

# الثقافة التنظيمية

## The organizational culture

ماستر 2 ادارة الموارد البشرية



الأستاذة مريعي سوسن

استاذة مساعدة صنف ب

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

جامعة باجي مختار عنابة

MERIBAISAOUSSEN@UNIV-ANNABA.DZ

# قائمة المحتويات

5	وحدة
7	مقدمة
9	<b>I-تمرين :تمرين المكتسبات القبلية</b>
11	<b>II-المحور الأول : مقدمة عامة عن الثقافة التنظيمية</b>
11.....	أ. تمرين :تمرين حول التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.....
11.....	ب. ماهية الثقافة التنظيمية.....
11.....	1. تعريف الثقافة.....
12.....	2. تعريف الثقافة التنظيمية.....
12.....	ب. أهمية و خصائص الثقافة التنظيمية.....
12.....	1. أهمية الثقافة التنظيمية.....
13.....	2. خصائص الثقافة التنظيمية.....
13.....	ت. أبعاد الثقافة التنظيمية والعوامل التي تؤثر في ظهور و تنامي الثقافة التنظيمية.....
13.....	1. أبعاد الثقافة التنظيمية.....
14.....	2. العوامل التي تؤثر في ظهور و تنامي الثقافة التنظيمية.....
14.....	ث. تمرين :هل استطعتم فهم الثقافة التنظيمية.....
15	<b>III-المحور الثاني :مكونات الثقافة التنظيمية وأنواعها</b>
15.....	أ. مكونات الثقافة التنظيمية.....
15.....	1. المكونات المادية للثقافة التنظيمية.....
16.....	2. المكونات غير مادية للثقافة التنظيمية.....
16.....	ب. تمرين :توضيح مختلف مكونات الثقافة التنظيمية.....
16.....	ب. أنواع الثقافة التنظيمية.....
16.....	1. معيار القوة والضعف.....
17.....	2. معيار التكيف مع المحيط.....
17.....	3. معيار التوجه العام.....
17.....	4. معيار نمط الثقافة.....
18.....	ت. تمرين :التمييز بين مختلف أنواع الثقافة التنظيمية.....
19.....	ث. عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية.....
19.....	1. الإدارة العليا.....
19.....	2. اختيار العاملين.....



ج. تمرين :اختبار الخروج هل استطعتم التفريق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة.....19

21 خاتمة

23 حل التمارين

25 قائمة المراجع

## وحدة

بعد دراسة الطالب لمقياس الثقافة التنظيمية يكون قادرا على :

- معرفة التطور التاريخي للثقافة التنظيمية وتوضيح مختلف المفاهيم المرتبطة بها
- توضيح مختلف مكونات الثقافة التنظيمية .
- المقارنة بين مختلف أنواع الثقافة التنظيمية .
- اقتراح طرق لتغيير الثقافة التنظيمية .
- استخلاص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمفاهيم التنظيمية الأخرى .

## مقدمة

**الأهداف الخاصة بالمحور الأول مقدمة عامة عن الثقافة التنظيمية**

- معرفة الطالب للتطور التاريخي للثقافة التنظيمية .



توضيح الطالب مختلف المفاهيم المرتبطة بالثقافة والثقافة التنظيمية.

➤ تفسير الطالب أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية .

➤ مقارنة الطالب بين مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية.

### **الأهداف الخاصة بالمحور الثاني مكونات الثقافة التنظيمية وأنواعها**

➤ معرفة الطالب لمختلف مكونات الثقافة التنظيمية .

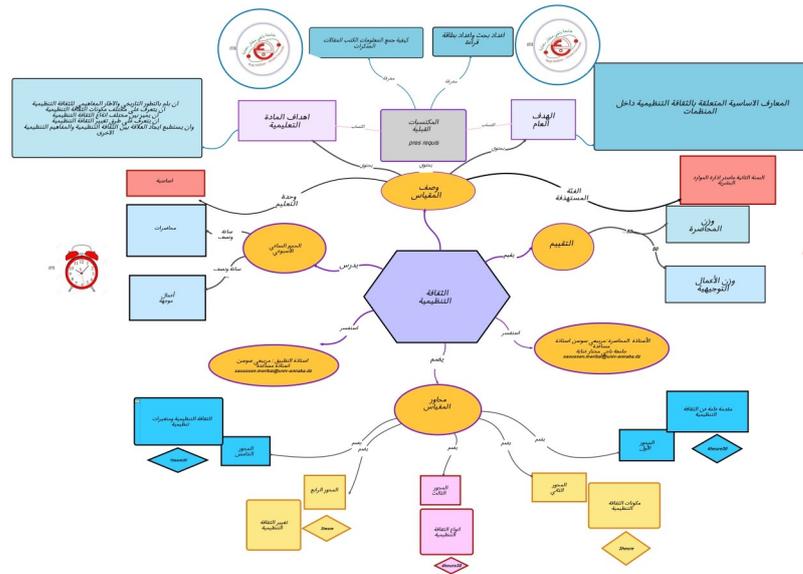
➤ توضيح الطالب مختلف أنواع الثقافة التنظيمية.

➤ تفسير الطالب كل مكون من مكونات الثقافة التنظيمية .

➤ مقارنة الطالب بين مختلف أنواع الثقافة التنظيمية.

الثقافة التنظيمية من المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة، إذ يؤكد الكثير من الباحثين ومدراء الشركات أن نجاح وفشل المنظمات يتأثر بشكل كبير بثقافة ونمط التفكير السائد فيها، وحيث إن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تتكون من القيم والافتراضات والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد العاملون من منظماتهم وبيئتهم الخارجية المحيطة بها والتي تعمل على تشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم وتصرفاتهم والتي تنعكس سلباً أو إيجاباً على جميع أنشطة المنظمة .





مقياس الثقافة التنظيمية

### المكتسبات القبلية لمقياس الثقافة التنظيمية

- ✓ معرفة مختلفة المصطلحات المرتبطة بالنظام والتنظيم .
- ✓ معرفة كيفية اعداد بحث ، بطاقة قراءة ، معرفة كيفية جمع المعلومات من الكتب والمقالات وغيرها .
- في حالة الرسوب وعدم النجاح في امتحان المكتسبات القبلية ينظر :

<https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA>

[D8%A7%D8%A8-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9-pdf-1668287002#google\\_vignette](https://www.noor-book.com/%D8%A7%D8%A8-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9-pdf-1668287002#google_vignette)



fig2

لرؤية الفيديو اضغط هنا

[ 23 ص 1 حل رقم ]

تُعرّف المنظمة بأنها (..... ذات تكوين انساني منظم ومنسق ..... ووعي يتفاعل فيها ..... والجماعات ضمن حدود معينة نسبياً من اجل تحقيق ..... مشتركة تخدم البيئة الخارجية المحيطة بها)

تستند فكرة تأسيس المنظمة على قاعدتين اساسيتين هما ..... الانسانية وتلبية الرغبات الاجتماعية وصولاً لتحقيق ..... والمستمر والمتطور خلال الاستخدام الامثل لعناصر ..... (موارد بشرية , رأسمال , العمل , الارض).

التنظيم : هو وظيفة ..... لها طابعان : ..... يركز على التعاون بين الأفراد،



ويقاوم النعرات الطائفية والصراعات الطبيعية المتوقعة بينهم . و..... يهتم بتحديد النشاطات المباحة وتجميع مهامها ثم تقسيمها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه، مع بيان طرق الأداء والواجبات والصلاحيات اللازمة. كما يعمل على..... المتاحة الأمثل وفق أحكام وأنظمة مصدرها الشريعة الإسلامية من أجل تحقيق..... مشروعاً محددة مسبقاً

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 و كان من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية business wed ودرجت مجلة fortune ركنا خاصا تحت عنوان culture corporate الى ان جاء الباحث a. kennedy تحت عنوان culture corporate وواضعين بذلك اللبنة الاولى لهذا المفهوم .فيما يذكر هو ان مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا الا في حلول الثمانينات و في مطلع التسعينيات . و تزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية بناء على ما حققته المنظمات اليابانية في مجال استخدام القيم الثقافية في ادارة المنظمات مثل : اعتمادها على فرق العمل ، الاهتمام بالعاملين و تنمية مهاراتهم و قدراتهم الابتكارية اضافة الى المودة و التفاهم بين افراد المنظمة .

## آ. تمرين: تمرين حول التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

[23 ص 2 حل رقم]

متى تم استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة ؟

من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية business wed

من طرف المجلة الاقتصادية الصينية

## ب. ماهية الثقافة التنظيمية

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمية و إدارة الموارد البشرية ،وكذا علم اجتماع المنظمات باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح ونفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة ، من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة قوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والإبداع والابتكار و المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

### 1. تعريف الثقافة

قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة مختلفة حول مفهوم الثقافة، حيث عرفت من قبل تايلور على أساس كلاسيكي بأنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن و الأخلاق و القانون العادة، وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع .

في حين يعرفها ( Linton ) بأنها " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار "،

كما يعرف قاموس (Random) الثقافة على أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل .تعرف بانها مجموعة خاصة من القيم و الأعراف و القواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد و الجماعات في المنظمة و التي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض ، و التي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة ، حيث أن قيم المنظمة تشكل المعتقدات و الأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيتها و معايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق



تلك الأهداف .

## 2. تعريف الثقافة التنظيمية

عرفها محمد قاسم القريوتي بأنها: مجموعة الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة بالتنظيم ، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه .

كما أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. فثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ومتواجد في كل مكان، وهي كالهواء حيط بكل شيء في المنظمة.

وعرفت أيضا بأنها مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم، من الأطراف وذي العلاقة خارج المنظمة ويمكن أن تكون نقطة قوة ميزة تنفسية أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة.

خ. كما تتجلى الثقافة التنظيمية حسب شاين (2011 schein) " في مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة، تكمن مهمتها في التأثير على طريقة تفكير، شعور وسلوك الموظفين في مكان العمل ، كما ان الثقافة عادة ما تنتقل الى أعضاء المنظمة من خلال التأهيل للحياة الاجتماعية ، التدريب ، شبكات الاتصال الطقوس ، الشعائر والرموز

## ب. اهمية و خصائص الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا في تشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه وكذا اتجاهاته، فهي تعد بمثابة الورقة الرابحة لدى أي منظمة اضافة الى كونها لها اهمية كبيرة في التأثير على سلوك الأفراد، فهي تعد احدى مكونات بيئة المنظمة الخارجية والداخلية . فالثقافة التنظيمية هي القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة في الاسواق المحلية والعالمية، في ظل انفتاح الاسواق والتطور التكنولوجي واتفاقيات التجارة العالمية وقيام التكتلات الاقتصادية والتجمعات الاقليمية واندماج المنظمات. وتظهر اهمية الثقافة التنظيمية كما يجمع عليه معظم الكتاب في : ان الثقافة التنظيمية تخلق ضغوطا على الافراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة

## 1. أهمية الثقافة التنظيمية

يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية :

- نها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم و علاقاتهم و إنجازاتهم.
- بما أن العاملين لا يؤدون أدوارهم بشكل فردي أو كما يريدون وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبينهم و بين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، مثل مستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات و التي تحددها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها و تكافؤهم عليها .
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة، الابتكار و التميز والريادة و التغلب على المنافسين
- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصراً فعالاً ومؤيداً ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها و هذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين ويرتضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم .
- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب .
- تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة و الالتزام بالرسميات .





صورة توضيحية لأهمية الثقافة التنظيمية

## 2. خصائص الثقافة التنظيمية

كما يمكن التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية من خلال الآتي:

- الثقافة التنظيمية نظام مركب : لا تملك المنظمة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمي إليها وإعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة .
- الثقافة التنظيمية نظام متكامل : وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة ن بحيث أي تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى .
- الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور : عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير و التطوير تماشياً مع المتغيرات البيئية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة .
- الثقافة التنظيمية نظام مرن : تتكيف الثقافة التنظيمية على المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة

## ت. أبعاد الثقافة التنظيمية والعوامل التي تؤثر في ظهور و تنامي الثقافة التنظيمية

ما من منظمة الا و لها ثقافتها الخاصة بها و التي تميزها عن غيرها من المنظمات ، و هذه الثقافة لا تنشأ من العدم ، بل هي مجموعة من العوامل ، مع مرور الزمن تتشكل هذه الثقافة ، و من خلال هذا الجزء من المحاضرة سنتعرف بدقة على اهم ابعاد الثقافة التنظيمية والعوامل التي تؤثر في ظهورها وتناميها .

## 1. أبعاد الثقافة التنظيمية

يمكن القول بأن أبعاد الثقافة التنظيمية هي :

- **البعد التنظيمي :**

ويعرف بأنه الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات و آراء العاملين في المنظمات ، وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر أداء العاملين ، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

- **البعد الإداري :**

وهو كل سلوك (فرد أو جماعة) ، يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع والفكر الإداري وبشكل مختصر ، هو نشاط الإنسان وتصرف في موقع العمل.

- **البعد الإنساني :**

يتناول هذا البعد ، أثر الثقافة داخل المنظمات ، على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور ، فضلا عن العادات والتقاليد كميكون ثقافي ومؤثر إنساني

## 2. العوامل التي تؤثر في ظهور و تنامي الثقافة التنظيمية

يتباين تآثر المنظمات حيال الثقافة التنظيمية التي تتبناها ، و يرجع هذا الاختلاف الى عوامل من اهمها:

- **بيئة المنظمة :** تشكل البيئة موردا مهما لامداد المنظمة بافكار جديدة على صعيد تطوير استراتيجياتها، و هو ما يجعلها منظمة ديناميكية تستجيب للعوامل البيئية من خلال مرونتها و تنظيمها في ظل ثقافة تحث على ضرورة استمرار المنظمة في ممارسة هذا الحراك البيئي .
- **الموقع الجغرافي للمنظمة :** لهذا العامل اثر مهم على الثقافة الملائمة ، مثل : الثقافة التنظيمية لفرعين لنفس البنك الاول يقع في مدينة صاخبة تعج بالبشر ، و الثاني يقع في منطقة ريفية هادئة ، فالموقع يؤثر على نوع الزبائن و العاملين المطلوبين لكل فرع .
- **النشاط الرئيسي للمنظمة :** يكتسب هذا العامل اهميته ،في تحديد نوع و طبيعة الثقافة السائدة في منظمات الاعمال ،كون المنظمات التي تتشابه في طبيعة اعمالها تكاد تجدها تتبنى ذات الثقافة، مثل : المستشفيات ،البنوك،المؤسسات العسكرية في كل مكان تتشابه في ثقافتها الاساسية و السبب يعود الى تلك المنظمات تحتاج الى معارف و تكنولوجيا



- متشابهة الى حد ما بغض النظر عن بيئتها الخارجية .
- **الاهداف** : مثل : المنظمات الصناعية التي يمثل الربح هدفها الرئيسي ستختلف ثقافتها عن تلك التي يمثل الابداع و التميز هدفها الرئيسي .
- **حجم المنظمة** : يؤثر على متطلبات الاتصال و العلاقات بين الوحدات ، كما يؤثر في المنافسة و الغيرة بين العاملين .
- **عمر المنظمة الزمني** : مثل : لو تناولنا شركتين الاولى تعمل منذ 40 سنة و الثانية حديثة العهد مضى عمرها في السوق 5 سنوات . سنجد ان ثقافتيهما مختلفتين اذ الشركة الاولى قد عدلت من ثقافتها مرات عديدة و ما تزال متأثرة بشكل او باخر بقايا ثقافتها القديمة و لا تستطيع الغاء تاثيرها كليا، في حين نجد ان الثانية لم تعاني مثل هذه المعاناة اذ اقامت ثقافتها الخاصة بها بشكل اقل تعقيدا
- **خصائص الادارة و التوظيف** : تلعب سياسة التوظيف ، و طبيعة شخصية ادارتها و المؤسسين دورا مهما في تحديد ثقافة المنظمة . فاعضاء الادارة العليا يمارسون التأثير الاكبر و يفرضون قيمهم مثل : تحديد الاهداف ، مراكز القوة في المنظمة و الهيكل التنظيمي .....

### ث. تمرين : هل استطعتم فهم الثقافة التنظيمية

[24 ص 3 حل رقم ]

ما المقصود بالثقافة التنظيمية

○ الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تتبناها المنظمة.

○ تساعد على توضيح العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، مما تمكن الإدارة العليا من صياغة الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع التغيير.

\* \*  
\*

تسعى المنظمات اليوم الى تحقيق العديد من الاهداف كالاستمرارية و الربحية و غيرها ،الا ان تحقق ذلك يتوقف على مدى قدرتها على التحكم في العوامل المساعدة على ذلك ، و من بينها الثقافة التنظيمية التي تعتبر عامل اساسي و مهم في فشل او نجاح المنظمات ،حيث ساهمت في تطوير الكثير من مراحل العمل الاداري و تطوير اساليبه ، و ذلك من خلال تطبيق الادارة الالكترونية الامر الذي بدوره يؤدي الى تحسين ادائها و تحقيق الجودة بشكل افضل ، و من ثم تحقيق اهداف المنظمة .

## آ تمرين :تمرين حول التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

نشأت ثقافة المنظمة بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات، التي يمر بها العاملون والتي يرون أنها سلوكيات يتم تقدير من يمثلها في سلوكه الوظيفي ، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب المزيد من المنافع والمزايا ، فالثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى ، التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء .



## ج. مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية اساس تطور مختلف المنظمات ، وهي اساس تحقيق الميزة التنافسية وتنقسم مكونات هذه الاخيرة بين مادية واخرى غير مادية

### مكونات الثقافة التنظيمية



فرنسية

### 1. المكونات المادية للثقافة التنظيمية

- الطقوس والعادات التنظيمية : وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو اجتماع إذا رسمي أو فترات استراحة لتناول القهوة أو الشاي و هذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال . وكذلك طريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة ، وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية .

- الرموز : والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها وتظهر في المنظمة في شكل أشياء وأفعال كالأسهم التجاري للمنظمة وتصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث ونمط اللباس والتي تحمل رموزا ترتبط بقيم المنظمة ، وهذا يعني أن وجود مثل هذه الرموز يؤدي إلى وجود نوع من التجانس والانسجام بين عمال المنظمة

## 2. المكونات غير مادية للثقافة التنظيمية

- **القيم التنظيمية** : وهي تسمح لكل فرد من المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع والمعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة والتي يسمح بتصوير القرار ويسمح بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات .

- **المعتقدات التنظيمية** : وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي و إيجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد كالصداقة والتقدير والولاء التنظيمي والسعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية

- **الموروث الثقافي للمنظمة** : وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو إيجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عليه كتعرض أحد المنتجات إلى بعض العيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق

### ج. تمرين :توضيح مختلف مكونات الثقافة التنظيمية

[24 ص 4 حل رقم ]

اذكر مكونات الثقافة التنظيمية ؟

### ح. أنواع الثقافة التنظيمية

تأخذ الثقافة التنظيمية أشكالاً وصوراً مختلفة ، لكنها تقدم في جلها تفسيراً متصلاً بذات المنظمة وأفرادها وبيئتها ، كما أن لكل نموذج من نماذج الثقافة التنظيمية تصنيفات معينة فعلى سبيل المثال " صنف نموذج هارسون 1978 الثقافة في منظمات الأعمال المقاولاتية الى أربعة أنواع بحيث تتلاءم مع نوع التركيب الملائم لها تشمل ثقافة القوة أو النفوذ و ثقافة الدور أو التخصص ، ثقافة المهمة أو المشروع الثقافة الشخصية أو الفردية ، كما صنف تجي 1983 الثقافة وفق خصائصها الى ثقافة آلية عضوية ومختلطة ، كما صنف دونيلي 1984 الثقافة في الإدارة



التنفيذية الى ثلاثة أنواع تعتمد على التفكير الإستراتيجي لهؤلاء المديرين في رسم رسالة المنظمة التي تشكلها الثقافة الى ثقافة النجاح أو الريادة ، الثقافة المحيرة أو الغير واضحة و ثقافة غامضة أو مبهمه ، أما نموذج تشين فقسم الثقافة الى ثلاثة مستويات ثقافة الحقائق المصنعة و ثقافة القيم المعنتقة و ثقافة الافتراضات الأساسية ، كما صنف هارسون 1991 الثقافة التنظيمية وفق توجهها الى ثقافة الاتجاه نحو القوة ، ثقافة الاتجاه نحو الإنجاز وثقافة الاتجاه نحو المساندة او الدعم

## 1. معيار القوة والضعف

ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة ثقافة تنظيمية قوية وأخرى ضعيفة

### ➤ . الثقافة القوية :

تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة ويمكن القول بأن ثقافة المؤسسة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ، ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوكياتهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم داخل المؤسسة ، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

### ➤ الثقافة الضعيفة :

وهي " الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم ، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بين اعضائها بالقيم والمعتقدات ، وهنا سيجد اعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة او مع اهدافها وقيمها . ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون التوجيهات ، وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة ، كما تتجسد في نظم الإدارة الاوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين ، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الإغتراب الإجتماعي حيث تبدو القيم والمعايير الإجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد.

## 2. معيار التكيف مع المحيط

ينبثق من هذا المعيار نوعين من الثقافة ، ثقافة تكيفية وثقافة تنظيمية جامدة يأخذ هذا المعيار في الحسبان الظروف البيئية بالدرجة الأولى

### ➤ الثقافة التكيفية :

وهي الثقافة التي تنسجم مع التغيير الذي ينبثق عن المؤسسة وبذلك تكون داعمة له ، فوجود ثقافة مرنة في المؤسسة هذا لا يعنب عدم قوتها ، فالثقافة التنظيمية القوية لا تكون قوية وفعالة الا اذا قامت بمساعدة المؤسسة على التكيف مع البيئة .

### ➤ الثقافة التنظيمية الجامدة :

تتسم بالحذر ولا تمنح حيوا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ مختلف القرارات ، وهي بذلك تمنع أعضائها من القدرة على التوافق مع البيئة المتطورة ، فهذا النوع من الثقافة لا يشكل ميزة تنافسية للمنظمة عكس الثقافة التكيفية المرنة .

### 3. معيار التوجه العام

يحتوي على ثلاثة أنواع من الثقافة التنظيمية وهذا حسب تصنيف wallach اعتمد على التوجه العام ونوع الاتجاه الذي تنميه ، هل هو لتعزيز البناء البيروقراطي أم للإبداع والإبتكار ، وهذه الأنواع هي :

### ➤ الثقافة البيروقراطية :

يقوم هذا النوع من الثقافة على تحديد المسؤوليات والسلطات وحقوق وواجبات العاملين ، والإجراءات المحددة لإختيارهم والتي يجب مراعاتها وعدم تجاوزها .

### ➤ الثقافة الإبداعية :

تهتم بتوفير بيئة العمل التي تساعد على التجديد والابداع ، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .

### ➤ الثقافة المساندة :

تتميز بيئة العمل بالصدقة بين العاملين ، فيسود جو الأسرة المتعاونة ، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون ، ويكون التركيز على الجانب الانساني فيها ، وهي ذات توجهات نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية .

### 4. معيار نمط الثقافة

حسب هذا المعيار قنث صنف هاريسون الثقافة التنظيمية الى أربعة أنواع رئيسية هي ثقافة النفوذ ( القوة) ثقافة الدور ( التخصص) ، ثقافة المهمة المشروع ، الثقافة الشخصية ( الفردية ) ، وفي عام 1978 قام هندي بترتيب تلك الثقافات ، وذلك بإضافة بعض الرموز المستوحاة من الأساطير اليونانية القديمة ( رمز المعبد اليوناني لثقافة الدور ، ونسيج العنكبوت لثقافة القوة ،



والشكل الشبكي لثقافة المهمة ، والشكل العنقودي لثقافة الناس ، وتأتي هذه الثقافات كما يلي :

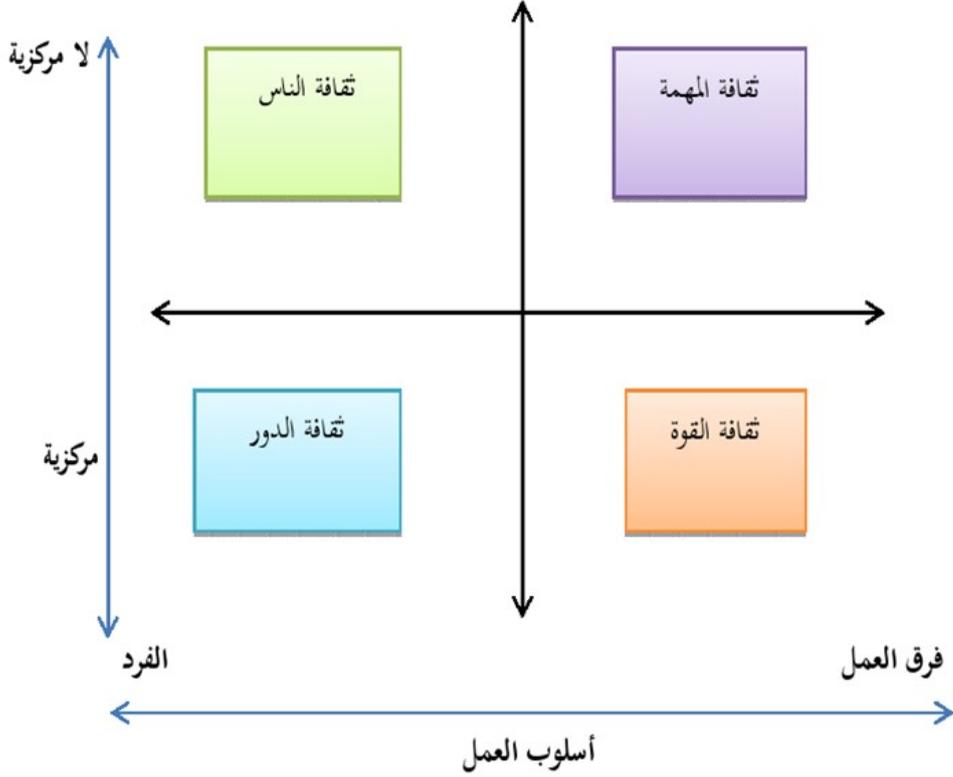
➤ **ثقافة النفوذ ( القوة )** : ان ثقافة القوة لديها عادة مصدرا وحيدا تستمد منه قوتها ، ومن هذا المصدر تنتشر حيث تركز القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على ايجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها ، وتهتم هذه الثقافة على لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين ، وعلى الاتصالات الفردية الشخصية .

➤ **ثقافة الدور** : تكمن قوة ثقافة الدور في التخصصات الوظيفية ، وينظر الى ثقافة الدور كمجموعة من الدعامات التي يتم ادارتها والتنسيق بينها بواسطة مجموعة محدودة من المديرين التنفيذيين ، بحيث تسيطر القوانين والارشادات والإجراءات والوصف الوظيفي على البيئة الداخلية .

➤ **ثقافة الفرد ( الشخصية )** : تعطي الأولوية في هذا النوع من الثقافة للأفراد ، حيث تقوم هذه الثقافة على المساهمات الهامة للأفراد في صناعة القرارات ، وتهيمن هذه الثقافة في المنظمات التقنية الصغيرة والحجم ، وكذلك في مهن المحامين ، والأطباء والمصممين المعماريين ، حيث يجتمعون معا في اطار نوع من التكامل والاتحاد .

➤ **ثقافة المهمة** : تركز ثقافة المهمة على انجاز المهمة ، وتكون القوة موزعة ومنتشرة ، بحث تقوم على الخبرة أكثر منها على المركز أو قوة التأثير الشخصي ، وعادة تنمو وتتطور في المنظمات التي تركز على مشاريع معينة .

ويعرض فان و دام van dam شكلا يوضح فيه أنواع الثقافات التنظيمية السابقة وعلاقتها بنوعية مشاركة القوة المتبعة في المؤسسة ونوعية أسلوب العمل فيها. والشكل التالي يوضح ذلك



نوعية مشاركة القوة المتبعة في المؤسسة ونوعية أسلوب العمل فيها

- يتضح كم خلال الشكل السابق وجود أربعة ثقافات تنظيمية تتوزع على النحو التالي :
1. إذا كان أسلوب العمل المتبع في المؤسسة هو الأسلوب الفردي ، ومشاركة القوة وتنصف بالمركزية ، فإن ثقافة الدور سوف تكون هي الثقافة السائدة بالمؤسسة.
  2. أما إذا كان أسلوب العمل هو الفردي والمشاركة لا مركزية ، فإن ثقافة الناس سوف تكون هي السائدة .
  3. وتسود ثقافة القوة إذا كان أسلوب العمل يعتمد على فرق العمل زمشاركة القوة تنسم بالمركزية .
  4. ثقافة المهمة تكون عي السائدة ، إذا كانت المؤسسة تنتهج أسلوب فرق العمل ومشاركة القوة تنصف باللامركزية .

خ. تمرين :التمييز بين مختلف أنواع الثقافة التنظيمية

[24 ص 5 حل رقم ]

إذا كان أسلوب العمل هو الفردي والمشاركة لا مركزية



ثقافة القوة	<input type="checkbox"/>
ثقافة الناس	<input type="checkbox"/>
ثقافة الدور	<input type="checkbox"/>

## د. عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية

هناك عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

### 1. الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة

### 2. اختيار العاملين

تلعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في منظمة بنجاح، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك ملائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثرا لأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة.

## د. تمرين: اختبار الخروج هل استطعتم التفریق بین الثقافة القویة والثقافة الضعیفة

[ 24 ص 6 حل رقم ]

الفرق بین الثقافة القویة والثقافة الضعیفة

ثقافة تحظى بالقبول من طرف بعض الافراد

ثقافة تحظى بالقبول من طرف الجميع

\* \*

\*

تُعد الثقافة التنظيمية أحد المقومات الأساسية لنجاح وتطور المنظمات، إذ تُعبر عن نمط التصرفات وقواعد السلوك التي تتبناها المنظمة والتي يقتنع بها العاملون ويتبنونها في تعاملاتهم، إذ تتضمن طقوساً وممارسات تترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات، وحيث وجد أغلب الباحثين أن المشكلة الأساسية لدى أغلب المنظمات هي افتقارها إلى ثقافة تنظيمية قادرة على خلق تفاهم وأفكار مشتركة حول كيفية إنجاز العمل والالتزام بمعايير قادرة على وضع ممارسات عمل متميزة، مما انعكس على عدم قدرتها على تأسيس قاعدة قيمية وأخلاقية تساعد على تحديد توجهاتها الاستراتيجية، إذ لا تزال تلك التوجهات بعيدة عن توظيف الثقافة اللازمة لتحديدها

## خاتمة

للثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في تشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه وكذا اتجاهاته، فهي تعد بمثابة الورقة الرابحة لدى أي منظمة إضافة إلى كونها لها أهمية كبيرة في التأثير على سلوك الأفراد، فالثقافة التنظيمية مجموعة الخصائص والقيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة، التي تحكم



الطريقة التي يفكر بها اعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرارات وسلوك تعاملهم مع المتغيرات البيئية. كما أنها تلعب دوراً هاماً في إنجاح مبادرات التغيير التنظيمي، ومن جهة أخرى فقد أصبح التفكير في تغيير ثقافة المنظمة مطلباً حتمياً وحيوياً لبقاء المنظمة واستمرارية اعمالها بنجاح.

## حل التمارين

< 1 (ص 6)

تُعرّف المنظمة بأنها (..... ذات تكوّن انساني منظم ومنسق..... ووعي يتفاعل فيها..... والجماعات ضمن حدود معينة نسبياً من أجل تحقيق..... مشتركة تخدم البيئة الخارجية المحيطة بها) تستند فكرة تأسيس المنظمة على قاعدتين اساسيتين هما..... الانسانية وتلبية الرغبات الاجتماعية وصولاً لتحقيق..... والمستمرة والمتطورة خلال الاستخدام الأمثل لعناصر..... (موارد بشرية , رأسمال , العمل , الارض).

التنظيم : هو وظيفة..... لها طابعان :..... يركز على التعاون بين الأفراد، ويقاوم النزعات الطائفية والصراعات الطبيعية المتوقعة بينهم . و..... يهتم بتحديد النشاطات المباحة وتجميع مهامها ثم تقسيمها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه، مع بيان طرق الأداء والواجبات والصلاحيات اللازمة. كما يعمل على..... المتاحة الأمثل وفق أحكام وأنظمة مصدرة عنها الشريعة الإسلامية من أجل تحقيق..... مشروعاً محددة مسبقاً

< 2 (ص 8)

من طرف المجلة الاقتصادية الامريكية business wed	<input checked="" type="radio"/>
من طرف المجلة الاقتصادية الصينية	<input type="radio"/>

< 3 (ص 13)

الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تتبناها المنظمة.

تساعد على توضيح العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغييرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، مما تمكن الإدارة العليا من صياغة الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع التغيير.

< 4 (ص 16)

< 5 (ص 20)

ثقافة القوة

ثقافة الناس

ثقافة الدور

< 6 (ص 21)

ثقافة تحظى بالقبول من طرف بعض الافراد

ثقافة تحظى بالقبول من طرف الجميع

## قائمة المراجع

➤ [كتاب] محمد سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2004



➤ [كتاب] محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم، طبعة الأولى، 2000 ، دار وائل ، الأردن

➤ [كتاب] مصطفى محمود ابو بكر التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة ، الاسكندرية ، 2003

➤ [كتاب] علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة ، دار غريب للطباعة ، الأردن ، بدون  
سنة نشر.

➤ [كتاب] مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار  
الجامعية 2003