

# communication and Leadership

الاتصال والقيادة

Prepared by Dr. Eman almasri

LDR 726

المحاضرة الثامنة



# communication and leadership

## الاتصال والقيادة

المحاضرة الثامنة:  
الثقافة التنظيمية

LDR 726

Prepared by  
**Dr. Eman ALmasri**

[www.midocean.ae](http://www.midocean.ae)

## برنامج ماجستير القيادة التربوية

| رمز المقرر | اسم المقرر                            | الساعات<br>المعتمدة |
|------------|---------------------------------------|---------------------|
| الفصل 1    |                                       |                     |
| ELD<br>711 | اتجاهات معاصرة في القيادة<br>التربوية | 3                   |
| ELD<br>712 | التخطيط التربوي                       | 3                   |
| RSC<br>701 | أساليب البحث                          | 3                   |
| الفصل 2    |                                       |                     |
| ELD<br>721 | سياسات التعليم                        | 3                   |
| ELD<br>723 | نظريات القيادة التربوية               | 3                   |
| LDR<br>725 | ريادة الأعمال والابتكار               | 3                   |
| LDR<br>721 | قيادة التغيرات                        | 3                   |
| الفصل 3    |                                       |                     |
| ELD<br>731 | تكنولوجيا التعليم                     | 3                   |
| LDR<br>726 | الاتصالات والقيادة                    | 3                   |
| LDR        | الأخلاقيات في القيادة                 | 3                   |

مادة الاتصالات والقيادة

هي إحدى مقررات برنامج

ماجستير القيادة التربوية

## نتائج المحاضرة السابقة



- مفهوم العلاقات العامة
- عوامل ظهور العلاقات العامة
- أهمية وأهداف وفوائد العلاقات العامة
- وظائف وأدوات العلاقات العامة
- أنواع ومبادئ العلاقات العامة
- المسميات الوظيفية ومهارات العلاقات العامة
- إيجابيات وسلبيات العلاقات العامة

## محتوى المادة الدراسية والجدول الزمني

| المحاضرة | الموضوع                               | التاريخ | ملاحظات |
|----------|---------------------------------------|---------|---------|
| 1        | الاتصال والقيادة                      | /       |         |
| 2        | الاتصال التنظيمي                      | /       |         |
| 3        | التنظيم الإداري                       | /       |         |
| 4        | التطوير التنظيمي                      | /       |         |
| 5        | الأداء الوظيفي و تقييم الأداء الوظيفي | /       |         |
| 6        | الاتصال والإدارة الإلكترونية          | /       |         |
| 7        | العلاقات العامة                       | /       |         |
| 8        | الثقافة التنظيمية                     |         |         |
| 9        | الانتماء التنظيمي                     |         |         |
| 10       | البيئة التنظيمية                      |         |         |
|          | الامتحان النهائي                      |         |         |



## مقدمة

حرصت المنظمات على التكيف مع متغيرات العصر بإدخال المفاهيم الإدارية الحديثة إلى نظمها مثل التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي والعلاقات العامة والثقافة التنظيمية وغيرها من المفاهيم لضمان سمعتها واستمراريتها وتحقيق المنافسة.

وتعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الهامة التي تؤثر في السمعة التسويقية للمؤسسة، وكيفية إدارتها لأعمالها التشغيلية. حيث تشكل دوراً هاماً لمختلف المؤسسات، وكيفية تواجدها بالسوق وقدرتها التنافسية.

فالثقافة التي تعتمد في اتخاذ قراراتها التنظيمية على الاعتبارات الأخلاقية والعمل على تحقيق مصالح ومتطلبات العملاء تساعد على حماية العاملين والمستثمرين وتحقيق نزاهة وتكامل الأسواق. في المقابل، نجد أن الإخفاق في إيجاد ثقافة تنظيمية جيدة يُعرض المؤسسة للعديد من المخاطر الهامة والتي قد تلحق بها أضرار كبيرة مثل فرض الغرامات والعقوبات وفقدان السمعة والميزة التنافسية للمؤسسة..

**فما المقصود بالثقافة التنظيمية؟**

## نتائج المحاضرة الثامنة



- مفهوم الثقافة التنظيمية
- مكونات الثقافة التنظيمية
- أهمية الثقافة التنظيمية
- خصائص الثقافة التنظيمية
- أنواع الثقافة التنظيمية
- أدوار الثقافة التنظيمية
- أبعاد الثقافة التنظيمية
- محددات الثقافة التنظيمية

## مفهوم الثقافة التنظيمية

### مفهوم الثقافة :

- تعرف الثقافة بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في سلوك البشر وتصرفاته.
- جوانب الثقافة : الجانب المعنوي والجانب المادي.
- يتمثل الجانب المعنوي للثقافة في جميع القيم والعادات والتقاليد والسلوك لدى الإنسان وهذه الأشياء تسمى بـ(المعرفة).
- أما الجانب المادي فيتمثل في كل ما هو ملموس من أدوات وتقنيات مادية يستخدمها الإنسان في حياته،
- وبالتالي فكلما زادت المعرفة لدى الإنسان والتمثلة في القيم والمبادئ والمعتقدات أدى ذلك إلى زيادة الجانب المادي للثقافة والتمثلة في قدرته في التعامل مع النظم والأدوات التكنولوجية الحديثة لذلك توجب الاهتمام بالشق المادي والمعنوي معاً



### الثقافة التنظيمية

- ✓ تُعرف بأنها مجموعة القيم والمفاهيم التنظيمية الأساسية التي تحرص الإدارة العليا على إيجادها وتدعيمها بين أعضاء المؤسسة والتي تحكم توجهات وأسلوب عمل المؤسسة، وكيفية إيجاد قيمة مضافة للأعمال التي تقدمها والاتجاهات المستخدمة في حل المشكلات وكيفية التعامل معها.
- ✓ منظومة من المعاني والرموز والممارسات والمعتقدات التي تطورت مع مرور الزمن لتصبح من السمات الخاصة بالتنظيم والتي ساعدت في فهم أعضاء التنظيم للسلوك الذي يتوقعونه من أعضاء المنظم

### الثقافة التنظيمية

- ✓ وكذلك تعني مجموعة من المفاهيم، والمصطلحات المرتبطة بالأفكار السائدة في داخل المنظمة،
- ✓ وتعرف الثقافة التنظيمية أيضاً بأنها الصفات التي يجب أن تتميز بها بيئة العمل المنظمة حتى تصنف بأنها تعتمد على نظام ثابت، وخاص فيها وقادر على تحقيق العديد من النتائج الإيجابي، والتي تساهم في زيادة نمو، وتطور الموظفين في مختلف المجالات المهنية، مما يؤدي إلى تحقيق العديد من الأهداف التي انبثقت عن خطة تنظيمية ناجحة.
- ✓ وكذلك هي المعتقدات المتجذرة في المنظمة والتي تشير إلى كيفية ممارسة السلطة في المنظمة، وكيفية مراقبة العاملين فيها وتحفيزهم، بالإضافة إلى العديد من الأمور المرتبطة بالرقابة الفردية، وساعات العمل، وحقوق الموظفين والمروسين بالابتكار وما تحتاجه المنظمة من التخطيط المستمر.

## مفهوم الثقافة التنظيمية

- ✓ الثقافة التنظيمية هي نظام من الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم سلوك الأفراد في المنظمات. تتضمن الثقافة التنظيمية توقعات المنظمة وخبراتها وفلسفتها وقيمها التي تربطها ببعضها البعض ويتم التعبير عنها في صورتها الذاتية وأعمالها الداخلية وتفاعلاتها مع العالم الخارجي وتوقعاتها المستقبلية
- ✓ الثقافة التنظيمية هي المعتقدات المختلفة التي يتعمق الفرد بها والتي من شأنها أن تنظم طريقة العمل، ومراقبة الأفراد في المؤسسة، وطرق مكافئتهم على أعمالهم، والتي تعبر عن التخطيط وكيفية ممارسة السلطة والطريقة التي ينظر بها الرؤساء إلى المرؤوسين داخل المنظمة.
- ✓ وكذلك هي قيم وقواعد ومعايير وفرضيات وقواعد يصنعها الإنسان بنفسه، ويضيف أن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها.

## الثقافة التنظيمية



وتأسيسًا على ما سبق فإن ثقافة التنظيمية تحمل في معانيها عدة أمور منها:

✓ هي مجموعة من المفاهيم، والمصطلحات المرتبطة بالأفكار السائدة في المنظمة.

✓ تضم مجموع الصفات التي يجب أن تتميز بها بيئة العمل المنظمة .

✓ هي قيم وقواعد ومعايير وفرضيات وقواعد يلتزم بها من يعمل في المنظمة ( مشتركة).

✓ تشكل البيئة التي ينجز الإنسان فيها مختلف أعماله، وهي كذلك أمر معنوي لا يمكن مشاهدته أو لمسه، إلا أنها تتواجد في كل مكان في المنظمة وتؤثر فيها من

خلال الاثر المترتب عليها..

الثقافة التنظيمية أو الثقافة المؤسسية تشمل ما يأتي:

-الطرق التي تدير بها المنظمة أعمالها و التعامل مع جمهورها ومدى الحرية المسموح بها في اتخاذ القرار،

-تطوير الأفكار الجديدة، والتعبير الشخصي، ومدى التزام الموظفين تجاه الأهداف الجماعية.

-كما تؤثر الثقافة التنظيمية على المنظمة في الإنتاجية والأداء والالتزام بالمواعيد والاهتمام بالبيئة. ويمتد أيضًا إلى أساليب الإنتاج وممارسات

التسويق والإعلان. وتعد الثقافة التنظيمية خاصة بكل منظمة

-وتختص بالقيم والمعتقدات والمواقف التي تتخلل الأعمال التجارية.

-غالبًا ما يُشار إلى الثقافة المؤسسية على أنها "طابع المنظمة"، والتي تمثل السلوك الجماعي للأشخاص الذين يستخدمون رؤية الشركة المشتركة،

والأهداف، والقيم المشتركة، والمواقف،

فالمكونات هيا لعناصر الأساسية التي تشكل الثقافة التنظيمية وتتمثل في ما يأتي:

### 1) القيم التنظيمية: Organizational Values:

مجموعه من القناعات التي يتبناها الأفراد وتشكل قواعد ثابتة في تحديد السلوك المقبول والمرفوض. مثل أن تتبنى المنظمة قيمة العدل أو المساواة بين منسوبيها.

### 2) المعتقدات التنظيمية: Organizational Beliefs:

وتمثل التصورات والأفكار المشتركة الراسخة في أذهان العاملين في المنظمة. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.



### (3) الأعراف التنظيمية: Organizational Norms

هي المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة، وغالبًا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع. مثل الالتزام بعدم توظيف اثنين من العائلة نفسها في نفس القسم أو المنظمة أو عدم إعادة تعيين موظف قد استقال من المنظمة سابقًا.

### (4) التوقعات التنظيمية: Organizational Expectations

وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية

## مكونات الثقافة التنظيمية



## أهمية الثقافة التنظيمية

تتلخص أهمية الثقافة التنظيمية في جوانب عديدة ومنها:

1. تكوين أنماط السلوك والعلاقات التي يجب أن يتبعها أفراد المنظمة الواحدة سواء كانوا العاملين بها أم مدراءها.
2. رفع قدرة المنظمة على التغيير والتطوير ومواكبة التطورات التي تحدث في المنظمات من حولها.
3. تحديد السلوك الوظيفي المتوقع من الأفراد العاملين في المنظمة،
4. تحديد طبيعة علاقاتهم ببعضهم وعلاقاتهم مع العملاء.
5. تحديد طريقة اللبس للموظفين واللغة التي يتحدثون بها.
6. الحفاظ على استقرار المنظمة.

## أهمية الثقافة التنظيمية

7. تعدّ الثقافة التنظيمية عنصرًا مساعدًا ومؤيدًا لإدارة المنظمة وتساعد على تحقيق طموحاتها وأهدافها.
8. الحث على الابتكار في العمل وتجنب الروتين والطاعة العمياء.
9. توجيه الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة، والعمل على تنظيم أعمالهم، وإنجازاتهم وعلاقاتهم ببعضهم.
10. ستقطاب العاملين الطموحين والمبدعين والمطلوبين لتحقيق أهداف المنظمة.
11. تسهيل مهام الإدارة والتخفيف من حالات اللجوء إلى الإجراءات الرسمية لتحقيق الموظفين للسلوكيات المطلوبة منهم
12. تحافظ على وحدة التنظيم وتكامله والتي تتمثل باتفاق العاملين على عناصر محددة،

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة خصائص إذ أن لكل منظمة قيمة مميزة لكل من هذه الخصائص.

و يقوم أعضاء المنظمات بإصدار أحكام على القيمة التي تضعها مؤسساتهم بناءً على هذه الخصائص ويتخذون القرارات بتعديل السلوك والمعتقدات

بما يتوافق مع هذه الخصائص ومنها:

أولاً: الابتكار (التوجيه نحو المخاطر)

إن المنظمات التي تدرك أهمية الابتكار وتعطيه قيمة مرتفعة تشجع موظفيها على تحمل المخاطر والابتكار في أداء وظائفهم. وتتوقع المنظمات ذات

الثقافات التي تعطي قيمة منخفضة للابتكار أن يقوم موظفوها بعملهم بنفس الطريقة التي تدربوا بها، دون البحث عن طرق لتحسين أدائهم.

## خصائص الثقافة التنظيمية

ثانيًا: الاهتمام بالتفاصيل (الاتجاه الدقيق)

تحدد هذه الخاصية للثقافة التنظيمية الدرجة التي يُتوقع بها من الموظفين أن يكونوا دقيقين في عملهم. فالثقافة التي تهتم بالتفاصيل بشكل مرتفع تتوقع من موظفيها أن يؤديوا عملهم بدقة، أما الثقافة التي تعطي قيمة منخفضة لهذه الخاصية فلا تفعل ذلك.

ثالثًا: التركيز على النتيجة (توجه الإنجاز)

فالمنظمات التي تركز على النتائج و ليس على كيفية تحقيق النتائج. أما المنظمات التي تقودها كمية المبيعات فإن القيام بكل ما يلزم للحصول على زيادة المبيعات له ثقافة مختلفة بحيث تضع قيمة عالية على التركيز على خصائص النتائج لزيادة المبيعات.

## خصائص الثقافة التنظيمية

رابعاً: التركيز على العنصر البشري (التوجيه نحو العدالة)

إذ أن المنظمات التي تعطي قيمة عالية لهذه الخاصية من الثقافة التنظيمية تولي أهمية كبيرة لكيفية تأثير قراراتها على الأشخاص في مؤسساتها. وبالنسبة لهذه الشركات من المهم معاملة موظفيها باحترام وكرامة.

خامساً: العمل الجماعي (التوجيه التعاوني)

الشركات التي تنظم أنشطة العمل لفرق بدلاً من الأفراد تضع قيمة عالية على هذه الخاصية المميزة للثقافة التنظيمية. فالقادة الذين يعملون من أجل بث روح العمل الجماعي يميل موظفيهم إلى إقامة علاقة إيجابية مع زملائهم ومديريهم.

## خصائص الثقافة التنظيمية

سادساً: (التوجه التنافسي)

تحدد هذه الخاصية للثقافة التنظيمية ما إذا كان من المتوقع من أعضاء المجموعة أن يكونوا حازمين أو متساهلين عند التعامل مع الشركات التي يتنافسون معها داخل السوق. إذ تضع الشركات ذات الثقافة العدوانية قيمة عالية على القدرة التنافسية وتتفوق على المنافسة بأي ثمن.

سابعاً: الاستقرار (اتجاه القاعدة)

إن المنظمات التي تتضمن ثقافتها قيمة عالية للاستقرار هي منظمة موجهة نحو القواعد، ويمكن التنبؤ بها. فهذه المنظمات توفر مستويات إنتاج متسقة ويمكن التنبؤ بها وتعمل بشكل أفضل في ظروف السوق غير المتغيرة.

## خصائص الثقافة التنظيمية

وقد أشار بعض المختصين إلى أن خصائص الثقافة التنظيمية تتمثل في:



1. الإنسانية

2. اكتساب التعلم

3. الاستمرارية والمرونة

4. الانتقائية

5. التراكمية

6. القابلية للانتشار

7. أنها نظام مركب

8. التكامل

## أدوار الثقافة التنظيمية

من المتوقع ان تؤدي الثقافة التنظيمية أدوار عديدة في المنظمة ومنها:

1. توحد الثقافة الموظفين من خلال توفير الشعور بالهوية مع المنظمة وبالتالي توجد عوامل مشتركة بين جميع الموظفين والإداريين على جميع

المستويات.



2. تلعب الثقافة التنظيمية دور المراقبة غير الرسمية. بحيث تسهيل التواصل المفتوح.

3. الثقافة تمكن المنظمات من تمييز نفسها عن بعضها البعض.

4. الثقافة غالبا ما تولّد الالتزام، وتحل محل المصالح الشخصية.

5. تحدد الثقافة قواعد المنظمة وقواعدها ومعاييرها. وبالتالي، تمكن الثقافة الموظفين من العمل في المنظمة، من خلال تعليمهم كيفية التصرف. تحقق

التفاهم المشترك بين الجميع

## أدوار الثقافة التنظيمية

6. تصبح الثقافة ذات أهمية خاصة في المنظمة القائمة على البرنامج/المشروع. في مثل هذه المنظمة،

7. يكون شكل التسلسل الهرمي أفقي ويتم نقل عملية صنع القرار إلى وحدات وأقسام غرض المشروع/البرنامج.

8. توفر الثقافة الضوء الهادي نحو تحقيق الأهداف والغايات.

9. تعزيز الثقة والتعاون المتبادلين

10. تقليل الخلافات وتصبح عمليات صنع القرار أكثر كفاءة.

11. تعزيز الشعور القوي بالهوية الخاصة بالمنظمة لدى كافة العاملين فيها.

12. مساعدة الموظفين على فهم سلوكياتهم من خلال توفير مبررات للسلوكيات.



## أنواع الثقافة التنظيمية

ذكر علماء الإدارة أن للثقافة التنظيمية عدة أنواع ومنها:

### 1 - الثقافة البيروقراطية

ثقافة التنظيم هذه تُحدد المسؤوليات والسلطات. فالعمل منظم وموزع وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، وتسلسل السلطة واضح وانتقال المعلومات تأخذ شكلاً هرمياً وتعتمد على التحكم والالتزام.

### 2- الثقافة الإبداعية

وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

### 3 - الثقافة المساندة :

تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق. وتعمل المنظمة على إيجاد جو من الثقة والمساواة والود، ويتم التركيز على الجانب الإنساني في التعامل.

## أنواع الثقافة التنظيمية

### 4- ثقافة العمليات

تؤكد هذه الثقافة على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها. فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم ويعمل الكل على حماية أنفسهم. وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة، والذي يولي اهتماماً أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله .

### 5 - ثقافة المهمة :

وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج. كما تُعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة، وبالتالي فهي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة وتركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في التأثير على صناعة القرارات .



## 6 - ثقافة الدور

تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالي على الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد. كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة، وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي والاستمرارية والثبات في الأداء، وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على

المسؤولية الوظيفية

## أبعاد الثقافة التنظيمية

يوجد العديد من الأبعاد للثقافة التنظيمية ومنها  
الثقافة القوية والثقافة الضعيفة.  
أولاً: ثقافة القوة

تتميز الثقافة القوية بمجموعة من الصفات ومنها

- القيادة القوية: وهو يرمز لقوة أو متانة أعضاء المنظمة بالقيم الأساسية.
- يتم تقاسم الثقافة القوية في المنظمة بصورة واسعة. وهذا يشير إلى مدى امتلاك أعضاء المنظمة ذات القيم الأساسية.
- ثقافة قوية يتم الاحتفاظ بها بشكل مكثف. وهذا يشير إلى مدى التزام أفراد المنظمة بالقيم الأساسية.
- إن فوائد الثقافة القوية تتمثل في موقف الموظف الإيجابي. حيث تظهر هذه الثقافة اتفاقاً كبيراً بين الموظفين حول أهداف المنظمة. مما يؤسس للتماسك والالتزام التنظيمي. فيتكون لدى الأعضاء موقف إيجابي تجاه المنظمة.

## أمثلة على الثقافة التنظيمية القوية

1. وجود تسلسل قيادي واضح والاتصالات المفتوحة بكافة الاتجاهات.
2. الشعور بالرعاية لدى الموظفين ويساعدهم على العمل لتحقيق الصالح العام للشركة.
3. يتم الحفاظ على القيم الأساسية للمنظمة بشكل مكثف ويتم مشاركتها على نطاق واسع.
4. حاجة أقل لسياسات وإجراءات مفصلة لأن "الطريقة التي تتم بها الأمور مفهومة ومقبولة جيدًا
5. وجود أهداف مشتركة
6. دوران وظيفي أقل
7. الانتماء والرضا الوظيفي



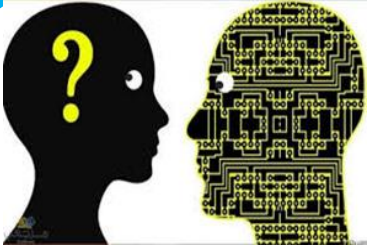
## أبعاد الثقافة التنظيمية

ثانيًا: ثقافة الضعف أو الثقافة الضعيفة

وتمثل الحالة التي لا يكون تكون أهداف المنظمة أو الموظفين واضحة . وعندما يكون لدى معظم الموظفين آراء متنوعة حول مهمة المنظمة وقيمها مما يتطلب المزيد من الجهد والوقت لتحقيق الهدف.

تسمح الثقافة التنظيمية الضعيفة بزيادة معدل دوران الموظفين بسبب الافتقار إلى تماسك الشركة ورسالتها. ويؤدي هذا إلى انخفاض معنويات الموظفين وانفصالهم عن العمل. ونتيجة للثقافة الضعيفة تظهر حاجة أكبر للإجراءات والسياسات لإنجاز الأمور بالطريقة المرغوبة، الأمر الذي يزيد من التكاليف التنظيمية. يمكن أن تكون الثقافات الضعيفة مفيدة للمنظمات التي تستفيد من الفكر المستقل والابتكار من قبل أعضائها. غالبًا ما تعمل المنظمات ذات الثقافات الضعيفة بشكل أفضل في بيئة غير مستقرة لأنها أكثر قدرة على التكيف مع التغيير.

## • أمثلة تدل على وجود ثقافة تنظيمية سلبية في المنظمة



1. غياب أو نقص الاحترام المتبادل والقيم داخل المؤسسة.
2. عدم أخذ أفكار العاملين وآرائهم أو تصوراتهم في الحسبان.
3. اتباع بعض التجاوزات القانونية أو المخالفات غير العادلة (مثل تقديم بعض الهدايا – الرشاوي-...) في سبيل الحصول على الخدمات أو التعاقدات.
4. نقص أو عدم العدالة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة
5. عدم وجود بيئة منافسة صحية بين العاملين، وعدم وجود مشاركة متبادلة بينهم.
6. عدم وجود تعاون في أداء المهام بين العاملين والتي تشير الى عدم وجود شعور العمل كوحدة واحدة.

## • أمثلة تدل على وجود ثقافة تنظيمية سلبية في المنظمة

6. غياب دور القائد وتحديد المسؤولية عن العمليات، واعطاء التوجيهات السليمة للأداء.
7. عدم وجود وصف وظيفي واضح للعاملين يحدد مستويات النجاح في اتمام الأعمال أو المحاسبة عن التقصير أو الأخطاء.
8. عدم وجود أسس عادلة في تقييم العاملين أو سياسات تحفيزية عادلة لتمييز الأكفاء منهم عن غيرهم.
9. غياب العدالة في توزيع الأعمال فقد نجد بعض الإدارات التي تتسم بوجود ضغط عمل عالي جدا مقارنة بباقي الإدارات.

## ● محددات الثقافة التنظيمية

أشار علماء الإدارة إلى أن للثقافة التنظيمية عدة محددات ومنها ما يأتي:

### 1. البيئة:

إنّ الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع عناصر بيئتها الداخلية أو الخارجية سواء كانوا من العاملين أو العملاء أو المنافسين تؤثر في طريقة تنظيم الموارد والأنشطة وتشكيل ثقافتها.

### 2. الحجم:

إنّ اختلاف حجم المؤسسة لا يؤثر بالضرورة على تنظيمها، وإنما الذي يؤثر هو طريقة إدارة المنظمة وأساليب التصرف في المواقف المختلفة التي تتأثر بدورها في حجم المؤسسة.

### 3. الأهداف:

تتأثر الثقافة التنظيمية في أهداف المؤسسة التي تسعى جاهدة لتحقيقها، فمثلاً لو أرادت المؤسسة أن ترفع من مستوى خدمة العملاء فإنّه يجب أن تركز في ثقافتها التنظيمية على ترسيخ القيم المرتبطة بعلاقات العملاء والعاملين.

## • محددات الثقافة التنظيمية

### 4. التكنولوجيا:

فالمؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا تقوم على القيم المتعلقة بالمهارات الفنية في ثقافتها التنظيمية، أما المؤسسات الخدمية فتقوم على خدمة العملاء والمهارات الشخصية في ثقافتها التنظيمية.

### 5. الأفراد:

للأفراد دور كبير في تحديد الثقافة التنظيمية، فالإدارة لا تستطيع أن تفرض ثقافة لا يؤمن بها أفراد المنظمة، كما أنه لا يمكن للأفراد تفضيل ثقافة تنظيمية معينة لا ترغب بها إدارة المنظمة.

### 5. التاريخ والملكية:

فتاريخ تطور المنظمة ونوعية القيادة التي تتولاها هو ما يعكس ثقافتها، كما أن لنوع الملكية أيضاً دوراً كبيراً في تحديد الثقافة التنظيمية سواء كانت عامة أم خاصة، وسواء كانت محلية أم دولية.

## خاتمة

حتى تتمكن المنظمات على اختلاف مجالاتها النجاح وتحقيق التنافسية خاصة في وقت تتميز فيه الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على الأداء وتحقيق الأهداف، لا بد للمنظمات أن تملك ثقافة تنظيمية قوية تمكن أعضائها الالتزام والانضباط الذاتي واحترام وقت العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالمسؤولية والعدالة في توزيع الحوافز مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها فجميع المنظمات تطمح إلى تطوير ثقافتها الخاصة لتعبر عن هويتها المتفردة عن غيرها مما يشجع العاملين ليكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة في الإنتاج وقيادة فرق العمل، وعلينا أن لا نغفل عن دور القيادة في إيجاد ثقافة تنظيمية متفردة ومميزة عن غيرها وغرسها في نفوس موظفيها لتجويد الاداء وتحقيق التنافسية.

## نتائج المحاضرة الثامنة



- مفهوم الثقافة التنظيمية
- مكونات الثقافة التنظيمية
- أهمية الثقافة التنظيمية
- خصائص الثقافة التنظيمية
- أنواع الثقافة التنظيمية
- أدوار الثقافة التنظيمية
- أبعاد الثقافة التنظيمية
- محددات الثقافة التنظيمية

### المراجع.

عسيري، إبراهيم (2023). الثقافة التنظيمية

<https://www.linkedin.com/pulse/%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9-organizational-culture-ibrahim-assiry/?originalSubdomain=ae>

<https://www.iedunote.com/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9>

الدكتورة ميرفت حسين السيد CIO، مدير تدقيق داخلي بقطاع سوق المال، مصر  
نشر المقال بالعدد الثاني من مجلة أوديتورز - الأولى في التدقيق

## المراجع

<https://almerja.com/reading.php?idm=159774>

<https://www.iedunote.com/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%88%D9%8A%D8%A9-%D9%85%D9%82%D8%A7%D8%A8%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B6%D8%B9%D9%8A%D9%81%D8%A9>

الحياري، إيمان (2018). مفهوم الثقافة التنظيمية.

<https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9>

# Thank You