

السؤال الرابع: عدد أهم عناصر الثقافة القوية للمنظمة!

تتمثل عناصر الثقافة القوية للمنظمة في: **سورة** الفلسفة المشتركة، فهي ليست مجرد جزء نظري للمستقبل، وإنما تشكل فهماً حقيقياً لما تستند عليه المنظمة، وغالباً ما توضح بشكل شعارات. الاهتمام بالأفراد: وغالباً ما يوضح بشكل مصالح فردية من خلال القواعد والسياسات والإجراءات والالتزام بواجبات العمل.

الاعتراف بالأبطال: وهم الأفراد الذين توضح أعمالهم الفلسفة المشتركة واهتمامات المنظمة. الاعتقاد بالطقوس والشعائر والمراسم: وفهم الإدارة لهذه الطقوس والشعائر والمراسم على أنها هامة وحقيقية للأعضاء والانتماء أيضاً.

المعنى الجيد للقواعد والتوقعات غير الرسمية، وفهم العمال لما يتوقع منهم. الاعتقاد بأن ما يقوم به الأفراد هام للآخرين. وتشجيع شبكة المعلومات والأفكار. إن المنظمات التي تمتلك ثقافات قوية يكون لديها نظام قيم مشتركة عميق وواسع جداً. وتتبنى المنظمات بيانات القيم التي تعبر عن التزاماتها بمسائل كخدمة الزبائن وجودة السلعة أو الخدمة والابتكار والإبداع والمسؤولية الاجتماعية. ويمكن أن تقدم القيم المشتركة والموحدة انتماء قوي للمنظمة، وتعزز الانتماء الجماعي، وتقدم نظام اجتماعي مستقر، وتخفف الحاجة للرقابة البيروقراطية والرسمية. ويمكن أن يدعم نظام القيمة والثقافة القوية دراسة المنظمة وعلاقتها ببيئتها، فإذا تطلب الأمر تغييرات مثيرة، فإنه قد يكون من الصعوبة بمكان إحداث التغيير في المنظمة.

السؤال الخامس: تكلم عن طرائق إدخال التغيير التي تتبعها إدارة المنظمة لإجراء التغيير التنظيمي!

تتمثل مداخل أو طرق إدخال التغيير بالتالي: **سورة**

التغيير من أعلى إلى أسفل:

يأخذ اتجاه التغيير اتجاه خط السلطة حيث تستخدم الإدارة العليا سلطاتها في توجيه التغيير، وعادة ما تقوم الإدارة على هذا المستوى بتحديد المشكلة وتشخيصها ووضع الحلول الخاصة بها بالتعاون مع الاستشاريين ثم يتم توصيلها وتنفيذها. وقد يتم التنفيذ بإصدار الأوامر، أو تغيير المناصب والقيادات الرئيسية أو تغيير الجانب التكنولوجي أو إعادة التنظيم. ويحقق هذا الأسلوب السرعة في إدخال التغيير وتنفيذه وإن كان له تأثيره السلبي بالنسبة للروح المعنوية للعاملين، ونقص التأييد والتدعيم من جانب المستويات الإدارية الدنيا، خاصة إذا كانت المستويات الإدارية الدنيا غير جاهزة لتقبل التغيير أو أن قياداتها الإدارية لا تحظى بالقبول المناسب.

التغيير من أسفل إلى أعلى:

أي قد تأتي المبادأة لإحداث التغيير من جانب المستويات الإدارية الأدنى، أو قد تطلب الإدارة العليا منها قيادة التغيير، ويبدأ التغيير من المستويات الإدارية الأدنى وذلك بتدريب الأفراد على السلوكيات والمهارات الجديدة أو إدخال جماعات أو إدارات استشارية جديدة لاقتراح الطرق الجديدة في أداء الأعمال أو تطبيق التغيير في إحدى الإدارات أو الوحدات الإنتاجية قبل أن يمتد تطبيقه في بقية المنظمة، وعادة ما يكون التغيير على هذا المستوى ضيق النطاق بالمقارنة بالتغيير الذي يأتي من أعلى إلى أسفل كما قد لا ينتشر إلا بتدعيم الإدارة العليا.

التغيير بالمشاركة (المدخل التكاملي):

وفق هذا المدخل فإن المسؤولية في التغيير تتم من خلال المشاركة بين الإدارة العليا والأفراد في المستويات الإدارية الأدنى، إذ يعمل الفريقان معاً على تشخيص المشكلة ووضع الحلول الخاصة بها ثم تنفيذ التغيير. يقوم هذا المدخل على المشاركة من قبل جميع المستويات الإدارية، الأمر الذي يمكن فرق وجماعات العمل من تقديم المقترحات ومتابعة برامج تنفيذ التغيير، كما يصاحب هذا النوع نظام مكافآت جيد لأصحاب الفكر الجديد والأفكار النيرة والتطوير. هذا ويتميز هذا المدخل بالتكامل حيث يعد الجميع مسؤولاً عن التغيير، فتقل احتمالات المقاومة نظراً لمشاركة وقبول الغالبية

ملاحظة: ينال الطالب الدرجة المستحقة إذا عبر عن الفكرة بأسلوبه الخاص

مدرس المقرر
د. بسام التزه