



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة زيان عاشور . الجلفة .

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مطبوعة علمية بيداغوجية أعدت للوفاء بمتطلبات مقياس

الثقافة التنظيمية

Organizational culture

موجهة لطلبة السنوات الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

إعداد الدكتور:

بن عودة مصطفى

أستاذ محاضراً

السنة الجامعية

2021 - 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لقد تم إعداد هذه المطبوعة لتناسب مع المتطلبات المبدئية لدراسة مقياس الثقافة التنظيمية وعلى ذلك فقد حاولت جاهداً التركيز على التبسيط والإيجاز وكذا الامام بالمفاهيم وأسلوب العرض ما أمكن ليسهل للطالب الذي يدرس الثقافة التنظيمية لأول مرة التعامل معها.

وقد ركزت هذه المطبوعة على المقرر الخاص بمقياس الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها، ومحدداتها، وكذا تحديد مكونات الثقافة التنظيمية، وكذا التطرق لدراسة وتحليل أهم خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية، بالإضافة لدراسة مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية.

و اتساقاً مع الهدف من إعداد هذه المطبوعة فقد تم عرض المادة العلمية الواردة فيها مقسمة إلى أربعة

فصول كالتالي:

محاوِر المطبوعة

الموضوع	الفصل
مفهوم الثقافة التنظيمية	الأول
مكونات الثقافة التنظيمية	الثاني
خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية	الثالث
مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية	الرابع

فهرس المطبوعة

الصفحة	محتوى المطبوعة
03	المقدمة
19.6	الفصل الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.
06	1. نشأة الثقافة التنظيمية.
08	2. تعريف الثقافة التنظيمية.
10	3. المفاهيم التنظيمية المشابهة لمفهوم الثقافة التنظيمية.
12	4. أهمية الثقافة التنظيمية.
15	5. محددات الثقافة التنظيمية.
40.19	الفصل الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية.
20	1. المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية.
27	2. المكونات المادية للثقافة التنظيمية.
32	3. الموروث الثقافي للمنظمة.
69.41	الفصل الثالث: خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية.
41	1. خصائص الثقافة التنظيمية.
42	2. أبعاد الثقافة التنظيمية.
83.69	الفصل الرابع: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية.
69	1. المستويات الخارجية للثقافة التنظيمية.
69	2. المستويات الداخلية للثقافة التنظيمية.
74	3. أنواع الثقافة التنظيمية.
84	الخاتمة
86	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	محددات الثقافة التنظيمية	الشكل 1:
21	المكونات اللامادية للثقافة التنظيمية	الشكل 2:
23	كيفية تحول الحلول الناجحة إلى قيم بديهية	الشكل 3:
73	مستويات الثقافة التنظيمية	الشكل 4:
81	تقسيم الثقافات التنظيمية الذي قام بتطويره كل من CAMERON و ETTINGTON	الشكل 5:

مقدمة:

إن المتتبع لبيئة الأعمال اليوم، يلاحظ بلا شك بأن المؤسسات الاقتصادية اليوم تعيش في بيئة أعمال تتصف بالتغير والتعقد الشديد نتيجة ارتفاع درجة الغموض والإبهام وحالات عدم التأكد ناهيك على أنها بيئة غير مستقرة تشهد مجموعة من التطورات والمستجدات متسارعة الإيقاع وفي شتى الميادين، خصوصاً عندما تغيرت قواعد لعبة الأعمال وبدأنا نعيش ونلتمس أبعاد عالم جديد، عالم شبكي مترابط تزداد فيه عوامل التقارب وكذا انحصار الفوارق المكانية والزمانية بين الدول والشعوب، نتيجة تفاقم ظاهرة العولمة واشتداد أتون المنافسة وانتشار ظاهرة الانفجار الرقمي والكمي، وتزايد سرعة وتيرة ثورات الاتصال والمعلومات، مما أدى إلى صعوبة التكيف والتحكم والسيطرة في هذه التغيرات البيئية.

وبالتالي فإننا نعيش اليوم في عالمٍ كل شيء فيه متغير والثابت الوحيد فيه هو التغيير، لذلك فإن شعار المؤسسات المعاصرة اليوم هو التفاني أو الفناء أو بالأحرى العمل بمبدأ من لم يتجدد يتبدد، لذلك أصبحت المؤسسة الحديثة اليوم تتميز بانفتاح كبير على محيطها الخارجي تأثراً وتأثيراً، من خلال قدرتها على التطويع (خلق واستغلال الفرص)، والمطاوعة (التكيف مع الفرص والتهديدات)، وأصبحت أكثر وعياً ببيئتها الداخلية المشكلة أساساً من الموارد المختلفة، الهيكل التنظيمي والمنظومة الثقافية.

فثقافة المؤسسة تعتبر من أهم مكونات البناء الداخلي للمؤسسة، لذا فهي بمثابة شخصية المؤسسة، كما أنها من أصعب مكونات البناء التنظيمي على الاقتباس والنسخ والتقليد، ذلك أنها تمثل الثروة التي لا تنضب، وهي كذلك الرأس المالي الاجتماعي للمؤسسة، وهي بمثابة البعد المستتر (الخفي)، الذي يشد بناء المؤسسة بعضه ببعض، فإذا كان لكل مؤسسة تشكيلة من المنتجات تُمكنها من تحقيق مركز تنافسي يميزها عن بقية منافسيها، فإن لها كذلك مُنتج يؤثر ويتأثر بأفكار وسلوكيات رؤسائها ومرؤوسيهما، ويعطي للمؤسسة صبغة تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، لذلك لم تعد المؤسسات المعاصرة اليوم تفاخر بحجمها وقوتها وثباتها، ولكن بالتأكيد أصبحت تفاخر بخصوصية ثقافتها التي تعكس تميزها وتفوقها.

وكما أن لثقافة المؤسسة دور بالغ الأهمية في تحقيق النجاح والتفوق والتميز للعديد من منظمات الأعمال خاصة اليابانية والأمريكية والألمانية، كان كذلك سبباً في فشل العديد من المؤسسات الأخرى لذلك نستطيع أن نقول أنه كلما كان محيط المؤسسة متقلب وغير قار كلما ظهرت الحاجة لأهمية النسق الثقافي وتعاضل دوره في تحقيق الاندماج الداخلي والتكيف الخارجي.

لذا حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة ومنظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، نظراً لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفاعلية التنظيمات الإدارية، وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير

على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية. كما تعد الثقافة التنظيمية من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية التي تتحدد بناءً على أبعاد الثقافة التنظيمية، التي تختلف باختلاف طبيعة المنظمات وتنوع الدول التي تنتهي إليها هاته المنظمات. هذا وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في إيجاد مناخ ملائم، يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل جيد وفعال، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية.

الفصل الأول : ماهية الثقافة التنظيمية

قد أتى على منظمات المال والأعمال حين من الدهر لم يكن فيه شيئاً مذكوراً عن الثقافة التنظيمية؛ ففي كل مرحلة تاريخية سابقة كانت إدارة الأعمال تركز على مجال مختلف، ففي الستينيات ركزت على السلعة وفي السبعينيات ركزت على السوق وفي الثمانينيات ركزت على العميل، فإلى غاية هذه الفترة كانت المنظمات (قائمة على مؤشرات اقتصادية بحتة؛ كما كانت تعتمد على أسباب خارجية أكثر مما تستند إلى أسباب داخلية)؛ كما أن كل التصورات والنظريات التي كانت تعتقد بأن المنظمة وليدة تكنولوجيتها، تغيرت فيما بعد إذ أصبح الهيكل التنظيمي هو المحدد للسلوك والأفعال داخل المنظمة ثم انتقل هذا التصور إلى اعتبار أن الاستراتيجية هي التي تتحكم في القرارات الإدارية والسلوكيات الفردية ولكن مع بداية الثمانينيات بدأ هذا الاعتقاد يتلاشى تحت ضغط الأزمة الاقتصادية آنذاك ومع احتدام المنافسة بين المنظمات الأمريكية واليابانية، أين بدأ يتضاءل الاهتمام والاعتقاد بدور الاستراتيجية في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة، ويتعاضد الاهتمام بدور نسق فرعي آخر داخل المنظمة وهو النسق الفرعي للثقافة والذي أصبح يطلق عليه فيما بعد بثقافة المنظمة "Corporate Culture" وذلك لحل إشكاليتي (تباعد الهوية التي أصبحت تعاني منها جميع المنظمات بين بناء وتشكيل القرار من جهة وتطبيقه من جهة ثانية)؛ و(القدرة على ضمان التأقلم مع المحيط دون الإخلال بالتناسق والاندماج الداخلي).

أولاً. نشأة الثقافة التنظيمية:

- يعود ظهور مصطلح ثقافة المنظمة (المؤسسة)، لسنوات الخمسينيات من القرن الماضي وبالتحديد في كندا، أين ظهرت أعمال (Elliott Jaques)، الذي اقترح بدوره تعريفاً لثقافة المنظمة باعتبارها تمثل نمطاً لتفكير المشترك داخل المنظمة يساعد على إرساء نظام للعادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها.
- لم يستعمل مصطلح ثقافة المنظمة (ثقافة المؤسسة)، في حقل الإدارة والأعمال إلا في سنة 1970 من طرف أحد أساتذة "Harvard Business School" يدعى (Davis Stanley)، في أحد كتبه والموسوم تحت عنوان "Comparative Management: Organizational And Cultural Perspectives".

- وفي عام 1979 كتب (Pettigrew)، مقالة بعنوان "On Studying Organizational Culture"، واعتبرت هذه المقالة بداية إحياء جديد لهذا المفهوم.
- ففي 1980/10/27 نشر الأستاذ (Davis Stanley)، نفسه مقال في المجلة الاقتصادية "Business Week" حاول من خلاله مقارنة عمل خمس منظمات انطلاقاً من ثقافة كل منظمة، كما أدرجت مجلة "Fortune" ركناً تحت عنوان (Corporate Culture).
- كما يؤكد (Geert Hofsted)، أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يعد شائعاً إلا في حدود الثمانينيات ويحيل ذلك لكتابين هما: (Corporate Culture: Deal And Kennedy)، وكتاب آخر بعنوان البحث عن التميز (Search of Exelence: Peter And Watermane)
- مع بداية الثمانينات من القرن العشرين حدث ما يسمى بالانفجار المعرفي في ميدان الثقافة التنظيمية حيث أجريت العديد من الدراسات، وألفت الكتب، كما عقدت الندوات والمؤتمرات العديدة، وأفردت كثير من المجلات الدورية أعداداً خاصة ناقشت فيها موضوع الثقافة التنظيمية.
- ومنذ ذلك الحين حدث اهتمام كبير بدراسة الثقافة التنظيمية، وقد ساعد على ظهور وانتشار مدخل الثقافة التنظيمية العديد من العوامل من بينها:

1- على المستوى الأكاديمي ظهرت اتجاه بين الباحثين يهتم بدراسة الطبيعة السيكولوجية والمعنوية للمنظمة، وذلك بعدما أدركوا أن المدخل الرشيد "Rational Approach" أهمل العديد من المفاهيم المتعلقة بالمنظمة وركز على الجوانب المادية مثل الهياكل التنظيمية، والقواعد والإجراءات، وبالتالي وجد الباحثون أنهم بحاجة لمفهوم يمكن في ضوءه تفسير التباين بين المنظمات بالرغم من تشابهها في العديد من الجوانب المادية.

2- على المستوى العملي حققت الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية نجاحاً ملحوظاً، مما دفع الشركات الأمريكية للبحث عن أسباب هذا النجاح، وأسباب اختلاف مستوى أدائها عن مستوى مثيلاتها اليابانية، وبخاصة أن الدراسات أثبتت أن للثقافة التنظيمية السائدة في الشركات اليابانية دور في تحقيق ذلك النجاح.

3- على المستوى الاقتصادي زاد الاندماج بين المنظمات مما خلق رغبة في التعرف على كيفية إحداث التوافق بين الكيانات المندمجة وخصوصاً بعد فشل بعض عمليات الاندماج نتيجة للاختلاف في قيم وسلوك العاملين هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى زاد الاتجاه نحو الأعمال الدولية وانتشرت الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات وأصبحت تلك المنظمات مهتمة بتحسين مهارات الاتصال بين

الثقافات المختلفة (Cross Culture Communication)، وكذلك لفهم ثقافة العاملين بالدول المختلفة.

ثانياً. تعريف الثقافة التنظيمية:

لإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الرجوع إلى عدة تعاريف نذكر منها ما يلي: عرفها (Davis)، بأنها: « مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المنظمة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة». أما (Thévenet)، فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها: «ذلك العنصر من عناصر المنظمة الذي يجعلها تختلف عن باقي المنظمات، حيث تعد كمجموعة من المراجع (References)، المشتركة داخل المنظمة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل. وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل».

أما (Deal And Kennedy)، فقد عرفا الثقافة التنظيمية بأنها: «عبارة عن ذلك التناسق والاتحاد بين القيم والأساطير والبطولات والرموز الموجودة داخل المنظمة والتي تقوم بإنتاجها بنفسها». أما (Gibson And Al)، فقد عرفوها بأنها: «مجموعة من المدركات تعكسها سلوكيات الأفراد وجماعات العمل، كما أنها تعبر عن الرموز والطقوس والقصص والتقاليد وأساليب التفكير والأنظمة والنصوص والكتابات الموثقة فضلاً عن منتجات تعبر عن قدرات الفرد والمنظمة».

أما (سيد خطاب)، فقد عرفها بأنها: «نسيج من اللغة التي يتعامل بها العاملين والعادات التنظيمية الخاصة بها والقانون الذي ينظم تعاملاتها ونظام القيم الذي ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول اجتماعياً».

ويعرفها كلا من (French And Bell And Zawachi)، بأنها: «الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والمفاهيم والمعتقدات المشتركة وكذلك الطموحات والآمال والاتجاهات والمعايير التي تربط الجماعة، وكل هذه الخصائص النفسية المتشابكة توضح مدى التوافق والاتفاق ولاتساق الاجتماعي سواء أكان ضمنياً أم ظاهرياً، وتتضمن أيضاً كيفية التعامل مع القرارات وكيفية التعامل مع المشكلات وغيرها».

ويعرفها كل من (Francesco and Gold)، بأنها: « مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين والموزعين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ويمكن من خلال ثقافة المنظمة تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تأثير ثقافة المنظمة على سلوك أعضائها».

أما (Ott)، فيعرفها بأنها: «تلك الثقافة التي تُوجد في المنظمات شيئاً ذو علاقة بالثقافة الاجتماعية وتستمد مصادرها من مفاهيم كالقيم والمعتقدات والافتراضات وأنماط السلوك، فضلاً عن كونها بناءً اجتماعياً غير مرئي، لكنها قوى محسوسة تقف خلف نشاطات المنظمة، وهي أفكاراً متحدة توفر أفكاراً وتوجهات يتحرك عبرها أعضاء المنظمة.»

أما (Edgard Schein)، فيعرف الثقافة التنظيمية على أنها: «مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والنتيجة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى.»

كما أنه يكمن تجميع هذه التعاريف للثقافة التنظيمية في شكل مجموعات :

■ **المجموعة الأولى:** تعرف الثقافة التنظيمية على أنها نظام أو مجموعة من المكونات التي تتضمن كل من القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات التنظيمية السائدة والمسيطرة والمنتجة داخل المنظمة والتي تنتقل من جيل لآخر عن طريق مجموعة من المكونات الثقافية التنظيمية الأخرى كالرموز والطقوس والشعائر واللغة والقصص والأبطال والأساطير والتي يمكن أن تظهر في مختلف الترتيبات المادية وكذا في سلوكيات العاملين بالمنظمة والتي تعمل ككل متكامل داخل المنظمة، وتشكل كل هذه المفاهيم مجتمعة الاتفاق الجماعي المعلن وغير المعلن حول الطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة.

■ **المجموعة الثانية:** تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من المراجع والقواعد والقوانين والأخلاق المحددة والموجهة لسلوكيات والممارسات التنظيمية الصحيحة.

■ **المجموعة الثالثة:** تعرف الثقافة التنظيمية على أنها عبارة عن إيديولوجيا تشكل ذلك النسق من الأفعال والتصرفات والأحكام المنظمة التي تستعمل لوصف وشرح وترجمة وتبرير الوضعية لجماعة أو مجموعة معينة.

■ **المجموعة الرابعة:** تعرف الثقافة التنظيمية على فلسفة تشكل سياسات المنظمة تجاه مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة سواء كانوا العاملين فيها أو عملائها ومورديها وكذا الموزعين وبقية الأطراف خارج المنظمة.

■ **المجموعة الخامسة:** تعرف الثقافة التنظيمية على أنها نتاج تفاعل اجتماعي معقد ومتعدد الجوانب يعكس شخصية وهوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات بما يحقق التماثل بين أعضاء المنظمة

في السلوكيات الموجهة لحل المشكلات التي تواجه أعضاء المنظمة كمجتمع هادف، فضلا عن كونها بناء اجتماعي غير مرئي يُوجد في المنظمة شيئا ذو علاقة بالثقافة الاجتماعية المستمدة من ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة.

- المجموعة السادسة: تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مقارنة لفهم الواقع وحل المشاكل والاختلالات التنظيمية المتعلقة بالتكيف والتأقلم مع المحيط الخارجي والانسجام والتكامل مع المحيط الداخلي للمنظمة.
- المجموعة السابعة: تعرف الثقافة التنظيمية على أنها أداة تعليمية توضح للعاملين طريقة العمل بالمنظمة كما أنها نسيج من اللغة يتعامل بها العاملون يخضع للتطور والتغير بشكل مستمر حسب اتجاه المعرفة والخبرة واتجاه حركة مؤشرات التعليم في المنظمة.

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج التعريف التالي للثقافة التنظيمية:

"هي عبارة عن منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والسلوكيات التي تكونت داخل المنظمة واستقرت على مدار مدة طويلة من الزمن والمستمدة جذورها من الثقافة الاجتماعية ورسالة ورؤية وأهداف المنظمة والتي طورها أفراد المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التكيف الخارجي وتحقيق أهداف العاملين عن طريق التكامل الداخلي، والتي تنتقل إلى أفراد المنظمة من خلال القصص والطقوس والأساطير والأبطال والرموز فضلا عن كونها لغة موحدة وفلسفة وإيديولوجيا تشكل سياسات المنظمة تجاه مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، والتي يمكن أن تظهر في مختلف الترتيبات المادية وكذا في سلوكيات العاملين بالمنظمة، كما أنها تمثل إطارا رقابيا على كل ما هو مقبول أو مرفوض داخل المنظمة وبالرغم من استقرار هذه المنظومة إلا أنها تتسم بالتجديد والتطوير من خلال عوامل التعلم والتغيير الداخلي إلى جانب التغيير في الثقافة العامة للبيئة المحيطة والمجتمع ككل"

ثالثا. المفاهيم التنظيمية المشابهة لمفهوم الثقافة التنظيمية:

لكي نتناول مفهوم الثقافة التنظيمية، يجب التفرقة بين هذا المفهوم وبعض المفاهيم الأخرى والتي من الخطأ أن نعد أحدها مرادفا للثقافة التنظيمية، نظرا للاختلاف من حيث الجوهر والمفهوم ومن هذه المفاهيم المناخ التنظيمي والأخلاق التنظيمية والحضارة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية والنظم التنظيمية، ويمكن توضيح هذه المفاهيم فيما يلي :

1. المناخ التنظيمي: هو مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية والتي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم و إدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين ويؤدي إلى الإحباط أو التحفيز لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة واحتياجات العاملين. ونلاحظ من ذلك استبعاد خصائص البيئة الخارجية عن مضمون المناخ التنظيمي.

وعليه فإن المناخ التنظيمي يبحث في البيئة الداخلية للمنظمة بينما تبحث الثقافة التنظيمية في البيئة الداخلية والخارجية لها، كما أن المناخ التنظيمي يشتمل على الهيكل التنظيمي، والإجراءات وبيئة العمل ويبحث عن العلاقة بين النظم واتجاهات العاملين.

فالمناخ التنظيمي غالباً ما يشير إلى الأوضاع الحالية في المنظمة، وإلى الترابط بين ثلاثة عوامل هي: جماعات العمل، والعاملون، والأداء، لذا فالمناخ غالباً ما يعالج بسهولة من قبل الإدارة من أجل التأثير المباشر على سلوك العاملين بعكس الثقافة التنظيمية التي تعتبر أكثر صعوبة في تعديلها في خلال فترة قصيرة الأجل، لأنها تحدد عبر تقاليد تتشكل خلال فترة طويلة نسبياً.

وفي هذا الصدد يفرق (Geert Hofsted)، بين مفهومي الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي على اعتبار أن المفهوم الأول يرتبط بالمنظمة بينما يرتبط الثاني بالأفراد وأنه يمكن النظر للثاني على أنه جزء من الأول، كما أن الثاني يستخدم لوصف الواقع التنظيمي على المدى القصير، بينما يستخدم الأول لوصف هذا الواقع على المدى البعيد .

2. الأخلاق التنظيمية:

تعرف الأخلاق التنظيمية على أنها مجموعة من القيم التي تنشئها وتطورها مجموعة من الأفراد الذين تربط بينهم علاقات وظيفية، لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم واستخدامهم للموارد المتاحة في منظماتهم، وتختلف الأخلاق التنظيمية في المنظمة عن السلوكيات التي يحكمها القانون، فالقواعد القانونية تُظهر مجموعة من المبادئ والتشريعات التي تصف كيف يتصرف الأفراد على نحو مقبول في المنظمة وعليه فإنها تغطي السلوكيات الرسمية في المنظمة ولكنها لا تغطي جميع معايير الأخلاق التي يلتزم بها الأفراد داخل المنظمة. ومع احتمال وجود منطقة مشتركة بين القواعد القانونية والأخلاق التنظيمية، إلا أن هذه المنطقة المشتركة تختلف من منطقة إلى أخرى.

3. الحضارة التنظيمية:

الحضارة التنظيمية هي مجموعة من القيم المشتركة الموجهة لسلوك المنظمات في مجتمع ما مقارنة بالمنظمات العاملة في المجتمعات الأخرى.

أي أن مصطلح الحضارة التنظيمية أعم وأشمل من مصطلح الثقافة التنظيمية التي تعد أحد متغيراتها، فالثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما، لتمييزها عن غيرها من المنظمات ضمن المجتمع الواحد أو الحضارة الواحدة. وهذا تعد الثقافة التنظيمية حضارة تنظيمية فرعية حين تتميز بها منظمة ما أو مجموع منظمات عن غيرها داخل المجتمع الواحد، وعندما يمكن القول بأن لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها تميزها عن غيرها، مثلما لكل مجتمع حضارة

تميز منظماته دون غيرها من المجتمعات . وهكذا تصبح الحضارة التنظيمية شاملة لكل التراث الموروث والمجدر في المجتمع الكبير بما في ذلك ديانتها ولغتها وفنونها وآدابها وتقاليده وطرق عيشه وتفاعله مع الكون والحياة وهذا ما يتوافق مع مفهوم الثقافة الوطنية عند (Geert Hofsted).

4. المسؤولية الاجتماعية:

إن التأثيرات والعلاقات التبادلية بين المنظمة والبيئة الخارجية يطلق عليها المسؤولية الاجتماعية وهي في أبسط معانيها عبارة عن سلسلة من التأثيرات المتتالية والمتبادلة بين المنظمة والمجتمع في حدود القوانين والقيم والأخلاق والمبادئ الاجتماعية للمجتمع الذي توجد فيه المنظمة، وبذلك تتمثل المسؤولية الاجتماعية في المسؤولية المعنوية التي تعمل على حماية المتعاملين مع المنظمة والمتأثرين بقراراتها وتصرفاتها.

5. النظم التنظيمية:

تتمثل النظم التنظيمية في نظم الاستقطاب، ونظم العمل ونظم المكافأة والمخصصات والقواعد المحددة لكل وظيفة داخل المنظمة وبذلك تختلف عن الثقافة التنظيمية، وعليه تعد النظم التنظيمية إحدى متغيرات الثقافة التنظيمية وهي تعمل فقط داخل بيئة العمل

رابعاً: أهمية الثقافة التنظيمية

يرى (Gross and Shichman)، بأنه يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في كلمة "Home"، على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة بيت، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:

■ بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تعتبر منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والأشخاص البارزين في المنظمة.

■ إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): توحد الثقافة السلوكيات المختلفة وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

■ تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership): من خلال نظم العوائد، التخطيط الوظيفي الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين.

■ تفعيل التبادل بين الأعضاء (Exchange): من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الجماعات .

وما يمكن استخلاصه مما سبق هو أن الثقافة التنظيمية تكمن أهميتها من خلال الوظائف التي تؤديها داخل المنظمات، والتي يمكن لنا أن نجعلها في ثلاثة وظائف أساسية، الوظائف المتعلقة بالأفراد والتماسك الاجتماعي، الوظائف المتعلقة بالتنسيق والتكامل الداخلي، والوظائف المتعلقة بالبيئة الخارجية والتكيف معها، وهي كالتالي:

أ. الوظائف المتعلقة بالأفراد والتماسك الاجتماعي: والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين، فكلما زاد وضوح القيم والاتجاهات المشتركة كلما زاد ارتباط الأفراد ببعضهم البعض وزاد شعورهم بأنهم جزء مؤثر وهام بالمنظمة. وهو ما يؤدي إلى تحقيق نوع من التآلف والتماسك الاجتماعي ما بين العاملين، وهو ما يمنحهم الشعور بالتوحد وكذا الإحساس بغرض مشترك وبالتالي تكوين هوية واحدة والعمل معاً بفاعلية، وهو ما يؤدي إلى تمييز المنظمة عن مثيلاتها.

2. توفر إطاراً جيداً لتشكيل وتوجيه السلوك التنظيمي: فالثقافة التنظيمية تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، وذلك من خلال الضغوط التي تمارسها على الأفراد العاملين للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطرق تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة. وهو ما يؤدي بدوره إلى تنمية مشاركة الأفراد في تشكيل القيم التنظيمية ومدى انتشارها بينهم.

3. تسهل الالتزام الجماعي: تنمي الثقافة التنظيمية الاهتمامات الجماعية بدلاً من الاهتمامات الفردية، كما تخلق نوع من الالتزام تجاه غايات المنظمة. مما يجعل الأفراد أو الأعضاء يتوافقون ويعملون معاً لتحقيق تلك الأهداف بفعالية وبالتالي تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الشخصية.

4. تعزز استقرار النظام الاجتماعي: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة من خلال تضييق الفجوة بين معتقدات الأفراد ومعتقداتهم و تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل مع بعضهم البعض بفاعلية، فهي بذلك تسهل عملية الولاء التنظيمي وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي.

ب. الوظائف المتعلقة بالتنسيق والتكامل الداخلي: وتتمثل أساساً في تلك العمليات التي تمكن الجماعة من إنجاز الأشياء معاً، والتي لا يستطيع الأفراد إنجازها بمفردهم. وذلك من خلال ما يلي:

1. تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة: من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال الفعال مع بعضهم البعض، إذ أن الثقافة التنظيمية تلعب دور غير مباشر في التأثير على السلوك، من خلال اللغة المشتركة التي يتعامل بها أعضاء المنظمة، والتي تسهل الاتصالات بين مختلف الأطراف في المنظمة.

2. الإحساس بالعضوية والانتماء: فهي تخلق إحساس لدى العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها، مما يساعد على استقرار أوضاع العاملين ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل.

3. توزيع القوة والنفوذ: ويتمثل أساساً في تكوين اتفاق جماعي حول الكيفية التي يتم بها توزيع النفوذ والقوة والسلطة وكذا القوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر وكذا القواعد التي تحكم تصرفات القادة والعاملين في مختلف المواقف وكيفية اكتسابها والمحافظة عليها.

4. تحقيق العلاقات بين الجماعات المناظرة: وتتمثل في تكوين اتفاق جماعي سائد، عن طبيعة المناظرة وطبيعة العلاقات بين الجنسين، ومعايير الصداقة والمودة والمجاملات بين الزملاء.

5. تستخدم كأداة للرقابة الاجتماعية على الأفراد: حيث أن الثقافة التنظيمية تُكون اتفاق وفهم مشترك بين العاملين، يُمكن الأفراد من التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ وبين الخطأ والصواب وبين المرغوب وغير المرغوب، فهي بمثابة الدستور المرجعي المحدد للسلوك الجيد للعاملين والمحدد للممنوعات والمحظورات ومجالات الحرية التي لا يجب اختراقها، وذلك من خلال تحديد أساليب الثواب والعقاب السائدة في المنظمة.

6. دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة: فهي تجمع أجزاء المنظمة في كيان واحد منسجم ومتربط يجعلها وحدة متماسكة لها اتجاه واضح نحو تحقيق الأهداف العليا والرؤية العامة لها.

7. تحكم طريقة اتخاذ القرارات: من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وذلك عن طريق تطوير وتحريك مواهب وقدرات فرق العمل وتشجيعها على الإبداع والابتكار والتنسيق والتعاون بين الأشخاص و الجماعات.

ج . الوظائف المتعلقة بالبيئة الخارجية والتكيف معها: وتتمثل أهمية الثقافة التنظيمية من خلال المساعدة في إدراك بيئة المنظمة من قبل فريق الإدارة العليا، إذ أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في معتقدات وافتراضات المخططين الاستراتيجيين عند بناء استراتيجياتهم، وبذلك يساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوع القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة وتعاملهم مع البيئة والمنافسين. ويظهر لك من خلال:

1. تكوين فهم واضح وسائد بين أعضاء المنظمة حول رسالة المنظمة؛

2. تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة نحو الأهداف التي تحققها رسالة المنظمة؛

3. تحديد الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف المسطرة وكذا المعايير المستخدمة لقياسها؛

4. تحديد طرق التفاعل مع الجمهور الخارجي سواء كانوا عملاء، مساهمين، موردين، منافسين، جهات حكومية، منظمات غير حكومية؛

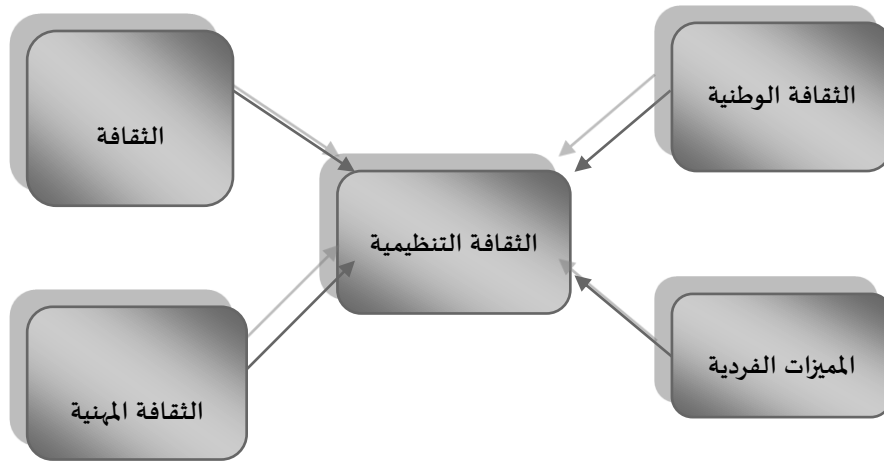
5. تعتبر مصدر للميزة التنافسية للمنظمة خاصة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقية كالتفاني في العمل وخدمة العميل؛

6. تعتبر عاملاً مهماً في جذب العاملين الملائمين خاصة إذا كانت تتبنى قيم الإبداع والابتكار والتفوق.
7. تعتبر عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة مختلف المستجدات والتطورات الجارية من حولها؛
8. تقوم بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها؛
9. الارتقاء بمستوى فاعلية المنظمة، وذلك من خلال زيادة حصة المبيعات أو تحسين جودة الخدمات التي تقدمها عامة، عن المنظمات التي تفتقر لوجود مثل هذه الثقافة.

خامساً : محددات الثقافة التنظيمية

كل منظمة مهما كان حجمها أو عدد أفرادها أو طبيعة المجموعات التي تحتويها، فهي تمتلك ثقافة معينة تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، فهذه الثقافة لا تتشكل مصادفة أو بصورة فجائية ولا تتحدد من فراغ وإنما تساهم عدة عناصر في تشكيلها، كما تترك هذه المحددات بصماتها المميزة على أنماط تسييرها وقواعد العمل وكذا السلوكيات المناسبة لتحقيق أهدافها، لذلك فقد اهتم العلماء والباحثين في مجال الثقافة والمنظمات بدراسة مختلف هذه المحددات لما لها من تأثير وأهمية في المنظمات، وتم الاتفاق عموماً على أنها تتمثل عادة في : الثقافة الوطنية، الثقافة الجهوية، الثقافة المهنية، والمميزات الفرعية للمدراء والقادة كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل 1: محددات الثقافة التنظيمية



Source: Oliver Meier, management interculturel, Dunod, Paris, 2004, p: 22.

1. الثقافة الوطنية:

نعني بالثقافة الوطنية ذلك المركب المعقد من العادات و القيم و المعتقدات الدينية و الأخلاقية وكذا الأساطير التي تحدد نمط السلوك الفردي والجماعي لأفراد المجموعة الواحدة، والتي يشترك فيها أعضاء دولة معينة أي أنها ذلك الرابط الاجتماعي الذي يمنح المجموعة هويتها ويحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات فيما بينها، ولهذا نجد أن هذه الثقافة تختلف من دولة أو وطن إلى آخر باختلاف العناصر المكونة لها، وتبرز هذه الثقافة خاصة فيما تحمله من بصمات مستمدة من ثقافة المجتمع وسماته التي يتوارثها الأفراد بما في ذلك النظام السياسي المطبق والنظام الاجتماعي (من دين وعادات وتقاليد ولغة...الخ) والنظام التربوي، الظروف الاقتصادية للدولة، الهيكل الإداري للدولة وغيره من الأنظمة الأخرى. حيث تقوم الثقافة الوطنية بتأثير كبير على الثقافة التنظيمية للمنظمات الموجودة في ذلك البلد، على اعتبار أن القيم السائدة في المجتمع هي عبارة عن روافد تصب في نمط الإدارة وفي سلوك الأفراد فيها، إذ أنها تمنح للمنظمة قيما لإدراك المشترك، ومقاربات لفهم الواقع التنظيمي، وهو ما يجعل المنظمات المختلفة العاملة في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه في بعض الجوانب والأبعاد الثقافية.

ويرجع ذلك إلى نقل أفراد هذا الوطن لجزء كبير من الثقافة الوطنية إلى داخل المنظمة التي يعملون

بها.

وهو ما كشفته دراسات (Hofsted)، والتي جاء بها في مؤلفه تأثير الثقافة (Culture's Consequence)، والتي تعتبر الأكثر ثراءً في مجال العلاقة بين تطبيقات الإدارة والثقافة الوطنية من خلال الأبحاث التطبيقية التي أجريت على مجموعة من الشركات متعددة الجنسيات والمتواجدة في (53 بلد مختلف)، فإنه وبالرغم من إرادة الإدارة في اتخاذ نفس التطبيقات الإدارية على مستوى مختلف المنظمات، إلا أنها لم تحقق النتائج المرجوة وذلك لاختلاف تفسيرات الأفراد وفق مدركاتهم، فقد اختلفت النتيجة من بلد لآخر باختلاف أبعاد الثقافة الوطنية المحددة للثقافة التنظيمية، إذ أن هناك أربع متغيرات قطبية وهي الإحساس بالمشاركة في السلطة (البعد التدريجي أو الهرمي)، الرغبة في السيطرة والتحكم (مراقبة عدم التأكد)، ودرجة الفردية، وتقاسم الأدوار الاجتماعية بين الرجال والنساء (درجة الذكورية)، والتي نلخصها فيما يلي :

. البعد الهرمي: يعبر عن المدى الذي من خلاله يقبل أفراد المجتمع التوزيع في مستويات نفوذ القوة، فهذا الفاصل الرتبوي قد ينعكس في مدي تسليم وتقبل العامل للسلطة الممارسة من قبل المسؤول، إذ أن هذا البعد يعكس فكرة تقبل فجوة القوة والنفوذ أو الطريقة التي يتعامل معها أفراد المنظمة مع الفروقات الموجودة بينهم. فقد نجد في بعض المجتمعات أن هناك تقبل رسمي أو غير رسمي

لظاهرة السيطرة والذي ينعكس على أسلوب عمل المنظمة فكلما كانت هذه المتغيرة موجودة بقوة في المنظمات كانت الإدارة أكثر مركزية.

. عدم التأكد: يعكس هذا المتغير درجة الاضطراب في المجتمعات، إذ نجد من الدول ما يفضل عملية التخطيط للمستقبل حتى وإن كان مجرد توقع سيناريو يسمح برسم التطورات الممكنة مما من شأنه تخفيض الاضطراب، أما دول أخرى فتفضل حالة عدم التأكد الذي يظهر كتحدي يجعله يرهن القدرة على التكيف.

. درجة الفردية: بينت دراسات (Hofsted)، أن مستوى الفردية في كل الحالات يرتبط مباشرة بمستوى التطور الاقتصادي فالدول الصناعية تمثل مؤشر قوي للفردية باستثناء اليابان حيث أن الروح الجماعية تفضل معنى العمل الجماعي، ما يفسر نمو و نجاح حلقات الجودة في اليابان و أهمية العلاقات غير الرسمية في منظمات أمريكا اللاتينية و الإفريقية التي تقلص المسافة الهرمية بين الرئيس و المرؤوس.

. درجة الذكورة مقابل الأنوثة: تبين هذه الثنائية درجة تقبل المشاركة المتكافئة في الوظائف الاجتماعية بين الرجال والنساء في المنظمة، إذ أن هذه الثنائية لا تقوم على أساس تقسيم العمل حسب الجنس فقط، بل تسمح بقياس الأهمية التي يعطيها كل فرد إلى مصالحه الشخصية مقارنة بالمصالح الجماعية لأعضاء المنظمة، ففي الثقافات التي تتسم بدرجة من الأنوثة نجد أن العمال يهتمون كثيرا بظروف العمل، وروح التعاون، وجو المرح بين الزملاء، وإلى إقامة علاقات اجتماعية متسامحة مع التركيز والاهتمام بجودة الحياة الاجتماعية، كما يهتمون كذلك بالتكوين، أما في النوع الثاني نجد أن الأجر والنجاح الفردي والميل إلى استخدام القوة في الحيازة أكثر قيمة في هذه المجتمعات.

2. الثقافة الجهوية :

رغم وجود ثقافة وطنية واحدة داخل كل دولة فهذا لا يعني عدم وجود ثقافات فرعية مرتبطة بكل إقليم جغرافي وبيئة اجتماعية داخل هذه الدولة وهو ما يطلق عليه بالثقافات الجهوية، وبهذا نجد أنه داخل كل دولة معينة هناك جماعات وأقاليم لها ثقافتها الخاصة بها، وأنماطها السلوكية وفهمها الخاص بها والذي يشترك فيه أعضاء هذه الجماعة مما يؤثر على تكوين الثقافة التنظيمية داخل المنظمة. فهناك دراسات وبحوث في فرنسا بينت أن الاختلاف الجهوي له أثره على ثقافة المنظمة وعلى نمطها الإداري.

فمن هذين المستويين اللذين يشكلان المحيط الثقافي الخارجي لأي منظمة ويتركان بذلك أثرهما على النسق الثقافي، نستنتج أن للمنظمة في نفس الوقت هوية واستقلالية نسبية عن محيطها تتفاوت حسب

درجة قوة هذه المتغيرات الثقافية الخارجية من جهة وحسب درجة تشكل وقوة هذا النسق الثقافي في حد ذاته.

3 الثقافة المهنية:

إن الثقافة ليست نتاج خصائص وطنية أو جغرافية وإقليمية فقط، وإنما تتمثل في تلك الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد من جراء المنصب أو الوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة، فموقع الفرد في السلم الوظيفي ودرجة النفوذ والسلطة التي يمتلكها، يمكن أن تكون مصادر قوية لنشوء أنماط ثقافية خاصة تميز بين الأفراد من مستوى وظيفي إلى آخر داخل المنظمة، فهي أيضاً انعكاس لماض مهني مشترك، حيث يكتسبها الأفراد أيضاً داخل ذلك المجتمع المهني على أساس أنهم يواجهون متغيرات متباينة، ويتعرضون لأنواع مختلفة من الضغوطات مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي تحكم وترشد سلوكياتهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة، بهذا ما يؤدي إلى تكوين ثقافات فرعية في المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام المنظمة نفسه. وبهذا تكون هذه الثقافة المهنية كثقافة خاصة تكتسب داخل العمل، وهو ما أكده المفكر (Saulieu Sain)، في مؤلفه "الهوية في العمل" بقوله أن جزءاً كبيراً من ثقافة وهوية الفرد تتشكل خلال عمله. حيث تؤثر هذه الثقافة المهنية بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية للمنظمة، خاصة في حالة انتقال العمال من قسم إلى قسم داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى.

4 المميزات الفردية للمدراء والقادة:

يمكن للثقافة التنظيمية أن تتأثر أيضاً بشخصية مدراء المنظمة المتعاقبين عليها، إذ يحاول كل مدير أو قائد إعطاء بعض المعايير والرموز لباقي الأعضاء من أجل الرجوع إليها والاقتران بها بهدف حل بعض المشاكل التي تعترض هذه المنظمة، ويكون هذا التأثير كبيراً عند الحديث عن مؤسس المنظمة الذي يحمل العديد من القيم والعادات ويحاول تجسيدها، فهو يؤدي دوراً هاماً في إرساء قيم وأعراف المنظمة من خلال تجسيد فكرة مشروع المؤسسة، فهذا المؤسس يقوم منذ البداية بنقل أفكاره وقيمه ومعتقداته وسلوكياته إلى المؤسسة التي قام بإنشائها وإلى الأفراد الذين التحقوا بها، فهو من يقوم من البداية باختيار الأفراد الذين يعملون معه والمتفقون معه عادة في وجهات النظر بخصوص ما هو مهم ومقبول أو مرفوض، والتي تنتقل بمرور الوقت إلى المرؤوسين في المستويات الأدنى حتى تشمل وتعم المنظمة ككل، ولذا فإن هناك اتفاقاً عاماً على أن الثقافة التنظيمية تتأثر بدرجة كبيرة بثقافة النخبة أو ثقافة الإدارة العليا في المنظمة.

غير أن هناك عددًا من المؤلفين يرى بأن المحيط الثقافي الداخلي الذي يتشكل من الثقافات التحتية يمكن أن يكون مصدرًا للتشتت والنزاع والخلاف وعدم الشعور بالانتماء كما أشار إلى ذلك (Gaston Jauffry). في مقال يعبر فيه عن رأيه عن الكفاءة والهوية وأثر ذلك على الاندماج الداخلي في المنظمة. ومما تقدم نستطيع القول أن ثقافة التنظيمية هي ثقافة تتميز بالاستقلال النسبي عن الثقافة الوطنية والمحلية وحتى المهنية وأنها منتجة في نفس الوقت لثقافات تحتية تتميز بالاستقلال النسبي عنها لكن في تفاعل دائم ومستمر معها. وعلى الرغم من ذلك فإن الثقافة التنظيمية تتميز بقوتها وهويتها بل في بعض الأحيان تأثيرها على الثقافات الأخرى الوطنية والمحلية يكون كبيرًا جدًا وهذا ما تبينه الدراسة المعمقة التي قام بها كل من الباحثين

(Sirota and Greenwood)، من جامعة "Harvard Business School" حول ثقافة الشركات متعددة الجنسيات في علاقتها بالثقافات المحلية والوطنية شملت هذه الدراسة عينة من العمال لهم انتماءات قومية مختلفة ويعملون في شركة "I.B.M" الأمريكية فوجد هذان الباحثان أن سلوكيات هؤلاء العمال وردود أفعالهم مرتبطة بانتماءاتهم المهنية والوظيفية لشركة "I.B.M" أكثر من ارتباطهم بثقافتهم الوطنية أو القومية، هذا ما بين أن ثقافة المنظمة إذا كانت قوية تستطيع أن تتجاوز كل الانتماءات الثقافية الأخرى.

الفصل الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

بعدما عالجنا في المبحث السابق مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية وأهم العوامل التي تساهم في بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية، لذا نحاول في هذا المبحث التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية وذلك من خلال استعراض أهم مكوناتها، فقد احتلت الرمزية الثقافية أهمية كبيرة في دراسة ثقافة المنظمات منذ العقد الثامن من القرن العشرين، وقد تباين تركيز الباحثين على مكونات الثقافة التنظيمية حيث حدد (E.H.Schein)، ثلاث مكونات للثقافة التنظيمية وهي:

- المكتسبات.
- الافتراضات.
- القيم.
- بينما يرى (OTT)، بأن الثقافة التنظيمية تتكون من خمسة عناصر وهي:
- أنواع السلوك.
- القيم والمعتقدات.
- الافتراضات.
- الثقافة الفرعية والمناخ التنظيمي.

– اللغة المستخدمة في المنظمة.

أما (Terrence And Kennedy)، فقد حددا مكونات الثقافة التنظيمية في خمسة عناصر وهي:

– القيم.

– بيئة العمل.

– رموز المنظمة.

– السلوك اليومي للمنظمة.

– عمل الثقافة.

وحدد كل من (Allaire And Firesirotu)، ثلاث مكونات للثقافة التنظيمية وهي:

– البنية.

– النظام الثقافي.

– الأفراد.

أما محمود علي الزقالي فقد قسم مكونات الثقافة التنظيمية إلى ثلاث مكونات وهي:

– المكون المعنوي.

– المكون المادي.

– المكون السلوكي.

ويتضح من هذه المكونات أنه يمكننا تقسيم الثقافة التنظيمية إلى مكونات غير مادية وأخرى مادية

تتمثل في الظواهر المادية والسلوكية للثقافة التنظيمية.

أولاً: المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية

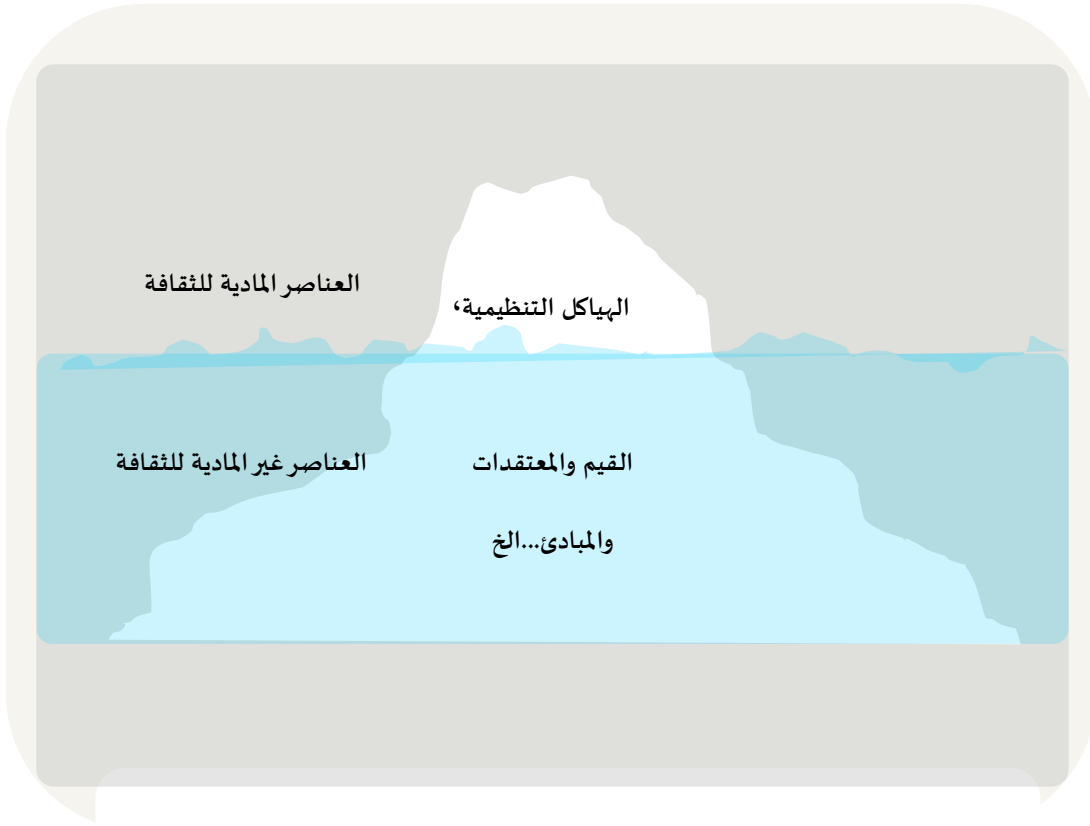
نعني بالعناصر غير المادية تلك العناصر التي لا نستطيع إدراكها بحواسنا، حيث أنها تمثل

الجزء الأكبر من عناصر الثقافة على عكس العناصر المادية الأخرى للثقافة، إذ تظهر الثقافة

التنظيمية وكأنها جبل جليدي (Iceberg)، لا يظهر منه إلا الجزء القليل بينما الجزء الأكبر منه لا

يظهر للعيان، والشكل التالي يوضح لنا ذلك.

الشكل 2: المكونات اللامادية للثقافة التنظيمية



Source: Steven L-Mc shane, Mary Ann Von Glinow, Organizational Behavior, Mc Graw-Hill

companies, USA, 2000 P:456.

1. القيم:

كما هو شأن الثقافة التنظيمية فإن القيم موضوع يكتسب أهمية كبيرة يتفق عليها الجميع سواء نظروا إليها على أنها أحكام ومعايير لدى الأفراد والجماعات أو وسائل وأهداف واهتمامات أو مهام والتزامات. إذ أنها تعد بمثابة القاعدة التي تساعد في فهم الاتجاهات والدوافع وتفسير المواقف، وهي التي تؤثر في عملياتنا الإدراكية وعلى إحساسنا وعلاقاتنا وقراراتنا الشخصية والوظيفية.

وتمثل القيم الركيزة الرئيسية في أي ثقافة تنظيمية، فهي جوهر أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وهي تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يتوقف نجاح المنظمات على مدى إدراك العاملين لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها.

كما تعد القيم ركناً مهماً لدورها الفعال في ضبط وتوجيه السلوك نحو الإطار الإيجابي فهي معيار يميز بين السلوك المقبول (الصح)، وغير المقبول (الخطأ)، مما يتيح المجال لتعزيز السلوك الإيجابي ومقاومة السلوك السلبي. فالقيم جمع قيمة، و(قيمة) اسم هيئة من قيم الشيء بكذا، بمعنى كان ثمنه المقابل له كذا، ثم استعمل بمعنى القدر والمنزلة، ومن هنا نشأ المعنى الفلسفي لهذه الكلمة، فهو (انتقال من دلالة معروفة في علم الحساب وعلم الاقتصاد السياسي إلى دلالة معنوية تعبر عما في الأشياء من خير أو جمال أو صواب).

كما تعبر القيم عن مجموعة الأحكام والقناعات والاتفاقات المشتركة والمعايير والتصورات والاتجاهات المركزية التي يصدرها الأفراد بالتفصيل حول تفضيل وتقييم الموضوعات والأشياء المنبثقة عن واقع تنظيمي قار داخل منظمة ما، وتُمكن الأفراد من التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ وبين الخطأ والصواب وبين المرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن بين النجاح وبين الفشل، بين الفاعلية واللافعالية وتكون بمثابة الموجه للحكم والتقييم عن الأشياء والأعمال والممارسات والتأثير فيها.

كما أنها اعتقاد ثابت نسبياً يتجسد بأنماط محددة من السلوك، أو أهداف غائية تكون مفضلة شخصياً أو اجتماعياً على نقيضاتها من السلوك أو الأهداف الأخرى، كما ينظر إليها أنها تمثل ذلك المحك أو الدستور المرجعي المحدد لسلوك العاملين والمحدد للممنوعات والمحظورات ومجالات الحرية التي لا يجب اختراقها. وبهذا فإن القيم تشمل كل الموضوعات والظروف والمبادئ التي أصبحت ذات معنى خلال تجربة الإنسان الطويلة، كالشجاعة والقوة والاحتمال، والإيثار والمهارة الفنية، والأمانة والحرية والعدالة، وهي لا تمثل صفات وحسب؛ بل هي أنماط السلوك التي تعبر عن هذه القيم كما تعتبر موجّهات لهذا السلوك في المجتمع، لذلك تسهم قيم الذين يتمتعون بالأدوار القوية في المنظمة في تشكيل شخصية المنظمة، وكذلك فإن كل الأشخاص اللذين يؤدون أدوار قوية في المنظمة يشتركون في نفس القيم الأساسية، وتكون لها من القوة والتأثير على المنظمة بما لها من صفة الضرورة والالتزام والعمومية وأن أي خروج أو انحراف عنها يصبح بمثابة الخروج عن أهداف المنظمة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت وبناء العلاقات واحترام الآخرين.....الخ.

وبالتالي تمثل القيم ذلك الاعتقاد الراسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بطريقة أخرى متاحة وأن اتخاذ قرار معين يكون أفضل من اتخاذ قرار آخر لذلك فإن مؤلفي كتاب البحث عن التميز

أو التفوق (Peters and Waterman)، يؤكدان أن مصدر النجاح الدائم لأي منظمة يكمن في قدرتها على إنتاج قيمة محورية ورئيسية لتشكل مصدراً تعبويًا لكل المجهودات وعلى كافة المستويات، كما أنه لا توجد قيم مماثلة لكل المنظمات، لأن لكل منظمة تاريخها وذاكرتها الخاصة. ومن ثمة يجب أخذ الحيطة

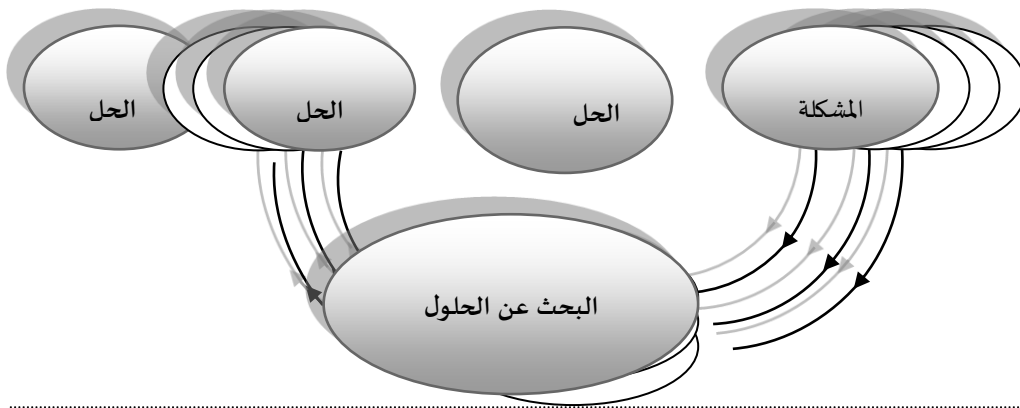
بخصوص اختيار قيم تبدو من الوهلة الأولى صالحة لكل المنظمات، ولكنها في الأخير تكون بدون معنى لأنها أكثر عمومية كما أنها تظهر للأفراد على أنها غير ملائمة لخصوصيات منظماتهم ولنشاطها الأساسي، وهذه القيم في الحقيقة صنفان منها ما هو معبر عنه في الخطاب الرسمي لمسؤولي المنظمة وفي المواثيق والتقارير والإعلانات والحملات الاشهارية...الخ.

ومنها ما هو غير معبر عنه بل يتجلى بشكل أو بآخر في السياسات، الاستراتيجيات التكنولوجيات، الارتباط بالهيكل التنظيمية، الهندسة المعمارية للمنشآت، أنظمة الرقابة، التعامل مع الزبائن، العلاقة مع البيئة، العلاقات الرسمية والسلوكيات الفردية والجماعية وكل هذه الجوانب تعكس بشكل أو بآخر القيم المرجعية للمنظمة.

فحتى الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها نابعة من قيم تريد أن تجعل منها أنماطا لسلوك أعضائها وواجهة تستقطب بها زبائنها، فقيم الجودة في المنتج والخدمة والوفاء للعمال الأوفياء والمتفانين في خدمة المنظمة تشكل كلها أهدافا وغايات تعمل المنظمة يوميا على تكريسها ميدانيا من خلال أنظمتها الإدارية والتسويقية.

لذلك كان يقول (M.Thevent)، كيف لي أن أتصور قرارا أو سلوكا أو تحركا لا يتخذ سلما من القيم كمرجع له؟ لذلك فإن قوة تأثير الثقافة على أصحابها ينبع من مدى اقتناعهم ببدايتها نفس الشيء بالنسبة للقيم لا يمكن أن تكون معيارا للسلوك أو للاختيار إلا إذا كانت بديهية لديهم والقيم عندما تصل إلى درجة البداهة تصبح معيارا منمطاً للسلوكيات و القرارات كما يبين ذلك جليا (E.H.Schein)، فيما أطلق عليه آلية النجاح (Mécanisme Du Success)، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل 3: كيفية تحول الحلول الناجحة إلى قيم بديهية



Source: Pierre Morin, Eric Delavallée, Le manager à l'écoute du sociologue, ed Organisation. Paris 2000, P 56

فاختيار مجموعة من الحلول يؤدي في النهاية إلى إيجاد الحل الأمثل من وجهة نظرهم وحسب ظروفهم و عقلنتهم وبذلك يصبح هذا الحل الأمثل هو الإجابة الدائمة لكل الإشكالات التي تحمل نفس خصائص المشكلة الأولى ويصبح هذا الحل بمثابة قيم بديهية.

وعلى الرغم من تفاوت طبيعة النظام القيمي وقوته الإلزامية باختلاف خصائص الجماعات، إلا أن هناك اتفاق على ضرورة توافر عدة شروط في القيم لتشكل جوهر الثقافة التنظيمية، إذ يمكن إيجازها في مايلي :

– أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات.

– أن تكون متناسقة فكريا وسلوكيا مع قيم الأفراد العاملين بالمنظمة.

– أن تكون محددة العدد وواضحة الهدف، حتى يمكن إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك.

– أن تكون عملية وثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها إلى واقع.

– أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

– أن تكون مدونة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي وملزمة للعاملين بالمنظمة.

كما تتعدد أنواع القيم التنظيمية ويخضع هذا التعدد إلى الاختلاف في اتجاهات وتخصصات المصنفين لها؛ وإجمالاً يمكن أن تقسم القيم التنظيمية إلى نوعين أساسين هما: قيم وظيفية (Functional Values)، تركز على سلامة إنجاز الأعمال الأساسية في المنظمة، كما توجه الأفراد داخل المنظمة نحو الأمور العادية التي ينبغي توجيه عنايتهم لها مثل: خدمة العملاء، الجودة، تحمل المخاطر، السرعة... الخ. ونوع آخر من القيم وهي قيم التميز (Elitist Values)، والتي تركز بشكل أكبر على تفوق المنظمة على منافسها؛ لذا تسعى إلى التأكيد على ريادة المنظمة في السوق، وقصص نجاح المنظمة عن منافسها، وكذا الرموز التي ساهمت في تحقيق هذا النجاح.

2. المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن أفكار مشتركة راسخة في أذهان العاملين حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل وغيرها من المهام التنظيمية، وفق علاقة جماعية تفاعلية. كما تشير إلى الأفكار التصورية التي يحتملها فرد معين اتجاه شيء ما وتعبّر عن مدى فهمنا للحقيقة وقد تبنى على أساس المعرفة والآراء والعقيدة كما أنها قد تكون مصحوبة أو غير مصحوبة بشحنات عاطفية، لذا فإننا نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد مثل الحب والصدقة والاحترام والتقدير والولاء، والمشاركة في عملية صنع القرار، والمشاركة

في العمل الجماعي وأثره في تحقيق أهداف المنظمة، والسعي من أجل إزالة تلك المعتقدات السلبية مثل الكراهية والأنانية وغيرها من الصفات الذميمة. حيث نجد أنه إذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية ويكون لديه توجه مساند لوظيفته الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا انتقدها أحد الأفراد، ومن ثم فهو يقبل على أدائها بشغف ويحرص على القيام بأعبائها وربما أبدع فيها والعكس صحيح.

وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي أن يكون هناك تنسيق وانسجام بين القيم والمعتقدات التنظيمية من جهة، وبين المعتقدات الشخصية الخاصة بكل فرد من جهة أخرى هذا لأن وجود أي تعارض يؤدي على ابتعاد الأفراد بسلوكياتهم عن التنظيم، مما يتسبب في نشوء تصدع بين الأفراد والمنظمة، وعندما يفشل الأفراد في مشاركة المنظمة في المعتقدات وطرق العمل تكون النتيجة ظهور أعراض العزلة ثم الانسحاب المبكر من المنظمة.

3. التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السلوكي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، إذ تمثل التوقعات ما يرضه الأفراد حقيقي، ومن ثم يؤثر على طريقة تلقيمهم للأحداث والإحساس بها، مثال 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.

4. الأعراف التنظيمية:

يقصد بالأعراف عموماً (USAGES)، فالعرف عبارة عن طائفة من الأفكار والآراء والمعتقدات التي تنشأ في جو الجماعة وتمثل مقدساتها ومحرماتها، وتنعكس فيما يزاوله الأفراد من أعمال وما يلجؤون إليه في كثير من مظاهر سلوكهم الجماعي، أما في المنظمة فالأعراف التنظيمية عبارة عن مجموعة من المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، وقواعد مُنظمة لسير الأفراد وإنجازاتهم ومهامهم داخل المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع، كما أن الخروج عنها يعرض صاحبها للعقاب، وتلعب هذه الأعراف دوراً مهماً في الرقابة الداخلية وتحقيق الشفافية في الأنشطة الجارية، ومن الطبيعي أن تسود بعض الأعراف الاجتماعية والتنظيمية بين موظفي المنظمة لتمثل معايير يحتكم لها العاملون في سلوكهم وجزءاً من ثقافة تصبغ تصرفاتهم، وتصبح أشبه بالأنظمة الحاكمة غير المكتوبة داخل المنظمة لكنها تحترم من قبل جميع العاملين.

5. الاتجاهات:

تعرف الاتجاهات على أنها: ذلك النظام أو النسق المعرفي غير المحايد؛ الذي يتأثر بالجوانب الانفعالية والأحكام الشخصية، ويؤدي بالإنسان إلى تكوين وبناء ارتباطات وأحكام موجبة أو سالبة بموضوع معين، فهي تعبر عن الميل والنزوع عند الفرد للاستجابة والتفاعل بطريقة معينة تجاه المنهات الخارجية من أشياء وأحداث يتفاعل معها، والاتجاهات إما أن تكون مؤيدة للدوافع أو معارضة لها، فهي تمثل حالات مفترضة من الاستعداد للاستجابة بطريقة تقييمية تؤيد أو تعارض موقفاً معيناً، وتؤدي دوراً كبيراً في تحديد سلوكيات الإنسان ومشاعره إزاء الأشياء التي يمارسها.

كما تعرف الاتجاهات على أنها أساليب معينة للتفكير والمشاعر والأفعال؛ فهي أنظمة مستقرة لتقييمات إيجابية أو سلبية ومشاعر عاطفية ونزوعات سلوكية.

ودراسة الاتجاهات داخل المنظمة يعتبر من الأمور الجوهرية في دراسة وتطوير الثقافة التنظيمية للأفراد العاملين فيها، ذلك أن التعرف على الاتجاهات يسمح بتعزيز الاتجاهات الإيجابية والمنسجمة مع تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، ومحاولة إضعاف الاتجاهات السلبية التي تعيق تحقيق هذه الأهداف، أو على الأقل تعديلها أو تغييرها بما يجعلها تتفق مع مصالح المنظمة.

6. الأيديولوجيا:

الأيديولوجيا هي ذلك النسق من الأفعال والتصرفات والأحكام المنظمة التي تستعمل لوصف وشرح وترجمة وتبرير الوضعية لجماعة أو مجموعة معينة والمستوحاة بصورة كبيرة من القيم. كما أنها نظام من المعتقدات بشأن البيئة الاجتماعية المحيطة، وتتضمن دلالات عن مدى صحة بعض التصرفات الاجتماعية، وأنماط التصرف التي يجب القيام بها في ضوء تلك الدلالات. وتكون الأيديولوجيا حاضرة متى ما كان هناك أفراد فاعلون وفعل وتصرف جماعي بمعنى نزاع وصراع محتمل حول الغايات وحول وسائل ذلك الفعل.

وهناك أيضاً ما يعرف بالخطاب الأيديولوجي الذي هو عبارة عن نص قصير والذي له محتوى (يتكلم عن أشياء أساسية)، وله مؤلف الذي هو المدير، ويعمل وفقاً لقواعد بسيطة: التأكيد (L'affirmation)، المنع (L'exclusion) التعميم أو التمثيل المبسط (Schématisation)، والحجب أو الستر (L'occultation)، إن الخطاب الأيديولوجي يقدم لنا طريقة لرؤية العالم أو ببساطة، رؤية لحياة المنظمة.

ثانياً: المكونات المادية لثقافة التنظيمية

لا يمكن التعرف على العناصر غير المادية (المعنوية)، للثقافة التنظيمية، إلا من خلال تلك العناصر المادية للثقافة التنظيمية، والتي تتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا، من رموز عادات، سلوكيات وغيرها من الأشياء الأخرى، وتتمثل هذه المكونات عادة في كل من الظواهر المادية للثقافة، والظواهر السلوكية.

وفيما يلي سنحاول التطرق إلى مختلف هذه الظواهر والمؤشرات:

1. الظواهر المادية للثقافة التنظيمية:

أ - المؤشرات المادية: تعتبر الظواهر والمؤشرات المادية (Les Manifestations)، بمثابة ما يطفو فوق السطح من الحمم البركانية الدالة على ما يحتويه باطن الأرض من المكونات والمركبات، تماماً كما يعتقد الباحثون في مجال السلوك وإدارة المنظمات بأن الظواهر والمؤشرات المادية داخل المنظمة تعكس القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية المعمول بها. كما أنها عبارة عن مجموعة من الإشارات المادية الملموسة والتي تُعنى في الأساس بتهيئة البناء الفيزيائي وترتيب واستغلال الفضاء المكاني وكيفية وطبيعة التعامل مع الطاقة وبنية المادة وكذا نوع العلاقة وطبيعة الحوار مع البيئة، فهذه الإشارات تحيط بالأفراد مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية. كما أنها تعطي دلالات كبيرة للثقافة السائدة وتعكس سلوكيات وتصرفات الأفراد، كما تحمل في طياتها معان ترتبط بقيم المنظمة أما معانها الرمزية فهي بمثابة إشارات تميز ثقافية.

وتتضمن هذه الإشارات كيفية اختيار الموقع الجغرافي وطبيعة الهندسة المعمارية المميزة والتميزة للمباني والمنشآت والوحدات والمخازن وكيفية توزيعها وتموقعها داخل الفضاء المكاني للمنظمة وكذا أساليب التهيئة (Les Modes D'aménagement)، من نوع الطلاء وطبيعة بنية المادة المستخدمة في البناء وكذا وجود للحدائق والنافورات والمساحات الخضراء وكيفية تموقع الطرق والمرافق والملاعب والمساحات والمستودعات واللافتات وحظائر توقف السيارات كلها تعتبر إشارات مادية تعكس قيماً ثقافية معينة.

فارتفاع الأبراج وعدد الطوابق والمساحات التي تشغلها دور العبادة، وجودة الهندسة المعمارية للمباني تحمل معاني متعلقة بقيم الأفراد داخل المنظمة، وتعكس وتبين صورة خارجية للثقافة السائدة داخل المنظمة، فحتى داخل شركة تويوتا هناك تصميم لمساجد خاصة بوكلاء البيع الشخصي الوافدين من البلدان المسلمة أثناء الدورات التكوينية والتدريبية .

كما تتضمن المؤشرات المادية كذلك تهيئة وترتيب الفضاء الداخلي من تزويد المنظمة بالإضاءة والتهوية والتدفئة والتكييف وكيفية استخدام هذه الطاقة والاقتصاد فيها وعدم هدرها واستنزافها، ودرجة

الاعتماد على الطاقات البديلة والمتجددة وكذلك طرق التخلص من النفايات والمُخلفات ودرجة استغلالها وتدويرها، فالمنظمة ينبغي أن تحمل قيمًا ثقافية تُعنى ببناء علاقات صداقة مع البيئة.

وتتضمن كذلك الظواهر والمؤشرات المادية، طبيعة الهندسة والديكور الداخلي من توزيع للقاعات والأقسام وأماكن الاجتماعات واستقبال الضيوف والعملاء، وأماكن حفظ وتخزين الوثائق وكذا أساليب وطرق التزيين من توزيع المكاتب والخزائن ونوع وطبيعة مادة صنع الأثاث والمعدات والأدوات، فسمك السجاد (Moquette)، والأبواب ونوع جلد الأرائك مثلا ولون زجاج النوافذ ونوع خشب المكاتب ودرجة الإيحاء في الألواح والساعات الجدارية في مكاتب الرؤساء وقاعات استقبال الأجنبي والزبائن والضيوف، وغيرها من إشارات التمييز كلها تحمل معان ثقافية مدركة.

وكذلك هناك العديد من المؤشرات المادية الأخرى، فنوع ولون سيارات العمل السياحية والتجارية للمنظمة وحتى سعة الأسطوانة (La Cylindrée)، للشاحنات وعربات نقل البضائع، وكذا هندسة أنظمة الإنذار والمراقبة وكذلك تصميم منافذ ومخارج الطوارئ والاستعجالات وطرق وتدابير الصحة والسلامة، وحتى طبيعة وتنوع الوجبات التي تقدم للأفراد داخل مطاعم المنظمة وما تحمله من قيمة غذائية وصحية مدروسة، تعكس في الحقيقة قيمة وأهمية الأفراد لدى المنظمة، فكل هذه الإشارات والمؤشرات تعتبر بمثابة مرتبة رمزية تحمل معان كبيرة تعكس قيمًا جوهرية للثقافة السائدة داخل المنظمة والممتدة أفقيا خارج حدود المنظمة .

ويكون لهذه الظواهر والمؤشرات المادية تأثيرا واضحا على سلوكيات واتجاهات الأفراد في المنظمة، ومن أمثلة المجالات التي يمكن أن تتأثر بهذه الهياكل المادية:

الشعور بالأمان الوظيفي، الاتجاه إلى تكوين صداقات في العمل، الاستعداد للمرونة والقدرة على التكيف، الاستعداد للمناقشة والحوار بشفافية، الحرص على التمسك بالإجراءات والسلوكيات.

ففي عام 1998، نقلت شركة "ألكو" طاقم العمل من المكتب الرئيسي الموجود في البرج المكون من 31 طابقا والذي بني عام 1950، إلى مبنى مكون من 6 طوابق فقط صمم خصيصا كي يستطيع العاملون الاتصال ببعضهم البعض .

ففي المبنى الجديد صُممت المكاتب لكي تكون مفتوحة، وتم بناء جدران زجاجية فاصلة ما بين حجرات العمل وقاعات الاجتماعات مما يمكن الموظفين من رؤية زملائهم في العمل، واتخذت المطاعم الشكل الجماعي والعائلي ما يمكن العاملين من تجاذب أطراف الحديث أثناء تناول الوجبات الجماعية .

لذلك كان يرى رئيس شركة "ألكو" السيد "باول أونيل"، أن التصميم الجديد لبيئة العمل بهذا الشكل يعتبر جزءًا مكملًا للهدف الذي تسعى إليه الشركة، وهو زيادة التعاون والاتصال والاعتماد المتبادل

بين الموظفين . وساعد تصميم المبنى أيضا على تضييق الفجوة بين الرؤساء والمرؤوسين وذلك لتسهيل المقابلات والاجتماعات بين جميع أعضاء الشركة، ومن أجل ذلك كله أصبح الاستثمار في الهندسة المادية لأي منظمة يعتبر بمثابة استثمار في رأس المال الاجتماعي للمنظمة.

ب - الرموز (Symbols): تمثل الرموز إشارات أو علامات (Des Signes)، مشبعة بمعلومات ثقافية، وعادة ما تكون في شكل كلمات أو صور أو أشكال أو ألوان أو أفعال وتصرفات تحمل معان لها دلالات خاصة؛ إذ تتمثل في كل من اللغة (ذلك الجزء المندمج داخل عالمنا المركب)، وكل التصرفات الحركية والتعبيرات اللفظية والإيماءات المستخدمة والإشارات غير اللفظية وكذا نوع ولون اللباس، وتظهر كذلك في شكل أشياء وأفعال وأحداث نوعية أو ذات علاقة معينة تستخدم للتعبير عن معان معينة ترمي إليها والتي تتجاوز بكثير الرمز في حد ذاته، والتي يصعب إدراكها بحواسنا كما تسمح بتمييز أعضاء المنظمة عن الخارجين عنها وهو ما يجعل الثقافة التنظيمية ظاهرة خاصة داخل المنظمة.

كما تستخدم هذه الرموز في الأساس لتدعيم وتعزيز القيم ووسيلة لنقل وبث وإيصال معان ومواضيع مهمة للأفراد مثل شعار المنظمة، علامتها، اسمها التجاري، لغة الحوار والخطاب والنقاش والتفاوض ونمط اللباس وغيرها من المعاني الأخرى.

فهذه الرموز والعلامات تقوم بترتيب الأشخاص حسب انتماءاتهم واستحقاقاتهم وتشكل عاملا أساسيا في توجيه وتحديد سلوكياتهم أو تعتبر بمثابة قيمة لما توفره للأفراد من تمايز (Distinction)، كما يرى (Pierre Bordieu)، لأنها تتضمن شحنة ثقافية (Une Charge Culturelle)، وتمثل الرموز قيما مرجعية للمنظمة في تكيفها وتلاؤمها مع البيئة.

فلون البذلة الرسمية أو حمل شارة المنظمة أو لبس الياقة المميزة لكل مستوى تنظيمي وكذا الياقة الاستثنائية الخاصة باستقبال الضيوف أو الزبائن أو أصحاب المصالح أو لإقامة وإحياء الطقوس والشعائر التنظيمية أو الخاصة بتلبية الطلبات أو اللقاءات مع الجمهور أو التفاوض مع أصحاب الصفقات وكذا حضور وتمثيل المنظمة في المؤتمرات والملتقيات مع الساسة والإعلاميين تعتبر كلها بمثابة رموز ثيابية (Code Vestimentaire).

وكذلك طبيعة الكلمات والألفاظ وصياغة الجمل للحديث أو لتقديم النصائح والإرشادات والاستفسارات أو لإلقاء الخطابات الرسمية سواء كانت داخلية أو خارجية، وكذا طبيعة الكلمات الخاصة بتحرير الكتابات الإدارية والتقارير والنشرات الدورية وكذا طبيعة كتابة الرسائل والشكاوى الصاعدة والنازلة بين مختلف المستويات التنظيمية وكذلك عبارات الاحترام والتقدير، سيدي، أنتم عفوا، سيادتكم، من فضلك، من فضلك... كلها تشكل لغة وإشارات حية (Jargon)، خاصة بالمنظمة في عمليات الاتصال اليومي

إذ تعتبر بمثابة رموز كتابية وكلامية كما أنها تُضفي جواً من التلاحم الإنساني (D'harmonie Humaine Climat)، وكذا طبيعة وطريقة تقديم الأوسمة والقلائد والنياشين والجوائز والمكافأة المادية والمعنوية تشكل كلها مجتمعة الرموز التي تثمن نجاح الأفراد في تحقيق الأهداف التي رسمتها لهم المنظمة. فالرموز في الحقيقة تؤكد على تكافؤ الفرص بين مختلف المساهمين وعدالة المرتبات والمشاركة في الأرباح بحصص متساوية (The Pooled)، والمكافأة الإضافية "Bonus". فشركة (Addition Wesley)، تمنح لكل شخص نجمة من البرونز مكافأة له عن إنجازاته الأسبوعية المتميزة، ثم تنتقل في الأسبوع الموالي إلى شخص آخر تقديراً له على إنجازاته المتفوقة فهذا الرمز الثقافي يعتبر موجه لسلوك الإيجابي من جهة ومدعم للقيم التي تريد المنظمة إنتاجها وتسويقها داخليا من جهة أخرى. كما نجد مثلاً لدى شركة (Danone)، شعار الشركة (Logos)، والذي يتمثل في دائرة بداخلها طفل يرفع رأسه باتجاه نجمة، فهو بسيط في كل دول العالم ولكن يحمل في طياته قيماً معينة مثل الأمل، التطوع، والنمو والتطور.

2- الظواهر السلوكية:

وهي تتمثل في المؤشرات التي يعكسها سلوك الأفراد في المنظمة، والمستمدة أساساً من القيم والمعتقدات التنظيمية المشتركة، والتي تصبح مع مرور الزمن كعادات يُقتدى بها وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، ومن هذه الظواهر نذكر:

أ - الطقوس والشعائر (Rituals And Rites):

تعرف الطقوس في الأساس على أنها ممارسات تقديسية ذات طابع رمزي بحت، بينما تشير في المنظمة إلى تلك الأحداث والتظاهرات والأنشطة المبرمجة والمتكررة بطريقة نمطية والتي يقوم بها أفراد المنظمة وفق قواعد وقوانين رسمية وغير رسمية. والمرتبطة بنقل رسائل وأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيماً رئيسية في المنظمة، والتي تحاول المنظمة تعزيزها بصورة دائمة عن طريق العادات التنظيمية، ومثال ذلك ما يحدث داخل المنظمات اليابانية حيث أن العمال في كل المستويات التنظيمية يبدؤون يومهم دائماً بتمارين الجمناسستيك (Gymnastique)، ويرددون كذلك بعض الأناشيد الصباحية التي تزيدهم حيوية ونشاطاً، كما نجد أن فترات الاستراحة اليومية لتناول القهوة والشاي والمرطبات توفر للمنظمة فرصاً لتقوية وتعزيز الروابط بين العاملين وإدماجهم وتطوير الشعور بالانتماء لنواياهم.

وهناك عدة أنواع من الطقوس في المنظمة أهمها: طقوس الالتحاق بالمنظمة؛ مثل: الجولة التقليدية للمبني، أو عقد دورات تدريبية لتعريف العاملين الجدد بقيم وأعراف المنظمة، وطقوس تأكيد الوحدة؛ مثل:

الاحتفالات الرسمية بالأعياد والمناسبات، وطقوس التدعيم؛ مثل تقديم جائزة سنوية للعامل المثالي بهدف تحفيزه على الالتزام بقيم وأعراف المنظمة.

كما تعتبر بعض الأعمال الأخرى من أفضل العادات في المنظمة، وركيزة مهمة في تثبيت الثقافة التنظيمية منها مثلاً الوجبات الجماعية (Les Repas)، التي يتم تناولها داخل المنظمة من طرف المسؤولين مع مرؤوسهم وكذا الخرجات الجماعية وممارسة النشاطات الرياضية بصفة جماعية سواء كانت هذه الرياضات فردية أو جماعية إذ تعمل على توطيد وبناء العلاقات وكسر الحواجز الرسمية والرتبوية ما بين الأفراد، هذه الطقوس والعادات التنظيمية تخص حجمًا كبيرًا من الأعمال اليومية التي ترمز لكل ما يتم وما لا يتم داخل الجماعة تجاه الأجنب وهو ما يجعل أغلب النشاطات اليومية شعائرية، كطريقة الكلام والكتابة، التحية والسلام، كيفية مقاطعة محادثة، كيفية الرد على البرقيات والمكالمات الهاتفية، كيفية مناداة الأفراد، طريقة الأكل والشرب، كيفية الوقوف والجلوس وعقد الجلسات وكذا طريقة تحضير وتسيير الاجتماعات وممارسة الشعائر الدينية داخل المنظمة.

وبهذا نجد أن الوظيفة الحقيقية للطقوس والشعائر، هي وظيفة رمزية باعتبارها أداة تنظيمية للوحدة الجماعية، فهي إذن قواعد ضابطة للمناسبات لا تهدف إلى تحقيق منفعة، وإنما هي أدوات تنظيمية من طبيعة الحياة الاجتماعية، تعمل على تثبيت قواعد السلوك الجماعية، لأنها تتكرر بصفة انتظامية، كما تعمل على تدعيم القيم التنظيمية، وإعادة إنتاجها من جديد لأنها عبارة عن نشاطات، وتظاهرات تتميز بالتكرار في كل مناسبة.

ب - الاحتفالات (Ceremonies):

بالإضافة إلى تلك الأنشطة التي تحدث يوميًا داخل المنظمة هناك بعض الأحداث والممارسات الاستثنائية والتي تصبح كطقوس وعادات تنظيمية مع مرور الزمن والتي تتمثل خاصة في تلك المراسيم والاحتفالات والأعياد والمناسبات التي تحييها المنظمة دوريًا وتعكس فكرها الجماعي لاستذكار مناسبات الإنجاز المتميز، كإجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو لتكريم المتقاعدين أو لترقية المسؤولين المتفانين، أو تلك المراسيم التي تقام عند التحاق موظف جديد أو عند تطوير أو تحسين منتج جديد أو عند تكريم العمال المتفوقين وأصحاب الأعمال الإبداعية أو عند إقامة الاجتماع السنوي للمساهمين أو تلك الاحتفالات بتحقيق فوائض في الأرباح ومعدلات النمو والأداء المتزايد، وغيرها من الأنشطة الأخرى. وبهذا يتضح لنا أهمية هذه الطقوس والشعائر والاحتفالات في تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1- تنمية وتعزيز الانتماء للمنظمة.

2- تمجيد الأحداث التليدة وإحياء التراث العتيق للمنظمة .

3- التأكيد على ترسيخ وتمجيد وتبجيل القيم وإعادة بعثها وإنتاجها من جديد .

4- تعمل الطقوس على جمع مختلف الوظائف والمستويات التنظيمية في نفس الزمان والمكان .

ثالثاً: الموروث الثقافي للمنظمة (L'heritage Culture):

نقصد بالموروث الثقافي للمنظمة تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو إيجابي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجعاً وعنصراً محفزاً للأفراد ومنها ما هو سلبي والذي تحاول المنظمة التغاضي عنه لأنه مثبت لعمل الأفراد والمنظمة ككل. ويتكون الموروث الثقافي للمنظمة عادة من:

1- المؤسسون الأوائل (Les Fondateurs):

تاريخياً ومنطقياً فإن أي منظمة لا تنشأ هكذا فجأة أو عرضاً، فعلى العموم فإن هناك شخصاً ما لديه فكرة أولية عن منتج ما، أو عن نشاط ما، أو عن فرصة سانحة لم تستغل بعد أو عن كيفية حل لمشكلة عويصة، هذا الشخص هو ما يعرف بالمؤسس.

هذا المؤسس له مجموعة من الأفكار والرؤى والأهداف، فالواقع العملي بين لنا أن الكثير من المنظمات ارتبطت قيمها وهويتها بشخصية مؤسسها مثل Renault، Ford،... إذ يقوم هؤلاء المؤسسون بتكريس وإرساء أفكارهم واعتقاداتهم ويطبعون المنظمة ببصمتهم الخاصة والتي قد تستمر طيلة حياة المنظمة.

كما تكمن أهمية هذا العنصر في كون أن ثقافة التنظيمية هي نتاج للقيم الثقافية للمؤسسين والتي يعملون على تكرسها في مؤسستهم؛ وهذا ما يجعلنا نقول بأن ثقافة بيئة الأعمال الداخلية للمنظمة تتأثر بسلوكيات واعتقادات وأعمال المؤسسين. بحيث تبقى معتقداتهم وسلوكياتهم وطرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا أو رحلوا عن المنظمة.

إنه و حسب (E.Schein)، فإن هناك أربع خطوات تميز إنشاء أي منظمة:

- في البداية هناك شخص واحد هو المؤسس يملك فكرة عن منظمة جديدة.
- يقوم ذلك الشخص بجمع مجموعة صغيرة من الأفراد حوله يتقاسمون معه نفس الرؤية، تلك الفكرة تبدو لهم أنها تستحق أن يخاطر في سبيلها.
- تقوم المجموعة بأعمال مشتركة من أجل بعث النشاط وقواعده التنظيمية.
- ينظم العمل لاحقاً أفراد آخرين و... يبدأ التاريخ.

إن مسألة المؤسسين تم تناولها من قبل (E.Berne Et J.P.Quazza)، اللذين يعتبران من أحد المؤسسين لمفهوم التحليل التصالحي (L'analyse Transactionnelle)، واللذين يريان بأن كل جماعة، كل منظمة، توجد

مسبقا أو سابقة لنشأتها الرسمية تماما كما هو في فكر مؤسسها. وحسب هذا المفهوم فإن المؤسس يرسل منذ البدايات الأولى للمنظمة عدد من الرسائل القوية والجبرية التي تُهيكل وتؤطر مستقبل المنظمة واستمراريتها، كما أن هاته الرسائل يمكن تشكيلها في أربعة نماذج كبرى:

- **المعتقدات:** يشرح هذا النوع من الرسائل ويبين سبب وجود المنظمة، كما يساعد أفراد المنظمة على التميز والتموقع في موقع خاص يميز أفراد المنظمة عن بقية العالم الخارجي، وكأمثلة عن ذلك، الرسائل التي يقدمها المؤسسون اليابانيون لتغذية القانون الأساسي الياباني عند منظمة (Matsushita)، وكذا احترام الأشخاص واحتراف هواية البيع والإيمان الروحاني بخدمة الزبون بالنسبة (I.B.M).

- **السلوكيات:** هذا النوع من الرسائل يصف للأعضاء المنظمة مجموعة من السلوكيات لأجل تنميتها وتطويرها.

- **المشاعر:** هذا النوع من الرسائل يعتبر بمثابة العقد السيكولوجي الذي تعقده المنظمة مع أعضائها فهو يشتمل على مجموعة من إشارات العرفان المتبادل، فهذه الرسائل تشبع حاجة الأفراد بأن يكونوا معروفين أو معترف بهم.

- **التكنولوجيا:** من المؤسس تستمد وتستلهم المنظمة مجموعة من المعايير الآلية والتي تتجسد في أنظمة التسيير وأنظمة المكافأة والتي تُعنى في الأساس بمقارنة الواقع وحل المشاكل.

وحسب (Thevenet)، فإن هناك في العموم ثلاثة أنواع من المعلومات التي ينبغي تسليط الضوء عليها حول المؤسسين الأوائل:

- **الأصل الاجتماعي:** معرفة حقيقة أصل المؤسس أمر في غاية الأهمية، فبالرجوع إلى وسطه الأصلي يتم بناء وصياغة قصة نشأة المنظمة من جديد، فمعرفة وسطه الطفولي والعائلي والعشائري ومعرفة الأصل الاجتماعي الديني (L'origine Socioreligieuse)، الذي عاش وكبر وترعرع فيه المؤسس هي كلها أمور ذات أهمية في توضيح وتحديد اختيارات، واتجاهات المؤسس وما تعكسه من رؤية للعالم الخارجي.

- **التحدي:** ينبغي معرفة طبيعة القرارات العادية (الأصلية) التي يتخذها المؤسس في مواجهة وضعية حرجية، وكيف يتصرف بطريقة عادية إزاءها، إذ تظهر حسب (Thevenet)، أهمية هذا العنصر عند ولادة الثنائية الأولى (Première Dyade)، بين المشكلة والحل، وبناءً على هذه الثنائية ينعكس هذا التحدي في كيفية تعامل أفراد المنظمة مع المشاكل التي تواجههم.

- **المبادئ الأساسية:** من حياة المؤسس نستمد واحدة أو أكثر من المبادئ السحرية (Principes-Fétiche)، التي تشكل قاعدة لقيادة المنظمة، والتي استغرقت مساحات زمنية كبيرة من المؤسس في سبيل نقلها أو تحويلها إلى ممارسات يومية يقوم بها أعضاء المنظمة على أرض الواقع. ففي أحيان كثيرة تؤثر المبادئ الشخصية للمؤسسين على قدرة المنظمة على تحقيق ميزات تنافسية، فعلى سبيل المثال: أنشأ مؤسس شركة

(Microsoft)، ثقافة تنظيمية مبنية على قيم الابتكار والعمل الجاد والمثابرة مع تشجيع الحرية الشخصية وعدم الالتزام بالرسميات، وكانت هذه القيم هي السرفى النجاح الذى تعيشه هذه المنظمة. ويستطرد (Thevenet)، قائلاً: ليس من السهل معرفة من هو المؤسس، كذلك فإنه من المعقول بأن نجد المنظمة التى لا تمتلك مؤسساً، فهناك حالة النشأة بدون مؤسس كالتى تصادف وضعيات الاندماج (Fusion)، والابتلاع (Absorption)،.... الخ وفي هاته الحالات يتقلد الدور زمنياً وتراكمياً شخصيات أخرى.

2 - التاريخ (L'histoire):

فى التاريخ نبحت عن الأسلاك الناقلة (Les Fils Conducteurs)، وفى التاريخ نبحت عن اللحمت (Les Trames)، وعن مصدر الشرعية بالنسبة لمجموعة من السلوكيات والممارسات. فى التاريخ نصبر أغوار الماضي لنستخرج لغة حوار موحدة قائمة على التوازن الديناميكي ما بين القرارات والأحداث الماضية. نذهب إلى أبعد من الأحداث وتسلسلها، لنركز على إحياء الاحتفالية الذاتية للفترات الصعبة والعويصة التى عاشتها المنظمة سابقاً فى شكل ذاكرة حية تنتج حلولاً جديدة حاضراً ومستقبلاً بدلاً من إعادة إنتاج ما تعلمناه فى الماضي. فلا يمكن بأي حال من الأحوال شرح وتفسير الحاضر من تطور وتنوع للنشاطات، تغيير فى الخيارات التكنولوجية، تغيير وتنوع فى الأسواق، وكذا فى الاتجاهات الاستراتيجية، تغيير فى سلوكيات وأساليب تفكير الأفراد والمسيرين وحتى فى علاقة المنظمة مع البيئة إلا من خلال الرجوع إلى المصادر التاريخية.

من أجل ذلك كله قامت المنظمات الكبرى بتشكيل فرق ولجان لنفض الغبار عن أرشيفها ومساعدة الباحثين للقيام بمجموعة من الدراسات حول الأحداث التاريخية البارزة التى هزت المنظمة سواء حدثت داخل المنظمة أو خارجها وأثرت عليها، وذلك لإحياء المجد التليد والتراث العتيق والشخصيات القيادية الفذة والقويمة للمنظمة واختزانها فى ذاكرة أفرادها .

فهناك من المنظمات فى سبيل ذلك من قدمت كتباً ومؤلفات، ومنها من أقامت المعارض والمتاحف والاحتفاليات ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

— (Michelin): عبارة عن كتاب ألف من طرف صحفي أوضح فيه التطورات والأزمات التى مرت بها الشركة، نقرأ فيه كذلك حيثيات التسيير اليومي وكذا طبيعة العلاقات الإنسانية والاتجاهات الاستراتيجية للشركة.

— (Renault): كتاب يسطر لمصانع رونو ويركز كثيراً على التطورات الاجتماعية والتحالفات والنزاعات داخل رونو.

— (Les Célèbres Années À Général Motors): السنوات الشهيرة فى جينرال موتورز والذى ألف من طرف مسير هذه المجموعة.

— كما أن بعض المنظمات أنشأت متاحف مثل (BMW)، و(Philips)، من أجل التذكير بمآثر وإنجازات المنظمة.

— (Saint-Gobain Et Alcatel): قامت بطلب خدمات بعض المؤرخين من أجل كتابة ماضيها وذلك لتحفيز وربط العمال بمنظمتها.

وغيرها من تواريخ المنظمات مثل تاريخ (Schlumberger)، وتاريخ (IBM)،..... الخ.

إلا أنه يجب الإشارة إلى أن العديد من المؤلفين تناولوا التاريخ انطلاقاً من مفهوم المقاربة الدورية (Approche Cyclique)، والتي تنص على أن لكل منظمة مجموعة من المراحل التي ينبغي المرور بها في شكل دورة حياة تبدأ بالولادة وتنتهي بالموت المحتم، لذلك فإنه لا شيء يسمح بقبول هاته الحتمية منطقياً، فعلى العكس من ذلك تماماً فتاريخ المنظمات مبني في الأساس على تقلبات (Revirements)، وإعادة انطلاق " (Redémarrages)، وتوسعات.... وكلها تتعارض وتتناقى مع هذه الحتمية، لذلك يجب عدم إغفالها في دراسة تاريخ المنظمة.

لذلك يستطرد (Thevenet)، قائلاً: هناك فكرتان كبيرتان تقودان إلى تشخيص التاريخ:

— الرغبة الحقيقية في تشكيل فرضيات عن تاريخ المنظمة، وليس فقط الافتحام في تجميع كل الأحداث والوقائع الماضية.

— الاعتماد على التاريخ كمرشد ودليل في تشكيل المراحل التي يشقها تاريخ المنظمة.

إن القراءة الجيدة للمعلومات المتعلقة بالتاريخ تفضي إلى نقاش حول كل من الأفراد، الهياكل،

التواريخ الهامة، المحيط:

■ فعلى صعيد الأفراد ينبغي التمييز ما بين الرؤساء والمرؤوسين والأبطال والقادة لأن تقلد الأفراد للوظائف يستدعي معايير اختيار مختلفة. وبالنسبة (E. Schein)، فإن القادة هم المؤسسون والمنشئون الحقيقيون لثقافة المنظمة لأن حولهم تتشكل وتتطور تاريخياً جماعة معينة، وعليها يمارس القادة تأثيراً كبيراً يؤدي في الأخير إلى تغيير في السلوكيات وأساليب التفكير داخل المنظمة.

■ فحتى (Le Cursus)، الخاص بالمديرين يفهم في معنى واسع، ففي فرنسا مثلاً نجد هناك مديري منظمات كبيرة لهم نفس التخصص و حتى متخرجون من نفس المدرسة، إن هذا التماثل في نوعية المديرين يمثل تركيبة أساسية في أسلوب اتخاذ القرار وكذلك في محتوى الخيارات الاستراتيجية للمنظمة.

■ أما على مستوى تصميم وتطور الهياكل التنظيمية وتكيفها مع المتغيرات البيئية خلال الأزمات والأوضاع الحرجة، يساعد في توضيح و تبيان القطيعة الكبرى بالنسبة للمنظمة، وإعادة بناء التطابق بين الواقع وإجابة وردود أفعال المنظمة.

- أما فيما يتعلق بالتواريخ (Les Dates)، فمن المهم معرفتها لأنها تخص أحداثاً هامة تتعلق بالمنظمة، لذلك يجب قبولها وتخليدها في ذاكرة أفرادها.
 - أما فيما يخص المحيط يجب توضيح الضغوطات القوية التي تمارسها الأحداث الخارجية على المنظمة، فشرية (NESTLÉ)، استطاعت في سنوات السبعينات مواجهة تلك الحملة الشرسة ضدها والمتمثلة في اتهامها بقتل العديد من الأطفال في بلدان العالم الثالث، إن هذا الهجوم كان قويا لدرجة أنه دفع الولايات المتحدة الأمريكية إلى مقاطعة وحظر منتجات الشركة السويسرية على أراضيها، إن هذا الحدث لم يشكل بالنسبة للشركة انقلابا بسيطا، بل إن هذا الهجوم ناقض تماما تاريخ المنظمة وتاريخ مؤسسها الذين وضعوا في الأساس منتجات غذائية موجهة إلى الأطفال (عديمي القدرة على قبول حليب الأم)، إن هاته الحادثة أدت بالمنظمة إلى إظهار ردود جد قوية، فعلى المستوى القانوني ربحت المنظمة قضاياها....وبعد سنوات من الحملة، وعلى المستوى العلمي، فإن قواعد رقابة النوعية تدعمت إلى الحد الذي استدعى تطبيق قوانين جد صارمة. إن هذا الهجوم للمحيط شكل جرحا وصدمة كبيرة ولكن ردود أفعال المنظمة أوضحت وبينت قيمها.
- 3- القصص (Stories):

هي رواية مجموعة من الأحداث البارزة وكذا الأعمال والمآثر البطولية التي حدثت داخل المنظمة في الماضي، والتي تفسر كلاً من العادات والطقوس والشعائر وترسخ لكل من القيم والمعتقدات، كما تتضمن مجموعة من الحكايات والطرائف والنكت عن حالات التميز والمنافسة وحالات النجاح والفشل. وتدور هذه القصص في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، وكذا القصص البطولية التي تسرد الإنجازات الفريدة والتميزة وكذا التصرفات التي تدل على الحكمة والروية والقدرة الكبيرة على الخروج من المأزق وحسن التصرف مع المواقف الحرجة لكي يقتدي بها ويتم تناولها وتداولها عبر الأجيال.

وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية أداها أو شارك بها مؤسس الشركة أو أحد أو بعض مديرها أو عمالها وتُروى لأعضاء المنظمة الجدد ليتعرفوا على المنظمة أكثر وعن نقاط تميزها. كما أنها توفر معلومات عن الأحداث التاريخية التي مرت بها المؤسسة؛ بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.

فالقصة أفضل من الحديث الصريح والمباشر في معظم الأحيان، لأن ما تستطيعه القصة تعجز عنه المعلومات، ذلك أن للقصة قدرة كبيرة على الإقناع والتأثير والتحفيز بينما تسعى المعلومات والأوامر إلى الإبلاغ والإخبار فقط.

فالقصة تحوي الكثير من الرموز والدلالات والإيحاءات التي يروق للناس الاستغراق في تفسيرها وتأمل حيكمتها والتفكير في أسرارها، ذلك أن معنى القصة أهم بكثير من الكلمات والحروف التي تكونها، كما

تكتنز القصة بداخلها طاقة تحفيزية كامنة تترك أثرا عميقا لا يمحي على الأفراد، فالبعد النفسي الكامن في القصة يعكس الواقع أكثر مما تفعله الحقائق المجردة، فقد تتغير الكلمات وتنحرف عن اتجاهاتها وتبقى القصص راسخة في أذهان مستمعيها لكي يتم تواترها عبر الأجيال.

كما أن القصص تروى داخل المنظمة من طرف الجميع لأن القصة لا تحتاج إلى سلطة رسمية في الوقت الذي تحتاج معظم الأحاديث والحوارات والاتصالات إلى سلطة المرسل لتوصيل فحواها إلى الطرف الآخر، لذلك فإن أفضل طريقة على القادة والمدراء والمسؤولين تعلمها والاستثمار فيها من أجل التأثير الإيجابي في الآخرين، التعليم والتدريب، ترسيخ القيم وإرساء أفكار الرؤساء، تمجيد تاريخ المنظمة، أو من أجل إحياء الشخصيات البطولية وكذا دحر الإشاعات هو إجادة فن القصص، فمهما كانت فحوى الرسالة التي نود إيصالها إلى الطرف الآخر سواء كانت نقدا أو تحذيرا أو تأييدا، فليس هناك أفضل من استخدام وسرد القصص لتوصيل هذه الرسائل.

وسواء كنت على وشك إبرام صفقة أو الدخول في مشروع جديد أو إدارة حملة للعلاقات العامة عبر وسائل الإعلام أو تدريب موظفيك على كيفية كتابة وتحرير الرسائل والتقارير واستخدام الحاسوب أو حتى طريقة الرد على المكالمات الهاتفية، فما عليك سوى سرد مجموعة من القصص المحفزة التي حدثت داخل المنظمة ولها دلالات ومعان كبيرة.

كما تعتبر القصص والحكايات عبارة عن رموز تجسد قيما تنظيمية، وتستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة مثل أن تحكي للموظفين كيفية تأسيس وتطور منظمة معينة، وكذا الصعوبات التي واجهت نموها وتطورها، كما يمكن عرض قصة حياة أحد كبار المسؤولين منذ أن كان صغيرا، وطريقة كفاحه، ونضاله في الدراسة والحياة، حتى أصبح مديرا ناجحا أو رجل أعمال مشهور يضرب به المثل.

فعندما نقول نحن نحترم الأمانة مع الزملاء والزملاء فهذا لا يعني شيئا، فهو مجرد كلام أو شعارات رنانة ولكن عندما تروي قصة حقيقية حدثت لمندوب المبيعات الذي أخطأ في حق أحد الزبناء ثم اعترف بخطئه وذهب إلى الزبون معذرا، فقام الزبون بشراء المزيد احتراماً لأمانته ونزاهته، فإنك ترسل بذلك إلى المستمع رسالة واضحة عما تعنيه الأمانة داخل المنظمة وعما تقصده أنت كمسؤول باحترامك لها.

4- المجاز، والطرائف، والنكت، والألعاب:

يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة، والألفة، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن، أو عدم الثقة وتُعد الطرائف، والنكت والألعاب، والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات، والاجتماعات؛ لإزاحة بعض العوائق أثناء عملية لاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في

المنظمة. وتساعد على الإبداع، والابتكار. كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة، والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات الأعمال.

5- الأسطورة (Myth):

من بين التشكيلات الرمزية الهامة لثقافة المنظمة، نجد الأساطير، والأسطورة هي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث أو لشيء معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً. فالأسطورة قصة مثالية شخصياتها هم أبطال المنظمة أو بعض الأشخاص الخياليين في بعض الأحيان تروي أحداثاً حقيقية وقعت في المنظمة.

كما يمكن تعريفها على أنها: "كلام بدون مؤلف"، أي أنه لا يوجد مؤلف محدد لهذه القصة لأن المؤلف هنا "إجماعي" إنه ذلك الجسم الاجتماعي (Corps Social)، الذي يتكلم بصورة رواة؛ أي أن الأسطورة تروى وتتداول بين أفراد الجماعة لكن دون أن تنسب لشخص محدد باعتبار أن أحداثها تنسج من طرف الجماعة المتعلقة بها، حيث يتداول أفراد الجماعة أحداث الأسطورة في شكل قصة مثالية انطلاقاً من أحداث حقيقية تكون قد حدثت في منظماتهم، وغالباً ما تكون بطريقة استعارية.

فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات التي يغلب عليها الطابع المثالي حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو حضورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة. وتهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتدعيم وترسيخ القيم الجماعية داخل المنظمة، إذ غالباً ما لا يتحدث الأفراد بشكل مباشر عن القيم والمعتقدات ولكنها تنعكس فيما يتداولونه من قصص وأساطير عن حياة المنظمة، ولهذا تكون الأساطير كأحد الأساليب التعليمية من طرف هؤلاء الأفراد.

والهدف الأساسي من إشاعة الأساطير بين أفراد المنظمة هو إعطاء صورة مثالية عنها وعن جو العمل بها، وتكمن أهميتها في كون أنها لا تنسب إلى شخص بعينه مما يجعل أفراد المنظمة يركزون أكثر على الأحداث وعلى أبطالها الذين يصورون على أنهم ينجزون أعمالهم في أوقاتها ويضحون من أجل منظماتهم وازدهارها، ويتم تفعيل تأثير الأساطير في سلوك أفراد المنظمة من خلال اصباغها بالطابع الإيديولوجي الذي غالباً ما يؤثر على عواطف الجماعة.

لذلك نستنتج من هذه التعاريف السابقة بأن الأسطورة هي عبارة عن رواية من غير مؤلف لأحداث حقيقية يتقمص دور البطل فيها غالباً أشخاص خياليين، وذلك بهدف التأثير على سلوك الأفراد وتدعيم القيم والمعتقدات التنظيمية داخل هذه المنظمة.

لذلك نجد أن بعض مديري المنظمات أصبحوا أساطير والذين تعدت سمعتهم إطار منظماتهم مثل (George Besst)، المدير السابق لشركة (Renault)، و (Carlos Ghosn)، الرئيس التنفيذي لمجموعة

(Renault-Nissan)، والتي تعتبر ثالث أكبر مصنع للسيارات في العالم، و الشخص الوحيد الذي يرأس شركتين بهذا الحجم وفي نفس الوقت، والذي أصبح أسطورة في كل من فرنسا واليابان.

6- الأبطال (Heros):

هم أفراد غير عادين تميزوا وتفردوا على بقية زملائهم في بيئة العمل من خلال إنجازات أو أعمال استثنائية تتميز بالزعة الإنحرافية عن المألوف، كما تعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير إذ يصبحون أحياناً رمزا للمجال الذي تعمل فيه المنظمة. وهم شخصيات تركت بصمات واضحة في حياة المنظمة، ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف داخل المنظمة. وهم الذين رسخوا النجاح كجزء من ذاكرة المنظمة. كما أن الأبطال أناس يتمتعون بقيم المنظمة ويقدمون دوراً نموذجياً في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المنظمة مما يجعلهم مثالا يتقدي به، وقد فرق (Deal And Kenedy)، بين نوعين من الأبطال:

- أفراد يتميزون بكفاءة معتبرة موجودون داخل مختلف المستويات التنظيمية حيث أنهم يصنعون ويبيعون ويضمنون خدمة المنتجات وهذا فهم أبطال لوضعية وظروف معينة.
- أفراد يولدون مع المنظمة هم عادة مؤسسو هذه المنظمات.

7- الطابوهات (Tabou):

تعتبر الطابوهات أو ما يسمى (المحرمات المقدسة)، ذلك الوجه الخفي الذي لا ينبغي الخوض فيه ولا حتى الحديث عنه لأنه يخالف القواعد الاجتماعية والتنظيمية المعمول بها. فهي كل المواضيع والأحداث المساوية التي لا يجوز الحديث عنها، ولا حتى الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، أو تلك التصرفات والأعمال التي لا ينبغي اقترافها مرة أخرى لأن لها أثراً سلبياً على العاملين والمنظمة ككل. وتتمثل في كل من الإخفاقات و الاختلالات والتوترات التي من شأنها إحداث اضطراب للأفراد داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة. ومن أمثلة ذلك الإخفاقات التجارية، هفوات المدراء والرؤساء، الإخفاقات الشخصية، نقاط الضعف، الأماكن الحساسة، التواريخ الحساسة...الخ. وقد تحدث كل من (Mitroff)، و (Kilmam)، على نوع معين من الطابوهات، الذي أسموه بالأحداث غير الواردة (المدهشة)، (Impensable)، ويتعلق الأمر حسب هذين الباحثين بتلك الأحداث المساوية التي يكون لها تأثير سلبي وخطير على منتجات المنظمة والتي لا يمكن للمديرين التكهن بها أو توقعها، حيث حدد الباحثون أربعة أنواع من هذه الطابوهات:

- الحدث المساوي القادم من الخارج وذلك عند طرح المنظمة لمنتجاتها في السوق، حيث قد تتعرض للتلغ الجزئي أو الكلي، علماً أنها تحمل اسم وعنوان المنظمة المنتجة وهذا ما يعرضها للخسارة المادية و المعنوية:

- الحدث المأساوي المتأني من الداخل، حيث أنه عند صنع منتج ما قد يتعرض إلى عيب يشوبه في أحد مراحل إنتاجه ويجعل منه منتجاً غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق، وهو ما يعرض هذه المنظمة للخسارة المادية والمعنوية ويعمل حتى على تشويه سمعتها في السوق؛
- قد تصطدم منتجات المنظمة بمنتجات بديلة في السوق، مما يعرض منتجات المنظمة للزوال بمجرد ظهور هذه المنتجات البديلة؛
- الحدث الخاص بالفهم الخاطئ لرمزية وطبيعة المنتجات، فقد تنتج المنظمة منتجات موجهة لشريحة معينة من المجتمع وللاستعمال الخاص، لكن يحدث أن تصطدم هذه المنتجات بالجانب الديني لشرائح أخرى من نفس المجتمع أو من مجتمع آخر وهو ما يؤثر على صورة وسمعة هذه المنظمة ومنتجاتها، وكذا موقعها التنافسي في السوق.

8. الإشاعات:

هي عبارة عن تشكيلات رمزية ذات أصل ثقافي تكون في الأساس ما بين العادات والخرافات. تعتبر كذلك أخباراً لا أساس لها من الصحة في غالب الأحيان، كما أن رفضها يعتبر خطأ وكذلك الأمر عند اعتبارها كمؤشر عن سوء الاستعمال فهي تعتبر أداة فعالة في التسيير والاتصال.

فكم من القرارات التي تم اتخاذها من خلال الإشاعات؟ وكم من المشروعات التي تم تحضيرها والترويج لها، إنه من الخطأ اعتبار الإشاعة كتهديد لنظام المعلومات والاتصال الرسمي. إنها لا تمثل نسخاً أو بديلاً للاتصال الرسمي، حتى ولو كانت تتغذى أحياناً من أخطاء هذا الأخير، إنها نظام كامل له مبرره المستقل تماماً.

9. الشبكة الثقافية:

هي بمثابة ذلك الهيكل الخفي للمنظمة الذي يهتم أساساً بربط عناصر ومكونات ثقافة المنظمة مع بعضها البعض وذلك لتعزيز القيم وترويج الأساطير والحصول على المعلومات وإقامة الصداقات، وإيجاد مؤيدين ومساندين للمنظمة، وعموماً فإن لكل شبكة هيكلها الخاص وفيه ستة أنواع من الأشخاص: المتحدثون عن تاريخ المنظمة، المتكهنون بمستقبل المنظمة، المشوشون الجواسيس، أصحاب الدسائس، المروجون للمعلومات.

كما أن الشبكة الثقافية بإمكانها أن تعمل بشكل إيجابي في حالة ما إذا تحقق شرطان وهما، أن تكون للمنظمة ثقافة منسجمة، وأن ينسج الأبطال هذه الشبكة.

الفصل الثالث : خصائص أبعاد الثقافة التنظيمية

بالرجوع إلى أدبيات إدارة الأعمال يتضح أن للثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص الأبعاد والتي تؤثر وتتأثر بدورها بمجموعة من المتغيرات السلوكية الأخرى، كما أن هذه الخصائص والأبعاد تختلف من باحث إلى آخر ومن دراسة إلى أخرى.

أولاً : خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة والتي نوردتها فيما يلي:

1. الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة: حيث نعني بذلك بأن الثقافة التنظيمية لا تولد مع الفرد أي أنها ليست غريزية فطرية بل يتم اكتسابها عن طريق التعلم والمحاكاة والخبرة والتجربة والتفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل وبهذا يتعلم ويكتسب الأفراد ثقافة جديدة بمجرد دخولهم للمنظمة، وبالتالي تصبح الثقافة جزءاً من سلوكيات الأفراد داخل المنظمة كما تنتقل عبر الأجيال بشكل طبيعي وتلقائي.
2. الثقافة التنظيمية نظام مركب: حيث أنها تتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها، بحيث تضم الجانب المعنوي ويتمثل في القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد وتضم كذلك الجانب المادي والمتمثل في كل ما ينتجه الأفراد من أشياء ملموسة.
3. الثقافة التنظيمية نظام متكامل: فهي تشكل كلا متكاملًا وتسعى إلى خلق التناسق والانسجام والتناغم بين مجموع أجزائها فأى تغيير يطرأ على جانب من جوانب الحياة يؤثر في باقي مكونات النمط الثقافي للمنظمة.
4. الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر: بحيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلاً بعد جيل.
5. الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور: إن استمرار الثقافة لا يعني أن انتقالها من جيل إلى جيل كما هي عليه، وإنما تحدث علمياً تغيرات وذلك بإضافة عناصر أو ملامح جديدة أو التخلي عن عناصر وملامح أخرى وذلك استجابة للتغيرات البيئية. إلا أن عملية تغير الثقافة تعتبر من أصعب أنواع عمليات التغير داخل المنظمة.
6. الثقافة التنظيمية نظام مرناً لها خاصية التكيف: فهي نظام مرناً له القدرة على التكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيط المنظمة الداخلي والخارجي وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة واحتياجات أفرادها.
7. الثقافة التنظيمية مرآة عاكسة للمناخ التنظيمي السائد: تعكس ثقافة المنظمة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، التعامل مع العملاء، اتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة في ذلك داخل المنظمة.

8. الثقافة التنظيمية نظام انتقائي: يؤدي تزايد السمات الثقافية ومكوناتها إلى عدم الاحتفاظ بالثقافة التنظيمية ومن ثم انتقاء العناصر الثقافية بقدر ما يحقق إشباع حاجات ومتطلبات أفراد المنظمة والتكيف مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها.

9- الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة التنظيمية لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه، ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل هي في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة ومما يلاحظ إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والسلوك، مما يجعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

ويضيف الرخبي سمة أخرى لسمات الثقافة التنظيمية معتبرا إياها كمحدد لمعايير السلوك إذ تعد الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليس بديلا عنها، فوجود القيم الثقافية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات والسياسات لضبط سلوك العاملين، أمراً في غاية الأهمية ليكون تصرف وسلوك الموظف متفقا مع مصالح المنظمة ليس خوفاً من التعليمات فقط بل انسجاماً مع القيم السائدة في المنظمة.

ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد المتغيرات الهامة للبيئة الاجتماعية، فهي تشكل الأنماط المعيارية للممارسات السلوكية للأفراد والعلاقات الشخصية التي تنشأ بينهم، كما أنها مركب يحتوي على مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يكتسبها الأفراد والجماعات وتغلب على ممارساتهم السلوكية في الحياة بطريقة شعورية أو اللاشعورية. كما تعد الثقافة التنظيمية من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية التي تتحدد بناءً على أبعاد الثقافة التنظيمية، التي تختلف باختلاف طبيعة المنظمات وتنوع الدول التي تنتمي إليها هاته المنظمات.

1: بعد الاحتواء والترابط

أدركت معظم المنظمات اليوم أن رضا الفرد لم يعد بالضرورة هو المحدد الوحيد لولائه وزيادة إنتاجيته، فقد توصلت هذه المنظمات وفقاً لبيئة العمل والدراسات العلمية أن أنسب وسيلة إلى دفع وتحفيز الأفراد لتحقيق مستويات عالية من الأداء وإظهار مزيد من السلوكيات الإيجابية في مكان العمل يكمن في توفير بيئة عمل من شأنها جعل الفرد أكثر احتواءً لوظيفته، وجعله أكثر ارتباطاً بعمله وبمنظمته.

ويشير مفهوم الاحتواء الوظيفي إلى مدى أهمية العمل بالنسبة للفرد، ومدى اندماجه بقلبه وعقله في عمله؛ بحيث يصبح عمله جزءاً مهماً من حياته وأنه جزء من المنظمة وأن لعمله تأثير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الاحتواء التنظيمي عبارة عن مجموعة من الممارسات والقيم التي تسهم في توفير بيئة

عمل من شأنها أن تجعل الفرد أكثر احتواءً لوظيفته وجعله أكثر ارتباطًا بعمله وبمنظمته، ومن بين هذه القيم نجد:

✓ قيم الانتشار: يتضمن بعد الاحتواء والترابط قيم الانتشار والتي تشير إلى مدى انتشار قيم الثقافة التنظيمية بين العاملين وتبنيمها لها وجعلها كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساس للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.

✓ قيم القوة: يتضمن بعد الاحتواء والترابط قيم القوة والتي تشير إلى قوة الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.

✓ قيم الالتزام: يتضمن بعد الاحتواء والترابط كذلك قيم الالتزام والتي تشير إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها.

ومن هنا نجد أن ثقافة الاحتواء والترابط تخلق لدى العاملين توجها إيجابيا نحو المنظمة وقيمها، كما تمثل وسيلة فعالة لدفع الأفراد إلى إخراج أفضل ما لديهم من المهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء العمل، وهناك عدة متطلبات تسهم في تحقيق مفهوم الاحتواء يمكن توضيحها في ما يلي:

أ. الاتجاه نحو مشاركة العاملين:

إن إشراك العاملين، هو التزام طويل الأجل وطريقة جديدة لتسيير العمل وتغيير أساسي في ثقافة العمل، ويمكن للثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم المسؤولية والاستقلالية والمشاركة في صناعة القرار وتفويض السلطات والصلاحيات من تحقيق الاحتواء والترابط و الابتعاد قدر المستطاع عن الإرباك والازدواجية. وتتضمن مشاركة العاملين العناصر التالية:

■ المشاركة في صناعة القرار:

تعرف المشاركة بأنها إعطاء العاملين الفرصة للدخول في تحاور مع إدارتهم وتوضيح ما يجول لديهم من أمور وظروف تتعلق بطبيعة أعمالهم وتعتبر عملية المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في مختلف الأمور المتعلقة بالمنظمة كصناعة القرارات ورسم السياسات وصياغة الخطط وغيرها ذات تأثير كبير على واقع العمل والإنتاجية حيث يعتبر الأفراد الأكثر معرفة بالمشكلات التي تحيط بالعمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول البديلة كما يعد إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة مع الآخرين وخاصة مع المستويات الإدارية المسؤولة مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم مما يساعدهم ذلك على الاجتهاد أكثر في الأداء وطرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من المشاكل والصراعات الوظيفية.

كما أن للمشاركة في اتخاذ القرارات أهمية كبيرة في توفير المزيد من الاحتواء والترابط من خلال مساعدة الأفراد على بذل المزيد من الجهود وكذا تفجير الطاقات الكامنة لديهم لبلوغ الهدف، وذلك انطلاقاً من أنهم جزء من التنظيم، كما تشكل المشاركة حافزاً معنوياً إيجابياً للعاملين وتعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية الانتماء والرضا الوظيفي لديهم تجاه المنظمة التي يعملون بها كلها عوامل تزيد من احتواء وترابط العاملين.

كما تؤثر القيم الثقافية للمديرين في اتخاذ قراراتهم إذ تُعبر عن أفكار وقيم ومعتقدات ومبادئ متخذ القرار والتي ستؤثر حتماً على منفذيه، ومن الضروري أن تتوافق مع قيم ومعتقدات الأفراد بالمنظمة وإلا انعكس أثرها سلباً على سلوك الفرد، لذلك يساهم إشراك الأفراد العاملين في سيرورة اتخاذ القرار في تحسين الفرد بأهميته كمورد بشري وأهمية قراراته في صناعة نجاح المنظمة واستمرارها، إذ تُجسد المشاركة تفاعل قيم المؤسس وقيم الأفراد العاملين بالإضافة إلى ترسيخ قيم التعاون وقيم المشاركة والعمل بروح الفريق، والتي سينعكس تأثيرها على ولاء الفرد للمنظمة وانتمائه إليها، وهو ما يزيد من مستوى الاحتواء والترابط.

■ تفويض السلطات:

يعتبر مفهوم تفويض السلطة، كوصف يطلق على درجات وأشكال متفاوتة لتقاسم السلطة وتشاركها مع المرؤوسين، كما أن تفويض السلطة من شأنه أن يحقق نوع من الاحتواء والترابط. ومما لا شك فيه، أن عملية تفويض السلطة من شأنها أن تعود على المنظمة، وعلى كل العاملين فيها بعدة مزايا، تتفاوت في أهميتها ونوعها، بتفاوت درجة تفويض السلطة، وبتفاوت قدرات كل من الرؤساء والمرؤوسين، والبيئة التي تعمل فيها المنظمة، إذ أن تفويض السلطة يتيح أمام المفوض إليه الفرصة لتحسين أدائه، فكلما تعلم أكثر، من خلال الخبرة والتجربة، تُسند إليه سلطات أكبر، وأعمال أكثر صعوبة، وكذا تُمنح له الاستقلالية في اتخاذ القرارات؛ من هذا المنطلق لا بد على المدير أن يحقق مشاركة مرؤوسيه - من خلال تفويض السلطة إليهم - إذا ما أراد أو رغب في تنمية مهاراتهم أو صقلها؛ كما يؤثر التفويض الفعال إيجابياً على معنويات العاملين، فالتعلم أثناء العمل، والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة، وزيادة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، كل ذلك يمكن أن يساعد على رفع المعنويات وزيادة الشعور بالرضا وتحقيق الاحتواء والترابط ما بين الأفراد داخل المنظمة.

ب. الاتجاه نحو تطوير قدرات العاملين:

تعتبر القدرة على تطوير العاملين أحد الخصائص الثقافية الهامة التي أثبتت الدراسات أنها تؤثر على أداء المنظمة وبالتالي على نجاحها، حيث أن التحديات التي تواجهها المنظمات تحتاج إلى الاستثمار في الموارد البشرية، وبالتالي أصبحت المنظمات تهتم بتطوير وتدريب وتمكين العاملين كنشاط يساعدها على مواجهة التحديات البيئية ويساعدها على تعزيز أدائها واكتساب ميزات تنافسية، وبدلاً من النظرة التقليدية التي كانت

تركز على تطوير العاملين في المستويات الإدارية العليا، أصبحت المنظمات تهتم بتطوير العاملين في جميع المستويات خاصة مع زيادة الاعتماد على فرق العمل وزيادة درجة مشاركة واحتواء العاملين في العمل. كما يعتمد نجاح المنظمة على مدى قدرتها على تطوير العاملين وإتاحة الفرصة أمامهم لاكتساب مهارات متنوعة بما يكفي للإعطاء الفرد مرونة أكبر ومعرفة أوسع تمكنه من العمل في مواقع مختلفة والتكيف بشكل فعال مع متغيرات متطلبات العمل.

ويعرف عرف تطوير العاملين بأنه مجموعة من الأنشطة المنظمة والمخططة والمصممة بواسطة المنظمة لإمداد الأعضاء بالمهارات المطلوبة لمقابلة المتطلبات الوظيفية الحالية والمستقبلية. وتظهر أهمية تطوير العاملين سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة، فعلى المستوى الفردي يشعر العاملون أن الإدارة تهتم بهم وتحاول أن تنمي قدراتهم ومهارتهم، مما ينعكس إيجابياً على اتجاهات وسلوكيات العاملين، حيث يزداد الالتزام التنظيمي، والاحتواء والترابط، أما على مستوى المنظمة، تساعد برامج تطوير العاملين المنظمات على التغيير بصورة فعالة، وعلى أداء العمل بمرونة، مما يساعد على ظهور ثقافة التعلم وهو ما يزيد من قبول التدريب والتعلم مما ينعكس إيجابياً على تحقيق معدلات أداء مرتفعة وزيادة إنتاجية العاملين.

ويتطلب تطوير قدرات العاملين ضرورة اهتمام الإدارة العليا بخلق وغرس ثقافة التعلم في المنظمة وجعلها أحد دعائم الثقافة التنظيمية، وتوفير برامج شاملة لتطوير وتمكين وتدريب العاملين، ومن خلال ذلك تتمكن الإدارة من توليد القناعة لدى العاملين بأن فرص الترقى والنمو الوظيفي لن تتأخر إلا من خلال العناصر التالية:

■ تمكين العاملين:

يعتبر تمكين العاملين مفهوماً مهماً وحديثاً في مجال تطور الفكر الإداري، وبالأخص بعد تحول اهتمام الإداريين والباحثين من نموذج منظمة التحكم والسيطرة، إلى نموذج المنظمة الممكنة، كما تعددت الآراء والتعاريف التي تناولت مفهوم تمكين العاملين باعتباره أحد المفاهيم الإدارية الرئيسة، التي تدعم تطبيق منهج الإدارة الحديثة والمنفتحة، فقد عرفه المدهون على أنه عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات، والأدوات، والمعلومات، والسلطة، والمسؤولية المتعلقة بعملهم، ليتمكنوا من تصميم عملهم، واستخدام المعلومات، والتفاعل مع الآخرين، واتخاذ القرارات المناسبة، دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من الرئيس أو المدير، بهدف إعطاء العاملين الفرصة لإتقان عملهم، وإدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للعملاء. ويرى (RUSSELL)، بأن التمكين التنظيمي هو إعادة توزيع السلطة والسيطرة في المنظمة، وهو نتيجة المشاركة الكاملة بين العمال والقادة في اتخاذ القرارات. ويرى المحاسنة أن التمكين التنظيمي هو منح الأفراد

حرية الإدارة والتصرف، في صنع القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة، وتحفيزهم ذاتياً، وتطوير شخصيتهم، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله. وبالتالي فإن تمكين العاملين يعتبر استراتيجية إدارية قائمة على أساس مجموعة من الممارسات الإدارية التحفيزية، التي ترسخ الشعور لدى الموظف بقيمة، ومعنى عمله، وتعمق شعوره بجدارته، وكفاءته، وقدرته على الاستقلال، والتقدير الذاتي، فيما يتعلق بعمله، وزرع الإحساس لديه بتأثير عمله في سير عمل المنظمة ككل، سواء أكان يعمل منفرداً أو ضمن فريق عمل. كما أن التمكين هو ممارسة حديث تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، من خلال النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة، مع توسيع مجال إكساب الثقة واعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار.

والتمكين عبارة عن منهج أو فلسفة إدارية معاصرة يتم من خلالها إعادة النظر في طريقة توزيع سلطة صنع واتخاذ القرارات، بشكل يجعلها أكثر مرونة وتوزعاً على جميع الأطراف في المنظمة سواء كانوا أفراداً أو فرق العمال، لتحفيز الإبداع والتحسن المستمر، مع التأكيد على أهمية توفر عامل الرقابة الذاتية لتنمية الإحساس بالملكية والمسؤولية على النتائج.

كما أن المتأمل في تعاريف التمكين يلاحظ أنها تصب جميعاً في الاتجاه الداعي إلى زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توزيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة المشاكل التي تعترض أداءهم.

ومن أجل الوصول إلى تطبيق مفهوم التمكين لا بد من توفر دعائم أساسية أهمها: الثقة المتبادلة، وقابلية العاملين، وقناعة المديرين، والمشاركة في المعلومات، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي مع التركيز إلى الاتجاه نحو التمايز الأفقي بدلاً من تعدد المستويات الإدارية، بالإضافة إلى التدريب والتطوير.

كما أن الممارسات التنظيمية التمكينية، ما هي إلا محرضات داخلية للموظف، من أجل إنتاج سلوكيات تخدم العمل في المنظمة، وذلك من خلال شعور الموظف بالكفاءة، والاستقلالية، والقدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، ومن ثم فإن تهيئة الظروف التمكينية في بيئة العمل، تخلق الرغبة لدى الموظف لتحدي المواقف الصعبة في العمل، وبمقابل الجهود التي تبذلها إدارة المنظمة لتطوير قدرات الموظفين من خلال الممارسات التنظيمية التمكينية، فإن الموظفين يشعرون بأنهم مدينون للمنظمة وتتولد لديهم الرغبة في إنجاز مهامهم بالشكل المناسب، وذلك بناء على الالتزام الناتج عن العلاقة التبادلية الاجتماعية بين المنظمة وموظفيها، التي قوامها الثقة المتبادلة بين الموظفين وقادتهم في العمل، ومن ثم فإن بيئة العمل التي تزود الموظفين بالمعلومات، وتمنحهم الدعم والموارد، وفرص التعلم والتطور، من شأنها أن

تؤثر في الموظفين، وتغير في مواقفهم واتجاهاتهم، وتؤثر في إنتاجيتهم وسلوكياتهم التنظيمية، كما يخلق التمكين حالة من الانسجام النفسي بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها.

■ التدريب:

تُحقق الثقافة التنظيمية الاحتواء والترابط من خلال تنمية الاهتمام بالعنصر البشري والسعي إلى تطوير كفاءته، ويعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تسعى لتحقيق تنمية كل من الأفراد والمنظمات، والتدريب من العمليات الأساسية في بناء القوة الوظيفية الإيجابية ذات الإنتاجية والفعالية، وهو يهدف إلى مساعدة الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم، وزيادة معلوماتهم، وقد يكون الهدف منه أيضاً تغيير أو تعديل سلوكهم أو اتجاهاتهم للتأكيد على النواحي الإيجابية في العمل ومن ثم خلق الفكر الابتكاري والإبداعي.

كما أن التدريب هو مجمل النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية.

وتتجلى أهمية التدريب في أنه يتيح للعمال التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل، نظراً لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية، فضلاً عن أن التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف؛ كما يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم وهو ما يزيد درجة احتواء العاملين داخل المنظمة.

■ التعلم:

على الرغم من أن أساسيات نظرية التعلم التنظيمي كعامل لتعزيز الأداء يمكن أن ترجع إلى السبعينات من القرن العشرين إلا أن الكتابات الخاصة بها قد توسعت خلال فترة التسعينات، حيث زاد اهتمام الباحثين والممارسين بدراسة التعلم واتجهوا من التركيز على التعلم الفردي إلى التركيز على التعلم التنظيمي، إذ يعرف التعلم التنظيمي بأنه عبارة عن اكتساب وتطوير معارف ومهارات وسلوكيات جديدة، وهو عملية مبنية أساساً على الخبرة، وغالباً ما ينتج عنه تغير في السلوك نتيجة اكتساب تلك المعلومات والمهارات الجديدة. كما يمكن تعريف التعلم التنظيمي بأنه: العملية التي من خلالها تتولد المعرفة عن طريق نقل الخبرة.

و يمكن أن تحقق الثقافة التنظيمية الاحتواء والترابط من خلال ثقافة التعلم المستمر، وذلك بإشراك جميع أعضائها في عملية التعلم، بحيث يصبح جميع العاملين يبحثون عن المشكلات التي تواجه المنظمة ويقوم الجميع بالبحث عن حل لتلك المشكلات من أجل توفير فرصة للتجربة والتحسين المستمر، حيث عرف (REYNOLDS, 2004)، ثقافة التعلم، بأنها: «تلك الثقافة التي تشجع توجيه سلوك الأفراد تجاه التعلم»، بحيث اقترح مجموعة من الممارسات المشجعة على تطبيق ثقافة التعلم وهي:

- ✓ تطوير ونشر الرؤية المستقبلية للمنظمة؛
 - ✓ تمكين العمال وإعطائهم الحرية لأداء أعمالهم،
 - ✓ تبني نهج إداري يسهل من اتخاذ القرارات ويسهل من عمل الأفراد؛
 - ✓ توفير بعض الدعائم التي يستند التعلم عليها خاصة المعلوماتية منها؛
 - ✓ توفير المجال لاستقبال التغذية العكسية من العمال؛
 - ✓ محاولة معرفة أسلوب التعلم الخاص بكل فرد ومحاولة تعديله إن أمكن حتى يتناسب مع طبيعة عمله؛
- كما يُعطى التعلم التنظيمي المنظمة القدرة على البقاء والمنافسة والتكيف مع التغيرات المستقبلية في بيئة العمل، فمن أجل بقاء المنظمة يجب أن تتعلم على الأقل بنفس سرعة التغيرات البيئية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يزيد التعلم التنظيمي من الصلاحيات والقدرات الإدارية التي تمكن المنظمة من خدمة عملائها بشكل أفضل، وتحسين الأداء الحالي، وكذلك تعزيز الأداء المرتقب مما ينعكس على زيادة قدرة المنظمة على اكتساب ميزات تنافسية أكثر، ولكي يحدث التحسن الأساسي في الأداء يجب أن يزيد معدل التعلم التنظيمي عن معدل التغير التنظيمي.

ج. الاتجاه نحو التقدير والتحفيز:

يعتبر الاتجاه نحو التقدير والتحفيز وسيلة هامة تسعى المنظمات من خلالها أن توائم بين أهداف الأفراد وأهدافها، وذلك من خلال تحفيزهم وتقديرهم وتعزيز السلوك الاجتماعي، لخلق دافعية اجتماعية أساسها العلاقات الاجتماعية التي تؤسس للتعاون والترابط الاجتماعي لأفراد وتوحيد الجهود للعمل كقوة جماعية في مواجهة المشاكل التي تعيق توازن واستقرار البناء الاجتماعي للمنظمة، كما تعتمد استمرارية الفرد في الأداء المثمر على الدرجة التي تؤكد فيها الثقافة التنظيمية بالمنظمة على مراعاة العلاقات الإنسانية بين العاملين والاهتمام بتلبية احتياجاتهم، واحترامهم وتقديرهم، ونشر ثقافة الإنجاز والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي وكذا تحقيق طموحاتهم الشخصية ورعايتهم صحياً واجتماعياً، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

■ احترام وتقدير العاملين:

يساعد احترام وتقدير العاملين بالمنظمة على تحفيزهم واستنهاض جهودهم ورفع كفاءتهم في مجال العمل، فكل ما تقدمه المنظمة من أشكال التكريم والتحفيز المختلفة والمعاملة الحسنة للعاملين، له دور فعال في رفع كفاءة العمل بالمنظمة، كما يحقق نوع من الاحتواء والترابط داخل المنظمة.

✓ الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي: عندما يسود شعور عام لدى العاملين بالمنظمة بالأمن والاستقرار الوظيفي، وأنه لا توجد المخاوف المرتبطة بمشاعر التهديد بالفصل عن العمل، أو توقف نشاط المنظمة، فإن ذلك يعكس ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية قادرة على احتواء أفرادها من خلال الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي، ومن ثم ارتفاع مستوى دافعية الأفراد إلى المشاركة الإيجابية في تطور وتقدم المنظمة.

✓ المكافأة وتشجيع الإنجاز:

تعد المكافأة وتشجيع الإنجاز من العوامل المهمة التي تساعد على تحفيز العاملين ورفع كفاءتهم في مجال العمل، فالإدارة الناجحة تستخدم أسلوب الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود العاملين في اتجاه فع مستوى الأداء، ولما كانت المكافأة تؤثر في الأساليب التي يتصف بها الأفراد فإنه يمكن استخدامها لاجتذاب العاملين القادرين وإبراز إمكاناتهم وقدراتهم المختلفة وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال التحفيز بعدة أساليب من بينها:

■ التحفيز المادي: ويشمل الحوافز المادية التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، و الارتقاء بمستوى كفاءتهم، و من هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية و العلاوات و المشاركة في الأرباح و المكافآت من الاقتراحات ، و الحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع أحدهما أو كلاهما وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب أكبر في حين أن التقصير في الإنتاج كما أو كيفا يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي والحافز المادي ذو طابع مالي نقدي أو اقتصادي و يتمثل فيما يحصل عليه العاملون من مزايا أو حقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية.

■ التحفيز المعنوي: ويشمل الحوافز المعنوية التي تساعد العامل وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، ومنها فرص الترقية والاعتراف والتقدير بالجهد الوظيفي ومسؤوليات الوظيفة، والأثر الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص النمو والابتكار وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات. و الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المنظمة، لذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية

ما يلاءم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة إلى التقدير، أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي، فهي تعبر عن الاعتبارات الإنسانية للعامل في عمله، فهي تحافظ وتحسن اتجاهاته وموقعهم اتجاه العمل ورؤسائهم وزملائهم بصفة خاصة.

■ **التحفيز الفردي:** ويشمل تلك الحوافز التي تستهدف الفرد فيمنح الحوافز نتيجة أداءه عملاً معيناً ويرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر، كما يرتبط برغبته في زيادة دخله لقاء زيادة إنتاجية، كما أن هذا النوع من التحفيز يؤدي إلى إيجاد روح التنافس الفردي، ويحصل الفرد من خلاله على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة.

■ التحفيز الجماعي:

يتضمن تلك الحوافز التي تحصل عليها مجموعة من الأفراد نتيجة اشتراكهم في أداء معين بحيث ينجر كل عامل جزءاً من هذا العمل ويتم توزيع الحوافز الجماعية عليهم توزيعاً عادلاً، وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة مما ينعكس إيجاباً في تحقيق نوع من الاحتواء والترابط.

✓ الرعاية الصحية والاجتماعية:

تعد الرعاية الصحية والاجتماعية من أهم عناصر الثقافة التنظيمية المرتبطة ببعد الاحتواء والترابط وذلك من خلال تلبية الاحتياجات النفسية والمادية للعاملين، وذلك عن طريق تلبية بيئة العمل المادية والاجتماعية المناسبة، وتوفير التأمين الصحي والرعاية الصحية المناسبين للعاملين ولأسرهم، وكذلك توفيق أوجه الرعاية الاجتماعية المناسبة لهم، وكذا حل مشاكلهم المختلفة.

د. الاتجاه نحو تفعيل الاتصالات:

يعد تفعيل الاتصالات داخل المنظمة من السمات الثقافية المهمة التي تساعد على تحقيق الاحتواء والترابط، وذلك لما تحققه الاتصالات في توصيل وتبليغ وتوحيد الأفكار وتحقيق التنسيق والتكامل بين الوحدات والأقسام المختلفة، مما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على رفع مستوى أدائهم. إذ أن الاتصال الفعال هو أساس التفاعل الاجتماعي، حيث يعبر عن مجموع العلاقات الاجتماعية، التي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين أعضاء النسق، هذا التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال، طالما أنه أداة لنقل المعلومات والوقائع، والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر، ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل المنظمات، وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما يعتبر الاتصال الفعال وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، مما يساعد على الارتباط والتماسك، كما يؤدي إلى دمج وصهر كل الأهداف الفردية في هدف جماعي واحد وهو ما يساعد على ظهور التعاون في العمل وتجميع مختلف وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم.

فطبيعة الاتصال الفعال تساعد على تعزيز وتنمية العلاقات الاجتماعية، كما يُشعر العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المنظمة من أجلها، وهو ما يساعد في توسيع آفاق الفرد وإبداعاته وبث روح التعاون والاندماج في جماعة العمل وهو ما يحقق نوع من الاحتواء والترابط الوظيفي.

2. بعد الاتساق والتجانس:

يعد التكامل الثقافي من متطلبات قوة الثقافة التنظيمية وتماسكها، وتتوقف قوة الثقافة التنظيمية على بعد الاتساق والتجانس والذي يتضمن مدى عمق واتساق القيم التي يعتنقها أفراد المنظمة ومدى إيمانهم بها، وكذا على جودة التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، وهناك عدة متطلبات تسهم في تحقيق مفهوم الاتساق والتجانس يمكن توضيحها في ما يلي:

أ. وضوح القيم الجوهرية:

تعد القيم الجوهرية بمثابة المبادئ الأساسية والثابتة للمنظمة التي توضح معايير السلوك، فهي الأساس الذي تُبنى عليه المنظمة، وهي التي توحد قيم ومعتقدات الأفراد حول الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما أن للقيم الجوهرية الغلبة على معظم القيم الأخرى السائدة في المنظمة، فجميع القيم اللازمة لأداء العمل تشتق من هذه القيم الجوهرية.

كما تعمل القيم الجوهرية الواضحة على الحفاظ على هوية المنظمة، وعلى إثارة دافعية العاملين والمحافظة على سلوكهم الإيجابي، وحتى تتصف القيم الجوهرية بالوضوح، فلا بد أن تتوفر فيها الشروط التالية:

- ✓ أن تكون واضحة الهدف وسهلة الفهم؛
- ✓ أن تكون مقنعة ومختارة من بين عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها؛
- ✓ أن تكون متسقة ومتوافقة فكرياً مع قيم وسلوك العاملين؛
- ✓ أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة والعاملين على حد سواء؛
- ✓ أن تكون ثابتة وواقعية بحيث يسهل ترجمتها على أرض الواقع.

ب. الاتفاق على القيم الجوهرية:

تعتمد قوة وتماسك الثقافة التنظيمية على مدى التطابق والتجانس والاتفاق بين قيم ومعتقدات العاملين وقيم ومعتقدات المنظمة، فالثقافة القوية تتمتع بمستويات عالية من الاتفاق والانسجام بين قيم ومعتقدات أفرادها، مما يسهم في تحقيق مستويات عالية من الرضا ويزيد من مستوى كفاءة الفرد في المنظمة.

كما تعتمد قوة وتماسك الثقافة التنظيمية أيضاً على مدى توافق الأقوال مع الأفعال وهو ما يعرف بالتوافق التنظيمي الذي يشير إلى درجة توافق القيم التي تمارسها المنظمة بالفعل مع قيمها المعلنة والمنشورة والموثقة في سالتها.

ج. التنسيق والتكامل:

تتكون معظم المنظمات من إدارات وأقسام متعددة تتفاعل مع بعضها البعض لإنجاز المهام التنظيمية المشتركة، ومع زيادة حجم المنظمات وتعقدها وتنوع إداراتها وأقسامها فهي تحتاج إلى مستويات عالية من التنسيق والتكامل بين تلك الوحدات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بنجاح، وقد ازدادت أهمية التنسيق والتكامل مع اتساع نطاق الإشراف في المنظمات وتداخل المهام وظهور التركيبات المسطحة.

كما يتطلب التنسيق والتكامل تحقيق الانسجام بين نشاطات الأقسام والفروع المختلفة، وبين جهود العاملين في القسم، أو الفرع الواحد، ضمن إطار تعاوني متناسق، يساعد على تحقيق التكامل، ويعمل على توحيد الجهود وتجميعها، وتعبئتها للوصول إلى الهدف المنشود بأفضل الطرق. ويتحقق كذلك من خلال قدرة الإدارة العليا على تحقيق التنسيق الفعال بين القيم والمعاني المشتركة والتوقعات المتوافقة التي تضمن أن كل جزء في المنظمة يسير نحو اتجاه وهدف واحد.

كما يُحقق التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة العديد من الفوائد من أهمها:

✓ التركيز على إنجاز المهام: حيث لا يركز العاملون في الإدارات المختلفة على إنجاز أهدافهم الشخصية، بل يركزون على الأهداف الكلية للمنظمة ككل، مما يؤدي إلى تبادل المعلومات والموارد وبالتالي حدوث تقدم أكثر في إنجاز المهام.

✓ زيادة التحام وتماسك العاملين: يؤدي التعاون والتكامل بين العاملين إلى زيادة درجة الالتحام والتماسك بينهم، حيث يجذب العاملون للمنظمة ككل وليس للجماعة التي ينتمون لها، ويتحقق إشباع ورضا لجميع أعضاء المنظمة، فالأعضاء في الإدارات المختلفة يتعاونون مع بعضهم البعض ويعملون على ربط إنجاز مهام الأقسام المختلفة بأهداف المنظمة.

✓ إنجاز الأهداف التنظيمية: يساعد التعاون المنظمة على إنجاز أهدافها حيث توجه مختلف الجهود لتحقيق أهداف المنظمة ولا توجه طاقة العاملين للتنافس بين بعضهم البعض، فالمنظمات تستطيع أن تحقق أهدافها الكلية بنجاح عندما تقوم المجموعات الفرعية بأداء مهامها بصورة جيدة وتتعاون مع بعضها البعض.

3. بعد القدرة على التكيف:

يتكفل سعي المنظمات الهادفة للبقاء بمدى نجاحها في التكيف مع بيئتها، ففي خضم ما تواجهه المنظمات من تغيرات متسارعة في شتى الميادين كونها تعمل في بيئات ديناميكية مضطربة قياساً بالبيئات التي كانت تعمل فيها بالسابق، فإن حالة القبول بأن البيئة المضطربة هي الحقيقة السائدة في الوقت الحاضر بدأت تتزايد، من هنا تتأكد أهمية دراسة البيئة وأثرها على منظماتنا. لذلك أصبحت المنظمات اليوم تعمل في ظل بيئة متحركة ومتغيرة ومعقدة تحتوي على الكثير من المتغيرات التي يكون لها أثر بالغ الأهمية في مجمل العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظمة والقرارات التي تتخذها، لذلك تسعى هذه المنظمات للتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها عن طريق القرارات الاستراتيجية التي تتخذها بعد فهم طبيعة ما يحصل في البيئة من تغيرات واستيعابها وتحديد سبل الاستجابة لمتطلباتها أو محاولة التأثير فيها قدر الإمكان لتحقيق أهدافها في النمو والتطور والبقاء.

كما أن موضوع التكيف البيئي يستلزم بعض العناوين الرئيسية مثل الفلسفة والاستراتيجية التي يتحدد بموجبها الغرض الرئيسي للمنظمة واستراتيجية تحقيقه والمعاني التي يتم بموجبها كيفية أداء الأفراد والمدراء من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، لذلك نجد أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية، حيث أن التعديل في إحدهما يؤدي إلى التعديل في الأخرى.

أ. مفهوم القدرة على التكيف:

إن القدرة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية تعتبر من أحد الخصائص الهامة والأساسية لثقافة المنظمة، وهذا يعني وجود نظام من المعتقدات والقيم والمعايير التي تدعم قدرة المنظمة على استقبال وتفسير وترجمة الإشارات الصادرة من البيئة إلى سلوكيات تعمل على زيادة فرصة المنظمة في البقاء والنمو. كما أن القدرة على التكيف تعتبر مؤشر لقدرة المنظمة على تشخيص التغيرات البيئية الحاصلة في محيط عملها ومن ثم القيام بكافة التعديلات والتغيرات الممكنة في تركيبها ونشاطاتها التنظيمية لتحقيق التناغم مع هذه التغيرات. وتُعني عملية التكيف البيئي بكل ما يخص حالات الموائمة فيما بين عناصر المنظمة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية سواء كانت البيئة الخاصة أو البيئة العامة، وذلك لتصور الرؤية المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها

بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة يتبين لنا بأن التكيف البيئي يتعلق بتحليل البيئة الداخلية والخارجية والتي هي عبارة عن مجموعة من المثيرات المتنوعة، لذا على المنظمة أن تفهم تلك المثيرات بطرق مختلفة وتستجيب بإجراء تعديلات وتغييرات في بيئتها الداخلية وذلك حسب طريقة إدراكها في إطار سلوك تكيفي تنظيبي بينها وبين البيئة الخارجية.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن تحديد مفهوم القدرة على التكيف بأنها مقياس لقدرة تفكير المنظمة في إحداث التغييرات الاستراتيجية الأنسب في أبعاد متنوعة من بيئتها الداخلية لمواجهة تحديات محتملة في البيئة الخارجية لضمان تحقيق فاعليتها.
ب. أهمية القدرة على التكيف:

تحقق المنظمات التي تتسم بالقدرة على التكيف العديد من المزايا والمنافع، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعي الاستراتيجية وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل المنظمة مع بيئتها، بجانب إمكانية تحقيق المنظمة للعائد الاقتصادي المرضي، وتخصيص مواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية وفيما يلي نتناول بعض المزايا التي تعود على المنظمات من جراء اهتمامها بخاصية القدرة على التكيف من خلال اهتمامها بالتوجه الاستراتيجي:

• وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: إن المنظمات الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها وبالتالي تركز مواردها واهتماماتها لهذه الأمور. وهكذا يمكن القول بأن المنظمات التي تتسم بالقدرة على التكيف هي تلك المنظمات التي تهتم بوضع استراتيجيات واضحة لأعمالها وتحقق نجاحاً ملحوظاً في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها.

• التفاعل البيئي على المدى البعيد: لا تستطيع المنظمات التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها على المدى القصير، إذ لا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناء على قراراتها الاستراتيجية، التي تمكنها من التأثير في بيئتها، ومن ثم يمكن للمنظمة ذات الثقافة المتكيفة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية بما يعزز عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية.

• تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية: أثبتت بعض الدراسات أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بالتوجه الاستراتيجي طويل المدى وتحريمها دقة اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

• تدعيم المركز التنافسي: إن القدرة على التكيف تمكن المنظمات من تقوية مركزها التنافسي في ظل الظروف التنافسية المحلية أو الدولية، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد المنظمات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية.

• القدرة على إحداث التغيير: تعتمد المنظمات التي تتسم بالقدرة على التكيف في وضع وصياغة استراتيجياتها على كوادرات ذات تحديات ونظرات ثاقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والاكتشاف.

• تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة: تساعد القدرة على التكيف مع المستجدات والمتغيرات البيئية على توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من تعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.

وبموجب ما سبق يمكن النظر إلى القدرة على التكيف من خلال تحقيق التطابق بين عمليات صياغة استراتيجيات المنظمة ومكونات بينها التي تتسم بالتعقيد والديناميكية، ذلك أن نجاح المنظمات مرهون بنجاح استراتيجياتها المختارة التي تحقق لها التكيف مع البيئة وتذليل عقباتها لتسهم الاستراتيجية عندئذ بزيادة احتمالات النجاح المستهدف.

4. بعد تشجيع الإبداع والابتكار:

يعتبر موضوع الإبداع والابتكار من الموضوعات الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة متغيرة ومعقدة، لذلك أصبح تشجيع الإبداع والابتكار والبحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، كما يعتبر الإبداع والابتكار من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات، فقد أدت المنافسة بين المنظمات بشكل خاص وعوامل البيئة المحيطة بالمنظمة بشكل عام إلى تنامي حاجة المنظمات لتطوير الخدمات وابتكار وإبداع إجراءات وعمليات جديدة لتعزيز الأداء وتأكيد البقاء.

أ. مفهوم تشجيع الإبداع والابتكار:

تعد الثقافة التنظيمية أحد المحددات الرئيسية لطبيعة الممارسات الإبداعية في أي منظمة فهي تشكل الأنماط المعيارية للممارسات السلوكية للأفراد والعلاقات الشخصية التي تنشأ بينهم، فالقيم والمعتقدات التنظيمية المكونة لثقافة التنظيمية تمثل المحك الأساسي للطاقت والقدرات الإبداعية بالمنظمة، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الفرد وإبداعه وإنتاجيته في مجال العمل.

فالثقافة التنظيمية تمثل نقطة البداية الحقيقية لإثارة الدافعية وتحريك السلوك نحو الأداء المثمر والإبداع، وهناك ثلاثة عناصر أساسية يعد وجودها شرطاً ضرورياً لوجود مناخ تنظيمي مشجع وداعم للتوجهات الإبداعية:

- ✓ تبني المنظمة للقيم والمبادئ التي تنمي الاتجاهات الإبداعية وإعلانها لمختلف العاملين بها.
- ✓ صياغة هذه القيم وترجمتها في نظم وأساليب ووسائل تغرس الإبداع منهجاً لكل العمليات والنشاطات الوظيفية.
- ✓ إتباع النظم والأساليب والحوافز التي تعمق إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ بالقدر الذي يحقق التزامهم بها وحرصهم على تنظيمها.
- ✓ وبناء على ما سبق فإن الثقافة التنظيمية المشجعة على الابتكار والإبداع ينبغي أن تتوفر فيها مجموعة من العوامل المحفزة على الابتكار والإبداع ومن أهمها:
- ✓ تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحاً وتبادل للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر.
- ✓ وضع التصورات المستقبلية للمنظمة بالتعاون مع المبدعين.
- ✓ تشجيع الأداء الابتكاري، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد، حتى لو بدت غريبة لأول وهلة.
- ✓ تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها، وكذلك تشجيع النقاش الحر والاهتمام بأراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز،
- ✓ توفير قنوات اتصال مفتوحة تسمح بنقل المعلومات المرتدة والسماح لكل المستويات بتوصيل ما لديها من أفكار أو تحفظات.
- ✓ تشجيع وتنمية قدرات الأفراد بإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق النجاحات للمنظمة.
- ✓ تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية؛ وذلك من خلال احترام تباين وجهات نظر العاملين والتشجيع على ذلك.
- ✓ الحد من الإشراف المفرط، وتوفير قدر من الاستقلالية لدى العاملين، ومنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم.
- ✓ البنية التنظيمية؛ والمقصود عدد محدود من التسلسل الهرمي، ومعايير مرنة، واللامركزية القوية،
- ✓ الموارد المادية والتكنولوجية؛ وتعني توافر الأدوات والتقنيات التكنولوجية التي تيسر عمليات إنتاج الأفكار الجديدة.

- ✓ إفساح المجال للمبادأة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل؛ وذلك من خلال التقليل من أهمية الأفكار المترتبة على الأفكار الإبداعية وتوفير الحماية للعاملين من مخاطر تطبيق أفكارهم الإبداعية.
- ✓ التدريب؛ ويعني تطوي برامج تدريب لكل العاملين في المنظمة بهدف تنمية القدرات الإبداعية،
- ✓ تشجيع العاملين على التفاعل والمشاركة مع مجموعات العمل الأخرى إلى جانب المجموعة التي ينتمون إليها،
- ✓ تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين،
- ✓ تعميم قصص النجاح والإبداع والتأكيد على الأبطال وأهميتهم،
- ✓ التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع، وتفجير الطاقات الإبداعية المكبوتة لدى العاملين.
- ✓ استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية، تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل، وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.
- ✓ إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، مع إعطاء حرية كبيرة لأفراد كي يبدعوا.
- ✓ يجب مكافأة وتشجيع الإبداع والابتكار أينما وجد، فالشيء الذي يكافأ هناك ميل دائم ومستمر لتكراره،
- ✓ تخصيص جوائز ومخصصات مالية للمبدعين،
- ✓ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تزكى فيه روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط،
- ✓ التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى الابتكار والإبداع،
- ✓ مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها.
- ✓ بث الثقة بالنفس، والتأكيد على أن كل فرد قادر على الإبداع طالما توفرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب.
- ✓ تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تسهم في توليد الأفكار وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها، ومن بين تلك الأساليب، أسلوب العصف الذهني، التحليل المرفولوجي، وقبعات التفكير الستة، وتحليل العوامل المؤثرة، أسلوب سكامبر (الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار)، والتأليف بين الأشتات والمجموعة الإسمية ومصفوفة الاكتشاف وغيرها من الأساليب التي تنتج أفكار إبداعية جديدة تعتبر المنطلق الرئيسي للإبداع.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية المؤيدة أو المشجعة للإبداع تقوم على أساس مجموعة من الاعتبارات؛ كالتركيز على الحوافز المادية والمعنوية والفكرية والرحلات الترفيهية لتشجيع الإبداع وتخصيص ميزانية كافية للبحث والتطوير، والتشجيع على تحمل المخاطر من خلال تقدير الأفكار الجديدة والمفاهيم غير التقليدية، والمحاولة في الأشياء الجديدة وإن كانت خطيرة وتقبل الأخطاء التي يمكن تجنبها إذا لم تنجح المحاولات الإبداعية، والمشاركة في صنع القرارات والتوسع في اللامركزية في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة بشكل أكبر وتطوير الأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل والتأكيد على المرونة في تطبيقها، وكذا إقامة الدورات التدريبية لإيضاح أهمية الإبداع وتدريب العاملين على أساليب تنمية القدرات الإبداعية، وإيفاد العاملين إلى الخارج لنقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة، والاعتماد على المعايير العلمية في عملية التوظيف لاختيار الأشخاص المناسبين بالإضافة إلى تعيينهم في الأماكن التي تتناسب مع قدراتهم وميولاتهم، وزرع روح العمل الجماعي بين العاملين وإعطائهم الحرية لتقديم أفكار التي تؤدي إلى التغيير البناء، والعمل على تطبيق الأفكار الإبداعية بعد اختبارها بشكل علمي.

5. بعد التوجه نحو النتائج:

تقوم المنظمات بممارسة الأعمال التي أنشئت من أجلها ولكل منها هدف أو مجموعة أهداف تسعى لتحقيقها، وتنجح بعضها في تحقيق أهدافها من نمو وتوسع وقدرات على إشباع حاجات عملائها والنجاح في دخول أسواق جديدة، وإنتاج منتجات جديدة مما يؤدي إلى بقائها واستمرارها ويتعثر بعضها الآخر ويفشل في تحقيق الأهداف مما يؤدي إلى الإفلاس أو الخروج من عالم الأعمال، وقد تشترك هذه المنظمات الناجحة والفاشلة في النشاط نفسه، وفي الظروف البيئية نفسها بل وتقوم كل منها بتوفير نوع من المنتجات نفسها، ولكن تنجح الأولى وتفشل الثانية، ويعود ذلك إلى وجود ثقافة قوية تلعب دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم وتسهيل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس حيث يعمل جميعهم داخل إطار ثقافي موحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة والتفوق في تحقيق الأداء التنظيمي.

أ. مفهوم التوجه نحو النتائج:

التوجه نحو النتائج عبارة عن مجموعة من العمليات المتداخلة و المتكاملة، تهدف إلى التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاطات بالمنظمة، وهذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفارق بين المستويين والعمل على تضيقه وتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف. كما أن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من

العاملين ذوي المعرفة الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.

- كما أن التوجه نحو النتائج عبارة عن عملية مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين الموظف ورئيسه المباشر، وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص:
- ✓ واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها.
 - ✓ كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - ✓ ماذا يعني إتقان العمل بعبارة محددة.
 - ✓ كيف سيعمل الموظف والمشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه والبناء عليه.
 - ✓ كيف سيجري تقييم أداء العامل.
 - ✓ ما هي العقوبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها.

ويعتقد (DENSION)، بأن القيم والاتجاهات والافتراضات والمعايير السائدة في المنظمة لها تأثير كبير على تحقيق أهداف المنظمة من خلال التأثير على أداء المنظمة، فهو يرى بأن زيادة الأداء أو تناقصه يرجع إلى القيم والمعتقدات التي يعتنقها أفراد المنظمة. حيث أشارت العديدة من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والتوجه نحو النتائج، ففي الدراسة التي أجراها كل من (PETERS AND WATERMAN)، حول خصائص المنظمات متميزة الأداء وجدا أن هيمنة الثقافة التنظيمية وتماسكها هي صفة أساسية في هذه المنظمات متفوقة الأداء، إذ نجد أن الثقافة التنظيمية المتجهة نحو تحقيق النتائج هي تلك الثقافة التي تعمل على إزالة الحاجة إلى الكُتبيات والخرائط واللوائح التنظيمية، فالأفراد يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا وكيف يعملون لأن السلوك المناسب تحدده استمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس، كما تعمل الثقافة التنظيمية أيضا على زيادة فعالية المنظمة وزيادة الترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال الداخلي وذلك لتركيزها على الإنجاز والنتائج.

وفي بحث آخر حدد كل من (PETERS AND WATERMAN)، مجموعة من المعتقدات التي تعكس الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق الأهداف من خلال تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي:

- ✓ ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه شعورًا بالاستمتاع بالعمل الجاد والممتع في نفس الوقت.

✓ ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على بقية المنافسين.

✓ الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.

✓ الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.

✓ ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكياتهم و تصرفاتهم.

✓ تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.

✓ الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.

✓ الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة.

ب. متطلبات تحقيق التوجه نحو النتائج:

يحتاج تحقيق التوجه نحو النتائج مجموعة من المتطلبات من بينها:

■ وضع الأهداف: تعتبر عملية وضع الأهداف من الأمور الجذابة والموجهة لأداء الأفراد، وذلك من خلال توجيه جهود العاملين، وتوضيح أدوارهم، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن الأهداف الواضحة والمحددة تحث الأفراد على الأداء الفعال وهو ما يحقق النتائج المسطرة. كما يمكن تلخيص أهمية وضع الأهداف في النقاط التالية:

✓ تنشيط وتوجيه الجهود: إذ تعتبر الأهداف غايات يستهدفها السلوك، لأنها تنشيط وتوجه السلوك نحوها، فعند قيام المنظمة بتحديد أهدافها فإن جهود العاملين توجه نحوها، كما أن الأهداف هي أساس وضع الخطط والاستراتيجيات، وبالتالي توفر الأهداف حافزا للإدارة والعاملين لبذل الجهد اللازم للوصول إليها وتحقيقها.

✓ توفير مستلزمات الرقابة: حيث تعتبر الأهداف الدعامة الرئيسية لوظيفة الرقابة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى التحقق من أن الأداء يتم وفقا للأهداف المحددة.

✓ توفير مقاييس الأداء: حيث توفر الأهداف الأسس والمعايير التي تستخدم لتقييم أداء الإدارة والعاملين.

■ التركيز على الموظف: يعتبر الموظف العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق النتائج المسطرة، وهناك عدة مداخل يمكن استخدامها لتحسين قدرات الموظف لتحقيق النتائج المسطرة من أهمها:

✓ التركيز على نواحي القوة: يجب الإدراك أن محاولة القضاء على جميع نواحي الضعف في الموظف أمر غير واقعي، وأن كل فرد هو عبارة عن خليط من نواحي القوة ونواحي الضعف حيث تتغلب نواحي القوة على

نواحي الضعف عند أغلب الأفراد، وبالتالي تكون مجهودات التحسين أكثر نجاحا عندما يتم تركيز البحث على أساليب الاستفادة من المواهب والقدرات المتوفرة، فضلا عن محاولة تنمية مواهب وقدرات ضعيفة أو جديدة.

✓ **التركيز على المرغوب:** لوحظ أن هناك ارتباطا ذا دلالة بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه بامتياز، وبالتالي يمكن زيادة احتمالات الأداء الممتاز بالقدر الذي يمكن به السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يحبون أداءها، وهذا لا يعني أن ينجز العمل ويترك دون أداء لمجرد أن أحدا لا يرغب في أداءه فالمطلوب هو توفير درجة من الانسجام بين الأفراد والأعمال الموكلة إليهم.

✓ **الربط بالأهداف الشخصية:** يجب أن ترتبط مجهودات تحسين الأداء وتنسجم مع أهداف الموظف الشخصية واهتماماته، حيث أنه عندما تتوافر لدى الموظف اهتمامات مهنية قوية يجب الاستفادة منها عن طريق إظهار كيف أن التحسين المرغوب في الأداء سيساهم في تحقيق هذه الاهتمامات، وتؤدي هذه العملية إلى توفير النفع المتبادل وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة بفعالية.

■ **التركيز على محتوى الوظيفة:** إن التغيير في تركيبة المهام الوظيفية الموكلة للموظف، يوفر فرصا جيدة لتحسين الأداء، وتساهم محتويات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت مملة، وإذا كانت تفوق مهارات الموظف، أو إذا احتوت على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، وهناك عدة أساليب لدراسة هذه المشاكل أهمها:

✓ **تحديد المهام الضرورية:** إن نقطة البداية في دراسة وتحسين الأداء في وظيفة معينة هو التساؤل عن ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، بمعنى آخر أنه عند دراسة الوظيفة بعناية يجب أن تقلص هذه الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

✓ **تحديد المهام الملائمة:** بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يتم تحديد الجهة المناسبة التي يجب أن تؤدي فيها هذه المهام، أو بمعنى آخر تحديد المهام الملائمة لسلطات والموظف وصلاحياته.

✓ **تصميم الوظيفة:** إن نتيجة عملية تحليل الوظيفة هو تصميم الوظيفة، والمقصود بتصميم الوظيفة عملية تحديد مهام وأنشطة الوظيفة الواحدة وتجميعها وفقا لاعتبارات التشابه والارتباط، ويتضمن تصميم الوظيفة عادة مفهومي أساسيين توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة حيث يتضمن توسيع نطاق الوظيفة زيادة عدد مهام الموظف المنجزة داخل إطار الوظيفة التي يشغلها، أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة المسؤولية والحرية المعطاة للموظف.

✓ **تبادل الوظائف:** تبادل الوظائف هو أسلوب سهل ولكنه فعال في تخفيض أو إزالة الملل الوظيفي، وبالتالي فهو يرفع من مستوى الدافعية لدى العاملين، ويعني هذا الأسلوب عملية تحريك الأفراد من وظيفة إلى أخرى لفترة من الوقت.

6. بعد التوجه بالفريق:

تُعد فرق العمل أحد الأساليب الإدارية التي تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمات، كما أصبحت فرق العمل استراتيجية مُنتهجة في العديد من المنظمات التي تستطيع استثمار مواردها بنجاح من خلال اختزال الكلف وتحسين العوائد على الموجودات، ولقد أسهمت التغيرات البيئية والانتقالات الفلسفية في منهج الإدارة وكذا التطورات السريعة التي شهدها العالم في مجال التقنيات والتنظيم إلى تحول كبير من خلال الانتقال من النموذج الهرمي للمنظمة الذي يركز على الطابع الفردي والاجتهادي في السلوك إلى نموذج جديد يستند أساساً إلى مفهوم الفريق، من هنا تعاظم الاهتمام ببناء فرق العمل وانتقل تركيز السلوكيين من الفرد إلى الجماعة، وأصبحت القناعة بأن تقسيم المنظمة إلى فرق عمل يؤدي إلى منافع متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، وتجدر الإشارة إلى أن بناء فرق العمل أصبحت عنصراً أساسياً في تطبيق العديد من الممارسات الإدارية الحديثة كتمكين العاملين، وإدارة الجودة الشاملة، كذلك استُخدمت فرق العمل لحل العديد من المشكلات، ولمساعدة المنظمة على التقدم خاصة مع زيادة درجة التعقيد في مجال الأعمال، ومن ثم أصبح العمل الجماعي أكثر كفاءة من العمل الفردي، ففي الحالات التي تتطلب مهارات وخبرات وآراء متعددة يحقق العمل الجماعي وفق فرق العمل نتائج أفضل من العمل الفردي. لذلك تتميز فرق العمل عن العمل الفردي بما يلي:

- ✓ القدرة على التعامل مع أنواع عديدة من المشاكل المعقدة.
- ✓ توفير التنوع في المعارف والمهارات والخبرات، لمواجهة المشكلات، وحلها بكفاءة أكبر.
- ✓ إمكانية حل المشاكل التي لها أبعاد تتعلق بعدة أقسام أو وظائف في المنظمة.
- ✓ إن فرص تنفيذ التوصيات الصادرة عن مجموعة، أكبر من فرص تنفيذ التوصيات، أو المقترحات، أو وجهات النظر الفردية.
- ✓ يساهم أسلوب الفريق في رفع الروح المعنوية، وتعزيز الشعور بالملكية، من خلال المشاركة في حل المشكلة وصنع القرار.

غير أن بناء فرق العمل وحده لا يضمن تحقيقها لأهدافها بكفاءة وفاعلية، لذلك كان لا بد من الاهتمام بزيادة مستوى فاعلية هذه الفرق للتأكد من أنها تسير باتجاه تحقيق الأهداف من خلال الارتقاء بمستوى أدائها والتعاون والتنسيق فيما بينها ومراقبة المخرجات العملية لهذه الفرق ومقارنتها بالأهداف المرسومة، وزيادة قدرتها على التعامل مع الاختلافات والصراعات التي قد تنشأ بين الأفراد في بعض الحالات. كما يمكن تعريف فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد يمتلكون مهارات متكاملة يتم اختيارهم من نفس المستوى الإداري، أو من عدة مستويات إدارية، كي يعملوا مع بعضهم البعض بشكل تعاوني بغرض

تحقيق هدف معين، ويعد أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، وفريق العمل إما أن يكون دائماً أو مؤقتاً وإما أن يكون تنفيذياً أو إستشارياً.

ونظراً لما تتمتع به فرق العمل من سمات أساسية وحيوية يرتبها تفعيلها عبر تفصيل النشاط الإنساني، والسلوك التنظيمي بما يضمن تحقيق فوائد عديدة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة على حد سواء، فعلى المستوى الفردي تزداد أهمية فرق العمل من خلال قدرتها على التقليل من الشعور بالوحدة والتركيز على الهدف، وتزيد من إحساس العاملين بالهوية والانتماء والفخر بأدائهم الجماعي، وخلق بيئة عالية للتحفيز، واستجابة أسرع للمتغيرات التكنولوجية، وتقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي، وتفويض فعال للمهام مع زيادة ودقة في الأداء، وتحسين مستوى القرارات وفعالية الاتصالات وتطوير المهارات، أما على المستوى التنظيمي فإن بعد التوجه نحو الفريق يحسن من الإنتاجية ويزيد القدرة على التعلم والتحسين المستمرين ويحقق مرونة في المنظمات، مما يجعل المنظمة تستجيب بصورة أفضل للضغوط البيئية التي يمكن أن تتمثل في القوى السوقية، والقواعد الحكومية ومتطلبات العملاء وغيرها من القوى مما يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة من خلال قدرتها على تطوير الأداء التنظيمي، وخلق ثورة تنظيمية من خلال تطوير وتوليد الأفكار الجديدة، والبرامج، والعمليات، مما ينعكس إيجاباً على التصنيع من خلال تطوير المنتج، وإدخال المنتجات الجديدة والجودة في الإنتاج، وكذلك قدرتها على التغلب على المشاكل في بيئات العمل المتغيرة وغير المستقرة لما تتمتع به من مرونة عالية وفاعلية جيدة وهو ما يمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية.

7. بعد التوجه بالعميل:

ساعد التطور التكنولوجي الحاصل في شتى الميادين خاصة في مجال المعلومات والاتصال في إرساء ثقافة عالمية جديدة، أو بالأحرى غير قواعد اللعب في الأسواق العالمية، وهذا ما جعل السلطة تنتقل من المنتج إلى الزبون، كما أصبحت المنظمات على يقين تام بأن سر بقائها وتطورها في السوق هو حفاظها على زبائنها الدائمين، وعدم التخلي عنهم بالإضافة إلى كسب زبائن جدد كهدف ثان، وهذا لن يتسنى لها إلا بالحصول على رضاهم ووفائهم عن طريق تبني مفهوم التوجه نحو العملاء وجعلهم محور اهتمام المنظمة.

لذا فإنه يوجد اهتمام متزايد لدى منظمات الأعمال بالتوجه نحو العميل، إذ أن التحدي الحقيقي لأية منظمة ليس إنتاج وتقديم السلع والخدمات فحسب، بل القدرة على الإشباع المستمر لحاجات العملاء وتلبية رغباتهم، كما أن رضا العميل لم يعد كافياً بل أصبحت المنظمات تسعى جاهدة إلى إسعاد عملائها، وذلك من خلال البحث عن أساليب جديدة في توطيد علاقتها مع العملاء باتجاه ارتفاع خط النمو في تلك العلاقة ومن ثم زيادة أرباحها، ومن هنا تغيرت طبيعة نظرة المنظمات في علاقتها مع عملائها بحيث تحولت

هذه النظرة من التركيز على المعاملات إلى التركيز على العلاقات مستهدفة احتفاظاً طويل الأمد بالعملاء، وذلك من خلال إقامة الروابط وتوطيد العلاقات وإدامة التواصل والتحاور معهم باستخدام وسائل الاتصال المختلفة لإقناعهم بشراء منتجات المنظمة والاستفادة من خدماتها، وبالتالي فالمنظمات الآن تدرك بأن التوجه بالعميل جزء أساسي من ثقافة المنظمة وعنصر هام من عناصر تحقيق النجاح.

أ. مفهوم التوجه بالعميل:

أدركت منظمات الأعمال المتواجدة في أسواق ذات منافسة شديدة أن نجاحها واستقرارها يبقى مرهوناً بمدى قدرتها على معرفة وتحديد حاجات ورغبات عملائها بدقة وقدرتها على إشباعها وتلبيتها، فأخذت استراتيجيات المنظمة وجهة جديدة أكثر تطوراً عرفها الأخصائيون في مجال التسويق بالتوجه بالعميل الذي يشكل قالباً متطوراً لمفهوم التسويق جاء نتيجة التدرج التاريخي لمجموعة من التصورات التسويقية التي تبنتها المنظمة خلال مراحل تطورها.

كما أن التركيز على العميل يترافق مع أبعاد الثقافة التنظيمية التي تركز على إرضاء وإسعاد العميل داخل وخارج المنظمة، أي أنها تشتمل على بعد آخر وهو التركيز على العاملين والتوجه بهم، حيث يمثل ذلك قوة الدفع الرئيسية نحو التطبيق لسياسة التوجه بالعميل.

ولإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم التوجه بالعميل يمكن الرجوع إلى عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:
يعرف (SAWHNEY AND ZABIN , 2001)، التوجه بالعميل بأنه القدرة على الحوار المستمر مع العملاء باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع العميل.
ويعرف (KOTLER , 2003)، التوجه بالعميل بأنه عملية بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء المربحين والحفاظ عليها عن طريق تسليم أفضل قيمة وكذا تسليم أفضل العروض التي تتماشى مع حاجياتهم وتطور أذواقهم مقارنة بالمنافسين بغية إرضاء العملاء وخلق وفائهم للمنظمة.

كما يعرف (SOTOUDEH , 2006)، التوجه بالعميل على أنه استراتيجية عمل تركز على العميل و تهدف إلى زيادة رضا وولاء العميل من خلال تقديم منتجات أكثر استجابة وبحسب الطلب لكل عميل.
و يعرف التوجه بالعميل على أنه (CHITNIS , 2006)، عبارة عن أداة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها من خلال كسب العملاء والاعتناء بهم وزيادة رضاهم وبناء علاقات وثيقة وطويلة الأجل معهم.

كما يعرف (KOTLER AND KELLER , 2006)، التوجه بالعميل على أنه إيجاد وحفظ وتعزيز علاقات طويلة الأمد مع الزبائن والمجهزين والموزعين والمساهمين الآخرين.

في حين عرف (الملحم، 2007)، التوجه بالعميل بأنه فلسفة أداء العمل القائم على سياسة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين بدلاً من التركيز والاهتمام بجذب عملاء جدد، وذلك عن طريق تحديد وفهم ما يريده العميل سعياً لتحقيق عوائد مرضية للمنظمة في الأمد الطويل.

وتأسيساً على ما سبق فإن التوجه بالعميل هو عبارة عن فلسفة تسويقية معاصرة تتمثل في المقدرة العالية للمنظمة على إيجاد وحفظ وتعزيز علاقات طويلة الأمد مع مختلف الأطراف الأساسية (الزبائن، العاملين، المجهزين، الموزعين والمساهمين)، بغية إرضائهم وزيادة ولائهم للمنظمة، كما أنه عبارة عن استراتيجية وأداة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق التفوق على بقية منافسيها.

ب. أهمية التوجه بالعميل:

يعد التوجه بالعميل من الأدوات التي تساعد على تجاوز التحديات التسويقية التي تفرزها التغيرات البيئية، فهو يحقق المنافع لكل من المسوق والعميل في آن واحد، وللمنظمات الكبيرة والصغيرة على حد سواء، كما يستند التوجه بالعميل على تعزيز الإشباع لدى الزبائن وكسب ولائهم في سعي المنظمة للاحتفاظ بهم، مع التأكيد على تقديم خدمات متميزة لإسعادهم وإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتعزيز تمسكهم بالمنظمة، وذلك من خلال تقديمه المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعون إلى تحقيقها، ويقود المنظمة إلى تحقيق الآتي:

■ رضا العميل:

تكسب المنظمة عملائها عن طريق إرضائهم، من هنا عد الباحثون رضا العميل مهمة أساسية ينبغي على المنظمات أن تعمل على تحقيقها، وذلك من خلال تحقيق التوافق بين توقعات العميل والمنظمة والتأكد على أن طلباتهم تم تلبيةها بصورة كاملة، إذ على المنظمة أن تتجه لأخذ رأي عملائها بعد الشراء لاكتشاف نقاط الضعف لديها من أجل إدخال التحسينات الفورية على المنتجات بناءً على طلب العملاء ومقترحاتهم، بما يزيد من رضا العملاء ومن مشترياتهم، ويمكن من خلال انتهاج ثقافة التوجه بالعميل أن تتبنى المنظمة روابط شخصية طويلة الأمد مع العملاء بحيث تكون الأولوية للعلاقات مع الزبائن لتحقيق المبيعات المتميزة، فضلاً عن قيامها بتقديم منتجات وفقاً لطلبات العملاء، مما يدفع العميل إلى إعادة الشراء. ويعرف (2003, KOTLER)، رضا العميل بأنه شعور الشخص بالسعادة أو خيبة أمل ناتجة عن مقارنة الأداء المتحقق للمنتج مع توقعاته، لذلك فإن انخفاض رضا العميل وعدم تنامي معدل المنافسين يؤدي إلى انخفاض مبيعات المنظمة في المستقبل. ويرى (عباس وآخرون، 2005)، بأنه يمكن للمنظمة التغلب والتفوق على أداء منافسيها من المنظمات الأخرى إذا ما أحسنت التصرف في كسب عملائها، وذلك من خلال القيام بأداء أفضل في تلبية حاجات ورغبات العملاء والعمل على إرضائهم.

■ ولاء العميل:

يعد ولاء العميل الركن الأساس لنجاح أي منظمة، كما أن عملية الاحتفاظ بالعملاء أصبحت من القضايا الصعبة جداً بسبب التغيرات الحاصلة في سلوكيات العملاء، ويستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل العملاء لشراء منتجات منظمة محدودة دون سواها. وعرفته (الزيواني، 2004)، بأنه متغير سلوكي يمثل حالة غير ملموسة، لا يمكن تحديدها بأبعادها بشكل مادي، بل يُستدل عليها من خلال ممارسات وظواهر معينة، تتمثل بتوجه العميل الإيجابي والفعال نحو المنظمة أو علامة ما والإخلاص لها و الإنداد نحوها. ويرى (HARRELL, 2003)، بأنه لا يمكن للمنظمة أن تحقق أرباحاً مقبولة من دون أن تكون لديها قاعدة ولاء قوية من قبل الزبائن، إذ أن نسبة (80 . 90) % من أرباح المنظمة تتولد على طريق ولاء الزبون لها، كما يرى (ARNOLD AND AL, 2004)، بأنه يمكن للمنظمة من خلال تحقيق ولاء العميل لها أن تواجه أغلب المنافسين في السوق، فضلاً عن زيادة مبيعاتها، وتحسين سمعتها، وخفض كلف اكتساب عملاء جدد لها. وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول بأن ولاء العميل يعد أحد الأهداف الرئيسية لإدارة علاقات العميل لكون الولاء يجعل الزبون وفياً للمنظمة، وبالتالي لن يستبدلها بمنظمة أخرى وسيقوم في كل مرة بالشراء منها وهو ما يحقق لها ميزة تنافسية على الأمد الطويل.

■ قيمة العميل:

أصبح العميل يعتمد في تقييمه للمنتجات على المقارنة بين المنفعة التي يحصل عليها من استهلاكه للمنتج مع تكلفة الحصول عليه، والفرق الناتج عن هذه المقارنة يعبر عنه بالقيمة المدركة، فالقيمة تعتبر ركناً أساسياً لتحقيق الجودة وبذلك تسعى المنظمات إلى تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان ولائته. ويرى (الدوري والسعيد، 2006)، بأن أساس الفوز والاحتفاظ بالعميل هو فهم حاجاته وإتمام عملية الشراء بصورة أفضل من المنافسين والعمل على إيصال أكبر قيمة له. لذلك تهتم المنظمات بخلق قيمة للعميل حتى تضمن جودة منتجاتها فهي تبحث على ما يطلبه العميل من قيمة مضافة، ومن أهم المعايير التي يستخدمها العميل في تقديره للقيمة: مجموع الخدمات المقدمة ودرجة مطابقتها للمنتج لتوقعاته، تكلفة الشراء والاستعمال مع آجال التسليم، فالمنظمة تعمل على توفيرها في منتجاتها وبذلك تحقق الجودة المرغوبة من قبل العميل ومنه توفر المنظمة لعملائها المطابقة بين ما يتوقعه وما تقدمه من أداء الذي ينتج عنه رضا عملائها الذي يضمن ولاءهم وبلوغ المنظمة مثل هذا المستوى يسمح لها بجلب عملاء جدد.

فضلاً عما تقدم فإن المنظمة التي تتمكن من إقامة روابط طويلة الأمد مع عملائها وتقديم منتجات متميزة تُشعر العملاء بأنها تحقق لهم القيمة مما يدفعهم إلى إعادة (تكرار) الشراء من تلك المنظمة وزيادة ولاءهم لها، فالمنظمات الناجحة لا تكتفي فقط باستقطاب عملاء جدد، وإنما بتطوير وتعزيز علاقات طويلة

الأمد معهم لتضمن لنفسها البقاء والتوسع، فالعديد من العملاء الموالين غالباً ما يكونون مصدرراً من مصادر الاستقطاب لعملاء آخرين، وذلك من خلال الكلمة الطيبة التي ينقلونها عن المنظمة وتوصياتهم ومقترحاتهم وآرائهم الايجابية التي يتأثر بها العملاء الجدد أو المحتملين. كما أن الهدف الرئيس للتوجه بالعميل هو تحويل العملاء الجدد إلى عملاء دائمين، ثم تحويلهم إلى عملاء موالين يتصرفون كمدافعين عن المنظمة، وعندما يدافع العميل الموالي عن الفلسفة التي تتبناها المنظمة والخدمات التي تقدمها فإنه يتحول إلى مصدر من مصادر استقطاب المزيد من العملاء الجدد.

■ أساليب التوجه بالعميل:

يحتاج تطبيق التوجه بالعميل لوجود مجموعة من الأساليب التسويقية فبرامج التوجه بالعميل الناجحة لا تحدث بالصدفة، وإنما يجب هيكلتها بطريقة شاملة تضم العديد من الأساليب من بينها:

■ مشاركة العميل:

تتمثل مشاركة العميل فيما يقوم به من مهمة أو مجموعة مهام تتعلق بعملية إنتاج المنتج أو الخدمة، لذلك يؤكد كل من (PRAHALAD AND RAMASWAMY , 2004)، على أنه يجب على المنظمات لكي تنتهج ثقافة التوجه بالعميل أن لا تتصرف تصرفاً منفرداً، إذ يجب مشاركة العميل في جميع عملياتها، بدءاً من التصميم حتى البيع، فالاختيار النهائي لابتكار المنتج هو استجابة العميل عن طريق استيعاب آرائه وتفضيلاته. كما تختلف صور مشاركة العميل، فهي لا تقتصر على مجرد أنه يمد الشركة ببعض المعلومات التي تمكنها من إنتاج منتجات تفي باحتياجات العملاء، بل تشمل تبادل المعلومات، وعنصر المسؤولية، والتفاعل الشخصي. ويقصد بتبادل المعلومات ما يسهم به العملاء من معلومات لضمان تلبية احتياجاتهم. أما عنصر المسؤولية فيقصد به أن العملاء يجب أن يعترفوا بواجبهم ومسؤوليتهم لتفعيل دورهم من العلاقة، والتفاعل الشخصي الذي يعني أن تتسم العلاقة بالثقة، والاعتمادية، والتعاون، والالتزام.

■ الاحتفاظ بالعملاء:

يعتمد نجاح المنظمات بشكل عام ومنظمات الخدمة بشكل خاص في قدراتها وإمكانياتها على بناء قاعدة متينة من الزبائن الموالين لها، فالمنظمات الخدمية الناجحة لا تكتفي باستقطاب الزبائن في المقام الأول فحسب وإنما تعمل باتجاه تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأمد معهم لتضمن لنفسها البقاء والنمو، لذلك يرى أن مفتاح الاحتفاظ بالزبائن، هو تحقيق الرضا والسعادة لهم، فرضا الزبون وسعادته يمثل مقياس مستوى الأداء المتحقق من الخدمة المقدمة، إذ أن زيادة الأداء عما هو متوقع يجعل الزبائن سعداء، ومن هنا تحاول المنظمات تحقيق الرضا والسعادة لهم بدرجة عالية والمحافظة عليها، إذ إن انخفاض حالة الرضا والسعادة قد يؤدي بالعملاء إلى التحول إلى المنظمات المنافسة ما دامت المنظمات الحالية غير قادرة

على تلبية توقعاتهم. وعلى هذا الأساس يؤكد بأنه يتوجب على المنظمات أن تقوم بقياس رضا الزبائن وسعادتهم بشكل دوري ومنتظم والاتصال بهم هاتفياً للاستفسار عن مدى رضاهم وسعادتهم وكذا قياس مستوى ذلك الرضا والسعادة.

■ تمكين العميل:

لم تقدم مراجع التسويق تعريفاً واضحاً لمصطلح "تمكين العميل" ووفقاً لرؤية البحث فإن التمكين في مجال التسويق هو أحد عناصر التطور في الفكر التسويقي المعاصر، التي بدأت من مرحلة التوجه بالإنتاج أي نقطة تجاهل العميل، ثم الانتقال من عملية المشاركة وصولاً إلى التمكين الذي يعد هو التجسيد العملي لكل الأفكار السابقة، كما تكمن عملية تمكين العميل في منحه بعض الصلاحيات عن طريق تزويده ببعض الموارد المتمثلة في إمداده بقدر كبير من المعلومات، وجعله يستوعب أكثر، الدور الذي سيقوم به في أثناء مشاركته في عملية إنتاج المنتجات التي يرغبها. وذلك من خلال تمكينه من تقديم أفكار جديدة حول تصميمات المنتج الجديد، وكذلك تمكينه من اختيار تصميم المنتج من أجل إنتاجه وطرحه بالأسواق.

■ إدارة معرفة العميل:

تشكل إدارة معرفة الزبون منطلقاً أساسياً نحو ثقافة التوجه بالعميل؛ ففي الوقت الذي تبدأ فيه المنظمات بتطوير وابتكار منتجات جديدة اعتماداً على المعرفة الداخلية فإن بعض المنظمات المعاصرة تلجأ إلى مصادر جديدة للمعرفة ليست بالضرورة أن تكون موجودة داخل المنظمة، بل يمكن أن تكون تلك المعرفة خارجية وخاصة بالعملاء، وذلك من أجل إيجاد قيمة للمنظمة، ولهذا فإن التركيز المتزايد على إدارة معرفة الزبون أمراً لا بد منه. وينظر إلى إدارة معرفة الزبون بوصفها خياراً استراتيجياً لبناء وتحقيق التفوق والنجاح، ويعد هذا الاهتمام تحولاً جذرياً من المنظور الداخلي للتفوق على أساس العمليات إلى منظور التفوق على أساس الزبون، إذ تحتاج المنظمات التي عملت على جذب الزبون إلى تسخير وتجهيز قابلياتها لإدارة معرفة أولئك الذين يشترون سلعها وخدماتها.

وبموجب ما سبق تشير إدارة معرفة الزبون إلى كونها العمليات التي تهتم بتشخيص واكتساب واستخدام الأفكار والمعلومات التي تحصل عليها المنظمة من الزبائن، إذ أن المعرفة الناتجة من تفاعل المنظمة مع الزبائن والأسواق والاحتكاك بالظروف والمتغيرات المختلفة، لا تهدر بل تجمع وتمتلك وتستخرج منها الدروس والدلائل والمؤشرات، ويتم توظيفها في تطوير الهياكل والأفكار والأساليب والأنشطة التي تتبلور في سلع وخدمات أفضل تحقق للزبائن مستويات من الإشباع والمنافع تزيد كثيراً عما يقدمه المنافسون.

كما ينبغي التنويه إلى أن بناء ثقافة التوجه بالعميل يمكن أن تخلق نوع من الاتجاهات والقيم التي توجه سلوك أعضاء التنظيم نحو تحقيق رضا العملاء، فقد وصف (DAY)، الثقافة الموجهة بالعملاء بأنها

عبارة عن : ذلك لانتماء والالتزام الشامل لمجموعة من العمليات والمعتقدات والقيم والسلوكيات التي تعكس فلسفة كل القرارات المتخذة والموجهة لمفهوم العملاء والمدارة من خلال مفاهيم مشتركة ومحورية لخدمة حاجات العميل وخلق قيمة له.

وخالصة لما تقدم فإن ثقافة التوجه بالعميل هي عبارة عن فلسفة أو أسلوب إداري متكامل يقوم أساساً على توجيه سلوك أعضاء التنظيم نحو إيجاد وحفظ وتطوير وإدامة وتعزيز علاقات المنظمة مع زبائنها ومع بقية الشركاء كالمجهزين والموزعين والمساهمين من خلال تقديم المنافع المتميزة والقيمة المضافة، وبما يضمن رضاهم ويمكنها من الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم ويحقق لها التميز والبقاء في السوق.

الفصل الرابع : مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية

بعدما استعرضنا مختلف مكونات الثقافة التنظيمية، من مكونات مادية وغير مادية وموروث ثقافي، وكذا خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية، ولاحظنا أهمية وجود هذه العناصر داخل المنظمة سنحاول في هذا الفصل التعرف بشكل أدق على مستويات الثقافة التنظيمية، حيث نتطرق في الجزء الأول إلى معرفة المستويات الخارجية والداخلية للثقافة التنظيمية، وفي الجزء الثاني سنحاول معرفة مختلف أنواع الثقافة التنظيمية.

أولاً : المستويات الخارجية للثقافة التنظيمية

لا تنشأ ثقافة المنظمة من فراغ، فالمنظمة توجد في مجتمع، ويحكم هذا المجتمع مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية، وهذا ما يعطي التصرفات صفة الشرعية من المجتمع، فتنشأ الثقافة المجتمعية. وحيث أن المنظمة ككيان اجتماعي فهي تتكون من أفراد لكل منهم أخلاقياته وأعرافه وتقاليده، ومن ثم تنشأ قيم وعادات يجب الالتزام بها على مستوى النشاط أو المهنة الواحدة. وحيث أن المنظمة تتكون من العديد من الوظائف والأقسام ولكل قسم اهتماماته واتجاهاته، فتنشأ الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية. وبما أن العالم أصبح يجتمع على مفاهيم وقيم موحدة على نحو ما، فإن منظمات اليوم تعمل في ظل بيئة عمل دولية، وبالتالي قد ينشأ ما يسمى بالثقافة الدولية.

وهنا يمكن تقسيم مستويات الثقافة التنظيمية إلى مستويين هما: المستويات الخارجية لثقافة التنظيمية، وتشمل الثقافة الفردية، التنظيمية، الوظيفية والدولية وكذلك التقسيم الداخلي ويشمل الجزء الظاهر من أنماط السلوك، القيم والقناعات، الافتراضات الأساسية.

1. الثقافة الفردية (الشخصية):

لكل فرد معتقداته وقيمه ومعايير سلوكية تحكم تصرفاته وقد تكون موروثه عن الوالدين أو التاريخ العائلي، وقد تكون من المجتمع الذي عاش فيه، أو عن الدين أو المدرسة أو الأصدقاء أو قد تكون خليطاً من كل ما سبق، وبالتالي لكل فرد ثقافته التي تختلف من شخص إلى آخر.

2. الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية:

عادة ما تكون للمنظمات الحكومية والمنظمات البيروقراطية الكبيرة ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة والخاصة، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في أماكن العمل داخل نفس المنظمة. حيث يمكن أن نجد الثقافات الفرعية داخل إدارات وأقسام وقطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط، مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والمعتقدات التي تحكم سلوكهم، أو التي يعتقدون أنها تحمي مصالحهم أو تواجههم في المنظمة.

3. الثقافة الوظيفية:

يوجد تشابه في الثقافة داخل الصناعة أو المهنة أو النشاط الواحد، فغالبا ما توجد بعض القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما، وفي نفس الوقت تعتنقها معظم أو جميع المنظمات العاملة في نفس النشاط أو المهنة، وبمرور الوقت يتكرر نمط معين داخل النشاط أو المهنة يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية، مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، أو نوع الملابس وغيرها.

4. الثقافة المجتمعية:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء عن المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي، ونظام التعليم، والظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة. وتؤثر الثقافة المجتمعية على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعايير مخرجاتها، بحيث يجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وإعلاناتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

5. الثقافة الدولية (الحضارة التنظيمية):

أصبح العالم اليوم محكوما بالعديد من القيم والأعراف التي تحكم كافة البلدان وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية يجب ألا تنمو بشكل مستقل عن الثقافة القومية والدولية التي تنشأ فيها المنظمة. إن

إنشاء العديد من المعاهدات الدولية والهيئات العالمية أوجدت توحداً في بعض المصطلحات والقوانين التي تنضوي تحت مظلة الأعراف الدولية.

كما أن الثقافات التنظيمية للمنظمات الدولية الكبرى تطغى على الثقافات الفردية أو الخلفيات الثقافية المتعددة التي أتى بها الموظفون إلى المنظمات الدولية، ولهذا فإن أي فروق ثقافية فردية سوف لن يكون لها ذلك التأثير على النسق الثقافي العام، حيث أن المتاع الثقافي الفردي لا يمثل أية مشاكل لتلك المنظمات الدولية، بل سرعان ما يتم الانخراط في إطار الثقافة الدولية، ويزداد ولاء العاملين إلى ثقافتهم الدولية، حيث أنه الأكثر قدرة على البقاء.

ثانياً: المستويات الداخلية للثقافة التنظيمية

وفي تقسيم آخر لمستويات ثقافة المنظمة، يكاد يجمع عليه معظم الكتاب والمهتمين، وهو ما يطلق عليه التقسيم الداخلي لثقافة المنظمة. بحيث قام كل من "HESKETT و KOTTER" بتحديد مستويين لهذه الثقافة وهما:

1. المستوى الداخلي:

وهو المستوى الأعمق والأقل رؤية، وهو مجموع القيم التي يشترك فيها الأفراد في المجموعة التنظيمية الواحدة، والتي تميل إلى الاستقرار والاستمرار بمرور الوقت، وفي الغالب عند هذا المستوى تكون الثقافة التنظيمية صعبة التغيير.

2. المستوى الخارجي:

وهو العناصر المرئية والمتمثلة في تصرفات وممارسات الأفراد، أي كل ما يمكن ملاحظته بصورة مباشرة.

كما أن هناك من يرى بأن للثقافة التنظيمية ثلاثة مستويات رئيسة ولكنها في النهاية تتكامل مع

بعضها لتشكيل الكل الثقافي للتنظيم ويمكن إيرادها على النحو الآتي حسب "NELSON & QUICK"

1. المستوى الأول: الأشياء الصناعية (أي من صنع الإنسان) وتشمل في مضمونها ما يلي: التصرفات الشخصية للعاملين والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز. ويعتبر هذا المستوى من أكثر مستويات الثقافة وضوحاً حيث إنها رموز الثقافة في بيئة العمل الاجتماعي والحسي.

2. المستوى الثاني: القيم وتعكس معتقدات العامل الأساسية لما ينبغي وما لا ينبغي، ويتحدد نمطه السلوكي وفق هذه القيم.

3. المستوى الثالث : المسلمات وهي المعتقدات التي توجه سلوك أفراد المنظمة في كيفية فهم الأشياء والتفكير فيها وهي جوهر الثقافة، وأهم خاصية للمسلمات أنها تكون أحيانا كثيرة كامنة في اللاوعي، بمعنى أن أعضاء المنظمة قد لا يدركون مسلماتهم وإن كانوا يسلكون وفقها وهم غالبا ما يترددون في مناقشتها أو تغييرها.

وقدم "E.SCHEIN" نموذجا يقيم فيه ثقافة المنظمة بثلاثة مستويات وهي:

1. المستوى الخارجي (السطحي): يحتوى هذا المستوى على المظاهر السلوكية المرئية للثقافة التنظيمية التي يمكن ملاحظة بعضها من خلال الممارسات اليومية لأعضاء المنظمة، والبعض الآخر يتم اكتشافه من خلال سؤال الأفراد عن هذه المظاهر والتي تجعل المنظمات مختلفة عن بعضها البعض، بل وفي أحيان كثيرة متفردة، ومن بين تلك المظاهر: القصص التي تركز على الأحداث الهامة بالمنظمة؛ اللغة المشتركة بين أعضاء المنظمة؛ طريقة الملابس الخاصة بالمنظمة؛ الرموز التي تعبر عن المنظمة مثل شعار المنظمة؛ وكذا الأبطال الذين حققوا إنجازات للمنظمة.

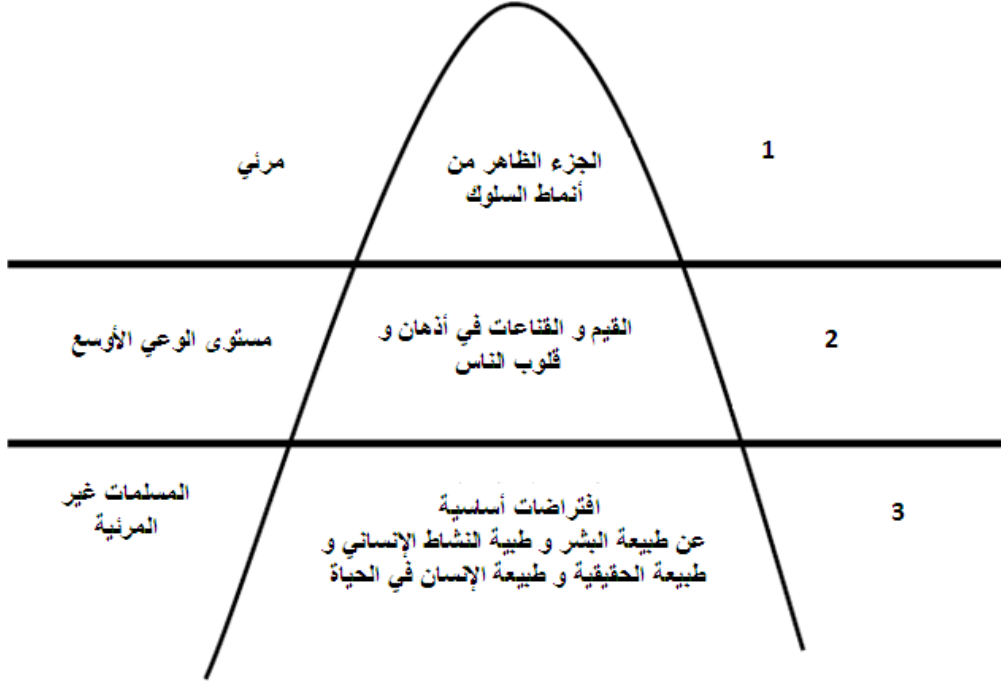
2. مستوى القيم والمعتقدات: والتي يعبر عنها في الغالب بشكل عقائدي ومجموعة المبادئ الأخلاقية، والمحفزات التي توجه عملية صناعة القرارات، كما تعبر تلك القيم والمعتقدات عن: المبادئ وأساليب التفكير التي أقرها أعضاء المنظمة؛ السلوكيات المرغوبة؛ المعايير التي تستخدم في تقييم المخرجات.

3. المستوى الثالث (الافتراضات الأساسية): وهي تعتبر أساس الثقافة التنظيمية، فهي التي تخلق القيم والمعتقدات، بحيث تصبح بمرور الوقت مسلما بها ومقبولة على أنها حقائق لا تقبل الجدل، كما أنها تتمثل في كل من: الافتراضات التي كونها الأفراد عن أنفسهم وعن منظماتهم؛ طبيعة العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية؛ ما يؤمن به الأفراد أنه حقيقي وغير قابل للنقاش؛ طبيعة العلاقة بين أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض، وهل يسود تلك العلاقة التعاون أم المنافسة؟.

كذلك فإن الافتراضات الأساسية توفر الإطار أو المقدمة المنطقية التي تبنى عليها القيم، وعليه تفهم هذه الافتراضات على أنها داخلية أو ضمنية في الأفراد (أكثر مستويات الثقافة اختفاء)، وبالطبع ليس من السهل ملاحظتها، وتتطلب دقة وعناية في البحث عنها.

والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل 4: مستويات الثقافة التنظيمية



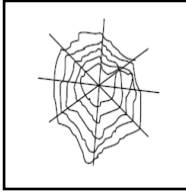
المصدر: الهواري، سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21 القاهرة مكتبة عين شمس، 2002، ص: 29.

ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدد كبير من التصنيفات لأنواع الثقافة التنظيمية دعت إليها ظروف بحثية ودراسية وسياسية متنوعة، وهذه التصنيفات بالغة الأهمية والفائدة نظراً لما تمدنا به من نظرة شاملة لأنماط المتغيرات والتنوع بين الثقافات، إلا أن كل تصنيف يختلف عن الآخر في درجة التعقيد وعدد المتغيرات التي يضعها في الحسبان كما يتأثر التصنيف بدرجة قابليته للتطبيق داخل المنظمات.

ففي عام 1972 م أكد "HARISSON" بأن هناك أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية أسماها ثقافة الدور، وثقافة القوة، وثقافة المهمة، وثقافة الناس. وفي عام 1978 م قام "HANDY" بترتيب تلك الثقافات، وذلك بإضافة بعض الرموز المستوحاة من الأساطير اليونانية القديمة مثال ذلك، رمز المعبد اليوناني لثقافة الدور، ونسيج العنكبوت لثقافة القوة، والشكل الشبكي لثقافة المهمة، والشكل العنقودي لثقافة الناس، وقد كان هذا التصنيف ذا تأثير كبير على فهم الباحثين والممارسين لكيفية عمل المنظمات. وتأتي هذه الثقافات التنظيمية كما يلي:

1. ثقافة القوة (نسيج العنكبوت): تتواجد هذه الثقافة غالباً في المنظمات التي حققت نموها في إطار شخص



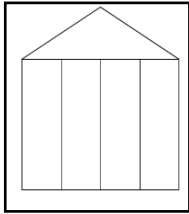
قوي ومتسلط؛ حيث أن الهيكل يشبه نسيج العنكبوت، ذلك أن ثقافة القوة لديها عادة مصدر وحيد تستمد منه قوتها، ومن هذا المصدر تنتشر خيوط وظيفية متخصصة، وتقع السلطة في هذا النمط في مركز الدائرة بحيث يخرج من المركز

خطوط نوعية تخصصية من شأنها تنسيق وتيسير الفعل أياً كان نوعه واتجاهه لأجل السيطرة والتأثير في جميع جوانب المنظمة، وذلك وفق السلطة المركزية التي تميل أكثر للعمل من خلال قرارات معدة مسبقاً للتعامل مع ظروف معينة وليس من خلال فرض لوائح وقواعد ثابتة، مما يجعل هذا النوع أكثر تلاؤماً مع عملية التغيير، غير أنه معرقل لعملية الابتكار نظراً للقدر المحدود من هامش الحرية الممنوحة للأفراد .

وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فاعليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، وعلى الاتصالات الفردية في ما بين العاملين، وهناك توزيع محدود للقوة في هذه الثقافة، مع وجود شعور قوي بين المنظمة والأفراد للعمل معاً لبلوغ الأهداف النهائية عن طريق القائد، أما الأفراد فيتم تشجيعهم للقيام بأداء مهام محددة دون طرح الكثير من الأسئلة، لذلك فإن معظم القرارات المهمة تصدر على أساس تشاوري محدود. ففي ظل هذا النمط هناك عوامل تؤدي إلى رفع مستوى فاعلية المنظمة، وتوجد هناك بعض الضوابط المحدودة، ولا توجد حاجة لكثير من الإجراءات الروتينية، حيث تصفى وتسوى كافة المواقف على أساس حبي وودي وباتصال مباشر بين السلطة وجهة الاختصاص المعنية، وتكمن قوة ثقافة السلطة في قدرتها على سرعة رد الفعل.

كما يمثل حجم الشبكة مشكلة أساسية في هذا النوع من الثقافة، فقد تكون الشبكة قابلة للشرخ أو الكسر في أي موقع إذا هي امتدت لعدد كبير من الأنشطة وإلى مدى جغرافي واسع مما يستطيع المركز بلوغه. وتتميز ثقافة السلطة بالقوة والقساوة، وتهتم بالغايات أكبر من اهتمامها بالوسائل المتبعة لبلوغ تلك الغايات، أما الموظفون فينظر لهم ضمن هذه الثقافة على أنهم مطيعون بطبيعتهم طاعة عمياء للسلطة، وغير مكترئين بتحمل المخاطر التي قد تنطوي عليها الإجراءات التنفيذية في كثير أو قليل. في هذه البيئة ترتفع أهمية السرية والأمن كاعتبارات عليا لا مجال للتلاعب فيها. ويؤدي الفشل في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب إلى انخفاض الروح المعنوية، وكثرة التقلب في المناصب الإدارية المتوسطة، وافتقاد الاتجاه الاستراتيجي الملائم. لذلك يكون هذا النوع من الثقافة سائدا في المنظمات صغيرة الحجم والحديثة نسبيا.

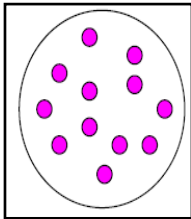
2. ثقافة الدور (المعبد اليوناني): هي عبارة عن ثقافة بيروقراطية تؤدي فيها العقلانية والمنطق الدور الأساسي في الأداء، ويرمز لهذا النوع من الثقافة بالمعبد اليوناني ففوقه الثقافة تكمن في قمة المعبد أين تتخذ



قرارات المنظمة وتعكس أعمدة المعبد وظائفها واختصاصاتها (قسم المشتريات / قسم الشؤون المالية / قسم الإنتاج ... وهكذا) سلسلة متناغمة من الركائز التي بينها مستوى عالٍ من التنسيق، والتي تنفذ القرارات، وينظر لثقافة الدور كمجموعة من الدعامات التي يتم إدارتها والتنسيق فيما بينها بواسطة مجموعة محدودة من المديرين التنفيذيين،

مما لا يدع مجالاً للمبادرة والابتكار، وكل أداء يتعدى ثقافة الدور ليس مطلوباً ولا يتم تشجيعه، بحيث تسيطر القواعد والإجراءات والقوانين وتوصيف الأدوار على البيئة الداخلية، وتقوم الترقية على أساس الأداء الذي يحظى بقبول وموافقة مجموعة التنفيذيين والإداريين، كما تكون هذه الثقافة أكثر نجاحاً في البيئات المستقرة والتي يمكن توقع ما يحدث فيها، إذ تعتمد في سيطرتها على مجموعة من الأساليب الرقابية المباشرة، ويكون هذا النوع من الثقافة سائداً في المنظمات البيروقراطية.

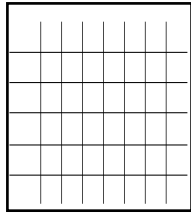
وأوضح الأمثلة على تطبيق نمط ثقافة الأدوار، نجده في أجهزة الخدمة المدنية وصناعة البترول، والأنشطة التمويلية بالبنوك، وتكمن المشكلة الرئيسية في ثقافة الدور في بطء إدراكها ورد فعلها للمتغيرات. فالمنظمات التي تتسم بهذا النوع من الثقافة تبعث على الاطمئنان بالنسبة للأفراد الذين يقدرون الأمان، ولديهم درجة عالية من التنبؤ بالمخاطر. بينما تبعث على الإحباط الشديد للأفراد الطموحين أو الراغبين في الوصول للسلطة.



3. ثقافة الناس (العنقود): وفقاً "HANDY"، يظهر هذا النمط من الثقافة في شكل عنقود أو حلقة عندما تقرر مجموعة من الأشخاص الاعتناء بمصالحهم المشتركة على نحو جماعي بدلاً من الأساس الفردي. وتكون مصحوبة عادة بهياكل غير رسمية وعلى درجة

كبيرة من اللامركزية، وفي هذا النوع من الثقافة التنظيمية يقرر الأفراد لأنفسهم قواعد وسياسات متبعة، بينما يقل الاعتماد على آليات التنسيق بينهم. فالأفراد يتمتعون باستقلالية كبيرة في العلاقات فيما بينهم، ولديهم تأثير مشترك، وإذا ما تطلب الأمر استخدام السلطة، فإنها تمارس غالباً على قاعدة الخبرة. لذلك تعطى الأولوية في هذا النوع من الثقافة للأفراد، حيث تقوم هذه الثقافة بإشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرار، وتنتشر هذه الثقافة في المنظمات التي تحمل طابع تعاوني؛ كالتعاونيات المهنية (بين المحاسبين مثلاً)، أو المنظمات التقنية صغيرة الحجم، وكذلك في المهن الحرة عند الأطباء والمحامين والمهندسين، ويمكن تمثيلها بيانياً كالعنقود بحيث لا يسيطر أحد الأفراد على الآخر.

4. ثقافة المهمة (الشكل الشبكي): تتخذ هذه الثقافة شكل مصفوفة أو شبكة، حيث نجد صلة وثيقة ما بين الأقسام والوظائف والتخصصات، ويعتبر هذا الاتصال والتكامل بين الأقسام كأداة تمكن المنظمة من



التكيف مع المتغيرات السريعة، إذ تركز هذه الثقافة على إنجاز المهام الموكلة للأفراد، أين تكون القوة موزعة ومنتشرة بالتساوي إلى حدٍ ما، بحيث تقوم هذه الثقافة على الخبرة المهنية أو الاحترافية أكثر منها على المركز أو قوة التأثير الشخصي (الكاريزما)، وعادة ما تنمو وتتطور في المنظمات التي تركز على مشاريع معينة، حيث يتم تخصيص

فرق عمل لإنجاز تلك المشاريع، ويتميز هذا النوع من الثقافة بالمرونة وإمكانية المواءمة والتوافق والاستقلالية النسبية لفرق العمل في القرارات والمسؤوليات، فهو مناخ يشجع على العمل الجماعي و التركيز على تحقيق النتائج النهائية للمشاريع، ويمكن تمثيل ذلك بالشكل الشبكي.

إذ يعد الأداء الجماعي والمرونة والقدرة على التطوير، والتحكم الذاتي، والاحترام المتبادل القائم على أساس القدرة والكفاءة وليس السن أو الوضع الاجتماعي من أهم المبادئ التنظيمية في هذا النوع من الثقافة . ففي هذا المناخ، يتسم السوق بدرجة عالية من المنافسة، كما يتميز بقصر دورة حياة المنتج، والعمل الدؤوب على الابتكار كضرورة لا مجال للتنازل عنها. ومن الأمثلة البارزة على هذا النمط الثقافي: وكالات الدعاية والإعلان. وتنطوي هذه البيئة التنظيمية على عدد من المشكلات الرئيسية التي تتساوى من حيث خطورتها، وهي صعوبة رفع المستوى الاقتصادي، والاعتماد الأساسي على جودة فريق العمل المعني، علاوة على ذلك إذا حدث خطأ ما وجب فرض بعض التحكم من المركز، ويترتب على ذلك زوال ثقافة المهام لتحل محلها ثقافة الأدوار أو السلطة، إما عن طريق قواعد وإجراءات أو عن تأثير سياسي يسيطر على حياة المنظمة. وفي كلا الحالتين؛ فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية. وعلى الرغم من الصعوبات التي تواجهها ثقافة المهام إلا أنها النموذج المفضل من قبل المديرين على المستوى الإداري الأدنى والمتوسط.

وفي عام 1982 قام كل من DEAL AND KENNEDY بتمييز أربع أنواع من الثقافات من خلال فحصهم لمئات الشركات، وتمثل هذه الأنواع في:

الثقافة الصارمة (ثقافة مفتول العضلات) THE TOUGH-GUY MACHO CULTURE والثقافة الجادة التي تجمع بين الجد والهزل THE WORK-HARD/PLAY-HARD CULTURE وثقافة الرهان BET-YOUR-COMPANY CULTURE، وثقافة العمليات THE PROCESS CULTURE. وهذه الثقافات يحددها اثنان من العوامل في مناخ السوق:

الأول: درجة المخاطرة المتعلقة بأنشطة الشركة.

الثاني: سرعة الاستقبال، واستفادة الشركة وموظفيها من التغذية العكسية فيما يخص الاستراتيجيات والقرارات المنظمة للأعمال.

أدرك ديل وكيندي أن النموذج الذي قدماه من الصعب أن ينطبق على مؤسسة أو منظمة ما بخلافه، وقد ذكرا أن النموذج الذي قدماه ما هو إلا خطوة أولى مفيدة لمساعدة المديرين في التعرف على ثقافة المنظمات التي ينتسبون إليها.

1- الثقافة الصارمة (ثقافة مفتول العضلات) THE TOUGH-GUY MACHO CULTURE:

الثقافة الصارمة نمط شائع في المنظمات التي تضم أشخاصًا على مستوى مرتفع من الإحساس بالتفرد، وهم المقبلون على المخاطرة والقادرون على تصحيح مسار الأداء في ضوء التغذية الراجعة التي تبين معدل جودة قراراتهم وأفعالهم. كما يحدث على سبيل المثال، في قطاع الشرطة وعلى مستوى الجراحين، وشركات الاستشارات الإدارية، وصناعة الترفيه. حيث يتم التركيز على سرعة الأداء لمواجهة موقف متفاجم أيًا كان نوعه، أما المخاطرة فتؤدي دورًا محوريًا حيث تنتهج تلك المنظمات منهجًا صارمًا حيال أعمالها وزملاء العمل الأمر الذي يساعد على ظهور المنافسة الداخلية والتوتر والصراع، وهي من المظاهر الطبيعية في ظل هذا المناخ. وبينما تتميز هذه المنظمات بالنجاح في البيئة عالية المخاطر. إلا أنها منظمات غير قادرة على تحقيق استثمارات سريعة أو طويلة المدى، وغير قادرة على احتمال الشخصيات متقلبة المزاج، كما أنها بيئات عمل لا تستفيد كثيرًا من التنسيق بين الأنشطة، حيث تميل إلى تجميع أكبر عدد من العاملين، وغالبًا ما تفشل في تطوير نفسها على نحو قوي وفعال.

2- الثقافة التي تجمع بين الجد والهزل THE WORK-HARD/PLAY-HARD CULTURE:

تميل المنظمات الممثلة لهذا النمط الثقافي إلى الابتعاد عن المخاطرة قدر الإمكان، وتتميز بأنها ثقافة سريعة التغذية العكسية، وتؤكد على المرح والعمل. ومن أمثلتها: (المنظمات العاملة في مجال المبيعات، والمنظمات العاملة في مجال العقارات والحاسب الآلي، والشركات الاستهلاكية مثل ماكدونالدز)؛ حيث تركز

على المطالب التي يقترحها العملاء، ويتميز أداؤها بالديناميكية والابتكار في مجال عوامل جذب المستهلك وحثه على التعامل معها، وعلى الرغم من ارتفاع مستوى الإنجاز فيها، فإنها تميل إلى التركيز على الحاضر مع الاعتدال في مجال الجودة دونما إفراط أو تفريط مع الاعتماد على الحلول السريعة إذا حدث خطأ ما.

3- ثقافة الرهان BET-YOUR-COMPANY CULTURE:

المناخ السائد في منظمات ثقافة الرهان ينطوي على مستوى مرتفع من المخاطرة، وتستغرق التغذية العكسية حول الإجراءات والقرارات وقتاً طويلاً نسبياً. ومن أبرز الأمثلة على هذا النوع من المنظمات، شركات صناعة الطائرات (مثل شركة بيونج) وشركات البترول (مثل شركة شل)، وتركز هذه المنظمات بشكل أساسي على الاعتبارات المستقبلية، والمشروعات والطموحات الكبرى التي يستغرق التحقق من كفاءتها مرور سنوات وسنوات، كما تميل عملية اتخاذ القرارات بها إلى الاتجاه من أعلى إلى أسفل الأمر الذي يعكس الطبيعة الهرمية لهذه الشركات. أما الأشخاص الذين يكتب لهم الاستمرار في مثل هذه المنظمات، فهم على درجة عالية من احترام السلطة والإدارة، وعلى درجة عالية من الخبرة العملية التطبيقية والكفاءة، ويلتزمون معظم الوقت باعتبارات التعاون مع الزملاء، ويتميزون بقوة الشخصية بحيث يمكنهم التعامل مع القرارات التي على درجة كبيرة من الضغط، وثقافة الرهان من الثقافات التنظيمية القادرة على النجاح في مجال التطوير التطبيقي على أساس علمي في مجال التقدم والاختراعات، إلا أن استجاباتها على المدى الزمني بطيئة نوعاً ما، وقد يسبب هذا الكثير من المشكلات.

4- ثقافة العمليات (التشغيل والمعالجة) THE PROCESS CULTURE:

وهي ثقافة لا تحبذ المخاطرة، وتعتمد على التغذية العكسية البطيئة وأكثر الأمثلة على هذا النوع من المنظمات: البنوك وشركات التأمين وأجهزة الخدمة المدنية. فالعاملون في هذا المناخ التنظيمي لديهم قدر بسيط من التغذية العكسية عن الأنشطة التي يمارسونها، فيتجنبون قراءة التقارير والمذكرات، فهم يركزون على كيفية أداء الأشياء، فضلاً عن ماهية الأشياء التي يعملونها. ولذا يتميز معظم العاملين في هذا المناخ بالحدز الشديد والحرص الشديد على تكامل النظام والانضباط الفني في الأداء الخاص بالمهام، وينجح في هذا المناخ الأشخاص الحريصون المحافظون على مواعيدهم، والذين يركزون على التنميق والنظام والتفاصيل وعقد الاجتماعات المطولة والمناقشات المستفيضة لكافة الإجراءات، والتأكيد على احترام المناصب والمستويات الرسمية والتفكير في البناء الهرمي للسلطة، وهي من الثقافات الفعالة عند التعامل مع مناخ معروف ويمكن التنبؤ به، ولكنها تفتقر لرد الفعل السريع، كما ينقصها الكثير من الإبداع ووضوح الرؤية.

وفي عام 1983م قام كل من "Quinn and McGrath" بتقسيم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع وهي كالتالي:

الثقافة العقلانية (السوق) MARKET ، والثقافة الأيديولوجية ADHOCRACY، والثقافة الملائمة (العشيرة) CLAN، والثقافة الهرمية (التدرج) HIERARCHY.

هذا التصنيف قائم على أساس تحليل طبيعة الصفقات والمعاملات المرتبطة بتبادل المعلومات داخل المنظمات. حيث أوضح المفكرين أن هناك أساساً فكرياً لتصنيفهما الذي طرحاه، وهو الاعتقاد بأنه كلما حدث تفاعل بين الأفراد والجماعات، فإنه يوجد هناك تبادل لأشياء ذات قيمة مثل الأفكار والحقائق، وتشكل هذه المبادلات والصفقات أهمية في للمنظمة لأنها تحدد حالة الأفراد والجماعات والسلطة التي يستطيعون استخدامها ودرجة رضاهم على الوضع الراهن. بالإضافة إلى ذلك، تحدد هذه الاعتبارات الموقف الخاص بكل فرد معني وبكل مجموعة معينة، أما السلطة فيمكن المشاركة فيها في ضوء معطيات الأمر الواقع، ومن ثم كانت طبيعة الصفقات في منظمة ما من الوسائل التي يمكن استخدامها في التمييز بين الأنواع المختلفة للثقافات.

وفي عام 1987 قدم "Scholz" في سعيه لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين الاستراتيجية وصفاً لثلاثة أبعاد ثقافية هي بعد التطور EVOLUTION (كيف تتغير الثقافة عبر الزمن) والبعد الداخلي INTERNAL (كيف تأثر الظروف الداخلية للمنظمة على ثقافتها) والبعد الخارجي EXTERNAL (كيف تأثر البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة على ثقافتها) وهذا البعد الأخير ربما استعارة سشولز من تصنيف ديل وكندي، أما بعد التطور فقد رجع فيه سشولتز إلى التراث البحثي في مجال الإدارة الاستراتيجية، ومنها اشتق خمسة أنواع ثقافية أولية هي: الاستقرار STABLE، والتفاعل REACTIVE، والتوقع ANTICIPATING، والاستكشاف EXPLORING، والإبداع CREATIVE، ومن ثم وضع الأسس الخاصة لكل منها مثل السمات الشخصية والشعور القوي بالزمن والشعور القوي بالمخاطرة والانتماء لشعار ما والميل إلى التطوير.

أما بالنسبة للبعد الداخلي، فمرة أخرى نجد "SCHOLZ"، يعيد صياغة الأفكار الحالية حول آلية عمل المنظمة. وفي هذه المرة حدد ثلاثة أنواع ثقافية هي: الإنتاج والبيروقراطية والاحتراف، والتي ميزها بدرجة متفاوتة وفقاً لتكرارها والمعيارية والمتطلبات المهنية وحقوق الملكية على تنوعها. مادية. حسية. فكرية... الخ. إلا أن أي من تلك الأفكار التي طرحها التصنيف لم يكن جديداً أو منظماً مما جعل الكثير من المتخصصين يصفون تصنيف "SCHOLZ"، بأنه محاولة جادة، وجديرة بالاحترام لوضع إطار تنظيبي لأفكار متعارف عليه.

وفي عام 1988م قام كل من "ETTINGTON و CAMERON" بتطوير هذا النموذج، وذلك بإضافة محورين متعامدين يشير المحور العمودي إلى التغيير المرن (البيئة المنفتحة)، مقابل الرقابة والاستقرار، بينما يشير المحور الأفقي إلى النظر إلى المنظمة من الخارج (البيئة الخارجية)، مقابل النظر إليها من الداخل (البيئة الداخلية)، وتنتشر بين رؤوس المحورين الثقافات التنظيمية الأربعة التالية:

1. الثقافة المتطورة DEVELOPMENTAL ADHOCRACY CULTURE: من خصائصها المبادرات، الإبداع، التكيف، التفاعل، فهي ثقافة منفتحة على البيئة الخارجية أكثر من الاهتمام بالأمر الداخلي، وتركز على التغيير وإحراز الموارد الرئيسية للمنظمة ويتم تحفيز الأفراد من خلال شحذ الهمم لإنجاز المهام بحيث يتطلب هذا النوع من الثقافة القائد المبدع والمبادر.

2. ثقافة الجماعة GROUP CULTURE: تقوم هذه الثقافة على القيم المتزامنة مع الأعراف، حيث يلتزم الأعضاء بالتعليمات والتوجهات التنظيمية المبنية على الثقة والتقليد والالتزام طويل الأجل ومن خصائصها التماسك، المشاركة، فرق العمل، الشعور العائلي، كما تركز هذه الثقافة استراتيجيا على تنمية الموارد البشرية ومشاركة الأفراد في صناعة القرارات وبناء ولاء الأفراد والتزامهم لجماعة، ويتصف القائد هنا بالناصح والمبسط "FACILATOR".

3. الثقافة العقلانية RATIONAL CULTURE: ومن بين الخصائص المهيمنة لهذا النوع من الثقافة بلوغ الأهداف، المنافسة والتبادل البيئي، ومن أهدافها الأساسية التخطيط، الإنتاجية والكفاءة في إدارة الموارد، ويتم تحفيز أعضائها على أساس أن الأداء المتميز يقود إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والتي تعود عليهم بالعوائد والمكافآت، وترتبط هذه الثقافة مع الإدارة بالأهداف، وتركز استراتيجياتها نحو كسب المنافسة، والتفوق والامتياز.

4. الثقافة الهرمية HIERARCHY CULTURE: من خصائصها المهيمنة: الأوامر، والقوانين والانتظام والاتساق "UNIFORMITY"، والكفاءة، وتقوم على القيم والأعراف المتلازمة مع البيروقراطية، وعادة ما تكون قيمها ثابتة وراسخة لذلك يلتزم الأعضاء بالأوامر عندما تكون الأدوار رسمية حسب القوانين والصلاحيات المعطاة.

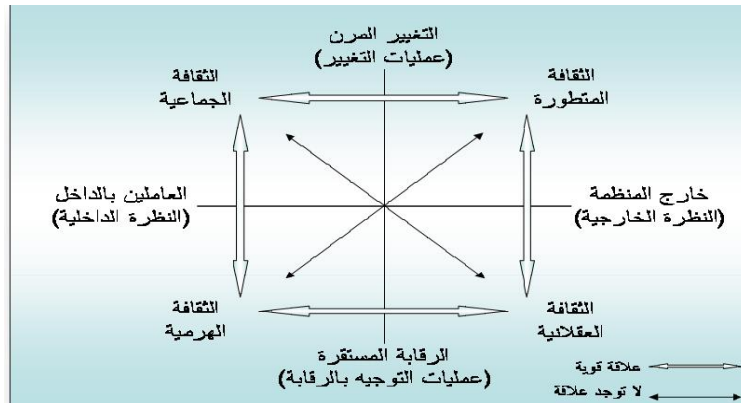
وفي دراسة مماثلة قام بها "SCHULZ" وزملاؤه عام 2001 بعنوان استخدام قوة الثقافة المؤسسية لبلوغ النتائج، شملت عددًا كبيرًا من منظمات القطاع الحكومي والقطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية، وخرجت هذه الدراسة بتقييم الثقافة التنظيمية في تلك المنظمات إلى ما يلي:

مقياس الثقافة التنظيمية

1. ثقافة التحكم والسيطرة : ومن خواصها التنبؤ والأوامر الرسمية، بحيث يتسم نمطها القيادي بالديكتاتورية والسلطوية المقاومة للتغيير، مع التقيد والاهتمام بالقنوات التنظيمية الرسمية حسب القوانين المعمول بها، كما تعتمد استراتيجيتها في النجاح على تنفيذ الأوامر الرسمية.
 2. الثقافة التعاونية: وهي التي تسعى لبناء علاقات مع مختلف الأطراف ذوي المصالح بالمنظمة مما ينعكس على جودة العلاقات، كما تعمل القيادة على تشجيع المشاركة العالية للأعضاء في اتخاذ القرارات، مع التركيز على بناء فرق العمل ذات التماسك العالي، كما تعتمد استراتيجيتها في النجاح على جودة العلاقات بين العاملين مع بعضهم البعض ومع المنظمة وكذا مع مختلف أصحاب المصالح.
 3. ثقافة الجدارة: من خواصها تشجيع التميز والإبداع والأفكار الجديدة، كما تكون القيادة حاملة ذات رؤى بعيدة كما تعتمد استراتيجيتها في النجاح على التميز والريادة في مجال التقنية غير المسبوقة.
 4. ثقافة التهذيبية التنموية: تؤكد هذه الثقافة على إغناء وإثراء حياة العاملين والمستفيدين على حد سواء، وعادة ما تأخذ قيادتها نمط الإيحاء والإثارة من قبل قادة يتمتعون بجاذبية خاصة، وتتطلع استراتيجياتها دائما إلى الأهداف طويلة الأجل.
- وقد قدم كل من "WALKER وKWAN" سنة 2004 نموذجا يوضحان فيه تقسيمات الثقافات التنظيمية السابقة، كما هو في الشكل التالي:

الشكل 5: تقسيم الثقافات التنظيمية الذي قام بتطويره كل من CAMERON و

ETTINGTON



Source: Kwan Paula, WalkerAllan, op.cit,p:24

وبلاحظ من الشكل التالي ما يلي :

أن المحور الأفقي (الذي يقارن بين بعدي النظرة الخارجية مقابل النظرة الداخلية للمنظمة) يبين أن ثقافات المنظمات التي تعكس النظرة الداخلية تؤكد على المحافظة والتمسك بالأنظمة مع التركيز على

السيطرة والرقابة الداخلية، بينما الثقافات التي تعكس النظرة الخارجية للمنظمة تركز على التحسينات في المواقع التنافسية، وذلك بتعقب التغير البيئي.

أما المحور العمودي (الذي يقارن بين بعدي المرونة مقابل الرقابة)، يعكس أداء الهيكل التنظيمي، أي أن ثقافات التوجيه بالمرونة تدعم اللامركزية والتميز، بينما ثقافات التوجيه بالمراقبة تدعم المركزية والتكامل الداخلي.

وفي جانب محور الرقابة، فإن الثقافات التنظيمية العقلانية والهرمية تميل إلى الإدارة بالمشاركة، والاعتماد على الكفاءة التقنية المستخدمة داخل المنظمة، وضبط الجودة بواسطة المعايير، وضبط العمليات الداخلية ونظام الاتصال الفعال، والتوثيق، وإدارة المعلومات.

أما فيما يخص جانب المرونة، فإن الثقافات التنظيمية المتطورة والجماعية ترابط في جو من الثقة والتوجهات الإيجابية نحو المنظمة، إذ تميل إلى العدالة في العوائد والمكافآت، كما أن هذه المنظمات تمتلك درجة عالية من الخبرة تمكنها من الريادة والبحث عن طرق جديدة لزيادة حصتها في السوق.

وأخيراً نلاحظ أنه لا توجد علاقات ترابط بين الثقافة المتطورة والثقافة الهرمية من جانب وبين الثقافة الجماعية والثقافة العقلانية من جانب آخر.

وهناك من الرواد والمهتمين في مجال الإدارة من يصنف الثقافة السائدة إلى قسمين: الثقافة القوية والثقافة الضعيفة ونذكر منهم "SCHROEDER و DETERT" إذ يشير إلى أن هناك عاملين أساسيين يحددان درجة قوة الثقافة السائدة في المنظمة وهما:

. عنصر الشدة "INTENSITY": ويشير هذا العنصر إلى مدى شدة أو قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة بينهم.

. عنصر الإجماع "CONSENSUS": أو مدى المشاطرة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء.

وبالتالي فإن الثقافة تستمد قوتها كلما كان هناك إجماع كبير بين الأعضاء على القيم والمعتقدات، كما يعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية إدارتها وعلى العوائد والمكافآت التي تمنح للأفراد الملتزمين بهذه القيم وهذا ما يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهمها.

ومن جهة أخرى فإن الثقافة التنظيمية القوية قد تشكل عبئاً على المنظمة وذلك في الحالات التالية:

. عندما تتغير رسالة المنظمة أو أهدافها أو استراتيجياتها، وبالتالي فإن الثقافة القوية التي كانت تدعم النجاح السابق للمنظمة قد لا تتناسب مع النظام الجديد، ويكون من الصعب تغييرها طالما أن هناك العديد من الأفراد المتمسكين بها، وهو ما يزيد من عملية مقاومة التغيير.

. يمكن أن تهدد بعض الثقافات التنظيمية القوية فعالية المنظمة، وذلك عندما تكون معادية لأهداف المنظمة أو أن تكون قائمة على افتراضات وقيم ومعتقدات تشجع على النزاعات الداخلية، مما ينعكس سلباً على أداء المنظمة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول أنه بالرغم من أهمية تصنيفات الثقافة التنظيمية، إلا أنه يجب إدراك الطبيعة الداخلية للمنظمات، بحيث تكون معقدة لا يمكن ربطها بأحد أنواع التقسيمات السابقة للثقافات التنظيمية بشكل محدد وبنفس الدقة والتفاصيل، ويعود ذلك لعدة أسباب منها وجود الثقافات الفرعية المتعددة داخل المنظمة، أو تأثير البيئة الداخلية والخارجية على مدخلات ومخرجات المنظمة، أو على درجة التعقيد والمركزية السائدة، أو درجة الاعتماد على التقنية وغيرها من الأسباب التي تحول دون التقيد الدقيق بأحد التقسيمات السابقة للثقافات التنظيمية.

خاتمة:

تطرقنا في المطبوعة المتعلقة بمقياس الثقافة التنظيمية إلى محاولة تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها، ومحدداتها، وكذا تحديد مكونات الثقافة التنظيمية، وكذا التطرق لدراسة وتحليل أهم خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية، بالإضافة لدراسة مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية. وقد خالصنا من خلال الدراسة والتحليل إلى تحديد مفهوم الثقافة واستعراض مختلف مكوناتها المادية واللامادية، وكذلك تعرضنا لأهم الخصائص والمميزات التي تشترك فيها الثقافة رغم تعددها واختلافها من مجتمع لآخر.

كما خالصنا إلى أن البحث عن تعريف دقيق ومضبوط للثقافة التنظيمية يعد أمراً في غاية الصعوبة، لذا قمنا بطرح العديد من التعاريف للثقافة التنظيمية والتي قدمتها مختلف أدبيات إدارة الأعمال، وتوصلنا من خلال ذلك إلى أنه وبرغم تعدد هذه التعاريف والتصنيفات للثقافة التنظيمية واختلافها عن بعضها البعض في بعض النقاط إلا أنه يمكن تجميعاً في شكل مجموعات متجانسة.

كما خالصنا إلى أن يجب التفرقة بين مفهوم الثقافة التنظيمية وبعض المفاهيم الأخرى والتي من الخطأ أن نعد أحدها مرادفاً للثقافة التنظيمية، نظراً للاختلاف من حيث الجوهر والمفهوم ومن هذه المفاهيم المناخ التنظيمي والأخلاق التنظيمية والحضارة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية والنظم التنظيمية. كما تناولنا بالدراسة والتحليل الأهمية والدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية على المستويين الداخلي والخارجي، وكذا سرد مختلف العوامل والمتغيرات المساهمة في بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية داخل المنظمات.

كما خالصنا كذلك إلى أن الثقافة التنظيمية لا تتشكل مصادفة أو بصورة فجائية ولا تتحدد من فراغ وإنما تساهم عدة عناصر في تشكيلها، ومن بين هاته العناصر: الثقافة الوطنية، الثقافة الجهوية، الثقافة المهنية، وكذا المميزات الفرعية للمدراء والقادة. وعلى الرغم من الأثر الكبير الذي تلعبه هذه المحددات في تشكيل ثقافة المنظمات، إلا أن لكل منظمة هوية واستقلالية نسبية عن محيطها تتجلى أكثر في تلك الاستقلالية النسبية عن الثقافة الوطنية والمحلية وحتى المهنية، لدرجة تصبح فيها الثقافة التنظيمية منتجة لثقافات تحتية تتميز بالاستقلال النسبي عنها لكن في تفاعل دائم ومستمر معها.

وقد خالصنا عن طريق الدراسة والتحليل إلى أن مكونات الثقافة التنظيمية متعددة ومتباينة ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة، ومما خالصنا إليه هو أنه يمكننا تقسيمها إلى مكونات غير مادية ومكونات مادية وأخرى متعلقة بمكونات الموروث الثقافي.

ونعني بالمكونات غير المادية للثقافة تلك العناصر التي لا نستطيع إدراكها بحواسنا، غير أنها تمثل الجزء الأكبر من عناصر الثقافة التنظيمية والمتمثل أساساً في القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية والاتجاهات وكذا الإيديولوجيا. أما المكونات المادية للثقافة التنظيمية فتتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا، من الظواهر والمؤشرات المادية والرموز وكذلك الطقوس والشعائر. ومن بين مكونات الثقافة التنظيمية كذلك تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة والمتمثلة في الموروث الثقافي للمنظمة والمتكون أساساً من المؤسسون الأوائل وتاريخ المنظمة والقصص والأبطال والأساطير والمجاز، والطرائف، والنكت، والألعاب والطابوهات والإشاعات وكذا الشبكة الثقافية ومهنة المنظمة.

كما خالصنا إلى أن هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة والتي هي محل إجماع العديد من المفكرين، ومن جهة أخرى تتضمن ثقافة المنظمة كذلك أبعاداً رئيسة ترتبط ببعضها البعض، وتعتمد على بعضها البعض، إذ أن هناك تشابه كبير في العديد من هذه الأبعاد وهذا ما بينته العديد من الدراسات وذلك على الرغم من اختلاف طبيعة المنظمات وتنوع الدول التي تمت فيها هاته الدراسات. كما خالصنا إلى أن هناك سبعة أبعاد من بين ثمانية عشر بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية مثلت النسب العالية لما جاء بها الباحثون في نماذجهم وهي (بعد الاحتواء والترابط . بعد الاتساق والتجانس . بعد القدرة على التكيف . بعد تشجيع الابداع والابتكار. بعد التوجه بالنتائج . بعد التوجه بالفريق . بعد التوجه بالعميل)، قد تم اعتمادها كأبعاد للدراسة الحالية.

كما خالصنا إلى أنه يمكن تقسيم مستويات الثقافة التنظيمية إلى مستويين هما: المستويات الخارجية لثقافة التنظيمية، وتشمل الثقافة الفردية، الفرعية، الوظيفية، المجتمعية، والدولية، وكذلك التقسيم الداخلي ويشمل الجزء الظاهر من أنماط السلوك، القيم والقناعات، الافتراضات الأساسية. كما خالصنا كذلك إلى أن هناك عدد كبير من التصنيفات لأنواع الثقافة التنظيمية، إلا أن كل تصنيف يختلف عن الآخر في درجة التعقيد وعدد المتغيرات التي يضعها في الحسبان، كما يتأثر كل تصنيف من هاته التصنيفات بدرجة قابليته للتطبيق داخل المنظمات.

قائمة المراجع المعتمدة:

أولاً: باللغة العربية:

▪ الكتب :

1. أبو بكر مصطفى محمود وحسين السيد طه، المدير وتنمية العاملين، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة . مصر، 2005.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية . مصر، 2000.
3. جاد الرب محمد السيد، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، الإسكندرية . مصر، 2005.
4. جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الإسكندرية . مصر، 2006.
5. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض . السعودية، 2004.
6. حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
7. خليل موسى، الإدارة المعاصرة: المبادئ . الوظائف . الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بدون بلد، 2005.
8. رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية . مصر، 1997.
9. زايد عادل حسن، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
10. سامية حسن الساعاتي، الثقافة الشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة . مصر، 1998.
11. سليم إبراهيم الحسينة، السلوك الإداري و العلوم السلوكية، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، 1999.
12. عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية . مصر، 2004.
13. عبد المعطي محمد عساف، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، 1994.
14. علي شريف، منال الكردي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية . مصر، 2004.
15. عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، داروائل للنشر، عمان . الأردن، 2005.
16. فرنسيس ديف، ومايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة : عبد الرحمان أحمد بن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض . السعودية، 1995.
17. فيليب اتكنسون، إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة . مصر، 1996.
18. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر، عمان . الأردن، 2004.

19. الكبيسي عامر خضير، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة . قطر، 1998.
20. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار إين حزم، الطبعة الأولى، بيروت . لبنان، 2002.
21. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، 2003.
22. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشأة المتخصصة، دار الجامعية، الإسكندرية . مصر، 2005.
23. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية . مصر، 2000.
24. مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال 100 عام، عالم الكتب الحديث، اربد . الأردن، 1996.
25. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض . السعودية 1993.
26. نيكي هانس، إدارة الفريق: استراتيجية الفريق، ترجمة: سرور على إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض . السعودية، 2005.
- أطروحات الدكتوراه:
27. إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، 2011.
28. الباتول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية: دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر (2)، 2013.
29. بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية العمومية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005.
30. زينب إسماعيل إبراهيم الغرابي، دور الثقافة التنظيمية في تدعيم التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية الحكومية : دراسة تطبيقية على بعض الجامعات الحكومية المصرية، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2013.
31. صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية، السعودية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
32. عبد الله مهدي العمري، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2008.

33. علي بن فهد بن فهد الفهر الشريف، الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2007.
34. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 1999.
35. علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتدعيم ثقافة الجودة الشاملة بالتطبيق على شركات القطاع الصناعي اليمني الحاصلة على شهادة الجودة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر (3)، 2011.
36. منى محمد سيد إبراهيم، إطار مرجعي مقارنة لخصائص الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية للبنوك التجارية في مصر، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2006.
37. وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر (2)، 2013.
38. يوسف جغلولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية: دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر (2)، 2011.
- رسائل الماجستير:
39. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
40. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006.
41. بن عودة مصطفى، ثقافة المنظمة وتأثيرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2011.
42. بن قرقور ليندة، الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي: دراسة حالة المطحنة الصناعية لمتيجة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
43. بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي: المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري بقسنطينة، 2007.

44. تيطراوي خالد، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية : دراسة حالة بمؤسسة الصناعية TIDAL بالمسيلة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر (2)، 2012.
45. حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، السعودية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
46. خديجة عبادو، القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات: دراسة ميدانية بولايات (ورقلة، وغرداية، والوادي، وبسكرة) مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح. ورقلة، 2013.
47. رايح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات بقسنطينة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009.
48. ربيعي ميلود، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة : دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز "PIPE GAZ" بغرداية، مذكرة ماجستير غير منشورة في الاقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، 2007.
49. الرخيمي ممدوح جلال، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2000.
50. شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة: دراسة حالة مديرية التوزيع "سونلغاز" بالأغواط، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
51. عبد الرحمان فالح العبادلة، الأنماط القيادية لدى الفئات القيادية في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، 2003.
52. عمر محمود عبد الله، تقييم ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2003.
53. عهود أحمد عمرو، أثر ثقافة المنظمة في اختيار الاستراتيجيات التسويقية ودور تكنولوجيا المعلومات: دراسة تطبيقية في قطاع الإنشاءات في الأردن، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
54. قاسمي كمال، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية : دراسة حالة بمؤسستي توضيب الورق وفنون الطباعة . EMBAG . ومؤسسة شيك الجزائر. SHIK ALGERIE، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003.

55. ماجد بن غرم الله بن محمد الحقيب الغامدي، ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الكلية التقنية بالباحة، مذكرة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى، 2008.
56. محمد العربي غزي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أداؤها العام: دراسة حالة البنوك الجزائرية بالتطبيق على وكالات البنوك العمومية الجزائرية لمدينة المسيلة، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، فرع استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
57. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
58. مليكة خنيش، الثقافة التنظيمية والتسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع ثقافي، كلية العلوم الاجتماعية والديموغرافيا، جامعة البليدة، 2006.
59. مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010.
60. هدار لحسن، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006.
- المقالات العلمية:
61. أحمد نجم الدين عيادروس، تجويد إدارة الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل إدارة التغيير، مجلة التربية، مصر: كلية التربية، جامعة الزقازيق، المجلد (9)، العدد (18)، 2006.
62. أنيت سيمونز، المدي الراوي: الإلهام والتأثير والإقناع من خلال فن القص، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، القاهرة. مصر: إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، السنة (9)، العدد (23)، 2001.
63. خالد يوسف محمد الزعبي، أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بحافظة الكرك، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية: كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد (22)، العدد (1)، 2008.
64. خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 : دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد (4)، العدد (8)، 2012.
65. الرشيد عادل محمود، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (20)، العدد (3)، 2002.
66. زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة. ENAMC. بالعلمة، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد (1)، 2007.

67. سندس رضوي خوين، قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية: دراسة حالة كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد . الجامعة المستنصرية، العدد (77)، 2009.
68. شهناز فاضل أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي : دراسة استطلاعية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية العراقية: كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة المستنصرية، المجلد (7)، العدد (20)، 2009.
69. الصرايرة أكنم عبد المجيد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين، مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد (12) ، العدد (4)، 2003.
70. صلاح الدين الهبتي، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين: دراسة ميدانية لانتجاهات العاملين في مدينة. الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الاردن :الجامعة الاردنية، المجلد (1)، العدد (1)، 2005.
71. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الاجهزة الحكومية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد (36)، العدد (3)، 2012.
72. عفاف حسن هادي الساعاتي، ياسر عادل محمود الخفاجي، الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة. مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة بغداد، المجلد (20)، العدد (76)، 2014.
73. ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، المجلة العلمية، مصر: كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (28)، العدد (2)، 2012.
74. محمد عبد اشتوي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي بمحافظة غزة، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، فلسطين: كلية التربية . جامعة القدس المفتوحة، العدد (19)، 2012.
75. محمد نجيب صبري محمود، أثر إدراك الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل ، مجلة البحوث التجارية، مصر: كلية التجارة - جامعة الزقازيق، المجلد (27)، العدد (1)، 2005.
76. محمود عبدالحميد محمود صالح، أثر القيم التنظيمية على فعالية الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالوظائف الفنية الرقابية في الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر، مجلة جامعة الملك سعود، السعودية: كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، المجلد (21)، العدد (1 . 2)، 2010.
77. محمود علي الزقالي، دوافع واتجاهات الثقافة الإدارية لدى المدربين في المجتمع المصري: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، مصر: كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد (16)، 1994.
78. نائل عبد الحافظ العوامل، منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري: دراسة مقارنة، مجلة جامعة الملك سعود، السعودية : كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، المجلد (5)، العدد (2)، 1993.
79. هبه أحمد عبد اللطيف، الثقافة التنظيمية وتنمية مهارة حل المشكلة لدى الاخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية ، مصر: كلية التربية جامعة أسيوط، المجلد (1)، العدد (25)، 2008.

80. وجيه عبد الستار نافع، القيم الثقافية الفردية والتنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمحافظة الطائف، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، مصر: كلية التجارة، جامعة القاهرة، المجلد (24)، العدد (3، 4)، 2012.

■ المداخلات من الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

81. إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي تحت عنوان: التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات، السعودية: معهد الإدارة العامة بالرياض، يومي 01، 04 نوفمبر 2009.

82. بروش زين الدين وقاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التسيير للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي 03-04 ماي 2005.

83. بلعجوز حسين، غزي محمد عربي، ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة: دراسة في ضوء مؤشر الكفاية والفعالية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، يومي 03، 04 ماي 2005.

84. عبد الله البريدي، ن حو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور: دراسة استطلاعية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الثالث للمؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، أيام 11-14 ديسمبر 2004.

ثانياً: باللغة الفرنسية:

85. Détrie Jean Pierre, **strategor: politique générale de l'entreprise**, Edition DUNAD, 3^{ème} édition, Paris, 1997.

86. Détrie Jean Pierre, **strategor: politique générale de l'entreprise**, Edition DUNAD, 3^{ème} édition, Paris, 1997.

87. Gilles Bressy, Christian Konkuyt, **économie d'entreprise**, Dalloz Edition, 7^{ème} édition, Paris, 2004.

88. Jean-Pierre Jardel, **l'apport de l'anthropologie à la GRH**, in revue française de gestion, N° 415, décembre 2000.

89. John Schermerhorn, James Hunt, **comportement humaine et organisation**, village medial, Canada, 2002.

90. LAURANT Pascal, Français Bouard, **Economie d'entreprise**, Tome 2, Edition d'organisations, Paris 1991.

91. Marc Bosche, **la culture sans histoire**, revue française de gestion, n° 47, 1984.

92. Michel Petit, Audrey Klesta, **management d'équipe : concepts et pratiques**, Edition DUNAD, Paris, 2000.

93. Oliver Meier, **management interculturel**, Edition DUNAD, Paris, 2004.

94. Pierre Morin, Eric Delavallée, **Le manager à l'écoute du sociologue**, ed Organisation. Paris 2000.

95. R.T.Pascale et A.G.Athos, **Le management est-il un art japonais ?**, Les Editions d'Organisation, Paris, 1984.
96. Reitter roland, Ramanantsoa Bernard, **Pouvoir et politique, Au-delà de la culture d'entreprise**, Mc Graw-Hill, Paris, 1985.
97. Samuel Mercier, **une contribution a la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises**, thèse de doctorat de science des organisation, paris IX, Dauphine, 1997.
98. Schwebig Philippe, **Les communications de l'entreprise, Au-delà de l'image**, édition Mc Graw-Hill, Paris, 1991.
99. Thévenet Maurice, **Audit de La culture d'entreprise**, les Editions d'organisation, Paris, 1986.
100. Thomas Peters., Robert Waterman., **le prix de l'excellence**, inter édition; Paris 1983.
101. W.G.Ouchi, **Théorie Z**, Inter Editions, Paris, 1982.

ثالثا: باللغة الإنجليزية:

102. Brown Andrew., **Organizational Culture**, 2nd ed., Essex Pearson Education Limited, 1998.
103. Daft Richard, **Organization Theory and Design**, 7th Ed., Cincinnati: South Western College Publishing, 2001.
104. Daniel R. Denison, **What Is the Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars**, Academy of Management Review, July 1996.
105. Detert James, Schroede Roger, **Aframe Work For Linking Culture Improvement Organization**, New jersey, Prentice Hall ,2000.
106. Don cohen, Prusaka laurence, **in good company: How social capital makes organization work**, Harvard Business Review, Harvard Business school publishing, press, 2001.
107. Harris Lloyd, Ogbonna Emmanuel, **Athree Perspective Approach to Understanding Culture In retail Organizations**, New jersey, Prentice Hall ,1997.
108. Kanji gopal, Yui Hiroshi, **Total quality Culture, Total quality management**, magazine, vol 1, No6, 1997.
109. Kims cameron, Robert Quinn, **Diagnosing and changing organisational**, culture addison Wesley, 1999.
110. Kwan Paula, Walker Allan, **Validating the Competing Values Model**, Organizational Analysis, vol (12), 2004.
111. Michell. M ,and Yate. D , **How to Use Your Organizational Culture as a Competitive Tool**, Nonprofit World, Vol 20,No2,2002.
112. Scholz, C., **Corporate Culture and Strategy – the Problem of Strategic Fit**, Long Range Planning, Vol.20, No (4) , 1987.