

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مطبوعة في مقياس

الثقافة التنظيمية

محاضرات موجهة للسنة الثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

من إعداد :

الدكتورة بوسوسة نعيمة

أستاذة محاضرة أ

السنة الجامعية 2022/2021

الفهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|---|
| 01 | معلومات حول مقياس الثقافة التنظيمية |
| 02 | I. تقديم المقياس |
| 02 | II. الهدف من المقياس |
| 02 | III. المكتسبات القبلية |
| 02 | IV. طريقة التقييم |
| 03 | V. النشاطات التعليمية |
| 03 | VI. أنشطة التعليم والتعلم |
| 04 | VII. التخطيط البيداغوجي: |
| 05 | VIII. تنظيم وتصميم الدرس: |
| 06 | المحور الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية |
| 07 | 1- بلورة مفهوم الثقافة التنظيمية |
| 08 | 1-1 تعريف الثقافة التنظيمية |
| 11 | 1-2 دور و أهمية الثقافة التنظيمية |
| 13 | 2- خصائص الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها. |
| 13 | 2-1 خصائص الثقافة التنظيمية. |
| 16 | 2-2 العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية. |
| 17 | 3- التعرف على مضمون للثقافة التنظيمية. |
| 17 | 3-1 مكونات الثقافة التنظيمية. |
| 19 | 3-2 مستويات الثقافة التنظيمية حسب E..Schein |
| 21 | خلاصة المحور الأول |
| 22 | المحور الثاني: أثر مختلف الثقافات على الثقافة التنظيمية |

| | |
|----|--|
| 22 | 1- أثر الثقافة الوطنية على ثقافة المنظمة |
| 23 | 1-1 دراسة Brilman |
| 24 | 1_2 أعمال Hofstede |
| 30 | 2- أثر الثقافة القطاعية والثقافات الداخلية على الثقافة التنظيمية |
| 30 | 1-2 الثقافة القطاعية |
| 31 | 2-2 الثقافات الداخلية في المنظمة |
| 34 | المحور الثالث: أهم الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية |
| 35 | 1- تحليل الثقافة التنظيمية من خلال النسيج الثقافي ScholesetJohnson: |
| 35 | 1-1 مفهوم النسيج الثقافي ودوره. |
| 36 | 1-2 مكونات النسيج الثقافي. |
| 38 | 2- بناء أو تشكيل الثقافة التنظيمية Schein: |
| 39 | 1-2 بناء الثقافة التنظيمية في منظمة حديثة النشأة. |
| 40 | 2-2 أثر انفصال المؤسس عن المنظمة على الثقافة التنظيمية. |
| 41 | 3- أنواع الثقافة التنظيمية. |
| 42 | 1-3 الثقافة القوية والثقافة الضعيفة في المنظمة. |
| 42 | 2-3 التعرف على أنواع الثقافات التنظيمية. |
| 43 | 1-2-3 تصنيف P.KotteretL.Heskett (1993) |
| 46 | 2-2-3 تصنيف Handy(1995) |
| 48 | 3-2-3 تصنيف greenburgetbaron(2004) |
| 50 | 3-3 النماذج القياسية للثقافة التنظيمية Cameron(2011)etQuinn |
| 54 | 4- دور الثقافة التنظيمية في التماسك التنظيمي: دراسة w.Ouchi |
| 57 | 5- علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية: دراسة Deal&kennedy |
| 61 | خلاصة |

| | |
|----|--|
| 63 | المحور الرابع: الثقافة التنظيمية والتغيير الثقافي |
| 64 | 1- مفهوم التغيير الثقافي وعلاقته مع التغيير التنظيمي. |
| 65 | 2- العوامل المساعدة على التغيير الثقافي. |
| 66 | 3- مداخل التغيير الثقافي، أهدافه، ونقاط الارتكاز فيه |
| 67 | 3-1 مداخل التغيير الثقافي |
| 67 | 3-2 أهداف التغيير الثقافي في المنظمة |
| 68 | 3-3 نقاط الارتكاز في تغيير الثقافة |
| 69 | 4- مراحل التغيير الثقافي |
| 69 | 4-1 الخطوات التي تسبق التغيير الثقافي |
| 72 | 4-2 تغيير النسق الثقافي |
| 75 | خلاصة |
| 76 | المحور الخامس: إدارة الموارد البشرية والتنوع الثقافي |
| 76 | 1- تحديد مفهوم التنوع الثقافي |
| 78 | 2- أهم مقاربات التنوع الثقافي: |
| 78 | 2-1 مقاربة Philiped'Iribarne |
| 79 | 2-2 مقاربة: MALINOWSKI |
| 79 | 2-3 مقاربة HALL.TEdward |
| 80 | 3- أبعاد التنوع الثقافي |
| 82 | 4- مزايا وعيوب التنوع الثقافي |
| 83 | 5- نحو إدارة التنوع الثقافي من خلال استراتيجيات التنوع الثقافي |
| 81 | 5-1 استراتيجية إدارة التنوع الثقافي |
| 83 | 5-2 تطبيق إدارة التنوع من خلال ممارسات الموارد البشرية |
| 90 | المحور السادس: إدارة الموارد البشرية ومسار تغيير الثقافة التنظيمية |
| 91 | 1- دور إدارة الموارد البشرية في بناء و دعم التغيير الثقافي |

| | |
|-----|--|
| 93 | 2- اعادة تصميم سياسات إدارة الموارد البشرية لدعم التغيير |
| 93 | 2-1 سياسة الاختيار و التعيين والإدماج الإجتماعي |
| 96 | 2-2 سياسة التكوين لتطوير الكفاءات ودعم التغيير الثقافي |
| 98 | 2-3 سياسة التحفيز لدعم التغيير الثقافي |
| 99 | 2-4 سياسة تقييم الأداء لتدعيم التغيير الثقافي |
| 101 | 2-5 سياسة الاتصال لدعم التغيير الثقافي |
| 106 | خلاصة |
| 106 | أسئلة وتمارين |
| 111 | قائمة المراجع المستخدمة |

معلومات حول مقياس الثقافة التنظيمية

الجامعة: جامعة الجزائر 3 ابراهيم سلطان شيبوط

الكلية: كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

القسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

المقياس: الثقافة التنظيمية

الطلبة المستهدفين: طلبة الماستر تخصص : إدارة الموارد البشرية

السداسي: الثالث.

الرصيد: 6

المعامل: 2

الحجم الساعي: ساعة و نصف في الأسبوع

مكان التدريس: جامعة الجزائر 3

المكلف بالدروس: د/ نعيمة بوسوسة

البريد الإلكتروني: boussoussagrh@gmail.com

١. **تقديم المقياس:** مقياس الثقافة التنظيمية هو مادة علمية تستقي مضمونها من البرامج البيداغوجية الموجهة لطلبة الماستر ، و هو يندرج ضمن الوحدة الأساسية من مسار تكوين طلبة ماستر في ادارة الموارد البشرية، خلال السداسي الثالث من التكوين في طور الماستر، و المقياس يحتوي على مادة مكملّة و مدعمة لما سبقها ، يُقدم للطلبة على شكل محاضرات و أعمال موجهة بهدف تحقيق أعمال بيداغوجية و علمية تدعم تكوين الطلبة و تأهلهم لإستكمال مسارهم الدراسي، ذلك أن اهتمام الطلبة بتخصص ادارة الموارد البشرية يدفعهم الى تنمية معارفهم في مختلف المواضيع و القضايا التي تدخل في نطاق تخصصهم، خاصة مع تنامي الإهتمام بهذا التخصص واقبال الطلبة عليه بشغف ورغبة في التعلم.

٢. **الهدف من المقياس:** يهدف المقياس الى تزويد الطالب بالمصطلحات و المفاهيم المتعلقة بتخصصه في ادارة الموارد البشرية ، و تدعيم التحكم في أساسياتها، وكذا التعرف على مجموعة من المقاربات و الدراسات المرجعية الهامة في حقل الثقافة التنظيمية، ثم الخوض في دراسة كبرى الإشكاليات التي تربط الثقافة التنظيمية بجملة من المتغيرات، كما يهدف أيضاً الى ربط الجانب النظري بالتطبيقي، خاصة على مستوى الأعمال الموجهة، أين يتمكن الطالب من التعرف على مجموعة من الحالات و النماذج من واقع الممارسة من خلال دراسة حالات متنوعة.

٣. **المكتسبات القبلية:** المطلوب من الطالب ان يكون ملماً بالمفاهيم الأساسية في المانجمنت و في ادارة الموارد البشرية، خاصة في المبادئ و الأسس التي تقوم عليها.

٤. **طريقة التقييم:** 50% للمحاضرة و 50% للأعمال الموجهة.

٥. **طريقة التقييم و نسبتها:**

| الأعمال | الإمتحان النهائي | الوظائف | المشاركة | المواضبة |
|---------|------------------|---------|----------|----------|
| النسبة% | 60 | 30 | 8 | 2 |

.VI. النشاطات التعليمية: النشاطات التعليمية التقييمية تتمثل في طرح أسئلة تتعلق بالمكتسبات القبلية و بما أخذ في الدروس الماضية على مستوى التخصص في طور الليسانس أو في السداسيين الأول و الثاني من الماستر، وذلك لاستهداف المعارف المكتسبة لدى الطلبة و توسيعها من خلال البناء الجماعي للكفاءات في كل محاضرة ، و محاولة اشراك كل الطلبة في بناء التعلّيمات، و في نهاية كل درس و بعد اجراء حوصلة لأهم المعارف و الكفاءات الجديدة المكتسبة، تُعطى أسئلة تقييمية لتلخيص الدرس و تثبيت المكتسبات و في آخر المطاف يُنظم امتحان نهائي في شكل أسئلة اختيارية.

.VII. أنشطة التعليم و التعلم : من خلال التتبع لمقياس الثقافة التنظيمية ، و هضم المفاهيم الاساسية ، كل درس يقترح مجموعة من الطرق و النماذج التي لها خصوصيتها و ميزاتها .

- تقديم الدروس على الأرضية و التواصل عبر البريد الإلكتروني للمناقشة، و طرح الاسئلة .

- نقل المعرفة للطلاب يتم من خلال تقديم ملخصات في المحاضرة ، و المنتظر منهم هو تدوين النقاط التي ستمكنهم من فهم الدرس و تساعدهم على القيام بالنشاطات التعليمية التي تقترح عليهم من خلال كل حصة .

- الطلبة مطالبون بالحضور و المشاركة في الدرس من خلال الاجابة على الأسئلة التي تطرح خلال الحصة، أو من خلال طرح الأسئلة التي تخدم الدرس و هذا لإثارة نقاش حر و هادف يزيد من تعميق الفهم و الاستيعاب لكل الحثيات المتعلقة بالدرس.

- أعمال موجهة مبرمجة تساعد على اختبار الفهم من خلال القيام بالواجبات و تقديم الأعمال و البحوث و مناقشة المسائل الغامضة في الدرس .

- عرض و تقديم الأعمال الشخصية و دراسة نماذج عملية للثقافة التنظيمية لها علاقة بموضوع الدرس .

- عرض و تقديم الأعمال الجماعية في تحليل و دراسة الحالات التي تساعد على تنمية الروح الجماعية و العمل في فريق ، و تسمح بتعزيز القدرات و تبادل الأفكار التي تضمن جودة العمل ، و تطوير اتجاهات التعاون التي سيحتاجونها في حياتهم المهنية .

و فيما يلي الجدول الذي يعطيكم نظرة شاملة حول الأهداف و مجموع الأساليب المقدمة لمساعدتكم على فهم لماذا هذه الأساليب ذات صلة و مكتملة :

| نمط التعليم | المزج بين التعليم الحضورى و التعليم عن بعد |
|---------------------------|---|
| المعرفة النظرية | - الدرس النظري في الارضية و في المدرج - تدوين النقاط - النقاش في المدرج |
| المعارف العملية: المهارات | - الأعمال الموجهة و الأعمال الشخصية - تقديم و عرض النماذج و الحالات |
| المعارف السلوكية | - تقديم و عرض الأعمال الجماعية |

VIII. التخطيط البيداغوجي: ان الكفاءات المستهدفة من خلال أعمدة التعلم الثلاث الضرورية: المعارف النظرية، و العملية و السلوكية، تتطلب أساليب و طرق تسمح بوضع التقييمات المناسبة ، و التي من خلالها نستطيع اختبار فهم الطلبة و مدى استيعابهم للدرس لمعرفة مدى اكتساب كفاءاته.

- بالنسبة للمعارف النظرية فهي الأسلوب المناسب لنقل المعلومات النظرية، وهي أبعاد تسمح للطلاب بتخزين المفاهيم في الذاكرة التي لا يكفي معرفتها فقط ، وانما يجب فهمها و استيعابها،

وهذا الفهم سيتم اختباره لاحقاً من خلال طرح الأسئلة النظرية و وضع الأمثلة البسيطة التوضيحية.

- أما بالنسبة لإكتساب الخبرات و طرق التحليل فهي تتم من خلال وضع المتعلم في وضعيات التطبيق من خلال تقديم حالات أو نماذج عملية ، مع فتح المجال للنقاش خاصة على مستوى حصص الأعمال الموجهة.
- أما مجال المعارف السلوكية فهو يمكن المتعلم من التحكم في معارفه النظرية و العملية من خلال الممارسة و السلوك و بالتالي تنمية القدرة على ايجاد الحلول و تصميم النماذج لذلك، بحيث يتمكن من طرح مشاريع جماعية أو فردية يتم فيها طرح و تنظيم الأفكار، و التركيز على تقييم النتائج التي تم التوصل إليها.

IX. تنظيم و تصميم الدرس:

تم تصميم الدرس على النحو التالي:

- الدرس النظري: لنقل المعارف التي تسمح بالتعرف على المصطلحات والمفاهيم الأساسية، و مختلف الإشكاليات المطروحة في مجال الثقافة التنظيمية.
- الأعمال الموجهة: التي تدعم الوحدة التعليمية من أجل ترسيخ المعارف و التمكن من التعامل مع الحالات المقترحة.
- عرض حالات عملية و نماذج و مقاربات في نطاق الثقافة التنظيمية و ما يتصل بها من متغيرات بناء على دراسات نظرية أو تجريبية سابقة.

المحور الأول : مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

نتطرق في هذا المحور- والذي يُعتبر مدخل لدراسة الثقافة التنظيمية- إلى عدد من المفاهيم الأساسية المرتبطة بمجال الثقافة التنظيمية، ولهذا الغرض نتناول بالدراسة والتحليل العناصر التالية:

1- بلورة مفهوم الثقافة التنظيمية

1-1 تعريف الثقافة التنظيمية

2-1 دور و أهمية الثقافة التنظيمية

2- خصائص الثقافة التنظيمية و العوامل المؤثرة فيها.

2-1 خصائص الثقافة التنظيمية.

2-2 العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

3- التعرف على مضمون للثقافة التنظيمية.

3-1 مكونات الثقافة التنظيمية.

3-2 مستويات الثقافة التنظيمية حسب E..Schein

خلاصة

1- بلورة مفهوم الثقافة التنظيمية:

تمهيد: برز مفهوم الثقافة التنظيمية وشاع استخدامه في الثمانينات من القرن الماضي بفضل الأبحاث و الدراسات المتميزة التي نُشرت آنذاك و التي من أهمها أعمال Ouchi 1981 و Petters et waterman 1982، و قد أسهمت بفعالية في بلورة مفهوم الثقافة التنظيمية ، وكان J.Elliot قبل ذلك من الباحثين الأوائل الذين قدموا تعريفاً للثقافة سنة 1950 ، لتتوالى بعدها الدراسات النظرية والتجريبية في حقل الثقافة التنظيمية الذي بات حقلًا خصبًا يستقطب الباحثين والمهتمين، و اجمالاً تندرج مختلف التعاريف للثقافة التنظيمية ضمن مقاربتين أساسيتين وهما:

أ/ **المقاربة الوصفية :** تعتبر ثقافة المنظمة كنظام جزئي داخلي يسمح للأفراد في المنظمة بالتأقلم مع معطيات المحيط الذي يعملون فيه .

ب/ **المقاربة الديناميكية:** تقدم ثقافة المنظمة على أنها نظام للمعارف والمعلومات السارية في المنظمة، والتي يترجمها الأفراد من خلال سلوكياتهم، آرائهم، قناعاتهم ...الخ.

و العامل المشترك بين المقاربتين هي أن ثقافة المنظمة هي نظام يشكل إحدى القواعد الأساسية التي ينطلق منها الأفراد قبل أي تحرك يقومون به .

ان مفهوم ثقافة المنظمة يرتبط بفكرة رصيد القيم و المعتقدات المشتركة بين الأفراد و الذي تشكل عبر الزمن ، وهو يؤطر سلوك الأفراد ، و يوجههم في حالات مختلفة في :

ردود الأفعال ، طريقة حل المشاكل ، كيفية الاستجابة للتغيرات و التعامل مع الأحداث الطارئة ،

1-1 تعريف ثقافة المنظمة :

من التعاريف الشائعة و المتداولة لثقافة المنظمة : تعريف (1952) Elliot : هي نمط التفكير و التحرك المعتاد في المنظمة و الذي يتم تلقينه واكسابه للأفراد بصفة تجعله متقاسماً ومشاركاً

تعريف (1982) Ouchi المنظمة هي هيئة اجتماعية قادرة على افراز قواعد خاصة بها ، عادات و تصورات، فهي إذن تملك ثقافة خاصة بها تميزها عن غيرها.

تعريف (1982) C.Durand: "هي مجموعة العوامل التي تشرح قواعد العمل، فهي من جهة تنفرع من الثقافة الوطنية، ومن جهة أخرى تتكون من خلال القيم، المعتقدات، التاريخ والأحداث، والطابوهات والإشارات كعوامل منقسمة بين الأغلبية من الأفراد داخل المنظمة، ومنه فهي متغير أساسي يشرح الواقع الحالي، ويبرر الاختيارات الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة".

و تدعم التعاريف السابقة بتعريف (2002, E.Delavalee)، أحد المهتمين بالبحث في الثقافة، إذ يقول : "ثقافة المنظمة هي مجموعة الفرضيات و التصورات التي تم تبنيها عبر الزمن أثناء أداء الأفراد لعملهم في المنظمة ، و اعتقادهم في كونها صالحة لحل المشاكل التي تعترض المنظمة ، وبالتالي تدعم التلاؤم و الاندماج في المحيط.

والتعاريف السابقة الذكر تتدرج ضمن ثلاث محاور أساسية:

المحور الأول : يذهب إلى اعتبار ثقافة المنظمة تمثل مجموعة الرموز و الطقوس التي تميز مجتمعا ما عن غيره .

المحور الثاني: الثقافة هي نظام القيم الذي يحمله المسيرون للمؤسسة، ويسعون إلى ترسيخه على الدوام.

المحور الثالث : يعتبر أن الثقافة هي ما يفسر كل ما يصعب تفسيره بطريقة أخرى في واقع المنظمة.

إن تعدد التعاريف و تباينها بالنسبة لثقافة المنظمة يثمن و يعزز من اتساع مفهومها وشموليته ، والنقاط المشتركة بين هذه التعاريف هي :

- ثقافة المنظمة تمثل القيم المشتركة بين الأفراد ضمن المجموعة .
 - تقدم نماذج ، معايير للسير ، فهي تمثل نمط الحياة في المنظمة .
 - تكون في الغالب ضمنية .
 - هي محصلة للتاريخ و الزمن و يضاف إليها عامل التجربة .
 - تظهر من خلال المعتقدات ، الطابوهات ، الرموز ... الخ .
 - العناصر السابقة هي التي تكسب المنظمة طابعها الخاص ، و تعبر عن طرق تفكيرها ، وتوجهات أفرادها في تأدية عملهم .
- إن الملاحظ أن هذه النقاط المشتركة بين التعاريف تركز بالدرجة الأولى على تعريف ثقافة المنظمة من خلال المحتوى (مضمون ثقافة المنظمة) . و بناء على ما سبق فإننا نركز على تعريف **E..Schein** والذي يمكن اعتباره تعريفاً مرجعياً للثقافة التنظيمية فهو :
- "هي مجموع القيم التي يعتنقها الفريق ويطورها و يراها ملائمة لحل المشاكل و التأقلم مع المحيط ، فهي الطريقة المثلى في التفكير ، وتقدم الحلول الأمثل ، و يمكن معرفة الثقافة السائدة من ملاحظة تصرفات الأفراد و طريقة عملهم ، وبالإطلاع على تاريخ المنظمة ، وهذه الثقافة تغذي أو تعرقل مسار المنظمة"

1-2 دور و أهمية الثقافة التنظيمية:

ان الثقافة التنظيمية هي التي تخلق خصوصية المنظمة و تعطيها هويتها الفريدة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، وانطلاقاً من هذه الفكرة، نعرض أهم أدوار الثقافة التنظيمية

Allouche & Schmipt:(1995)

-تعتبر دليل سلوكي ينتقل من جيل الى جيل لتوضيح الأداء الوظيفي ومنهجية حل المشكلات في العلاقات الداخلية والخارجية.

-تساهم في تحقيق الترابط الاجتماعي الذي من خلاله تتماسك المنظمة.

- تسهيل عمل إدارة الموارد البشرية في فهم و تفسير سلوك الافراد والتعامل معهم على اساس تعدد الثقافات والقيم والمعتقدات السائدة.

-تعطي إحساس بالهوية لأعضاء المنظمة .

-تساهم في خلق الالتزام بما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد ألا وهو تحقيق أهداف المنظمة.

-تشكل إطارا مرجعيا لسلوك الأفراد في المنظمة، و تخلق التميز عن بقية المنظمات.

و تتجسد أهمية الثقافة التنظيمية بالإضافة الى ماسبق ، في كونها تقدم معطيات مهمة حول البيئة الداخلية للمنظمة بما أنها تشتمل على مجموع الفرضيات و التصورات التي تم تبنيها عبر الزمن أثناء أداء الأفراد لعملهم في المنظمة ، واعتقادهم أنها صالحة لحل

المشاكل التي تعترض المنظمة وبالتالي تدعم التلاؤم و الاندماج في المحيط، و بالإضافة الى ماسبق فإننا سنطرح في مايلي جملة من النقاط التي تشير الى أهمية الثقافة التنظيمية وهي: (حريم ، 2009)

- بناء احساس بالتاريخ: فالجذور التاريخية البارزة في ماضي المنظمة، تمثل منهجاً تاريخياً يُسرد فيه الأداء المتميز و العمل المثابر والشخصيات المهمة في المنظمة، و كذا المحطات التاريخية الفاصلة في حياتها.

- تكوين الشعور بالوحدة: حيث تُوحّد الثقافة التنظيمية السلوكيات و تعزز القيم المشتركة وتُحدّد معايير للأداء المتميز.

- تنمية الشعور بالإنتماء: ترسخ الثقافة التنظيمية الشعور بالإنتماء اذا كانت تحمل قيماً ايجابية تعزز الفخر بالإنتماء للمنظمة ، بالتالي يظهر الإستقرار الوظيفي بسبب وضوح نظم العمل و سياسات ادارة الأفراد.

- تفعيل التبادل بين الأفراد: يأتي ذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات و التنسيق و التشاور بين الإدارات على اختلاف مستوياتها و الأفراد.

وفي دراسة قام بها الباحثان **Waterman & Peters** اشتملت 60 مؤسسة تعمل في مختلف القطاعات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية ، خلال فترة دامت قرابة 20 سنة تم تحديد الأهمية البالغة لثقافة المنظمات وتأثيراتها على تحقيق أداء تنظيمي متميز ، و خلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم المدعمة لأهدافها الإستراتيجية.
- تؤثر ثقافة المنظمة على تصميم الهيكل التنظيمي و لها القدرة أيضاً على تنميط الأداء .
- تؤثر ثقافة المنظمة على كفاءة العمل المناجيري ، وتجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية الملموسة .
- إيجاد نوع من الإستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع و الابتكار مما يؤثر ايجاباً على كفاءة أداءهم.
- تمثل الثقافة التنظيمية نوعاً من القوة الدافعة للأفراد ، وهي تؤثر على الممارسات الإدارية خاصة تلك المرتبطة بالموارد البشرية .

2- خصائص الثقافة التنظيمية و العوامل المؤثرة فيها:

تتميز الثقافة التنظيمية بجملة من الخصائص، و يفيدنا التعرف عليها للإحاطة بمفهوم الثقافة التنظيمية وذلك للتحكم أكثر فيه ، كما أنه من المفيد أيضاً التطرق الى العوامل التي تؤثر عليها.

2-1 خصائص الثقافة التنظيمية: يرى Crozier أن الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة

المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة، وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها بحيث يستطيعون تحقيق الهدف

المشترك من جهة، وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية ، أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو للمجموعة أن تتشكل أو تتكون بصفاتها كذلك، وذلك بواسطة إنتاج أدوات وطرق الدمج، والانتماء لهذه المجموعة أولاً، وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم حتى المتضاربة منها من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها ثانياً.(بن عيسى، 2010، ص 10) ، و بما أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات التي تحكم التصرف والسلوك والتي تكونت عبر مراحل حياة المنظمة فهي تتميز بالخصائص التالية:

- **الثقافة هي نظام مركب :** ويشمل عدة مكونات تتدرج ضمن العناصر الثلاث : الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار) ، الجانب السلوكي (عادات، تقاليد ، ممارسات عملية مختلفة ، طقوس ...) و الجانب المادي (كل ما يدل على هذه الثقافة بشكل مادي ملموس).التالية: الجانب المعنوي والجانب السلوكي والجانب المادي.

- **الثقافة تتميز بخاصية التراكم :** فهي نشأت عبر مراحل تاريخ المنظمة بدءاً من التأسيس - و كل الظروف المتعلقة به- و يتم توريثها عبر الأجيال وعبر مراحل تاريخها.

- **خاصية التطور والتغير :** إن إستمرارية الثقافة عبر الأجيال يرافقها تغيرات مستمرة أيضاً تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة، بالتالي نقول أن الثقافة التنظيمية قابلة للتطور و التغير بمرور الزمن.

- تتميز الثقافة بخاصية تكوّن البديهيات: ويقصد بها كل معتقدات أو أفكار مشتركة بين الأفراد تؤدي الى تبني حلول معينة لمشاكل تواجههم في العمل، يتعوّد الأفراد على اللجوء اليها ويكرّرون ذلك باستمرار وفي اعتقادهم أنها الحلول الأمثل.

والمسلمات في الثقافة التنظيمية تنشأ من تمسك الأفراد بالقيم و المعتقدات و الأفكار التي يتم تداولها و انتشارها لتصبح قواعد مرجعية للسلوك و يحدث ذلك وفق المراحل

التالية: (2002) E .Delavallee

- تكرار عملية اختيار حل معين لمشكلة ما وقعت في الماضي، و اعتبار هذا الحل دون غيره هو الحل الأمثل و الأنسب ، حتى و ان كان هذا الحل لا يعكس بالضرورة الحقيقة الكاملة.

- يحقق هذا الحل النتائج المنتظرة، و لذلك يتمسك به الأفراد بغض النظر عن أسباب المشكلة و الظروف المحيطة بها.

- النجاح المتكرر للحل في أوضاع مشابهة يجعل منه الخلاص المناسب و الفعال ، ثم يترسخ ذلك في ذهنيات الأفراد. و بذلك تترسخ أكثر المسلمات أو الفرضيات في اللاوعي الجماعي للأفراد مع مرور الزمن.

إذن تؤثر الثقافة التنظيمية من خلال المسلمات في اتخاذ القرارات و تبني الاختيارات و تشكل مرجعية لها، و لذلك نهتم على مستوى ادارة الموارد البشرية بالتعرف على الخلفيات الثقافية في اتخاذ القرارات و ان كان مصدرها هو

المسلمات التي تكونت عبر الزمن، ثم نقوم بعد ذلك بتثمين الإيجابي منها و تعزيز القيم الإيجابية التي تحيط بها، و أما اذا كانت سلبية فهي تؤثر على جودة القرارات و نتائجها و بالتالي يجب اعادة النظر فيها.

2-2 العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

يرى **Byles 1991** أن قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية يرجع لجملة من العوامل وهي :

حجم المنظمة: تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضائها في العديد من الخيارات والتجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا .

العمر التنظيمي: غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد، والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو أو الاستقلالية.

التقنية التنظيمية: تساعد التقنية على ايجاد طريقة مقبولة لدى الأفراد للقيام بالمهام. وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر ايجابيا على مستوى الأداء .

التنشئة الاجتماعية: يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه. فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى .

البيئة الخارجية: استقرار بيئة المنظمة الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي. وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.

التغيير التنظيمي: التغيرات العديدة أو السريعة في المنظمة، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية، بسبب عدم الإستقرار التنظيمي الذي تشهده.

3- التعرف على مضمون للثقافة التنظيمية:

قصد التعرف على محتوى أو مضمون ثقافة المنظمة سنتطرق الى مكوناتها ، و مستوياتها حسب Schein

3-1 مكونات الثقافة التنظيمية:

إن حصر مكونات ثقافة المنظمة شكل محلاً لاهتمام الباحثين في الموضوع، فمنهم من يعتقد أن ثقافة المنظمة هي مزيج من عدة عناصر لا يمكن تحديدها بصورة دقيقة: "الثقافة بقيت لمدة طويلة متغير صعب التحكم فيه، فهي تشبه العلبة السوداء المغلقة، ذات الأبعاد الغير محددة"، حسب Chanlat .

أو كما يقول Schein ("الثقافة ربما ليست مجرد معلومات أو معطيات نبحث عنها في المنظمة على عدة مستويات (من معتقدات ، فرضيات ...) بل ربما هي ممارسات ملموسة و مشاهدة في واقع المنظمة" .

و لكن رغم هذه الصعوبات في تحديد مكونات الثقافة فمن الباحثين من حاول الحصر والتحديد ، ومنهم Ouchi الذي يعتبر "الثقافة هي مزيج من : الرموز ، اللغات ، المعطيات التاريخية الخاصة بالمنظمة" ، وبالنسبة لـ M.Thevenet فهو يحدد مكونات الثقافة بالنسبة له كما يلي :

- المؤسسون (المسيرين الأوائل) و كذا ظروف التأسيس .
- تاريخ المنظمة .
- المهن (Les metiers) .
- القيم السائدة و التي تثبت في المنظمة .
- الرموز و العلامات.

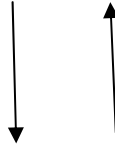
2-3 مستويات الثقافة التنظيمية:

يستند الباحثون في موضوع الثقافة التنظيمية إلى العمل الذي قدمه E.Schein (1988) لتحديد مستويات الثقافة التنظيمية، فقد قام هذا الأخير بتقديم نموذج يحل فيه الثقافة التنظيمية في ثلاثة مستويات، مركزا على مصطلح "مستوى" (Level) الذي يعني به "درجة رؤية عناصر الثقافة التنظيمية" ، وتتراوح هذه المستويات الثلاثة من العناصر المرئية الواضحة للثقافة التنظيمية إلى العناصر العميقة وغير المرئية. هذا النموذج معبر عنه في الشكل التالي:

الشكل 1- مستويات الثقافة التنظيمية (E.Shein (1988)

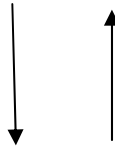
المظاهر الملموسة و المرئية

Artefacts



القيم

Espoused values



الإفتراسات الأساسية أو المسلّمات

Basic Assumptions

المصدر: (E.Shein (1988

المظاهر الملموسة و المرئية **Artefacts**: تمثل الجزء المرئي أو الظاهر من الثقافة التنظيمية على غرار: الرموز، الملابس الموحدة، العلامات التجارية ، الشعارات، اللغة المستخدمة، طريقة تسيير أو استغلال المساحات في المنظمة بما فيه الديكورات والمكاتب الخ...

القيم Espoused values: تشكل عنصراً مهماً في الثقافة التنظيمية وهي مجموع الأفكار المشتركة والراسخة التي يعتنقها الأفراد، بحيث تُعتبر معايير تضبط سلوكهم داخل المنظمة، وهي صريحة من خلال عناصر الاتجاه الإستراتيجي: الرسالة والأهداف و الرؤية. **الإفتراضات الأساسية أوالمسلّمات Basic Assumptions:** وهي الإفتراضات الأساسية أو البديهيات التي تنتج عن مجموعة من القناعات الضمنية ، والتي تترسخ بالخبرة الجماعية فتصبح مرجعيات مهمة في سلوك الأفراد داخل المنظمة.

خلاصة المحور الأول :

تناول المحور الأول مدخلاً عاماً لدراسة الثقافة التنظيمية من خلال التعرف على جملة من المفاهيم الأساسية المرتبطة بها، اذ ناقشنا عدداً من التعاريف مركزين على التعاريف المرجعية للثقافة التنظيمية ، ثم تطرقنا الى خصائصها و أهميتها لنتحكم أكثر في المفاهيم، كما قمنا أيضاً بالتعرف على أهم العناصر المكونة لها و مستوياتها بناء على نتائج أبحاث Edgar SheinK، على أن نقوم بتوسيع المفاهيم للتعرف أكثر على مكونات الثقافة التنظيمية عند التطرق الى أعمال ضمن النسيج الثقافي الذي سنتطرق اليه بمزيد من التفصيل في المحور الثالث من هذه الدروس ، وسنتناول في مايلي المفاهيم حول الثقافة الوطنية و الثقافات القطاعية و الداخلية و علاقتها مع الثقافات التنظيمية.

المحور الثاني : أثر مختلف الثقافات على الثقافة التنظيمية

تمهيد: تتأثر الثقافات التنظيمية بجملة من الثقافات التي يمكن اعتبارها محددة لها بصفة مباشرة، و قد كانت هذه الفكرة محل اهتمام الباحثين في هذا المجال، و تمحورت الدراسات الى البحث في أثر الثقافات الوطنية و كذا الثقافات القطاعية و الداخلية في المنظمات ، و هو ما سنسعى للإلمام به في مايلي:

1- أثر الثقافة الوطنية على ثقافة المنظمة

1-1 دراسة Brilman

2_1 أعمال Hofstede

2- أثر الثقافة القطاعية و الثقافات الداخلية على الثقافة التنظيمية

2-1 الثقافة القطاعية

2-2 الثقافات الداخلية في المنظمة

1- أثر الثقافة الوطنية على ثقافة المنظمة:

تتدخل الثقافة الوطنية بنسبة كبيرة في تكوين ثقافة المنظمة و تؤثر فيها ، فإذا تطرقنا مثلا لنمط التسيير الياباني و لمكونات ثقافة المنظمة اليابانية ، فإننا نربطها بطريقة تلقائية و مباشرة بقيم المجتمع الياباني و عاداته و تقاليده العريقة ، فالثقافة الوطنية تتدخل بنسبة كبيرة في تكوين ثقافة المنظمة ، و هي الفرضية التي سعت عدة دراسات إلى إثباتها ، أهمها أبحاث : Hofstede و Brilman و هو ما سنتطرق إليه في مايلي:

1-1 دراسة Brilman :

هدفت هذه الدراسة الى إبراز أوجه التقارب والارتباط بين الخصائص الثقافية للمجتمع (الثقافة الوطنية) و تلك السائدة في المنظمة، و تركزت أبحاث Brilman على مقارنة مكونات الثقافة الوطنية أو الصفات الثقافية الخارجية بين فرنسا و اليابان ، و انطلق من فرضية أن جزء من الخصائص الثقافية السائدة في المجتمع تؤثر على ثقافة المنظمة ، و توصلت أبحاثه الى النتائج التي يلخصها الجدول التالي :

الجدول 1:نتائج ابحاث BRILMAN

| اليابان | فرنسا |
|---|---|
| - الفريق (أو المجموعة) أهم من الفرد . | - الفرد وحده مهم . |
| - احترام الروابط في السلم الهرمي . | - احترام محدود للهرمية . |
| - الرئيس يلعب دور أبوي وسيط في السلم الهرمي . | - الرئيس مبتعد نسبيا و يحضى بصورة مميزة . |
| - تجانس إيديولوجي في المجتمع . | - تنوع إيديولوجي في المجتمع . |

Brilman : Modeles culturelles et performances économiques, Paris, 1982. Source :

من خلال الجدول السابق نستطيع القول أن أهم نتيجة خلصت إليها أبحاث Brilman، هي كون الخصائص الثقافية التي يتميز بها المجتمع تكون متجانسة إلى حد كبير مع تلك التي تسود في المنظمة.

1_2 أعمال Hofstede :

- قدمت أعمال G.Hofstede إضافة كبيرة في مجال البحث في الثقافة التنظيمية ، و ذلك من خلال دراسة دولية انطلقت من فرضية أن : دافعية الأفراد و أدائهم بصفة عامة تختلف باختلاف القيم عبر الثقافات وأن كل منظمة تتميز بنظام خاص من القيم و المعتقدات التي تحدد سلوك الأفراد وتكون مستمدة من الثقافة الوطنية ، و حدد Hofstede ستة (06) أبعاد أساسية تؤدي إلى اختلاف القيم عبر الثقافات و تسمح بالتعبير عن الثقافة السائدة وهي :

- المسافة الهرمية(تباعد أو تقارب في مسافات السلطة)

- تجنب عدم التأكد

- الذكورية/ الأنوثة

- الفردية/الجماعية

- الاتجاه طويل المدى / الاتجاه قصير المدى

- التساهل / ضبط الذات

و لإبراز أوجه التقارب والارتباط بين الصفات الثقافية للمجتمع (الثقافة الوطنية) و تلك السائدة في المنظمة برزت اعمال Hofstede (1971) بحيث أجرى دراسة دولية على مستوى شركة متعددة الجنسيات (شركة IBM الامريكية) في فروع الشركة عبر 40 دولة ، و قام بمقارنة الثقافات التنظيمية السائدة فيها إعتماًداً على الأبعاد الأربع التي وضعها سابقاً ، و سنشرح في مايلي الأبعاد الثقافية عند Hofstede و دلالاتها:

- أ/ **المسافة الهرمية**: نستخدم هنا مؤشر **Power distance index PDI** ويقصد بها البعد في مستويات القوة في المنظمة، وهي تدل على مدى تقبل لعدم التكافؤ في توزيع السلطة.

إذا كانت هذه المسافة كبيرة نجد الأفراد في المنظمة يعترفون بقوة الآخرين حسب مناصبهم الرسمية، والمسؤول ينفرد باتخاذ القرار مع عدم اشراك المرؤوسين. اما اذا كانت المسافة صغيرة، معناه هناك تكافؤ في توزيع السلطة بغض النظر عن المناصب الرسمية و الأفراد يشاركون في مسار اتخاذ القرار.

ب/ **تجنب عدم التأكد** : و هو المدى الذي لا يشعر الأفراد فيه بالارتياح لتعاملهم مع عدم التأكد، والمواقف الغامضة أو الأوضاع المبهمة، **Uncertainty Avoidance Index UAI**

إذا كان مؤشر عدم التأكد مرتفعاً نجد المجتمع يتخوف من التغيير و الظروف غير العادية أو غير المعروفة.

أما اذا كان منخفضاً معناه هناك تقبل عادي وسريع لتغير الظروف و قدرة كبيرة لدى الأفراد على تحمل الأوضاع الجديدة.

ج/ الذكورية/ الأنوثة: هناك ثقافات مدعمة لقيم الرجل و أخرى للأدوار التي تقوم بها

المرأة، وفي هذا البعد نستخدم مؤشر الذكورة أو الأنوثة **Masculinity versus**

Femininity MAS للدلالة على تقسيم الأدوار بين الجنسين في المجتمع ،

اذا كان مرتفعاً : معناه أن المجتمع ذكوري ويفرق بين أدوار الرجل والمرأة، و يتميز

المجتمع بالحزم والصرامة والقوة مثلاً ألمانيا تحمل مؤشر 66 درجة..،

أما اذا كان منخفضاً : ليس هناك تمييز بين أدوار ذكورية و أخرى أنثوية، نجد الرجل

في هذه المجتمعات يهتم برعاية الأطفال و تربيتهم، وتتميز هذه المجتمعات كذلك

بالإهتمام بجودة الحياة والعلاقات الإنسانية في العمل.

د/الفردية/ الجماعية : يشير هذا البعد الى ميل المجتمعات نحو الاعتراف بمكانة الفرد

أكثر أم المجموعة ، و يستخدم مؤشر **Individualism versus collectivism**

IDV الذي يتكون من 100 درجة .

اذا كان مرتفعاً :نلاحظ أن المجتمع يركز على المبادرات الفردية والفرد هو محور

اهتمام،وهناك اعتراف بالإنجازات الفردية أكثر .

أما إذا كان IDV منخفضاً: هناك اعتبار أكبر للإنجازات والتحركات الجماعية ، و تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وهذه المجتمعات تفضل الجماعة على الفرد.

هـ/ الاتجاه طويل المدى مقابل الاتجاه قصير المدى: * سنة 1991 أضاف Hofstede

بعد التوجه طويل المدى /أو قصير المدى Long term orientation versus Short

term normative orientation LTO و يشير الى الخيار الذي تنتهجه المنظمات في

نظرتها للمستقبل و أفقها الزمني،

يُظهر التوجه طويل المدى التركيز على المستقبل وامكانية تأخير النجاح على المدى القصير من أجل تحقيقه على المدى الطويل. والتوجه طويل المدى يركز على المثابرة و الإجتهد للوصول الى تحقيق النمو طويل الأجل.

بينما يُظهر التوجه قصير المدى تركيز المنظمات على المستقبل القريب ، بمعنى السعي للنجاح على المدى القصير ويضع مزيداً من التركيز على الحاضر و تحقيق النتائج السريعة أكثر من المستقبل.

د/ التساهل / ضبط الذات: هو البعد السادس في دراسة Hofstede و أضافه سنة

2010، وأسماه Indulgence versus Restraint IND ، و يدرس من خلاله مدى

وميل المجتمع لتلبية رغباته و الحرص على اشباعها. و عليه يكون هذا المؤشر منخفضاً في المجتمعات التي تميل للسيطرة على الدوافع و التحكم في الرغبات و الاتجاه اكثر نحو ضبط النفس مثلاً: الصين ، بينما يكون المؤشر مرتفعاً في المجتمعات التي تميل أكثر

للتساهل في الإستمتاع بالحياة و البحث عن الرفاهية و الترف مثلا: الولايات المتحدة الأمريكية و ألمانيا.

لقد سمحت الأبعاد الثقافية التي وضعها Hofstede بإيجاد مؤشرات لقياسها من أجل التعرف على الثقافات المختلفة في الدول، و بالتالي امكانية مقارنتها خاصة بالنسبة لفروع الشركات متعددة الجنسيات، و عليه فقد توصل إلى نتيجتين هامتين:

- الاختلافات الثقافية بين الدول تعطي تميّز ثقافي للمجتمعات و الثقافات الوطنية تؤثر على الثقافات التنظيمية .

- تؤثر الخلفية الثقافية للأفراد على نظرتهم للأشياء ، و بالتالي سلوكهم في المنظمة .

اذن تعتبر دراسة Hofstede من الأبحاث السوسولوجية المهمة التي تناولت أثر الثقافة الوطنية على الثقافة التنظيمية ، وبالإضافة لما سبق فإن هناك ارتباط بين الثقافة التنظيمية و الثقافات القطاعية وهو ما سنتطرق اليه في العنصر الموالي استكمالاً للموضوع.

الشكل 2: الأبعاد الثقافية حسب Hofstede



الشكل: الأبعاد الثقافية حسب Hofstede

2- أثر الثقافة القطاعية و الثقافات الداخلية على الثقافة التنظيمية:

الى جانب أثر الثقافة الوطنية على الثقافة التنظيمية هناك أيضاً ما يعرف بثقافة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمات و كذا الثقافات الداخلية كذلك التي لها دور و أثر لا يمكن تجاهله على ثقافة المنظمات :

2-1 الثقافة القطاعية: أو ثقافة المهنة :يُعرّف القطاع في مجال الإستراتيجية بأنه مجموع المؤسسات التي تقدم منتجات متشابهة، وهي مؤسسات متنافسة. أما تعريف القطاع من خلال المقاربة الثقافية، انطلاقاً من المتغيرات الاجتماعية بشكل عام والمتغيرات الثقافية بشكل خاص التي يكون لها تأثيرات على جميع المؤسسات في مختلف القطاعات ولها أثر على العرض والطلب في كل قطاع، وذلك انطلاقاً من ما يسمى **المجال التنظيمي** ، ونقصد به مجموعة اجتماعية من المنظمات التي تتفاعل فيما بينها ، وتُطوّر ثقافة مشتركة و يتجاوز المجال التنظيمي المؤسسات المتنافسة والزبائن والموردون، ليشمل سلطات الضبط والمنظمات المهنية ومجموعات الضغط، الباحثين ومؤسسات الإعلام المهمة بقضايا القطاع، والثقافة القطاعية لا تقتصر على التبادلات الإقتصادية بل تشمل كذلك :المعتقدات والقناعات و المبادئ المشتركة.

مثلا: قطاع الصحة يتميز بثقافة قطاعية خاصة به تنتشر قيمها و قناعاتها في كل مؤسسات القطاع من فئات الأطباء ، الممرضين،الصيدلة، العمال الإداريين في

المؤسسات الإستشفائية، الموظفين في الضمان الإجتماعي.. وكذلك بالنسبة لقطاعات أخرى مثل قطاع العدالة، قطاع التعليم... الخ

2-2 الثقافات الداخلية في المنظمة: بالإضافة لثقافة القطاع فإن هناك ارتباط بين

الثقافة التنظيمية و الثقافات الداخلية في المنظمة، و ذلك إذا اعتبرنا أن هذه الأخيرة هي جملة من الثقافات التي تنشأ و تنمو بداخلها ، و يعتنقها مجموعات الأفراد من : عمال ، مهنيين ، نساء عاملات ، مسيرين (مسؤولين) ...و ذلك حسب الفئة التي ينتمون إليها.

إن وجود هذه الثقافات الداخلية يعتبر ميزة بشرية - إن جاز تسميتها كذلك - بمعنى أن أي تجمع بشري و تحت أي ظروف كانت ، نجده يشكل لنفسه بطريقة آلية و طبيعية مجموعة من المعايير و القواعد ، تكوّن تراثه الخاص من التجارب السابقة و المعتقدات السائدة و المتداولة ، بحيث يصبح التراث المشترك لهذه المجموعة قاعدة مرجعية للأفراد، فهو يقدم الإجابات عن تساؤلاتهم ، و الحلول للمشاكل التي قد يواجهونها. وفي كل منظمة نجد هناك الثقافات التي تنشأ و تنمو بداخلها ، و يعتنقها مجموعات معينة من الأفراد من : عمال ،مسؤولين ، نساء عاملات ، عمال شباب وآخرون على مشارف التقاعد ...و بالتالي نستطيع القول أن هناك ثقافات متنوعة متباينة تختلف من مجموعة لأخرى و تتعايش فيما بينها في نفس المنظمة ، حسب تعريف SainSaulieu :

"المنظمة هي نسيج من المجموعات تعبر كل واحدة منها عن نفسها من خلال علاقتها

بالعمل و بالمنظمة ، ونظرتها إلى طريقة الحياة في المنظمة ، و رصيدها المشترك من التجارب و الخبرات السابقة" (Thévenet,2003).

و كأمثلة عن الثقافات الداخلية لدينا :

- الثقافة الوظيفية : و هي الثقافة التي يحملها الأفراد الذين يعملون في نفس الوظيفة.
 - الثقافة التقنية : تتبع من الخلفيات الثقافية في طريقة أداء العمل أي التقنية المستخدمة.
 - ثقافة الفئة : نساء عاملات ، عمال على وشك التقاعد ، عمال جدد، إطارات.. الخ .
- إن دراسة علاقة الثقافة التنظيمية مع الثقافات الوطنية و القطاعية و الداخلية مهم و يسمح لنا بتعريف الإطار المرجعي الذي يحددها.

خلاصة المحور الثاني :

في هذا المحور تطرقنا إلى أثر مختلف الثقافات على الثقافة التنظيمية، وذلك اعتماداً على كبرى الدراسات و الأبحاث في هذا المجال و التي من أهمها أعمال **Hofstede**، و ما توصلت إليه من نتائج اذ تمحورت حول علاقة الثقافة الوطنية بالثقافات التنظيمية، و مهدت بذلك لتوسيع مجال البحث في نطاق التنوع الثقافي و سبل التعامل معه خاصة مع اتساع نطاق العولمة الذي شهده العالم في تلك المرحلة، كما تطرقنا الى أثر الثقافات القطاعية و الثقافات الداخلية على الثقافة التنظيمية ضمن نطاق مهم لا يمكن تجاهله ، و نستكمل في مايلي التطرق الى أهم الدراسات التي ربطت الثقافة التنظيمية بمتغيرات تنظيمية مختلفة و كيف عالجت هذه الإشكاليات، و ماهي أهم النتائج التي توصلت اليها.

المحور الثالث: أهم الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية

تمهيد: نخصص هذا الفصل لعرض جملة من الدراسات المرجعية في مجال الثقافة

التنظيمية ، و قد تمحورت أساساً حول علاقة ثقافة المنظمات بعدد من المتغيرات ، وعليه

نتناول في ما يلي العناصر التالية:

1- تحليل الثقافة التنظيمية من خلال النسيج الثقافي: Johnson et Scholes

1-1 مفهوم النسيج الثقافي و دوره.

1-2 مكونات النسيج الثقافي.

2- بناء أو تشكيل الثقافة التنظيمية: Schein

1-2 بناء الثقافة التنظيمية في منظمة حديثة النشأة.

2-2 أثر انفصال المؤسس عن المنظمة على الثقافة التنظيمية.

3- أنواع الثقافة التنظيمية.

1-3 الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة في المنظمة.

2-3 التعرف على أنواع الثقافات التنظيمية.

1-2-3 تصنيف P.Kotter et L.Heskett (1993)

2-2-3 تصنيف Handy(1995)

3-2-3 تصنيف greenburg et baron (2004)

3-3 النماذج القياسية للثقافة التنظيمية(Quinn et Cameron (2011)

4- دور الثقافة التنظيمية في التماسك التنظيمي : دراسة w. Ouchi

5- علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية: دراسة kennedy & Deal

خلاصة

1 - تحليل الثقافة التنظيمية من خلال النسيج الثقافي:

ان تحليل الثقافة التنظيمية يقتضي دراسة مكوناتها من خلال ما يُعرف بالنسيج الثقافي، ولذلك نتطرق الى مفهوم النسيج الثقافي وماهي مكوناته و كيف يستخدم كأداة مهمة لتشخيص الثقافة التنظيمية.

1-1 مفهوم النسيج الثقافي و دوره : le tissu culturel نستخدم هذا المصطلح اذا

كنا بصدد تشخيص الثقافة التنظيمية - أي اذا أردنا التعرف على مكوناتها- حيث يتكون النسيج الثقافي منك المنظومة الثقافية أو هناك من يسميه الأنموذج الثقافي paradigme بالإضافة الى مكونات اخرى منها ماهو في الجانب السلوكي (من طقوس وطبوهات وأساطير) وفي الجانب المادي المرئي (الرموز، اللغة، أنماط العلاقات..)

ويتكون النسيج الثقافي من سبعة (07) عناصر وهي :

_ المنظومة الثقافية.

_ الطقوس.

_ الرموز.

_ الأساطير.

_ هياكل الرقابة.

_ هياكل السلطة.

_ الهياكل التنظيمية.

الشكل 3 : مكونات النسيج الثقافي



من إعداد الأستاذة

1-2 مكونات النسيج الثقافي: يصنف Johnson et Scholes (2005) مكونات

النسيج الثقافي في ثلاثة عناصر و هي: المنظومة الثقافية متمثلة في القيم المشتركة بين الأفراد في المنظمة، و مأسماه الإدارة الرمزية و تشتمل على كل ما هو رموز و أساطير وطقوس و سلوكيات روتينية ، أما ممارسة الإدارة فهي تضم الهياكل التنظيمية و هياكل السلطة و الرقابة، و في مايلي جدول يلخص ذلك:

الجدول 2: مكونات النسيج الثقافي و تصنيفها

| القيم المشتركة بين الأفراد | المنظومة الثقافية paradigme |
|--|--|
| الرموز الأساطير الطقوس والسلوكيات الروتينية | الإدارة الرمزية gestion symbolique |
| هياكل السلطة الهياكل التنظيمية هياكل الرقابة | Pratique de gestion ممارسة الإدارة |

المصدر: Johnson et Scholes (2005)

ونقدم في ما يلي شرحاً لمختلف مكونات النسيج الثقافي:

المنظومة الثقافية: le paradigme هو مجموع القنوات الثقافية الجماعية التي يشترك فيها الأفراد في المنظمة وتكون منتشرة وسائدة فيها وتنتقل من جيل لآخر، و تعبر المنظومة الثقافية عن اللاوعي الجماعي وهي أهم عنصر في النسيج الثقافي لأنها تدعم بقية العناصر.

الرموز: هي جزء مهم من الهوية البصرية للمنظمة و يشتمل على شعار المنظمة ،اللباس الموحد، لغة التواصل الخاصة في المنظمة، تهيئة المكاتب وانماط العلاقات.

ـ **الأساطير:** هي تعني الأحداث الأبرز في ماضي وحاضر المنظمة والتي ترسخ في أذهان الأفراد بسبب أهميتها أو ما تركته من تأثيرات في تاريخ المنظمة ويتم تناقلها عبر الأجيال.

ـ **الطقوس والروتينيات:** نقصد بالطقوس طرق التعامل الجماعي مع أحداث أو مناسبات متكررة بشكل مستمر مثل الإحتفالات في مختلف المناسبات وكيفية احيائها ، وهذه الأحداث تسمح بإعطاء ايقاع معين للتسلسل الزمني داخل المنظمة، أما الروتينيات فهي التحركات اليومية المتكررة ذات الطابع الرسمي أو غير الرسمي ، والتي قد تكون ايجابية فتسهّل تنفيذ الأعمال في المنظمة أو سلبية فتصبح عائقاً أمام التغيير .

ـ **هياكل السلطة:** تحدد مناطق السلطة و مالكيها الفعليين في المنظمة.

ـ **الهياكل التنظيمية:** تحدد أشكال المسؤوليات توزيعها في المنظمة.

ـ **أنظمة الرقابة:** تشير الى كل الأنظمة التي تهتم بالمراقبة و المكافأة وتكون محل اهتمام من الجميع.

2- بناء أو تشكيل الثقافة التنظيمية

يعتقد Schein أن هناك ثلاث مراحل في الثقافة التنظيمية و هي: مرحلة التكوين أو النشأة ثم مرحلة التطور أو الإنتشار ثم بعد ذلك مرحلة الرشد أو النضج ، و على مستوى كل مرحلة تتزايد درجة ترسيخ القيم و المعتقدات الثقافية المشتركة في المنظمة، و يتسع نطاق انتشارها و تجذرها في اللاوعي الجماعي للأفراد ، كما تتزايد ايضاً نمطية السلوكيات و تترسخ المسلّمات في ذهنيات الأفراد بالتالي تشكّل هذه المسلّمات مرجعية قوية في حل المشكلات و اتخاذ مختلف القرارات، و يركّز Schein على بناء الثقافة التنظيمية و دور القائد فيها و هو دور محوري و لا يقل أهمية عن دوره في التغيير الثقافي.

1-2 بناء الثقافة التنظيمية في منظمة حديثة النشأة: يؤدي المؤسسون دوراً مهماً في تشكيل العادات و التقاليد و طرق العمل و خاصة في المراحل الأولى من تأسيس المنظمة، و تلعب الرؤية و الفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم هم المؤسسون، كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى من نشأتها يسهل عملية تأثير المؤسسين على تاريخ و مستقبل المنظمات، بالتالي يضع المؤسسون بصماتهم في غرس القيم التي ستشكل اللاوعي الجماعي في مابعد ، و قد يفرضون رؤيتهم لفترات زمنية معتبرة ، لأن الثقافة تنشأ بفضل تفاعل الخبرات و الممارسات و السلوكيات التي يتخذها الأفراد عموماً و المؤسسون على وجه التحديد ، و التي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها و تثمينها فتعزز في واقع المنظمة باعتبارها طريقة لاكتساب المزيد من المنافع و المزايا على غرار المكافأة أو الإعراف.

عندما تكون المنظمة في طور التأسيس تبدأ العناصر المكونة للثقافة التنظيمية بالظهور ، و تبدأ ملامح الهوية الثقافية بالبروز، و من أهم هذه المكونات شخصية المؤسس أو المؤسسون، اذ يقوم هؤلاء بدور مهم في هيكلية العلاقات بين الأفراد ، و تبدأ محددات المنظومة الثقافية *paradigme* بالتكوّن و الظهور و التأثير على سلوك الأفراد لذلك يقول Schein أن الثقافة هي ما تعلمته مجموعة أو منظمة على مدار حياتها، كما يؤكد أنه لا وجود لمنظمة دون ثقافة و بناء الثقافة التنظيمية يكون بالإعتماد على مايلي:

ـ التركيز في سياسة الإتصال على الجوانب الثقافية بمعنى تبني الإتصال الثقافي، و القيام بالإعلان أو التصريح عن رسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية ، و القيم و المعتقدات التي تهتم المنظمة بها و تدعو لإرساءها.

ـ التركيز على دور القائد : في مرحلة التأسيس يتحمل القائد مسؤولية كبيرة في بناء الثقافة التنظيمية ، من خلال:

- أساليب تعاملهم مع الأحداث المهمة و سلوكهم أثناء الأزمات و الحوادث الحرجة،
- طريقة تخصيص الموارد الداخلية في المنظمة.
- أساليب تصميم و تنفيذ أدوار القائد في التكوين أو نقل المعارف اجمالاً.
- أساليب المكافأة و العقاب المنتهجة.
- طرق اختيار الأفراد للتوظيف أو الترقية.

2-2 أثر انفصال المؤسس عن المنظمة على الثقافة التنظيمية:

في حالة انفصال المنظمة عن المؤسس -أو المؤسسين- فإن القيادة الجديدة في المنظمة تواجه مهام جديدة تتطلب منها التحكم في معطيات البيئة الداخلية، ولذلك تشرع في تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة و تدرس مكوناتها ، وتركّز على التنوع الثقافي في المنظمة و الثقافات الفرعية فيها، و يُلخّص دور القيادة الجديدة في مايلي:

- تشخيص أو تحليل النسيج الثقافي في المنظمة.
- محاولة التنسيق و التكامل بين الثقافات الفرعية في المنظمة.

- تفعيل و نشر لغة مشتركة في المنظمة.
 - تبني اجراءات مشتركة لمواجهة المشاكل التي قد يتسبب فيها اللاوعي الجماعي.
- و يتحقق النجاح في أداء هذه الأدوار بالإعتماد على سياسة مناسبة في الاتصال تكون مبنية على الإقناع بالأهداف في اطار الإحترام المتبادل و النقاش المستمر.
- خلاصة القول:** يقول Schein " ان نصف القيم المنتشرة أو السائدة في المنظمة هي انعكاس للقيم التي يحملها المؤسسون ، أما النصف الباقي فينكّون و يتطوّر بمرور الزمن حسب البيئة " لذلك فإن مرحلة بناء الثقافة التنظيمية هي مرحلة مفصلية و مصيرية و كذلك الأدوار التي يقوم بها المؤسسون في هذه المرحلة هي كذلك مهمة و مؤثرة.

3- أنواع الثقافة التنظيمية:

إذا كنا بصدد البحث عن أنواع الثقافة التنظيمية كثيراً ما نتحدث عن الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة و لذلك قبل أن نخوض في أهم الإسهامات التي تناولت موضوع تصنيف الثقافات التنظيمية، من المناسب في البداية أن نسلط الضوء على مفهوم ضعف أو قوة الثقافة التنظيمية لنزيل الالتباس حول هذه الفكرة.

3-1 الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة في المنظمة: يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية ثقافة قوية أو ضعيفة حسب درجة انتشارها في المنظمة و اعتناقها وتقبلها من جميع أو غالبية الأعضاء المنظمة حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق خطط المنظمة وأهدافها ،

ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية ، وفي حالة عكس ذلك تكون ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة ، و لذلك يعتبر Ouchi أن " الثقافة القوية هي التي تنتشر في المنظمة و تحظى بالثقة لدى الجميع، بينما الثقافة الضعيفة فهي التي لايعتقها الأفراد كلهم ، لا تحظى بثقتهم و هي أقل انتشاراً " ، و هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة: العامل الأول هو الإجماع **Consensus** أو مدى تقاسم القيم والمعتقدات من قبل الأفراد ، ومشاركة واسعة لهذه القيم ، أما العامل الثاني فهو الشدة **Intensity** ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات السائدة ، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد انتشار القيم و المعتقدات المشتركة و قوة تمسك الأفراد بها (حريم،2004،ص.333).

3-2 التعرف على أنواع الثقافات التنظيمية: هناك عدة تصنيفات للثقافات التنظيمية ، سنتطرق منها الى ثلاث وهي :

- تصنيف (John P.Kotter et James L.Heskett 1993)

- تصنيف (Handy 1995)

- تصنيف (greenburg et baron 2004):

وقد تناولت أعمال الباحثين المذكورين أعلاه ، أنواع الثقافة التنظيمية من زوايا و وجهات نظر متباينة.

3-2-1 تصنيف P.Kotter et L.Heskett (1993)

انطلق الباحثان من الفرضيات التالية: هناك ارتباط بين قوة الثقافة و تحقيق افضل النتائج، و أن للثقافة التنظيمية دور مهم في تحفيز الأفراد و توجيه عملهم مع مراعاة السياق الذي يحدث فيه ذلك، و أن الثقافة التي تساعد المنظمة على توقع التغيير و التكيف معه هي التي تضمن لها - أي للمنظمة - النجاح الدائم، و بناء على هذه الافتراضات أقام الباحثان دراسة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء المنظمة في المدى الطويل، و من بين النتائج التي توصلوا اليها أنه يمكن أن يكون للثقافة التنظيمية تأثير حاسم على النتائج الاقتصادية طويلة الأجل في بيئة يسودها الاضطراب الدائم ، يبدو واضحًا أن الثقافات غير القادرة على التكيف يحُكم عليها بالفشل، و ان الثقافات السلبية تتطور بسهولة ، بما في ذلك في المنظمات التي يحكمها قادة براغماتيون و أذكاء ،ومع ذلك يمكن للثقافات المقاومة للتغيير أن تتغير بطريقة إيجابية. و وفق معيارين و هما: درجة رفض أو مقاومة التغيير، و دور أو سلوك القائد تجاه الثقافة السائدة ، قدم P.Kotter et L.Heskett التصنيف التالي:

أ: **ثقافة القوة Culture Power** يركز هذا النوع من الثقافات على الحسم و الحضور القوي الذي يتميز به القائد ، وهذا الاخير تكون له كاريزما قوية و نجده يهتم بصورته و يحرص على مكافأة التابعين خاصة المنضبطين منهم مع أولوية الولاء للقيادة على الكفاءة ، و لذلك نجد الأفراد يضعون رغبة القائد قبل حاجاتهم الشخصية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل ، و هم يتنافسون لإعطاء الأخبار السارة للقيادة و لا يناقشون القرارات

الإدارية ، و تكون المعلومات مصدراً من مصادر القوة و النفوذ لمن يمتلكها سواء كان فرداً أو مجموعة.

ب: **ثقافة الأدوار culture Role** : يستند هذا النوع من الثقافة على النظام Order و الإستقرار Stability و الرقابة Control ، وتتميز بأن الحكم على أداء الأفراد يكون على أساس توصيف الوظائف ، و هناك انضباط و تقيد في أداء الأدوار أو المهام لأنه الأساس في منح المكافاة ، و تكون هوامش السلطة و المسؤولية واضحة، مما يحد من سوء استخدام السلطة أو النفوذ ، و لكن الملاحظ أنه في مثل هذه الثقافات هناك كبح لروح المبادرة و تقليص لمساحات الإنطلاق لدى الأفراد ، مما يجعلهم متخوفين باستمرار من التغيير الى درجة اليأس منه في أغلب الحالات .



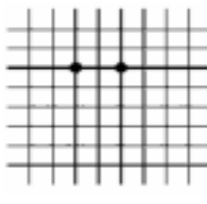

ج: **ثقافة الدعم Culture Support**: يركز هذا النوع من الثقافات على التعاطف و التكامل Integration الذي يميز العلاقات بين الأفراد في بعض المنظمات ، فنجدهم يهتمون بتقدير انجازات بعضهم و يشعرون بالانتماء و يحبون قضاء الوقت مع بعضهم حتى خارج العمل، كما أنهم يجدون صعوبة في تنفيذ القرارات الصارمة التي تتعارض مع منطق التعاطف الإنساني الذي يتعاملون به ، و لذلك فإن التغيير في مثل هذه الثقافة يأخذ وقتاً طويلاً لأن الانسجام بين الأفراد غالباً ما يكون سطحياً و الصراعات كامنة بسبب وجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس، و عادةً يتم مكافأة الجميع بالتساوي بغض النظر عن الإنجاز وهو ما يؤدي إلى التوتر و الإضطراب الخفي.

د: ثقافة الإنجاز **Culture Achievement** : يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح Success والنمو Growth والتميز Distinction و في المنظمات التي تعتنق هذه الثقافة نجد الأفراد يشعرون بأهمية تحقيق الأهداف و ربما الغاية تبرر الوسيلة في بعض الأحيان لتحقيق السرعة و زيادة الفعالية في تحقيق الهدف، و الأفراد بروح معنوية عالية و يتأقلمون بسرعة مع الفريق ، مع تخصيص وقت طويل للعمل على حساب احتياجاتهم الشخصية ، ولا يُسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق العمل ، يلتزم الأفراد في هذه الثقافة بالسعي نحو التميز مهما كان الثمن وهذا يؤدي إلى ضياع في الموارد و انخفاض في الكفاءة الإنتاجية.

3-2-2 تصنيف (1995) Handy:

قام **Handy** باستعمال أسماء الآلهة اليونانيين الأربعة لتوضيح أربعة أساليب إدارية تختلف باختلاف الثقافة السائدة في المنظمة، بحيث تركز كل ثقافة تنظيمية، على مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية التي يتميز بها الأفراد، وهذه الأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية موضحة في الشكل التالي:

الشكل 4 : تصنيف Handy للثقافة التنظيمية

| | | | | |
|---|---|---|---|---------|
|  |  |  |  | الصورة |
| Zeus | Dionysus | Athena | Apollo | الإله |
| ثقافة القوة | ثقافة الفرد | ثقافة المهمة | ثقافة الدور | الثقافة |

Source: C. Handy (1995) Gods of management: Changing Work of Organizations. 4 th Ed. Oxford: Oxford university press. p13.

أ- **ثقافة النفوذ (power culture)** : وصف Handy ثقافة النفوذ على أنها شبكة نسيج العنكبوت، هذا النموذج يشير ان جميع الخطوط ترتبط بالمركز الذي يوضح ان النفوذ والقوة محصورة عند مؤسس المنظمة أو مجموعة المؤسسين لها، لكن الخطوط الحاسمة هنا هي الخطوط المحيطة بالعنكبوت في الوسط وتفقد اهميتها كلما ابتعدت عن المركز، العلاقة مع العنكبوت مهمة في هذه الثقافة اكثر من أي عنوان رسمي أو وصف للوظيفة، في مثل هذا النوع من المؤسسات نجد ان المسؤولية تكون محصورة في الأعضاء المؤسسين للمنظمة وتعطى للأفراد بدل الخبراء وهم المسؤولون عن اتخاذ القرارات حيث يصعب على الآخرين من خارج الأعضاء التأثير في الاحداث وهذا ما يسمى بشبكة العنكبوت.

ب- **ثقافة الدور (Role culture)** : تم تجسيدها على شكل معبد يوناني حيث تستمد المعابد اليونانية قوتها من أعمدتها، و عليه تمثل الركائز الوظائف والأقسام،و يتم ربط الركائز إداريًا فقط في الجزئ العلوي الذي يمثل مجلس الإدارة أو مكتب الرئيس، كما تفترض

هذه الثقافة أن الإنسان عقلاني وأن كل شيء يتم تحليله منطقياً ، ويمكن من خلال ذلك تقسيم مهام العمل في المنظمة و وضع نظام من الأدوار المحددة (وهو ما يُعرف بتوصيف الوظائف في إدارة الموارد البشرية) ويتم تجميعها بواسطة مجموعة من القواعد والإجراءات، هذه الثقافة غالبا ما يتردد انها تحاكي البيروقراطية في شكلها الحقيقي، وتمثل قمة المعبد مكان اتخاذ القرار وتعكس أعمدة المعبد الوحدات الوظيفية للمنظمة التي يجب عليها تنفيذ القرارات المتخذة في القمة، ان قوة الثقافة تقع في التخصص داخل أعمدتها، ويحتل التفاعل مكانه بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي والاجراءات والقواعد والنظم.

ج- ثقافة المهنة (Task culture): تشبه الثقافة هنا الشبكة فهناك صلة وثيقة بين الأقسام والوظائف والتخصصات وتتخذ هذه الثقافة نهج مختلف للإدارة ، ترى ان الإدارة معنية بشكل أساسي بالحل المستمر والناجح للمشاكل، فهي في البداية تحدد جيداً المشكلة ثم توفر الموارد المناسبة لحلها ، ثم تشرع في تنفيذ خطتها للوصول الى الحل ، و يتم بعد ذلك تقييم الأداء و الحكم على مستواه تبعاً للنتائج المحققة أو المشاكل التي تم حلها، عموماً تسود هذه الثقافة في المنظمات التي يكون لديها إهتمام كبير بأنشطة البحث والتطوير، و تتميز هذه المنظمات بكونها أكثر ديناميكية كما انها تكون معرضة باستمرار للتغير وتضطر الى ايجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية احتياجاتها المستقبلية.

د- ثقافة الفرد (Person culture): ويضيف Handy أن ثقافة الفرد تتاسب الأفراد ذوي المهارات العالية الذين يمثلون مورداً استراتيجياً للمنظمة ، فهؤلاء يُترك لهم المجال للتصرف

بحرية في مكان عملهم لاكتساب السلطة التامة عليه، وبالتالي يتم اعطاء حرية كبيرة لهذه الموارد الاستراتيجية بالتالي القدرة على فرض نظام قيمها الشخصية في مكان العمل، وتسود ثقافة الفرد في المنظمات التي يغلب على نشاطها العمل الإنفرادي أكثر ، كالجامعات، مكاتب المحاماة، المستشفيات وغيرها اذ يكون كل شخص يعمل منفردًا، فيميل بالتالي تلقائيًا إلى تبني ثقافة خاصة به تميزه عن زملائه.

يعلق **Handy** على هذه الأنماط الأربعة للثقافة التنظيمية بالقول "من المهم فهم أن كل نوع من هذه الثقافات، أو كيفية تسيير الأمور ولا توجد ثقافة تنظيمية سيئة ، بل يوجد ثقافة تنظيمية غير مناسبة لظروف معينة.

3-2-3 تصنيف (2004) greenburg et baron:

صنف الباحثان الثقافات التنظيمية بالإعتماد على معيار فهم رسالة وأهداف المنظمة والانخراط في ذلك ، و طبيعة العلاقات الإجتماعية التي تسود أو تنتشر فيها، و عليه قدّم الباحثان أربعة أنواع نتطرق إليها بإيجاز في مايلي :

أ:ثقافة شبكة العلاقات Culture Networked تتصف هذه الثقافة بدرجة عالية من الصداقة و بناء شبكة من الروابط الإنسانية مع درجة منخفضة من فهم المطلوب منهم من خلال العمل و دورهم في تحقيق أهداف المنظمة ، و يميل الناس في المنظمات التي ينتشر فيها هذا النوع من الثقافة نسج العلاقات الإجتماعية دون الدخول في مشاكل والتعبير عن أفكارهم بأساليب غير رسمية، فهم يشعرون أنهم أعضاء في جماعة واحدة.

ب: ثقافة المرتزقة Culture Mercenary تتميز هذه الثقافة بمستوى صداقة منخفض ومستوى عالٍ من فهم رسالة المنظمة وأهدافها، و يضم هذا النوع من الثقافة من يركزون على العمل معاً لإنجاز الوظائف المكلفين بها، و يميل هذا النوع من الأفراد إلى الاتصال بطرق مباشرة سلسلة ومنطقية و يسود بينهم السلوك العملي و لا يوجد مكان للثرثرة التي تدور بين الأصدقاء لأن ذلك يعتبر مضيعة للوقت و يعتبر الربح أهم شيء في ظل هذه الثقافة، و من الواجب بذل أي شيء لتحقيقه (greenburg et baron 2004).

ج: الثقافة المجزأة Culture Fragmented تتميز بإنخفاض معرفة الأفراد برسالة المنظمة و أهدافها و بإنخفاض مستوى الصداقة بينهم أيضاً، وعادة ما يكون هناك اتصال محدود بينهم، بل إنهم قد لا يعرفون بعضهم ولا يهتمون لذلك ، و يكون الغياب أمراً شائعاً ، و لذلك لا يكون هناك ولاء أو شعور بالانتماء من الأفراد للمنظمة التي يعملون بها، و بدلاً من ذلك فإنهم يفضلون الانتماء إلى المهنة التي يعملون بها كونها مصدر رزقهم و الغاية من وجودهم في المنظمة.

د: ثقافة الطائفية Culture Sectarianism في هذا النوع من الثقافة تسود روابط الصداقة بدرجة عالية كما يُبدي الأفراد تحكماً كبيراً في معرفة رسالة المنظمة وأهدافها ، و كذلك العمل بكل كفاءة لتحقيق أفضل النتائج ، وهناك سلاسة و سهولة في الاتصالات بين المستويات المختلفة في هذه المنظمات، و يتمسك العاملون في هذه المنظمات بالانتماء

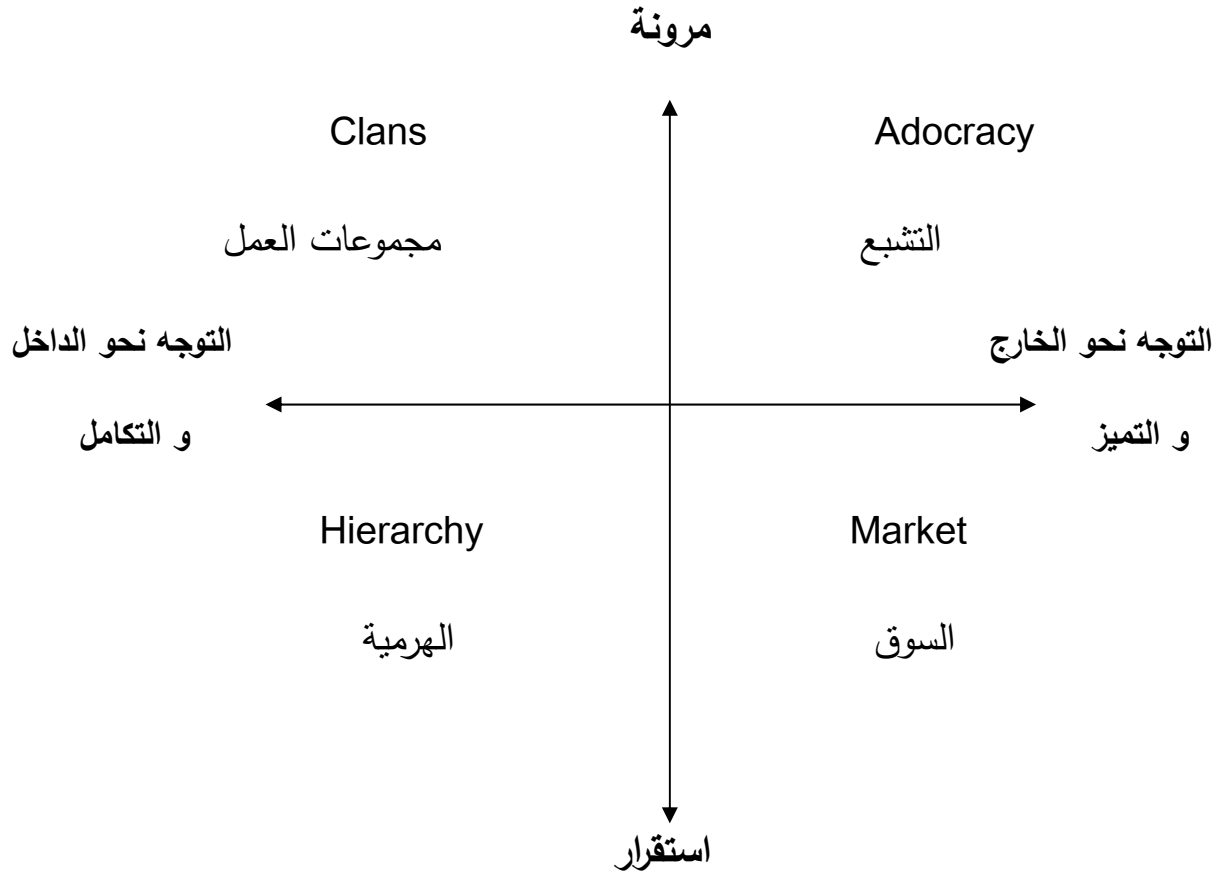
إليها، بدليل أنهم يرتدون الملابس التي تحمل شعارات المنظمة و رموزها بكل فخر واعتزاز
كما أنهم يدعمون المنظمة باستمرار و يدافعون عنها بقوة عندما يتطلب الأمر ذلك .

3-3 النماذج القياسية للثقافة التنظيمية (Quinn et Cameron 2011)

يصنف الباحثان الثقافة التنظيمية الى أربعة أنواع أو بالأحرى نماذج قياسية - على
حسب تعبيرهما- و اعتمادا في ذلك على محورين أو بُعدين و هما : **المرونة و التوجّه** .
البعد الأول: المرونة/ الإستقرار: في المنظمات الأكثر مرونة نلاحظ ديناميكية أكبر وحرية
في المبادرة، كما أن هناك منظمات أقل مرونة و تتسم بالاستقرار والرقابة على المبادرة.
البعد الثاني: التوجّه الداخلي/التوجه الخارجي: تركز بعض المنظمات على الوظائف
الداخلية ووحدها، في حين منظمات أخرى تتجه أكثر نحو التركيز على العلاقات مع الخارج
للتمييز والمنافسة.

وعلى أساس هذين البعدين يذكر الباحثان أن الثقافات التنظيمية لمختلف المنظمات تكون
على شكل واحد من الأشكال التالية : ثقافة الهرمية ، ثقافة مجموعات العمل ،ثقافة التشبع
أو المبادرة ، ثقافة السوق

الشكل 5: الثقافات التنظيمية وفق بُعدي التوجه و المرونة



المصدر: Quinn et Cameron (2011)

و على محوري المرونة و التوجه الخارجي او الداخلي يمكن قياس الثقافة التنظيمية و ذلك
بالاعتماد على الجدول التالي:

الجدول 3: أبعاد قياس الثقافة التنظيمية

| نوع الثقافة | الهرمية | السوق | المجموعات | التشبع |
|---------------|-------------------------|-----------------------------------|-------------------------|--------------|
| التوجه | مراقبة | منافسة | تعاون | انشاء أو خلق |
| القيادة | تنسيق و تنظيم | محارب شرس | مسيّرة و موجهة | ابداع |
| القيم | فعالية-انسجام- توحيد | السوق - الربحية- تحقيق الأهداف | لتزام-اتصال- تطور | ابداع-رشاقة |
| مجال الفعالية | مراقبة انتاج | توجه نحو الزبائن | تنمية بشرية - مشاركة | ابداع-رؤية |

المصدر: (Quinn et Cameron 2011)

يتميز التصنيف السابق بالديناميكية ، حيث يمكن للمنظمات أن تغير من ثقافتها و بالتالي تنتقل من نوع لآخر وفق ما تضعه من خطط للتغيير و يكون ذلك في بُعدي المرونة/ الإستقرار و التوجه الداخلي / الخارجي.

و اجمالاً فإن أهم ما يميز الأصناف الأربعة السابقة يمكن تلخيصه في ما يلي :

أ- **ثقافة المجموعات** : و يمكن تسميتها أيضاً ثقافة القبيلة، و تمتاز باللا رسمية 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 والتماسك ، أما التركيز الاستراتيجي فيها فيكون نحو لتطوير

الموارد البشرية والالتزام والأخلاق، أما أساليب الإتصال ضمن هذه الثقافة فتكون علائقية و أفقية في التوجه و عمليات إتخاذ القرارات تتميز بكونها عملية تشاركية وغير مركزية. والمنظمات التي تركز على ثقافة القبيلة تستخدم الترابط والتماسك والعضوية كعوامل تحفيزية للعمل. الشيباني و العطوي (2010)

ب- ثقافة التشبع : أو ثقافة الابداع تمتاز بالارسمية واللامركزية أيضاً، أما التوجه فيكون نحو الخارج وقوتها تتمثل في قابلية و سرعة التغيير والتكيف ،وفيها تركيز كبير على الابتكار والمخاطرة والإبداعية ، وخصائصها تتضمن التكيف والدعم الخارجي والنمو و تحتاج الى معدلات عالية من المبادرة و تحمل المخاطر، اما التركيز الاستراتيجي لهذه الثقافة فيكون نحو النمو والموارد الجديدة والابتكار، والنمط القيادي السائد هو النمط الابداعي الذي يأخذ بالمخاطرة والتغيير، و يعتبر النمو والدافعية والابداع والتنوع هي عوامل محفزة في المنظمات التي تعتمد الثقافة الابداعية. ففي هذه الثقافة يكون الالتزام للتجريب والابداع قاسماً مشتركاً بين الافراد في المنظمة.

ج- ثقافة السوق : فيما يخص ثقافة السوق فتتمثل توجهاتها الرئيسة نحو انجاز الأهداف والتبادل البيئي والتنافس وتتنابها علاقات التوجه نحو الهدف والتنافس والإنتاج ، 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 والانجاز، أما النمط القيادي فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الانجاز و لذلك

يوصف القائد بالمحارب الشرس، وتركيزها الاستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق ، ان أساليب الاتصال في هذه الثقافة هي تعليمية ومتجهة نحو الانجاز والنتائج. والمنظمات التي تركز على هذه الثقافة تستخدم التنافس والانجاز الناجح للاحداث المحددة مسبقاً عوامل تحفيزية للعمل.

د- ثقافة الهرمية: وأخيرا فان الثقافة الهرمية (البيروقراطية) تمتاز بالرسمية والمركزية والتوجه فيها يكون نحو الداخل وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة ، وتوجهاتها الرئيسة تنصب نحو القواعد والأوامر والسياسات والتنظيمات والكفاءة ، اما النمط القيادي فهو المنسق والمنظم والمرتب ، وتتمثل العلاقات التي تربط الأفراد بالسياسات والقواعد الرسمية والإجراءات والتوقعات الواضحة وتركيزها الاستراتيجي يتجه نحو العمليات والموازنة، وسائل الاتصال ضمن هذه الثقافة تكون منظمة وعمودية في التوجه اما عمليات اتخاذ القرارات فتتصف بالمركزية.

4- دور الثقافة التنظيمية في التماسك التنظيمي دراسة w. Ouchi:

يتكلم W.Ouchi على فكرة التماسك التنظيمي و نمط المراقبة، و عن دور الثقافة القوية في التماسك التنظيمي cohesion organisationnelle، و يعرف Ouchi الثقافة التنظيمية القوية أنها تلك الثقافة التي تنتشر في المنظمة كلها و تحضى بالثقة و القبول بين جميع الأفراد، و عندما تكون الثقافة قوية فهي تحمل القيم المثالية التي تستطيع من خلالها أن تساهم في التماسك التنظيمي .

وانطلقت اعمال Ouchi.W من دراسات أقامها حول فعالية أداء المؤسسات اليابانية وخاصة الشركات الصناعية ، فقد ازدادت إنتاجية معظم الشركات في اليابان في أعقاب الحرب العالمية الثانية إلى أربعة أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية. ولاحظ أيضا أن هذه الزيادة لا تعود إلى السياسات الاستثمارية أو النقدية بل إلى كيفية إدارة العنصر البشري في تلك الشركات بحيث يتمكن العاملون من العمل معاً بكفاءة وفعالية أكثر. و أفضت أعمال Ouchi الى وضع نظرية Z في الإدارة عام 1981 والتي توصل إليها بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر فعالية الإدارة اليابانية.

قام W.Ouchi بدراسة الثقافة التنظيمية للمؤسستين اليابانية و الأمريكية ، من خلال سبعة (7) أبعاد و هي : 1. مدة علاقة العمل في المنظمة

2. آفاق الترقية و وتيرة المسار المهني

3. درجة التخصص

4. آليات الرقابة

5. اتخاذ القرارات

6. حدود المسؤولية

7. علاقة الرئيس بالمرؤوسين

و بعد دراسة هذه الأبعاد و مقارنتها اقترح Ouchi نموذج Z الذي جمع بين قيم التعدد من المؤسسة A و قيم التماسك المجتمعي في المؤسسة J

الجدول 4: ملخص للمقارنة بين المؤسستين J و A حسب نموذج Z

| المؤسسة A | المؤسسة J | المؤسسة Z |
|--|---|---|
| علاقة العمل محددة زمنياً | العمل مدى الحياة | تمديد علاقة العمل |
| ترقية سريعة | ترقية بطيئة | توفير أفاق الترقية |
| المسارات المهنية متخصصة تقييم الأداء يعتمد على معايير رسمية واضحة و هو تقييم سريع | مسارات مهنية غير متخصصة تقييم الأداء وفق معايير غير رسمية و هو تقييم فوري | تخصص معتدل تقييم الأداء يعتمد على مراقبة غير رسمية مع وضع بعض المعايير الضمنية |
| الفردية في اتخاذ القرار | الإجماع في اتخاذ القرار | القرارات جماعية |
| المسؤولية فردية | المسؤولية جماعية | المسؤولية فردية |
| علاقة محدودة مبنية على المصلحة الفردية | الفرد هو عنصر من الجماعة و المصلحة جماعية | البعد الإنساني في علاقات العمل |

المصدر : حسن محمد يس، بتصرف

لقد سمحت دراسة اوشي باقتراح الأبعاد الثقافية للمؤسسة Z بعد دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسات اليابانية و الأمريكية. و حسب Ouchi.W فالتماسك التنظيمي- و يسميه آخرون الفعالية التنظيمية- سويس (2004)، يعتمد على أربعة أسس وهي :الثقة، المصلحة العامة، العدالة، الألفة والمودة.

الثقة: من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع، ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكنا فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء و المرؤوسين في المنظمة ، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك.

المصلحة العامة: إن ما يميز الأسلوب الياباني في الإدارة هو نظرة الأفراد للمصلحة العامة قبل الخاصة، فمراعاة ذلك سيعود بالنفع على الجميع في المدى الطويل لذلك نجد هناك عطاء مستمر و تضحيات في سبيل تحقيق الصالح العام .

العدالة: يؤكد أسلوب الإدارة الياباني على مبدأ العدالة ، فالعقوبة أو المكافأة مبنيتان على أسس ثابتة لا تتغير مع الأفراد.

الألفة والمودة: الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام ونبذ الأنانية التي تمكن المرء من العيش في أمان، من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصداقات حميمة.

5- علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية: دراسة Kennedy & Deal

تناولت عدة دراسات موضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء ، و ذلك على ضوء نظرية Z التي قدمها Ouchi و قد اعتبر هذا الأخير أن الثقافة التنظيمية تؤثر على طريقة تفكير و سلوك و شعور الأفراد في مكان العمل، و بما أن الثقافة التنظيمية هي عنصر مهم و محدد في بيئة العمل ، فانها تؤثر على أداء الأفراد بما أن البيئة من محددات الأداء

ولذلك سنناقش في مايلي أبعاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء من خلال أهم الدراسات في هذا المجال، اذ يعتقد العديد من الباحثين على أن للثقافة القوية ذات قيم و معتقدات ايجابية دوراً أساسياً في الرفع من إنتاجية العاملين و تحسين أدائهم ، لأنها تضمن رضاهم الوظيفي و ترفع من معنوياتهم ،وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والإلتزام والتجانس، و بالتالي تطورت فكرة الإعتماد على الثقافة التنظيمية كعنصر مهم في بيئة العمل لتحسين أداء الموارد البشرية، و في هذا السياق جاءت أعمال Kennedy & Deal .

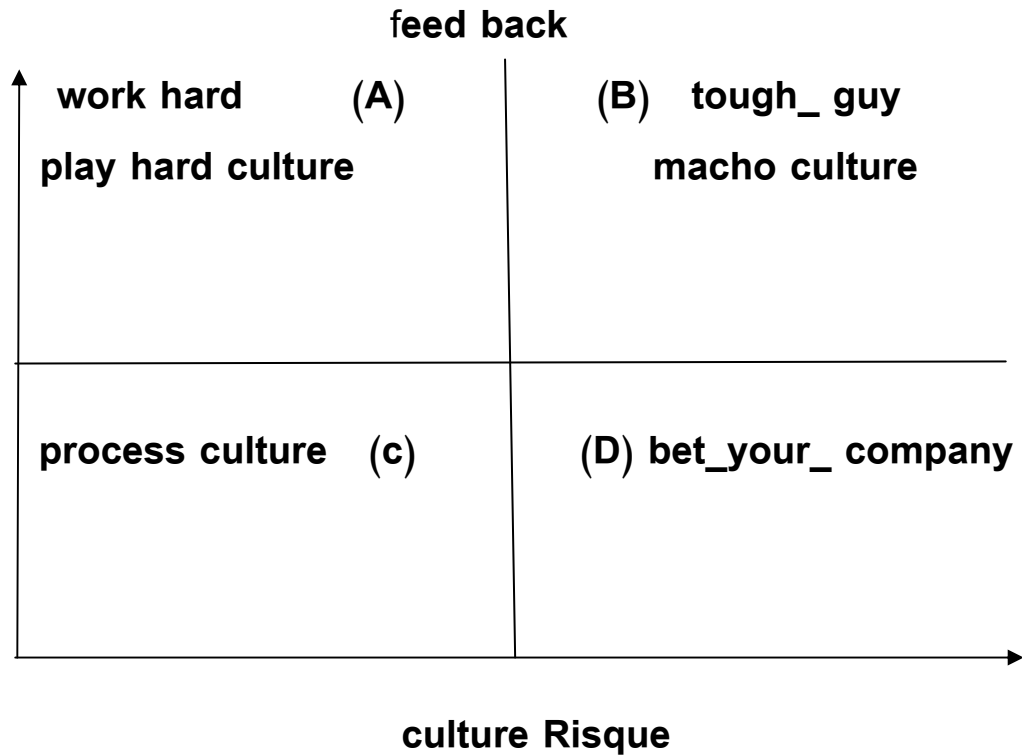
دراسة **kennedy & Deal** : درس الباحثان عينة من المنظمات اليابانية تمثلت في 80 ثمانون شركة تشتغل في الولايات المتحدة الأمريكية ، و قاما بعد ذلك بتصنيف المنظمات حسب الثقافة الى معيارين و هما :

1 - درجة المخاطرة المرتبطة بنشاط المنظمة.

2- سرعة استجابة الأفراد أو التغذية العكسية بعد المخاطرة.

و تعتبر هذه الدراسة نوعية لأنها ركزت على المعيارين المذكورين أعلاه لدراسة أداء المنظمات اليابانية بكل ماتحمله من قيم ثقافية في بيئة أعمال أمريكية ، و توصل الباحثان بفضل ذلك الى تصنيف هذه المنظمات كما يلي:

الشكل 6: أصناف الثقافات التنظيمية وفق معياري المخاطرة و سرعة الإستجابة



Deal & Kennedy المصدر : 1998

- كلما كانت المخاطرة كبيرة و سرعة استجابة الافراد كبيرة ايضا: مثلا في المؤسسة (B) التي تسمى ثقافة الرجل القوي نجد ان الافراد يتفاعلون مع التوجه الاستراتيجي للادارة عندما تقرر اختيار المخاطرة.
 - و كلما كانت درجة المخاطرة ضعيفة و سرعة الإستجابة بطيئة نلاحظ هيمنة ثقافة المعالجة أو العمليات .
- إن الهدف الأساسي لأعمال Deal et Kennedy هو أن نسمح للثقافة التنظيمية بتفسير النجاح الإستراتيجي للمنظمات ، من خلال البحث عن الثقافة الأكثر تكيفاً مع

المنظمات ، و التي تساعد على التميز الإستراتيجي ، كما خلص الباحثان الى اعتبار الشركات الأكثر نجاحاً هي تلك التي تتمتع بثقافات تنظيمية قوية تتفاعل مع الخيارات الإستراتيجية للمنظمة و تسمح بتحقيق مستويات الأداء المطلوبة لدى الموارد البشرية، مع التركيز أيضاً على:

- ضرورة إيمان المؤسسة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع .
- الإهتمام البالغ بالموارد البشرية واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي .
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة في المؤسسة، و لاسيما تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.
- إرساء قواعد السلوك غير رسمية- .التي تسمح برفع أو تحسين مستويات أداء الأفراد.

ان تحسين أداء الموارد البشرية يعتمد كثيراً على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود و أداء الأفراد العاملين في المنظمة و التي تؤدي الى الوصول الى أقصى استفادة ممكنة الأداء، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للأداء، وتتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية و ايجابية، و أهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها فهي ثقافة متجانسة، وجميع الأفراد فيها يغلب عليهم العمل ضمن قيم واحد واضح ومفهوم لهم جميعاً، أما الثقافة التنظيمية الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة مجزئة، مع عدم وجود اتفاق أو إجماع بين الأعضاء حول القيم والمبادئ .

لقد توصل كل من (Waterman & Peters) في دراسة لهما أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة و قوية هي المنظمات الأكثر إبداعاً في كل شيء، وأن المنظمات غير المبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المنظمة بدلاً من الاهتمام بالزبائن كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف، وتهمل العنصر البشري وتتجنب الإبداع. **خلف 2013**

خلاصة المحور الثالث :

حاولنا من خلال هذا المحور أن نناقش جملة من الدراسات التي يمكننا وصفها أو اعتبارها دراسات مرجعية قيمة في حقل الثقافة التنظيمية، ولقد قام من خلالها ثلة من كبار الباحثين في هذا المجال بالتطرق الى ربط جملة من المتغيرات التنظيمية المهمة مع الثقافة التنظيمية، لنصل الى مناقشة إشكالية التغيير الثقافي ، واثارة كل التساؤلات التي تبحث عن اجابة ضمن هذه الإشكالية في المحور الموالي.

المحور الرابع : الثقافة التنظيمية و التغيير الثقافي

تمهيد: تمثل الثقافة بالنسبة للمنظمة هويتها وشخصيتها التي تميزها عن بواقي المنظمات وهي تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك انطلاقا من القيم والقناعات المشتركة ، ومسار تغيير الثقافة التنظيمية من أصعب التحديات وهو يحتاج إلى بذل جهد ويتطلب وقتا طويلاً، و تظهر الحاجة الى التغيير الثقافي في حالة وجود فجوة بين الثقافة الحالية و الثقافة المطلوبة. سنتطرق الى هذه الفكرة ونلقي الضوء على الموضوع من خلال العناصر التالية:

1- مفهوم التغيير الثقافي و علاقته مع التغيير التنظيمي.

2- العوامل المساعدة على التغيير الثقافي.

3- مداخل التغيير الثقافي، أهدافه ، ونقاط الارتكاز فيه

3-1 مداخل التغيير الثقافي

3-2 أهداف التغيير الثقافي في المنظمة

3-3 نقاط الارتكاز في تغيير الثقافة

4- مراحل التغيير الثقافي

4-1 الخطوات التي تسبق التغيير الثقافي

خلاصة

1- مفهوم التغيير الثقافي و علاقته مع التغيير التنظيمي: يعرف David Wilson

التغيير الثقافي على أنه: "عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي للمنظمات، وبالتالي فإن إنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساساً على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي". ويضيف أن كلا من ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن الخلاص منها، على هذا فإن التغيير الثقافي هو جوهر عملية التغيير التنظيمي و يرتبط به ارتباطاً وثيقاً ويعتبر حلقة أساسية في عملية التغيير التي لا تكتمل من دونه، وهذا التغيير يأتي للاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وهناك من عرفه على أنه: "هو عملية التغيير المخطط التي من خلالها يتم البحث عن محصلة من الأفكار الجديدة والرؤى و الأساليب الحيوية التي توفر المناخ التنظيمي الصحي، للتكيف السليم مع المتغيرات والمستجدات التي تطرأ حديثاً في المنظمة، ويعتمد التغيير الثقافي على الصراع من أجل البقاء ومن المحتمل أن بعض الثقافات فشلت في التكيف نتيجة ضعفها، ويعتبر من أهم أنواع التغيير لأنه تحديث جذري يطال كافة المستويات" **خبيزي (2015).**

أما التغيير التنظيمي فهو: "تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي الداخلي و الخارجي بما يضمن التحول الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل ، و يحدد هذا التعريف واحدة من أهم خصائص التغيير التنظيمي و هي أنه مخطط و موجه نحو تحقيق وضعية تنظيمية أفضل من الوضعية الحالية " **خبيزي (2015، ص59)**.

إن نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، وذلك لأن الثقافة هي الأساس السلوكي للإنسان والإنسان لا يتحرك إلا ضمن التوجيهات الذاتية التي يرسمها المخزون الفكري المتراكم عنده، لذلك فإنه لا يمكن إحداث التغيير إلا من خلال اختراق الشبكة الثقافية المحرك للسلوك، فإذا نجحت المنظمة في إحداث تغيير في القيم والأساليب والمواقف والاتجاهات فسيكون من السهل عليها إحداث تغييرات تنظيمية وهيكلية تكنولوجية، وتجدر الإشارة إلى أن الجهود التي تبذل لتغيير الثقافة يجب أن تركز على الجانب السلوكي لأن العلة ليست في التشريعات والهياكل التنظيمية بل في العنصر البشري الذي يفسر تلك التشريعات ويتقاسم الأدوار في الهياكل التنظيمية، ومن خلال ماسبق تبرز أهمية التغيير الثقافي من كونه الأساس الذي يستند إليه التغيير التنظيمي حيث قد يفشل التغيير التنظيمي إذا لم يكن متفقاً مع الثقافة السائدة في التنظيم أو متجاهلاً لها، وبالتالي فإن نجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساساً على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي .

2- العوامل المساعدة على التغيير الثقافي: من بين العوامل التي تساعد على تغيير الثقافة

التنظيمية ما يلي: خبيزي (2015، ص 63).

-التغيير في القيادة: تعتبر فرصة تغيير القيادة مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة و واضحة لما يجب أن يكون عليه الوضع في المنظمة معززين الإعتقاد لدى العاملين بقدرتهم على قيادة التغيير من خلال ما

يتمتعون به من سلطة ونفوذ حقيقي، وعليه فإن القائد المطلوب لقيادة التغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة هو القائد التحويلي الذي يعتمد إلى شحذ الهمم وتحفيز افراد جماعته من أجل تحقيق التغيير الذي يضمن النجاح .

- مرحلة دورة حياة المنظمة :حيث أن مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو و التوسع ،و كذلك دخول المنظمة مرحلة الإنحدار تعتبران مرحلتين تشجعان على التغيير.
- عمر المنظمة: إن عملية تغيير الثقافة التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة حيث لا يكون قد مضى وقت طويل على القيم المراد تغييرها.
- حجم المنظمة والثقافات الفرعية: من الأسهل تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمات صغيرة الحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادةً عدة ثقافات فرعية.
- حدوث أزمة قوية: تتطلب التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة السائدة.

3- مداخل التغيير الثقافي، أهدافه ، ونقاط الارتكاز فيه:

تتصف ثقافة المنظمة بالديناميكية ، حيث تتطور و تتغير استجابة لعوامل تؤثر عليها من البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة ، أو من التغيرات الحاصلة في تركيبها الاجتماعية ، و مناقشة فكرة تغيير ثقافة المنظمة تتدرج تحت فكرة عامة ، وهي كون الثقافة قابلة للتغيير(مصطفى محمود ابو بكر ، ص 96)

3-1 مداخل التغيير الثقافي: تتمثل مداخل التغيير الثقافي في ما يلي:

- **مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة :** تقوم الإدارة وفق هذا المدخل بالدور القيادي في تغيير الثقافة من خلال تقريرها بأن السلوكيات و القيم الجديدة التي تريد نشرها يجب مراعاتها بدءا بالإدارة العليا نفسها ، مما يثبت الانخراط الفعلي للإدارة في عملية التغيير و إدارتها له ، و يتميز هذا المدخل في التغيير بالسرعة في التنفيذ ، و لكن المشكلة الرئيسية في هذا المدخل هي أن هذا التغيير لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الأدنى ، و هذا يؤدي إلى المقاومة والمعارضة .

- **مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة :** يسمى كذلك بمدخل المشاركة في عملية التغيير و وفق هذا المدخل تتم عملية التغيير عن طريق جمع المعلومات من الأفراد حول نظرتهم لحظة التغيير و أخذ توصياتهم و اقتراحاتهم ، و قد يكون هذا المدخل بطيئا من حيث السرعة مقارنة بالمدخل السابق ، و لكنه يدوم لفترة أطول ، نظرا لكون العاملين أبدوا اشتراكهم في عملية التغيير، و بالتالي أصبحوا ملتزمين بها .

3-2 أهداف التغيير الثقافي في المنظمة :

إن الغاية من وراء التغيير الثقافي هي إضافة عامل آخر لفعالية أفضل للمؤسسة ، و يتم التركيز هنا على هدف عام ، و هو إيجاد ثقافة "جيدة" ، و هو ما يؤكد عليه Ouchi (W. Ouchi ; 1982) ، ويحدد Wilkins و Palterson ثلاثة مميزات أساسية لهذه الثقافة ويسميها "الثقافة المثالية" ، بالتالي فإن التغيير الثقافي يهدف إلى : (Thevenet ;1985)

- تحقيق التوافق بين نظام القيم السائدة في المنظمة وما تريد المنظمة إرساءه وتحقيقه من قيم جديدة.

- تحديد نشاطات المنظمة و مهامها من جهة ، و تحديد النشاطات الفردية و الطقوس التي يعتاد الأفراد على ممارستها (Les rites) و إحداث تركيب بينهما ، بما يخدم مصلحة المنظمة .

حسن استخدام مجموع الكفاءات التي يتمتع بها الأفراد في المنظمة مع أوضاع جديدة قد تطرأ في بيئة المنظمة و تؤثر عليها لتكوين تراث جماعي من مجموع المهارات الفردية و الحرص على تداولها بين الأفراد لتصبح جزءا من ثقافتها .

3-3 نقاط الارتكاز في تغيير الثقافة :

إن مفهوم الثقافة يرجع إلى جملة من الفرضيات الأساسية التي تؤطر السلوك في المنظمة، فهي نتاج سنوات طويلة من الخبرة والتجارب، ومن بين مكوناتها نجد رموزا، معتقدات، قيم راسخة في نفوس الأفراد، وموجهة لحركاتهم، وهذه الفكرة توحى بمدى صعوبة عملية التغيير الثقافي .

و من هذا المنطلق فإن من الباحثين من يبتعد عن استعمال عبارة "التغيير" الثقافي ليعوضها بـ "التطوير"، تطوير ثقافة المنظمة، بمعنى الاحتفاظ بما هو إيجابي واستثماره أكثر، والسعي مع ذلك إلى تغيير ما هو سلبي فيها، ولذلك فإن تغيير ثقافة المنظمة يركز على الفرضيات التالية¹¹ (M. Thevenet ;1986):

- السعي نحو إيجاد علاقة متوازنة بين ما يقدمه الأفراد لمؤسستهم و بين ما يأخذونه بالمقابل ، بمعنى تعزيز روح الرضا و الانسجام في بيئة العمل .
- إبراز الأبعاد الأساسية في الأهداف العامة والمرحلية للمؤسسة، وإشراك الأفراد في تحمل جزء من هذه الانشغالات.

4- مراحل التغيير الثقافي: يقول (Kim Cameron (2004 أن تغيير ثقافة المنظمة هدف يصعب تحقيقه ، و أن التغيير الثقافي هو تصميم و تنفيذ جملة من الإجراءات لنقل ثقافة المنظمة من الوضع الحالي الى الوضع المرغوب، و ذلك بالإعتماد على خطوات تؤدي الى احداث تغييرات في السلوكيات و المعتقدات و اللغة و الرموز و القيم.

4-1 الخطوات التي تسبق التغيير الثقافي : يعتقد Cameron أنه على المنظمات التي تفكر في انتهاج استراتيجية أو خطة لتغيير ثقافتها أن تقوم بدايةً بجملة من الخطوات يلخصها في مايلي:

ـ توضيح الغاية و المغزى: بمعنى شرح و توضيح ما يعنيه تغيير الثقافة في واقع المنظمة، وأن الإنتقال نحو وضع جديد لا يعني التخلي نهائياً عن كل الثقافة السائدة و لايعني أيضاً تجاهلها، كما يجب أيضاً تحديد السمات التي يجب التأكيد عليها عند الإنتقال الى الثقافة الجديدة ، و ما هي الخصائص التي يجب أن تغطي على الثقافة الجديدة، و ماهي التي يمكن أو يجب الاحتفاظ بها مستقبلاً.

- تحديد السيناريوهات و القصص: من المفيد قبل الشروع في التغيير الثقافي أن نحدد الأحداث و القيم الإيجابية أو الجيدة التي تميز الثقافة التنظيمية ، و ذلك من أجل الإحتفاظ بها و توصيلها الى حاضر و مستقبل المنظمة و نقل القيم و المبادئ السلوكية المرغوبة، و يساهم ذلك في خفض نسبة القلق عند الأفراد بشأن التوجه نحو المستقبل المجهول.

- تحديد المبادرات الاستراتيجية : تشمل الأنشطة التي يتم البدء فيها أو إيقافها أو تعزيزها، وتعتبر اجراءات مصممة لاحداث تغييرات كبيرة في الثقافة، وتواجه معظم المنظمات صعوبة إيقاف الشيء بدلا من الشروع فيه، هذه الخطوة صعبة لكنها مهمة، ففيها نحدد ما هي الموارد الجديدة المطلوبة ؟ وماهي الانظمة الجديدة التي يجب تصميمها أو اعادة تصميمها لدعم التغيير؟ وما هي الطرق التي يمكن بها تثمين أو تطوير الكفاءات الاساسية للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؟

- تحديد المكاسب الصغيرة : القاعدة الاساسية هنا تتعلق بالمكاسب الصغيرة أي العثور على شيء يسهل تغييره ونشره، ثم نغير شيء آخر بسيط وننشره، فالنجاحات الصغيرة تخلق دفعا في الاتجاه المطلوب كما تقلل المقاومة للتغيير، ونادرا ما يقاوم الأفراد التغييرات الصغيرة المتزايدة، بل قد يظهر بعدها مؤيدون للتغيير، فعندما يرى الأفراد شيئا ما تغير واحداث تقدما أو تحسنا ولو بسيطاً هنا يتم توليد شعور بالتغيير نحو الأفضل، وهذا الشعور يدعم التغييرات الأكبر والأكثر جوهرية . و يضيف **Cameron** أن اكبر خطأ ترتكبه

المنظمات هو تجاهل المكاسب الصغيرة أي عدم الاعتراف بالتغيرات الصغيرة ، و لذلك من المفيد أن يتم تثمينها و الاحتفاء بها علناً " الدعاية المصاحبة للنتيجة " .

-التواصل والرموز: من المؤكد ان مقاومة التغيير الثقافي سوف تحدث في المنظمة لأن الأمر يتعلق بتغيير طريقة حياة الأفراد ، لذلك ايصال المعلومات حول عملية تغيير الثقافة قبل الشروع فيه هو أداة حاسمة للمساعدة في التغلب على المقاومة وتوليد الالتزام، ربما يكون شرح سبب التغيير الثقافي وفائدته هو الخطوة الأكثر حيوية في توليد الالتزام، وفي بعض الأحيان من أجل الدفاع عن قضية التغيير يتم انتقاد أو تشويه الوضعية الحالية أو الماضية والمشكلة هي ان معظم المعنيين بالتغيير كانوا جزءاً من الوضع الحالي أو ربما سبباً فيه، هنا يقلل انتقاد الماضي من الالتزام لأنه يتم تفسيره على انه نفي لجهود الأفراد السابقة، وبدلاً من النقد فان اتخاذ مواقف ايجابية في التغيير أفضل بكثير ، مثلاً: إقامة احتفال بأفضل انجازات الماضي مع تحديد ملامح المستقبل بالتخلي عن بعض الأجزاء السلبية من الماضي، وهي الطريقة الأكثر فعالية للتخلص من الثقافة القديمة. إضافة الى ذلك على المنظمة المشاركة بأكبر قدر من المعلومات وكبح ميل الأفراد الى تكوين معلوماتهم الخاصة في وجود الغموض أو عدم اليقين .

أما الرموز فهي التمثيلات البصرية للحالة الجديدة التي تدل على مستقبل جيد التي تساعد على تصور شيء مختلف وهي نقطة تجمع الأفراد الداعمين للتغيير .

- تنمية المهارات القيادية : يتطلب كل تغيير تنظيمي قيادة وأبطال و كذلك الأمر بالنسبة لتغيير الثقافة، فهو يحتاج الى قادة يوجهون مسار التغيير بوعي واستمرار وهنا يجب التركيز على نقطتين:

- كل جانب من جوانب التغيير يحتاج الى بطل أو شخص يقبل المهمة لتنفيذها بنجاح.
- ضرورة تكوين مجموعة من القادة القادرين على قيادة عمليات التغيير و الإشراف عليه، و يتطلب ذلك وضع أنشطة التعلم لتكوين وتطوير الكفاءات التي تتجانس مع نقاط القوة المطلوبة في الثقافة التنظيمية الجديدة.

4-2 تغيير النسق الثقافي : التغيير الثقافي يتطلب مجموعة من الخطوات العملية لإحداث التغيير على مستوى النسق الثقافي للمنظمة أهمها:

أولاً: تشخيص الوضع الحالي: بدراسة كل مايتعلق بواقع المنظمة وأنشطتها وعلاقاتها مع البيئة المحيطة بها، وبحث نقاط القوة والضعف فيتم دراسة الهيكل التنظيمي ونمط القيادة السائد وفعالية الاتصالات والصراعات التنظيمية الموجودة ودرجة المركزية والإنتاجية...

ثانياً: تحديد المشاكل الحقيقية: تقوم الإدارة بجمع المعلومات من خلال عدة طرق كالملاحظة والمقابلة والاستبانة ثم تحليل هذه المعلومات والتوصل إلى طبيعة المشكلات التي تعاني منها لتعرف هل هي مشكلات تكنولوجية أم إنتاجية أم تسويقية، وينبغي أن تميز الإدارة بين المشاكل الحقيقية التي تعاني منها المنظمة وبين عوارض هذه المشاكل.

ثالثاً: تخطيط برامج التغيير: وينبغي أن تأخذ بالحسبان الاعتبارات التالية:

- التغييرات السابقة: استعراض السجلات السابقة للتغييرات التي جرت في المنظمة بهدف معرفة المعوقات التي اعترضت طريقها وكيفية التغلب عليها.
- المتأثرون بالتغيير: من هم المتأثرون بالتغيير وإلى أي درجة سيكون ذلك التغيير.
- المقاومة المتوقعة للتغيير: استشعار حجم المقاومة المتوقعة لإجراء التغييرات ليساعد في التخفيف منها.

وفي مرحلة تخطيط برامج التغيير يتم تحديد أهداف التغيير كما يتم تحديد المعايير ومؤشرات الأداء ووضع برامج العمل المطلوب تنفيذها ووقت بداية ونهاية كل برنامج وتحديد المسؤول عن تنفيذ كل برنامج.

رابعاً: اختيار الإستراتيجية الملائمة للتغيير:

أ/ إستراتيجية القوة: تستخدم المكافآت والعقوبات حافزاً رئيسياً في هذا المجال، فيتم التهديد بالعقاب عند الاعتراض على التغيير أو يتم استخدام المكافآت المادية وغيرها لإغراء منفذي التغيير وتشجيعهم ويسمى (دانيال روبي) هذه الإستراتيجية بإستراتيجية المرسوم العالي لأنها تأتي كأوامر من الإدارة العليا، ويعتبر أن هذه الإستراتيجية هي الأقل فعالية من بين باقي الاستراتيجيات المستخدمة.

ب/ إستراتيجية الإقناع المنطقي: استخدام المنطق لإقناع منفذي التغيير في الحاجة إليه والعوائد المتوقعة منه، تعتمد على المناقشة المنطقية والمعلومات الصادقة وتفترض أن الموظف سيتأثر بالإقناع المنطقي إذا فهم أنه من مصلحته.

ج/ إستراتيجية المشاركة: يسمح للممثلين عن المجموعات التي ستتأثر بالتغيير بالمشاركة في وضع أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه، وتعتبر من أكثر الاستراتيجيات فعالية في التخفيف من مقاومة التغيير. ولا يوجد إستراتيجية مثلى للتعامل مع التغيير فكل إستراتيجية ايجابياتها وسلبياتها.

خامسا: تنفيذ التغيير: يفضل أن تشرف الإدارة العليا على تنفيذ التغيير أو على الأقل أن تتال الدعم والتأييد منها لان ذلك يعتبر من أهم العوامل التي تساهم في تقليل مقاومة التغيير، وينبغي التأكيد على أن يتقيد المسؤولون بالموازنة المخصصة لكل برنامج من البرامج وعدم تجاوزها، وإعلام الأفراد المسؤولين عن تنفيذ التغيير بطبيعة التغييرات، ومن المهم أن الأشخاص المعنيين بالتغيير يجب أن يحصلوا بسرعة عن المعلومات التي تكون ضرورية لهم.

خلاصة المحور الرابع :

يتطلب التغيير الثقافي ضرورة ايجاد الإستراتيجية المناسبة و أن تشارك ادارة الموارد البشرية في ذلك، كما تواجه هذه الأخيرة أيضاً تحديات من نوع آخر تتعلق بالتنوع الثقافي و ما يفرضه من معطيات جديدة تؤثر على أداء إدارة الموارد البشرية و هو ما سنتطرق اليه في المحور الآتي.

المحور الخامس : إدارة الموارد البشرية و إدارة التنوع الثقافي

تمهيد:

إن الإهتمام بمفهوم التنوع أو التعدد الثقافي في المنظمات يشكل مطلباً ضرورياً في ظل التوجه نحو تبني المفاهيم الإدارية الحديثة و بيئة العمل المتغيرة باستمرار، كما أن الفكر الإداري الحديث للموارد البشرية تجاوز كل الأساليب التي تعتمد على القيادة التقليدية و كل ما من شأنه أن يحدث التمييز بين الأفراد و الإخلال بأخلاقيات العمل ، و لأن الحفاظ على المنظمة و استمراريتها يتطلب اقتناص الفرص و نقاط القوة ، جاء مدخل التنوع و التعدد الثقافي الذي يعتبر من المداخل الحديثة ، حيث تعمل المنظمات متعددة الثقافات على دمج الأقليات و محاربة التمييز بكل أشكاله و تكافؤ الفرص و تعمل على ترسيخ هذه القيم في ثقافتها التنظيمية، و ذلك من خلال خلق رؤية شاملة تمكن الأفراد- بغض النظر عن انتماءاتهم- من المساهمة في تحقيق امكانياتهم و أخذ مكانة في الحرب على المواهب ، و عليه فقد أصبحت ادارة التنوع الثقافي محل اهتمام المنظمات الحديثة بسبب التحديات التي يفرضها الواقع، و هي مطالبة بتوجيه استراتيجياتها و ممارساتها التنظيمية و المانجيرية للتحكم في ادارة التنوع الثقافي في ظل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

بناءً على هذا جاء مدخل التنوع الثقافي الذي يعد من المداخل التي تسمح للمنظمات متعددة الثقافات بتجنب التمييز وتحقيق تكافؤ الفرص، وذلك من خلال خلق رؤية شاملة تمكن جميع الأفراد بغض النظر عن انتماءاتهم وثقافتهم من المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

1- تحديد مفهوم التنوع الثقافي:

قبل التطرق الى مفهوم التنوع الثقافي يمكن الإشارة الى ان التنوع كمصطلح يقصد به: " معرفة أن كل شخص متفرد في ذاته"، كما يشير إلى كل الخصائص التي تجعل من الأفراد

مختلفين عن بعضهم البعض، ويتضمن التنوع العوامل والخصائص التي تفرق بين الافراد مثل: الشخصية، أسلوب العمل، الدين، العرق، الجنس، المستوى التعليمي الاجتماعي والاقتصادي، وكذا الخبرات العامة في العمل (Rosado , 2006, p. 4). وهو: "الاعتراف بالفروق الفردية وتقديرها"؛ كما أن مفهوم التنوع يشمل القبول والاحترام وهو يعني أيضاً: "معرفة أن كل شخص متفرد في ذاته وإدراك اختلافاتنا و فروقاتنا الفردية". (القويزي، 2015)

انطلاقاً من مفهوم التنوع يمكن تعريف التنوع الثقافي باختلاف وجهات نظر الباحثين كما يلي:

يُعرّف T.Cox (1994) التنوع الثقافي على أنه: "هويات مثل العرق والجنسية، والدين، والجنس، وأبعاد الاختلاف الأخرى المستمدة من العضوية في مجموعات متميزة اجتماعياً ثقافياً، أي أنها تشترك معاً في معايير وقيم معينة أو التقاليد التي تختلف عن مجموع هذه الخصائص بالمجموعات الأخرى (Cox, 1994)".

ويرى Doherty و Chelladurai (1996) أن التنوع الثقافي: " يعكس مجموعات فريدة من القيم والمعتقدات والمواقف والتوقعات، بالإضافة إلى اللغة والرموز والعادات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد بحكم مشاركته بعض الخصائص مع الآخرين (Doherty & Chelladurai, 1999)".

بناء على ما سبق فالتنوع الثقافي يشير بشكل عام إلى واقع من تعايش المعارف والمعتقدات والفنون والأخلاق والقوانين والعادات والأديان واللغات والقدرات والإعاقات والجنس والأعراق والأعراف والروابط القومية، يمكن أن يمتد إلى الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد مع هذا الواقع، والطريقة التي يختارونها للعيش معاً في حالة وجود هذه الثقافات المختلفة المبنية أساساً على فروقات مهمة تغطي مجموعة واسعة من الصفات الواضحة والخفية التي تميز فرداً عن آخر.

من التعريفات المذكورة أعلاه، يمكن تحديد الميزات الأساسية التالية للتنوع الثقافي و تتمثل في:

- تعدد الأبعاد: التنوع متعدد الأبعاد لأنه يشمل الأبعاد المرئية وغير المرئية للفرد؛
- الشمولية: لا يشمل التنوع الاختلافات فحسب بل يشمل أيضاً أوجه التشابه بين الأفراد؛
- التنوع الثقافي سيف ذو حدين، حيث يمكن أن يساهم في خلق الميزة التنافسية إذا تم التعامل معه بشكل صحيح، وقد يكون سبب للنزاع وعدم الرضا، إذا تم تجاهله أو توجيهه بشكل الخطأ في المنظمة؛
- التنوع الثقافي يتجاوز مفهوم العمل الإيجابي أو تكافؤ الفرص، أي انه لا يقتصر على الأبعاد الأساسية (الجنس والعمر والعرق والعرف وما إلى ذلك)، بل يشمل أيضاً الأبعاد الثانوية (مثل الدين والاختلافات الشخصية والتعليم).

2. أهم مقاربات التنوع الثقافي: برزت عدة مقاربات اصطلح على تسميتها مقاربات

التنوع الثقافي و لكل واحدة منها اسهامات قيمة نوجزها في مايلي:

- 1-2 مقاربة **Philippe d'Iribarne** : و هذا الأخير هو باحث فرنسي مختص في علم اجتماع المنظمات ،و اهتم بتحليل تأثير الثقافات على طريقة عمل المنظمات ، هو يعتبر الثقافة كنظام من المعاني أي مجموعة من المفاهيم التي تسمح للأفراد بإسناد معنى لما يعيشونه.كما أن نفس المصطلح كالمساواة مثلاً أو العدالة أو المسؤولية يمكن أن يشير إلى دلالات وتفسيرات مختلفة و هو أمر متوقف على مختلف السياقات الثقافية، يفسر الباحث الاختلافات بين البلدان آخذاً بعين الاعتبار مساهمهم و تجربتهم المانجيرية الراسخة في التاريخ، حيث انطلق من فكرة مدى أهمية إدارة ما بين الثقافات كشكل من أشكال الإدارة يأخذ بعين الاعتبار تقاليد كل بلد ويستمد خاصياته من كل ثقافة وطنية كمورد يساعد على تحقيق الفعالية في التسيير

، و تقترح دراسات هذا الباحث تفسيراً لأهمية الثقافة بالنسبة للممارسات المانجيرية وتأثيرها عليها بما يمكن من التشجيع على تكيف تلك الممارسات مع السياق المحلي، حيث اعتمدت الأبحاث على مجموعة من المقابلات التي أجريت داخل مصانع وشملت مختلف الفاعلين من أقسام و مصالح ومستويات في الهيكل التنظيمي.

- 2-2 مقارنة MALINOWSKI : يعتبر MALINOWSKI Kasper

Bronislaw واحدًا من مؤسسي الوظيفة الحديثة للأنثروبولوجيا حيث يرى بأن كل مظاهر الثقافة لشعب ما سواء في الماضي أو الحاضر تهدف إلى الحفاظ على المجتمع على المدى الطويل و لقد أسس الباحث مقارنة جديدة للعمل في الميدان و قد أثر بذلك في العديد من الأنثروبولوجيين ، و تركز رؤية هذا الباحث على ما يعتبره و يسميه بالحاجات الأساسية السبع للإنسان وهي الغذاء و الإنجاب و الراحة الجسدية و الامان و الاسترخاء و الحركة و النمو، كما يرى بأن الحاجات الفردية تلبى من خلال المؤسسات الثقافية و الاجتماعية و التي تتمثل وظائفها في الاستجابة لهذه المطالب .بتعبير آخر كل المؤسسات لديها حاجات تسعى إلى إشباعها وكذلك الأمر بالنسبة لكل مكون ثقافي، بالتالي يظهر هذا الرأي الخاص جدا للباحث من منظور الوظيفية و التابع له بأن المعتقدات و الممارسات الثقافية تساهم في طريقة عمل جيدة للمجتمع مع توفير ميزات بيولوجية و سيكولوجية فردية ، كما يرى الباحث بأنه من الأفضل أن يتوجه الباحث نحو مقارنة عملية أي باتجاه عمل ميداني كامل ومفصل ، ولذلك قام بتجميع المعلومات باستخدام عدة تقنيات ولقد اشتهر بدقته في جمع المعطيات ،فبالنسبة إليه من الضروري الاحتكاك بالأشخاص والعمل جنبا إلى جنب معهم للتمكن من فهم خفايا الثقافة التي تبقى خفية و غير مرئية.

- 2-3 مقارنة **HALL.T Edward** : تركز هذه المقاربة على الاتصال ما بين الثقافات ، و قام صاحبها و هو انثروبولوجي أمريكي بأعمال حول الاختلافات الثقافية المتعلقة بالعلاقات التجارية والمهنية خاصة بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان و فرنسا وألمانيا منذ الستينات ، تهدف أعماله إلى عرض المفاهيم الأساسية لفك شيفرة رسائل الثقافات الأخرى حيث يقول الباحث أن الثقافة تملي السلوكيات و تبرمج حركاتنا و ردود أفعالنا وأيضاً مشاعرنا، و يرى أيضاً بأن جميع العلاقات بين الأفراد والجماعات والدول هي خاضعة للثقافة وحسب رأيه الثقافة تلعب دوراً انتقائياً بامتياز بين الإنسان ومحيطه الخارجي ، وعبر مختلف مظاهرها تعمل الثقافة على تحديد مجالات الاهتمام ومجالات التجاهل ، و من أجل القيام بأعمال على مستوى السوق العالمية يجب أن يأخذ المسكرون بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية و سيرورات الاتصال التي تسود الثقافات الفردية والجماعية ، ومن أجل ذلك حدد الباحث بعدين كلاسيكيين للثقافة و هما بعد الثقافات ذات السياق القوي و الثقافات ذات السياق الضعيف.

3- أبعاد التنوع الثقافي:

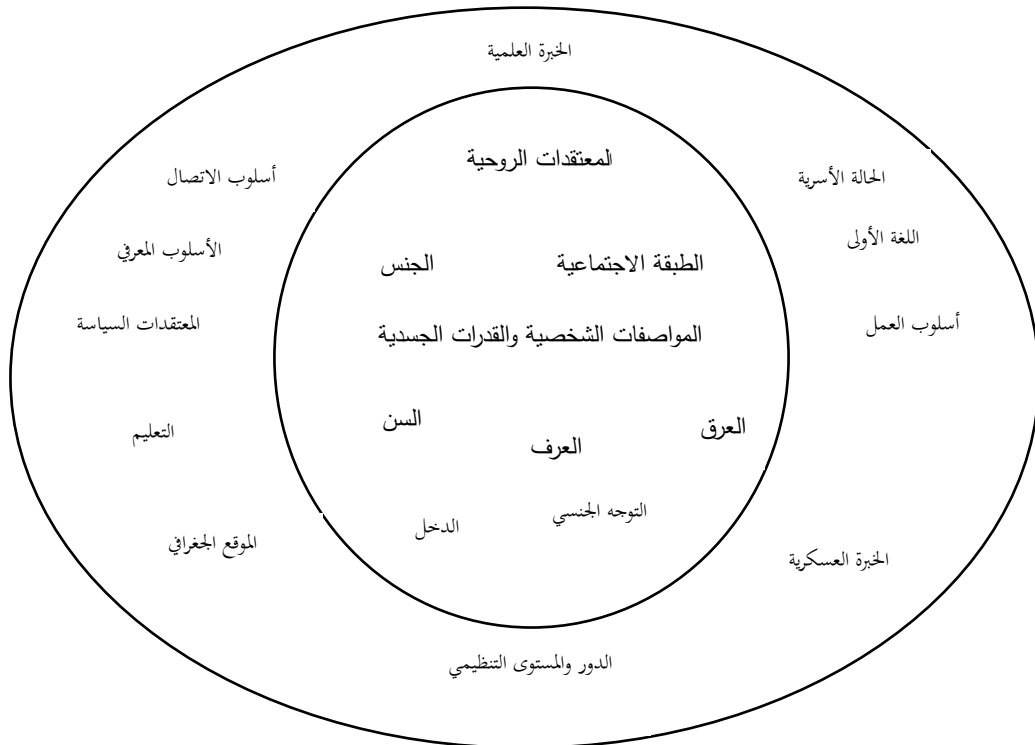
أكدت العديد من الدراسات أن التنوع مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد يحتاج إلى تحليل أعمق ، ومع ذلك تم الاتفاق على أن التنوع يشير إلى الخصائص البشرية التي تجعل الأفراد مختلفين عن بعضهم البعض (Luis , David , & Robert , 2001, p. 129)، فتتأثر قيم الأفراد وفرصهم، وتصوراتهم عن أنفسهم وعن الآخرين في العمل بالأبعاد الأساسية للتنوع الثقافي المتمثلة في: العمر والجنس والقدرات العقلية و الجسدية والتوجه الجنسي والعرق والتراث العرقي (Hayes & Ninemeier, 2009, p. 14) من ناحية أخرى تتشكل قيم الفرد وخبرته وتوقعاته أيضاً من خلال العديد من الأبعاد الثانوية للتنوع الثقافي المتمثلة في:

التعليم والوضع العائلي والدور التنظيمي والمستوى الدين واللغة الأولى والدخل والموقع الجغرافي وغيرها (Hayes & Ninemeier, 2009, p. 15).

و قد شرحت **M.loden (1991)** أبعاد التنوع في شكل دائرة متحدة المركز تم من خلالها عرض تسعة أبعاد أساسية للتنوع في الدائرة الداخلية التي تمثلت في: المعتقدات الروحية، الطبقة الاجتماعية، الجنس، الموصافات الشخصية والقدرات الجسدية، السن، العرق، العرف، التوجه الجنسي، الدخل، وتم عرض الأبعاد الثانوية في الدائرة الخارجية التي تتضمن أحد عشر متغيراً تمثلت في: الخبرة العملية، وأسلوب الاتصال، والأسلوب المعرفي، والمعتقدات السياسية، والتعليم، والموقع الجغرافي، والدور والمستوى التنظيمي، والخبرة العسكرية، وأسلوب العمل، واللغة الأولى، والحالة الأسرية (Loden, 1996).

الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم: أبعاد التنوع الثقافي



المصدر: (Loden, 1996)

من خلال الشكل يمكن القول ان هذه الأبعاد تلعب دوراً مهماً في تشكيل قيم الفرد وصورته الذاتية وهويته وفرصه وتصوراتهِ عن الآخرين.

4- **مزايا و عيوب التنوع الثقافي:** يوفر التنوع الثقافي للمنظمة مزايا مختلفة خاصة في الأداء مقارنة بهياكل العمل المتجانسة (Lobel و MacLeod، 1991 Cox و Blake، 1991)، وتتمثل هذه المزايا في النقاط التالية:

- تتمتع المنظمات متعددة الثقافات بميزة في جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، لأنها تتوفر على قدرات جذب أكثر للأفراد المؤهلين والاحتفاظ بهم والحفاظ على ثقتهم معهم من خلال سياسة توظيف عادلة ومنصفة، والتي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية من خلال توظيفها موارد بشرية عالية الجودة؛

- تعتبر المنظمة متعددة الثقافات أكثر ملائمة لخدمة عملاء خارجيين في أسواق عالمية، لأن التنوع الثقافي يجعل هذه المنظمات تتمتع بفهم أفضل لمتطلبات البيئات القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية للدول الأجنبية (Adler, 1991) ؛

- في الصناعات الموجهة نحو البحث والتكنولوجيا العالية الجودة، تصبح القاعدة العريضة من المواهب التي تولدها منظمة متنوعة بين الجنسين والعرق ميزة لا تقدر بثمن، فيمكنها الوصول الى أن "الإبداع يزدهر مع التنوع"؛

- المنظمات متعددة الثقافات قد تكون أفضل في حل المشكلات، ولديها قدرة أفضل على استخراج معاني موسعة، ومن المرجح أن تعرض وجهات نظر وتفسيرات متعددة في التعامل مع القضايا المعقدة مثل هذه المنظمات أقل عرضة "للتفكير الجماعي"؛

- تمتلك المنظمات متعددة الثقافات مرونة تنظيمية أكبر، وتكون أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات المختلفة.

بالإضافة لما سبق للتنوع الثقافي ، هناك بعض العوائق التي يفرضها التنوع الثقافي و يمكن ان نعتبرها عيوب تقلل من مزاياه الهامة المذكورة سابقا ويمكن اختصارها فيما يلي
(Donatus , 2007, p. 4):

- يمكن أن تؤدي التكاليف غير العادية التي يفرضها التنوع الثقافي من حيث: الوقت والموارد المالية إلى إبطال فوائد سرعة التكيف، بل ويمكن أن تتحول إلى صراعات مختلفة، كون التنوع قد لا يسير على ما يرام في ظل ظروف عدم اليقين والتعقيد؛
- يمكن للتنوع أن يجعل من الصعب التوصل إلى اتفاق حول مسار عمل معين، ويمكن أن يؤدي إلى صدمات ثقافية التي من شأنها أن تخلق عيوبًا فمثلة عادة ما يتم حل النزاعات الثقافية بين أعضاء مجموعة الأغلبية والأقلية لصالح مجموعات الأغلبية، وهذا بدوره يخلق حواجز كبيرة أمام المشاركة الكاملة لأفراد الأقليات في حالات الصراع المحتملة؛

- في تحليل لـ 151 مجموعة عمل وجد Tsui و Egan و O'Reilly (1992) أن التنوع مرتبط بمستويات أقل من التعريف النفسي مع أعضاء المجموعة والذي من شأنه أن ينتقص من الأداء العام وينتج عنه آثار سلبية على المقاييس التنظيمية للإنتاجية، والتغيب، وعن دوران العمل، وتم التوصل الى أن مجموعات العمل المتجانسة تتفوق في الأداء على المجموعات المتنوعة ثقافيًا خاصةً عندما تكون هناك مشكلات اتصال خطيرة تجعل من الصعب على الجميع تقديم مساهمات مثالية في جهد المجموعة.

5- نحو إدارة التنوع الثقافي من خلال استراتيجيات التنوع الثقافي:

بالرغم من العيوب المختلفة السابقة الذكر للتنوع الثقافي في منظمات Organizational Multiculturalism يفترض في ثقافة هذه المنظمات أن تكون حاضنة للكفاءات بغض النظر عن الفروقات الموجودة بين المتقدمين للعمل وفي حدود احتياجاتها، طالما كان لهؤلاء

الأفراد القدرة على الاداء المتميز في الوظائف التي يشغلونها، لأن هذه المنظمات وجدت أساسا لتحقيق أهداف أهمها الربح وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، وإذا حققت هذه المنظمات بهذا الشكل فإنها تحقق مبدأ التنوع الثقافي Multiculturalism والذي يعني قابلية المنظمة على احتضان التعدد واحترام التنوع في العمل، وهكذا فإن المنظمة التي تحترم التنوع الثقافي تجد نفسها قد طورت ما يمكن أن يسمى المنظمة ذات الثقافات المتعددة Multicultural Organization حيث تمتزج فيها الأعراق والخصائص السكانية الأخرى والثقافات والأفكار لتعطي نتائج متميزة في الاداء كما أن هذا التعدد في الثقافات يمكن أن ينعكس بمزايا ايجابية نلخصها في الآتي : التعددية Pluralism، تكامل هيكلي Intégration Structural، تكامل شبكي غير رسمي Intégration Network Informal. (القويزي، 2015)

في هذا السياق أكد P.Adler (1997) ان الاعتراف بالتنوع الثقافي يعد مطلباً أساسياً على أهمية الاختلافات الثقافية في المنظمة وعلى ضرورة اعتبارها فرصة وليس تحدياً، بواسطة وسيلة فعالة تتمثل في ادارة التنوع الثقافي توجه هذا التنوع وتستجيب لبعض المشاكل التنظيمية الناتجة عنه وفق مبدأ احترام الاختلاف في العمل، ومن هنا تظهر لنا فكرة إدارة التنوع الثقافي والتي تعد الاستراتيجية اللازمة لخلق ذلك الامتزاج الثقافي الصحيح والهادف إلى فك النزاعات في بيئة العمل (يوسف و هدار ، 2018)

كما عرفت إدارة التنوع بانها شكل من أشكال الرقابة مصمم ليس فقط لتنظيم الأفراد متعددي الأعراق ولكن للتعرف والتكيف مع هيكل إدارة متعدد الأعراق.

ووفقاً R.Roosevelt Thomas (1990): "إن إدارة التنوع لا تعني التحكم في التنوع أو احتوائه، بل تعني تمكين كل فرد من القوى العاملة من الأداء حسب إمكانياته (Roosevelt & Ely, 1996)".

وبناء على هذا فإنه يمكن الإعتماد على استراتيجيات واضحة و محددة لإدارة التنوع الثقافي و ذلك على النحو التالي: تجاهل الاختلاف الثقافي، تحليل الاختلاف الثقافي، وإدارة الاختلاف الثقافي، واختيار الاستراتيجية الملائمة يكون بما يتناسب مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (يوسفى و هدار ، 2018).

5-1 استراتيجيات ادارة التنوع الثقافي: عرض (Lobel & Kossek 1996)

استراتيجيات لإدارة التنوع الثقافي في اطار ادارة الموارد البشرية نوجزها في مايلي:

1 استراتيجية توسيع التنوع: تركز هذه الإستراتيجية على زيادة تمثيل الأفراد من خلفيات و عرقيات ثقافية مختلفة في المنظمة، و الهدف هو تغيير الثقافة التنظيمية عن طريق تغيير ديموغرافية القوى العاملة فيها، على سبيل المثال: قامت الحكومة النرويجية بدعم قانون يلزم الشركات بتعيين على الأقل 40 % من النساء في ادارتها ، بغض النظر عن جنسياتهم و خلفياتهم الثقافية و بمجرد وجود أعداد متزايدة من الموظفين الجدد يُفترض ان ذلك سيؤدي الى تغيير الثقافة ، و في كثير من الحالات فان اعتماد هذا النهج يكون بسبب الإمتثال للقوانين و ليس الحاجة الى التنوع الثقافي.

2 استراتيجية حساسية التنوع: هذا النهج يعترف بالصعوبات المحتملة و الناتجة من الجمع بين افراد من خلفيات و ثقافات متنوعة في مكان العمل ، فهو يحاول التغلب على هذه الصعوبات من خلال التدريب على التنوع في ما يتعلق بتوعية الأفراد بالآثار السلبية للقبول النمطية و التمييز مع تعزيز التعاون و التواصل ، و يفترض هذا النهج أن زيادة الحساسية و الوعي بالإختلافات سوف يحسن الأداء ، لكن عندما لا يرتبط التدريب بأهداف و مبادرات المنظمات أو لا يشمل ضمن سياساتها الطويلة الأجل فإن الإختلافات قد تأتي بنتائج عكسية من خلال تعزيز الصور النمطية و تسليط الضوء على الإختلافات بين المجموعات بدلاً من تحسين التواصل من خلال التفاهم و المصالح المشتركة (Lobel & Kossek 1996)

3 استراتيجية التدقيق الثقافي: يهدف هذا النهج الى تحديد العقبات و القيود التي تحد من تقدم الافراد من خلفيات ثقافية متنوعة و التي تمنع التعاون بين المجموعات في المنظمات، عادةً ما يتم إجراء التدقيق من الخارج من قبل مستشارين يحصلون على البيانات من الدراسات الإستقصائية و من ثم تحديد المجالات التي يشعر بها الأفراد المختلفون عن المجموعة المهيمنة ليتم بعد ذلك تعديل الممارسات التنظيمية ، تستند توصيات التغيير عادةً الى فكرة أن مصدر المشكلة يكمن في المجموعة الثقافية المهيمنة ، على سبيل المثال: في أمريكا الشمالية عادةً ما يكون المصدر هو ثقافة الرجل الأبيض، و التغيير يجب أن يأتي من داخل تلك المجموعة، كمثال على المراجعة الثقافية ، تعد شركة **Ford Motors Company** استطلاعاً دورياً لرضا الموظفين ، حيث يتم توزيع الإستطلاع كل سنة على جميع الموظفين فيها ، و يعد رضا الأفراد عن التنوع الثقافي هو أحد الأبعاد الـ 12 التي يتم تقييمها بواسطة الإستطلاع ، و يتم استخدام النتائج لتقييم الإلتزام و الأداء لدى القوى العاملة المتنوعة.

5-2 تطبيق إدارة التنوع من خلال ممارسات الموارد البشرية:

إدارة التنوع وإدارة الموارد البشرية وظيفتان متداخلتان (Shen , Chanda, D'Netto, & Monga, 2009)، حيث تتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة من الممارسات المختلفة التي تساهم في تطبيق ادارة التنوع بنجاح وفعالية بدءا بالتوظيف والاختيار ومرورا بالتدريب والتطوير ادارة الأداء، والمكافآت...الخ، يوافق Jose Chiappetta Jabbour وآخرون(2011) على هذا البيان من خلال تضمين أنه إذا كان التنوع هو الهدف وإذا كانت وظيفة الموارد البشرية تدعم هذه الأهداف Kفيمكن أن يؤدي ذلك إلى أن تكون إدارة الموارد البشرية موازية لإدارة التنوع.

يشير Shen وآخرون (2009) إلى أنه نظراً لأن إدارة التنوع جزء من إدارة الموارد البشرية، فيجب أن تكون في صميم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. يشير أيضاً

(Boerner, Linkohr and Keifer, 2011) إلا أن الإدارة العليا للمنظمة هي الأكثر أهمية في تكوين ثقافة شاملة تعنى بشكل أفضل أن من المناسب تحديد موارد بشرية لتنفيذ سياسات فعالة.

بالرغم من الانسجام بين الوظيفتين تجدر الإشارة أن هناك اختلاف رئيسي بينهما، فإدارة الموارد البشرية هي الوظيفة التي تتعامل مع عمليات إدارة الأفراد، في حين أن إدارة التنوع هي نهج تجاه الموظفين في المنظمة

ويمكن توضيح مساهمة إدارة الموارد البشرية في إدارة التنوع من خلال ممارستها التالية:

- **التوظيف والاختيار:** إذا كانت المنظمة جادة في قيادة وإدارة مكان عمل متنوع، فيجب عليها إعداد خطة لإدارة التنوع الثقافي ليس فقط للوضع الحالي للتنوع في المنظمة ولكن أيضاً لنقطة البداية المتمثلة في استقطاب أفراد جدد من خلفيات ثقافية مختلفة. مع التركيز على أهم مبدأ في إدارة التنوع المعبر عنه بتكافؤ الفرص لجميع الأفراد؛

- **التدريب والتطوير:** من الواضح أن الطريقة المعتمدة للتدريب والتطوير داخل المنظمة يكون لها تأثير كبير على جوانب التنوع مثل تطوير الكفاءات في جماعات المعينة استعانة بجماعات أخرى، إن الرغبة الأكبر في التحدث مباشرة عن الاختلافات تساعد الموظفين على بناء الثقة، واتخاذ قرارات فعالة، وحتى يفتح باب المساواة (Gong 2008 ، ص 28). بعد ذلك من الضروري إنشاء وحدة فعالة لتوجيه هذا النوع من التدريب، حيث ستحدد الوحدة التدريبية أولاً احتياجات وأهداف ومتطلبات برنامج التدريب على التنوع الثقافي، ثم بعض الدورات التدريبية العملية التي يمكن تطبيقها في ممارسات الموارد البشرية؛

- **تقييم الأداء:** تمارس إدارة التنوع من قبل العديد من المنظمات من خلال أنظمة تقييم الأداء، والعديد من الجوانب المتعلقة بالتنوع ترصد من خلال عملية التقييم ومع ذلك توفر عملية تقييم الأداء فرصة للتمييز والتي ينبغي أن تدار عن طريق الأخذ في الاعتبار مبادئ إدارة التنوع؛

- **التعويضات والمكافآت:** وظيفة أخرى لإدارة الموارد البشرية تقدم فرصة واسعة النطاق للتمييز هي التعويضات، وعليه فإن التعويضات يمكن أن تحقق أهداف التنوع باستعمالها من قبل المنظمات كحافز لتعزيز إدارة التنوع الفعالة.

من خلال ما سبق يمكن القول ان إدارة التنوع في المنظمة قد تؤدي إلى نتائج أداء إيجابية، عندما تدعم ممارسات الموارد البشرية القوة العاملة متعددة الثقافات التي تمتلك المهارات اللازمة لتحويل التنوع إلى ميزة للمنظمة. إذ لا تضمن إدارة الموارد البشرية المساواة فحسب بل تقوم الوظيفة أيضاً بتقدير التنوع والاستفادة منه بطريقة فعالة، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية لها دور حيوي عندما يتعلق الأمر بإدارة التنوع (D'Netto et al. ، 2013)

خلاصة المحور الخامس :

تناولنا في المحور الخامس إشكالية التنوع الثقافي في واقع المنظمات الحديثة، و كيف تتعامل معها هذه المنظمات من خلال تصميم و تنفيذ الإستراتيجيات المناسبة الكفيلة بإدارة التنوع الثقافي و من خلال إدارة الموارد البشرية تتمكن من التحكم في ابجديات ادارة التنوع الثقافي و تكييف الثقافة التنظيمية في ظل هذه التحديات ، وسنتناول في المحور الموالي مسارات التغيير الثقافي و الأدوار التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية في هذا الإطار .

المحور السادس: إدارة الموارد البشرية و مسار تغيير الثقافة التنظيمية

تمهيد:

إن الرهانات التي تلعبها الثقافة في حياة المنظمة ذات أبعاد و تأثيرات مهمة لا يمكن تجاهلها ، خاصة إذا كانت المنظمة تصطدم مع ثقافة ضعيفة ، باهتة ، معيقة ومعقدة ، تشكل قوة جذب للخلف أو للأرض و ليس للأمام ، ففي هذه الحالة تسطر هدف عريض ضمن أهداف المنظمة ، و هو السعي إلى تغيير هذه الثقافة ، أو التقليل من حضورها القوي ، و العمل على التقليل مما تفرزه من تأثيرات سلبية ، و لتحقيق ذلك تتخبط إدارة الموارد البشرية في استراتيجية التغيير الثقافي، و تمارس أدواراً مهمة في اطار التغيير الثقافي ، و هو ما سنتطرق اليه في محتوى هذا المحور.

تمهيد

- 1- دور إدارة الموارد البشرية في بناء و دعم التغيير الثقافي
- 2- اعادة تصميم سياسات ادارة الموارد البشرية لدعم التغيير
- 1-2 سياسة الاختيار و التعيين و الإدماج الإجتماعي Employment strategy
- 2-2 سياسة التكوين لتطوير الكفاءات و دعم التغيير الثقافي
- 2-3 سياسة التحفيز لدعم التغيير الثقافي
- 2-4 سياسة تقييم الأداء لتدعيم التغيير الثقافي
- 2-5 سياسة الاتصال لدعم التغيير الثقافي

خلاصة

1- دور إدارة الموارد البشرية في بناء و دعم التغيير الثقافي:

تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها في إحداث التكيف الثقافي في المنظمة مع التغيرات التنظيمية التي تمر بها، و يمكن إيضاح دور إدارة الموارد البشرية نحو القيام بمسؤولياتها تجاه بناء و دعم التغيير الثقافي أثناء التغيير التنظيمي من خلال المراحل التالية(سيد جاد الرب، 2005، ص155):ⁱⁱⁱ

المرحلة الأولى: دراسة و تحليل الثقافة الحالية ,

المرحلة الثانية: التعرف على حجم التغيرات التنظيمية المطلوبة ,

المرحلة الثالثة: تحديد مستويات الثقافة المرغوبة.

و في ضوء المرحلة السابقة فإن إدارة الموارد البشرية تشترك مع الإدارة العليا في:

أ- تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها.

ب- تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة.

ج- تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات.

المرحلة الرابعة: تحديد الفجوة الثقافية culture gap و ذلك من خلال المقارنة بين

المرحلتين الثالثة و الأولى.

المرحلة الخامسة: تصميم و وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي و تقوم

إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم إستراتيجياتها لتنسجم مع التغيير الثقافي و لتساهم في

سرعة تنفيذه، و من أهم الاستراتيجيات التي تتأثر بالتغيير الثقافي و التي سيتعرض لها بشيء من التفصيل فيما بعد ما يلي: إستراتيجية الاختيار و التعيين، إستراتيجية التكيف الاجتماعي، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية التحفيز، إستراتيجية تقييم الأداء.

المرحلة السادسة: تنفيذ خطط التغيير الثقافي ، أي اتخاذ القرارات بتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة سواء في التوظيف أو التدريب أو الكفاءات.... الخ. ويجب أن يكون التنفيذ مرتبطا بالعناصر التالية:

– برنامج زمني للتنفيذ.

– البدء في إجراء التغييرات الثقافية قبل البدء في التغيير المنظمي، لأن الأول يمهد للثاني.

– مراقبة درجات رضا أو مقاومة العاملين للتغييرات الثقافية الجاري تنفيذها.

المرحلة السابعة: التقييم و المتابعة المستمرة.و ذلك للتعرف على مدى حدوث التغيير الثقافي المستهدف و يمكن استخدام المؤشرات التالية: درجة نجاح التغيير المنظمي المستهدف، معدل دوران العمل، تكلفة التغيير المستهدفة و الفعلية، تحليل التكلفة و العائد للتغيير، درجات رضا العاملين و التعرف على ولأئهم و انتماءاتهم التنظيمية... الخ.

يمكن القول بأن دور إدارة الموارد البشرية في التغيير يمكن أن يساعد على سرعة و فاعلية هذا التغيير، و يمكن أن يكون لإدارة الموارد البشرية دورا جانبا أو أن يكون لها المبادرة في الإسراع بنجاح التغيير و ذلك حسب قوة و تأثير إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

2- اعادة تصميم سياسات ادارة الموارد البشرية لدعم التغيير

تحرص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على اعادة تصميم سياسات ادارة الموارد البشرية لتتوافق التغيير الثقافي في المنظمة، و لهذا الغرض تقوم بتكييف سياسات ادارة الموارد البشرية على النحو الذي يتناسب مع أهدافها في التغيير و سنتطرق الى أهم هذه السياسات.

2-1 سياسة الاختيار و التعيين و الإدماج الاجتماعي Employment strategy

تدعم إدارة الموارد البشرية التغيير الثقافي من خلال إستراتيجية الاختيار و التعيين. بحيث تحتل عملية اختيار و تعيين الموارد البشرية صدارة الترتيب من حيث الأهمية ضمن مهام و نشاطات إدارة الموارد البشرية (Sekiou, Blandin, 2001, P 31) ^{iv}، فهي تكمن في جذب و استقطاب العناصر البشرية الأكثر تميزا و ذات المهارات العالية، و القدرة أيضا تحقيق الاستغلال الأمثل لبقية الموارد الأخرى في المنظمة، فكفاءة وفعالية الموارد الأخرى لا تتحقق إلا بوجود العنصر البشري الكفاء.

إن دعم إدارة الموارد البشرية للتغيير الثقافي من خلال إستراتيجية الاختيار و التعيين كما يلي: (سيد محمد جاب الرب، مرجع سبق ذكره، ص 159) ^v

- * إعطاء المتقدم لوظيفة ما في المنظمة معلومات عن الوظيفة و عن قيم و اتجاهات المنظمة.
- * التعرف على القيم و الاتجاهات الشخصية للمتقدم.
- * قبول المتقدم لشغل الوظيفة إذا كان هناك تطابقا و انسجاما بين ثقافته و ثقافة المنظمة.
- * يجب بالإضافة إلى ذلك أن يتم التركيز في خطوات الاختيار، قدرة المتقدم للوظيفة على:

- حل المشاكل.

- الانسجام مع أعضاء الفريق.

- القدرة على أداء العمل بدقة و تميز.

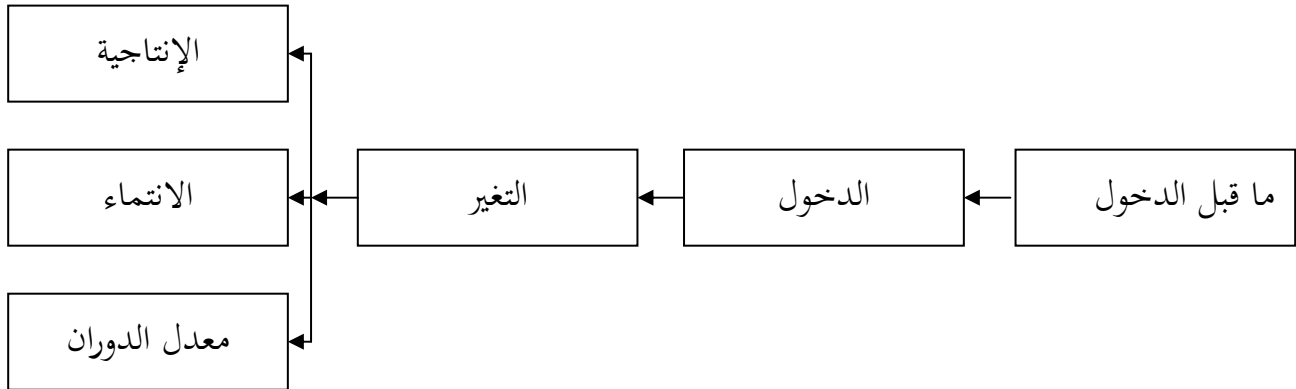
- القدرة على الابتكار و الإبداع.

ان المراحل الأولى من حياة الفرد في المنظمة مهمة و بالغة الأثر في مساره المهني ككل، ذلك أن قدرته على الاندماج في مجموعة العمل التي ينتمي اليها هي مؤشر للدلالة على كفاءة الفرد من جهة ، و على قوة الثقافة التنظيمية من جهة ثانية، و لذلك تولي ادارة الموارد البشرية الاهمية الكافية لهذه المرحلة و تخصص لها برامج تدريبية مناسبة لتحقيق أهداف ادماج الأفراد الجدد في مجموعات العمل و في ذات الوقت لإرساء قيم ثقافية ايجابية جديدة و العمل على هذا البعد من شأنه أن يدعم التغيير الثقافي و يساعده، وتركز ادارة الموارد البشرية في هذا السياق على مسعى الإدماج الإجتماعي.

- في الادماج الاجتماعي Sociolization strategy تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعرف على ثقافة الموظف الجديد عند تعيينه في المنظمة، التعرف على مدى تمشي ثقافة هذا الموظف و قابلية اندماجها مع ثقافة المنظمة، و تقوم بعض المنظمات بتدريب الموظفين الجدد و تهيئتهم للبيئة الثقافية و التنظيمية الجديدة في المنظمة، و ذلك لمدة تتراوح ما بين 03- 12 شهرا، و بهدف صهر الموظف الجديد في العمل تدريجيا من خلال الحوار مع الزملاء الرؤساء و من خلال تعلمه نظام الملابس و المأكل و التعاون مع باقي العاملين في

المنظمة و تمر عملية التكيف الثقافي للموظفين الجدد بثلاثة مراحل. يبين الشكل التالي المراحل التي تمر بها عملية التكيف الثقافي:

شكل 7: مراحل الإدماج الثقافي للموظفين الجدد



المصدر: سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 161.

من خلال الشكل يمكن شرح المراحل الثلاثة التالية:

المرحلة الأولى: و هي مرحلة ما قبل دخول الموظف إلى المنظمة للعمل بها و فيما يتم فرز تصنيف جميع المتقدمين للانتقاء من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.

المرحلة الثانية: مرحلة دخول الموظف المنظمة و تهيئته للعمل في المنصب الجديد والتعامل مع الثقافة الجديدة و تسمى مرحلة التصادم بين الثقافتين.

المرحلة الثالثة: مرحلة تغيير مهارات و سلوكيات و توقعات الموظف الجديد و توظيف هذا التغيير لخدمة أهداف المنظمة.

و تؤثر المراحل الثلاثة في إنتاجية الموظف الجديد و أيضا في سرعة أو بطء تكيفه الاجتماعي و الثقافي مع جماعة العمل التي انضم إليها، و أيضا لها تأثير خاص على قراراته بالبقاء في المنظمة من عدمه.

إن معظم جهود التكيف الثقافي تكون عند دخول موظفين جدد في العمل، و لذا فعندما تقبل إدارة الموارد البشرية في إحداث التكيف، فمن المتوقع ألا تتجح فيه بعد ذلك، لأن حدوث المشاكل والمعارضة و الاضطراب التنظيمي و الصراعات و غيرها، تكون هي النتيجة الطبيعية لعدم تكيف الموظف الجديد مع ثقافة المنظمة.

2-2 سياسة التكوين لتطوير الكفاءات و دعم التغيير الثقافي :

يعرف التكوين بأنه: " إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة و المهارات المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة، أي يمكن النظر للتكوين باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة و المهارات و الاتجاهات نحو العمل أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين و كذا الزملاء و العملاء". (جمال الدين محمد المرسى، ص 332)

و في هذا إطار تقوم إدارة الموارد البشرية بمشاركة باقي الإدارات لتحديد: (سيد محمد جاد الرب، ص 161)

* الدور المناسب للتكوين و التعليم.

* تغيير و مراجعة برامج التكوين و التعليم لتناسب مع متطلبات التغيير.

* التركيز على اعتبار الموارد البشرية أصول رأس مالية و ليست تكلفة فقط.

* تصميم و تنفيذ البرامج المساعدة و المؤدية إلى التقدم الوظيفي للموظفين.

* التركيز على طرق أكثر فاعلية في التكوين على التغيير الثقافي مثل: التكوين أثناء

الوظيفة ، تفويض السلطة، و المشاركة و غيرها،

إن العلاقة بين التكوين و الثقافة متداخلة ، ذلك أن برامج المنظمة في التكوين نجدها

تقدم صورة عن الثقافة السائدة فيها ، هذا من جهة ، و من جهة أخرى فإن للتكوين دوره

في إرساء الثقافة ، و كذا في تغييرها إذا تطلب الأمر ذلك .

و تختلف درجة الأولوية التي تمنح للتكوين من مؤسسة لأخرى حسب عدة عوامل:

منها الإمكانيات المتوفرة ، احتياجات المنظمة ، وأهدافها ... الخ ، و لكنها تعترف بأن

التدريب هو وسيلة للتغيير من الأعلى إلى الأسفل (Jaques Soyers :1999 ;p55) ،

بالتالي فهو يساهم بشكل مباشر في بناء و توجيه و تطوير ثقافة المنظمة ، و دفعها نحو

الإيجابي لا السلبي ، كما يسمح لها بالسير نحو المستقبل عن طريق تعبئة كافة الموارد

لتحقيق القدرة التنافسية .

و لقد عرفنا أن ثقافة المنظمة هي مزيج من طرق التفكير و المعارف الميدانية

المشتركة ، بالإضافة إلى التقاليد و القيم الجماعية مع المعتقدات الدينية و الفلسفية

والسياسية ، و هذه العوامل امتزجت لتعطي للمؤسسة لونا و طعما هو ثقافة المنظمة ، وهذه

الأخيرة يمكن توجيهها عن طريق رسم سياسات مساعدة ، أهمها سياسة الاتصال والتكوين

أيضا ، الذي يعمل على انصهار المكونات البشرية (طبيعة الأفراد ، مستوياتهم العلمية ،

درجة تقبلهم لواقع المنظمة، قدرتهم على التأقلم مع التغيير بدرجات متفاوتة ...) و جعل هذه العوامل تنصهر مع مميزات البيئة الداخلية للمنظمة و أهم عنصر فيها و هو الثقافة التنظيمية (M. Thevenet,1987,p188) .

ان المنظمة قادرة من خلال التكوين على تغيير نظرة الأفراد للأمور ، و بالتالي التأثير على سلوكياتهم و كسر نمطيتها ، و دفعهم نحو تغيير السيئ و تثمين الجيد في الثقافة السائدة ، كما يمكن للتكوين أن يؤهل الأفراد لفهم الرسائل الموجهة للمنظمة من محيطها ، أو الموجهة من داخل المنظمة إلى الأفراد ، إلى جانب تطوير سياسة الاتصال التي تسمح بالتقاء الأفكار و جمع الرؤى و التوجهات .

2-3 سياسة التحفيز لدعم التغيير الثقافي

يعرف التحفيز على أنه مجموعة من المؤثرات الداخلية و الخارجية التي تدفع بالأفراد لإشباع حاجاتهم المتعددة من خلال إقدامهم على تصرفات و سلوكيات معينة (كامل بربر، 2008 ص 28) .

إن الشرط الضروري للاستعداد للتغيير هو الدرجة العالية من التحفيز من جانب الموظفين لتغيير جوانب المنظمة. و ينتج هذا التحفيز عادة عن عدم الرضا من الوضع الراهن وزيادة الحماس لتحقيق الأفضل، كما أن هناك مستوى معيناً من الاضطراب، أو الخوف، أو عدم الارتياح- الناتج عن إحساس قوي بالحاجة الملحة - و الذي ينبغي أن يظهر ليأخذ التغيير الحقيقي فرصته.

لذلك فإن إدارة الموارد البشرية من خلال إستراتيجية التحفيز تساعد على دعم التغيير الثقافي من خلال ما يلي: (مصطفى أبو بكر، 2004 ، ص 83)

*زيادة الأجور والمكافآت المصاحبة للتغيير الثقافي والتنظيمي حتى تنخفض مقاومة العاملين للتغيير

* تحفيز العاملين نحو إرضاء العملاء و ربط ذلك بنظام المكافآت.

* إدارة التكاليف بفاعلية مع الحفاظ على التوازن بين التكاليف و العائد.

* ربط نظم التحفيز و المكافآت بالنتائج العامة للأداء.

* مكافآت الرؤساء و المديرين على تطوير موظفيهم.

و لكن لا يمكن أن تنتج المكافآت بمفردها التغييرات المرغوبة إذا كان الأشخاص الراغبون بتحقيق التغيير يفتقدون للمعرفة و المعلومات، و القوة التي يحتاجونها لتنفيذ العمل. و لذلك ينبغي أن تكون المكافآت جزءا من مجموعة أكبر من الرافعات الناقلة نحو التغيير الثقافي.

2-4 سياسة تقييم الأداء لتدعيم التغيير الثقافي: تعرف عملية تقييم الأداء على

أنها: «عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه» (وسيلة حمداوي، 2004، ص123).

إن دعم إدارة الموارد البشرية للتغيير الثقافي من خلال إستراتيجية تقييم الأداء يكون من خلال النقاط التالية:

- تحديد الأهداف العامة لتقييم الأداء.

- مشاركة الأفراد في تقديم مقترحات حول معايير تقييم الأداء.
- أن يكون التقييم مستمرا و معتمدا على ملاحظات الرؤساء لمرؤوسيهـم، ذلك لأن الثقافة التنظيمية يمكن ملاحظتها من سلوك و ممارسات و تصرفات العاملين.
- أن تكون معايير الأداء جماعية، أي تعكس أداء فريق العمل و ليس الأفراد.
- استخدام نتائج تقييم الأداء في تغيير نظم التوظيف و التدريب و الأجور و المكافآت وكذلك نظم العمل و غيره.
- بالإضافة إلى ما سبق، فإن دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير في المنظمة يتوقف على جملة من العناصر نوجزها في مايلي: (سيد محمد جاد الرب، ص 166)
- قوة و حجم إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- درجة مشاركة إدارة الموارد البشرية في وضع القرارات الإستراتيجية ومنها قرارات التغيير التنظيمي و الثقافي.
- طبيعة العلاقة و التنسيق و التكامل بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى.
- حجم الإمكانيات المادية المخصصة للتغيير الثقافي، و المساحة المتاحة لإدارة الموارد البشرية في التصرف و اتخاذ القرارات السليمة.
- كفاءة و خبرات اطارات مديرية الموارد البشرية في المنظمة و مدى امكانية الاستعانة بالخبراء و الاستشاريين للمساهمة في إحداث التغيير.
- الأساليب العلمية و العملية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير.

2-5 سياسة الاتصال لدعم التغيير الثقافي

إذا كان الاتصال الداخلي يضطلع بأدوار مهمة في المنظمة ، فإن هذه الأدوار تتزايد أهمية و بروزا عند مواكبة التغيير الثقافي في المنظمة ، و ذلك متى تبلورت بوضوح الأهداف و الغايات من وراء هذا التغيير ، و بالتالي فالاتصال الداخلي يصبح إذن من الدعائم التي يقوم عليها تغيير ثقافة المنظمة ، إضافة إلى الاعتماد على سياسة الموارد البشرية ، و طرق التسيير (Daniel Held, 1999) ، و لذلك يتم إعادة النظر في سياسة الاتصال المنتهجة في المنظمة ، و تكييفها لتتلاءم و تدعم مسار التغيير الثقافي الذي ستتخبط فيه المنظمة ، و بناءً على ذلك يتم التركيز على العناصر التالية :

- تغيير الرموز و الشعارات .
- حملات الدعاية و الإعلان .
- التركيز على صورة المسؤولين .
- تحديد أبعاد جديدة للخطاب الرسمي للمؤسسة .
- التركيز على الأحداث و الوقائع و أثرها في التغيير .

أ/ تغيير الرموز و الشعارات :

تهدف الرموز و الشعارات في المنظمة إلى التعريف بها بشكل مختصر و سريع، ويعتبر شكل من أشكال الاتصال ، يقرب المنظمة من الجمهور بطريقة فنية ، و يتولى الاتصال الداخلي إدارة هذا الجانب نظرا لأهميته ، أما في إطار التغيير الثقافي فإن تغيير

شعار المنظمة (Logo) واستبداله بشعار جديد ، أو إدخال تغييرات فنية عليه هو قرار ذو أبعاد كثيرة بالنسبة لصورة المنظمة لدى الجمهور ، و لذلك نجد المؤسسات تتردد كثيرا في هذا الموضوع ، ثم تلجأ إلى الموازنة بين الآثار السلبية أو الإيجابية المفترضة لهذا التغيير (M.H.Westphalen , 1996).

ب/ حملات الإعلان و الدعاية :

يرافق عملية التغيير عادة حملات إشهارية تلجأ فيها الى استخدام الوسائل الأقرب إلى الجمهور، و إذا كان المستهدفون بالتغيير الثقافي هم الأفراد العاملون في المنظمة ، فإن هذه الحملات ستكون داخلية بالدرجة الأولى ، و تركز على استهداف الأفراد ، و ترمي هذه الحملات إلى تحقيق هدفين أساسيين :

- تدعيم عامل مشاركة الأفراد في التغيير بداية بإثارة اهتمامهم بالموضوع .
- تركيز الاتصال الداخلي الرسمي في المنظمة في مواجهة الإشاعات التي ترافق أو تسبق عمليات التغيير .

ج/ صورة المسؤولين و التغيير الثقافي :

المسيرون (المسؤولون) هم الشخصيات الأهم في تغيير ثقافة المنظمة (Shein , op cit)^{vi} ، ففي مرحلة التأسيس يقع على عاتق المسؤول مهمة شرح أهداف المنظمة ، و إرساء قواعد انطلاقها ، و قد بينا فيما سبق دور المؤسس كعنصر من مكونات الثقافة ، أما في

مرحلة النمو و التطور ، و حين تكون الثقافة قد برزت معالمها بوضوح ، فإن المسير يراقب باستمرار مدى ملائمة هذه المعطيات الثقافية التي أخذت في التجدر مع احتياجات مؤسسته، في هذا المجال يوضح Shein أنه على المسير أن يختبر بين الحين و الآخر آثار الثقافة السائدة على أداء المنظمة ، و أن لا يتردد في محاولة تغيير ما هو سلبي منها مع التنويه و الإشارة بالنقاط القوية في هذه الثقافة ، ففي هذه المرحلة يمكن وصف المسير بـ "الملاحظ" للثقافة ، بينما في مرحلة الرشد (La maturite) حيث تكون الثقافة استقرت في واقع المنظمة ، و أصبحت تلعب الأدوار الكاملة ، يتغير دور المسير من "الملاحظ" إلى "المحرك" لثقافة المنظمة من أجل خدمة احتياجات المنظمة ، فيظهر مهاراته في تنمية روح المبادرة، و ترقية الحس بالانتماء و الارتباط بمصير المنظمة ، و عموما يجب على المسير في هذه المرحلة أن يتبنى نقاط القوة ، و ينبه إلى تغير نقاط الضعف في الثقافة السائدة .

أما عن دور الاتصال في هذه المرحلة ، فهو إبراز هذا المجهود الذي تقوم به ادارة الموارد البشرية ، وتقديم صورة إيجابية عنها و عن الإدارة ككل، و إبراز أهدافهم من التغيير الثقافي ، و حرصهم على تثمين النقاط الإيجابية في الثقافة السائدة و اعترافهم بها.

د/ الأبعاد الجديدة للخطاب الرسمي أثناء التغيير :

يرتبط الخطاب الرسمي بصورة المسؤولين في المنظمة، وأثناء التغيير يتزايد اهتمامهم بالخطاب الرسمي من كل النواحي (أهدافه، شكله، مضمونه، القنوات المستعملة لنقله وإيصاله...الخ) ، أما من جهة الأفراد فيتزايد اهتمامهم بالخطابات الرسمية وفضولهم لما

ستحمله من تغيرات ، و الخطاب الرسمي يبدأ في أخذ أبعاد جديدة قبل الشروع في التغيير الثقافي ، و يأخذ هدف التمهيد و الشرح المسبق ، أما أثناء التغيير فيهدف إلى الإجابة عن مختلف الانشغالات والأسئلة المطروحة من طرف الأفراد ، و حصر و تقليص مساحة الشائعات و الاتصال الغير رسمي في المنظمة.

هـ/ التركيز على الأحداث و الوقائع و أثرها في التغيير الثقافي :

ذكرنا سابقا أن تاريخ المنظمة بما يحمله من معطيات إيجابية أو سلبية هو أحد مكونات ثقافة المنظمة .

فلأحداث و الوقائع البارزة في تاريخ المنظمة وقع على حاضر المنظمة ومستقبلها ، ولذلك فإن المنظمة أثناء مسار التغيير الثقافي تحرص على إبراز الجوانب المضيئة في أهم الأحداث التي أثرت على مسار المنظمة ، و يقوم الاتصال الداخلي بنقل صورة إيجابية عن هذه الأحداث مع التركيز على العناصر التالية :

- مرحلة التأسيس و الموصفات الإيجابية للثقافة السائدة عند التأسيس .
- جهود المؤسس -أو المؤسسين- و المبادئ التي قامت عليها المنظمة في مرحلة التأسيس .
- مرحلة تطور و نمو المنظمة و إسهام الثقافة في هذه المرحلة من حيث العوامل الثقافية التي أدت أدوارا إيجابية أثناء التطور .

و يلخص الجدول التالي أهم تحركات و اسهامات ادارة الموارد البشرية في التغيير الثقافي من خلال ممارساتها المختلفة:

الجدول 5: ثقافة المنظمة من البناء إلى التغيير

| الأهداف | التحركات | نقاط الارتكاز |
|-------------------------|---|--|
| بناء الثقافة التنظيمية | <ul style="list-style-type: none"> - تحسيس الأفراد بالأبعاد الثقافية المرغوبة في المنظمة - بث النتائج و نشرها ، وضع ميثاق للمنظمة يهدف للتعريف بها . - تعميق بعض العناصر الإيجابية التي تظهر تلقائيا كمكونات للثقافة التنظيمية . | <ul style="list-style-type: none"> - التكوين . - الاتصال الداخلي |
| تطوير الثقافة التنظيمية | <ul style="list-style-type: none"> - تحديد بعض المقاييس المثالية. - تقييم الفجوات بين الثقافة السائدة والاحتياجات الثقافية للمؤسسة (الثقافة المنشودة) . - الانخراط المطلق للإدارة في مسعى تطوير الثقافة . | <ul style="list-style-type: none"> - العمل الجماعي (عمل الفريق) . - التكوين - الاتصال |
| نشر التغيير الثقافي | <ul style="list-style-type: none"> - ترسيم خطة التغيير . - الإعلام الموسع للأفراد حول خطة التغيير (من حيث الأهداف والمحتوى) - خلق عادات و تقاليد جديدة تؤطر سلوكيات الأفراد و التشجيع عليها . - تكييف برامج التكوين . - مراجعة خطط الاتصال الداخلي والخارجي . - تشكيل لجنة متابعة و تنفيذ | <ul style="list-style-type: none"> - الاتصال - التكوين |

المصدر : بتصرف . M. Thevenet : op cit , P 188

خلاصة المحور السادس :

تقوم الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأداء أدوار مهمة في التغيير الثقافي بالتركيز على سياساتها ، فهي تعمل على مراقبة خطة التغيير بالإعلام الموسع للأفراد حول خطة التغيير من حيث شرح الأهداف والمحتوى ، وخلق عادات و تقاليد جديدة تؤطر سلوكيات الأفراد و التشجيع عليها ، بالإضافة الى تكييف برامج التدريب للتركيز على القيم الثقافية المنشودة.

أسئلة لإختبار الفهم على مختلف محاور المقياس

التمرين الأول: : يُطلب منك اختيار الإجابات الصحيحة

| | |
|---|---|
| 1. القيم المشتركة بين الأفراد | I. المنظومة الثقافية Paradigme تتكون من |
| 2. الرموز و الطقوس | العناصر التالية حسب: Johnson |
| 3. هياكل السلطة و الرقابة و الهياكل التنظيمية | II. توجه الثقافة التنظيمية سلوك الأفراد من خلال: |
| 1. ما يُسمى بالبداهيات أو المسلمات | 2. الهوية البصرية للمنظمة |
| 2. التقاليد و الطقوس | 3. شعار المنظمة |
| 1. لغة التواصل الخاصة في المنظمة | 3. تهيئة و ديكورات المكاتب |
| 2. الجانب المادي و المعنوي | III. الرموز عنصر مهم في الثقافة التنظيمية و تتمثل في: |
| 3. الجانب السلوكي | IV. ثقافة المنظمة وفق المقاربة الوصفية هي مجموعة من العناصر تندرج في: |
| 3. الجانب الملموس | 1. ابراز ارتباط الصفات الثقافية للمجتمع مع الثقافة التنظيمية. |
| | V. الهدف من أعمال Hofstede هو: |

| | |
|--|--|
| 2. إبراز الأبعاد الستة للثقافة التنظيمية | |
| 3. إبراز أهمية التغيير الثقافي في حياة المنظمة | |
| 1. منخفض | VI. مؤشر تجنب عدم التأكد في دول العالم الثالث |
| 2. مرتفع جدا | يكون عموماً: |
| 3. منعدم | |
| 1. مرحلة بناء الثقافة التنظيمية | VII. يُركز E.Shein على دور القائد أو المؤسس |
| 2. في التغيير الثقافي | في: |
| 3. في تشكيل المنظومة الثقافية | |
| 1. المظاهر المرئية و القيم و الافتراضات | VIII. مستويات الثقافة التنظيمية بالترتيب هي: |
| 2. القيم و المظاهر المرئية و الافتراضات | |
| 3. المسملمات و القيم و المظاهر المرئية | |
| 1. تحدد دور السلطة في الثقافة التنظيمية | IX. هياكل السلطة مهمة في النسيج الثقافي لأنها : |
| 2. تحدد مناطق السلطة و مآليها الفعليين في المنظمة | |
| 3. تحدد الهياكل الرسمية التي تمارس الثقافة التنظيمية | |
| 1. ثقافات المهن | X. هناك ثقافات تؤثر على الثقافة التنظيمية أهمها: |
| 2. ثقافة القطاع | |
| 3. الثقافة الوطنية فقط | |

التمرين الثاني: احدد العبارات الصحيحة و الخاطئة في الجدول الثاني، مع وضع سطرين تحت الأخطاء:

- A. يدل عدم تقبل مسافات السلطة في المنظمة الى ميل الأفراد الى المشاركة في اتخاذ القرار.
- B. بما أنه من خصائص الثقافة التنظيمية قابلية التغيير و التطور فإن كل ثقافة ستتغير عبر الزمن.
- C. تترسخ البديهيات في الثقافة التنظيمية بالخبرة الجماعية ،و تشكل الحلول المرجعية لمشكلات مشابهة .
- D. بالنسبة ل E.Shein فإن العناصر المرئية هي المستوى الذي يحدد المعايير التي تضبط السلوك.

E. سنة 2010 أضاف E.Shein بُعد الإسترسال/ ضبط الذات الذي يتطرق الى مؤشر التساهل

أو ضبط النفس في مايتعلق بالرفاهية و جودة الحياة.

F. يتمشى المعدل المرتفع لمعدل تجنب عدم التأكد مع ميل المجتمع الى الإسترسال في الرفاهية .

G. اذا كانت المسافات الهرمية كبيرة فإن هناك تكافؤ في توزيع السلطة و الأفراد يتقبلون ذلك.

H. حسب W.Ouchi فإن الثقافة القوية تساهم في أداء أفضل في المنظمة، لأنها تحمل قيماً

ايجابية.

I. الثقافات المدعمة للذكورية تتميز بهيمنة الرجال على مراكز السلطة .

J. تساهم ادارة الموارد البشرية من خلال أهم ممارساتها في التغيير الثقافي، اذا كانت الثقافة

التنظيمية قوية ومعيقة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

الجدول الأول للإجابة على التمرين الأول:

| العبرة | .I | .II | .III | .IV | .V | .VI | .VII | .VIII | .IX | .X |
|-------------------|----|-----|-------|-----|----|-----|-------|-------|-----|-----|
| رقم الجواب الصحيح | 1 | 3/1 | 3/2/1 | 2/1 | 1 | 1 | 1/3/2 | 1 | 2 | 2/1 |

الجدول الثاني للإجابة على التمرين الثاني :

| العبرة | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J |
|-------------|------|------|------|-----|-----|------|-----|-----|-----|-------|
| صحيح أو خطأ | صحيح | صحيح | صحيح | خطأ | خطأ | صحيح | خطأ | خطأ | خطأ | صحيحة |

التمرين في شكل دراسة حالة مؤسسة :

باشرت مهامك كمدير للموارد البشرية في شركة "حلويات بلادي" و هي مؤسسة صغيرة

تأسست سنة 2008 على يد سيدة أعمال جزائرية نجحت بعد أربع سنوات في الحصول على

أحسن مؤسسة مصغرة في الصناعات الغذائية، يشتغل فيها 42 عاملاً ، تصادف يوم

تعيينك مع حفل سنوي لتكريم المتقاعدين بمشاركة العمال و الإدارة ، و بعد شهر من استلام مهامك سجلت الملاحظات التالية:

عدم اهتمام العمال بارتداء الزي الموحد في العمل و ديكورات قاعة الإستقبال والمكاتب قديمة و عشوائية، معدلات الغياب مرتفعة باستمرار ولكن رؤساء الأقسام لا يصرحون بكل الغيابات، هناك أجور متأخرة يطالب بها العمال و 90% يشتكون من غياب العدالة في المكافئات و يعتقدون أن الإدارة لا تكافئ الأداء الأحسن، و أن الترقية تُمنح حسب الولاء للإدارة و ليس الكفاءة رغم وضوح و بساطة الهيكل التنظيمي، و يعتقد 95% من العمال أن وفاة مديرة الشركة سنة 2015 أثرت سلباً على وضعية الشركة و هو سبب مهم لتراجع أداؤها.

من خلال ما سبق يُطلب منك :

- 1/ تحديد عناصر النسيج الثقافي الممكن استخراجها من المعطيات المذكورة.
- 2/ لماذا هناك أثر لوفاء صاحبة المشروع و ما دلالة ذلك؟
- 3/ ماهي الخطوط العريضة التي يمكن وضعها على مستوى ادارة الموارد البشرية لبناء التغيير الثقافي، و ماهي مبررات ذلك؟

| عنصر النسيج الثقافي | أمثلة من شركة "حلويات بلادي" |
|---------------------|------------------------------|
| المنظومة الثقافية | |
| الرموز | |
| الأساطير | |
| الطقوس و الروتينات | |
| هياكل السلطة | |

| | |
|--|-------------------|
| | هياكل الرقابة |
| | الهياكل التنظيمية |

قائمة المراجع :المراجع باللغة العربية :

1. وليام أوشي ، ترجمة حسن محمد يس ، النموذج الياباني في الإدارة: نظرية Z تأليف، معهد الإدارة العام، سنة النشر 1998.
2. سيد جاد الرب، ادارة الموارد البشرية:موضوعات وبحوث مقدمة، القاهرة، مطبعة العشري، 2005.
3. بن عيسى محمد المهدي: علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة، مطبعة امبايلات ، الطبعة الأولى الجزائر.
4. جمال الدين محمد المرسي، ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرون ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
5. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية:اتجاهات وممارسات، ط1،بيروت، دار منهل، 2008.
6. مايك بير، ترجمة محمد رياض الأبرش، " إدارة التغيير و التحول"، (ط 1 ، لبنان، شركة الحوار الثقافي للنشر و التوزيع، 2006).
7. مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الأردن، دار وائل، 2004 .
8. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
9. خلوف الزهرة: الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي،مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 09، 2013.

10. خبيزي س : التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي :خطوات وآليات إرسائه، مجلة العلوم الإجتماعية و الانسانية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة،العدد التاسع ، ديسمبر 2015.
11. القويزي, ا . (2015). الاستراتيجيات و الممارسات التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي .مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية.99-111 pp ,
12. يوسف , ح & ., هدار , س . (2018). أهمية التنوع الثقافي للقوى العاملة وانعكاساته في حل الصراع التنظيمي .أبحاث نفسية وتربوية.69-85 pp ,

المراجع باللغة الفرنسية :

13. Deal & Kennedy. Corporate organizational cultures in theory and practise. England grower publishing 1998
14. Hofstede;G: Cultures consequences :international differences in workout values ;sage publications INC;Beverly hills 1980 .
15. Maurice Thevenet: La culture d'entreprise 6 eme édition ; presse universitaire de france ;Paris 2014 .
16. Brilman : Modeles culturelles et performances économiques, Paris, 1982.
17. M. Thevenet : Audit de la culture d'entreprise , Ed Organisation , Paris , 1986
18. Sekiou, Blandin, " **gestion des ressources humaines**" 2^{eme} ed, édition de BOEK, Bruxelles, 2001.
19. Jaques Soyers : Fonction formation , Ed Org , 1999 .

20. M. Thevenet : Audit de la culture d'entreprise , Ed Organisation , Paris ,1987.
21. Daniel Held : Le succès de la culture d'entreprise, Paris , 1999.
22. M.H.Westphalen : Le communicator , Dunod , 1996 .
23. C. Handy (1995) Gods of management: Changing Work of Organizations. 4 th Ed. Oxford: Oxford university
24. K. Cameron and R. Quinn (2011) Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd Ed. USA: John Wiley & Sons.
25. Kim Cameron (2004), A Process for Changing Organizational Culture, University of Michigan Business School, Michael Driver.
26. outils de la décision stratégique Tome 2, Les outils de la décision stratégique, José Allouche, Géraldine Schmidt, La découverte. Des milliers de livres Date de parution : avril 1995
27. Byles ; C.M .K.E. Aupperle, and Arogyaswamy, Organizational Culture and Performance, Journal of managerial Issues, vol 4, 1991.
28. Maurice thevenet, (la culture en neuf questions) in revue française de gestion n° 47.48 1980
29. Http://: www. Hrm-group.com/ downsizingstrategy. Consulter 18/10/2015 .