



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الأولى ماستر لإدارة الأعمال



الإجابة النموذجية لاختبار السداسي الأول (الدورة العادية) في مقياس ثقافة المنظمة

الجواب الأول (05 ن): أجب بـ "صحيح" أو "خطأ" على العبارات التالية، مع التبرير العلمي في الحالتين

1. يمكن تطبيق نفس الثقافة التنظيمية بنجاح في جميع المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطها. (خطأ) 0.50 ن

تختلف الثقافات التنظيمية باختلاف البيئة، وطبيعة النشاط، ولا توجد ثقافة واحدة صالحة لجميع المنظمات. 0.50 ن

2. حسب نظرية شين (Schein) للثقافة التنظيمية، تنتمي الشعارات والرموز لمستوى الافتراضات الأساسية. (خطأ) 0.50 ن

الشعارات والرموز من المظاهر المرئية للثقافة التنظيمية، بينما الافتراضات الأساسية هي معتقدات عميقة غير مرئية تُوجّه السلوك

دون وعي. 0.50 ن

3. تؤدي الثقافة التنظيمية القوية إلى تقليل الرقابة الرسمية، لأن القيم المشتركة تضبط السلوك تلقائياً. (صحيح) 0.50 ن

الثقافة التنظيمية القوية تجعل الأفراد في المنظمة يلتزمون بالسلوك المتوقع طواعية نتيجة الاستيعاب الداخلي لقيم المنظمة، وهو ما

يجعل الثقافة أداة غير رسمية للرقابة التنظيمية. 0.50 ن

4. إذا كانت الثقافة التنظيمية قوية، فإنها بالضرورة تدعم التغيير التنظيمي. (خطأ) 0.50 ن

قد تكون الثقافة القوية مقاومة للتغيير إذا كانت قيمها راسخة ومدعمة للاستقرار التنظيمي. 0.50 ن

5. لا يمكن للإدارة العليا التأثير في الثقافة التنظيمية بعد ترسخها داخل المنظمة. (خطأ) 0.50 ن

لإدارة العليا دور محوري في تشكيل وتغيير الثقافة من خلال القيادة، السياسات، ونظم الحوافز، حتى وإن كان التغيير تدريجياً. 0.50 ن

الجواب الثاني (03 ن):

تؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك العاملين من خلال ترسيخ معتقدات وقيم ومعايير تنظيمية مشتركة تحدد ما هو السلوك المقبول وغير

المقبول داخل المنظمة، مما يوجّه تصرفات الأفراد حتى في غياب الرقابة الرسمية (01ن). كما تؤثر في الدافعية والالتزام، وأساليب

التواصل واتخاذ القرار، ومستوى المبادرة والتعاون بين العاملين (01ن). وكلما كانت الثقافة إيجابية وواضحة ومتوافقة مع أهداف

المنظمة، انعكس ذلك بالإيجاب على الأداء التنظيمي (01ن).

الجواب الثالث (03 ن):

يشير Shore وزملاؤه (2018) إلى أن إدارة التنوع الثقافي لا تقتصر فقط على الوفاء بالمتطلبات القانونية المتعلقة بالمساواة وعدم

التمييز، بل تشمل أيضاً خلق بيئة عمل شاملة يشعر فيها جميع الموظفين — بغض النظر عن خلفياتهم أو خصائصهم — بأن

آرائهم محترمة ومقدّرة وأن لهم دورًا فعّالًا في المنظمة (01.50 ن). وهذا يعني الانتقال من مجرد الامتثال للقانون إلى سياسات ممارسات تنظيمية واعية تدعم المشاركة الكاملة والانتماء والاحترام لجميع الأفراد في بيئة العمل، وهو ما يعزز الالتزام والأداء التنظيميين (01.50 ن).

الجواب الرابع (04 ن):

تُشير الدراسات إلى أن المؤسسين يلعبون دورًا محوريًا في زرع البذور الأولى للثقافة التنظيمية عبر:

- قيمهم الشخصية: النزاهة، الابتكار، روح الفريق.... (01 ن)
 - اختيار الموظفين الأوائل: الذين يتوافقون مع قيم المنظمة وأهدافها. (01 ن)
 - أسلوب العمل وحل المشكلات: هل يعتمد على الابتكار والمبادرة أم على التقيد بالإجراءات والقواعد؟ (01 ن)
 - تأسيس الطقوس الأولى: مثل الاجتماعات الدورية، طرق الاحتفال بالنجاحات، أو إجراءات اتخاذ القرار. (01 ن)
- ومع مرور الوقت يتحول أسلوب تفكير القائد المؤسس إلى مرجع ثقافي يتبناه العاملون وتستمر به الأجيال اللاحقة.

الجواب الخامس (05 ن):

1. استنادًا إلى تصنيف Cameron & Quinn ضمن إطار القيم المتنافسة (Competing Values Framework)، فإن الثقافة التنظيمية السائدة في هذه الشركة هي الثقافة الهرمية (Hierarchy Culture). (01 ن)

2. تؤثر الثقافة الهرمية سلبيًا في سرعة استجابة الشركة للسوق للأسباب التالية:

- بطء اتخاذ القرار:
التسلسل الهرمي الطويل يتطلب مرور القرارات عبر مستويات إدارية متعددة، مما يؤدي إلى تأخير الاستجابة للتغيرات السريعة في السوق. (01 ن)
- ضعف المرونة التنظيمية :
التركيز على الالتزام الصارم بالقواعد والإجراءات يقلل من قدرة العاملين على التكيف مع الظروف الجديدة أو تعديل الإجراءات بسرعة. (01 ن)
- تقييد المبادرة والابتكار:
ثقافة الرقابة والضبط تقلل من تشجيع المبادرات الفردية واقتراح حلول مبتكرة، والتي يُعتبر عنصرًا حاسمًا في بيئات السوق الديناميكية. (01 ن)
- عدم التوافق مع بيئة تنافسية متغيرة :
في الأسواق سريعة التغير، تتطلب الاستجابة الفعّالة ثقافة مرنة (مثل ثقافة السوق أو الثقافة الأدهقراطية/الإبداعية)، بينما تركز الثقافة الهرمية على الاستقرار أكثر من التكيف. (01 ن)