

## نماذج علمية لتجسيد ثقافة تنظيمية متميزة

أ.د. عبد الرحمان برقوق

د.هدى درنوني

- جامعة بسكرة - الجزائر

### Résumé :

Il y a un bon nombre d'initiations organisationnelles qui diffèrent selon leurs bases, les unes s'intéressaient à l'aspect mécanique de la performance, les autres à l'aspect psychologique et une autre partie a accordé l'intérêt à l'aspect administratif et ses processus. D'autres s'intéressaient à la vie culturelle dominante dans l'organisation, ce qui était l'un des méthodes efficaces menant à sa réussite, son développement et sa survie. Ce que nous allons montrer dans cet article, ainsi que les méthodes de sa réalisation à partir de l'exposition de plusieurs modèles universels d'entreprises qui s'occupaient de la culture de l'entreprise comme base principale pour sa gestion.

### الملخص :

تعددت المداخل التنظيمية واختلفت في مرتكزاتها، فمنها من اهتم بالجانب الميكانيكي في الأداء ومنها من اهتم بالجانب السيكلوجي وآخر اهتم بالجانب الإداري وعلمياته وجانب آخر اهتم بالحياة الثقافية السائدة في المنظمة، فكان من السبل الفاعلة في نجاحها وتطورها وبقائها، وهو ما تهدف هذه المقالة لإبرازه وتبيين سبل تجسيده، من خلال عرض العديد من النماذج العالمية لمؤسسات كان شغلها الشاغل الاعتناء والأخذ بثقافة كمرتكز أساسي لتسيير شؤونها.

## مقدمة:

جذبت فكرة ثقافة المنظمة اهتمام الباحثين والدارسين في سلوك المنظمة كونها إحدى مكونات بيئتها الداخلية والخارجية، فهي بمثابة القاسم المشترك القادر على تحقيق الربط بينها تفاعلا وانسجاما وتنوعا وتكاملا. فالفكرة قائمة على إثارة عناية المتخصصين للتفكير مليا بأسلوب إدارة الثقافة التنظيمية، وهو ما يجسد جوهر دورها في حياة المنظمة ومواردها البشرية والذي يقود ضمينا إلى إحراز التفوق الداخلي والخارجي ويكسبها خاصية الإستمرارية والحيوية والتجدد.

فالثقافة التنظيمية هي إحدى القضايا الرئيسة في مجال البحوث الأكاديمية في نظرية التنظيم وكذلك في الممارسات الإدارية نظرا لأهمية البعد الثقافي في جميع جوانب الحياة التنظيمية، فهي تشكل إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة، وقيادتها وإدارتها، ومواردها البشرية بصفة عامة والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها.

تلعب ثقافة المنظمة دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، وهي أداة فعالة في توجيه سلوك العمال ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل.

وقد أكدت تجارب العديد من المنظمات الدولية على مساهمة الثقافة التنظيمية في إعطائها طابع يميزها عن غيرها من حيث بناء هيكلها التنظيمي أو أنماط السلوكيات المتبعة بها، أو سياساتها وقوانينها....

وفي هذه المقالة سنحاول تسليط الضوء على بعض من التجارب العالمية الناجحة لمؤسسات مختلفة الجنسيات والقطاعات وحتى النشاطات، على غرار مؤسسة ولت ديزني وشركة آبل...، وهذا بغية إبراز أهمية ودور الثقافة التنظيمية في تبوء المكانة التي وصلت إليها هذه المؤسسات، وكذا محاولة من أجل إعطاء العبرة والتقوية لمؤسساتنا الوطنية.

فيا ترى ما هي المرتكزات الثقافية التنظيمية الناجعة التي ساهمت في نجاح مثل هذه النماذج العالمية؟

## 1-ثقافة منظمة والت ديزني:

ديزني كمنظمة بدأت لأول مرة باعتبارها صانعة فيلم للرسوم المتحركة في 16 أكتوبر 1932. كانت المنشئ لإنتاج الكرتون "ميكى ماوس" الذي وضعها في السوق العالمية، منذ ذلك الحين أصبحت واحدة والت ديزني من أكبر شركات إنتاج أفلام الرسوم المتحركة.<sup>1</sup>

لم تقتصر منظمة والت ديزني على الهيمنة في صناعة الرسوم المتحركة فقط لكنها توسعت لمنتجات ومنتجات، شبكات وسائل الإعلام، والمنتجات الاستهلاكية. فهي تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية هي: قسم إنتاج الأفلام، وقسم لإنتاج السلع الاستهلاكية، وقسم للخدمات الترفيهية؛ ويساهم القسم الأخير بنحو 65% من نشاط وأرباح هذه المنظمة.<sup>2</sup>

خلال السنوات الماضية وضعت والت ديزني خطة تحت عنوان "لتحقيق السعادة للجميع" من خلال "السحر" تمثل في النزاهة وفي خلق ثقافة تنظيمية من إنتاج منظمة ديزني تعتمد على الابتكار، وتنفيذ استراتيجية التدريب وهو السبب الرئيسي للتوسع الكبير لها في مختلف الأسواق.<sup>3</sup>

فتكمن أهم معالم الثقافة التنظيمية في هذه المنظمة فيما يلي:<sup>4</sup>

- يتم تعيين العاملين الجدد عن طريق توصيات العاملين الحاليين، حيث هذا المدخل في الحصول على أفضل العاملين بأقل تكلفة للاستقطاب والاختيار.

- يتم تعريف المرشحين الجدد لمقابلتين شخصيتين على الأقل يتم فيها التعرف على مدى إيفاء المتقدمين للوظائف للمعايير الخاصة بوالد ديزني من حيث المظهر والطول والوزن والملامح ...

- بمجرد التعيين يتم إلحاق الأفراد ببرنامج مكثف للتأقلم الاجتماعي، حيث يتم تعريفهم بالمنظمة وتاريخها وإنجازاتها وقيمتها الرئيسية ومجالات التركيز في السلوك رسالتها وغاياتها وذلك لمدة 8 ساعات.

- بعد الانتهاء من الكتاب التوجيهي؛ يتم إلحاق المعنيين الجدد ببرنامج تدريبي لمدة 40 ساعة منها نحو 25 ساعة تدريب على رأس العمل في الحدائق والمدن الترفيهية لوالث ديزني.

- من مجالات التركيز في برنامج التوجيه محاولة تعليم الموظفين الجدد اللغة الخاصة بوالث ديزني مثل مفهوم الفريق بدلا من العاملين، الأدوار بدلا من الوظائف، أدوات الجذب بدلا من الألعاب الضيوف بدلا من العملاء.

- يتم تكريس القيم الرئيسية لدى العاملين الجدد من خلال الشعارات المكتوبة في كل مكان وعلى الجدران وفي المكاتب.

- لتحقيق الانسجام بين العاملين وتوحيد القيم وأنماط السلوك، فإن والث ديزني تشجع العاملين لديها على قضاء أوقات الراحة والعطل مع بعضهم البعض من خلال تنظيم المسابقات الرياضية والرحلات الترفيهية وإقامة الحفلات ...

- يتم مكافأة العاملين على أنماط السلوك التي تعكس القيم الرئيسية لوالث ديزني، كما يتم تشجيع العاملين على المبادرة وتعزيز أدوار التعاون والعمل الجماعي.

- في كل موقع ديزني بجميع أنحاء العالم العديد من أوجه الشبه موجودة بقدر ما يدل على الثقافة التنظيمية لها، مع استناد الثقافة التنظيمية لكل موقع على الاهتمام بالتفاصيل الجوهرية الخاصة بثقافة البلد المنتمية إليه؛ فالموقع الياباني تختلف تفاصيله عن الأوروبي على الرغم من أنه نسخة طبق الأصل من ديزني كاليفورنيا<sup>5</sup>... الموقع يتم تطويره لتناسب مع ثقافة الموظفين، فضلا عن أنه يتناسب مع نفس معتقدات وتقاليد المجتمع أو المستهلكين المحليين.

فثقافة منظمة ديزني قائمة على المبادئ التالية:<sup>6</sup>

- التركيز الشديد على الثبات والتفاصيل.
- التقدم المستمر بالاعتماد على الإبداع والحلم والخيال.
- التحكم المطلق في الصورة "الساحرة" لديزني والحفاظ عليها.

- "إسعاد الملايين من الناس" والاحتفاء "بالقيم الأمريكية الصحيحة" وتعزيزها ونشرها.

إذن ثقافة منظمة ديزني قائمة على الاهتمام بالعاملين وبراحتهم النفسية والاجتماعية كونهم من يصنع أمجادها، وبالحرص على تدريبهم وترسيخ معالم ومبادئ ثقافتها لكل موظف وبعد تعيينه مباشرة، إضافة إلى ذلك العمل دائما وفقا لمعالم الثقافة أو القيم الأمريكية في الإدارة لإسعاد وسحر الزبائن.

## 2- ثقافة منظمة تويوتا:

للمجتمع الياباني ثقافته الخاصة به، إذ لعبت دورا كبيرا في نمو اليابان وازدهاره، فيأتي في مقدمة المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية اليابانية الرغبة في الاستقلالية والولاء المطلق، المواطنة والرغبة في تصدير القدرات والإمكانيات الذاتية والإخلاص المفرط في العمل، والحرص على اكتساب الاحترام الاجتماعي من خلال المشاركة الفعالة في التنمية.<sup>7</sup> ذلك ما أفرز منظمات ناجحة تخطت حدود اليابان لتتجه نحو العالمية بكل جدارة واستحقاق.

فتعتبر شركة تويوتا من كبرى الشركات اليابانية العالمية، إذ أن منتجوها يباع في الدول المتطورة وفي النامية كذلك، مما يبين ضخامة حصتها السوقية، فالنمو السريع وجودة الخدمات وتحسين مستوى الجودة والتقليل من معدل الهدر يعود إلى النظام الذي اكتشف في خمسينات القرن الماضي، هذا النظام الذي يعتمد على الموازنة بين الدور الذي يلعبه الأفراد في ثقافة منظماتهم والتي تتم عليهم الاستمرار في إدخال تحسينات على أعمالهم، وبين نظام تقني يركز على تدفق الإنتاج الذي يتسم بقيمة مضافة عالية.<sup>8</sup>

تأسس ثقافة شركة تويوتا على مبادئ عدة تسمح لنظام إنتاجها ( TPS ) Toyota Production System) أن يعمل بفاعلية مع أن هذه المبادئ متنوعة فإن تطور هذا النظام ونجاحه مرتبطان بتطور أسلوب إدارة هذه الشركة المبنية على استدامة الإبداع ومحاربة الهدر والعمل على ارضاء رغبات العملاء وفق فلسفة طويلة الأمد، وهذه المبادئ تتمثل في:<sup>9</sup>

1. تأسيس القرارات الإدارية على فلسفة طويلة الأمد ولو على حساب الأهداف المادية قصيرة المدى.
2. يجب أن تتسم العمليات بالاستمرار؛ يتطلب هذا المبدأ ربط العمليات بعضها ببعض مما يسهل عمل الفريق في حل المشكلات وحثهم على الابتكار والإبداع.
3. استعمال أنظمة سحب ملائمة لتفادي الإفراط في الإنتاج؛ فنظام TPS يهدف إلى إلغاء تراكم المخزون، حيث أن الإنتاج يتم على أساس الطلبات الفورية للعملاء والسحب يعني في هذا النظام الوضع المثالي للتصنيع في الوقت الدقيق: إعطاء العميل ما يريد عندما يريد وبالقدر الذي يريد.
4. تحقيق الاستقرار في الإنتاج، حيث أن محاولة تطبيق نظام TPS يحتم تحقيق الاستقرار كأول مطلب وهي مهمة رئيسة للمسؤولين عن إدارة الإنتاج ومراقبته، فقد يتطلب الوصول إلى استقرار الإنتاج تحميل البضاعة قبل أوانها أو تأخيرها أحيانا أخرى، وقد يتعين عليك الاستئذان من الزبون لتأخير التسليم مدة زمنية قصيرة، لكن ما إن يصبح الإنتاج مستقرا إلى حد ما عندها يمكن تطبيق أنظمة سحب ملائمة، لكن إن كانت مستويات الإنتاج متذبذبة فلا معنى لتطبيق هذا النظام لأنه لن يتحقق في هذه الظروف.
5. ترسيخ ثقافة لإيقاف العمل بغية حل المشاكل للوصول إلى الجودة **Jidoka**، التي تصبح جزء لا يتجزأ من هذا النظام، وهذا يعني الحاجة إلى تقنية تكشف العيوب حال حدوثها ويوقف الإنتاج آليا لإصلاح الخلل قبل استفحاله، ويستعمل في شركة تويوتا مصطلح **Jidoka** للدلالة على آلة مجهزة بأنظمة ذكية يسمح لها بإيقاف نفسها عن العمل عند تعرضها لأي مشكلة.
6. المهات التي تنفذ بنمط موحد هي لأساس للتحسين المستمر والتطوير.
7. استعمال المراقبة البصرية كي يضمن عدم اكتشاف المشكلات الخفية.
8. استعمال التقنيات التكنولوجية الموثوقة فقط.
9. يجب إعداد قياديين من الشركة يفهمون بدقة أسلوب عملها.
10. إنشاء فرق عمل تنتهج فلسفة الشركة والاستعانة بعلم مبدعين.
11. مساعدة المدراء على التحسين والتطوير.

12. المعاينة الميدانية للوقوف على الأوضاع في موقعا وهذا لفهم الوضع فهما دقيقا أي Genbutsu Genchi باليابانية، و تترجم في تويوتا بـ "التوجه إلى الموقع لرؤية الوضع الحقيقي بغية فهمه".

13. اتخاذ القرارات ومناقشتها يكون بصورة بطيئة ومتروية ولكن التنفيذ يكون بسرعة.

14. التحول إلى مؤسسة تعليمية عن طريق التأمل العميق والتفكير الطويل والتحسين المستمر.

إذن ثقافة شركة تويوتا اليابانية قائمة على مبدأ احترام الموظفين من خلال إيجاد مناخ تنظيمي يتناسب ومتطلباتهم واحتياجاتهم من تعليم وتدريب واستقرار الأهم احترام، وهو ما يؤدي إلى تحقيق المبدأ الآخر لهذه الثقافة ألا وهو التطوير المستمر للوصول إلى الترقية المستدامة.

### - ثقافة شركة المعدات الرقمية:

كانت ثقافة شركة المعدات الرقمية أول شركة كبرى تقدم الحسابات التفاعلية في مجال الكمبيوتر. تقع بصورة رئيسة في الجزء الشمالي الشرقي من الولايات المتحدة الأمريكية، وإدارتها الرئيسية في مصنع قديم في مينارد بولاية ماساتشوستسها ، لها فروع في أنحاء مختلفة من العالم.

تعرضت إلى مصاعب مالية نجم عليها بيع الشركة لشركة كومباك عام 1998، لتندمج هذه الأخيرة مع هيوليت-باكارد عام 2001 تتمتع هذه الشركة بطابع ثقافي يميز لها نوجزه ملامحه في النقاط التالية:<sup>10</sup>

- اعتماد سياسة المكاتب المفتوحة والابتعاد النهائي عن الطابع الرسمي في التعاملات والمظهر.

- الاعتماد على هيكل هرمي كثير المستويات، كثير التغيير لكن شديد الأريحية.

- الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة في الاتصال بعمال وبالعملاء في مختلف أقطار العالم.

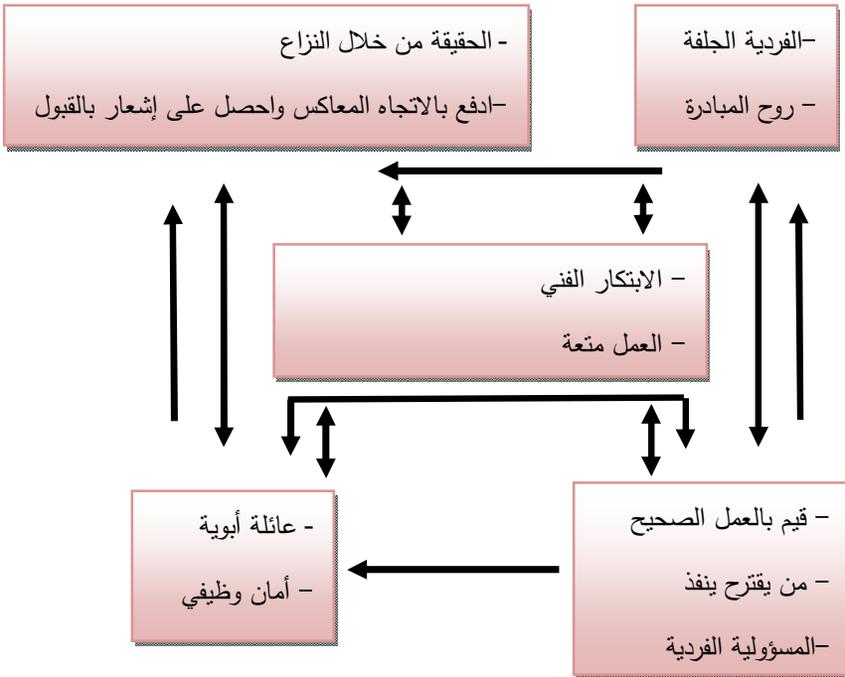
- الاعتماد على الشعارات والحكايات الرمزية المكتوبة الموزعة من حين الى آخر لشحن الهمم.

- تعتمد مبدأ المسؤولية الشخصية، فترفع شعار "من يقترح ينفذ"، "تفكر بنفسك وتقوم بالعمل الصحيح".

- تتميز هذه الشركة بمبدأ الفردية الشديد، في الوقت نفسه بالاستعداد الكبير للعمل وفقا لفريق العمل.

- التأكيد على الاستقامة المطلقة، وعلى القيم التنظيمية المرتبطة بالأخلاق البروتستانتية- الأمانة الاجتهاد، المعايير الأخلاقية، المساواة والمهنية...-

ولفهم مضامين كل هذه القيم وبيان علاقتها بالأنماط السلوكية الظاهرة، تطرح الافتراضات الكامنة والمقدمات المنطقية التي تقوم المنظمة على أساسها في النموذج التالي:



الشكل رقم: 04 : النموذج الفكري الثقافي لشركة المعدات الرقمية - الجزء الأول-

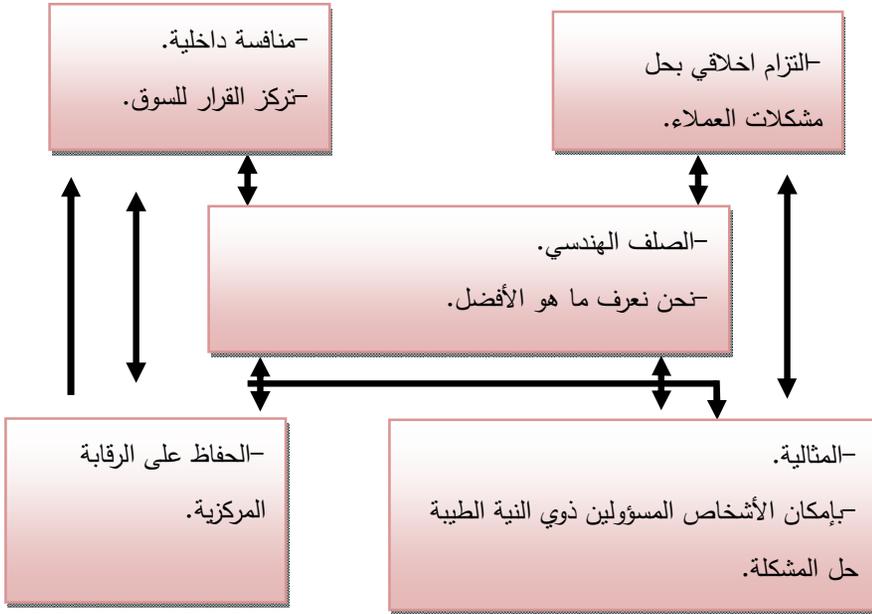
المصدر: إدجار هـ. شاين، مرجع سابق، ص 55.

من الشكل السابق يتضح أن مجموعة المؤسسة في توجهها شديدة الفردية وذات نزعة عملية نتيجة لخلفيتها الهندسية، قامت هذه المجموعة بتطوير نظام لحل المشكلات واتخاذ القرارات قائم على خمسة افتراضات متشابكة:

1. الفرد هو في نهاية المطاف مصدر الأفكار وروح المبادرة.
2. الأفراد القادرون على تحمل المسؤولية والقيام بالشيء الصحيح.
3. لا يوجد فرد على قدر من الذكاء الكافي لتقييم أفكاره، لذلك على المرء أن يدفع بالاتجاه المعاكس وأن يحصل على اشعار بالقبول.
4. الافتراض المركزي: العمل الأساسي للشركة هو الابتكار التقني، وهذا العمل دائما ممتع ويجب أن يكون كذلك.
5. نحن عائلة واحدة سيعتني أفرادها بعضهم ببعض.

اضافة إلى هذه الافتراضات المؤكدة على روح المجموعة وعلى العملية الحقيقية التي كانت تجري فيها بحثا عميقا أساسيا عن حلول يمكن للمجموعة أن تثق بها، هناك افتراضات أسلمية أخرى لهذه المنظمة تعكس اعتقادات المجموعة وقيمها الخاصة بالعملاء والتسويق، نذكرها:<sup>11</sup>

1. الطريقة الوحيدة الصالحة لبيع أحد المنتجات هي اكتشاف مشكلة العميل وحلها.
  2. تحمل المسؤولية.
  3. السوق هو أفضل صانع للقرار.
  4. حتى وإن كبرت وتميزت المنظمة لابد من الإبقاء على السلطة المركزية
  5. مهندسو المنظمة هم أفضل من يعرف ما هو المنتج الجيد.
- والشكل الموالي يلخص هذه الافتراضات الخمس الأخيرة كما يلي:



الشكل رقم: 105 النموذج الثقافي لشركة المعدات الرقمية - الجزء الثاني-  
المصدر: ادجار هـ. شأين، مرجع سابق، ص 58.

#### 4-ثقافة منظمة سيباجايي:

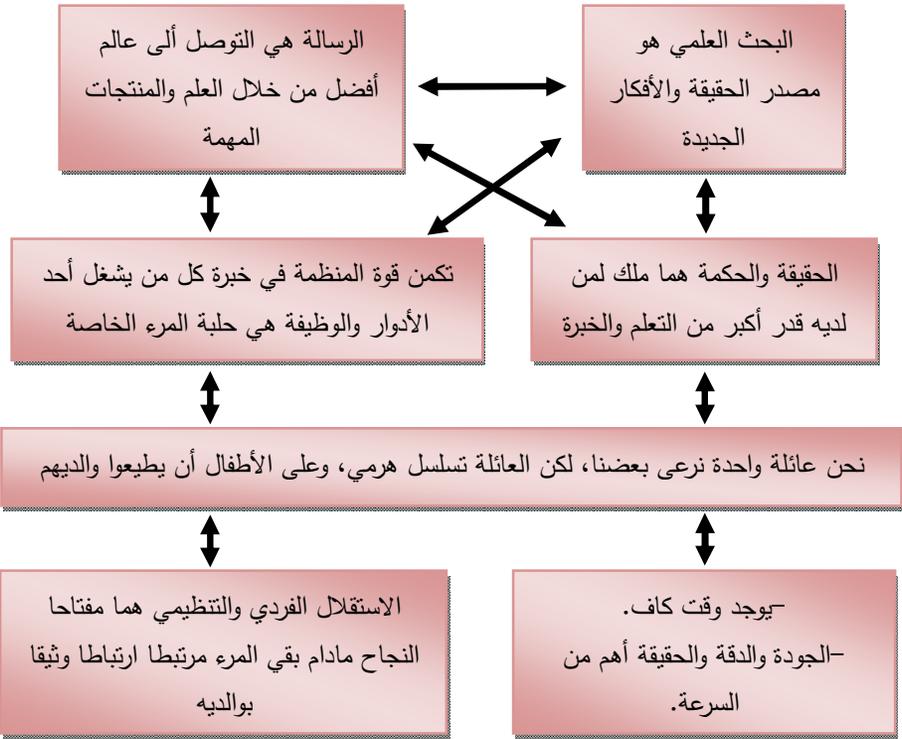
تعتبر منظمة سيباجايي منذ أواخر العقد الثامن وأوائل العقد التاسع من القرن الماضي من المنظمات الكبرى في مجال الصناعة الكيماوية السويسرية، كانت متعددة الفروع ولا مركزية الموقع، تعمل في عدة نشاطات منها الأدوية والكيماويات الزراعية والصناعية والأصبغة وبعض المنتجات الفنية الاستهلاكية. لتندمج في وقت لاحق مع منظمة ساندوز لتشكل ما يعرف اليوم بإسم "توفارتيس".

زادت قوة وتطور هذه المنظمة بعد هذه الشراكة وبعد المزاوجة بين سياساتها وثقافتها التي أصبحت تعبر عن كيان واحد متوحد، يخضع لمجموعة من القيم التي وجدت تعبيراً واضحاً عنها يستخلص به المرء نكهة خاصة تميز هذه المنظمة، وتمكن الفرد من فهم الطريقة التي تعمل بها الأشياء من خلال ادراكها في مجموعة من الافتراضات:<sup>12</sup>

- الاعتماد على العلم والبحث العلمي.

- العمل وفقا للنظام الأبواب المغلقة.
- الرسمية والهرمية في التسيير وتوزع المهام وإعطاء الأوامر.
- إعطاء القيمة الكبيرة للجهد الفردي والإسهام الشخصي.
- المناقشة لا جدوى منها والاجتماعات فقط لإعطاء الأوامر والمعلومات.
- السلطة تمنح حسب المستوى العلمي والخبرة المكتسبة، والمرتبة الوظيفية.
- البقاء للأفضل.

والشكل التالي يلخص هذه الافتراضات، كما يلي:



نموذج سيبا- جايجي الثقافي

المصدر: إدجار هـ. شاين، مرجع سابق، ص 67.

إذن من كل ما سبق يتضح أن ثقافة سيبا-جايي تعتمد على السلطة الأبوية التي يمارسها في العائلة والموجة للاحترام والطاعة بغية نيل الأطفال المرضاة والمعاملة الحسنة والرعاية والدعم....

## 5-ثقافة الشركات المتعددة الجنسيات (شركة آبل – نموذجاً):

الشركة المتعددة الجنسيات هي مؤسسة ملكيتها تخضع لسيطرة جنسيات متعددة يتولى إدارتها أشخاص من جنسيات متعددة وتمارس نشاطها في بلاد أجنبية متعددة، على الرغم من أن إستراتيجياتها وسياساتها وخطط عملها تصمم في مركزها الرئيسي- الذي يوجد في دولة معينة تسمى الدولة الأم إلا أن نشاطها يتجاوز الحدود الوطنية والإقليمية لهذه الدولة وتتوسع في نشاطها إلى دول أخرى تسمى الدول المضيفة<sup>13</sup> ومعظمها تتأثر بالواقع العالمي والنتيجة هي حدوث مزيد من التفاعل بين العاملين في الدول المختلفة. وما يلاحظ أن عدد الشركات المتعددة الجنسية يتزايد إذ بلغ 60000 شركة ما بين سنة 1990 و2003 ويستخدم أكثر من 90 مليون شخص منهم 20 مليون في بلدان نامية وبطبيعة الحال هي شركات ناجحة بكل المقاييس وذلك لأسباب عدة منها استخدام شبكة الانترنت التي أدت إلى التقليل من الحواجز التجارية الجمركية<sup>14</sup> وسهلت سرعة وسلاسة التسيير... فالعمال المستخدمين في هذه الشركات لابد لهم من برامج عالمية، وهذا ما تقوم به فعلا فتعمل على إنشاء برامج لتقدير الأداء وتحفيز العمال والعمل وفقا للتوجهات الثقافية المتنوعة.<sup>15</sup>

وهو ما تنتجه منظمة آبل المتعددة الجنسيات الأمريكية التي تعمل على تصميم وتصنيع الإلكترونيات الاستهلاكية ومنتجات برامج الكمبيوتر. تشمل منتجات المنظمة الأكثر شهرة أجهزة حواسيب "ماكينتوش"، والجهاز الموسيقي "آي بود (iPod)" والجهاز المحمول "آي فون (iPhone)" وتتضمن برامج منظمة آبل نظام التشغيل "ماك أو إس عشرة (Mac OS X)"، ومتصفح وسائل الإعلام "آي تونز (iTunes)"، ومجموعة "آي لايف (iLife)" لبرمجيات الوسائط المتعددة والبرمجيات الإبداعية، ومجموعة "آي وورك (iWork)" للبرامج الإنتاجية، وبرنامج التصميم "فاينل كات ستوديو (Final Cut Studio)"، والجهاز المحمول "آي باد (iPad)"، ومجموعة من المنتجات البرمجية لصناعة

الأفلام والمواد السمعية، ومجموعة لوجيك ستوديو للأدوات السمعية، تدير شركة أبل أكثر من مئتين وخمسين متجرا من متاجر التجزئة في تسعة بلدان، ومتجرا على شبكة الإنترنت تباع عليه الأجهزة والمنتجات البرمجية.<sup>16</sup>

كانت شركة آبل واحدة من عدة شركات نجحت جدا بعدما تأسست في السبعينات في الحفاظ على القيم التقليدية لما يجب أن يكون عليه حال ثقافة أي شركة، فكانت تتميز بأسلوب ثقافة تنظيمية فريد من نوعه، نلخص أهم محاوره:<sup>17</sup>

-تسلسل الهرم التنظيمي (مسطح مقابل طويل، زي غير رسمي مقابل زي رسمي..إلخ).

المسهر على جذب الثقافة الأم إلى مكان العمل، وهذا من خلال تعيين مدراء من جنسية الشركة الأم ولكن مغتربين في البلد المضيفة.

التلقائية في العمل والمعاملة، إلى درجة مشي أحد رؤسائها "ستيف جوبز" بالحفااء في المكتب.

تعزيز الفردية والتميز والمخاطرة.

الاهتمام بالعملاء من خلال تصميم وتسويق ما يتلاءم وطابعهم الفكري والثقافي.

انشاء برنامج لتقريب أفضل العمال والتعرف عليهم سمي "برنامج الزمالة". تعطى زمالة شركة أبل لأولئك الذين قدموا مساهمات فنية أو غير عادية في القيادة لعالم الحوسبة الشخصية، أثناء تواجدهم في الشركة.

اعتماد شعار يميز المنتج الخاص بهذه الشركة والذي يعكس ثقافتها المبنية على العلم والبحث العلمي، المستمد من فكرة اسحاق نيوتن وعالم الرياضيات آلان تورنج، فهو عبارة عتقفاحة مقضومة، أضحي الان واحدا من أكثر الرموز التجارية المتعارف عليها في العالم، وتحدد جميع منتجات شركة أبل ومحلات البيع بالتجزئة (حتى أن اسم "آبل" لا يتم استخدامه حتى الوقت الحاضر).<sup>18</sup>

إذن الثقافة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات ما هي إلا امتداد للثقافة الدولة الأم ومحاولة للنقل فيها وعاداتها للدولة المضيفة بشكل علني أحيانا وضمني في أغلب الأحيان، فهي صورة مصغرة للعولمة التي تنهش ثروات البلدان النامية.

### الخلاصة:

من كل ما سبق يخلص إلى اعتبار الثقافة التنظيمية من أهم المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، لكونها تعبر عن مجموعة الرموز والمعتقدات والقيم والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن. فهي تمثل روح المنظمة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

تكتسب ثقافة المنظمة أهميتها من كونها أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء والبيئة التنظيمية. فالثقافة تعكس صورة المنظمة وتعطيها هويتها المميزة في الداخل والخارج، وتعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف عملائها، فتهدف إلى تطوير المسار التنظيمي للعاملين وبالتالي تنمية المنظمة، لذا وجب الاهتمام بها وتبيين مكانتها في الفكر الإداري وهذا من أجل منهجتها والأخذ بها كمدخل لإدارة المنظمات، وهو ما انتهجته العديد من المنظمات العاملة والتي اثبتت نفسها من خلال ثقافتها سواء في البلدان المتطورة أو النامية.

فالثقافة على اختلافها من منظمة إلى أخرى إلا أنها تهدف إلى غاية واحدة هي التسيير الأمثل والأكفأ للمورد البشري المتجسد في مجموعة من السلوكيات والممارسات المعبرة عن تفاعله الاجتماعي والتنظيمي والثقافي، وهو ما اعتنت به جميع النماذج السالفة الذكر.

من هنا نسمح لأنفسنا بدعوة المؤسسات الجزائرية إلى أخذ العبرة والاعتناء بهذه النماذج والاعتناء بالثقافة التنظيمية الجزائرية، التي إن لينها اهتماما أكبر فأنها ستعطي ثمارها، أيضا ندعو جميع القائمين على تسيير المورد البشري الجزائري إلى ضرورة العناية به من جميع الجوانب الرسمية وغير الرسمية، والنظر إليه كمركب نفسي اجتماعي وثقافي يتطلب مناخا تنظيميا يراعي خصوصياته الاجتماعية والثقافية...

## المراجع والهوامش :

<sup>1</sup> ميشيل فو، الثقافة لتنظيمية في شركة والت ديزني، الموقع الإلكتروني:

<http://www.studymode.com/essays/Organizational-Culture-In-Walt-Disney-Corporation>

يوم الزيارة: 2013/10/24، الساعة: 10.36.

<sup>2</sup> جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 40.

<sup>3</sup> والي سباركس، إدارة الموارد البشرية - ديزني، الموقع الإلكتروني:

<http://www.hrsguide.co.uk>

يوم الزيارة: 2013/10/24، الساعة: 9.54.

<sup>4</sup> جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص ص 40-41.

<sup>5</sup> والي سباركس، مرجع سابق، الموقع الإلكتروني: <http://www.hrsguide.co.uk>

<sup>6</sup> جيم كوليز، جيري بوراس، شركات أنشئت لتبقي العادات الناجحة للشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر، ترجمة: مروة عبد الفتاح، كلمات عربية للترجمة والنشر، مصر، 2010، ص 147.

<sup>7</sup> عبد العزيز جميل مخيمر، أحمد عبد الفتاح، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 61.

<sup>8</sup> Jeffrey Liker, Le Modèle Toyota-14 principes qui feront la réussite de votre entreprise-, Pearson Education, Paris, p08.

<sup>9</sup> Jeffery K. Liker, The Toyota Way- 14 Management Principles of The world's greatest manufacturer-, The company inventad lean production, USA, 2005, P 36

<sup>10</sup> إدجار هـ. شايين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة: محمد منير الأصبحي، محمد شحاتة وهيبي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2011، ص ص 49-55.

<sup>11</sup> إدجار هـ. شايين، مرجع سابق، ص 57.

<sup>12</sup> إدجار هـ. شايين، مرجع سابق، ص ص 63-66.

<sup>13</sup> الموسوعة الحرة ويكيبيديا، الشركة المتعددة الجنسيات، الموقع الإلكتروني:

يوم الزيارة 2013/01/19 الساعة 20:41 د . <http://ar.wikipedia.org/w/index.php?>

14 طاهر محسن منصور الغالي، صالح محمدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال -الأعمال والمجتمع-، دار وائل، الأردن، 2005، ص 34.

<sup>15</sup> Raduan Che Rose and others, "Organizational Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations", Contemporary Management Research, Vol 4, N° 1, March 2008, P49.

<sup>16</sup> "[Apple Store—Store List](http://apple.com/retial/storelist/)" : <http://apple.com/retial/storelist/>

الساعة 11:37 د . يوم الزيارة 2012/09/23

<sup>17</sup>Fisher Anne, "America's most admired companies", Fortune 157(5), March 17, 2008, pp 65–67.

<sup>18</sup> Colvin Geoff, "The World's Most Admired Companies 2009, Fortune 159 (5), March 16, 2009, p 76.