

الإجابة النموذجية لمقياس ثقافة المنظمة

الإسم:

اللقب:

الفوج:

السؤال الأول: ميز بين نظرية التوافق ونظرية التكيف؟: (02 نقاط)

- **نظرية التوافق:** تشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات، وسياسها وإستراتيجياتها المعمول بها.
- **نظرية التكيف:** وهي ميزة المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة وجود ثقافة تساعد على التكيف مع متغيرات البيئة.

السؤال الثاني: تعد ثقافة المنظمة نظاما يتكون من مجموعة من العناصر التي تتفاعل وتتداخل مع بعضها البعض، ولها تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، من خلال مكتسباتك وضح كيف تؤثر ثقافة المنظمة على سلوك الأفراد. (أجب بدقة واختصار) (03 نقاط)

إن دراسة ثقافة المنظمة تساعد على فهم و تفسير سلوك الأفراد، والقيم التي يؤمنون بها فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المناورة، الرغبة في الانجاز، الإرادة واتقان العمل... كلها سمات ضرورية للنجاح في أي منظمة. فالثقافة بذلك توفر إطار تنظيمي لتوجيه السلوكات وتحديد قواعد العمل ومعايير الاداء الواجب الالتزام بها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية كما تساعد على تشكيل هوية خاصة للمنظمة. وتعتبر كمتغير في تحديد الاستراتيجية اللازمة لها لضمان التكيف مع المحيط، وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الأفراد الذين يميزون التنظيم، ورغم ذلك يمكن للثقافة التنظيمية أن تشكل عائقا في وجه التغير الثقافي التي تريد المنظمة الحاقه بأهدافها، وذلك عندما تكون القيم المشتركة للأفراد لا تتوافق مع تلك التي تسعى المنظمة من خلاله إلى تحقيق الأهداف المسطرة وزيادة الفعالية وتحسين مستويات أداء عماله

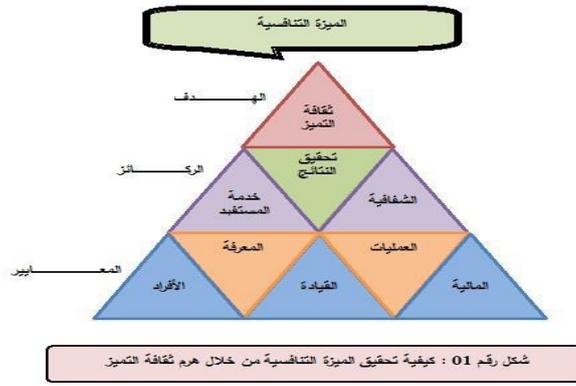
السؤال الثالث: تلعب عملية جذب واستقطاب العاملين دورا مهما في المحافظة على ثقافة المنظمة. وضح كيف ذلك؟ (03 نقاط)

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة فالهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، عند عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة أو أفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة الحاليين.

السؤال الرابع: تتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية، حيث تتطور وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة، أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، أذكر أهم الأسباب الداعية للتغيير ثقافة المنظمة، وكيف نسمي ردود الأفعال العاملين تجاه هذا التغيير، وما هي أسبابها؟ (04 نقاط)

- 1- **أسباب التغيير الثقافي:** - إيمان العميق ببعض القيم التي لا تتناسب مع بيئتها الشديدة، - وجود منافسة، - موقع تنافسي اقل من المنافسين، - دخول المنظمة إلى عالم المنظمات أكبر، - صغر حجم المنظمة مع نموها.
- 2- **مقاومة التغيير:** ردود أفعال سلبية يصدرها الافراد نتيجة عدم تقبلهم فكرة التغيير لأنها تحمل الكثير من المصاعب والمشكلات لهم ولثقافتهم ولعاداتهم.
- 3- **أسبابها:** -اعتقاد الافراد العاملين أن التغيير ليس حالة طبيعية، - خوف الفرد من عدم نجاح التغيير والنتائج غير متوقعة، - عدم التحضير الكافي لتغيير من قبل الافراد، - عدم توفر الأدلة الكافية للقيام بالتغيير، - اعتقاد العض ان التغيير لا فائدة منه، - يتمرد الافراد العاملين في حالة شعورهم بان التغيير مفروض عليهم.

السؤال الخامس: تتحدد العلاقة بين ثقافة التميز داخل المنظمة وإمكانية تحقيقها للميزة التنافسية من خلال المناخ التنظيمي المحفز على التميز، والذي يعكس هذه الثقافة وبيئة العمل المناسبة، والتي تدفع العاملين إلى الإبداع والابتكار وتحقيق الجودة، وضح كيف تساهم ثقافة التميز داخل المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية بالشكل المناسب. (03 نقاط).



السؤال السادس: طلب منك دراسة ثقافة المنظمة لإحدى المنظمات الأعمال، على ماذا ستعتمد في ذلك؟ وكيف يمكن الاستدلال على تحقق الالتزام الوظيفي لدى العاملين فيها. (05 نقاط)

إن قياس وتقييم ثقافة المنظمة أمر ضروري بالنسبة للمنظمة، حيث يؤثر ذلك بشكل مباشر على أدائها. تشمل ثقافة المنظمة أساليب اتخاذ القرار، وراحة الموظفين في مشاركة الآراء، قد يكون قياس هذه العناصر أمرًا صعبًا لأنها غالبًا ما تكون غير ملموسة. إدارة الثقافة وتحسينها، من المهم أن يكون لديك طرق تقييم واضحة. لذلك وجب علينا اتباع واختيار الطرق والأساليب الملائمة التي تخدم عملية التحليل.

- اختيار الوقت المناسب للقيام بدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة؛
- اختيار الأسلوب المناسب لعملية تحليل وقياس ثقافة المنظمة (أسلوب وصفي (الملاحظة+ المقابلة) أو الأسلوب الكمي (الاستبيان)، وتعتمد عملية الاختيار على قدرة المستجوب وطبيعة عمل المنظمة
- اجعل تحليل مركزيا: على اختيار وتحديد العناصر الأساسية و المهمة المراد تحليلها في ثقافة المنظمة محل الدراسة (التعرف على فلسفة الإدارة، رؤية ورسالة المنظمة، الممارسات الإدارة،....، تعتبر هذه العناصر الأساسية وخطوة مهمة تبنى عليها المنظمة بهدف مقارنة ثقافة مؤسسة المنظمة مع ثقافة السائدة في المنظمة عند عملي التحليل؛
- اختيار عناصر ثقافة المنظمة المراد دراستها: عن طريق طلب وثائق ومستندات في حالة أسلوب المقابلة أو الاستبيان في حالة أسلوب الكمي بهدف التعرف على (اللغة، القيم، المعتقدات، الأعراف، القصص،...) لتحديد توجهات الأفراد المنظمة، وتحديد ما مرغوب وما هو غير مرغوب؛
- قياس ومراقبة مدى توافق وانسجام ثقافة المنظمة مع سلوك الأفراد؛
- البحث عن مصادر الثقافة ونمط القيادي المعتمد بهدف التعرف على الثقافة السائدة داخل المنظمة (ثقافة قوية، ثقافة ضعيفة، ثقافة إبداعية، ثقافة متميزة.... الخ)
- محاولة اشراك العاملين في عملية التحليل لتخفيف حاجر الخوف من الإدارة العليا وإعطاء أهمية لعملية التحليل وإعطاء أجوبة منطقية؛
- محاولة التعرف على نقاط والعناصر التي لا تتوافق مع ثقافة السائدة في المنظمة؛
- معرفة ردود الأفعال عند التغيير الثقافي في حالة طلب منهم.
- وبعد عملية التحليل يستنتج المستجوب أنماط الثقافية السائدة في المنظمة من حيث أنواعها المختلفة وكيفية انتشارها في المنظمة، وكيفية المحافظة عليها من قبل الإدارة العليا، والتعرف على سلوك الأفراد وتجاه هذه ثقافة السائدة، وهل تسعى منظمة لكسب ثقافة التميز أولا.

2- يمكن الاستدلال على الالتزام الوظيفي من خلال النقاط التالية:

- ارتفاع نسبة الإنتاجية العامل والعمل؛ - درجة المشاركة في نشاطات وعمليات المنظمة؛ - ارتفاع معنويات العامل
 - انخفاض نسبة الشكاوي؛ - درجة شعور الفرد بالمسؤولية؛
 - انخفاض معدل دوران العمل؛ - انخفاض الغيابات؛
 - احترام الوقت؛ - دفاع عن المؤسسة في حالة وجود مشاكل لها؛
- من خلال ما سبق يستنتج أن هناك علاقة بين ثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي فهو أحد الأهداف الأساسية التي تسعى منظمات الأعمال لتحقيقها، لما لها من أثر إيجابي من خلال الثقافة التي تحملها، ومدى ترسيخها للعاملين، فالاحترام والتقدير متبادل بين موظفين والإدارة، ومنح الموظفين فرص عادلة لسماح الاقتراحات والشكاوي، والتركيز على العمل الجماعي والتعاون بين مختلف المستويات، يساعد على توفير مناخ تنظيمي صحي، توفير قيم وعادات وأعراف ومعتقدات تحملها ثقافة تؤثر على سلوك الموظفين داخل المنظمة، وهنا يظهر مدى التزامهم بالمنظمة وثقافتها.

بالتوفيق