

أثر الثقافة التنظيمية على تقييم أداء العاملين

د. صالح علي أحمد الواسع

عضو هيئة تدريس / كلية الاقتصاد / جامعة سرت

الملخص :

تمثل هذه الدراسة محاولة لتسلط مزيداً من الضوء على نظام ونماذج تقييم الاداء المتبعة في القطاع المصرفي الليبي وخاصة المصارف التجارية الليبية من حيث درجة اعدادها وتنفيذها ومدى تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة وفاعلية النظم ونماذج ، وذلك من خلال ثلاث زوايا رئيسية هي : القيم والمعتقدات الشخصية السائدة ، ونمط أسلوب القيادة المتبع ، أي درجة الاستقلالية والمشاركة وحرية الابداع المحفوظة للعاملين تجاه أداء أعمالهم في المصارف التجارية الليبية ، واسلوب توزيع العاملين ، بما يتوافق مع مهاراتهم وقدراتهم وتخصصاتهم من جهة وطبيعة الاعمال التي يؤديونها من جهة اخرى في المصارف الليبية وقد قمت بتوزيع الاستبيان على عديد من موظفي المصارف التجارية الليبية عدد من الاستبيانات 755 ورقة استبيان وعدد المستلمة منها كان 568 ورقة استبيان .

توصلت الى أهم النتائج وهي عدم الالتزام بالمعايير الموضوعية القائمة على الاسس العلمية السليمة من قبل العاملين في المصارف التجارية الليبية.

وكذلك لأهم التوصيات وهي:

- الاهتمام بالهيكل التنظيمي للقائمين على تقييم الاداء والمؤهلات المطلوبة ، وتعديل بعض جوانب الثقافة التنظيمية السلبية السائدة والمنتشرة في المصارف التجارية الليبية .

SUMMARY

This study represents an attempt to shed more light on the systems and performance models followed assess the Libyan terms of the degree of preparation and implementation and the impact of organizational culture on the efficiency and

effectiveness of the systems and models , through three main angles:

Values and personal beliefs prevailing practice command mode pattern, ie degree of independence, participation, freedom of deposit saved for employees to do their jobs in the Libyan commercial banks, and the method of distribution of employees, in line with their skills and abilities and specialties, on one hand and the nature of the work performed on the other hand, in commercial banks.

1 have distributed survey on several Libyan commercial banks staff number of 775 survey questionnaires and paper received a number of them were 568 paper questionnaire and reached important results, a lack of commitment to the objective standards based on sound scientific foundations by employees in the Libyan commercial banks.

As well as the most important recommendations are:

The organizational structure of those in charge of performance and qualifications required evaluation.

- As well as modifying some of the cultural aspects of the regulatory prevailing negative deployed in Libyan commercial banks.

المقدمة :

يعتبر العنصر البشري الكفاء من أهم المواد التي تثير بها المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها ، كما يعتبر الاداء السليم لهذا العنصر أهم ما يمكن المساهمة به في هذا المجال . وتحصر المنظمات على القيام بأنشطتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية ، اذا يعد العنصر البشري من اهم العناصر التي تؤثر على درجة تحقيق هذه الكفاءة والفاعلية ، فتقوم كافة المنظمات جاهدة بالسعي للحصول على العناصر البشرية الجيدة اللازمة لها ، كما تقوم بشكل مستمر بمحاولة رفع مستوى أداء العاملين بها مستعينة بذلك بكل الوسائل والطرق المتاحة لديها . الامر الذي يدفع المنظمات الى محاولات لتحسين مستوى كفاءة نظم تقييم أداء العاملين لتحسين مستويات الاداء وكسب ولاء العاملين بها .

هذا ويتأثر أسلوب تقييم الاداء بالطريقة التي يستخدم بها ومن يستخدمها والقيود الموضوعية من خلال البيئة والثقافة التنظيمية ، لذا فان قيم المنظمة تؤثر على فعالية عملية تقييم أداء العاملين ، (الهادي ، 1999: 263)،

وعلية تمثل هذه الدراسة محاولة لتسليط مزيد من الاضواء على نظم ونماذج تقييم الاداء المتبعة في القطاع المصرفي الليبي . من حيث درجة اتباعها للأسس العلمية الموضوعية والسليمة عند إعدادها وتنفيذها ، ومدى تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة وفعالية تلك النظم والنماذج ، وذلك من خلال ثلاث زوايا رئيسية وهي :

- القيم والمعتقدات الشخصية السائدة (الايجابية او السلبية)
- نمط وأسلوب القيادة المتبع - ودرجة الاستقلالية والمشاركة وحرية الابداع الممنوحة للعاملين تجاه أداء اعمالهم .
- أسلوب توزيع العاملين ، بما يتوافق مع مهاراتهم وقدراتهم وتخصصاتهم من جهة وطبيعة الاعمال التي يؤديها من جهة اخرى . (الهادي ، 1999: 308).

مشكلة الدراسة :

يعتبر العنصر البشري الكفاء من أهم الموارد التي تثير اهتمام المنظمة أو المدرسة ، كما يفيد الاداء السليم لهذا العنصر ومن أهم مايمكن الاهتمام به ، وتحرص المصارف التجارية على تقديم الخدمات الى عملائها بصفة مستمرة وبخدمة ممتازة لتشجيع العملاء على ايداع اموالهم في هذه المصارف والاستثمار المصرفي لهذه المدخرات . ومدى تأثير ثقافة المنظمة على نماذج تقييم ؟ الاداء المتبعة في القطاع المصرفي الليبي من حيث درجة اتباعها للاسس العلمية والموضوعية السليمة ، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث اتضح انه يوجد علاقة بين عدم الفعالية ونظام ونماذج تقييم الاداء المطبقة حالياً في القطاع المصرفي الليبي وبين الثقافة التنظيمية والمتمثلة في انتشار القيم السلبية والروتين والبيروقراطية ، ونمط واسلوب القيادة ، لقطاع الدراسة ، وكذلك صعوبة استخدام نتائج هذا التقييم عند رسم وتنفيذ سياسات الافراد المختلفة .

فرضية الدراسة : بنيت هذه الدراسة على فرضية رئيسية مفادها : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على تقييم اداء العاملين بالمصارف .

- تنقسم الفرضية الرئيسية الى الفروع الفرعية الاتية :

- 1- لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين ابعاد المكونة للثقافة التنظيمية في المصارف الليبية وكفاءة نظام تقييم الاداء.
- 2- لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين انتشار بعض القيم السلبية ونمط وسلوك القيادة وكفاءة نظام تقييم الاداء.
- 3- لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين سوء اختيار العاملين على كفاءة نظام تقييم الاداء.

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف التالية :

- 1- وصف وتحليل نظام أداء العاملين المطبق حالياً في المصارف الليبية بغرض تحديد مدى فعاليته في تحقيقه لأهدافه ، وذلك في ضوء الاسس والمبادئ العلمية ونظم تقييم اداء العاملين .
- 2- تحديد وقياس اتجاهات الادارة والعاملين بقطاع الدراسة نحو نظام تقييم الاداء الحالي.

- 3- تحديد وقياس تأثير بعض القيم والمعتقدات الشخصية (سلبية / ايجابية) في الاتجاهات نحو نظام تقييم الاداء الحالي .
- 4- تحديد وقياس بعض المتغيرات التنظيمية (الروتين والبيروقراطية / سوء توزيع العاملين) في الاتجاهات نحو نظام تقييم الاداء الحالي .
- 5- تحديد وقياس العوامل المحددة لفعالية تقييم اداء العاملين ، واقتراح بعض التوصيات التي قد تؤدي الى تحسين فعالية نظام تقييم أداء العاملين .

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة في هذا الجانب من ندرة الدراسات في هذا المجال وذلك في قطاع المصرفي الليبي وأيضاً أهمية قطاع الدراسة المتمثل في القطاع المصرفي الليبي على المستوى القومي وعلى مستوى المنظمات والأفراد وما تمثله عملية تقييم أداء العاملين والثقافة التنظيمية على كفاءة هذه المصارف التجارية.

تبرز أهمية الدراسة من خلال عدة اعتبارات علمية وعملية على النحو التالي :

- الأهمية للباحث : زيادة المعلومات والبيانات العلمية للباحث.
- الأهمية للبحث العلمي : يعتمد البحث إضافة علمية جديدة للبحث العلمي .
- الأهمية للمجتمع : يعتمد البحث إضافة علمية جديدة للمجتمع .

حدود الدراسة :

- الحدود البشرية : العاملين بالمصارف التجارية في ليبيا .
- الحدود الزمنية: أعدت هذه الدراسة خلال (يناير - فبراير - مارس 2017)
- الحدود الموضوعية : أثر الثقافة التنظيمية على تقييم اداء العاملين في المصارف التجارية في ليبيا .
- الحدود المكانية: المصارف التجارية في ليبيا.

الدراسات السابقة :

1-دراسة (النبيتي ، 2013) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في المؤسسة

العامة للصناعات الحربية بالخراج

هدفت هذه الدراسة الى : التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج والتعرف على مدى اختلاف الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف بعض الخصائص الوظيفية لموظفي المؤسسة العامة للصناعات الحربية.

- وكذلك الى معرفة الواقع الالزام الوظيفي لدى موظفي المؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج ، وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها .

أن التسلسل الهرمي للاتصال داخل الإدارة التي اعمل بها.

ويحظى المسؤولين بالإدارة بالاحترام و التقدير من قبل موظفيها.

وكذلك تشدد الإدارة بالالتزام بالتعليمات .

والعادات والتقاليد تقف عائقاً أمام انجاز الاعمال في المؤسسة.

وتحرض الإدارة المؤسسة على رفع كفاءة موظفيها.

2-دراسة (الخفاجي ، 2014) بعنوان الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي بحث في

شركة صناعات الاصباغ الحديثة.

هدفت الدراسة الى:- التعريف بشركة صناعات الاصباغ الحديثة بمفهومها في ثقافة المنظمة والأداء الوظيفي .

وكذلك التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة صناعات الاصباغ الحديثة ومستوى الأداء الوظيفي بها .

وتشخيص العلاقة بين واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي في الشركة.

وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج وأهمها:

وجد أن واقع الثقافة المنظمة في الشركة هو جيد جداً .

وأن الثقافة التنظيمية دور ايجابي كبير ومهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

وتمكن للشركة الصناعات الاصباغ الحديثة رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال التأثير عليه بفعل

عامل الثقافة المنظمة

3- دراسة المطيري 2013 بعنوان "مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعليم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي".

هدفت هذه الدراسة الى :

التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية السائدة بقطاع حرس الحدود بالخفجي .
وكذلك الى التعرف على دوافع التعليم الذاتي لدى العاملين بقطاع حرس الحدود بالخفجي .
والتعرف على ابرز المعوقات المتعلقة بالثقافة التنظيمية التي تواجه مجمع الدراسة عند ممارسة اسلوب التعلم الذاتي .

وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها .

هناك دور اكبر لمكونات الثقافة التنظيمية في تحريك دوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في حرس الحدود .
والمحافظة على قيمة الاتقان في العمل وقيمة التطوير وقيمة الثقة في مبررات العاملين وقيمة الاهتمام بالوقت لما لها من دور فاعل في تحريك العاملين نحو التعلم .
وتعزيز قيمة الانجاز في العمل بحيث يؤدي ذلك لحرص العاملين على التطوير المستمر لقدراتهم .

4-دراسة (بروش ، 2007) بعنوان (دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية).

هدفت الدراسة الى محاولة معرفة الارتباط بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، ومدى الاهتمام بهذه العلاقة من طرف مديري المؤسسات .

وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها .

يوجد هناك اهتمام ضعيف من قبل إدارة المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية التخطيط للتغيير .
ويوجد هناك اهتمام ضعيف من قبل إدارة المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية تنفيذ التغيير .
وهناك أيضاً اهتمام ضعيف من قبل إدارة المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية متابعة ومراقبة التغيير من قبل إدارة المنظمة .

وكذلك وجود ضعيف لعينة المشاركة في اتخاذ القرار ويظهر من خلال نقص تفويض السلطات وعدم اشراك العمال في عملية إدارة التغيير .

5- (دراسة الحريزي، 2007) بعنوان متطلبات تبني البنوك في الجمهورية اليمنية للإنترنت المصرفي واتجاهات قيادات البنوك نحوه).

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير الانترنت المصرفي على أداء المصارف وعملائها من الشركات، ودراسة وتحليل المتطلبات اللازم توافرها بنجاح تبني البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية للإنترنت المصرفي.

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

التعرف على أداء القيادات الإدارية حول متطلبات تبني هذه البنوك للإنترنت المصرفي والمتعلقة بالبيئة العامة للبنوك.

والتعرف على أداء عملاء البنوك من الشركات حول ابرز معوقات تبني هذه الشركات للإنترنت المصرفي. والتعرف على آراء القيادات الإدارية بشأن الاتجاهات نحو الانترنت المصرفي.

6-دراسة (العليم ، 2014) بعنوان "العوامل المؤثرة على أداء صناديق الاستثمار، دراسة تطبيقية على صناديق الاستثمار ذات النهاية المقترحة بمصر.

هدفت هذه الدراسة الى :

الوقوف على أثر كل من القدرة على الاختيار، والتوقيت السوقي ، التنوع ، المخاطر المنتظمة، المخاطر غير المنتظمة ، مصروفات الصندوق سياسة الاستثمار ، حجم الاموال المستمرة على أداء صناديق الاستثمار ذات النهاية المفتوحة.

وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها هي .

هناك تأثير طردي بين المخاطر المنتظمة وأداء صناديق الاستثمار .

ويتضح أن هناك تأثير طردي بين استراتيجية التوقيت السوقي وأداء صناديق الاستثمار.

وكذلك يتضح أنه هناك تأثير عكسي بين التنوع وأداء صناديق الاستثمار .

وتأثير طردي بين مصروفات الصندوق وأداء صناديق الاستثمار .

وهناك تأثير طردي بين العائد المعدل بالمخاطر الكلية وأداء صناديق الاستثمار .

التعقيب على الدراسات السابقة :

مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ، كون هذه الدراسة أعتمد الباحث على أثر الثقافة التنظيمية على تقييم اداء العاملين في المصارف التجارية في ليبيا ، حيث أتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث المنهج العلمي المستخدم ، كما أتفقت هذه مع الدراسات السابقة في مفاهيم الثقافة التنظيمية وتقييم الاداء ، واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء فكرة عامة عن الدراسة وتحديد متغيراتها ، كما استفاد الباحث من هذه الدراسات في اختيار المنهج الخاص بها ، وإضافة الى تحديد الاطار النظري لها ، وبناء اداتها ، وكذلك اختيار الاساليب الاحصائية لها ، والمساعدة في تقديم التوجيهات والمقترحات .

الاطار النظري للدراسة

مفهوم ثقافة المنظمة وتعريفها :

يقصد بالثقافة التنظيمية تلك الفعاليات التي تحصل في المنظمة وتؤثر في سلوك العاملين بها ، وهذه الآثار غير منظورة ولكن يمكن تلمس آثارها . كما ان لكل مجتمع ثقافة الخاصة به ، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت . حتى في المنظمات العاملة في نفس المجال وفي نفس البلد تتميز ثقافة كل منها على الأخرى . بما تشتمل عليه من قيم ومعتقدات ومدركات ورموز ولغة وغيرها ، (الطراونه ، 2012 . 202)

كما عرفت بأنها اطار مصري مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في (المنظمة) (جرينبرج وبارون ، 2004 ، 627) .

عرفها ستيفن وماري بانها " النمط الاساسي الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي توجه طريقة التفكير حول التصرف ازاء المشاكل والفرض التي توجه المنظمة (Meshanefglinow. 2007) عرفت بانها مجموعة موجزة نسبياً من القيم والمعتقدات ولا اعرف والممارسات التي يشترك بها اعضاء التنظيم ، يتعلمها الموظفون الجدد فهي تنتقل من جيل الى جيل آخر من الموظفين (Buehanan f Huezynsk 2004-643).

عناصر الثقافة المنظمة :

1- الهياكل المادية : يقول رئيس الوزراء البريطاني نحن نسكن بنائنا وفيما بعد البناء يسكننا رئيس الوزراء البريطاني كان يقصد بان البناء يعكس ويؤثر في ثقافة المنظمة من حيث الحجم والشكل والموقع وعمر البناء .

(Mcshane&clmo.2007.256) ، ان الهياكل المادية تعرف على انها الاشياء المادية المحيطة بالأفراد كفاية المنظمة والملابس والمكاسب (جلال ، 2011 ، 615)

2- الرموز يعرفها جيرالد وروبرت على أنها تلك الاشياء التي تقول أكثر مما تراه العين ، فهي الاشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها مثلاً استخدام للعملاء الشركة للضخامة المثيرة عند انشاء المباني لتوصي للعملاء ، وغيرهم بأنها شركة ضخمة وستقرى لها مكانها في السوق . كذلك بعض الشركات تعتمد على الشعارات لترمز الى القيم التي تعتنقها . مع ملاحظة ان هذه الشعارات تنفذ من

وقت لأخر ، ومن الامثلة على ذلك شعار شركة فورد الذي يقول الجودة هي وظيفتي الاولى. (جيرالد وبارون- 2009- 639)

3- اللغة وعرفها (french8 Hill) على انها الكلمات في المنظمات والتي تكون على شكل رسائل مكتوبة أو المنظمات والتي تكون على شكل رسائل مكتوبة أو المنظمة ، تسجيلات صوتية في شيكات الشركة ومن دون قوة ومن دون اللغة فان المنظمات لا تستطيع الخروج من البيئة الخارجية. عرف اللغة التنظيمية : بأنها مجموعة الوسائل أو الاساليب التي تساعد المنظمات والجماعات داخل المنظمة لإقامة علاقات ناجحة فيما بينهم (الهنداوي ، 2007 ، ص 7) .

4- الاعراف التنظيمية : هي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ومن هذه الاعراف مثلاً عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في المنظمات . (الفريجات واخرون ، 2009 ص 266) .

عدم تقيس الاب والابن في نفس المنظمة ويفترض ان تكون هذه الاعراف واجبة الاتباع (العميان - 2010 - 313)

5- التوقعات التنظيمية : هي مجموعة من التوقعات يحددها او يتوقعها الفرد او المنظمة كل منها ، خلال فترة العمل الفرد في المنظمة توقعات الرؤساء من المرؤوسين الزملاء من الزملاء الاخرين المتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل (العميان - 2010 ، ص. 313) .

اهمية ثقافة المنظمة : ويمكن تقسيم أهمية ثقافة المنظمة الى :

- تزويد المنظمة والعاملين بها بالإحساس بالهوية .
- خلق الالتزام برسالة المنظمة (الشركة)
- تدعم توضيح معايير السلوك بالمنظمة .

انواع الثقافة المنظمة : كما تنقسم الثقافة الى :

1- الثقافة القوية : تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الاعضاء يتبعون ما تمثله الادارة ويمكن القول ان ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنشر وتحطر بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة . يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة (الياس ، 2006 - ص.21)

2- الثقافة الضعيفة : هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة اعضاء المنظمة ولا تخطر بالثقة والقبول الواسع من اعضاء المنظمة ولا تخطر بالثقة والقبول الواسع من معظمهم ، وتقتصر المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بين أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة از مع اهدافها وقيمها . (العميان - 2010 - ص 317)

خصائص الثقافة التنظيمية :

تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات ، ولكن يمكن القول بان هناك مجموعة من الخصائص وهي (العزاوي - 2009 . ص 181)

1- ان الثقافة عبارة عن نماذج تنظيمية.

2- ان الثقافة هي شيء قابل للانتقال بين المجتمعات .

3- تكمن الثقافة في الرموز التي يوجد لها الانسان .

4- الثقافة شيء يمكن تعلمه .

5- الثقافة شيء مشترك .

6- انها غير ملموسة .

7- قابلية الثقافة للتكيف.

8- تعتمد الثقافة على المشاركة .

9- تتسم بالحرفية .

عناصر الثقافة:

يمكن تلخيص هذه العناصر الثقافية الى :

الاسم	
احداث وانشطة جافة يقوم بها الافراد بممارسة شعائر ، طقوس ، اساطير ، مثل (احتفال سنوي لتكريم افضل موظف)	
مجموعة فعاليات مثل طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة ، ترقية مسؤول	1
وهي / احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتفرز بصوره دائمة القيم والمعايير الرئيسية مثلاً فترة الاستراحة يومية لتناول القهوة والشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين	2
القصص هي روايات الاحداث في الماضي	3
هي شخصيات ثقافية غير عادية مثقفون على زملائهم ويعتمدون احياناً رموز الصناعة	4
هي روايات خرافية لا اساس لها	5
هي روايات تاريخية تصف الانجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها	6

من اعداد : الباحث

ابعاد الثقافة التنظيمية وتنقسم الى (الخفاجي - 2009 - ص 40 - 66)

اولاً : الاستدلال على ابعاد الثقافة التنظيمية من خلال خصائصها حيث حددت تلك الابعاد بالاتي
(الابداع ، واسلوب التعامل مع الخطر ، العدائية ، التوجه نحو الفريق ، الاهتمام بالتفاصيل ،
الاستقرار .

ثانياً : الاستدلال على ابعاد الثقافة ومبرراتها وعناصرها ، التي تتضمن الابعاد الاتية (القيم الصريحة
- القيمة غير صريحة ، التوقعات الضمنية ، السلوك لأعضاء الاعراف التقاليد - الطقوس -
القصص - الاساطير ول تاريخ مجموعة)

ثالثاً : الاستدلال على ابعاد الثقافة التنظيمية من خلال النظر في مستوياتها .

وتتمثل في ثلاثة جوانب رئيسية (الجوانب التطبيقية العلمية - القيمة والاعراف السلوكية المعتمدات والافتراضات الاساسية)

رابعاً : الاستدلال على ابعاد الثقافة التنظيمية بالنظر للمحيط الداخل للمنظمة .

- (1) انتظاميات سلوكية ، تعكس انماط السلوك الملاحظات .
- (2) القيم المهنية عبارة عن معتقدات خاصة تعيد المنظمات والمجموعات عن هويتها
- (3) القواعد : وهي تعليمات محدودة متعلقة بما ينبغي القيام به .
- (4) الفلسفة - تعكس فلسفة المعتقدات العامة للأفراد .
- (5) المناخ تعني الترتيب المادي للأبنية والاتجاهات

خامساً : الاستدلال على ابعاد الثقافة المنظمة وفق منطق ادارة الاعمال الدولية .

(توزيع القوة ، تجنب عدم التأكد ، الفردية والجماعية ، الذكورة الانوثة ، التوجه نحو الوقت) .

اهداف ووظائف الثقافة المنظمة وهي كما يلي:

- 1- تحقق التكافل الداخلي بين الافراد والمنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفعالية .
- 2- تحقيق التكيف مع الافراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة للاحتياجات واتجاهات الاطراف في البيئة الخارجية .
- 3- تقدم الثقافة بدور المرشد للأفراد والانشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق اهداف المنظمة
- 4- تحديد اسلوب وسرعة استجابة افراد المنظمة لتحركات المنافسة والاحتياجات العمل بما يحقق للمنظمة تواجدتها (العميان - 2010 ص، 212)

محددات الثقافة التنظيمية وهي كما يلي :

- (1) الصفقات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع .
- (2) الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفقات الشخصية للأفراد حيث يتجه الفرد الى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمته ودوافعه .

- (3) البناء التنظيمي للمنطقة حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطط السلعة واساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- (4) المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته .
- (5) الاخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة ما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير واساليب التعامل بين افراد المنظمة بعضهم البعض مع الاطراف الخارجية (الهنداوي 2007-ص25) .