

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين سطيف -2-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

## محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية

مطبوعة دعم بيداغوجي موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر: علم اجتماع العمل والتنظيم

إعداد الأستاذة: براهيمية صونية

السنة الجامعية: 2017-2018

## الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الثقافة التنظيمية؛ الماهية والتطور.</b>	
02	1. ثقافة المؤسسة: بداية الظهور ومراحل التطور.
04	2. ثقافة المؤسسة: الأهمية والأهداف.
09	3. الثقافة التنظيمية: الخصائص والمحددات.
13	4. الثقافة التنظيمية: العناصر والمستويات.
17	5. مصادر الثقافة التنظيمية.
<b>الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية</b>	
22	1. آليات تشكيل الثقافة والمحافظة عليها
25	2. وسائل انتشار الثقافة في المؤسسة
28	3. العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
29	4. الثقافة الرئيسة والثقافات الفرعية
32	5. نماذج عن ثقافة بعض المؤسسات الرائدة
<b>الفصل الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية</b>	
38	1. ثقافة المؤسسة والقيادة
42	2. ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي
45	3. الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة
48	4. الثقافة والالتزام التنظيمي
49	5. ثقافة المؤسسة والهوية التنظيمية
51	6. علاقة ثقافة المؤسسة بثقافة المجتمع
63	خاتمة
64	قائمة المراجع المعتمدة.

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
07	1- أهمية الثقافة التنظيمية
15	2- مكونات الثقافة التنظيمية
17	3- مستويات الثقافة التنظيمية
23	4- أليات تشكيل الثقافة التنظيمية
31	5- الثقافات الفرعية
53	6- العلاقة بين ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
35	1- التنوع الثقافي بين المديرين الأمريكيين واليابانيين حول بعض المفاهيم الإدارية
46	2- أهم العناصر المكونة لثقافة الخدمة
58	3- توصيف أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمات

## مقدمة:

تباينت الآراء وتعارضت في القرنين الأخيرين حول جوانب عدّة في الفكر الإداري، الأمر الذي عكس اجتهاد المنظرين والمختصين في مجال الإدارة في البحث عن أكثر السبل فعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية، مع أنّ الأهداف نفسها كانت تتباين وتختلف بين الكثيرين، فقد ركّزت بعض المؤسسات على الإنتاج كما ونوعا بغض النظر عن الوسائل والأدوات المتبعة في ذلك، بينما ركّزت مؤسسات أخرى على الاهتمام بالفرد (العامل) وذلك عن طريق إعطاء أهمية خاصة لقيمه الاجتماعية والثقافية، وأنّ رضاه هو الغاية الأبعد باعتبار ذلك يقود إلى إنتاج أفضل، وذهبت أخرى إلى الجمع بين كلا التوجهين، مؤكدة على توجه جديد في تسيير المؤسسات وهو التوجه نحو البعد الثقافي عن طريق الثقافة التنظيمية. وتفيد دراسة البعد الثقافي للعاملين في المؤسسة في الاطلاع على هوياتهم الثقافية والإحاطة بقيمهم الاجتماعية التي تشكل مجتمعة جزءا جوهريا من الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والتي يمكن للمسيرين توظيفها في نجاح المؤسسة وتفعيل ثقافتها. وذلك على اعتبار أن ثقافة المؤسسة هي امتداد لثقافة المجتمع.

ولقد ظهر الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية بالموازاة مع زيادة وعي الدارسين والباحثين بأهمية المورد البشري في تحقيق النجاح للمؤسسة، حيث أنّ بدايات الاهتمام بهذا المفهوم انحصرت في كيفية توظيف الموارد المادية وكيفية استغلالها الاستغلال الأمثل من أجل تكريس الفعالية التنظيمية للمؤسسة، حيث احتل المورد البشري في هذه المراحل مركزا ثانويا من حيث الاهتمام والالتفات.

من خلال هذه المطبوعة سنسلط الضوء على مفهوم الثقافة التنظيمية من جوانب متعددة ومتنوعة، وستكون الانطلاقة من الغوص في ماهيتها وذلك بالتطرق أولا إلى تاريخية ظهور ثقافة المؤسسة ثم إلى أهميتها وأهدافها، خصائصها ومحدداتها، عناصرها ومستوياتها، مؤشرات وأبعادها،... الخ.

بعدها سيتم التطرق إلى بعض الأساسيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية كآليات تشكيل الثقافة والمحافظة عليها، وسائل انتقالها والعوامل التي تساعد في تغييرها، وباعتبار الثقافة نسقا كليا يتكون من مجموعة أنساق فرعية سنتحدث عن الثقافات الفرعية مروراً بأنواع الثقافات التي تتباين تبعا لتباين المؤسسات في حد ذاتها، وسندعم بعدها كل ما سبق بأمثلة عن نماذج لثقافة بعض المؤسسات الرائدة.

ترتبط ثقافة المؤسسة علاقة بالعديد من المتغيرات التنظيمية كالقيادة والفعالية التنظيمية والتطوير التنظيمي، الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة، الهوية التنظيمية... الخ، ولكون المؤسسة لا تعيش في عزلة عن محيطها الخارجي بحيث تتأثر بهذا المحيط و تؤثر فيه نفس الوقت، ارتأينا أن نورد عنصر العلاقة بين الثقافة التنظيمية والثقافة المجتمعية وهو عنصرا في غاية الأهمية، وفي نهاية الفصل تناولنا الموقع



الذي تحتله الثقافة في النسق التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، بالإضافة إلى أهم السمات الثقافية لهذه المؤسسة انطلاقاً من بعض الدراسات الميدانية التي تطرقت لواقع المؤسسة الجزائرية.

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية؛ الماهية والتطور

1. ثقافة المؤسسة: بداية الظهور ومراحل التطور.
2. ثقافة المؤسسة: الأهمية والأهداف.
3. الثقافة التنظيمية: الخصائص والمحددات.
4. الثقافة التنظيمية: العناصر والمستويات.
5. مصادر الثقافة التنظيمية.

**1- ثقافة المؤسسة؛ بداية الظهور ومراحل التطور:** لقد اختلف مفهوم المؤسسة بالنسبة للباحثين والدارسين حسب العوامل والظروف المحيطة بهم، والتي تتمظهر من خلال تصوراتهم واتجاهاتهم نحو هذا المفهوم، وقد برز دور أهمية العوامل الثقافية داخل التنظيمات ومدى فعاليتها، "فالمؤسسة إذن هي مكان ثقافي بمعنى أن الثقافة هي واحدة من المنتجات الضرورية لمفهومها العام".<sup>1</sup> هذا لأن العاملين داخل المؤسسة يتفاعلون فيما بينهم منتجين ثقافة معينة وذلك حسب نوع التنظيم الذي يحكمهم، إضافة إلى تأثير البيئة الاجتماعية المحيطة.

"انطلاقاً من مبادرات علمية وعملية ظهر في الأفق نقاش حول ثقافة المؤسسة كموضوع له علاقة بتوجه المؤسسة نحو محيطها. ولقد ظهر هذا الاهتمام أولاً في الولايات المتحدة الأمريكية على خلفية التحدي الياباني في هذا المجال. ففي الجانب العلمي زادت الشكوك حول جدوى الأساليب العلمية الكمية في توضيح السلوكات التنظيمية والمرتبطة أصلاً بالتصرفات الإنسانية المعتمدة، وبالتالي ضرورة الرجوع إلى أساليب نوعية مفهومة، وفي هذا الإطار جاء مفهوم الثقافة القائم على علم الأنثروبولوجيا ليقوم بدور هام يمكن تلخيصه من خلال نوعين من البحوث: في إطار بحوث التسيير للثقافات المقارنة حيث تعتبر الثقافة كمتغير خارجي مستقل يلعب دوراً هاماً في تشكيل العمليات داخل المؤسسة.

وفي إطار بحوث ثقافة المنظمات فإن هذه الأخيرة تعتبر كمجتمعات صغيرة لكل منها ثقافتها الخاصة، حيث يتم التركيز على موضوعات مثل ظروف نشأة الثقافة وفعاليتها وتأثيرها إلى جانب تحديد مضمون ثقافة المنظمة. فالنوع الأول من البحوث يركز على الخصوص في كيفية تأقلم المنظمة مع محيطها الثقافي، وعليه فإن المعطيات الثقافية يتم نقلها إلى المنظمات المختلفة بواسطة أعضائها الذين ينتمي كل واحد منهم إلى مجتمع معين وبالتالي يحمل معه ثقافة هذا المجتمع،... أما النوع الثاني من البحوث فيدرس في كيفية تأثير ثقافة المنظمة على فعاليتها أدائها".<sup>2</sup>

"إن ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة، كان بالولايات المتحدة الأمريكية في سنوات السبعينات لمجابهة المنافسة اليابانية العدوانية، ولإيجاد عامل التعبئة ذاتها، وإن أطروحة ثقافة المؤسسة سمحت للتفكير

<sup>1</sup> - Maurice Thévenet: **Culture d'Entreprise en Neuf Questions**, Séminaire sur la Culture et Le Projet de l'Entreprise, I.S.G.A (Institut Supérieur de Gestion Annaba) Annaba, 1992, P7.

<sup>2</sup> - عثمان حسن عثمان: المؤسسة الاقتصادية والمحيط-الأسس النظرية والآثار العملية- مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص ص 153-154.



## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية؛ الماهية والتطور

بوضع التأكيد على أهمية العوامل الإنسانية في الإنتاج، وذلك بالتأكيد على النسق الإنساني في المؤسسة.<sup>1</sup>

ولعل أول من استعمل المفهوم "ج. إليوت" ELLIOT JACQUES سنة 1951 حتى وإن أكد "كيس دنيس" أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات. وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين Managers إلا في بداية الثمانينات، ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997 إذا استثنينا مقالي "عبد الله جندي" و "مزوار لخضر".<sup>2</sup>

فهو مفهوم حديث نشأ في سياق التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي برزت خلال النصف الثاني من القرن الماضي وخاصة أثناء العشرينات الثلاث الأخيرة التي تلت ثورة الطلاب بفرنسا سنة 1968. يرمز ظهور ثقافة المؤسسة إلى "طفرة مفاهيمية" شهدها مجال التصرف في الموارد البشرية على أرضية أن ما يشكل ثقافة المجتمع يتسلل إلى ثقافة المؤسسة.<sup>3</sup>

"إن الجذور التاريخية لمفهوم الثقافة التنظيمية تعود إلى أعمال "شيستر برنار" والتي افترض فيها وجود شخصية خاصة بالمنظمة واعتبر أن ميسروها هم المسؤولون عن إرساء ووضع قيمها الأساسية. إلا أن الفضل في ظهور هذا المصطلح بهذا الشكل والتحديد يرجع إلى أعمال "إليوت جاك" في الخمسينات من القرن الماضي حيث اقترح تعريفا لثقافة المؤسسة باعتبارها تمثل نمط التفكير المشترك في المنظمة تساعد على إرساء نظام للعادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها.

بعد تاريخ الخمسينات من القرن الماضي دخل مصطلح الثقافة التنظيمية في طي النسيان ضمن مصطلحات الفكر الإداري والتنظيمي ولم يعاود الظهور بصفة رسمية إلا في بداية ثمانينات القرن العشرين. وبالضبط سنة 1984 عند انعقاد مؤتمر "بتسنبرغ الأول" في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يرى "الدليمي" بأنه كان بمثابة الولادة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية.

وقد بدأ علماء الإدارة في الاعتناء بالترويج لمدخل جديد في التحليل وهو مدخل الثقافة التنظيمية، فظهر هذا المفهوم بصورة واضحة ومتكررة في مطبوعات وأبحاث ومعاهد ومؤسسات الإدارة الأمريكية ثم

<sup>1</sup> - Demy Cushe: Op Cit, P 100.

<sup>2</sup> - بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر-بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية- ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص7.

<sup>3</sup> - سالم لبيض: ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب-مثال تونس، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 4، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003، ص126.





## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية؛ الماهية والتطور

انتشر في أوروبا وفي باقي أنحاء العالم حتى أصبح من النادر أن يطالع القارئ أي تحليل عن المنظمات في المجالات المتخصصة دون أن نجد أثر لهذا المفهوم.

وفي الحقيقة أن تطور الاهتمام بهذا المفهوم راجع إلى المقارنات التي شاعت خلال السنوات الأولى من ثمانينات القرن الماضي بين الثقافات التنظيمية الأمريكية واليابانية آنذاك إلى أن نمط الإدارة اليابانية كان أكثرها تفوقا من الأنماط التي كانت مستخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية.

والسبب في ذلك هو اعتماد الإدارة اليابانية على قيم ومبادئ مختلفة في التسيير مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة".<sup>1</sup>

"إن هذا المفهوم الجديد والمعاصر الذي ظهر بتاريخ 1989، لكنه يعتبر محل اهتمام الدارسين والباحثين قبل هذا التاريخ، هؤلاء الدارسين الذين خلصت أبحاثهم إلى أن موارد المؤسسة تنقسم إلى قسمين: قسم تكنولوجي يتعلق بالربحية والانتاجية، وقسم اجتماعي متعلق بالجانب الإنساني والتضامن الاجتماعي".<sup>2</sup>

### 2- ثقافة المؤسسة؛ الأهمية والأهداف:

2-1- الأهمية: " أهمية ثقافة المؤسسة تتمثل في توجيه وتسهيل قوى العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة، وتسمح بانسجام أحسن بفضل بساطة الأبنية، طلبات ومذكرات مصلحة. والثقافة المشتركة المثلى يتقاسمها كل أفراد المنظمة، التي تتضمن قوة الجماعة ومستوى رفيع من التضامن، في كل مرة يمكن أن تكون هذه الوحدة الثقافية ناقصة. الثقافة المجزأة تمارس تلاحم ضعيف لأعضاء التنظيم بمعيار أنهم لديهم القدرة على التسيير الذاتي، وعلاقات محدودة بينهم.

والثقافة هي عامل انسجام، هذا ما لخصه هنري منتزيرغ حيث أكد على أن: الثقافة هي روح التنظيم، المعتقدات والقيم، وكيفية التظاهر، أعتبر البنية كالهيكل العظمي، اللحم والدم، لكن الثقافة هي الروح التي تجمع كل هذه المكونات وتعطيهم قوة الحياة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - رضوان بواب: ماهية وأبعاد الثقافة التنظيمية، كتاب جماعي بعنوان قضايا سوسيو تنظيمية، إبراهيم توهامي وآخرون، البدر الساطع للطباعة و النشر، العلمة، الجزائر، 2013، ص 75.

<sup>2</sup> - Maurice Delestre : **Management-faisons le Point**- TOP Edition, Paris,2000.

<sup>3</sup> - André Gavagnol, Pascal Roulle : Management des Organisations, Gualino Editeur, Lextenso Editions, Paris, PP420-421.



## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية؛ الماهية والتطور

وتفيد دراسة البعد الثقافي للعاملين في الاطلاع على هوياتهم الثقافية والإحاطة بقيمهم الاجتماعية، التي تشكل مجتمعة جزءا جوهريا من الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والتي يمكن للمسيرين توظيفها في نجاح المؤسسة وتفعيل ثقافتها. وذلك على اعتبار أن ثقافة المؤسسة هي امتداد لثقافة المجتمع، فإذا تعرف مسيري المؤسسات على القيم الثقافية والمجتمعية للعاملين سهل عليهم ذلك تصميم العديد من العمليات التنظيمية كالاتصال والحوافز والمشاركة في اتخاذ القرار. ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تحديد القيم الثقافية التي يؤمن بها العاملون ويدافعون عنها، سواء كأفراد أو كجماعات في المؤسسة، يسمح بأخذها بعين الاعتبار عند التعامل معهم على مختلف المستويات الإدارية فيها، واحترام الإنسان يبدأ من احترام قيمه وميوله وآرائه.

- تحديد القيم المتعلقة بالأفراد في مختلف مناصبهم، يعطي إمكانية واسعة للتنبؤ بالسلوك الذي ينتج عنهم، سواء في الحاضر أو في المستقبل، وخاصة ردود أفعالهم نتيجة اتخاذ قرارات متعلقة بنشاطهم في المؤسسة أو عند مشاركتهم فيها.

- التعرف على القيم التي يتصف بها الأفراد في المؤسسة، مثل الرغبة في الإنجاز، إعطاء اعتبار للوقت، الجدية في العمل، وغيرها من الصفات المرتبطة بالشخصية، كل هذا يسمح باختيار الأفراد الذين يتوفرون على استعدادات فكرية وسلوكية لتحمل المسؤوليات في مختلف مستويات الهرم الإداري.

- الاطلاع على دوافع الأشخاص، وطرق تعاملهم مع مختلف المحفزات الممكنة، المادية والمعنوية والإيجابية والسلبية، وهذا انطلاقا من أنماطهم الثقافية واتجاهاتهم، نستطيع اختيار أحسن أنواع المحفزات التي تؤدي دورها بشكل فعال وفي الوقت المناسب والظروف المناسبة.

- المعرفة الكافية للقيم الخاصة بالأفراد في المؤسسة، تمكن الأخيرة من تكيفها مع نظام قيمهم المرتبطة بها طبقا لأهدافها وثقافتها أو البحث عن أشخاص لا يبعدون عنها (من حيث القيم)، أو يمكن لهم التكيف معها حتى لا يكون سببا لاهتزازات داخلية، وعراقيل في نشاطاتها.

ومن المهم التوقف عند الأسباب التي دعت المؤسسات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في واقع تنظيمي أقل ما يمكن القول عنه أنه شديد المنافسة والتي نلخصها في يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص ص 105 - 106.

<sup>2</sup>- محمد الصرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 258.



## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية؛ الماهية والتطور

• القصور النسبي في السلوك التنظيمي لحالات النجاح والفشل للمنظمات المختلفة والاختلاف في تقدير حجم أثر الثقافة في ذلك.

- زيادة المنافسة بين المنظمات المختلفة.
- توسع نطاق الإشراف والتنظيمات الأفقية وتشكيل فرق العمل.
- طبيعة ودرجة التعقيد لهذه المنظمات وأهمية عملية الاتصال داخل التنظيم أو خارجه.
- إعادة الحيوية وتحفيز الأعضاء لتحقيق الإنجازات العالية.

كل هذا أكسب الثقافة التنظيمية أهمية بالغة تكمن في أنها إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة، وذلك على النحو التالي:<sup>1</sup>

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

كما أن الثقافة التنظيمية تؤدي دورا هاما في تسيير التنوع الثقافي، حيث تعد "واحدة من الدعائم الأساسية لكل سياسات تسيير التنوع، هذا الأخير الذي يفرض ثقافة تنظيمية مرتكزة على مبادئ احترام الاختلافات،... وبإمكانها جعل التنظيم أكثر نجاعة، وهذا لا يتسنى إلا ب:  
-تموضع واضح لفريق الإدارة على القيم القاعدية المرتبطة مع التنوع.  
-لغة وقواعد حياة مشتركة.  
-حملات تحسيسية موجهة للعاملين وشركاء الخدمات العامة.

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنه: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2009، ص359.



-لقاءات واجتماعات حول التنوع لتحسيس كل فرد بأهميته، وفرق عمل تهدف إلى تحسين العمليات الداخلية.

-وضع تحت الخدمة شبكة داخلية وخارجية، تمكن من دعم كل فرد في المؤسسة من تبادل الآراء.

-نشاطات تهدف إلى تحسين العلاقة مع مختلف أنواع الزبائن.<sup>1</sup>

وفي الأخير يلخص بلال خلف السكارنة أهمية الثقافة التنظيمية في أربعة نقاط محورية وهي:<sup>2</sup>

• **بناء إحساس بالتاريخ: (History)** فالثقافة ذات الجذور العرفية تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه

حكايات الأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

• **إيجاد شعور بالتوحد: (Oneness)** فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي

ال إتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالمي.

• **تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: (Membership)** وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة

كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

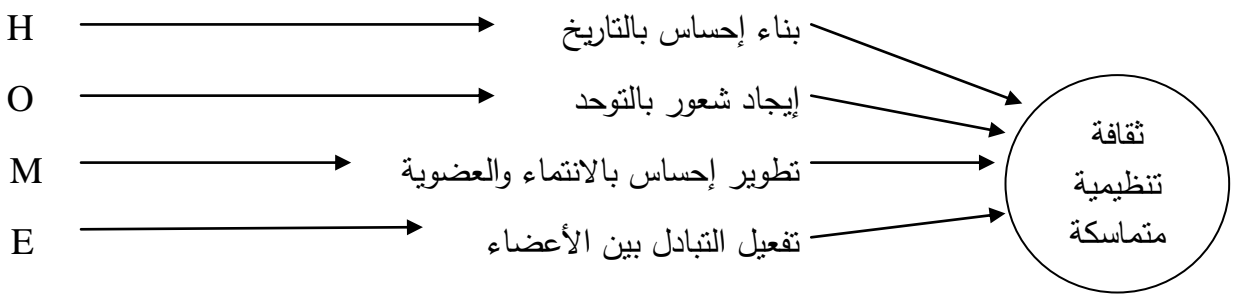
• **زيادة التبادل بين الأعضاء: (Exchange)** وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق

العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد. ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة

HOME على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا وشعورا بالتوحد العائلي المترابط ويمكن

تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي:

الشكل (01): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 371.

<sup>1</sup> - Annie Cornet, Philippe Warland : GRH et Gestion de Diversité, Dunod, Paris, 2008, pp114-115.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص ص 370 - 371.

إن تنامي الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة يرجع لما لها من دور إيجابي بالنسبة للمؤسسة سواء على مستوى محيطها الداخلي أو الخارجي. أما دورها المتعلق بالمحيط الخارجي فيتمثل في إثبات الهوية والتميز عن باقي الهيئات والمؤسسات الأخرى، وأما الدور المتعلق بالمحيط الداخلي فهو لا يقل أهمية عن سابقه، حيث من خلالها يتم توحيد العاملين على اختلاف خصائصهم الديمغرافية (السن، الجنس، الأقدمية، ... الخ)، على تحقيق أهداف مشتركة، وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عوامل إدماج وتكيف العاملين.

كما أن أهمية الثقافة التنظيمية لا يمكن إدراكها بهذا الصدد إلا من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويتفق معظم المهتمين بدراسة هذا الموضوع على أن الثقافة التنظيمية تهدف إلى إعطاء هوية تنظيمية للمؤسسة، وتقوي إحساس الأفراد بالانتماء للمؤسسة كما تخلق الالتزام برسالة المؤسسة، ... الخ.

**2-2- أهداف الثقافة التنظيمية:** تحمل الثقافة خاصية تكوين البديهيات أو المسلمات، ويقصد بها كل ما يعتقد به الأفراد من أفكار، ويجعلونها غير قابلة للنقاش، بل يتصورون أنها توفر لهم الحلول المثلى في الحالات المختلفة، وتنشأ هذه المسلمات من القيم والمعتقدات والتصرفات المتداولة داخل المؤسسة التي تكونت كما يلي:<sup>1</sup>

- اللجوء إلى حل ما لمشكلة واجهت الأفراد أثناء العمل، ثم يتجه الأفراد إلى اعتبار هذا الحل هو الأمثل والأنسب دون غيره.
- قد يثبت هذا الحل فعاليته، ويظهر نتائج إيجابية فتعمل المؤسسة على تبني نفس الحل في جميع الأوضاع والمشاكل المشابهة، فيصبح هذا الحل بمثابة العلاج السحري السريع للمشاكل المطروحة، وهنا تنشأ المسلمات أو البديهيات في ذهن الأفراد ويتم توارثها، بحيث تزداد تطورا أو رسوخا مع مرور الزمن.

وتعمل بذلك الثقافة التنظيمية على تحقيق أربعة أهداف رئيسية تتمثل في:<sup>2</sup>

- تعطي الأفراد العاملين هوية المنظمة.
- تسهل الالتزام الجماعي (الولاء).

<sup>1</sup>-E . Delavallée, **La Culture d'Entreprise**, Edition Organisation, Paris. 2002, P28.

<sup>2</sup>- أثير عبد الأمير حسوني: الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة-العلاقة والأثر-دراسة استطلاعية لأداء عينة من مدراء الشركات، الصناعية والديوانية، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، دون ذكر السنة، ص5.



- تعزز استقرار النظام الاجتماعي.
  - تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على تفسير الأمور من حولهم.
- ومن خلال هذه الأهداف تسعى ثقافة المؤسسة إلى تحقيق **وظيفتين أساسيتين** هما: <sup>1</sup>
- 1- إحداث التكامل في النسق الداخلي:** إذ تسهم في تأسيس نظام العمل الجماعي وطرائق الاتصال وبيان السلوك المقبول وغير المقبول.
- 2- إحداث التكيف الخارجي مع البيئة:** إذ تساعد الثقافة التنظيمية على وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية كالعلاء، والتجاوب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم وطرائق التعامل معهم.

"يعتقد المختصون من علماء الاجتماع أن المؤسسة تدافع عن ثقافتها لأنها الأساس الذي يمكن من تقنين نماذج السلوك ومن ترسيخ القيم المتعارف عليها داخليا، إذ أن ثقافة المؤسسة تمكن الفاعلين من تبرير مواقفهم وإكساب آرائهم بعدا منطقيا. وتحتوي ثقافة المؤسسة على كلمات سر وشعارات ومحاور تعبئة ومن ثمة تستطيع تحقيق ثلاث أهداف وهي: رفع معنويات الفاعلين ودفعهم الى العمل وخلق تضامن داخلي في رسم هوية المؤسسة بكل وضوح".<sup>2</sup>

### 3- الثقافة التنظيمية؛ الخصائص والمحددات:

- 3-1- الخصائص:** تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة بصفة عامة ومن خصائص المؤسسة بصفة خاصة. ويمكن القول أنه مهما تفاوتت السمات الثقافية للمؤسسات، هناك اتفاق بين الدارسين على الخصائص التالية لثقافة المؤسسة:<sup>3</sup>
- **قوة ثقافة المنظمة:** وتعني شدة استجابة أعضاء المنظمة للثقافة خلال تنفيذها للنشاطات اليومية.
  - **الالتزام:** تؤدي ثقافة المنظمة دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب هذا الالتزام على المصالح الشخصية.
  - **مرونة الثقافة:** أي قابليتها على تجاوز الظروف المتغيرة والصعبة.

<sup>1</sup> - عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية الشخصية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 24.

<sup>2</sup> - سالم لبيض: مرجع سابق، ص 127.

<sup>3</sup> - أثير عبد الأمير حسوني: مرجع سابق، ص 5.



## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية؛ الماهية والتطور

• **اتجاه الثقافة:** أي علاقة ثقافة المنظمة بالأهداف الإستراتيجية والاتجاه الذي تسلكه في علاقتها مع البيئة الخارجية.

• **انتشار الثقافة:** وتعني انتشار القيم والمعتقدات بين أعضاء المنظمة.

• **العدالة:** تعد القيمة الرئيسية لثقافة المنظمة وتخلق الشعور الجماعي والعناية بين الأفراد.

تختلف وتتفاوت الخصائص التنظيمية للمؤسسات ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص المشتركة رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في المؤسسة، والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

• درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية تصرف.

• درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

• درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.

• درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

• مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

• شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.

• مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.

• طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية أو

الواسطة والمحسوبية.

• درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.

• طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل

الرئاسي، أو نمطا شبيكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

وهذه المؤشرات تلعب دورا محوريا في إكساب المؤسسة خصوصية تنظيمية تميزها عن بقية

المؤسسات ولا سيما المؤسسات المشابهة. كما يضع "حسين حريم" نموذج يحدد الخصائص الرئيسية

العشرة التي قد تختلف من منظمة إلى أخرى:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي: محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في

المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2000، ص152.

<sup>2</sup> - حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال - دار حامد، الأردن، ط1،

2009، ص 310.



## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية؛ الماهية والتطور

- المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
  - التسامح مع المخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين، مبدعين ويسعون للمخاطرة.
  - التوجيه: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا وتوقعات أدائية واضحة.
  - التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
  - دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة، والمساعدات والموازية للعاملين.
  - الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
  - الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
  - نظم القواعد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحاباة وغيرها.
  - التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.
  - أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.
- ولثقافة المؤسسة العديد من الخصائص الأخرى نذكر منها:
- إن ثقافة المنظمة في معظمها مكتسبة من واقع الخبرة والتعليم، وإن احتوت على شق موروث فإن هذا الشق يعكس تأثيرها بثقافة المجتمع.
  - إن المعايير تعكس حجم العمل الواجب بذله ودرجة التعاون بين الإدارة والأفراد.
  - إن القيم السائدة تعكس تكريس الجهود التنظيمية والمشاركة المتوقعة فيما يختص بالجودة أو السلعة أو انخفاض حالات الغياب، أو ارتفاع الفعالية والكفاءة في استخدام الموارد.
  - أن المعتقدات تعكس فلسفة الشركة فيما يتعلق بكيفية التعامل مع العاملين والعملاء والموردين وغيرهم من أطراف التعامل معها.
  - كما أن المعايير تشير أيضا إلى مجموعة القواعد الخاصة بتحديد ما يجب عمله وما يجب الامتناع عن عمله سواء فيما يتعلق بالإنتاجية أو العملاء والعلاقات معهم، ...إلخ.





## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية؛ الماهية والتطور

• أن ثقافة المنظمة تعكس المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة واتخاذ القرارات والتفاعل مع العملاء، ومشاعر واتجاهات الإدارة العليا نحو العاملين وغيرهم بالإضافة إلى لغة الخطاب الإداري ومصطلحاته المستخدمة في الشركة.

• إن رسالة المنظمة أي الميزة الفريدة التي تتمتع بها مقارنة بنظائرها من المنظمات هي جزئياً دالة على ثقافتها، أي أن ثقافة المنظمة تؤثر في تشكل رسالتها إلى حد كبير.<sup>1</sup>

وفي الأخير يمكن القول أنه مهما اختلف المختصين في تحديد خصائص الثقافة التنظيمية بالنظر إلى ما كتب عنها في مختلف المراجع المتخصصة، فإن هناك شبه إجماع من الباحثين أن المؤسسة تستمد خصائصها الثقافية من مصدرين أساسيين: يتعلق المصدر الأول بثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه باعتبار أن المؤسسة نسفاً مفتوحاً، ويتعلق المصدر الثاني بخصائص بنائها الداخلي كهيكليها التنظيمي وحجمها وطبيعة نشاطها و... الخ.

**3-2- محددات ثقافة المؤسسة:** تتحدد ثقافة المؤسسة من تفاعل العديد من العناصر، والتي يكون لها تأثير مهم في تحديد طبيعة وشكل ثقافة أي مؤسسة نذكر منها:<sup>2</sup>

- الصفات الفردية للعاملين ومؤسسيها وما يحملونه من أفكار، قيم، اهتمامات ودوافع.
- أهداف الأفراد والتوجهات بالنسبة للمؤسسة والوظيفة حيث كل فرد يذهب إلى المؤسسة التي تتوافق مع تطلعاته وقيمه واهتماماته.
- مجموعة المنافع التي يحصل عليها الأفراد من خلال أدائهم لوظائفهم مما ينعكس على سلوكياتهم داخل التنظيم.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشمل عليه من طرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المؤسسة ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من أخلاقيات وقيم الأفراد المستمدة من العائلة والمجتمع أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد.
- سياسة وفلسفة المؤسسة.
- ثقافة المجتمع والأنماط السلوكية السائدة.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص 203.

<sup>2</sup> ربيعي ميلود: تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2007/2006، ص 64.



## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية؛ الماهية والتطور

• البناء التنظيمي للمؤسسة وما تشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري من مستويات إدارية، وخطط السلطة ونوع ومستوى الصلاحيات، وأساليب الاتصالات، ونمط اتخاذ القرارات ونظام اللجان وإدارة المجموعات.

### 4- الثقافة التنظيمية؛ العناصر والمستويات:

4-1-العناصر: إن حديثنا عن محددات الثقافة التنظيمية يدفعنا الى تشريح مكوناتها وعناصرها ولو أننا نقر منذ البداية أن تفكيك عناصر الثقافة التنظيمية يعتبر أمرا في غاية التعقيد نظرا لنتشابك أجزائها من جهة، وكون ثقافة المؤسسة مفهوم فضفاض وشمولي من جهة أخرى، مما جعلها تتكون من كم هائل من العناصر المتداخلة مع بعضها البعض، وسيوضح ذلك من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

أ-القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.. إلخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، ... إلخ.

ب-المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج-الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك: التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

د-التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنه: أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 358.



بالإضافة إلى هذه العناصر الرئيسة هناك عناصر أخرى تكملية للثقافة التنظيمية وهي:<sup>1</sup>

#### هـ- الشعائر والطقوس:

-**الشعائر:** وهي مجموعة فعاليات وأحداث تفصيلية مخططة لمظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة كالتحاق موظف جديد بالمؤسسة أو ترقية مسؤول لتحقيق الترابط والتكامل.

-**الطقوس:** وهي الاحتفالات المتكررة تتم بطريقة معيارية وتعزز بطريقة دائمة القيم والمعايير الرئيسية مثل استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط.

#### و- القصص والأساطير:

-**القصص:** وهي الروايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون جيدا وهي مزيج من الحقائق والخيال وتدور هذه القصص في الغالب حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة، بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة، ومن أمثلة ما يتداوله "موظفوا البنك العربي عن حياة عبد الحميد شومان (مؤسس البنك العربي) من حيث عصاميته والتزامه بالعمل وحرصه على الاهتمام بكل التفاصيل مثل اهتمامه بتفقد المكاتب والتأكد من إخفاء الإنارة وعن كونه يداوم ويغادر متأخرا". هنا دون شك أنه مهتم بالإقتداء بهذا السلوك.

-**الأساطير:** فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً أو شيء معين يبدو بخلاف ذلك غامضا، فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطاراً لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.

**ي- البيئة والمناخ:** وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، وموقع الفرد وكذلك توزيع البريد على العاملين والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران.<sup>2</sup>

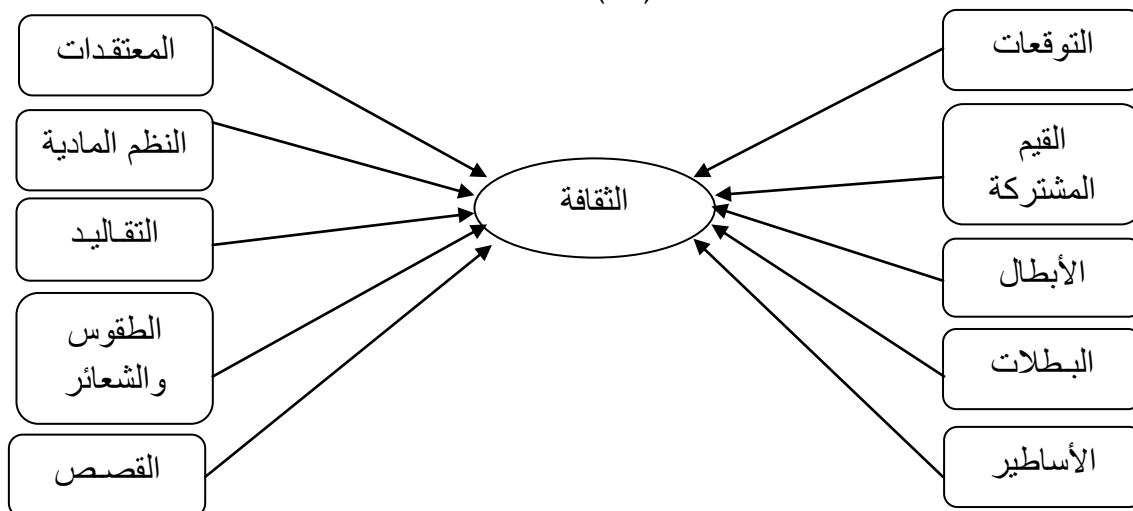
<sup>1</sup> - عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2006، ص98.

<sup>2</sup> - Michel Petit, Audrey Klesta, **Management d'Equipe – Concepts et Pratique** – Dunod , Paris , 2000 , P 222.



وفيما يلي نستعرض مخطط يبين مكونات الثقافة التنظيمية.

شكل (02): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دون ذكر دار النشر، مصر، 2009، ص129.

وهناك من الباحثين من يرى أن الثقافة التنظيمية تتكون من العناصر التالية:<sup>1</sup>

- **منهجية المنظمة:** والتي تحدد ما هو اتجاه المنظمة المستقبلي؟ أو ما الذي ترغب في تحقيقه؟ ما الاتجاهات الحالية؟ ماهيتها وقيمتها؟
- **نظم التحكم:** وهي العمليات التي تحدد وتوضح وتبرز ما يحدث داخل المنظمة، وهي مجموعة القواعد التي تشكلها الثقافة والتي تعتبر محددات لقواعد العمل داخل المنظمة.
- **الهيكل التنظيمي:** مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.
- **الدلالات أو الرموز المتبادلة بين العاملين:** والتي تتضمن الشعارات التنظيمية الخاصة بأداء الأعمال، وتصميم المباني والمكاتب، كما أنها تتخطى مجرد التصميم المادي والذي تظهر عليه المنظمة من خلال مكاتبها وإعلاناتها، وحتى الزي الذي يظهر به العاملون، إلى التصميمات غير الظاهرة للعملاء كأماكن انتظار العاملين، دورات المياه الخاصة بالعاملين، أماكن الصيانة والمخازن.

<sup>1</sup> - أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص ص 68 - 70.

• **خطوات العمل:** فيما يعرف بمناسك الأداء، والتي تظهر من خلال اجتماعات الإدارات بمرؤوسيهـا وطرق إدارتها وتنظيمها وسرعتها وكفاءتها في حل المشكلات، طرق عرض وتقديم التقارير وطول القنوات التي تمر فيها واتجاهاتها والتي من الممكن أن تكون أمورا روتينية أكثر من اللازم.

• **القصص والحكايات المتداولة بين العاملين:** والتي تكون متوارثة وموجودة ويتداولها العاملون عن الأشخاص ودورهم الإيجابي والسلبي والأحداث المؤثرة على مسيرة المنظمة، والتي يتم من خلالها استعراض وتأسيس القيم الموجودة بين العاملين.

• **مراكز السلطة التنظيمية:** والتي تحدد من يتخذ القرار، العلاقات التنظيمية، الرؤساء والمرؤوسين والمسافة الموجودة بينهم، مصادر السلطة، ومسافات السلطة بين المستويات التنظيمية، حدود التفاوض وصلاحيات تحمل المسؤوليات بين المستويات الإدارية وبين الرؤساء والمرؤوسين.

• **الاتصالات:** من حيث القدرة على خلق طريقة مقبولة للتداول وتبادل الآراء والمعلومات بين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة وبين العاملين.

• **المكافأة والتحفيز:** وتتمثل في نظام الثواب المادي والمعنوي مقابل السلوك الإيجابي المرغوب.

• **لغة المنظمة:** وهي المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة لتوصيف وتعريف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالات التي لا يفهمها إلا العاملون في المنظمة فقط.

**ملاحظة:** بالنسبة للعناصر 7- 8- 9- 10 هي العناصر التي تبنتها الباحثة إجرائيا كمكونات للثقافة التنظيمية، والمتمثلة في قيم المشاركة، قيم الاتصال (بما فيها لغة المنظمة)، قيم التحفيز.

**4-2- مستويات الثقافة التنظيمية:** إن المتتبع للكـم الهائل من عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية

يدرك درجة شموليتها واتساعها وانسحابها على كل المستويات المادية والمعنوية للمؤسسة، مما يجعلنا

نميز بين ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية:<sup>1</sup>

**المستوى الأول:** الماديات أو ما يصنعه الأفراد، وهو أكثر مستويات الثقافة ظهورا ووضوحا، ويمكن ملاحظته ورؤيته بسهولة، وذلك من خلال البيئة المادية والاجتماعية في المنظمة، وكذلك اللغة المستعملة بين أفراد المنظمة والتي تستخدمها المنظمة في كتاباتها، وأيضا السلوك العلني لأفراد المنظمة والابتكارات.. إلخ، وبرغم أن هذا المستوى من أكثر مستويات الثقافة التنظيمية وضوحا ويمكن ملاحظته

<sup>1</sup> جيرالد جرينير وروبرت بارون: ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص648.



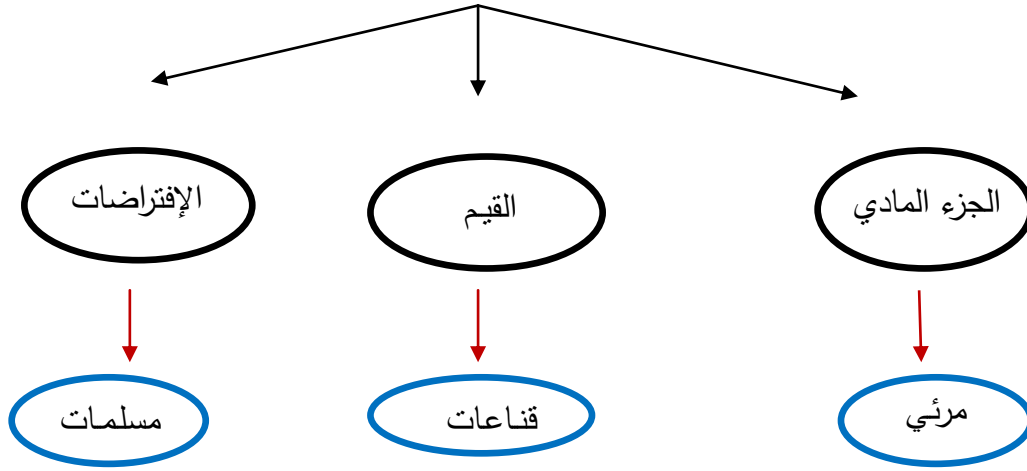
## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية؛ الماهية والتطور

بواسطة الأفراد من خارج المنظمة، إلا أنه لا يعطي تفسيراً كافياً لفهم ثقافة المنظمة، حيث أن أفراد المنظمة لا يكونون بالضرورة على وعي تام به فهو بالنسبة لهم شيء مألوف اعتيادي وجزء من حياتهم اليومية.

**المستوى الثاني:** وهو القيم، حيث تمثل القيم قلب الثقافة وجوهرها، ويعتبر هذا المستوى على درجة أكبر من حيث وعي إدراك أفراد المنظمة له، حيث تحدد القيم ما هم مقبول وما هو غير مقبول، وما هو مفضل وما هو غير مفضل بالنسبة لأعضاء المنظمة، كما تساعد القيم على حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

**المستوى الثالث:** ويمثل الافتراضات الأساسية، وهي مجموعة الاعتقادات الراسخة والتي تؤخذ كمسلمات ولا تقبل التشكيك فيها ويعتبر هذا المستوى بمثابة الأساس للثقافة، وتتمثل هذه الافتراضات فيما يلي: العلاقات مع البيئة، طبيعة الأنشطة البشرية، طبيعة العلاقات الإنسانية. ويمكن أن نلخص مستويات الثقافة التنظيمية في المخطط الموالي:

الشكل (03): مستويات الثقافة التنظيمية:



المصدر: الباحثة

**5- مصادر الثقافة التنظيمية:** تستمد المنظمة ثقافتها من مجموعة من المصادر التي تتفاعل فيما بينها وتترك بصماتها المميزة على أنماط تسييرها وقواعد العمل والسلوكيات المناسبة لتحقيق أهدافها، لذلك فقد اهتم المفكرين والباحثين في مجال الثقافة التنظيمية بدراسة مختلف هذه المصادر وتم الاتفاق على أنها تتمثل في أربعة مصادر رئيسية:

## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية؛ الماهية والتطور

أ- **ثقافة المجتمع:** تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخلها، فثقافة التنظيم وهياكله تحمل بصمات من ثقافة المجتمع وسماته التي يتوارثها الأفراد، بما في ذلك الرموز المادية والمؤشرات التي تختارها المنظمة للتعبير عن ثقافتها ومهمتها، فالألوان والأعلام والطقوس المشتركة والرموز التي تستعمل للتعبير عنها بشكل عشوائي، إنما يكون ذلك بالتنسيق مع ثقافة المجتمع والأفراد.

وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجيتها ورسالتها وأهدافها ومعتقداتها ومعاييرها وممارستها، فاستراتيجيه المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياستها يجب أن تكون متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

ب- **طبيعة العمل أو قطاع النشاط:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة، واختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها مقننة في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط.

وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ... مما يجعلنا نلاحظ وجود تشابه كبير بين المنظمات التي تنتمي إلى نشاط أو قطاع أعمال نفسه.<sup>1</sup>

ج- **شخصية وقيم الرواد والمؤسسون:** "من خلال تتبع موضوع أصل الثقافة يلاحظ أن هناك اتفاقا تاما وآراء موحدة على أن أصل ثقافة المنظمة يعود إلى المؤسسين، إذ أن ثقافة المنظمة تنعكس في رؤيتها وفلسفتها من خلال البصمة التي يضعها صاحبها، ونعني بصاحبها هنا المؤسس أو مجموعة أو نخبة مؤثرة. ويؤكد ذلك شين (Schien, 1985) إذ رأى أن معظم ثقافة المنظمة يعود أصلها إلى مؤسسيها، ويلاحظ أيضا أن نصف القيم في المنظمات الجديدة هي انعكاس لقيم المؤسس أو المدير التنفيذي، وأن النصف المتبقي يتطور استجابة للبيئة التي تعمل فيها المنظمات بما يلاءم حاجات العاملين.

<sup>1</sup> - رضوان بواب: مرجع سابق، ص ص 81-82.



وأكد رو وهولاند (Rue and Holland) أن العديد من المنظمات تأخذ ثقافتها من مؤسسها الأول، إذ تشكل افتراضاته للنجاح والإنجاز أساسا لثقافة المنظمة. ويكون ذلك بارزا في ثقافة شركات معروفة مثل شركة ماكدونالد Macdonald إذ لا تزال رؤية مؤسسها سائدة فيها إلى يومنا هذا.<sup>1</sup>

**د-ثقافة المنصب أو المهنة:** "يتمثل عنصر الثقافة المهنية في تلك الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد من جراء المنصب أو الوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة، فموقع الفرد في السلم الوظيفي ودرجة النفوذ والسلطة التي يمتلكها يمكن أن تكون مصادر قوة لنشوء أنماط ثقافية خاصة تميز بين الأفراد من مستوى وظيفي إلى آخر في المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد من المستويات التنظيمية المختلفة يواجهون متغيرات متباينة ويتعرضون لأنواع مختلفة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي تحكم سلوكياتهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة. وهو ما يؤدي إلى تكوين ثقافات فرعية في المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام المنظمة نفسها".<sup>2</sup>

يقصد بمصادر الثقافة التنظيمية المنابع التي تستمد منها المؤسسة قيمها ومعتقداتها وأعرافها التنظيمية التي تتبناها وتكيفها مع طابعها الإداري والتكنولوجي، وتكون منها ثقافة خاصة بها حيث تعد هذه الأخيرة مزيجا من هذه المصادر.

بالإضافة إلى المصادر الآتية الذكر "تأكد معظم الكتابات أن محتوى الثقافة التنظيمية يشق من

ثلاث مصادر:

**الأول:** تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص، فمثلا الشركات التي تعمل في صناعات تتعلق بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر والالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيمة الإبداع التكنولوجي.

**الثاني:** تأثير القادة الإداريين أو الاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معيناً من الافتراضات عندما يرتبطون بالمنظمة. هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد ضمن إطار ثقافة الأمة، الوطن، الجماعة الإثنية أو أي مصدر آخر.

<sup>1</sup>- سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال - المفاهيم الأسس والتطبيقات - مركز بحوث معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009، ص169.

<sup>2</sup>- رضوان بواب: مرجع سابق، ص ص 82 - 83.





## الفصل الأول: الثقافة التنظيمية؛ الماهية والتطور

**الثالث:** هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملونه من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم. هذه المصادر الثلاثة تشير إلى أن محتوى الثقافة التنظيمية يشتق من تركيب للخبرات والقيم السابقة وتجارب التعلم الجديدة".<sup>1</sup>

تشير هذه الفقرة إلى أن الثقافة التنظيمية تتكون أو تشتق من مصادر ثلاث ألا وهي:

المصدر الأول: هو الجانب التقني للعمل أي كل ما يتعلق بإجراءات العمل، الهيكل التنظيمي، تصميم الوظائف، ... الخ، والذي بطبيعة الحال يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب نوعها وطبيعة نشاطها (خدماتية، إنتاجية، ... الخ).

المصدر الثاني: هو القيم والسلوكيات القبلية للقادة أي كل ما اكتسبوه من مصادر التنشئة الاجتماعية.

المصدر الثالث: هو القيم البعدية والمتعلقة بالحياة المهنية نفسها أي كل ما اكتسبه القادة منذ لحظة توظيفهم سواء في المؤسسة الحالية أو مؤسسات سابقة.

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين: الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2007، ص 240.



## الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

1. آليات تشكيل الثقافة والمحافظة عليها
2. وسائل انتشار الثقافة في المؤسسة
3. العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
4. الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية
5. نماذج عن ثقافة بعض المؤسسات الرائدة

**1-آليات تشكيل الثقافة والمحافظة عليها:** "يمكن تشبيه عملية تشكيل الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين. وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة. حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن الحجم المتواضع والصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة. إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرو أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع".<sup>1</sup>

"ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة المؤسسية هي:

**1-1- فلسفة المؤسسين:** إن مؤسسي المنظمة هم الذين يضعون البذور الأولى لثقافتها التي تتوافق مع قيمهم ومعتقداتهم و آرائهم المتلائمة مع ثقافة مجتمعهم.

**1-2- سياسة إدارة الموارد البشرية:** ويتمثل ذلك خاصة بأسلوب اختيار الأفراد العاملين المتوافق مع ثقافة المؤسسة وقيمها، مع أن هذا الاختيار من المفضل دائما أن يركز على التوصيف والتحليل الوظيفي وتوفر الكفاءات المقابلة.

**1-3- فلسفة الإدارة العليا:** ويعبر عن ذلك في سلوك الإدارة العليا وتوجهاتها من حيث درجات مشاركة المستويات الدنيا والعاملين في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف ومستوى التفويض الإداري التي تمارسه.

**1-4- التكيف الاجتماعي:** هي قدرة الفرد الموظف الجديد على الانصهار والاندماج ما تمليه عليه متطلبات العمل الجديد وثقافة المؤسسة، وما يستتبع ذلك من توفير مستلزمات هذا التكيف وأدواته".<sup>2</sup>

"فالثقافة التنظيمية ليست رصيذا جاهزا من المعارف ينقل عبر قنوات رسمية بل هي صيرورة، أي نمو ذهني وانفعالي يتفاعل فيه المنهجي والمعرفي. وأهم مراحل ومستويات هذه الصيرورة هي:

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2000، ص 163.

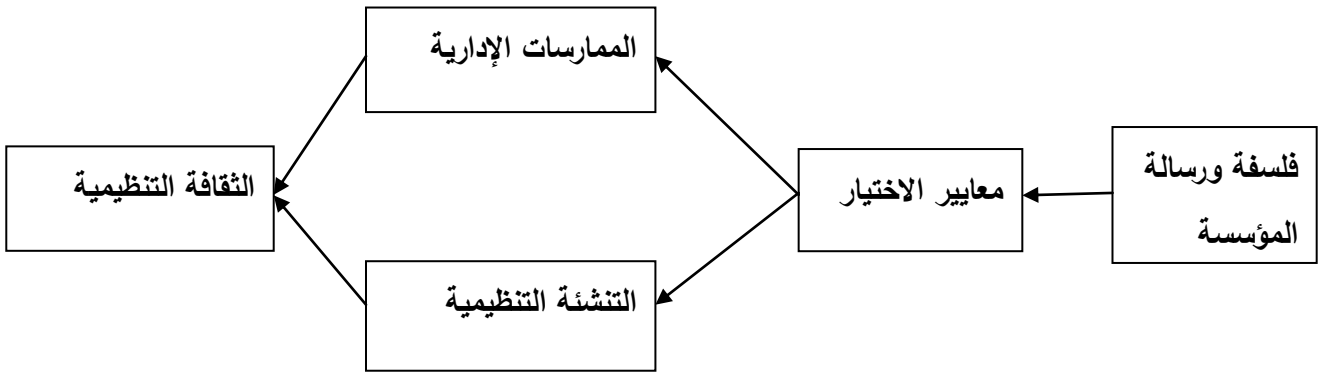
<sup>2</sup> موسى خليل: الإدارة المعاصرة-المبادئ، الوظائف، الممارسة- المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، ط1، 2005. ص ص43-44.



## الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

- مرحلة التمثل والتعرف على مختلف أدوات العمل التي بواسطتها يتوسع الفرد في معرفة بيئته.
- مرحلة تطبيق تلك التمثلات والمعارف الأولية المكتسبة في وضعيات جديدة.
- مرحلة تركيب الخبرات والوعي النظري وهي مرحلة ثقافة المنظمة التي تكمل الثقافة العفوية للفرد وتعيد بنائها".<sup>1</sup>

### الشكل(04):آليات تشكيل الثقافة التنظيمية.



### المصدر: الباحثة.

"تتكون ثقافة المؤسسة من القيم والمعتقدات ومعايير السلوك وترتبط في نشأتها وتشكلها بتاريخ المؤسسة، وتظهر في الإنتاج المادي والرمزي، وإذا كان تشكلها في التاريخ الطويل للمؤسسة يمثل في الواقع استجابة للمشكلات والضغوط التي تواجهها، فإن ثقافة المؤسسة تعبر في هذه الحالة عن الحقائق التي تكون السمات الثقافية لمؤسسة ما وتشكل نموذجا أو نظرة إلى العالم. من ناحية أخرى يشير بيسنول Bussenaul ويريبي Bretet إلى أن ثقافة المؤسسة تتكون من مجموع السمات، الرموز، القيم الاجتماعية التي يتقاسمها الأعضاء وتحقق التماسك والوحدة الداخلية، ولقد لخصنا سمات الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

- المؤسسون (البيانات الشخصية، الأصل الاجتماعي، المبادئ الأساسية... الخ)
- تاريخ المؤسسة (الأفراد، البناءات، التواريخ الكبرى، البيئة)
- المهنة (التجلي الخارجي للمهنة، المهنة المرتبطة بالنشاط الأساسي)

<sup>1</sup> - عز الدين الخطابي: الثقافة المدرسية و مسار الإطلاح التربوي، مجلة ويلي Oualili، العدد 15، الثقافة المدرسية وتكوين المدرسين، المدرسة العليا للأساتذة، مكناس، المغرب، 2010، ص 48.



- القيم (قيم معلنة، قيم ظاهرة)
  - السمات والرموز (ترتبط السمات بالشكل الخارجي مثل الاستقبال، المجال، تسيير الوقت، السلوك، اللغة، المظهر، أما الرموز فتتمحور حول التصورات، التاريخ)
- وعلى العموم تشير ثقافة المؤسسة إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتعمل هذه الثقافة على تشكيل سلوكهم وتمنحهم شعورا بالهوية، وتؤدي إلى خلق الالتزام والتماسك الاجتماعي".<sup>1</sup>

"بعدما تتشكل ثقافة المؤسسة لابد من العمل على ترسيخها والمحافظة عليها، ويتم ذلك من خلال الوسائل التالية:

-المحافظة على ثقافة المنظمة: يعرض العميان ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المؤسسة وهي:

-الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فالى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فان هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

-اختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح. وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك موائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر ألا يكون هناك تناقض بين قيم الأفراد وقيم المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة هذه المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية بسبب تأثر الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

<sup>1</sup> - بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة-التصور و المفهوم- دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2008، ص39.



-المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة".<sup>1</sup>

ولأجل ذلك يجب أن يقوم قسم إدارة الموارد البشرية بالتعرف على ثقافة الموظف الجديد عند تعيينه في المؤسسة والتعرف على مدى تماشي ثقافة هذا الموظف وقابلية اندماجها مع الثقافة التنظيمية، وتقوم بعض المؤسسات بتدريب العاملين الجدد وتهيئتهم للبيئة الثقافية والتنظيمية الجديدة، وذلك لمدة قد تراوح ما بين 3 - 12 شهرا بهدف صهر الموظف الجديد في العمل تدريجيا من خلال الحوار مع الزملاء والرؤساء ومن خلال تعليمه لكل قيم المؤسسة عن طريق التنشئة التنظيمية.

"وتمر عملية التنشئة التنظيمية للعاملين الجدد بثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: وهي مرحلة ما قبل دخول الموظف إلى المنظمة للعمل بها، وفيها يتم فرز تصنيف جميع المتقدمين لانتقاء من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.

المرحلة الثانية: مرحلة دخول الموظف للمنظمة وتهيئته للعمل الجديد والثقافة الجديدة، وتسمى مرحلة التصادم بين الثقافتين.

المرحلة الثالثة: مرحلة تغيير مهارات وسلوكيات وتوقعات الموظف الجديد وتوظيف هذا التغيير لخدمة أهداف المنظمة.

وتؤثر المراحل الثلاثة في إنتاجية الموظف وأيضا في سرعة أو بطئ تكيفه الاجتماعي والثقافي مع جماعة العمل التي انضم إليها. وأيضا لها تأثير خاص على قراراته بالبقاء في المؤسسة من عدمه".<sup>2</sup>

2- وسائل انتشار الثقافة في المؤسسة: كيف تنتشر قيم الثقافة بين العاملين؟ وبلغة أخرى: كيف يتعلم العاملون ثقافة منظماتهم؟

يتم تعلم ذلك بواسطة عدد من الطرق منها: الرموز، القصص، المصطلحات والاحتفالات والتعبيرات التي تحدد مبادئ المنظمة و سنوضح دور كل منها في نشر الثقافة التنظيمية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2005، ص 162.

<sup>2</sup> - سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دون ذكر دار النشر، مصر، 2009، ص ص 145 - 146.

<sup>3</sup> - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: مرجع سابق، ص ص 639 - 641.



## الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

**2-1- الرموز:** هي تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين، تعتمد المنظمات كثيرا على الرموز وهي الأشياء التي تتضمن معان أكبر من المعنى الظاهري لها، فعلى سبيل المثال فإن بعض الشركات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء وغيرهم بأنها شركة ضخمة مستقرة لها مكانة في السوق. كذلك فإن بعض الشركات تعتمد على الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتقها، مع ملاحظة أن هذه الشعارات تتغير من وقت إلى آخر.

ومن الأمثلة التقليدية للشعارات التي اتخذتها الشركات، شعار شركة جنرال إلكترونيك الذي يقول: "التقدم والارتقاء هو أهم ما ننتجه" وشعار شركة فورد الذي يقول: "الجودة هي وظيفتنا الأولى". كذلك فإن سيارات الشركة وطائراتها توحي بمعلومات عن بعض خصائص الثقافة التنظيمية للشركة مثل جدارة الشركة بالقوة أو السيطرة. تنتقل ثقافة الشركة عن طريق الشعارات إلى حد كبير. وفي إحدى الدراسات المثيرة عرض النحاتة على الناس رسوما لحجرات الاستقبال في العديد من الشركات، ثم سألوهم عما تريد الشركات أن توحي به من خلال تلك الرسوم.

وقد أعطت الرموز المختلفة تصورا مختلفا للثقافة التنظيمية، فعلى سبيل المثال فإن صالات الشركات المليئة بالزهور والورود نظر إليها على أنها ثقافتها مفعمة بأجواء الصداقة وتقدير العاملين، بينما نظر إلى الشركات التي تظهر رسومها على ما حصلت عليه من جوائز و شهادات تقديرية وصور تذكارية على أنها شركات تسعى إلى تحقيق النجاح. تؤكد هذه النتائج أن الرموز أدوات قوية لإرسال المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

**2-2- القصص:** تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروى عنها، سواء تم ذلك بطريق رسمي أو غير رسمي. وتوضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية، كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشأ أو يؤكد القيم المطلوبة، ولا ضرورة لأن تتضمن القصص أحداثا عظيمة مثل ذلك القرار العظيم الذي اتخذته أحد قادة المنظمة وحماها بمقتضاه من الإفلاس مثلا.

وربما أصبحت كلمات قصيرة شعارا أو مثلا لأنها توصل الرسالة المقصودة بكفاءة، فعلى سبيل المثال فإنه يتم عمدا إخبار العاملين بشركة الحلوى البريطانية كادبيري CADBURY الخاصة بقيام الشركة على مبادئ الصداقة حتى يفهموا ويتقبلوا أهم قيم الشركة وهي العمل الجاد.

**2-3- اللغة الخاصة:** تعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بالثقافة حية في المنظمة. فاللغة الخاصة تساعد أعضاء المنظمة على التعرف على بعضهم البعض أي تحديد هويتهم كأعضاء في المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن العاملين بشركة IBM اعتادوا أن يطلقوا تعبير



## الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

**ملفات صلبة Hardfiles** ويقصدون بذلك الأقراص الصلبة **Disk board** وأن يطلقوا لوحات الدوائر الإلكترونية **Circuit Boards** ويقصدون بذلك اللوحات الخالية منها **Plonrar board** وهي ألفاظ تعبر عن طبيعة ثقافتهم.

وفي هذه الأيام فإنه قد تجري اختصارات على أسنة العاملين بإدارة الموارد البشرية تبدوا غريبة على غيرهم ولكنها تميزهم عن غيرهم، ومن أمثلة تلك الاختصارات FMCS التي تعني خدمات الوساطة والتوفيق الفيدرالية و ERISA التي تعني قانون الضمان الاجتماعي للعاملين و rms التي تعني التصويت على فض الاتحادات. وبمرور الوقت فإن اللغة التي ينميها العاملون في الشركة أو إحدى إدارتها للتعبير عن أنشطتهم تستخدم كعامل مشترك يجمع العاملين معا ويعبر عن ثقافة الشركة العامة أو الفرعية حتى ولو بدت تلك التعبيرات غريبة بالنسبة لمن هم خارج الشركة أو القسم الذي يشيع فيه استخدام تلك اللغة.

**2-4- الاحتفالات :** المناسبات الخاصة التي تبجل قيم الشركة، تحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها وبالتأكيد فإنه ينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة. إن احتفالات المنظمات تؤكد الحفاوة بتحقيق هدف معين، فعلى سبيل المثال فإن إحدى شركات المحاسبة احتفلت بانتقالها إلى مبنى إداري أفضل بأن أقامت وليمة أظهرت أنها حققت إنجازا رائعا. وقد عبر الخبراء عن معنى الاحتفالات بالنسبة للثقافة قال: "الاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم.

**2-5- الطقوس والشعائر:** "هي مجموعة أنشطة تفضيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام بها من خلال التفاعل الاجتماعي، تهدف إلى نقل رسائل معينة وإنجاز أغراض محددة، كما تعمل على تعزيز القيم والمعايير الرئيسية مثل: ممارسة الرياضة الجماعية، الاحتفال بترقية مسؤل أو التحاق موظف جديد، وتحقق الطقوس والشعائر عدة فوائد:

■ تطوير الشعور بالانتماء للمؤسسة.

■ إعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية.

■ تثبيت هوية وثقافة المؤسسة.

**2-6- الأبطال:** يمثل الأبطال حجر الزاوية لثقافة المؤسسة وهم أناس يتمسكون بقيم المؤسسة وثقافتها ويقدمون دورا أو نموذجا في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المؤسسة، كما يجعل الأبطال النجاح جزء من ذاكرة المؤسسة، ويحددون نمط وقاعدة الكفاءة ويهتمون بتحفيز العمال ويؤثرون تأثيرا مستمرا في المؤسسة.





"إن الثقافة التنظيمية شيء ناشئ من خلال رموز ولغة وطقوس، فاللغة تستخدم لوصف الأحداث التنظيمية، أما الرموز فإنها توظف عامة لتدل على المكانة والعضوية، وكذلك الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد أدوارهم المختلفة، فيخلقون به النسيج الثقافي للمؤسسة ويحافظون عليه".<sup>1</sup>

"في حين تتجمع عوامل كثيرة لإيجاد ثقافة الشركة، فإن "بيرز" و"وترمان" قد وجدا أن ثمة ثلاثة عوامل أساسية تلعب دورا محوريا في ذلك وهي: القيادة، القصص والأساطير.

إن القائد يقرر ما هي القيم التي ستكون سائدة وبعد ذلك ومن خلال الأمثلة فإنه ينظم ويصنع القرارات التي يطيعها المرؤوسون، وهو يقوم بإيجاد نسق من القيم والمعتقدات المشتركة ثقافة الشركة. وبعد ذلك فعادة ما تلعب القصص والأساطير دورا هاما في نشر فكر الرئيس، وقد اكتشف بيتزا ووترمان أن القيم لا تنتقل عادة من خلال القواعد المكتوبة، وبدلا من ذلك، فإنها تنتشر بوسائل ماهرة وبالتخصيص من خلال القصص والخرافات والأساطير والاستعارات، وفي الشركات المتفوقة بعبارة أخرى فإن القصص والأساطير والخرافات تسود حتى تدعم المعتقدات الرئيسية للشركة".<sup>2</sup>

**3-العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:** "يتباين تأثير المنظمات حيال الثقافة التنظيمية التي تتبناها، ويرجع هذا الاختلاف إلى عوامل من أهمها:

**3-1-بيئة المنظمة:** تشكل البيئة موردا مهما لإمداد المنظمة بأفكار جديدة على صعيد تطوير إستراتيجيتها وهو ما يجعلها منظمة ديناميكية تستجيب للعوامل البيئية من خلال مرونتها وتنظيمها العضوي في ظل ثقافة تحث على ضرورة استمرار المنظمة في ممارسة هذا الحراك البيئي. لذلك من الضروري أن نلم بطبيعة البيئة التي نشأت المنظمة في إطارها وطريقة تعامل المنظمة مع هذه البيئة، وافترضاها وتوقعاتها بخصوص هذه البيئة.

**3-2-الموقع الجغرافي للمنظمة:** لهذا العامل أثر مهم على الثقافة الملائمة فقد تختلف الثقافة التنظيمية لفرعين لنفس البنك بسبب موقعيهما، فالأول يقع في مدينة كبيرة صاحبة، والآخر يقع في منطقة ريفية هادئة. فالموقع يؤثر على نوع الزبائن والعاملين المطلوبين لكل فرع، إضافة الى تأثير الموقع على شعور البنك في المدينة الكبيرة بوجود حدود بين البنك والجمهور، في حين لا يشعر الفرع في المنطقة الريفية بتلك الحدود.

<sup>1</sup> - دافيد ويلسون: مرجع سابق، ص 122.

<sup>2</sup> - جاري ديلسر: مرجع سابق، ص 560.



## الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

**3-3-النشاط الرئيس للمنظمة:** يكتسب هذا العامل أهمية في تحديد نوع وطبيعة الثقافة السائدة في منظمات الأعمال كون المنظمات التي تتشابه في طبيعة أعمالها تكاد تجدها تتبنى ذات الثقافة، فالمستشفيات والبنوك والمؤسسات العسكرية في كل مكان تتشابه في ثقافتها الأساسية والسبب يعود إلى أن تلك المنظمات تحتاج إلى معارف وتكنولوجيا متشابهة إلى حد ما بغض النظر عن بيئتها الخارجية.

**3-4-الأهداف:** تؤثر الأهداف التي تتبناها المنظمات على طبيعة الثقافة السائدة لديها، فالمنظمات الصناعية التي يمثل الربح هدفها الرئيسي ستختلف ثقافتها عن تلك التي يمثل الإبداع والتميز هدفها الرئيس. إذ أن الأهداف عادة ما تؤثر بشكل مباشر في عملية تحديد معايير الأداء التي تهتم بها المنظمة (بناء منظومة التحكم والرقابة) وتؤثر كذلك في الرموز والقيم والطقوس التي تتبناها المنظمات.

**3-5-حجم المنظمة:** يتطلب الحجم الكبير للمنظمة بناء تنظيميا أكثر رسمية ويؤثر على متطلبات الاتصال والعلاقات بين الوحدات كما يؤثر على المنافسة بين العاملين فإذا تناولنا الثقافة السائدة في مستشفين أحدهما صغير 20 سرير والآخر كبير 200 سرير سنجد اختلافات مهمة في كلتا الثقافتين.

**3-6-عمر المنظمة الزمني:** المنظمة المعمرة والضاربة في القدم يمثل عمرها عاملا مهما على طبيعة ثقافتها التنظيمية، فلو تناولنا شركتين تعملان في مجال صناعة الالكترونيات وكلتاهما في سوق واحدة (الأولى تعمل منذ 40 عاما والثانية حديثة العهد مضى من عمرها في السوق خمس سنوات) سنجد أن ثقافتها مختلفتان، إذ تبين أن الشركة الأولى قد عدلت من ثقافتها مرات عدة وما تزال متأثرة بشكل أو بآخر ببقايا ثقافتها القديمة ولا تستطيع إلغاء تأثيرها كليا، في حين نجد أن المنظمة الحديثة في السوق لم تمر بذلك إذ أقامت ثقافتها الخاصة بشكل أقل تعقيدا، وأوضح ما نلاحظ ذلك في الشركات الدوائية وشركات الاتصال والتكنولوجيا".<sup>1</sup>

نخلص إلى القول بأن الثقافة التنظيمية "تلعب دورا مؤثرا في صياغة أداء العاملين وفي توحيد معرفتهم فلا نكاد نرى نشازا في تلك الصورة لدى المنظمات التي تولي عنايتها للثقافة التنظيمية كعنصر رئيس في بناء الصورة الذهنية التي تتكون مع مرور الزمن لدى الزبائن".<sup>2</sup>

### 4-الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية: هل يمكن أن يكون لمنظمة كبيرة أو مهنة واسعة ثقافة واحدة؟

"من تجارب المنظمات الكبيرة نعرف أن التنوعات ضمن المجموعات الفرعية تصبح جوهرية عند حجم معين، مما يوحي أنه قد لا يكون من المناسب التحدث عن ثقافة شركة IBM أو جنرال موتورز

<sup>1</sup> - حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار حامد، عمان، ط1، 2012، ص ص299-300.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 301.



## الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

General Motors أو شل Schell. كما يشاهد في الوقت نفسه نمو ثقافات فرعية قوية تعكس الثقافة الأوسع، لكنها أيضا تختلف من نواح مهمة".<sup>1</sup>

"يفهم من مناقشتنا السابقة أنه يوجد بكل منظمة ثقافة واحدة، أو ثقافة رسمية - بمعنى مجموعة من القيم المشتركة والعقائد والتوقعات التي تسود بين العاملين في المنظمة - ولكن هذا نادرا ما يحدث وبدلا من ذلك فإنه يوجد بالمنظمات خاصة كبيرة الحجم عدد من الثقافات الفرعية التي تعيش مع الثقافات العامة. وبصفة عامة فإن هناك ميلا لأن يشيع قدر أكبر من القيم والعقائد والتوقعات بين العاملين في مهنة واحدة أو في قسم واحد بالمقارنة بما يشيع بين العاملين في مهن أو أقسام مختلفة. ونعني بذلك أن لتلك المجموعات المختلفة عدد من الثقافات الفرعية.

والمقصود بالثقافة الفرعية تلك التي تشيع في كل قسم أو إدارة من إدارات المنظمة، وتتمايز هذه الثقافات بتمايز الوظائف التي تؤدي في المنظمة أو بتباين المواقع الجغرافية لأنشطة المنظمة (بمعنى وجود العاملين في أماكن مختلفة). وهذا لا يعني أنه لا يوجد بتلك المنظمات ثقافة عامة تسيطر على الثقافات الفرعية، وعلى شخصية المنظمة، وهي الثقافة التي تحدثنا عنها حتى الآن، وتعكس الثقافة العامة القيم الأساسية أي: مجموعة العقائد العامة التي يتقاسمها العاملون في المنظمة. ويتقاسم أعضاء الثقافة الفرعية هذه الثقافة العامة مع باقي العاملين في المنظمة، وعلى ذلك فإن الثقافة الفرعية لا يمكن اعتبارها ثقافة مختلفة عن الثقافة العامة، ولكنها تعتبر ثقافة جزئية تنضوي تحت الثقافة العامة".<sup>2</sup>

"حيث يمكننا وبكل سهولة التمييز بين أنماط معينة من الثقافات الفرعية خاصة من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة إذ نجد: الإدارة العليا، الإطار السامية، إطار متوسطة، التقنيون وأعدان التحكم، العمال، ... ولكل فئة من هذه الفئات ثقافة تنظيمية خاصة بها، وبإمعان النظر في مستويات الهيكل التنظيمي الرسمي لأية مؤسسة ندرك أن هذه الأخيرة عبارة عن نسيج من الجماعات الفرعية التي

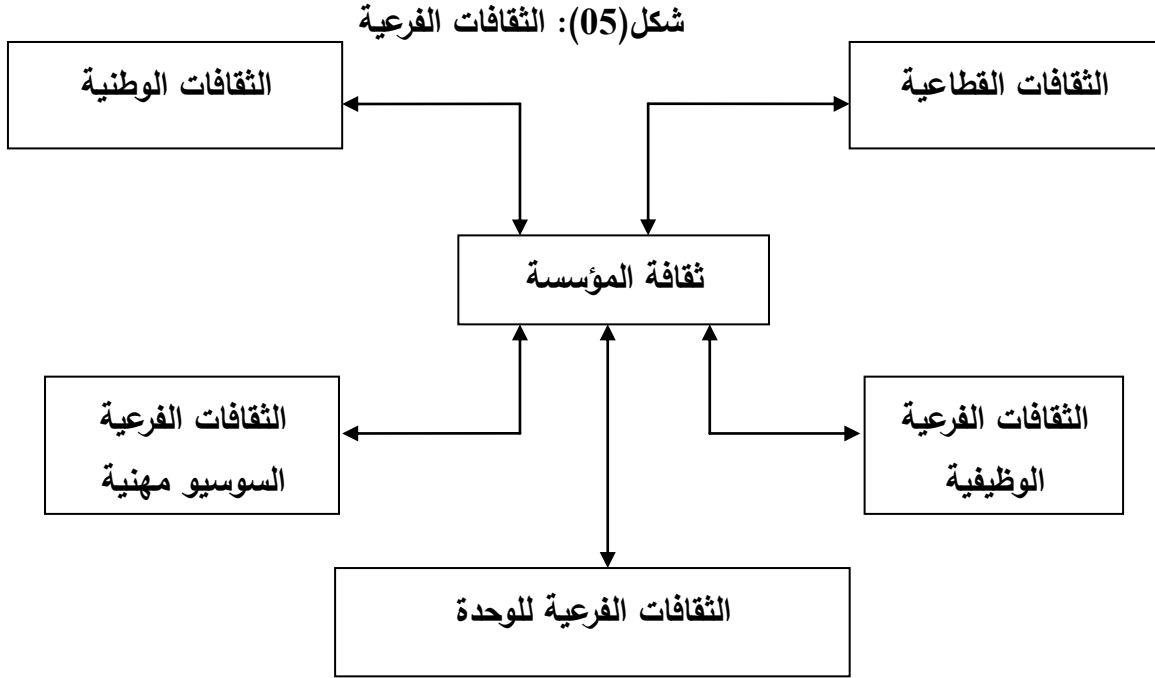
<sup>1</sup> - إدجار هـ، شاين: ترجمة: محمد منير الأصبحي، محمد شحاتة وهيبي: الثقافة التنظيمية والقيادة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2011، ص ص 33 - 34.

<sup>2</sup> - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: مرجع سابق، ص 628.



## الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

تملك كل منها طريقة تصور خاصة بها، كما تتسج كل جماعة علاقات عمل خاصة بها وتصور مختلف للحياة، وطريقة خاصة لإدراك ما يحيط بها، مما يمكنها من تشكيل إرث مشترك من الخبرات والتجارب".<sup>1</sup> والشكل الموالي يبين مختلف أنواع الثقافات التي تشكل مجتمعة ثقافة المؤسسة:



المصدر: بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة: مرجع سابق، ص34.

وهنا يبدو جليا أهمية النسق الثقافي في تقديم المؤسسة كنظام اجتماعي يتكون من أربعة ثقافات فرعية متفاعلة خاصة النظام الثقافي الذي يتفاعل مع ثقافات فرعية في نطاق المؤسسة، وخارجها مثل: الثقافة القطاعية، الثقافة الوطنية، الثقافة الفرعية السوسيو مهنية، الثقافة الفرعية، الثقافات الوظيفية. "والثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تتفق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة فيما بينها ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد سيؤثر ذلك على فاعلية المنظمة وأدائها. وقد أكد "مارتول ومارتن" أن الثقافة التنظيمية لها تأثير ايجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يكون الإيمان بها عميقا".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حليس سمير: التغيير التكنولوجي وتأثيره على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER، أطروحة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف2، 2015/2014، ص140.

<sup>2</sup> - رفعت عبد الحليم الفاعوري: مرجع سابق، ص 158.



## الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

"... وفي الواقع كانت التوترات المتنامية بين الثقافات الفرعية، إلى حد ما، السبب وراء إخفاق الشركة أساسا في البقاء كيانا اقتصاديا".<sup>1</sup>

الملاحظ من خلال هذا العرض الوجيز للثقافات الفرعية التي تتشكل داخل الثقافة الرئيسية الواحدة، والتي تم النظر إليها على أنها عامل هدم لكيان المؤسسة وبقائها، أن هذا التنوع الثقافي الذي تصنعه عدة عوامل كالمهنة أو الجنس أو السن أو الإلتناء الجغرافي أو... الخ، يمكن اعتباره ثراء معرفيا وخبراتيا واستغلاله لصالح الأهداف التنظيمية والإستراتيجية للمؤسسة.

### 5- نماذج عن ثقافة بعض المؤسسات الرائدة:

**5-1- شركة ماتسوشيتا اليابانية:** أسس كونوسوكي ماتسوشيتا شركة في اليابان، وتعتبر شركة بنيت بجهود كبيرة لمؤسسها الذي يعمل عملا بسيطا كمساعد لصاحب محل تأجير الدراجات. ثم بدأ التفكير في الأدوات الكهربائية و اكتشف المشترك الكهربائي الذي يمكن من تشغيل أكثر من جهاز كهربائي على نفس مكان توصيلة الكهرباء، ثم دخل مجالات أخرى لإنتاج أدوات كهربائية وأجهزة كهربائية. وأخذت الشركة تنمو وتتوسع عاما بعد آخر وهي الآن من أكبر شركات العالم.

**-القيم التنظيمية وفلسفة الإدارة للشركة:** هناك الكثير من المواقف المحيرة والأقرب للتناقضات في أسلوب العمل بشركة ماتسوشيتا والتي يمكن تفهمها عندما نعرف القيم التي تكمن وراء هذه المواقف والتي تتلخص فيما يلي:

- يتقبل المدير التنفيذي الآراء الجديدة وكسب ثقة العاملين بالرغم من أن مركزه يسمح له بقوة في التنظيم ولكن لا يستخدمها الاستخدام السيئ.
- وضعت الشركة نشيد خاصا يردده 87000 موظفا وعاملا في جميع أنحاء اليابان كل صباح في الساعة الثامنة ويعكس قواعد القيم التي تتمسك بها هذه الشركة .
- هناك نوعان من التدريب في الشركة: الأول لتنمية المهارات والثاني للتمسك بالقيم الخاصة بالشركة ويتم تلقين هذه القيم خلال فترة طويلة من التلمذ طوال الحياة الوظيفية في هذه الشركة.
- يطلب من الموظف العضو في أي مجموعة عمل التحدث مرة على الأقل كل شهرين ولمدة عشر دقائق إلى أفراد مجموعته عن قيم الشركة وعلاقتها بقيم المجتمع.

<sup>1</sup> - إدجار ه، شاين: ترجمة: محمد منير الأصبحي، محمد شحاتة وهبي: الثقافة التنظيمية والقيادة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2011، ص 34.



## الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

• إذا ارتكب أي فرد خطأ غير متعمد فالشركة تكون في غاية التسامح ويعتبر ذلك من ضمن تكاليف التدريب لتعلم شيء جديد، بينما يتلقى الموظف نقدا لاذعا وقد يطرد من العمل عندما ينحرف عن المبادئ الأساسية للشركة.

• تشمل القيم الروحية السبع المشتركة في الشركة: خدمة المواطن من خلال الصناعة، العدالة والإنصاف، الوثام والتعاون، السعي للأفضل، اللياقة والتواضع، التكيف والاستيعاب، الامتثال.

• أعاد ماتسوشيتا النظر في الغرض الذي تعمل الشركة من أجله ووضع بذلك فلسفة تربط قابلية تحقق الأرباح في العمل التجاري بالمصلحة الاجتماعية، وذلك على أساس أن العمل التجاري يقدم خدمة للمجتمع بتوفير احتياجاته، ويجب ألا تكون الأرباح أهدافا بشعة للمؤسسات، ويجب كسب ثقة المجتمع في أن ما تقدمه المنظمة شيء له قيمة يرضى عنه المجتمع.

أهمية هذه القيم هي أن تعزز من الآمال و التوقعات لدى العاملين في الشركة، وتفسر هذه القيم استمرار الحيوية للشركة مقارنة بالشركات الأمريكية التي أنشئت معها في العشرينات من هذا القرن مثل شركات جنرال موتورز".<sup>1</sup>

"تأتي شركة "ماتسوشيتا الكتريك كومباني" من بين الخمسين شركة الكبرى في العالم، إن النمو الهائل الذي أتاح لها تبوء هذه المرتبة هو بحد ذاته ظاهرة تترك في النفس أثرا عميقا. إلا أننا عندما ننظر الى نموها المقصود به نمو مجتمع مصغر في المجتمع الأكبر، والى ملاءمته الوفيرة لحضارة وقيم أمته والى انجازه المقصود لفعالية مستمرة التقدم تبدو قادرة على الاستمرار حتى بعد رحيل مؤسسها، عندئذ ندرك بأنها ليست فقط ظاهرة عابرة من نجاح مالي يستدعي الاهتمام ويثير الدهشة.

فقد أصبحت ماتسوشيتا شركة عظيمة لا يقتصر نجاحها على جني الأرباح بل أنها تقدم أكثر من ذلك بكثير، ذلك أنها أصبحت نظاما تنسيقيا يفي بحاجات مجتمعه وزبائنه ومديره وموظفيه، وهو فوق كل ذلك كله مبرمج بحيث يتكيف عند الضرورة مع ما قد يأتي من تغيرات".<sup>2</sup>

5-2- شركة آبل Apple للحاسبات: "تسعى المنظمات دائماً نحو التميز وصنع العلامة المميزة لها عن جميع منافسيها ولن يكون ذلك ما لم تتميز المنظمة بهوية خاصة بها تجعلها أكثر فاعلية وذات أثر بارز على المجتمع بشكل عام وعلى موظفيها بشكل خاص، من أبرز الأمثلة للمنظمات ذات الهوية المميزة

<sup>1</sup>- أحمد رأفت زكي: الموارد البشرية- مدخل تحليلي تكاملي- بيئة المتغيرات AR، مصر، 2008، ص ص 202-203.

<sup>2</sup>- ريتشارد تانز باسكال: انطوني ج. اثوس: فن الإدارة اليابانية، دار الحمراء، بيروت، ط1، 1990، ص15.



شركة " آبل Apple" فعلى الرغم من انتشارها الواسع في العالم وتعدد فروعها إلا أن لها هوية تنظيمية رائدة تتحدث نيابة عنها حتى أصبح شعار التفاحة المقضومة معياراً للجودة في مجال الأجهزة الإلكترونية<sup>(1)</sup>.

"تعد شركة "آبل" للحاسبات مثالا يحتذى به، فنجاحها يرجع إلى أكثر من مجرد امتلاكها للمنتج الصحيح في الوقت الصحيح، بل إنه أيضا نتيجة لشعبية الشركة والثقافة الملتزمة بها الشركة، وطبقا لأحد التقارير فإن ستيفن جوبز رئيس الشركة والمشارك في تأسيسها، قد أحضر للشركة نمطا صارما للاتصالات وكراهية للتدرج الهرمي والقواعد. وقد ترجمت هذه الفلسفة في "آبل" إلى نقص في البيروقراطية والقواعد وزخرفة غير رسمية. وفي المقابل كانت "آبل" قادرة على جذب مجموعة من المتخصصين الشباب مرتفعي الدافعية الذين يمثل تحمسهم بقمصان تي شرت يرتديها أعضاء فريق أحد المشروعات "يعملون 90 ساعة في الأسبوع ويحبون كل دقيقة منه". وفي "آبل" هكذا يتفق معظم الخبراء فإن ثقافة الشركة- قيمها الرئيسية- ذات تأثير عظيم على نجاح الشركة"<sup>2</sup>.

3-5- شركة ميكروسوفت: "إن بيل جيتس" Bill Gates الرئيس التنفيذي لشركة "ميكروسوفت" الذي اشتهر بمجموعة القيم التنظيمية التي يؤكد عليها: المبادرة الرائدة، الملكية، الابتكار والإبداع، الأمانة، الصراحة والاتصالات المفتوحة. ومن خلال التأكيد على المبادرة الرائدة، والملكية جاهد Bill Gates لجعل ميكروسوفت تتصرف بشكل أقل من كونها شركة ديموقراطية كبيرة، وبشكل أكبر من كونها شركة بيروقراطية كبيرة، وبشكل أكبر من كونها مجموعة من الشركات الصغيرة الأكثر تناسقا وتكيفاً ولقد أكد "جيتس" على ضرورة منح مديري المستوى الأدنى حيزا كبيرا من الاستقلالية في مجال صنع القرار، كما شجعهم على خوض غمار المخاطرة وتحمل نتائجها. إن التأكيد الذي وضعه "جيتس" على قيم مثل الأمانة، الصراحة، الوضوح، الاتصالات المفتوحة، ما هو إلا انعكاس لمعتقداته حول ضرورة وجود حوار داخلي مفتوح لضمان نجاح العمليات داخل ميكروسوفت.

إن المديرين الاستراتيجيين مثل "بيل جيتس" يعملون بشكل متعمد على زرع قيم توضح لتابعيهم ضرورة الالتزام بأداء أدوارهم بطرق مبتكرة، وهم يعملون على ترسيخ ودعم أعراف وقواعد سلوكية تقضي بأنه لكي يصبح الموظفون مبتكرين ومبادرين ينبغي أن يشعروا بحرية التصرف والاستقلالية، حتى ولو

<sup>1</sup> - عبد الله البريدي: الهوية التنظيمية - كيف ينظر الأفراد إلى منظماتهم- مجلة التدريب والتقنية، العدد 96، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، 2007.

<sup>2</sup> -جاري ديسلر: مرجع سابق، ص ص 557- 558.



## الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

بدا أن هناك فرصة للفشل. ويقوم مديرون آخرون برعاية وتشجيع قيم تقتضي ضرورة تحري الموظفين الحذر والحيطه في تعاملهم مع الآخرين، وضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة، وتسجيل تصرفاتهم كتابة حتى يمكن مسألتهم عما حدث، وقد يشجع مديرو بعض المنظمات مثل الشركات الكيماوية والنفط والمؤسسات المالية وشركات التأمين، مفهوم التحفظ الحذر عند اتخاذ القرارات، وعلى سبيل المثال، وفي أحد البنوك أو صندوق تأمين تؤدي المخاطر المرتبطة بفقدان أموال المستثمرين إلى جعل مفهوم الحذر في الاستثمارات ملائما بدرجة عالية وهكذا، فقد تتوقع من مديري الأنواع المختلفة من المنظمات، أن يحاولوا وبشكل متعمد زرع وتشجيع وتطوير قيم تنظيمية وكذلك أعراف وقواعد سلوكية تتناسب مع استراتيجيتها، وهيكل بأفضل شكل ممكن".<sup>1</sup>

بعد عرضنا لنموذج ثقافة مؤسسة يابانية وأخرى أمريكية، سنعرض مقارنة بين النموذجين فيما يخص التنوع الثقافي بين المديرين الأمريكيين واليابانيين حول بعض المفاهيم الإدارية وهو ما سنتناوله في الجدول الموالي:

الجدول (01) التنوع الثقافي بين المديرين الأمريكيين واليابانيين حول بعض المفاهيم الإدارية:

المصطلح	لدى المدير الأمريكي	لدى المدير الياباني
• الشركة	• فريق في مباراة تنافسية	• أسرة واحدة تعيش في قرية
• هدف المنظمة	• الفوز أو السبق	• البقاء والاستمرارية
• الموظفون	• لاعبون في فريق	• أطفال في أسرة متعاونة
• العلاقات الانسانية	• مهمة وظيفية	• مهمة عاطفية أو فطرة
• المنافسة	• منافسة قطع الرقاب	• التعاون وإلا فالخطيئة
• دوافع الريح	• الريح غاية نهائية في حد ذاته	• الريح وسيلة لبلوغ غايات
• مصدر التميز	• الافتخار بمكانة الفرد	• الافتخار بمكانة المجموعة
• دافع العمل	• تنمية الدخل الفردي	• تنمية مناخ العمل الجماعي
• الإنتاج	• الانتاجية	• التدريب والاجتهاد
• الأفراد	• الكفاءة	• المحافظة أو الصون
• الترقية	• طبقا لتمايز القدرات	• طبقا للأقدمية
• الأجر	• طبقا للنتائج والخدمات	• مقابل الصبر والتضحية

<sup>1</sup> - شارلز هل، جارديت جونز، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني: الإدارة الإستراتيجية -مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، 2008، ص ص 925-926.





## الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

**المصدر:** عبد الناصر محمد علي حمودة: إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص147.

**4-5-مجموعة دانون Danone:** وضعت هذه المؤسسة الكبرى قيمها انطلاقا من عملية صبر آراء داخلية قامت بها من أجل التعرف على العرف على القيم الحقيقية التي عاشها عاملوها. صبر الآراء هذا سمح بتبيان القيم الرسمية وهي كالتالي: <sup>1</sup>

**الفضول:** حسن الإصغاء، ورفض النماذج الجاهزة.

**الرشاقة:** أن تكون سريعا، مرنا ومتأقلا.

**الحماس:** الحدود غير موجودة، وإنما توجد عقبات يمكن تجاوزها.

**الإنسانية:** الاهتمام موجه للفرد عاملا كان أو مستهلك أو مواطن.

**الجوارية:** معرفة كيف يمكن أن تكون قريبا من أي فرد في العالم (العمال، المستهلكين، الزبائن، الموردين، المساهمين).

**الاحترافية:** هي قلب ثقافتنا التنظيمية المعروفة من طرف زبائننا الذين يضعون فينا ثقتهم.

**روح الفريق:** هي قوتنا.

**الابتكار:** هو حالتنا الذهنية، يوم بعد يوم نتحكم في تغيرات محيطنا، نبادر لحاجيات زبائننا وذلك باختراع منتجات جديدة.

<sup>1</sup> -Olivier Devillard, Dominique Rey : **Culture d'Entreprise- un Actif Stratégique-** DUNOD, Paris, 2008.





## الفصل الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية

1. ثقافة المؤسسة والقيادة.
2. ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي.
3. الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة.
4. ثقافة المؤسسة والهيكل التنظيمي.
5. ثقافة المؤسسة والهوية التنظيمية.
6. علاقة ثقافة المؤسسة بثقافة المجتمع.

**1-ثقافة المؤسسة والقيادة:** القيادة هي فن التعامل مع الآخرين على اختلاف أجناسهم وثقافتهم وديانتهم وأنماط سلوكهم، والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم هذا جانب، ولكن الجانب المهم الآخر هو أن القيادة علم، على القائد فيها أن يلم بعلم الإدارة بشكل خاص وقدر كبير من العلوم الأخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع والقدرة على الاستفادة منها وتسخيرها وتوظيفها لفهم الآخرين وتوجيه سلوكهم أو تعديله لما فيه الصالح العام وتحقيق الأهداف".<sup>1</sup>

**1-1- دور القيادة في تشكيل ثقافة المنظمة:** لقيم العمل أهمية كبرى للمديرين بصورة خاصة، وذلك أن فعالية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضائها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، إذ من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها المديرون ليؤثر على قيم وسلوك المرؤوسين، كما أن لقيم المديرين أثر في رسم المعالم الأساسية لسلوكهم، حيث تضع أمامهم الخطوط العريضة التي يتوجب عليهم إتباعها عند ممارستهم للعمل الإداري واتخاذهم لقراراتهم، ووضع الأهداف والسياسات ووسائل تحقيقها".<sup>2</sup>

"إن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي المنظمة تمتد جذورها بصورة عامة إلى الرياديين المؤسسين فهؤلاء المؤسسين بحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة في مرحلة حياة المنظمة عادة يحملون رسالة/ رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية تحقيق هذه الرسالة، ويقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاطرونهم قيمهم واعتقاداتهم، ويبدون استعداد لتنفيذ رسالتهم ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقادات المؤسسين والمديرين ويبدأ بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة".<sup>3</sup>

"وإن أحد الأدوار الرئيسية للقائد بعبارة أخرى هي وضع نغمة التنظيم وإنشاء ثقافتها على ضوء القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفون، وبمجرد تأسيس الثقافة فإنها تزود كل الموظفين بدليل مرشد لهم أينما كانوا وأي ما كانوا يفعلون فإنهم سوف يكونون قادرين على استخدام القيم التي وصفوها في ترشدتهم، فبقيم "الجودة أولا" يكون واضحا لهم أي السلوكيات التي تتبعها منشأتهم".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - رفعت عبد الحليم الفاعوري: مرجع سابق، ص 178.

<sup>2</sup> - محمد حسن حمادات: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، مرجع سابق، ص ص 32- 33

<sup>3</sup> - حسين حريم: مرجع سابق، ص 316.

<sup>4</sup> - جاري ديسلر: مرجع سابق، ص ص 557- 558.



1-2- القيادة الثقافية: "تحتاج عملية التطبيع التنظيمي والتكيف الاجتماعي الى وجود قيادة واعية تعمل على تعزيز القيم والمعايير الثقافية السائدة داخل المؤسسة واحتواء قيم الموظفين الجدد ويطلق عليها القيادة الثقافية Cultural Leadership والتي تلعب دورا هاما في تغيير المعايير والقيم السائدة في التنظيم من خلال إدخال هذه القيم من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية، وتستلزم هذه العملية تدعيم قنوات الاتصال داخل المؤسسة والقائد الثقافي يستخدم الرموز للتأثير على ثقافة المؤسسة في مجالين مختلفين هما:

-تحديد رؤية واضحة للمؤسسة وثقافتها التي تتناسب مع قيم ومعتقدات الموظفين الجدد،  
-تشجيع الأنشطة اليومية التي تعزز هذه الرؤية بحيث يتأكد المدير من أن إجراءات العمل ونظم الإثابة والعقاب تتلاءم مع قيم المؤسسة".<sup>1</sup>

"يتمثل العائق الأكبر أمام التغيير الثقافي بالفجوة بين ما يزعم القادة أنهم يقدرونه وما يقدرونه بالفعل، إذ لا يمكن إغراء طاقم المؤسسة بشعار "الثقافة التشاركية" الذي يرفعه القادة في الوقت الذي يحرص فيه هؤلاء القادة في اجتماعاتهم على المحاضرات والإعلانات وإطلاق التحذيرات وهكذا فإن الثقافة الخلاقة تصطدم بممارسة التحفظ والمزاعم حول ثقافة التوقعات العالية".<sup>2</sup>

ويمكن للقيادة أن تعمل على تعزيز ثقافة المؤسسة وذلك ب:

- "تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات: عندما لا تكون القيم راسخة عن العمل يلجأ القائد إلى تنميتها ضمن برنامج محدد قد يستغرق وقتا طويلا، ويمكن تقصيره باستخدام جرعات مكثفة من التوعية والتأثير".<sup>3</sup>

- "زيادة الإحساس بالانتماء للمؤسسة.

- زيادة الشعور بالرضا وتحقيق الذات من خلال المشاركة.

- تقبل قيم وأفكار الآخرين.

- الحصول على رعاية الآخرين.

- إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شبل بدران الغريب وآخرون: الثقافة المدرسية، دار الفكر، الأردن، ط1، 2004، ص 126.

<sup>2</sup> دوغلاس ريفز، ترجمة: ماجد حرب: قيادة التغيير في المدارس، دار وائل للنشر، ط1، 2011، ص 53.

<sup>3</sup> محمد حسن محمد حمادات: وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 327.

<sup>4</sup> شبل بدران الغريب وآخرون: مرجع سابق، ص 187.



## الفصل الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية

1-3-الممارسات القيادية في الدول النامية: "... أنماط القادة في الدول النامية عادة ما تكون تسلطية، حيث تعطي أهمية كبيرة لحماية نفوذ بعض المسؤولين، فتتغلب المنفعة الخاصة على المنفعة العامة كل ذلك يؤدي إلى كثرة الاجتماعات العقيمة وطغيان المناقشات البيزنطية، وإصدار قرارات تعسفية، وهو ما يؤدي إلى بقاء غالبية تلك القرارات حبرا على ورق لكونها لم تعتمد طرقا ديمقراطية شفافة مبنية على أسس علمية ومنطقية بمشاركة أهل العلم والخبرة. وهكذا بقيت القيادة في الدول النامية تعاني من التهميش والإهمال وهو ما يساهم في تعزيز التخلف بهذه الدول".<sup>1</sup>

1-4-تأثير القيادة على ثقافة الجماعة: "إن الثقافة التي تتميزها الجماعة تؤثر تأثيرا بالغا على درجة انجاز أهداف الجماعة وإشباع احتياجات أعضائها النفسية والاجتماعية، فالثقافة التي تؤكد على القيم كحق تقرير المصير والمساواة، والحرية، وتقبل وجهات النظر المخالفة، إتاحة الفرصة للآخرين تساعد بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف أعضاء الجماعة والجماعة ككل. وقد أشار Toseland و Rivas إلى مجموعة من القواعد التي ينبغي على القائد الاهتمام بها حيث أنها تساعد في بناء ثقافة ايجابية وفاعلة داخل الجماعة منها:

- إن ثقافة الجماعة تتكون من خليط من القيم والمبادئ والعادات التي يجلبها الأعضاء إلى الجماعة، ولهذا فإن على القائد مساعدة الأعضاء في معرفة واختيار ومقارنة واحترام قيم وعادات بعضهم بعضا.
- إن ثقافة الجماعة تتأثر أيضا بقيم المؤسسة والمجتمع المحلي والمجتمع الكبير ولهذا فإن على القائد مساعدة أعضاء الجماعة في تحديد وتفهم هذه القيم خاصة المؤثرة في العمل الجماعي.
- إن أعضاء الجماعة والقائد يمكن أن يكون لديهم صور نمطية معينة تتداخل وتؤثر في قدرة أعضاء الجماعة على التفاعل فيما بينهم، ولهذا ينبغي على القائد معرفة هذه الصور النمطية والحد من تأثيرها السلبي على العمل الجماعي.
- إن اختلاف القيم يمكن أن يؤدي إلى ضعف تماسك الجماعة أو انفصالها، ولهذا فإن القائد مطالب بالتدخل لحل الخلافات الناشئة بسبب اختلاف القيم ومحاولة التوسط للوصول إلى أرضية مشتركة بين أعضاء الجماعة.

<sup>1</sup>- بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، ط3، 2008، ص 87.



• إن ثقافة الجماعة يمكن أن تكون أداة مؤثرة وفاعلة في قيم الأعضاء، ولهذا فإن على القائد أن يؤكد على قيم هامة كالحرية والمساواة والاحترام والتقبل وحق تقرير المصير".<sup>1</sup>

**1-5- الثقافة والقيادة الإستراتيجية:** تستحدث الثقافة التنظيمية بواسطة القيادة الإستراتيجية التي يوفرها مؤسس المنظمة وإدارتها العليا، ويعتبر دور المؤسس على جانب كبير من الأهمية وخاصة في تحديد الثقافة. حيث أن المؤسس يفرض بصماته وقيمه ونمطه الإداري على المنظمة وعل سبيل المثال لقد استمر تأثير الدور المحافظ لـ "وانت ديزني Walt Disney" على الشركة التي أسسها حتى إلى ما بعد وفاته. وكان المديرين يخشون تجربة صيغ وأنماط جديدة من وسائل الترفيه بسبب خوفهم من أن ذلك قد لا يروق والت ديزني، ولقد اقتضى الأمر تعيين فريق إدارة جديد تحت قيادة "مايكل ايزنر" Michael Eisner للالتفاف حول أفكار الشركة، بما يتيح لها التعامل مع حقائق وواقع صناعة الترفيه الجديدة.

ولقد انتقل نمط القيادة الذي أرساه المؤسس إلى مديري الشركة ومع نمو الشركة، فإنها جذبت وبشكل نموذجي مديريين وموظفين يتشاركون نفس القيم، بل الأكثر من ذلك فإن أعضاء التنظيم يتم استنجازهم واختيارهم بشكل نمذجي فقط لأنهم يتشاركون نفس القيم، وهكذا أصبحت قيم الشركة أكثر تفرداً، لأن أعضائها قد أصبحوا أكثر تشابهاً .

إن قوة وفاعلية تلك القيم وهذه الثقافة المشتركة تتمثل في رفع معدلات التكامل وتحسين التنسيق بين أعضاء التنظيم وعلى سبيل المثال نجد أن اللغة المشتركة التي تسود المنظمة وتبرز فيها إنما يكون ورائها تشارك الأفراد في نفس المعتقدات والقيم، هذه اللغة تيسر وتسهل التعاون بين المديرين وبالمثل نجد أن القواعد والإجراءات والإشراف المباشر يكون أقل أهمية عندما تأخذ القواعد السلوكية والقيم مكانها في ضبط السلوكيات وتحفيز الموظفين".<sup>2</sup>

"بمعنى أن تصبح الرقابة ذاتية وهذا لا يتأتى إلا بوجود قنوات معينة لدى الموظفين، هذه القنوات التي تتشكل بتدريبهم لمعظم القيم والأعراف والقواعد السلوكية للمؤسسة، والتي يلعب المؤسسين دوراً بارزاً في وضعها وترسيخها. وعندما يعتنق أعضاء التنظيم القواعد السلوكية والقيم فإن ذلك يؤدي إلى تفعيل التزامهم نحو المنظمة ويحثهم على إيجاد طرق وأساليب جديدة لمساعدتها على إحراز النجاح، وهذا

<sup>1</sup> -صالح بن عبد الله أبو عبادة، عبد المجيد بن طاش نيازي: أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، مكتبة

العبيكات، الرياض، 2000، ص ص 135 - 136.

<sup>2</sup> - شارلز هل، جارديث جونز: مرجع سابق، ص 927.



## الفصل الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية

يعني أن الموظفين من المرجح أن يلزموا أنفسهم بالأهداف التنظيمية، أن يعملوا بنشاط لتطوير مهارات جديدة لتحقيق تلك الأهداف".<sup>1</sup> ومن ثم انتمائهم وولائهم لسياسات وأهداف المؤسسة.

**2- ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي:** "التغيير التنظيمي هو عملية إدخال وتحسين أو تطوير المنظمات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل. وهو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

إن إدراك التغييرات والتعامل معها والنظر إليها نظرة متكاملة تعد من المهمة التي تتطلب أحيانا إعادة تنظيم المنظمات وإدارتها وإجراء التغييرات التنظيمية فيها حتى تتمكن من التكيف مع البيئة والتخلص من الحالات الصعبة التي تعترض مسيرتها، ولما كانت حياة المنظمة وبقائها يعتمدان على قدرتها على التواء مع بيئتها و التغييرات الحاصلة فيها فإن القيام بعملية التغيير التنظيمي المستمر يعتبر من أهم أهداف أي مؤسسة تسعى إلى البقاء و المنافسة".<sup>2</sup>

يعد التغيير التنظيمي الجوهرية والمخطط هو التغيير الذي يتناول هيكل التنظيم الرسمي والجوانب السلوكية والتكنولوجية في بعض جوانب المؤسسة أو كلها، فيمكن أن يشمل التغيير طرق العمل أو سلوكيات الأفراد العاملين. ويتخذ صورا مختلفة منها: التغيير على مستوى التفاعل بين الإدارة والعاملين، التغيير في نمط العمل الفردي، التغيير في العلاقات الشخصية.

ولقد زاد الاهتمام بدور ثقافة المؤسسة في دعم النجاح التنظيمي وكعامل محدد لنجاح أو فشل عمليات التغيير، وقد تم تحديد بعض الأبعاد الرئيسية التي تساعد على إحداث التغيير وهي:

• **القيم:** وتتضمن المعتقدات التي تكمل في قلب الثقافة المشتركة، وينبغي تدعيم هذه المعتقدات بشكل واضح وتشجيع عملية التوحد مع الثقافة السائدة داخل المؤسسة.

• **الطقوس والمراسيم:** وهي أساس التفاعل الرمزي بين الأفراد حيث توضح توقعاتهم التي تحملها المؤسسة لهم، وما تتوقعه منهم.

• **شبكة اجتماعية:** وهي نظام الاتصال غير الرسمي أو ما يعرف بالشكل الهرمي الخفي للسلطة في المؤسسة، ومن ثم فإنه يشبع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين.

<sup>1</sup> - شارلز هل، جارديث جونز: مرجع سابق، ص 927.

<sup>2</sup> محمد بن يوسف النمران عطيات: إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن 21، ط، المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر، 2006.





## الفصل الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية

• **الأبطال:** وهم الأشخاص الذين يجسدون القيم بما يحملون من قيم ثقافية و نماذج للأدوار التي يقومون بها في المؤسسة.

**2-1- تغيير ثقافة المنظمة:** هناك القليل من الكتاب الذين يرون أن ثقافة المنظمة غير قابلة للتغيير، حيث أن الكثيرين يعتقدون بإمكانية تغيير وتعديل ثقافة المنظمة والسؤال الذي يبرز هنا: ماهي الظروف الضرورية لتغيير الثقافة والتي تسهل عملية التغيير؟ ومن بين العوامل الموقفية الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة هي:<sup>1</sup>

• **تغيير قادة المنظمة البارزين:** على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

• **مرحلة دورة حياة المنظمة:** مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/التوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار Decline تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.

• **عمر المنظمة:** تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتنا.

• **حجم المنظمة:** من السهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.

• **قوة الثقافة الحالية:** كلما زاد إجماع العاملين وشدّة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة.

• **غياب ثقافات فرعية:** إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.

فإذا ما كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة، فإنه يجب وضع إستراتيجية شاملة ومنسقة لانجاز هذا التغيير بنجاح، ويتضمن ذلك تفحص وتقييم الثقافة الحالية و مقارنة الثقافة الحالية بالوضع المنشود، وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير ومن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة.

"يبدو أن كلا من الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي الخلاص

منها، وتقع المناقشات السببية لهذه الرابطة في خط مستقيم مفرد الاتجاه وذلك يرجع للأسباب التالية:

**أولاً:** ترتبط الثقافة والأداء التنظيمي برابطة قوية للغاية.

<sup>1</sup> - حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال - دار حامد، الأردن، ط1، 2009، ص 317.



## الفصل الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية

ثانياً: من أجل إدخال تغيير في الأداء التنظيمي...فانه لابد من الاهتمام أولاً بهيكل الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: إن المنشآت التي تتميز باللامركزية وتهتم بالأفراد هي تلك المنشآت التي يكتب لها النجاح".<sup>1</sup>

2-2-التغيير الثقافي: "ثمة العديد من الدراسات التي أثبتت أن القائد حتى ينجح في التغيير عليه أن يبدأ بالتغيير الثقافي، ويرى "جون كوتر" J.KOTTER ولجر راتجيبير H.ROTHGEBER 1995 وهما من ابرز الباحثين في التغيير أن 90% من المنظمات كانت تتجاهل التغييرات ذات الصلة أو تحاول تعديلها على نحو لا يساعد على نجاحها وقد أنفقت الكثير من الوقت والمال فكان ما حققته القليل من المكاسب والكثير من الإحباط. وإذا كان هناك ما يجدر بنا أن نتعلمه فهو أن تغيير السياسات من غير تغيير ثقافي يعني المزيد من العبث والإحباط".<sup>2</sup>

"ستتغير الثقافة التنظيمية من خلال أفعال القادة، فالكلام والتصريحات ليست كافية ويشير هايفتزر HEIFETZ ولنسكي LINSKY 2002 إلى أن أكثر التحديات التي تواجه التغييرات هي تكييفها، وان هذه التحديات لا يمكن حلها من خلال شخص يقدم إجابات من برج عال، وانه من غير تغيير في القيم والاتجاهات والسلوكيات، لن يتمكن الأفراد من القفز التكييفي اللازم للمعنى في البيئة الجديدة".<sup>3</sup>

"ووفقاً لبيتريز وترمان يعزى نجاح IBM مباشرة إلى تدعيم ثقافة التنظيم للابتكار والرغبة في التغيير، حتى المنحرفين تم تنظيمهم في فرق ومشروعات عمل مراقبة بفلسفة إدارية مركزية قوية... وحيث أن الثقافات القوية ترفع مستويات مقاومة التغيير".<sup>4</sup>

ولكي تتجح الإدارة في التقليل من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي يجب أن تستخدم الوسائل التالية:<sup>5</sup>

- تحقيق الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين عن طريق إشراك العاملين في إحداث التغيير في مراحلته المختلفة مثل أخذ آرائهم في التغييرات المقترحة، الدراسات المبدئية، إدراك التعديلات وطرق التنفيذ ومدى موافقتهم عليها.

<sup>1</sup>- دافيد ويلسون: مرجع سابق، ص ص 125 - 126.

<sup>2</sup>- دوغلاس ريفز، ترجمة: ماجد حرب: قيادة التغيير في المدارس، دار وائل للنشر، ط1، 2011، ص ص 51-52.

<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص 54.

<sup>4</sup>- دافيد ويلسون: مرجع سابق، ص 129.

<sup>5</sup>- مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر، ص 181.



## الفصل الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية

- يجب على الإدارة أن تقوم بتقديم المعلومات والبيانات الكافية عن التغييرات المقترحة والأسباب والأهداف التي تدعو إلى إحداثها في المنظمة وآثارها على المنظمة والفرد.
  - يجب على الإدارة إتباع الأسلوب الديمقراطي أثناء مناقشة عملية التغيير عن طريق إعطاء الفرصة لممثلين للعمال لإبداء رأيهم و مقترحاتهم ومناقشتها بصورة أكثر موضوعية وواقعية، واختيار أصوبها والإجراءات والطرق الواجب إتباعها لإحداث التغيير المراد تنفيذه بالمنظمة.
  - مشاركة العاملين في مناقشة إحداث التغيير يؤدي إلى إحداثه على أكمل وجه، حيث أن المشاركة تؤدي إلى تبصير العاملين بطبيعة إحداث التغيير والفوائد التي تعود عليهم مما يزيل من نفوسهم الخوف ومقاومة التغيير ويكون دورهم أكثر فعالية وإيجابية في إحداث التغيير.
- 3-الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة:** قبل التطرق لطبيعة العلاقة بين المتغيرين لابد من تحديد بعض المفاهيم الضرورية لفهم هذه العلاقة.

أ- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: "تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية وأسلوب جديد في الاعتقاد والعمل، فالإيمان بالجودة قولاً وعملاً وفي كل مستويات التنظيم وكذا في مختلف العمليات المنجزة يقود نحو تطوير وترقية أداء كل فرد وكل قسم أو مصلحة وإدارة وبالتالي المؤسسة ككل. فحسب Hashmi فإن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن: فلسفة إدارية تهدف إلى إدماج كل الوظائف: تسويق، تصميم، مالية، هندسة، إنتاج، خدمة الزبون... الخ من أجل تلبية حاجيات الزبون وتحقيق أهدافه المنظمة".<sup>1</sup>

ب- تعريف ثقافة الجودة: يعبر البعض عن ثقافة الجودة كما يلي:

-إن بناء ثقافة الجودة يمثل الجهد الحقيقي الذي يضمن توفير بنية تنظيمية مواتية لإحداث التحسين المستمر في الأداء.

-ثقافة الجودة تعكس نمط العلاقات والقيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية و السلوكية الإنسانية المرتبطة بالجودة في المنظمة. وفي هذا السياق يمكن التمييز بين نوعين من ثقافة الجودة:

-ثقافة جودة سلبية: وتتمثل في سيناريو إخفاء الأخطاء فهذه الثقافة تقوم على عادات، قيم معتقدات وأنماط سلبية تؤثر سلباً على كفاءة الأداء بالمؤسسة.

-ثقافة جودة ايجابية: وتتمثل في سيناريو تحمل المتاعب من أجل إرضاء الزبون، حيث تبني هذه

<sup>1</sup> عبد الفتاح بو خمخ، فهيمة بديسي: دراسة استقصائية حول إمام الإطارات العليا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات العمل بها، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد7، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2007، ص111.



## الفصل الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية

الثقافة على التوجه بالزبون والعمل على التخلص من كل الأخطاء التي تعرقل هذا التوجه".<sup>1</sup>

**ج-ثقافة الخدمة:** "إذ كان هناك معيار أو سمة معينة تعكس وتقيس ثقافة المنظمات الخدمية الناجحة، فإن خدمة المستهلك بالتأكيد هي هذا المعيار أو هذه القيمة أو عناصر خدمة المستهلك مثل مندوب البيع وطريقة اهتمامه بالزبون، مسئول اللف و التغليف وتسليم البضاعة، ومسئولي الاتصال بالعملاء وإتمام الصفقات البيعية، فكل هؤلاء يؤثرون في بناء ثقافة المنظمة، كما أن الإجراءات البيروقراطية تعطي انطبعا سينا عن ثقافة الشركة وتجعل المنظمة في وضع لا يطاق ولا يمكن احتماله، وجميع العناصر السابقة الايجابية والسلبية مهمة في تشكيل ثقافة الخدمة".<sup>2</sup> ويوضح الجدول التالي أهم العناصر المكونة لثقافة الخدمة:

الجدول (02): أهم العناصر المكونة لثقافة الخدمة

الثقافة المشتركة	مثال
1. الاهتمامات والفهم المشترك	• عندما تشجع المنظمة وتدعم العاملين بها نحو مقابلة احتياجات العملاء بتكاليف مقبولة تتحملها المنظمة.
2. الأشياء المشتركة.	• عندما يأكل الموظفون في مطعم أو كافيتريا واحدة بالمنظمة.
3. الأموال المشتركة.	• نحن نهدف إلى خلق منفعة وولاء
4. الأفعال المشتركة.	• نحن نتعاون جميعا في حل المشاكل الكبيرة للمستهلك.
5. المشاعر المشتركة.	• إذا لم تشعر بالرغبة في العمل بالمنظمة والولاء لها فلن نستطيع التكيف.

المصدر: سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص160.

**3-1-التغيرات التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة:** "حتى تتجح المؤسسة في تطبيق برامج الجودة الشاملة لابد من أن تبني ثقافة تنظيمية تقوم على الجودة، حيث تساعد الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك الإنساني داخل المنظمة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع، وذلك بشرط أن تكون تلك الثقافة مفهومة لدى جميع العاملين بالمنظمة، وان يكون جميع العاملين قادرين على تطبيقها والالتزام بها عند أدائهم لأعمالهم.

**والثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة تتمثل في:**

- الإيمان بضرورة تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- الإيمان بضرورة المكاتفة والصدق في كافة أنواع الاتصالات التي تجري داخل المنظمة.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بو خمخم، فهيمة بديسي: المرجع نفسه، ص137.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب: أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، مكتبة العبيكات، الرياض، 2000، ص159.



- الإيمان بضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين بالمنظمة.
- الإيمان بأهمية العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي.
- الإيمان بأن تحقيق المنظمة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين.
- الإيمان بضرورة العمل الجيد بدون أخطاء أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء.
- الإيمان الكامل بضرورة التعرف على أسباب الأخطاء لتلافيها بدلا من معاقبة المخطأ.
- الإيمان بضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستهلكين وأن يكون رضا المستهلك هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين.
- الإيمان بضرورة أن تعمل كافة إدارات المنظمة في تناغم وتناسق من أجل إجراء إرضاء المستهلك فلا مجال للمنافسة بين تلك الإدارات فالنجاح هو نجاح للجميع وليس للأفراد.
- الإيمان بأن الفشل ليس هو نهاية المطاف بل إنه تجربة يجب تجاوزها و لنبدأ من جديد مع الاستفادة من أخطائنا.
- الإيمان بضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
- الإيمان بضرورة أن يكون جميع العاملين مبتكرين ومبدعين".<sup>1</sup>

**3-2- الثقافة التنظيمية في الشركات التي تطبق TQM:** "لقد أجريت العديد من الدراسات على الشركات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة فوجد أن هذه الشركات تتميز ثقافتها بالتالي:

- أ. **التوجه نحو المستهلك:** تبين أن جميع الشركات التي تطبق TQM تهتم وبشكل أساسي برغبات المستهلك وحاجاته من حيث الجودة والسعر وغير ذلك، وتستجيب لها من خلال تقديم منتجات ذات قدرة تحمل عالية وبأسعار تنافسية مع مزيد من خدمات ما بعد البيع.
- ب. **تشجيع العاملين على الاستقلال والإبداع:** تشجع هذه الشركات التفكير الخلاق وحث العاملين على التجديد والابتكار و مساعدة الأفراد الذين يقدمون أفكار جديدة وخلاقة تهدف الى التحسين المستمر في الجودة وزيادة الإنتاجية.

ج. **العمل بمرونة بدلا من التقيد بالإجراءات:** معظم الشركات التي تطبق TQM تبين بأنها تميل للعمل بقدر عال من المرونة، والقدرة على التجريب والتعديل والتوجيه نحو تحقيق الأهداف وليس التقيد

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، مكتبة العبيكات، الرياض، 2000، ص ص230-231.



## الفصل الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية

بالإجراءات المتعلقة بالرسميات أو التفصيل بصورة كبيرة في التخطيط والعمل وبالتالي تتجه الشركة إلى الحرص على تطبيق الإجراءات وليس على النتائج المطلوب تحقيقها من قبل الجميع.

د . الاستثمار الأفضل للموارد البشرية: تعتبر هذه الشركات أن الاهتمام بالعاملين في الشركة وضرورة تزويدهم بالمعلومات الكاملة عن الشركة من حيث رسالتها والأنشطة التي تقوم بها وغير ذلك مما يجعل العاملين يتحملون المسؤولية عن أداء مهامهم حيث تتولد لديهم روح الالتزام بتحقيق الأهداف وبالتالي يساهم ذلك في زيادة الإنتاجية وتحسين العمليات الإنتاجية وبشكل مستمر".<sup>1</sup>

3-3- ثقافة خدمة العملاء: "من بين أهم مقومات ومؤثرات نجاح وفعالية المنظمات هي خدمة العملاء/ المستفيدين والاستجابة لرغباتهم وحاجاتهم، وتقديم أفضل خدمة ممكنة وبأسرع ما يمكن وبأقل تكلفة، فضمان ولاء العميل باستمرار واستقطاب عملاء جدد... الخ، هذا يتطلب وجود ثقافة تعزز وترسخ تقديم أفضل خدمة ممكنة للعملاء".<sup>2</sup>

4- الثقافة والالتزام التنظيمي: "يعتبر الالتزام التنظيمي أحد العناصر الهامة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ووسيلة فعالة لتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي لدى العاملين بها حيث يساعد على تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والاستقرار والتكيف مع المتغيرات المختلفة، ويتضمن الالتزام بمشاعر الأفراد تجاه المؤسسة التي يعملون بها، حيث يعكس مدى توحيد الأفراد مع مؤسستهم وتعلقهم بها. وتساعد ثقافة المؤسسة على تحقيق الالتزام التنظيمي إذا كانت تتضمن قيم ومعتقدات ايجابية بحيث يشعر الفرد بأن قيمه وأهدافه تتفق مع قيم المؤسسة التي يعمل بها وتتأثر عملية الالتزام بالمناخ التنظيمي والصحة التنظيمية ومدى سيادة جو من الألفة داخل المؤسسة بحيث يشجع على التعاون وتحسين الأداء وبيّح الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية صنع القرار وتحديد أهداف المؤسسة.

ومن هنا فان الثقافة التنظيمية تعزز الالتزام الوظيفي والشعور بالانتماء للمؤسسة من خلال تشجيع

الأفراد على:

- تبني قيم المؤسسة وأهدافها.
- الارتباط الوثيق بالمؤسسة والسعي إلى تحسينها.
- العمل على تعزيز القيم الايجابية داخلها.

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو 2000-2001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن،

2005، ص ص167- 168.

<sup>2</sup> - حسين حريم: مرجع سابق، ص 323.



- مساعدة إدارة المؤسسة على إحداث التغيير والتطوير المطلوب".<sup>1</sup>
- 5-1- الانضباط والالتزام: تؤثر ثقافة المؤسسة في درجة الانضباط والالتزام التي يظهرها أفراد المؤسسة، ويشير الانضباط إلى الدرجة التي يكون فيها أفراد المؤسسة مستعدين لبذل الجهود والولاء، وإظهار انتمائهم للمؤسسة لتحقيق أهدافها، أي ثقافة المؤسسة تخلق ظروفًا في المؤسسة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المؤسسة أو حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا. ويمكن أن تؤدي ثقافة المؤسسة الإيجابية القوية إلى دعم استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمؤسسة أي أن الثقافة القوية والكثيفة يمكن أن تمثل مصدراً للمزايا التنافسية للمؤسسة، نظراً لأنها تعتبر مؤثراً قوياً تحفز السلوك المنتج الذي يساهم في نجاح المؤسسة. وتستطيع الثقافة قيادة المؤسسة إلى النجاح في الأجل الطويل عند توفر ما يلي:
- عندما تكون الثقافة ذات قيمة لدى العاملين بالمؤسسة وتؤدي إلى مخرجات متميزة تزيد من القيمة الاستثمارية للمؤسسة، كأن تؤدي ثقافة المؤسسة إلى رفع أعضائها وتعميق حرصهم على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف.
- عندما تكون السمات الثقافية للمؤسسة قاصرة على أعضاء المؤسسة وحدهم وإلا تكون سائدة ومنتشرة بنفس المستوى والقوة بين أعضاء المؤسسات الأخرى المنافسة التي تعمل في نفس المجال أو النشاط.
- أن يصعب تقليد أو محاكاة ثقافة المؤسسة، أو نقلها إلى المؤسسات الأخرى المنافسة أو المحيطة بها والعامة في نفس المجال".<sup>2</sup>
- 5-ثقافة المؤسسة والهوية التنظيمية: " تسعى المنظمات دائماً نحو التميز وصنع العلامة المميزة لها عن جميع منافسيها ولن يكون ذلك ما لم تتميز المنظمة بهوية خاصة بها تجعلها أكثر فاعلية وذات أثر بارز على المجتمع بشكل عام وعلى موظفيها بشكل خاص، من أبرز الأمثلة للمنظمات ذات الهوية المميزة شركة " أبل Apple" فعلى الرغم من انتشارها الواسع في العالم وتعدد فروعها إلا أن لها هوية تنظيمية رائدة تتحدث نيابة عنها حتى أصبح شعار التفاحة المقضومة معياراً للجودة في مجال الأجهزة الإلكترونية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- شبل بدران الغريب و آخرون: الثقافة المدرسية، دار الفكر، الأردن، ط1، 2004، ص 234.

<sup>2</sup>- ربيعي ميلود: مرجع سابق، ص ص 79- 80.

<sup>3</sup>- عبد الله البريدي: الهوية التنظيمية - كيف ينظر الأفراد إلى منظماتهم- مجلة التدريب والتقنية، العدد 96، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، 2007.



## الفصل الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية

"ويرى بعض الباحثين أنه من أجل أن تضيف الهوية التنظيمية قيمة اقتصادية للشركة، فعلى الهوية أن يكون لديها مضامين محددة للقرارات العملية والاستراتيجية، وفي الواقع، فإذا لم يكن لدى الهوية التنظيمية مثل هذه المضامين، فهي عندئذ إما على الأرجح بأنها غير شائعة بشكل واسع بين مستخدمي الشركة أو أنها غير مناسبة لقرارات العمل التي تصدرها الشركة.

وفي الواقع فإن الجهود لإعطاء فعالية للهويات التنظيمية الضعيفة أو غير الملائمة سوف تنقص القيمة الاقتصادية للشركة. والشركات ذات الهوية التنظيمية الواضحة سوف تتجاوز في أدائها الشركات التي ليس لها هوية واضحة، وأن تأثر الهوية التنظيمية على القيمة الاقتصادية للشركة سوف يكون دال على قوة الهوية التنظيمية ومحتوى الهوية التنظيمية".<sup>1</sup>

"والثقافة التنظيمية في نهاية الأمر تشكل هوية ثقافية يحملها أفرادها، وهذه الأخيرة محصلة التفاعل النفسي والاجتماعي فكما لها مركبات نفسية لها مركبات اجتماعية، فالفرد من خلال تطوره ونموه يحاول الامتثال إلى النماذج الثقافية في مجتمعه لان هذا المجتمع هو الذي سينكف بمشاكله وصعوباته، واستدخال قيم ومعايير المجموعة... فالثقافة التنظيمية تكسب الفرد العامل في مجال زمني ومكاني معين هوية ثقافية ينتمى إليها ويظهر من خلالها انتمائه وولائه لها من خلال سلوكياته وتصرفاته... فالثقافة التنظيمية والهوية الثقافية توحد التصورات بين معظم العاملين فيها من خلال نماذج معينة من الأفكار والمعتقدات يتم استحضارها... فوعاء الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي يكسب الفرد العامل هوية ثقافية خاصة تجعله يعبر عنها في مجال عمله أو خارجه وكلما ظهر ذلك في تصرفاته وتصوراته كلما دل ذلك على قوة الثقافة التي ينتمي إليها وعلى مرونتها ومدى فعاليتها في الاستجابة الى حاجات ورغبات الفرد من جهة وأهداف المنظمة وتطلعاتها من جهة، وكلما تطابقت اهتمامات الأفراد واهتمامات المنظمة كلما دل على تجانس وتكامل الهوية الثقافية في صياغة وعي مشترك ونماذج ثقافية مترابطة".<sup>2</sup>

يربط "سان سوليو" بين الهوية الاجتماعية والهوية في مجال العمل، فيقول في ذلك " يتأسس جانب مهم من الهوية الاجتماعية، وتتكون شبكة من العلاقات بين الأفراد في العمل والمؤسسة، لكن المؤسسات

<sup>1</sup> - ماجكين شولتز وآخرون، ترجمة: رياض الأبرش العبيكات: الشركة المعبرة - الهوية، السمعة والعلامة التجارية - الأردن، ط1، 2004، ص ص 70 - 71.

<sup>2</sup> - عباس سمير: الثقافة التنظيمية واستراتيجية التغيير في المنظمات، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص ص 169-170.





## الفصل الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية

تحاول تقليص عدد العاملين وأصبحت مجالا خاصا بالأجهزة والآلات، وبذلك فهي تجعل من الشباب والكبار والمسنين يفقدون أعمالهم، وبالتالي يفقدون هوياتهم الاجتماعية".<sup>1</sup>

"...فالهوية المؤسسية تقترح ما هو مناسب ومشروع وذو جدوى وبالعكس فهي تحدد أيضا ما هو غير مناسب وغير شرعي وغير ذي جدوى، فتأثير الهوية المؤسسية إذن هو في النهاية توافق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة".<sup>(2)</sup>

وعليه فإن ثقافة التنظيمية تؤثر في هوية العاملين، وتدعم التزامهم وتشعرهم بالمسؤولية وترشد سلوكهم، وبالتالي يمكن وصف العلاقة بين الهوية والثقافة التنظيمية بأنها علاقة سببية (سبب - نتيجة) فالثقافة التنظيمية سبب في وجود الهوية التنظيمية، وانطلاقا من قراءتنا لواقع ثقافة المؤسسة الجزائرية يمكننا التنبؤ بملامح الهوية التنظيمية لتلك المؤسسة، فكلما كانت الهوية قوية دل ذلك على قوة الثقافة.

### 6- علاقة ثقافة المؤسسة بثقافة المجتمع:

"تعد الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة انعكاسا لثقافة المجتمع الذي تنشط فيه فهي تستعير سماتها الثقافية من المحيط الذي تعيش فيه وهو ما ذهب إليه عالم الإدارة الياباني \*وليام أوشي\* الذي يرى بأن التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة هي التي تشكل قوام الثقافة الإدارية، فأبي فرد قبل أن يلتحق بالمنظمة قد خضع لتأثيرات متعددة من قبل ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه سواء كانت العائلة أو الجماعة أو البلد أو نظام التعليم أو مختلف التنظيمات الاجتماعية التي يعيش في وسطها وهذا ما يجعل الممارسات الفعلية في المنظمات والسلوكيات التي تصدر عن العاملين فيها سواء كانوا من أفراد المجتمع أو من الوافدين إليه ما هي في الحقيقة إلا إفراز للخصائص الاجتماعية والثقافية والسلوكية للبيئة التي يعيشون فيها ويشكلون جزء من كيانها الاجتماعي.

...وعليه فإن التنسيق بين ثقافة المنظمة وثقافة المجتمع أصبح مطلبا ضروريا لنجاح المنظمة واستمرارها وكل خروج عن القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد ويتفق عليها المجتمع يشكل خطرا كبيرا على المنظمة وسببا رئيسيا لإغلاقها وإيقافها عن النشاط، ومنه فمكانة البعد الثقافي في إدارة المنظمات وتسيير الأفراد تحول إلى متغير رئيسي وسببا في نجاح الكثير منها بعد أن كان ينظر إلى المنظمة على

<sup>1</sup> -Jean Michel Saussois : **Les Organisations**, Sciences Humaines Edition, Paris, 2012, p391.

<sup>2</sup> - ماجكين شولتر وآخرون، ترجمة: رياض الأبرش العبيكات: الشركة المعبرة - الهوية، السمعة والعلامة التجارية - الأردن، ط1، 2004، ص ص 69 - 70.



## الفصل الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية

أنها مكونة من بعدين بعد مادي تقني وبعد بشري فظهرت فلسفة إدارية جديدة تعتمد على دراسة القيم والبعد الثقافي في المنظمات".<sup>1</sup>

"فالمنظمات مثل الناس متشابهة ومختلفة في نفس الوقت وكل منها متميزة عن الأخرى، وتقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات وقصصها وحكايتها وقيمها واعتقاداتها وحيث أن المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع، فإن ذلك يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه أيضا في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها، ولو أخذنا منظمتين تعملان في نفس البيئة الاجتماعية نجد أن ثقافتها ليستا مختلفتين أو متطابقتان تمام، ومع مرور الزمن يصبح لكل منظمة ثقافتها التي يدركها العاملون فيها والجمهور الخارجي.

ومن ناحية أخرى لا يوجد في أي مجتمع ثقافة واحدة، وكذلك بالنسبة لثقافة المنظمة إذ نجد هناك ثقافة سائدة-مهيمنة Dominant Culture وهي مجموعة قيم رئيسية يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة، وهناك أيضا ثقافات فرعية Subcultures لوحدات أو مجموعات وظيفية(مثل المهندسين والمحاسبين...الخ) وقد يعتقد البعض أن الثقافات الفرعية في المنظمة يمكن أن تضعف المنظمة إذا كانت تتعارض مع الثقافة المهيمنة والأهداف العامة للمنظمة.<sup>2</sup>

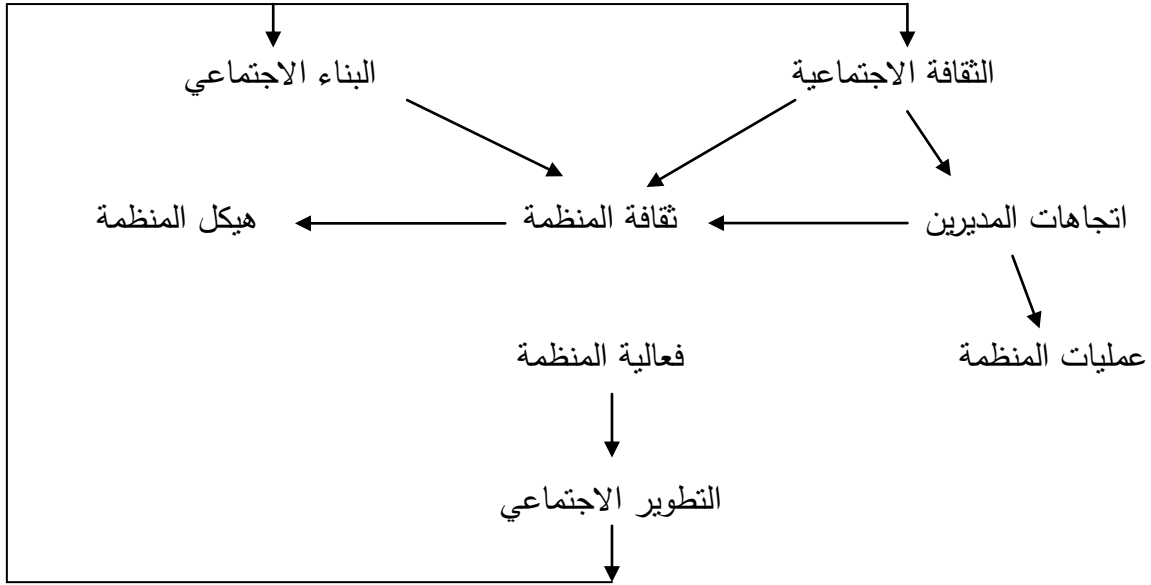
وسنوضح من خلال الشكل الموالي العلاقة بين الثقافة المجتمعية وثقافة المنظمة.

<sup>1</sup>- رضوان بواب: مرجع سابق، ص 115.

<sup>2</sup>- حسين حريم: مرجع سابق، ص 312.



الشكل (07): العلاقة بين الثقافة المجتمعية وثقافة المنظمة



المصدر: حسين حريم: مرجع سابق، ص 312.

"الأفراد يحملون ثقافتهم المجتمعية للمؤسسة والتي تتمثل في القيم والعادات واللغة ومن ناحية أخرى فإن الثقافة التنظيمية (وهي مجموع أو نتاج لكل الثقافات المجتمعية داخل المؤسسة) تؤثر بدورها في قيم واتجاهات وافتراسات وتوقعات الأفراد.

"ذلك فإنه يمكن لمزيج الثقافة المجتمعية والثقافة التنظيمية تكوين ديناميكية مثيرة للاهتمام في الشركات متعددة الجنسية، فمثلا قد تشمل القوى العاملة في أي شركة من الشركات متعددة الجنسية مثل جنرال إلكتريك أو شركة لصناعة وتجمع السيارات أفرادا من جنسيات متعددة، مما قد يحدث صدمات ثقافية نتيجة لاختلافات الجنسيات في ثقافتها وفي قيمها وأفكارها واتجاهاتها واستجاباتها وتفسيراتها المختلفة لنفس الحدث، فبالرغم من العمل في نفس الشركة وفي نفس الثقافة التنظيمية إلا أن العامل المصري والعامل الإنجليزي أو الأمريكي يكون لديه اتجاهات مختلفة تجاه الوقت، والتدرج في المستويات الإدارية والاتصال ويرجع هذا إلى كونهم نتاج ثقافات مجتمعية مختلفة. وعلى المستوى التنظيمي فإنه عند إدارة الأفراد في المنظمات يجب أن تأخذ الثقافة التنظيمية وكذا المجتمعية بعين الاعتبار لان تجاهل تأثير هذين النوعين من الثقافات يؤدي إلى أخطار جسيمة في تفسير سلوك الأفراد".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص ص



## الفصل الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية

"ولكي نفهم ثقافة المنظمة لا بد أن نفهم ثقافة المجتمع أيضا والمنظمات ما هي إلا دوائر صغيرة تعمل بداخل الدائرة الكبيرة المتمثلة في المجتمع.

فاليابانيون يمنحون أرواحهم وأجسادهم للمنظمة، ومن خلالها يمر كل شيء أساسي في حياتهم وتكون طريقة ارتباطهم بالمنظمة على أساس إقطاعي عائلي.

. أما الأمريكيون فإنهم ينظرون للمنظمة كمكان لتحقيق الذات والتفيس عن الطاقات والقدرات الكامنة والتنافس مع الأعضاء الآخرين في المنظمة ومن ثم فالمنظمة مكان لتحقيق النجاح أو الفشل.

. أما الأوروبيون فيرون أن المنظمة مكان لكسب العيش، وتحقيق الطموحات الشخصية يتم في مكان آخر.

. أما البيئة العربية فيرى فيها الفرد المنظمة كأداة لتوزيع الدخل على الأسرة ووسيلة للحماية والأمان، وهي وسيلة أيضا للحصول على نتائج شخصية، والعمل في المنظمة يتسم بالروتينية والبيروقراطية".<sup>1</sup>

**1-إدارة الثقافة التنظيمية في بيئة الأعمال الدولية:** "تكون السياسات ذات أهمية خاصة في المنشآت متعددة الجنسيات وحيث تكون الاتصالات بين المركز الرئيسي والفروع مقيدة نسبيا في المنشآت متعددة الجنسيات فإن الاستثمارات والمخاطر تميل إلى أن تكون اكبر، وهناك مخاطرة اكبر من وجود فرع ما يكون بعيدا عن متناول الرقابة.

ودرجة تمييط المنتجات هي أحد السياسات العامة التي يتعين عليها وضعها، فعلى سبيل المثال تتبع شركة **كوكاكولا** سياسة صارمة بتوحيد منتجاتها في كل أنحاء العالم وعلى العكس تسمح شركة "آن ليفر" لشركاتها العاملة بتعديل منتجات الغذاء (الشورية) لتتلاءم مع الأذواق المحببة والاحتياجات في الدول التي تعمل بها".<sup>2</sup>

"إن استغلال التشابه بين الدول بالنسبة للشركات العالمية يمثل ضرورة لتسهيل انجاز الأعمال وطبيعة توفير الكثير من التكاليف المرتبطة بإنجاز مختلف وظائف الشركة (التسويق الإنتاج، الموارد البشرية...الخ)، كما يجب على المدير الدولي أن يتوافر لديه معلومات كافية عن العمالة المحلية وطبيعة

<sup>1</sup> - عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد السالم: أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، مؤتمر إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010، ص 52.

<sup>2</sup> جاري ديسلر: مرجع سابق، ص 465.



## الفصل الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية

الثقافة المؤثرة على سلوكها حتى يستطيع تحقيق التفاعل والتوافق الجيد بين ثقافة شركته وثقافة الدولة المضيفة في هذا الخصوص".<sup>1</sup>

"بنفس الاتجاه يحتاج المدير الدولي إلى تحديد قبول التغيير في الثقافة التقليدية السائدة، وأين توجد مقاومات التغيير في داخل المنظمة وفي خارجها، وفي مداخل التعامل الصحيح مع هذه المقاومات لتحديدها والتقليل من آثارها السلبية على تطبيق إستراتيجية المنظمة.

ومن الدراسات المهمة التي تناولت موضوع إدارة الثقافة التنظيمية في بيئة الأعمال الدولية، وفي التعامل مع الثقافات المتعددة، الدراسة التي قدمها Hofstede Geert والتي جاءت نتيجة بيانات استبيان شمل 160.000 عامل في شركة IBM وممن يعملون في خمسين بلد، تضمن الاستبيان 150 سؤالاً لكن الباحث وجد أن من بين كل هذه الأسئلة يوجد 32 سؤال تعكس الفوارق الجوهرية بين البلدان التي شملتها الدراسة. وتمثلت هذه الفوارق بأبعاد أربعة هي: بعد السلطة، تجنب عدم التأكد، الفردية، الرجولية".<sup>2</sup>

"وتعد دراسة Hofstede 1984 بحق من أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها، وقد أعد الباحث عشرين نموذجاً من نماذج قائمة استقصاء استخدمت لهذا الغرض، كل نموذج منها مكتوب بلغة مختلفة. وفي البداية حدد الباحث أربعة أبعاد ذات صلة بقيم العمل تحدد تباين الأفراد أو الثقافات حولها، غير أنه في دراسة تالية بالتعاون مع باحث آخر تم إضافة بعد ثقافي خامس ذي صلة كبيرة بالثقافات الشرقية مما رفع الأبعاد الثقافية المدروسة في النهاية إلى خمسة أبعاد.

وتشير هذه الدراسة إلى تباين واضح في ثقافات الشعوب حول هذه الأبعاد الخمسة وهي:

● مدى تقبل المجتمع لتوزيع غير متساوي للقوة والنفوذ بين أفرادها.

● مدى توجه الأفراد نحو الذكورة مقابل الأنثوية.

● مدى تقبل الأفراد للمخاطرة وعدم التأكد.

● مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية.

● مدى التوجه بالحاضر في مقابل التوجه بالمستقبل.

وسياتي تفصيل الأبعاد الخمسة كما يلي:

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص 177.

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص ص 247-248.



## الفصل الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية

أ-تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ: يعكس هذا البعد فكرة تقبل فجوة القوة والنفوذ والتي تقيس مدى تسليم أو تقبل أعضاء مجتمع ما لتوزيع غير متساوي للقوة بين أفرادها، ويتضمن ذلك تحديد الذين من حقهم تملك القوة أو النفوذ الأكبر والذين هم دون ذلك، وبالنسبة لتقبل فجوة القوة أو النفوذ. تشير دراسة Hofsted 1984 إلى أن الدانمرك ونيوزلندا والنمسا وإسرائيل من أكثر الدول ميلا نحو عدم تقبل هذه الفجوة. وتعد الفلبين وفنزويلا والمكسيك من أكثر الدول تقبلا لها ومن بين الأربعين دولة موضع المسح الميداني احتلت كندا والولايات المتحدة المركزين 14 و16 على التوالي في مجموعة من 21 دولة أو ثقافة تميل نحو تضيق فجوة القوة والنفوذ بين أفرادها.

ب-تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد: يشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم الارتياح للمواقف الغامضة أو المخاطرة وعدم التأكد و النفور منها. وطبقا للدراسة المذكورة تقع اليابان واليونان والبرتغال في مجموعة الدول المتجنبة للمخاطرة وعدم التأكد، بينما صنفت دول مثل سنغافورة والدا نمارك والسويد في المجموعة المقابلة، وقد حققت كندا و الولايات المتحدة معدلين أقل من المتوسط في تجنب عدم التأكد حيث احتلتا المركزين التاسع والعاشر على التوالي من بين الأربعين دولة موضع الدراسة.

ج-الذكورة مقابل الأنثوية: يشير مفهوم الذكورة إلى تفصيل أو ميل أو توجه مجتمع ما نحو الاستخدام العضلي و القوة الجسدية لحيازة الثروة و الاستحواذ على كافة الماديات الحياتية الأخرى، وذلك مقابل مفهوم الأنثوية الذي يميل نحو تفضيل العلاقات الاجتماعية المتسامحة والمودة والليونة والتلاطف بين الناس مع ضرورة التركيز والاهتمام بجودة الحياة الإنسانية ذاتها، وتعد اليابان طبقا للدراسة أكثر المجتمعات توجهها نحو الذكورة، تليها النمسا ثم المكسيك ثم فنزويلا، وتعتبر الدول الإسكندنافية أكثر الدول ميلا نحو الثقافة الأنثوية، وقد صنفت كندا والولايات المتحدة في مجموعة الثقافات ذات الثقافة الذكورة، وإن كانتا بمعدلين مختلفين".<sup>1</sup>

"ويشير بعد تناسب قيم المجتمع مع الرجل/المرأة إلى مدى إنجاز القيم الموجودة في بيئة ثقافية معينة إلى الرجل والمرأة، فعندما يحدد المجتمع ويميز بصورة واضحة وقاطعة بين أنظمة الرجل والمرأة فإن هذا المجتمع يسمى مجتمع الرجل Masculinity ويكون الاهتمام بالجوانب المادية للعمل Materialism، أما عندما تكون القيم منصبية على الاهتمام بالنواحي الإنسانية في العمل وتقديم الخدمات والرعاية للآخرين فإن هذا يسمى مجتمع المرأة، وهنا تقوم المرأة بأدوار مختلفة عن أدوار الرجل،

<sup>1</sup> - عبد الناصر محمد على حمودة: إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص ص 136 - 137.



## الفصل الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية

كأن يتخصص الرجل في الأعمال الجادة التي تحتاج إلى قدرات عالية، وتخصص المرأة في العمل في السكرتارية والتدريس أي في مجال الخدمات".<sup>1</sup>

د- **الفردية مقابل الجماعية:** "يعكس التوجه نحو الفردية تركيز اهتمامات أفراد مجتمع ما أو تحلقها حول ذواتها وحول عائلاتها وأقربائها وذوي الصلة القوية، وتعكس الفردية طيفا متدرجا في الغالب من الأنانية وحب الذات، أما الجماعية فتعطي الجماعة و الآخرين مرتبة أعلى على حساب الأنا وذوي القربى، وقد أثبت Hofsted في دراسته أن الولايات المتحدة و كندا و استراليا و بريطانيا من أكثر المجتمعات ميلا نحو الفردية، بينما تقف فنزويلا و كولومبيا و باكستان كأكثر الثقافات نزوعا نحو الجماعية، وتقف اليابان على الحياد في هذا البعد".<sup>2</sup>

"وتعكس الفردية Individualisme نظرة الأفراد لأنفسهم أولا وإعطائهم الأولوية لاهتماماتهم وقيمهم الشخصية، أما النزعة الجماعية Collectivism فهي على العكس تنظر إلى مصلحة الجماعة أو المجتمع أولا. ويميل الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافة تتميز بالفردية، إلى إعطاء مهنتهم الأهمية الأولى على حساب الاهتمام بمنظمتهم كما أنهم يقيمون الموقف على أساس كيفية تأثير القرارات أو البدائل عليهم شخصيا، أما الأفراد الذين يسيطر عليهم الاتجاه الجماعي فإنهم يضعون دائما حاجات المنظمة قبل حاجاتهم الشخصية (ارتفاع معدل الولاء)، وينظرون و يقيمون القرارات وفق تأثيرها على المنظمة".<sup>3</sup>

هـ- **الحاضر مقابل المستقبل:** تشير الثقافة الآنية أو المتوجه بالحاضر إلى تركيز واهتمام واضح في مجتمع معين عند تناوله أمرا بالتفحص و المعالجة بما يحيط بالموقف الآن أو بما هو حادث في وقته. أما التوجه بالمستقبل فيتضمن تركيزا أكبر وتوجها أساسيا نحو مد الرؤية إلى ما قد يتوقع حدوثه مستقبلا، وطبقا للدراسة المذكورة، تصنف مجتمعات كالصين و هونغ كهنغ و تايوان و اليابان و كوريا الجنوبية كمجتمعات ذات ثقافات طويلة الأجل، بينما تصنف مجتمعات كالولايات المتحدة و بريطانيا و كندا على النقيض من ذلك، وتشير الدراسة أيضا إلى أن التوجهات طويلة الأجل تكاد تمثل توجهها عاما لدى رجال أعمال دول شرق آسيا<sup>4</sup>. والجدول التالي يعرض تلخيصا لهذه الأبعاد مع مقارنة بين طرفي كل بعد.

<sup>1</sup> - رواية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2001، ص ص 440-441.

<sup>2</sup> - عبد الناصر محمد على حمودة: مرجع سابق، ص ص 137-138.

<sup>3</sup> - رواية حسن: مرجع سابق، ص ص 440-441.

<sup>4</sup> - عبد الناصر محمد على حمودة: مرجع سابق، ص ص 136-137.



الجدول (03): توصيف أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمات

1. مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	
ثقافات رافضة للتوزيع غير المتساوي للقوة.	ثقافات متقبلة للتوزيع غير المتساوي للقوة.
تعمل على تدني عدم المساواة في توزيع القوة بين أفراد المجتمع، وتجعل طريق السمو والتفوق متاحا أمام الجميع وبالتالي فهي لا تعبر أو تحبذ وجود فروق في توزيع القوة أو النفوذ بين أعضائها.	تتمو نحو تمايز قيمي مغاير تماما للمجموعة الأولى حيث يعد التباين في توزيع القوة والنفوذ أمرا مقبولا أو طبيعيا، كما أنه من المقبول عدم فتح طريق التميز أمام الجميع مع إلقاء مزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث القوة.
2. مدى تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد.	
ثقافات متجنبة للمخاطرة.	ثقافات مخاطرة.
تعطي أهمية أكبر للقواعد والتشريعات المنظمة وللعمل الجاد أو الشاق، والامتثال أو الطاعة والأمن.	لا تلقى أهمية أو قيمة نحو الأشياء السابقة، ولا تنتظر إلى العمل الجاد أو الشاق كفضيلة في حد ذاته، وتعطي قيمة عالية لتحمل مغامرة الدخول في مواقف المخاطرة أو عدم التأكد.
3. مدى التوجه بالذكورة في مقابل الأنثوية.	
ثقافات ذكورية التوجه	ثقافات أنثوية التوجه.
تميل بوضوح نحو التمييز بين دور الجنسين والميل نحو دعم سيطرة الرجال، علاوة على تركيز واضح على الأداء الاقتصادي.	تركز على قبول شيوعية دور الجنسين والمساواة بينهما مع تركيز أكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها.
4. مدى التوجه نحو الفردية في مقابل الجماعية.	
ثقافات فردية التوجه	ثقافات جماعية التوجه
التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام خصوصية الفرد وشؤونه.	تفضيل التعاون والاعتماد المتبادل، والولاء نحو العائلة أو الفريق المنتمي إليه.
5. مدى التوجه بالحاضر {الأجل القصير} مقابل التوجه بالمستقبل {الأجل الطويل}	
ثقافات موجهة بالحاضر الأجل القصير	ثقافات موجهة بالمستقبل الأجل الطويل.
تركز على الثبات أو الاستقرار الشخصي وحفظ ماء الوجه، وغيرها من الدقائق أو التفاصيل الاجتماعية.	تركز على بعض القيم مثل المثابرة والإصرار والادخار أو المحافظة والتوفير مع تركيز أكبر على فروق المكانة الاجتماعية.

المصدر: عبد الناصر محمد على حمودة: مرجع سابق، ص139.





## الفصل الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية

وحسب هوفستيد فإن هذه "النماذج الثقافية الأربعة تقترب من الأنواع المحددة في أدبيات الأنثروبولوجيا الأمريكية. المسافة الهرمية أو الطبقيّة تعني من وجهة نظر علم الاجتماع، الطبقة الاجتماعية واللامساواة، والمراقبة غير المؤكدة مرتبطة بالحاجات البنائية والهيكلية، أما الذكورة فتتعلق بالاختلافات الاجتماعية للأدوار بين الجنسين. وهناك متغيرات أخرى كالنمو الاقتصادي، الموقع الجغرافي للدول، تغيرات المناخ والكثافة السكانية، كل هذه المتغيرات تحدد السلوك الثقافي".<sup>1</sup>

"...بالنظر إلى نماذج الثقافات القومية بتجميعها، حسب تماثلها، تظهر بعض أوجه التماثل المثيرة للاهتمام بين عناصر تميز النماذج الثقافية القومية، وتلك العناصر المستخدمة في وصف النماذج الثقافية التنظيمية المحددة بواسطة هاندي 1986 فمثلا اقترح هوفستيد (1990.1980) أربع مجموعات عريضة للدول والتي تركز أساسا على:

- الشعور السائد بالفردية أو الجماعية في كل دولة.
- مساحة القوة المقبولة في كل دولة (درجة المركزية، القيادة الاستبدادية وعدد المستويات في الهيكل

التنظيمي... الخ)

—أما مجموعات الدول الأربع فهي:

- الدول الإسكندنافية (أساسا: الدنمرك، السويد، النرويج) وهذه الثقافات تركز أساسا على الجماعية وإجماع الأداء واللامركزية.
- تجميع ألمانيا الغربية (كما كانت قبل 1990) وسويسرا والنمسا لأنها تشترك في تقديم عامل الكفاءة وتعمل جديا لتقليل عنصر المجهول.
- مجموعة بريطانيا العظمى وكندا والولايات المتحدة الأمريكية ونيوزيلندا وأستراليا، وهولندا وهي تقع في مكان ما بين المجموعتين السابقتين، ولكنها تتجمع معا لاتفاقها على أهمية قيمة الأشخاص الأقوياء وأصحاب الإنجاز في المجتمع.
- مجموعة اليابان وفرنسا وبلجيكا وإيطاليا وتتميز بأنها تجمعها ميولها للبيروقراطية وهرم من الناس، وأنها تفضل مساحة قوة كبيرة.

ووفقا لدراسة هاندي 1986 عن تماثل العوامل في الثقافة القومية ظهرت أربع ثقافات تنظيمية لافتة

للنظر هي:

<sup>1</sup> - Geert Hofstede, Daniel Bollinger : **Les Différences Culturelles dans le Management- Comment Chaque Pays Gère-t-il ses Hommes ?** Les Editions d'Organisations, Paris, 1987, p156.



## الفصل الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية

- ثقافات القوة: وهي تؤيد وترعى الأشخاص الأقوياء.
- ثقافات الدور: وهي كما تساند الهرم البشري فهي أيضا تدعم مساحة القوة الكبيرة وتقلل من القروض.
- ثقافات العمل: وهي تمثل المؤسسة اللامركزية، المشبعة بالرضا التي تستحسن عمل المجموع على الفردية.

- ثقافات الفرد التي تؤيد الفردية: ولكن تجنب البيروقراطية أو مساحات القوة الكبيرة".<sup>1</sup>
- 2- الإدارة الدولية والتباين الثقافي: "يمكن معرفة أنماط التباين الثقافي وتأثيره على الإدارة الدولية بعدة طرق، فهو يؤثر على نقل التكنولوجيا والاتجاهات الإدارية وفلسفة الإدارة وعلاقات العمل على الحكومة، وطرق السلوك والتصرف والتفكير وغيرها.

إن الثقافة تؤثر على النشاطات المرتبطة بإنجاز الأعمال في الدول المضيفة حتى طريقة السلام باليد، وفي هذا المجال نجد مثلا أن المصافحة باليد غير مألوفة في معظم دول آسيا وإن حدثت نجد أنها تتم بطريقة لطيفة، أما في أمريكا فنجد أن المصافحة باليد تنتصف بالحزم وفي بريطانيا تنتصف بالين وفي فرنسا تكون المصافحة خفيفة وسريعة، ويمكن عرض بعض الأمثلة التي تعكس تأثير ثقافة مجتمع معين بشكل مباشر على الإدارة أو مدخل ممارستها:

- المركزية واللامركزية: في بعض الدول نجد أن جميع القرارات التنظيمية الهامة تتخذها الإدارة العليا وفي البعض الآخر فإن هذه القرارات يمكن أن تتم في مختلف أجزاء إدارات المنظمة، وتشارك الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية في وضعها واتخاذها.
- الخطر والأمان: في بعض الدول نجد أن متخذي القرارات يميلون إلى تجنب الأخطار/المخاطرة ويجدون صعوبة في التعامل مع حالات عدم التأكد أما في دول أخرى نجد ان المديرين يقبلون المخاطرة واتخاذ القرار في حالات عدم التأكد من الأمور المألوفة لهم.
- المكافآت الفردية/المكافآت الجماعية: في بعض الدول نجد أن كل من يقوم بعمل خلاق أو مميز يحصل على مكافأة في شكل عمولة أو زيادة في المرتب مثلا، بينما في دول أخرى نجد أن القيم والمعتقدات الثقافية تفرض أن تكون المكافآت جماعية، فالجماعة أولا ثم الفرد ثانيا.
- الولاء للمنظمة: في بعض الدول نجد أن الانتماء يكون للمنظمة بينما في دول أخرى نجد أن الانتماء يكون للجماعة التي يعمل معها الفرد (المهندسين، الفنيين)

<sup>1</sup> -داقيد ويلسون، ترجمة: تحية عمارة، إستراتيجية التغيير - مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير - دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2001، ص ص 147- 148.



## الفصل الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية

• **التعاون والمنافسة:** نجد أن المنظمات في دول معينة تشجع التعاون بين الأفراد، بينما في دول أخرى نجد أن تشجيع المنافسة بين الأفراد هو السائد.

• **الاستقرار والابتكار:** في بعض الدول نجد أن ثقافتها تشجع الاستقرار ومقاومة التغيير بينما في دول أخرى فإنها تركز أو تهتم كثيرا بالابتكار والتطوير من أجل التغيير.

• **أن حضارة المنظمة (عالمية أو محلية) أو ثقافتها Organisations Culture :** تحدد الإطار العام لرسالتها أي السبب في وجودها أو خصائصها الفريدة التي تميزها عن غيرها من الشركات سواء محليا أو كونيا وكذلك استراتيجيتها، كما أنها تعكس أيضا مجمل سلوك الشركة تجاه أطراف التعامل معها.

إن التباين الثقافي بين الدول يؤثر على أسلوب عمل الإدارة الدولية ويمكن عرض بعض الأمثلة في هذا المجال كالمثال التالي: عندما تكون في اليابان بهدف ممارسة أو الحصول على عمل أو القيام بنشاط استثماري معين يجب أن تأخذ في اعتبارك ما يلي:

-حاول الترتيب لعقد المقابلات بشكل رسمي مع الشخص أو الشركة التي ترغب في العمل أو الاستثمار معها، ويجب أن يكون الشخص الذي يقوم بإعداد الترتيب لعقد المقابلة أقل في المركز الوظيفي من الشخص الذي تعترم مقابلته، وفي نفس الوقت يجب أن تترك الفرصة أولا للشخص المضيف أن يبدأ الموضوع محل المناقشة أو العمل، ويجب عليك ألا تذكر شيئا من قريب أو بعيد عن الحرب العالمية الثانية أثناء أي مقابلة.

-يجب أن تصطحب معك مترجما أو يمكنك ذلك لكن لا تصطحب معك أو تستعين بمحامي لأن هذا يعني عند اليابانيين عدم الثقة أو فقدان المصداقية.

-يثق اليابانيون بالأشخاص الاجتماعيين لذا لا تحاول أن تذكر أخبارا سيئة في أي موقف .

-احترم الطقوس والقيم اليابانية بدرجة كبيرة فهي أهم من الأرباح بالنسبة لهم، ولا تحاول التظاهر بالمنطقية والموضوعية في كل شيء لأنهم يهتمون بالنواحي النفسية والعاطفية أيضا...كما أنهم يتجنبون النزعة إلى الاستقلال والفردية في العمل، فهم يهتمون ويفضلون عملية اتخاذ القرارات بشكل جماعي قبل إصدار القرار أو اتخاذه".<sup>1</sup>

وفي الأخير نخلص الى أن الاختلافات الثقافية بين الدول تمثل أكبر التحديات التي تواجه الإدارة الدولية للموارد البشرية، ويتوقف نجاح الأعمال الدولية على مدى القدرة على التكيف على هذه

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص ص 171-172.



## الفصل الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية

الاختلافات، وغير خاف انه كلما زادت الفجوة بين قيم الدولة الأم وقيم الدول الأجنبية كلما زادت درجة صعوبة نقل المنتجات والتكنولوجيا والأنظمة الإدارية.

"ولقد أجريت بحوث ميدانية بغرض إيجاد السبل الكفيلة بتقليص فجوة الاختلافات بين دول العالم وذلك بتحديدتها وتصنيفها إلى مجموعات متماثلة يسهل التعامل معها. ولعل أهم ما أجمعت عليه تلك البحوث فكرة فرض الأنظمة الإدارية والتنظيمية كما تمارس في الدولة الأم على الفروع وهي فكرة خاطئة، ولن تكون هناك سياسة ناجحة للموارد البشرية على المستوى العالمي ما لم تراعي:

- عدد ونسبة الجنسيات التي تعمل بالمؤسسة.
- أين وكيف يتم استقطاب هؤلاء الأفراد وكيفية تعويضهم ودفع مستحقاتهم.
- تحديد ما إذا كانت الممارسات المتعلقة بالأفراد ستكون موحدة بالنسبة لكل الفروع والمواقع، أما أنها ستتغير تبعا لكل موقع.

وسواء أكان مدير الموارد البشرية من البلد المضيف أو الدولة الأصلية فانه سيتأرجح في تعامله اليومي على الأقل مع ثقافتين مختلفتين وهما ثقافته الأصلية والثقافات الأجنبية الأخرى. لذلك فإن مديري الموارد البشرية يحرصون على التكامل والتنسيق بين الأنشطة التي تؤدي في بيئات مختلفة ومتنوعة، كما يحرصون كذلك على التنسيق والتكامل بين الأفراد ذوو الخلفيات الثقافية المتباينة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - على غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين ميله، الجزائر، 2002، ص 162.



تعد الثقافة التنظيمية القوية والإيجابية من أهم محددات النجاح في مختلف المؤسسات باختلاف أنماطها وطبيعة نشاطها وذلك يرجع للتأثير الفعال والإيجابي الذي تمارسه هذه الثقافة سواء على مستوى النسق الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، وذلك ما جعلنا نسلط الضوء عليها (الثقافة التنظيمية) في هذه المطبوعة، من خلال عدد من عناصر الفصل الأول المتعلقة بماهيتها كبداية ظهورها ومراحل تطورها، الأهمية والأهداف، الخصائص والمحددات، والمصادر التي اشتقت منها الثقافة التنظيمية. كما تناولنا في الفصل الثاني أساسيات حول الثقافة التنظيمية تضمنت آليات تشكيل الثقافة والمحافظة عليها ووسائل انتشارها في المؤسسة، العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية، وأن ثقافة المؤسسة تمثل ثقافة رئيسة تحوي عدد من الثقافات الفرعية وهي ذات أبعاد ثقافية، وأنهينا هذا الفصل بعرض نماذج عن ثقافة بعض المؤسسات الرائدة كشركة "ماتسوشيتا" اليابانية وشركة "آبل" للمنتجات الكهربية وشركة "ميكروسوفت" الأمريكيتين، مبرزين من خلال هذا العنصر أهم القيم التنظيمية لكل منها، مع إجراء مقارنة فيما يخص التنوع الثقافي بين المديرين الأمريكيين واليابانيين حول بعض المفاهيم الإدارية.

أما فيما يخص الفصل الثالث فتناول علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية، تمثلت هذه المتغيرات في: القيادة، التغيير التنظيمي، الجودة الشاملة، الالتزام التنظيمي، والهوية التنظيمية. وبما أن ثقافة المؤسسة هي امتداد لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه، تأخذ منه الكثير من مقوماتها وسماتها الثقافية، ارتأينا أن نختم هذه المطبوعة بعنصر مهم وهو علاقة ثقافة المؤسسة بثقافة المجتمع.

قائمة المراجع والمصادر:

أولا : المراجع باللغة العربية :

I- الكتب :

1. أثير عبد الأمير حسوني: الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة-العلاقة والأثر-دراسة استطلاعية لأداء عينة من مدراء الشركات، الصناعية والديوانية، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، دون ذكر السنة.
2. أحمد رأفت زكي: الموارد البشرية- مدخل تحليلي تكاملي- بيئة المتغيرات AR، مصر، 2008.
3. إدجار هـ، شاين: ترجمة: محمد منير الأصبحي، محمد شحاتة وهبي: الثقافة التنظيمية والقيادة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2011.
4. أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
5. بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر-بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية- ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
6. بلال خلف السكارنه: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2009.
7. بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة-التصور و المفهوم- دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2008.
8. بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، ط3، 2008.
9. جيرالد جرينير وروبرت بارون: ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
10. حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار حامد، عمان، ط1، 2012.
11. حسين حريم: السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال- دار حامد، الأردن، ط1، 2009.
12. داويد ويلسون، ترجمة: تحية عمارة، إستراتيجية التغيير - مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير- دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2001.
13. دوغلاس ريفز، ترجمة: ماجد حرب: قيادة التغيير في المدارس، دار وائل للنشر، ط1، 2011.



14. راوية حسن: **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2001.
15. رضوان بواب: **ماهية وأبعاد الثقافة التنظيمية، كتاب جماعي بعنوان قضايا سوسيو تنظيمية**، إبراهيم توهامي وآخرون، البدر الساطع للطباعة و النشر، العلمة، الجزائر، 2013.
16. رفعت عبد الحليم الفاعوري: **إدارة الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2005.
17. ريتشارد تانز باسكال: **انطوني ج. اثوس: فن الإدارة اليابانية**، دار الحمراء، بيروت، ط1، 1990.
18. زاهد محمد ديربي: **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011.
19. سامي فياض العزاوي: **ثقافة منظمات الأعمال – المفاهيم الأسس والتطبيقات** - مركز بحوث معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009.
20. سعد غالب ياسين: **الإدارة الدولية**، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2007.
21. سيد محمد جاد الرب: **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دون ذكر دار النشر، مصر، 2009.
22. شارلز هل، جارديت جونز، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني: **الإدارة الإستراتيجية -مدخل متكامل**، دار المريخ، الرياض، 2008.
23. شبل بدران الغريب و آخرون: **الثقافة المدرسية**، دار الفكر، الأردن، ط1، 2004.
24. صالح بن عبد الله أبو عبادة، عبد المجيد بن طاش نيازي: **أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات**، مكتبة العبيكات، الرياض، 2000.
25. عباس سمير: **الثقافة التنظيمية واستراتيجية التغيير في المنظمات**، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
26. عبد الناصر محمد على حمودة: **إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
27. عبد الرزاق بن حبيب: **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2006.
28. عبد السلام أبو قحف: **إدارة الأعمال الدولية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2006.
29. على غربي و آخرون: **تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين ميلة، الجزائر، 2002.



30. قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو 2000-2001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
31. ماجكين شولتز وآخرون، ترجمة: رياض الأبرش العبيكات: الشركة المعبرة - الهوية، السمعة والعلامة التجارية - الأردن، ط1، 2004.
32. محمد الصرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
33. محمد الصيرفي: أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، مكتبة العبيكات، الرياض، 2000.
34. محمد بن يوسف النمران عطيات: إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن 21، ط، 2006.
35. محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.
36. محمد حسن محمد حمادات: وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
37. محمد قاسم القريوتي: محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2000.
38. مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر.
39. موسى خليل: الإدارة المعاصرة-المبادئ، الوظائف، الممارسة- المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، ط1، 2005.
40. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2003.
- II- الرسائل والأطروحات :**
41. حليس سمير: التغير التكنولوجي وتأثيره على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER، أطروحة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف2، 2015/2014.
42. ربيعي ميلود: تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2007/2006.





III- المجالات :

43. سالم لبيص: ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب-مثال تونس، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 4، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.
44. عبد الفتاح بو خمخ، فهيمة بديسي: دراسة استقصائية حول إلمام الإطار العلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات العمل بها، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد7، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2007.
45. عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية الشخصية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
46. عبد الله البريدي: الهوية التنظيمية - كيف ينظر الأفراد إلى منظماتهم- مجلة التدريب والتقنية، العدد 96، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، 2007.
47. عثمان حسن عثمان: المؤسسة الاقتصادية والمحيط-الأسس النظرية والآثار العملية- مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001.
48. عز الدين الخطابي: الثقافة المدرسية و مسار الإطلاح التربوي، مجلة ويلي Oualili، العدد 15، الثقافة المدرسية وتكوين المدرسين، المدرسة العليا للأساتذة، مكناس، المغرب، 2010.

IV- الملتقيات والمؤتمرات :

49. عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد السالم: أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، مؤتمر إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010.
50. Maurice Thévenet: **Culture d'Entreprise en Neuf Questions**, Séminaire sur la Culture et Le Projet de l'Entreprise, I.S.G.A (Institut Supérieur de Gestion Annaba) Annaba, 1992.

ثانيا المراجع باللغة الأجنبية :

51. André Gavagnol, Pascal Roule : Management des Organisations, Gualino Editeur, Lextenso Editions, Paris.
52. Annie Cornet, Philippe Warland : **GRH et Gestion de Diversité**, Dunod, Paris, 2008.
53. E . Delavallée, **La Culture d'Entreprise**, Edition Organisation, Paris. 2002.
54. Geert Hofstede, Daniel Bollinger : **Les Différences Culturelles dans le Management- Comment Chaque Pays Gère-t-il ses Hommes ?** Les Editions d'Organisations, Paris, 1987.
55. Jean Michel Saussois : **Les Organisations**, Sciences Humaines Edition, Paris, 2012.
56. Maurice Delestre : **Management-faisons le Point-** TOP Edition, Paris,2000.



57. Michel Petit, Audrey Klesta, **Management d'Equipe – Concepts et Pratique** – Dunod , Paris , 2000 .
58. Olivier Devillard, Dominique Rey : **Culture d'Entreprise- un Actif Stratégique**- DUNOD, Paris, 2008.