

جامعة العقيد آكلي محند أولحاج – البويرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

عنوان المطبوعة:

محاضرات في الاستراتيجية وثقافة المؤسسة

دروس موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر (السداسي الثاني)
تخصص إدارة أعمال

من إعداد الأستاذة: مرماط نبيلة

السنة الجامعية 2017/2018

فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان المحور/ المحاضرة	رقم المحور/ المحاضرة
01	مقدمة	
02	المدخل المفاهيمي للإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية	المحور الأول
03	نظرة عامة حول الإستراتيجية	المحاضرة الأولى
13	نظام الإدارة الإستراتيجية	المحاضرة الثانية
22	المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية	المحور الثاني
23	بعض المفاهيم المتعلقة بالثقافة	المحاضرة الثالثة
30	التطور التاريخي للثقافة التنظيمية ومختلف تعاريفها	المحاضرة الرابعة
37	خصائص الثقافة التنظيمية و أهميتها	المحاضرة الخامسة
48	مكونات، مستويات ومصادر الثقافة التنظيمية	المحور الثالث
49	مكونات ومستويات الثقافة التنظيمية	المحاضرة السادسة
58	مصادر الثقافة التنظيمية	المحاضرة السابعة
63	أنواع الثقافة التنظيمية	المحاضرة الثامنة
70	النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية و أبعادها	المحور الرابع
71	نظريات الثقافة التنظيمية	المحاضرة التاسعة
75	أبعاد الثقافة التنظيمية	المحاضرة العاشرة
84	آليات تشكيل الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها	المحور الخامس
85	آليات تشكيل الثقافة التنظيمية و آثارها ووسائل نقلها	المحاضرة الحادية عشر
97	علاقة الثقافة التنظيمية بالمتغيرات الإدارية الأخرى	المحاضرة الثانية عشر
105	قائمة المراجع	

تعتبر الثقافة ركنا أساسيا في التعبير عن هوية المجتمعات و الشعوب، اذ لها أهمية كبيرة في التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات، حيث يكتسبها الأفراد بالتعلم من المجتمع الذي يعيشون فيه، و بما أن المنظمة جزء من البيئة و المجتمع بصفة عامة، فان الثقافة التنظيمية ما هي إلا امتداد و انعكاس للثقافة السائدة في المجتمع، و التي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين في المنظمة، و تؤثر في عملية اتخاذ القرارات و كذلك على الأنماط السلوكية و الاتجاهات لدى العاملين فيها.

و نظرا لاتسام الفرد بالتعقيد و صعوبة تفسير سلوكاته و تصرفاته، فقد كان اهتمام الباحثين موجهها لمعرفة الأسباب التي تدفع الفرد لإتباع سلوك معين من أجل حثه على السلوك الايجابي الذي يخدم أهداف المنظمة، و قد اعتمد في البدء من خلال دراسة " فريديريك تايلور" على الأجر باعتباره المحرك و الدافع الوحيد لسلوك الفرد، و بقيت هذه الفكرة معتمدة مع إضافة متغيرات جديدة مع كل نظرية تظهر، لكن بقيت المنظمات في حيرة، فرغم توفير توليفة من الحوافز المادية و المعنوية إلا أنها لم تستطع أن توجه سلوك الأفراد بما يخدم أهدافها.

لذلك أصبح الاهتمام أكثر فأكثر بالثقافة التنظيمية باعتبارها المفسر لسلوكيات الأفراد و المفتاح لتحقيق المنظمة لأهدافها، لأن الثقافة التنظيمية موجودة في كل ركن من أركان المنظمة و تؤثر فيها كما أنها تتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة، و بالتالي يمكن للمنظمة استغلالها من اجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية و اكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بالبقاء والاستمرارية.

ومن أجل توضيح ما سبق، تم إدراج المحاور التالية:

- المدخل المفاهيمي للإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية؛
- المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية؛
- مكونات، مستويات ومصادر الثقافة التنظيمية؛
- النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية وأبعادها؛
- آليات تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

المحور الأول:
المدخل المفاهيمي للاستراتيجية
و
الإدارة الاستراتيجية

المحاضرة الأولى: نظرة عامة حول الإستراتيجية

تمهيد:

يعرف العالم اليوم تحديات كبيرة لم تعد الإدارة التقليدية قادرة على مواجهتها خصوصا مع التغيرات البيئية الكثيرة والمتغيرة، لذلك يعد استخدام مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية نظرا لقدرتها على مواجهة التحديات التي تعرفها بيئة الأعمال ما يسمح لها بامتلاكها قدرة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية.

أولا - مفهوم الإستراتيجية:

لم يعد مفهوم الاستراتيجية مرتبطا بالعلوم العسكرية بل انتقل اليوم الى ميدان ادارة الأعمال، ولقد جاءت كلمة استراتيجية من الكلمة الاغريقية "stratos" و التي تعني الجيش، و الجزء الثاني "Agein" ومعناه القيادة. وعليه فكلمة "Strategos" في أثينا القديمة القائد، حيث انشأت هذه الوظيفة خلال حرب أثينا مع الفرس سنة 509 قبل الميلاد¹.

وبالتالي فلقد استعملت كلمة إستراتيجية قديما في الاستعداد والتهيؤ للحرب بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين وهذه الكلمة لغويا تعني فن الجنرال وهي ذات مصدر يوناني "STRATEGOS"، وتتميز الإستراتيجية عن التكتيك لعموميتها فالأولى هي المسؤولة عن مجموع الحرب المعتبرة ككل غير قابل للتقسيم هدفها النصر في حين أن التكتيك يعني حركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة في عملية أو اشتباك معين ولما كانت المعارك والحروب عامة لا ترتبط فقط بالجيش أو الجيوش المتقابلة وميدان الحرب بل بعدد من العوامل والأطراف مثل الارتباط بخطوط الإمداد والتموين وبخطوط الاتصال والمعلومات والجانب المعنوي للحرب الذي قد يكون له الدور الحاسم في النهاية.

من الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة إستراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل وبطبيعة الحال فإن هذا المفهوم لا يعكس المضمون العلمي للإستراتيجية حيث لا يمكن دائما تحديد تلك الأعمال ذات الأهمية الدائمة للمنظمة ككل.

¹Macmillon Hugh and Tampoe Mahen, Strategic Management , oxford university press, 2000, p14.

لقد عرف " Drucker " الإستراتيجية على أنها " تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر، ويدخل ذلك في تحديد ماهية ومقدار الموارد"¹، حيث ركز "Drucker" على التحليل باعتباره الخطوة الأولى في إعداد الإستراتيجية ضمن ما تملكه المنظمة من موارد.

كما عرفها "Andrew Learned" و"Christense Guth" سنة 1969 أنها " نمط للأهداف، الأغراض والغايات والسياسات الرئيسة والخطط لتحقيق هذه الغايات، مصاغة بطريقة لتحديد نشاط الأعمال الذي تزاوله المنظمة أو ستزاوله في المستقبل، ولتحديد حالة المنظمة حالياً، أو ما ستكون عليه في المستقبل".

وفي السياق نفسه عرفها "Chandler" بأنها "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات"².

أولاً - تطور الإدارة الإستراتيجية:

لقد نشأ مفهوم الإدارة الإستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال، كما أنه وبسبب وجود الظروف البيئية غير المؤكدة، وبسبب ضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات، وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة، ومن ثم الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة.

أدى اهتمام الباحثين للتأثير على العوامل البيئية للمنظمة ككل (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية، القانونية، ...) إلى استبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشراً في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح الإدارة الإستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004، ص25.

² Chandler, A, D, Strategy and structure, chapters in the history of the industrial enterprise, Cambridge, mass: MIT press, 1962, p13.

اتفق حاليا على أن منهج ممارسة العملية الإدارية في المنظمات بمختلف أنواعها هو من خلال عملية الإدارة الإستراتيجية، حيث أصبحت أحد الأسباب الهامة التي تميز المنظمات الرائدة والناجحة والمستقرة عن غيرها من المنظمات الفاشلة غير المستقرة.

وعرفت الإدارة الإستراتيجية تطورا ملحوظا مرورا بعدة مراحل، بدءا من تطبيق عملية التخطيط من خلال الاعتماد على أسلوب الموازنات ثم التخطيط طويل الأجل ثم إلى التخطيط الإستراتيجي ثم الوصول إلى الإدارة الإستراتيجية، ومعه تغيرت فلسفة إدارة المنظمات في التعامل مع بيئتها من كونها ثابت يجب التسليم بها إلى كونها متغيرات يمكن التفاعل معها والتأثير عليها لخدمة رسالة المنظمة وأهدافها.

ثانيا - مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية هي عملية مركبة متداخلة تتكون من عدة عناصر نلخصها في الرؤية الإستراتيجية ورسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها، والتي يتم إعدادها وتطويرها استنادا إلى مخرجات التحليل البيئي، حيث يتم تحقيق تلك الرسالة والغايات والأهداف من خلال استراتيجيات يتم اختيارها بين بدائل محددة، وبالتطبيق الفعال لتلك الإستراتيجيات ومتابعتها وتقويمها.

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها "فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".¹

كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها "تتعلق بعملية وضع أهداف المنظمة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، و بالتالي فالإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المنظمة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة".²

و عرفها "Ansoff" بأنها "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها".

و تختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي، فالتخطيط الإستراتيجي جزء أساسي من مكونات الإدارة الإستراتيجية، كما أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تتعلق بالإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يركز على الإستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات.

¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 06.
² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 107.

وعرف كل من "Jauch & Glueck" الإدارة الإستراتيجية بأنها " الخطة الموحدة ، المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة، وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة".

"إن الإدارة الإستراتيجية هي تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المنظمة، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ثم تطبيق تلك الإستراتيجيات وممارسة الرقابة الإستراتيجية"¹.

وعرفت الإدارة الإستراتيجية "بأنها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى لمنشأة ما ويتضمن ذلك صنع الإستراتيجية وتطبيقها والتقييم والمراقبة وبالتالي تركز دراسة الإستراتيجية على ملاحظة وتقييم الفرص ونواحي الضعف في البيئة الداخلية والخارجية"².

ثالثاً - مراحل الإدارة الإستراتيجية:

لقد مرت الإدارة الإستراتيجية بأربعة مراحل نلخصها فيما يلي:

- **المرحلة الأولى:** هي مرحلة التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي: حيث يكون اهتمام المنظمة مركزاً على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية وتكون الأهداف المالية (الإيرادات والتكاليف) محددة بدقة وتسمى المنظمة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير ويكون التركيز أيضاً موجهاً على الأنشطة الوظيفية للمنظمة. قد يكون للإدارة العليا بالمنظمة بعض الاستراتيجيات لكنها غير محددة أو تم تصميمها غير أنها لا تظهر إلى حيز الوجود خاصة في المنظمات الناشئة حديثاً أو صغيرة الحجم.

- **المرحلة الثانية:** هي مرحلة التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة وفي هذه المرحلة تزداد أهمية دراسة البيئة الخارجية وعوامل تأثيرها على المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بالمراكز التنافسية للمنظمة أما المعوقات التي قد تحدث تتمثل في التعارض بين الاهتمام بالإحداث المقبلة نظام المكافآت أو الأجر مثلاً وغالباً ما يكون التركيز على الأداء في الأجل القصير والمتوسط

¹ ناديا حبيب أيوب، ممارسة الادارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة، مجلة الادارة العامة، المجلد 37، العدد 3، السعودية، نوفمبر 1997، ص 428.

² توماس وهلين و دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد عبد الحميد مرسى وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990 ص 2.

بالإضافة إلى مشاكل توفير البيانات اللازمة للتخطيط واحتمالات ان تكون عملية التخطيط مجرد عملية تعديل للخطة السابقة.

- **المرحلة الثالثة:** وتمثل مرحلة التخطيط الموجه خارجياً وتتميز هذه المرحلة بمحاولة فهم حقيقة السوق وواقعيته وظواهره ويكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها، وتمثل هذه المرحلة بداية التفكير الاستراتيجي الحقيقي وأخيراً فان عدم وجود التكامل الدقيق في الجهود التخطيطية للوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة يعتبر نقطة الضعف الرئيسية في هذه المرحلة. المرحلة الرابعة: تمثل مرحلة الإدارة الاستراتيجية حيث يوجد الاندماج بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في عملية واحدة ويكون التخطيط الاستراتيجي مرتبط بصورة مباشرة بالقرارات التشغيلية وهذا المدخل المتكامل للتخطيط والتنفيذ يتم من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:

- **عمومية التفكير الاستراتيجي:** حيث يكون جميع المديرين قد تعلموا كيف يفكرون بطريقة إستراتيجية، ويكون الجميع (الإدارة العليا الوسطى والتشغيلية) مشاركين في الإدارة الاستراتيجية.

- **عملية التخطيط المكثف والعميق والمرن والخالق:** وهذا يتطلب من الإدارة العليا التدقيق والتثبيت في كل المعلومات المتعلقة بالعملية التخطيطية ودراسة بيئة المنظمة داخليا وخارجياً .

- **نظام القيم المساعد/المساند:** ويعتبر بناء هذا النظام من مسؤولية الإدارة العليا نحو بعض القضايا والأمور ذات الأهمية الخاصة (الحرحة/ الحساسة) مثل روح الفريق والمغامرة والاتصال المفتوح وحرية تبادل المعلومات في كل المستويات وفرق العمل.. الخ .

رابعا- أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية في النقاط التالية:¹

- تجعل المديرين أكثر استجابة ووعياً لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية؛
- تؤدي إلى تنمية و"تطوير" عادات التفكير في المستقبل؛
- تعمل علي دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية؛
- تؤدي إلي التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل؛
- توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة؛

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية طباعة نشر وتوزيع، مصر، 1997، ص20.

- تعمل على توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير؛

- تساهم في تحديد توجهات المستقبل ... إلى أين توجه المنظمة؟؛

- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة .

وعليه فان الإدارة الإستراتيجية عملية تمكن الإدارة العليا من تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة بالإضافة للتصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية.

خامساً - أهداف الإدارة الإستراتيجية:

لعملية الإدارة الإستراتيجية العديد من الأهداف، وجميع تلك الأهداف تدور حول تقليل مستوى عدم التأكد قي بيئة القرارات، وضمان جودة تلك القرارات لتحسين أداء ونتائج أعمال المؤسسة، وتنمية قدراتها وتحسين أنظمتها وسياساتها، وتمكين المؤسسة من التفاعل مع بيئاتها والتعامل الناجح مع المشكلات والأزمات التي تواجهها، وعليه تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف الآتية:¹

- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية؛

- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه؛

- تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات؛

- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية؛

- إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة؛

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص07.

- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة؛
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين (أي المنظمات الأخرى)؛
- إيجاد نظام للإدارة الإستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات؛
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة؛
- تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة؛
- تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة؛
- تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد اتجاهاتها.

سادسا- مستويات الإدارة الإستراتيجية:

- تشتمل أي منظمة على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري، و هي :
- مستوى الإدارة العليا: الذي يضم مجلس الإدارة و المدير العام و الطاقم العامل في المستويات العليا في المنظمة، و يسمى هؤلاء بالمدرء الإستراتيجيون.
 - مستوى الإدارة الوسطى: الذي يشمل الدوائر الأساسية في المنظمات، كالمالية و التسويق....
 - مستوى الإدارة الدنيا: الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالعمال و الفنيين و الأجهزة....
- و على كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى إستراتيجي ينبثق عنه، كما يلي:

- مستوى الإستراتيجية العليا: يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الإستراتيجي التخطيطي للمنظمة ككل من قبل الإدارة العليا، و يتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات و الاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المنظمة من نشاطات و ممارسات إدارية و إنتاجية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل

المنظمة، ومنتجاتها و أسواقها القائمة و المستقبلية و مستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية و إليها، و علاقة المنظمة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية.

كما أن هناك إجماع على أن دراسة الإدارة الإستراتيجية تركز على وظيفة الإدارة العليا.

- **مستوى الإستراتيجية الوسطى:** يقوم هذا المستوى من النشاط الإستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمنظمة، و تسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الإستراتيجي، و ينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الإستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها، كما تقوم ببلورة الإستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للإستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.

- **مستوى الإدارة الدنيا:** يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الإستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا و الآلات و الموارد الأخرى، في ظل الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإستراتيجيات الوسطى، و تهدف الممارسة الإستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة فعالية الأداء في المنظمة بما يخدم أهداف الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى و العليا.

تتفاعل المستويات الثلاث للإستراتيجية مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة¹، كما أنه لا تتم إدارة المنظمات الكبيرة بالأسلوب نفسه الذي تدار به المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة، ومن هنا فإنه من أجل تسهيل العملية الإدارية لهذه المنظمات فقد تم تقسيمها إلى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة منها اسم وحدة الأعمال الإستراتيجية (U B S) **Unit Business Strategic** ويمكن تعريف وحدة الأعمال الإستراتيجية بأنها أي جزء من منظمة الأعمال والتي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الإستراتيجية².

- **الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة:** عند هذا المستوى تقوم الإدارة العليا بتحديد رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية العريضة والإستراتيجيات العامة لكل المنظمة، كما أنها تقرر بشأن الموارد التي تحتاجها المنظمة لجعل إستراتيجياتها مجدية وسهلة التنفيذ بالإضافة إلى توزيع الموارد بين الأقسام المختلفة". ويمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها

¹ أحمد القطامين ، التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 36.

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص26.

عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة، والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه، عملية تخصيص الموارد، وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها.¹

يتضح أن الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل تحاول أن تجيب على التساؤلات التالية:²

- ما هو الغرض الأساسي للمنظمة ؟
- ما هي الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في عكسها في أذهان أفراد المجتمع عنها ؟
- ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون بها ؟
- ما هو ميدان العمل (أو ما هي ميادين الأعمال) التي تهتم بها المنظمة ؟
- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف المنظمة؟ ومسئولية هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا والمتمثلة في مجلس الإدارة والمدير العام.

- الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: تركز الإستراتيجية عند هذا المستوى على الكيفية التي يمكن بها للوحدات التابعة (القسم) للمنظمة المنافسة في السوق الذي تعمل فيه، وعرفت وحدة الأعمال الإستراتيجية بأنها "عبارة عن مجال عمل متميز له منافسيه ويمكن إدارته بصورة مستقلة عن أعمال الشركة الأخرى، وتعامل هذه الوحدة من وجهة النظر المالية كمركز ربح منفصل".³

وتعرف وحدة الأعمال الإستراتيجية " بأنها إحدى الأقسام (الفروع أو الإدارات) التشغيلية في منظمة ما والتي تخدم سلعة أو سوق أو قطاع محدد أو مجموعة معينة من المستهلكين أو منظمة جغرافية معينة ولها كامل الحرية أو السلطة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في إطار التوجيهات الأساسية للمنظمة طالما إنها تخدم أهداف هذه المنظمة".⁴

وعرفت أيضاً على أنها عبارة عن "إدارة مجهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى يمكنها أن تنافس بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في تحقيق أغراض المنظمة ككل".⁵

يحاول هذا المستوى أن يضع إجابة مقنعة على هذه التساؤلات:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم وحدة الأعمال الإستراتيجية بتقديمها إلى الأسواق التي تعمل بها ؟

¹ عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الإستراتيجية، مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2002 ، ص41.

² إسماعيل محمد السيد، المرجع أعلاه، ص26

³ عمر أحمد عثمان المقلي، مرجع سابق، ص42.

⁴ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص69.

⁵ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص28

- من هم المستهلكون (العملاء) المحتملون للوحدة في المستقبل؟ والذين تود الوحدة أن تتعامل معهم وتكسب رضائهم وتلبي جميع طلباتهم، حتى تضمن استمرارهم في التعامل معها، الأمر الذي يعود بالفائدة على المنظمة وهذا هو مفهوم سيطرة العملاء الذي ينص على أن العميل ملكاً لا يرد له طلب طالما أنه لا يعترض على قيمة الفاتورة

- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها ومن الواضح أن مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية تقع على عاتق الصف الثاني من رجال الإدارة بالمنظمة (رؤساء الأقسام/ الوحدات) أو نواب رئيس المنظمة، ومن أمثلة هذا النوع من الإستراتيجيات، والتركيز على جزء أو قطاع معين من السوق. المهم لا بد للمنظمة من التميز والتفوق والفوز على المنافسين.

- الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: يتم في الغالب تقسيم المنظمة إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل فرع منها جانب وظيفي محدد. تهتم الإستراتيجيات عند هذا المستوى بتحديد الكيفية التي تساهم بها وظائف المنظمة المختلفة في تحقيق الإستراتيجيات التي يتم إعدادها في المستويين السابقين. وبالرغم من أن هذه القرارات يتم اتخاذها على المستوى التشغيلي (الوظيفي) إلا أن لها أهمية إستراتيجية حيث أن تحويل الإستراتيجية (إستراتيجية المنظمة) إلى واقع عملي يتم عند هذا المستوى ولذلك تعتبر محوراً أساسياً بالنسبة للتنفيذ الاستراتيجي. إن هذا النوع من الاستراتيجيات تتميز عن غيرها في أن نطاقها الزمني أضيق من استراتيجيات الوحدات والأقسام ويكون مداها الزمني قصيراً عاماً واحداً أو أقل لها دور بارز في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية الكلية وعادة ما تفوض بواسطة مديري الوحدات الإستراتيجية أي مديري الوحدات الوظيفية من أجل التنسيق وضمان تنفيذ الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية. وينبغي أن يدرك أو أن يفهم أن الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي (التشغيلي) لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال الالتزام الإداري نحو زيادة معدلات كفاءة استخدام موارد المنظمة¹.

¹ المرجع السابق، ص29.

المحاضرة الثانية: نظام الإدارة الإستراتيجية

تمهيد:

تشتمل عميلة الإدارة الإستراتيجية على مجموعة من الأبعاد والمهام الأساسية تتلخص في الصياغة المبدئية لرسالة المنظمة ورؤيتها الإستراتيجية ولغاياتها وأهدافها والتي يتم التوصل إليها بناءً على مخرجات مهام التحليل والدراسة لكل من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة والتي تفسر عن مجموعة من الحقائق تمثل في نقاط قوة وضعف داخلية في المنظمة وفرص وقيود أو تهديدات من البيئة الخارجية للمنظمة.

أولاً - التحليل البيئي: هو آلية نظامية ضمن أنظمة المنظمات الناجحة لضمان الوعي بكافة ما يؤثر على قدرة المنظمة ومستقبلها، ويفترض أن التحليل البيئي هو المنهج المهني المستمر المتواصل لتتعرف المنظمة على خصائص البيئة الخارجية وما يرتبط بها من فرص أو قيود أو تهديدات حالية أو مرتقبة أو ممكنة وكذلك التعرف على حقيقة أوضاعها وإمكانياتها الداخلية وما بها من نقاط قوة أو نقاط ضعف قائمة أو مرتقبة أو ممكنة.

1- البيئة الخارجية: تشتمل على كافة العناصر أو الأطراف خارج حدود المنظمة ولا تخضع بدرجة كاملة لسيطرة المنظمة، حيث تؤثر على قدرة المنظمة في أداء مهامها وتحقيق أهدافها، كما يمكن للمنظمة أن تؤثر فيها وتشارك في تحديد خصائصها.

ونعني بتحليل البيئة الخارجية عملية "إستكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية

(المباشرة وغير المباشرة) ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها ومنظمة الأعمال من جهة أخرى¹.

وكتيجة لتحليل البيئة الخارجية يتم اكتشاف الفرص المتاحة للمنظمة اقتناصها، كما يمكنها من معرفة التهديدات بما يسمح بتفاديها و الاستعداد لها:

أ- **الفرص:** تشتمل على كل المواقف أو الحالات أو الأحداث التي يمكن الاستفادة منها لدعم رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وبرامجها، إذا تمكنت المنظمة من استغلالها.

ب- **القيود والتهديدات:** تشتمل على كل المواقف أو الحالات أو الأحداث التي يمكن أن تؤثر سلباً على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، أو تعوق تحرك المنظمة وتقلل من قدرتها على توظيف ما لديها من إمكانيات.

تتجلى أهمية تحليل عناصر البيئة الخارجية من أهمية تحديد الفرص والمخاطر بدقة، وذلك عن طريق وضع الخطط والإستراتيجيات الفعالة والبرامج اللازمة، التي تستطيع المنظمة من خلاله اقتناص هذه الفرص وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية.

2- **البيئة الداخلية:** تشتمل على كافة العناصر التي تدخل ضمن الحدود الداخلية للمنظمة، وتحدد بناءً على قرارات تتم داخل المنظمة، وتنفرد إدارة المنظمة بصلاحيه تحديدها مثل التنظيم الإداري ونظم وسياسات وقواعد العمل والإمكانيات الفنية والمالية والبشرية والتسويقية التي تدخل تحت ملكية المنظمة، وتخضع بدرجة كبيرة لسيطرة المنظمة.

أ- **نقاط القوة :** تتمثل في النواحي الإيجابية الداعمة للمنظمة وتميزها عن غيرها، حيث اذا تمكنت من استغلالها فستحقق ميزة تنافسية، وكلها يمكن أن تدعم قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها إذا ما نجحت في تنميتها والاستفادة منها.

ب- **نقاط الضعف:** تتمثل في النواحي السلبية التي تقلل قدرة المنظمة للاستجابة إلى احتياجات العملاء من جودة وسعر وخدمة وغيرها من الجوانب التي يتطلب الأمر معالجتها لدعم القدرة التنافسية للمنظمة وهذا ما يمكن أن يسبب عوائق أمام المنظمة في تحقيق أهدافها إذا ما فشلت في التعامل معها.

ثانياً- **الرؤية:** هي التوجه أو المسار العام الرئيسي الذي يظهر الصورة التي تعمل المؤسسة على تكوينها والتفكير والتصرف يتم في نطاقها، حيث تكمن الخطوة الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤية شاملة

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1998م، ص 60.

للمنظمة إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى، ويحدد الغرض من وجودها ويضع الملامح الأساسية للأسواق والسلع التي تعمل فيها والمستهلك الذي تخدمه.

وتعرف الرؤية أيضا بأنها "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها"¹، كما تعرف أيضا بأنها لتطلعات المستقبلية للمنظمة، وما ترغب أن تكون عليه المنظمة؛ وما تطمح أن تصل إليه في المستقبل. وبالتالي فهي تحدد المكانة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها خلال (20-30 سنة) القادمة، وما الذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات"².

ثالثا- الرسالة: هي المبرر الأساسي لوجود المؤسسة والتي تحدد مقومات بقائها ونموها وقبولها من الأطراف ذوي العلاقة، وعلى ضوءها تتحدد الأهداف وتوضع الخطط والبرامج وتوضع السياسات والقواعد والأنظمة، ومن أجلها يتم تخصيص واستخدام الإمكانيات والموارد، ويمكن تعريفها بأنها عبارة عن "صياغة لفظية تعكس التوجه/التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية"³، وأيضاً تعرف رسالة المنظمة "بأنها عبارة عن قائمة تتضمن إعلان المنظمة لأهدافها وفلسفتها، وتعريف المجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات سواء أكان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها، وأنواع المستهلكين الذين ترغب في إشباع حاجاتهم والجانب التكنولوجي المستخدم"⁴.

والرسالة هي الوثيقة الأساسية للمنظمة والتي تحدد الاتجاهات العامة لها وتبين السبب من وجودها وتشرح أوجه اختلافها مع المنظمات المنافسة في الصناعة التي تعمل فيها، ورسالة المنظمة هي دستورها والمرشد الأساسي للإستراتيجيات التي تتخذها وهي تعبر بشكل عام عن الفلسفة التي تضعها المنظمة لتحقيق الأهداف الأساسية التي تسعى لبلوغها، وتعتبر رسالة المنظمة عن اتجاهات وفلسفة الإدارة العليا للمنظمة في تحريك موارد المنظمة البشرية والمادية للمنافسة وتعظم من قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمتعاملين والمساهمين والمجتمع بصفة عامة. والرسالة لا تتضمن تفصيلات دقيقة حتى تتيح للمستويات الإدارية التفكير الحر والخلاق في الاختيار بين أكثر من إستراتيجية لتحقيق التوجهات العامة للرسالة"⁵.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أهمية وجود رسالة واضحة ومحددة باعتبارها أحد مكونات الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:

- ضمان الإجماع على غايات وأغراض التنظيم؛

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص 72.
² نبيل محمد مرسى، احمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2007، ص 23.
³ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 37.
⁴ عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، (ب،د،ن)، مصر، ط 3، 1997، ص 153.
⁵ محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 43.

- تقديم أسس أو معايير واضحة لتخصيص موارد التنظيم؛
- إيجاد مناخ تنظيمي موحد؛
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية؛
- توفير إطار موحد لخدمة أغراض التنظيم والحد من الجهود المأثورة أو المعاكسة؛
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى هيكل الأعمال والمسؤوليات؛
- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية وفقاً لاعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء بما يسهل من عمليات التقييم والرقابة؛
- الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الإستراتيجي.
- تتميز الرسالة الفعالة بعدة خصائص ومميزات يمكن تلخيصها بإيجاز فيما يلي:
- **القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات:** يجب أن تكون الرسالة قابلة إلى تحويلها إلى برامج عمل وخطط وسياسات وإلا أصبحت ضرباً من العبث؛
- **الواقعية والموضوعية:** ينبغي أن تكون للرسالة الفعالة إمكانية تطبيقها، مع مراعاة عوامل التحدي والمواجهة والعمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛
- **التكيف مع البيئة:** يجب أن تكون الرسالة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل بها المنظمة وذلك بمراعاة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تحدث والتنبؤ بالتغيرات البيئية في المستقبل؛
- **التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء:** إن المنظمة تعمل في بيئة تتسم بالتغير المستمر، ومن ضمن هذه التغيرات ظروف السوق بكل ما يتصف به من منافسة وغيره وتتعامل المنظمة مع شرائح معينة من العملاء الذين لهم خصائصهم وأذواقهم وتفضيلاتهم المختلفة التي يجب أخذها في الاعتبار؛
- **الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج:** أن من أهم سمات الرسالة الفعالة تحديدها الدقيق للنتائج المرجوة من نشاط المنظمة، وذلك من خلال تحديد العمليات التي تمارسها والمنتجات والخدمات التي تقدمها والمنافع التي تحققها لجميع الأطراف سواء كانوا عملائها أو أصحاب المصلحة أو العاملين أو غيرهم، وينبغي أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس الكمي والزمني وذلك من خلال معايير محددة؛
- **تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة:** لا بد من تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة لأن هنالك مستويات مختلفة للإستراتيجية سواء كانت على المستوى الكلى للمنظمة أو مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية أو المستوى الوظيفي والتشغيلي، وينبغي أن تكون الرسالة واضحة ومحددة بحيث تتضمن جميع هذه المستويات .

-**الوضوح والدقة:** من بين سمات الرسالة الفعالة أن تكون واضحة المعاني والكلمات، ودقيقة التعبير بحيث يسهل فهمها لجميع الأفراد سواء كانوا من داخل أو خارج المنظمة وإلى جانب ذلك يجب أن تكون موجزة حتى يسهل تذكرها وارتباطها في أذهان جميع الأطراف ذات المصلحة.

- **الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة:** يجب أن تعكس رسالة المنظمة القيم والمعتقدات والثقافة والإيديولوجية الفكرية التي تؤمن بها الإدارة العليا وكذلك تظهر أسلوب ونمط الإدارة السائد في المنظمة.

- **الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية:** ينبغي أن تصاغ الرسالة بعناية فائقة في كلمات محددة توضح كيفية تحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها المنظمة وذلك من خلال إثارة دافعية العاملين لإنجاز هذه الأهداف.

- **مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلاً:** عند إعداد رسالة المنظمة يجب أن يؤخذ في الاعتبار عوامل التوسع والنمو المتوقعة في المنتجات والأسواق والعملاء وتعدد شرائحهم، أي ان تتسم الرسالة بالمرونة المناسبة وتستوعب إجراء أي تعديل أو تغيير في الأسواق أو المنتجات أو العملاء أو... غيرها .

من خلال عرض مفهوم كل من الرؤية والرسالة يتضح أن هناك اختلاف، فالرؤية هي طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وهي لا تمثل مرشداً محدداً لاستراتيجيات المنظمة نظراً لعمومية التوجهات التي تحتويها. والرؤية هي الأساس العام الذي تبني عليه الرسالة في حين أن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية فالمنظمة تحدد في رؤيتها أنها تطمح لان تكون المنظمة الرائدة في العالم في مجالها لخدمة قطاعات مختلفة من العملاء والأسواق، في حين تحدد الرسالة أن المنظمة تسعى إلى تحقيق جزء محدد من هذا الحلم¹.

رابعا- الغايات: تشير إلى المنافع والمكاسب النهائية الخاصة بالربحية والنمو والتوسع والمسئولية الاجتماعية وغيرها من الغايات التي تقصد المؤسسة إلى تحقيقها لصالح الأطراف ذوي العلاقة من ملاك وديرين وأفراد، وترتبط الغايات بالغرض أو الأغراض التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة، كما أنها تعكس أنشطة المنظمة عن غيرها ومنتجاتها وعمالئها، كما تعرف الغايات "بأنها تعبير عما تنوي المنشأة تحقيقه بشكل عام ومن خلال جهد متواصل وعبر فترة زمنية طويلة الأجل"²، و عادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة وصورتها المميزة وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدمتها والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها"³.

ويرجع الاهتمام بوضع غاية للمنظمة للأسباب التالية:

¹ محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص 46.

² نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 45.

³ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000 ص 122.

- ضمان وحدة الغرض داخل المنظمة: إذ أن الغايات تمثل نقاط هامة جامعة لمختلف الجهود، ولهذا فهي تساعد علي أن يعمل الجميع في اتجاه واحد؛
 - توفير الأساس أو المعيار لتخصيص الموارد داخل المنظمة: فيجب أن تسخر جميع الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية لخدمة الغايات النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها؛
 - تركيز جهود الأفراد والوحدات: بحيث لا يحدث ازدواج أو تضارب فيما بين الإدارات والأقسام والأفراد، فالجميع يعمل لخدمة الغايات المحددة؛
 - تحديد الأهداف الفرعية لمختلف وحدات النشاط: بناء علي الغايات يتم بيان الأهداف الفرعية والمشتقة لكل وحدة بحيث يتم مراعاة التكامل والتنسيق فيما بين تلك الأهداف الفرعية لخدمة الغايات النهائية.
- خامسا- الأهداف: هي الترجمة الرقمية والزمنية لرسالة المنظمة ورؤيتها وغاياتها إلى نتائج عملية محددة تفصيلية واضحة مقاسة، ومن ثم فإن الأهداف تمثل محطات وصول مستهدفة لتحقيق نتائج مخططة قابلة للقياس الكمي أو الرقمي من خلال تحقيقها تتحقق غايات المنظمة ورسالتها.
- كما يعرف الهدف بأنه "جملة تحدد نتيجة مرغوبة أو مستهدفة، تحدد ماذا يجب إنجازه ومتى، لكن الهدف لا يحدد كيف تبلغ النتائج أو كيفية تحقيق الأهداف، وتسعى المنظمة لبلوغ الأهداف من خلال الهيكل التنظيمي وما يضمنه من وحدات أو فرق عمل"¹.
- و تتسم الأهداف الفعالة ببعض الخصائص نذكرها فيما يأتي:²
- أن تكون واضحة ومحددة ودقيقة وبسيطة ويسهل فهمها وتطبيقها والعمل بمقتضاها وبنفس المستوى من قبل جميع المعنيين بالأمر؛
 - أن تكون متوازنة ومتكاملة بالقدر الذي يزيل التناقض والتضارب بينها علي مستوى الأنشطة والقرارات المرتبطة بها علي المستويات المختلفة للمنظمة؛
 - أن تأتي صياغتها في شكل نتائج مستهدفة معبرا عنها بقيم وكميات قابلة للقياس؛
 - أن تتماشى مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية؛
 - أن تتصف بالواقعية والموضوعية والقابلية للتطبيق، بمعنى أن تكون في الحدود الممكنة، ولكن لا تكون متواضعة أكثر مما يجب؛

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، (ب،د،ن)، (ب،ب،ن)، 2000، ص 43.
² علي عبد الله الحاكم، الإدارة الإستراتيجية، جامعة السودان المفتوحة، الخرطوم، 2006، ص 9..

- أن تتميز بالقبول من قبل العاملين وأصحاب المنظمة وأصحاب المصالح بصفة عامة .

سادسا- الاستراتيجيات: تمثل البدائل التي يتم اختيارها لتحديد التوجهات أو المسارات التي تتحرك عليها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهي تعد توجهات تخطيطية عامة تضبط التفكير عند تحديد وصياغة السياسات والخطط والبرامج، و تعرف أيضا "بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية."¹

"والإستراتيجية تشير دائماً إلى تصور المنظمة لمركزها في المستقبل...أي أنها توضح طبيعة واتجاه المنظمة وأهدافها الأساسية.فهي في إطار يرشد الاختيار بعيد المدى. ويجب عدم الخلط بين (ماذا، وكيف) وذلك في سياق الممارسات الإستراتيجية"².

وعليه يمكن اعتبار الإستراتيجية "إطار عام مرشد للتفكير والتصرف تتخذه الإدارة العليا ,يكون مستمدا من الأهداف العليا للمنظمة، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجهة للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال إحداث الموائمة والتكيف مع البيئة الخارجية وصولاً إلى أداء رسالتها"³.

سابعا- السياسات: تتكون من الضوابط العامة والقواعد والأسس التي يتم صياغتها والالتزام بها لتوفير مقومات نجاح الإستراتيجية، أي أن السياسات توفر قدراً من الحماية لتنفيذ الإستراتيجيات والالتزام بها والحرص على سلامة تطبيقه، كما تعرف بأنها "مجموعة من العبارات الموجزة والتي توضع بقصد إرشاد المديرين عند تعاملهم مع المواقف المتكررة "⁴.

وعرفت أيضاً بأنها موجه عام ومرشد للتفكير في مجال إعداد واتخاذ القرارات وتكون موجهة للمرؤوسين وهي تحدد نطاق التصرف واتخاذ القرار وتعكس إطاراً موحداً للأنواع الأخرى من الخطط وتساعد المدير في تفويض سلطاته إلى معاونيه والاحتفاظ بحق الرقابة على أدايمهم.⁵

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص3.

² عيد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص19.

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة ، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص4.

⁴ محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 11.

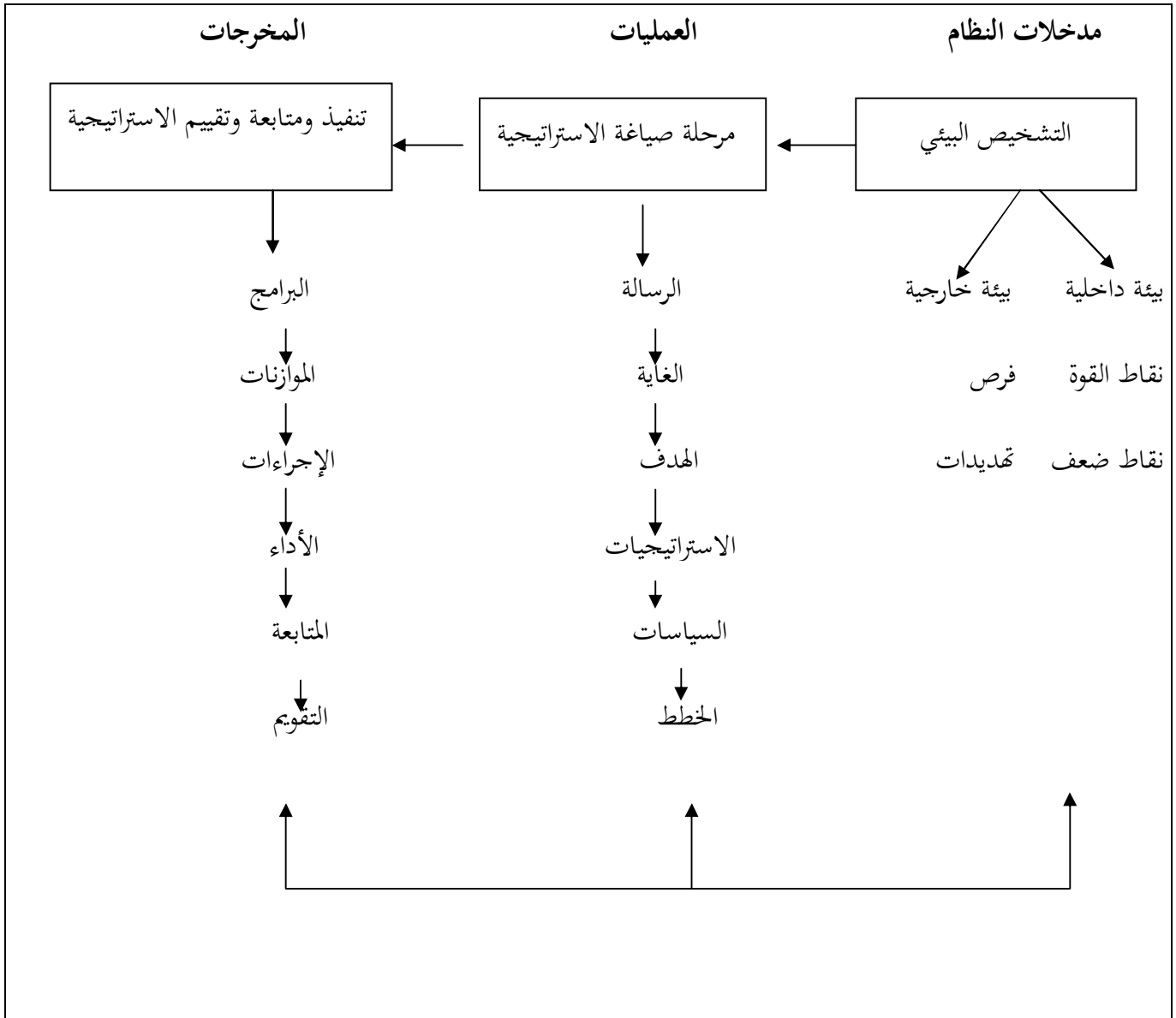
⁵ عمر أحمد عثمان المقلتي، مرجع سابق، ص 28.

ثامنا - الخطط: تتمثل في مراحل أو مكونات التحرك تجاه الأهداف وما يرتبط بها من أنشطة ومهام وعلاقات وأزمنة وتخصيص الإمكانيات والموارد على الأنشطة المختلفة واستخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.

تاسعا - البرامج (برامج العمل الزمنية): يتم وضعها من خلال تجزئة الخطط إلى فترات زمنية أقل من فترة الخطة مع ترجمة رقمية للأهداف والإمكانيات ترتبط بأزمنة وعلاقات معينة أكثر تحديداً وتفصيلاً، ومن خلالها يتم الربط بين استخدام الموارد والإمكانيات لتحقيق أهداف مرحلية متتابعة متراكمة.

عاشرا - الموازنات (الموازنات التخطيطية): يتم إعدادها من خلال الترجمة المالية للبرامج وما يرتبط بها من أوجه الإنفاق والمصروفات ومصادر الإيرادات ونتائج الأعمال لأنشطة ومراحل العمل الواردة في البرامج. والشكل الموالي يلخص عناصر الإدارة الإستراتيجية كنظام فيما يلي:

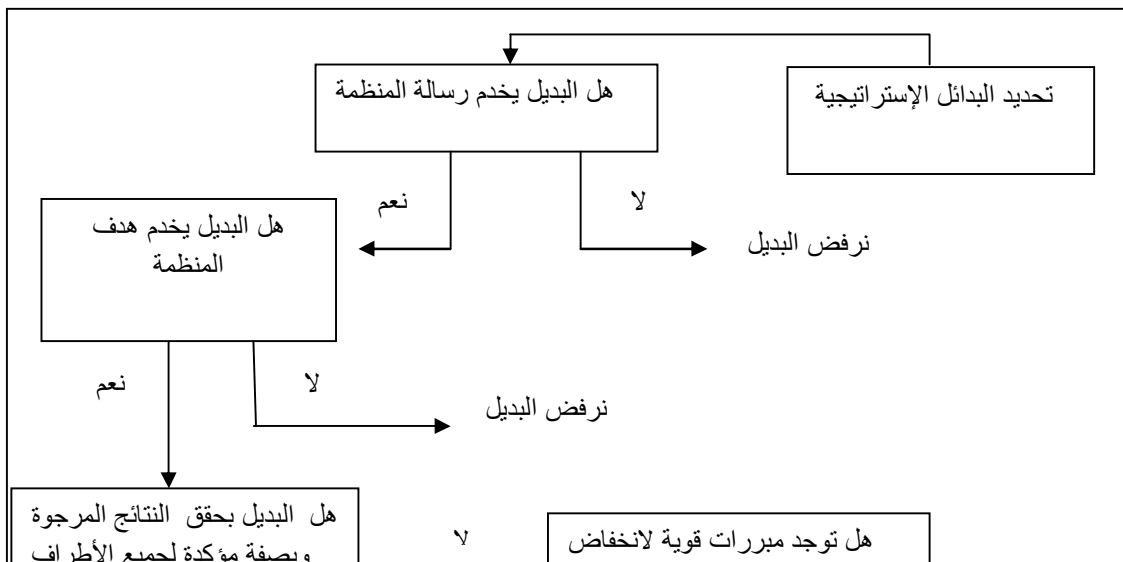
الشكل رقم (01): عناصر الإدارة الإستراتيجية



المصدر: بالاعتماد على ما سبق

كما أن عملية اختيار البديل الاستراتيجي تخضع لعملية منهجية وفق ما يوضحه هذا الشكل:

الشكل رقم (02): عملية اختيار البديل الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل يظهر أن عملية اختيار البديل تتطلب مراحل يجب إتباعها من أجل اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل و الذي يحقق الهدف المرجو من تنفيذ الإستراتيجية.

المحور الثاني:
المفاهيم الأساسية
للثقافة التنظيمية

المحاضرة الثالثة: بعض المفاهيم المتعلقة بالثقافة

تمهيد:

تمثل الثقافة نتيجة مباشرة لصراع الإنسان ضد الطبيعة في محاولة للتحكم في الظروف المحيطة والسيطرة عليها، فلا قيمة للثروة بدون عقل يعرف التعامل معها واستغلالها من أجل تلبية حاجاته ورغباته المتعددة، وعليه فان الثقافة مرتبطة بوجود الإنسان فبدون الإنسان لا توجد الثقافة.

نسمع دائماً عبارة "شخص مثقف"، فماذا نقصد بها؟ وكيف يمكن ان نميز بين الثقافة والعلم؟ وما هي الخصائص الواجب توفرها لكي نتحدث عن الثقافة؟ كل هذه التساؤلات سنحاول الإجابة عليها من خلال هذه المحاضرة.

أولاً - تعريف الثقافة:

لا تمثل الثقافة مجرد معلومات وتراكم للمعرفة، فهي تعبر عن مجموعة من المواقف الحية والمتحركة، فهي تتغير بشكل دائم وتتحرك باستمرار لتحمي القيم الأساسية التي يؤمن بها الفرد وبالتالي يتمكن من معرفة ذاته. إنّ أصل كلمة ثقافة "culture" لاتيني "من خلال اندماج كلمتين، الأولى هي التهذيب والتحضير "cultivation" والثانية هي "cultus" بمعنى الإعجاب والتقدير"¹.

أما أصل كلمة ثقافة في اللغة العربية، "فنتسب إلى مصدر الفعل الثلاثي "ثَقَّفَ" وله عدة معان وأهمها الحدق والفهم وسرعة التعلم، الغلبة والظفر على الآخر بالحدق، التسوية والتقويم والصلاح أو التوجيه والتهذيب"².

وتعرف الثقافة اصطلاحاً بأنها مجموعة من العقائد والقيم والقواعد التي يقبلها أفراد المجتمع، وأيضاً تُعرف الثقافة بأنها المعارف والمعاني التي تفهمها جماعة من الناس، وترتبط بينهم من خلال وجود نُظُمٍ مشتركة، وتساهم في المحافظة على الأسس الصحيحة للقواعد الثقافية، ومن التعريفات الاصطلاحية الأخرى للثقافة هي وسيلة تعمل على الجمع بين الأفراد عن طريق مجموعة من العوامل السياسية، والاجتماعية، والفكرية، والمعرفية، وغيرها من العوامل الأخرى.³

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 327.

² أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية مدخل منهجي متكامل، دار وائل، الأردن، 1، 2012، ص 217.

³ محمد فيضي، تعريف الثقافة، نقلا عن الرابط التالي:

كما تم تعريف الثقافة بأنها "ذلك الكل المركب المترابط والمتفاعل الأجزاء، والذي يكتسبه الفرد من مجتمعه، ويتضمن الافتراضات الضمنية والمعرفية والمعتقدات والقيم والأدب والقانون والأخلاق والأعراف والعادات والتقاليد، والذي يؤثر على اتجاهاته وسلوكه وأسلوبه في التكيف مع البيئة الخارجية، والتكامل مع أعضاء المجتمع"¹.

تختلف مفاهيم الثقافة باختلاف اهتمامات وتوجهات العلماء والباحثين المهتمين بدراستها، وسنتطرق لأهم التعاريف المتعلقة بها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): تعريف الثقافة

الكاتب	التعريف
" D. Hostede"	هي البربجة الجماعية للعقل، والتي تميز مجموعة من البشر عن الأخرى، وهي التي تعطي البشر الصفة الإنسانية.
Kilpatrick	كل ما صنعتته يد الإنسان وعقله من الأشياء ومن مظاهر البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو ما اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية.
M.Tomlinson	مجموعة الممارسات التي يكتسبها الإنسان أثناء تفاعله مع المجتمع، وتشمل العادات، والقيم، والأعراف، واللغة، والتي تسهم بصورة مباشرة في قصص الحياة المستمرة: أي القصص التي تفسر من خلالها بصورة مستمرة الحالة الإنسانية.
R.Linton	هي مجموعة السلوكيات التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار إلى الصغار.
Johnson	المخزون المتراكم من الرموز والأفكار والمنتجات المادية المرتبطة بالنظم الاجتماعية سواء مع المجتمع ككل أو مع الأسرة، أو مع البناء الاجتماعي أو السكان أو البيئة، وهي من المكونات الأساسية للبناء الاجتماعي والمفتاح الرئيسي المحدد لمنظوره الاجتماعي.
A.L.Kroeber	هي مجموع ردود الفعل الحركية المكتسبة والمتناقلة، والعادات والتقاليد والأفكار والقيم والسلوك الذي تؤدي إليه.
F.Kovairon	تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم والعلم والطب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي.
Rondon	هي أنماط الحياة التي يتم بناؤها وتطورها من قبل جماعة من الناس ويتم توارثها من جيل إلى جيل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقية -، دار المحمدية العامة، بن عكنون، الجزائر، 2003، ص ص 106، 107.
- سلوى عبد الحميد الخطيب، الثقافة والشخصية: دراسة تطبيقية للشخصية القومية السعودية، مكتبة الشقري للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، ط 1، 2011، ص 55-59.
- أحمد عبد الله الصباب، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 398.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 4، 2008، ص 309.
- ديري محمد زاهد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011، ص 113.
- بثينة الياس عويس، مبادرة "مدرستي" و علاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية، دراسة مقارنة بين المدارس المشمولة و غير المشمولة بمبادرة جلالة الملكة رانيا العبد الله، تخصص الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، 2010، ص 13-14.
- أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية مدخل منهجي متكامل، دار وائل، الأردن، ط 1، 2012، ص 128.
- Henry Mintzberg, Bruce Ahistand, Joseph Lampel, **Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique**, Pearson édition, France, 2005, PP 269, 270.
- Johnson Allan, **The black well dictionary of sociology**, Blackwell publishers, united kingdom, 2000, p89.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن مفهوم الثقافة واسع يشمل جميع الجوانب المادية التي اخترعها الإنسان، بالإضافة إلى جميع جوانب الحياة الاقتصادية، السياسية، الدينية، التربوية، الصحة والاجتماعية، كما تشمل الثقافة أيضا جميع الجوانب اللامادية كالأفكار والمبادئ والقيم واللغة والدين وغيرها من المفاهيم والمعاني التي كونها الإنسان نتيجة احتكاكه مع الآخرين، إذن فأى شيء غير فطري أو بيولوجي يمكن اعتباره منتجا ثقافيا.

تعدد التعاريف وتباينها يدل على وجود خصائص يجب أن تتوفر حتى نقول أننا بصدد الحديث عن الثقافة، وهذا ما سنبينه في العنصر الموالي.

ثانيا- خصائص الثقافة:

تمثل الثقافة حجر الأساس في حضارة أي مجتمع، لذا وجب فهمها وإدراكها من أجل تحقيق التعايش والتفاعل ضمن المجتمع الواحد، وانطلاقا من التعاريف المختلفة للثقافة والتي تتضمن كل من الجوانب المادية والمعنوية، نستخلص الخصائص التالية:¹

1- الثقافة إنسانية واجتماعية: تمثل الثقافة أهم اختراع إنساني عرفه التاريخ، وهي ما تميزه عن غيره من الكائنات الحية الأخرى، وهي التي تنظم شبكة العلاقات الاجتماعية بين الفرد والآخرين، فليس هناك مجتمع بلا ثقافة مهما صغر أو كبر حجمه؛

2- الثقافة بناء: الثقافة ليست فطرية أو وراثية، بل هي مكتسبة يتعلمها الفرد نتيجة احتكاكه بالمحيط، وقد تكون الثقافة التي يكتسبها هذا الفرد من مجتمعه الأصلي أو من مجتمعات أخرى؛

3- الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل إلى آخر: تنتقل الثقافة من الأجداد إلى الآباء فالأبناء، فهي بذلك متوارثة من جيل إلى جيل؛

4- الثقافة كُـل مركب: تمثل الثقافة نظاما كليا مركبا متفاعل الأجزاء، حيث يمكن أن نميز بين المكونات التالية للثقافة:

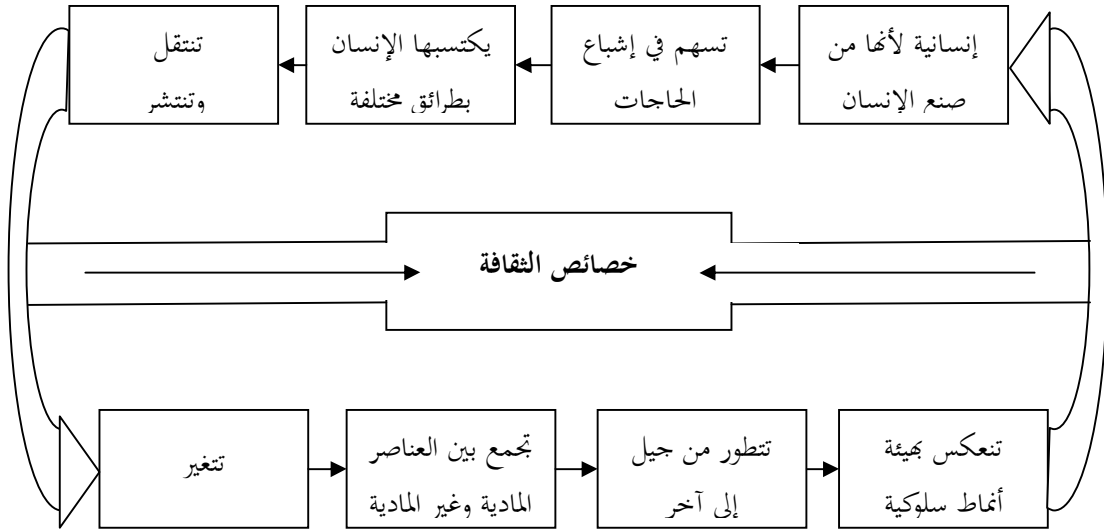
¹ في هذا الصدد عد إلى:

- ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 108، 110.
 - منذر واصف المصري، العولمة وتنمية الموارد البشرية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبوظبي، الإمارات، ط1، 2001، ص ص 116، 117.
 - سلوى عبد الحميد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 62-64.
 - أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 128-130.
 - محمد صلاح بيسيوني، محاضرات في الثقافة والشخصية، جامعة عين شمس، القاهرة، (ب، س، ن)، ص 35.
 - الموسوعة العربية العالمية، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، ج8، ط2، 1999، ص ص 39، 43، 44.

- أ- **المكون المعنوي:** هو ذلك النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار التي يتبناها الفرد؛
- ب- **المكون المادي:** هو جميع ما ينتجه أو يتعامل معه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالألات والمعدات...؛
- ج- **المكون السلوكي:** يتمثل في العادات والتقاليد التي يتبعها أفراد المجتمع، بالإضافة إلى الفنون والآداب والممارسات العملية في الظروف والمناسبات المختلفة.
- 5- **الثقافة هي سيرورة " Processus ":** هي مجموع العمليات المتراكمة على مرور الزمن لإنشاء ثقافة مجتمع ما؛
- 6- **يحصل الأفراد على الثقافة باعتبارهم جزءاً من المجتمع:** فالحياة الاجتماعية لا تنجح في تطبيق أسسها من غير وجود علاقات متبادلة، وتواصل متفاهم تتميز بتعزيز المشاركة بين الأفراد والمجتمع؛
- 7- **تشمل الثقافة مجموعة من الوحدات التي تساهم في ربط صفاتها معاً:** وتكون هذه الصفات معروفة بين الناس، مثل: اللغة المشتركة، أو استخدام بعض أنواع التعبيرات الخاصة بفئة معينة من الشعوب، أو المحافظة على الخصائص الاجتماعية العامة، مثل: المصافحة كوسيلة من وسائل تقديم التحية للآخرين.
- 8- **الثقافة متغيرة ومتطورة:** لا يكتفي الإنسان باكتساب الثقافة فقط، بل يضيف إليها ويعدلها وفق ظروفه واحتياجاته، ولما كانت احتياجات الفرد غير ثابتة هذا ما أدى إلى محاولات لإشباع هذه الحاجات وبالتالي التغيير في الثقافة، حيث حاول الإنسان بشكل مستمر تطوير ثقافته بما يتناسب واحتياجاته، لكن هذا التطور يتم بشكل تدريجي قد لا يلمسه الفرد؛
- 9- **الثقافة تواجه الصراع:** يحدث في كثير من الأحيان صراع بين الثقافات المختلفة والمتعارضة، فإتسام الثقافة بالتجديد والتغيير قد يُنشأ صراعاً بين الثقافة القديمة والثقافة الجديدة، كما قد تتصارع ثقافات الجماعات المختلفة من حيث الزمن أو المكان أو اللغة أو الدين وغيرها من الأمور المرتبطة بالإنسان؛
- 10- **الثقافة مرنة:** تتماشى الثقافة مع حاجات ومتطلبات الإنسان البيولوجية والنفسية، ما يكسبها المرونة والقدرة على الانسجام وكذا التكيف مع البيئة الجغرافية؛
- 11- **الثقافة عملية رضاء نفسي:** تشجع الثقافة حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير، فيشعر الفرد بأنه مقبول ومنسجم مع الجماعة.

ويمكن توضيح هذه الخصائص بشكل أفضل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): خصائص الثقافة



المصدر: أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 129.

يتضح من خلال الشكل أن الثقافة هي من تحكم تصرفات الأفراد في المجتمع وطبيعة العلاقات بين أفرادها،

فهي المخزون الحي في الذاكرة والمكون من المعارف والعلوم والأفكار والتقاليد والأعراف والمدرجات الحسية المتوارثة جيلا بعد جيل والتي تُصوِّغ سلوك الفرد في المجتمع.

ثالثا - عناصر الثقافة ومكوناتها:

إن ثقافة أي مجتمع تحتوي على نوعين من العناصر هما:¹

1- العناصر المادية: وهي تتضمن جميع الأدوات والعناصر المصنوعة والتي أستعين في إنتاجها بالأساليب التي تشكل مجموعها ما يسمى بالتكنولوجيا أو التقنية، ويدخل في هذا المصنوع الأدوات الزراعية والحرفية ووسائل النقل والأسلحة الدفاعية والأثاث المنزلي وأدوات الطب وجميع وسائل الترفيه.

2- العناصر غير المادية (الروحية): وتشمل جميع المبادئ والمفاهيم الأخلاقية والعقائدية والذوقية والمعارف الفولكلورية والأدبية والفنون المسرحية وغير ذلك من جوانب التراث الروحي، وتتألف الثقافة بجانبها المادي

¹ فوزي عبد بقلبي العبيدي، محاضرة حول "عناصر الثقافة"، جامعة بابل، 2016، نقلا عن الرابط التالي: <http://art.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?depid=3&lcid=48804>, 03/10/2017, 10h02.

والمعنوي من مؤسسات أو نظم متعددة وهي تتضمن ما يأتي:

أ- **النظام الغيبي (الروحي):** وهو يتمثل في الدين والسحر والأساطير وما يلحق بها من طقوس وشعائر ومعتقدات.

ب- **النظام التربوي:** وينطوي هذا النظام على الأساليب التقليدية المنقولة جماعياً عبر الأجيال المتعاقبة في تاريخ الجماعة والتي يعتمد عليها في تنشئة الأفراد عبر طفولتهم.

ج- **النظام القرابي:** أن ثقافة المجتمعات أوجدت منذ أقدم العصور أسساً لتنظيم حياة الأسرة بإعتبارها أصغر وحدات القرابة في المجتمع، وهذا التنظيم يحتوي على قواعد أساسية لتحديد حقوق وواجبات الزوجين تجاه بعضهما البعض وحقوق أطفالهما تجاههما وتجاه بعضهم الآخر، وتعمل القرابة على تنسيق علاقات أفراد الأسرة ووحدات القرابة الأخرى.

د- **النظام الاقتصادي:** وهو يتألف من المعارف والأساليب العملية التي تستعين بها الجماعات في كسب معيشتها وإشباع احتياجاتها الاستهلاكية، وبالتالي دوام بقائها المادي، وأهم أساس يقوم عليه اقتصاد الجماعات البسيطة هو استثمار الموارد الطبيعية المتوفرة في أقاليمها لغرض الاستهلاك وتحقيق الحد الأدنى من الكفاف.

هـ - **النظام السياسي:** ويضم وسائل وقواعد الضبط لتحقيق الأمن والسلام ومنع وقوع صراع بين أعضاء الجماعة كما يضم الزعامة والقانون وما يرتبط به من مؤسسات أو هيئات.

و- **النظام الترفيهي:** ويدخل في هذا كل الإمكانيات التقليدية المتبعة في تضيئة أوقات الفراغ والترويح عن النفس وأساليب اللهو واللعب.

إن دراسة الثقافة تعني دراسة جميع هذه العناصر والنظم والتعرف على علاقاتهم المعقدة، ويجب أن نذكر أن النظم هذه تترايط مع بعضها البعض ولا يفهم أي جزء منه بمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى.

وباعتبار الثقافة مرتبطة بالجماعات، وبما أن المنظمة هي تجمع انساني هادف تربط بينهم علاقات تعكسها ثقافتهم الخاصة، فهل يمكن القول أن لهذه المنظمة بدورها ثقافة خاصة؟ وماذا نطلق على هذه الثقافة؟ كل هذه التساؤلات سنحجب عليها في المحاضرة المقبلة.

المحاضرة الرابعة: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية ومختلف تعاريفها

تمهيد:

اهتم العديد من الباحثين بدراسة الظواهر المرتبطة بالموارد البشري والتي تؤثر على فعالية المنظمة، ومن بين هذه المفاهيم نجد مفهوم الثقافة التنظيمية الذي عرف تطوراً ملحوظاً عبر الزمن، ما أدى إلى تعدد التعاريف التي تطرقت له، كل ذلك يتم تناوله فيما يلي.

أولاً - التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية:

نشأ مفهوم الثقافة التنظيمية من الاندماج بين علم النفس التنظيمي* وعلم النفس الاجتماعي** والأنثروبولوجيا الاجتماعية***، إذ يرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بالعلاقات الإنسانية ومناهج النظم الاجتماعية، التي تطورت من أساليب الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور"، وكذا دراسات "هاورثون" التي أجراها "التون مايو"**** بين عامي 1924 و1933 التي كونت ما بات يعرف باسم مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، والتي لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل، لكن في هذه الفترة لم يتم التطرق لمصطلح الثقافة التنظيمية بشكل صريح، بل كانت إسهاماتهم ترتبط بدرجة كبيرة بالاهتمام بالموارد البشري ومحاولة الرفع من أدائه.

* **علم النفس التنظيمي:** ذلك الفرع من علم النفس الذي يهتم بدراسة السلوك الإنساني في بيئة العمل، و كذلك دراسة العوامل المؤدية إلى تحسين إنتاجية العامل أو الموظف.

** **علم النفس الاجتماعي:** هو فرع من فروع علم النفس، يدرس السلوك الاجتماعي للفرد و الجماعة، كاستجابات لمثيرات اجتماعية، هدفه بناء مجتمع أفضل قائم على فهم سلوك الفرد و الجماعة، فهو عبارة عن الدراسة العلمية للإنسان ككائن اجتماعي، يهتم هذا العلم بالخصائص النفسية للجماعات و أنماط التفاعل الاجتماعي و التأثيرات التبادلية بين الأفراد، و من مكونات علم النفس الاجتماعي " السلوك الاجتماعي و ديناميكيات الجماعة".

*** **الأنثروبولوجيا الاجتماعية:** دراسة السلوك الاجتماعي الذي يتخذ في العادة شكل نظم اجتماعية كالعائلة، و نسق القرابة، و التنظيم السياسي، و الإجراءات القانونية، و العبادات الدينية،... كما تدرس العلاقة بين هذه النظم سواء في المجتمعات المعاصرة أو في المجتمعات التاريخية.

**** **التون مايو:** هو عالم نفس و عالم اجتماع أسترالي، وُلد بمدينة اديليد بأستراليا يوم 26 ديسمبر سنة 1880 و توفي يوم 7 سبتمبر سنة 1949 في جيفورد ببريطانيا. عمل كأستاذ مُحاضر بجامعة كوينزلاند من 1911 إلى 1923 ثم في جامعة بنسلفانيا، لكنه قضى معظم حياته المهنية في مدرسة هارفرد للأعمال (1923-1947) أين عمل كأستاذ في البحث الصناعي.

إلا أن الكتابة عن الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا عام 1979 من خلال مقال بعنوان "On studying organizational cultures" للكاتب "Pettigrew" الذي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي والمستخدم على نطاق واسع في علمي الاجتماع والأنثروبولوجيا، فمن خلال نظرية "المؤسس الرمز" لـ "Pettigrew"، تم تحديد أن المؤسس الأول هو الذي يشكل ثقافة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها عن طريق القيادة الرمزية وقيادة التغيير.

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية "business week"، وأدرجت مجلة "fortune" ركنا خاصا تحت عنوان "corporate culture" إلى أن جاء الباحثان "T.E. Deal" و "A.A. Kenndery" بكتاب تحت عنوان "corporate culture" واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.¹

وبذلك فتح الباب لدراسة المفهوم بصورة واضحة ومتكررة في مطبوعات أبحاث المعاهد ومنظمات الأعمال ابتداء من سنة 1981 ولم يتوقف عن النمو و الظهور منذ ذلك الوقت حيث استمر علماء السلوك والتنظيم بتبني الثقافة التنظيمية كمدخل للتحليل.²

يذكر هوفستيد أن مصطلح " الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة " Kennedy & Deal: culture Corporate 1982"، وكتاب " البحث عن الامتياز " لبرتز و ووترمان In Search of excellence Waterman & Peters: سنة 1982.³

كما اعتبرت "نظرية المستويات" لـ "Fleishman" سنة 1983 أن مفهوم الثقافة التنظيمية يعتمد في أصوله على عدة مستويات، تتجسد من خلال ما يحمله الفرد القائد، وما يتركه من آثار ايجابية داخل أفراد المنظمة.

في حين ركزت "نظرية المسارات" لـ "Shein" سنة 1983 على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاقتها، واتخاذ مسارا مرحليا يسهل الاستمرارية والديمومة.

¹ زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005، ص 06.

² متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2006، ص

³ عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للنظور - دراسة استطلاعية - ، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض أيام 11/12/2012، ص 01

أما "نظرية المجالات" لـ " Jones " سنة 1987، فركزت على التفاعل بين العوامل الداخلية والخارجية، على عكس "نظرية التفاعل التنظيمي" لـ " Davis " و " Schwartz " سنة 1988 التي انطلقت من أن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، قيادة ورقابة مع المكونات التنظيمية من قواعد وإجراءات وقوانين وهيكل التنظيمي والعمليات.

بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة حيث تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة، وتتجه عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة عن الشخصيات الأفراد.¹

فيما يذكر أن في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم.²

فلقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظرية (z) "theory z culture".

حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية "Z" للثقافة التنظيمية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة، فماذا نقصد إذن الثقافة التنظيمية؟

ثانياً - تعريف الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً فاعلاً في حياة المجتمعات، أفراداً ومنظمات، إذ تشكل الثقافة بصفة عامة البنية الأساسية لطرق التفكير وآليات التفاعل الاجتماعي في مفهومهما الأوسع، مما أثر على فلسفة المجتمعات والأفراد

1 علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام، 20-21 ماي، 2002، ص 9.

2 عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية، مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004، ص 01.

والمنظمات ومستويات دافعيتها وإنتاجيتها و إبداعها. ان الأثر الناتج عن الثقافة يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً أو خليطاً، وذلك راجع إلى طبيعة الثقافة ومكوناتها وقوتها وعمقها وجاذبيتها.

حيث تمثل "الثقافة التنظيمية تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمروسيهم ومنظماتهم"، يعكس هذا التعريف الثقافة التنظيمية في المجتمع العربي حيث هناك تأثير القادة المباشر والكبير في تشكيل ثقافة منظماتهم، إلا أنه لا يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تتشكل من خلال تأثير القادة فقط، ولذلك يكون من المتعين علينا أن نأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى المشكلة للثقافة التنظيمية.¹

وعليه يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها "الفروض التي تم تطويرها عن طريق المنظمة للتعامل مع المشاكل الخاصة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي تعلم الموارد البشرية كيفية الإدراك والتفكير والشعور تجاه تلك المشاكل."²

ويعرف "scott" الثقافة التنظيمية بأنها "القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام".³

كما يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها "نسيج متكامل من اللغة والعادات والمعتقدات والقيم المتفق عليها التي تنظم قواعد ووسائل السلوك المقبول وبمرور الوقت تصبح هذه القيم رموز مألوفة ومعاني مشتركة وجزءا من شخصية المنظمة."⁴

كما يعرفها باحثوا الإدارة الإستراتيجية "بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية و أن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات."⁵

¹ عبد الله البريدي، ماذا نقصد بالثقافة التنظيمية؟، نقلا عن الرابط التالي:

<http://www.drber.com/ar/articles/scientific/content-981.aspx>, 03/10/2017, 12h21.

² فريد راغب النجار، إدارة منظمات المجتمع المدني، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2010، ص 75.

³ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 131.

⁴ عابدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2001، ص12.

⁵ حسن حريم، مرجع سابق، ص256.

من خلال ما سبق نلاحظ أن تعريف الثقافة التنظيمية يأخذ أبعاد مختلفة، حيث تعددت تعاريفها وفقا لوجهة نظر الباحثين والدارسين لها، فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها، ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين، ومنهم من عرفها من خلال وظائفها، لذلك سنقدم مثالا عن كل نوع من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): تعريف الثقافة التنظيمية

الكاتب	التعريف
Peters and Waterman	نظام القيم السائد في المنظمة والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة.
Denison	مجموعة الرموز التنظيمية، والمثل العليا، والطقوس، والشعائر، والقيم الموجودة داخل المنظمة.
Deal and Kennedy	مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن من العمل في المنظمة، من أن يكون عضوا فيها، فهي إذن نظام ثابت وخفي يؤثر تأثيرا مباشرا وشديدا على سلوك العاملين داخل المنظمة.
Doseman	نظام القيم والمعتقدات والمعايير والاتجاهات والأعراف التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة، فهي إذن المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة.
Shermerborn	نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة، حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.
Harrison	المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، والنظرة إلى المرؤوسين في المنظمة.
Alvesson	نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خيراتهم وتوقعاتهم، كما تساعد في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون له في منظماتهم.
Kaw	نمط المعتقدات والمزاعم والأفكار والفلسفات والإيديولوجيات التي قامت مجموعة ما باختراعها وتبنيها والاتفاق والإجماع بشأنها سواء كان إجماع غير رسمي من خلال القواعد والسلوكيات غير المكتوبة، وهو ما يعرف بالعرف السائد في بيئة عمل ما، وبذلك تكون الثقافة التنظيمية يمكن تبنيها ونقلها وتوارثها من جيل إلى جيل آخر.

<p>يمكن النظر إلى المنظمات باعتبارها أدوات اجتماعية ليس فقط لإنتاج السلع والخدمات التي يحتاج إليها المجتمع، ولكن أيضا لإنتاج منتجات ثقافية مميزة مثل مجموعة الطقوس والمراسم والشعارات الخاصة بكل منظمة والتي تعبر عن ثقافتها.</p>	Smircich
<p>تتألف الثقافة التنظيمية من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة، أو يكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا، كما تمثل الثقافة التنظيمية نظاما.</p>	William ouchi
<p>مجموعة الافتراضات الأساسية التي يخترعها أو يكتشفها أو يطورها مجموعة من الأفراد في جماعة من خلال تعلمهم كيفية التعامل مع مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية ومشاكل التكامل الداخلية. هذه الافتراضات استخدمت وثبتت صلاحيتها بحيث يمكن تعليمها للأعضاء الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير بالنسبة لتلك المشكلات.</p>	E.Schein

المصدر: في هذا الصدد، عد إلى:

- المرجع السابق، ص 11.

- موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2005، ص 41.

- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 238.

- خليل إبراهيم عثمان حسن، خصائص الثقافة التنظيمية و أنماط السلوك التنظيمي السائد في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة، (غ،م)، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة و إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2010، ص 84.

- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 317.

- Edgar H.Schein, **Organizational culture and leadership**, 3rd ed, Jossy-Bass inc, sanfrancesco, 2004, p9.

- Gibson James L,Ivangevich John and Donnelly James, **Behavior, Structure and Process**, Irwin Home Wood, New York, U.S.A,1994, p 62.

- Olivier Devillard, Dominique Rey, **Culture d'entreprise, un actif stratégique**, Dunod, Paris, France, 2008, p 45.

-William H, **Organizational culture, Measuring and Developing it in your organization**, Harvard Business Review China, march2005, pp128-139.

إن وجود تعاريف متعددة للثقافة التنظيمية لا يمنع من أنها تجتمع في فكرة مشتركة هي أهمية القيم والمسلّمات وأنماط السلوك، وهناك عنصران حيويان للثقافة يلزامان هذه الفكرة وهي الطبيعة المشتركة لتوقعات الوظيفة وتوقعات العملاء فيما يخص الخدمة التي يحصلون عليها.

يمكن تجميع تعاريف الثقافة التنظيمية ضمن أربع مجموعات، الأولى تعرف الثقافة التنظيمية كأداة تعليمية توضح طريقة العمل بالمنظمة، والثانية تعرفها كنظام للاعتقادات والقيم، والثالثة تعرف الثقافة التنظيمية باعتبارها مفهوم استراتيجي، وأخيرا ينظر للثقافة التنظيمية كبرنامج ذهني يجمع العاملين معا.

وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية ذو مفهوم اجتماعي وأنها كل تراكم موروث فهي نسيج متماسك يتميز بالانتظام، كما أنها مجموعة المعارف والقيم والالتزامات الأخلاقية والممارسات الإدارية والطقوس التي تؤثر بشكل غير مباشر في السلوكيات والمعتقدات من جيل إلى آخر بين العاملين بالمنظمة، وهذا ما يبين الأهمية الكبيرة للثقافة التنظيمية من أجل ضمان بقاء واستمرار المنظمة.

المحاضرة الخامسة: خصائص الثقافة التنظيمية وأهميتها

تمهيد:

على الرغم من وجود اختلاف في وجهات نظر الباحثين حول طبيعة مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها ومداخل دراستها، إلا أن هناك اتفاقاً حول أهميتها المحورية وخصائصها التي لها الأثر الفعال على أداء وسلوك الأفراد وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

أولاً - أهمية الثقافة التنظيمية:

يزداد الاهتمام بالثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال، لما لها من تأثير بالغ الأهمية في تشكيل وتوجيه سلوك وأداء الأفراد، وفي الحفاظ على هوية المنظمة، ويرجع هذا الاهتمام لعدة أسباب نلخصها في النقاط التالية:¹

- 1- أثر الثقافة القومية على الأداء: من خلال دراسة التجربة اليابانية في الإدارة؛
- 2- فشل بعض مشروعات الاندماج: حيث شهدت فترة الثمانينات زيادة ملحوظة في حركات الاندماج بين المنظمات الخاصة في الولايات المتحدة وأوروبا واليابان و أفضل مثال هو الفشل الذي منيت به عملية اندماج منظمة "Mercedes" الألمانية و منظمة "Chrysler" الأمريكية، وفشلها دفع العديد من الباحثين إلى

¹ في هذا الصدد عد إلى:

- محمد الطعمنة، مدى ملائمة الثقافة التنظيمية في منظمات القطاع العام في الأردن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، نوفمبر 2000، ص 9.

- يوسف أبو بكر محمد، إطار مقترح لدور الثقافة التنظيمية في تطبيق الأساليب الحديثة لخفض التكلفة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، بنها، العدد 2، 2002، ص 697.

- جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، مصر، 2006، ص 18.

- ناصر فداء محمد، أثر الاختلافات الثقافية على نظم تقويم الأداء والحوافز والانتماء التنظيمي في الشركات المتعددة الجنسيات لجمهورية مصر العربية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه، (غ، م)، إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2006، ص 42.

- نبيلة علي أحمد العمري، الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة، (غ، م)، تخصص الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، 2005، ص 2010.

-Farid El-ashmawi, **Multicultural management 2000**, News Kills for Global Leader Shipment, Beyond training and development Human performance technology, H.P.T, Cairo, 28-30 April 1998, p 5.

- E.William and L.Francescutti, **Impact of culture on commitment**, satisfaction and extra role Behaviour among Canadian, Er physicians, leadership in health services, vol20, N3, 2007, P 147-158.

دراسة أسباب هذا الفشل، والذي أرجعه أغلبهم إلى ما يسمى بـ "صدام الثقافات"، مما لفت النظر لضرورة دراسة ثقافات المنظمات؛

3- أدى الاهتمام بدراسة البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي* إلى زيادة البحث في هذه المفاهيم، ونظرا لتقاربها مع مفهوم الثقافة التنظيمية، اتجه الباحثون إلى محاولة تحديد المقصود بكل مفهوم والفروق بينها، ومجال استخدام كل منها في الممارسات الإدارية بما يحقق الفاعلية** للمنظمات؛

4- تفسير الأداء التنظيمي***: نظرا لفشل المدارس الإدارية السابقة في تفسير أسباب اختلاف الأداء بين المنظمات المتشابهة في الهياكل والعلاقات البيئية، مما لفت الانتباه إلى دراسة الثقافة التنظيمية باعتبارها أساس يمكن من خلاله تفسير اختلاف الأداء بين المنظمات؛

5- تسبب التطور العلمي الهائل الذي حول العالم إلى قرية صغيرة في تغيرات سريعة في البيئة التنظيمية، حيث أدى انتشار ثورة الاتصالات إلى سهولة تنقل العمالة بين الدول، وامتلاك العمال للمهارات والمؤهلات اللازمة لتشغيل الأجهزة الحديثة، هذا خلف ندرة في اليد العاملة الماهرة وبذلك أصبح تنقل العمالة النادرة بين الدول أمرا شائعا ومرغوبا؛

6- التراث العلمي لإدارة الموارد البشرية: حيث تزامن تطور مدخل الثقافة التنظيمية مع الدعوى إلى دور إدارة الموارد البشرية في بناء قوة عمل، تحمل قيم ومعتقدات المنظمة أي تحمل الثقافة التنظيمية؛

7- الاتجاه نحو العولمة: حيث أدى ظهور الثورات التكنولوجية إلى نشأة منظمات متعددة الجنسيات تعمل في ظل ثقافات مختلفة وقوانين ونظم سياسية مختلفة، كما ترتب على وجود اتفاقية التجارة العالمية ظهور أهمية الثقافات القومية وأثرها في نجاح المنظمات اليابانية وتحقيقها لمعدلات إنتاجية أعلى من المنظمات الأمريكية، وتحقيق العامل الياباني لمعدلات إنتاجية مرتفعة مقارنة بنظيره الأمريكي؛

8- تعرف عمليات التغيير التنظيمي في المنظمات غالب مقاومة من جانب العاملين بها، لأن القائمين بالتغيير غالبا ما يهملون العنصر الخاص بالثقافة التنظيمية.

تمكن الثقافة التنظيمية المديرين من خلال وسائلها الكامنة و القوية من تحقيق أهدافهم، لذلك وجب عليهم فهم ثقافة منظماتهم وأخذها بالحسبان حتى يمكنهم العمل على تغييرها إن كان ذلك ضروريا.

* المناخ التنظيمي: كل العناصر والأشياء الموجودة أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد و تؤثر في إمكانية تحقيق أهداف التنظيم، فهي انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي العاملين فيها، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم.
** الفاعلية (efficiency): هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج بأقل التكاليف وهو من أهم مقاييس نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.
*** الأداء التنظيمي: انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

وعليه يمكننا تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:¹

- تعد الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين، إذ تمثل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، كما تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء؛
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة والأدوار، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛
- تحدد الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية للعاملين السلوك الوصفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين الجهات التي يتعاملون معها) حتى ملبسهم ومظهرهم، اللغة، منهجيتهم في حل المشكلات....)؛
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في جلب العاملين المبدعين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، كما أن المنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين كما أن المنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المحتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أكبر قدرة على التغيير وحريصة على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها لإحداث التغيير؛
- تمثل الثقافة التنظيمية عاملا من عوامل الانضباط الداخلي حيث يعتبر الانضباط داخل التنظيم مؤشرا واضحا لمدى بلوغ التنظيم درجة بالغة من ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية، حيث ينبع هذا الانضباط من قيام الرئيس في قمة التنظيم و مساعديه بالانتظام في الدوام ليكون قدوة للآخرين قولاً وفعلاً، إذ لا يمكن أن نطلب من الأفراد شيئا مناقضا لما نفعله . إذن تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة فهي مصدر لقوة المنظمة ونجاحها، وهو ما يتحقق إذا ما توفر فيها عنصر الإيجابية.

وتتمثل أهمية الثقافة التنظيمية أيضا في النقاط التالية:²

¹ دروش نصيرة، الثقافة المنظمة ودورها في فعالية ادارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص 11.

² في هذا الصدد عد إلى:
- توماس وهيلن، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، معهد الإدارة العامة، 1990 ، (ب،ب،ن)، ص 185.
- الباتول علوط، الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسات العمومية الاستشفائية ، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل أطروحة الدكتوراه، (غ،م)، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 ، 2013/2012، ص 85-87.
- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 47.

- توفر الثقافة التنظيمية إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل التنظيم، حيث أنها تحفز وتثبط أنواعاً محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات؛
- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تماسك العاملين وانسجامهم من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات، كما تشكل مصدراً للشعور المشترك بالرؤى المستقبلية والأهداف الخاصة بالتنظيم؛
- تتضمن القواعد الثقافية السائدة داخل بيئة التنظيم تأثيراً مهماً على قدرة المنظمة على التغيير، فهي تعكس قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيير طارئ؛
- تشكل الثقافة التنظيمية إطاراً مرجعياً ونموذجياً للسلوك الذي يجب أن يتخذه به من جانب العاملين بالمنظمة؛
- تمثل الثقافة التنظيمية الطاقة الاجتماعية التي تدفع العاملين أو تعجز عن دفعهم للعمل؛
- تمثل الثقافة التنظيمية حلقة الوصل بين جميع العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية؛
- الثقافة التنظيمية السائدة قد تؤدي إلى نجاح أو فشل المنظمة في دنيا الأعمال؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة؛
- تساعد الثقافة القوية في دعم الإدارة لتحقيق أهدافها وطموحاتها؛
- تسهل الثقافة القوية مهمة الإدارة وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصرامة لتأكيد السلوك المطلوب؛
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة، إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقية كالشفافية في العمل مثلاً، ولكنها قد تصبح نقطة ضعف إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية كالطاعة التامة؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً هاماً في جذب العاملين الطموحين؛
- تحتاج الثقافة التنظيمية كأبي عنصر آخر في حياة المنظمة إلى جهود واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم، وإتباعهم لتعاليمها في سلوكهم وعلاقاتهم؛
- لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية و تحديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطيها المكانة البؤرية في التعامل؛
- تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي و التي لها القدرة على تنميط الأداء؛
- تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري، وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز و القيم و الأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية و الملموسة للمنظمة؛

- إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.

رغم غياب رؤية موحدة للثقافة التنظيمية إلا أن هناك اتفاق على أنها الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والبقاء والاستمرارية التي تسعى إليها المنظمات، لذلك كان على المديرين فهم ثقافة منظماتهم أو العمل على ثقافة خاصة بهم لها خصائص تميزها عن غيرها.

ثانياً - خصائص الثقافة التنظيمية:

يتميز كل مجتمع بثقافة خاصة به تميزه عن باقي المجتمعات، رغم التشابه الموجود بينها، وتعد ثقافة المنظمة نوعاً من أنواع الثقافات الفرعية التي تخص فئة معينة من فئات هذا المجتمع، فهي تحمل الكثير من ملامح الثقافة العامة للمجتمع والتي تطرقنا إليها سابقاً، بالإضافة لتفرداها بخصائص وسمات تميزها عن غيرها من الفئات الأخرى في المجتمع.

1- الخصائص العامة للثقافة التنظيمية: تتسم الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص نذكر من أهمها ما يلي:¹

أ- تنظيم سلوكي مركب ومعقد: تتضمن الثقافة التنظيمية العديد من المكونات من القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والعادات والتقاليد، بالإضافة إلى تأثرها بالبيئة والخصائص النفسية والجسمية وغيرها من الخصائص؛
ب- نظام مرن متغير ومتطور ومتكامل: رغم تعدد مكونات الثقافة التنظيمية وتعقدتها وتأثرها بالعديد من العوامل الذاتية إلا أنها تتسم بالانسجام بين مختلف هذه العناصر والمكونات، وكذا قابلية التغيير والتطوير تماشياً مع البيئة الخارجية، وتتكيف مع المتغيرات التي تحدث داخل المنظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الأخيرة؛

¹ في هذا الصدد عد إلى:

- متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي، المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2006، ص 536.
- أحمد عبد الله الصباب، مرجع سبق ذكره، ص 393-398.
- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 334.
- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 371، 372.
- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد و تطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، مصر، 2003/2002، ص 407.
- عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد السالم، نحو تأسيس ثقافة تنظيمية محفزة للتدريب بالقطاع العام، ورقة بحثية مقدمة ضمن ندوة الاتجاهات الحديثة في إدارة المصادر التراثية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تونس، 26-30 أغسطس 2007، ص 28.
- هالة عبد القادر صبري، أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 4، إصدارات الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص 460.

ج- **الثقافة التنظيمية متصله ومستمرة:** إذ يعمل كل جيل من أجيال المنظمة إلى تسليمها للأجيال اللاحقة، من خلال تعلمها وتوريثها عن طريق التعليم والمحاكاة، ويتم إدخال تعديلات عليها بالإضافة أو الحذف من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر أو الخصائص؛

د- **الثقافة التنظيمية تحكمها قواعد:** تشير معظم تعاريف الثقافة التنظيمية إلى أنها مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات التي يتشاركها أعضاء المنظمة، والتي تؤدي إلى خلق مجموعة من القواعد السلوكية التي تحدد الأنماط السلوكية المقبولة من الإدارة العليا والفرد حول العمل داخل النظام الاجتماعي التنظيمي، وبالتالي فهي توجد قواعد تحكم السلوك بالمنظمة، وتوقع العقوبات وتفرض الجزاءات، وهذه القواعد لا بد أن يعرفها الموظف جيدا ويخضع لحكمها حتى يتمكن من الاستمرار في المنظمة؛

هـ- **الثقافة التنظيمية اجتماعية وتساهم في بناء ذاكرة المنظمة:** تستمد المنظمة ثقافتها من ثقافة المجتمع الخارجي الذي ينتمي إليه عمالها، بالإضافة إلى القيم والمعتقدات والطقوس والعادات والتقاليد التي يتوارثها أفرادها والتي تشكل ذاكرة المنظمة وتاريخها؛

ز- **الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة تعزز الشعور بالهوية التنظيمية:** إن الأفكار والممارسات الناجحة المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة تصبح مع مرور الوقت جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية. حيث ترتبط هذه الأخيرة بثقافة المؤسسين أو القادة الذين جمعوا هذه القيم والأفكار والحلول والنظريات وقدموها في شكل "رؤية" أو "إستراتيجية" أو "فلسفة" أو الثلاثة معا. كل ذلك ساهم في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي من خلال تعزيز الشعور والإحساس بالهوية. وتمييز المنظمة عن غيرها من المنظمات؛

ح- **الثقافة التنظيمية متعددة داخل التنظيم الواحد:** إن السؤال الجوهرى والذي يطرح دائما، هل للمنظمة ثقافة واحدة أو عدة ثقافات؟ والإجابة الأقرب إلى الصحة أن هناك ثقافة سائدة تتمثل في مجموع المعتقدات والقيم التي تشترك فيها غالبية أفراد المنظمة، كما أنها تحظى بثقافات فرعية ترتبط بمختلف الوحدات الوظيفية داخل المنظمة الواحدة أو المواقع الجغرافية المختلفة نتيجة وجود تفاهم وقيم مشتركة بين أعضاء المجموعة المهنية الواحدة وهذا كله راجع إلى أن الثقافة التنظيمية لا تتبع من ثقافة شخص واحد، ولكن تتبع من ثقافة الجماعات.

ط- **الثقافة متعددة المستويات:** لقد حدد "Shein" ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية، حيث يتمثل المستوى الخارجي أو "السطحي"، في نتاج صنع الإنسان والإبداعات وبالتالي فهو يمثل قواعد السلوك التي يحترمها أفراد المنظمة ويتعاملون بها.

أما المستوى الثاني فيتمثل في "القيم والمعتقدات" والتي يعبر عنها في شكل إيديولوجيات ومجموعة القواعد أو المبادئ الأخلاقية والفلسفات التي توجه صنع القرار والسلوك، إن تراكم هذه الحقائق والمقترحات حول العالم الخارجي كحقائق ثابتة، وكحلول للمشاكل التي مرت بها المنظمة والتي يمكن استخدامها باطمئنان وبالتالي فهي الافتراضات الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في حل مشاكل المنظمة و هذا ما يمثل المستوى الثالث.

2- الخصائص التي تميز منظمة عن أخرى: كما تتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص الرئيسة والتي ترتبط ببعضها البعض، وتعتمد على بعضها البعض، وفيما يلي الخصائص التي قد تختلف من منظمة لأخرى:¹

- أ- المبادرة الفردية: تتمثل في درجة الحرية والمسؤولية، والاستقلالية لدى أفراد المنظمة؛
- ب- التسامح مع المخاطرة: مدى تشجيع العاملين على الابتكار والتجريب والإبداع، والمبادرة وتحمل المخاطرة والمغامرة؛
- ج- التوجيه: أي مدى قيام المنظمة بوضع أهداف ومعايير واضحة للأداء، والتوقعات المطلوبة من العاملين؛
- د- التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق أي مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة؛
- هـ- دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة العليا بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع ومؤازرة أعضاء المنظمة؛
- و- الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك وتصرفات العاملين، أو الاعتماد على أسلوب الرقابة الذاتية؛
- ز- الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني، أي درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المنظمة ككل وليس وحدة أو مجال مهني معين؛
- ح- نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد من زيادات، علاوات وترقيات على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة أو أي اعتبارات شخصية؛

¹ في هذا الصدد عد إلى:

- حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، (ب، س، ن)، ص262-263.
- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص337.

ط- التعامل مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملون على إظهار وإعلان النزاعات والانتقادات والتعريف بها بصورة علنية وكذا عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد، ومن ثم التعامل معها بإيجابية وتسامح مع الأطراف المختلفة وبذلك يتم تقبل الاختلافات المتواجدة بين الأفراد؛

ي- أنماط الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية أي التسلسل الهرمي الرسمي، أو تأخذ نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

من خلال هذه الخصائص يتضح أن الثقافة التنظيمية تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية، ورغم سيادة الأبعاد السلوكية إلا أن هناك ترابط كبير بين هذه الأبعاد. حيث أن وضع أهداف ومعايير واضحة للأداء يسمح بالرقابة ويشجع على إيجاد التكامل بين وحدات المنظمة، وهذا يعتبر مؤشرا على مدى التعاون والعلاقات التبادلية الأفقية، كما أنه يشجع على الاتصال بين أعضاء المنظمة.

3- الخصائص المتعلقة بالمنظمات الرائدة: على ضوء دراسة أجراها كل من بيترز و ووترمان فيها تحديد العديد من الصفات والخصائص المميزة للشركات الرائدة في ميدان الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تمثل هذه الصفات بعض الخصائص ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية والتي عادة ما تكون إحدى المكونات الجوهرية في رسالة المنظمة وتمثل هذه الصفات بالآتي:

- الانحياز نحو التصرف أي التعامل السريع مع المشاكل المطروحة و إيجاد حلول آنية لها بدلا من الإجراءات الروتينية التي تتم عن طريق قنوات رسمية، أي اعتماد مبدأ المرونة في أداء المهام؛
- التقرب من المستهلكين و معرفة حاجاتهم و رغباتهم و السعي إلى إشباعها من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية و تقديم المزيد من الخدمات لهم بغية تعميق ولائهم للمنظمة ومنتجاتها.
- تحقيق الإدارة الذاتية من خلال إيجاد جو من الاستقلالية لدى العاملين و الذي من شأنه أن يشجع التفكير الخلاق و الابتكار و الإبداع و التطوير المستمر لأداء الأفراد.
- تعظيم الإنتاجية من خلال الأفراد من خلال إيمان المنظمات بأهمية الأفراد و الاهتمام البالغ بهم و اعتبارهم رأس مال حقيقي يمثل جوهر العملية الإنتاجية و تزويدهم بالمعلومات الخاصة بأهداف المنظمة و رسالتها و المهام المطلوبة منهم و السعي لتلبية متطلباتهم مما من شأنه أن يحفزهم لتحقيق أداء متميز.
- تحديد مجموعة من القيم و المعتقدات و قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة و العمل على ترسيخها لدى العاملين و اعتبارها الموجه الرئيسي لأنشطة المنظمة و فعاليتها بغية تمكينهم من إنجاز أنشطة و عمليات المنظمة و تحقيق أهدافها.

- استخدام استراتيجية التنوع لأنشطة و منتجات المنظمة بغية توزيع المخاطر وتدعيم القدرة التنافسية.

-السعي إلى تحقيق الاستقرار في البنية التنظيمية و استخدام الهيئة الإدارية البسيطة و تقليل المسافة التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية مما يسهل من عملية الاتصال داخل المنظمة ويؤدي إلى تكوين إطار مرجعي يزيد من قدرة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها وتمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية.

-تحقيق التوازن بين المركزية و اللامركزية من خلال التحسيس بملكية المنظمة و إيجاد الاستقلالية في الممارسات الإدارية في جو يمكن من الإبداع و الخلق لدى الأفراد.

4- الخصائص القائمة على الجانب الإنساني و السلوكي: كما يمكن إدراج الخصائص التالية للثقافة التنظيمية و التي تركز بالدرجة الكبيرة على الجانب الإنساني و السلوكي للعاملين:¹

- أ- التطوير والمجازفة: أي مدى استعداد العاملين للتجديد والتطوير والمخاطرة بتجربة ما هو جديد، ولذلك علاقة بمدى تشجيع المنظمة على ذلك؛
- ب- الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة: وتصف مدى التزام العاملين بتحليل واختبار كل تفاصيل أعمالهم، وذلك يعكس مدى اهتمام المنظمة بذلك؛
- ج- الاهتمام بالأفراد: وتعكس مدى اهتمام المنظمة بمرود قراراتها وخطواتها على الأفراد العاملين بالمنظمة؛
- د- التركيز على النتائج: بمعنى أن الإدارة تهتم بما تم تحقيقه وإنجازته وليس بكيفية الوصول إليه؛
- هـ- العمل بروح الفريق: وتصف إلى أي مدى يتم تقسيم الأعمال على مجموعات عمل وليس على الأفراد؛
- و- المبادرة والمغامرة: وتشير إلى مدى تمسك العاملين بزمام المبادرة وإحساسهم بالتنافس داخليا وخارجيا؛
- ز- الاستقرار: وتعني إلى أي مدى تعمل المنظمة على استقرار الأوضاع بها على ما هو عليه وعدم الرغبة في التغيير والتجديد.

بالاعتماد على هذه الخصائص يصبح لدينا صورة متكاملة عن الثقافة التنظيمية، فقد توضح فهم أعضاء المنظمة للأمور وكيفية حكمهم عليها وردود أفعالهم وتصرفاتهم، وبالتالي يمكن الرجوع إليها لتصور كيفية تعامل أي منظمة مع مفهوم جديد.

¹ في هذا الصدد عد إلى:

- محمد عبد الشتيوي، أثر التنوع المعرفي على بناء الثقافة التنظيمية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، (غ،م)، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة حلوان، مصر، 2001، ص59.
- Chatman, J.A and Jehn, K.A. « Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? », Academy of Management Journal, Vol 37, N3, 1994, p522-532.
- Stephen Robbins, « Management Englewood cliffs », prentice Hall, 4th Edition, 1999, p234.

5- خصائص الثقافة القوية و الايجابية: تعتبر مهمة بناء ثقافة تنظيمية داخل المنظمة مهمة لا تقل أهمية عن باقي استراتيجيات المنظمة، ونجاح المنظمات يتطلب سيادة ثقافة قوية وإيجابية تمتاز بمجموعة من الخصائص أهمها:¹

أ- التجانس: أي وجود نظام موحد للقيم والعادات والاتجاهات والأعراف داخل المنظمة ويكون هذا النظام مفهوماً ومنتشراً لدى جميع العاملين بالمنظمة؛

ب- جماعية العمل: أي أن نظام القيم والعادات والاتجاهات والأعراف الذي يوجد داخل المنظمة يعمل على تدعيم روح الفريق والمشاركة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بنجاح؛

ج- القدرة على التكيف: أي أن نظام القيم والعادات والاتجاهات والأعراف السائدة يسمح باستقبال المؤثرات الصادرة من البيئة وترجمتها والاستفادة من الفرص المتاحة ومحاولة تفادي التهديدات التي تفرضها البيئة؛

د- الإبداع والابتكار: أي أن نظام القيم والعادات والاتجاهات والأعراف السائدة داخل المنظمة يشجع التفكير الابتكاري، كما أنه يشجع على إحداث التغيير خارج أو داخل المنظمة.

كما أن هناك من يضيف خصائص أخرى للثقافة التنظيمية القوية الإيجابية والمتمثلة في:

- **فلسفة الإدارة:** أي أن نظام القيم والعادات والتقاليد السائدة بالمنظمة يوضح اهتمامات الإدارة العليا ودرجة الثقة التي يمنحها الرؤساء إلى المرؤوسين وطرق حل الصراعات داخل المنظمة؛

- **تقييم الأداء:** أي وجود نظام من القيم والعادات والأعراف والاتجاهات يسمح بوجود معايير واضحة وموضوعية لتقييم أداء العاملين بالمنظمة.

إن اتسام الثقافة التنظيمية بالخصائص السالفة الذكر سيؤدي إلى معرفة اهتمامات الإدارة العليا وكيفية حل النزاعات داخل المنظمة وسيسمح بوجود نظام متعارف عليه لتقييم الأداء ومن ثم ستزداد الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

6- خصائص المنظمات المتميزة: يمكن القول أن المنظمات المتميزة ذات الثقافة المعززة للأداء هي تلك المنظمات التي تتوافر بها خصائص ثقافة تنظيمية تستطيع من خلالها احتواء العاملين وإحداث التكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة من ناحية، ومن ناحية أخرى القدرة على التكيف بين أعضاء المنظمة والبيئة الخارجية، ويتحقق ذلك من خلال مجموعتين من الخصائص تتمثل في:

¹ محمود طه، أثر ثقافة المنظمة على دوافع التطوير التنظيمي، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، (غ،م)، تخصص إدارة الأعمال، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 1999، ص62.

أ- المجموعة الأولى: خصائص الثقافة التنظيمية التي تركز على الجوانب الداخلية

تعكس خصائص هذه المجموعة مدى توافر ثقافة تنظيمية تهتم باحتواء العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وإحداث التكامل بين جميع العاملين بالمنظمة، وتتضمن هذه المجموعة على خصائص فرعية كل خاصية يتطلب وجودها مجموعة من المتطلبات وينعكس وجودها إيجابيا سواء على العاملين أو المنظمة، وتمثل في:¹

- التمكين؛
- التوجه بالفريق؛
- القدرة على تطوير العاملين؛
- التنسيق والتكامل.

ب- المجموعة الثانية: خصائص الثقافة التنظيمية التي تركز على الجوانب الخارجية

تعكس خصائص هذه المجموعة مدى توافر ثقافة تنظيمية تهتم بتحقيق التكيف بين العاملين بالمنظمة والبيئة الخارجية، ومدى توفر توجه إستراتيجي بالمنظمة، هذه المجموعة تتضمن خصائص فرعية كل خاصية يتطلب وجودها مجموعة من المتطلبات وينعكس وجودها إيجابيا سواء على العاملين أو على المنظمة، وتمثل في:

- التعلم التنظيمي؛
- التوجه بالعميل؛
- خلق التغيير؛
- القصد الإستراتيجي؛
- الرؤية المشتركة.

كما سبق يتضح أن عناصر المجموعة الثانية الخاصة بالتركيز على الجوانب الخارجية تبلورت حول مدى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها الخارجية، وظهر ذلك من خلال الخواص الخمس، هذه الأخيرة تتشابه فيما بينها في بعض النواحي، وكذلك تتشابه مع خصائص المجموعة الأولى الخاصة بالتركيز على الجوانب الداخلية، حيث تتوافر بينها العديد من الملامح المشتركة والمتطلبات والفوائد للمنظمة، وعليه يمكن القول أن هناك خصائص إيجابية تؤثر بشكل إيجابي على منظمة وأخرى سلبية.

¹ في هذا الصدد، عد إلى :

- منى محمد سيد إبراهيم، إطار مرجعي مقارنة لخصائص الثقافة التنظيمية للبنوك التجارية في مصر، دراسة تطبيقية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، (غ،م)، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2006، ص83-113.
- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص606-607.

من خلال الخصائص السابقة الذكر، يتضح أن الثقافة التنظيمية لا تنشأ مصادفة، وإنما تتطلب فترة طويلة لترسيخ الافتراضات و القيم الخاصة بها، بالإضافة إلى وسائل لنقلها من جيل إلى آخر، و هذا ما يتطلب من المنظمة فهم الثقافة التنظيمية و فهم مصادرها و المنابع التي تستقي منها افتراضاتها الأساسية.

المحور الثالث:
مكونات، مستويات

و
مصادر الثقافة التنظيمية

المحاضرة السادسة: مكونات ومستويات الثقافة التنظيمية

تمهيد:

يبدأ بناء وتكوين الثقافة التنظيمية من أعلى الهرم التنظيمي بواسطة المؤسسين أو أعضاء الإدارة العليا، الذين لديهم رؤية أو رسالة معينة يسعون إلى تحقيقها، ثم تنقل هذه الثقافة إلى العمال الجدد عن طريق التعلم واكتساب القيم والعادات والمعتقدات الخاصة بالمؤسسين، وبالتالي يكافأ من يلتزم بها ويعاقب من يخالفها.

أولاً - مكونات الثقافة التنظيمية وفقاً لـ "EDGAR":

قدم "EDGAR" في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة نموذجاً حركياً يوضح من خلاله العناصر التي تشكل الثقافة، حيث يرى بأنه للتعرف على عناصر أو مكونات الثقافة التنظيمية فلا بد من التمييز بين مستويات ثلاثة وذلك كما يلي:

1- المستوى الأول: الماديات أو ما يصنعه الأفراد

يمثل هذا المستوى ما يمكن ملاحظته بواسطة الأفراد من خارج المنظمة، والمتمثلة في الترتيبات المادية، المخرجات التكنولوجية، اللغة المستخدمة، الإنتاج الأدبي والسلوك العلني للأفراد المنظمة، وبالرغم من أن هذا المستوى الأكثر وضوحاً ويمكن ملاحظته من خلال البيئة المادية والاجتماعية إلا أنه لا يعطي تفسيراً كافياً لفهم ثقافة المنظمة، حيث أن الأفراد داخل المنظمة ليسوا على وعي تام به لأنه شيء اعتيادي وجزء من حياتهم اليومية.

2- المستوى الثاني: القيم

تعتبر القيم عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...، وتمثل القيم قلب الثقافة أو جوهرها، ويعبر هذا المستوى على درجة أكبر من حيث وعي

وإدراك أفراد المنظمة له، فهي بذلك تسير التغيير الاجتماعي أو تعوقه أو ترشده أو تحركه¹، فهي إذن المرشد للأفعال و هي المرجع الذي يعود إليها الفرد عند اتخاذ قراراته المختلفة²، ووجود القيم يعطي حافزاً للإنسان

¹ عبد الله بن ناصر الصبيح، التغيير الاجتماعي و صراع القيم، مجلة البيان، العدد 271، المجلد 25، المكتب التعاوني للدعوة والإرشاد، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 19.

² Jean-François claude, le management par les valeurs, Edition Liaisons, paris, 2003, p 78-84.

من أجل إشباع حاجاته و تحقيق ذاته فهي تشكل دافعا حيويا للسلوك الإنساني¹، و تتكون القيم من مكون معرفي، و وجداني و مكون سلوكي²، وتتراوح القيم حسب نوعها إلى ما يلي:³

- أ- القيم النظرية: وتعني ميل الفرد، واتجاهه نحو اكتشاف الحقيقة؛
 - ب- القيم الاقتصادية: وتعني ميل الفرد إلى ما هو نافع وجيد؛
 - ج- القيم الجمالية: وتعني اهتمام الفرد، وميله إلى ما هو جميل من ناحيتي الشكل أو التوافق؛
 - د- القيم الاجتماعية: تمثل اهتمام الفرد، وميله إلى غيره من الناس لمساعدتهم؛
 - هـ- القيم السياسية: تمثل اهتمام الفرد بحصوله على القوة، فهو شخص يسعى للتحكم في الأشياء والأشخاص؛
 - و- القيم الدينية: وهي اهتمام الفرد بالتعرف إلى ما وراء العالم الظاهري، فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره، وأن هناك قوة تسيطر على العالم ويحاول ربط نفسه بهذه القوة.
- كما نجد تصنيفات أخرى للقيم فمنها من يصنفها لقيم الطموح، العمل، الوقت، التطوير و التغيير، التعاون وقيم الانجاز⁴.

3- المستوى الثالث: الافتراضات الأساسية

هي معتقدات توجه سلوك الفرد، وتأثر في كيفية فهم الأشياء والتفكير فيها، فهي لب الثقافة، وتكون في مستوى اللاوعي واللاشعور، فهي إذن مجموعة المعتقدات الراسخة والتي تؤخذ كمسلمات ولا يقبل التشكيك فيها، ويعتبر هذا المستوى بمثابة الأساس للثقافة، والقاعدة التي تبنى على أساسها القيم.

والشكل التالي يوضح مكونات الثقافة التنظيمية وفق "EDGAR":

¹ محمد فالح الحنيطي، الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن، دراسة ميدانية تحليلية، مجلة الدراسات، المجلد30، العدد2، مجلة صادرة عن عمادة البحث العلمي بالجامعة الأردنية، عمان، 2003، ص 404.

² علي مهدي كاظم، فوزي جودي العبيدي، عبد الحسين الجبوري، النسق القيمي لدى طلبة جامعة قاريونس، مجلة علم النفس، عدد سبتمبر 2000، الأردن، ص 44.

³ في هذا الصدد، عد إلى:

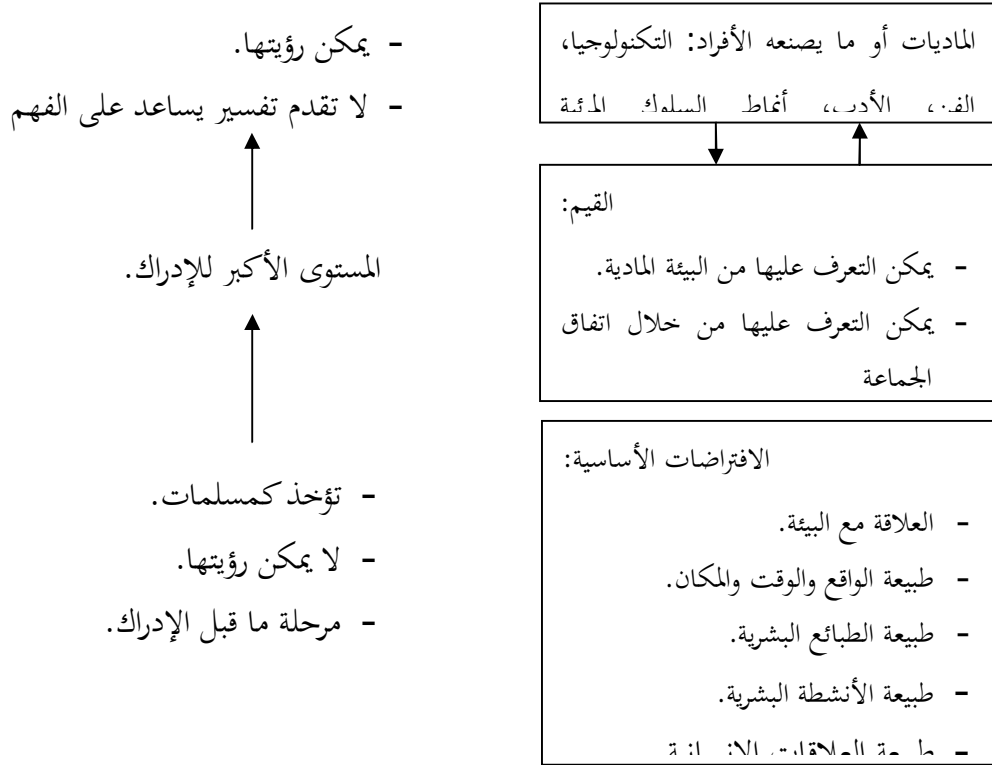
- أحمد عارف ملح، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، (غ،م)، تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003، ص27.

- زيد منير عوي، إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2010، ص 173.

- سامح عبد المطلب عامر، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، مصر، 2010، ص 110-114.

⁴ صلاح الدين الهبيتي، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد1، العدد1، الأردن، 2005، ص 26-27.

الشكل رقم (01): مكونات الثقافة التنظيمية وفق "EDGAR"



Source: Edgar A.Schein, organizational culture and leadership, jossey-Boss inc, Sanfrancisco, 1991,p14.

لقد اختلف الباحثون حول مكونات الثقافة التنظيمية، ويرجع هذا الاختلاف إلى وجود مداخل كثيرة لدراسة الثقافة التنظيمية يعكس كل منها مجموعة من المكونات.

ثانيا - مكونات الثقافة التنظيمية وفق هوفستيد "Hofsted":

لقد قام "هوفستيد" بتقديم أربعة مكونات للثقافة التنظيمية تتمثل في الآتي:¹

- 1- الرموز: تعني بها الكلمات والأشكال والصور والأشياء التي تحمل معاني معينة ضمن ثقافة المنظمة؛
- 2- الأبطال: وهم الأشخاص الذين يمثلون جزءا من الثقافة التنظيمية، والذين ينظر إليهم على أنهم نماذج للسلوك داخل المنظمة، ومن أمثلة ذلك المؤسسين أو الموظفين القدوة ذوي التأثير في المنظمة وسلوكها ونموها؛

¹ في هذا الصدد، عد إلى:

- أنس التويجر، نضال الحوامدة، أثر القيم الشخصية و التنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، إصدارات جامعة اليرموك، المجلد 21، العدد3، الأردن، 2005، ص 1233.

- Greet Hofsted, Bram, et al, **Measuring organizational culture**, A qualitative and Quantitative study across twenty cases, administrative science Quarterly, 35, Singapore, 1990, pp286-316.

- J.M.Peretti et autres, **gestion des ressources humaines**, De beock université, canada,2001, p 485.

3- **الطقوس التنظيمية:** يقصد بها مجموعة الأنشطة التي تعد ضرورية من الناحية الاجتماعية في إطار الثقافة التنظيمية؛

4- **القيم:** تمثل القيم قلب الثقافة التنظيمية، فهي مشاعر غير محددة عن ما هو خيرا أو شرا، ما هو جميل أو قبيح أو ما هو رشيد أو غير رشيد، وهذه القيم لا تدرك أو ترى كشيء ملموس ولكنها تظهر في التصرفات والسلوك.

يعتبر عرض "هوفستيد" مدخلا جيدا لدراسة الثقافة التنظيمية، إلا أن الرموز والأبطال مكونين لا يتوافران في كل الأحوال في المنظمة، إذ هناك بعض المنظمات الخاصة وقليل من المنظمات العامة التي تتأثر عند إنشائها بشخص معين.

ثالثا- المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية:

لقد اتفق الكثير من الباحثين على أن للثقافة التنظيمية المكونات الأساسية التالية:¹

1- **المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة و الأعراف:** تعتبر القيم والمعتقدات صلب الثقافة التنظيمية لأنها أهم محركات سلوك الإنسان وموجهاته، وهي انعكاس للفلسفة التي تقوم عليها المنظمة، وهي أيضا تعكس نظرة الأفراد للعمل والعلاقات مع الآخرين ودرجة التعاون وروح الفريق السائدة داخل المنظمة... ومختلف القيم التي تميز المنظمة والتي قد تكون إيجابية أو سلبية. وعليه فإن للقيم اتصالا وثيقا بطرق التصرف وبأهداف الحياة المتاحة للاختيار الإنساني، ونظام القيم التي تتبناه المنظمة هو عبارة عن الالتزامات الأساسية التي يرتبط بها كل عضو من أعضاء التنظيم، أما الأعراف فهي قواعد خاصة بالسلوك يتقيد بها جميع أفراد المنظمة.

2- **الماديات أو ما يصنعه الأفراد:** تمثل الأمور الملموسة أو الأشياء الظاهرة التي يمكن رؤيتها بسهولة من خلال البيئة المادية والاجتماعية، و التي تمثل مخرجات المنظمة كالسلع، الخدمات، التكنولوجيا المستخدمة...

¹ عد إلى:

- موسى المدهون، إبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، جامعة الإسراء، عمان، 1995، ص239.
- هيثم عبد الله أبو خديجة، المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة، دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، (غهم)، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007/2006، ص121-125.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دور الثقافة التنظيمية و العدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد، ورقة بحثية مقدمة ضمن ملتقى الأطر القانونية و الثقافة التنظيمية لمكافحة الفساد، تركيا، 8-10 يوليو 2012، ص13.
- Jean-Pierre Detrie, **Strategor : politique générale de l'entreprise(stratégie, structure, decision, identité)**, Dunod, paris, 1997, p 471.
- John.R.Schermerhorn James.G.Hunt, **Comportement humain et organisation**, village mondial, canada, 2002, p p 338,33.
- Mary.J.Hatch, **Théorie des organisations**, De beock université, canada, 2000, p p 227, 228.

- 3- **القصص التنظيمية:** هي رواية عن أحداث حدثت في الماضي، تفسر العادات والقيم السائدة داخل المنظمة، فالقصص التنظيمية ما هي إلا روايات موثوقة عن حالات التميز والمنافسة وحالات النجاح والفشل، وبالتالي فهي تجسد القيم السائدة فغالبا ما لا يتحدث الأفراد بشكل مباشر عن القيم والمعتقدات لكنها تنعكس فيما يتداولونه من أمثلة وقصص عن الثقافة التنظيمية.
- 4- **الطقوس التنظيمية:** هي الأنشطة والأعمال التي يقوم بها العمال أو المنظمة بصفة دورية، حيث ترتبط بأغراض خاصة وتعبّر عن أفكار محددة فهي بذلك تعكس قيما سائدة في المنظمة.
- 5- **الرموز التنظيمية:** نعني بالرموز التنظيمية تلك الشخصيات البطولية التي تساهم في بناء وتكوين وتدعيم ثقافة المنظمة، لذلك فإن الزعماء والأبطال هم الذين يحددون القيم السائدة في المنظمة وذلك بما يحفظ توازن واستقرار حركة المنظمة.
- 6- **الثقافة الإدارية:** تتمثل الثقافة الإدارية في فلسفة الإدارة* ونمط القيادة الإدارية فيها وسلوكات المديرين والأسلوب المتبع في حل المشكلات، حيث يتم تحديد الثقافة الإدارية من طرف الإدارة العليا كجزء من الخطة الإستراتيجية
- أصبحت المنظمات التي أسست لنفسها هوية قوية متمثلة أساسا في نظام القيم و المعتقدات المشتركة قادرة على ضمان التأقلم و التطور و التغيير في ظل محيط غير مؤكد، و هو العامل الذي سمح لها بتحقيق الأداء الناجح على المدى الطويل.¹
- تعمل الثقافة التنظيمية على تقوية الروابط بين أفراد المنظمة و توجيههم نحو تحقيق أهدافها، من خلال الاستفادة من وظائفها و كذا الاعتماد على أبعادها و ذلك وفقا للنمط الذي تتوافق معه ثقافة المنظمة، و تتمكن الثقافة التنظيمية من زيادة قدرات المنظمة و قوتها.
- تعبّر الثقافة التنظيمية على بناء اجتماعي غير مرئي، لأنها قوى محسوسة تقف خلف نشاطات المنظمة، و بالتالي فهي طاقة اجتماعية تحرك أعضاء المنظمة لإتباع السلوك الإيجابي لذلك يعطي الكثير من المديرين اليوم الأولوية و الاهتمام للثقافة التنظيمية في منظماتهم، لأنهم يعتبرونها أحد أصول المنظمة الهامة، و هذا ما دفعهم لفهم وظائفها، أبعادها، أنماطها و طرق قيامها.

* **فلسفة الإدارة:** تشير الأدبيات إلى أن كلمة فلسفة Philosophy تعني هيكل المعرفة، وأنها مصطلح عام وشامل يخص الأفراد والجماعات والمنظمات بأنواعها، وفلسفة المنظمة تطلق على النظام الفكري الذي يهيمن على المنظمة ويبلور شخصيتها ويميز سلوكها عن المنظمات الأخرى، وتعكس فلسفة أية منظمة من منظمات الأعمال مجموعة القيم والمعتقدات والمواقف والسياقات التي يتحدد بموجبها السلوك والاتجاه العام للمنظمة. وهناك اختلاف بينها وبين السياسة، حيث نعني بفلسفة الإدارة القواعد الإرشادية للتفكير واتخاذ القرارات بما لا يتعارض والأهداف النهائية للخطة".

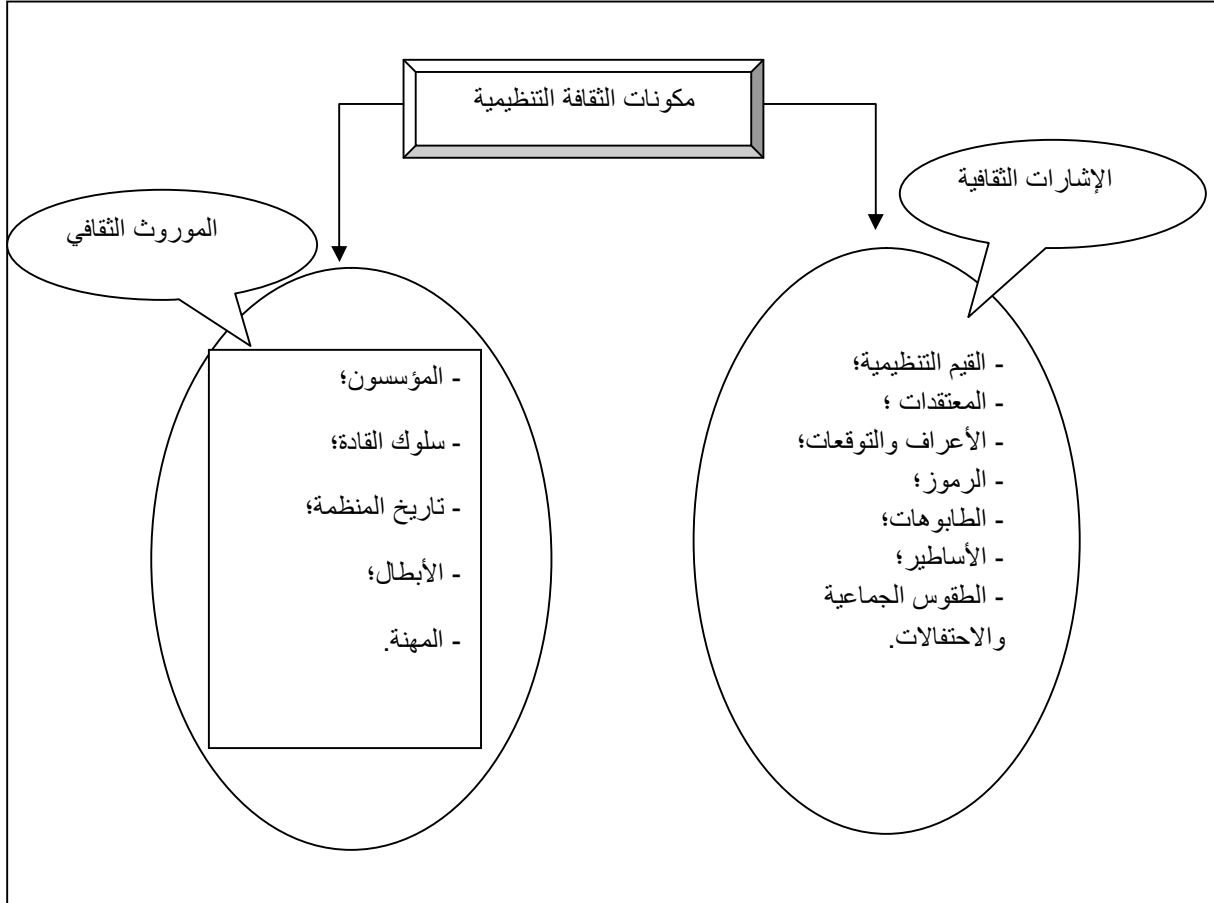
ويعرفها Anosoff بأنها " مجموعة القواعد والأسس التي تضعها القيادة الإدارية لتوجيه فكر المنظمة وأعمال العاملين بها، وقد نرى في مصطلح السياسة فكرة كلية باعتبارها نظام الإدارة المختار الذي يجسده أحد نظم الإدارة ويساعد على توضيح وتحديد الرؤية وهوية المنظمة ويمكن من إدراك وفهم المشاكل واستيعاب بنية المنظمة بشكل عام"، ويقصد بالسياسة أيضا " تلك الخطوط العريضة والعامّة التي ترشد عملية التنفيذ أو التطبيق للإستراتيجية المختارة".

¹Thierry picq, **partager des valeurs pour créer de la valeur**, revue personnel, n 448, paris, mars2004, p22 .

رابعاً- المكونات المفسرة للسلوك داخل المنظمة:

تظهر أهمية مكونات ثقافة المنظمة في سهولة معرفة وتحديد المبادئ التي تفسر السلوك داخل المنظمة سواء الرؤساء أو المرؤوسين، والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين كما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: بالاعتماد على ما سبق

يظهر من خلال الشكل أعلاه أن هناك نوعان من المكونات، نشرحها فيما يأتي:

1- الإشارات الثقافية: وتشتمل على ما يلي:

- القيم التنظيمية: وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزوده برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة. إذن تتجسد أهمية هذه القيم في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير القرار والسلوك و الفعل كما يسمح

أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السوء في السلوكيات. إذن يمكننا تمثيل القيم التنظيمية بكل المعايير المعترف بها والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تعتبر قيما للمنظمة نفسها.

- **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة.

- **الأعراف والتوقعات:** يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يدركها العاملون داخل المنظمة. أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

- **الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات و هي الصورة الرمزية المثلثة للمنظمة.

- **الطابوهات:** ويمكن تعريفها بأنها كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام، كالإخفاقات والمشاكل المؤلمة التي تحل بالمنظمة. يمكن القول أن الطابوهات هي كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على مستوى أداء المنظمة.

- **الأساطير:** وهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المنظمة في تاريخها تدور داخل التنظيم يتقبلها جميع الأفراد دون خضوعها إلى الاستفسار بل تدور كما هي، فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المنظمة.

- **الطقوس الجماعية والاحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل: اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة" وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.

2- **الموروث الثقافي للمنظمة:** يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

- **المؤسسون:** إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

- **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه.

- **تاريخ المنظمة:** وهو كل ما يتعلق بسلسلة الأحداث الهامة والبارزة في حياة المنظمة وكان له تأثير على الأشخاص، الهياكل (قانونية داخلية)؛ التواريخ الكبرى، المحيط، كل هذا يشكل لدينا تراكما¹ لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية تاريخية للأداء.

- **الأبطال:** وهم كل شخص متميز ترك بصمة واضحة في حياة المنظمة ونجح في غرس بعض قيمه وأعرافه داخل المنظمة، عادة ما يكون مؤسس أو رائد تنظيمي، تروى عنه القصص أو الأساطير التي يتداولها العمال.

- **المهنة:** ويطلق عليها كذلك الحرفة وهي مجموعة المعارف التي يجيدها أفراد المنظمة حيث تشمل كلا من التكنولوجيا، معرفة بالأسواق، المقدرة التنظيمية،) والتي تنشأ عنها مع مرور الزمن طرق لأداء الأعمال بالإضافة إلى علاقات عمل تتماشى مع طبيعة النشاط، ويقاس ذلك بمدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط.

خامسا - مستويات الثقافة التنظيمية:

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع (الوطنية)، ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل)، نوضحها في مايلي:¹

1- ثقافة المجتمع:

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وحب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

2- ثقافة النشاط (الصناعة):

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتتقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة) أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا.

3- الثقافة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد و جماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة و تعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر و السياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا و ثقافيا متجانسا لدى الأفراد ، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات و قرارات المنظمة و تحقيق أهدافها ؛ ذلك أنه حسب "هوفستيد" فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير و التصرف لدى الأفراد.

4- ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث، نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.

المحاضرة السابعة: مصادر الثقافة التنظيمية

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية عن شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة، فهي بذلك مجموعة من القيم والمعتقدات الحاكمة المشتركة بين أعضاء التنظيم وتنتقل إليهم من خلال احتفالات أو قصص ورموز وشعارات...، حيث تؤثر على العاملين وعلى تفسيرهم للأحداث التنظيمية وعلى سلوكياتهم وتحدد لهم ما يعد هاماً ومرغوباً أو غير مرغوب ومن خلال هذا يظهر أن للثقافة التنظيمية عدة مصادر، ندرج أغلبها فيما يلي:

أولاً - المصادر التنظيمية وفق "Jones":

لقد اختلفت الآراء حول مصادر الثقافة التنظيمية إلا أنه حسب "Jones" فإنها تنشأ من خلال أربع مصادر متفاعلة مع بعضها البعض، تتمثل في:¹

- 1- خصائص أفراد المنظمة: تتشكل الثقافة التنظيمية انطلاقاً من خصائص أفراد المنظمة، سواء كانوا مؤسسين لها أو مجرد عاملين بها، حيث يمثل مؤسسي المنظمة المصدر الجوهري لثقافة المنظمة حيث تستمد هذه الأخيرة من أفكار وفلسفة منشئها بالدرجة الأولى، ومن خلال رؤيتهم لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، ويستطيع مؤسس المنظمة إرساء النمط الثقافي المرغوب به من خلال:
- اختيار الأفراد الذين لديهم طرق التفكير أو المعرفة أو المهارة التي تتفق مع ما يرغب به مؤسس المنظمة، وبما يحقق رؤيته الإستراتيجية؛
- تعليم الأفراد وتنشئتهم على التفكير والشعور بنفس الطريقة التي يفكر فيها أو يشعر بها مؤسس المنظمة؛
- إتباع المؤسس لسلوكيات إيجابية لتشجيع الآخرين على الاقتداء به.

¹ بالاعتماد على:

- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جوده، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد (2)، سوريا، 2010، ص ص125-126.
- بومدين يوسف، أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السلمية للحكومة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري و إسلامي، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي الثامن حول دور الحكومة في تحسين أداء المؤسسات و الاقتصاديات، يومي 19 و 20 نوفمبر، جامعة حسبية بن بو علي بالشلف، الجزائر، 2013، ص ص117-118.
- أحمد مصطفى النعمي، الثقافة التنظيمية، نقلاً عن الرابط:

وفي الواقع العملي نجد أمثلة كثيرة لاعتماد مؤسس المنظمة كمصدر للثقافة التنظيمية، فمثلا قام "John Akers" المدير التنفيذي لـ "IBM" والرئيس لها بتغيير فريق الإدارة العليا في منظمته بقصد تغيير الثقافة السائدة.

كما قام "بيل غيتس" مؤسس منظمة "Microsoft" بإرساء ثقافة المبادرة عن طريق البحث عن موظفين لديهم روح الإبداع والابتكار والمبادرة، وبهذا أصبحت الثقافة السائدة تحث على المبادرة، التطور والابتكار.

كما قام "Lee lacocca"* سنة 2009 أثناء إدارته بإجراء تغييرات ثقافية عبر تغيير الموظفين في الإدارة العليا واستبدالهم بأفراد آخرين (أصدقاءه) عملوا معه في منظمة "فورد".

2- الأخلاق التنظيمية: يرى "Slocun and Hellrie" في سنة 2009، أن الأخلاق التنظيمية تمثل القيم الأخلاقية، المعتقدات والمعايير التي من شأنها تمهيد الطريق المناسب لأصحاب المصالح للتعامل مع بعضهم البعض، أو التعامل مع الأطراف الأخرى في بيئة المنظمة، والأخلاق التنظيمية في حقيقتها دالة لثلاثة عناصر هي:

أ- أخلاق المجتمع: تمثل القيم الأخلاقية التي يضعها النظام القانوني في مجتمع ما، من حيث الأعراف والممارسات، والقيم والمعايير غير المكتوبة السائدة في الحياة اليومية للمجتمع الذي تعيش فيه المنظمة. فعندما تنتظم الأخلاقيات المجتمعية في قواعد عندها يتعين على الإدارة العليا ضمان امتثال الأفراد في هذه المنظمة إلى هذه القواعد؛

ب- أخلاقيات المهنة: هي القيم الأخلاقية التي تطورها مجموعة معينة بهدف السيطرة على أدائها للمهام الموكلة لها، والسيطرة على استعمال مواردها، أي أنها أخلاقيات خاصة بمهنة معينة أو نشاط معين، أو هي الالتزام بالقيم الأخلاقية داخل العمل أو الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي الذي يتم من خلاله اختيار ما هو جيد في العمل؛

ج- الأخلاقيات الشخصية: تعبر عن القيم الأخلاقية للفرد التي يعتمدها الموظفون في تفاعلاتهم مع الآخرين داخل المنظمة، والأخلاقيات الشخصية تتأثر بالقيم الأخلاقية للعائلة أو الأصدقاء أو الجماعات المرجعية.

* Lee Lacocca: ولد في 15 أكتوبر 1924، شغل منصب نائب مدير شركة "Ford Motors Company" في الفترة الممتدة بين 1970 و 1978، ثم أصبح مدير لشركة "Chrysler" في الفترة الممتدة بين 1978 و 1992.

هناك وجهتا نظر مختلفتين حول تحديد من هو المسؤول عن السلوكيات الأخلاقية السائدة، فهناك من يرى أن المنظمة كيان متكامل مسؤول عن السلوكيات الأخلاقية لأفرادها، من خلال توفير البيئة الأخلاقية داخل المنظمة أو التصرف الأخلاقي في جميع التعاملات الخارجية.

وهناك طرف آخر يرى أن المدراء هم المسؤولون الرئيسيون عن السلوكيات الأخلاقية لمنظمات الأعمال من خلال إتباعهم لسلوكيات إيجابية يقتدى بها، ومساعدة الأفراد في اختيار السلوك الأخلاقي المناسب، ومساعدتهم أيضا على تنفيذ الخيار الأخلاقي الذي وقع عليه الاختيار.

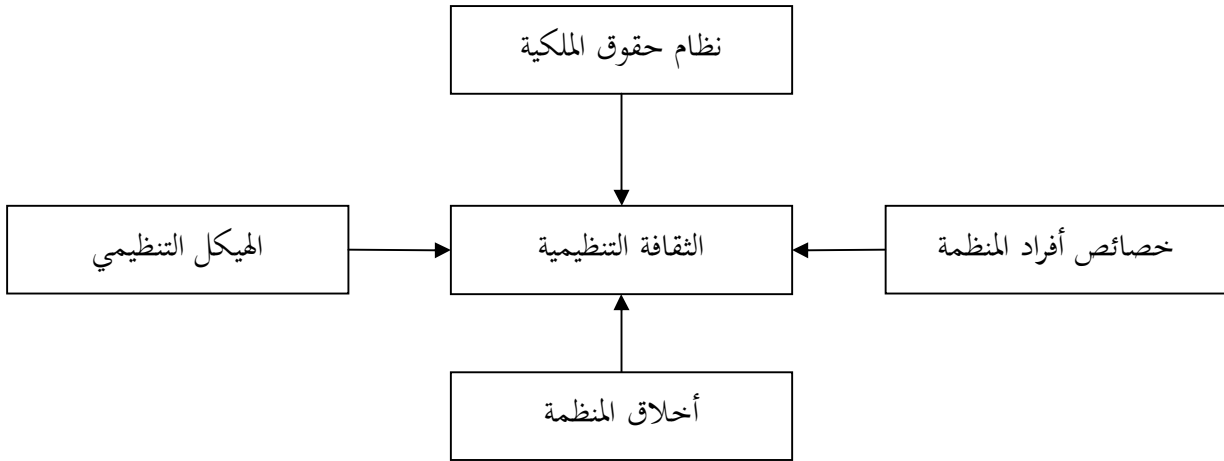
3- نظام حقوق الملكية: نعني بحقوق الملكية الحقوق التي تمنحها المنظمة لموظفيها بغرض الانتفاع من مواردها واستخدامها، حيث تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته، مما يؤدي إلى إيجاد الأعراف والقيم والاتجاهات.

ونلاحظ أن للإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة نظرا لما تقدمه المنظمة من رواتب وامتيازات، في حين يمنح بقية العاملون حقوق ملكية تتعلق بأجورهم، وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح، ومقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم، وعليه فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد و دافعيتهم، كما أن هذا التوزيع يؤثر في فعالية المنظمة والثقافة المنبثقة فيها، لذلك فتخفيض الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا وما ينجر عنه من إهمال، ولا مبالاة وممكن ترك العمل، أما زيادة حقوق الملكية، فتؤدي إلى تشجيع العاملين على الإبداع، الابتكار، الانتماء والاهتمام بالعملاء.

4- الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح كيفية التي ترتبط بها الوظائف، والمهام المختلفة في المنظمة، مما يجعل المديرين يعتمدون في تصميمه الطريقة التي تسمح بتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، وبالتالي يسعى المديرون إلى تصميم الهيكل الذي يساعدهم على الحصول على النمط الثقافي المرغوب به، وعليه فإن الهيكل التنظيمي يمكن أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، حيث هناك الكثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها.

والشكل التالي يوضح مصادر الثقافة التنظيمية حسب "Jones":

الشكل رقم (03): مصادر الثقافة التنظيمية حسب "Jones"



المصدر: عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص125.

يبين الشكل المصادر الأربعة للثقافة التنظيمية وفق "Jones"، فتفاعل كل من خصائص الأفراد و أخلاق المنظمة بالإضافة إلى نظام حقوق الملكية وكذا الهيكل التنظيمي يؤدي لبناء الثقافة التنظيمية.

ثانيا - مصادر الثقافة التنظيمية وفقا لمجال أو قطاع عمل معين:

بالنظر إلى المنظمات التي تعمل في مجال أو قطاع معين فإنه غالبا ما يكون لديها بعض العناصر التي تتشابه مع بعضها البعض، كما يكون لديها في الوقت نفسه مجموعة من الخصائص الثقافية التي تميزها حتى عن المنظمات التي تتبع المجال نفسه، ويرجع ذلك للمصادر الثقافية التالية:¹

1- الثقافة المجتمعية: وهي مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة، فالمنظمات تتأثر بقدر كبير بالثقافة المجتمعية خاصة وأن هذه الأخيرة تتمتع بقدر كبير من الاستقرار والثبات، كما أن أي تغيير في الثقافة المجتمعية من شأنه أن يؤثر حتما في الثقافة التنظيمية، وهنا تبرز أهمية كتابات "HOFSTEDE" التي أوضحت تأثير الثقافة التنظيمية بالثقافة القومية، والمجتمعية، كذلك كتابات "OUCAIN" والذي أوضح فيها أن سبب نجاح المنظمات اليابانية يرجع إلى توافر مجموعة من القيم والمعتقدات غير المتوفرة في المنظمات الأمريكية، ومن ثم أبرز تأثير الثقافة التنظيمية بالثقافة المجتمعية.

¹ محمد عبد اشتبوي، مرجع سابق، ص53-54.

2- ثقافة المجال الذي تعمل فيه المنظمة: وتشير إلى أن المنظمات التي تتبع مجالاً أو قطاعاً معيناً غالباً ما يكون لديها بعض العناصر الثقافية التي تتشابه مع بعضها، نظراً لتعرضها للظروف والقواعد نفسها، بجانب سعيها لتحقيق أهداف متقاربة، وكثيراً ما يعمل بها أفراد يكونون قد نالوا التدريب والتعليم نفسه، ومن ثم تتواجد لديهم المعتقدات والقيم نفسها وعليه يكون لهذه المنظمات في الغالب الكثير من العناصر الثقافية المتشابهة.

3- ثقافة مؤسسي المنظمة ذاتها: وهذا المصدر هو الذي يحقق للمنظمة تفردها وتميزها، فعادة ما تكون لمؤسسي المنظمة رؤية معينة حول ما قد يحقق النجاح للمنظمة، ومن ثم يبدأ هؤلاء في تبني مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات التي تدعم تحقيق هذا النجاح وهذه الرؤيا، كما أنهم يبدؤون في تعيين الموظفين الذين يشاركونهم نفس الرؤية والقيم، ثم بعد ذلك تبدأ عملية ترسيخ الثقافة في المنظمة، لكن هذا لا ينفي بالطبع أن الثقافة التنظيمية هذه تكون متأثرة بالثقافة المجتمعية وثقافة المجال الذي تتبعه المنظمة.

من خلال ما سبق نلاحظ أنها تشترك في مصدر أساسي وجوهري هو "المؤسس أو مؤسسي المنظمة" الذين يضعون البذور الأولى لثقافة المنظمة، والنواة الجوهرية لبدأ تشكيل ثقافة المنظمة لذا فهم يمثلون المرجع الأساسي والجوهري لها، ولما يكون المؤسس أو المدير يؤمن بالمعتقدات والقيم التي يملكها فهذا يؤدي إلى مشاركتها مع العاملين الآخرين في المستويات التنظيمية المختلفة مما يؤدي بذلك إلى نقل ثقافته إلى الآخرين، وبالتالي سيتشاركون في ثقافة تنظيمية واحدة، وعليه فإن باقي المصادر التي تم ذكرها تعتبر مصادر ثانوية للثقافة التنظيمية.

المحاضرة الثامنة: أنواع الثقافة التنظيمية

تمهيد:

تمثل الثقافة دوراً أساسياً في توجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة وتشكيل العلاقات بينهم على نحو إما يساعد على تعزيز السلوك الرشيد، وتطوير وتحسين الأداء وسيادة مناخ تنظيمي إيجابي أو على الدفع إلى السلوك غير الرشيد وزيادة حدة الصراعات، وهذا ما ينعكس على انخفاض أداء العاملين وعدم الفاعلية التنظيمية، ويمكن التعرف على نمط الثقافة السائدة في المنظمة من خلال القواعد والسياسات، الأهداف والقياس والعادات والتدريب، الاحتفالات والمناسبات وإدارة السلوك والبيئة المادية...

أولاً - تصنيف هاريسون وهاندي "Harrison et Handy":

اقترح "هاريسون" في عام 1972 أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية أطلق عليها ثقافة السلطة، ثقافة الأدوار، ثقافة المهام وثقافة الأشخاص، ثم قام "هاندي" في سنة 1976 بإعادة صياغة أفكار "هاريسون" وقدم أيضاً أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية، استناداً إلى مدى قدرة الثقافة السائدة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية للتنظيم، ندرجها في ما يلي:¹

1- ثقافة النفوذ (السلطة): تتسم هذه الثقافة بتركيزها على الهرمية والتوجه نحو الفرد، حيث تعتمد على مصدر وحيد ينبع منه التأثير لينتشر في أرجاء المنظمة، وهو القائم بالدور الأساسي على المستوى الوظيفي، نجد أن المسؤولية تكون محصورة في أفراد العائلة المالكة نتيجة لتركز النفوذ وسلطة القرارات لديهم، وبالتالي تبدو هذه الثقافة كأنها نسيج عنكبوتي بسبب تمركز القوة والنفوذ في يد الأسرة المالكة للمنظمة، وحرمان الأفراد الآخرين

¹ في هذا الصدد، عد إلى:

- عبد الفتاح السيد النعماني، إدارة الجودة الشاملة، دار السلام، القاهرة، 1996، ص137-138.
- Harrison .R. « understanding your organization's character, Harvard Business Review, GI 50, May-Jouna, 1972, pp119-128.
- Handy C.B **the Gods of Management**, Harmonds worth, penguin, 1978, p329.
- ذياب البدائية، علي محمد العطايبة، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات، دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة الملك سعود، مجلد 8، العلوم الإدارية 1، الرياض، 1996، صص6، 7.
- شاكر جار الله الخشالي، اباد فاضل محمد التميمي، الثقافة التنظيمية و دورها في المشاركة في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، مجلة البصائر، المجلد13، العدد1، الأردن، حزيران 2009، صص 219-220.

من التأثير في قراراتها، كما أن قدرة هذه الثقافة التنظيمية على التكيف مع التغيرات البيئية يتحدد إلى حد بعيد بإدراك من يشغل مركز اتخاذ القرار للتغيرات البيئية، وسرعته في اتخاذ القرارات.

2- ثقافة الدور: هي عبارة عن ثقافة بيروقراطية* يكون التركيز فيها على تماسك و استقرار البيئة الداخلية تؤدي فيها العقلانية والمنطق الدور الأساسي في الأداء، وتركز على الهرمية والتوجه نحو خصائص المهمة، حيث يرمز "برج" إيفيل" إلى البيروقراطية من حيث طول المنظمة وهي ضيقة من الأعلى وعريضة من الأسفل، وتكمن قوة هذه الثقافة في المستويات الإجرائية المعنية بتفعيل القرارات التي تتخذ في قمة الهرم الإداري، كما يحتل التفاعل والتنسيق مكانة بين الوحدات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي.

تمثل المبادئ الأساسية في مناخ ثقافة الأدوار القواعد والإجراءات وتوصيف الأدوار وتقوم الترقية على أساس الأداء الذي يحظى بقبول وموافقة التنفيذيين والإداريين، وهي ثقافة أكثر نجاحاً في المناخ الذي يتمتع بالاستقرار وانخفاض التقلبات الشديدة، ويستمد الفرد سلطته من موقعه الوظيفي أما القوة الشخصية فهي مرفوضة.

3- ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على إنجاز الدور الذي يكلف به الفرد، وعلى تحقيق الأهداف وتتمم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج بأقل التكاليف، حيث تركز على الربط بين الأشخاص المعنيين باتصالات سهلة ومكثفة بحيث تكون السلطة موزعة بالتساوي إلى حد ما، هذا التوزيع يتم على أساس الخبرة المهنية أو الاحترافية.

وتعد الصلة الوثيقة بين الأقسام والوظائف والتخصصات والتكامل فيما بينها بمثابة وسائل التكيف مع التغيرات السريعة، حيث في هذا المناخ، يتسم السوق بدرجة عالية من المنافسة، كما يتميز بقصر دورة حياة المنتج، والعمل الدؤوب على الابتكار كضرورة لا مجال للتنازل عنها.

4- ثقافة الفرد: وفقاً لـ"هاندي" يظهر هذا النمط من الثقافة عندما تقرر مجموعة من الأشخاص الاعتراف بمصالحهم المشتركة على نحو جماعي بدلاً من الأساس الفردي، حيث يتصف هذا النوع بتركيزه على المساواة بالإضافة إلى التوجه نحو الفرد، بحيث يتم التركيز على مستوى الإنجاز لدى الموظف.

ثانياً - تصنيف كوبرج وشاسمير "Koberg et chusmir" (1987):

* الثقافة البيروقراطية: هي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً و يكون التنسيق بين المصالح والوحدات، و يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

صنف "كوبرج" و"شاسمير" الثقافة التنظيمية وفقا لنمط القيادة الإدارية السائدة، إلى ثلاثة أنواع هي:¹

1- الثقافة البيروقراطية: تتسم هذه الثقافة بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية ودرجة عالية من التنظيم، وتقسيم العمل حيث العمل يكون منظما، ويتم التنسيق بين الوحدات، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

2- الثقافة الإبداعية: تتميز هذه الثقافة بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، حيث التحدي وارتفاع درجة المخاطرة، وتقدير قيمة الابتكار، وتزود المنظمات المبدعة العاملين بالتحفيز والتحفيز وحب المخاطرة في اتخاذ القرار ومواجهة التحديات.

3- الثقافة المساندة: في ظل هذه الثقافة، يتسم العاملون بالتعاون والصدقة ومساعدة بعضهم البعض، فيسود جو الأسرة المتعاونة إذ تشجع المنظمة القيم العائلية، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.

ثالثا- أنماط الثقافة التنظيمية وفقا لـ"كاميرون" "Cameron" 2000:

من خلال أبحاث كثيرة عن الثقافة التنظيمية، وجد "كاميرون" وآخرون أن هناك أربعة أنماط مختلفة للثقافات السائدة في المنظمة تتحرك على محورين هما:²

- محور الثبات (الاستاتيكية).
- محور التغيير (الديناميكية).

وعليه ووفقا لهذين المحورين نجد الأنماط التالية:

1- منظمات الثبات + التركيز على الداخلة: تشبه الثقافة السائدة في هذه المنظمات بالهرم من حيث رسوخ تقاليدها، وتسلسل المناصب والأوامر فيها ودرجة الثبات وعدم التغيير التي تتميز بها، حيث تسود البيروقراطية

¹ في هذا الصدد، عد إلى:

- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للتوزيع والنشر، عمان، 1997، ص448.
- طلق عوض الله السواط، سعود محمد العتيبي، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 12، العدد1، الرياض، 1999، ص62-63.
- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص246.

- K. Jaskyte, **organizational culture and innovation in Nonprofit Service organizations Dissertation Doctoral**, the university of Alabama Tuscaloosa, Alabama, 2002, p24.

- قحطان بن حسين بن محمد آل مخلص، أثر التنوع الثقافي على فاعلية المنظمات العامة، دراسة ميدانية على مطار الملك خالد الدولي في المملكة العربية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة، (غ.م)، الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2009، ص70.

² كاميرون، كيم روبرت كوني، ثقافة المنظمات، كيف نشخصها وكيف نغيرها، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 22، القاهرة، نوفمبر 2000، ص1-8. بتصرف.

ويتحتم على كل موظف الالتزام بتنفيذ الأوامر، ويكون الاعتبار الأساسي هو تنفيذ العمل بنفس الطريقة المقررة سلفاً.

2- منظمات الثبات + التركيز على الخارج: يمكن تشبيه هذا النوع بالسفينة حيث يتم الالتزام بالأوامر الداخلية ولكنها في الوقت نفسه تجري وفقاً لاتجاهات الأمواج والرياح الخارجية، حيث تتميز هذه المنظمات بتركيزها على ظروف السوق وتحركات المنافسين وهي تلجأ كثيراً إلى تطوير المنتجات وحروب الأسعار، فهي تنتهج أسلوباً ديناميكياً فقط فيما يتعلق بحركاتها الخارجية، ولكنها تبقى ثابتة فيما يتعلق بما يحدث داخلها، أي أنها تقوم بتحسين والتطوير أكثر مما تقوم بالابتكار والتحسين أو الاستبدال. وذلك لكي تحافظ على حد أدنى من الثبات الداخلي ولكنها في الوقت نفسه تحاول التوافق مع تطورات السوق.

3- منظمات التغيير + التركيز على الداخل: تتميز هذه المنظمات باعتمادها على فرق العمل، ويسود فيها روح الفريق والمشاركة في صنع القرار وأفقية التنظيم واللامركزية، وغالباً ما يمتلك العاملون في المنظمة أسهماً منها، وبذلك يشاركون بقوة في صناعة القرار، بالإضافة إلى درجة الأمان الوظيفي العالية التي يتمتعون بها، وينتشر داخل هذه المنظمات ما يسمى بتدوير الوظائف، حيث يقوم العاملون بأداء مختلف الوظائف في المنظمة طوعياً.

4- منظمات التغيير + التركيز على الخارج: هي تلك المنظمات الجديدة التي ظهرت مع توافر إمكانية الربط الشبكي من خلال الاستفادة من ثورة الاتصالات، وقد وجدت هذه المنظمات استجابة لظروف خاصة ومؤقتة، حيث تكون على درجة عالية من الفعالية، وتتميز بارتفاع الروح المعنوية ودرجة الولاء والتفاهم بين أعضاء المنظمة وسيادة روح المبادرة والابتكار.

والشكل التالي يوضح أنماط الثقافة التنظيمية:

الشكل رقم (04): أنماط الثقافة التنظيمية



المصدر: كامرون وآخرون، مرجع سابق، ص7.

من خلال الشكل يتضح أن نوع الثقافة السائدة في المنظمة يرتبط أيضا بنمط القائد وكذا معايير النجاح التي تعتمد عليها المنظمة بما يخدم رسالتها.

رابعا- تصنيف لوثنز "Luthans" (1991):

يصنف "لوثنز" ثقافة المنظمة حسب معيار القوة إلى نوعين، حيث هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة:¹

¹ في هذا الصدد عد إلى:

- مصطفى محمود أبو بكر، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التخطيط الإستراتيجي في المنظمات، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الثاني، المجلس الأعلى للجامعات، أبريل 2000، ص15.
- إندرو سيز لافي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص463.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الزهران للنشر، عمان، 1997، ص450.
- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2002، ص307-308.

أ- **عنصر الشدة:** ويشير هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أفراد المنظمة بقيمتها ومعتقداتها، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد قوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية.

ب- **عنصر الإجماع:** أي مدى المشاطرة للمعتقدات أو القيم الهامة الحيوية نفسها في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة ومشاطرة واسعة للقيم الحيوية نفسها، ويتوقف مدى الإجماع أو المشاطرة على عاملين هما:

- تنوير وتعريف العاملين على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل بها؛
- نظم العوائد والمكافآت، فإذا ما منح الأعضاء الملتزمون قيم العوائد والمكافآت، فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

1- الثقافة القوية: تحظى الثقافة القوية بالقبول من جميع أفراد المنظمة وتنتشر عبر المنظمة من خلال اتفاق معظم العاملين على مجموعة واحدة من القيم والمعتقدات، وهي بذلك تمثل رابطة متينة تساعد المنظمة على توحيد طاقاتها نحو تصرفات تساعد على تخفيف درجة الغموض وعدم التأكد.

ويشير "مينر" "Miner" أن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة، والترابط الاجتماعي وجماعية العمل، وفعالية نظم الاتصالات الداخلي، وزيادة الأداء والإنتاجية.

كما أوضح "أوشي" "Ouchi" أن خصائص الثقافة القوية تتمثل في:

- جماعة العمل؛
- الابتكارات: تشجيع وتنمية القدرات والمهارات الإبداعية للعاملين؛
- فلسفة الإدارة: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار- تفويض السلطة- تشجيع سياسة الباب المفتوح.

ونقول أن الثقافة قوية في حالة أنها حظيت بالثقة والقبول من جميع أعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات، والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.

وعليه فإن نجاح المنظمة في اكتساب ثقافة قوية يعتمد على مدى قدرتها على نشر قيمها بشكل واسع، حيث تشكل الثقافة التنظيمية رابطة متينة تربط جميع النظم بها.

- مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، دار الجامعة للطباعة والنشر، مصر، 2000، ص145.
- John B. Miner, **organizational Behavior: performance and production**, Random Rouse Business division, New York, 1998, p56.

2- الثقافة الضعيفة أو الفقيرة: يسير الأفراد في الثقافة الضعيفة في طريق مبهم غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة تؤدي إلى عدم قدرتهم على اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيمهم واتجاهاتهم.

فالثقافة الضعيفة لا يتم اعتناقها من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر بذلك إلى التماسك المشترك بين الأعضاء بالقيم والمعتقدات. وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. ومن أهم ظواهر الثقافة التنظيمية الضعيفة ظاهرة الاغتراب الاجتماعي*.

ويوضح "أوشي" "Ouchi" أن خصائص الثقافة الضعيفة تتمثل في:

- الفردية، الكراهية، الاضطرابات والمقاومة، انخفاض الإنتاجية والفعالية للمنظمات وعدم المشاركة بين العاملين.

وعليه فالثقافة الضعيفة لا تحظى بقبول واسع من أعضاء المنظمة ولا يؤمن الأعضاء كثيرا بمعتقداتها وقيمها وفروضها التي تحتويها، وليس هناك مشاركة عبر المنظمة لذلك تكون الثقافة ضعيفة، مهتزة وتأثيرها أقل على الأفراد.

لقد تم عرض أنماط مختلفة للثقافة التنظيمية وفقا لمعايير مختلفة ووفقا لآراء باحثين متعددين، لكن في الواقع مهما كان نوع هذه الثقافة نبحت دائما عن مدى تمسك الأفراد بها والإجماع عليها. وبالتالي مدى قوة الثقافة التنظيمية، إذن مهما كانت الثقافة التنظيمية فهي تخضع لمعاري الشدة والإجماع.

حيث أصبح مديرو المنظمات الناجحة يتفقون أن أحد العناصر الأساسية لنجاحها هو توافر ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية، وفي حال عدم توافر مثل تلك الثقافة فإنه يحدث تدني في مستوى الأداء الداخلي والخارجي للمنظمة، وعليه فإن المنظمة تقوم بتقييم الثقافة التنظيمية للتعرف على مدى قوتها ومدى إيجابيتها لتحديد جوانب الضعف أو الخلل لتصحيحها، وتدعيم المزايا والعناصر الإيجابية من أجل تحقيق الالتزام والولاء التنظيمي.

* الاغتراب الاجتماعي: وهي الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع المحيط، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة غريبة ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.

المحور الرابع:
النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية
و أبعادها

المحاضرة التاسعة: نظريات الثقافة التنظيمية

تمهيد:

ساهمت الدراسات في بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تساعد على فهم وتحليل العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات في المنظمة، والعمل على توجيهها بما يحقق أهداف المنظمة.

أولاً - نظريات الثقافة التنظيمية وفقاً للعلاقة بين الثقافة والأفراد والتنظيم:

يمكن أن نلخص نظريات الثقافة التنظيمية وفق هذا المعيار فيما يلي:¹

1- نظرية القيم: يعتقد أنصار هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات - أي نزعة أو الميل إلى القيم، أو رد فعل إيجابي أو سلبي نحو الأشخاص أو الأفعال أو القيم أو الأفكار أو المعلومات أو الأحداث أو الأوضاع - التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، أي ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة.

وحسب "Obler" فإن كل ثقافة تنظيمية توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد أنماطهم الثقافية.

2- نظرية روح الثقافة: تقوم هذه النظرية على أساس أن لكل ثقافة تنظيمية روح معينة تتميز بها، وتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وهي أيضاً تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

¹ في هذا الصدد، عد إلى:

- جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، "دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين"، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، (غ،م)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص29.
- وصفي عاطف، الثقافة والشخصية، دار النهضة، بيروت، 1981، صص152، 155.
- صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، (غ،م)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص73.
- الساعاتي سامية، الثقافة والشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 1998، صص240-241.
- فؤاد على العاجز، القيم وطرق تعلمها وتعليمها، الجامعة الإسلامية، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، العدد83، مصر، 2002، ص105.

3- نظرية التفاعل مع الحياة: تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في أن لأفراد كل تنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم، بمعنى أنه لأفراد التنظيم خارطة إدراكية خاصة، والتي يقيمون على أساسها جميع المعطيات، ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير فهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوارا هامة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص هي:

- أ- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة؛
- ب- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها؛
- ج- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

4- نظرية سجية (طبيعة) الثقافة: تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، تزيد خبرات الفرد من خلال التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لديه، وينتج عن هذا التراكم المهارة والمعرفة التي تؤثر في السلوك، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

يرى "لينتون" "Linton" أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصية بطابع معين، وأن دور الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بـ:

- أ- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة؛
 - ب- البيئة الاجتماعية الثقافية، والتي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات، التقاليد، الخبرات، القيم).
- وعليه فإن سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاس للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات، فعن طريقة الموروث الثقافي يشكل الأفراد إدراكا خاصا حول:

- حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت، الأم، المنافسة، الجودة...؛
- الأشياء ذات القيمة أو المهنية؛
- معايير السلوك.

ثانيا- نظريات الثقافة التنظيمية وفقا للثقافة العامة وعلم الاجتماع:

لقد استعان باحثو الإدارة بعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا وأفكار علمائهم لبلورة مفاهيم تتناسب والمنظمات من أجل فهم الثقافة التنظيمية، وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعود إلى نظريات عدة منها:¹

1- نظرية المؤسس والرمز لـ"بيتغرو" "Pettigrew" 1982: تقوم هذه النظرية على أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها من خلال الرؤية، القيم، الفلسفة والمعتقدات التي يراها مناسبة لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلا، أي أن للخلفية الثقافية لرموز المنظمة أثرا واضحا في القيم الثقافية التي تعيشها المنظمة والعاملون فيها.

2- نظرية المستويات لـ "فورمبرن" "Fombrun" 1983: تعبر الثقافة عن التعايش عبر الأجيال في المجتمعات، وتقوم هذه النظرية على تقسيم الثقافة إلى ثلاثة مستويات كما يلي:

أ- المستوى الأول: يعد المجتمع المستوى الأول لأي تبلور ثقافي من خلال الدين والأعراف والتقاليد واللغة والطقوس والشعائر والقيم وطبيعة التفكير وأنماط الحياة التي تسود المجتمع.

ب- المستوى الثاني: وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية.

ج- المستوى الثالث: ينحصر ضمن الفرد ذاته وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة أو مترتبات ذلك على أفراد المنظمة يكون واضحا وصولا إلى ثقافة تنظيمية لها بصمتها المميزة بطابع إداري بحت لتعرف عندئذ ثقافة منظمة ما.

3- نظرية المسارات لـ "شاين" "Shein" 1987: تعتمد هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاؤها، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وتتمثل هذه المسارات فيما يلي:

(1) في هذا الصدد، عد إلى:
 - الصرايرة أكنم، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العاميتين الأردنيين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد 18، ج4، الأردن، 2003، صص 25، 37.
 - جاسم الدوسري، مرجع سابق، صص 30-31.
 - سمير أحمد مجادلة، الثقافة التنظيمية و الإبداع في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المحاضرين فيها، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة، (غ،م)، تخصص الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، صص 25-28.

- أ- مسار السلطة الاستقلالية: بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة، فكلما كان القائد متمسكاً بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة؛
- ب- مسار التآلف وتبادل الأدوار: يعتمد هذا المسار على مدى الالتزام، ويأتي من خلال الانتماء للجماعة؛
- ج- مسار الابتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة؛
- د- مسار البقاء والنمو: وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغيير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة.

4- نظرية المجالات لـ "جونز" "Jones" سنة 1985: اعتبر "جونز" الثقافة التنظيمية على أنها نتاج عن تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالآتي:

- أ- البعد التطوري: إن نشأة أي منظمة يؤدي إلى نشوء ثقافة تنظيمية وليدة تمر هي الأخرى بمراحل تتمثل بالاستقرار والاستجابة والتحري والابتكار، يتمثل أثر ذلك في البعد الداخلي لاتجاهات المنظمة نحو الإنجاز، والشعور بتطوير المهنية و الإنجازية.
- ب- البعد الخارجي: فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية، بمعنى أن تتسم حركة المنظمة بالمرونة والإبداع والمخاطرة، وتكون هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغط على نشوء الثقافة التنظيمية، أو ولادة ثقافات فرعية جديدة من خلال التحديد أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي عند تغير قائد المنطقة أو مؤسسها أو رمز الثقافة فيها.

5- نظرية التفاعل التنظيمية لـ "إفانسفجين وآخرون" "Ivancevich et al" سنة 1997: أكدت هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية، من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مع المكونات التنظيمية من قواعد وإجراءات وقوانين والهيكل التنظيمي والعمليات، حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المكونة من خلال الإدارة العليا من خلال التخطيط، التحفيز، الرقابة، نوع الهيكل التنظيمي والعمليات أي أن الإدارة العليا هي الموحدة لثقافة المنظمة.

إن ثقافة المنظمة لها علاقة مباشرة بثقافة المجتمع الذي توجد فيه، حيث يتشابه مع كثير من المتغيرات وخصوصاً ما يتعلق بفلسفة وثقافة العامل، إذ تنتقل ثقافة هذا الأخير عندما يدخل للمنظمة و تتفاعل مع ثقافة المنظمة، فيضيف لها أبعاد ثقافية تنظيمية أخرى.

المحاضرة العاشرة: أبعاد الثقافة التنظيمية

تمهيد:

تعددت المداخل المقترحة لوصف الثقافة التنظيمية التي تم تطويرها في الثمانينات من القرن العشرين والتي ما زالت أفكارها مؤثرة حتى اليوم، حيث توفر النماذج التي سوف يتم مناقشتها رؤية عن الأبعاد التي تتنوع من خلالها ثقافة المنظمة.

أولاً - مدخل "أوتشي" "william G.ouchi":

يعد "وليام أوتشي" "william G.ouchi" من الباحثين الأوائل الذين قاموا بتحليل الثقافة التنظيمية مجموعة من المنظمات، حيث حلل "أوتشي" ثلاث مجموعات قام بتصنيفها كالتالي: المنظمات الأمريكية التقليدية، المنظمات اليابانية التقليدية، والمنظمات الأمريكية من نوع Z وذلك من خلال نظريته "X" و"Y". وعلى أساس هذا التحليل قام "أوتشي" بوضع قائمة تتكون من سبع نقاط يمكن من خلالها المقارنة بين الأنواع الثلاث السابقة الذكر، واستنتج من ذلك أن ثقافات المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية من نوع "Z" تختلف تماماً عن المنظمات التقليدية الأمريكية، ضف إلى ذلك فالثقافة السائدة في المنظمات اليابانية هي ثقافة واحدة مستمدة من المجتمع الذي تعيشه فيه، وهذا نظراً لعدم أو قلة الأفراد الأجانب داخل هذه المنظمات. فأغلبية العمال يابانيون على عكس المنظمات الأمريكية التي تعرف تنوعاً ثقافياً كبيراً هذا ما يؤدي إلى وجود ثقافات فرعية متعددة.

الجدول الموالي يظهر المقارنة التي قام بها "أوتشي" على الأنواع الثلاث من الشركات كما يلي:

الجدول رقم (01): إطار عمل "أوتشي"

التعبير في المنظمات الأمريكية التنفيذية	التعبير في المنظمات الأمريكية من نوع Z	التعبير في المنظمات اليابانية	القيمة الثقافية
التوظيف قصير الأجل	التوظيف طويل المدى	التوظيف مدى الحياة	الالتزام نحو المستخدمين
سريع وكمي	بطيء وكيفي	بطيء وكيفي	التقييم
ضيقة	واسعة إلى حد ما	واسعة جدا	المهنة أو التخصص
واضحة ورسمية	ضمنية وغير رسمية	ضمنية وغير رسمية	الرقابة
فردى	جماعى	جماعى	صنع القرار
الفرد	الفرد	الجماعة	المسؤولية
ضيق	شمولى	شمولى	الاهتمام بالأفراد

Source: Moorhead G. Griffin, Rick w, **organizational Behavior**, 1 Loughton company, New York, 2001, p149.

من خلال الجدول تظهر الأبعاد السبعة التي قام من خلال "أوتشي" بقياس الثقافة التنظيمية والتي ندرجها فيما يلي:¹

1- الالتزام نحو العاملين: وفقا لـ "أوتشي" تشترك المنظمات اليابانية والأمريكية من نوع "Z" في القيمة الثقافية التي تؤكد على محاولة الاحتفاظ بالعاملين، ففي اليابان قيمة "الاحتفاظ بالعاملين" تأخذ في الغالب شكل الوظيفة مدى الحياة.

أما في المنظمات الأمريكية من نوع "Z" فتتضح القيمة الثقافية عند الالتزام بما يطلق عليه "أوتشي" وظيفة طويلة المدى، ووفقا لهذا النظام من الممكن فصل العمال والمديرين من العمل، لكن فقط إن لم يتم قبول أدائهم.

¹ عد إلى:

- Ibid, p281.
- O'Reilly and Chatman, **culture as social control: corporations cults and commitment**, in Barry M staw and L.L. Cummings (EDS), Research in organizational Behavior, Stamford, Conn: JA1 press, vol 18, 1996, p212.
- عبد الله مهدي العمري، تأثير القيادة التحولية على الثقافة التنظيمية مع دراسة تطبيقية على قطاع البترول في الإمارات العربية المتحدة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، (غ،م)، الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم والسياسة، جامعة القاهرة، مصر، 2008، ص70-75.

في حين أن المنظمات الأمريكية التقليدية ليس لها الالتزام الثقافي نفسه تجاه العمال، إذ يفضل ترك العمال يذهبون في حال انخفاض نشاط المنظمة بشكل يؤثر على دخلها، أو في حال تغير ملكية المنظمة أو الاندماج في كيان آخر.

2- التقييم: يستغرق التقييم المناسب في المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية من نوع "Z" فترة زمنية طويلة للغاية تصل حتى عشر (10) سنوات، وتتطلب استخدام المعلومات الكمية، والكيفية عن الأداء، أما في المنظمات الأمريكية التقليدية فإن التقييم من الممكن أن يتم بصورة متكررة وفقا للمقاييس الكمية للأداء، وعليه فإن هذه القيمة تشجع على التفكير قصير الأجل بين العاملين والمدبرين.

3- الحياة المهنية أو التخصص: يكتسب العامل في المنظمات اليابانية خبرة واسعة نظرا لتدوير العمل ومرور بست أو سبع وظائف داخل المنظمة، أما في المنظمات الأمريكية فإن مسار الحياة المهنية ضيق وهذا ما يعكس قيمة التخصص التي تعد جزءا أساسيا في العديد من المنظمات الأمريكية.

4- الرقابة: ينبغي على المنظمات أن تبذل مستوى ما من الرقابة من أجل تحقيق العمل المنسق المناسب، لذلك سعت كل من المنظمات اليابانية والأمريكية لتطوير القيم الثقافية المتعلقة بالرقابة التنظيمية وكيفية إدارتها.

يرى "أوتشي" أن الرقابة تتركز في الفعاليات التنظيمية الرسمية في المنظمات الأمريكية التقليدية، في حين أن الرقابة تكون اجتماعية أكثر في طبيعتها وتشتق من المعايير والقيم المشتركة لثقافة المنظمة في المنظمات اليابانية والأمريكية من النوع "Z".

5- صنع القرار: تتمتع المنظمات اليابانية والأمريكية من نوع "Z" بتوقع ثقافي قوي، وعملية صنع القرار تحدث ضمن جماعة وتعتمد على مبادئ الاشتراك الكامل في المعلومات والإجماع، أما في المنظمات الأمريكية فصنع القرار يتم فرديا.

6- المسؤولية: ترتبط المسؤولية بدرجة كبيرة بصنع القرار، وأوضح "أوتشي" أنه في اليابان تدعم المعايير الثقافية القوية المسؤولية الجماعية أي المجموعة ككل فضلا عن الفرد، وتصبح مسؤولة عن القرارات.

إن ربط المسؤولية الفردية بصنع القرار الفردي كما تفعل المنظمات الأمريكية التقليدية يعتبر مناسبا أخلاقيا، وبالمثل فإن صنع قرار بشكل جماعي حيث تكون المسؤولية الجماعية كما هو الحال في المنظمات اليابانية.

7- الاهتمام بالأفراد: تسود في المنظمات اليابانية وكذا الأمريكية من النوع "Z" القيمة الثقافية المتمثلة في الاهتمام الشامل بالعاملين والمديرين، وقد تتجاوز الاهتمامات الشاملة الاهتمام بالفرد مجرد صفته عامل أو مدير، إلى الاهتمام بحياة الفرد الأسرية وهواياته ومعتقداته الشخصية وآماله وطموحاته ومخاوفه، أما في المنظمات الأمريكية التقليدية فالاهتمام بالأفراد ضيق لأنه يركز على مكان العمل فقط.

ثانياً - مدخل بيترز ووترمان "Peters and waterman":

ركز "بيتز ووترمان" في كتابهما "البحث عن الامتياز" على العلاقة بين ثقافة المنظمة وأدائها، من خلال اختيار عينة من المنظمات الأمريكية الناجحة، بقصد وصف الممارسات الإدارية التي أدت لنجاحها، لقد تحول تحليلهما بسرعة إلى قيم ثقافية أدت إلى ممارسات إدارية ناجحة، أطلق عليها "القيم الممتازة"، كما سنوضحها فيما يلي:¹

1- التحيز للعمل: تتميز المنظمات المتميزة بسرعة اتخاذ القرار مهما كانت الظروف، ووفقاً لهذا المبدأ فالمطلوب من المنظمة المبادرة بعمل أي شيء حيال المشكلة المطروحة بدلاً من ترك المشكلة على حالتها لتدور في حلقات من التحاليل وتقارير اللجان.

2- الاقتراب من العميل: يمثل العميل مصدر المعلومات عن المنتجات الحالية، ومصدر الأفكار عن المنتجات المستقبلية، والتركيز على العميل ومواجهة احتياجاته يؤدي إلى الأداء المتفوق، حيث يرى "بيتز ووترمان" أن المنظمات التي تتضمن ثقافتها التنظيمية قيمة "أن العميل فوق أي شيء آخر" تتفوق في أدائها على المنظمات التي لا توجد فيها مثل هذه القيمة.

3- الإدارة الذاتية والمبادرة: اعتبر "بيتز ووترمان" أن المنظمات الناجحة تكافح العجز في الابتكار عن طريق تبني العاملين ذوي المواهب القيادية الابتكارية، وتشجيع أخذهم للمخاطر المقبولة، وترك الحرية لهم لكي لا تعيق قدرتهم على الابتكار.

¹ في هذا الصدد عد إلى:

- توماس ج بيترز وروبرت وترمان، البحث عن الامتياز، ترجمة المتولي حسن، مكتبة جرير، السعودية، 1997، صص 380-398.
- Kenneth Labich, *an Airline that soars on service*, Fortune, December, 1990, pp94-96.

4- الإنتاجية من خلال الأفراد: يعتقد "بيترز ووترمان" أن أهم أصول المنظمة هم الأفراد سواء كانوا عمال أو مديرين، وأن غرض المنظمة هو ازدهار أفرادها، من خلال التركيز على برامج اندماج العاملين، وإشعارهم بضرورة بذل قصارى جهدهم حتى يكونوا شركاء في الأرباح.

5- الإدارة العلمية: من خلال دراستهم للمنظمات المعنية لاحظ "بيترز ووترمان" أنهم أصروا على استمرار عمل كبار المديرين في المكاتب، وهذا عكس القيم الثقافية السائدة التي تدعوا إلى التحول في المنظمة والتقرب من العمال وعدم البقاء في المكاتب والإدارة من وراء الأبواب المغلقة.

6- الالتزام بالخط الأصلي للنشاط: تتميز المنظمات التي قام بدراساتها "بيترز ووترمان"، بالالتزام بالنشاط الذي تقوم به، ورفض الدخول في أعمال خارج نطاق خبرتها.

7- الشكل البسيط والتقليل من الإداريين: تميل المنظمات الناجحة إلى وجود مستويات إدارية قليلة، فالقيم السائدة في المنظمة تظهر للمديرين أن أداء مرؤوسيهـم وعددهم هو المهم.

8- صفات الانضباط والمرونة: يعتبر الالتزام بهذه الميزة من طرف هذه المنظمات صعبة جدا، فكيف يمكن أن تتحرك المنظمة بتلقائية وبشكل حر وتنظم بصورة صارمة؟

يمكن حل هذا التناقض من خلال قيم المنظمة وإيمان العمال بهم، هذا ما يجعل الهيكل مرنا، حيث يستطيع الموظفون أن يصنعوا قراراتهم الخاصة حيال الإجراءات التي ينبغي القيام بها، وبهذا المعنى فإن البناء المحكم للقيم الثقافية الشائعة يجعل من الممكن وجود هيكل مرن يتضمن ضوابط إدارية أقل.

ثالثا - تصنيف هوفستيد "Hofstede":

التحق "هوفستيد" بمنظمة "IBM" كمدرّب في قسم التطوير الدولي، وفي بداية السبعينات من القرن العشرين بدأ سلسلة أبحاث تركز على استطلاع آراء المستخدمين في مكاتب منظمة "IBM" في مختلف دول العالم.

وفي عام 1980 قام بنشر نتائج هذه الاستطلاعات وغيرها من الأبحاث حول الخدمة في كتاب أسماه

"تأثير الثقافة"، وبين "هوفستيد" بأن هناك خصائص ثقافية قومية وإقليمية تؤثر على سلوك المنظمات، وقد ميز

5 أنماط ثقافية:¹

1- بعد القوة: يعكس هذا البعد درجة المساواة أو عدم المساواة بين الأشخاص في مجتمع الدولة، أي مستوى تقبل المجتمع للتوزيع غير المتساوي للقوة داخل المنظمات، بالإضافة للعلاقات الرتبوية بين الرؤساء والمرؤوسين والثقافة التي تملك درجة عالية من بعد القوة تضع القيم العظيمة في حالة تسلسلية وسلطوية. وعليه فإن من خلال هذا البعد يتم إملاء على الأفراد الأقل قوة في المجتمع أو المنظمة القبول بوضعهم، كما يتوقع منهم الخضوع إلى السلطات التي يتمتع بها عدد من أصحاب المراكز العليا. لذلك فإن المجتمعات التي تعرف بعد قوة عالي تمتاز باعتراف الموظفين بسلطة الرئيس وقليلًا ما يخترقون قرارات رؤسائهم ويتجاوزون سلسلة القيادة، أما إذا كان بعد القوة منخفضًا نوعًا ما فنجد أن الثقافة السائدة تدعو إلى المشاركة في صنع القرار ولا يتوقع من الموظفين قبول السلطة بشكل مطلق كما تدعو إلى تكافؤ الفرص لجميع العاملين.

2- الفردية: يشير هذا البعد إلى أن الأفراد يرغبون باعتبار أنفسهم وعائلاتهم فوق الآخرين، وإهمال احتياجاتهم إلى المجتمع، حيث يركز هذا البعد على درجة تعزيز المجتمع للفرد أو الإنجاز الجماعي والعلاقات المتبادلة بين الأفراد.

فإذا كان مؤشر الفردية مرتفعًا فالثقافة السائدة تؤكد على الإنجاز الشخصي، الابتكار، الاستقلالية والمغامرة، حيث أن الحقوق الفردية أساسية داخل النسيج الاجتماعي، ومثال ذلك أمريكا، بريطانيا، أستراليا. أما في حالة العكس فهناك مزيد من الاتساق الجماعي الطبيعي والروابط الثقافية بين الأفراد وتوزيع المسؤوليات على الجميع، فمثلا في اليابان يؤمن العامل بالعمل الجماعي أكثر من العمل الفردي، وتمارس الجماعية الواسعة الانتشار الرقابة على الأفراد من خلال الضغط الاجتماعي والخوف من الإذلال. أشارت نتائج "هوفستيد" أن الدول التي لديها معدل فردي عال لديها معدلات أعلى من الناتج المحلي الإجمالي ونظام سياسي أكثر حرية من تلك الدول ذات معدلات فردية منخفضة.

¹ عد إلى:

- عبد اللطيف عبد اللطيف، إدارة الأعمال الدولية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص75-79.
- حسن علي الزعبي، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد13، العدد1، الأردن، حزيران 2009، ص172.
- عادل محمود الرشيد، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية: استخدام منهجية هوفستيد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم إنسانية، المجلد16، العدد1، الأردن، 2003، ص1645-1646.
- أروى فوزي نايف دحموس، أثر أنماط الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة، دراسة تطبيقية على القطاع الصحي في الأردن، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة، (غ،م)، تخصص الإدارة العامة، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2012، ص48-49.
- Sndergarad M. « Aofsteb's consequences: a study of Revenues, citations and Reifications, organization studies, vol15, 1994, pp447-456.

3- تجنب الغموض أو عدم التأكد:

يمثل هذا المؤشر درجة شعور الناس في مجتمع ما بالقلق من الأوضاع الغامضة أو بتعبير آخر مستوى تحمل عدم الوضوح والغموض الذي يلف بعض القضايا.

فإذا كان معدل تجنب الغموض مرتفعاً في دولة ما فإن المجتمع بها لا يحتمل عدم الوضوح حول معظم القضايا، إذ يطالب بالشفافية ولا يرضى بغيرها ويتم ذلك عن طريق القوانين والإجراءات الصارمة التي يلتزم بها أفراد المجتمع.

ومثال ذلك اليابان، وعليه فإن الثقافة السائدة في هذه المنظمات مبنية على قواعد وإجراءات رسمية مصممة لمنح أمان أكبر وثبات مهني أكبر، حيث يكون لدى المديرين نزعة نحو القرارات ذات المستوى المنخفض للمخاطرة.

وعلى عكس ذلك تعرف الولايات المتحدة الأمريكية، كندا وبريطانيا مستوى أعلى من الغموض إذ تسمح بتطبيق الأديان وتعاليمها في منظماتها.

4- الذكورة: يتمثل هذا المؤشر في درجة تعزيز المجتمع للدور التقليدي لعمل وإنجاز وتحكم الرجل، أي الدرجة

التي يتلاءم بها السلوك الطموح مع نظم القيم في سياق الذكورة ضد الأنوثة، هذا لا يعني الفروق البيولوجية ولكن السلوك الذي يسلكه كل جنس.

فإذا كان معدل الذكورة مرتفعاً، فإن المجتمع يميل إلى المزيد من التفرقة بين الجنسين، وبالتالي يخضع الإنثا لدرجة كبيرة لهيمنة الذكور، وعليه سيادة قيم الرجال الذين يفضلون السيطرة على الأحداث وتراكم الثروات وامتلاك الأشياء، والمنافسة، إضافة إلى الضغط الشديد في بيئة العمل.

أما في حالة العكس تمتاز الثقافة السائدة في المنظمة بسيادة قيم النساء حيث تنتشر العلاقات وردود الفعل الإنسانية إضافة إلى انخفاض السلوك التنافسي مقارنة بما كان عليه عند الرجال، ونجد انخفاض في النزاعات وضغوط العمل.

5- التوجيه طويل المدى: يدعو هذا البعد إلى التركيز على درجة الالتزام طويل المدى بالقيم التقليدية للتفكير،

فإذا كان معدل التوجيه طويل المدى مرتفعاً فالدولة والمجتمع بها أجدر بالالتزام بترثه، بالإضافة إلى تأييده للقيم

الأخلاقية والتفاني في الدعوة لها وتطبيقها، فتسود ثقافة تدعو الفرد للاعتزاز بتراثه الثقافي والحضاري، وجعله نبراسا يدل على العمل الشاق الذي يمارسه في اليوم.

أما إذا كان معدل التوجيه طويل المدى منخفض في مجتمع ما، فهذا يشير إلى أن هذا المجتمع لا يعزز ولا يلقي بالا لمفهوم التوجيه التقليدي طويل المدى، وبذلك فإن الالتزام بالموثوق لا يعبر عن التزام حقيقي بل يعتبره المجتمع من العراقيل التي توضع في طريق التغيير، وفي ظل هذه الثقافة يكون الطريق ممهدا للتغيير السريع.

إن الأبعاد التي قدمها "هوفستيد" لا تعمل بشكل منفصل ولكنها مترابطة ومتفاعلة في تأثيراتها على سلوكيات واتجاهات العمل.

رابعا - أبعاد الثقافة التنظيمية وفق "Martin et Meyerson":

لقد أوضح كل من "Meyerson" و "Martin" سنة 1988، وجود ثلاث مظاهر رئيسة للثقافة التنظيمية، تتمثل في:¹

1- المنظور المتكامل: يمثل هذا المظهر ثقافة قوية ومرغوبة في المنظمة ذات الإجماع أو التماسك الكبير، حيث أن القيم والمعتقدات والاتجاهات تتلاءم مع الممارسات الرسمية، وهذا ما يتوافق مع الاقتراب الياباني، إذ تمثل الثقافة السائدة في المنظمات اليابانية.

2- المنظور المتفاضل: ويظهر هذا النوع داخل حدود الثقافات الجزئية حيث أنه على مستوى المنظمة يكون هنالك تناغم داخل الثقافة الجزئية الواحدة لكن هناك تنوعا بين الثقافات بعضها مع بعض، بمعنى أن المنظمة أصبحت عبارة عن مزيج من ثقافات فرعية مختلفة داخل حدودها، وهذا ما يتوافق مع الاقتراب الأمريكي، حيث تتسم بأفراد من جنسيات مختلفة وبالتالي ثقافات مختلفة.

3- المنظور الجزئي: ويركز هذا النوع على عدم الوضوح، والذي ينبع من التغيرات في المعايير نتيجة الأحداث واتخاذ القرارات.

¹ Alex Frame, *De la culture à la communication au sein de l'organisations éléments de méthode pour une approche compréhensives des interactions* :

- [http:// hal.archives-ouvertes.fr/hal-00441665/documents,03/12/2015, 19 :02h](http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00441665/documents,03/12/2015,19:02h)

من خلال الدراسات التي قام بها "أوتشي" و"بيترز ووترمان" بالإضافة إلى "هوفستيد" يتبين أن "أوتشي" ركز بوضوح على تحليل الثقافة التنظيمية لمجموعة من المنظمات لتوضيح سبب نجاح بعض المنظمات وفشل أخرى، أما "بيترز ووترمان" فقاما بالتركيز بشكل أكثر وضوحاً من "أوتشي" على العلاقة بين ثقافة المنظمة وأدائها في حين تناول "هوفستيد" تأثير الثقافة على سلوك المنظمة من منظور أشمل، حيث ركز في تصنيفه على خصائص الثقافة القومية أو ثقافة المجتمع وتأثيرها على أداء المنظمة من خلال تحديد بعض المعايير التي يمكن قياسها وتعطي مؤشرات على السمات الثقافية لكل مجتمع.

المحور الخامس:
آليات تشكيل الثقافة التنظيمية
و
المحافظة عليها

المحاضرة الحادية عشر: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية و آثارها ووسائل نقلها

تمهيد:

تسعى المنظمة إلى تكوين ثقافة خاصة بها تختلف عن باقي المنظمات و تتمكنها من تحقيق أهدافها، ويمكن تشبيه عملية تكوين وبناء الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، إذ تعبر عن مجموع القيم التي يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وتكون هذه القيم أمتن وأقوى إذا تم غرسها في وقت مبكر، والأمر نفسه بالنسبة للمنظمات فتعد اعتقادات وقيم مؤسس المنظمة مؤثرا قويا في إيجاد وبناء الثقافة التنظيمية، إذ يلعب المؤسسين الأوائل دورا هاما في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل خصوصا في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث لديهم رؤية حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة، بالإضافة إلى عدم الارتباط بعادات وتقاليد سابقة، وحجم المنظمة الصغير عند نشوءها على العموم، يجعل من السهل على المؤسس أن يفرض رؤيته على كل أعضاء المنظمة.

أولا - خطوات وطرق تشكيل الثقافة التنظيمية:

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن القادة الأقوياء هم وراء تشكيل أو تغيير ثقافة المنظمة، فالمؤسسون والقادة يؤثرون فيها، وهم الذين يغذون المنظمة بالقيم والمعتقدات التي ورثوها من خبراتهم وتجاربهم السابقة، وبحكم دور هؤلاء القادة في حياة المنظمة هم يستطيعون تكوين ثقافة المنظمة بطرق متعددة ومتميزة.

1- خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية: تعد عملية استحداث الثقافة التنظيمية عملية ربط قيم المنظمة الإستراتيجية بقيمها الثقافية، مثل ارتباط هيكل المنظمة بإستراتيجيتها، وتتضح عملية بناء الثقافة التنظيمية من خلال الخطوات التالية:¹

أ- صياغة القيم الإستراتيجية: تمر عملية وضع القيم في المنظمة بخطوتين تتمثلان في:

¹ في هذا الصدد، عد إلى:
 - عبد الله مهدي العمري، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية، دراسة تطبيقية على قطاع البترول في الإمارات العربية المتحدة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة، (غ،م)، الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم والسياسة، جامعة القاهرة، مصر، 2008، ص 67-69.
 - هيثم عبد الله أبو خديجة، مرجع سابق، ص 109-111.
 - Ricky W Griffin, **organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, New York, 1998, p518.
 - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 181-197.

- ينبغي على الإدارة أن تحدد القيم الإستراتيجية للمنظمة: حيث تعبر عن المعتقدات الأساسية حول بيئة المنظمة التي تنظم إستراتيجيتها، وتنمي التوجه نحو عمليات المسح البيئي والتحليل الإستراتيجي، للتعرف على احتياجات السوق التي تستطيع المنظمة تلبيتها، فالقيم الإستراتيجية تؤثر في ربط المنظمة مع بيئتها.

- القيم الثقافية: ويقصد بها القيم التي ينبغي على العاملين أن يتمتعوا بها ويعملون بها في المنظمة من أجل تنفيذ استراتيجياتها، وهذه القيم هي التي ينبغي أن تغرس في معتقدات المنظمة و التي تجيب عن الأسئلة لماذا وكيف يمكن أن تنجح المنظمة؟

فعلى المنظمات أن تطور قيم تنظيمية ترتبط مع قيمها الإستراتيجية، إضافة إلى أن العاملين يحتاجون إلى قيم تنظيمية تؤدي إلى تصرفات تدعم وتتوافق مع القيم الإستراتيجية للمنظمة.

ب- وضع الرؤية: بعد تطوير القيم الإستراتيجية والثقافية للمنظمة، ينبغي على المنظمة أن تضع رؤية لتحديد اتجاهها، تعد "الرؤية" صورة لما سوف تكون عليه المنظمة عند أية نقطة محددة في المستقبل، فهي تصور كيف تتحدد الإستراتيجية والقيم الثقافية من أجل خلق مستقبل المنظمة، حيث تؤثر في تركيب الإستراتيجية والقيم التنظيمية، كما يصل تأثيرها إلى الأداء المطلوب من العاملين.

تفرض الحكمة أن تكتب عبارة الرؤية أولاً، لكن الممارسة تفرض أن القيم الإستراتيجية والثقافية ينبغي وضعها أولاً حتى تكون هذه الرؤية ذات مغزى.

ج- صياغة الأهداف: لقد أغفل "غريفن" "Griffen" هذه الخطوة، فبعد وضع الرؤية المستقبلية يجب على المنظمة صياغة الأهداف التي تمثل النتائج المستقبلية التي ترغب المنظمة بالوصول إليها، ولتحقيق هذه الأهداف لابد من سد الفجوة التي قد تظهر بين القيم الإستراتيجية والأهداف أو الخطط والإجراءات، فصياغة الأهداف يجب أن تكون منسجمة مع القيم الإستراتيجية.

د- البدء بتطبيق الإستراتيجيات أو بدء إستراتيجيات التنفيذ: يتم تطبيق الإستراتيجيات طبقاً للقيم التنظيمية التي تحقق الرؤية، هذه الإستراتيجيات تضم تطوير التصميم، توصيف الوظائف وتدريب العاملين الذين يتشاركون في القيم التنظيمية التي سوف يطبقونها، لذلك يمكن القول أن القيم الإستراتيجية والثقافية هي الدافع لممارسة التطبيق.

هـ- تعزيز السلوكيات التنظيمية: يتم من خلال هذه الخطوة تعزيز سلوكيات العاملين الذين يمثلون القيم التنظيمية ويطبقون إستراتيجيات المنظمة، والتعزيز يمكن أن يأخذ عدة أشكال:

- نظام المكافآت الرسمي في المنظمة: ينبغي أن يكافئ السلوك المرغوب بالطرق التي يقيّمها العاملون.
- القصص: ينبغي التحدث باستمرار داخل المنظمة عن قصص العاملين الذين اشتركوا في السلوكيات التي تجسد القيم الثقافية.
- يجب أن تقيم المنظمة الاحتفالات والطقوس التي تركز على فعل العاملين للأشياء التي تعيد في تنفيذ رؤية المنظمة، وهكذا فإن عمليات التعزيز تربط بين القيم الإستراتيجية والتنظيمية وبين بناء الثقافة التنظيمية، وفي الواقع فإن المنظمة ينبغي أن تستفيد من العاملين الذين يقومون بعمل الأشياء الصحيحة.

2- طرق تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها: تنشأ الثقافة التنظيمية نتيجة الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، حيث أن مؤسسي المنظمة لهم تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى، لأن لديهم رؤية حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، ويتم تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال الطرق التالية:¹

أ- طريقة اختيار الموظفين: تعتبر طريقة اختيار الموظفين خطوة رئيسة لتشكيل الثقافة التنظيمية، حيث يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية وخلفية ثقافية، واستعدادات وتوجهات مناسبة لثقافتها.

تؤكد عملية التعيين على اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها. والتي يستطيعون الاعتذار عن قبول التعيين فيها إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم. كما تحرص المنظمات المختلفة على أن تخضع موظفيها لفترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة أشهر إلى سنتين، مما يعطيها فرصة للتعرف على قدراتهم ومهاراتهم، ومدى قدرتهم على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة، كما أن ذلك يعطي الموظفين فرصا للتعرف على مدى التوافق بين توقعاتهم وبين الواقع العملي، والذي يعكس في جزء هام منه طبيعة القيم الثقافية السائدة، فإذا لم يكن التوافق موجودا بين الطرفين فإن ذلك سيعني ضرورة الافتراق، وبحث كل منهما عما يناسبه.

ب- الممارسات الإدارية: يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك الذي يتم مكافأته وأنواع السلوك الذي يتم استنكاره ومعاقبته، وذلك يشكل مؤشرات واضحة للعاملين.

¹ في هذا الصدد، عد إلى:

- العطية ماجدة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص333.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، صص379-381.
- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص345.
- حسين حريم، السلوك التنظيمية، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009، ص316.

إن الممارسات الإدارية تشكل الثقافة التنظيمية أكثر من الشعارات والسياسات التي لا تطبق، وقد يكون تكرار رفع شعارات إيجابية تحرض الإدارة العليا عليها دلالة على حقيقة الابتعاد عنها ودفاعا غير مباشر عن واقع غير موجود.

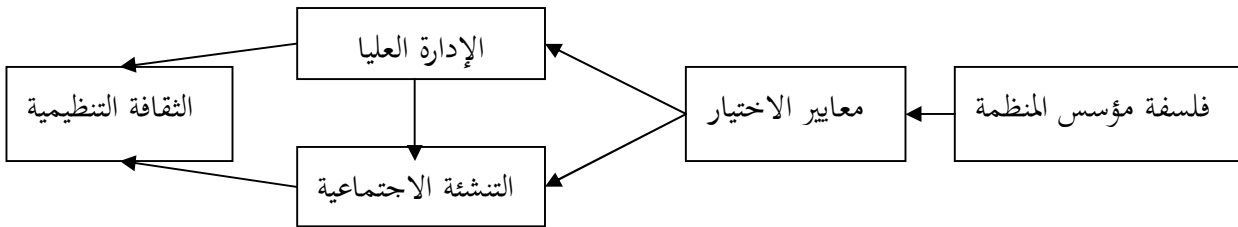
3- التنشئة والتطبيع: حتى تتمكن المنظمة من تثبيت الثقافة التنظيمية لدى العاملين فإنها تهتم بتدريبهم بعد تعيينهم، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي "La socialisation"، فمن خلال التدريب يتعلم العاملون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى.

ففي الدورات التدريبية التوجيهية يتعرف الموظفون على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التماشي مع القيم الثقافية السائدة، كما يمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية عن طريق التصرفات الإدارية

خاصة الإدارة العليا (الحرية في اتخاذ القرار، مدى الميل للمخاطرة...).

ويوضح الشكل الموالي تشكيل الثقافة التنظيمية كما يلي:

الشكل رقم (01): كيفية تشكيل الثقافة التنظيمية



المصدر: في هذا الصدد، عد إلى:

- العطية ماجدة، مرجع سابق، ص388.

Robbins S, **organizational Behavior**, 6th edition, Prentice Hall, 1995, p603.-

لقد تعرضنا سابقا لكيفية تشكيل الثقافة التنظيمية و بينا أن ثقافة مؤسس المنظمة هي الانطلاقة لبناء القيم التي سيتبناها الأفراد العاملين بالمنظمة.

ثانياً - وسائل انتقال الثقافة التنظيمية: تنتقل الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال المستوى الأول للثقافة التنظيمية وهو المكتسبات والتي تمثل الأنماط السلوكية ونتائج السلوكيات المسموعة والمرئية والملموسة، وعلى العموم فإن الثقافة التنظيمية تنقل إلى العاملين في العديد من الأشكال، وأكثر تلك الأشكال ما يلي:¹

1- القصص والأساطير: تنتقل الثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروى عنها، حيث تمثل القصص عرضاً للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المنظمة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية، فهي توضح أهم خصائص الثقافة التنظيمية، كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشئ أو يؤكد القيم التنظيمية المطلوبة. أما الأساطير فهي عبارة عن حكايات خرافية تستخدم رموز اجتماعية، ولها وجهان يتجسد الجانب الإيجابي يربط الإنسان بترائه وثقافته القديمة ومجتمعها وتقدم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل، أما الجانب السلبي فيتجسد في الخلط بين الحقائق والخيالات والمبالغة فيها وتوليد الصراع أو الإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية.

2- الطقوس والمراسيم والاحتفالات: تشير الطقوس إلى الأنشطة الروتينية المبرجة في حياة المنظمة التي تظهر ثقافتها، وتمثل الإجراءات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والأحداث الاجتماعية، وتتضمن كيفية الترحيب بالعملاء، زيارة المديرين التنفيذيين لمؤسسيهم وكيفية الاتصال بين الأشخاص، حيث تنقل المنظمات ثقافتها عن طريق الاحتفال بالمناسبات المتعددة التي تقوم بها، فالاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم، فهي قيم يصعب التعبير عنها بأي طريقة أخرى غير الاحتفالات.

3- لغة المنظمة: تمثل اللغة الصيغة أو الطريقة التي يستخدمها أعضاء الجماعة لنقل المعاني فيما بينهم، أما لغة المنظمة فتشير إلى لباس العاملين في المنظمة، طريقة التعامل مع الزبائن، طريقة التعبير عن الغضب إضافة إلى كل الرموز الشفوية لقيم الثقافة التنظيمية، هذه اللغة تساعد أعضاء المنظمة على التعرف على بعضهم البعض، وتحديد هويتهم كأعضاء في المنظمة.

¹ في هذا الصدد، عد إلى:

- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسبوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص239.
- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1996، ص448.
- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص343.
- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص236.
- إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص32.
- محمد بن علي بن حسن اللبثي، مرجع سابق، ص22.
- حسين عبد الرحمن السخني، تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لمكونات وخصائص الثقافة التنظيمية فيها، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة، (غ،م)، تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص27-29.

بمرور الوقت فإن اللغة التي يستعملها العاملون في المنظمة أو إحدى إدارتها للتعبير عن أنشطتهم تصبح عاملا مشتركا يجمع العاملين معا.

4- الرموز: هي الأشياء التي تقال أكثر مما تراه العين، وتكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة، إذ تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، فهي تستخدم للتعبير عن معايير معينة ترمي إليها، وتظهر في المنظمة في شكل أشياء وأفعال كالاسم التجاري للمنظمة، تصميم المباني والمكاتب، نوع الأثاث ونمط اللباس، والتي تحمل رموزا ترتبط بقيم المنظمة.

5- الأبطال: هي الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المنظمة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها، فهم يجسدون نماذج للسلوك المرغوب في الثقافة التنظيمية ويمثلون قدوة يحتذى بها في المنظمة.

6- التعبيرات التي تحدد المبادئ: من بين طرق انتقال الثقافة التنظيمية نجد المبادئ المكتوبة، حيث تسجل بعض المنظمات القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرف العاملين فيها في كتيب يسمى "دستور الأخلاق" والتي تمثل القيم الأخلاقية للمنظمة، وبالتالي فإن التعبير بوضوح عن دستور العمل في المنظمة يسمح للعامل بأن يقرر إن كانت هذه الثقافة ملائمة له أم لا.

7- المجاز والطرائف والنكت والألعاب: تستخدم التعبيرات المجازية والطرائف والنكت والألعاب كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، حيث هي وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات لإزاحة بعض العوائق في أثناء عمليات الاتصال بين أعضاء المنظمة، كما يتم نقل الثقافة عن طريق استخدام الطرائف والنكت التي تساهم في توثيق الثقة والألفة والمحبة والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية في منظمات الأعمال.

والجدير بالذكر أن أي من المكتسبات السابقة لا يمكنه نقل أو التعبير عن الثقافة التنظيمية بشكل منفرد، لذا لا بد من النظر إليه في إطار مكتسبات وقيم ومعتقدات الثقافة التنظيمية.

ثالثاً - أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة والعاملين:

أجمعت الدراسات على أن الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على سلوك والتزام الأفراد في المنظمة، حيث تخلق الثقافة التنظيمية بيئة تنظيمية تحدد درجة استعداد العاملين لبذل الجهد والسعي لتحقيق أهداف المنظمة.

1- أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:

لقد كشفت دراسات "Peters et waterman" حول خصائص المنظمات المتميزة أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، حيث قامت الثقافة القوية بإزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية فالعمال يحددون السلوك المناسب من خلال الرموز والحكايات والمراسم والطقوس.

ويتمثل أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة فيما يلي:

أ- تحديد النمط الإداري السائد في المنظمة: يعكس نمط الإدارة الأسلوب الذي يتبعه المديرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات، فبالرغم من أن نمط الإدارة يتأثر بالعديد من العوامل الشخصية والموضوعية إلا أن القيم والمعايير والاعتقادات السائدة في المنظمة تؤثر بدرجة كبيرة على النمط القيادي الذي يستخدمه المدير حيث أن طريقة تصرف القائد تعتمد في جزء منها على طبيعته وشخصيته بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية، إذ تؤثر هذه الأخيرة بدرجة كبيرة على الأسلوب الذي يتبعه القائد في التصرف والتعامل مع المرؤوسين، كما يحتاج إلى مناخ وبيئة عمل داخلية تشجع على ظهور ونمو الأنماط الإيجابية مثل النمط المشارك والمهتم بالفريق¹.

ب- دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة: تحقق ثقافة المنظمة التنسيق والاتفاق بين الوحدات التنظيمية حول تحقيق الأهداف والرؤية العامة للمنظمة، إذ تجمع المنظمة في كيان واحد منسجم ومتربط بحيث تصبح وحدة متماسكة لها اتجاه واضح ومحدد.

أدت التغيرات الكثيرة التي حدثت في المنظمات إلى زيادة أهمية وظيفة التنسيق، حيث مع اتساع نطاق الإشراف وتداخل المهام وتقليل الرسمية وزيادة قوة العاملين، أصبح من الضروري الاعتماد بالإضافة للوسائل الرسمية

¹ متولي السيد متولي، مرجع سابق، ص 543.

للتنسيق، مجموعة من القيم والمعاني المشتركة والتوقعات المتوافقة التي تضمن أن كل جزء في المنظمة يسير نحو اتجاه وهدف واحد¹.

ج- التأثير على الإستراتيجيات التنظيمية: إن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية التنظيمية هي علاقة تبادلية متداخلة، حيث كل منهما تؤثر في الأخرى بدرجة ما، حيث أن للثقافة التنظيمية تأثيراً كبيراً على نجاح الإستراتيجية، حيث قد تكون مصدر قوة في تدعيم التغيير المطلوب إدخاله، والعكس صحيح، حيث إنهما قد تقف عائقاً مقاوماً للتغييرات المطلوب إدخالها، وعليه فإن²:

- تحقيق الفعالية في تنفيذ الإستراتيجية، يتطلب وضع خطة لإدارة الجانب الثقافي للمنظمة يصاحب الخطة الإستراتيجية، حيث يراعى فيها ما يلي:
- التعرف على ثقافة المنظمة والثقافات الفرعية الخاصة بها؛
- تحديد مجالات التنظيم التي ترغب المنظمة في تغييرها، وتحديد مدى اتساقها وعدم اتساقها مع ثقافة المنظمة؛
- اختيار مدخل أو أكثر من مدخل تحقيق التكيف بين الإستراتيجية والثقافة السائدة وذلك إما بالإدارة حول الثقافة السائدة، أو تغيير بعض أوجه الثقافة السائدة أو تغيير بعض عناصر الإستراتيجية، إن عملية تغيير أوجه الثقافة السائدة يتطلب مدخلاً طويلاً الأجل، ويشمل:

- تعليم وتدريب المديرين على المدخل الإستراتيجي في اتخاذ القرارات وما هي الخطة وأهدافها؛
- مشاركة المديرين والعاملين في عملية التخطيط وعلى طول خط التنفيذ؛
- إسهام المديرين بأنماط السلوك المختلفة لإيجاد الدافع لدى العاملين على تنفيذ الخطة.

د- التأثير على الأداء (العمليات): باعتبار أن العمليات جزء لا ينفصل عن الإستراتيجية وتصف العمليات كيفية أداء المهام والواجبات وكيفية تحقيق الأهداف وتتأثر جميعها بثقافة المنظمة، وللثقافة التنظيمية دور كبير في تحسين الأداء من خلال³:

- تشجيع الإدارة لقيم استقلالية الأفراد وقيم المبادرة في الأداء وقيم تحول المخاطر، والتفكير الإبداعي و الابتكاري؛

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، الأردن، 2004، ص330-بتصرف.

² محمد عبد الشنوي، مرجع سابق، ص83-84.

³ Rose, **organizational culture as a Root of performance improvement, Research and Recommendations**, contemporary Management Research, March 2008, vol 4, N01, pp43-56.

- تشجيع الإدارة لتبني القيم والمواقف التي تحقق رسالة المنظمة والالتزام بالأهداف الرئيسية للمنظمة ومن ثم تتحسن المواقف التنافسية للمنظمة؛
- تشجيع الإدارة لقيم تحفيز العاملين لبذل الجهود والقناعة بفوائد تحسين الأداء من خلال الأفراد باعتبارهم الوسيلة الأساسية التي تساعد المنظمة على خلق وصيانة الثقافة التنظيمية الصحيحة؛
- تشجيع الإدارة على اكتساب مهارات جديدة وحسن استخدام المهارات الحالية وزيادة تعليم وتدريب الأفراد وبالتالي الاهتمام الكامل بالعنصر البشري ودوره المهم في تحقيق الأهداف.

هـ - تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية: تتأثر الكفاءة والفعالية التنظيمية بالعديد من المتغيرات التنظيمية، حيث أكدت العديد من الدراسات أن فعالية المنظمة مستمدة من ثقافتها، حيث تعتبر هذه الأخيرة من المصادر المهمة لتحديد الفعالية التنظيمية، إذ أن كفاءة التنظيم وفعالته تتحقق عن طريق توضيح الأنشطة وجعلها ميسرة للفهم، ويتحقق ذلك من خلال التأثير المباشر والإيجابي للثقافة التنظيمية على أحد أهم المحددات الأساسية لنجاح المنظمة المتمثلة في الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، العمليات الإدارية، وسلوك العاملين وأسلوب التعامل، فبتفاعل هذه المحددات مع الثقافة التنظيمية تتحقق الكفاءة والفعالية التنظيمية¹.

و - دعم عمليات التغيير والتطوير التنظيمي: عادة ما تقابل عمليات التغيير في المنظمة بالمقاومة من قبل العاملين، حيث ينظر العاملون إلى التغيير على أنه مصدر من مصادر التهديد بفقدان الوظيفة أو تهديد المصلحة الذاتية، وأفضل الطرق التي يتم اللجوء إليها لتجنب مقاومة تغيير ثقافة المنظمة، بما فيها قيم ومعتقدات العاملين أن يتم تحليل قيم الأفراد المؤثرة على الأداء والابتكار والانجاز، ومحاولة تحقيق الموائمة بين القيم التنظيمية التي تدعم جهود التغيير والتطوير وبين قيم ومعتقدات العاملين².

ز - التأثير على العلاقات ونظم المعلومات والاتصالات: قد تساعد الثقافة التنظيمية على تنمية العلاقات الرأسية والأفقية وتسهيل عملية الاتصالات طالما أنه ينتج عنها توافق المعاني وتوحيد أنماط التصرف داخل المنظمة.

ك - تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق بعض الممارسات الإدارية الحديثة: تؤثر الثقافة التنظيمية على إمكانية ونجاح تطبيق بعض الممارسات الإدارية الحديثة، ومن بين هذه الممارسات نجد إدارة الجودة الشاملة "TQM"،

² في هذا الصدد، عد إلى:

- حسنية محمد حسن الحبشي، الأسس الإستراتيجية لقياس الداء الاستراتيجي للمنظمة، (د،د،ن)، (د،ب،ن)، 2010/2009، ص 169-170.

- Gregory T. **organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes and organization outcomes**, journal of business research, p17.

² أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص19.

حيث أوضحت العديد من الدراسات أنه كلما توافرت أبعاد الثقافة التنظيمية التي تؤكد على التحسين المستمر والتركيز على العميل، واحتواء العاملين كلما زادت سرعة ونجاح تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة.¹

ل- تساعد على تكوين هوية للمنظمة: فمن خلال ثقافة المنظمة يمكن الحكم هل هذه المنظمات عريقة وقوية أم إنها ضعيفة وفوضوية.

تظهر سمات الهوية التنظيمية بشكل واضح ومحدد أمام العاملين بالمنظمة والعملاء وباقي الأطراف المعنية بمرور الزمن، وبعد أن تترسخ الثقافة التنظيمية وتتفاعل لتكون الهوية التنظيمية، كما أن الفهم الجماعي لسمات المنظمة وخصائصها يعتمد على الأنماط الثقافية السائدة وخبرات العمل فضلا عن التفاعل المستمر بين أعضاء المنظمة، ومن الضروري استمرار وجود السمات المركزية والمتفردة للمنظمة، إذ يعد بعد الاستمرارية ركنا أساسيا في موضوع الهوية التنظيمية، فإذا لم يتحقق هذا البعد فإن مفهوم الهوية التنظيمية يكون ضعيفا.

م- توفير آليات للرقابة الاجتماعية: تلزم الثقافة التنظيمية القوية الأفراد باتباع أنماط سلوك معينة لا يجيدون عنها، ومن ثم فإن أي تجاوز عن هذه الأنماط سوف يجد من يعيده مرة أخرى إلى المعايير القوية السائدة في المنظمة.

ن- دعم المنظمة كنظام اجتماعي: تخلق الثقافة التنظيمية إحساسا لدى العاملين بانتمائهم إليها، والتزامهم بتحقيق أهدافها، مما يساعد على استقرار المنظمة ونموها.

وبالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة فإن الثقافة التنظيمية تؤثر على نجاح وفعالية تطبيق التكنولوجيا الحديثة وبخاصة تقنيات التصنيع المتقدمة، فالمنظمات التي تتصف بثقافتها بالتركيز على فرق العمل والمرونة ستكون أكثر نجاحا عند تطبيق تلك التقنيات وذلك بالمقارنة مع المنظمات الأخرى.

¹ في هذا الصدد عد إلى:

- Detert, J et al, **A formwork for linking culture and improvement initiatives in organizations**, Academy of Management Review, vol 25, N4, 2000, pp850-864.
- Vanisina, L. **Total Quality control: An overall organizational improvement strategy**, National productivity Review, winter, 1990, pp57-74.
- Stock, G et McDermott, C. **Manufacturing advanced technology: the role implementing of organizational culture**, Production and inventory Management journal, vol 41, N03, 2000, p66-71.
- زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعملة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، الجزائر، جوان 2007، ص60-61.
- عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنويع بقوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، دمشق، 2010، ص131.

2- تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين:

تؤثر الثقافة التنظيمية خصوصاً القوية على العاملين بالمنظمة على النحو التالي:¹

أ- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة: حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على القيم والأفكار والشعائر التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

ب- تنمية الشعور بالأمن: تسعى المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل، ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق الشعور بالأمن إلا في المنظمات التي تتميز بثافتها بالدعم المرئي لجهود الأمن والصحة، بحيث تتساوى جهودها نحو زيادة إنتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق أمان وصحة العاملين.

ج- الانضباط والالتزام: تخلق الثقافة التنظيمية الالتزام تجاه غايات المنظمة، فشعور العاملين بأنهم جزء أساسي من المنظمة، وأن عملهم يؤثر على تحقيق المنظمة لأهدافها يجعل العمل بالنسبة إليهم ليس مجرد وسيلة ولكن غاية أساسية لتحقيق تلك الأهداف وبالتالي تغلب مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية.

فالثقافة المنظمة إذن دور في التأثير على درجة الانضباط والالتزام الذي يظهره أفراد المنظمة، فهي تعمل على إيجاد ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة.

د- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة: من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.

هـ - تحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية: من خلال تحديد أساليب الاستجابة لاحتياجات واتجاهات أطراف البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

و- تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الآمن: تسعى الإدارة إلى حماية العاملين من الحوادث ومخاطر العمل ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، وقد أوضحت نتائج بعض الدراسات أن الأداء الآمن يتحقق في المنظمات التي تتميز بثافتها بالالتزام والدعم المرئي والمستمر لجهود الأمن والصحة، وكذلك توجيه الجهود نحو تحقيق أمان وصحة

¹ في هذا الصدد، عد إلى:

- رمضان محمود عبد السلام، أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية التخطيط الإستراتيجي لنشاط إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية الحكومية بالمحافظة الفردية، دراسة تطبيقية، المؤتمر العلمي السنوي العشرون لكلية التجارة، جامعة المنصورة، 20-22 أبريل، القاهرة.
- Wager, I, Hollenbeck, A. **organizational Behavior**, 3rd ed, Mc Grew-Hill Irwin, U.S.A, 1998, p335.
- Biggs, S. Smith S, **Parados of learning in prohect cycle Management and the Role of organizational culture**, world Development, vol 31, no 10, 2003, pp173-177.

العاملين بالقدر نفسه الذي توجهه نحو زيادة إنتاجية هؤلاء العاملين، ويطلق على الثقافة التنظيمية التي تتميز بالخصائص السابقة بثقافة الأمان.

ز - تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل: حيث تشكل الثقافة التنظيمية القوية مصدرا مهما للدافعية، ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل.

تمثل الثقافة في المجتمع مجمل التراث الاجتماعي، فهي أسلوب حياة المجتمع، و داخل هذا المجتمع تتباين و تتمايز التصرفات داخل المنظمات و الهيئات، أي أن لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة تميزها عن غيرها و التي تؤثر بصفة خاصة على المنظمة و على العامل داخلها، مما قد يحفز هذا الأخير فيدفعه لإتباع السلوك الايجابي الذي ترجوه المنظمة.

المحاضرة الثانية عشر: علاقة الثقافة التنظيمية بالمتغيرات الإدارية الأخرى

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات الإدارية الحديثة والتي تفسر الكثير من السلوكيات والظواهر داخل المنظمة فهي بذلك لها الأثر الكبير داخل المنظمة وتؤثر على متغيراتها الداخلية كما أنها تؤثر وتتأثر بالمتغيرات الخارجية .

أولاً - علاقة الثقافة التنظيمية بثقافة المجتمع:

لقد حدد "Sathe" مفهوم الثقافة من خلال المدرسة الأنثروبولوجية والتي تعتبر الثقافة أنماط سلوك وكلام واستخدام للأشياء في جماعة معينة، كما عرفها من خلال المدرسة التعريفية التي اعتبرت الثقافة كل ما هو شائع في عقول أعضاء مجتمع معين، وبالتالي فالثقافة بارتباط قوي مع المجتمع وعليه فإن الأفراد يستقون ثقافتهم من واقع ومعطيات المجتمعات التي يعيشون فيها حيث تؤثر كل هذه الأمور في بناء ثقافة الفرد فيها، حيث تتأثر هذه الأخيرة بالعوامل البيئية المحيطة والمكونة للمجتمع و التي يتم اكتسابها عن طريق التعلم.

نعني بثقافة المجتمع مجموعة من طرق التفكير وردود الفعل والشعور التي يتميز بها مجتمع معين أو فئة معينة في المجتمع و التي يستخدمها في مواجهة مشاكله في وقت معين، حيث تمثل محصلة شاملة لمعتقدات وعادات وأنشطة وأنماط لغوية لمجموعة من الأفراد، وتنعكس في طريقة الكلام والتصرف وتؤدي إلى إيجاد قيم تتعلق بالخير والشر والعادات والتقاليد، وهي عملية يتم تعلمها ولا تكتسب بالفطرة، وهناك من يعتبرها برجة ذهنية جماعية لمجموعة من الأفراد في مجتمع معين.

يعد المجتمع الإطار الذي ينتظم خلاله الأفراد في مكان ما تربطهم علاقات ببعضهم البعض، والثقافة هي مجموعة القيم المادية والمعنوية التي تحكم العلاقات الاجتماعية لهذه المجموعة من الأفراد، وعليه فإن العلاقة بين الثقافة والمجتمع هي علاقة تلازمية، فلا وجود للثقافة بدون المجتمع ولا وجود للمجتمع من دون أفراد لديهم ثقافة معينة، وكلاهما من مخرجات علاقة الفرد بالمكان المتواجد به.

ثانياً - علاقة الثقافة التنظيمية بالمناخ التنظيمي:

قبل الحديث عن كيفية تشخيص (أو قياس) الثقافة التنظيمية السائدة في منظماتنا، يتوجب علينا فك الاشتباك بين مصطلح الثقافة التنظيمية ومصطلح المناخ التنظيمي، حيث يخلط البعض بينهما، ويرجع ذلك إلى وجود تباين في الآراء بين الباحثين حول هذين المصطلحين، حيث يذهب بعض الباحثين إلى عدم التفريق

بينهما، بينما ترى الأكثرية منهم أن ثمة فرقاً بين هذين المصطلحين، ومن أولئك الباحث الأوربي الشهير "إيكفال" Ekvall الذي يقرر بأن المناخ التنظيمي يعكس "الأنماط السلوكية والاتجاهات والمشاعر المتكررة والقابلة للملاحظة، والتي تصف الحياة في المنظمة"، في حين أن الثقافة التنظيمية تجسّد الأسس الأكثر عمقاً للمنظمة. ويذكر "اشفورث Ashforth" فرقاً طفيفاً بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بقوله أن كلاهما يقعان داخل نسق متصل الحلقات، فالمناخ التنظيمي يمثل "الشعور الفردي"، بينما تجسّد الثقافة التنظيمية "الاشعور الجمعي"، وهذا تفریق ذكي ومتعمق، ويتأسس عليه القول بأن الثقافة التنظيمية تميل إلى كونها ضمنية في إطار معتقدات وتقاليد وأعراف وهيكلية المنظمة.

الفرق بين المصطلحين ليس نظرياً أو مفاهيمياً أو اصطلاحياً بل يعكس حقيقة التفاعل بين المكون الثقافي المشكل لمناخ العمل داخل المنظمة، وبناء على ذلك يمكننا تقرير أن الثقافة التنظيمية هي المولد الذي ينتج المناخ التنظيمي الذي يشكّل الفضاء الذي يعمل فيه الأفراد ويجسد الهواء الذي يتنفسون به داخل منظماتهم بجوانبه الإيجابية والسلبية، والمناخ التنظيمي يعكس لنا كمدرين وقادة وباحثين اتجاهات أفراد المنظمة ومستويات دافعيتهم ونوعية أدائهم في مختلف إدارات وأقسام وفروع المنظمة. وباختصار يمكن القول بأن جودة المناخ التنظيمي مؤشّر على جودة الثقافة التنظيمية والعكس بالعكس.

وعليه يمكن اعتبار المناخ التنظيمي المقياس الذي يعبر عن مدى تحقيق توقعات الأفراد المتعلقة بما يجب أن يتم عمله في المنظمة، وتساعد تلك المقاييس في تحديد أسباب انخفاض الدوافع والرضا لدى الأفراد، كما يقيس مدى التوازن والاتساق بين الثقافة السائدة والقيم الذاتية للموظفين، فهو يعتبر عملية تكتيكية تحويلية يمكن إدارتها في الأجل القصير إلى حد ما، في حين تعتبر الثقافة التنظيمية نمط المعتقدات والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة، والتي تؤدي إلى إيجاد عادات تؤثر بقوة في تحديد سلوك الأفراد والجماعات داخلها، وبالتالي فالثقافة التنظيمية عملية إستراتيجية طويلة الأمد بسبب وجود جذور عميقة لها في المعتقدات والقيم لدى الأفراد.

وبما أن الثقافة التنظيمية السبيل لتفسير سلوكات وتصرفات وممارسات الفرد داخل المنظمة، هذه الممارسات تشكل الجزء الأهم من المناخ التنظيمي، وهذا ما يعكس مستوى رضا العاملين من عدمه.

ثالثاً - علاقة الثقافة التنظيمية بنمط القيادة السائد:

تمثل الثقافة التنظيمية النسق والرموز والمعاني والمعارف والقيم والعادات والتقاليد والنظم المادية والسياسية والأخلاقية التي توجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمية وأسلوب تعاملهم مع البيئة الخارجية، حيث تحدد هوية المنظمة التي تفرقها عن باقي المنظمات وتجمع بين أفرادها بحيث يكون لهم اهتمامات معينة ونظرة خاصة للأمر، ومعايير خاصة يحدد من خلالها الصواب والخطأ، وما هو مقبول أو غير مقبول، حيث تبني الثقافة

التنظيمية من خلال تعاقب الأجيال، لذلك فالقيادة تلعب دورا بارزا في بناء ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات النمط القيادي السائد .

تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل غير مباشر في تصرفات الإدارة، حيث أن هذه الأخيرة هي ردة فعل على تصرفات العاملين في المنظمة ومدى فعالية أدائهم، وبذلك فكل منهما يؤثر في الآخر، حيث أن تأثير القائد على طبيعة الثقافة من خلال ما يحمله من موروث معرفي وثقافي وكذا طبيعة علاقته بالمنظمة، أي هل يعتبر مالكا للمنظمة أو مجرد قائدا لها، كما أن الثقافة التنظيمية بدورها تؤثر في نمط القيادة السائد حيث أن القائد يتصرف وفقا للعادات والتقاليد التي يحملها وكذا وفقا للعادات والتقاليد التي يحملها العاملون في المنظمة، والتي هي جزء من ثقافة المجتمع، وبالتالي فإن نمط القيادة يختلف باختلاف ثقافة المجتمع المحيط.

رابعا- علاقة الثقافة التنظيمية بالمعرفة التنظيمية:

لقد قدمت عدة تعاريف لإدارة المعرفة، نذكر أهمها في ما يلي:¹

تعرف إدارة المعرفة على أنها عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.

كما تعرف بأنها ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى.

بالإضافة لاعتبارها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.

كما تعبر عن العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين

¹في هذا الصدد، عد إلى:

- علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص 17.

-Quinn, James. **Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for industry.** New York : The Free Press, 1992, P. 37.

والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال، بالإضافة لاعتباره عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

أصبحت إدارة المعرفة ميزة تنافسية تعتمد عليها العديد من المنظمات بوصفها إستراتيجية أساسية لتعزيز قدرتها التنظيمية كميزة تنافسية، حيث تؤثر طبيعة ثقافة المنظمة على النتائج الناتجة عن إدارة المعرفة فيها، إذ يشير "لانج" إلى أن المنظمات ذات الطبيعة البناءة وذات الطبيعة الديمقراطية بها تعاملات مباشرة كثيرة، ويوجد بها ترابط ضمني قوي بين أعضاء المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى رؤية واحدة لأعضاء المنظمة، وإلى اعتقاد قوي بأهمية المعرفة وأهميتها مشاركتها، وبالتالي يؤدي تبادل المعرفة في هذا النوع من المنظمات إلى معرفة جديدة ذات قيمة أكبر أما النوع الثاني وهو البيروقراطي فمع انه يتميز بدرجة عالية من المجهود كهيكل تنظيمي وكأسلوب إداري، إلا أنه يتمتع أيضا بكم كبير من المشاركة في المعرفة وان كان بطريقة رسمية، ويتميز بأنه يكون مباشرة مع الرؤساء إلى من تحتهم في الهيكل التنظيمي، وفيه تكون المعرفة دائما قادمة من القيادة، وتكون بالتالي المعرفة هي خلاصة تجارب القيادة وتحليلها ورؤيتها للأمر، وهنا لا تكون هناك فرصة لينتج عن هذه المشاركة معرفة ذات قيمة أكبر، لأن هذا النوع من المنظمات لا يقوم بتمكين العاملين بها.

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة، يتضح من العرض السابق أن نجاح برامج إدارة المعرفة توقف على عدة عوامل من أهمها تبنى ثقافة تنظيمية داعمة لتبادل ومشاركة المعرفة والتي ستكون محور الدراسة الحالية¹.

يعد تنوع وتعدد المعارف لدى أفراد المنظمة المحدد لتكوين ثقافتهم، لذلك فان كل من المعرفة والثقافة التنظيمية يشكلان أصول المنظمة، حيث أن المعتقدات والتقاليد المترسخة عبر السنين في المنظمة تعد ثقافة تنظيمية، ولكنها أيضا خبرة تنظيمية تدرج تحت معرفة المنظمة.

¹ راند إسماعيل عابنة، ماجد أحمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 04، 2013، ص 657-658.

خامسا - علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي:

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي، فنقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، و ضمن التشخيص الصحيح يمكن التعامل مع الثقافة التنظيمية كعامل هام في استراتيجيات المنظمة ومعرفة إمكانية استمرار المنظمة بذات ثقافتها التنظيمية الحالية لمواجهة التحديات المحيطة، ومنه يتم التفكير في الطرق المناسبة لإحداث تغيير يساعد على تحديث نظام القيم الراهنة وإحلالها بقيم تتلاءم مع التحولات المستمرة، ويكون هذا التغيير في حالة وجود فجوة بين الثقافة الحالية والثقافة الجديدة¹.

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها الميزات التالية:

- تتمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال للتفكير في طرق عمل و ابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية معتبرة.
- إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد و مكافأتهم كل حسب جهده و مساهمته في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة و عدم المحاباة في ذلك مما شأنه أن يزيد من عزيمة المجتهدين و يوقظ هم الكسالى، حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف وبشكل كبير بثقافة المنظمة، لذلك فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع والخلق وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة.
- تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة و الاستفادة من هذا الاختلاف و الصراع التنظيمي في الحصول على آراء و أفكار جديدة.
- إرساء نظام الاتصالات يجب أن يكون شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات، مع تشجيع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز.
- ضرورة اعتماد المنظمة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية ويعمل بروح الفريق ولا مركزي حيث تكون الرقابة ذاتية، فهذا النوع من التنظيم يدل على تواجد ثقافة تؤيد حرية المبادرة والإبداع وقبول الاختلاف، وعلى العكس التنظيم الهرمي المتعدد المستويات التنظيمية والشديدة المركزية والذي يغرس قيما ثقافة تقضي على كل محاولة للتجديد والتطوير.

¹ في هذا الصدد، عد إلى:

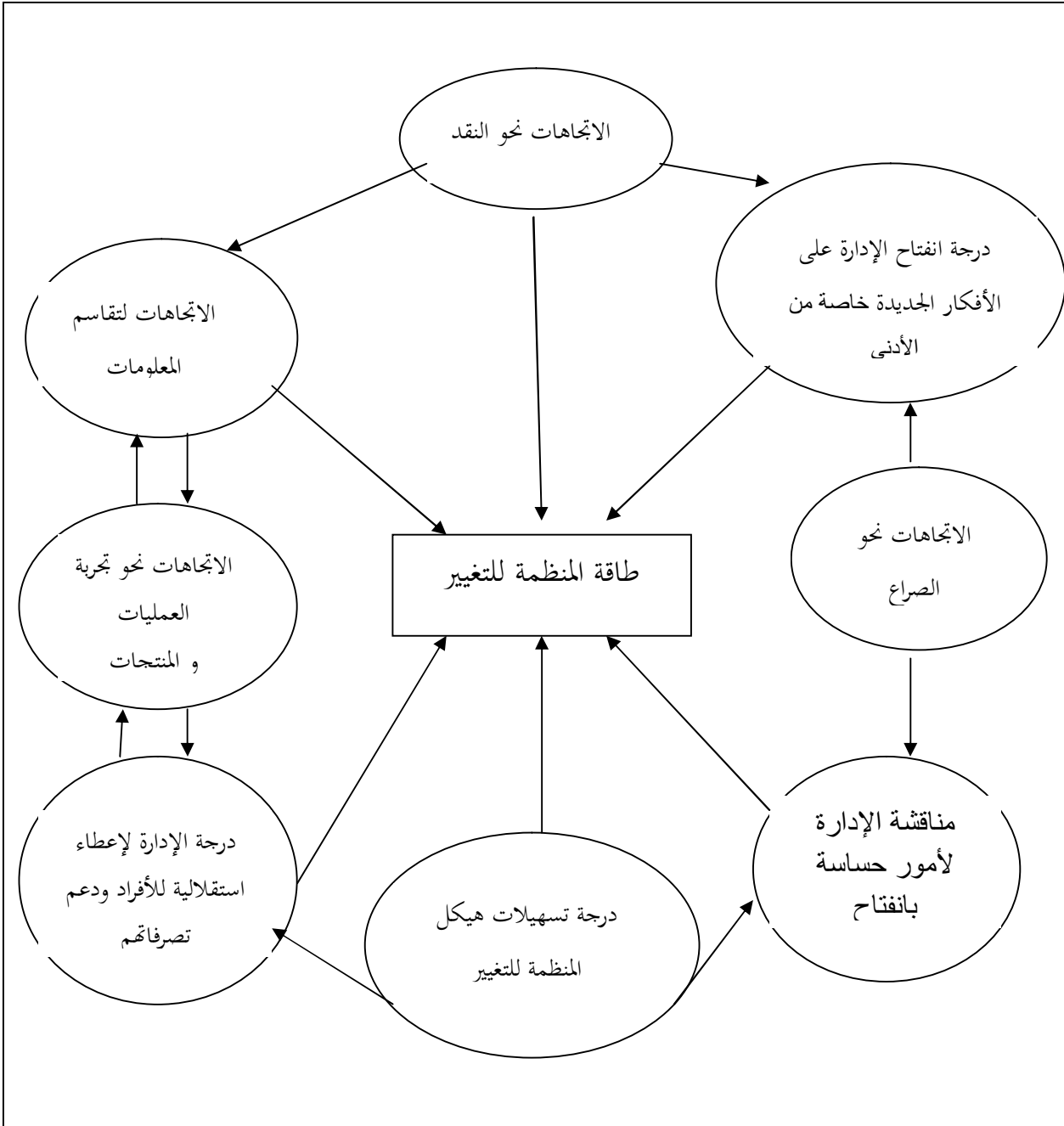
- بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 08-09 مارس 2005، ص286 .
- علي عبد الله، مرجع سابق، ص11.

- ضرورة اعتماد الشفافية وما يمكن أن تولده من ثقة بين الأفراد بعضهم ببعض و بين الأفراد و رؤسائهم مما يمكنهم من الالتفاف حول منظماتهم و تفانيهم في أداء أعمالهم و تحقيق الأهداف المسطرة.

رغم كل هذه القيم و المبادئ و التي تأثير جوهري على أداء الموارد البشرية، إلا أن الممارسات هي التي تشكل ثقافة المنظمة وليست الشعارات التي ترفعها، فالممارسات هي الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة السائدة، ويشكل ذلك مؤشرا واضحا لدى العاملين ويدفعهم إنما لبذل قصارى جهدهم لنجاح المنظمة وتميزها أو يفعلون عكس ذلك.

إذن يمكننا القول بأن التغيير في ثقافة المنظمة يتطلب فهم العلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): ثقافة المنظمة والتغيير



المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 118.

ويبقى نجاح تغيير ثقافة المنظمة مقرون بمساهمة إدارة المنظمة في تحقيق ذلك ومدى تتبعها وتبنيها للوسائل

المناسبة لتحقيق ذلك، نذكر منها:¹

¹ في هذا الصدد، عد إلى:
- نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 2119.
- علي عبد الله، مرجع سابق.

- فهم الثقافة القديمة: حيث لا يستطيع المديرين تغيير مسار وحدة حتى يعرفون وضعها الحالي (أين تقف الآن).
- تمهيد أذهان العاملين: وتحييتهم نفسيا قصد إقناعهم برفض السلوك الحالي واعتباره سلوك غير مرغوب أو ضار، وأنه في التغيير تتعاضم مصالحهم الذاتية وسيكونون في وضع أفضل نتيجة هذا التغيير.
- مشاركة العاملين : إن عملية إشراك العاملين من المبادئ و الأسس الهامة في تغيير ثقافة المنظمة، فهو ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و تحفيزهم على أداء الأعمال، و بالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له، وهو ما يحقق اندماجهم مع الوضع الجديد.
- العوائد والمكافئات: فالعوائد المادية والمعنوية(احترام، تقدير للفرد...) على حد سواء تغرس في نفس الفرد الولاء للمنظمة التي يعمل فيها وترفع روحه المعنوية.

أولاً - المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، (ب،د،ن)، (ب،ب،ن)، 2000.
- أحمد عبد الله الصباب، أساسيات الإدارة الحديثة، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية مدخل منهجي متكامل، دار وائل، الأردن، ط1، 2012.
- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
- الموسوعة العربية العالمية، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، ج8، ط2، 1999.
- توماس وهيلن، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، معهد الإدارة العامة، 1990، (ب،ب،ن).
- جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، مصر، 2006.
- ديري محمد زاهد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2010.
- سامح عبد المطلب عامر، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، مصر، 2010.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- سلوى عبد الحميد الخطيب، الثقافة والشخصية: دراسة تطبيقية للشخصية القومية السعودية، مكتبة الشقري للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، ط1، 2011.
- عائدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، (ب،د،ن)، مصر، ط3، 1997.

- عايذة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2001.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية طباعة نشر وتوزيع، مصر، 1997.
- علي عبد الله الحاكم، الإدارة الإستراتيجية، جامعة السودان المفتوحة، الخرطوم، 2006.
- عمر أحمد عثمان المقلبي، الإدارة الإستراتيجية، مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2002.
- فريد راغب النجار، إدارة منظمات المجتمع المدني، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2010.
- متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2006.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- محمد الطعمنة، مدى ملائمة الثقافة التنظيمية في منظمات القطاع العام في الأردن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، نوفمبر 2000.
- محمد صلاح بسيوني، محاضرات في الثقافة والشخصية، جامعة عين شمس، القاهرة، (ب، س، ن).
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2008.
- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد و تطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، مصر، 2003/2002.
- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
- منذر واصف المصري، العولمة وتنمية الموارد البشرية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبوظبي، الامارات، ط1، 2001.
- موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2005.
- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.
- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

- ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقية-، دار المحمدية العامة، بن عكنون، الجزائر، 2003.
- نبيل محمد مرسى، احمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2007.
- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- أحمد القطامين ، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- إندرو سيزلافي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، .
- توماس وهلين و دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد عبد الحميد مرسى وزهير نعيم الصباغ ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990 .
- ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسى، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة- ، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2000 .
- حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، (ب، س، ن).
- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الزهران للنشر، عمان، 1997.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للتوزيع والنشر، عمان، 1997.
- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- عبد الفتاح السيد النعماني، إدارة الجودة الشاملة، دار السلام، القاهرة، 1996.
- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة ، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004.
- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2002.
- مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، دار الجامعة للطباعة والنشر، مصر، 2000.
- موسى المدهون، إبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، جامعة الإسراء، عمان، 1995.
- 2- الرسائل والأطروحات:

- أحمد عارف ملحم، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، (غ،م)، تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003.
- سيد حياة، دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة أعمال ، جامعة الجزائر، 2008-2009.
- الباتول علوط، الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسات العمومية الاستشفائية ، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل أطروحة الدكتوراه، (غ،م)، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر2 ، 2012/2013.
- بثينة الياس عويس، مبادرة "مدرستي" و علاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية، دراسة مقارنة بين المدارس المشمولة و غير المشمولة بمبادرة جلالة الملكة رانيا العبد الله، تخصص الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، 2010.
- خليل إبراهيم عثمان حسن، خصائص الثقافة التنظيمية و أنماط السلوك التنظيمي السائد في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة،(غ،م)، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة و إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2010.
- دروش نصيرة، الثقافة المنظمة ودورها في فعالية ادارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزائر، 2009.
- منى محمد سيد إبراهيم، إطار مرجعي مقارن لخصائص الثقافة التنظيمية للبنوك التجارية في مصر، دراسة تطبيقية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، (غ،م)، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2006.
- ناصر فداء محمد، أثر الاختلافات الثقافية على نظم تقويم الأداء والحوافز والانتماء التنظيمي في الشركات المتعددة الجنسيات لجمهورية مصر العربية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه، (غ،م)، إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2006.

- نبيلة علي أحمد العمري، الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة، (غ،م)، تخصص الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، 2005.
- قحسان بن حسين بن محمد آل مخلص، أثر التنوع الثقافي على فاعلية المنظمات العامة، دراسة ميدانية على مطار الملك خالد الدولي في المملكة العربية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة، (غ،م)، الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2009.
- محمد عبد اشتوي، أثر التنوع المعرفي على بناء الثقافة التنظيمية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، (غ،م)، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة حلوان، مصر، 2001.
- محمود طه، أثر ثقافة المنظمة على دوافع التطوير التنظيمي، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، (غ،م)، تخصص إدارة الأعمال، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 1999.
- هيثم عبد الله أبو خديجة، المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة، دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، (غ،م)، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007/2006.
- 3- الملتيقيات:
- بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 08-09 مارس 2005.
- بومدين يوسف، أخلاقيات الأعمال و ارتباطها بالممارسات السليمة للحكومة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري و إسلامي، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي الثامن حول دور الحكومة في تحسين أداء المؤسسات و الاقتصاديات، يومي 19 و 20 نوفمبر، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2013.
- زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005.
- عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور - دراسة استطلاعية - ، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض أيام 11/12/14/2012.

- عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية، مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004.
- عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد السالم، نحو تأسيس ثقافة تنظيمية محفزة للتدريب بالقطاع العام، ورقة بحثية مقدمة ضمن ندوة الاتجاهات الحديثة في إدارة المصادر التراثية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تونس، 26-30 أغسطس 2007.
- علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام، 20-21 ماي، 2002.
- مصطفى محمود أبو بكر، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التخطيط الإستراتيجي في المنظمات، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الثاني، المجلس الأعلى للجامعات، أبريل 2000
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دور الثقافة التنظيمية و العدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد، ورقة بحثية مقدمة ضمن ملتقى الأطر القانونية و الثقافة التنظيمية لمكافحة الفساد، تركيا، 8-10 يوليو 2012.
- 4- المجالات:
- أنس التويجر، نضال الحوامدة، أثر القيم الشخصية و التنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، إصدارات جامعة اليرموك، المجلد 21، العدد 3، الأردن، 2005.
- صلاح الدين الهبيتي، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 1، الأردن، 2005.
- عبد الله بن ناصر الصبيح، التغيير الاجتماعي و صراع القيم، مجلة البيان، العدد 271، المجلد 25، المكتب التعاوني للدعوة و الإرشاد، المملكة العربية السعودية، 2010.
- علي مهدي كاظم، فوزي جودي العبيدي، عبد الحسين الجبوري، النسق القيمي لدى طلبة جامعة قارونوس، مجلة علم النفس، عدد سبتمبر 2000، الأردن.
- كاميرون، كيم روبرت كوني، ثقافة المنظمات، كيف نشخصها وكيف نغيرها، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 22، القاهرة، نوفمبر 2000.

- محمد فالح الحيطي، الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن، دراسة ميدانية تحليلية، مجلة الدراسات، المجلد 30، العدد 2، مجلة صادرة عن عمادة البحث العلمي بالجامعة الأردنية، عمان، 2003.
- يوسف أبو بكر محمد، إطار مقترح لدور الثقافة التنظيمية في تطبيق الأساليب الحديثة لخفض التكلفة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، بنها، العدد 2، 2002.
- ذياب البدانية، علي محمد العطاييلة، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات، دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة الملك سعود، مجلد 8، العلوم الإدارية 1، الرياض، 1996.
- شاكِر جار الله الخشالي، اياد فاضل محمد التميمي، الثقافة التنظيمية و دورها في المشاركة في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 13، العدد 1، الأردن، حزيران 2009.
- طلق عوض الله السواط، سعود محمد العتيبي، البعد الوقي لثقافة التنظيم، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 12، العدد 1، الرياض، 1999.
- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد (2)، سوريا، 2010.
- ناديا حبيب أيوب، ممارسة الادارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة، مجلة الادارة العامة، المجلد 37، العدد 3، السعودية، نوفمبر 1997.
- هالة عبد القادر صبري، أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 4، إصدارات الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.

ثانيا - الأنترنت:

- أحمد مصطفى النعمي، الثقافة التنظيمية، نقلا عن الرابط:
www.islammemo.cc/2009/21/05/82316htm. 14:25, 10/07/2014
- عبد الله البريدي، ماذا نقصد بالثقافة التنظيمية؟، نقلا عن الرابط التالي:
<http://www.drber.com/ar/articles/scientific/content-981.aspx>,
- فوزي عبد بقلبي العبيدي، محاضرة حول "عناصر الثقافة"، جامعة بابل، 2016، نقلا عن الرابط التالي:
<http://art.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?depid=3&lcid=48804>,

ثالثا - المراجع باللغة الأجنبية:

- E.William and L.Francescutti, **Impact of culture on commitment**, satisfaction and extra role Behaviour among Canadian, Er physicians, leadership in health services, vol20, N3, 2007.
- Edgar H.Schein, **Organizational culture and leadership**, 3rd ed, Jossey-Bass inc, sanfrancesco, 2004.
- Gibson James L,Ivangevich John and Donnelly James, **Behavior, Structure and Process**, Irwin Home Wood, New York, U.S.A,1994, p 62.
- Greet Hofsted, Bram, et al, **Measuring organizational culture**, A qualitative and Quantitative study across twenty cases, administrative science Quarterly, 35, Singapore, 1990.
- J.M.Peretti et autres, **gestion des ressources humaines**, De beock université, canada,2001.
- ¹ Jean-François claudé, **le management par les valeurs**, Edition Liaisons, paris, 2003.
- Chandler, A, D, **Strategy and structure, chapters in the history of the industrial enterprise**, Cambridge, mass: MTT press, 1962.
- Chatman, J.A and Jehn, K.A. « **Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?** », Academy of Management Journal, Vol 37, N3, 1994.
- Farid El-ashmawi , **Multicultural management 2000**, News Kills for Global Leader Shipment, Beyond training and development Human performance technology, H.P.T, Cairo, 28-30 April 1998.
- Handy C.B **the Gods of Management**, Harmonds worth, penguin, 1978.
- Harrison .R. « **understanding your organization's character**, Harvard Business Review, Gl 50, May-Jouna, 1972.
- Jean-Pierre Detrie, **Strategor : politique générale de l'entreprise(stratégie, structure, decision, identité)**, Dunod, paris, 1997.
- John B. Miner, **organizational Behavior: performance and production**, Random Rouse Business division, New York, 1998.
- John.R.Schermerhorn James.G.Hunt, **Comportement humain et organisation**, village mondial, canada, 2002.
- K. Jaskyte, **organizational culture and innovation in Nonprofit Service organizations Dissertation Doctoral**, the university of Alabama Tuscaloosa, Alabama, 2002.
- Macmillon Hugh and Tampoe Mahen, **Strategic Management** , oxford university press, 2000.

- Mary.J.Hatch, **Théorie des organisations**, De beock université, canada, 2000.
- Stephen Robbins, « **Management Englewood cliffs** », prentice Hall, 4th Edition, 1999.
- ¹Thierry picq, **partager des valeurs pour créer de la valeur**, revue personnel, n 448, paris, mars 2004 .
- Olivier Devillard, Dominique Rey, **Culture d'entreprise, un actif stratégique**, Dunod, Paris, France, 2008.
- William H, **Organizational culture, Measuring and Developing it in your organization**, Harvard Business Review China, march2005