

حقيبة

الثقافة التنظيمية في المنظمات



دليل المتدرب

لا يجوز نسخ أو إعادة نشر الوثيقة أو أي من محتوياتها لأي غرض دون موافقة خطية
من صاحب حقوق الطبع

جميع الحقوق محفوظة لصالح البورد الدولي الخليجي للجودة

/http://www.b2bpartnership.com

mail to: Info@b2bpartnership.com-

(+20) 01285323438 / (+966) 551715783

الفهرس

الموضوعات	رقم الصفحة
البطاقة التعريفية	٣
مفهوم الثقافة التنظيمية	١٣
أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات	١٦
عناصر الثقافة التنظيمية	١٨
خصائص الثقافة التنظيمية	١٩
كيفية بناء ثقافة المنظمة باستخدام استراتيجية HOME	٢١
العناصر البيئية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية	٢٨
أبعاد الثقافة التنظيمية	٣٣
الفرق بين الإدارة القائمة على الأوامر والأهداف والإدارة القائمة على الثقافة والسلوك الأخلاقي	٣٧
مظاهر الأزمة الأخلاقية والسلوكية وانحدار الثقافة في منظمات الدول العربية	٤٣
أنواع الثقافة التنظيمية	٤٦
نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة على أحد المنظمات (المنظمات الفندقية)	٥٣
المراجع	٥٩

البطاقة التعريفية للحقيبة



الهدف العام :

تهدف الحقيبة إلى إكساب المتدرب المعارف والمهارات والقيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية في المنظمات السعودية وأثرها على الموارد البشرية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الأهداف التفصيلية:

بنهاية هذه الحقيبة ينبغي أن يكون المتدرب قادرًا على أن:

- يتعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية.
- يدرك أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات.
- يتعرف على عناصر الثقافة التنظيمية.
- يحدد خصائص الثقافة التنظيمية.
- يتعرف على كيفية بناء ثقافة المنظمة باستخدام استراتيجية HOME .
- يربط بين العناصر البيئية وبين الثقافة التنظيمية.
- يحدد أبعاد الثقافة التنظيمية.
- يتعرف على القواعد وأخلاقيات العمل التي تحكم سلوك الموظف في التعامل مع الحاسوب والانترنت.
- يستخلص الأفكار المتعلقة بالثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة.
- يتدرب على نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة على منظمات خدمية (المنظمات الفندقية.)



المدة الزمنية لتدريب الحقيبة



عدد الأيام	يومان
عدد ساعات اليوم	٤ ساعات تدريبية + ٣٠ دقيقة استراحة
إجمالي عدد الساعات	٩ ساعات تدريبية

المستهدفون من البرنامج













استراتيجيات التدريب المتبعة بالحقيبة



الألعاب التدريبية



العصف الذهني



مقاطع مرئية تدريبية



مناقشات



دراسة حالة ورش العمل
والتطبيقات العملية

الخطة الزمنية لتنفيذ الحقيبة

الأيام التدريبية	الموضوعات التدريبية	الوسائل والاستراتيجيات المستخدمة	التوقيتات	
اليوم الأول	• مفهوم الثقافة التنظيمية. • أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات. • عناصر الثقافة التنظيمية. • خصائص الثقافة التنظيمية. • كيفية بناء ثقافة المنظمة باستخدام استراتيجية HOME	اختبار قبلي نشاط تدريبي عرض تقديمي وأنشطة عرض تقديمي وأنشطة عرض تقديمي وأنشطة عرض تقديمي وأنشطة	٢٠ د ١٥ د ٢٠ د ١٥ د ٢٠ د ٣٠ د	١٢٠ دقيقة
	استراحة ٣٠ د			
	• العلاقة بين العناصر البيئية والثقافة التنظيمية. • أبعاد الثقافة التنظيمية	عرض تقديمي وأنشطة عرض تقديمي وأنشطة	٤٥ د ٤٥ د	٩٠ دقيقة
اليوم الثاني	• مظاهر الأزمة الأخلاقية والسلوكية وانحدار الثقافة في منظمات الدول العربية. • أنواع الثقافة التنظيمية. • خطوات بناء ثقافة المنظمة.	عرض تقديمي وأنشطة عرض تقديمي وأنشطة عرض تقديمي وأنشطة	٣٥د ٦٠ د ٢٥ د	١٢٠ دقيقة
	استراحة ٣٠ د			
	• الاسباب التي تؤدي إلى عدم نجاح بناء ثقافة المنظمة من خلال "دراسة حالة". • نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة على أحد المنظمات (المنظمات الفندقية) • نموذج "مقترح" لبناء ثقافة المنظمة.	نشاط تدريبي عرض تقديمي وأنشطة تطبيقات عملية اختبار بعدي	١٥ د ١٥ د ١٥د ٢٥ د ٢٠ د	٩٠ دقيقة

اليوم التدريبي الأول

جدول الوحدة التدريبية لهذا اليوم

الوحدات التدريبية	الجلسات التدريبية	الأهداف التدريبية للجلسة	استراتيجيات التدريب المستخدمة	الوسائل التدريبية المستخدمة
الوحدة الأولى	الجلسة الأولى	• يتعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية. • يدرك أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات. • يتعرف على عناصر الثقافة التنظيمية. • يحدد خصائص الثقافة التنظيمية. • يتعرف على كيفية بناء ثقافة المنظمة باستخدام استراتيجية HOME .	اختبار قبلي / المحاضرة وأنشطة تدريبية	- عرض تقديمي - عارض ضوئي data show - - دليل المدرب والمتدرب - التقييم القبلي
	الجلسة الثانية	• يدرك العلاقة بين العناصر البيئية والثقافة التنظيمية. • يناقش زملائه حول كيفية الاستفادة من أبعاد الثقافة التنظيمية.	المحاضرة وأنشطة تدريبية	- عرض تقديمي - عارض ضوئي data show – - دليل المدرب والمتدرب

اليوم التدريبي الأول

الجلسة الأولى



الأهداف التفصيلية:

بنهاية هذه الجلسة سوف يكون المتدرب قادرًا على أن:

- يتعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية.
- يدرك أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات.
- يتعرف على عناصر الثقافة التنظيمية.
- يحدد خصائص الثقافة التنظيمية.
- يتعرف على كيفية بناء ثقافة المنظمة باستخدام استراتيجية HOME ..

نموذج التوقعات

صف لنا ما توقعاتك عن هذه الجلسة التدريبية

م	اتوقع أن اتعلم في هذه الجلسة
١	
٢	
٣	
٤	
٥	
٦	
٧	
٨	
٩	
١٠	
١١	
١٢	
١٣	
١٤	
١٥	
١٦	
١٧	
١٨	
١٩	
٢٠	

مقدمة:

"بسم الله الذى علم بالقلم ، علم الإنسان ما لم يعلم "

لقد تعددت مناهج أإدارة منذ أن بدأ اهتمام الإنسان بإدارة العمل فالبشر هم الذين يديرون العمل في المنظمات ويساعدهم في ذلك آليات عديدة ومعلومات وتكنولوجيا ، فدبلوم الموارد البشرية يؤهل الطالبة للدخول الى سوق العمل من أوسع الأبواب عن طريق التأهيل والتطوير ، وتطور إدارة الموارد البشرية يعتمد على التجارب والممارسات العملية فلذلك لابد من ربط النواحي الأكاديمية بالتجارب العملية والخبرات فإن معرفة نظم العمل من المعارف الأساسية التي يجب أن يلم بها المشارك في برنامج الموارد البشرية فهي الأساس للكثير من القواعد والقوانين..... ويتضمن هذا المقرر تزويد المتدرب بمعلومات الثقافة التنظيمية في المنظمات السعودية

ولقد وجه سبحانه وتعالى عباده في آيات كثيرة الي العمل لأنه قوام حياتهم ومجتمعاتهم ، وفي هذا السياق نعرف أن كل الرسل سلام الله عليهم ، عملوا وأكلوا من كد أيديهم فقد عملوا في الرعي والنجارة والتجارة والحدادة وغيرها من الأعمال الشريفة ، فالأعمال كلها شرف وكلها خير ما دامت لصالح الأفراد والبشرية وبما لا يغضب الله تعالى ، وقد اهتم رسول الله صلى الله عليه وسلم بالعمل والعاملين

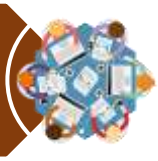
قال صلى الله عليه وسلم منذ أكثر من أربعة عشر قرنا : (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) ومن الجهة الأخرى قوله صلى الله عليه وسلم (أعطى الأجير أجره قبل أن يجف عرقه) فهل هناك أكثر من هذا وعى واهتمام وعدل وتوازن بين طرفي العمل و الأمر الذى لا تزال التشريعات الوضعية في الدول تسعى ولم تصل لذلك بعد ....

ولقد تم تقسيم هذه الحقيبة إلى : يومان تدريبيان ،، اليوم الأول مكون من جلستان تدريبيتان وكذلك اليوم الثاني.

نشاط (١/ ١)



لعبة تدريبية



مجموعات

بطاقات التعريف



لممارسة اللعبة اتبع إرشادات مدربك وسجل ما الذي استفادته؟ :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

مفهوم الثقافة التنظيمية

في البداية ينبغي أن نعرف مفهوم الثقافة فهناك عدة تعريفات للثقافة منها :



تعريف تايلور Taylor:

عرفها أنها ذلك الكل المعقد الذى يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون العادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع.

تعريف لنتون Linton:

عرفها 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.

تعريف معجم المعاني :

مجموعة من القيم المشتركة بين مجموعة من الناس ، بما في ذلك السلوك المتوقع و المقبول من الناس ، و الأفكار ، و المعتقدات ، و الممارسات .



نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن الثقافة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهى :

- القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.
- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.
- القدرات والمهارات الفنية التى اكتسبها الفرد في حياته.

نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما ويوجد عدة تعاريف لمفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) وفيما يلي عرض لبعضها

تعريف ويلين Wheelen:

عرفها بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة **تعريف شيرمربورن** Shermerborn :

عرفها بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة .

تعريف كوسن Kossen:

عرفها بأنها مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (ورؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى الداخلية لتلك المنظمة .



نشاط (١/ ٢)

عصف ذهني

مجموعات

تعاون مع مجموعتك ثم سجل عدة نقاط تتعلق بأهمية الثقافة التنظيمية

شارك برأيك



لممارسة النشاط اتبع إرشادات مدربك وسجل بالتعاون مع مجموعتك ما توصلتم إليه :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المراجع:

- أبو خديجة، هيثم عبد الله (٢٠٠٧): المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة: دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
- أتكنسون، فيليب (١٩٩٦): التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة: الجزء الأول، تعريب: عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة (يميك)، القاهرة.
- إصدارات بميك (٢٠٠٥): الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- الرشيد، عادل محمود (٢٠٠٣): الإدارة والثقافة: المواءمة بين البرادايم والسياق، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، ١٣- ١٦ تشرين أول، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، وهيئة تخطيط الدولة، دمشق.
- الزهراني، عبد الله بن عطية (٢٠٠٧): أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
- الطائي، يوسف حجيم وآخرون (٢٠٠٩): نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان.
- العامري، صالح، طاهر الغالبي (٢٠٠٨): الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط٢.
- الفضل، مؤيد عبد الحسن، يوسف حجيم الطائي (٢٠٠٤): إدارة الجودة الشاملة: من المستهلك إلى المستهلك: منهج كمي، ط١، مؤسسة الوراق، عمان.
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠): السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، ط٣.
- المحياوي، قاسم نايف علوان (٢٠٠٦): إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات، دار الشروق، عمان.
- المرسي، جمال الدين (٢٠٠٧): الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- النجار، محمد عدنان (١٩٩٥): إدارة الأفراد: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
- الهيتي، صلاح الدين (٢٠٠٥): تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد (١)، العدد (١)، تموز، ص ص ٢٠- ٤٣.
- باجات، رأيي وآخرون (٢٠٠٣): الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود: إطار عمل موحد، ترجمة: إبراهيم بن علي الملحم، راجع الترجمة: فهد بن معيقل العلي، مجلة الإدارة العامة، المجلد الثالث والأربعون، العدد الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- جوينبرج، جيرالد، روبرت بارون (٢٠٠٤): إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة: د. رفاعي محمد رفاعي، د. إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض.
- جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٤): إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط١، عمان.
- سيفر، مات (٢٠٠٧): المرجع العالمي لإدارة الجودة، مهارات الإدارة للمحترفين، دار الفاروق، القاهرة.

- عبد اللطيف، عبد اللطيف (٢٠٠١): العلوم السلوكية في التطبيق الإداري: السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ط٣.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف (٢٠٠٦): إدارة الأعمال الدولية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
- عريض، محمود (٢٠٠٨): تأثير القيم الثقافية على إدراك نزلاء الفنادق لجودة الخدمة: دراسة ميدانية على القطاع الفندقي بسورية، أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
- ويليامز، ريتشارد ل. (١٩٩٩): أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، الرياض، ط١.
- Ansell, Tony (1993): Mnaging for Quality in the Finncial Services Industry, Chapman & Hall, London.
- Arnold, Kenneth L. & Michael Holler (1995): Quality Assurance: methods and technologies, Glencoe/ McGraw- ill Book Co., Singapore.
- Barnes, Stuart (2002): Knowledge Management Systems: Theory and Practice, Thomson Learning.
- Bounds, Greg & others (1994): Beyond total Quality Management: toward the emerging Paradigm, Mc G raw- Hill, Inc., Singapore.
- Cook, Loris. (2002): exploring the linkages between Quality systems, service Quality, and performance excellence: service provider's perspectives, American society for Quality, Quality Management Journal, vol. 9, Issue. 2, April, p. 1
- Daft, Richard L. (2008): New Era of Management, (2nd ed.), Thomson South- Western, Australia.
- DuBrin, Andrew J. (2009): Essentials of Management, (8th ed.), South- Western Cengage Learning, Australia.
- Economic commission for Africa (1999): Globalization and the information economy: challenges and opportunities for Africa, African Development forum.
- Evans, James R. & William M. Lind say (2008): the management and control of Quality, (7th ed.), Thomson: south- western, Australia.
- First Gulf international Quality Conference, exhibitions & workshops (2000): Quality Beyond 2000: challenges and opportunities 2000, the Bahrain Society of engineers and the Saudi Arabian Quality Council.
- Geotsch, David L. & Stanley Davis (1994): Introduction to total Quality: Quality, productivity, competitveness, Macmillan collage publishing co., Inc., New York.
- Hellreigel, Don & others (1999): Management, (8th ed.), south- western collage publishing, Cincinnatie, Ohio.

تم بحمد الله