**الطلبة :**

* **جبار مريم**
* **موسي امنة**
* **مودع انفال**

**الفوج :04**

**المقال:08**

**الملخص**

1. **ثقافة المؤسسة**

* **مفهومها:** مجموعة من أساليب التفكير والتصرف تحتوي على قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء المؤسسة ،والتي يتم تعلمها من كل الأعضاء سواء كان هذا العضو جديدأو قديم ،هذه الأساليب تنتج ويتم بنائها عن طريق عملية التعلم من خلال القرارات و الأحداث والتجارب التي مرت بها المؤسسة من خلال تاريخها الطويل والتي ترى فيها الطريقة الأنسب لحل المشاكل الداخلية والخارجية.
* **أهميتها:**
* خلقالتواصلالإنسانيورسمالرؤيةالإستراتجيةالمبنيةعلىالتحكموالتخطيط.
* توسيعالإطارالتفسيريللمؤسسةوتشخيصمستوياتالقراءةالبيئية.
* الثقافةالمؤسسةهي "الغراءالتنظيمي" ومصدرالقوةالتنظيمية.
* هيشخصيةالمنظمةولباسهاتوفرإطارعمللكيفيةالتفكيروالتصرفواتخاذالقرارات.
* تنميالتفكيرالناقدواإلبداعيوخلقروحالمخاطرة .
* **أنواعها:**
* **الثقافة القوية :**تسهم الثقافة المؤسسية القوية في ترسيخ ثقافة التغيير التنظيمي داخل المنظمة.
* **الثقافة الضعيفة** :تمارس الثقافة المؤسسية الضعيفة أثرا سالبيا على مبادرات **التغيير** التنظيمي**.**
* **مكوناتها:**
* تاريخ المؤسسة (الذاكرة الجماعية).
* القيم .
* المعتقدات الجماعية.
* الاشارات والرموز.
* الطقوس الجماعية.
* **خصائصها:**
* ثقافة المؤسسة هي ظاهرة جماعية التي تجمع الافراد داخل المؤسسة وتوحدهم حول قيم ومعايير ومبادئ مشتركة.
* ثقافة المؤسسة هي نشاط رمزي التي تسمح للافراد داخل نفس الجماعة او المؤسسة تبادل المعلومات بعيدا عن الاعتماد عن القواعد الرسمية من خلال انتاج رموز .
* ثقافة المؤسسة من خصائصها انها تتم عن طريق التعلم والنقل عن طريق التفاعل والتكرار، بمعنى ان جميع القيم والمعايير والمبادئ التي تتبناها المؤسسة يتم تحويلها الى الاعضاء الجدد ،ما يسمى بعملية التثاقف.
* ثقافة المؤسسة هي انتاج جماعي الذي يتطور مع الزمن ، عن طريق سيرورة من القرارات وردود الافعال لاحداث مرت بها المؤسسة خلال تاريخها الطويل.
* ثقافة المؤسسة هي عامل للهوية والانتماء الاجتماعي، عن طريق خلق فضاء داخل المؤسسة الذي يسمح بتوحيد الفاعلين حول نفس المبادئ والقيم والرموز**.**

1. **التغيير التنظيمي:**

* **مفهومه:** يعرفه القريوتي بأنه: إستراتيجية متطورة للتعليم، تستهدف تغيير العقائد واالتجاهات والقيم والمفاهيم والهياكل التنظيمية لتتناسب مع االتجاهات الجديدة ولتتمكن من التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الكبيرة و المتسارعة في البيئة المنظمية.
* **دوافع قيام المؤسسة بالتغيير التنظيمي:**
* **أسبابالخارجية**: يمكنتلخيصتأثيرهافيالمتغيراتالسياسية،الإقتصادية و الإجتماعية.
* **أسبابالداخلية**: المنظماتالتيوصلتمرحلةالإفلاسوالإنهياربسببالمنافسةالشرسةأوضعفمنتوجاتها،أوبسببمشاكلداخليةعديدةتلجأفيمعظمالأحيانإلىإحداثتغييرجذريأونسبيلبعضأجزائهاالداخلية.
* **مراحله:**
* مرحلة التثبيت" إعادة التجميد".
* مرحلة التغيير.
* مرحلة إذابة الجليد" التذويب".

1. **العلاقة بين ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي:**

* يتطلب إنتاج وصناعة ثقافة التغيير من أجل جعلها في خدمة أغراض المؤسسة وأهدافها، الولوج في أعماق السلوك الفردي والجمعي وتعديله، حتى يتسنى لقادة المؤسسة تطوير طرق التفكير والتصرف.
* إن الهدف االستراتجي من عملية التغيير الثقافي هو تكوين وضع تنافسي أفضل، واالنتقال بالمؤسسة إلى بر األمان، أو على األقل تحقيق الديمومة واالستقرار
* الادارة التنظيمية في كل الحاالت مطالبة بإحداث التغيير الثقافي من خالل تبديل أو إلغاء أو إضافة مقصودة في بعض أهداف وسياسات المنظمة، ويهدف التغيير الثقافي إلى التكيّف والتأقلم مع المتغيرات الخارجية، وتحسين الجوانب الداخلية للمنظمة
* تستلزم عملية تغيير ثقافة المؤسسة السائدة خطوات أساسية يجب مراعاتها، كتحليل عناصر الثقافة السائدة، وذلك بمعرفة وفرز القيم التنظيمية االيجابية والسلبية، مع الاحتفاظ بالقيم الايجابية المدعمة وتعزيزها وترسيخها في ذهنيات العاملين، والتخلي عن القيم السلبية وتوضيح خطورتها على الفضاء التنظيمي.
* يتطلب التغيير الثقافي إحداث تغيير فكري وذهني أي تثبيت نوع الثقافة المطلوبة والمستهدفة، والعمل على إقناع القوى المهنية بحتمية تغيير القيم والسلوكيات.
* تميل استراتجية التغيير الثقافي إلى تثمين التحفيز ورفع المعنويات وكسب رضا العاملين لتحقيق الولاء التنظيمي .
* تميل استراتجية التغيير الثقافي إلى تثمين التحفيز ورفع المعنويات وكسب رضا العاملين لتحقيق الولاء التنظيمي .
* يلعب التشخيص الثقافي للمؤسسة دورا مهما في تصحيح المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة، وتقييم مدى القابلية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .
* يعتبر القادة جزًءا لا يتجزأ من العقيدة الثقافية للمؤسسة، فكفاءة القائد وحنكته في تسيير شؤون المؤسسة مؤشر لنجاح التغيير الثقافي .
* ليس من السهولة بمكان تغيير وتحويل ثقافة المؤسسة خصوصا تلك المؤسسات التي وصلت إلى سن معينة من تاريخ إنشاؤها وميالدها، فقد يالحظ البعض االستقرار ويقاوم التغيير التنظيمي، في حين نجد البعض اآلخر يقاوم الجمود وكل اإلجراءات التنظيمية داخل الهيكلة االجتماعية التنظيمية .