

أولاً : مفهوم الثقافة

توجد تعريفات عديدة للثقافة حيث **عرفها تايلور بأنها** : الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والاخلاق والقانون والعادة وأي قدرات يكتسبها الانسان كعضو في المجتمع.

ويعرفها آخر : بأنها مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الانسانية في أي مجتمع من الكبار وتنتقل منهم الى الصغار.

وآخر : طرق أو انماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس وتوارث جيل بعد جيل.

❖ ويتضح من التعريفات السابقة انها تتكون من ثلاث عناصر :

- ✓ القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الفرد.
- ✓ الخبرة التي يكتسبها الفرد نتيجة تفاعله واحتكاكه المستمر مع البيئة المحيطة به داخلية أو خارجية .
- ✓ القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته ، ويتضح أنها شيء مكتسب بشكل مباشر أو غير مباشر.

ثانياً: خصائص الثقافة

❖ هناك مجموعة من السمات التي تتسم بها الثقافة:

- ✓ تعتبر الثقافة عملية مكتسبة.
- ✓ الثقافة عملية إنسانية .
- ✓ الثقافة عملية متغيرة.
- ✓ لها دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد.
- ✓ الثقافة عملية تنتقل من جيل لآخر.

ثالثاً : مفهوم الثقافة التنظيمية

هي من المفاهيم التي دخلت حديثاً إلى علم الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما.

❖ ويوجد مفاهيم عديدة للثقافة التنظيمية منها:

- هي** : مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها اعضاء المنظمة.
- و آخر** : نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك فيها العاملون في المنظمة.
- و آخر** : هي مجموعة من القيم التي يجلبها اعضاء المؤسسة [رؤساء ومرؤوسين] من البيئة الخارجية إلى داخل المنظمة.

رابعاً : عناصر الثقافة التنظيمية

أولاً : القيم التنظيمية.

ثانياً : المعتقدات التنظيمية.

ثالثاً : الاعراف التنظيمية.

رابعاً : التوقعات التنظيمية.

خامساً : أهمية الثقافة التنظيمية

1. أنها تجعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ، وأن أي اعتداء على أحد بنودها أو مخالفتها سيرفض.
2. تعمل على توسيع أفق ومدارك العاملين حول الأحداث المحيطة بالعمل وهي بمثابة اطار مرجعي للتصرف.
3. يساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد عندما يواجه موقف أو مشكلة معينة.

و يشير البعض إلى انها تخدم أربع وظائف:

- أ. تعطي الأفراد هوية المنظمة
- ب. تسهل الالتزام الجماعي.
- ج . تعزز الاستقرار الاجتماعي
- د. تشكل السلوك.

سادساً : خصائص ثقافة المنظمة

- ✓ الانتظام في السلوك والتقييد به.
- ✓ المعايير.
- ✓ القيم المتحدة.
- ✓ الفلسفة.
- ✓ القواعد.
- ✓ المناخ التنظيمي.

سابعاً : أنواع الثقافة التنظيمية

هناك نوعان من الثقافة التنظيمية

- ثقافة قوية
- ثقافة ضعيفة

❖ تعتمد الثقافة القوية على :

- ✓ عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر الى قوة وشدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
- ✓ عنصر الأجماع من قبل أعضاء المنظمة على القيم والمعتقدات ...

ثامناً : تغيير الثقافة التنظيمية

❖ هناك أربعة وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة :

أولاً : الادارة عمل رياضي ...

ثانياً : مشاركة العاملين

ثالثاً : التزود بالمعلومات ...

رابعاً : العوائد و المكافآت ...

❖ ويتم التغيير باستخدام خطوات :

- ✓ حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
- ✓ تحديد التطلبات الجديدة التي ترغب المنظمة فيها.
- ✓ تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة.
- ✓ تحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة.
- ✓ اتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديدة.

تاسعاً : المحافظة على ثقافة المنظمة

❖ هناك ثلاث عوامل للمحافظة على ثقافة المنظمة :

أولاً: الادارة العليا ..

ثانياً: اختيار العاملين ..

ثالثاً: المخالطة الاجتماعية ..

عاشراً: العناصر البيئية

❖ توجد مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها لتستمد منها المنظمة مقوماتها وهي :

- ✓ البيئة الثقافية.
- ✓ البيئة الاجتماعية.
- ✓ البيئة الاقتصادية.
- ✓ السياسية والقانونية.
- ✓ البيئة التكنولوجية.
- ✓ البيئة الاخلاقية.

حادي عشر : مكونات الثقافة التنظيمية

❖ تعتبر الثقافة التنظيمية الاطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملاتها وتتأثر بشكل كبير بثلاث قضايا هي :

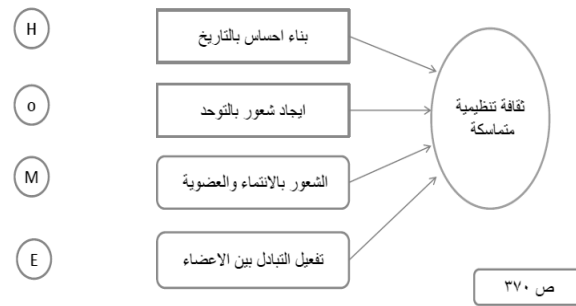
1. بيئة الأعمال التي توجد فيها المنظمة.

2. القادة الاستراتيجيون التي تنتشر أفكارهم إلى العاملين.

3. خبرة هؤلاء القادة وممارستهم وتجاربهم السابقة.

❖ ويمكن تلخيص أهمية الثقافة :

- أ. احساس بالتاريخ
- ب. إيجاد شعور بالتوحد
- ج. الإحساس بالعضوية والانتماء.
- د. زيادة التبادل والتنسيق بين الأعضاء.



❖ توجد مجموعة من الأبعاد المكونات :

[القيم - المعتقدات - الافتراضات - الرموز - الطقوس - المعايير - الاتصالات - التقاليد]

ثاني عشر : الثقافة التنظيمية في المنظمات العربية

❖ من المؤسف أن نجد الكثير من منظماتنا العربية تعاني من أزمات قيمية في بناء ثقافة المنظمة والمجتمع ومن مظاهر ذلك :

- ✓ تشوش في الفكر الاستراتيجي وغيابه عن المنظمة .
- ✓ معظم المنظمات منغلقة على نفسها غير متواصلة مع محيطها البيئي .
- ✓ شيوع ثقافة إرضاء المسؤولين بغض النظر عن النواحي الموضوعية .
- ✓ بقاء المسؤولين الكبار في مناصبهم الإدارية لفترات طويلة .
- ✓ الاهتمام بالمناسبات المظهرية وإهمال الاحتفال بالتميز .

، أسئلة ونماذج ،،

❖ اختر الاجابة الصحيحة :

س1: الثقافة التنظيمية تعني :	س2: من خصائص الثقافة التنظيمية :
أ . مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم .	أ . القيم العشوائية .
ب . مجموعة من الحوارات .	ب . الانماط .
ج . مجموعة من التحاليل .	ج . الانتظام في السلوك والتقييد به .
د . كل ما ذكر .	د . كل ما ذكر .
س3: من خصائص الثقافة :	س4: من أنواع الثقافة التنظيمية :
أ . لها دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد .	أ . ثقافة قوية .
ب . غير قابلة للانتقال بين الاجيال .	ب . ثقافة ضعيفة .
ج . متطورة .	ج . ثقافة متوسطة .
	د . كل ما ذكر .
	هـ . أ + ب .

❖ العبارة خطأ أم صح :

س1	تعتمد الثقافة التنظيمية القوية على : عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر الى قوة وشدة تمسك اعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات وعنصر الاجماع من قبل اعضاء المنظمة على القيم والمعتقدات	صواب
س2	هناك ثلاث عوامل للمحافظة على ثقافة المنظمة هي الادارة العليا واختيار العاملين والمخالطة الاجتماعية	صواب
س3	وتتأثر بشكل كبير بثلاث قضايا هي بيئة الأعمال التي توجد فيها المنظمة والقادة الاستراتيجيون التي تنتشر أفكارهم إلى العاملين وخبرة هؤلاء القادة وممارستهم وتجاربهم السابقة .	صواب