



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيسى علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهيد طالب عبد الرحمان -



قسم علوم: علوم التسيير

عنوان المطبوعة: محاضرات في ثقافة المنظمة

موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الأعمال

من إعداد :

د. رقية بوطويل

السنة الجامعية: 2025/2026

## محاضرات في ثقافة المنظمة

### مقرر برنامج المقياس:



السندامي: الأول  
اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسية  
اسم المادة: ثقافة المنظمة  
الرصيد: 04  
المعامل: 02  
نمط التعليم: حضوري  
أهداف التعليم:

تطوير الجانب المعرفي للطلاب في مجال إدارة الأعمال من خلال التعرف على كل ما يتعلق بثقافة المنظمة باعتبارها موضوع أكثر واقعية في مجال الأعمال:

- اكساب الطالب مهارات في التفكير والتحليل فيما يتعلق بموضوع ثقافة المنظمة وإبعادها وزهان المؤسسة أمام النماذج الثقافية الرائدة في مجال الأعمال
- فهم آلية خلق وتغيير ثقافة المنظمة
- تطوير المهارات الأكاديمية للطلاب وثلا المهنية مستقبلا

المعارف المسبقة المطلوبة

- السلوك التنظيمي، مدخل لإدارة الأعمال، تسيير المؤسسة، علم اجتماع المنظمات.

محتوى المادة:

- المحور الأول: ثقافة المنظمة: مدخل مفاهيمي
- المحور الثاني: بناء وتكوين ثقافة المنظمة
- المحور الثالث: نماذج ونظريات ثقافة المنظمة
- المحور الرابع: إدارة التنوع الثقافي
- المحور الخامس: تحليل ثقافة المنظمة
- المحور السادس: ثقافة المنظمة والأداء المتميز (حالات عملية لمنظمات رائدة)

طريقة التقييم: تقييم مستمر + امتحان نهائي ويقاس معدل المادة بالوزن الترجيحي للدروس (60%) والأعمال الموجبة (40%)

المراجع:

- نعمة عباس الخفاجي، (2009)، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). Cultures and organizations: Software of the mind (Vol. 2). New York: McGraw-hill.
- Les éditions d'Organisation, 1987
- Schein, E. H. (2009). The corporate culture survival guide (Vol. 158). John Wiley & Sons
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.

المؤسسة: جامعة البليدة 2 (لونيبي علي) عنوان الماسنر: إدارة الأعمال السنة الجامعية: 2023-2024 27

## محاضرات في ثقافة المنظمة

## 1. مقدمة:

يحتل موضوع ثقافة المنظمة باهتمام كبير ، ففي ظل بيئة أعمال معاصرة تتسم بالتعقيد والتنافسية العالية، لم يعد نجاح المنظمات مرتبط بوفرة المواد المادية أو التكنولوجيا فحسب، بل أصبح مرتبطا بمدى قوة وتماسك رأس مالها اللامادي، وفي مقدمته "ثقافة المنظمة"؛ فهي تمثل " البرمجيات الذهنية" والنسيج المتكامل من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والرموز التي تشكل الإطار المرجعي الحاكم لسلوك الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.

إن أهمية هذا النسق الثقافي تتجاوز المظاهر السطحية ليرتبط بصلب العمليات الاستراتيجية كون الثقافة هي "المحرك الخفي" الذي يتجلى أثره في طريقة اتخاذ القرارات، وتنسيق العلاقات بين الأفراد وتعزيز التماسك الداخلي، ما يؤثر مباشرة على مستوى الأداء والابتكار والقدرة التنافسية، وكذا تحقيق التميز.

تأسس على ما سبق، تأتي هذه المطبوعة البيداغوجية الموجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة أعمال، لتشكيل دليلا معرفيا ومنهجيا لمقياس ثقافة المنظمة، وعليه تم تصميم هذه المادة العلمية لتبسيط الطروحات النظرية العميقة وربطها بالواقع الميداني، من خلال ستة محاور أساسية تم ترتيبها وفق مقاربة بيداغوجية تلتزم بعرض التكوين، وتراعي المدة الزمنية المخصصة للسداسي في تقديم المحاضرات والأعمال الموجهة. بما يضمن للطلاب استيعابا مرنا وشاملا للمقياس.

إن الغاية من هذا المقياس هي إعداد كفاءات بشرية قادرة على إدراك الأبعاد غير المرئية في الإدارة. وبناء على ذلك يتوقع من الطالب بعد استكمالها للمحاور الستة، أن يكون قادرا على:

- استيعاب المفاهيم القاعدية والاسس النظرية لثقافة المنظمة، وكذا تتبع تطور فكرها الإداري.
- القدرة على تفكيك مكونات ثقافة المنظمة ومحدداته.
- تمييز مختلف النظريات والنماذج التي تشكل وتشخيص مستوياتها الملموسة والضمنية.
- التمييز بين مختلف النظريات والنماذج العلمية التي تفسر أنواع وتصنيفات ثقافة المنظمة.
- فهم آليات إدارة التنوع الثقافي داخل بيئة عمل المنظمة، وتحويل التنوع إلى ميزة تنافسية.

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- استنتاج طبيعة العلاقة الارتباطية والسببية التي تربط بين ثقافة المنظمة السائدة ومستويات الأداء والتميز.

### 2. الفهرس

| العنوان                                    | الصفحة |
|--------------------------------------------|--------|
| 1. مقدمة                                   | - 3 -  |
| 2. الفهرس                                  | - 4 -  |
| 3. ثقافة المنظمة: مدخل مفاهيمي             | - 9 -  |
| 1.3 مدخل مفاهيمي للثقافة                   | - 9 -  |
| 1.1.3 مفهوم الثقافة                        | - 10 - |
| 2.1.3 خصائص الثقافة                        | - 12 - |
| 3.1.3 وظائف الثقافة بالنسبة للفرد والجماعة | - 13 - |
| 2.3 المنظمات بين المفهوم والاشكال الحديثة  | - 14 - |
| 1.2.3 تعريف المنظمات                       | - 14 - |
| 2.2.3 خصائص المنظمات                       | - 17 - |
| 3.2.3 اسباب دراسة المنظمات                 | - 18 - |
| 4.2.3 أشكال المنظمات الحديثة               | - 19 - |
| 3.3 نشأة ومفهوم ثقافة المنظمة              | - 26 - |

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- 26 - 1.3.3 نشأة ثقافة المنظمة
- 28 - 2.3.3 مفهوم ثقافة المنظمة
- 29 - 3.3.3 خصائص وابعاد ثقافة المنظمة
- 32 - 4.3.3 أهمية ثقافة المنظمة ووظائفها
- 35 - 4. بناء وتكوين ثقافة المنظمة
- 35 - 1.4 نشأة الثقافة بالمنظمة
- 38 - 2.1.4 مكونات ثقافة المنظمة
- 40 - 3.1.4 وسائل وطرق اكتساب وتكوين ثقافة المنظمة
- 42 - 2.4 عناصر ومحددات ثقافة المنظمة أو النسيج الثقافي
- 42 - 1.2.4 عناصر ثقافة المنظمة
- 44 - 3.2.4 العوامل المحددة لثقافة المنظمة
- 46 - 3.4 استراتيجيات ترسيخ الثقافة بعد تشكيلها والمحافظة عليها
- 46 - 1.3.4 استراتيجيات ترسيخ ثقافة المنظمة
- 47 - 3.2.4 طرق ترسيخ وتوطيد عناصر ثقافة المنظمة
- 49 - 5. نماذج ونظريات ثقافة المنظمة

محاضرات في ثقافة المنظمة

- 1.5 نظرية ثقافة المنظمة - 49 -
- 1.1.5 نظرية القيم - 49 -
- 2.1.5 نظرية التكيف - 49 -
- 3.1.5 نظرية روح الثقافة - 50 -
- 4.1.5 نظرية الثقافة القوية - 50 -
- 5.1.5 نظرية التفاعل مع الحياة - 50 -
- 6.1.5 نظرية ديناميكية الثقافة - 51 -
- 7.1.5 نظرية التوافق - 51 -
- 8.1.5 نظرية (سجية ، طبيعة) الثقافة - 51 -
- 9.1.5 نظرية المؤسس والرمز ل "بيتغرو PETTIGREW" - 52 -
- 10.1.5 نظرية المراحل ل "شايين SCHEIN" - 52 -
- 11.1.5 نظرية المجالات ل "جونز JONES" - 53 -
- 12.1.5 نظرية المستويات ل "فورمبن FORNMBRUN" - 53 -
- 13.1.5 نظرية التفاعل التنظيمي ل "شوارتز وديفيس SCHAWARTZ & DAVIS" - 53 -
- 2.5 نماذج ثقافة المنظمة - 54 -

محاضرات في ثقافة المنظمة

- 54 - 1.2.5 نموذج "شايين" SCHEIN " 1985
- 55 - 2.2.5 نموذج "دينيسون" D. DENISON
- 58 - 3.2.5 نموذج "هوفستد" HOFSTEDE " 1980
- 62 - 4.2.5 نموذج القيم المتنافسة لـ "كاميرون وكوين" CAMERON & QUINN
- 66 - 6. إدارة التنوع الثقافي
- 66 - 1.1.6 مفهوم التنوع الثقافي ومستوياته
- 68 - 2.1.6 مفهوم إدارة التنوع الثقافي
- 71 - 2.6 أهداف إدارة التنوع الثقافي وسياسات إدارته داخل المنظمة
- 71 - 1.2.6 أهداف إدارة التنوع الثقافي في المنظمة
- 72 - 2.2.6 سياسات إدارة التنوع الثقافي في المنظمة
- 74 - 3.6 التحديات في إدارة التنوع الثقافي واستراتيجيات إدارة التنوع الثقافي
- 74 - 1.3.6 تحديات في إدارة التنوع الثقافي
- 75 - 2.3.6 سياسات تطوير الوعي بإدارة التنوع الثقافي
- 76 - 3.3.6 استراتيجيات التعامل مع التنوع الثقافي
- 78 - 7. تحليل وتشخيص ثقافة المنظمة

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- 78 - 1.7 مفهوم تحليل وتشخيص ثقافة المنظمة
- 79 - 2.1.7 محلل ثقافة المنظمة ودوره في فك الرموز والمؤشرات والمكونات الثقافية
- 81 - 3.1.7 استراتيجيات تحليل وتشخيص ثقافة المنظمة
- 82 - 2.7 مستويات وأساليب تحليل وتشخيص ثقافة المنظمة
- 83 - 1.2.7 مستويات تحليل وتشخيص ثقافة المنظمة
- 87 - 2.2.7 أساليب تحليل وتشخيص ثقافة المنظمة
- 89 - 3.2.7 تصنيفات ثقافة المنظمة
- 94 - 4.7 خطوات تشخيص ثقافة المنظمة وعرض النتائج
- 94 - 1.4.7 خطوات تشخيص ثقافة المنظمة:
- 96 - 2.4.7 نتائج عرض نتائج تشخيص ثقافة المنظمة
- 96 - 8. ثقافة المنظمة والأداء المتميز: حالات عملية لمنظمات رائدة
- 96 - 1.8 الإطار المفاهيمي للأداء المتميز في المنظمات
- 97 - 1.1.8 مفهوم الأداء وتقييمه
- 99 - 2.1.8 مفهوم الأداء المتميز وسماته
- 101 - 3.1.8 صفات وخصائص المنظمات ذات الأداء المتميزة

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- 104 - 2.8. ثقافة المنظمة كآلية لتحقيق الأداء المتميز: حالات منظمات رائدة
- 104 - 1.2.8 حالة منظمة مايكروسفت MICROSOFT
- 107 - 2.2.8 حالة منظمة تويوتا TOYOTA
- 110 - 3.2.8 حالة منظمة غوغل GOOGL
- 113 - 9. الخاتمة
- 114 - 10. قائمة المراجع

## 3. ثقافة المنظمة: مدخل مفاهيمي

حظيت الثقافة المنظمة باهتمام متزايد على الجانبين النظري والعملي لدى المنظمات، وذلك بسبب تأثيرها المباشر على أداء المنظمة وتحقيق النمو والنجاح فيها، وعلى الرغم من أن الثقافة المنظمة ظهرت في أربعينيات القرن العشرين، إلا أن اهتمام المنظمات بها بدأ في الثمانينيات من القرن السابق.

## 1.3 مدخل مفاهيمي للثقافة :

إن أول من استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة هو الفيلسوف " اوزفالد W. Osfald " ابتداء من عام 1909. ويشار إلى أن أصل كلمة ثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية " culture " الذي كان يقصد بها " coulture " و " culturage " و " cultuvement " و " colture " والتي انتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13 م، وكل المصطلحات السابقة متقاربة في المعاني ويقصد بها مجازيا " الخياطة، النسيج، الدلالة على

## محاضرات في ثقافة المنظمة

قطعة أرض محروثة أو طقوس دينية كانت تمارس في العصور الوسطى " وتدل على أن الثقافة عملية تشبه الحرث وخدمة الأرض وفلاحها لتقدم إنتاجا وافرا ومحصولا كبيرا تعم فائدته على المجتمع<sup>1</sup>.

## 1.1.3 مفهوم الثقافة:

الثقافة كمفهوم، لها تاريخ طويل ومتفاوت. الأشخاص العاديون يستخدمونها ككلمة تشير إلى الخنكة والدراية، كما هو الحال عندما نقول عن احد الأشخاص انه "مثقّف". ويستخدمها علماء الأنثروبولوجيا للإشارة إلى العادات والطقوس التي طورتها المجتمعات عبر التاريخ. ومنذ عدة عقود، استخدمت الكلمة من قبل بعض الباحثين في شؤون المنظمات وبعض المديرين للإشارة إلى المناخ والممارسات التي تطورها المنظمات حول تعاملها مع الأشخاص، أو إلى ما تتبناه المنظمة من قيم ومعتقدات<sup>2</sup>. انطلاقا مما سبق سنقدم بعض التعاريف لمصطلح الثقافة كالتالي:

- هي ذلك الكل المعتقد الذي يشمل على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات والقدرات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع<sup>3</sup>.
- تم تعريفها على أنها طرق أو أنماط الحياة التي يتم بناءها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توريثها من جيل إلى جيل.
- تعرف على أنها مجموعة من القيم والأفكار والاتجاهات والرموز المعبرة والتي تتوارث من جيل لجيل وتعطي قواعد اتصال اجتماعي<sup>4</sup>.

إن الثقافة ليست علوما أو معارف جاهزة يمكن للمجتمع أن يحصل عليها ويستوعبها ويتمثلها في زمن قصير، كونها تمثل مجموع العقائد والقيم والقواعد التي تضبط سلوك الأفراد كأعضاء داخل المجتمع، إذ من الملاحظ أن الثقافة قد مرت بفترات ومراحل ساهمت في تطورها عبر التاريخ ليتجسد مفهومها أكثر في عصرنا الحالي

<sup>1</sup> ميد خروف والربيع جصاص، علم اجتماع الثقافة، منشورات جامعة منتوري، الجزائر، 2003، ص24

<sup>2</sup> ادجار شابين، ترجمة: محمد منير الاصبحي ومحمد شحاتة وهي، الثقافة التنظيمية والقيادة، مركز البحوث، الرياض، 2011، ص21

<sup>3</sup> حميد خروف والربيع جصاص، مرجع سبق ذكره، ص 30

<sup>4</sup> احمد دويدين، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف - والإدارة، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، دت، ص 54

## محاضرات في ثقافة المنظمة

خاصة في العلاقات التي تسود بيئة الأعمال بين الأفراد، فلقد أثبتت الدراسات في مجال ثقافة المنظمة أن الأفراد الذين يعيشون في بيئة متكاملة ويقدم لهم الدعم النفسي يكونون أكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية خارج نطاق العمل، فالبيئة هي بمثابة الوعاء الذي يؤدي هذا الإنسان الذي يشكل نمط السلوك الظاهري والباطني من خلال جملة من الرموز التي تتشكل في مجتمع معين. لذا يمكن القول أن الثقافة هي مفهوم إنساني، ذو أبعاد واسعة يحمل جملة من القيم الاجتماعية التي ينشأ عليها الفرد ويكتسبها عبر مراحل حياته<sup>1</sup>. والناظر للتعريف السابقة يجد أنها تركز على جوانب معينة في الثقافة خاصة منها<sup>2</sup>:

- **مظاهر الثقافة:** والتي تؤكد على العادات والسلوكيات والتقاليد والفن والأخلاق والمعتقدات والاستجابات والمثل... الخ.
- **التأثير والتأثر:** تؤكد على فكرة التأثير والتأثر بين مكوناتها فيما بينها من جهة والظروف التي تعيشها من جهة أخرى.

انطلاقا مما سبق يمكن تلخيص مفهوم الثقافة وفق الجدول التالي

**الجدول 1: الجوانب المختلفة لتحديد مفهوم الثقافة**

| الجانب         | الشرح                                                                                |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| الجانب الشمولي | كل ما يصنعه الإنسان ماديا أو فكريا باستثناء ما هو غريزي أو فطري                      |
| الجانب المكتسب | الثقافة ليست وراثية، بل يتم اكتسابها وتعلمها عبر التفاعل والتربية وتنتقل عبر الأجيال |
| الجانب الرمزي  | تتكون الثقافة من رموز وقيم ومعايير مشتركة تمكن أعضاء المجتمع من التواصل والتفاهم     |
| الجانب الوظيفي | تخدم حاجات الإنسان للتكيف مع بيئته وتنظيم حياته الاجتماعية                           |

المصدر: من إعداد الباحثة

<sup>1</sup> حسين بن سليم واحمد سويس، الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة تاريخ العلوم، المعداد8، 2017، ص 160

<sup>2</sup> عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 100-101

## محاضرات في ثقافة المنظمة

## 2.1.3 خصائص الثقافة:

هناك مجموعة من السمات الرئيسية التي تتصف بها الثقافة وهي كمايلي<sup>1</sup>:

- **تعتبر الثقافة عملية مكتسبة:** أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، إذا فالإنسان يقوم باكتساب الثقافة بعد ولادته إذ لا تولد معه، تماما مثل خصائصه الفيزيولوجية، وقد تكون الثقافة التي يكتسبها الشخص من نفس مجتمعه الأصلي أو من مجتمعات أخرى حسب موضعه فيها أو جلبة له.
- إذا الثقافة ليست مورثة بيولوجيا، بل يتم اكتسابها وتعلمها من خلال التفاعل الاجتماعي وعملية التنشئة والتربية داخل المجتمع. أين يكتسب الفرد أنماط السلوك والقيم والمعتقدات بالملاحظة والتوجيه.
- **الثقافة عملية إنسانية ورمزية:** يعتبر الإنسان الكائن الحي الوحيد العاقل أو الناطق، أي الكائن الوحيد الذي يستطيع أن يفكر وينتج أفكارا ويضع أدوات يستطيع من خلالها التكيف مع الظروف الطبيعية والتحكم فيها بفضل اختراعاته واستغلاله إياها، كما أنه ترك نتاجا فكريا وقانونيا وفنيا لا يستطيع غيره من الكائنات القيام به، سواء من أجل تنظيم نفسه اقتصاديا وسياسيا في مجتمعات متميزة بأنماطها وقيمتها الثقافية. وفي هذا الصدد من الجدير بالذكر أن الثقافة تعتمد بشكل أساسي على القدرة على الترميز واستخدام الرموز، التي تتيح نقل الأفكار المجردة والمفاهيم المعقدة.
- **الثقافة عملية قابلة للتناقل:** إن الإنسان هو الوحيد الذي يبدو قادرا على أن ينقل ما اكتسبه من عادات لأقرانه، وهنا نجد أيضا والثقافة عملية متوارثة يتناقلها الأبناء عن الأباء والأجداد.
- **الثقافة متراكمة:** هي نتاج التراكم التاريخي لخبرات المجتمع ومعارفه، مما يسمح للأجيال اللاحقة بالبناء على إنجازات الأجيال السابقة. وهذا ما يمنحها خاصية الاستمرارية.

<sup>1</sup> اعمر عزراوي واحمد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، 14/13 ديسمبر 2010، جامعة الطاهر مولاوي، سعيدة، الجزائر، ص 4 (بتصرف)

### محاضرات في ثقافة المنظمة

- **الثقافة متغيرة وتكيفية:** الثقافة ليست جامدة، بل تتغير. والتغير يحدث نتيجة للاحتكاك الثقافي الخارجي (الاستعارة الثقافية) أو التغييرات الداخلية (الابتكارات والاختراعات). وظيفتها الرئيسية هي مساعدة المجتمع على التكيف مع البيئة وتلبية احتياجاته.
- **الثقافة لها وظيفة الإشباع:** الثقافة دائما ما تشبع الحاجات البيولوجية الأساسية والحاجات الثانوية المنبثقة عنها، فعناصر الثقافة وسائل مجرية لإشباع الدواعي الإنسانية في تفاعل الإنسان بعالمه الخارجي أو مع أقرانه.
- **الثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد:** تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر، فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية، وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يتواجدون في بيئة عمل واحدة.
- **الثقافة متكاملة وكلية:** عناصر الثقافة المختلفة (مثل الدين، العادات، الاخلاق، الأعراف...) ليست منفصلة، بل تشكل نظاما كليا مترابطا، فالتغير في جزء واحد من الثقافة يؤدي على تغييرات أو ضغوطات تكيفية في الأجزاء الأخرى.
- **الثقافة مشتركة:** الثقافة لا يمكن أن توجد إلا في جماعة، فهي مجموعة من الأنماط السلوكية والتفسيرات التي يشترك فيها غالبية أعضاء المجتمع. وهذه المشاركة هي ما يحدد الهوية الجماعية ويسهل التواصل والتنبؤ بسلوك الآخرين.

### 3.1.3 وظائف الثقافة بالنسبة للفرد والجماعة:

إن ثقافة المنظمة تؤدي وظائف وأدوارا حيوية لضمان استمرار المجتمع وتكيف الأفراد داخله. ولعل من بين أهم هذه الوظائف نجد التالي<sup>1</sup>:

- أ. **وظائف الثقافة بالنسبة للفرد:** من بين أهم الوظائف نجد:
  - **تحديد الهوية والانتماء:** تمنح الفرد شعورا بالهوية الجماعية وتميزه عن غيره، فيدرك من هو وإلى أين ينتمي (مثال: الانتماء لثقافة عربية أو اسيوية).

<sup>1</sup>عباس سمير، مرجع سبق ذكره، ص ص 115-117 (بتصرف)

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- **التوجيه السلوكي:** توفر الاطار المرجعي للمعايير والقيم والأعراف، فتوضح للفرد ما هو مقبول ومرفوض، وبالتالي توجه تصرفاته اليومية.
- **توفير المعاني:** تمنح الفرد الأدوات الرمزية واللغوية لفهم العالم من حوله وتفسير الأحداث مما يقلل من الغموض والقلق وتأنيب الضمير.
- **تكوين الشخصية:** تؤثر في أنماط التفكير والادراك والاستجابة، حيث يتم تشكيل السمات الشخصية للفرد في ضوء المؤثرات الثقافية السائدة.
- **ب. وظائف الثقافة بالنسبة للجماعة والمجتمع:** ومن بين أهم هذه الوظائف نذكر:
- **تحقيق التماسك الاجتماعي:** تعتبر بمثابة الغراء الاجتماعي، فالعادات، والقيم، واللغة المشتركة، توحد أفراد المجتمع وتجعلهم يعملون كوحدة واحدة لتحقيق الأهداف المشتركة.
- **تنظيم العلاقات الاجتماعية:** فالثقافة تحدد الأدوار والمراكز الاجتماعية، وتضع القواعد التي تحكم التفاعل بين الأفراد.
- **التكيف البيئي والبقاء:** توفر للمجتمع مجموعة من الخبرات المتراكمة والتقنيات (الجانب المادي للثقافة) لمواجهة تحديات البيئة (مثل : طرق بناء المنازل أو طرق الزراعة).
- **توفير سبل الاتصال:** تعتبر اللغة والرموز المشتركة هي الوسيلة الأساسية لنقل المعرفة والتكنولوجيا بين الأجيال والأفراد، مما يضمن استمرارية المجتمع وتطوره.

### 2.3 المنظمات بين المفهوم والأشكال الحديثة

تعد المنظمة واقع يتعامل مع الجميع، إلا أن مفهوم هذا الواقع ليس واضح لتعدد تسمياته وتعريفه، نتيجة اختلاف الرؤى والتوجهات الايديولوجية للمفكرين والباحثين، بالإضافة إلى اتساع نشاطها وأهدافها.

#### 1.2.3 تعريف المنظمات:

تعد المنظمات سمة أساسية وميزة للمجتمعات المعاصرة، سواء كانت تابعة للقطاع العام أو الخاص، حيث يشارك الأفراد على اختلاف خصائصهم وأدوارهم الوظيفية في أنشطة هذه المنظمات، التي بدورها تؤثر

## محاضرات في ثقافة المنظمة

بشكل مباشر في شتى مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية. وكنتيجة لهذا الدور المحوري، تناول العديد من المفكرين والباحثين مفهوم المنظمة، وفيما يلي سنستعرض بعض من هذه التعاريف:

● حسب "شايين Schein": المنظمة هي تنسيق عقلائي لنشاطات عدد من الأشخاص بغرض تحقيق أهداف وغايات ضمنية مشتركة من خلال تقسيم العمل والوظائف وعبر تدرج سلمي للعمل والمسؤوليات<sup>1</sup>.

● حسب "روبينز Robbins": المنظمة عبارة عن كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد (عن وعي وادراك) وله حدوده تميزه عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق أهداف مشتركة<sup>2</sup>.

● حسب "روديان و زاميتو Rodeian & Zammuto" المنظمة عبارة عن هيكل من الفعاليات المتداخلة والموجهة لتحقيق هدف معين<sup>3</sup>.

● حسب "ميتزبيرغ Mintzberg" تعرف المنظمة بأنها عبارة عن مجموعة من الطرق التي تؤدي إلى تقسيم العمل فيها إلى مهام واضحة والعمل على التنسيق بينها<sup>4</sup>.

● حسب "سيمون Simon" المنظمة عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات المترابطة بسلوكيات محددة<sup>5</sup>.

● حسب "ملاز Melése" المنظمة عبارة عن كيان يتكون من ثلاثة أنظمة: نظام تكنولوجي، نظام معلومات، نظام القرار<sup>6</sup>.

بشكل عام يمكن القول بأن مصطلح المنظمة معقد ومتعدد الأبعاد، إذ يمكن تعريفه انطلاقا مما سبق بأنه كيان اجتماعي ينشأ بشكل متعمد وواعي، يمتلك حدودا تميزه عن بيئته الخارجية والتي يتفاعل معها باستمرار، وينسق فيه نشاط عدد من الأفراد لتحقيق أهداف وغايات مشتركة ومحددة. ويتضمن هذا التنسيق تقسيما

<sup>1</sup> عبد القادر درالي، ترجمة الحبيب ثابتي، نظرية المنظمات، منشورات مخبر لابداك، الجزائر، 2019، ص 6

<sup>2</sup> احمد يوسف دودين، منظمات الاعمال المعاصرة - الوظائف والادارة -، الاكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، ص 19

<sup>3</sup> نور الدين بشير تاويريت، نظرية المنظمة والتنظيم، عالم الكتاب الحديث، الاردن، 2015، ص 63

<sup>4</sup> Henry Mintzberg, The Structuring of Organization, Englewood Cliffs. N. J, Prentice Hall, 1979, p2

<sup>5</sup> نور الدين بشير تاويريت، مرجع سبق ذكره، ص 64

<sup>6</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 30

## محاضرات في ثقافة المنظمة

للعمل والوظائف ضمن هيكل مترابط من العلاقات والاتصالات التي تحدد السلطات والمسؤوليات، لضمان استمراريته، وأداء وظائفه بفعالية.

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أنه غالبا ما يتم الخلط بين مصطلح المنظمة ومصطلحات أخرى كالشركة والمنشأة والمشروع والمؤسسة، لذلك سنقوم بتوضيح الاختلاف من خلال التعريف بهذه المصطلحات كما يلي<sup>1</sup>:

- **الشركة**: تظهر في القانون الجزائري على أنها عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي تنجز عن ذلك، وبالتالي الشركة توضح الصيغة القانونية للمنظمة.
- **المنشأة**: يعرف "M.L.Baudin" المنشأة بمجموعة الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان وهم تابعون لنفس المنظم، بالتالي يمكن للمنظمة أن تتكون من منشأة واحدة ويصبح للمصطلحين نفس المعنى، أما إذا كانت تحتوي على عدة منشآت فلا يجوز ذلك لأن المنشأة لا تتمتع بشخصية قانونية بل هي تابعة للمنظمة الأم، إلا إذا تمت شهرتها، والمنشأة أيضا ذات استقلالية نسبية لأنها تبقى خاضعة لصاحب العمل (مالكها: كونها محل، حرف...) وفي حالة وجود منظمة أم فإنها ترتبط معها بحسابات الربط ولا تتحدد نتائجها المحاسبية بشكل مستقل، إذا المؤسسة تتميز باستقلالها المالي والقانوني، وفي بعض الحالات فقط تعتبر نفس الشيء مثل المنظمات العمومية التي تعتبر منشآت لأنها خاضعة لهيئات معينة ولا تتمتع بالاستقلالية، وهو الحال بالنسبة للمنظمات الخيرية أو الأصل أنها منشآت لأنها غير مستقلة.
- **المشروع**: يعتبر المشروع هو نفسه المنظمة في حالة واحدة وهي: عندما تكون المنظمة أنشأت أساسا لأداء مشروع معين تنقضي بانقضائه، ذلك أن المشروع هو النشاط الذي تقوم به المنظمة.
- **المؤسسة**: لدى "P.de Bruyn" يمكن اعتبار المؤسسة كمنظمة لأنها تجمع العناصر المكونة لها، بحيث تتكون المنظمة من اللحظة التي يقبل فيها أفراد، أو يريدون المساهمة فيها أو تقديم مساهمة فاعلة من أجل تحقيق أهدافها. حسب هذا المعنى المشاركون في وجود واستمرار المؤسسة (المنظمة) هم من المساهمين، مالكي المؤسسة، الإدارة، العاملين،.. إلخ.

<sup>1</sup> صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص 3-4

## محاضرات في ثقافة المنظمة

## 2.2.3. خصائص المنظمات:

إن مصطلح المنظمات يتميز بمجموعة من الخصائص التي تجعله مختلف عن باقي المصطلحات المشابهة، وهي كالتالي<sup>1</sup>:

- **المنظمة تكوين اجتماعي:** تضم المنظمة مجموعة من الأفراد في تفاعل دائم، وهو ما يجعل المنظمة تحقق أهدافها وذلك لسد الجزء الكبير من الحاجات الفردية والاجتماعية والإنسانية.
- **المنظمة تكوين مقصود:** فالمنظمة عبارة عن كيان يقصد الأفراد إنشائه لتحقيق أهداف مقصودة. إذا فهي نشاط تنظيمي مقصود وهادف من خلال وضع ورسم علاقات تنظيمية وأدائية.
- **المنظمة تكوين إنساني:** إن المنظمة مكان لتجمع الأفراد، فتنشأ العلاقات الإنسانية فيها، لذا فهي تؤثر بفعالية على سلوك هؤلاء الأفراد. وعليه فهي في الوقت ذاته تحقق حاجاتهم الأساسية والحاجات المرتبطة بتحقيق الذات.
- **المنظمة كيان تطوري:** تعتبر المنظمة هي المسؤولة عن الموارد المستخدمة وكذلك توزيعها، وبالتالي هي المسؤولة عن عملية الإنتاج، إذا هي المسؤول الأول عن الإبداع والابتكار والاختراع، كما أنها المسؤولة عن التطورات التكنولوجية.
- **المنظمة كيان ضروري:** وجدت المنظمة أساسا لاشباع الحاجات الإنسانية باستخدام الموارد ووسائل الإنتاج لتحويلها إلى وتقوم بتوزيعها. إذا فالمنظمة ضرورية لأنها: الأسلوب الأكفأ والفعال لاستخدام عناصر الإنتاج، كما أنها هي العنصر الأساسي لتحقيق الحاجات للأفراد اعتمادا على الأساليب الحديثة.
- **المنظمة نظام مفتوح:** المنظمة كنظام تضم مجموعة من المدخلات (المواد الخام، التكنولوجيا،...) التي تدخل في سيورة تحويلية لينتج عنها مخرجات (سلع وخدمات) تسعى من خلالها لتحقيق أهداف مختلفة. وهذا ضمن إطار تأثيرها وتأثيرها في بيئتها الخارجية بدرجات متفاوتة، تعكس إلى حد ما قدرتها على التكيف معها. بالإضافة إلى الخصائص السابقة يمكن إضافة مايلي<sup>2</sup>:
- **المنظمة مركز للقرارات:** حيث تمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة، ذلك لأن المنظمة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة (قصيرة، متوسطة، طويلة) وحسب أهميتها (استراتيجية، تكتيكية، عملية).

<sup>1</sup> نور الدين بشير تاويريت، مرجع سبق ذكره، ص ص 73-75

<sup>2</sup> غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر، ط1، الجزائر، 2008، ص 10

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- **المنظمة شبكة للمعلومات:** إن اتخاذ القرارات الرشدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المنظمة). وبالتالي يتحتم على المنظمة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقررين من أجل إنجاز المهام المنوطة بهم على أكمل وجه، وتعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمنظمة.

## 3.2.3. أسباب دراسة المنظمات:

إن عملية دراسة المنظمات لاتعد ترفا فكريا، بل هي ضرورة حتمية وملحة، لذلك يمكن رصد العديد من الأسباب التي أدت إلى دراستها ، ولعل من أهمها نجد مايلي<sup>1</sup>:

- المنظمات هي الشكل المؤسسي السائد في المجتمعات المعاصرة، وهي تحيط بالإنسان من كل جانب وتلازمه منذ ولادته إلى حتى وفاته، ويستحيل تجنبها أو الفرار منها. وهكذا فالمنظمات تؤثر إلى حد كبير على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بل ويمتد تأثيرها إلى المعتقدات الدينية والحياة الأسرية، لذا ليس مستغرباً أن يحاول المرء فهم هذه الظاهرة التي تتغلغل في حياتنا إلى أبعد الحدود.
- تعتبر المنظمات الوسيلة الرئيسة لإشباع مختلف الحاجات الإنسانية في المجتمع، ومن شأن دراسة المنظمات ونظرياتها أن يساعد المنظمات على اختيار وسائل وطرق أكثر فاعلية لإشباع هذه الحاجات.
- يعمل في المنظمات نسبة كبيرة من الناس في كل مجتمع، ويمكن لدراسة المنظمات العمل على توفير بيئة عمل أكثر إنسانية وكرامة، وبالتالي تسهم في تحسين أداء المنظمات.
- على الرغم من المنافع والإيجابيات الواضحة للمموسة التي جلبتها تلك المنظمات للإنسان، فقد جلبت معها كذلك الأضرار والمخاطر والتهديدات عن قصد وعن غير قصد، إساءة كان ذلك على مستوى العاملين في المنظمات (من غربة وعزلة وعدم مساواة ، والامتنال الزائد للأنظمة)، أو على مستوى المجتمع (من عدم استجابة لحاجات المجتمع وعدم كفاءة واستنزاف الموارد والإضرار بالبيئة وغيرها). وبالتالي من شأن دراسة المنظمات أن يساعد على تقليص الآثار والنتائج السلبية للمنظمات.
- إن دراسة المنظمات يساعد المديرين والعاملين على فهم آليات عمل المنظمة وتعقيدها ومشكلاتها المختلفة، وبالتالي التعامل بفاعلية مع هذه المشكلات والتعقيدات وتطوير الحلول المناسبة لها.

<sup>1</sup> حرم حسين، ادارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد، عمان، 2009، ص ص 35-36

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- من مبررات دراسة المنظمات هو مساعدة المرء الذي يتعامل مع المنظمات على اختلاف أنواعها وبصورة شبه يومية، على فهم عمل المنظمات بطريقة علمية ومنتظمة بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخمين.
- قد يكون من بين أسباب دراسة المنظمات هو اهتمام الفرد بممارسة عمل / مهنة في مجال الإدارة. لذا لا بد أن تتوفر لديه قاعدة معرفية علمية حول المنظمات.
- وفي ذات السياق يمكن إضافة بعض الأسباب لدراسة المنظمات و منها:
- تعد المنظمات محركات رئيسية للنمو الاقتصادي، وتساهم في تخصيص الموارد، خلق فرص العمل، ودفع عجلة الابتكار.
- للمنظمة أثر اجتماعي عميق، حيث تشكل الهياكل الاجتماعية، وتوزع الثروة، وتؤثر في الثقافة، وتقدم الخدمات الأساسية.
- تمكن دراسة المنظمات من تعزيز الفعالية الإدارية، من خلال فهم أفضل لآليات القيادة واتخاذ القرار وتحسين الكفاءة التشغيلية.
- المعرفة بالمنظمات، يعد أمراً حيوياً لصناع القرارات والسياسات لتصميم اللوائح، وتعزيز التنمية المستدامة، ومعالجة التحديات المجتمعية.

## 4.2.3 أشكال المنظمات الحديثة:

تطورت المنظمات المعاصرة بشكل ملحوظ، متجاوزة الهياكل الهرمية التقليدية، لتتكيف مع تعقيدات بيئها المعاصرة، لذا نجد أن الأشكال المعاصرة تركز على المرونة والابتكار والقدرة على الاستجابة كأولوية، رغم أن لكل منها خصائص مميزة تجعلها مناسبة لتحديات وبيئات محددة. وفيما يلي سنستعرض بعض منها:

## أ. المنظمات الذكية

لقد نشأ مفهوم المنظمة الذكية كاستجابة ديناميكية للتطور الرقمي الهائل، فالمنظمات الذكية تتحلّى بصفات تمكنها من اغتنام الفرص المهمة في العالم الرقمي والمعرفي المتطور، لذا فهي تعبر عن جيل جديد من المنظمات في يومنا هذا ، التي أحدثت نقلة نوعية في طريقة إدارة المنظمات وتطورها.

إن بروز المنظمة الذكية كمفهوم معاصر، يدعو إلى التغيير في الطريقة التي تدار بها منظمات الأعمال مع الأخذ بعين الاعتبار مضامين كل من التعلم و التدريب والتنمية، البحث والتطوير في المنظمات، وعليه تم تعريفها بأنها المنظمة التي يكون لديها القدرة على أن تكون منظمة رشيقة بسبب خفتها وسرعة توليدها للمعرفة،

## محاضرات في ثقافة المنظمة

والاستفادة من تلك المعرفة في اغتنام الفرص من جهة، والتكيف السريع في مواجهة التحديات التي تقف امامها من جهة اخرى<sup>1</sup>.

إذا المنظمة الذكية هي نوع حديث ومتطور من المنظمات التي تتميز بامتلاكها الموارد البشرية ذات كفاءات العالية، والمعرفة المتقدمة، والمهارات التي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة ومواكبة التغيرات في البيئة بشكل ديناميكي. وعليه نجد هذه المنظمات تبنى على دمج تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي مع عقل العنصر البشري لتصبح أكثر قدرة على التعلم و التطور والابتكار المستمر. كما تتميز بتفاعلها مع بيئتها الخارجية واستشعارها بكفاءة بالإضافة إلى التكيف السريع مع المتغيرات.

في المجمل تمثل المنظمات الذكية نموذجاً متقدماً لإدارة المنظمات، يركز على التكامل بين العنصر البشري والتقني وتحقيق الأداء المتفوق من خلال التعلم والتكيف والابتكار المستمر، ورغم ذلك نجدها تواجه تحديات تنظيمية وتقنية تحتاج إلى إدارتها بفعالية. وعليه مهما تعددت تعاريف المنظمة الذكية لكنها تتفق في النهاية على بعض المزايا الأساسية التي تتمتع بها ، وهي كالتالي<sup>2</sup>:

- لدى المنظمات الذكية القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الجيدة والمولدة للقيمة.
- تركز المنظمات الذكية على التعلم المستمر ونقل المعرفة بشكل منهجي بغرض بناء قدرات استباقية خاصة لاستعاب حالات عدم التأكد البيئي، والاستجابة السريعة والتكيف مع البيئة.
- تركز المنظمات الذكية على العمل الجماعي وتمكين أفرادها.
- تركز المنظمات الذكية على تحقيق التكامل بين عملياتها التنظيمية، ولاسيما استراتيجياتها وهيكلها وأفرادها وقياداتها الإدارية.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن إضافة المميزات التالية:

- تشجع المنظمات الذكية ثقافة الإبداع والابتكار والمبادرات والمقترحات، فبكونها قادرة على تقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار، ستتمكن من تحقيق ميزة تنافسية.
- يمكن للمنظمات الذكية تحسين عملية اتخاذ القرارات من خلال الاستخدام المكثف للبيانات وتحليلها عبر آليات مختلفة كالذكاء الاصطناعي.

<sup>1</sup> هادف ليلي، بوعاري فاطمة الزهرة، مساهمة المنظمات الذكية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة شركة IRIS، مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية، المجلد 5، العدد 1، 2023، ص 45

<sup>2</sup> هبة غالب الشمايلة، حسين العزب، أثر ممارسة الابتكار التنظيمي في بناء المنظمات الذكية: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الاردني، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 10، العدد 2، 2024، ص ص 215- 256

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- المنظمات الذكية غالبا ما تتصف بالمرونة واللامركزية في صنع القرار. وعلى الرغم من المزايا والتي تتمتع بها المنظمات الذكية إلا أنها تواجه مجموعة من التحديات ولعل من أهمها نجد مايلي:
- الاعتماد المفرط على التكنولوجيا قد يؤدي إلى جعل المنظمة عرضة للمشاكل التقنية، الأخطاء في التعامل مع البيانات التي تؤدي إلى قرارات خاطئة، بالإضافة إلى ظهور مخاطر الأمن والخصوصية.
- صعوبة اعتماد الأخلاقيات، فالانظمة الذكية لا تستطيع إصدار أحكام أخلاقية أو فهم سياقات غير مبرجة بها، مما يتطلب إشرافا بشريا مستمرا.
- يمكن ان يؤدي التركيز الشديد على جمع وتحليل البيانات من أجل اتخاذ القرارات المثلى إلى تعقيد جميع العمليات حتى اليومية منها، مما يبطئ اتخاذ القرارات أو يجعلها أكثر ترددا. وقد يكون من الصعب توظيف المعرفة المجمعة بشكل صحيح وفي الوقت المناسب.
- تواجه المنظمات الذكية تحديات جودة البيانات وتضاربها، فالأنظمة إذا استقبلت بيانات متكررة أو غير دقيقة فقد يؤدي ذلك إلى نتائج غير متوقعة وغير دقيقة وتسبب خسائر.
- قد يؤدي تركيز المنظمات الذكية على البيانات والتحليلات إلى إهمال البعد الإنساني أو الحكم البشري في اتخاذ القرار، مما قد يؤثر على الابتكار والمرونة.
- في الختام، يمكن القول بأن المنظمات الذكية تقدم نموذجا واعدا للتعامل مع تحديات العصر الرقمي، لكن نجاحها يعتمد على الموازنة الدقيقة بين الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة وبين الحفاظ على الدور البشري، ومعالجة المخاطر المتعلقة بالبيانات، وضمان ثقافة تنظيمية داعمة للتحويل.

## ب. المنظمة المتعلمة

يعد "Peter senge" صاحب المفهوم الحديث للمنظمة المتعلمة الذي ظهر عام 1990، والذي عرفها بأنها المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي منظمات ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لمتطلباته. كما أنها تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض، اعتمادا على قدرات العاملين على تحقيق النتائج التي ترغب في تحقيقها<sup>1</sup>. إذا

<sup>1</sup> هادف ليلي، بوغاري فاطمة الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص 46

## محاضرات في ثقافة المنظمة

المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تتعلم باستمرار وتحول نفسها، ويكون فيها التعلم مستمرا، وعملية تستخدم بشكل تدريجي وتكاملي ومتوازي مع العمل<sup>1</sup>.

إن هذه المنظمات المتعلمة لديها إمكانية معززة للتعلم والتغيير والتكيف، ويتم فيها تحليل وملاحظة وتطوير وإدارة عمليات التعلم، وجعلها موازية لأهداف التطوير والإبداع، وتعمل كل من الرؤية والاستراتيجية والقيادة والأنظمة والعمليات على تسريع تعلم وتطوير الأفراد، وتزيد من التعلم على المستوى التنظيمي<sup>2</sup>.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن التعلم في المنظمات يكون على ثلاثة مستويات: المستوى الفردي (التعلم المستمر، الحوار والاستعلام)، مستوى الفريق (فرق العمل)، ومستوى المنظمة (مشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم)، فالأفراد بطبيعتهم بطبيعتهم التي فطرو عليها يتعلمون، وهم أيضا يشكلون فرقا ويشقون في بعضهم البعض، ويشجعون بعضهم البعض من أجل التعلم كفريق لصنع نتائج ملموسة، والصلة بين تعلم الأفراد والتعلم التنظيمي تتمثل في الالتزام المتبادل بين الأفراد والمنظمة، والروح المميزة التي تعم المنظمة بسبب الأفراد<sup>3</sup>.

إن المنظمات المتعلمة، غالبا ما تكون مرتبطة: بالصناعات التي تواجه تغيرا تكنولوجيا سريعا، المنظمات التي تقدم الاستشارات، وكذا المنظمات التي تسعى إلى ميزة تنافسية مستدامة من خلال التحسين المستمر وخلق المعرفة ذلك لأنها تتميز ب<sup>4</sup>:

- الرفع من الإنتاجية والابتكار عن طريق تطوير الأفكار في تقديم المنتجات والخدمات.
- القدرة على التوقع والتكيف مع المتغيرات البيئية، لامتلاكها هيكل مرنا.
- التقليل من الآثار السلبية الناتجة عن البيروقراطية الجامدة من خلال عمليات التعلم، والخروج من الأنشطة الإجرائية إلى العمليات المتكاملة.
- تطوير الأفراد داخل المنظمة وزيادة التراكم المعرفي لديهم.

<sup>1</sup> Marsick.V & K. Watkins, Facilitating Learning Organizations : Making Learning Count, Brookfield, VT : Gower, 2010, 142

<sup>2</sup> Gephart & all, Learning Organizations Come Alive Training & Development, 50 (12), 1996, p36

<sup>3</sup> Senge Peter, The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday, New York, 1990, pp8-9

<sup>4</sup> إيمان بنت عبد الله باعجاجة، أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على وزارة الصناعة والثروة المعدنية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 36، 2021، ص ص 26-27

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- تفتح الآفاق للتعليم في المنظمة، وترسيخ المعرفة في ذاكرة الأفراد والمنظمة على حد سواء.
- زيادة الفعالية التنظيمية من خلال إيجاد بيئة مشجعة على التعلم، وتبادل الخبرات ومشاركة المعلومات.
- امتلاك المنظمة قاعدة معرفية غنية بالمعلومات والخبرات لتمكنها من اختيار الطرق الملائمة في التشغيل الأفضل للمدخلات وتحقيق أهدافها، والترويج لخدماتها، ومعالجة مشكلاتها.
- ورغم ذلك نجد العديد من المنظمات المتعلمة تواجه مجموعة من التحديات ولعل من أهمها نذكر:
  - الجمود التنظيمي، فالهياكل التنظيمية الصلبة والممارسات المركزية تحد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات، فهي تؤدي إلى ضعف المرونة التي تقلل من فرص التعلم الجماعي وتعيق عملية الابتكار.
  - عدم وجود القيادة الداعمة للتعلم، فغياب القيادات الواعية بأهمية التعلم التنظيمي يؤدي إلى ضعف التحفيز والمشاركة.
  - غياب ثقافة التعلم المؤسسي، فبعض المنظمات تفتقر إلى ثقافة تشجع على تبادل المعرفة والتجريب، مما يعيق التعلم.
  - مقاومة التغيير من قبل الموظفين أو الإدارة تؤثر سلبا على تبني أساليب جديدة.
  - نقص الموارد والوقت، فكثرة المهام اليومية تقلل من فرص التعلم والتطوير الذاتي، كما أن ضعف الإمكانيات التقنية أو المالية قد يحد من تطبيق أدوات التعلم الحديثة.
  - غياب الرؤية المشتركة بين أفراد المنظمة يضعف التعلم الجماعي ويؤثر على الأداء العام. خاصة وأن الاعتماد على الفردية بدلا من العمل الجماعي يحد من تبادل الخبرات.

## ج. المنظمات الافتراضية

تمثل المنظمة الافتراضية، نموذجا حديثا يتيح الاستفادة من التكنولوجيا في إدارة عمل مرن ومتوزع جغرافيا، فهي نوع مختلف تماما في تنظيم العلاقات ما بين العاملين والمديرين والزبائن، وقد أزلت الحدود الأفقية والرأسية. لقد برزت هذه المنظمات نتيجة الحاجة المتزايدة إلى المرونة والتعاقد مع شركاء الأعمال، ومع الموردين، بالإضافة إلى حاجة منظمات الأعمال إلى الكفاءة الناتجة عن المشاركة بالموارد واستثمارها بفعالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

توجد العديد من التعاريف المرتبطة بالمنظمة الافتراضية كل منها ركز على جانب من الجوانب المهمة في نمط عملها وإدارتها وفيما يلي سنستعرض أهمها:

- النموذج الافتراضي للمنظمات على شبكة منظمات مستقلة ومتناثرة جغرافيا، ويعمل جميع الشركاء ضمن هذه الشبكة على جعل قدراتهم المحورية ومعارفهم في متناول بعضهم البعض، ويكون التعاون بينهم على

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- أساس علاقات شبه مستقرة أو مؤقتة، تتحدد وفقا للفترة الزمنية التي يستغرقها انجاز الأهداف المشتركة، ويستند عمل الشبكة على اقتصاديات الحجم حيث توحد المنظمات ذات التوجهات المشتركة صفوفها وتتقاسم موارد تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق وفورات في الموارد المادية<sup>1</sup>.
- إن المنظمة الافتراضية لا تمتلك أساسا ماديا، وتتكون من إدارة وموظفين، وكل واحد منهم يعمل في مكانه، فهي لا تحتاج إلى تجميع الموظفين في مكان واحد، ومتحررة من الهرمية بالعمل والإدارة، يتم التواصل بين الإدارة والموظفين عن طريق البريد الإلكتروني أو أي أداة اتصال إلكترونية عبر الانترنت<sup>2</sup>.
  - تعني المنظمة الافتراضية وجود مجموعات من المؤسسات والشركات المستقلة التي تعي ضرورة أن تتعاون فيما بينها، وتسلك سلوك منظمة واحدة استجابة منها للحركة السريعة والمتطلبات المتغيرة باستمرار، و عليه فمن الطبيعي أن نجد المنظمات التي تشكل المنظمة الافتراضية، تنظم وتنفصل عنها بشكل حر وتلقائي وفق مقتضيات مصالحها، والمتطلبات الآنية للسوق والمنتجات، أي ان بنية المنظمات الافتراضية هي ديناميكية بطبيعتها<sup>3</sup>.

والجدير بالذكر أن المنظمات الافتراضية هي أكثر من مجرد عقد شراكة بين منظمات الأعمال لتحقيق هدف معين. بل هي كيان موجود يتنامى بسرعة فائقة محققا الهدف الذي ينشده أعضائه، إلا وهو تطوير وتكوين سلعة أو خدمة منفردة ذات جودة راقية، ثم ما يلبث أن يتلاشى ليعود ثانية بشكل جديد وهدف جديد ومهمات جديدة<sup>4</sup>. وفي هذا السياق لابد من التمييز بين الفرق الافتراضية والمؤسسات الافتراضية. فعلى الرغم من أن كلاهما متشابه من حيث أنها تضم موظفين يعملون من مناطق جغرافية مختلفة وثقافات مختلفة، فهناك اختلاف بينهما في مدة استمرارية العمل، إذ غالبا ما تكون مدة عمل الفرق الافتراضية قصيرة الاجل، وتحل بمجرد انتهاء الهدف منها، على عكس المؤسسات الافتراضية التي تكون مدة عملها أطول.

انطلاقا مما سبق نجد ان هناك العديد من المميزات للمنظمات الافتراضية والتي نذكر من بينها<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> فالتة اليمين واخرون، المخاطر الالكترونية المدركة وعلاقتها بثقة العملاء في المنظمات الافتراضية: بريد الجزائر أنموذجا، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، 2020، ص ص 10-11

<sup>2</sup> زيد الصرايرة ومحمد الكساسبة، أثر الثقة الالكترونية في نجاح المنظمات الافتراضية في الاردن، مجلة المقال للعلوم الاقتصادية والادارية وتكنولوجيا المعلومات، المجلد 9، العدد 2، 2023، ص 80

<sup>3</sup> بوبقيرة محمد، المؤسسات الافتراضية، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 4، 2009، ص ص 215-216

<sup>4</sup> بشير عباس علاق، طاهر محسن الغالي، المنظمات الافتراضية والتجارة الإلكترونية، المؤتمر العربي الاول حول: تكنولوجيا المعلومات والادارة، الاردن، د.ت، ص ص 5-6

<sup>5</sup> زيد الصرايرة ومحمد الكساسبة، مرجع سبق ذكره، ص 80 (بتصرف)

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- مقدرتها على تقليل التكاليف المالية والنفقات، فهي تحقق وفرات كبيرة في مساحات المكاتب، والمرافق، والتنقل.
- تقوم فكرة المنظمة الافتراضية على فكرة الإدارة الحرة للمنظمة والعاملين.
- تركز المنظمات الافتراضية على الفرد أكثر من النظام.
- تمثل المنظمات الافتراضية جهدا تنسيقيا وتجميعيا لمجهودات الأشخاص.
- لا تتقيد المنظمات بالحدود الجغرافية عند التوظيف أو الدخول في شراكة وتعاون، مما يسمح لها بالوصول إلى مجموعة أوسع من المهارات والكفاءات المتخصصة كذا الاستثمارات.
- توفر زيادة المرونة للموظفين، فهم قادرون على توفير توازن بين العمل والحياة مما يعزز الروح المعنوية والاحتفاظ بالموظفين.
- توفر قابلية التوسع السريع أو تقليص العمليات بإضافة أو إزالة أعضاء الفريق الافتراضي أو الشركاء. ورغم المميزات السابقة الذكر نجد العديد من المنظمات الافتراضية تواجه مجموعة من التحديات ولعل من أهمها نذكر:
- قد ينشأ سوء فهم بسبب الافتقار إلى التفاعل وجهها لوجه، والاعتماد على الإشارات الرقمية، واختلاف المناطق الزمنية.
- صعوبة بناء الثقافة التنظيمية، فقد يكون تعزيز شعور قوي بالانتماء والثقة والهوية المشتركة أكثر صعوبة بدون التقارب المادي.
- ظهور مخاطر تقنية نتيجة ضعف البنية الأساسية في مجال الاتصالات، وقد تنتج عن الاحتياج إلى استثمارات مالية ضخمة، والافتقار إلى الخبرة اللازمة في مجال التقنيات الدقيقة، إضافة إلى معضلة الفجوة الرقمية الناتجة عن العوائق التعليمية والاقتصادية والتنظيمية التي تجعل دخول العالم الافتراضي عملية صعبة.
- بروز مخاطر أمنية، نتيجة لكون إدارة أمن البيانات والملكية الفكرية عبر الشبكات الموزعة معقدة.

## محاضرات في ثقافة المنظمة

## 3.3 نشأة ومفهوم ثقافة المنظمة

إن مفهوم ثقافة المنظمة في نظريات التنظيم والإدارة مستعار من علم الإنسان، لذا فإن التعريفات المختلفة التي قدمها الأكاديميون والباحثون، لا تخرج عن إطار تعريف الثقافة الاجتماعية، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن هذا المصطلح يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبيا في أدبيات إدارة الأعمال، حيث ذكر "هوفستد Hofstede" بأن مصطلح ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية<sup>1</sup>.

## 1.3.3 نشأة ثقافة المنظمة:

تعود نشأة وتطور مفهوم ثقافة المنظمة إلى جذور تاريخية وفكرة متعددة، متأثرة بعلوم الاجتماع والانثروبولوجيا وعلم النفس، قبل أن يتبلور كمجال دراسة مستقل في حقل الإدارة والتنظيم. وفي هذا الصدد سيتم عرض جدول يوضح أهم المراحل التي أدت إلى ظهور وتطور مصطلح ثقافة المنظمة، وكذا أبرز الملامح والمساهمات الأكاديمية الموافقة لها فيما يلي:

## الجدول 2: مراحل نشأة ثقافة المنظمة

| المرحلة                   | الفترة الزمنية التقريبية          | أبرز الملامح والمساهمات الأكاديمية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجذور والمرحلة الأولى    | الخمسينات من القرن العشرين        | ظهر مصطلح "ثقافة المنظمة" لأول مرة في الخمسينات من القرن الماضي، على يد "اليوت جاكيز Elliott Jaques"، الذي ينسب إليه نشر أول كتاب حول الموضوع بعنوان "الثقافة المتغيرة للمصنع" عام 1951، أين عرف الثقافة بأنها نمط مشترك من التفكير يساعد على إرساء نظام للعادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها. وأكد أن الثقافة تساهم في توحيد الأعضاء من خلال تبادل الأماني والرغبات والتطلعات المشتركة، مما يخلق انسجاما يسهل العمل المشترك داخل المنظمة. |
| الظهور والتأسيس الأكاديمي | أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات | أعيد إحياء المفهوم واكتسب زخما أكاديميا واسعا في أواخر السبعينات، خصوصا مع مقالة "اندرو بيتجرو Andrew Pettigrew" عام 1979 بعنوان "حول دراسة الثقافة التنظيمية"، والتي تناولت بالشرح والتحليل المفاهيم المرتبطة بجوانب الحياة التنظيمية، والتي تتسم بالطابع الثقافي، وكانت هذه هي نقطة انطلاق المفهوم وإدراجه ضمن المفاهيم الإدارية الجديدة. لذا يعتبر "اندرو بيتجرو Andrew Pettigrew" على نطاق واسع رائد ادخال المفهوم إلى مجال الإدارة.               |

<sup>1</sup> سالم الياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية للالومنيوم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2006، ص 11

## محاضرات في ثقافة المنظمة

|                 |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التبلور والشهرة | أوائل الثمانينات ومنتصف | شهدت هذه الفترة تبلور المفهوم وزيادة شعبيته من خلال اعمال مؤثرة ربطت الثقافة بالنجاح التنظيمي. من أهمها كتاب "الثقافات المؤسسية" لـ "ديل وكنيدي <b>Deal &amp; Kennedy</b> "، وكتاب "البحث عن الإمتياز" لـ "بيتز و واترمان <b>Peters &amp; Waterman</b> ".<br>لقد أدت هذه الاعمال إلى زيادة وعي المديرين بالتأثير الكبير للثقافة على أداء المنظمة |
| التعمق النظري   | منتصف الثمانينات        | تعد اعمال " ادغار شاين <b>Schein</b> " وخصوصا كتابه "ثقافة المنظمة والقيادة" عام 1985 من الاعمال التأسيسية. حيث قدم شاين تعريفا شاملا للثقافة على أنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي اكتشفتها أو ابتكرتها أو طورتها مجموعة معينة ... والتي يتم تعليمها للاعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور.              |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع التالية:

- Jaques. E, The Changing Culture of a Factory :A Study of Authority and Restrictive Practices in an Industrial setting, Tavistock, 1951, p251
- Pettigrew.A.M, On Studying Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly, 24(4), p p 570-581

- زوزو رشيد وبوراس نور الدين، الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة: الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد1، العدد 1، 2013، ص 98
- رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد1، العدد1، 2022، ص ص 50-72
- ادغارد شاين، ترجمة: محمد منير الاصبحي ومحمد شحاتة وهي، الثقافة التنظيمية والقيادة، مركزالبحوث، الرياض، 2011

في هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن مصطلح "ثقافة المنظمة" استخدم لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية "Business Week"، كما ادجت مجلة "Fortune" ركنا خاص ودائما تحت عنوان "Corporate Culture"<sup>1</sup>. أما الاهتمام الميداني بثقافة المنظمة فقد زاد بناء على ظهور وتطور الإدارة اليابانية التي استمدت قيمها ومعتقداتها من الثقافة

<sup>1</sup> Maurice Thevenet, La Culture D'entreprise, PUF, Paris, 2003, P 4

### محاضرات في ثقافة المنظمة

الاجتماعية اليابانية ك: الثقة، الرقابة الضمنية، توطيد العلاقات الإنسانية من خلال الإهتمام الشامل بالعامل وعائلته، وما حققته في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات<sup>1</sup>.

### 2.3.3 مفهوم ثقافة المنظمة:

إن مصطلح " ثقافة المنظمة" مصطلح واسع، تتعدد معانيه لتعدد وجهات نظر المفكرين والباحثين، وفيما يلي سيتم التطرق إلى مجموعة من تعاريفها:

- تعرف ثقافة المنظمة على أنها طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة<sup>2</sup>.
- تتضمن ثقافة المنظمة الأيديولوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة في كل المنظمات، وأيضا العادات الراسخة التي يجب على الأفراد العمل بموجبها في تلك المنظمات<sup>3</sup>.
- تعرف ثقافة المنظمة بأنها كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة، وهي خصائص تكون عميقة التأثير، تنتقل عبر الأجيال ويكون تغييرها بطيء<sup>4</sup>.
- تمثل ثقافة المنظمة نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال ملائمتها مع مشكلات التأقلم الخارجي وضرورات الاندماج الداخلي، والتي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بالمشكلات<sup>5</sup>.
- تعبر ثقافة المنظمة على مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف والعامل عمله فيها. ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة

<sup>1</sup> فراج عثمان، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص ص 36-37

<sup>2</sup> Gille Bressay & Christian Kantkoyt, Economie D'entreprise, Dalle, Paris, 4edition, 1998, p513

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط4، 2008، ص 309

<sup>4</sup> برنوطي سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2004، ص 293

<sup>5</sup> E H Schein, Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 1992, P P

## محاضرات في ثقافة المنظمة

بصورة عامة، أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه<sup>1</sup>.

في هذا السياق نستنتج أن ثقافة المنظمة تعبر عن مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم والمدرجات التي تشكل انطباعات، وترسخ اتجاهات، ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة، كعناصر تدعم الأداء الجيد، وعليه فقد اكتسب مصطلح ثقافة المنظمة أهميته كعامل مؤثر في توجهات المنظمات و مستوى أدائها.

وعليه فإن ثقافة المنظمة ليست غريزية فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد من خلال التفاعل والاحتكاك مع الآخرين، ومن ثم تصبح هذه الثقافة جزء من سلوكه.

## 3.3.3. خصائص وأبعاد ثقافة المنظمة:

عند التطرق إلى موضوع ثقافة المنظمة نجد هناك مجموعة من الخصائص والسمات الرئيسية التي تتصف بها ثقافة المنظمة ولعل من أهمها أن الثقافة تتميز بكونها<sup>2</sup>:

- **نظام مركب:** أي أن المنظمة لا تملك ثقافة واحدة، وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الموارد البشرية التي تنتمي إليها، وعادة لا يوجد اختلاف وتعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة.
- **نظام تشاركي:** لثقافة المنظمة طبيعة تشاركية تتمثل - بصورة أساسية - في القيم والمعتقدات والافتراضات ومعايير السلوك التي يجمع عليها جميع أفراد المنظمة.

<sup>1</sup> حرير حسين، مرجع سبق ذكره، ص 258

<sup>2</sup> لمزيد من المعلومات والتفاصيل يمكن الاطلاع على:

بلال خلف سكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 371-373

زيد منير عبودي، التنظيم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 155

محمد عبد المعبود مرسي، التفسير الاجتماعي للثقافة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 40-41

علي عبد الله، أثر البيئة على المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،

الجزائر، 1999، ص 115

محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 310-311

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- **نظام متكامل:** وذلك من خلال الانسجام بين العناصر المختلفة لثقافة المنظمة، حيث أن أي تغيير على أحد عناصرها ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.
- **نظام متغير ومتطور:** عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير والتطوير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، وهذا من أجل تحقيق أهدافها.
- **نظام مرن:** ونقصد بذلك أن ثقافة المنظمة تتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
- **نظام متفرد:** فلكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات.
- **عملية قابلة للانتقال والاستمرار:** إن ثقافة المنظمة عملية قابلة للانتقال من جيل إلى آخر، فهي متوازنة يتناقلها الأبناء عن الأباء والأجداد. وعليه فثقافة المنظمة تتصف بخاصية الاستمرارية، بالرغم مما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات من تغيرات.
- **عملية إنسانية:** يعتبر المورد البشري المصدر الرئيسي للثقافة، ومن دونه لا تكون هناك ثقافة.
- **عملية مكتسبة:** أي أنها تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الموارد البشرية في بيئة معينة، وعندما تكتسبها هذه الأخيرة في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه وتصرفاته، ومن خلالها نستطيع أن نتنبأ بسلوكهم داخل المنظمة.
- **عملية لارضاء النفس:** فثقافة المنظمة تعمل على إشباع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي ضمير الفرد وتشعره بالانتماء إلى المجتمع.
- **تمثل أفكار وأعمال:** فهي تمزج بين الجوانب المادية والفكرية في سياق المفهوم العلمي للثقافة، ويحدث ذلك بطرق مباشرة وغير مباشرة في كثير من الحالات فأي عمل يكون عبارة عن فكرة قبل أن يكون محسوساً، كما تتبلور الجوانب الفكرية في شكل مبادئ وقواعد أو صورة إحساس أو ميل أو نزاع نحو شيء ما، وأحياناً تكون الإرادة هي الطاقة الحقيقية غير المرئية لأي إنتاج.

## محاضرات في ثقافة المنظمة

بالإضافة إلى ما سبق يمكن الإشارة إلى إن ثقافة المنظمة كعملية أو سلوك تتضمن أبعادا رئيسية ترتبط ببعضها البعض، وتعتمد على بعضها البعض، قد تختلف من منظمة إلى أخرى، وتتفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، وهي كالتالي<sup>1</sup>:

- **المبادرة الفردية:** تتمثل في درجة الحرية والمسؤولية، والاستقلالية لدى الأفراد .
  - **التسامح مع المخاطرة:** يمثل إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين، ومبدعين، ويسعون للمخاطرة .
  - **التوجيه :** يمثل إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافاً وتوقعات أدائية واضحة .
  - **التكامل:** يمثل ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
  - **دعم الإدارة:** يمثل إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة، والمساعدة، والمؤازرة للعاملين.
  - **الرقابة:** تتمثل في ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات، ومقدار الإشراف المباشر المستخدمة لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
  - **الهوية:** تمثل إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني .
  - **نظم العوائد :** تمثل إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معيار أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها .
  - **التسامح مع النزاع:** يمثل إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار/ إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة .
  - **أنماط الاتصال:** تمثل إلى أي مدى تقتصر- الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.
- وفي ذات السياق نجد نموذج آخر وثاني، يرى أن هنالك سبعة أبعاد جوهرية لثقافة المنظمة هي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> حرم حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 258-259

<sup>2</sup> حسين حرم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، الأردن، ط4، 2013، ص311

### محاضرات في ثقافة المنظمة

- التركيز على النتائج، إلى أي مدى يركز المديرون على النتائج/ الغايات بدلا من التركيز على وسائل تحقيق هذه النتائج.
  - التركيز على الناس: إلى أي مدى تأخذ قرارات الإدارة بعين الاعتبار ، ومدى تأثيرها (القرارات) على الناس في المنظمة.
  - التركيز على الفريق: إلى أي مدى ينظم العمل على أساس الفرق، وليس الأفراد.
  - الهجومية/ العدوانية: إلى أي مدى العاملون هجوميون ومنافسون بدلا من أن يكونوا متعاونين.
  - الاستقرار: إلى أي مدى تركز القرارات والأعمال التنظيمية على المحافظة على الوضع الراهن.
  - الابداع والمخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين واقتحام المخاطر.
  - الاهتمام بالتفاصيل: إلى أي مدى يتوقع من العاملين أن يلتزموا بالدقة والتحليل والاهتمام بالتفاصيل.
- انطلاقا مما سبق نلاحظ أنه من الطبيعي أن تختلف هذه الأبعاد من منظمة لأخرى وقد نجد أن بعض المنظمات تركز على أحد هذه الأبعاد أكثر من غيرها، وهذا يؤثر على هوية المنظمة وطريقة عمل أفرادها.
- كما نلاحظ أن الأبعاد والخصائص السابقة تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية، وعليه نجد أن الأبعاد التي تتميز بها منظمة ما قد لا تتميز بها منظمة أخرى، وحتى المنظمة الواحدة في نفس الفترة أو بعد مرور فترة زمنية معينة.

### 4.3.3 أهمية ثقافة المنظمة ووظائفها:

إن نجاح المنظمة مرتبط بثقافتها، ذلك لأن طريقة عمل المنظمة، التوجهات الاستراتيجية، القيم الأساسية، المواقف، التصرفات والاعتقادات المسيطرة داخل المنظمة كلها عوامل محددة لنجاحها<sup>1</sup>. لذلك تعتبر ثقافة المنظمة مهمة لأنها تعمل على<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 45

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط6، 2009، ص

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- تعزز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفاعلية.
- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.
- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء، بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.
- بالإضافة إلى النقاط السابقة، يمكن إبراز نقاط أخرى تعبر على أهمية ثقافة المنظمة في ما يلي<sup>1</sup>:
- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والتميز.
- تساهم في خلق الالتزام برؤية ورسالة وأهداف المنظمة، لأنها تعمل على خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين، وجعل المصلحة العامة للعمل فوق المصلحة الشخصية.
- تساهم في خلق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل، لأنها تعمل على خلق روح التعاون والتنسيق.
- تعمل بمثابة دليل مرشد للإدارة والعاملين، إذ تحدد نماذج ومعايير السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها من قبل العاملين والموظفين الجدد والقدامى، وهذا ما يؤدي إلى استقرار السلوك المتوقع في كل الحالات والأوقات.
- تعتبر عاملا مهما في جذب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- تعتبر ثقافة المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة إذ تؤكد على سلوكيات ابتكارية، كالتفاني في العمل، ولكنها تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والالتزام الحرفي بالرسميات.
- الثقافة بما تحويه من قواعد وقيم سلوكية تحدد للعاملين السلوك المتوقع منهم وتحدد أنماط العلاقات بينهم.

<sup>1</sup> خالدية مصطفى عطا عبد الرزاق وسامي احمد عباس وحيد علي احمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، 2019، ص ص 72-73

## محاضرات في ثقافة المنظمة

وفي هذا الصدد يرى "جروس وشيتشمان **Gross & Shichman**" بأنه يمكن تلخيص أهمية ثقافة المنظمة في كلمة "**HOME**" على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة بيت، ويمكن تلخيص ذلك فيما يلي<sup>1</sup>:

- **بناء الإحساس بالتاريخ "History"** : فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه الحكايات والأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- **إيجاد الشعور بالتوحد "Oneness"** : حيث توجد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- **تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء "Membership"** : وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل، التخطيط الوظيفي، التدريب والتطوير، وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين.
- **زيادة التبادل بين الأعضاء "Exchange"** : يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

وما يمكن استخلاصه مما سبق هو أن ثقافة المنظمة تكمن أهميتها من خلال الوظائف التي تؤديها داخل المنظمات، والتي لخصها كل من " كينيكي وكريتير **Kinicki & Kreitner**" في أربعة وظائف رئيسية هي<sup>2</sup>:

- **تعطي الفرد هوية تنظيمية**: فمشاركة العاملين لنفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بهدف مشترك.
- **تسهيل الالتزام الجماعي**: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- **تعزيز استقرار النظام**: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال

<sup>1</sup> الحفاجي نعمة ومنصور الغالب، قراءات في الفكر الإداري، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 342

<sup>2</sup>Angelo Kinicki & Robert Kreitner, Organizational Behavior, New York, , 6th ed 1994, P 710

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

### 4. بناء وتكوين ثقافة المنظمة

إن عملية بناء ثقافة المنظمة هي محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني، وينتج عن ذلك منظومة قيم ومعتقدات تتفاعل مع مكونات المنظمة من هياكل ونظم لتنتج أعراف وتقاليد سلوكية تساعد في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار.

### 1.4 نشأة الثقافة بالمنظمة:

إن عملية خلق ثقافة المنظمة أمر يشبه التنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين. وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أقوى.

لذا هناك العديد من الأسباب والعوامل المساعدة على نشأة الثقافة داخل المنظمات باختلاف أنواعها، ولعل من أهمها نذكر التالي<sup>1</sup>:

- **المؤسسون:** يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم مؤسسين. وبعبارة أخرى نجد أن المؤسسون هم أول من تقلد أمور إدارة المنظمة، وهم من يقومون بإرساء القواعد ووضع البنات الأولى، وهم من يحددون الأنظمة والأساليب، وعادة ما يكون المؤسسون ذوي بصيرة نافذة عما يودون أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، ويحدث هذا في بدايات حياة المنظمة حيث تكون الرغبة قوية في إنشاء وتأسيس حياة جديدة للمنظمة، وتكون هناك رغبة أيضاً من العاملين لتقبل أي قواعد وأنظمة

<sup>1</sup> نورة بن وهبة ولياس شرفة، التشخيص النقائي في المحيط المهني، مجلة دفاتر المتوسط، العدد 09، 2018، ص ص 123-126 (بتصرف)

## محاضرات في ثقافة المنظمة

وأساليب. وبالتالي يقوم هؤلاء المؤسسون بتحديد ثقافة نوعية تعكس مدى وجود ذلك التعاون والولاء والاستقرار داخل المنظمة.

**التفاعلات الداخلية بين الوحدات:** حين تبدأ المنظمة يكون الجو خاليا تماما من أي قيم أو معايير سلوكية، وعليه فإن التفاعلات بين الوحدات التنظيمية المختلفة تبدأ في تشكيل هذه القيم. لذا يمكن القول بأن كل انطلاقة وكل بداية صعبة، وبالتالي نشوء هذه التفاعلات بين الأفراد العاملين يكون معقدا ويشوبه العديد من النزاعات والصراعات، ففي ظل كل هذه التفاعلات تبدأ ثقافة المنظمة في النشأة لكي تحدد مكونات النسيج الثقافي.

● **التفاعلات مع البيئة الخارجية:** إن اختلاف أشكال المنظمات وأنواعها في ظل بيئة عمل ديناميكية ومضطربة، أدى إلى إعادة التفكير من خلال تبني الأفكار الاستراتيجية والاستشرافية، وبالتالي على قادة هذه المنظمات تجاوز النظام المغلق والاهتمام فقط بالوحدات الداخلية، بل يجب عليهم تبني النظام المفتوح من خلال الأخذ بعين الاعتبار كسب ثقة الأطراف المتعاملة وكل المؤشرات والمحددات الخارجية التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة عن طريق الاتصال والتواصل المستمر والاهتمام بالتغذية الراجعة، أي تكوين الاتجاه الاتصالي المزدوج بين المنظمة والبيئة الخارجية وبين هذه الأخيرة والمنظمة.

من المؤكد أنه لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فالمنظمة تحصل على مدخلاتها من البيئة، كما أنها تقدم مخرجاتها إلى هذه البيئة، كما نجد أن البيئة الخارجية قد تقدم فرصا ذهبية للمنظمة، وإن استغللتها تستطيع تحقيق أهدافها بصورة سريعة. وعليه، عند نشوء ثقافة المنظمة لابد من الأخذ بعين الاعتبار كل الفرص المتاحة لنجاح واستمرار المنظمة، حيث تعد هذه الثقافة من الدعائم والركائز للعمل على نجاح المنظمة وليس فشلها.

انطلاقا مما سبق يمكن تقديم الشكل الموالي لتوضيح فهم آليات نشوء ثقافة المنظمة

## محاضرات في ثقافة المنظمة

### الشكل 2: فهم آليات نشوء ثقافة المنظمة



Source : John.P. Kotter & James. L. Heskett, Corporate culture et performances, the free press, New York, 1992 , P16

في الأخير يمكن القول بأن التفاعلات مع البيئة الخارجية بالإضافة إلى التفاعلات الداخلية بين الوحدات أو المسؤولين في المنظمة تمزج كلها لكي تحدد الاتجاهات النفسية المشتركة داخل المنظمة والقيم والأهداف التي سيتم التمسك بها، وأنماط السلوك والتصرفات المشتركة بين العاملين في المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى إنشاء ثقافة المنظمة متزنة تعمل منذ البداية على المحافظة على التفاعلات القائمة بين الوحدات الداخلية وأيضاً تحافظ على اتزان علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية، لذا فإن العيش في ظل هذا الاتزان هو الذي يحقق النجاح والاستقرار والاستمرارية.

## محاضرات في ثقافة المنظمة

## 2.1.4 مكونات ثقافة المنظمة:

لكل منظمة فلسفتها وثقافتها الخاصة بها، والتي تتشارك عدة مركبات ثقافية في تشكيل نسيجها، لتمييز عن غيرها من المنظمات الأخرى. وفي ما يلي مجموعة من أهم مكونات ثقافة المنظمة<sup>1</sup>:

- **تاريخ المنظمة:** ويقصد به جميع المراحل والأطوار التي تمر بها المنظمة منذ نشأتها إلى الوقت الراهن، وتتمثل في مجمل الأحداث والتجارب والمشكلات وآليات مواجهتها للمواقف، التي تمثل رصيد وخبرة معرفية تتناقل عبر الأجيال ويتم الاهتمام بها لإدارة المنظمة، فهي تعد بمثابة الذاكرة الجماعية.
- **المعتقدات:** تمثل تصورات عامة حول آليات العمل.
- **القيم:** هي عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معمرة نحو الأشخاص والأشياء والمعاني، التي توجه رغباتنا واتجاهاتنا، تحدد طبيعة ميولاتنا نحو مختلف المواضيع، فهي تمثل تفضيلات مشتركة. يتحدد دور القيم في توجيه دوافع الأفراد الذين يكونون ضمن جماعة معينة لتحقيق أهداف مشتركة، فبالنسبة للمنظمة مثلاً تتمثل في: قيم أخلاقية، قيم الجودة، قيم المحافظة على البيئة كـ بعض أنواع القيم التي يمكن تبنيها.
- **المعايير:** ونعني بها القواعد الخاصة والحاكمة للسلوك، والتي يتم تطبيقها على جميع أفراد الجماعة، فهي التي تحدد ما الذي يجب أو يتعين أو يستطيع أفراد الجماعة القيام به من سلوك في مواقف اجتماعية مختلفة. فالمعيار يمثل مقياس لتحديد الخطأ والصواب.
- **الرموز:** هي عبارة عن أشياء تتضمن معان أكثر بكثير من المعنى الظاهري لها<sup>2</sup>، ويمكننا التمييز بين نوعين أساسيين من الرموز هي:

<sup>1</sup> المزيد من المعلومات والتفاصيل يمكن الاطلاع على :

هادف رانيا و غزال حياة، إدارة التغيير الثقافي داخل المنظمات المعاصرة، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 53  
نور الدين رواينية، أنماط الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، مذكرة ماجستير، جامعة باجي مختار، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية  
وعلم الاجتماع، عنابة، 2005-2006، ص ص 76-77  
حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 262-263

<sup>2</sup> جيزالدر جرينبرغ، روبرت بارون، ترجمة: رفاعي محمد الرفاعي و إسماعيل علي بسيونين إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، السعودية، 2004،

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- **الرموز اللغوية:** ففي كثير من المنظمات نجد ألفاظ محددة وعبارات متكررة تعكس ثقافة معينة، خاصة في المنظمات ذات الثقافة القوية، وهذه الرموز تعبر عن قيم الأفراد واتجاهاتهم ومواقفهم.
- **رموز مادية:** تتمثل في القواعد المكتوبة، طريقة ترتيب التجهيزات داخل المنظمة وكيفية التعامل معها والمحافظة عليها، الهيكل التنظيمي، لباس الموظفين.
- **القصص والأساطير:** نجدها في المنظمات ذات التاريخ الطويل، ورسخت قدمها في المجال التنافسي، فتعمل على نقل ثقافتها لموظفيها وغرس قيمها عن طريق القصص والأساطير وكيفية بناء المنظمة والمشاكل التي تعرضت لها وكيفية مواجهتها وتصديها للمنافسة، حتى رسخت قيمها وصار لها عنوانها الخاص.
- وهنا تجدر الإشارة إلى أن القصص يمكن أن تبرز بين الحقيقة والخيال، تعتمد على روايات لإحداث في الماضي يعرفها العاملون جيدا وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، أما الأساطير هي عبارة عن قصص خرافية تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبول لحدث معين. وغالبا ما تدور كل من القصص والأساطير حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، مما يساعد العاملين والموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها في أداء أدوارهم على مستوى المنظمة.
- **الأبطال والنجوم غير العاديين:** الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دوراً نموذجياً في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة. أما النجوم غير العاديين فهم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رموزاً للصناعة (التي تعمل فيها المنظمة) بأكملها.
- **الشعائر:** مجموعة فعاليات/ أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة. ومن بين هذه الشعائر نجد: طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسؤول، أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين.
- **الطقوس:** وهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة للقيم والمعايير الرئيسية. ومن بين هذه الطقوس نجد مثلاً فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين.

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- **البيئة المادية:** وتشري إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، وموقع الفرد، وكذلك توزيع البريد على العاملين، والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران.
- **المحرمات والممنوعات:** وهي ترتبط بخوف المنظمة أو ما يعرف بالخوف الجماعي، ومن أجل مواجهة هذا الخوف تفضل نسيانه وعدم التحدث عنه، لأنه في العادة يرتبط بأحداث مأساوية.

إن المكونات السابقة هي التي تكون النسيج الأساسي لثقافة المنظمة، وهي التي تحدد إلى حد بعيد السلوك التنظيمي في مجالات اتخاذ القرار وأنماط الامتثال وأساليب حل المشكلات وكيفية التعامل مع أعضاء التنظيم. إن هذه المضامين المشتركة التي تكونت عند العاملين في المنظمة عبر الزمن هي التي تبني للمنظمة هويتها المميزة وشخصيتها الفريدة، وهذا يعني أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تكونت عبر الزمن وتضم في ثناياها وغالبا بشكل غير مكتوب مزيج من المكونات السابقة يسهل عملية الاتصال بين أعضاء التنظيم، وأنه من الصعوبة نقل ثقافة تنظيمية من منظمة لأخرى، لأن ما ينجح في منظمة قد يفشل في منظمة أخرى، فثقافة المنظمة بهذا الشكل تصبح كبرجعة عقلية في المنظمة حيث يكتسب الفرد الجديد كل هذه القيم والمعتقدات و...، وما هو متعارف عليه في جماعات العمل، بطريقة مقصودة عن طريق قيام المنظمة بترسيخها من خلال آلياتها الخاصة – التي منها التدريب والتموين-، أو غير مقصودة أي يمكن أن يكتسبها الفرد تلقائيا عند التحاقه بالمنظمة<sup>1</sup>.

## 3.1.4 وسائل وطرق اكتساب وتكوين ثقافة المنظمة:

إن العامل الذي يدخل مجال عمل جديد أو حتى العامل الذي يعمل في منظمة تواجه تغييرات هامة قد يجد نفسه غريبا أو يعاني اغترابا نفسيا اجتماعيا إن لم يحاول التكيف واستدخال القيم الحالية أو التهيؤ لما سيواجهه، وقد يجد في محيط عمله عوامل ووسائل تساعد على ذلك، والتي نذكر منها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>عباس سمير، مرجع سبق ذكره، ص 127<sup>2</sup>المرجع السابق، ص ص 155 – 156

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- **الجماعات غير الرسمية والرسمية:** والتي يجد فيها الموظف الكثير من التفسيرات والتأويلات والمعلومات عن تاريخ مهنته أو مستقبلها، وحتى إشباع بعض الحاجات النفسية الاجتماعية والرغبات اللاشعورية عند محاولته لفهم وإدراك ثقافة المنظمة الحالية وتحليل الواقع الحالي أو عند مواجهة تغيير محتمل أو طارئ في محيط العمل، وتشمل هذه الجماعات: جماعة العمل في حد ذاتها (مكتب، مصلحة، ورشة)، أو جماعة مرجعية في العمل (الزملاء)، والتي تخضع للمتغيرات الشخصية (عمر، جنس، أقدمية، والمستوى الإداري أو التعليمي).
- **مظاهر الثقافة التنظيمية الملموسة:** والتي تشمل المباني والهيكل والوثائق وحتى الألبسة واللغة الفنية المستعملة في العمل، بحيث يدرك العامل مباشرة أنها أمور يجب عليه احترامها وتقليدها بداية، ثم فهمها من أصلها واستدخالها كاتجاهات وقيم يجب مراعاتها أثناء أداء المهام والمسؤوليات.
- **برامج التدريب والتكوين والتوجيه:** حيث نجدها خاصة عند المنظمات ذات ثقافة المنظمة الواضحة والظاهرة وذات السمعة الاجتماعية المرموقة وكذلك ذات الحجم والانتشار الواسع، حيث تسيطر المنظمة برامج توجيه وتمكين للأفراد الجدد لإزالة الغموض عن حقيقة المنظمة ورسالتها وأهدافها، وحتى عند بناء استراتيجية تغيير تمس المنظمة بشكل كبير تهيئة وتمهيدا للأفراد على تقبل الجديد واستدخاله مرحليا وتدرجيا.
- **تحليلات الفرد وقدرته على إدراك الواقع:** فرغم أن الواقع قد يضغط على الفرد عند اكتسابه لثقافة المنظمة، إلا أن الفرد له مكوناته النفسية واتجاهاته ومعتقداته، كما له قدراته الجسمية ومدرجاته المعرفية التي قد تتدخل في تحليل وتفسير الواقع ومظاهر ثقافة المنظمة، لذا فإن شخصية الفرد في حد ذاتها تعتبر عاملا من عوامل تشكيل ثقافة المنظمة وتختلف باختلاف الفروق الفردية ومكونات الشخصية التي تعطي الفرد إما مرونة في الاندماج السريع في ثقافة المنظمة الجديدة وإما قد يجد صعوبة في التكيف والتوافق المهني فتطول مدته.

## محاضرات في ثقافة المنظمة

## 2.4 عناصر ومحددات ثقافة المنظمة أو النسيج الثقافي :

تعتبر ثقافة المنظمة، نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير وإدراك الأشياء بالمنظمة.

## 1.2.4 عناصر ثقافة المنظمة:

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة من العناصر أو القوى ذات التأثير الشديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة والتي تتفاعل مع بعضها البعض. ويذكر الباحثون أن القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية تعد أكثر العناصر تأثيرا على تحديد أنماط السلوك التنظيمي. وهي مجتمعة تشكل الأجزاء الأساسية التي يدرسها الباحثون عند تحليل ثقافة منظمة ما، وفيما يلي سنتطرق إليها بشيء من التفصيل:

● **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن قواعد ثابتة واتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، أما القيم التنظيمية فتمثل تفاهما مشتركا في منظمة ما أو بيئة العمل، إذ تعمل على توجيه سلوك العاملين وتمكنه من التمييز بين ما هو مرغوب فيه أو غير المرغوب فيه ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم بنحد: المساواة بين العاملين، والإهتمام بإدارة الوقت، واحترام العملاء، والتعاون مع الزملاء، والإهتمام بأداء الآخرين. وبذلك فأنها تمثل دستورا مرجعيا يسمح بتصوير القرار والسلوك، وتعطي رؤية واضحة عن اتجاهات الأفراد وطبيعة الثقافة التي يتبنونها، ولذا فإن القيم تمثل الركيزة الأساسية في أية ثقافة تنظيمية، وهي جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لذا فهي بهذا تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، وعليه يعتقد أن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منتسبيها لتلك القيم والعمل بموجبها<sup>1</sup>.

● **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكلولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة،

<sup>1</sup> خالدية مصطفى عطا عبد الرزاق وسامي احمد عباس وحيد علي احمد، مرجع سبق ذكره، ص 74

## محاضرات في ثقافة المنظمة

ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، توقعات المرؤوسين من الرؤساء، توقعات الزملاء من الزملاء، الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية<sup>1</sup>.

بعبارة أخرى هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل الالتزام بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها، أو عدم توظيف اثنين من العائلة نفسها، وهي -عادة- معايير متفق عليها، لكنها غير مكتوبة، وواجبة الاتباع، فالجميع يرون أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها، على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وبيئة العمل<sup>2</sup>.

● **المعتقدات التنظيمية:** تعرف بأنها عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل وغيرها من المهام التنظيمية، حيث نجد هناك من المعتقدات ما هو سلبي، وما هو إيجابي، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد، مثل: الود والصداقة والتقدير والولاء للمنظمة، والسعي من أجل إزالة تلك المعتقدات السلبية مثل: الكراهية والأنانية وغيرها من الصفات الذميمة<sup>3</sup>.

● **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع. وتعد الأعراف من العناصر المهمة لثقافة المنظمة لدرجة أن بعض الباحثين صاغ مفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من القواعد والأعراف غير المكتوبة وغير المصرح بها التي تؤثر على السلوك والمعايير<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> اسعد احمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصال Paltel في فلسطين، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 14

<sup>2</sup> خالدية مصطفى عطا عبد الرزاق وسامي احمد عباس وحيد علي احمد، مرجع سبق ذكره، ص 75

<sup>3</sup> محمد أبو معاش، ثقافة المنظمة وسبل تطويرها، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3، العدد 1، 2022، ص 543

<sup>4</sup> بحاش وفاء، ثقافة المنظمة كمحدد لترسيخ وتعزيز اخلاقيات العمل على مستوى المنظمة، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 02، 2019، ص 1790

## محاضرات في ثقافة المنظمة

إن المتتبع لمكونات وعناصر ثقافة المنظمة يجد إن لها علاقة وثيقة بالمعتقدات والتوقعات والأعراف والقيم التنظيمية، ولعلها تكررت في أغلب تعاريفها رغم أنها ليست كل الثقافة، لكن هي حجر الزاوية لأنها أساسية في ضبط سلوك الأفراد المقبول والمرفوض، الصواب والخطأ.

## 3.2.4 العوامل المحددة لثقافة المنظمة:

هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تتفاعل فيما بينها بغرض تغيير وتشكيل الثقافة بعد نشأتها، ولعل من أهمها نذكر<sup>1</sup>:

- **خصائص العاملين:** إن لخصائص العاملين أثر في تكوين ثقافة المنظمة، إذ أن المنظمة تختار وتعين وتحتفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها، وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المنظمة يتكون العمل، وبذلك فإن الذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع ثقافة المنظمة السائدة ليصبحوا أكثر تقارباً من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعداً عن المنظمات الأخرى في هذا المجال.
- **أخلاقيات المنظمة:** معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا، وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة تحدد من خلالها السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم والأطراف المعنية بالمنظمة.
- **نظام حقوق الملكية:** تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته، إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، وهذا ما يمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة، لأنه قد تم منحهم مقدارا كبيرا من موارد المنظمة كالرواتب، والامتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحقوق التوظيف والاشتراك في الأرباح، ومقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم. وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد، وأن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الإهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.

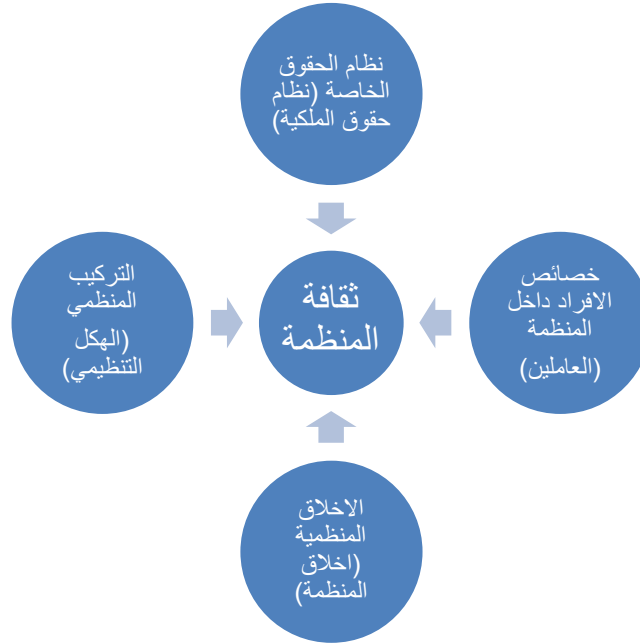
<sup>1</sup> أحمد دويدن، مرجع سبق ذكره، ص 56

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- **الهيكل التنظيمي:** يمكن للهيكل التنظيمي أن يجرز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، وهنا نجد بروز لكثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها.

انطلاقا مما سبق سيتم تقديم شكل العوامل المحددة لثقافة المنظمة

الشكل 3: العوامل المحددة لثقافة المنظمة



المصدر: نعمه عباس الخفاجي، 2019، ص79

وفي ذات السياق يمكن التعبير عن العوامل التي تتفاعل فيما بينها بغرض صقل وتوجيه شكل الثقافة الناتجة، وفق النقاط التالية<sup>1</sup>:

- صفات الأفراد الشخصية وما يحملونه من أفكار وقيم واهتمامات ودوافع.
- الخصائص الوظيفية ومدى تلائمها مع شخصية الفرد، حيث أن كل فرد يذهب إلى المنظمة التي تتوافق مع تطلعاته وقيمه واهتماماته.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 56

### محاضرات في ثقافة المنظمة

- مجموع المنافع التي يحصل عليها الأفراد من خلال أدائهم لوظائفهم، مما ينعكس على سلوكياتهم داخل التنظيم.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من طرق تفكير وأساليب تعامل بين الأفراد داخل المنظمة ومع الأطراف الخارجيون، وتتكون هذه الأخلاقيات من أخلاقيات وقيم الأفراد المستمدة من العائلة والمجتمع، أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد.

#### 3.4 استراتيجيات ترسيخ الثقافة بعد تشكيلها والمحافظة عليها:

بعد ما تشكل ثقافة المنظمة، لا بد من العمل على ترسيخها وإدامتها. ويتم ذلك من خلال اعتماد استراتيجيات وطرق لتوطيد عناصرها والمحافظة عليها.

#### 1.3.4 استراتيجيات ترسيخ ثقافة المنظمة:

إن عملية ترسيخ ثقافة المنظمة لا بد من أن تعتمد على استراتيجيات تركز على النقاط الآتية<sup>1</sup>:

- إدارة الموارد البشرية: وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومبادئهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسة، وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها. كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب، والتطوير، وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها.
- أفعال وممارسات الإدارة العليا: حيث لا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها. ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.
- التطبيع: وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة .

<sup>1</sup> حرر حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 264-265

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- إن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة. لذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها. وتسمى عملية التكيف "التطبيع". وتتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها .
- **نظم العوائد الشاملة:** ونظم العوائد ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول. كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية، والعمل، والشعور بالانتماء للمنظمة.
  - **اختيار الموظفين:** تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل ثقافة المنظمة، فالهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين تتوفر لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والمعرفة والخبرات والقدرات التي يجب أن تتفق مع قيم المنظمة السائدة<sup>1</sup>.
  - **تفعيل التبادلية بين الأعضاء:** فالمساعدة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات يساعد على تشكيل ثقافة المنظمة في إطار هذه الوسيلة عن طريق التعاون والتضامن الموجودين بين جماعات العمل، حيث أن درجة تفعيل التبادلية والتفاعلية بين الأعضاء مرتبطة ارتباطا وثيقا مع طبيعة الجماعة وديناميكية هذه الأخيرة بحيث تتصف ديناميكية الجماعة من خلال كيفية تنظيمها والطريقة التي يتم فيها إدارة عملها<sup>2</sup>.

## 3.2.4 طرق ترسيخ وتوطيد عناصر ثقافة المنظمة:

إن عملية ترسيخ وتوطيد عناصر ثقافة المنظمة لدى العاملين، تتطلب اعتماد عدة طرق، فبالإضافة إلى التدريب والتطوير الذي تم التطرق إليها سابقا في مرحلة الاكتساب، نجد هنالك طرق أخرى لترسيخ وتوطيد الثقافة ومنها<sup>3</sup>:

- **البيانات الرسمية:** وتشمل رسالة المنظمة وميثاقها ومبادئها وأنظمتها الأساسية الموجهة نحو العلاقات مع العملاء والعاملين.
- **القدوة:** وتتعلق بالتركيز على الطريقة التي يتصرف بها القادة نحو العاملين وتعليمهم وتدريبهم.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، درا وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 319

<sup>2</sup> محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الامية، مصر، د.ت، ص 28

<sup>3</sup> عباس سمير: مرجع سبق ذكره، ص ص 146-149

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- **الرموز العلنية:** وتشمل نظم الحوافز والمكافئات ورموز المركز ومعايير الترقية.
  - **الروايات والقصص والأساطير:** تساعد القصص التي تتناول نشأة المنظمة والتي يكون بعضها صحيح والآخر أسطوري في توطيد أي ثقافة.
  - **موضع اهتمام القادة:** ما هي الأشياء التي يهتم كبار المديرين بمعرفتها؟ هل يهتمون بالتقارير المالية اليومية وحضور الموظفين أم هناك اتجاه غير محكم للرقابة؟
  - **ردود الفعل اتجاه الأزمات:** كيف يتفاعل القادة مع الأزمات خاصة عندما تكون المعايير غير واضحة مما يوحي بالكثير عن المنظمة.
  - **التركيب التنظيمي:** ويشمل التركيز على نظام المركزية واللامركزية والتسلسل الصارم، سلطة إصدار الأوامر، الاتصال في اتجاه واحد أو اتجاهين ومن يكون مسؤولاً عن الآخر وما شابه ذلك.
  - **النظم الداخلية للتنظيم:** ويمكن أن تشمل من يتحكم في المعلومات، ومن يحصل عليها ومتى يتم التقويم ومن يشارك في عملية اتخاذ القرارات.
- وهنا تجدر الإشارة إلى أن العملية الأساسية لترسيخ الثقافة التنظيمية هي تعليمية يتم بموجبها تعلم الأنماط السلوكية والنشاطات المقررة من خلال التجارب والرموز ولتصرفات المحددة الواضحة، لذا لا بد من استخدام المراسم والاحتفالات والمناسبات، والقصص والحكايات والرموز واللغة وغيرها من مكونات النسيج الثقافي السابقة الذكر في ترسيخ وتوطيد عناصر الثقافة التنظيمية.

## محاضرات في ثقافة المنظمة

## 5. نماذج ونظريات ثقافة المنظمة

لقد أدت الدراسات في مجال ثقافة المنظمة إلى بلورة عدد من النظريات أو النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم.

## 1.5 نظرية ثقافة المنظمة:

ساهمت الدراسات في بلورة عدد من النظريات التي تساعد على فهم وتحليل العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات في المنظمة، والعمل على توجيهها بما يحقق أهداف المنظمة. وعليه يمكن القول أن ثقافة المنظمة تعود لعدة نظريات منها:

## 1.1.5 نظرية القيم:

يرى أنصارها ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة، يسوده عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة. ويرى "أوبلر Obler" أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية<sup>1</sup>.

## 2.1.5 نظرية التكيف:

ضمن هذه النظرية يكون تميز المنظمات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعد في القدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بثقافة المنظمة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواحي منها: زيادة التزام العاملين بالعمل، زيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والإبداع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسين بن سليم واحمد سويس، مرجع سبق ذكره، ص 162

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص 228-229

## محاضرات في ثقافة المنظمة

## 3.1.5 نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة منظمة 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. وبالتالي يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي تنظر إليها أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهو ما يجعل روح الثقافة لأي منظمة تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور<sup>1</sup>.

## 4.1.5 نظرية الثقافة القوية:

وفق هذه النظرية تعد المنظمات القوية ذات أداء أفضل من المنظمات الأخرى بوجود ثقافة إجماع على القيم التي تقود المنظمة وتكون معروفة لدى جميع العاملين بما في ذلك الأفراد الذين هم خارجها، وتمتاز بسعة انتشارها وتساعد على الأداء بسبب توافقها مع الأهداف<sup>2</sup>.

## 5.1.5 نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم مع من حوله، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، كما يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. أي يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حسين بن سليم واحمد سويسبي، مرجع سبق ذكره، ص 162

<sup>2</sup> سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال: المفاهيم والاسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص 93

<sup>3</sup> حسين بن سليم واحمد سويسبي، مرجع سبق ذكره، ص 162

## محاضرات في ثقافة المنظمة

## 6.1.5 نظرية ديناميكية الثقافة:

تبحث هذه النظرية عن كيف نشأة الثقافة؟ وذلك من خلال الاعتماد على المكونات الأساسية لثقافة المنظمة، إذ أسفرت نتائج هذه الدراسة إلى أن مكونات ثقافة المنظمة (الماديات، القيم، الافتراضات) تتميز بالديناميكية والتغير، أي أنها في حركة دائمة مستمرة ولا تتوقف، وتتم هذه الحركة من خلال الأدوار الديناميكية التي تربط بين مكونات ثقافة المنظمة<sup>1</sup>.

## 7.1.5 نظرية التوافق:

وفق هذه النظرية يحدث توافق بين الخدمات التي تقدمها المنظمة والاستراتيجيات التي تعتمدها، إذ توجد عدة خصائص تؤثر في هذه الثقافة وهي بيئة المنظمة (منافسة أم غير منافسة) وحاجات الجمهور والتوقعات الاجتماعية عبر ما تحققه المنظمة، وكلما كانت الثقافة متوافقة مع الخدمات التي تقدمها كان اتخاذ القرار من قبل المديرين أفضل، ويمكن أن تكون التغييرات الثقافية سريعة على الأمد القصير<sup>2</sup>.

## 8.1.5 نظرية (سجية ، طبيعة) 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، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة. إن هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتهم لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق والقيم والاتجاهات في شخصيات الأفراد، فالثقافة التنظيمية لا يمكن أن تكون معزولة عن المستويين الداخلي والخارجي اللذان تتفاعل معهما بشكل دائم، فهي بمثابة المحدد لما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات عبر مختلف المستويات

<sup>1</sup> يحيى عبد المالك، الثقافة التنظيمية: الدلالات والابعاد، مجلة افاق للعلوم، العدد6، 2017، ص 303

<sup>2</sup> سامي فياض العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 93

## محاضرات في ثقافة المنظمة

داخل المنظمة، بالإضافة إلى إعطاء هوية للمنظمة والهوية القوية للمنظمة تفضل أن يكون الجو السائد في داخلها يسوده التماسك والترابط بين الأفراد في مختلف المستويات<sup>1</sup>.

### 9.1.5 نظرية المؤسس والرمز لـ "بيتغرو Pettigrew":

تفيد هذه النظرية بأن ثقافة مؤسسي المنظمة ولمساتهم الأولى هي التي ترسم رسالة المنظمة وملاحها وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية، القيم، الفلسفة والمعتقدات التي يرونها في كيف ستكون المنظمة فيما بعد<sup>2</sup>.

### 10.1.5 نظرية المراحل لـ "شاين Schein":

تعتمد هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغيير في أهدافها وافترضاها، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وتتمثل هذه المسارات فيمايلي:

- **مسار السلطة الاستقلالية:** بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة، فكلما كان القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.
- **مسار التآلف وتبادل الأدوار:** يعتمد على مدى الالتزام، ويأتي من خلال الانتماء للجماعة.
- **مسار الابتكار:** ويتعلق الأمر بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.
- **مسار البقاء والنمو:** ويوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغيير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حسين بن سليم واحمد سويس، مرجع سبق ذكره، ص 162

<sup>2</sup> نجدي موسى حبشي، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس العربة داخل الخط الاخضر من وجهة نظر المعلمين، جامعة سوهاج، المجلد 1،

العدد 21، 2024 ص 39

<sup>3</sup> سامي فياض العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-88 (بتصرف)

## محاضرات في ثقافة المنظمة

## 11.1.5 نظرية المجالات ل "جونز Jones" :

ركزت هذه النظرية في معالجتها لثقافة المنظمة على عوامل البيئة الداخلية والخارجية، إذ يركز البعد الداخلي على تبني المنظمة ثقافة تميل إلى الاستقرار واتجاهها نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنة والانجازية، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل الدائم والمستمر مع البيئة الخارجية، والاتسام بالمرونة والإبداع والقدرة على المخاطرة، كل هذه العناصر تعمل مجتمعة لتكون عامل ضغط على نشوء المنظمة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة. ومن خلال التفاعل يتم تبني التجديد أو تغير النسيج الثقافي للمنظمة<sup>1</sup>.

## 12.1.5 نظرية المستويات ل "فورمين Fornmbrun" :

تفيد هذه النظرية بأن أصل الثقافة التعايش عبر الأجيال في المجتمعات، وتطورت إلى مستويين لتبلور ثقافة المنظمة، فالأول هو المجتمع والذي يتضح من خلال الدين، الأعراف، التقاليد، اللغة، الطقوس، الشعائر، القيم، طبيعة التفكير وأنماط الحياة التي تسود المجتمع. أما المستوى الثاني فهو الجماعة حيث تتبلور ثقافة المنظمة من خلال تشاركية أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة وقد تتبلور ثقافات فرعية وصولاً إلى ثقافة العامل ذاته<sup>2</sup>.

## 13.1.5 نظرية التفاعل التنظيمي ل "شوارتز وديفيس Schawartz &amp; Davis" :

انطلقت من هذه النظرية من نقطة أساسية مفادها أن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة...) مع المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيمية، القواعد والإجراءات) إذ تنتقل سمات ثقافة المنظمة والتي تشكلها الإدارة العليا طبعاً (كيف يخططون أو يحفزون أو يراقبون؟) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي ومن خلال وجهة نظر نظرية التفاعل التنظيمي نجد أن المنظمة هي التي تشكل نوع ثقافة المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> يحي عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 304

<sup>2</sup> بنجدي موسى حبشي، مرجع سبق ذكره، ص 39

<sup>3</sup> يحي عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 304

## محاضرات في ثقافة المنظمة

### 2.5 نماذج ثقافة المنظمة

نظرا لأهمية ثقافة المنظمة وتأثيرها بشكل حاسم على الأداء والكفاءة التنظيمية، ظهرت عدة نماذج مرتبطة بها، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى أهم النماذج المقترحة

#### 1.2.5 نموذج "شاين Schein" 1985:

يعد نموذج "شاين Schein" الأساس المفاهيمي الأكثر تأثيرا في فهم ثقافة المنظمة، فقد قام بتقسيم الثقافة إلى ثلاثة مستويات مترابطة تتراوح من الظاهر إلى الخفي وهي كالتالي<sup>1</sup>:

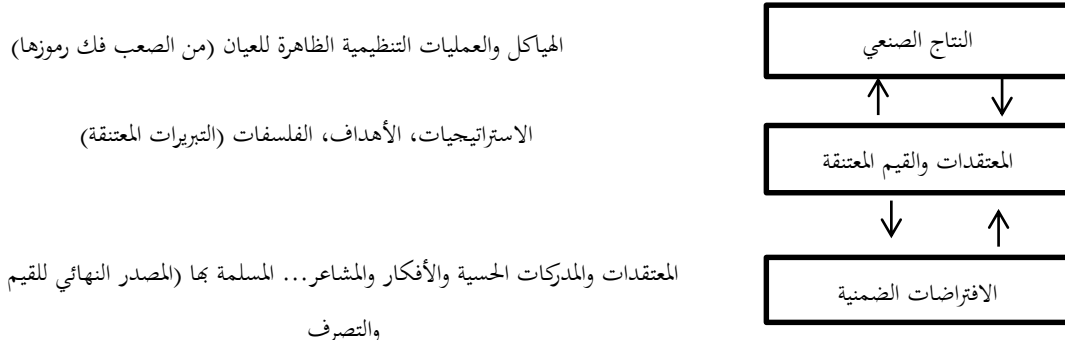
- **المستوى الأول "الناتج الصناعي أو الآثار الظاهرة"**: وهي الآثار المرئية والمسموعة والملموسة للثقافة (مثل تصميم المكاتب واللباس والقصص المؤسسية). يسهل ملاحظتها لكن يصعب تفسيرها دون فهم المستويات الأعمق.
- **المستوى الثاني "المعتقدات والقيم المعلنة"**: تمثل الاستراتيجيات والأهداف والفلسفات المعلنة للمنظمة (مثل رسالة المنظمة أو شعاراتها). هذه القيم هي ما يعتقد الأفراد أنهم يجب أن يؤمنوا به، وبالتالي هي تمثل ما يجب أن تكون عليه الثقافة.
- **المستوى الثالث "الافتراضات الأساسية الكامنة"**: هي المعتقدات اللاواعية التي لا تناقش، والتي تعتبر بمثابة الحقائق البديهية حول طبيعة العلاقات، وطبيعة الحقيقة، وكيفية التفاعل مع البيئة. فهي جوهر الثقافة والمصدر الحقيقي للسلوك.

والشكل الموالي يوضح نموذج "شاين Schein"

<sup>1</sup> Schein, E.H, Organizational Culture and leadership, Jossey Bass, 2004, PP 3-40

## محاضرات في ثقافة المنظمة

### الشكل 4: نموذج "شايين Schein" لثقافة المنظمة



المصدر: ادجار شايين، 2011، ص 38

### 2.2.5 نموذج "دينيسون D. Denison":

طور دينيسون نموذج، عن طرق تركيز بحوثه على العلاقة بين ثقافة المنظمة ومقاييس الأداء مثل الربحية والنمو والجودة والابتكار ورضا العملاء والموظفين. وعليه سنأخذ هذا النموذج الذي شمل أربعة أبعاد رئيسية، والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

- **المهمة:** هل تعرف المنظمة إلى أين تتجه؟ أي أنهما: توضح رؤية وأهداف المنظمة التي توجه نشاطاتها، تربط بن الأفراد من خلال هدف مشترك ورؤية استراتيجية واضحة، كما تعتبر مؤشر على توجه واستراتيجية المنظمة على المدى الطويل.
- **القدرة على التكيف:** هل تملك المنظمة نظام يقظة يسمح لها بمتابعة السوق والمحيط الخارجي عموماً؟ أي أنهما: تتعلق بمرونة المنظمة في مواجهة التغيرات البيئية وتلبية متطلبات السوق والعملاء، تشتمل على تشجيع الابتكار وتعلم الدروس من الخبرات والاستجابة السريعة، كما تشير إلى قدرة المنظمة على التطور والتجديد.

<sup>1</sup> طارق محمد بدر وعباس علي صالح، الثقافة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية، المجلة العراقية للبحوث الإنسانية والاجتماعية والعلمية، العدد 184، 2022، ص ص 6-9

## محاضرات في ثقافة المنظمة

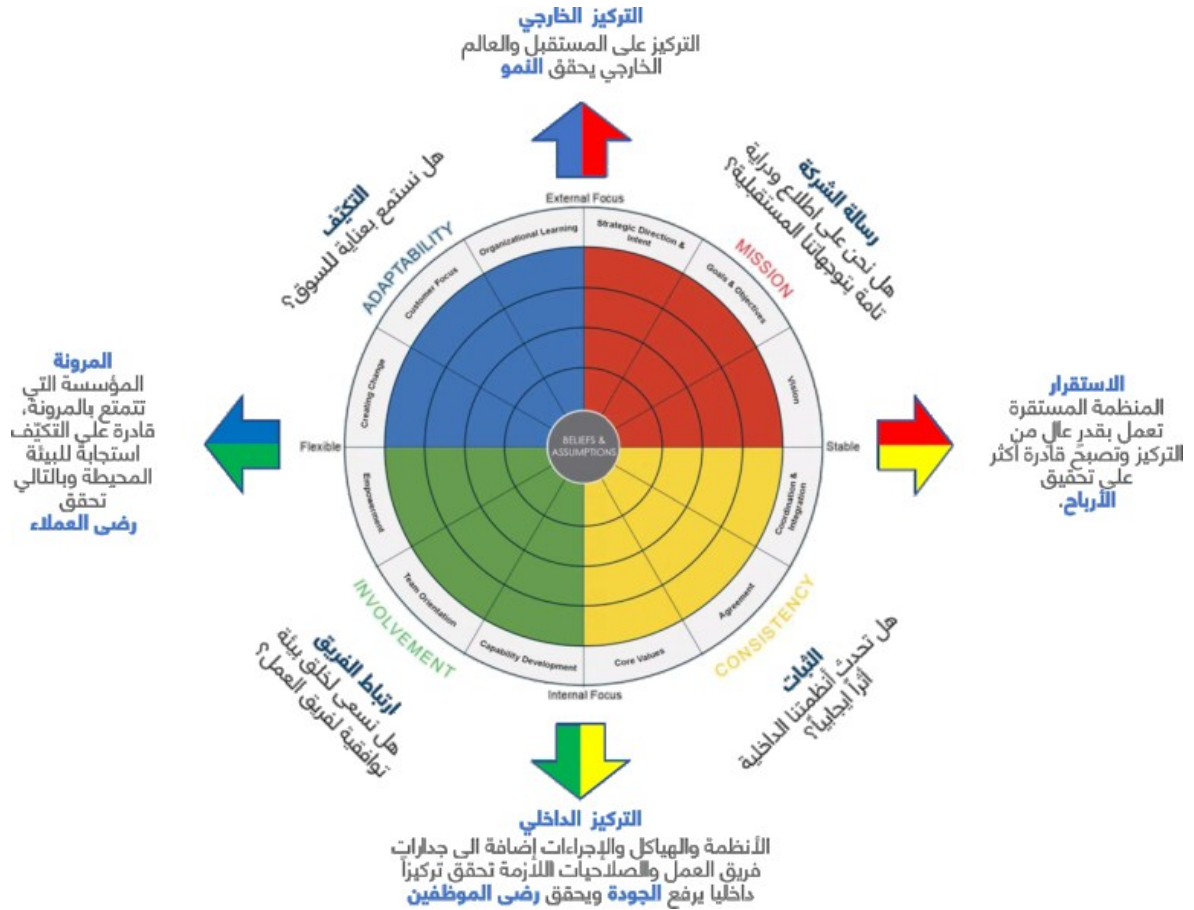
- **المشاركة:** هل يشعر الموظفون في المنظمة بالالتزام والانسجام والاستعداد للعمل؟ أي أنها: تركز على مدى مشاركة وتمكين الموظفين في صنع القرار والشعور بالمسؤولية والملكية اتجاه المنظمة، تشمل مؤشرات مثل التمكين وتطوير القدرات والعمل الجماعي داخل المنظمة، تعزز التزام الأفراد وقدرتهم على العمل باستقلالية.
- **الاتساق:** هل تمتلك المنظمة الأنظمة والمسارات الجاهزة للتنفيذ؟ أي أنها: تعبر عن خلق نظام قيم ومعايير متجانسة تضمن استقرار وسير العمل بفعالية. إذا هي تشير إلى وجود ثقافة داخلية متماسكة تجعل سلوك الأفراد متناسق ومتوافق مع أهداف المنظمة، وتشمل عناصر مثل: توحيد الإجراءات والمعايير والاتفاق على قواعد العمل.

يحتوي النموذج على 12 مؤشرا فرعيا (3 مؤشرات لكل بعد من الأبعاد الأربعة)، ويعتمد على استبيان مكون من 48 سؤالاً يستخدم لفهم وتحليل ثقافة المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف، واستخدم في أكثر من 5000 منظمة عالمية، نظرا لتميزه بموثوقيته ومرونته فهو يعد من أكثر نماذج قياس ثقافة المنظمة استخداما، لأنه يوفر علاقة مباشرة بين أبعاد ثقافة المنظمة ونتائج الأداء التنظيمي، فهو يهدف إلى توازن المهمة والقدرة على التكيف والمشاركة والاتساق من خلال مساعدة المنظمة على تحليل الوضع الحالي وتطوير ثقافة المنظمة لموازنة جميع الأبعاد الأربعة بشكل فعال يسهل تحقيق الأداء العالي، ومن هنا نجد أن هذا النموذج قد ترجم إلى أكثر من 50 لغة، مما يعكس شيوعه وتوافقه مع بيئات ثقافية وصناعية متعددة.<sup>1</sup> وفيما يلي شكل يعرض هذا النموذج

<sup>1</sup> بن تحيسي عبد الرحيم، بن تحيسي مريم، الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات القطاع الصناعي الجزائري باستخدام نموذج دينيسون: دراسة حالة مجمع حسناوي الصناعي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، 2024، ص 215-217

## محاضرات في ثقافة المنظمة

### الشكل 5: نموذج "دينيسون D. Denison" لثقافة المنظمة



source : omaralbaraidi, 2024, [https://omaralbaraidi.com/organizational\\_culture/](https://omaralbaraidi.com/organizational_culture/)

باختصار نموذج دينيسون هو إطار متكامل لقياس وفهم ثقافة المنظمة وتحليل أثارها على الأداء، مما يسهل استراتيجيات التطوير المؤسسي بطريقة علمية وعملية. فوفقه ثقافة المنظمة الناجحة هي التي تسعى لتحقيق التوازن بين المهمة والاتساق والمشاركة والقدرة على التكيف، من أجل جعل المنظمة عالية الأداء وضمان النمو التنظيمي الصحي، وهذا يتطلب التركيز الداخلي والخارجي على حد سواء. ويشير كل توازن بين أحد الأرباع الملونة المبينة في الشكل أعلاه إلى توجه استراتيجي معين لثقافة المنظمة كما يأتي<sup>1</sup>:

- المهمة + القدرة على التكيف = تركيز خارجي (الابتكار، النمو التنظيمي).

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 219

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- المشاركة + الاتساق = التركيز داخلي (أداء تشغيلي فعال، رضا الموظفين، جودة المخرجات).
- القدرة على التكيف + المشاركة = مرونة (الإبداع، رضا العملاء).
- المهمة + الاتساق = الاستقرار (زيادة الكفاءة والربحية).

## 3.2.5 نموذج "هوفستد Hofstede" 1980:

تبنى "هوفستد Hofstede" المنظور الدولي لدراسة ثقافة المنظمات بمختلف قطاعات الاقتصاد الدولي، والذي يسمى أحيانا بمنظور الثقافات المتقابلة. تدور فكرة نموذج "هوفستد Hofstede" حول البحث واستمرارية البحث عن وصف أكثر شمولية وواقعية لأبعاد الثقافة تشخيصا وتحديد مستويات إدراك المديرين والعاملين بالمنظمات الدولية والمنتمين لمختلف الدول<sup>1</sup>. أي أنه في البداية كان يبحث في الثقافة الوطنية ثم واصل دراسته نحو ثقافة المنظمة.

إن نموذج "هوفستد Hofstede" فعال فيما يتعلق بالدراسات الثقافية على المستوى الوطني والتنظيمي معا، حيث حيث اقترح نموذج للثقافة الوطنية يتضمن الأبعاد التالية: مسافة القوة، تجنب عدم اليقين، الذكورية/النسوية، الفردية/الجماعية، التي يشارك فيها العمال والمدراء بعد دراسة قام بها شملت 116000 موظف لدى شركة IBM المتعددة الجنسيات والتي تملك فروعاً في العالم. لقد قام "هوفستد Hofstede" في الدراسة الأصلية بتجميع البيانات من 40 دولة عبر فروع IBM، وفي الدراسة الثانية سنة 1984 أضيفت 10 دول أخرى، وترجم الأداة إلى 20 لغة مختلفة على سبع مستويات تنظيمية مختلفة، حيث تضم الأداة 160 بند، 63 منها مرتبط بالثقافة الوطنية شملت عدة مواضيع ك: الرضا الوظيفي، الإدراك، الأهداف الشخصية والمعتقدات والخصائص الديمغرافية<sup>2</sup>. وفيما يلي نستعرض أبعاد هذا النموذج<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> نعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 64

<sup>2</sup> بن ربيعة محمد، دور ثقافة المؤسسة في الولوج للأسواق الدولية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021/2020، ص ص 93-94

<sup>3</sup> بوذيب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي: دراسة حالة بيبسي الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014/2013، ص 69

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- **التفاوت في مسافة القوة:** ويقصد بها مدى قبول الأفراد الاختلافات في القوة والمنزلة فيما بينهم، بمعنى مدى استعداد أفراد المجتمع ومنظماته لتقاسم القوة بشكل متكافئ أو مختلف زيادة بتركيز القوة أو انخفاضها.
- **تجنب عدم اليقين:** ويقصد به مدى شعور الأفراد ومؤسساتهم بتوفير قدرة التعامل مع مواقف غامضة ومحدودية قدرة التنبؤ بأحداث المستقبل، وهو ما خلق نوع من الاستقرار والأمان والتأكيد على اعتماد قواعد عمل رسمية وقوانين وأنظمة ذات درجة أعلى.
- **الذكورية/ النسوية:** وتعني مدى توفر فرص التعامل بعدالة مع الرجال والنساء، وأن تكون خصائص الذكورة والأنوثة ذات أهمية ومرغوبة، وكذلك الرغبة في إناطة الأدوار، والأعمال الوظيفية، وما يتصل بها من قدرات وعوامل جذب وتنافسية تكون واضحة وميسرة لكليهما على قدم المساواة.
- **الفردية / الجماعية:** وتعني مدى حاجة وتأكيد المجتمع ومنظماته على حرية الأفراد واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة والاستعداد للعمل الجماعي. أي ترجيح الاهتمام بالإنجاز الفردي على الإنجاز الجماعي.

من خلال دراسة "Hofstede" حول الثقافة الوطنية حول الدول التي شملها الاستطلاع تم استنتاج أن درجات مسافة القوة تكون عالية في الدول اللاتينية والاسياوية والافريقية، بينما تنخفض بالنسبة للدول الغربية، أما درجات تجنب اليقين ترتفع في البلدان اللاتينية وفي اليابان وفي البلدان الناطقة بالألمانية، وتنخفض في البلدان الانجلوفونية والشمالية والصينية، في حين تسود الفردية في البلدان المتقدمة والغربية، بينما تسود الجماعية في البلدان الأقل نموا والشرقية، إلا أن اليابان تتخذ موقفا وسطا في هذا البعد، بالنسبة لبعد الذكورية ترتفع بشكل كبير في اليابان وبعض الدول الأوروبية مثل ألمانيا والنمسا وسويسرا، بينما ترتفع بشكل معتدل في البلدان الإنجليزية وتنخفض كثيرا في بلدان الشمال الأوربي وهولندا ومنخفضة بشكل معتدل في بعض البلدان اللاتينية والأنسيوية مثل فرنسا واسبانيا وتايلاند<sup>1</sup>. وفي ذات السياق تجدر الإشارة إلى أن "Hofstede" أضاف بعدين آخرين لنموذجه الخاص بالثقافة ويتعلق الأمر بالتوجه طويل المدى مقابل

<sup>1</sup> حليمي الهام، التحول نحو إدارة تنوع الثقافة التنظيمية في ظل الشراكة الاجنبية: دراسة حالة مؤسستي SOMATEL LIEBHERR وEUROPACTOR/ALGERIE، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،

## محاضرات في ثقافة المنظمة

التوجه قصير المدى، والبعد السادس هو الصرامة مقابل المرونة، وتجدر الإشارة إلى أن هذين البعدين جاءا بعد تلقي النموذج العديد من الانتقادات بسبب إهمالهما<sup>1</sup>.

إضافة إلى الدراسات التي قام بها "Hofstede هوفستد" حول الاختلافات الثقافية بين البلدان نتيجة لاختلاف الثقافة الوطنية والتي مكنته من تحديد 6 أبعاد لها، قام "Hofstede هوفستد" وآخرون في إجراء دراسة حول ثقافة المنظمة بن عامي 1985-1987 على مستوى معهد IRIC كتكملة لدراساته السابقة، حيث استخدم دراسات IBM كنموذج وكانت هذه الدراسة عبر المنظمات المختلفة من نفس الدولة، وغطت عدد من المنظمات في الدنمارك وعدد من المنظمات في هولندا، حيث كان لابد من تضمين بيئتين وطنيتين بدلا من بيئة واحدة، وذلك للحصول على عدد كافي من المنظمات في المشاركة، فقد سجلت هاتان الدولتان في دراسة أبعاد الثقافة الوطنية لمؤسسة IBM درجات متشابهة إلى حد ما، فكلاهما تنتميان إلى نفس المجموعة الشمالية الهولندية، تفاوتت أحجام الوحدات من 60 إلى 2500 فرد، وكان عدد الوحدات صغيرا بما يكفي لإجراء دراسة معمقة ونوعية لكل وحدة، لكن في نفس الوقت كانت دراسة الوحدات الكبيرة تسمح بالتحليل الإحصائي للبيانات الكمية. ووجدت الدراسة أن عبر الوحدات التي تمت دراستها اختلفت بشكل طفيف فيما يتعلق بالقيم الثقافية لأعضائها، لكن اختلفت بشكل كبير في ممارساتها، وخلصت إلى تحديد نموذج لثقافة المنظمة يتضمن 6 أبعاد للثقافة ذات صلة بالمنظمات مباشرة، يمكن اعتبارها أبعاد متعلقة بالممارسات تميز المنظمات في توجهها الإداري، ويمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها إجراءات تنظيمية مقبولة عموما تطورت بمرور الوقت وأصبحت مؤسسية في المنظمة، وتعتبر مناسبة في إدارة المنظمة وإجراء أعمالها، وهي ضرورية لعمل المنظمات بكفاءة وفعالية<sup>2</sup>. انطلاقا مما سبق سيتم توضيح الأبعاد الـ 6 لثقافة المنظمة حسب نموذج فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> بن ربيعة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 98

<sup>2</sup> حليمي الهام، مرجع سبق ذكره، ص 76

<sup>3</sup> لمزيد من المعلومات والتفاصيل يمكن الاطلاع على:

كريبط حنان، الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة حالة إدارة عمومية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة

الجزائر، 2018، ص ص 110-111

بن ربيعة محمد مرجع سبق ذكره، ص ص 99-100

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- **ثقافة التوجه نحو العمليات مقابل ثقافة التوجه نحو النتائج:** الثقافة المتوجهة نحو العمليات، التركيز فيها يكون على الإجراءات والمناهج والوسائل التي تتم بواسطتها تحقيق الأهداف. في حين الثقافة المتوجهة نحو النتائج تركز على تحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية، أي تحقيق النتائج المسطرة والمخرجات دون الإهتمام بالإجراءات المتبعة في ذلك.
- **ثقافة التوجه نحو الأفراد بمقابل ثقافة التوجه نحو المهام:** التوجه نحو الأفراد يأخذ يعين الاعتبار راحة الأفراد والإهتمام بهم، في حين أن التوجه نحو المهام يركز على أداء العمل وترتبط بكفاءة الأفراد. أي أن هناك بعض المنظمات تهتم أكثر بأداء الموظف بدلا من رفاهه والعكس صحيح.
- **الثقافة المحلية بمقابل ثقافة المهنة:** في المنظمة أين تسود الثقافة المحلية يحددون برؤسائهم أو بالوحدات التي يعملون بها، ويوجهون نحو المدى القصير والتركيز على الداخل ويكون هناك مراقبة اجتماعية قوية من أجل أن يكون الفرد مثل البقية، أما في الثقافة المهنية فشخصية الفرد تتحدد بمهنته أو محتوى عمله وتكون خصائصها معاكسة للثقافة المحلية.
- **ثقافة النظام المفتوح بمقابل النظام المغلق:** ترجع إلى القيم التي يصرح بها في الاتصال الداخلي والخارجي داخل المنظمة. أي تحديد الأنماط المشتركة في الاتصال الداخلي والخارجي وسهولة اندماج الأفراد الجدد داخل المنظمة.
- **ثقافة المراقبة البسيطة مقابل ثقافة المراقبة الشديدة:** ترتبط بدرجة الشكليات والأهمية المعطاة للدقة والضبط.

## محاضرات في ثقافة المنظمة

إن هذا البعد يتعامل مع درجة الرسمية والالتزام بالمواعيد داخل المنظمة، فبعض القطاعات كالبنوك ومنظمات الأدوية قد تظهر نوعاً من الصرامة في الرقابة والتحكم، في حين أن هذا البعد قد يميل إلى المرونة في قطاعات أخرى.

● **ثقافة المعيارية (الصرامة) مقابل ثقافة الواقعية (المرونة):** التركيز يكون على اتباع الصارم للإجراءات واللوائح التنظيمية في الثقافة المعيارية، على عكس الثقافة الواقعية أين يكون التركيز على الاحتياجات الواقعية للزبائن قبل احتياجات المنظمة.

كما يصف هذا البعد الطريقة السائدة للتعامل مع البيئة الخارجية، خاصة مع العملاء، من المحتمل وجود تعامل مرن مع العملاء في وحدات تقديم الخدمات أو البيع أما فيما يخص تطبيق القوانين والقواعد العامة قد يميل الأمر إلى الجمود.

كما تجدر الإشارة إلى أن نموذج "Hofstede" قد عرف إضافات سمحت بظهور النموذج المتعدد التركيز، والذي يتضمن بالإضافة إلى الأبعاد السابقة البعدين التاليين:

- **درجة تقبل نمط القيادة:** هذا البعد يبين درجة توافق نمط قيادة المديرين مع تفضيلات مرؤوسيه.
- **درجة التوافق مع المنظمة:** هذا البعد يبين درجة توافق الأفراد مع المنظمة ككل. فالفرد يمكن له أن يتوافق مع الأهداف الداخلية للمنظمة، مع زبائنهم، مع مسؤوله المباشر أو مع المنظمة ككل. كما يمكن ألا يتوافق مع أي منها.

#### 4.2.5 نموذج القيم المتنافسة لـ "كاميرون وكوين Cameron & Quinn":

لقد طور هذا النموذج في الستينات من القرن الماضي، وذلك لدراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل، ويركز هذا النموذج على الصراعات الكامنة في أي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد، ويركز بشكل أساسي على الصراع ما بين الاستقرار والتغيير، والصراع بين البيئة الداخلية للمنظمة وبين بيئتها الخارجية، ومن خلال التركيز على هذه الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية يمكن معرفة التناقضات والظواهر المشبّهة لتحقيق الفعالية

## محاضرات في ثقافة المنظمة

التنظيمية، والعمل على تغييرها وإحداث التوازن ما بين هذه الصراعات والتناقضات<sup>1</sup>، باعتباره يحتوي على وصف تفصيلي لأنواع الثقافات ومكوناتها<sup>2</sup>.

تم تطبيق هذا النموذج في أكثر من 1000 منظمة في العالم وفي قطاعات مختلفة مثل: القطاع الخاص، القطاع العام، التعليم، العناية الصحية، منظمات التكنولوجيا العالية ومنظمات المجتمع المدني وغيرها. حيث يقيس هذا النموذج عن طريق استبانة ستة أبعاد لثقافة المنظمة تتمثل في: الخصائص المهنية، القيادة التنظيمية، إدارة العاملين، التماسك التنظيمي، التركيز الاستراتيجي، معايير النجاح وكل جانب من هذه الجوانب الستة يشمل أربعة بدائل (A,B,C,D) يجب عنها أفراد المنظمة<sup>3</sup>. ينقسم هذا النموذج إلى أربعة خانعات أين تمثل استجابة لواحدة من الثقافات الأربعة: ثقافة المجموعة، ثقافة الإبداع، ثقافة السوق، والثقافة الهرمية، والتي مثلها "كاميرون وكوين Cameron & Quinn" على محورين رئيسيين هما<sup>4</sup>:

- **المحور العمودي:** يمثل مدى تركيز المنظمة على المرونة والتميز أو الاستقرار والرقابة.
  - **المحور الأفقي:** يشير إلى مدى تركيز المنظمة على التوجه الخارجي والتكيف أو التركيز الداخلي والتكامل.
- إذا هذا النموذج يركز على بعدين: **الأول** يتعلق بالتركيز على الداخل والاندماج أو التركيز على الخارج والتكيف مع البيئة الخارجية، أما **الثاني** فيتعلق بالهيكلية إذا ما كانت تعتمد على الاستقرار والمراقبة أو المرونة والإبداع. حيث أن التركيز على الداخل يعني التركيز على ما يهتم المنظمة وكيفية إنجاز الأعمال والتركيز على الموظفين بداخل المنظمة، مما يؤدي إلى وجود ثقافة المجموعة (العشيرة) التي تهتم بالموظفين أو الثقافة الهرمية التي تركز على

<sup>1</sup> أحمد فارس بوعمامة، دور الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة الجودة بالمؤسسة، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 14، 2018، ص 326

<sup>2</sup> عرابي محفوظ وبلول محمد الصالح، تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، مجلة المنهل، المجلد 7، العدد 1، 2024، ص 466

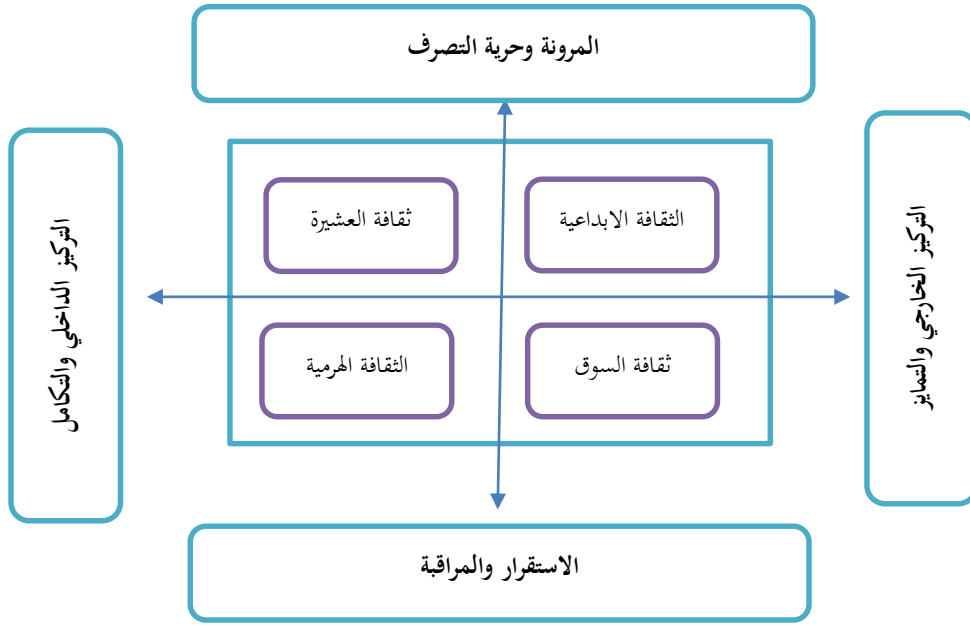
<sup>3</sup> سامي مباركي، بركة مشان، تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية: دراسة حالة جامعة باتنة في الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 11، العدد 2، 2021، ص 176

<sup>4</sup> عدنان محمد، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام OCAI، مجلة الإصلاح الاقتصادي والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 13، العدد 3، 2019، ص 6

## محاضرات في ثقافة المنظمة

الإجراءات والقواعد، أما التركيز على الخارج (السوق، الزبائن، البيئة... الخ) ينتج ثقافة التطوير والإبداع أو ثقافة السوق<sup>1</sup>. والشكل التالي يوضح الأبعاد والثقافات التنظيمية الموافقة لهذا النموذج.

الشكل 6 : نموذج القيم المتنافسة



المصدر: كريبط حنان، 2018، ص 114

يتضح من خلال الشكل أعلاه وجود أربعة أنواع من الثقافات نوردتها كما يلي<sup>2</sup>:

- **ثقافة المجموعة (العشيرة):** تمتاز ثقافة المجموعة باللامركزية واللامركزية وتوجه المنظمة فيها يكون نحو الداخل، ويسودها التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق والإحساس بالعائلة الواحدة، ويتمثل النمط القيادي فيها بالنمط المراقب الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين، ويوجد في هذه الثقافة العلاقات التي تمتاز بالإخلاص والولاء والتقاليد وتماسك العلاقات، أما التركيز الاستراتيجي لها فيكون نحو تطوير المورد البشري والالتزام بالأخلاق، وأساليب الاتصال ضمن هذه الثقافة علائقية وأفقية في التوجه،

<sup>1</sup> كريبط حنان، مرجع سبق ذكره، ص 114

<sup>2</sup> محمد عدنان، مرجع سبق ذكره، ص 7

## محاضرات في ثقافة المنظمة

أما عمليات اتخاذ القرار فتتميز بكونها تشاركية وغير مركزية. والمنظمات التي تركز على ثقافة العشيرة تستخدم الترابط والتماسك والعضوية كعوامل تحفيز للعمل.

● **ثقافة الإبداع:** تمتاز ثقافة الإبداع باللامركزية واللامركزية أيضا، أما التركيز التنظيمي فيها فيكون نحو الخارج وقوتها تتمثل في سرعة التغير والتكيف وفيها تركيز كبير على الابتكار والمخاطرة والإبداعية، وخصائصها تتضمن التكيف والدعم الخارجي والنمو والتبصر والابتكار، أما التركيز الاستراتيجي لهذه الثقافة فيكون نحو النمو والموارد الجديدة والابتكار، والنمط القيادي السائد هو النمط الابتكاري الذي يأخذ بالمخاطرة والتغيير، ففي هذه الثقافة كون الالتزام للتجريب والإبداع.

● **ثقافة السوق:** فيما يخص ثقافة السوق فتتمثل توجهاتها الرئيسية نحو إنجاز الأهداف والتبادل البيئي والتنافس وتنتابها، علاقات التوجه نحو الهدف والتنافس والنتاج، وتركز على خارج المنظمة ورسمية ومركزية وتسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى، وتعكس التوجهات الخارجية وقيم الأنظمة الحاكمة الرسمية، وتركيزها الأساسي يتجه نحو الربح من خلال المنافسة والإنجاز، أما النمط القيادي فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الإنجاز وتركيزها الاستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق ، أما أساليب الاتصال في هذه الثقافة هي تعليمية ومتجهة نحو الإنجاز والنتائج. والمنظمات التي تركز على هذه الثقافة تستخدم التنافس والإنجاز الناجح للأهداف المحددة مسبقا.

● **الثقافة الهرمية:** تمتاز الثقافة الهرمية (البيروقراطية) بالرسمية والمركزية والتوجه التنظيمي فيها نحو الداخل وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، وتوجهاتها الرئيسية تنصب نحو القواعد والأوامر والسياسات والتنظيمات والكفاءة، أما النمط القيادي فهو يعتمد على المنسق والمنظم، وتتمثل العلاقات التي تربط الموظفين بالسياسات والقواعد الرسمية والإجراءات والتوقعات الواضحة وتركيزها الاستراتيجي يتجه نحو العمليات والموازنة ، أما وسائل الاتصال ضمن هذه الثقافة تكون منظمة تكون منظمة وعمودية في التوجه أما عمليات اتخاذ القرارات فتتصف بالمركزية.

## محاضرات في ثقافة المنظمة

## 6. إدارة التنوع الثقافي

تتخذ الثقافة أشكالاً متنوعة عبر الزمان والمكان، ويتجلى هذا التنوع في أصالة وتعدد الهويات المميزة للمجموعات والمجتمعات التي تتألف منها الإنسانية، والتنوع غالبا ما يوصف بأنه مصدرا للتبادل والتجديد والإبداع، وهو ضروري للجنس البشري. وحديثا أصبح للتنوع الثقافي غير مقتصر على فروق بين القارات، ولكن نجد هذا الاختلاف والتنوع حتى بين الدول وحتى بين أجزاء الدولة نفسها. وعند مقارنة الثقافات عبر العالم نجد أن معظمها يواجه نفس أبعاد الثقافة، ولكن الفروق بينها تظهر في طريقة تعامل كل واحدة مع هذه الأبعاد<sup>1</sup>.

## 1.1.6 مفهوم التنوع الثقافي ومستوياته:

تعددت التعاريف والمقاربات التي درست التنوع الثقافي، ما يجعل عملية الوصول إلى تعريف موحد لهذا المصطلح صعبة، وعليه سيتم الاعتماد على الجدول أدناه لتلخيص بعض التعاريف المتعلقة بالتنوع الثقافي<sup>2</sup>:

## الجدول 3 : بعض تعريفات التنوع الثقافي

| المؤلفون                                            | تعريف                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الإعلان العالمي لليونسكو بشأن التنوع الثقافي (2001) | يعد التنوع الثقافي وسيلة لتحقيق وجود فكري وعاطفي وأخلاقي وروحي مُرضٍ. ووسيلة لعيش حياة فكرية وعاطفية وأخلاقية أكثر إرضاء. فالتنوع الثقافي يوسع إمكانية الاختيار المتاحة للجميع. |
| Delaye, Duru et Okamba (2011)                       | التنوع الثقافي هو ملاحظة وجود ثقافات مختلفة وعواقبها على أداء المنظمات التي تعيش في حالة متعددة الثقافات.                                                                       |
| Gueguen (2011)                                      | عندما نتحدث عن النوع الثقافي، فإننا نعني التنوع الذي ينبع من الثقافة الوطنية لأعضاء المنظمة.                                                                                    |
| Bruna et chauvet (2013)                             | تعتبر المجموعة متنوعة ثقافيا عندما تتكون من أعضاء من جنسيتين مختلفتين على الأقل وثلاثة أصول عرقية متميزة على الأقل.                                                             |

المصدر: فايزة بوقتام ورشيدة عداد، 2023، ص66

<sup>1</sup> عبد المجيد بكاي والعايب رابح، التنوع الثقافي للموظفين بمنظمات الشراكة الأجنبية في الجزائر ودوره في تحديد قيم العمل: دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر- كوبا بمدينة الخلفة، مجلة دراسات وابحث، المجلد 7، العدد 21، 2015، ص 398

<sup>2</sup> فايزة بوقتام ورشيدة عداد، إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات الدولية دراسة حالة مؤسسة JIN YING الصينية، المجلة الجائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 14، 2023، ص 66

## محاضرات في ثقافة المنظمة

من خلال الجدول أعلاه يمكننا القول بأن التنوع الثقافي يشمل اختلافات متعددة، تحملها الموارد البشرية داخل المنظمة.

إضافة لما سبق يمكن القول بأن التنوع يقصد به ما يجعل كل فرد متفرد في ذاته، يتمتع بمجموعة من الخصائص التي تفرق بين الأفراد مثل: الشخصية، أسلوب العمل، الدين، العرق، الجنس، المستوى التعليمي، والاجتماعي والاقتصادي، وكذا الخبرات العامة في العمل، أما التنوع الثقافي فيشمل الاختلاف بين الأفراد حسب مجتمعاتهم وثقافتهم، ومنهم من حدد التنوع الثقافي بالاختلاف في الثقافة والأثنية، والمعتقدات الدينية والتوجه الجنسي والهوية الجنسية<sup>1</sup>.

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن أغلب الدراسات تشير لوجود ثلاثة مستويات للتنوع الثقافي يمكن تقسيمها كما يلي<sup>2</sup>:

- **المستوى الأولي:** وهو المستوى الظاهر الذي يشمل كل من أبعاد السلالة، الأصل العرقي، النوع، العمر، الإعاقة وغيرها مما يمكن ملاحظته بالعين المجردة. لذا يعد هذا المستوى المشكل الرئيسي لصورتنا الذهنية عن ذاتنا وكيفية تصورنا للعالم، وله التأثير الأقوى على جماعات العمل والمجتمع.
- **المستوى الثانوي:** وهو المستوى المحسوس الذي يشمل بعد الدين والثقافة والمستوى الاجتماعي والتعليم والجنسية وغيرها مما يمكن أن يدرك. لذا فهذا البعد يؤثر على تقديرنا لأنفسنا وتعريفنا لذواتنا.
- **المستوى الجذري:** وهو المستوى الأصلي المتجذر ويشمل على كل ما هو سبب أصل لأبعاد المستويين الأولي والثانوي من معتقدات وقيم ومدرجات ومشاعر.

تتداخل هذه الأبعاد وتتمازج فيما بينها وتؤثر على بعضها البعض وتظهر بشكل مختلف في سياقات وبيئات وظروف مختلفة. فقد يكون لمسألة العرق في وضع اجتماعي معين أهمية كبرى تفوق السن مثلاً، ولكن

<sup>1</sup> بن بزة رحمة، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة واثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية، جامعة باتنة 1، 2021/2020، ص ص 52-53

<sup>2</sup> حديجة محمد كمال وسعد الشاذلي، التنوع الثقافي وأليات تعزيزه قبل الجامعي في العالم المعاصر، مجلة كلة التربية، عدد يناير، الجزء الثاني، 2020، ص 329

## محاضرات في ثقافة المنظمة

هيمنته قد تتضاءل في سياق التعليم والعمل. ولهذا فإن هيمنة بعد على آخر يعد أمرا ديناميكيا وهو ما يجعل أمر التنوع أكثر تعقيدا.

## 2.1.6 مفهوم إدارة التنوع الثقافي:

هناك اتجاه متزايد لأن تصبح الموارد البشرية في المنظمة في المنظمات متنوعة (من حيث الجنس، العمر، الخلفية العلمية، العرق، الدين والثقافة)، وهذا ما يؤكد على ضرورة تطبيق إدارة التنوع الثقافي، إذ لا بد أن يتفهم المدير ثقافات الأفراد الذين يعملون معهم، وأن تأخذ ثقافة المنظمة الرئيسية ذلك بعين الاعتبار، حتى تستطيع الإدارة تحقيق الاستفادة المثلى من تنوع الموارد البشرية.

برز مصطلح إدارة التنوع الثقافي في بعده العملي من طرف المنظمات متعددة الجنسيات خلال سنوات 1960 ليأخذ بعين الاعتبار حركية التنوع الثقافي في التفاعلات ما بين الثقافة المحلية والثقافات الخارجية. حيث يسعى هذا المصطلح إلى تطوير قدرة تكيف الاختلافات الثقافية للموارد البشرية على التحكم في حركيتهم الجغرافية و/ أو الوظيفية<sup>1</sup>.

إن مفهوم إدارة التنوع الثقافي مثله مثل غيره من المفاهيم السيكلوجية والاجتماعية التي اختلف الباحثون فيما بينهم في إعطاء تعريف موحد لها. فقد تعددت التعاريف التي تناولت هذا المفهوم ووردت من وجهات نظر متباينة، وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، وفيما يلي عرض لبعض منها:

- إدارة التنوع الثقافي تعني تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانياتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق متميز عن الآخر لأن قوى العمل المتنوعة تجلب المواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة، وعليه فهي عملية تقييم مستمرة للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد تعظيم قدراتهم في ظل الامتثال القانوني<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عقيلة صدوقي، إدارة التنوع الثقافي: مسار لنجاح استراتيجية النمو بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم

التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2015، ص 39

<sup>2</sup> بن بزة رحمة، مرجع سبق ذكره، ص 54

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- إن إدارة التنوع الثقافي تتجسد من خلال تطبيق ممارسات الإدارة الفعالة التي تعترف بالتنوع البشري والاجتماعي في قوة العمل وتعني الاختلاف بينهما، وإدارة هذه الاختلافات سواء من حيث النوع، والأصل، والعمر، والثقافة، اللغة، والعجز، والديانة، والتوجهات، أو أية خصائص أخرى تشكل آراء وتوجهات الأفراد في المنظمات، وذلك بهدف الاستفادة من فوائد التنوع في زيادة فعالية الأعمال والمنظمات، وفي تحقيق العدالة بين جميع العاملين في المنظمات بعدم التحيز لجماعة على حساب جماعة أخرى<sup>1</sup>.
- تشير إدارة التنوع الثقافي إلى الإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز دمج أكبر للموظفين من خلفيات مختلفة في هيكل المنظمة اعتمادا على أهداف المنظمة من خلال سياسات وبرامج مختلفة<sup>2</sup>.
- يقصد بإدارة التنوع الثقافي تخطيط وتنفيذ نظم تنظيمية وسياسات تسيير الموارد البشرية، القادرة على إنتاج ميزة تنافسية في ظل التنوع، والحد من المشاكل التي قد يطرحها هذا التنوع، وتعظيم المساهمة المحتملة لكل عامل لتحقيق أهداف المنظمة والاستفادة من الهويات الجماعية مثل: النوع، العرق، الجنسية، السن، الانتماء التنظيمي<sup>3</sup>.
- تعتبر إدارة التنوع الثقافي كشكل من أشكال الإدارة القادرة على فهم الثقافات المختلفة ودمج القيم الموجودة في هذه الثقافات في مختلف وظائف المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار تنسيق الخصائص الثقافية مع الخطط الاستراتيجية العامة، وهو ما يعني أن إدارة التنوع الثقافي تمس جانبين هما: الأفراد (أفراد الجماعات، العاملين، مستخدمي المصالح العامة...)، وكذا الإجراءات وتنظيم العمل فهما مكملين لبعضهما وضروريين كونهما يمثلان عامل نجاح للمنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> إسماعيل بن إبراهيم محمد القبيشي، دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي وعلاقته بالصراع التنظيمي: دراسة تحليلية، مجلة التنمية والتعليم للأبحاث التخصصية، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص 185

<sup>2</sup> عبد الرزاق يوسف عبد الفتاح الخليفات، موائمة التنوع الثقافي ودورها في تحقق أهداف إدارة التغير في بلدية السلط الكبرى، المجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 5، العدد 13، 2021، ص 115

<sup>3</sup> شتاتحة عائشة وبن ساحة أحلام، استراتيجيات التنوع الثقافي وإدارته في المنظمات وفق نموذج Taylor Cox، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 4، 2017، ص 25

<sup>4</sup> عقيلة صدوقي، مرجع سبق ذكره، ص 40

## محاضرات في ثقافة المنظمة

إن نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها على احتضان التنوع الثقافي وتحقيق الفوائد منه. فعندما تقوم المنظمات بتقييم طرق تعاملها مع قضايا التنوع في مكان العمل، وتطوير وتنفيذ خطط إدارة التنوع يتم الوصول إلى العديد من الفوائد الإيجابية منها<sup>1</sup>:

- تعزيز الابتكار والإبداع من خلال تكامل وجهات نظر متنوعة، كما يخلق ثقافة عالمية المستوى.
- تحسين قدرة المنظمة على استقطاب والاحتفاظ بالمواهب من خلفيات ثقافية متنوعة.
- توفير القوى العاملة المتنوعة التي تشعر بالراحة في توصيل وجهات نظر مختلفة لمجموعة أكبر من الأفكار والخبرات
- تتيح المجموعات المتنوعة من المهارات والخبرات (مثل اللغة والتفاهم الثقافي) للمؤسسة تقديم الخدمة للعملاء على أساس دولي.
- تتمتع مثل هذه المنظمات بفهم أفضل لمتطلبات البيئات القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية للدول.
- زيادة رضا الموظفين وتقليل الصراعات الناجمة عن سوء الفهم الثقافي، بالإضافة إلى خلق بيئة عمل شاملة تدعم المساواة وتحفيز العمل.
- تعد المنظمات متعددة الثقافات أكثر ملائمة لخدمة العملاء الخارجيين في الأسواق الدولية المتعددة الثقافات.

وعليه يمكن القول بأن النقطة المفتاح في إدارة التنوع الثقافي ليست بمحو الاختلافات ولا بتساوي الثقافات، وإلا كان من الأرجح محكوم على هذه المنظمة بالإخفاق، لذا وجب تحديدها بأساليب عمل عادلة لكل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>فايزة بوقنتام ورشيدة عداد، مرجع سبق ذكره، ص 67

<sup>2</sup>عقيلة صدوقي، مرجع سبق ذكره، ص 40

## محاضرات في ثقافة المنظمة

## 2.6 أهداف إدارة التنوع الثقافي وسياسات إدارته داخل المنظمة:

تعد إدارة التنوع الثقافي في المنظمات الحديثة ضرورة استراتيجية تتجاوز مجرد الالتزام الأخلاقي أو القانوني. فبدلاً من النظر إلى الاختلافات بين الأفراد كمصدر محتمل لصراع تهدف الإدارة الفعالة إلى تحويل هذه الفروق إلى قوة دافعة للمنظمة، وعليه سنتطرق فيما يلي إلى أهداف إدارة التنوع الثقافي وكذا سياسات تنفيذ هذه الأهداف، التي تسعى إلى توفير إطار هيكلي يضمن دمج جميع الموظفين والاستفادة الكاملة من إمكانياتهم، مما يحول التنوع من مجرد وجود إلى قيمة مضافة وممارسة شاملة.

## 1.2.6 أهداف إدارة التنوع الثقافي في المنظمة:

تعتبر إدارة التنوع الثقافي استراتيجية تنظيمية تهدف إلى تحويل الاختلافات الفردية إلى مصدر للتميز والكفاءة التشغيلية، وعليه تهدف الإدارة الفعالة للتنوع إلى تعزيز أداء المنظمة من خلال الاستفادة من التنوع عن طريق<sup>1</sup>:

- **اكتساب الموارد:** تعزيز قدرة المنظمة على استقطاب والاحتفاظ بأفضل الكفاءات من خلفيات ثقافية ومجموعات ديموغرافية متنوعة لتحقيق شروط القدرة التنافسية، فمسألة الحصول على الموارد التنظيمية هي مهمة وحتمية تنافسية.
- **حل المشاكل:** يؤدي تباين الخبرات ووجهات النظر إلى إثراء عملية حل المشكلات وتحسين جودة القرارات، مما يعزز الإبداع.
- **الإبداع:** تعزيز قدرة فرق العمل ذات التنوع الثقافي على الإبداع والابتكار، خاصة وأن المنظمات الأكثر ابتكاراً عمدت إلى إنشاء فرق عمل غير متجانسة لخلق "سوق للأفكار".
- **المرونة التنظيمية:** وتتحقق من خلال زيادة قدرة المنظمة وقابليتها على التكيف، بالإضافة إلى توسيع السياسات والإجراءات من جهة وجعل أساليب التشغيل أقل توحيداً من جهة أخرى.

<sup>1</sup> حلبي الهام وطرفاني عتيقة، إدارة التنوع كاستراتيجية لبناء ميزة تنافسية بالمؤسسة: قراءة في تجربة IBM، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 9، العدد 2، 2020، ص ص 132-134 (بتصرف)

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- **التسويق:** زيادة قدرة المنظمة على فهم والاستجابة لأسواق العملاء المتنوعة، وتأثيرها على قرارات الشراء وبالتالي رسم استراتيجية مناسبة لذلك
- **تحقيق ميزة التكلفة:** تركز على الحد من التكاليف المباشرة وغير المباشرة الناتجة عن سوء إدارة التنوع والتي نذكر منها: تقليل دوران العمل، وإنشاء بيئة عمل شاملة يقلل من شعور الموظفين بالتمييز أو التمييز، مما يخفض معدلات ترك العمل والغياب، والتكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب البديل. بالإضافة إلى تجنب النزاعات القانونية فتطبيق العدالة التنظيمية يقلل من الشكاوى والنزاعات القانونية المتعلقة بالتمييز.
- ولتحقيق الأهداف السابقة تتولى إدارة الموارد البشرية مسؤولية إدارة التنوع الثقافي في المنظمة، حيث تضع المنظمة مدير تنفيذي يسمى مسؤول التنوع أو ضابط التنوع وهو يعمل مع مدير الموارد البشرية وتمثل مهامه وأسس نجاحه فيما يلي<sup>1</sup>:
- محاولة تحديد التنوع المتواجد في المنظمة سواء كان ملموساً أو غير ملموس.
- خلق رؤية تنظيمية لزيادة التنوع في المنظمة.
- خلق مناخ عمل يعزز التنوع بالموارد البشرية للوصول إلى أداء عالي وبلوغ أقصى درجات الفعالية.

### 2.2.6 سياسات إدارة التنوع الثقافي في المنظمة:

- تشمل إدارة التنوع الثقافي جميع العمليات الإدارية داخل المنظمة، ومن أبرزها ما يلي<sup>2</sup>:
- **التزام الإدارة العليا ودعمها:** إن التزام ودعم الإدارة العليا للتنوع الثقافي أمر هام لأن إدارة التنوع الثقافي تشمل على العديد من الجوانب العملية الإدارية والتي تحتاج إلى دعم من الإدارة العليا مادياً ومعنوياً، من خلال الإجراءات والقوانين والسياسات الضرورية لإدارة فعالة للتنوع الثقافي.

<sup>1</sup>نادية امينة كاري وبن عمر عواج، الفعالية التنظيمية بين إدارة التنوع الثقافي والصراع التنظيمي، مجلة افاق علمية، المجلد 13، العدد 5، 2021،

ص 243

<sup>2</sup>بن بزة رحمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-65

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- **وضع سياسات تمنع التحيز وعدم العدالة وتساوي الفرص:** فيجب أن تبنى السياسات على فهم مختلف الفئات وسلوكياتهم والانتباه للإشاعات والأحكام المسبقة والتحيز ضد فئات معينة، ومن خلال هذه السياسات يجب أن تتم إزالة الحواجز والعوائق للإنجاز والتقدم المهني أمام جميع الفئات.
  - **التوظيف:** يجب على المنظمات وضع مواصفات ومؤهلات واضحة ومعلنة لعمليات الاستقطاب والاختيار وتعيين الأفراد، وتقييمهم وتطويرهم المهني بحيث تكون مبنية على المؤهلات والخبرات، وبعيدة عن الاعتبارات غير المهنية.
  - **التدريب والتطوير:** إن الهدف من التدريب والتطوير هو ضمان تحسين أداء الأفراد في المنظمات لذا يجب ألا تقتصر إجراءات المنظمات على الاستقطاب والتعيين، بل يجب أن تشمل على كيفية الاحتفاظ الجيد والمميز من الموارد البشرية، كما يجب تشتمل على برامج تدريب وتطوير تستهدف تنمية الوعي من خلال زيادة المعلومات والوعي وتحدي الفروض القائمة والقضاء على المعتقدات الخاطئة من جهة واعتماد تنمية مهارات جديدة خاصة بإدارة التنوع وكذا تقوية المهارات الخاصة بالتنوع.
  - **تقييم الأداء:** هناك حاجة ماسة إلى إعادة النظر في طرق تقييم الأداء، حيث يجب أن تعكس تلك الإجراءات الحاجة إلى إدارة التنوع الثقافي، الأمر الذي يعني أن النجاح سيكون مبنيا على متطلبات ومواصفات جديدة، فهذا التقييم يجب أن يكون موضوعيا ومبنيا على احتياجات العمل وان يكون عادلا لكل أفراد المنظمة دون أي تمييز لأحد بسبب صفاته الشخصية أو العرقية.
  - **الترقية والتعويضات:** وتهدف إلى تحسن الأداء عبر مكافأة الأفراد الذين يسهمون في أداء المنظمة، ونظام المكافآت والحوافز الجيد يضمن علاقة مباشرة بين الجهد والمكافأة، فنظام الترقيات والدفع المبني على الأداء هي من مظاهر نظام المكافآت الجيد.
- مما سبق فإدارة التنوع الثقافي يجب أن تكون شاملة ومتكاملة بحيث تنعكس على كافة الجوانب الفنية والإدارية وبشكل يشمل كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة.

## محاضرات في ثقافة المنظمة

## 3.6. التحديات في إدارة التنوع الثقافي واستراتيجيات إدارة التنوع الثقافي:

إن إدارة التنوع الثقافي تواجه العديد من التحديات، والتي يتطلب تجاوزها اعتماد مجموعة من الممارسات لتطوير الوعي بإدارة هذا التنوع لدى الأفراد والمنظمة من جهة وتبني استراتيجيات للتعامل مع إدارة التنوع من جهة أخرى.

## 1.3.6 تحديات في إدارة التنوع الثقافي:

تأتي إدارة التنوع الثقافي بالعديد من التحديات، حيث يعد تشارك الموارد البشرية ذات أعراق متنوعة لنفس مكان العمل إلى خلق صراعات مختلفة، والتي بدورها يمكن أن تؤدي إلى الإحباط والارتباك، وفيما يلي إيجاز لجملة من التحديات<sup>1</sup>:

- يمكن أن يؤدي الجمع بين الثقافات المختلفة في مكان العمل إلى نشأت النزاعات بشكل رئيسي بسبب الجهل بالتنوع حيث تجد الموارد البشرية صعوبة في التوصل إلى اتفاقيات، والتي بدورها يمكن أن تؤدي إلى صدمات ثقافية.
- الموقف السلبي للمنظمات للاختلافات الثقافية التي تعتبرها كمصدر للصراعات المحتملة، خاصة وأن الموارد البشرية الذين لديهم عقليات وتفكير وتصورات مختلفة مع بعضهم البعض لها تأثير على القرارات الاستراتيجية للمنظمة.
- التحيزات من طرف المديرين الدوليين الناتجة عن ميلهم الطبيعي نحو المركزية العرقية. على الرغم أن الصدمة الثقافية ضد الجديد والمجهول هي رد فعل طبيعي.

<sup>1</sup>فايزة بوقتام ورشيدة عداد، مرجع سبق ذكره، ص 69

## محاضرات في ثقافة المنظمة

## 2.3.6 سياسات تطوير الوعي بإدارة التنوع الثقافي:

من أجل التغلب على تحديات إدارة التنوع الثقافي وجب اعتماد سياسات لتطوير الوعي بالتنوع والتكيف، يمكن أن تنطلق هذه السياسات من مصدرين هما الفرد والمنظمة<sup>1</sup>:

أ. الاستراتيجيات الفردية في تطوير الوعي بإدارة التنوع الثقافي: ويكون ذلك بالسلوكيات التالية:

- **الفهم والتفهم:** يبدأ الفهم بسلوك المدراء الذي يقضي عدم التمييز وتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص، عدم التطرف، وهي أمور تنص عليها القوانين ولكنها تعبر بالقناعة والممارسة لدى الأفراد، ويتجسد ذلك بالإيحاء للعاملين باحترام الآخر والاعتراف بالاختلافات الثقافية.
- **الصبر:** يقتضي الأمر هنا تحمل الآخرين من الأقليات وذوي الاحتياجات، وإشعارهم بأهمية مواقعهم الوظيفية والتصرف بصبر اتجاه أخطائهم وتصرفاتهم.
- **الرغبة في الاتصال والحوار:** يعني عدم التهرب أو الامتناع عن مناقشة الأفكار المتعلقة بالتنوع الثقافي، وهذا يساعد على الفهم والابتعاد عن سوء الظن والأحكام المسبقة.

ب. استراتيجيات المنظمات في تطوير الوعي بإدارة التنوع الثقافي:

- **مناهج تنظيمية:** يمكن للمنظمات بناء سياسات ومناهج تنظيمية واضحة تؤثر الأفراد العاملين بها وتمكنهم من إدارة اختلافاتهم العقائدية، الثقافية، اللغوية...، وهذا يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في علاقات الأفراد ببعضهم البعض.
- **الممارسات:** يمكن لبعض الممارسات التي تتبعها المنظمات أن تساعد على التعامل الصحيح مع التعدد، وهذا مثل الحرية الدينية للأفراد ذوي الأقليات، واحترام المرأة والمناسبات الخاصة وكذا المساهمة في دعمها، احترام التمثيل الخاص بالمرأة والأقليات في فرق العمل واللجان المهمة.
- **التدريب على التنوع الثقافي:** يجعل هذا النوع من التدريب الأفراد أكثر تقبلا للعمل في بيئة متعددة الثقافات، كتعليم لغة البلد للعاملين الأجانب، ومساعدتهم عن طريق كتب مترجمة، أو السماح للأفراد

<sup>1</sup> أسية هيري: إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية: تطبيقات إدارة التنوع في شركة زين اتصالات الخليج، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 6، العدد 21، ص ص 6-8

## محاضرات في ثقافة المنظمة

بالتعرف على الاختلافات والتشابه الموجود فيما بينهما، ويكون هذا على شكل برامج تدريبية خاصة ومدروسة المحاور والمحتوى، يكون هدفها الأساسي تقبل التنوع ومحاولة دعم القيم الإنسانية في العمل.

➤ **ثقافة المنظمة:** تساهم ثقافة المنظمة في الجمع بين العناصر المشتركة بين الثقافات المتنوعة والنظر إليها نظرة تكاملية، ويؤدي هذا إلى التزام الأفراد باحترام التنوع وتقبل التعامل مع الآخر مهما كان مصدر الاختلاف معه.

## 3.3.6 استراتيجيات التعامل مع التنوع الثقافي:

لقد طور "كوندو Kundu" ثلاثة استراتيجيات لإدارة التنوع الثقافي في المنظمات هي كالتالي<sup>1</sup>:

✓ **تجاهل التنوع الثقافي:** يفشل المديرون في إدارة أهمية التنوع الثقافي لنجاح المنظمة. وعليه تميل إدارة الموارد البشرية إلى افتراض أن " **طريقنا هو السبيل الوحيد** " لإدارة وتنظيم عمليات المنظمة. وعلى أساس هذا الافتراض هم لا يرون الحاجة إلى التنوع الثقافي. إنهم لا يرون الهدف من وجود مجموعة واسعة من الموارد البشرية.

إن استراتيجية تجاهل التنوع الثقافي تمنع الإدارة الفعالة له، كما أنها تقضي على إمكانية تقليل الانعكاسات السلبية ورفع الآثار الإيجابية للتنوع.

✓ **التقليل من التنوع الثقافي:** في هذا التوجه يرى المديرون أن التنوع الثقافي يمثل مشكلة في المنظمات، كما يشعرون بأن " **طريقنا هو الأفضل** " ويعتبرون أساليب الآخرين أقل شأنا. حيث يقلل المديرون من التنوع لتقليل صعوبات الفروق ويتجاهلون فوائد التنوع، مثل هذه المنظمات أما أن توظف موارد بشرية متجانسة ثقافيا أو تغرس جميع الموارد البشرية في أنماط الثقافة السائدة والجماعات العرقية، للحد من التفاوتات والاختلافات الثقافية المعوقة.

✓ **إدارة التنوع الثقافي:** تحت شعار " **طريقنا وطرقهم في التصرف والإدارة تختلف** "، يكون المديرون على وعي بمزايا وعيوب التنوع الثقافي عند تبني هذه الاستراتيجية.

<sup>1</sup>فايزة بوقنتام ورشيدة عداد، مرجع سبق ذكره، ص 70

## محاضرات في ثقافة المنظمة

ولتوضيح أكثر لما سبق سنعتمد على ما قدمه "Higgs and Perrin" في تصنيف المنظمات، والذي يتضمن ثلاثة مجموعات أساسية تعكس مدى نظرة كل منها للتنوع، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 4: نظرة المنظمات للتنوع الثقافي واستراتيجيات التعامل معه

| نوع التنظيم<br>المتغيرات                    | تنظيم ضيق الأفق                                                            | تنظيم اقل تعصبا                                                                                                                                                     | تنظيم متصالح ثقافيا                                                                                                                    |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مدى إدراك تأثير التنوع الثقافي على التنظيم  | عدم وجود تأثير<br>لا تدرك الإدارة أي تأثير للتنوع الثقافي على التنظيم      | وجود تأثير سلبي<br>التنوع الثقافي سيترتب عليه مشكلات متنوعة على التنظيم                                                                                             | تأثير سلبي وإيجابي<br>التنوع الثقافي يمكن أن يترتب عليه بعض المزايا وبعض العيوب في نفس الوقت                                           |
| استراتيجية التعامل مع تأثير التنوع الثقافي  | تجاهل التنوع على التنظيم                                                   | تدنية التنوع<br>تدنية مصادر وتأثير التنوع الثقافي على التنظيم، مع تشكيل فرق العمل بحيث تكون أحادية الثقافة إن أمكن                                                  | ضرورة إدارة التنوع<br>تدريب أعضاء التنظيم على التعرف على التباينات الثقافية وتطويع هذه التباينات ليجاد مزايا التنظيم                   |
| أكثر النتائج المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية | مشكلات فقط<br>على الرغم من ظهور المشكلات فالإدارة لا ترجعها للتنوع الثقافي | بعض المشكلات والقليل من المزايا<br>ستقل المشكلات كلما قل التنوع الثقافي، بينما يتم حذف أو تجاهل إمكانية تحقيق أي مزايا من التنوع، وتعزى المشكلات إلى التنوع الثقافي | بعض المشكلات والكثير من المزايا<br>سيتم إدراك المزايا التنظيمية والاعتراف بها، وسيستمر ظهور مشكلات معينة تتطلب من الإدارة التعامل معها |
| مدى شيوع إدراك التأثير وتطبيق الاستراتيجية  | شائعة                                                                      | شائعة إلى حد ما                                                                                                                                                     | نادرة الحدوث                                                                                                                           |

المصدر: شتاتحة عائشة وبن ساحة أحلام، 2017، ص ص 27-28

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن تجاوز التنوع هو التحدي الجديد لكل المنظمات المتنوعة ثقافيا، فحتى وإن كان التنوع الثقافي يمثل الورقة الراجحة للمنظمة، فعدم التأطير الجيد له يصبح عائقا. إذا فالفكرة الأساسية هنا تكمن في أن التحدي الأكبر للمنظمات المتنوعة ثقافيا هو القدرة على إدماج قوة كل ثقافة و كل متعاون وكل

## محاضرات في ثقافة المنظمة

مشارك في ظل الاحترام المتبادل لتحقيق التناسق بين الاستراتيجيات والثقافات وأشكال المنظمات وأساليب التسيير ونظم الاتصال<sup>1</sup>.

## 7. تحليل وتشخيص ثقافة المنظمة:

إن تحليل وتشخيص ثقافة المنظمة هو عملية منهجية عميقة تهدف إلى تفكيك وفهم الانساق الأساسية التي تشكل البيئة التنظيمية. فالهدف منها ليس مجرد وصف سطحي بل التعمق في المكونات الجوهرية للثقافة.

## 1.7 مفهوم تحليل وتشخيص ثقافة المنظمة:

يرى العديد من الباحثون أن فهم وتحليل وكذا تشخيص الثقافة السائدة في أي منظمة أمر هام وحيوي للمساعدة في تحقيق أهدافها وفي بقائها واستمرارها. فقد شهدت فترة الثمانيات زيادة ملحوظة في حركات الاندماج بين المنظمات خاصة في الولايات المتحدة إلا أن هذا الاندماج بين المنظمات لم ينجح كلية، مما دفع الباحثون إلى دراسة الأسباب التي أدت إلى الفشل، وكان هذا السبب الرئيسي في ذلك هو ظهور ما يسمى "بصدام الثقافات"، الأمر الذي أدى الانتباه إلى دراسة وتحليل الثقافة السائدة في المنظمات وظهرت الكتابات التي تؤكد على أهمية ذلك<sup>2</sup>.

إن تحليل ثقافة المنظمة عبارة عن عملية وصفية تفسيرية للانساق الثقافية القائمة، تهدف إلى تفكيك الثقافة إلى مكوناتها الأساسية للإجابة على السؤال التالي: "ما هي الثقافة السائدة فعلاً؟"، وتركز على الكشف عن القيم المشتركة، السلوكيات المعتادة، الافتراضات اللاوعية للخروج بصورة شاملة ومفصلة للواقع الثقافي في المنظمة. أما تشخيص ثقافة المنظمة فهو عبارة عن عملية تقييم ومقارنة للنتائج التي أفرزها التحليل، تهدف لتحديد مدى ملائمة الثقافة الحالية للاستراتيجية وأهداف المنظمة، تركز على تحديد الفجوات بين الثقافة الحالية (التي يتم تحليلها) وبين الثقافة المرغوبة أو المثالية (التي تدعم الأداء الاستراتيجي)، ليتم في النهاية إعداد قائمة

<sup>1</sup> نعمان نجلاء، إدارة التنوع الثقافي بين النظرية والتطبيق، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 2، العدد 9، 2018، ص 41-

<sup>2</sup> البكري فؤاد، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، مكتبة عالم الكتب، 2014، ص 99

## محاضرات في ثقافة المنظمة

بنقاط القوة الثقافية التي يجب البناء عليها ونقاط الخلل والضعف التي تحتاج إلى تدخل وتغيير، لذلك يمكن القول أن تشخيص ثقافة المنظمة يسعى للإجابة عن السؤال التالي: "أين توجد الفجوة الثقافية؟". وباختصار يمكن القول أن التحليل هو الخطوة الأولى التي توفر الفهم الشامل للثقافة وكيفية عملها، بينما التشخيص فهو الخطوة التي تلي التحليل وتستخدم هذا الفهم لتحديد مصادر الخلل في ثقافة المنظمة والتي تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وعليه فالتشخيص الثقافي هو عملية منهجية لفهم وتحليل ثقافة المنظمة، بما في ذلك قيمها ومعتقداتها وممارساتها الظاهرة وغير الظاهرة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في ثقافة المنظمة من جهة، وتأثيرها على الأداء والسلوك داخل المنظمة من جهة أخرى، إذن فالتشخيص يوفر المعلومات التي تساهم في تحقيق الترابط الذي يجعل المنظمة ذات أداء جيد، وبالتالي تدعيمها وإدماجها ومجانسة التصرفات الفردية داخلها<sup>1</sup>.

## 2.1.7 محلل ثقافة المنظمة ودوره في فك الرموز والمؤشرات والمكونات الثقافية

يلعب المحلل الثقافي دور هام في فك الرموز لمكونات الثقافية، لذا فحتى تتحقق أهداف البحث أو بناء نظرية فإنه من الضروري أن يعرف محلل ثقافة المنظمة - وهو الشخص الذي يبحث عن الثقافة، أي الشخص المختص بدراسة وتحليل ثقافة المنظمة لفهم قيمها ومعتقداتها وسلوكيات أعضائها، بهدف تحسين الفهم والدعم في حالة إدارة التغيير و/أو التنوع الثقافي- ماذا يجري في الحقيقة، وهذا يتطلب دخولا وانخراطا حقيقيا في المنظمة أكثر مما تقدمه الاستبانة أو الدراسات الاستقصائية أو حتى مقابلات الأفراد. ويجب أن يقيم المحلل علاقة بينه وبين المنظمة تسمح له بأن يكون محللا/ باحثا/ استشاريا، حتى يضمن الحصول على بيانات صادقة يمكن الاعتماد عليها. فالبيانات الأكثر عمقا لا تكشف عن نفسها إلى إذا أقام المحلل علاقة تعاونية مع المنظمة، فما إن يشعر أعضاؤها بأن هناك شيئا ما يسعون للحصول عليه من خلال إزاحة الستار عن ما يفكرون به ويشعرون به. ومثل هذه العلاقة من "الاستفسار الإكلينيكي" تعد الحد الأدنى من متطلبات الحصول على بيانات ثقافية صادقة. خاصة وأن عملية حل رموز ثقافة بالنسبة لأعضاء المنظمة أو بغرض تحديد ملامح الثقافة للأعضاء من

<sup>1</sup> لمزيد المعلومات والتفاصيل يمكن الاطلاع على:

عباس سمير، مرجع سبق ذكره، ص 163

## محاضرات في ثقافة المنظمة

خارج المنظمة ينطوي على مجموعة من المخاطر المصاحبة والتكاليف المحتملة. لذا على المحلل الثقافي أن يتجنب التأويل غير صادق أو السطحي لرموز الثقافة ومكوناتها، وأن لا يترك الطبقات الأكثر عمقا تظل مجهولة. وفي ذات السياق لابد له من العمل على اكتشاف ما إذا كان للمجموعات الفرعية في منظمة ما نماذج مختلفة قد تتضارب أو لا تتضارب بعضها مع بعض. وعلاوة على ذلك فإن الثقافة دائمة التطور، لذا يجب أن يكون لدى المحلل أو الباحث الثقافي الرغبة في البحث والمراجعة بشكل دائم. فعرض "بيانات" تتعلق بتلك المنظمة لعضو داخلي أو خارجي يعد مسألة محفوفة بالمخاطر. وعليه فالتحليل الثقافي قد يكون مفيدا للغاية إذا كان القائد يدرك ما يقوم به وسبب القيام به. والمقصود بذلك أنه يجب أن يكون هناك هدف واضح من التحليل الثقافي. أما إذا كان الهدف لا يتجاوز التحليل لذات التحليل، فإن مخاطر ضياع الوقت أو إلحاق ضرر بالمنظمة تزداد.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ما سبق لابد من التركيز على الأهداف الآتية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من عملية تحليل وتشخيص ثقافة المنظمة والمتمثلة في<sup>2</sup>:

- التعرف على النمط الثقافي السائد في المنظمة.
  - الربط بين ثقافة المنظمة والمتغيرات التنظيمية والبيئة المختلفة من حيث العلاقة المتبادلة وطبيعة الأثر.
  - التحقق من مدى التوافق بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية التي يدركونها.
- وتحقيقا لهذه الأهداف، لابد من اختيار الشخص المناسب القادر على اعتماد المدخل المناسب الذي يجب على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها. لذا من المهم أن يتميز محلل ثقافة المنظمة بمجموعة من المهارات التحليلية والشخصية المتقدمة ولعل من أبرزها ما يظهر في الجدول التالي:

<sup>1</sup> ادجار شابين، مرجع سبق ذكره، ص ص 221 - 223

<sup>2</sup> بلغماري مولاي إبراهيم وكوديد سفيان وخلدون يوسف شمس الدين، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات الفندقية، مجلة التنويع الاقتصادي، المجلد 3، العدد 1، 2022، ص 119

## محاضرات في ثقافة المنظمة

## الجدول 5 : مهارات محلل ثقافة المنظمة

| المهارة                  | الوصف                                                                                                                                                             |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التفكير التحليلي والنقدي | القدرة على تفكيك الظواهر المعقدة إلى عناصرها الأساسية، وعدم قبول الأمور كما تبدو ظاهريا، والبحث عن الأسباب الجذرية والتفسيرات المنطقية.                           |
| الدكاء                   | القدرة على فهم واستيعاب الفروق الدقيقة بين الثقافات المختلفة والقدرة على التفاعل بفعالية واحترام مع أشخاص من خلفيات ثقافية متنوعة.                                |
| مهارة البحث              | الإلمام بنماذج الثقافة التنظيمية ومداخل الوصف والقياس من جهة، والقدرة على جمع وتقييم البيانات من مصادر موثوقة والتوصل إلى استنتاجات قائمة على الأدلة من جهة أخرى. |
| التواصل الفعال           | الإلمام بمهارات كتابية وشفوية ممتازة لتقديم التحليلات المعقدة بوضوح وإيجاز لجمهور متنوع.                                                                          |
| الموضوعية والحياد        | القدرة على عزل الآراء الشخصية عند تحليل الظواهر الثقافية وتقديم تفسيرات محايدة قدر الإمكان.                                                                       |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع التالية:

ادجار شايين، 2011، ص ص 30-90

عباس سمير، 2012، ص ص 150-180

## 3.1.7 استراتيجيات تحليل وتشخيص ثقافة المنظمة

حسب "هوفستد Hofstede" دراسة ثقافة المنظمة تؤدي إلى ضرورة الكشف عن البرمجة الذهنية المستمدة من الثقافة التي ينتمون لها من خلال إما الحث على السلوك والدفع إليه أو القيام بملاحظة الوضعية في إطار عادي، وبالتالي يمكن تلخيص أربع استراتيجيات لدراسة -تحليل وتشخيص- الثقافة كما يوضحه الجدول التالي:

## الجدول 6: استراتيجيات دراسة ثقافة المنظمة

| ملاحظة الوضعية                                   | الحث على السلوك                 |       |
|--------------------------------------------------|---------------------------------|-------|
| تحليل الخطاب<br>تحليل المناقشات<br>تحليل الوثائق | مقابلات<br>استمارات<br>اختبارات | كلام  |
| ملاحظات مباشرة<br>استعمال الوصف الإحصائي         | تجارب مخبرية<br>تجارب ميدانية   | أفعال |

المصدر: عباس سمير، 2012، ص 164

## محاضرات في ثقافة المنظمة

انطلاقا من الجدول اعلاه نجد أن الحث على السلوك إما يكون شفويا (كلاما) أو غير شفوي (أفعالا) كما يمكن استعمال الاختبارات الفردية الشخصية لقياس السمات الثقافية، لكن النظرة إلى الثقافة تختلف باختلاف الدارسين ومنهم M. Thévenet الذي يبرز رؤيتين أساسيتين للثقافة<sup>1</sup>:

- **الرؤية التراثية:** أي أن المنظمة تملك ثقافة كما تمتلك بقية الموارد (الهيكل، الأفراد ...)، وعليه خطوات التشخيص تقتضي وصف هذه الموارد (الثقافة) من قيم وشعائر ورموز و التعرف على ارتباطها ببقية الموارد الموجودة (الثقافة، التكنولوجيا...).
- **الرؤية الوجودية:** حسب هذه الرؤية المسيطرة حاليا على مناهج التشخيص الثقافي يمكن استخلاص ثلاثة أفاق هي:
  - **الأفق المعرفي:** ويعني استخلاص المعرفة المشتركة المستعملة من طرف أفراد المنظمة لإدراك وتصنيف وتحليل الظواهر والسلوكيات.
  - **الأفق الرمزي:** ويدرس العملية التي توصل بفضلها أفراد المنظمة إلى تقاسم معنى مشترك للواقع أي كيف أن الخبرات والتجارب المكتسبة أصبحت مناسبة وذات معنى غني بالنسبة لهم ولا يتحقق ذلك إلا من خلال دراسة تاريخ المنظمة.
  - **الأفق السيناريوي للثقافة:** ويهدف إلى الكشف عن السيناريوهات التي بفضلها تحيا المنظمة والتي بفضلها تهيكل كل تاريخها منذ نشأتها ولا يتأتى ذلك إلا بالارتكاز على مبادئ التحليل التفاعلي.

## 2.7 مستويات وأساليب تحليل وتشخيص ثقافة المنظمة

إن عملية التحليل والتشخيص الفعالة لثقافة المنظمة تتطلب اعتماد أساليب منهجية تراعي مستوياتها المختلفة، بدء من المظاهر السطحية والواضحة وصولا إلى الجذور العميقة غير المرئية، لذا وجب استخدام أساليب تحليلية متنوعة تتناسب مع طبيعة كل مستوى.

<sup>1</sup>عباس سمير، جع سبق ذكره، ص ص 164-165

## محاضرات في ثقافة المنظمة

## 1.2.7 مستويات تحليل وتشخيص ثقافة المنظمة

يمكن تقسيم ثقافة المنظمة إلى مستويات متعددة ومتداخلة لتشكيل الهوية والسلوك داخلها، وفيما يلي سيتم عرض البعض من بين أهم التقسيمات لثقافة المنظمة وذلك وفق وجهات نظر مختلفة للباحثين:

## أ. مستويات ثقافة المنظمة حسب "شاين Schein":

حدد "شاين Schein" ثلاثة مستويات لثقافة المنظمة تتمثل في<sup>1</sup>:

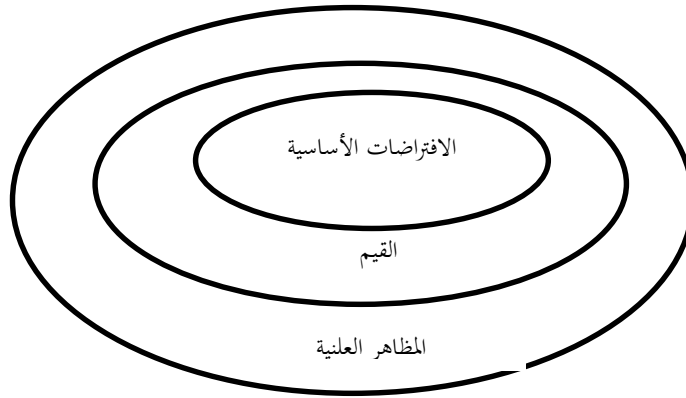
- **المستوى الأول (النتاج الصنعي):** يشكل سطح الثقافة ويتمثل في الجوانب التطبيقية أو المظاهر العلنية والتي تعرف على أنها الهياكل والسيروترات التنظيمية المرئية، وتتمثل في التظاهرات المعلنة أو المادية مثل: الهيكل المادية للمنظمة (هندسة المنظمة، حجم المكاتب، وجود أو عدم وجود فواصل مادية بين المكاتب)، الزي المهني للموظفين، السلوكيات الظاهرة للأفراد، الشعائر والاحتفالات، القوائم المنشورة لقيم وفلسفة المنظمة، كما يمكن إضافة الأبطال الذي يشكلون نماذج السلوك المثالية للثقافة (المسيرين والمؤسسين).
- **المستوى الثاني (القيم والمعتقدات المعتقدية):** يتشكل من القيم الصريحة أو المعلنة والاعتقادات المعتقدية التي ينطق بها الأفراد. وعليه يمكن التمييز بين نوعين هما: القيم المصرح بها والمعلن عنها من خلال الاتصالات، والحوارات ومواثيق المنظمة، والقيم الفعلية الضمنية التي تحدد القرارات والاستراتيجيات وأنماط السير.
- **المستوى الثالث (الافتراضات الضمنية):** يتمثل في الافتراضات الأساسية الناتجة عن قيام المسير أو المؤسس بجعل القيم الصريحة المشتركة قيما داخلية ضمنية محددة لسلوكيات الأفراد بطريقة غير واعية، وذلك عندما يقترح حلا لمشكلة ما (انطلاقا من قيمه ومعتقداته) فاذا اثبت الاقتراح نجاحته وفعاليتها، أصبحت

<sup>1</sup> كريط حنان، مرجع سبق ذكره، ص ص 103-104

## محاضرات في ثقافة المنظمة

القيمة الموجودة وراء هذا الاقتراح "افتراضا أساسيا مشتركا مغرسا في أذهان الأعضاء المجموعة. فهي تعبر عما يؤمن به الأعضاء بصورة واقعية ومدى تأثيرها بدرجة إدراكهم وكيفية تفكيرهم وشعورهم.

الشكل 7: المستويات الثلاثة لثقافة المنظمة حسب "شايين Schein"



المصدر: كريط حنان، 2018، ص 105

على الرغم من أن جوهر ثقافة المنظمة هو نمط افتراضاتها الكامنة الأساسية المسلم بها، فإن الثقافة تبدي نفسها على مستوى النتاج الصناعي الملحوظ والاعتقادات والقيم المعتمدة. ومن المهم في تحليل الثقافات أن ندرك أن ملاحظة النتاج الصناعي أمر ليس بالصعب، لكن فك رموزه أمر صعب، وأن الاعتقادات والقيم المعتمدة لا يمكن أن تعكس سوى التبريرات والطموحات. ولفهم ثقافة إحدى المنظمات، يجب الوصول إلى افتراضاتها الأساسية المشتركة، ولا بد له أن يفهم العملية التعليمية التي تتكون بها هذه الافتراضات الأساسية. وهنا تبرز أهمية القيادة والتي تعتبر في الأصل هي مصدر الاعتقادات والقيم التي تدفع منظمة ما إلى التحرك نحو التعامل مع مشكلاتها الداخلية والخارجية. وإذا نجح ما يقترحه القادة، واستمر في النجاح، فإن ما كان يعد في الماضي افتراضات للقائد أو المؤسس وحده يتحول تدريجيا إلى افتراضات مشتركة. لذلك فإن أكثر القضايا أهمية هي

## محاضرات في ثقافة المنظمة

كيفية بلوغ المستويات الأعمق من الثقافة وكيفية تقييم القدرة الوظيفية للافتراضات المقترحة على ذلك المستوى وكيفية التعامل مع القلق الذي ينطلق عند تحدي تلك المستويات<sup>1</sup>.

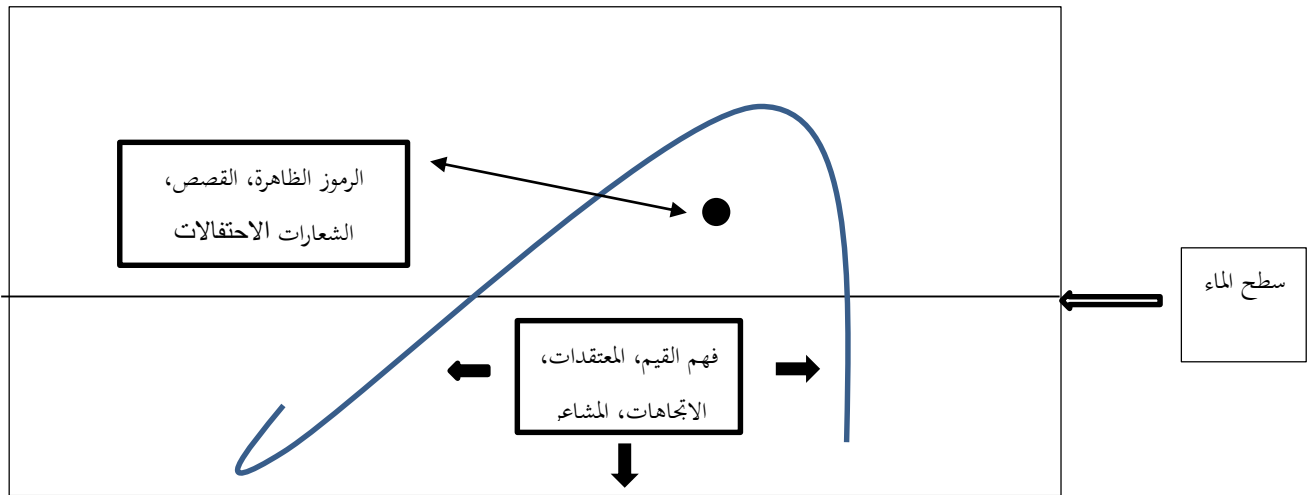
ب. مستويات ثقافة المنظمة حسب " دافت Daft ":

شبه " دافت Daft " ثقافة المنظمة بجبل جليدي يتكون من قسمين رئيسيين هما<sup>2</sup>:

- ✓ **المستوى الأول "ظاهر ومرئي"**: ويمثل الجانب المادي المصطنع والذي يضم الرموز نظام المكاتب والشعارات والمراسيم وأشكال اللباس والوضع المادي. وهي مظاهر يسهل رصدها وفهمها.
- ✓ **المستوى الثاني "مغمور"**: ويمثل الجانب غير المادي ويشتمل على الافتراضات الأساسية والمعتقدات المتجذرة، التي تبقى خلف الكواليس وتشكل المحرك الخفي للسلوك التنظيمي.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 8: مستويات ثقافة المنظمة حسب " دافت Daft "



Source : Daft.R.L, 2004, p361

<sup>1</sup> ادجار شابين، مرجع سبق ذكره، ص 48

<sup>2</sup> ياسين بوناب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول: الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، 29 ماي 2013، جامعة الجزائر 2، الجزائر، ص 4

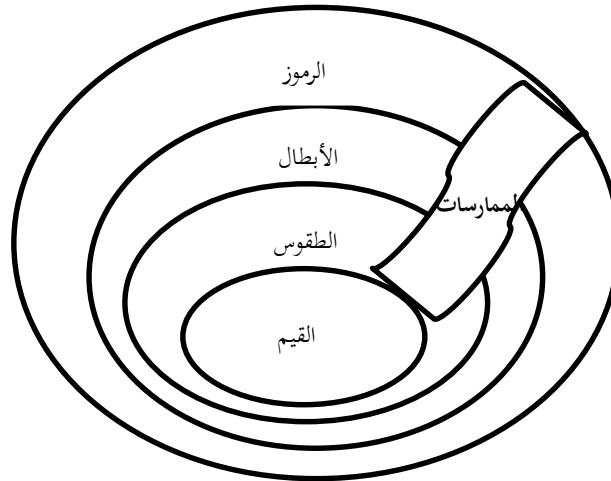
## محاضرات في ثقافة المنظمة

انطلاقا من الشكل أعلاه نجد أن لثقافة المنظمة حسب " دافت Daft " مستويين أحدهما يمثل حقيقة الثقافة ومكوناته تكون غالبا تحت سطح الماء في الجبل الجليدي، وتمثل غالبا في القيم الضمنية الموجودة في أذهان أعضاء المنظمة، الافتراضات العميقة وكذا المعتقدات وعمليات التفكير، أما الثاني فيمثل الجزء الظاهر من الجبل الجليدي، وغالبا ما يتمثل في الرموز، القصص، الاحتفالات المشتركة بين الأعضاء<sup>1</sup>.

## ت. مستويات "هوفستد Hofstede" :

الثقافة التنظيمية بالنسبة لـ "هوفستد Hofstede" تعني الطريقة التي يرتبط بها أفراد المنظمة مع بعضهم البعض، أعمالهم، ومع بيئتهم الخارجية مقارنة مع باقي المنظمات، وهي تتكون من عدة طبقات مثلما يوضحه الشكل الموالي، حيث تمثل الطبقات الخارجية الممارسات والتي تضم: الشعائر والرموز والأبطال، والتي يمكن ملاحظتها من طرف أشخاص خارجيين، أما القيم فهي تشكل قلب ثقافة المنظمة. وهنا تجدر الإشارة إلى أن الممارسات يمكن أن تسمى كذلك: العادات، الأعراف، التقاليد، نظرا لطابعها المرئي<sup>2</sup>.

## الشكل 9: تمثيل لمستويات الثقافة وفقا لمظاهرها المختلفة حسب "هوفستد Hofstede"



المصدر: كريست حنان، 2018، ص 100

<sup>1</sup> Daft.R.L, organization theory and desing, Thomson, South Western, 8 ed, 2004, P361

<sup>2</sup> كريست حنان، مرجع سبق ذكره، ص 105

## محاضرات في ثقافة المنظمة

من خلال ما عرضناه نلاحظ اختلاف الباحثون في تقسيم مستويات ثقافة المنظمة، لكن إذا قابلنا تقسيم المستويات حسب "شالين Schein" مع تقسيم المستويات حسب "هوفستد Hofstede" نجد أن الممارسات تقابلها المظاهر العلنية أما الافتراضات الأساسية تقابلها القيم الموجودة في المركز، وهذا ما يتضح أكثر من خلال تقسيم المستويات لـ "دافت Daft". وتجدر الإشارة هنا إلى أن بين الافتراضات الأساسية والمظاهر المعلنة نجد القيم الصريحة.

## 2.2.7 أساليب تحليل وتشخيص ثقافة المنظمة

إن عملية تشخيص ثقافة المنظمة هي في حقيقتها عملية قياس ووصف وتفسير لإحدى الظواهر الاجتماعية والإنسانية التي يكتنفها صعوبات متعددة يدركوها الباحثون، وبوجه عام يوجد أسلوبين أساسيين لقياس ووصف تلك الظواهر هما: الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي<sup>1</sup>.

- أ. المدخل النوعي: هذا المدخل يعكس وجهة النظر الداخلية لأعضاء المنظمة. فمستخدم المدخل النوعي يهتم بالملاحظة المعمقة اتجاه الفرد. وبالتالي المدخل النوعي يقدم وجهة نظر ذات طبيعة داخلية متعلقة بالمنظمة وبغض النظر عن المنافع التي يقدمها هذا المدخل إلا أنه يحتوي على نقاط ضعف أهمها<sup>2</sup>:
- إن الأبعاد الثقافية التي تحدد بيئة واحدة خلال هذا المدخل هي تمييزية، ولا ترتبط بالضرورة ببيئة أخرى.
- هذا المدخل غير قادر على تقديم معلومات عن ثقافة المنظمة متماسكة وقابلة للربط مع مخرجات أساسية مثل الأداء التنظيمي والسلوك الفردي للعاملين.
- محدود في تعميم النتائج التي يحصل عليها ضمن منظمة معينة لمجموعة مختلفة من المنظمات.
- استهلاك الكثير من الوقت والتكلفة في معالجة وجمع البيانات.

<sup>1</sup> عبد الله البريدي، كيف تشخص الثقافة التنظيمية، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، العدد 73، الرياض، 2005، ص 120

<sup>2</sup> طاري نسرين، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مجلة قبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 4، 2019، ص 308

## محاضرات في ثقافة المنظمة

ب. المدخل الكمي: يهدف هذا المدخل إلى وضع قواعد ونظم عامة تحكم ثقافة المنظمة، وقد اعتمد هذا المدخل على الأدوات الإحصائية كالاستبيان لتقييم أبعاد ثقافة المنظمة، وهو ما يمكن المقارنة بين ثقافات المنظمات المختلفة. وقد بينت الدراسات أن المداخل الكمية الأكثر انتشارا وتداولاً في الأبحاث كونه في المتناول ولا يحتاج إلى الكثير من الوقت والمال على عكس المدخل النوعي<sup>1</sup>.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أنه يوجد جدل واسع حول الأسلوب الأمثل لتشخيص وتحليل وقياس ثقافة المنظمة، فإذا ما انطلقنا من كون أن ثقافة المنظمة هي قضية على درجة كبيرة من التعقيد حيث أنها تتطلب قدراً كبيراً من العمق والتفسير للرموز والمؤشرات الثقافية، فإن هذا سيدفع باتجاه إخضاع ثقافة المنظمة لدراسات كيفية متعمقة تمكن الدارسين من الحصول على فهم متعمق لمكونات هذه الظاهرة، رموزها، أشكالها، تأثيرها، أساليب تشكيلها، طرق تغييرها... الخ، في حين أن الأسلوب الكمي يمكن أن يكون مناسب فقط كمدخل مبدئي (سطحي)، ويبقى الجمع بين الأسلوبين الكمي والكيفي هو الأنسب حيث لا بد أن يتحقق التكامل بين الأسلوبين حتى تتمكن المنظمة من الاستفادة من<sup>2</sup>:

- تقييم مدى صحة المنطلقات للثقافة السائدة.
- تقييم مدى شمول وتكامل مكونات ثقافة المنظمة.
- تقييم درجة قابلية الديناميكية للثقافة لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- اكتشاف أهم معوقات ثقافة المنظمة والتي تسبب حالة من العجز التنظيمي.
- تقييم الوضع الديناميكي لثقافة المنظمة خصوصاً ما يمس قدرات وطاقات التجديد والإبداع في مجال البناء والتطوير والتوسعات وتحقيق الريادة.

<sup>1</sup> بلغماري مولاي إبراهيم وكوديد سفيان وخلدون يوسف شمس الدين، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات الفندقية، مجلة التنوع الاقتصادي، المجلد 3، العدد 1، 2022، ص 119

<sup>2</sup> سيد حياة، دور إدارة الموارد البشرية في أحداث التغيير، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008، ص 122

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- التأكد من ضبط الاتجاه الصحيح لثقافة المنظمة صوب أولويات المنظمة الاستراتيجية.

## 3.2.7 تصنيفات ثقافة المنظمة

إن أساليب تحليل وتشخيص ثقافة المنظمة تعمل على تصنيفها إلى أصناف متعددة، ويكون كل صنف مصحوبا بالوصف الدقيق لمعايير السلوك والقيم والمعتقدات، أي يقدم وصفا شاملا لثقافة المنظمة السائدة. وعليه اهم ما يميز مقاييس التصنيف انه يسهل من خلالها إجراء مقارنات بين المنظمات المختلفة من حيث ثقافتها التنظيمية، كما أنها تسهل عملية التغيير التنظيمي<sup>1</sup>. وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من التصنيفات لثقافة المنظمة تضاف إلى التصنيفات التي تم تحديدها سابقا عند عرض نماذج ثقافة المنظمة لكل من "كاميرون وكوين" **Cameron & Quinn** و"هوفستد **Hofstede**" ، والتي نذكر من أبرزها:

أ. تصنيف "والش **Walalch** " لثقافة المنظمة:

وفق هذا التصنيف الذي يعتمد على التوجه العام نجد ثلاثة أنواع من ثقافة المنظمة وهي نجد<sup>2</sup>:

- ✓ **ثقافة بيروقراطية:** تتسم بالخطوط الواضحة للمسؤولية والسلطة، تمتاز بدرجة عالية من التنظيم والتنسيق والترتيب الهرمي الذي يسمح بتدفق المعلومات والصلاحيات وأنظمة الرقابة الإجرائية.
- ✓ **الثقافة الإبداعية:** تتركز في المنظمات التي يبعث فيها العمل على التحدي والمخاطرة والمغامرة، ولها عناصر تحفيزية، وفي حالة زيادة الضغط المستمر تؤدي إلى توتر وإرهاق وتعب للعاملين.
- ✓ **ثقافة داعمة (الساندة):** تتسم بالتعاون والتماسك والمساندة الذي يؤدي إلى العمل بروح الفريق والعدالة والتعاون والقيم العالية ودعم التواصل للعلاقات الاجتماعية، إذ أن توجهها نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية، ومراعاة للجوانب الإنسانية في العمل.

ب. تصنيف "هاريسون **Harison**" لثقافة المنظمة :

<sup>1</sup> احمد فارس بوعمامة، مرجع سبق ذكره، ص 327

<sup>2</sup> شهناز فاضل احمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي: دراسة استطلاعية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 20، 2009، ص ص 157-158

## محاضرات في ثقافة المنظمة

وفق هذا التصنيف الذي يعتمد على نمط ثقافة المنظمة نجد أربعة أنواع رئيسية تتمثل في<sup>1</sup>:

✓ **ثقافة النفوذ (القوة):** إن ثقافة القوة لديها عادة مصدر وحيدا تستمد منها قوتها، ومن هذا المصدر تنتشر، حيث تتركز القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين وعلى الاتصالات الفردية الشخصية.

✓ **ثقافة الدور:** تكمن في التخصصات الوظيفية، وينظر إليها كمجموعة من الدعامات التي يتم إدارتها والتنسيق بينها من طرف المديرين التنفيذيين، حيث تسيطر القوانين والإجراءات والوصف الوظيفي والبيئة الداخلية.

✓ **ثقافة الفرد (الشخصية):** تعطي الأولوية في هذا النوع من الثقافة للأفراد، حيث تقوم هذه الثقافة على المساهمات الهامة للأفراد في صناعة القرار، وتهيمن هذه الثقافة في المنظمات التقنية الصغيرة الحجم (مثل: المحامين، الأطباء...) حيث يجتمعون في إطار نوع من الاتحاد والتكامل.

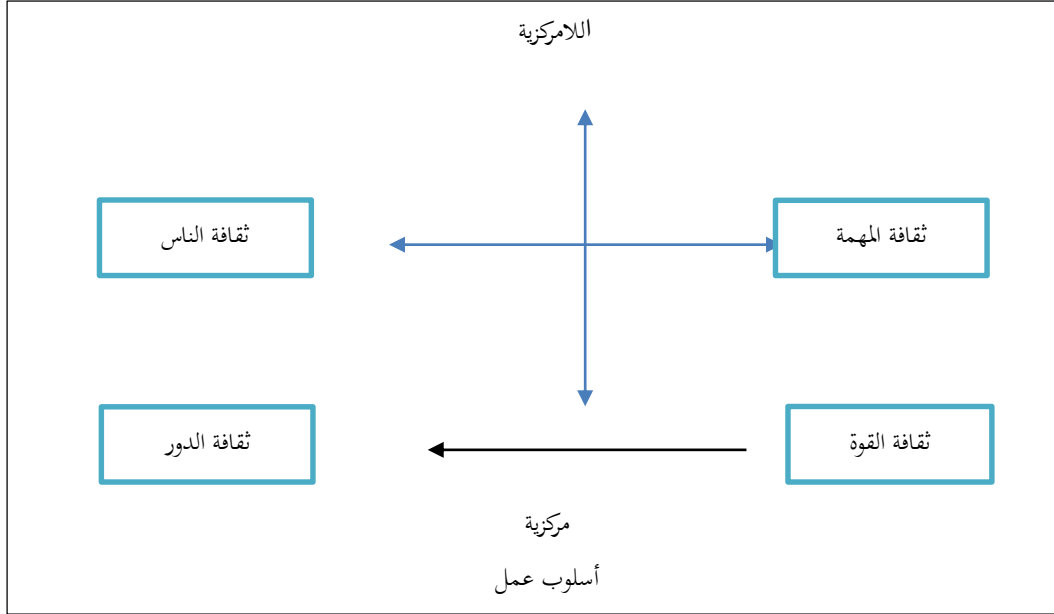
✓ **ثقافة المهمة:** تركز ثقافة المهمة على إنجاز المهمة، وتكون القوة موزعة ومنتشرة، حيث تقوم على الخبرة أكثر منها على المركز أو قوة التأثير الشخصي.

وفي هذا الصدد يعرض " فان دام Van Dam " شكلا يوضح فيه أنواع الثقافات التنظيمية وعلاقتها بنوعية مشاركة القوة المتبعة في المؤسسة ونوعية العمل فيها كمايلي:

<sup>1</sup> طاري نسرين، مرجع سبق ذكره، ص 304

## محاضرات في ثقافة المنظمة

### الشكل 10: تصنيف " فان دام Van Dam " لثقافة المنظمة



المصدر: طاري نسرين، 2019، ص 304

يتضح من الشكل أعلاه وجود أربعة ثقافات تنظيمية تتوزع على النحو التالي<sup>1</sup>:

- إذا كان أسلوب العمل المتبع في المنظمة هو الأسلوب الفردي ومشاركة القوة تتصف باللامركزية، فإن ثقافة الدور سوف تكون هي الثقافة السائدة بالمنظمة.
- إذا كان أسلوب العمل هو الفردي والمشاركة لامركزية، فإن ثقافة الناس سوف تكون سائدة.
- تسود ثقافة القوة إذا كان أسلوب العمل يعتمد على فرق العمل ومشاركة القوة تتسم باللامركزية.
- ثقافة المهمة تكون هي السائدة إذا كانت المنظمة تنتهج أسلوب فرق العمل ومشاركة القوة تتصف باللامركزية.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 304-305

## محاضرات في ثقافة المنظمة

بعد استعراض أبرز تصنيفات ثقافة المنظمة، يبرز تساؤل مهم حول ما اذا كانت هذه الثقافة قوية أم ضعيفة؟ وذلك لتحديد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والتكيف مع المتغيرات، وعليه سنتطرق في هذه النقطة إلى تقسيمين رئيسيين لثقافة المنظمة وذلك بناء على<sup>1</sup>:

- **الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء:** وهنا تكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم. ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين هما:

➤ تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.  
➤ نظم العوائد والمكافآت، إذ إن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم والعوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

- **الكثافة أو الشدة:** وتشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية.

وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوفر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع. وفي الحالة العكسية نكون أمام ثقافة ضعيفة. وفيما يلي توضيح موجز لذلك<sup>2</sup>:

✓ **الثقافة الضعيفة:** وهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع، وهذا ما يؤدي إلى افتقار المنظمة إلى التمسك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. وهنا تجدر الإشارة هنا إلى أن الثقافة الضعيفة تتسبب في انتشار الفوضى وتكوين جماعات غير متجانسة، تبحث كل واحدة منها على السيطرة والهيمنة، ما يتسبب في صراعات داخلية وفي تسرب الإطارات منها، وهذا ما يهدد وجود المنظمة ويعرقل السير الجيد للعمل، مؤثرة بذلك سلبا على المردودية الاقتصادية للمنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 315

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص 83-84

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، 2005، مرجع سبق ذكره، ص 316

## محاضرات في ثقافة المنظمة

✓ **الثقافة القوية:** هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها، وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى اشتراكهم في مجموعة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة. وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع، فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية، والثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها، مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد، وبالتالي تمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها بفعالية. وهنا يتضح أن نجاح المنظمة في اكتساب ثقافة قوية، يعتمد على مدى قدرتها على نشر قيمها بشكل واسع بين أعضائها، ونجاح ثقافة المنظمة يتوقف على شرحها لجميع العاملين، ومساعدتهم على فهمها وتطبيقها والالتزام بها.

بالإضافة إلى ما سبق نجد هناك تقسيم فرعي إلى جانب التقسيم حسب درجة قوة أو ضعف الثقافة داخل المنظمة، يمكن أن نتعرف عليه من خلال معرفة ما إذا كانت للمنظمة ثقافة واحدة فقط، ووفقا له يتم تقسيم بناء على الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية للمنظمة، أو يمكن تسميتها أيضا بالثقافة العامة والثقافة التخصصية، حيث أن<sup>1</sup>:

✓ **الثقافة الرئيسية في التنظيم:** تتمثل في القيم الأساسية التي يتفق عليها أغلب الأعضاء والتي تشكل هوية واضحة للجميع.

✓ **الثقافات التنظيمية الفرعية:** تتمثل في القيم السائدة في الأنظمة الفرعية والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها وبين الثقافة الرئيسية من ناحية أخرى. وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت وكانت مختلفة عن الثقافات الرئيسية، فإن ذلك يؤثر سلبا على فاعلية التنظيم.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2023، ص 84

## محاضرات في ثقافة المنظمة

## 4.7 خطوات تشخيص ثقافة المنظمة وعرض النتائج

إن عملية تشخيص وتحليل ثقافة المنظمة يقوم بها محلل ثقافة المنظمة، هذا الشخص لديه مجموعة من الالتزامات المهنية والخطوات التي يجب اتباعها من أجل التشخيص من جهة وعرض النتائج من جهة أخرى، وهذا ما سيتم عرضه فيما يلي.

## 1.4.7 خطوات تشخيص ثقافة المنظمة:

إن المحلل الثقافي يجب أن يتعرض خلال قيامه بالتشخيص الثقافي المتكامل لكافة العناصر سواء منها الداخلية ( المتعلقة بما دار ويدور في المنظمة) أو الخارجية (مختلف مؤشرات المحيط والثقافة العامة) ويتم ذلك وفق اتباع خطوات نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

أ. تحليل الوثائق: كل الوثائق المتعلقة بالمنظمة والوثائق الخارجية والتي قد يكون لها تأثير على المنظمة كقوانين الدولة.

ب. زيارة المنظمة: بعد الحصول على المعلومات الأولية من خلال الوثائق يصبح هنا من الضروري زيارة الميدان لما يوفره للمختص من تعمق في التحليل، وذلك من خلال استعماله للاستمارات وإجراءه لمقابلات غالبا ما تكون موجهة أو نصف موجهة، وتطبيق الاختبارات وفي بعض الأحيان تنظيم الاجتماعات.

إن اتباع هذه الخطوات لوحدها لا يكفي إذا لم يتم احترام الشروط الأساسية المتمثلة في اعتماد الموضوعية والانتظام، كما لا بد من أن يتأكد المختص من مدى صدق وثبات أدواته وملاحظاته حتى لا يقع في الذاتية من خلال تأثره بثقافته، ويوجز "هوفستد Hofstede" مراحل رئيسة لضمان السير الجيد للتشخيص:

- الحصول على موافقة الإدارة العليا حول خطوات التشخيص واشتراكها في مختلف المراحل.
- تحسيس مجموعة تتكون من العاملين.

<sup>1</sup>عباس سمير، مرجع سبق ذكره، ص ص 166-167

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- القيام بجمع المعلومات والبيانات.
- التأكد من صدق الفرضية الأولى عن مجموعة العمل.
- كتابة تقرير شامل للتشخيص مع عرض الاستنتاجات محججة وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذه.
- التحضير لنشر الاستنتاجات مع مجموعة العمل.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن القول أنه عند القيام بتحليل ثقافة المنظمة، نطرح السؤال التالي: هل يكفي القول لمنظمة ما أننا سوف ندرس ثقافتك ونطلعك على ما نتوصل إليه وان شيئا من ذلك لن ينشر دون إذن منك؟ إننا إذا كنا نتعامل مع المظاهر السطحية، والنتاج الصناعي والقيم المعتنقة علنا، فإن مبدأ السماح للأعضاء بإجازة المادة المكتوبة يبدو كافيا. وعلى أية حال، إذا كنا نتعامل مع المستويات الأعمق من الثقافة والافتراضات والأنماط الموجودة بينها، فإن الأعضاء من داخل المنظمة قد لا يكونوا على معرفة تامة بما هم مقبلون عليه، والالتزامات التي تنتقل إلى المحلل الثقافي بصفته مهنيا. إذا مهنيا يلتزم محلل إحدى الثقافات بأن يفهم العواقب المحتملة لهذا الفحص فهما تاما. وهنا لابد من الإشارة إلى أنه في عملية الاستفسار والتقييم لا توجد صيغة مبسطة لجمع البيانات الثقافية، فالنتاج الصناعي يمكن ملاحظته بصورة مباشرة، أما القيم المعتنقة فإنها تتبدى عبر التساؤلات التي يطرحها الباحث / الاستشاري على أي من الأشخاص الموجودين. ومن ثم يستلزم استخلاص الافتراضات الضمنية المشتركة من عدد من الملاحظات والتساؤلات عن حالات التضارب والارتباك. ولأن الثقافة تعد ظاهرة جماعية مشتركة، فإن أفضل طريقة لجمع بيانات نظامية هي تجميع مجموعات ممثلة لباقي أعضاء المنظمة تتراوح بين العشرة والخمسة عشر عضوا وأن تطلب منهم مناقشة النتاج الصناعي للمنظمة والقيم والافتراضات التي تكمن خلفها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ادجارد شاين، مرجع سبق ذكره، ص ص 220 - 221

## محاضرات في ثقافة المنظمة

### 2.4.7 نتائج عرض نتائج تشخيص ثقافة المنظمة

إن عرض النتائج يتم في شكل شبكة قراءة لثقافة المنظمة، وتبين في<sup>1</sup>:

- خصائص وهوية المنظمة: الأفراد المهيمنين، المهنة، تاريخ المنظمة والمحيط المحلي.
- التوجهات الأساسية: سياسية، اقتصادية، تكنولوجية، تنظيمية، بشرية وغيرها (كالتوجه نحو الزبون أو النتائج والأداء أو التجديد).
- الترابط الداخلي والخارجي لثقافة المنظمة: مدى توافقها مع الثقافة الجزئية والكلية.
- ترابط الثقافة مع أنظمة التسيير واستراتيجية المنظمة وهيكلها وأساليب ممارسة السلطة فيها.
- مكبات المنظمة في سياق التطور: سكون ودرجة ليونة ثقافة المنظمة.

وفي واقع الممارسة التنظيمية قد يبين التشخيص فروق كبيرة بين ما هو مفضل وما هو واقعي، وبالتالي يجب التقليل من الانحرافات أو الفجوة بين السلوك المفضل وقواعد السلوك الواقعية .

### 8. ثقافة المنظمة والأداء المتميز: حالات عملية لمنظمات رائدة

توضح دراسة الحالات العملية للمنظمات الرائدة العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء المتميز، حيث تظهر أن ثقافة المنظمة القوية التي تتميز بقيم مشتركة، التركيز على الإبداع والابتكار، الالتزام بخدمة العملاء، المكافآت على الامتياز، تتحقق أداءات عالية ومتفوقة. ومن أبرز الأمثلة على ذلك نجد شركات مثل Appel, Google, Amazon

### 1.8 الإطار المفاهيمي للأداء المتميز في المنظمات

إن الأداء العالي يعتبر من بين أهم الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، فهو محد للبقاء والنمو والتميز وكذا الاستمرار، لذا تعمل كل المنظمات على تقييم الأداء من أجل المحافظة على تميزها من خلاله.

<sup>1</sup>عباس سمير، مرجع سبق ذكره، ص ص 167-168

## محاضرات في ثقافة المنظمة

## 1.1.8 مفهوم الأداء وتقييمه

إن مصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحية النظرية والتطبيقية التي هدفت إلى تحديد مفهوم له، ورغم ذلك لا يوجد اتفاق عام حوله، ويرجع ذلك إلى وجود اختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء كالكفاءة والفعالية<sup>1</sup>.

يرى "شوفالي **Chevalier**" وآخرون معه أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كراس المال، العمل، المعرفة ... الخ، أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله<sup>2</sup>. أي أن الأداء هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة<sup>3</sup>، أي أنه يعبر عن سلوك عملي يتمثل في الأعمال والتصرفات والحركات المقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف معينة<sup>4</sup>. وبصفة عامة يعرف الأداء على أنه إنجاز الشيء المعين أو الطريقة التي ينفذ بها الشيء<sup>5</sup>، وحسب "شوندلر **chandler**" فالأداء عبارة عن الربط بين كل من الفعالية الوظيفية والفعالية الاستراتيجية، حيث تقوم الفعالية الوظيفية على تحسين المنتجات، عمليات الإنتاج، وظيفة التسويق والعلاقات داخل المؤسسة، بينما تقتضي الفعالية الاستراتيجية التفوق على المنافسين من خلال التمتع في الأسواق الجديدة<sup>6</sup>. وكل هذا مرتبط ارتباطا وثيقا بأداء العاملين الذي يؤدي إلى ذلك.

<sup>1</sup> Akhemekhem, la dynamique du contrôle de gestion , s.d, 2ème Ed, paris, P 310

<sup>2</sup> Chevalier & autres, gestion des ressources humaines, Québec, edebach université, s.d, P 333

<sup>3</sup> عادل بربر، إدارة الموارد البشرية - اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، ط1، 2008، ص172

<sup>4</sup> عقلة محمد المبيضين و محمد أسامة، اجراءات التدريب الاداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001، ص49

<sup>5</sup> محمد فتحي عبد الهادي، الجودة وقياس الاداء في المرافق المعلومات العربية، دار الجوهر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2015، ص

## محاضرات في ثقافة المنظمة

مما سبق ولكي يتم تحديد مستوى الأداء وجب تقييمه، وفي هذا السياق يجب التفريق بين مفهوم التقييم الذي يعبر عن عملية تتم عبر الزمن وتنتقل من الأهداف إلى الآثار مروراً بمرحلة التنفيذ، أي قياس الأداء الفعلي والكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء وتحديد أوجه القصور والانحرافات وفق أسس موضوعية وواقعية.

إذا يعبر تقييم الأداء عن عملية تقدير أداء المنظمة ككل خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائها<sup>1</sup>، ويعرف أيضا بأنه يمثل قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة<sup>2</sup>، ومنه يمكن القول بأن تقييم الأداء هو النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي الحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل، وهذا ما يتطلب القيام بتصميم عملية التقييم وفق مجموعة من القواعد والأسس العلمية والإجراءات من أجل تقدير ما تم إنجازه، من خلال الارتكاز على مجموعة من الأسس العامة التي تتمثل في: تحديد الأهداف، وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف، تحديد مراكز المسؤولية، تحديد مؤشرات الأداء، بالإضافة إلى توفير جهاز للرقابة على التنفيذ. وهنا تجدر الإشارة إلى تعدد تصنيفات الأداء في المنظمات المختلفة، وقد صنف نظام الأداء الخاص في كاليفورنيا الشمالية وفي الولايات المتحدة الأمريكية أداء العاملين إلى عدة تصنيفات كالتالي<sup>3</sup>:

- **الأداء المتميز:** وهو ذلك الأداء الذي يتجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي، وعادة يكون الفضل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهارته، فالأداء المتميز هو مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات، بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود معايير المنظمة وتتفوق على ما يقدر عليه الآخرون كما ونوعا، ويقدمون أفكار أو منتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز بما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمنظمة.
- **الأداء الجيد جدا:** هو ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحدد ويتجاوزها في بعض الأحيان، وسببه عادة جهود ومهارات الموظف.

<sup>1</sup> عبد الله حسن عواد، إدارة و تقييم الأداء دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص243

<sup>2</sup> أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2001، ص 57

<sup>3</sup> رشيد مناصرة وفريد بن حمو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد8، 2015، ص 220

## محاضرات في ثقافة المنظمة

ت. **الأداء الجيد:** هو الأداء الذي الذي يحقق توقعات العمل، وهو عائد كذلك لجهود ومهارات الموظف نفسه.

ث. **الأداء دون الجيد:** هو ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل، لكن لا يحقق الباقي، وعادة يعود سبب ذلك إلى نقص في جهود ومهارات الموظف وأحيانا إلى بيئة العمل.

ج. **الأداء غير المرضي:** هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل، أو متطلباته، ويحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشر، أو قد يحتاج إلى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لإنجازه، وسببه جهود ومهارات العامل الضعيفة، أو بيئة العمل.

## 2.1.8 مفهوم الأداء المتميز وسماته

إن التميز لن يتحقق بالتركيز على أمر واحد والسعي إلى أدائه بصورة أفضل 100% بل السعي إلى الارتقاء بمستوى الأداء والمحافظة عليه<sup>1</sup>.

إن الممارسات المتميزة والأفضل في المنظمة تشير إلى الارتقاء بمستوى الأداء عن طريق بلوغ مستويات عالية والمحافظة عليها لتلبية أو تجاوز جميع توقعات أصحاب المصالح والتميز على منافسيها<sup>2</sup>. وعليه فالمقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط ولكن أيضا الجودة التي يؤدي عمله بها (مدى التزامه بالمواصفات التي يجب أن يقابلها المنتج ومدى رضا العميل أو المستهلك عن المنتج كخدمة أو سلعة)، وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه "دنيس مورجان" في بداية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطن، والذي يقصد به السلوك السائد للأهداف الاجتماعية والسيكولوجية للمنظمة. ومن هذه السلوكيات قيام العامل بأداء مهام إضافية يرى أنه لابد من إنجازها بدون أن يطلب منه ذلك أو تطوعه لمساعدة زملائه ومساندته النشيطة لقرارات وقواعد عمل المنظمة والإدارة التابعة لها<sup>3</sup>. لذا يمكن القول إن

<sup>1</sup> علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 09/08 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 231-235

<sup>2</sup> أمير عباس رحمة الله ونور حمد أبو عفونة ومحمد فليح حمزة، دور الابداع الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين عبر الالتزام الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة لعدد من الموظفين في الشركة العامة للمنتجات الغذائية المقر، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 77، 2023، ص 97

<sup>3</sup> علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 231

## محاضرات في ثقافة المنظمة

الأداء المتميز يمثل مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال، كونه يعبر عن السلوك الذي يتجاوز مستوى الأداء الاعتيادي، إذ يمثل حلقة من سلسلة التفوق وإنجاز الأعمال بشكل جيد، كما يذهب إلى أبعد من النجاح كونه يتعلق بالموظفين الذين يعملون بشكل مبدع وإنجازهم للمهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي<sup>1</sup>.

مما سبق نجد أن التميز يشكل إطار فكري يتضمن العناصر الرئيسية في توجيه الإدارة في المنظمات لتحقيق التفوق وخلق القيمة لكل أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع، وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة. لذا نجد أن الأداء المتميز يحقق للغرض منه يتطلب توفر العناصر التالية<sup>2</sup>:

- **النزعة إلى الحركية والنشاط:** فالإدارة الحركية ذات طابع تفاعلي وقائي، نشاطها يقوم على البحث والحصول على المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بآماكن واتجاهات الأزمات المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها.
- **الاقتراب من العميل:** إن نقطة البداية لتحقيق التميز هي التحديد الدقيق والواضح لحاجات العميل باعتباره المحرك الأساسي للمنظمة، فتعظيم إرضائه يعتبر وسيلة رئيسية لا غنى عنه في خلق ميزة تفضيلية في البيئة التنافسية، فالاستثمار في إرضاء العملاء بمثابة الحصول على وثيقة تأمين.
- **المرونة التنظيمية:** لا بد من اعتماد الهياكل التنظيمية التي تتسم بالمرونة والقدرة على مواكبة التغيرات، فالتنسيق والاتصالات الداخلية لها تأثير فعال في وضوح رؤية المنظمة ونقلها إلى كافة المستويات الإدارية، من أجل تحقيقها. وبالتالي تحقيق الأداء المتميز.
- **التدريب:** يتطلب تحقيق التميز في الأداء ضرورة استخدام المنظمات للتكنولوجيا الحديثة والاستثمار في التدريب، فالتدريب يلعب دورا مهما وأساسيا في تدعيم الأداء المتميز للمنظمة بما يساعد على النمو والاستمرار والبقاء.

<sup>1</sup> أمير عباس رحمة الله ونور حمد أبو عفونة ومحمد فليح حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 97

<sup>2</sup> علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 232-233

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- **الاختيار والتعيين:** تركز المنظمات المتميزة على الدقة في اختيار الأفراد وتعينهم، باعتبارهم مفاتيح النجاح والتفوق، ذلك لأن أداء المنظمة هو أداء عنصرها البشري وهذا الأخير هو الذي يخلق الفرق. وهنا نجد المنظمات المتميزة في اختيار مواردها البشرية تعتمد على مزيج من التفوق العقلي والبدني والاستعداد للعمل في جماعات أو فرق عمل بالإضافة إلى الالتزام والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.
- **نظام الجودة الشاملة:** لا بد من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة حتى نضمن النجاح والتطوير المستمرين لمختلف العمليات داخل المنظمة. وتتلخص مبادئ نظام الجودة في نموذج التميز في الأداء فيما يلي: القيادة والالتزام وتحقيق الرضا الكلي للعملاء والتطوير والتحسين المستمرين والاندماج الكامل في العمل والتدريب والتعليم والحوافز وأشكال التقييم الفعال للعاملين لما يؤدونه من أعمال، وكذا الإجراءات المتبعة لمنع الأخطاء والتعاون الكلي بين الأطراف المشاركة في التقييم من مواقعها المختلفة لتعزيز الأداء الفعال.
- **ثقافة المنظمة القوية:** تمثل المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التميز بين المنظمات، فلقد بينت العديد من الدراسات أن المنظمات المبدعة تسودها بالضرورة ثقافة الإبداع والمنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي المؤسسات الأكثر إبداعا في كل شيء. وعليه فالثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال الداخلي وذلك لتركيزها على الإنجاز والنتائج ومناخ العمل المفتوح والرقابة الصحية.

## 3.1.8 صفات وخصائص المنظمات ذات الأداء المتميزة:

- إن المنظمات ذات الأداء المتميز هي تلك التي تستطيع التفوق على مثيلاتها، كما أنها تحقق وتحافظ على مستويات أداء متفوقة تلي وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصالح، وهي غالبا ما تتصف ب<sup>1</sup>:
- تحصل المنظمة المتميزة على نتائج مقاييس رأي العاملين من خلال المعلومات التي تجمع بالأساليب المختلفة.

<sup>1</sup> غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018/2017، ص

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- تحرص المنظم المتميزة على سرعة تقديم الخدمة وتوفير المنتج بما يلبي احتياجات المستفيدين ويفوق تطلعاتهم.
- تستخدم المنظمة المتميزة نتائج مؤشرات الأداء العاملين كأدوات قياس داخلية لمتابعة الأداء وتحسينه.
- تقوم المنظمة المتميزة بالتواصل مع المستفيدين وتعزيز علاقتها معهم بهدف اكتسابهم والمحافظة عليهم.
- تتبنى المنظمة المتميزة آلية فعالة لجمع المعلومات عن المستفيدين وإنشاء قاعدة بيانات وتحديثها في إطار تسويق منتجاتها.
- تستفيد المنظمة المتميزة من الدراسات التي تقوم بها في تصميم منتجات وخدمات جديدة.
- تحقق المنظمة المتميزة متطلبات استراتيجيتها وصولاً لتحقيق أهدافها بإيجاد منتجات وخدمات متميزة للمستفيدين ولجميع المعنيين.
- تعمل المنظمة المتميزة على تحسين العمليات والمنتجات والخدمات لديها بما يحقق أداء أفضل وإرضاء المستفيدين.
- تقوم المنظمة المتميزة بإدارة أصولها الثابتة من المباني والمعدات والسيارات والأجهزة واستخدامها بطريقة مثلى ومستدامة.
- تدير المنظمة المتميزة علاقتها مع المستفيدين من خلال: الانطباع العام، تقديم الخدمات والمنتجات، قيمة المنتجات والخدمات، العلاقة مع المستفيدين.
- تحديد قمة منتجات وخدمات المنظمة المتميزة من خلال: مدى ملائمة الخدمة أو المنتج المقدم للمستفيد، درجة الاعتمادية على الخدمة أو المنتج، القمة مقابل الثمن المدفوع، التجديد والجودة والتكامل في المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى الإبداع في التصميم.
- إن التميز في الأداء لم يعد خياراً مطروحاً أمام المنظمات الناجحة، بل أصبح حتمي وضروري لبقاء المنظمات، ويعود هذا الاهتمام إلى مجموعة من المتغيرات نذكر منها<sup>1</sup>:
- معدلات التغيير السريعة.

<sup>1</sup> لوراسية الطاهر، اعتماد النموذج الوري للتميز كمرجع للتميز في الأداء والتعلم التنظيم: تجربة مؤسسة فريتيال، مجلة دراسات وابحاث اقتصادية ف الطاقات المتجددة، المجلد 8، العدد 1، 2021، ص 260

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- زيادة حدة المنافسة.

- المحافظة على استقرار المنظمة وثباتها.

- تنامي الشعور بالجودة.

- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.

من خلال ما سبق يمكن القول ان عملية تميز الأداء لا يمكن تركها للصدفة بل يجب على المنظمات أن تسعى إلى تحقيقها من خلال العمل على تعبئة الجهود التنظيمية من أجل تحقيق تميز دائم للمنظمة، وكذا توفير مناخ يتضمن مايلي<sup>1</sup>:

- التحديد الدقيق والواضح للأهداف والغايات المرجوة واعتمادها ف التخطيط والتوجيه في كافة أنشطة المنظمة، وكذا اعتبارها كمقياس للأداء.
- التفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة، والبيئة المحيطة، والتي تعتبر مصدرا للموارد والقيم والتطورات التكنولوجي للمنظم ومستقبلا لمخرجاتها.
- وجود قيادات إدارية مؤثرة في صناعة الأهداف والغايات والاستراتيجيات وتحقيق التراط والتفاعل بين المنظمة وبيئتها.
- اعتماد الإدارة الاستراتيجية ، التي تمكن من اكتشاف الفرص واستغلالها ووكذا اكتشاف التهديدات ومواجهتها، بما يمكن من تحقيق أداء متميز.
- تحقيق إدارة التميز من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر فلسفة شاملة تمكن من الالتزام بالجودة من خلال أداء الجميع لاعمالهم بالمواصفات والمستوى الذي يحقق رضا العملاء الداخليين والخارجيين.
- تحديد معايير للأداء حتى يتم الاحتكام إليها في تقييم كفاءة العمل والإنتاجية وتقليلها بالخطط والبرامج، وكذا القياس الكمي للمنجزات، وأفضل الطرق في ذلك اعتماد القياس المقارن لمقارنة أداء المنظمة بأداء المنظمات الأفضل.

<sup>1</sup> الياس سالم، دور ثقافة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2013-2014، ص142

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- انتقاء العاملين ذوي الكفاءة والمهارة بعناية، وإتاحة فرص التدريب المستمر لتعزيز أدائهم وتمكينهم من أجل تحقيق الأداء المتميز من خلال الابداع والابتكار والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.
- تحقيق التوازن في المنافع بين الأطراف أصحاب المصلحة مع المنظمة من مساهمين، عمال وعملاء.
- بناء وتطوير العلاقات مع مختلف الأطراف ذوي العلاقة بنشاط المنظمة وتوظيف هذه العلاقات في الارتقاء بأداء المنظمة وتعظيم فرص تحقيق أهدافها.

### 2.8. ثقافة المنظمة كآلية لتحقيق الأداء المتميز: حالات منظمات رائدة

تثبت العديد من المنظمات الرائدة ثقافة منظمة متميزة وقوية كانت بمثابة المحرك الرئيسي لتحقيق أداء متميز، ولعل من أمثلتها نجد: Microsoft, Google, Toyota ،... الخ. هذه الثقافات ركزت على العديد من الأبعاد الثقافية التي أدت إلى زيادة إنتاجيتها والابتكار فيها، وفيما يلي نجد بعض التفاصيل حول حالات منظمات رائدة:

#### 1.2.8 حالة منظمة مايكروسفت Microsoft

منظمة مايكروسفت<sup>1</sup> Microsoft، هي شركة تكنولوجية وتقنية رائدة متعددة الجنسيات، أسست عام 1975، تعمل في مجالات متعددة منها: نظم التشغيل، البرمجيات، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، رسالتها الرسمية تركز على تمكين كل شخص وكل منظمة.

<sup>1</sup>المزيد من المعلومات والتفاصيل يمكن الاطلاع على:

- Jessica Lombardo (2024), Microsoft's Culture & cultural Traits (An Aalysis, panmore.com/microsoft-corporation-organizational-culture-characteristics-analysis, (consulté le 13/12/2025)
- Amy Springer, Microsoft's Organizational Structure and culture : case study of a technology leader, functionly.com/originometry/microsoft-organizational-structure , (consulté le 13/12/2025)

## محاضرات في ثقافة المنظمة

لقد غيرت " ساتيا ناديلا" ثقافة مايكروسفت **Microsoft**، حيث أصبحت ثقافتها الحالية مبنية على " أتعلم كل شيء" مع التركيز على التعاون والفضول بدلا من المنافسة الداخلية، وعليه تعرف ثقافتها التنظيمية ب " عقلية النمو" التي تركز على التعلم المستمر والتمكين، وتعتبر هذه العقلية عامل أساسي في تحسن أدائها وقيادتها لسوق الحوسبة السحابية والبرمجيات والذكاء الاصطناعي.

إن المتتبع للقيم التنظيمية الأساسية ل مايكروسفت **Microsoft**، يجدها تركز على: تمكين العملاء والمستخدمين عبر منتجات وخدمات قابلة للتوسع، تمنح الأولوية للأمن والخصوصية والحوكمة، تشجع العمل عبر فرق متعددة التخصصات والثقافات، تشجع الفضول والتعلم المستمر بدلا من التظاهر بمعرفة كل شيء، كما تركز على الحلول القابلة للتطبيق تجاريا وتقنيا. من خلال ما سبق نجد أن الأبعاد الثقافية ل مايكروسفت **Microsoft** لها دور أساسي في تحقيق الأداء المتميز، وها ما سيتم توضيحه في الجدول التالي:

الجدول 7: أبعاد الثقافة ودورها في تحقيق الأداء المتميز ب مايكروسفت **Microsoft**

| البعد الثقافي | الوصف                                                                                                                                                                                                                                                                                       | الدور في تحقيق الأداء المتميز                                                                                                                                                                                                                |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عقلية النمو   | يعرف هذا البعد بأنه فلسفة أساسية ادخلها " ساتيا ناديلا"، تركز على التعلم المستمر من الفشل والنجاح، والنظر إلى التحديات كفرص للتطور الشخصي والمهني، مع تشجيع الفضول والتجريب بدلا من الخوف من الخطأ، وهذا من خلال تطبيق برامج تدريبية إلزامية وتقييمات أداء ترتبط بالتزقيات وبالتطور الشخصي. | هذا البعد ساهم في تحول استراتيجي جذري للشركة من التركيز على "Windows" إلى السحابة "Azure" والذكاء الاصطناعي، مما أدى إلى نمو إيرادات "Azure" بنسبة 39% في 2025، وزيادة القيمة السوقية إلى 3.56 ترليون دولار، مع تعزيز الابتكار مثل: copilot. |

- Keith Boyd, Lisa Miniken and David Hirning( 2025), Dgitally Transforming Microsoft : Our IT Journey, microsoft.com/insidetrack/blog/digitally-transforming-microsoft-our-it-journey, (consulté le 23/12/2025)
- Emily. J. Thompson(2025), Microsoft Expected to Surge 33% by 2026- outpacing Competitors, intellectia.ai/news/stock/microsoft-expected-to-Surge-33%-by-2026-outpacing-Competitors. (consulté le 18/12/2025)

## محاضرات في ثقافة المنظمة

|                   |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المساءلة          | يتطلب من الموظفين تحمل مسؤولية قراراتهم ونتائجهم بشكل كامل، مع اعتماد آليات تقييم واضحة تركز على تقديم قيمة حقيقية للعملاء والشركة، دون الاعتماد على الهرمية الجامدة، بل من خلال أهداف واضحة وقابلة للقياس. | هذا البعد عزز الكفاءة التشغيلية والالتزام، مما أدى إلى تحسين الأداء المالي بنمو الإيرادات السنوية وتقليل الهدر، وساعد في كسب ثقة المستثمرين وتحقيق عوائد فائقة للمساهمين.                                |
| الجودة والابتكار  | يشمل السعي الدائم للتميز في المنتجات والخدمات، مع تخصيص موارد مهمة للبحث والتطوير، وتشجيع التفكير الإبداعي عبر فرق متعددة التخصصات، بالإضافة إلى اعتماد معايير صارمة للجودة تتضمن تجربة مستخدم فائقة.       | هذا البعد ساهم في إنتاج منتجات رائدة مثل <b>Microsoft 365, Azure AI</b> ، مما حافظ على حصة سوقية 20% من الحوسبة السحابية، وزاد الربحية من خلال الابتكار المستمر الذي يتجاوز المنافسين.                   |
| الاستجابة للعملاء | يركز على الاستماع النشط لاحتياجات العملاء، جمع البيانات الفعلية، والتجاوز لتوقعاتهم عبر تحديثات سريعة وشخصنة الخدمات، مدعوماً بأدوات مثل: <b>customers Success Teams.</b>                                   | هذا البعد عمل على بناء ولاء قوي، مما زاد الاحتفاظ بالعملاء بنسبة عالية، ودفع نمو الإيرادات المتكررة، خاصة في قطاعات المؤسسات، مساهماً في تصدر شركة مايكروسوفت <b>Microsoft</b> قوائم <b>Fortune 500.</b> |
| التنوع والشمول    | يعزز احترام الاختلافات الثقافية والعرقية والجنسية من خلال برامج توظيف شاملة، تدريبات على الوعي، وبيئة تعاونية تشجع على المساهمات من الجميع، مع أهداف ملموسة للتمثيل.                                        | حسن التعاون والإبداع بجلب وجهات نظر متنوعة، مما رفع رضا الموظفين ( <b>Glassdoor &gt;4.5</b> ) ودعم الابتكار الشامل، خاصة في <b>AI</b> الذي يخدم أسواقاً متنوعة.                                          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع التالية:

- Jessica Lombardo (2024), Microsoft's Culture & cultural Traits (An Aalysis), [panmore.com/microsoft-corporation-organizational-culture-characteristics-analysis](https://panmore.com/microsoft-corporation-organizational-culture-characteristics-analysis), (consulté le 13/12/2025)
- Amy Springer, Microsoft's Organizational Structure and culture : case study of a technology leader, [functionly.com/orginometry/microsoft-organizational-structure](https://functionly.com/orginometry/microsoft-organizational-structure), (consulté le 13/12/2025)
- Keith Boyd, Lisa Miniken and David Hirning( 2025), Dgitally Transforming Microsoft : Our IT Journey, [microsoft.com/insidetrack/blog/digitally-transforming-microsoft-our-it-journey](https://microsoft.com/insidetrack/blog/digitally-transforming-microsoft-our-it-journey), (consulté le 23/12/2025)
- Emily. J.Thompson(2025), Microsoft Expected to Surge 33% by 2026- outpacing Competitors, [intellectia.ai/news/stock/microsoft-expected-to-Surge-33%-by-2026-outpacing-Competitors](https://intellectia.ai/news/stock/microsoft-expected-to-Surge-33%-by-2026-outpacing-Competitors), (consulté le 23/12/2025)

## محاضرات في ثقافة المنظمة

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الثقافة تعد ميزة استراتيجية تميز مايكروسفت **Microsoft**، حيث تجذب المواهب وتحافظ عليها، وتعزز الابتكار في مجالات متعددة، كما ساعدت في التحول الاستراتيجي من برمجيات سطح المكتب إلى الحوسبة السحابة والخدمات الذكية، بالإضافة إلى تحقيق نمو مستدام في قطاعات جديدة، وتحسين تجربة العملاء من خلال ما أنتجته من تعاوننا أفضل أدى إلى تحسين الروح المعنوية وكذا الأداء التشغيلي والمالي.

2.2.8 حالة منظمة تويوتا **Toyota**

تعد تويوتا **Toyota** منظمة يابانية رائدة في صناعة السيارات تأسست عام 1937، وتشتهر بنظام إنتاجها الابتكاري والفعال المعروف باسم " نظام إنتاج تويوتا TPS" والذي أصبح نموذجا يحتذى به في قطاع الصناعات. فنظام الإنتاج " TPS " ل **تويوتا Toyota** يهدف إلى تقليل الهدر وتعظيم الكفاءة، ويستند هذا النظام إلى مبدئين أساسيين: الأول هو تحديد والقضاء على جميع أنواع الهدر في عملية الإنتاج، والثاني هو التحسين المستمر لعمليات الإنتاج . كما يتضمن هذا النظام عدد من المفاهيم والأدوات الأساسية بما في ذلك:<sup>1</sup>

- **JIT**: الإنتاج في الوقت المناسب

- **Kanban**: أي الإشارات البصرية للتحكم في تدفق المواد.

- **andon**: الذي يقصد به نظام التنبيه للإبلاغ عن مشاكل الإنتاج.

إن ثقافة **تويوتا Toyota** تستند إلى ركيزتين أساسيتين لا يمكن الاستغناء عنهما وهما: التحسين المستمر واحترام الناس.

<sup>1</sup>ازبوش زينب و بلاغماس بركة، التنوع والشمول كمحركين للتغير الثقافي: تحليل تجربة تويوتا لصناعة السيارات 2022/2023، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 1، 2025، ص ص 181-199

## محاضرات في ثقافة المنظمة

أ. التحسين المستمر: بحيث لا تكتفي تويوتا **Toyota** بالوضع الراهن، بل تؤكد هذه الركيزة على التغييرات الإيجابية الصغيرة والمستمرة والتعاون والالتزام<sup>1</sup>، وعليه فهي تركز على ثلاثة عناصر أساسية هنا هي:

- **التحدي:** تكوين رؤية طويلة المدى ومواجهة التحديات بشجاعة.
- **كايزن Kaizen:** تعني "التغيير للأفضل" وهي ثقافة تشجع كل موظف مهما كانت رتبته على إجراء تحسينات صغيرة ومستمرة يوميا للقضاء على الهدر (Muda)<sup>2</sup>.
- **غنيتشي غينبوتسو Genchi Genbutsu:** تعني "الذهاب إلى المصدر أو الموقع"، حيث لا تتخذ القرارات من المكاتب، بل يجب الذهاب إلى مكان العمل الفعلي (Gemba) لرؤية المشكلة فهمها بعمق.

ب. احترام الناس: تؤمن تويوتا **Toyota** بأن التكنولوجيا والأنظمة لا تعمل بدون البشر، وعليه تؤكد هذه الركيزة على ضرورة أن تسعى الفرق إلى فهم بعضها البعض وتحمل المسؤولية وبناء الثقة المتبادلة<sup>3</sup> من خلال عنصرين هما: الاحترام والعمل الجماعي<sup>4</sup>

- **الاحترام:** احترام الآخرين، وبذل الجهد لفهمهم، وتحمل المسؤولية، وبناء الثقة المتبادلة.
- **العمل الجماعي:** تحفيز النمو الشخصي والمهني، وتعظيم أداء الفريق.

وبالتالي فإن التزام تويوتا **Toyota** بالتحسين والابتكار المستمرين أدى إلى إحداث ثورة صناعة السيارات، بما في ذلك إطلاق أول سيارة هجينة والذي عرفت إنتاجا ضخما عام 1997. كما كانت السباقات في استخدام الروبوتات في الإنتاج، وسعت باستمرار إلى تحسين سلامة وكفاءة سياراتها، واليوم تعد تويوتا **Toyota** إحدى أكبر منظمات صناعة السيارات في العالم وتتمتع بسمعة جيدة في الجودة والثقة والابتكار<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> www.argaam.com/ar/article/detail/id/1698157, (consulté le 23/12/2025)

<sup>2</sup> Businessmap.io/lean-management/improvement/what-is-kaizen, (consulté le 23/12/2025)

<sup>3</sup> ازبوش زينب و بلاغماس بركة، مرجع سبق ذكره

<sup>4</sup> www.argaam.com/ar/article/detail/id/1698157, (consulté le 23/12/2025)

<sup>5</sup> ازبوش زينب و بلاغماس بركة، مرجع سبق ذكره

## محاضرات في ثقافة المنظمة

وفيما يلي سنقوم بعرض جدول يتضمن الأبعاد الثقافية ل **تويوتا Toyota** ودورها أساسي في تحقيق الأداء المتميز:

الجدول 8: أبعاد الثقافة ودورها في تحقيق الأداء المتميز ب **تويوتا Toyota**

| البعد            | الوصف                                                                                                                                 | الدور في تحقيق الأداء المتميز                                                                                                                                                                                 |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التحسين المستمر  | السعي الدائم لتطوير العمليات والتقليل من الهدر بجميع أشكاله، حيث يشجع كل الموظفين على تقديم اقتراحات يومية لتحسين العمل.              | يضمن هذا البعد الكفاءة العالية، تقليل التكاليف، والوصول إلى مستويات جودة تقترب من " صفر أخطاء". وعليه لقد تم توفير ما يقرب 2.5 مليار دولار سنويا، من خلال العمليات الصغيرة.                                   |
| الجودة من المصدر | إيقاف الإنتاج فورا عند اكتشاف الخلل (andon).                                                                                          | هذا المبدأ يضمن جودة المنتج النهائي وتقليل تكليف الاسترداد. وهذا ما أدى إلى الحفاظ على المركز الأول في دراسات الاعتمادية بنسبة أعطال هي الأقل عالميا.                                                         |
| احترام الناس     | تقدير جهود العاملين، وضمان الأمن الوظيفي، والتركيز على بناء علاقات ثقة طويلة الأمد مع الموظفين والموردين                              | يعزز هذا البعد الولاء التنظيمي، ويرفع دافعية العاملين، مما يقلل من معدلات الغياب ودوران العمل. وهنا تجدر الإشارة إلى أن معدل دوران العمل في مصانع <b>تويوتا Toyota</b> اقل من 3% وهو الأدنى في قطاع السيارات. |
| الذهاب للموقع    | مبدأ اذهب وانظر بنفسك، بحث المديرين على الذهاب إلى موقع العمل الفعلي لفهم المشكلات على أرض الواقع بدلا من قراءة التقارير خلف المكاتب. | هذا المبدأ يتيح اتخاذ قرارات دقيقة مبنية على حقائق واقعية، مما يسرع من عملية حل المشكلات الفنية والتقنية. لقد تم تقليل وقت تطوير الطرازات الجديدة بنسبة 20% بفضل التواصل المباشر بين الهندسة والإنتاج.        |
| العمل الجماعي    | أساسه التركيز على نجاح الفريق ككل بدلا من الفرد، حيث يتم تدريب الموظفين على مهارات متعددة للتعاون في حل الفجوات الإنتاجية             | يحقق هذا المبدأ "التآزر التنظيمي" حيث تتكامل القدرات الفردية لإنتاج مخرجات تفوق مجموع قدرات الأفراد منفصلة. وهذا ما أدى إلى تحقيق صافي أرباح تشغيلية تجاوزت 30 مليار دولار.                                   |

## محاضرات في ثقافة المنظمة

|                  |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                   |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التحدي           | تبنى رؤية طويلة الأمد ومواجهة الصعوبات<br>بروح إبداعية، مثل التزام <b>تويوتا Toyota</b> الحالي بالتحول الكامل نحو التنقل المستدام بحلول 2026 وما بعدها. | يحافظ على الميزة التنافسية للشركة ويضمن استمراريته في قيادة قطاع السيارات العالمي أمام المنافسين الجدد. لقد ساهم هذا المبدأ في بيع أكثر من 3.5 مليون سيارة كهربائية وهجينة سنويا. |
| التعليم التنظيمي | ويسمى أيضا مبدأ "التأمل الذاتي"، وهو مراجعة الأخطاء بعد نهاية كل مشروع لتحديد مواطن الخلل والاعتراف بها دون لوم، لضمان عدم تكرارها                      | يحول الأخطاء إلى فرص للتعليم، مما يساهم في بناء قاعدة معرفية مؤسسية تمنع الفشل المستقبلي.                                                                                         |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع التالية:

- [www.global.Toyota/en/company/vision-and-philosophy/guiding-principles](http://www.global.Toyota/en/company/vision-and-philosophy/guiding-principles), (consulté le 25/12/2025)
- [www.global.toyota/en/sustainability/](http://www.global.toyota/en/sustainability/), (consulté le 25/12/2025)
- [www.toyota-industries.com/inovators/item/TICORreport2025-E-full-print.pdf](http://www.toyota-industries.com/inovators/item/TICORreport2025-E-full-print.pdf), (consulté le 25/12/2025)
- Jeffrey.K.Liker, The Toyota Way, McGraw Hill, 2ed, 2020

## 3.2.8 حالة منظمة غوغل Google

تعد منظمة غوغل <sup>1</sup>Google، شركة تكنولوجيا عالمية متعددة المنتجات (محرك، بحث، إعلانات، سحابة، أنظمة تشغيل، ذكاء اصطناعي)، تأسست عام 1998، تركز مهمتها على تنظيم المعلومات عالميا وجعلها مفيدة وقابلة للوصول للجميع.

<sup>1</sup>لمزيد من المعلومات والتفاصيل يمكن الاطلاع على :

- Nathaniel Smithson (2024), Google's Organizational Culture & its Traits, [panmore.com/googel-organization-culture-characteristics-analysis](http://panmore.com/googel-organization-culture-characteristics-analysis), (consulté le 23/12/2025)
- Google's company culture : unveiling organizational values, [culturepartners.com/insights/Googles-company-culture-unveiling-organizational-values](http://culturepartners.com/insights/Googles-company-culture-unveiling-organizational-values), (consulté le 23/12/2025)

## محاضرات في ثقافة المنظمة

تعتمد ثقافة المنظمة ل **غوغل Google**، على الانفتاح والابتكار، التميز، النهج العلمي، التواصل الاجتماعي، مع هيكل تنظيمي مصفوفي مسطح نسبيا ومتقاطع الوظائف. وتشتمل قيمها الأساسية على: وضع المستخدم أولا، الابتكار والتجريب، الشفافية والانفتاح، الشمول والتنوع، بالإضافة إلى المسؤولية في التكنولوجيا عن طريق الالتزام ببناء ونشر الذكاء الاصطناعي بمسؤولية وحماية المستخدمين. لذا يمكن القول بأن ثقافتها التنظيمية توفر لها ميزة تجذب المواهب، وتعزز الابتكار والاحتفاظ بالموظفين، مما يجعل **غوغل Google** نموذجا في الصناعة، خاصة وأنها تشجع على المخاطرة المحسوبة والتعلم من الأخطاء، مع مرونة واستقلالية عالية. من خلال ما سبق نجد أن الأبعاد الثقافية ل **غوغل Google** لها دور أساسي في تحقيق الأداء المتميز، وهذا ما سيتم توضيحه في الجدول التالي:

الجدول 9: أبعاد الثقافة ودورها في تحقيق الأداء المتميز ب **غوغل Google**

| البعد              | الوصف                                                                                                                                                                                | الدور في تحقيق الأداء المتميز                                                                                                          |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التوجه نحو الناس   | تركيز قوي على رفاهية الموظفين وسعادتهم من خلال مزايا مثل: الوجبات المجانية، الإجازات المرنّة، إلى 20% من الوقت للمشاريع الخاصة والبرامج الصحية، مما يبيّن دعمه تشبه العائلة الصغيرة. | هذا البعد يزيد من الرضا والاحتفاظ بالمواهب، مما يعزز الإنتاجية والابتكار.                                                              |
| التوجه نحو النتائج | التركيز على الإنجازات والنتائج القابلة للقياس، بالإضافة إلى تبني المعايير العالية والمواعيد النهائية الضيقة، مدعوما بقرارات مبنية على البيانات والتحليلات.                           | يضمن هذا البعد تسليم منتجات عالية الجودة بسرعة، مما ساهم في السيطرة على 90% من سوق محركات البحث العالمية وزيادة الإيرادات الإعلانية.   |
| التوجه نحو الفريق  | هيكل مسطح يشجع التعاون عبر الفرق متعددة التخصصات، مع تواصل مفتوح ومشاركة للأفكار دون طبقات هرمية، ودعم نفسي. وكمثال نجد مشروع <b>Aristotle</b>                                       | هذا البعد يعزز الإبداع الجماعي والابتكار، مما أنتج خدمات متنوعة مثل: <b>YouTube</b> ، <b>Vertex AI</b> ، ورفع كفاءة الفرق بنسبة كبيرة. |

- Les 10 principes fondamentaux de Google, about google/ company-info/philosophy, (consulté le 23/12/2025)
- Jennifer Elias (2026), Alphabet's market cap supasses appel's for first time since 2019, cnbc.com/2026/01/07 , (consulté le 13/1/2026)

## محاضرات في ثقافة المنظمة

|                    |                                                                                                                                 |                                                                                                                             |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الانتباه للتفاصيل  | الالتزام بالدقة في كل عملية، مع الاعتماد على التحليلات الدقيقة والتكرار السريع ( <b>Fail Fast</b> ) لتحسين المنتجات بشكل مستمر. | هذا البعد يحافظ على الجودة الفائقة مما دعم نمو Google Cloud إلى 11-13% من الحصة السوقية ونجاح <b>AI</b> مثل <b>Gemini</b> . |
| الابتكار والمخاطرة | تشجيع التفكير الخلاق، المخاطرة المحسوبة، الفشل كدرس.                                                                            | دفع الريادة في <b>AI</b> والسحابة، مما أدى إلى قيمة سوقية تبلغ حوالي 3.97 ترليون دولار وتتجاوز <b>Appel</b> في 2026         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع التالية:

- Nathaniel Smithson (2024), Google's Organizational Culture & its Traits, panmore.com/google-organization-culture-characteristics-analysis, (consulté le 23/12/2025)
- Kailash Ganesh (2025), 13 Secrets of Google culture and values you need to know and get inspired, cultremonkey.io/employee-engagemenet/googles-culture, (consulté le 23/12/2025)
- Google's company culture : unveiling organizational values, culturepartners.com/insights/ Googles -company- culture - unveiling -organizational - values, (consulté le 23/12/2025)
- Zaver Ali (2023), what makes google's organizational culture stand out ?, snaoqap.com/posts/2023/6/27, (consulté le 23/12/2025)
- Les 10 principes fondamentaux de Google, about google/ company-info/philosophy, (consulté le 23/12/2025)
- Jennifer Elias (2026), Alphabet's market cap supasses appel's for first time since 2019, cnbc.com/2026/01/07 , (consulté le 13/1/2026)

تشكل الأبعاد الخمسة في الجدول أعلاه أسس ثقافة منظمة **غوغل Google**، أساس تميز أدائها فقد ترجمة الثقافة إلى أداء متميز يظهر من خلال: توفير بيئة تشجع التجربة وهذا ما أدى إلى منتجات حققت انتشارا واسعا، وكذا القدرة على جذب المواهب، فالسمعة الثقافية القوية تسهل توظيف مهارات وكفاءات نادرة.

## محاضرات في ثقافة المنظمة

## 9. الخاتمة

ترتكز دراستنا في هذه المطبوعة حول مقياس "ثقافة المنظمة" والذي يمكننا القول أن ما تناولناه عبر محاورها الستة لم يكن مجرد استعراض لمفاهيم إدارية، بل نسعى من خلاله إلى تفكيك البنية المعقدة لمفهوم ثقافة المنظم، والانتقال به من مجرد بناء نظري مجرد إلى متغير استراتيجي حاسم في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات.

إن الانتقال التدريجي عبر المحاور الستة، أتاح لنا استخلاص جملة من الاستنتاجات الجوهرية التي تشكل "خارطة طريق" للطلاب لفهم الديناميكيات الخفية لثقافة المنظمة وهي كالتالي:

- **المحور الأول:** من خلال المدخل المفاهيمي لثقافة المنظمة، أدركنا أن الثقافة ليست مجرد شعارات أو طقوس سطحية، بل هي نظام قيمى معقد يحكم السلوك غير المرئي للأفراد، ويفسر التفاعلات غير الرسمية التي تعجز الهياكل الرسمية عن ضبطها.
- **المحور الثاني:** عالج هذا المحور السيورة التطويرية لثقافة المنظمة، مبرزين دور المؤسسين في بناء وتكوين وغرس الثقافة، مروراً بمرحلة الترسخ والمحافظة عليها، كما تم التطرق ضرورة خضوع ثقافة المنظمة لعمليات التجديد والهندسة المستمرة لضمان مواكبتها للمتغيرات البيئية.
- **المحور الثالث:** جاء ليقدم النماذج والنظريات الخاصة بثقافة المنظمة، بوصفها أدوات تفسيرية ضرورية لتجاوز الفهم السطحي والمشتت للظواهر الثقافية المعقدة.
- **المحور الرابع:** من خلاله خلصنا إلى أن إدارة التنوع الثقافى لم تعد ترفاً فكرياً، بل ضرورة حتمية لتحويل الاختلاف من مصدر للصراع إلى مورد للإبداع والتنافسية، عن طريق إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تهدف إلى استثمار راس المال الثقافى المتنوع كرافعة للابتكار بدلاً من كونه مصدر للصراع التنظيمى.
- **المحور الخامس:** لقد نقلنا هذا المحور من التنظير إلى الممارسة العملية، حيث تم التطرق إلى الجانب المهاراتى للمحلل الثقافى، كما تم التأكيد على أن ثقافة المنظمة متغير قابل للقياس والتقييم من خلال الاعتماد على العديد من الأدوات المنهجية التي تتعدد وتتنوع بين الكمية والنوعية، وهذا ما يمنح المنظمات القدرة على تقليص الفجوة بين الواقع الثقافى الحالى والطموح الاستراتيجى المستهدف.

## محاضرات في ثقافة المنظمة

- **المحور السادس:** قمنا من خلاله بإثبات العلاقة الارتباطية والسببية بين الثقافة القوية والأداء المتميز، عن طريق استعراض التجارب العالمية الرائدة، والتي بينت بأن التفوق المستدام ليس نتاج تكنولوجيا متطورة فحسب، بل هو نتاج ثقافة تنظيمية عميقة تدعم الابتكار والتعلم المستمر والتوجه نحو النتائج، كما أنها تضع المورد البشري في مركز المعادلة الإنتاجية. وعليه يمكن القول بأن ثقافة المنظمة في عصرنا الحالي لم تعد خيارا ثانويا، بل هي تمثل الكفاءة المحورية التي تصنع الفارق بين المنظمات التقليدية ذات الأداء العادي والمنظمات الرائدة ذات الأداء المتميز.

## 10. قائمة المراجع:

## • المؤلفات:

- احمد دويدين، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف - والإدارة، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، دت
- أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن ، 2001
- احمد يوسف دودين، منظمات الاعمال المعاصرة- الوظائف والادارة- ، الاكاديميون للنشر والتوزيع، 2014
- ادجار شابين، ترجمة: محمد منير الاصبحي ومحمد شحاتة وهيبي، الثقافة التنظيمية والقيادة، مركزالبحوث، الرياض، 2011
- ادغارد شابين، ترجمة: محمد منير الاصبحي ومحمد شحاتة وهيبي، الثقافة التنظيمية والقيادة، مركزالبحوث، الرياض، 2011
- برنوطي سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2004
- بشير عباس علاق، طاهر محسن الغالي، المنظمات الافتراضية والتجارة الإلكترونية، المؤتمر العربي الاول حول: تكنولوجيا المعلومات والادارة، الاردن، د.ت
- البكري فؤاد، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، مكتبة عالم الكتب، 2014
- بلال خلف سكارنه، التطوير التنظيمي و الإداري، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009
- جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، ترجمة: رفاعي محمد الرفاعي و إسماعيل علي بسيونين إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، السعودية، 2004

### محاضرات في ثقافة المنظمة

- حريم حسين، ادارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد، عمان، 2009
- حريم حسين، ادارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد، عمان، ط2، 2009
- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، الأردن، ط4، 2013
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004
- الخفاجي نعمة ومنصور الغالب، قراءات في الفكر الإداري، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 342
- زيد منير عبودي، التنظيم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006
- سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال: المفاهيم والاسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009
- عادل بربر، ادارة الموارد البشرية - اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، ط1، 2008
- عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012
- عبد القادر دريالي، ترجمة الحبيب ثابتي، نظرية المنظمات، منشورات مخبر لابداك، الجزائر، 2019
- عبد الله حسن عواد، إدارة و تقييم الأداء دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2010
- عقلة محمد المبيضين و محمد أسامة، اجراءات التدريب الاداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001
- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر، ط1، الجزائر، 2008
- فراج عثمان، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992
- محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الامية، مصر، د.ت، ص 28
- محمد عبد المعبود مرسى، التفسير الاجتماعي للثقافة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990
- محمد فتحي عبد الهادي، الجودة وقياس الاداء في المرافق المعلومات العربية، دار الجوهر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2015
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط6، 2009

### محاضرات في ثقافة المنظمة

- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط4، 2008
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2005
- محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2023
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2008
- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002
- ميد خروف والربيع حصاص، علم اجتماع الثقافة، منشورات جامعة منتوري، الجزائر، 2003
- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
- نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2019
- نور الدين بشير تاويريت، نظرية المنظمة والتنظيم، عالم الكتاب الحديث، الاردن، 2015
- المطبوعات:
- صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014
- الأطروحات:
- اسعد احمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصال Paltel في فلسطين، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008
- بن بزة رحمة، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية، جامعة باتنة 1، 2021/2020
- بن ربيحة محمد، دور ثقافة المؤسسة في الولوج للأسواق الدولية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021/2020
- بوذيب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي: دراسة حالة بيبسي الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014/2013
- حليمي الهام، التحول نحو إدارة تنوع الثقافة التنظيمية في ظل الشراكة الأجنبية: دراسة حالة مؤسستي EUROPACTOR/ALGERIE و SOMATEL LIEBHERR، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2023/2022، ص ص 75-76

### محاضرات في ثقافة المنظمة

- سالم الياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية للألومنيوم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2006
- الياس سالم، دور ثقافة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2013-2014
- سيد حياة، دور إدارة الموارد البشرية في احداث التغيير، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2009
- عقيلة صدوقي، إدارة التنوع الثقافي: مسار لنجاح استراتيجية النمو بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015/2016
- علي عبد الله، اثر البيئة على المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999
- غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمائية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر ، 2017/2018
- كريبط حنان، الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة حالة إدارة عمومية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2018
- نور الدين رواينية، أنماط الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية وعلم الاجتماع، جامعة باجي مختار، قسم علم الاجتماع، عنابة، 2005-2006،

### ● المقالات:

- <sup>1</sup>نورة بن وهيبة ولياس شرفة، التشخيص الثقافي في المحيط المهني، مجلة دفاتر المتوسط، العدد09، 2018
- احمد فارس بوعمامة، دور الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة الجودة بالمؤسسة، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 14، 2018
- إسماعيل بن إبراهيم محمد القبيشي، دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي وعلاقته بالصراع التنظيمي: دراسة تحليلية، مجلة التنمية والتعليم للأبحاث التخصصية، المجلد 4، العدد2، 2018

### محاضرات في ثقافة المنظمة

- اسية هبري: إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية: تطبيقات إدارة التنوع في شركة زين اتصالات الخليج، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 6، العدد 21،
- امير عباس رحمة الله ونور حمد أبو عفونة ومحمد فليح حمزة، دور الابداع الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين عبر الالتزام الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة لعدد من الموظفين في الشركة العامة للمنتجات الغذائية المقر، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 77، 2023
- إيمان بنت عبد الله باعجاجة، أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على وزارة الصناعة والثروة المعدنية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 36، 2021
- بحاش وفاء، ثقافة المنظمة كمحدد لترسيخ وتعزيز اخلاقيات العمل على مستوى المنظمة، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 02، 2019
- بلغماري مولاي إبراهيم وكوديد سفيان وخلدون يوسف شمس الدين، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات الفندقية، مجلة التنوع الاقتصادي، المجلد 3، العدد 1، 2022
- بلغماري مولاي إبراهيم وكوديد سفيان وخلدون يوسف شمس الدين، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات الفندقية، مجلة التنوع الاقتصادي، المجلد 3، العدد 1، 2022
- بن تحيسي عبد الرحيم، بن تحيسي مريم، الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات القطاع الصناعي الجزائري باستخدام نموذج دينيسون: دراسة حالة مجمع حسانوي الصناعي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 2024
- بوبقيرة محمد، المؤسسات الافتراضية، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 4، 2009
- حسين بن سليم واحمد سويس، الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة تاريخ العلوم، العدد 8، 2017
- حلومي الهام وطرفاني عتيقة، إدارة التنوع كاستراتيجية لبناء ميزة تنافسية بالمؤسسة: قراءة في تجربة IBM، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 9، العدد 2، 2020
- خالدية مصطفى عطا عبد الرزاق وسامي احمد عباس وحديد علي احمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، 2019
- خديجة محمد كمال وسعد الشاذلي، التنوع الثقافي وأليات تعزيزه قبل الجامعي في العالم المعاصر، مجلة كلة التربية، عدد يناير، الجزء الثاني، 2020

### محاضرات في ثقافة المنظمة

- رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 1، العدد 1، 2022
- رشيد مناصرية وفريد بن حمو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبليس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 8، 2015
- زيوش زينب و بلاغماس بركة، التنوع والشمول كمحركين للتغير الثقافي: تحليل تجربة تويوتا لصناعة السيارات 2023/2022، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 1، 2025
- زوزو رشيد وبوراس نور الدين، الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة: الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 1، 2013
- زيد الصرايرة ومحمد الكساسبة، أثر الثقة الالكترونية في نجاح المنظمات الافتراضية في الاردن، مجلة المقال للعلوم الاقتصادية والادارية وتكنولوجيا المعلومات، المجلد 9، العدد 2، 2023
- سامي مباركي، بركة مشان، تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة بالجامعات باستخدام اداة تقييم الثقافة التنظيمية: دراسة حالة جامعة باتنة في الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي، للمجلد 11، العدد 2، 2021
- شتاتحة عائشة وبن ساحة أحلام، استراتيجيات التنوع الثقافي وادارته في المنظمات وفق نموذج Taylor Cox، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 4، 2017
- شهناز فاضل احمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي: دراسة استطلاعية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 20، 2009
- طارق محمد بدر وعباس علي صالح، الثقافة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية، المجلة العراقية للبحوث الإنسانية والاجتماعية والعلمية، العدد 184، 2022
- طاري نسرين، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مجلة قبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 4، 2019
- عبد الرزاق يوسف عبد الفتاح الخليفات، موائمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغير في بلدية السلط الكبرى، المجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 5، العدد 13، 2021
- عبد الله البريدي، كيف تشخص الثقافة التنظيمية، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، العدد 73، الرياض، 2005

### محاضرات في ثقافة المنظمة

- عبد المجيد بكاي والعايب رابح، التنوع الثقافي للموظفين بمنظمات الشراكة الأجنبية في الجزائر ودوره في تحديد قيم العمل: دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر- كوبا بمدينة الجلفة، مجلة دراسات وبحاث، المجلد 7، العدد 21، 2015
- عدنان محمد، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام OCAI ، مجلة الإصلاح الاقتصادي والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 13، العدد 3، 2019
- عرابي محفوظ وبلول محمد الصالح، تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، مجلة المنهل، المجلد 7، العدد 1، 2024
- فالتة اليمين وآخرون، المخاطر الالكترونية المدركة وعلاقتها بثقة العملاء في المنظمات الافتراضية: بريد الجزائر أمودجا، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، 2020
- فايذة بوقمتام ورشيدة عداد، إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات الدولية دراسة حالة مؤسسة JIN YING الصينية، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، المجلد 14، 2023
- لوراسية الطاهر، اعتماد النموذج الوري للتميز كمرجع للتميز في الأداء والتعلم التنظيم: تجربة مؤسسة فريال، مجلة دراسات وبحاث اقتصادية ف الطاقات المتحدة، المجلد 8، العدد 1، 2021
- محمد أبو معاش، ثقافة المنظمة وسبل تطويرها، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3، العدد 1، 2022
- نادية امينة كاري وبن عمر عواج، الفعالية التنظيمية بين إدارة التنوع الثقافي والصراع التنظيمي، مجلة افاق علمية، المجلد 13، العدد 5، 2021
- بنجديه موسى حبشي، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، جامعة سوهاج، المجلد 1، العدد 21، 2024
- نعمان نجلاء، إدارة التنوع الثقافي بين النظرية والتطبيق، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 2، العدد 9، 2018
- هادف رانيا وقرال حياة، إدارة التغيير الثقافي داخل المنظمات المعاصرة، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 53
- هادف ليلي، بوغاري فاطمة الزهرة، مساهمة المنظمات الذكية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة شركة IRIS، مجلة ابن خلدون للابداع والتنمية، المجلد 5، العدد 1، 2023

### محاضرات في ثقافة المنظمة

- هبة غالب الشمايلة، حسين العزب، اثر ممارسة الابتكار التنظيمي في بناء المنظمات الذكية: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الاردني، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 10، العدد 2، 2024
- يحي عبد المالك، الثقافة التنظيمية: الدلالات ووالابعاد، مجلة افاق للعلوم، العدد6، 2017

#### ● المداخلات:

- اممر عزوي واحد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، سعيدة، 14/13 ديسمبر 2010، جامعة الطاهر مولاي ، الجزائر
- علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، 09/08 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر
- ياسين بوناب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول: الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، 29 ماي 2013، جامعة الجزائر 2، الجزائر

#### ● مواقع الانترنت:

- omaralbaraidi, 2024, [https://omaralbaraidi.com/organizational\\_culture/](https://omaralbaraidi.com/organizational_culture/) (consulté le 10/10/2025)
- Jessica Lombardo (2024), [www.Microsoft's Culture &cultural Traits \(An Aalysis\), panmore.com/microsoft-corporation-organizational-culture-characteristics-analysis](http://www.Microsoft's_Culture_&cultural_Traits_(An_Aalysis)_panmore.com/microsoft-corporation-organizational-culture-characteristics-analysis), (consulté le 13/12/2025)
- Amy Springer, *Microsoft's Organizational Structure and culture : case study of a technology leader*, [www.functionly.com/orginometry/microsoft-organizational-structure](http://www.functionly.com/orginometry/microsoft-organizational-structure), (consulté le 13/12/2025)
- Keith Boyd, Lisa Miniken and David Hirning( 2025), *Dgitally Transforming Microsoft : Our IT Journey*, [www.microsoft.com/insidetrack/blog/digitally-transforming-microsoft-our-it-journey](http://www.microsoft.com/insidetrack/blog/digitally-transforming-microsoft-our-it-journey), (consulté le 23/12/2025)

### محاضرات في ثقافة المنظمة

- Emily. J.Thompson(2025), *Microsoft Expected to Surge 33% by 2026-outpacing Competitors*, [www.intellectia.ai/news/stock/microsoft-expected-to-Surge-33%-by-2026-outpacing-Competitors](http://www.intellectia.ai/news/stock/microsoft-expected-to-Surge-33%-by-2026-outpacing-Competitors). (consulté le 18/12/2025)
- [www.Businessmap.io/lean-management/improvement/what-is-kaizen](http://www.Businessmap.io/lean-management/improvement/what-is-kaizen), (consulté le 23/12/2025)
- [www.toyota-industries.com/inovators/item/TICORReport2025-E-full-print.pdf](http://www.toyota-industries.com/inovators/item/TICORReport2025-E-full-print.pdf), (consulté le 25/12/2025)
- Nathaniel Smithson (2024), *Google's Organizational Culture & its Traits*, [www.panmore.com/googel-organization-culture-characteristics-analysis](http://www.panmore.com/googel-organization-culture-characteristics-analysis), (consulté le 23/12/2025)
- Google's company culture : unveiling organizational values, [www.culturepartners.com/insights/Googles-company-culture-unveiling-organizational-values](http://www.culturepartners.com/insights/Googles-company-culture-unveiling-organizational-values), (consulté le 23/12/2025)
- Les 10 principes fondamentaux de Google, [www.aboutgoogle/company-info/philosophy](http://www.aboutgoogle/company-info/philosophy), (consulté le 23/12/2025)
- Jennifer Elias (2026), *Alphabet's market cap supasses appel's for first time since 2019*, [www.cnbc.com/2026/01/07](http://www.cnbc.com/2026/01/07) , (consulté le 13/1/2026)
- Kailash Ganesh( 2025), *13 Secrets of Google culture and values you need to know and get inspired*, [cultremonkey.io/employee-engagemenet/googles-culture](http://cultremonkey.io/employee-engagemenet/googles-culture), (consulté le 23/12/2025)
- Google's company culture : unveiling organizational values, [www.culturepartners.com/insights/Googles-company-culture-unveiling-organizational-values](http://www.culturepartners.com/insights/Googles-company-culture-unveiling-organizational-values)
- Zawer Ali (2023), *what makes google's organizational culture stand out ?*, [www.snaoqap.com/posts/2023/6/27](http://www.snaoqap.com/posts/2023/6/27), (consulté le 23/12/2025)
- [www.argaam.com/ar/articledetail/id/1698157](http://www.argaam.com/ar/articledetail/id/1698157), (consulté le 23/12/2025)

### محاضرات في ثقافة المنظمة

- [fsg.univ-tlemcen.dz/larevue07](http://fsg.univ-tlemcen.dz/larevue07), (consulté le 18/12/2025)
- [www.global.toyota/en/sustainability/](http://www.global.toyota/en/sustainability/), (consulté le 25/12/2025)

#### ● المراجع باللغة الأجنبية:

- Akhemekhem, la dynamique du contrôle de gestion , s.d, 2ème Ed, paris
- Angelo Kinicki & Robert Kreitner, Organizational Behavior, New York, , 6th ed 1994
- Chevalier & autres, gestion des ressources humaines, Québec, eddebach université, s.d
- Daft.R.L, organization theory and desing, Thomson, South Western, 8 ed, 2004
- E H Schein, Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 1992
- Gephart & all, Learning Organizations Come Alive Training & Development, 50 (12), 1996
- Gille Bressay & Christian Kantkoyt, Economie D'entreprise, Dalle, Paris, 4edition, 1998
- Henry Mintzberg, The Structuring of Organization, Englewood Cliffs. N. J, Prentice Hall, 1979
- Jaques. E, The Changing Culture of a Factory :A Study of Authority and Restrictive Practices in an Industrial setting, Tavistock, 1951
- Jeffrey.K.Liker, The Toyota Way, McGraw Hill, 2ed, 2020
- John.P. Kotter & James. L. Heskett, Corporate culture et performances, the free press, New York, 1992
- Marsick.V & K. Watkins, Facilitating Learning Organizations : Making Learning Count, Brookfield, VT : Gower, 2010,
- Maurice Thevenet, La Culture D'entreprise, PUF, Paris, 2003

---

محاضرات في ثقافة المنظمة

---

- Pettigrew.A.M, On Studying Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly, 24(4)
- Schein,E.H, Organizational Culture and leadership, Jossey Bass, 2004
- Senge Peter, The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday, New York,1990