

ثقافة المنظمة

Corporate culture

Dr . Fethia Yahiaoui



المحور السادس: تحليل ثقافة المنظمة

Corporate culture analysis

مراجع المحاضرة

CuLTuRE, O. O. (2021). WITH DENISON'S MODEL APPROACH FOR INTERNATIONAL BuSINESS COMPETITIVENESS.

Calabrese, M., Simone, C., & Magliocca, P. (2016). Going away from the "protocol culture": innovation, complexity and the need for a culture of variety. *China-USA Bus. Rev*, 15(4), 194-204.

Mărăcine, A. M. S. (2007). Organisational culture analysis model. *management*, 9(2), 595.

"It is impossible to achieve change in a company without understanding its culture first". Gary Hamel (Ökonom und Unternehmensberater)

من المستحيل تحقيق التغيير في شركة دون فهم ثقافتها أولاً.

نموذج دينيسون لثقافة المنظمة

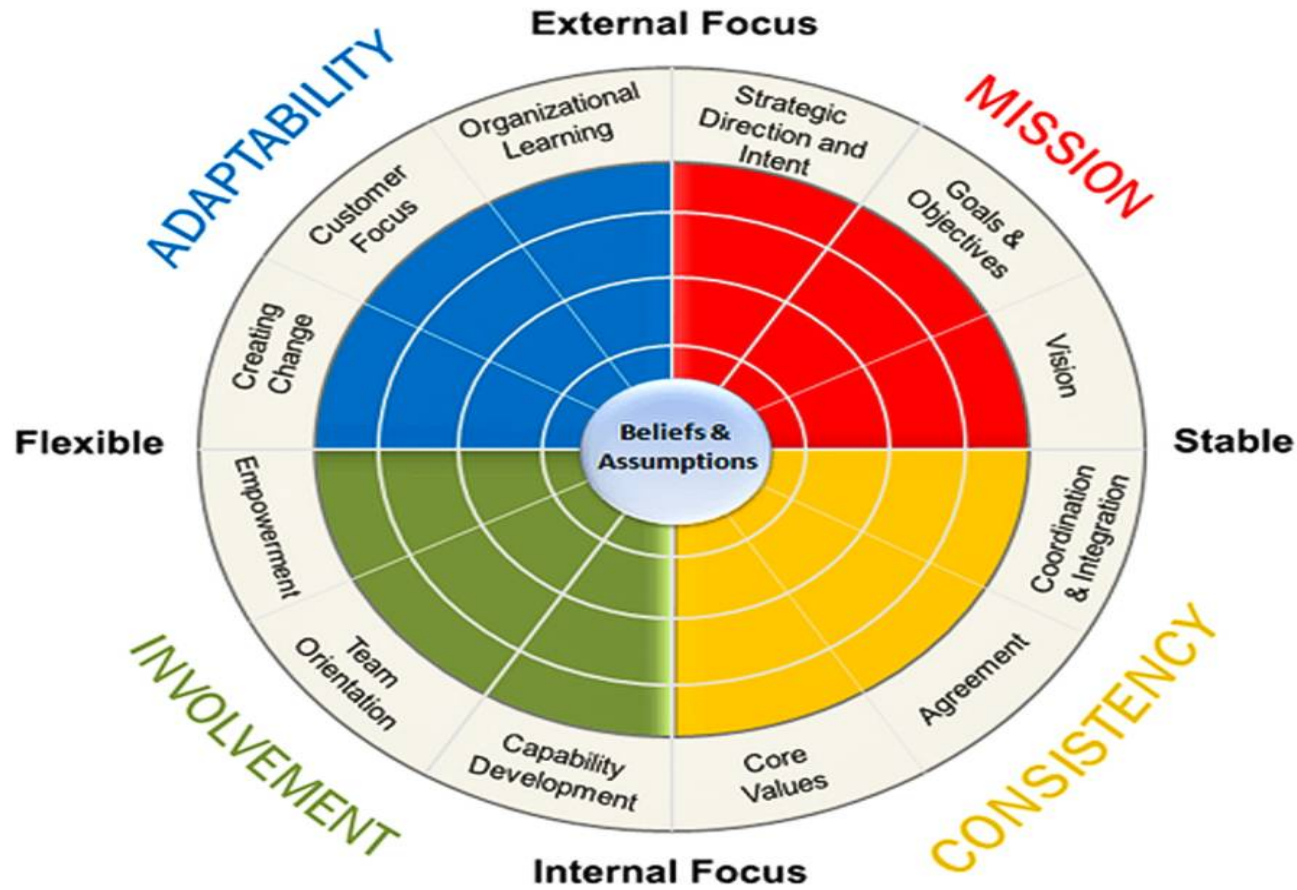


Figure 3. Denison's model of organizational culture

شرح الشكل:

يشير هذا الشكل إلى نموذج الثقافة التنظيمية لـ دينيسون كوسيلة لتقييم الثقافة التنظيمية. يغطي النموذج **البعد الداخلي: المشاركة والاتساق، والبعد الخارجي: التكيف والرسالة**. يتم قياس المشاركة عن طريق: تمكين الأفراد، التوجه نحو العمل الجماعي (بناء الفرق)، وتطوير قدرات الموظفين على جميع المستويات في المنظمة. وتطوير. ويتميز الاتساق بالقيم الأساسية، والاتفاق، والتنسيق، والتكامل.

يقيس التكيف قدرة المنظمة على التكيف مع احتياجات العملاء، وتحمل المخاطر، والتعلم من الأخطاء، وإجراء التغييرات. ويتم قياسه من خلال ثلاثة مؤشرات: **إحداث التغيير، التوجه نحو الزبون، والتعلم التنظيمي**. تصف **الرسالة** القدرة على التعبير عن رؤية المستقبل، وتقاس من خلال ثلاثة مؤشرات: **التوجه الإستراتيجي، الأهداف والغايات، والرؤية**.

أداة تحليل ثقافة المنظمة:

لتحليل الثقافة التنظيمية الحالية واستخلاص تدابير ملموسة، نستخدم أداة استطلاع وتحليل تم اختبارها آلاف المرات لاستطلاع الثقافة التنظيمية الحالية. ويقوم مجموعة من الأسئلة المجربة بتقييم الحالة الحالية لثقافة المنظمة في 12 بعدًا ثقافيًا هامًا

المشاركة: Involvement

.التمكين: يتمتع الموظفون بالسلطة والمبادرة والقدرة على إدارة عملهم الخاص
empowerment

orientation teamwork.التوجه نحو العمل الجماعي: تعتمد المنظمة على جهود الفريق

Capabilities development: تطوير القدرات: تستثمر المنظمة في تطوير مهارات الموظفين

الإتساق: consistency

الاتساق - يحدد القيم والعناصر التي تشكل أساس ثقافة تنظيمية قوية. تميل المنظمات إلى أن تكون فعّالة لأن لديها ثقافات قوية ومتسقة ومتناغمة. تعتمد سلوك الموظفين على مجموعة جيدة من القيم، ولدى القادة المهارات اللازمة للتوصل إلى اتفاق حتى عند وجود آراء متنوعة جدًا. يخلق الاتساق ثقافة قوية تعتمد على المعتقدات والقيم والرموز التي يفهمها ويدعمها العاملون. يعتبر الاتساق مصدرًا قويًا للثبات والتكامل الداخلي ناتج عن تفكير مشترك لجميع أعضاء المنظمة ومن درجة عالية من التوافق.

مؤشرات قياسها:

القيم الأساسية: وجود مجموعة مشتركة من القيم.

التوافق: التوافق العام والقدرة على التوفيق بين الاختلافات التي تحدث.

التنسيق والتكامل: على الرغم من الاختلاف، يعمل أعضاء المنظمة معًا لتحقيق الأهداف التنظيمية.

Adaptability: القابلية للتكيف

القابلية للتكيف: المؤسسات القابلة للتكيف هي تلك التي تتحمل المخاطر، وتتعلم من أخطائها الخاصة، وتمتلك القدرة والخبرة الضرورييتين لإحداث التغيير. تستند هذه المؤسسات على تغيير مستمر للنظام يؤدي إلى تحسين مهارات الفريق من أجل تقديم قيمة للزبائن. وتقاس من خلال :

إحداث التغيير: القدرة على إدراك وتلبية متطلبات البيئة الخارجية من خلال التغيير.
التوجه نحو الزبون: تفهم المنظمة وتستجيب لاحتياجات العميل، متوقعة احتياجاتهم المستقبلية؛ وتعكس هذه الميزة درجة الاهتمام التي توليها المنظمة لرضا الزبائن.
التعلم التنظيمي: تتلقى المنظمة، وتفسر، وتفسر الإشارات من البيئة الخارجية، محولة إياها إلى فرص لتشجيع الابتكار وجمع المعلومات وتطوير المهارات.

رسالة المنظمة: mission

الرسالة : تحدد اتجاهًا طويل الأمد مهمًا للمنظمة. تتمتع المؤسسات الناجحة بغرض محدد بشكل جيد واتجاه يحدد الأهداف التنظيمية والاستراتيجية التي تعبر عن رؤية الشركة للمستقبل. : تعكس المهمة اتجاهًا واضحًا وملموماً للشركة وأعضائها. تقاس من خلال :

التوجيه الاستراتيجي: هناك استراتيجية واضحة في المنظمة تضيء معنى واتجاهًا للموظفين

الأهداف والغايات: يحدد الإدارة أهدافًا طموحة ولكن واقعية ومفهومة وقابلة للقياس

الرؤية: هناك رؤية طويلة الأمد تخلق حماسًا وتحفيزًا بين الموظفين والتي لا تتأثر بالأهداف القصيرة الأجل

العناصر	المؤشرات	الأبعاد
اتخاذ القرار بناء على معلومات كافية	لتمكين	المشاركة
مشاركة المعلومات مع الموظفين		
تفقد كل موظف في دوره/ورها الإيجابي في الفندق		
الوعي بأهمية العمل الجماعي	نوجه الفريق	
نمية الإشراف والتنسيق الأفقي		
تماسك الفريق		
لقدرة على التطور مقارنة بالمنافسين	تطوير القدرات	التطور
زيادة مهارات الموظفين		
تطوير قدرات الموظفين كمصدر هام لتنافسية الفندق		
معرفة القادة بالأدوار والمسؤوليات	القيم الأساسية	الاتساق
نهم جميع الموظفين للقيم التنظيمية		
تحول الأخلاق إلى توجيه للسلوك الشائع		
الوعي المشترك بالعثور على حل لكل مشكلة تنظيمية	الاتفاق	
سهولة التوصل إلى توافق		
مشاركة الموظفين من وحدات مختلفة	التنسيق والتكامل	
تنسيق في العمل أو النشاط يسهل القيام به		
ناغم في الأهداف بين المستويات التنظيمية تسير بشكل جيد		
استجابة وسهولة إحداث التغيير	إحداث التغيير	التكيف
استجابة جيدة للمنافسين والتغيرات البيئية		
اعتماد تواصل مستمر لطرق جديدة وأفضل		
تطبيق تقييمات وتوصيات العملاء للتغيرات الأساسية	تقييم وتوصية العملاء	ركيز العميل
تأثير مقترحات العملاء مباشرة على القرار		
تطبيق الفشل كاعتبار لاتجاه أفضل		التعلم التنظيمي
مكافأة المتخذين للمخاطر		
يتم تنفيذ العمل وأداء العمل بعد التنسيق مع الوحدات ذات الصلة		
وجود أهداف واتجاهات طويلة الأمد		الرؤية الاستراتيجية والهدف
وجود مهمات واضحة كتوجيه للعمل		
وجود استراتيجيات مستقبلية واضحة		
اتفاق الجميع في المنظمة على الأهداف التنظيمية		الأهداف والغايات التنظيمية
تحديد القادة لأهداف جريئة ولكن واقعية		
توضيح القادة بوضوح لتحقيق الأهداف		
وجود رؤية مشتركة حول ما سيتحقق		الرؤية
وجود توجه طويل الأمد		
وجود رؤية لخلق روح وحماس بين الموظفين		

مصفوفة البيئة- الثقافة

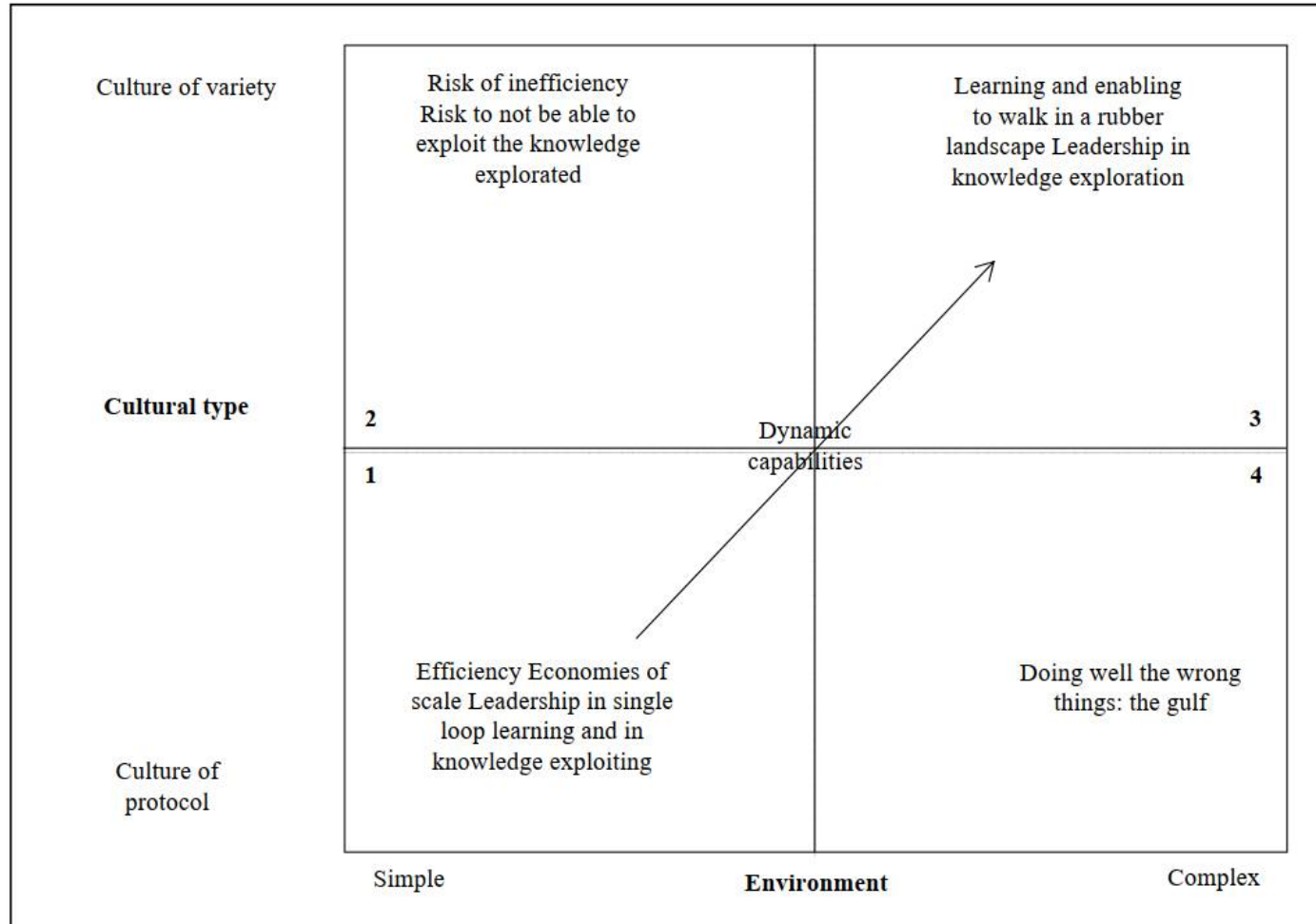


Figure 2. "Environment-Culture" Matrix.



شرح مصفوفة البيئة - الثقافة

مصفوفة "البيئة - الثقافة" يمكن فحصها أيضًا من منظور ديناميكي: مع التحول من بيئة بسيطة إلى بيئة معقدة، يتعين على المنظمات تجديد كفاءاتها لتحقيق التناسق مع تغيرات البيئة. وهذا يعني أنها يجب أن تطور قدرات ديناميكية (تيس، بيسانو، وشوين، 1997) للابتكار بسرعة والحصول على ميزة تنافسية.

اعتمادًا على ذلك، تناسب **ثقافة البروتوكول بيئة بسيطة**، حيث تتميز بالاستقرار والتنبؤ والديناميكيات الخطية والعلاقات ومسارات التكنولوجيا المعروفة والتبادل المنخفض بين الظواهر الاقتصادية والاجتماعية. على العكس من ذلك، تؤدي **ثقافة التنوع** بشكل أفضل في **البيئات المعقدة**، حيث تتميز بعدم الاستقرار وعدم التنبؤ والديناميكيات غير الخطية والعلاقات والصدمات والتبادل العالي بين الظواهر الاقتصادية والاجتماعية. عندما يزيد تعقيد البيئة، يقل الحاجة إلى ثقافة البروتوكول وتزيد الحاجة إلى ثقافة التنوع على التوالي.