

## تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة الاقتصادية

(شركة Apple أنموذجا)

**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE PERFORMANCE OF THE ECONOMIC ( ENTERPRISE – APPLE- AS A MODEL)**زايدي سنية<sup>1</sup>، كشرود فاطمة الزهراء<sup>2</sup>Zaidi sania<sup>1</sup>, Kechroud fatma zohra<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي (الجزائر)، zaidisania2018gmail.com<sup>2</sup> جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم (الجزائر)، fatmazahraa1978@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/02/08 تاريخ القبول: 2020/03/21 تاريخ النشر: 2020/03/31

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية التي تعتبر أساس نجاح الاستراتيجيات داخل المؤسسة، إذ لكل منها هدف أو مجموعة أهداف تسعى إلى تحقيقها، وتنتج بعض المنظمات في تحقيق أهدافها من نمو وتوسع وقدرات على إشباع حاجات عملائها، والنجاح في دخول أسواق جديدة وإنتاج منتجات جديدة مما يؤدي إلى بقائها واستمرارها، وتتعرض بعض المنظمات وتفشل في تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى الإفلاس والخروج من عالم الأعمال، وقد يكون كل من النوع الأول والنوع الثاني مؤسستين تعملان في نفس البيئة ونفس المجال وتتعرضان لنفس القيود البيئية المفروضة عليهما، ونفس الفرض المتاحة لهما بل وتقوم كل منهما بتحقيق نفس نوع المنتجات ولكن تنجح الأولى وتفشل الثانية، هذا ما ستعمل الورقة البحثية الكشف عليه.

كلمات مفتاحية: ثقافة المنظمة، المؤسسة الاقتصادية، إدارة ثقافة المنظمة.

**Abstract:** This study aims to shed light on the organizational culture in economic institutions that are the basis for the success of strategies within the institution, as each of them has a goal or a set of goals that it seeks to achieve, and some organization succeed in achieving heir goals of growth, expansion and capabilities to satisfy the needs of their customers, and Success in entering new markets and producing new products which leads to their survival and continuity, and some organizations falter and fail to achieve their goals which leads to bankruptcy and exit from the business world, And it may be that the first type and the second type are two institutions that work in the same environment and the same field and are subjected to the same environmental restrictions imposed on them, and the same assumptions available to them, and even they achieve the same type of products, but the first succeeds and the second fails, this is what The research paper will reveal it.

**Keywords:** organizational culture; economic institution; management of organization culture.

## 1. مقدمة:

تقوم المنظمات بممارسة الأعمال التي أنشئت من أجلها، ولكل منها هدف أو مجموعة أهداف تسعى إلى تحقيقها، وتنجح بعض المنظمات في تحقيق أهدافها من نمو وتوسع وقدرات على إشباع حاجات عملائها، والنجاح في دخول أسواق جديدة وإنتاج منتجات جديدة مما يؤدي إلى بقائها واستمرارها. وتتعرض بعض المنظمات وتفشل في تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى الإفلاس والخروج من عالم الأعمال، وقد يكون كل من النوع الأول والنوع الثاني مؤسستين تعملان في نفس البيئة ونفس المجال وتتعرضان لنفس القيود البيئية المفروضة عليهما، ونفس الفرص المتاحة لهما، بل وتقوم كل منهما بتحقيق نفس نوع المنتجات ولكن تنجح الأولى وتفشل الثانية.

يقول P.Druker أن الفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة هو وجود إدارة متطورة في الأولى وإدارة سيئة في الثانية، يعكس مكانة وأهمية الثقافة التنظيمية والقيم، فالإدارة ليست مجرد نظم وفق قوانين، وإنما هي أيضا عملية ترتبط بها مجموعة من المبادئ والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها استنادا إلى القيم والتقاليد والمعتقدات والاتجاهات والمثل العليا السائدة في المجتمع، من هنا تتمحور إشكالية الدراسة والتي نحاول فيها الإجابة على تساؤل جوهري مفاده: ما المقصود بالثقافة التنظيمية وكيف تؤثر على المنظمة؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة التالية:

1. ما هو مفهوم الثقافة التنظيمية وماهي النظريات التي تنبني عليها؟

2. ما هي أبرز تصنيفات الثقافة التنظيمية وما هي أبعادها؟

3. كيف تتم عملية إدارة الثقافة التنظيمية في المنظمة؟

4. ما هو الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية وما تأثيرها على أداء المنظمة؟

2. مفاهيم أساسية حول ثقافة المنظمة

ما من منظمة إلا ولها ثقافة خاصة تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى وبسبب الاهتمام المتزايد بهذه الظاهرة جعل الباحثين في علوم التسيير والسلوك التنظيمي يضعون تعريفات لها انطلاقا من ميدان الدراسة وسيتم من خلال هذا المبحث التعرض إلى هذا المفهوم من خلال عرض

تطوره التاريخي والنظريات التي قامت بتفسيره كما سيتم التعرض إلى أبعاده ومضامينه وصولاً إلى تصنيفاته:

### 1-1/- مفهوم ثقافة المنظمة وتطورها التاريخي

يعرف قاموس Randon الثقافة على أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بناءها وتطويرها من قبل جماعة من الناس. ويتم توارثها من جيل إلى جيل لكن ما المقصود بالثقافة التنظيمية وما هي مراحل تطورها؟

#### - مفهوم ثقافة المنظمة:

عرف كيرت لوين ثقافة المنظمة: بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة. (حريم، 2003، ص 262)

كما تعرف على أنها: مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم. (حريم، 2003، ص 262)

يعرف كل من (A.A.kennedy.T.E.deal) ثقافة المنظمة: " بأنها مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن من يعمل في المنظمة من أن يكون عضواً فيها". أو بمعنى آخر "هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة". (نجم، 2004، ص 9)

من خلال التعاريف السابقة يمكن إيجاد تعريف شامل لثقافة المنظمة على أنها: مجموعة من القيم والقواعد والسلوكيات والذهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة، وهي تميزها عن باقي المنظمات.

وتتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص يجب أن تراعى عند إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وتمثل أهم هذه الخصائص في: (ابويكر، 2003، ص 407)

أ. ثقافة المنظمة نظام مركب: تكون ثقافة المؤسسة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المؤسسة وتشمل الجانب المعنوي من القيم الأخلاق والمعتقدات

والأفكار؁ والجانب السلوكى من عادات وتقاليد وآداب وفنون؁ وممارسات عملية والجانب المادى من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها .

ب. ثقافة المنظمة نظام متغير ومتطور تراكمى: لا تعنى استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلمها عبر الأجيال كما هى عليها؁ بل إنها فى تغير مستمر حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة؁ تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

ج. ثقافة المنظمة متصل مستمر متكامل: هى كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة وأى تغير يطرأ على أحد جوانبه لا ينعكس على باقى مكوناتها؁ ولكونها من صنع الإنسان تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة فإن كل جيل فى المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى آخر بطريقة فطرية أو غريزية وإنما يتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال فى المنظمة عن طريق التعلّم والمحاكاة.

د. ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف: تغير الثقافة يعنى مرونتها وقدرتها على التكيف حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المؤسسة.

### 1-2/- نشأة الثقافة التنظيمية وأبرز النظريات التى تتبناها:

مر مفهوم الثقافة التنظيمية بجملة من المراحل كما تناولته جملة من النظريات وسيتم توضيح ذلك من خلال ما يلي:

#### أ. مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

لم يستعمل مصطلح ثقافة المؤسسة فى مجال الإدارة إلا فى سنة 1970 من طرف أحد أساتذة هارفارد *Davis Stanley* فى أحد كتبه تحت عنوان: *(Perspectives comparative management: organizational and cultural)* بعدها وخلال الثمانينات نشر الأستاذ نفسه مقال فى المجلة الاقتصادية *Business week* حاول من خلاله مقارنة بين خمس مؤسسات انطلقا من ثقافة كل مؤسسة إذ تعتبر مرحلة الثمانينات المرحلة التى وضعت فيها القواعد الأساسية لمفهوم

ثقافة المؤسسة وذلك بفضل كل من *Terrence Deal; Ilan Kennedy* بإصدار كتاب بعنوان *corporate culture* (بروشد، 2007) إلا أن هذا المفهوم مر بجملة من المراحل: (الشلوي، 2005، ص 36)

#### ➤ المرحلة العقلانية:

من أهم روادها تايلور وفي هذه المرحلة تم النظر إلى الفرد من منظور مادي بحيث يتم تحفيزه بعناصر مادية الأمر الذي أفرز قيم مادية رسخت هذه النظرة.

#### ➤ مرحلة المواجهة:

في هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة بسبب ظهور النقابات العمالية ومحاسبة الإدارة بإهمال الجانب الإنساني حيث أفرزت هذه المرحلة قيم الحرية والاحترام والتقدير.

#### ➤ مرحلة الإجماع في الرأي:

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل وفي هذه المرحلة عزز ماكريكار مفهوم وأهمية القيم الإدارية وتم التطرق إلى ذلك من خلال فرضيات  $x$  و  $y$ .

#### ➤ المرحلة العاطفية:

في هذه المرحلة ظهر تجربة هوثورن التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس وأن الإنسان ليس مجرد آلة.

#### ➤ مرحلة الإدارة بالأهداف:

تركزت هذه المرحلة حول المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ القرار وتخطيط وتنسيق وإشراف إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف المنظمة والمسؤولية المشتركة.

#### ➤ مرحلة التطوير التنظيمي:

ظهرت قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد التطوير التنظيمي، كما صاحب ذلك الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ضغوط العمل، التوتر... إلخ.

## ➤ مرحلة الواقعية:

يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة من خلال إدراك المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف المحيط والتنافس.

### ب. نظريات الثقافة التنظيمية

هناك جملة من النظريات التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم ومن

أبرز هذه النظريات: (العاجز، 2011، ص 13)

- نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

- نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من إن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا القول إن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع... وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

- نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلاله دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

- نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية.

## 2/- مضامين وأبعاد الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية مضامين وأبعاد تشرح وتفسر هذا المفهوم وسيتم من خلال هذا المطلب توضيح هذه المضامين بمختلف تصنيفاتها وكذا الأبعاد الأساسية التي تمثل هذا المفهوم.

2/-1- مضامين الثقافة التنظيمية: تصنف مضامين الثقافة التنظيمية إلى مضامين مادية وأخرى غير مادية وتفسر كل صنف على النحو التالي:

أ. مضامين غير المادية للثقافة التنظيمية: تعني بالعناصر غير المادية تلك العناصر التي لا نستطيع إدراكها بحواسنا، حيث أنها تمثل الجزء الكبير من عناصر الثقافة على عكس العناصر المادية الأخرى للثقافة، وتتمثل هذه العناصر في: (فرانسيس، وودكوك، 1995، ص 18)

✓ القيم التنظيمية: تعد القيم التنظيمية جوهر وأساس الثقافة التنظيمية لأنها من أهم محركات سلوك الإنسان وموجهاته، إذ تعرف بأنها تصور الأفراد بأن المسلك الذي ينتهجونه هو المسلك المفضل مما يؤثر في اختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف، وبهذا تكون القيم عبارة عن تلك المفاهيم، الإنسانية عما هو صحيح أو خاطئ، أو سيئ وحسن، أو ما هو مهم وغير مهم.

- المعتقدات التنظيمية: عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل، لذا نجد من المعتقدات ما هو سلمي ومنها ما هو إيجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد مثل الصداقة والتقدير والولاء التنظيمي، 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.

✓ مضامين المادية للثقافة التنظيمية: لا يمكن التعرف على العناصر غير المادية للثقافة التنظيمية؁ إلا من خلال تلك العناصر المادية للثقافة التنظيمية؁ والتي تتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا؁ والتي نلخصها فيما يلي:

- الطقوس والعادات التنظيمية: يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؁ كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المنظمة؁ والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية؁ حيث نجد مثلا أن فترات الاستراحة اليومية لتناول القهوة أو الشاي توفر للمؤسسة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال.

- الرموز: تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمؤسسة؁ إذ تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها والتي تتجاوز الرمز في حد ذاته؁ والتي يصعب إدراكها بحواسنا؁ وتظهر الرموز داخل المؤسسة في شكل أشياء؁ وأفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد؁ مثل: شعار المؤسسة أو علمها أو اسمها التجاري وكذا تصميمها المعماري وأماكن الاستقبال ونمط اللباس وغيرها من الرموز الأخرى؁ كل هذه الرموز تحمل في طياتها معاني ترتبط بقيم المؤسسة ومعاييرها.

- الموروث الثقافي للمنظمة: نقصد بالموروث الثقافي للمنظمة تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة منها ما هو ايجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع وعنصر محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي والتي تحاول المؤسسة التغاضي عليه لأنه مثير لعمل الأفراد والمؤسسة ككل ويتجسد هذا الموروث الثقافي في:

- القصص والأساطير التنظيمية: تعد القصص رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل والتي فسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة؁ و القصص التنظيمية ما هي إلا روايات عن حالات التمييز والمنافسة وحالات النجاح والفشل؁ والتي تجسد القيم التي تحكم هذه الحالات؁ أما فيما يخص الأساطير فهي قصص من نوع آخر فهي تروي بعض الأحداث التاريخية للمؤسسة خاصة نجاحاتها وتلك الفترات البطولية التي مرت بها؁ ولكن بصفة مثالية يغلب عليها الطابع الخرافي والمثالي بشكل كبير؁ وبهذا نجد أن الأسطورة هي قصة مثالية شخصياتها هم أبطال المؤسسة تروي أحداث



حقيقية وقعت في هذه المنظمة، بهدف التأثير على سلوك الأفراد وتدعيم القيم الثقافية داخل هذه المنظمة.

- الأبطال: الأبطال هم أفراد غير عاديين يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحياناً رمزا للصناعة التي تعمل بها المنظمة، كما أنهم يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، يقدمون دوراً مثالياً في الأفراد والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة مما يجعلهم مثالا يقتدى به.

- الطابوهات: ترتبط الطابوهات بتلك المخاوف التي تتفادى المنظمة الحديث عنها مثل الإخفاقات وبعض المشاكل والأحداث المأساوية التي مرت بها المؤسسة، وبالتالي فهي كل المواضيع والأحداث التي لا يجوز الحديث عنها أو تلك الأعمال والتصرفات التي لا يجب اقترافها مرة أخرى، وذلك بهدف تجنب وتفادي بعض الاختلالات والتوترات داخل المؤسسة.

2/-2- أبعاد الثقافة التنظيمية: توصل Hofsted سنة 1980 في دراسة قام بها إلى توصيف أبعاد التنوع الثقافي السائد عبر العالم، والجدول التالي يوضح هذه الأبعاد الخمسة:

جدول رقم (01): توصيف أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمات

1. مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	
ثقافات رافضة للتوزيع غير المتساوي للقوة	ثقافات متقبلة للتوزيع غير المتساوي للقوة
تعمل على تدنية عدم المساواة في توزيع القوة بين أفراد المجتمع، وتجعل طريقة السمو والتوافق متاحاً أمام الجميع وبالتالي فهي لا تعتبر أو تجنب وجود فروق في توزيع القوة أو النفوذ بين أعضائها.	تنمو نحو تمايز قبلي مغاير تماماً للمجموعة الأولى، حيث بعد التباين في توزيع القوة والنفوذ أمراً مقبولاً أو طبيعياً كما أنه من المقبول لعدم فتح طريق التميز أمام الجميع مع إلقاء مزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث القوة.
2. مدى التوجه للمخاطرة وظروف عدم التأكد	
ثقافات متجنبية للمخاطرة	ثقافات مخاطرة
تعطي أهمية أكبر للقواعد والتشريعات المنظمة للعمل الجاد أو الشاق والامتنال أو الطاعة والأمن.	لا تعطي قيمة وأهمية للأشياء السابقة، لا شطر إلى العمل الجاد كفضيلة في حد ذاته، وتعطي قيمة عالية تتحمل مغامرة الدخول في مواقف المخاطرة وعدم التأكد.
3. مدى التوجه بالذكورية مقابل الأنثوية	
ثقافة ذكورية التوجه	ثقافة أنثوية التوجه

يميل بوضوح إلى التمييز بين الجنسين والميل نحو دعم سيطرة الرجال، بالإضافة إلى التركيز على الأداء الاقتصادي.	تركز على شيوعية دور الجنسين والمساواة بينهما مع التركيز أكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها.
<b>4. مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية</b>	
<b>ثقافات فردية التوجه</b>	<b>ثقافات جماعية التوجه</b>
التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام خصوصية الفرد وشؤونه.	تفصيل التعاون والاعتماد المتبادل، والولاء، نحو العائلة أو الفريق المنتهي إليه.
<b>5. مدى التوجه بالحاضر (الأجل القصير) مقابل التوجه بالمستقبل (الأجل الطويل)</b>	
<b>ثقافات موجبة بالحاضر (أجل قصير)</b>	<b>ثقافات موجبة بالمستقبل (أجل طويل)</b>
تركيز على إثبات أو الاستقرار الشخصي وحفظ ماء الوجه وغيرها من الدقائق والتفاصيل الاجتماعية.	تركيز على بعض القيم " المثابرة، الإصرار، الادخار المحافظة والتوفير مع تركيز أكبر على فروق المكانة الاجتماعية.

- المصدر: عبد الناصر محمد على حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 139.

من خلال عرض الجدول السابق للنتائج التي توصل إليها " Hofsted " أصناف بعض المشاهدات عن الكيفية التي تعمل بها الاختلافات الثقافية على رفع مستوى التباين في الأدوار التي يلعبها المدبرون عبر الثقافات المختلفة، فيشير على سبيل المثال. إلى أن المديرين في أمريكا الشمالية عادة ما ينظر إليهم كأبطال ، أو كمجموعة اجتماعية متميزة ، وذلك في ظل ثقافة تظهر ميلا واضحا نحو القيم الثقافية الفردية ، بينما في ألمانيا لاحظ تحول هذا الاهتمام إلى شريحة المهندسين ، أما في اليابان المطلوب من المديرين التركيز الشديد على تماسك المجموعة كبديل للتركيز على إبراز الأداء الفردي المتميز ، وفي هولندا يفترض أن يظهر المديرين قادرا عاليا من التواضع والسعي الدؤوب نحو الإجماع في الرأي ، وفي منظمات الأعمال العائلية في تايوان وسنغافورة تمارس أنماط من الإدارة مختلفة تماما عما يمارس في المنظمات الأمريكية.

هنا يظهر لنا التنوع الثقافي بين بلدان من جنسيات مختلفة حيث يبرز W.ouchis من خلال نظرية (z) أن ممارسة الإدارة في بلد ما لا بد أن تكون بناء على معطيات الثقافة الوطنية لهذا البلد (علي حمودة، 2004، ص141).، لذلك عندما ترسل منظمة ما موظفها للعمل في فروعها في دول

أخرى ، أو انتقال شخص ما للعمل في بلد آخر ، عادة ما يمضي هؤلاء الأفراد بقليل من الاستعداد أو من دون أي تحضير وبما أنهم معتربون فإن أول شيء يتلقاهم أو يعترضهم هو اللغة ، ونقص المعلومات عن الثقافة المستقبلية وهو ما يسمى بالصدمة الثقافية أو ما يسمى بالمرض المهني للأفراد الذين ينتقلون فجأة للعيش في سياق ثقافي مختلف عما ألفوه من قبل ، وعلى هذا النحو يصف (أوبرج) الصدمة الثقافية بالمرض العقلي الذي قد لا يشعر به الفرد ، حيث يحدث هذا المرض نتيجة لما يعانیه الفرد من قلق ينجم عن فقدانه للرموز المألوفة للتفاعل الاجتماعي ، بالتالي يؤدي إلى اختلاف سلامة عقله وإضعاف كفاءته، في هذه الحالة يكتشف الفرد أن كثيرا من معرفتهم عديمة الفائدة في المكان الجديد وبالتالي عليهم تطوير نفسية جديدة لكي يحققوا الاستمرار والبقاء في ظل هذه المتغيرات الجديدة.

(عائشة، 2007، ص 141).

3/- تصنيف الثقافة التنظيمية وأهميتها: تصنف الثقافة التنظيمية بناء على مجموعة من المعايير تختلف باختلاف وجهة نظر الباحث كما تكتسي أهمية بالغة وسيتم توضيح ذلك من خلال هذا المطلب.

3/-1- تصنيف الثقافة التنظيمية: تصنف الثقافات التنظيمية حسب عدة معايير، فبالنظر إلى معيار القوة والضعف يمكن التمييز بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة أما بالنظر إلى درجة التكيف مع المحيط فيمكن أن نفرق بين الثقافة المرنة (التكيفية) والثقافة الجامدة (غير التكيفية) ولكل نوع من هذه الأنواع تأثيره على المؤسسة.

أ. معيار القوة والضعف: يصنف هذا المعيار الثقافة التنظيمية إلى نوعين:

- الثقافة الضعيفة وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهو السبب الرئيسي للضعف حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق والتوحيد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

كما تتميز بهشاشة وتذبذب نسق قيمها نظرا لوجود ثقافات (تحتية) فرعية عديدة متناقضة

أحيانا مما يجعلها تبتعد عن جوهر القيم في المنظمة بالتالي عدم السيطرة على السلوكات

والتصرفات وعدم القدرة على ضبطها وفق قاعدة محددة ما يجعل الأفراد يسيرون في طرق مهمة غير واضحة المعالم نتيجة تلقيهم تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين. (العميان، 2002، ص316).

- **الثقافة القوية:** هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالقبول من طرف جميع افراد المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وتمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها، مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفاعلية تمكثها من تحقيق رسالتها وأهدافها. (ابوبكر، 2015، ص312)

ب. معيار التكيف مع المحيط: ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة:

(بروش، 2007، ص ص56-58)

- **الثقافة التكيفية (المرن):** إذ يسود في المؤسسة في إطار هذه الثقافة التنظيمية المرنة تشجيع استكشاف واستغلال إمكانيات التكيف في مرحلة التغيير، كما يبرز وبشكل جلي دور وأهمية القيادة في ذلك مما يجعل مهمة القائد أو المسير هو تعميم التغيير وهذا في منظمة ذات فلسفة تسودها روح المبادرة على كل المستويات الهرمية مما يشجع على اتخاذ القرار والابتكار وتحسين الاتصالات وإشراك الأفراد. بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التكيفية تركز على رضا الزبون وبالتالي فهي دائما تدخل تغيرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للمنظمة بالنمو وبالتطور.

كما تجدر الإشارة أيضا أن وجود ثقافة مرنة في المؤسسة لا يتنافى مع قوة هذه الثقافة، إذ أن الثقافة التنظيمية القوية لتتكون ناجحة ولها تأثير إيجابي على المنظمة إلا إذا ساعدت المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية، والثقافة القوية التي لا تشجع على التكيف قد تكون مدمرة للمنظمة بأكثر مما تفعل الثقافة الضعيفة.

- **الثقافة الجامدة:** التي تتسم بالحذر، ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ أي قرارات أو إجراءات بل إنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات، لهذا فإن هذه الثقافات الجامدة هي ثقافات من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث، ويرفضون تحمل

الأخطار ولا يملكون روح الإبداع، وكذا سوء انتقال المعلومة، وتتميز أيضا بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبطة للحوافز ومكبته للحماس، مما يؤثر بشكل كبير على المؤسسة خاصة في حالات أحداث التغيير.

### 3-2/- أهمية ومحددات الثقافة التنظيمية:

#### 3-2-1/- أهمية الثقافة التنظيمية: تلخص أهمية ثقافة المنظمة فالنقاط الرئيسة التالية:

(العميان، 2002، ص 314).

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالاتحاد، مما يساعد على تطوير الإحساس بالهدف مشترك.

- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

- تشكل السلوك كما أنها معيار للسلوك حيث أن السلوك الإنساني يتأثر بمؤثرات بعضها داخلي والآخر خارجي وكلاهما يتطلب استجابة حركية وعقلية من جانب الإنسان كما يتأثر بالخبرة وكمية ونوع المعلومات المتاحة، وبالتالي فالثقافة هنا تلعب دور المحدد لما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات عبر مختلف المستويات داخل المنظمة.

(الشرقاوي، ص 23).

#### 1. محددات الثقافة التنظيمية: (محمد المرسي، 2006، ص 29-38)

- التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المنظمة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة محلية أو دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

- الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف التي تتأثر باعتبارها الحجم.

- التكنولوجيا: على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

- الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

- البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

- الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا للقيام بالعمل في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة، وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون و العكس صحيح، حيث تكمن علاقة الرضا الوظيفي بالثقافة التنظيمية:

1. تمثل الثقافة التنظيمية عامل وسيط في تشكيل المناخ التنظيمي والذي يمتلك تأثيرا واضحا على كل من الرضا والولاء الوظيفي.

2. يقوم العاملون بتكوين إدراكات ذاتية حول التنظيم في ضوء عدة اعتبارات أهمها:

3. درجة الحرية المتاحة.

4. العلاقات التنظيمية.

5. أنظمة المكافأة والحفز.

6. مدى الدعم الإداري للمخاطرة.

7. مدى تأييد الإدارة للتعرض في وجهات النظر.

8. هذا الإدراك الذاتي يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة وبالتالي في تحديد مستويات؛

وسعيا للإجابة على إشكالية هذا البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- هناك نموذج واحد من الثقافة التنظيمية يمكن تطبيقه على جميع المؤسسات؛

- لا يمكن أن توجد منظمة لا تحتوي على ثقافة تنظيمية؛

- الثقافة التنظيمية الضعيفة لا تعيق أداء المنظمات.

2/- إدارة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة: تعمل ثقافة المنظمة على تحقيق الانسجام بين الأفراد العاملين في المنظمة لهذا الغرض، سنحاول من خلال هذا العنصر مناقشة كيفية إدارة

الثقافة داخل المنظمة وتوضيح أبرز جوانب تأثير ثقافة المنظمة على بعض الممارسات الإدارية.

2/-1- إدارة ثقافة المنظمة: يقصد بإدارة ثقافة المنظمة " عملية بناء وتطوير وتدعيم الأهداف

الفردية والجماعية والتنظيمية " وتتم عملية إدارة ثقافة المنظمة بأربعة مراحل تبدأ ببناء الثقافة

ثم نقلها والحفاظ عليها لتأتي مرحلة تشخيصها ثم مرحلة حتمية التغيير.

2/-2- بناء ثقافة المنظمة: (سالم، 2006، ص26).

يتولى في الغالب عملية بناء وتشكيل ثقافة المنظمة الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا

المنظمة حيث يكون لهم شخصية ديناميكية وقيم مسيطرة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه

المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك وتستمر تلك الثقافة حتى بعد رحيلهم منها.

مثلاً ثقافة شركة مايكروسوفت التي تثمن إنفاق وقت طويل في العمل بالشركة لقد انتقلت

هذه الثقافة إلى العاملين مما كان يفعله بيل جيتس مؤسس الشركة وفي بعض الأحيان تظل القيم

التي غرسها مؤسس الشركة موجودة حتى بعد رحيله ومن ذلك على سبيل المثال القيم التي غرسها

RayKro في سلسلة مطاعم ماكدونالدز من ضرورة حصول العملاء على طعام جيد بأسعار معقولة

في بيئة أسرية نظيفة فإن هذه الثقافة ما زالت موجودة حتى الآن.

كما أنه لا يمكن أن تتشكل ثقافة المنظمة بمعزل عن الثقافة المجتمع فنرى أن قوة الثقافة

التنظيمية تتجلى في الإدارة اليابانية وذلك لاهتمامها بالقيم المصاحبة للسلوك العملي فالإدارة

اليابانية تعكس في جوهرها ملامح الثقافة اليابانية وتسخر القيم السائدة في المجتمع لتكون في خدمة

المنظمات الإدارية.

كما أن ثقافة المنظمة تنمو متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية والتي تمارس نفس نشاط

الشركة فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل

فيه وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى.

2/3- نقل ثقافة المنظمة والحفاظ عليها: وفيما يلي عدد من الطرق والممارسات التي تسهم في انتقال الثقافة التنظيمية إلى العاملين وقبولهم لها :

- اختيار العاملين: أولى خطوات المحافظة على الثقافة وأهمها اختيار واستخدام واحتفاظ المؤسسين بالموظفين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم في المنظمة وعدم التفريط فيهم وإدخال معتقدات المؤسسين إلى معتقدات الموظفين وتشجيعهم على التوحد معهم.

- الرموز والشعارات: إن الرموز والشعارات تقول أكثر مما تراه العين، وهي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها فعلى سبيل المثال فإن بعض الشركات تعتمد على الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتنقها فتستخدم استعارة لغوية أو أقوالاً تنقل موعظة كاملة في جملة قصيرة يسهل التقاطها وتكرارها من جانب العاملين وكذا. عملاء الشركة ومن الأمثلة التقليدية للشعارات التي اتخذتها المنظمات شعار شركة جنرال إلكتريك الذي يقول: "التقدم والارتقاء هو ما ننتجه"، وشعار شركة فورد الذي يقول: "الجودة هي وظيفتنا الأولى" فهذه الشعارات ترمز لما تود المنظمة أن تقوله أو تثبته سواء لعاملها أو لجمهورها الخارجي لتعزيز مكانتها.

- الاحتفالات: الاحتفال هو حدث مخطط تنظمه الإدارة لصالح العاملين وتحافظ المنظمة على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها، وتمثل في الاحتفال بعد عودة الموظفين إلى العمل أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء أو في استقبال مدير جديد أو حفلات جوائز الموظفين المثاليين والمتميزين أو حفلات التخرج، وقد عبر أحد الخبراء عن معنى الاحتفالات بالنسبة للثقافة فقال: " الاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم ".

من الطرق التي تنتقل بها الثقافة وتساعد على المحافظة عليها المبادئ المكتوبة، فتسجل المنظمة مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع، وتحدد القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرفات العاملين فيها، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى دستور الأخلاق - كما في بعض المنظمات-، وهو عبارة عن جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها الشركة وهو وسيلة مؤثرة في هذا المجال، فالفرد غالباً ما ينضم إلى إحدى الشركات دون أن يعرف نوع البيئة التي وضع نفسه ومستقبله الوظيفي فيها، وبالتالي فإن التعبير بوضوح عن دستور العمل في المنظمة يسمح للعامل بأن يقرر أن هذه المنظمة ملائمة أم لا.



4-2/- تشخيص ثقافة المنظمة: يتم فيها تحليل كل الوثائق المتعلقة بالمنظمة، بإضافة القيام بزيارات ميدانية للمنظمة وذلك بعد الحصول على المعلومات الأولية والقيام باختبارات في بعض الأحيان حتى يتمكن من تشخيص الثقافة السائدة.

ويمكن للمنظمة أن تستفيد من عملية التشخيص في :

- تقييم مدى صحة المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة.
- تقييم مدى شمول وتكامل وظائف الثقافة التنظيمية.
- تقييم مدى القابلية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

- معرفة مدى فعالية الثقافة التنظيمية في أداء وظائفها.

- إكتشاف أهم المعوقات الثقافية التنظيمية.

- التأكد من ضبط الاتجاه الصحيح للثقافة التنظيمية باتجاه أولويات المنظمة الاستراتيجية.

2-5/- تغيير ثقافة المنظمة: يعمل التغيير التنظيمي على إبراز موضوع الثقافة نظراً لأهميته حيث أصبح شعار "ليس غير الثقافة لحل معظم المشكلات التنظيمية" محل اهتمام العديد من الدارسين في الإدارة سواء كانوا علماء ومستشارين.

وتتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور التنظيمية، وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة، أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة.

والمنظمات في الوقت الحالي لم تعد تتفاخر بحجمها وقوتها ورسوخها وثباتها بل أصبحت تتفاخر أيضاً بثقافتها وخصوصيتها التي تعكس تميزها، ولأن الثقافة ترتبط أساساً بشخصية الكائن، وهويته فإن تغييرها يلقي دائماً نوعين من العقبات:

- عقبة خوف القيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول.

- عقبة رفض الناس بسبب ذلك الخوف ونظراً لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة فإن الكثيرين يرون أن هذا التغيير مستحيل وبما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالاستقرار والاستمرارية فإن تغييرها لا يتم

بمجرد الرغبة في التغيير بلإنها عملية معقدة وبحاجة إلى جهد ووقت لتحقيقها ولا يتم تغيير الثقافة إلا من حاجة ورغبة صادقة واقتناع الإدارة والقيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير بحيث يقوم القادة والمديرون بدور أساسي في نجاح عملية التغيير وتغيير ثقافة المنظمة عندما تتغير القيادة أو عندما تقدم قيادتها على التغيير.

- تواجه الإدارة مشكلة أو أزمات تجبرها على التغيير.

- عند حلها أو دمجها مع غيرها من المنظمات.

في حالة وجود منافسة قوية يرى غالبية علماء التنظيم أنه يمكن تغيير عناصر الثقافة المرئية مثل اللغة والطقوس والتجهيزات والمعدات أما عناصر الثقافة الغير مرئية والمتمثلة في القيم والمعتقدات وسلوك العاملين فإنه يصعب تغييرها وتمثل أكبر تحدي يواجه الإدارة .

ومن علماء التنظيم يرى أنه لكي يتغير سلوك العاملين يجب أن يروا القيمة الملازمة لتعديل سلوكهم في الاتجاه الجيد كالمكافآت مثلاً وفي حالة عدم الاستجابة للتغيير وعدم تعديل العاملين لسلوكهم تتخذ الإدارة حيالهم الخصم أو الإبعاد عن العمل واستقطاب عاملين جدد تتوافق ثقافتهم التّـنظيمية مع الثقافة الجديدة للمنظمة بل يتغير سلوك الأفراد عملية الاتصالات المكثفة التي تتحدث عن الثقافة التنظيمية الجديدة ووضع برامج تدريبية للثقافة التنظيمية الجديدة وبعد ذلك تبدأ عملية تعيين أفراد جدد لديهم القيم والمعتقدات الجديد.

3/- دور ثقافة المنظمة وتأثيرها على المنظمة: تلعب ثقافة المنظمة دورا هاما لتحقيق أهداف المنظمة، ولها تأثير بالغ على مستويات عدة: على العاملين، على الإدارة وحتى على كفاءة الأداء، لذلك سنناقش من خلال هذا المبحث أهم الأدوار التي تلعبها ثقافة المنظمة وتأثير هذه الأخيرة على المنظمة.

3/-1/- دور الثقافة في المنظمة: تتلخص أدوار ثقافة المنظمة في المؤسسات في النقاط التالية:

(النجار، 1995، ص381).

- إبراز الشخصية المتميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات.

- تمكين الأعضاء من الانتماء والانتساب إليها ومن التميز معها.

- تحقيق التوازن الاجتماعي بين مصالح الأفراد الشخصية المتنافرة والضيقة.

- تحديد معايير للسلوكيات فيما يجب أن يقوله ويفعله الأعضاء.

- تمكن المنظمة من التحكم الآلي والطوعي باتجاهات وسلوكيات الأعضاء.
  - تقلل من احتمال ترك العمل ودوران العمل.
  - إضافة إلى هذه الأدوار هنا كمجموعة أخرى من الأدوار المتمثلة في:  
(أبو بكر، 2005، ص134).
  - تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد في المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية.
  - تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة في البيئة الخارجية.
  - القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
  - تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين، واحتياجات العملاء.
  - يحقق للمنظمة تواجدها ونموها؛ كما تلعب ثقافة المنظمة دوراً كبيراً في إحداث التطوير أو التغيير التنظيمي للتماشي مع تغيرات بيئة العمل، ويأتي هذا الدور بالنظر بما تؤديه ثقافة المنظمة من دور للتكيف مع هذا المحيط نتيجة القيم والنظرة المشتركة، والنظام المرجعي الذي يتقاسمه أعضاء المنظمة.
  - وبذلك يمكن القول إن ثقافة المنظمة تدفع الطاقات وتوجه الجهود نحو أهداف أساسية، فهي أداة هامة من أدوات التسيير وعلى الرغم من أن كل الباحثين يرون أن لثقافة المنظمة أثراً إيجابياً على الفعالية إذا ما سار النمط السلوكي للأفراد اتجاه تحقيق الهدف، ودفعتهم إلى إتباع معايير وأهداف المنظمة، فإن من جهة أخرى يمكن أن يكون للثقافة أثر سلبي على الفعالية إذا ما وجهت أعضاء الجماعة بعيداً عن تحقيق أهداف المنظمة ودفعهم إلى المضيفين اتجاه غير فعال.
- 2/3- تأثير ثقافة المنظمة على المنظمة
- 1-2/3- تأثير ثقافة المنظمة على بعض الممارسات الإدارية: تعمل ثقافة المنظمة على تحقيق الانسجام بين الأفراد العاملين في المنظمة لهذا الغرض، سنحاول من خلال هذا المبحث مناقشة

مسألة تأثير ثقافة المنظمة على بعض الممارسات الإدارية كالقيادة، الاختيار والتعيين، التدريب، وتقييم الأداء ونظام الجزاء. (النجار، 1995، ص385)

أ. تأثير ثقافة المنظمة على عمليتي الاختيار والتوظيف: إن من أهم ممارسات الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية والتي تعتمد على ثقافة المنظمة، نجد عمليتي اختيار الأفراد وتوظيفهم، لأنها تين العمليتين تتعلقان بإدخال أشخاص غرباء ذوي ثقافات فردية تختلف عن ثقافة المنظمة، وبالتالي وجب على إدارة الموارد البشرية اختيار وتوظيف المترشحين الذي يملكون القدرات والمعارف والقيم التي يرى مسئولو المنظمة ضرورة تواجدها فيهم لضمان نجاح منظمتهم والرفع من فعاليتها. وعلى الرغم من أن المنهجية العلمية في إدارة الأفراد توصي بضرورة اختيار العاملين حسب التوصيف الوظيفي للعمل، إلا أن عملية الاختيار تؤدي عمليا إلى اختيار أولئك الأفراد الذين لديهم قيم مشتركة مع المنظمة أو جزء كبير منها، سواء أكان ذلك يتم بشكل مقصود أو غير مقصود.

ب. تأثير ثقافة المنظمة على عملية التدريب: يعتبر الاستثمار في العملية التدريبية من أهم العناصر التي تسمح للمنظمة بتحسين أدائها، هذه العملية يجب أن تحترم قيم المنظمة وأساليبها في أداء الأعمال، لذلك يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في البرامج التدريبية جوانب الثقافة المنظمة للمؤسسة، ومن أهم جوانب هذه الثقافة نجد: العادة والعرف اللذين تتبعهما المنظمة فيما يتعلق بالتدريب، فالمنظمات التي تؤمن بثافتها وتشجع التدريب ستكون الأنشطة التدريبية مستمرة أكثر من المنظمات التي تؤمن بثافتها بالتدريب.

أضف إلى ما ذكرناه أنفا، نشير إلى ضرورة غنى البرامج التدريبية التي تسطرها المنظمة سواء داخلها أو خارجها بعناصر ثقافية من شأنها أن تدعم رضا العاملين ودافعيتهم، وتقلل من صراعات العمل، وتحفزهم على العمل بروح الفريق الواحد الذي يهدف إلى تحقيق الغاية نفسها.

ج. تأثير ثقة المنظمة على تقييم الأداء ونظم الجزاء: نقصد بتقييم أداء الأفراد "هو إسقاط حكم على مجموع الأنشطة التي يمارسها عامل من خلال نشرة محددة في منظمة ما؛ هذا الحكم يجب أن يستند على معايير مفسرة، وقواعد قائمة بطريقة تسمح للمقوم بإبداء رأي عام وموضوعي حول مردود ومستقبل العامل أما نظم الجزاء فنقصد: الحوافز المادية والأدبية، وكذلك العقوبات التي تلحق بالفرد نتيجة إقدامه على القيام بعمل ما حيث أن عمليتي تقييم الأفراد، وإثابتهم وعقابهم في

المنظمات دفع بالأساس إلى دعم وإجزالا العطاءات للسلوكيات التي تحقق أهداف المنظمة وتتماشى وقيمها وأساليبها في أداء الأعمال. (سلطان، 2002، ص336)

2/- تأثير ثقافة المنظمة على النمط القيادي في المنظمة: تشكل التقاليد القيم، السلوكيات والاتجاهات التي ينشأها الأفراد في المنظمة وثقافتها التي يتبناها هؤلاء الأفراد ويجعلونها أساسا لتصرفاتهم وانفعالاتهم قادة ومنقادين، ولأن القيادة هي عملية تأثير الأفراد على المجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المنظمة"، فإن النمط القيادي الذي تصطبغ به عملية القيادة في أي منظمة ما هو إلا انعكاسا لثقافة التعامل السائدة فيها.

ومن ضمن النظريات التي اهتمت بالثقافة المنظمة والخلفية الثقافية للقيادة وتأثيراتها التي (Ouchi) لأوشي (Z) المختلفة في السلوك التنظيمي وخاصة في القيادة التنظيمية نجد نظرية تنطوي على مجموعة من القيم: كالتوظيف طويل الأمد والثقة المتبادلة، والعلاقات الإنسانية الوثيقة، حيث تعتبر هذه النظرية أن الأسس السليمة لثقافة التنظيم أن تتم عملية اتخاذ القرارات (عاشوي، لوصيف، 1992، ص276) بالإجماع والمشاركة، حيث يشارك عدد كبير من الأفراد في صياغة القرارات الهامة، وتعتبر عملية المشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع وعلى تكريس قيم و أخلاق قيم التنظيم.

- علاقة ثقافة المنظمة بالكفاءة الاقتصادية للمنظمات: الكتابات التي تناولت هذا الموضوع، خاصة الحديثة منها أكدت على وجود علاقات بين الثقافات المنظمة والكفاءة الاقتصادية للمؤسسة، في الواقع العملي: القليل من الدراسات الإحصائية التطبيقية أكدت هذه العلاقة، وذلك بسبب صعوبات تتمثل بالأساس في ضرورة إجراءات حريات تمس عدد كافي من المؤسسات لقياس خصائصها الثقافية وتحليلها كفاءتها الاقتصادية. (كمال، 2003، ص29).

- الخاتمة:

في الأخير توصلنا إلى أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها تميزها بذلك عن غيرها من المنظمات الأخرى فقوتها (الثقافة المنظمة) تشكل لها ميزة تنافسية بين المنظمات الأخرى.

وأنه لا يوجد ثقافة مثالية تصلح لكل أنواع المنظمات، لكن هناك دائما الأفضل، وهي الثقافة التي تدعم استراتيجية المنظمة كأحد متطلبات النجاح لها، وهنا يكون البحث عن التوافق بين ثقافة المنظمة والاستراتيجية المعتمدة في المنظمة، وقوة الثقافة تجعل من الصعوبة بما كان تقليديا من قبل المنافسين، وعند حدوث التغيير يجب معه على الإدارة تغيير ثقافة المنظمة وإلضاعت جهود التغيير سدا.

والذي من خلاله تستطيع المنظمة تحديد الثقافة الأفضل (الأمثل) التي يمكن أن تتكيف بها مع المتغيرات المفروضة عليها من الخارج بالتالي الاستجابة للتغير الحاصل في داخل المنظمة كما استجبنا أن نجاح التغيير الثقافي.

### - قائمة المراجع:

- محمد، المرسي جمال الدين. (2006). إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير. الدار الجامعية للنشر والتوزيع. الإسكندرية. مصر.
- حسين، حريم. (2005). إدارة المنظمات -منظور كلي. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- حمد، بن فرحان الشلوي. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي. ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف للعلوم الأمنية. السعودية.
- ديف، فرانسيس. مايك، وودكوك. (1995). القيم التنظيمية. تر: عبد الرحمن هيجان. مكتبة الملك فهد. السعودية.
- محمد، علي حمودة عبد الناصر. (2004). إدارة التنوع الثقافي في المورد البشرية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر.
- علي، الشرقاوي. (1998). إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية. مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
- سعيد، سلطان محمد. (2002). السلوك الإنساني في المنظمات. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية.
- محمد، عدنان النجار. (1998). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، سوريا.
- محمود، سلمان العميان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. دار وائل للنشر. الأردن.
- أبو بكر، مصطفى محمود. (2003). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة "مدخل تطبيقي". الدار الجامعية. بيروت.
- نجم، عبود نجم. (2004). المدخل الياباني في الإدارة. ط1. دار الوراق. عمان.
- مصباح، العاجز إيهاب فاروق. (2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة). ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين.
- عائشة، شتاتحة. (2007). إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر3. الجزائر.
- كمال، قاسمي. (2003/2002). المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأيزو 9000. ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. الجزائر.
- سالم، إلياس. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. قسم علوم تجارية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. الجزائر.
- زين الدين، بروشد. لحسن، هدار. (2007). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الأبحاث الإدارية. المجلد (1). العدد (1)، ص ص (45 – 79).
- مصطفى، عاشوي. سعيد، لوصيف. (1992). الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الجزائرية. مداخلة ضمن ملتقى دولي حول الثقافة. معهد علم النفس وعلوم التربية. جامعة الجزائر. الجزائر.

### - Arabic references in English:

- Mohamed Al-Morsi, G. (2006), *Managing Organizational Culture and Change (Idārat al-Thaqāfah al-tanzīmīyah wa-al-taghyīr)*. University House for Publishing and Distribution.
- Hareem, H. (2005), *Managing Organizations - A Holistic Perspective – (Idārat al-munazzamāt-manzūr kullī)*. Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.

- Al-Shalawi, H. F. (2005), *Organizational Culture and its Relationship to Organizational Affiliation*, [Master's in Administrative Sciences, Naif University for Security Sciences].
- Francis, D., & Woodcock, M. (1995), *Organizational Values (al-Qayyim al-tanzīmīyah)*. King Fahd Library.
- Abdel Nasser, M. A. H. (2004), *Managing Cultural Diversity in Human Resources (Idārat al-Tanawwu' al-Thaqāfi fī al-Mawrid al-basharīyah)*. Arab Organization for Administrative Development.
- Al-Sharqawi, A. (1998), *Business Administration, Jobs and Practices*. University Youth Foundation.
- Muhammad, S. S. (2002), *Human Behaviour in Organizations (Alsslwk al-insānī fī al-munazzamāt)*. New University House.
- Al-Najjar, M. A. (1998), *Personnel Management, Human Resources Management and Organizational Behavior*. Damascus University Publications.
- Al-Amyan, M. S. (2002), *Organizational Behavior in Business Organizations (al-Sulūk al-tanzīmī fī munazzamāt al-A'māl)*. Wael Publishing House.
- Mustafa Mahmoud, A. B. (2003), *Administrative Organization in Contemporary Organizations "An Applied Introduction (al-Tanzīm al-idārī fī al-munazzamāt al-mu'āsirah-madkhal taṭbīqī)*. El-Dar Elgamaya. Beirut.
- Najm, A. N. (2004), *The Japanese Introduction to Management (al-Madkhal al-Yābānī fī al-Idārah)*. Dar Al-Warraḡ.
- Al-Ajez, M., & Farouk, I. (2011), *The Role of Organizational Culture in Activating the Application of Electronic Management (Dawr al-Thaqāfah al-tanzīmīyah fī Taf'īl taṭbīq al-Idārah al-iliktrūnīyah)*. Islamic University of Gaza.
- Shatatha, A. (2007), *Creating Organizational Change through the Approach to Organizational Culture (Ihdāth al-taghyīr al-tanzīmī min khilāl madkhal Thaqāfat al-Munazzamah)*. [Master thesis degree in business administration, Faculty of Economics and Management Sciences. University of Algiers 3].
- Qasimi, K. (2002/2003), *Cultural Ingredients and Obstacles to Implementing the Total Quality Management System and ISO 9000 (al-Muqawwimāt wa-al-mu'awwiqāt al-Thaqāfīyah li-taṭbīq Nizām Idārat al-jawdah al-shāmilah w'yzw 9000)*, [Master's in the Faculty of Economics and Management Sciences, Mohamed Boudiaf University of M'sila].
- Salem, E. (2006), *The Impact of Organizational Culture on Human Resource Performance (Ta'thīr al-Thaqāfah al-tanzīmīyah 'alā adā' al-mawārid al-basharīyah)*. Department of Business Sciences, University of M'sila. Algiers.
- Broshad, Z., & Hadar Lahcen, A. (2007), *The Role of Organizational Culture in Managing Change in the Algerian Economic Institution (Dawr al-Thaqāfah al-tanzīmīyah fī Idārat al-taghyīr fī al-Mu'assasah al-iqtisādīyah al-Jazā'irīyah)*. Journal of Administrative Research. V (01). I (01). p p (45-9).
- Achoui, M., & Loussif, S. (1992), *the Cultural Background of Leadership in the Algerian Institution (al-Khalfiyah alththaqāfīyah lil-qiyādah fī al-Mu'assasah al-Jazā'irīyah)*, [an intervention within an international forum on culture, Institute of Psychology and Educational Sciences, University of Algiers].