



جامعة باجي مختار - عنابة

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR - ANNABA-

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques et Sciences de Gestion

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير



مطبوعة بيداغوجية في الأعمال الموجهة لطلبة ماستر -1-

الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

المقياس: الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

التخصص: إدارة استراتيجية

المستوى: ماستر (1)

من إعداد:

الدكتورة سحنون هبة

(قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة)

السنة الجامعية: 2023/2022

تقديم:

تمثل هذه المطبوعة نموذجاً عن محتوى الدروس الخاصة بمقياس الاستراتيجية والثقافة التنظيمية المقرر على طلبة ماستر 1- إدارة إستراتيجية ،حيث كانت عبارة عن مجهود يهدف إلى تعليم الطالب كيفية تقديم المعلومات بطريقة منهجية وعلمية وتقديم الكم الكبير منها في عناصر مرتبة ومختصرة. ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه المطبوعة في تقديم دروس مشروحة بشكل مبسط حيث تم التطرق بشكل خاص لأساسيات الثقافة التنظيمية والتي تمثل الدروس المعروض في المحاضرات وفق المقرر الوزاري أما الجزء الثاني فيمثل علاقة الثقافة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية والتي تمثل البحوث التي سوف يتم تقديمها خلال الأعمال الموجهة. وتأخذ هذه المطبوعة بعين الاعتبار المدة الزمنية المخصصة للسداسي في تقديم المحاضرات والأعمال الموجهة وبالتالي فقد جاءت هذه المطبوعة لتحقيق للطلبة الأجزاء جملة من الأهداف التعليمية وتكسبهم مهارات حول المقياس المنوط بها،حيث نوجز هذه الأهداف في:

* جعل الطالب يدرك جيداً معنى التسويق الثقافية التنظيمية ، والمراحل التي مر بها هذا المصطلح إلى حين وصوله للصورة التي يطبق به حالياً .

* التعرف بنوع من التفصيل عن مكونات ومستويات الثقافة التنظيمية ومحدداتها.

* جعل الطالب يدرك أهمية الثقافة التنظيمية والمنظمة ودورها في تكوين الاستراتيجية ومقاومة التغيير .

في الأخير نأمل أن يكون هذا الجهد اضافة علمية يستفيد منها الطلبة في مختلف الأطوار عموماً .

الفهرس

الصفحة	المكونات
01	تقديم
04-02	الفهرس
05	مقدمة

الفصل الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

09	الأهداف التعليمية للفصل
09	1. ماهية الثقافة التنظيمية
11	2. أهمية الثقافة التنظيمية
12	3. خصائص الثقافة التنظيمية
15	4. مستويات الثقافة التنظيمية
16	5. تصنيف الثقافة التنظيمية تبعا للسلوك الاستراتيجية للمنظمة
16	1.5. تصنيف مايلز وسناو (Miles and snow) للثقافة التنظيمية
19	2.5. تصنيف شارلس هاندي (Handy Charles) للثقافة التنظيمية

الفصل الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية

24	1. تشخيص الثقافة التنظيمية وقياس فجوتها
24	1.1. قياس الثقافة التنظيمية
25	2.1. أداة تقييم الثقافة التنظيمية
29	3.1. تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية

32	 تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المنظمة
36	 3. علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي
36	 1.3. تعريف الالتزام الوظيفي
36	 2.3. علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي
38	 4. علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية
38	 1.4. عناصر الأداء الوظيفي
38	 2.4. قياس أداء الموارد البشرية
40	 3.4. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية
43	 5. الثقافة التنظيمية والمقاربة المبنية على الموارد
43	 1.5. البعد المنهجي للمقاربة المبنية على الموارد
44	 2.5. تصنيف الموارد وفق مقاربة RBV
45	 3.5. معايير قياس قيمة الموارد
47	 6. إدارة التعدد الثقافي
47	 1.6. تعريف إدارة التعدد الثقافي
49	 2.6. ممارسات إدارة التعدد الثقافي
50	 3.6. أسباب تبني المنظمات سياسة التعدد الثقافي
50	 4.6. استراتيجيات تطوير الوعي بالتعدد الثقافي
52	 5.6. مشاكل إدارة التعدد الثقافي
53	 7. علاقة الثقافة التنظيمية بالاستراتيجية وصياغتها

55	 1.7. أثر الثقافة والقيم على تكوين الثقافة التنظيمية
57	 8. تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير
61	 خاتمة
62	 قائمة المراجع

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في منظمات الأعمال يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا عناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه، فهي تعتبر بشكل عام النواة التي تنطلق من السلوكيات الفردية أو الجماعية في كافة مناحي الحياة، وكلما تم غرس الثقافة في المراحل الأولى لأي فرد يكون من السهل التعاطي معها وتنفيذها على أرض الواقع مستقبلا. فهي نتاج ما اكتسبه الأفراد من أنماط سلوكية وطرق تفكير وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة، ثم تضيف هذه الأخيرة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها، ما يحدد شخصيتها ويميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى. ولا بد من إيجاد ثقافة تنظيمية تكيفية تتميز بالديناميكية في تعاملها مع البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة مختلف التحديات والرهانات التي قد تعترضها مستقبلا، إذ تتوقف فعالية المنظمات إلى إيجاد ثقافة تنظيمية ذات هوية متميزة بالقيم العقلانية والإيجابية المغروسة في مواردها البشرية وذلك من أجل ضمان توجيه سلوكهم نحو الأهداف العامة للمنظمة.

إذن فالمنظمة هي كيان ثقافي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة ويؤثر في سلوك وأداء الموارد البشرية داخلها، فالقيم والمعتقدات التي تستند عليها المنظمات في ترتيب أوضاعها الداخلية مع بيئتها الخارجية هي التي تحكم الأداء وتؤثر في سلوك مواردها البشرية وطريقة أدائهم وتفكيرهم وإدراكهم لبيئة العمل الداخلية والخارجية، وذلك وفقا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة، فالثقافة التنظيمية القوية والمرنة تمنح للموارد البشرية المزيد من الحرية، وتطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الإنتاجية وتعطيهم السلطة الكافية للمشاركة وحل المشكلات، وكذا تعمل على

تحفيزهم لأداء عملهم والرفع من مستوى التزامهم وانتمائهم وولائهم، مما يؤدي في الأخير إلى توحيد وتضامن أفراد المنظمة وهذا ما يشكل دافعا لهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

توجه هذه المطبوعة لطلبتنا الأعزاء ولزملائنا الأساتذة لفهم مقياس الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، وقد تم تحريرها بما يتوافق والمقرر التعليمي للمقياس تخصص ماستر-1- إدارة إستراتيجية ، وقد اشتملت على فصلين تم عرضهما وفق تسلسل منطقي حتى يسهل على الدارس الفهم العميق للمقياس. قسما هذان الفصلان إلى:

الفصل الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نجعله مدخلا للحديث عن الثقافة التنظيمية ،من خلال التطرق للعناصر التالية:

1. ماهية الثقافة التنظيمية

2. أهمية الثقافة التنظيمية

3. خصائص الثقافة التنظيمية

4. مستويات الثقافة التنظيمية

5. تصنيف الثقافة التنظيمية تبعا للسلوك الاستراتيجي للمنظمة.

الفصل الثاني : علاقة الثقافة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية

تم التطرق من خلال الفصل الثاني للمواضيع الموزعة للبحوث على الطلبة من خلال دراسة علاقة الثقافة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية.

- 1.تشخيص الثقافة التنظيمية وقياس فجوتها
- 2.الثقافة التنظيمية وتأثيرها على إدارة المنظمة
- 3.الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام الوظيفي
- 4.الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموارد البشرية
- 5.إدارة التعدد الثقافي
6. علاقة الثقافة التنظيمية بالإستراتيجية وصياغتها
- 7.تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير

الدكتورة سحنون هبة

اساسيات حول الثقافة التنظيمية

1. ماهية الثقافة التنظيمية
2. أهمية الثقافة التنظيمية
3. خصائص الثقافة التنظيمية
4. مستويات الثقافة التنظيمية
5. تصنيف الثقافة التنظيمية تبعا للسلوك الاستراتيجي للمنظمة

تعد الثقافة التنظيمية أحد الموضوعات الهامة في المنظمات الحديثة نظرا لارتباطها بالبعد

الاجتماعي والنفسي والثقافي للموارد البشرية، فهي تعتبر عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال المعاصرة، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاحها أو فشلها، خاصة في الوقت الحالي الذي أصبح يتميز بتغيرات بيئية سريعة ومتطورة، إذ أن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة التنظيمية في المنظمة أثبتت بأنها المحدد الأساسي للنجاح.

الأهداف التعليمية للفصل:

- التعرف على الثقافة التنظيمية ، مكوناتها ، أهميتها و مستويات تحليلها.
- فهم أثر الثقافة التنظيمية (القيم و المعتقدات) على تكوين الاستراتيجيات.
- التعرف على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير الإستراتيجي التسهيل أو العرقلة .

1. ماهية الثقافة التنظيمية:

1.1 تعريف الثقافة التنظيمية

مصطلح " الثقافة التنظيمية "مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المنظمة، فمن الضروري استعراض بعض من التعاريف التي طورها الباحثون في نظرية التنظيم للثقافة التنظيمية متأثرين في ذلك بالتعاريف التي قدمها علماء " الأنثروبولوجيا " علم

الإنسان للثقافة. وكبداية لهذا الغرض يعرف روجر هاريسون الثقافة التنظيمية بأنها: " الإيديولوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة في كل المنظمات، وأيضاً العادات الراسخة للطرق التي يجب على لموارد البشرية العمل بموجبها في تلك المنظمات." من أبرز تلك التعريفات نذكر:

يعرف ديل وكندي الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة من الافتراضات والمفاهيم والأنظمة والقوانين الضمنية، التي تحكم السلوك اليومي للمورد البشري في محيط العمل¹. ويعرفها (lewin kurt) على أنها " مجموعة الافتراضات و المعتقدات و القيم و القواعد و المعايير التي يشتركها أفراد المنظمة، و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها و يمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة أو ثقافة دائرة أو وحدة ، الثقافة شيء لا يشاهد و لا يحس و لكنه حاضر و متغلغل و هي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة و يؤثر فيه"².

ومن أكثر التعاريف انتشاراً وشيوعاً هو تعريف (Edgar Shein) حيث يعرفها على أنها "مجموع المبادئ الأساسية التي ابتكرتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء محاولتها للتكيف الخارجي أو الاندماج الداخلي و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعميمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها"³.

¹ أحمد عبد الله وآخرون، (2005)، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، خورزم للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ص 291-295.

² دحمانى زهيرة ، (2010)، الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، الجزائر، ص 12.

³ Schein, E. H. (1985), **Organizational Culture & Leadership**, Jossey – Bass, San Francisco, USA, p13

ويمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى " منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم أيا كانت وجهة النظر حول موضوع الثقافة التنظيمية، فإنه يمكن تعريفها بأنها: الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، التي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية"¹.

2. أهمية الثقافة التنظيمية:

- تعتبر الثقافة التنظيمية المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلّى بها الموارد البشرية، من خلال سلوكهم وأداء عملهم اليومي داخل المنظمة. ويمكن تلخيص أهميتها كما يلي:
- **بناء إحساس بالتاريخ:** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء، والعمل والأشخاص البارزين في المنظمة.
- **إيجاد شعور بالتوحد :** فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة، ومعايير الأداء العالي.
- **تطوير إحساس بالعضوية والانتماء:** تنتعز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا، وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للموارد البشرية وتدريبهم وتطويرهم.
- **زيادة التبادل بين الأعضاء :** وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والموارد البشرية.

¹نعيمه موهوبي، خولة الشايب، محمد الساسي الشايب، (2021)، مستوى الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر مروضيهم في ضوء بعض المتغيرات (دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرياح ورقلة)، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 04، العدد 04، ص 365

كما يمكن أن تساهم الثقافة التنظيمية بدرجة كبيرة في دعم أو عرقلة الأداء التنظيمي، وتكمن إضافة لما تم ذكره سابقاً في:¹

- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة، فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية والصارمة لتأكيد السلوك المطلوب للموارد البشرية داخل المنظمة.
- بما أن الموارد البشرية يؤديون أدوارهم في إطار تنظيمي واحد، فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية، تحدد للموارد البشرية السلوك التنظيمي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، مثل: مستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشاكل التي تحددها الثقافة التنظيمية، وتدريبهم وتكافؤهم عليها.

- إضافة إلى أنها تمثل القاعدة القوية التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة، في الأسواق المحلية والعالمية، فهي تعمل على دمج غايات وطموحات الأفراد داخل المنظمة بأهدافها العليا.²

3. خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من السمات الرئيسية التي تتصف بها الثقافة التنظيمية نذكرها كالاتي:¹

¹مراد ممدوح كامل، (2006)، التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، القاهرة، ص60.

²نجا قريشي، (2017)، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (30) جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص432.

¹بلال خلف السكار نه، (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 371-373.

- **الثقافة التنظيمية نظام مركب:** أي أن المنظمة لا تملك ثقافة واحدة، وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الموارد البشرية التي تنتمي إليها، وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة.
 - **الثقافة التنظيمية نظام متكامل:** وذلك من خلال الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة التنظيمية داخل المنظمة، بحيث أي تغيير على أحد عناصرها ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.
 - **الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور:** عادة ما تكون الثقافة التنظيمية قابلة للتغيير والتطوير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، وهذا من أجل تحقيق أهدافها.
- الثقافة التنظيمية نظام مرن:** ونقصد بذلك أن الثقافة التنظيمية تتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها. إضافة إلى أن الثقافة التنظيمية تتصف بأنها:¹
1. **الثقافة التنظيمية عملية إنسانية:** يعتبر المورد البشري المصدر الرئيسي للثقافة، ومن دونه لا تكون هناك ثقافة.
 2. **تعتبر الثقافة التنظيمية 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 وأدائهم داخل المنظمة.

¹ زيد منير عبوي، (2006)، التنظيم الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 155.

- تعمل الثقافة التنظيمية على إشباع حاجات ورغبات الموارد البشرية.
- تتميز الثقافة التنظيمية بأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بعمليات التفاعل الاجتماعي.¹

¹ أحمد قوارية، (2012)، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 288.

4. مستويات الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاثة مستويات للثقافة ، ويتم تشخيص كل مستوى بطريقة مختلفة، لذلك ينبغي دراسة الثقافة من خلال هذه المستويات الثلاثة، وهي الأشياء المصنوعة والظاهرة، القيم، والافتراضات الضمنية الأساسية، وفيما يلي توضيح لهذه المستويات الثلاثة:¹

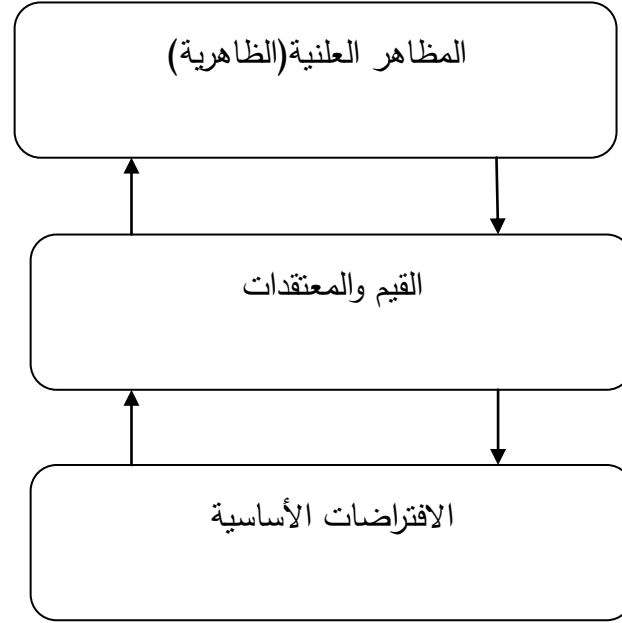
المستوى الأول: الأشياء المصنوعة والظاهرة: وتدرج ضمن هذا المستوى الأشياء من صنع الإنسان، ابتداءً من المكان والمباني وغير ذلك من أبعاد البيئة المادية، وكذلك الأبعاد الظاهرة من البيئة الاجتماعية كاللغة والسلوك الظاهري للأعضاء .

المستوى الثاني: القيم: وهو المستوى الأقل ظاهرياً للثقافة، وتعني القيم ما يتم اعتباره مهماً يستحق التفضيل، وما هو صحيح وما هو خطأ فكل ثقافة تغرس في الأعضاء مجموعة قيم تساعد في تحديد السلوك المقبول والسلوك المرفوض، كما تساعد في تحديد ما هو خطأ، وهذه القيم تشكل الأساس للبعد الأول الظاهري، فمثلاً نجد في ثقافة الجد والعمل اهتماماً بقيم النجاح والتفوق، في حين نجد في ثقافة القوة التركيز على الفوز على الآخرين والتغلب عليهم .

المستوى الثالث: افتراضات ضمنية أساسية: هذا البعد هو الأقل ظاهرياً ولكنه بالغ الأهمية، لأنه يشكل الأساس لطبيعة القيم التي تتبناها الثقافة، فمثلاً، إذا سألنا أنفسنا: لماذا تغرس بعض الأسر في أفرادها ثقافة الدراسة وبذل الجهد في العمل؟ سنجد بأن ذلك لأنها "تفترض ضمناً" بأن النجاح والتقدم في الحياة يحصل نتيجة بذل الجهد في الدراسة والعمل، وهذه الافتراضات ضمنية وقد لا تكون شعورية، إلا أنها بالغة الأهمية، حيث تعتمد على نظام القيم، والذي ينعكس بدوره على الأشياء والسلوك الظاهري.

والشكل التالي يوضح الثلاث مستويات للثقافة التي يمكن ان نجدها في أي منظمة كالتالي :

الشكل رقم (1): (نموذج Schein Edgar) لمستويات الثقافة التنظيمية



Source : Schein, E. H.(1985) "**Organizational Culture & Leadership**", Jossey – Bass, San Francisco, USA, 3rd Edition, p26.

5. تصنيف الثقافة التنظيمية تبعا للسلوك الاستراتيجي للمنظمة:

1.5. تصنيف مايلز وسناو (Miles and snow) للثقافة التنظيمية:

قدم الباحثان ميلز وزميله سنو نموذجهما المسمى بنموذج الاستراتيجيات التكيفية ومفاد أن المنظمات يجب أن تسعى لتطبيق استراتيجية الأعمال التي تتلاءم بصورة أكبر مع البيئة التي تعمل بها. فالاستراتيجية المنتقاة وفقا لذلك هي التي تتيح للمنظمة التكيف بنجاح مع التحديات البيئية التي يمكن أن تواجهها.

فقد اقترح كل من (Snow & Miles) أربع استراتيجيات تنظر الى المنظمة على أنها نظام كامل ومندمج في تفاعل ديناميكي مع بيئتها، وهي: المنقبة، المحللة، المدافعة، المستجيبة.

حيث قام الباحثان مايلز وسنو سنة (1978) بتقسيم المشروعات على أساس المعدل الذي تتم به تغيير منتجاتها وأسواقها إلى واحدة من الاستراتيجيات الأربعة. ويستند التصنيف إلى فكرة أن المديرين يبحثون عن صياغة لاستراتيجية التي تتلائم مع البيئة الخارجية، وأن المنظمات تسعى من أجل تحقيق الانسجام ما بين خصائص المنظمة الداخلية والاستراتيجية من جهة، والبيئة الخارجية من جهة أخرى.

➤ **المنقبون:** يتصف المنقبون بالعمل في بيئة أكثر تعقيدا للمتغيرات البيئية الخارجية، وأن المنقبون يبحثون باستمرار عن تحديد موقع فرص المنتج والسوق الجديدة واستغلالها. والمنظمات تقريبا تبحث باستمرار عن فرص السوق، وأنها تقوم بانتظام بتجربة الاستجابات الممكنة إلى الاتجاهات البيئية الظاهرة حديثا، من هذا أن المنظمات غالبا ما تقوم بخلق التغيير والالتأكد الذي ينبغي على المنافسين الاستجابة له.

➤ **المدافعون:** يميل المدافعون إلى العمل في بيئة مستقرة، وهم يحاولون عزل جزء من السوق الكلي لتكوين مجموعة مستقرة من المنتجات والزيائن، إنها الاستراتيجية التي تضم مجالات المنتج / سوق ضيقة، وتحاول هذه الاستراتيجية تحديد موقع أمين والمحافظة عليه. هذا يجري عن طريقة تحديد جزء من سوق معين ليخلقوا فيه مجموعة مستقرة من المنتجات والزيائن. لا تسعى هذه الاستراتيجية إلى الإبداع ولا

إلى النمو إنما تركز أساساً على الكفاءة الداخلية والرقابة من أجل تقديم منتج أفضل. تركز الإدارة أعمالها في هذه المنظمات على امتلاك آليات عمل متواضعة للاتصال والتنسيق ومعتمدة على حل المشكلات الإدارية التي تواجهها أثناء عملها على اتخاذ القرارات المركزية والرقابة المحكمة على التكلفة والتفويض المنخفض للأفراد العاملين، وأنهم يركزون على النواحي الهندسية للإنتاج وبيدون انتباهها شديداً لخط العمق، وعلى أية حال فإنهم كذلك لديهم قاعدة تقنية ضيقة¹.

➤ **المحللون:** تقع هذه الاستراتيجية في منتصف الاستراتيجيتين المتعاكستين (المدافعة والمنقبة) حيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى تعظيم الفرص، وفي نفس الوقت تقليل المخاطرة، وتميل إلى إشغال موقع متوسط بين المنقبين والمدافعين يكونوا بصورة اعتيادية الثاني الذي يدخل سوق / منتج جديد بعد الدخول الأول للمنقبين والمنظمات التي تستخدم هذه الاستراتيجية نسبياً والآخر متغير، ففي مجالات المستقرة فإنَّ تعمل في نوعين من مجالات المنتج / السوق أحدهما مستقر هذه المنظمات تعمل بصورة روتينية وكفاءة من خلال استعمال هياكل تنظيمية رسمية. أما في مجالات المضطربة أكثر فإن الإدارة العليا يراقبون منافسيهم بصورة دقيقة من أجل الحصول على أفكار جديدة، ومن ثم يتخذون بسرعة الأفكار التي تظهر بالنسبة لهم النجاح.

➤ **المستجيبون:** تتصف بعدم الثبات والتماسك وتكون مستجيبة لما يفعله المنافسون وبالتالي فهي لا تقوم بأي تعديلات إلا إذا أجبرتها الظروف البيئية على ذلك

¹ محمود حسن جمعة، (2020)، دور استراتيجيات الأعمال على فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة استطلاعية لآراء القائمين على برنامج تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية - جمهورية العراق -، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 04 ، العدد 02 ، ص ص 126-127.

ونتيجة لتأرجحها وعدم استقراريتها واستجابتها غير الملائمة للبيئة، مما يؤدي إلى ضعف في أدائها، وبالتالي لا تقدم المنظمات المستجيبة أية نمط منسجم للسلوك الاستجابي للأحوال البيئية، وهذه المنظمات تستجيب فقط للظرف التنافسي عندما تضطر القيام بمثل ذلك وبطريقة غير منسجمة وغير مستقرة بصورة مميزة. إن سلوك المنظمة ذات الاستراتيجية المستجيبة مستقر وقراراتها موجهة نحو الأمد القصير أكثر من الأمد الطويل، وإنها لا تحاول الاحتفاظ بمجال منتج / سوق محدد سبق وإن اكتسبته، وكذلك لا تحاول الاعتماد ووضع رأس المال على فرص بيئية حيوية أو تدخل مخاطر حقيقية. كما إن الإدارة العليا تدرك التغيير بصورة متكررة وعدم التأكيد الذي يحدث في بيئاتهم التنظيمية، إلا أنهم غير قادرين على الاستجابة بصورة فاعلة.

2.5. تصنيف شارلس هاندي (Handy Charles) للثقافة التنظيمية:

ولقد ميز العالم "Charles Handy" بين أربعة أنواع للثقافة التنظيمية وهذه الأنواع هي:¹

- **ثقافة القوة:** وهي ثقافة تنظيمية يعمل فيها مجموعة من الموارد البشرية يمتلك قلة منهم قوة وتأثيرا كبيرين ويطيعهم جميع من في المنظمة، وهذا النوع أوضح ما يكون في المنظمات صغيرة الحجم وتحديدًا العائلية، فهذه المنظمات لا تمتلك قوانين وقواعد عمل وإجراءات محددة، ولهذا يتم تنفيذ العمل بإطاعة شخص قوي يخشاه الجميع ويحترمونه، وبالتالي فإن هذا النوع من الثقافة التنظيمية يغرس في الموارد البشرية قيم احترام هذا الشخص وضرورة

¹ حسين أحمد الطراونه، (2012)، «نظرية المنظمة»، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 294-296.

تنفيذ ما يطلبه، إذ نجد كذلك هذه الثقافة بشكل كبير وواضح في المنظمات العسكرية التي تعتبر طاعة شخص معين في موقع القوة أمراً أساسياً لنجاحها.

■ **ثقافة الدور:** ونعني بها ثقافة تنظيمية تغرس قيم احترام وطاعة أصحاب أدوار أو مراكز إدارية محددة في الهيكل التنظيمي، وهو أوضح ما يكون في المنظمة الكلاسيكية البيروقراطية، حيث يشكل الخبراء والمختصون مصدراً للقوة والشرعية، وكذا الأمر فيما يتعلق بنظرة المجتمع للطبيب والمحامي والعالم، فكل هؤلاء يشتغلون مناصب وأدوار مهمة، فنطيع هنا صاحب الدور لدوره وليس لشخصه أو اسمه، بحيث يقوم كل مستوى إداري برفع تقريره إلى المستوى الذي يعلوه، وهي ثقافة غير مرنة تماماً، بحيث لا تساعد على التكيف مع المتغيرات الجذرية والشاملة للمنظمة.

■ **ثقافة الفرد:** هي الثقافة التي تجعل من المورد البشري محور اهتمام ومحط أنظار من قبل الآخرين، حيث تسعى المنظمة من خلالها إلى خلق هالة حول شخص معين قائد أو خبير، مما تشكل هذه الشخصية مركز جذب وأداة تأثير، وهذا أوضح ما يكون في المنظمات السياسية أو الفنية، حيث تعتمد على الفعل السياسي كوسيلة للتأثير، مثل: النقابات المهنية، إلا أنه في حالة حدوث مشكلات في علاقات المنظمة الداخلية، بين الوحدات الإدارية أو الموارد فسوف تتسحب آثارها على المنظمة ككل.

■ **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تنفيذ المشروع والمهمة، وعلى المرونة والقدرة على التكيف، وتعلي من قيمة الاتصالات الجانبية وليس الرأسية، وتعطي قيمة وأهمية لإنجاز الموارد البشرية، وتهتم بالدرجة الأولى بالمهارات وتمكين هذه الأخيرة للقيام بالمهام على أفضل وجه، ونجد هذه الثقافة عادة في المنظمات الريادية والإبداعية التي تركز على

المهارات وليس على دور شخص معين، إذ أنها لا تهتم بالرموز أو المناصب الرسمية، بل بما يمكن أن يحققه المورد البشري.

من خلال عرض الثقافات الأربعة نجد أن ثقافة المهمة هي الأنسب للمنظمات المعاصرة، والتي تهتم بما يسهم به المورد البشري في أداء مهامه وحل المشكلات التي قد تواجه المنظمة.

ويمكن التمييز أيضا بين نوعين آخرين من الثقافة التنظيمية هما:¹

- **الثقافة التنظيمية القوية:** حيث يزداد التمسك وينشد بالقيم الجوهرية للمنظمة، والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الموارد البشرية، من خلال مجموعة المعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.

- **الثقافة التنظيمية الضعيفة:** وهي عكس الثقافة القوية، حيث لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة، وبالتالي يجد الموارد البشرية صعوبة في التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية هما:

- الإجماع لنفس القيم والسلوكيات الحيوية في المنظمة من قبل الموارد البشرية، ومشاركة واسعة لنفس القيم والذي يتوقف على تعريفهم عليها وكيفية العمل بها من جهة، وعلى نظام المكافآت الممنوحة من جهة أخرى.

- الشدة: وهي مدى تمسك الموارد البشرية في المنظمة بالقيم، وتزداد الثقافة التنظيمية قوة بتزايد شدة وقوة تمسك هذه الأخيرة بها والاعتقادات داخل المنظمة.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 372.

الفصل الثاني

علاقة الثقافة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية

1. تشخيص الثقافة التنظيمية وقياس فجوتها
2. تأثير الثقافة التنظيمية على ادارة المنظمة
3. تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي
4. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية
5. الثقافة التنظيمية والمقاربة المبنية على الموارد
6. إدارة التعدد الثقافي
7. علاقة الثقافة التنظيمية بالاستراتيجية وصياغتها
8. تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير

الفصل الثاني :علاقة الثقافة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية مصدرا لقيمة المنظمة وكذا أهم المتغيرات المتعلقة بدراسة السلوك، حيث هذه الأخيرة أصبحت مصدر اهتمام من قبل العديد من الباحثين حيث لخصت إلى أنه لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وتؤثر فيها إيجابا أم سلبا، وسيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى ملخص البحوث الموجهة للطلبة في جانب الأعمال الموجهة من خلال التعرض لتأثير الثقافة التنظيمية على بعض المتغيرات التنظيمية في المنظمة.

الأهداف التعليمية للفصل:

- التعرف على دور الثقافة التنظيمية داخل المنظمة
- تمكين الطالب من البحث والتتقيب على المعلومات بنفسه وإثراء رصيده المعرف.
- التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بكل متغير على حدى في شكل بحوث ،للتعمق أكثر في مجل البحث.

1. تشخيص الثقافة التنظيمية وقياس فجوتها:

كون الدور الرئيسي الذي تلعبه الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، يستوجب عنه إمكانية قياسها وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، والقدرة على مقارنتها مع ثقافات التنظيمية لمنظمات أخرى، وقد اختلف أهل الاختصاص حول القدرة على قياس الثقافة التنظيمية، تبعاً لمنطقتهم المنهجية والاستمولوجية.

1.1. قياس الثقافة التنظيمية:

من أجل دراسة مظاهر الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع بعض المتغيرات التنظيمية، فإن الباحثين سعوا اتجاه تحديد وقياس أنواع متنوعة منها. وإن أي محاولة لقياس الثقافة التنظيمية ضمن مصطلحات الأبعاد الأساسية يمكن أن تكون محاولة تقييم ناقصة لأن الثقافة التنظيمية بالأحرى بناء معقد وغير ملموس .

والسؤال المتعلق بكيفية قياس الثقافة التنظيمية كان يدور في قلب النقاش العلمي بين العلماء والممارسين التنظيميين لوقت طويل وبالرغم من أن هناك اهتمام كبير حول موضوع الثقافة التنظيمية لكن قضية قياس ومقارنة هذا المفهوم هي قضية صعبة في أحسن الأحوال وعلى أي حال التنظيمية¹. وقد اختلف أهل الاختصاص حول القدرة على قياس الثقافة التنظيمية، تبعاً لمنطقتهم المنهجية والاستمولوجية، ففي الأدبيات هناك مدخلان أساسيان متوفران لقياس الثقافة التنظيمية :

¹، عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010، ص 43.

-**المدخل النوعي** : هذا المدخل يعكس وجهة النظر الداخلية لأعضاء المنظمة. فمستخدم المدخل النوعي يهتم بالملاحظة المعمقة اتجاه الفرد. وبالتالي فالمدخل النوعي يقدم وجهة نظر ذات طبيعة داخلية متعلقة بالمنظمة.

-**المدخل الكمي** : الذي يهدف لوضع قواعد ونظم عامة تحكم الثقافة التنظيمية وقد اعتمد هذا المدخل على الأدوات الإحصائية كالاستبيان لتقييم أبعاد الثقافة التنظيمية وهو ما يمكن المقارنة بين مختلف الثقافات التنظيمية. وقد بين الدراسات أن المدخل الكمي الأكثر انتشارا وتداولاً في الأبحاث كونه في المتناول ولا يحتاج لكثير من الوقت والمال على عكس المدخل النوعي الذي يحتوي العديد من دراسات الحالة¹

2.1. أداة تقييم الثقافة التنظيمية:

تعتبر أداة تقييم الثقافة التنظيمية Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) من بين الأدوات التي تقوم بتقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية وقياس الفجوة الثقافية، والتي صممت من قبل الباحثان الأمريكان (Cameron & Quinn)، فهي كإطار نظري وتطبيقي لفهم الثقافة التنظيمية. كما أن هذه الأداة مطبقة في أكثر من 10000 منظمة في العالم وفي قطاعات مختلفة مثل: القطاع الخاص، القطاع العام، التعليم، العناية الصحية ومنظمات التكنولوجيا العالية ومنظمات للمجتمع المدني وغيرها. وقد بين العديد من الباحثين من بينهم (Yeung , Brockbank, & Ulrich)، (Román-Velázquez) أن اختيار أداة (OCAI) في دراستهم بسبب صلابتها النظرية في توحيد العلاقة بين أنواع الثقافات التنظيمية والمتغيرات

¹ بلغماري مولاي ابراهيم، كوديد سفيان، خلدون يوسف شمس الدين، (2022)، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات الفندقية، مجلة التنويع الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، جامعة لحاج شعيب، عين تموشنت الجزائر، ص 119 .

الفصل الثاني :علاقة الثقافة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية

التنظيمية الأخرى .وتعتبر أداة تقييم الثقافة التنظيمية كوسيلة مختبرة وذات مصداقية عالية لتشخيص الثقافة التنظيمية، وتقيس هذه الأداة ستة جوانب للثقافة التنظيمية هي:

- الخصائص المهنية؛

-القيادة التنظيمية ؛

-إدارة العاملين؛

- التماسك التنظيمي؛

-التركيز الاستراتيجي؛

- معايير النجاح

الجدول(1):ملخص مقياس الثقافة التنظيمية

الرمز	عدد الفقرات	البعد
DC	4	الخصائص المهنية
OL	4	القيادة التنظيمية
ME	4	ادارة العاملين
OG	4	التماسك التنظيمي
SE	4	التركيز الاستراتيجي
CS	4	معيان النجاح
OCAI	24	اداة تقييم الثقافة التنظيمية

Source: Cameron, K., & Quinn, R. E. (2000). *Organizational Culture Assessment Instrument. Diagnosing and Changing Organizational Culture*, P30

وكل جانب من هذه الجوانب الست يشمل أربعة فقرات موزعة، وهي تمثل استجابة لواحد من

أربع أنواع للثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة، ثقافة إبداعية، ثقافة السوق، ثقافة هرمية)، كما يجب أن

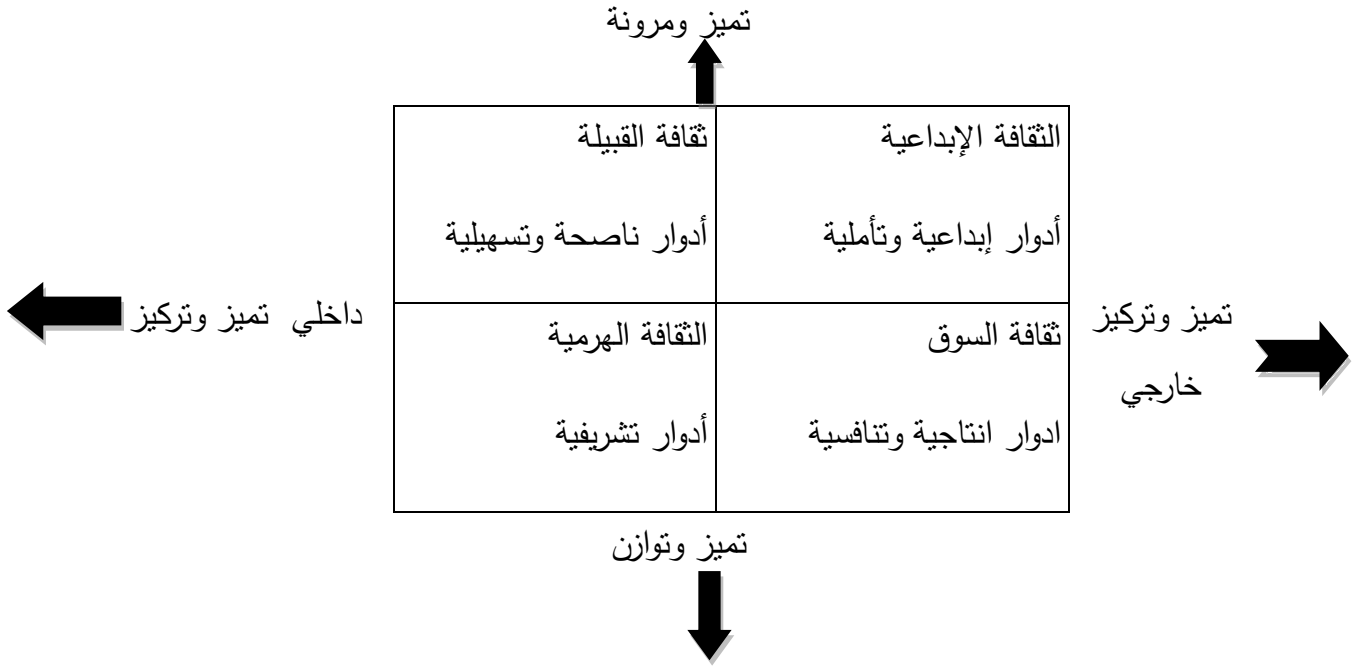
يوزع المجيب 100 نقطة لهذه الأداة ضمن الجوانب الستة التي تم ذكرها .ويتم تشخيص الثقافة

التنظيمية بالاعتماد على محورين أساسيين (في ضوء المؤشرات الأساسية للمنظمات الفاعلة

الفصل الثاني : علاقة الثقافة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية

والتي تعكس التوتر والتضارب التنافسي الموجود في أي نظام إنساني (هما : المحور العمودي يعكس المدى الذي يكون فيه هيكل المنظمة مركز على المرونة والديناميكية أو الاستقرار والسيطرة) (التنافس بين التغيير والاستقرار)، أما المحور الأفقي فيشير إلى المدى الذي تركز فيه المنظمة على التوجه الداخلي والتكامل أو التوجه الخارجي والتكيف (الصراع بين داخل المنظمة والبيئة الخارجية)، وفي ضوء التقاطع الحاصل بين هذين المحورين ينتج أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية هي: ثقافة القبيلة ، ثقافة إبداعية، ثقافة السوق وثقافة هرمية¹.

الشكل (2): أبعاد الثقافة التنظيمية حسب كامرون وكوين



Source: Cameron, K., & Quinn, R. E. (2000). *Organizational Culture Assessment Instrument. Diagnosing and Changing Organizational Culture*, P32

❖ **ثقافة الابداع**: تمتاز هذه الثقافة باللامركزية وتوجه المؤسسة فيها يكون نحو

الخارج تتمثل قوتها في سرعة التغيير والتكيف مع التغيرات الخارجية ويكون فيها تركيز

¹ سامي مباركي، بركة مشنان، (2019)، تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية دراسة حالة جامعة باتنة في الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 11، العدد 02، ص 175-176

كبير على الابتكار والمخاطرة والإبداع من أجل مواجهة عدم اليقين والغموض و زيادة الحمل المعلوماتي، يمتاز النمط القيادي فيها بالابتكار والمخاطرة والأخذ بالتغيير ففيها يتم الالتزام بالتجريب والإبداع.

❖ **ثقافة السوق:** يتم التعرف على ثقافة السوق لاهتمامها الكبير بالإنتاج والانجاز وتحقيق الأهداف ومن ثم فإن القيم السائدة في هذه الثقافة هي الانتاجية والفعالية والقدرة التنافسية وتحسين عملية الإنتاج عادة ما تؤكد هذه المنظمات على مكانتها وغرضها الرئيسي يكمن في انهاء المعاملات، تؤكد أيضا على الحصة السوقية والمحافظة عليها، والتوجه نحو الخارج.

❖ **ثقافة القبيلة:** هذا النوع من الثقافة يمتاز بالرسمية واللامركزية مع توجه المؤسسة نحو الداخل كما يسودها التماسك والعمل التشاركي يسمو عليه روح الفريق و الاحساس بالعائلة الواحدة، يتمثل النمط الاداري فيها بالنمط الأبوي الناصح المسير الذي يقدم التسهيلات اللازمة للعمال يمتاز ايضا هذا النمط من الثقافة بالاخلاص والولاء والتقاليد والتماسك العلائقي اما فيما يخص التركيز الاستراتيجي فيكون نحو تطوير المورد البشري والالتزام والأخلاق. المنظمات التي تركز على هذا النوع من الثقافة تستخدم الترابط و التماسك والعضوية كعوامل تحفيزية للعمل.

❖ **الثقافة الهرمية:** الهرمية أو البيروقراطية من اسمها يتضح انها أكثر رسمية ومركزية من سابقتها والتوجه فيها نحو الداخل وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، فالنمط القيادي فيها منسق ومنظم وأكثر ترتيبا، أما العلاقات بين العاملين فتميزها القواعد الرسمية والاجراءات والتوقعات

الواضحة ويتجه تركيزها الاستراتيجي نحو العمليات والموازنة، الاتصال فيها عمودي وعمليات اتخاذ القرار فيها تكون مركزية.¹

3.1. تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية:

تتعلق عملية تشخيص الفجوة الثقافية من حقيقة ادارية معروفة تفيد بان " ما يمكن قياسه يمكن ادارته وبالتالي يمكن تغييره ".وعليه فان البناء الفكري لمفهوم فجوة الثقافة التنظيمية يقوم على اساس قياس الثقافة التنظيمية في ضوء مفاهيم تحديد القيم والافتراضات السائدة في المنظمة المبحوثة .وتهدف المنظمات المعاصرة من قضية تشخيص فجوة ثقافتها التنظيمية الى تحديد المسار المستقبلي الذي يضمن لها امكانية تغيير ثقافتها التنظيمية بغية الدخول في مضمار التنافس في بيئة الاعمال بكل جدارة .فمعظم الباحثون المهتمون بموضوع الثقافة التنظيمية يلوحون بحقيقة جوهرية تبين بان الثقافة الحالية التي تتبناها المنظمة قد تكون في اغلب الاحيان العامل الاساس في فشلها في بيئة التنافس مع المنظمات الاخرى .فالقيم و الافتراضات التي تكون ملائمة للبناء التشغيلي والاستراتيجي للمنظمة حالياً قد تكون عامل محدد ومقيد لعمل المنظمة مستقبلاً لان بيئة العمل تحيطها دوامة التغيير الديناميكي .وضمن هذا الصدد يؤكد (Cameron) بان المنظمات التي تدرك حقيقة اهمية تشخيص فجوة ثقافتها التنظيمية بغية تغييرها بما يخدم مستقبل اعمالها يجب ان تقوم بثلاث خطوات اساسية هي:²

أ -قياس الثقافة التنظيمية الحالية للمنظمة:تتضمن هذه الخطوة مجموعة من الاجراءات التطبيقية تتمثل بتحديد مدخل واداة قياس الثقافة التنظيمية التي تتبناها المنظمة حالياً .وكما ذكر سابقاً فان امام المنظمة او الباحث خياران اما المدخل الكمي او المدخل النوعي اللذان لكل

¹ بن ربيعة محمد،بوراس زهرة،(2019)،قياس وتشخيص ثقافة المؤسسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الدولية

النشاط : باستخدام(PLS-SEM)، Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie

Mondiale،المجلد 13 ،العدد 01،،ص266.

² عامر علي العطوي،الهام ناظم الشيباني،مرجع سبق ذكره،ص ص 48-49

الفصل الثاني :علاقة الثقافة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية

منهما منافع ومساوئه .كما ذكر ايضا مجموعة الادوات التي يمكن اختيارها لتحقيق هذا الهدف . حيث تقوم المنظمة او الباحث باستخدام هذه الاداة لتحديد التوجه الثقافي الحالي للمنظمة في ضوء اراء الافراد العاملين داخل المنظمة الذين يعكسون هذا التوجه الموجود.

ب-قياس الثقافة التنظيمية المرغوبة مستقبلا: فمن الناحية التطبيقية فان هذه الخطوة تعتمد على نفس الاداة التي استخدمت لقياس الثقافة التنظيمية الحالية للمنظمة لكن الاختلاف يكمن في طريقة طرح السؤال على المستجيب .ففي هذه الحالة يطرح السؤال الاتي على المجيب : اذا كانت منظمتك مستقبلاً في حالة ازدهار ورفاهية ، فحتى تحقق النجاح المثير وتنجز طموحاتها العليا - ولنقل خلال خمس سنوات -فما هي نوع الثقافة التنظيمية المطلوبة؟وبنفس الطريقة يتم ايضا رسم الثقافة التنظيمية المستقبلية للمنظمة على الرسم البياني الذي وضع في الشكل (02) اعلاه.

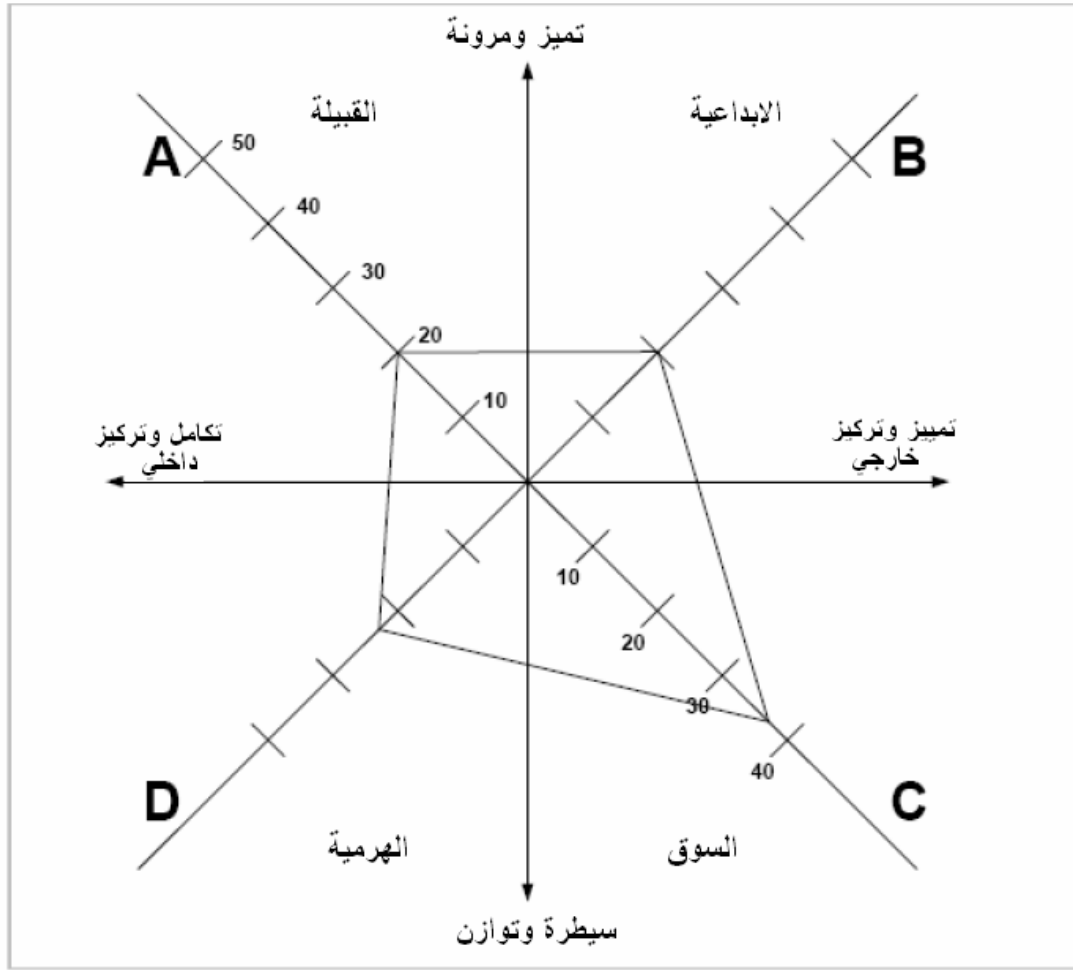
ج -تحديد فجوة الثقافة التنظيمية:

يقصد بفجوة الثقافة التنظيمية حالة الانحراف والاختلاف بين القيم والافتراضات السائدة حالياً فيعمل وسياسة المنظمة وبين القيم والافتراضات المرغوبة والمطلوبة مستقبلاً للمنظمة حتى تحقق اهدافها الاستراتيجية .ومن الناحية العملية تحدد هذه الفجوة في ضوء الخطوة أ والخطوة ب .فعندما يتم تحديد الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة والعمل على رسمها على نفس المخطط البياني الذي تم توضيحه في الشكل (03) سوف نتمكن من تأشير فجوة الثقافة التنظيمية الموجودة .وهذه الخطوة هي خطوة جداً مهمة لانها الاساس في رسم سياسة التغيير التي سوف تتبناها المنظمة لتغيير ثقافتها التنظيمية مستقبلاً.

د -عملية تغيير الثقافة التنظيمية

يعد تغيير الثقافة التنظيمية هدف صعب جداً تحقيقه، ليس فقط لان الثقافة هي غير مدركة بشكل واسع لكن لانها مجموعة من التفسيرات المشتركة والقيم والأنماط الشائعة داخل المنظمة التي من الصعب تعديلها .وعلى أي حال عندما تجد المنظمة بان تغيير الثقافة هي هدف مرغوبة ومطلوب لتحقيق اهدافها بعيدة الامد فان اعضاء المنظمة يمكن ان ينشغلوا في مجموعة من الخطوات التي سوف تضع عملية تغيير الثقافة التنظيمية موضع التنفيذ ومخرجات هذه الخطوات هي عملية لتحريك ثقافة المنظمة من المواقف الحالي الى الحالة المستقبلية المفضلة .وهذه الخطوات تعتمد في الحقيقة على عمل الكثير من الباحثين الذين وصفوا تداخلات عملية التغيير الثقافي الناجحة التي تستهدف من قبل المنظمة .وهذه الخطوات تبدأ التغيير في العمليات الفردية والتنظيمية والمحادثات واللغة والرموز والقيم والتي ليس أي واحدة منها على انفراد تضمن امكانية حدوث التغيير للثقافة لكن في مجموعها هي تخلق تعامل كبير اتجاه تغيير الثقافة الاساسية في المنظمة.

الشكل (03): تحديد فجوة الثقافة التنظيمية



المصدر: عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، (2010)، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد، العدد، ص 49.

2. تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المنظمة:

فقد أشارت العديد من الدراسات في هذا المجال إلى وجود علاقة ايجابية بين الثقافة القوية للمنظمات وأدائها التنظيمي ،أهمها دراسات الباحثان **بيترز وواترمان** حول خصائص المنظمات متميزة الأداء ،حيث وجدوا أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات المتفوقة الأداء فقد عملت الثقافة القوية في هذه المنظمات على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد، فالأفراد يعرفون تماماً ماذا يفترض بهم أن يفعلوه ،والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والاحتفالات والطقوس، أما في الثقافات

الضعيفة ،فالأفراد يبحثون في اتجاهات مشتتة ويتلقون نصائح غير متوافقة ويخفقون في اتخاذ قرارات تتسجم مع قيم الأعضاء الآخرين ،ولقد أكد الكثيرون من الباحثين أن الثقافة القوية تؤثر ايجابا على إدارة المنظمة وأدائها ومنه فهي تؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمية والترابط الاجتماعي وجماعات العمل ،وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالمبادئ¹. وتتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية في المنظمة من خلال توفر عناصر ما يسمى بالنسيج الثقافي .

فالاتجاهات الفكرية الحديثة ركزت على جوهر الثقافة التنظيمية أو نموذجها التنظيمي،ومظاهرها ما أدى إلى خروج ما يسمى "النسيج الثقافي" .حيث يمثل هذا الاخير الافتراضات الاساسية أو الصحيحة للمنظمة ،والسلوكيات التي تجسد المنظمة بوضوح .فهو يمثل الجزء الخفي والعميق للمنظمة.

➤ عناصر النسيج الثقافي:

يضم النسيج الثقافي حزمة من التفاعلات والترابطات ما بين عوامل ثقافة المنظمة ومتغيراتها،لتسهم جميعا وبدرجات متفاوتة بأداء وظائفها لتألف بصور وأشكال مختلفة لتعلن عن نوع ذلك النسيج من خلال سبعة عناصر كالآتي:

✓ **الرموز واللغة:**والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها وتظهر في المنظمة في شكل أشياء وأفعال كالإسم التجاري للمنظمة ،وتصميم المباني ونوع الأثاث ونمط اللباس والتي تحمل رموزا ترتبط بالمنظمة. أما اللغة فهي صبغة، أو مجموعة من المعاني المشتركة بين أعضاء المؤسسة يتم

¹شيكايوي سهام،(2007)،الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة،مذكرة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة ،تخصص:تسيير

المنظمات،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة امحمد بوقرة،بومرداس،الجزائر،ص61

استخدامها لنقل الأفكار، و المعاني الثقافية. و في كثير من المؤسسات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المؤسسة ثقافة تلك المؤسسة. فغالبا ما تطور المؤسسات بمرور الزمن مصطلحات خاصة لوصف المعدات والمكاتب و العاملين الرئيسيين و الموردين و الزبائن ، و المنتجات المرتبطة بمجالها أو نشاطها. و غالبا ما يجد العاملون الجدد أنفسهم غارقين في مصطلحات غريبة، و لكنهم بمرور فترة زمنية في عملهم يصبحون جزء من اللغة السائدة في المؤسسة ، و بعد استيعابها من قبل الأعضاء، تصبح تلك المصطلحات كمؤثرات عامة تربط أعضاء المؤسسة. فاللغة و الرموز المشتركة تزيد من مقدرة الأفراد على الوصول إلى أفكار الآخرين.

✓ **الطقوس:** وتتمثل في الأحداث التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية فيها كطقوس التحاق موظف جديد أو ترقية مسؤول، كذلك طريقة تحضر إدارة الاجتماعات، تكريم الموظفين أو المتقاعدين، وهذه الأشياء تؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة وهذا يعني تثبيت للثقافة التنظيمية¹.

✓ **الأساطير والقصص :** تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين. وتعرف على أنها: "المعتقدات المشبعة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الموارد البشرية، والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيدا عن الصورة الفكرية المعقدة، التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني". أما القصة فهي تصور لحدث واقعي وهي خليط من الحقائق والملابس الواقعية، فالقصص هي روايات لأحداث من الماضي ويعرفها جيدا العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 358

✓ **الافتراضات:** هي النظريات التي تستخدمها المنظمة، والتي توجه سلوك الأعضاء حول

طريقة النظر، والتفكير، والإدراك للأشياء المحيطة.

✓ **الهيكل التنظيمية:** تؤثر الثقافة التنظيمية على نوع الهيكل التنظيمي والعمليات

والممارسات الإدارية، وأن مواعمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المؤسسة

يساعد على تحقيق المزيد من الفعالية التنظيمية.

✓ **هياكل السلطة:** يعني بناء القوة أي الأشخاص الأقوياء في المنظمة، حيث يجسد في

المهارة والسمة التي تعتبرها مهمة لها، فتعطي من يتمتع بها قوة تأثير كبير وتجعله

نموذجاً يسعى الآخرون لتقليده.

✓ **أنظمة الرقابة:** إن نظام المراقبة يتعلق بالإطار الذي يتواجد فيه، فإذا كانت الثقافة السائدة

عالية في المراكز العليا فإنهم يستلمون قسماً كبيراً من مسار المراقبة، على النقيض في

ذلك، عندما تكون الثقافة الإدارية أضعف يكون دور المراقب توعوياً و حتى دوراً

إعلامياً، الأمر الذي يهم أكثر المدراء التنفيذيين أحياناً فالثقافة القوية تحدد السلوك

المقبول من طرف الأفراد وهذا يؤدي إلى نوع من أنواع الثقافة الضمنية، وبالتالي

ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة، والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد¹.

✓ **تاريخ المنظمة:** يتمثل في السرد المشترك للماضي الذي يشكل الأساس لثقافة المنظمة.

حيث تُبقي تقاليد الماضي الناس متمسكين بالقيم الأساسية التي بُنيت عليها المنظمة².

¹ سليمان منيرة، (2017)، أثر الثقافة التنظيمية على التوجه المقولاتي -دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على مستوى ولاية عنابة، طروحة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار عنابة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، بتصرف -

² بوقلقول الهادي، محاضرات حول مقياس الإستراتيجية والثقافة التنظيمية، تخصص: إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة .

3. علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تحفيز الأفراد وتحسين أدائهم وترسيخ قيم العدالة والتعاون بينهم وكذلك تعزيز السلوكيات الايجابية كالالتزام الوظيفي .

1.3. تعريف الالتزام الوظيفي:

من أكثر التعاريف شيوعا تعريف (بورتر،ستيرز،بوليان) حيث "يعرف الالتزام الوظيفي بأنه القوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين وارتباطه به"¹. كما عرف اعلی أنه "بأنه ذلك الرابط النفسي بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها"² وعرفه Shim و Joo بأنه "انتماء الفرد وتعلقه بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المحققة في المنظمة"³.

2.3. علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي:

تفترض أغلب الأدبيات أن الثقافة التنظيمية بشكل عام يمكن أن يكون لها تأثير على الالتزام الوظيفي الذي يظهره الموظفون كما تشير الأبحاث والدراسات العالمية إلى أن الثقافات التنظيمية تخلق مستويات عالية من الالتزام والأداء، فهذه الاخيرة فهي تعطي للموظفين أكبر قدر من الاحساس بالهوية التنظيمية فكلما أمكن إدراكهم لمجموع القيم والأفكار التي تسود في المنظمة، كلما زاد ارتباطهم بها وزاد التزامهم بأهدافها وقيمتها.

¹كمال بن سليم، عبد الرحمان بقادير، (2021)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي دراسة ميدانية بالسوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة الجلفة،مجلة تطوير العلوم الاجتماعية،المجلد 14،العدد01،ص141

² Howard J, K., & Heeman, P; (2015). **Organizational Commitment. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, Second Edition,p34.

³ محمد فارس، (2014)، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي دراسة تطبيقية على جامعة الأزهر بغزة،مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية،المجلد22،العدد02،ص170 .

كما أشار العديد من المفكرين إلى أن الثقافة التنظيمية سابقة للالتزام التنظيمي ،فهذا الأخير ينتج بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال القيم والمعتقدات التي تسن في السياسات والممارسات التنظيمية ،يحدث هذا التأثير عندما يجد أعضاء المنظمة القيم والمعتقدات التنظيمية إما متطابقة أو غير متوافقة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية كما يشير هذا الارتباط النظري بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي إلى أن الالتزام هو نتيجة الثقافة السائدة في المنظمة¹ .

باختصار يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تساعد على تحقيق الالتزام الوظيفي إذا كانت تتضمن قيم ومعتقدات ايجابية بحيث يشعر الفرد بأن قيمه وأهدافه تتفق مع قيم المنظمة التي يعمل بها وتتأثر عملية الالتزام بالمناخ التنظيمي والصحة التنظيمية ومدى سيادة جو من اللفة داخل المؤسسة بحيث يشجع على التعاون وتحسين الأداء وبتيح الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار وتحديد أهداف المنظمة.

ومن هنا فإن الثقافة التنظيمية تعزز الالتزام الوظيفي والشعور بالانتماء للمنظمة من خلال تشجيع الأفراد على :

-تبني قيم المنظمة وأهدافها

-الارتباط الوثيق بالمنظمة والسعي الى تحسينها.

-العمل على تعزيز القيم الايجابية داخلها

-مساعدة إدارة المنظمة على احداث التغيير والتطوير المطلوب².

¹ ابن علي عبد الوهاب ،بلعابد عبد القادر،(2021)، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي،مجلة افاق فكرية ،المجلد9، العدد01،جوان ، ص317

² شبل بدران الغريب ،(2004)، الثقافة المدرسية،دار الفكر،الأردن، ط1، ص234.

4. علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية:

تعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة بشكل مباشر على الأداء الوظيفي فهي حصيلة تراث المجتمعات التي تحدد اتجاهات الأفراد نحو العمل و الإنتاج، بل أن هذه الأخيرة تتداخل مع مجالات النشاط الإنساني كافة من خلال تحديد أساليب العمل مع مختلف المواقف في ضوء ما توفره من مرونة أو جهود حسب نمط الثقافة السائدة.

1.4 عناصر الأداء الوظيفي

يمكن تحديد عناصر الأداء في التالي¹ :

-**الموظف** : من حيث ما يمتلكه من معرفة و قدرات و مهارات و قيم و اتجاهات و دوافع .
-**الوظيفة** : من حيث ما تتصف به من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل ممتع،
فيه تحدٍ و يحتوي على التغذية الراجعة كجزء منه .

الموقف : من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، و التي تتضمن مناخ العمل و نمط القيادة و الإشراف و وفرة الموارد، و كذلك الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي .
يتضح من العرض السابق أن الأداء الوظيفي يتوقف على مدى توافر صفات القدرة و الرغبة لدى الموظف و التي بدورها تتأثر بالعديد من العوامل من ضمنها أسلوب القيادة، و تتجلى أهمية القائد في تتبع أداء مرؤوسيه و البحث عن الأسباب المؤثرة فيه و تحفيزهم و دفعهم بالشكل الذي يساعد في تحقيق أهداف المنظمة و اختيار أساليب التحفيز المناسبة بشأنها.

2.4. قياس أداء الموارد البشرية:

¹ سالم الفايد،(2008) ، فرق العمل و علاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض،رسالة دكتوراه ،كلية الدراسات العليا،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،ص73.

ويتم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية¹ :

- **المعرفة بمتطلبات العمل** : ويشمل المعارف العامة ،المهارات الفنية والمهنية والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء ، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل .
- **فعالية الأداء (كمية ونوعية العمل المنجز)**:أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز وكذا الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإِ نجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله .
- **الإبداع والابتكار** : هو تفاني العامل في أدائه لوظيفته وقدرته على الخلق والابتكار وهذا يتعلق بمدى تشجيع التفكير الإبداعي من طرف إدارة المؤسسة وكذا الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة إضافة لاستعداد العامل لتحمل المخاطرة .
- **العلاقات في محيط العمل**: يتم الربط بين بين أجزاء التنظيم من خلال نوعين من الروابط هما العلاقة الرسمية ، العلاقة غير الرسمية . فالعلاقات الرسمية هي التي تنشأ بطريقة رسمية ومحددة من خلال الكتيبات التنظيمية ، الخرائط ، توصيف العمل ، وينطوي تحت هذه المجموعة ثلاث علاقات أساسية هي المسؤولية ، السلطة ، المساواة، أما العلاقات غير الرسمية فهي تتم بين الأفراد داخل المنظمة و تكون غير محددة بطريقة رسمية أو منظمة. ويمكن تلخيص تلك العلاقات في سيادة روح الفريق والمودة العلاقة بين العاملين والشعور بالانتماء والمساواة في الحقوق والواجبات وكذا

¹ الزهرة قريشي ،عبد الباسط هويدي ،(2018)،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية العدد28 ، جامعة الوادي،الجزائر، ديسمبر ،ص63

القدرة على التكيف والاعتقاد بحتمية التغيير واستعداد العاملين لهذا التغيير وهذا يعود إلى مرونة الإدارة والاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال.

3.4. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية:

يوجد إجماع لدى الباحثين على أنه للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا إرضائهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم كما تسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز، وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من (Kemmedy and Deal) حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي:

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع .
- الاهتمام البالغ بالموارد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي .
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة .
- تكريم الموارد المتميزين وتشجيعهم
- إرساء قواعد سلوك غير رسمية
- وجود معايير مرتفعة للأداء

الفصل الثاني :علاقة الثقافة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية

إضافة إلى ذلك فإن هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي تتمثل فيما يلي :

-أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم ففي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية

-ان ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة العزاء الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات¹.

و يعترف لثقافة المنظمة بالدور الذي تؤديه في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية إذا كانت تتوفر فيها الميزات التالية:²

-تمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال للتفكير في طرق عمل و ابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية معتبرة .

-إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد ومكافأتهم كل حسب جهده و مساهمته في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة و عدم المحاباة في ذلك مما أن شأنه يزيد من عزيمة المجتهدين ويوقظ همم الكسالى،حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف وبشكل كبير بثقافة المنظمة، لذلك فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع والخلق وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة .

¹مصطفى محمود أبو بكر(2003) ،الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،ص58.
²الياس سالم، (2006)،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية،مذكرة ماجستيرغير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ص 85.

-تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة و الاستفادة من هذا الاختلاف و الصراع التنظيمي في الحصول على و آراء أفكار جديدة . تلعب الثقافة دورا بالغ الأثر في التأثير على قيم الأفراد ومعتقداتهم الثابتة ويتجسد دور الثقافة هنا من خلال فائدتها للمنظمة بأنها تعمل على خلق بيئة مناسبة تساعد على تطوير الأداء للعاملين، كما يمكن أن تلعب دورا سلبيا يتمثل في أنها قد تضر المؤسسة بوضع المعوقات التي تفوق تحقيق استراتيجيات المنظمة وتسبب مقاومة التغيير وعدم الالتزام. وبشكل أكثر يمكن القول أن إدارة الثقافة لا تخرج عن كونها تطوير أو تدعيم لثقافة المنظمة تحديدا بحيث تصبح ثقافة ملائمة وفعالة . وهي الإدارة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها .ويمكن القول أن الثقافة الأصلية للمنظمة لها تأثير كبير على سلوك المنظمة، وبالتالي على مستوى الأداء وإذا توفرت الثقافة الفعالة، فلا بد من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحديد ا لتغيير الثقافي المطلوب، وتطوير وتنفيذ الخطط المطلوبة له.

مما سبق نلاحظ بما لا يدع مجالا للشك أن ثقافة المنظمة تلعب دورا في غاية الأهمية في التأثير على أداء المنظمة بشكل عام، وعلى الأداء الفردي للعاملين بشكل خاص . من هنا كان لابد من برامج تعمل على تقوية الثقافة التنظيمية وتدعيمها وذلك من خلال تحديد ما هو مفيد وفعال للثقافة العامة .

5. الثقافة التنظيمية والمقاربة المبنية على الموارد:

إن مصطلح الموارد من بين أكثر المصطلحات تداولاً إذ يغطي مجالا واسعا يصعب حصره بدقة؛ بحيث أن كلما يساهم في نشاط المؤسسة يمكن إدراجه ضمن قائمة مواردها. وقد حظي مفهوم الموارد باهتمام كبير في ظل (RBV)، و فيما يلي إدراج مجموعة من التعاريف:

بالنسبة لـ (Barney) "فإن موارد المنظمة تتمثل في جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات، المعلومات والمعارف... التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها"¹.

أما (Wernerfelt) مؤسس (RBV) فيرى أن "موارد المنظمة تشمل كل ما يمكن أن يشكل نقاط قوة أو نقاط ضعف للمنظمة"²، وبطريقة أكثر رسمية فإن موارد المؤسسة تتمثل في مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة، هذه الموارد المعقدة التي تُعتبر صعبة البناء أو الاكتساب وتحدد إمكانية تحقيق التميز"³.

1.5. البعد المنهجي للمقاربة المبنية على الموارد :

تقوم نظرية الموارد على اسس منهجية يمكن الإشارة إليها من خلال النقاط التالية:⁴

- **اختلاف المنظمات:** حيث لا يمكن اعتبار وحدة البيئة أو إتاحة نفس العوامل والظروف حكما على ضرورة تجانس مخرجات المنظمات .

¹ Sandrine Gherra,(2010) ,**Stratégies de développement durable**, Revue française de gestion – N° 204, Lavoisier, Paris., P.143

² Ahmed Bounfour,(1998), **le management des ressources immatérielles**, Dunod, Paris, P.20.

³ Éric Lamarque,(2001), **Avantage concurrentiel et compétences clés: expérience d'une recherche sur le secteur bancaire**, Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 1, mars, P 65.

⁴ مديني عثمان، يغني سامية، (2020)، مقارنة نظرية الموارد في التشخيص الاستراتيجي إسقاط المفهوم على واقع تشخيص الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE المجلد 04، العدد 02، جوان، ص. 283.

الفصل الثاني :علاقة الثقافة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية

- سعت النظرية الى طرح تصور جديد لمفهوم الموارد الذي لا يرتبط اساسا بقدرة المنظمة على جلبه من خارج المنظمة بل بمدى قدرتها على تصنيعه من داخلها من خلال توظيف التنظيم كمورد بحد ذاته .
- النظر الى مجموع موارد المنظمة من حيث كونها محفظة لخياراتها الاستراتيجية .
- اعتماد مفهوم اكثر ديناميكية لمفهوم الموارد .
- ضعف موارد المنظمة لا يكون بالضرورة متبوعا بتراجع قدرتها التنافسية كما ان وفرتها لا تضمن ايضا وجود تميز لها .
- الاختلاف بين منظمة وأخرى يكمن في قدرتها على التنسيق والمزج الامثل بين مواردها المختلفة .

2.5. تصنيف الموارد وفق مقاربة RBV:

تعددت تصنيفات الموارد وفق مقاربة RBV حيث هناك من صنف الموارد إلى:¹

- أصول مادية: كالمعدات، المباني، أدوات الإنتاج.
- أصول مالية: تتضمن كل مصادر السيولة من تسيير الخزينة، تسيير المديونية، جودة العلاقة مع الممولين (مساهمين، بنوك...).
- رأسمال فكري: ويشمل براءات الاختراع وحقوق الملكية، العلامات التجارية، نظم التسيير، قاعدة المعلومات عن الزبائن، العلاقات مع الشركاء...

¹Jerry Johnson (2002) , *Strategique*, Pearson Education, France, P142.

أما Wernerfelt مؤسس RBV فيقسمها إلى:¹

- أصول مادية: كالمصانع والمعدات...

- أصول غير مادية: كالبراءات، والعلامات التجارية، السمعة...

- الثقافة: كخصائص الجماعات، الروتين، المهارات الجماعية...

ومن خلال التصنيفات السالفة الذكر أن هناك إجماع بين الباحثين على أن الموارد تُقسّم إلى موارد ملموسة، وأخرى غير ملموسة إلا أن هناك اختلاف في وضع تصنيف موحد وشامل لها، وفي هذا الإطار يمكن أن نأخذ التصنيف الذي وضعه Barney، بحيث يرى أنه لتفادي إشكالية عمومية مفهوم الموارد وصعوبة تدقيقها يمكن تصنيفها إلى:²

- موارد مادية شاملة: يمكن لجميع المؤسسات اكتسابها وبالتالي فهي ليست إستراتيجية؛

- موارد غير مادية خاصة: تتميز فيها المؤسسات عن بعضها البعض وهي التي تساهم في تجسيد التفوق لذا فهي تتطوي على الخصوصية الإستراتيجية.

3.5. معايير قياس قيمة الموارد :

الهدف الأساسي من تحليل وتصنيف الموارد هو تحديد الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة، أي الكفاءات التي تحقق للمؤسسة الميزات التنافسية. و يوجد عدة معايير يمكن استخدامها لقياس أهمية الميزة التنافسية من خلال خصائص أو الشروط التي يجب أن تتوفر في هذه الكفاءات والموارد و تتلخص في العناصر التالية:³

¹ Ahmed Bounfour, op cit, P22.

² عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 11

³ Tymoniak. S.A,(1996), **Le modèle ds ressources et des compétences: Un nouveau paradigme pour le management stratégique**, Département Stratégie et Politique d'Entreprise Groupe HEC, P9-10

-**القيمة:** يجب أن تمثل هذه الموارد أو الكفاءات قيمة للمنظمة تسمح لها بانتهاز الفرص من

السوق أو تجنبها التهديدات. وهذا لأنها تسمح للمؤسسة بالدخول إلى عدد أكبر من الأسواق

وتساهم فيرفع قيمة المنتج عند الزبون أو لان قيمة هذا المورد أعلى مما عند المنافسين ؛

-**الندرة:** يشترط في الموارد أن تكون نادرة ولا يملكها إلا عدد قليل من المنافسين أو منافس

واحد كشرط أمثل؛

-**التقليد:** أن يكون المورد غير قابل أو صعب التقليد لمنع المنافين من إعادة استخدامه. فمن

الصعب تقليد سيرورات الإنتاج إذا كان المنافسين لا يعرفون الموارد التي تسمح بتحقيق أداء

عاليا وان حركة تنقل عوامل الإنتاج غير تامة بسبب وجود أصول خصوصية مرتبطة بمهارات

ضمنية أو حقوق ملكية حصرية؛

-**الديمومة:** أي تسمح للمنظمة بالمحافظة على ميزتها التنافسية لمدة أطول، وتعتبر الكفاءات

أطول مدة حياة من الموارد، لأنه عندما يتقادم مورد يتم استبداله بمورد جديد مما يسمح للكفاءة

المشاركة فيه ان تستمر. وترتبط ديمومة المورد بعدة عوامل مثل دورة الإبداع التكنولوجي، وتيرة

الدخلاء الجدد في ميدان النشاط؛

-**الاستبدال:** لا يجب أن يكون هناك مورد بديل حتى تحافظ المنظمة على قيمة موردها؛

-**التملك:** يجب على المنظمة تنظيم سيروراتها وهيكلها حتى تتجز القيمة المستقبلية لموارده

وكفاءاتها المحورية. بالإضافة إلى حقوق الملكية و امتلاك الفائض الناتج من استغلالها.

6.إدارة التعدد الثقافي:

1.6.تعريف إدارة التعدد الثقافي:

في العقد الماضي كانت المبادرات لبداية ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري حول كيفية تعامل المنظمات مع الأفراد من أجل تحسين الأداء ورفع الفعالية في بيئات العمل متعددة الثقافات والمدمجة بثلاثة أهداف تنظيمية المساهمة في نمو حركة إدارة التعدد الثقافي:¹

أولاً: الجهود التقليدية والتي ركزت على العدالة الاجتماعية، وهو مطلب مازال ملازماً لحركة التعدد الثقافي الحديثة بالإضافة إلى المسؤولية الأخلاقية تجاه بعض الفئات مثل :النساء والأقليات وذوي الحاجات الخاصة لأن التعدد ولفترات طويلة ارتبط بالتمييز والتحيز وسوء المعاملة وعدم المساواة بين الجنسين .

ثانياً: الالتزامات القانونية تفرض على المنظمة تحسين وضع الأقلية وترسيخ مبدأ المساواة بين الجنسين، فالعمل الإيجابي هو آلية رئيسية لوفاء المنظمة بالتزاماتها القانونية وتشير الجهود الإيجابية اللازمة للحد من التمييز العنصري والنوعي في التعلم والتوظيف واعترف الدارسون بالمساهمات التي قدمها مبدأ العمل الإيجابي في ترسيخ المساواة لكنه شهد جملة من الإخفاقات مما جعل البعض ينادي ببراداييم جديد يحل محل مبدأ العمل الإيجابي. وتم اعتبارها بذلك النموذج البديل لسياسات تكافؤ الفرص والعمل الإيجابي (الجيل الثاني لتكافؤ الفرص)

ثالثاً: هناك زيادة في التركيز خصوصاً من قبل الشركات الأمريكية بغية الحفاظ على زيادة قدرتها التنافسية في السوق العالمية فلقد اعترفت الشركات بأن التعدد الثقافي ضروري في بيئة

¹ Agos Cbur,C,(2009),**Employment Equity, Affirmative Action and Managing Diversity: Assessing the Differences**, International Journal of Man Power,vol19,n°4, pp38-39.

الفصل الثاني : علاقة الثقافة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية

الأعمال الدولية المتعددة الجنسيات خاصة وأن له تأثير قوي على الأداء والربحية وسمعة المنظمة.

لكن رغم هذه الأهمية والاهتمام اللذان وليت بهما إدارة التعدد الثقافي فإنها لا تخضع للإجماع في ضبط مفهومها وأهم التعاريف الواردة كانت كالآتي :

تعريف توراكس بروكسل " إدارة التعدد الثقافي تعني تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانياتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق عمل متميز عن الآخر لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة ،بالتالي فهي عملية تقييم مستمر للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد من تعظيم قدراتهم في ظل الامتثال القانوني ."

في حين هناك من عرف إدارة التعدد الثقافي هي استجابة تنظيمية أو رد فعل لتلبية احتياجات القوى العاملة المتنوعة. على إثره اعتبر التعدد استجابة حتمية أخلاقية وسياسية وقانونية بهدف الوصول للإنصاف والعدالة الاجتماعية والمساواة مع احترام الاختلافات الثقافية بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية التي تمكن المنظمة من الاستمرار. ويتجسد هذا من خلال تنفيذ سياسات المساواة المهنية والإستراتيجيات المضبوطة والآليات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتنظيمية للاستفادة من التباينات الموجودة داخلها لأن إدارة التعدد تشمل ثلاثة وظائف هي :

***برامج التوظيف:** إذا كانت المنظمة تسعى لإدارة التعدد بوصفه عملية شاملة تتضمن تجنيد كل

الموارد البشرية اللازمة لذلك

***بناء الوعي الثقافي**: وينطلق من وجود علاقة سببية بين التنوع الثقافي والأداء حيث يمكن للاستفادة من الاختلافات الثقافية للوصول إلى ما يسمى بالتآزر الثقافي .

***سياسات الإدارة البراغمية**: الإدارة البراغمية هي العملية التي تسعى لتجديد أكبر مجموعة من الموظفين مختلفي الثقافات ذوي الكفاءة العالية لتحقيق ما يسمى بالمعرفة التنظيمية .

ولقد حدد بلاك وكوكس قائلاً أن المنظمة التي تتعامل مع التعدد بأسلوب جيد وتديره بشكل سليم وفعال تتمكن من تحقيق الفوائد التالية:

- الحد من الدوران والتغيب بتحفيز الرضى الوظيفي والتقليل من التكاليف المترتبة عنهما؛
- الحد من الصراعات الثقافية والتقليل من الأخطاء الثقافية بكسر الحواجز التي تؤدي إلى ذلك والسيطرة على التعددية الثقافية في بنيتها الداخلية؛
- جذب أفضل المواهب والاستبقاء عليهم مع استقطاب الكفاءات المتميزة بغية تحسين الأداء وإثراء الموارد البشرية ؛
- التقليل من الممارسات التمييزية والتحيزية وعدم انتشار الصور النمطية.

2.6. ممارسات إدارة التعدد الثقافي:

كما قاما بتقسيم ممارسات إدارة التعدد الثقافي إلى فئتين هما:

· ممارسات عبر الثقافات: هي إدارة العلاقات والاتصال بين الموظفين القادمين من ثقافات أجنبية والعاملين في البلد المضيف .

ممارسات بين الثقافات: هي تركز على إدماج الأعضاء الجدد كالنساء ومتعددي الأعراق والأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة وبالتالي خلق قوة عمل متجانسة¹.

3.6. أسباب تبني المنظمات سياسة التعدد الثقافي:

وجدت ادارة التعدد الثقافي لمساعدة أصحاب المنظمات ومتخذي القرارات لمواجهة التحديات ومن أبرزها:²

-التنوع المتزايد في خصائص واحتياجات وتوقعات المستخدمين والعملاء

-التنوع الهائل في القوى العاملة بما يتواءم ويتماشى مع سوق العمل

-التنوع الثقافي المخيف للموارد البشرية في المنظمة

4.6. استراتيجيات تطوير الوعي بالتعدد الثقافي:

إن عملية تطوير الوعي بالتنوع و التكيف يمكن أن تنطلق من مصدرين أساسيين هما الفرد والمنظمة:³

أولاً. الإستراتيجيات الفردية إدارة التعدد الثقافي :

يكون ذلك بالسلوكيات التالية:

¹ أسية هبري،(2013)، إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية منظمة الصحة العالمية أنموذجاً،مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير غير منشورة،تخصص: إدارة دولية،جامعة الحاج لخضر ،باتنة،ص ص31-32-33

² Annie cornnet et Philippe Warland,(2008)La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisation, édition université de liège,p11.

³ أسيا هبري،(2019)، إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية - تطبيقات إدارة التنوع في شركة زين اتصالات الخليج -

مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-المجلد 06، العدد، 21، ص ص6-7-8

-**الفهم و التفهم** :يبدأ الفهم بسلوك المدراء الذي يقتضي عدم التمييز و تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص ، وعدم التطرف ، وهي أمور تنص عليها القوانين و لكنها تعبر بالقناعة و الممارسة لدى الأفراد ، و يتجسد ذلك بالإيحاء للعاملين باحترام الآخر و الاعتراف بالاختلافات الثقافية .

-**الصبر والمطاولة**:يقتضي الأمر هنا تحمل الآخرين من النساء و الأقليات ، و إشعارهم بأهمية مواقعهم الوظيفية والتصرف بصبر اتجاه أخطائهم و تصرفاتهم

-**التسامح**:من الأمور الضرورية و المهمة، في هذا المجال الثقة المتبادلة، و عدم تحميل تصرفات الآخرين فوق ما يجب، و هذا تجسيد عملي للتنوع الثقافي و التعدد و هذا يضيف على العمل صفة المرونة و يمنح الآخرين القدرة على العمل بارتياح و يظهر قدراتهم الإبداعية في العمل .

-**الرغبة في الاتصال و الحوار** :يعني عدم التهرب أو الامتناع عن مناقشة الأفكار المتعلقة بالتنوع الثقافي ،وهذا يساعد على الفهم و الابتعاد عن سوء الظن و الأحكام المسبقة.

ثانيا. استراتيجيات المنظمات لإدارة التعدد الثقافي :

-**السياسات**: يمكن للمنظمات بناء سياسات و مناهج تنظيمية واضحة تؤطر الأفراد العاملين بها وتمكنهم من إدارة إختلافاتهم العقائدية ، الثقافية ، اللغوية ...، و هذا يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في علاقات الأفراد بعضهم ببعض.

- **الممارسات**:يمكن لبعض الممارسات التي تتبعها المنظمات أن تساعد على التعامل الصحيح مع التعدد، و هذا مثل الحرية الدينية للأفراد ذوي الأقلية و احترام المرأة والمناسبات الخاصة و

المساهمة في دعمها و التمثيل الخاص بالنساء و الأقليات في فرق العمل و اللجان المهمة ،
تساهم بخلق ثقافة متعدد

-**التدريب على التعدد الثقافي**: يجعل هذا النوع من التدريب الأفراد أكثر تقبل للعمل في بيئة
متعدد الثقافات ، كتعليم لغة البلد للعاملين الأجانب ، و مساعدتهم عن طريق كتب مترجمة، او
السماح للأفراد بالتعرف على الاختلافات و التشابه الموجود فيما بينهم ، و يكون على شكل
برامج تدريبية خاصة و مدروسة المحاور و المحتوى يكون هدفها الأساسي تقبل التعدد و محاولة
دعم القيم الانسانية في العمل.

-**ثقافة المنظمة** : تساهم ثقافة المنظمة في الجمع بين العناصر المشتركة بين الثقافات المتعدد
و النظر إليها نظرة تكاملية و يؤدي هذا إلى التزام الأفراد باحترام التعدد و تقبل التعامل مع
الآخر مهما كان مصدر الاختلاف معه و تتجسد في مجموعة من البرامج التدريبية الخاصة
بالقيم الجماعية للعمل.

5.6. مشاكل إدارة التعدد الثقافي:

يمكن ايجازها فيمايلي:

-وجود فجوة بين ثقافة المنظمة وثقافة الموارد البشرية

-غياب الخبرات والقيادة الكفأة لإدارة التعدد الثقافي

-يمكن أن تكون القيادة بالمنظمة أكبر حاجز بين الثقافات

7. علاقة الثقافة التنظيمية بالإستراتيجية وصياغتها:

قدمت بعض الادبيات آرائها بما يدعم ويسند فكرة الثقافة التنظيمية بوصفها محدداً للإستراتيجية . وتمثل الرؤية الاستراتيجية الأساس في عملية صياغة الاستراتيجية وبعدها المحور الأساس لتحديد اتجاه المنظمة المستقبلي ، وتتضمن تحديداً لمهمة المنظمة الأساسية وأهدافها والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها ، وتتأطر الرؤية في ضوء معتقدات الإدارة العليا وقيمتها، كما أن جوهر الرؤية الاستراتيجية هي المعتقدات التي تمثل بدورها قلب الثقافة التنظيمية ، وتشكل الرؤية الاستراتيجية في إطار واسع من القيم ومعتقدات الإدارة العليا وفي موضوعات عديدة كعلاقة المنظمة بالبيئة ، ومعتقدات الإدارة العليا تجاه المنافسين .

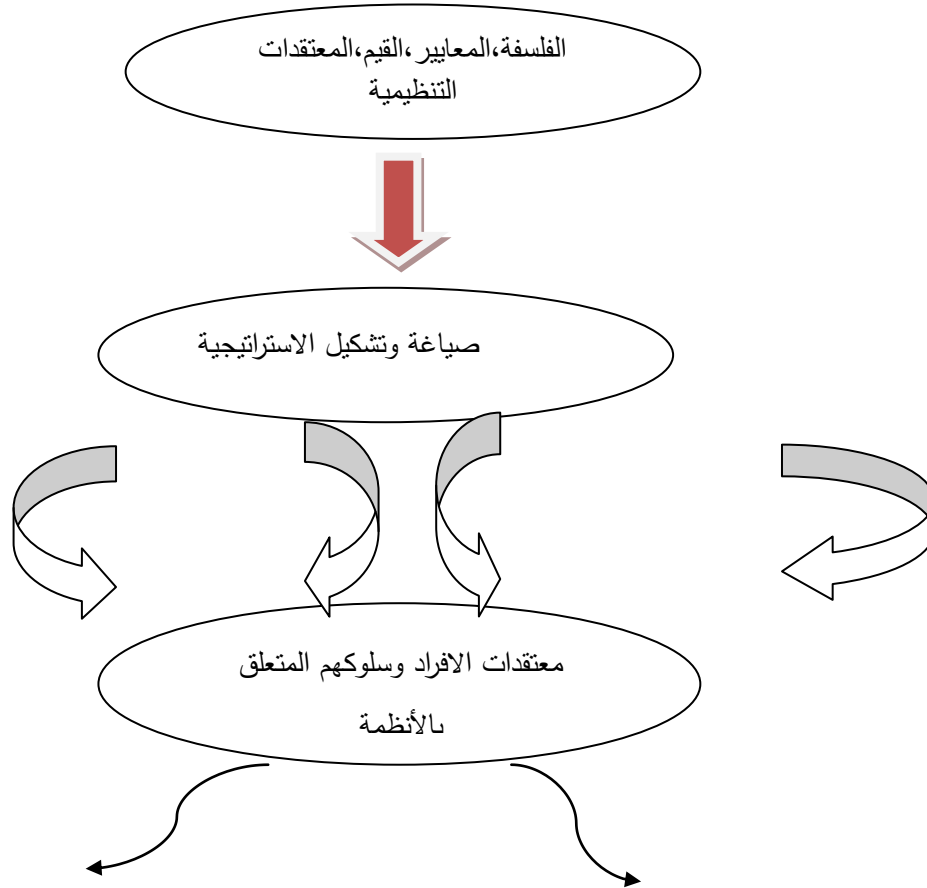
وتصبح عليه الصياغة الاستراتيجية ضمناً قد ضمت بتأثيرات قيم الإدارة ومعتقداتها وتصوراتها التي تحاول نقل المنطق العقلاني الاستراتيجي الى منطق ثقافي ذاتي على وفق رؤية الإدارة العليا وصياغة الاستراتيجيات والأنظمة والهياكل التي تكون ضمناً قد تكونت لتشكيل قيم الإدارة العليا ومعتقداتها وفلسفتها وتشكل آليات الفعل والتنفيذ الاستراتيجي التي تعقبها مرحلة تعلم وتأمل تدعم عملية التكيف والتجديد باتجاه تعزيز الثقافة بقيم مضافة جديدة ، وقد تؤدي عملية التنفيذ الاستراتيجي الى نتائج غير مرضية تسهم في تقديم تغذية مرتجعة لتقييم الثقافة، او قد تسهم في تغيير قيم ومعتقدات الادارة نحو تعزيز قيم المعتقدات الجديدة تعكس في رؤية جديدة تترجم استراتيجية جديدة .

وقد تتطوي المعتقدات المدعومة بالافتراضات على فلسفة ان تكون المنظمة قائداً في مجال التجديد، وفي ضوء هذه المعتقدات تصاغ الإستراتيجية وتنفذ ضمن إطار من القواعد والهياكل

الفصل الثاني :علاقة الثقافة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية

والأنظمة، بمعنى ان الثقافة والاستراتيجية تتفاعلان مع النواحي الأخرى في المنظمة لتقود الأداء، وهنا تكون الثقافة محدداً يقود عملية صياغة الاستراتيجية¹

الشكل(04):العلاقة بين الثقافة والإستراتيجية



Source: Hodge B.J., William .P.,Glase, L.M.,(2002) , **Organization TheoryA strategic Approach** , 6 th , Prentice Hall , New Jersey, p 245.

¹أحمد عبد القادر النجم (2020)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستراتيجية-دراسة تحليلية في عينة من الكليات الأهلية العراقية،مجلة الدنانير ،العدد18،ص448.

1.7. أثر الثقافة والقيم على تكوين الاستراتيجية:

إن لطبيعة الثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في صياغة إستراتيجية المنظمات و تنفيذها بنجاح حيث أن وجود ثقافة تنظيمية مناسبة يعطي للمنظمات قدرة كبيرة على التعامل مع المتغيرات بشكل مناسب, يمكنها من صياغة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الغايات و الأهداف المحددة.

أولاً. النمط المقاولي في تكون الاستراتيجية:

مع حمى التوجه نحو المقاولاتية و ريادة الأعمال حالياً ، فإن التركيز أصبح منصبا بشكل خاص على الرؤية الإستراتيجية للقائد ، التي يجب أن تكون تمثيلاً عقلياً للوضعية المستقبلية المرغوبة للمنظمة و لما هو ممكن التحقيق. فالإستراتيجية في هذا النمط موجودة في ذهن القائد كاتجاه طويل الأمد ورؤية للمستقبل. وهي متجذرة في خبرتها وحدها .

ثانياً. نمط التخطيط:

تشير الإستراتيجية المخططة إلى عملية إرادية تخطط من خلالها المنظمة لما سيكون عليه مستقبلها. هذه العملية معقدة و يمكن أن تؤدي إلى قرارات طويلة الأجل. هذه الإستراتيجية يتم إضفاء الطابع الرسمي عليها ونقلها إلى كافة وحدات المنظمة التي يجب أن تسهر على ضمان تنفيذ القرارات المتخذة.

فالإستراتيجية هنا ناتجة عن خطط إستراتيجية تم تصميمها عن قصد من قبل المديرين في الإدارة العامة، لكن من الواضح أن هذه الاستراتيجيات المخططة لا يتم تطبيقها دائماً للأسباب التالية:

- تطور البيئة مما يثير التساؤل عن التوجهات الرئيسية ؛

- لأن أصحاب المصلحة لا يلتزمون بالخطة الإستراتيجية.

ثالثاً.نمط التغيير المرحلي الناشئ من تراكم الخبرات السابقة (الخبرة الفردية والجماعية المتراكمة):

تبرز الإستراتيجية الناشئة من الروتينات و العمليات و الأنشطة اليومية. حيث لا تكون هنا أي رسمية أو شكلية في الإستراتيجية ، بل يتم تحديدها يوماً بيوم. فهذه الإستراتيجية أكثر واقعية ، فهي تتطور في سياق تكون فيه المعلومات محدودة و التكيف دائماً.

وفقاً لهذا النهج ، يساهم كل قرار تشغيلي في الاتجاهات طويلة الأجل للمنظمة ، أي في تشكيل إستراتيجيتها. وقد أظهرت العديد من الدراسات و الأبحاث أن الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها في المنظمات غالباً ما تبرز أثناء ممارسة الأعمال¹.

¹بوقلقول الهادي،مرجع سبق ذكره،

8.تأثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير:

عند قيام المنظمة بعملية التغيير لابد أن تأخذ بعين الاعتبار تغيير ثقافتها وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة ،ونظرا لهذه العلاقة بين الثقافة والتغيير والتي فسرها الباحثون بالتغيير الثقافي الذي يمكن إجرأه من أجل إنجاز عملية التغيير أو من خلال تطوير الثقافة التنظيمية بما يتلاءم وعمليات التغيير .

فقد ظهر التغيير الثقافي في شكل مناهج جديدة في الادارة تقوم على مبادئ وقيم خاصة كحلاقات الجودة، والإدارة بالمشاركة،فرق العمل ،والاجتماعات...الخ كل هذا يأتي بثقافة جديدة تستطيع المنظمة دمجها في داخلها من خلال إعداد خطة واضحة لتجسيد اجراءات التغيير على أرض الواقع.ويرى كل من كوتر وهكست أن الثقافة التنظيمية هي العامل الوحيد الذي يساعد المنظمات على التكيف مع المتغيرات الخارجية والرفع من مستوى الأداء في المدى البعيد.

حيث لا يمكن تأمين نجاح التغيير بإجراء التغيير في الاجراءات والمعايير بنصوص فقط دون احداث تغيير للسلوكيات،فالأمر يحتاج تغيير في نمط وأسلوب الإدارة وتعديل ذهنية وقيم المسؤولين على كافة الأجهزة والمستويات¹.

ويرى شيو أن الثقافة التنظيمية تكون واحدة من اثنين تلك الباعثة على التغيير أو المانعة للتغيير:

أولا.الثقافة التنظيمية مصدر الجمود ومقاومة التغيير:

➤ مفهوم الانحراف الاستراتيجي(مفارقة ايكاروس):

¹ زهرة جعلاب،ضرورة إدارة التغيير لمنظمات الأعمال من خلال تفعيل دور الثقافة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية ، المجل30،العدد01،جامعة مزيان عاشور،ص29.

تروي الأسطورة الاغريقية أن الفتى ايكاروس هو أبيه حاولا الهرب وذلك بصناعة أجنحة وتشكيلها من الشمع والريش وقد نبهه أبه بأن لا يطير عاليا حتى لا يقترب من الشمس وينوب الشمع في أجنحته،ولا يطير منخفضا فيبتل الريش ويغرق،ولكن ايكاروس كان مزهوا بأجنحته وفخورا بحريته ،فحلق عليا حتى اقترب من الشمس فأذابت الشمع وهوى إلى البحر وغرق ومات وقد طرح داني ميلر عام (1990) مفهوما لمفارقة ايكاروس حي وضح أن المنظمات الناشئة التي تبالغ في ثقتها بقدراتها بعد نجاح مزدهر وسريع سيكون مصيرها مماثلا لمصير ايكاروس.

كما وضح ميلر أن انتصارات الماضي هي تخدع صناع القرار في المنظمات وتدفعهم إلى الايمان بأنهم وصلوا إلى بر الامان وحققوا النصر ،ويدفعهم ذلك إلى اتباع الطرق التقليدية ذاتها،لإيمانهم بأنها الطرق الناجحة كونها طرق مجربة.

وهناك أمثلة عن ذلك شركة تيسكو بمحاولتها دخول السوق الأمريكية عام 2007 ،بالرغم من نجاحها البالغ في المملكة المتحدة ،إلا أنها فشلت في دخول السوق الأمريكية وذلك لإتباعها نفس الاستراتيجية المتبعة في المملكة المتحدة دون مراعاة فروق العادات الاستهلاكية للمواطن الأمريكي مما أدى لتكبدها خسارة مالية قدرت ب 1.8 مليار دولار وانخفاض أرباحها بمعدل 96%¹

¹ <https://hbr.org/2009/03/businesses-and-the-icarus-para-vue> 05/12/2022.

➤ الثقافة التنظيمية (الفرضيات الضمنية) تعيق التفكير "خارج العلية":

يعرف التفكير الإبداعي بأنه "قدرة عقلية فردية، ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، فهو يتضمن القدرة على تكوين تنظيمات وأبنية جديدة للأفكار والمواقف"¹

تساهم المنظمات بشكل كبير في الوقوف أما فتح المجال للتفكير الابداعي للأفراد من خلال طريقة تفكير المدير المتسلطة والغير متفتحة على العالم الخارجي ،وأیضا الإدارة الاستبدادية، وعدم فعالية الاشراف والتوجيه وعدم الاهتمام بالاتصال داخل المنظمة والبرامج التنموية وخاصة الإثرائية لتطوير الابداع.

وبالتالي فالمنظمات التي تسودها الثقافة السلبية ،حيث لا تشجع الافراد العاملين لديها على التفكير الابداعي ولا على الاستقلالية، بل تأخذ بمبدأ التعبئة الكاملة أو الجزئية .وتعتمد هذه المنظمات على كبت القدرات والمعارف الفردية، وبالتالي عدم السماح لهم بتجسيد أفكارهم وقدراتهم الإبداعية .وكل هذه السمات تعد بمثابة معوقات خطيرة تهدد حياة أي منظمة وتقف عائقا أمام تحقيق التطور والنجاح، وأیضا تجسید مبدأ التفكير الابداعي للعاملين وبالتالي تقييد الإبداعية.

ثانيا .الثقافة التنظيمية داعمة وباعثة لقبول التغيير:

غالبا ما يرتبط تغيير الثقافة التنظيمية بمجموعة من الاجراءات والسياسات الادارية الداعمة لذلك منه:

¹ بن عمور سمير، بوشو جميلة، (2020)، أثر المناخ التنظيمي الإبداعي على التفكير الابداعي للأستاذ الجامعي - دراسة مقارنة بين الأستاذة ذوي التفكير الإبداعي المرتفع والأساتذة ذوي التفكير الابداعي المنخفض، -جامعة المدية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -،مجلة الريادة الاقتصادية للأعمال، المجلد 06، العدد 03، ص. 85.

الفصل الثاني :علاقة الثقافة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية

أ-تغيير هيكل المكافأة:إن أحد الأساليب القوية في تغيير القيم والسلوك هو ربط هيكل المكافآت بالتغيير المطلوب.

ب-توضيح السلوك المرغوب فيه من خلال المدراء للحصول على أشياء محددة في الثقافة الجديدة

ج-الدور الأعلى للموظف التنفيذي: وهذا يأتي في دوره الرمزي وإدراكاته بالنجاح والدو هنا يظهر من خلال صنع القرارات الصعبة.

د-على فريق الادارة العليا أن يخلق الضغط للتغيير ويضع السبل أمام التوجه الجديد.

هـ-الدقة في تحديد الظروف التي تتطلب تغيير الثقافات والأساليب اللازمة لذلك خصوصا عندما يتطلب الأمر إدخال أفراد جدد.

و-المخالطة(الألفة) من خلال التداخل والتفاعل بين الزملاء لنشر الثقافة مع تعزيزها وتوجيهه باستخدام برامج خاصة(اجراء مجموعات نقاش وحوار ،ومناقشات تدريبية،والمجالات التنظيمية).

خاتمة:

من خلال ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية للمنظمة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة و قيم الأفراد و المجتمع و الجماعات داخل التنظيم وقطاع نشاط المنظمة وسياسات و قوانين المنظمة. فلثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهات المنظمة وصياغة الاستراتيجيات والخطط الإدارية ، كما تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعات و تآزرها داخل التنظيم ، إذ أنها توفر الإحساس بالذاتية و الهوية لدى الأفراد وتعمل على استقرار المنظمة كما أنها تشكل مرشد أخلاقي لسلوك الأفراد.

قائمة المراجع:

أولا/ المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

-أحمد عبد الله وآخرون، (2005) ،أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، خورزم للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.

-أحمد قوارية، (2012) ،فن القيادة "المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

-بلال خلف السكار نه، (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

-حسين أحمد الطراونه، (2012) ،نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

-زيد منير عبوي، (2006)،التنظيم الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

-شبل بدران الغريب، (2004)،الثقافة المدرسية،دار الفكر،الأردن،ط1.

-صالح مهدي محسن العامري، (2007)،الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن.

-مراد ممدوح كامل، (2006)، التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، القاهرة.

-مصطفى محمود أبو بكر (2003) ،الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر

-ناصر جردات، أحمد عريقات، أحمد المعاني،(2013)، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.

2-رسائل الماجستير والدكتوراه:

-اسية هبري،(2013)،إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية منظمة الصحة العالمية أنموذجا،مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير غير منشورة،تخصص: إدارة دولية،جامعة الحاج لخضر ،باتنة،الجزائر.

-الياس سالم، (2006)،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية،مذكرة ماجستيرغير منشورة، جامعة محمد

بوضياف بالمسيلة،الجزائر .

-دحمانى زهيرة ، (2010)،الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية ،

رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، بومرداس، الجزائر.

-سالم الفايدى،(2008) ، فرق العمل و علاقتها باداء العاملين في الاجهزة الامنية دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض،رسالة دكتوراه ،كلية الدراسات العليا،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،ص73.

-سليمانى منيرة،(2017)،أثر الثقافة التنظيمية على التوجه المقولاتي -دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على مستوى ولاية عنابة،طروحة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة ،تخصص:تسيير المنظمات،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،جامعة باجي مختار ،عنابة ،الجزائر .

-شيكاي ساهم،(2007)،الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة،مذكرة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة،تخصص:تسيير المنظمات،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة امحمد بوقرة،بومرداس،الجزائر .

2- المحاضرات، المقالات العلمية، والتقارير :

-أحمد عبد القادر النجم (2020)،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستراتيجية-دراسة تحليلية في عينة من الكليات الأهلية العراقية،مجلة الدناير ،العدد18.

-اسيا هبري،(2019)،إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية - تطبيقات إدارة التنوع في شركة زين اتصالات الخليج -،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات،المجلد 06، العدد 21

-الزهرة قريشي ،عبد الباسط هويدي ،(2018)،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية العدد28 ، جامعة الوادي،الجزائر .

-بلغماري مولاي ابراهيم،كوديد سفيان،خلدون يوسف شمس الدين،(2022) ،قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات الفندقية،مجلة التتويج الاقتصادي،المجلد 03،العدد01،جامعة لحاج شعيب، عين تموشنت الجزائر .

-بن ربيعة محمد،بوراس زهرة،(2019)،قياس وتشخيص ثقافة المؤسسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الدولية النشاط :باستخدام(PLS-SEM)، Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale،المجلد13 ،العدد01.

-بن علي عبد الوهاب ،بلعابد عبد القادر،(2021)،دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي،مجلة افاق فكرية ،المجلد09، العدد01.

-بن عمور سمير،بوشو جميلة،(2020)،أثر المناخ التنظيمي الإبداعي على التفكير الابداعي للأستاذ الجامعي - دراسة مقارنة بين الأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المرتفع والأساتذة ذوي التفكير الابداعي المنخفض،-جامعة المدية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -،مجلة الريادة الاقتصادية للأعمال،المجلد 06،العدد 03.

-بوقفلول الهادي،(2020)،محاضرات حول مقياس الإستراتيجية والثقافة التنظيمية،تخصص:إدارة إستراتيجية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة باجي مختار ،عنابة

-سامي مباركي،بركة مشنان،(2019)،تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية دراسة حالة جامعة باتنة في الجزائر،مجلة الاقتصاد الصناعي(خزارتك)،المجلد 11 ،العدد 02.

-عامر علي العطوي،الهام ناظم الشيباني،(2010)،قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء،،مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية،المجلد 12،العدد 04.

-كمال بن سليم،عبد الرحمان بقاير،(2021)،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي دراسة ميدانية بالسوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة الجلفة،مجلة تطوير العلوم الاجتماعية،المجلد 14،العدد 01.

-محمد فارس،(2014)،العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي دراسة تطبيقية على جامعة الأزهر بغزة،مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية،المجلد 22،العدد 02

-محمود حسن جمعة،(2020)،دور استراتيجيات الأعمال على فاعلية المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة استطلاعية لآراء القائمين على برنامج تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية- جمهورية العراق -،مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، المجلد 04 ، العدد 02

-مديني عثمان،يغني سامية،(2020)،مقاربة نظرية الموارد في التشخيص الاستراتيجي إسقاط المفهوم على واقع تشخيص الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية،مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE المجلد 04،العدد 02

-نجاة قريشي، (2017)،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (30) جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر

-نعيمة موهوبي،خولة الشايب ،محمد الساسي الشايب،(2021)مستوى الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر
مرؤوسيه في ضوء بعض المتغيرات(دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة)،مجلة العلوم النفسية والتربوية،المجلد
04،العدد04.

-زهرة جعلاب،ضرورة إدارة التغيير لمنظمات الأعمال من خلال تفعيل دور الثقافة التنظيمية ،مجلة الحقوق والعلوم الانسانية
-دراسات اقتصادية ، المجل30،العدد01،جامعة ميزان عاشور .

ثانيا/ المراجع باللغة الفرنسية:

-Cameron, K., & Quinn, R. E. (2000). **Organizational Culture Assessment Instrument. Diagnosing and Changing Organizational Culture**,paris.

-Sandrine Gherra,(2010) ,**Stratégies de développement durable**, Revue française de gestion – N° 204, Lavoisier, Paris.

Ahmed Bounfour,(1998), **le management des ressources immatérielles**, Dunod, Paris.

Éric Lamarque,(2001), **Avantage concurrentiel et compétences clés: expérience d'une recherche sur le secteur bancaire**, Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 1.

Jerry Johnson (2002) , **Strategique**, Pearson Education, France.

Tymoniak. S.A,(1996), **Le modèle ds ressources et des compétences: Un nouveauparadigme pour le management stratégique** ,Département Stratégie et Politique d'Entreprise Groupe HEC.

Agos Cbur,C,(2009),**Employment Equity, Affirmative Action and Managing Diversity: Assessing the Differences**, International Journal of Man Power,vol19,n°4.

Annie cornnet et Philippe Warland,(2008)**La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisation**, édition université de liège,France.

ثالثا/ المراجع باللغة الانجليزية:

-Hodge B.J., William .P.,Glase, L.M.,(2002) , **Organization TheoryA strategic Approach** , 6 th , Prentice Hall , New Jersey.

-Howard J, K., & Heeman, P; (2015),**Organizational Commitment. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, Second Edition.*.

-Schein, E. H. (1985),**Organizational Culture & Leadership**, Jossey – Bass, San Francisco, USA .

مواقع الانترنت:

[-https://hbr.org/2009/03/businesses-and-the-icarus-parable](https://hbr.org/2009/03/businesses-and-the-icarus-parable) 05/12/2022. 12:25