

دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير.

أ. طاري نسرين

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

nesrrinou@yahoo.fr

ملخص:

أصبحت المؤسسات تعيش في بيئة سمتهها الأساسية التغير المستمر والتطور في العديد من المجالات المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة وتتعامل مع التحديات التي تواجهها بدأت تتوجه نحو تجسيد مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات من أبرزها التغير التنظيمي حيث سعت المنظمات لأحداث التغييرات المطلوبة بالاعتماد على مداخل التغير التنظيمي التي تختلف في المناهج والفلسفة التي تحكمها، فبحسب التغير المراد إحداثه تختار المنظمة المدخل الذي يحقق لها الأهداف المرجوة، ومن بين هذه المداخل التي تساهم في أحداث التغير نجد مدخل التغير الثقافي.

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي بدأ الاهتمام بها خلال فترة الثمانينات كمصطلح جديد يتداول في المنظمات، كما تطرقت الكتابات والمقالات والدراسات العديدة لهذا الموضوع كون ثقافة المنظمة مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك لها أعضاء المنظمة، فمع وجود ثقافة للمنظمة وانتشارها يتحقق الاستقرار لأعضائها، فالأفراد في المنظمة يعرفون ما يتوقع منهم وماذا يتم عمله، هكذا فالثقافة تعكس نمط السلوك الذي يتبعه أعضاء المجتمع الواحد ويساعد على إنشائها وتطويرها، وتستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي، حيث تقوم المنظمات أثناء شروعاتها في التغيير بتغيير ثقافتها التنظيمية إيماناً منها أن التغير الثقافي هو القاعدة الأساسية التي يتم على أساسها تحديد ورسم الاتجاه الذي يمكنه أن يتلاءم مع التغير التنظيمي، ويكون ذلك من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات، والدوافع والقيم والمهارات والسلوك، ويتحقق هذا التغيير من خلال المرور بجملة من المراحل وباستخدام مجموعة من الأساليب والأدوات التي تمكننا من قياس الثقافة التنظيمية.

ولقد اختلفت الرؤى فيما إذا كانت مسألة التغييرات الثقافية تنطوي في المقام الأول على القيم والأفكار والمعتقدات أو تنطوي على أمور أخرى جوهرية مثل الترتيبات الهيكلية والمادية بما يعني مباشرة تغيرات سلوكية، وتتجلى أهمية هذا البحث في أن التغير الثقافي مجال مهم من مجالات

التغيير التنظيمي وأهم حلقاته حيث انه لا يتم التغيير ولا يحقق أهدافه المرجوة منه الا باستكمال هذه الحلقة، فالثقافة التنظيمية تعد كمرجع لسلوكيات الافراد وكأسس لتحقيق التكامل والتناسق بين افراد المنظمة والتأقلم مع البيئة الخارجية

لقد حاولنا في هذا البحث معالجة الإشكالية التالية انطلاقا من اعتبار التغيير التنظيمي حتمية اكثر من ضرورة على المنظمة تبنيه، فماهي انسب المداخل المعتمدة لإحداثه من قبلها، وما الحاجة التي أدت على اهتمام المنظمات بالتغيير الثقافي كقاعدة لنجاح أي تغيير تنظيمي؟ ما المقصود بثقافة المنظمة وما الحاجة التي أدت بالمنظمات الاهتمام بالتغيير الثقافي كأساس يقوم عليه التغيير.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التغيير الثقافي، إدارة التغيير.

مقدمة:

أصبحت الثقافة التنظيمية إحدى القضايا التي تهم القيادة الإدارية في المؤسسات كأداة للرفع من أدائها وتحسين مخرجاتها، كما أن تطبيق إدارة التغيير يتوقف على التهيئة الشاملة للثقافة التنظيمية لتلك المؤسسات من جميع جوانبها لتكون موافقة مع متطلبات نجاح هذا التطبيق، حيث ان إيجاد ثقافة تنظيمية تتفق وتدعم مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أهم التحديات كما أنه عامل في نجاح وفشل تطبيقها وبالتالي ينبغي أن ينصب اهتماما القيادة في الإدارة على بناء وتكوين ثقافة تنظيمية داعمة، وهذا ما سنتبناه من خلال هذه الورقة البحثية وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية : ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة التغيير في المؤسسات الإدارية؟

1. تقسيم الدراسة

سنحاول من خلال هذه الورقة التطرق إلى أهم الأبعاد النظرية للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإدارية وعليه قمنا بتقسيم الدراسة إلى محورين، حيث يتناول المحور الأول الإطار النظري لمفهوم الثقافة التنظيمية وأنواعها مع التركيز على أهم مداخل تغيير وقياس الثقافة التنظيمية والنماذج المعتمدة في ذلك، أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه على اهم المفاهيم

الملائمة للثقافة التنظيمية وكيفية تطبيقها في الإدارة حيث تم عرض الإطار القيمي المناسب للثقافة التنظيمية بالإضافة للأبعاد التي يجب مراعاتها أثناء تطبيقها.

2 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية كل من الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير في المؤسسة، حيث ان دراسة هذين الجانبين مازالت محدودة في الوطن العربي عامة والجزائر خاصة، كما تتميز هذه الدراسة بإعطاء وزن لتقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية من خلال تحديد القيم المكونة لها الأمر الذي يعطي القدرة لمحاولة غرس القيم المشجعة لتطبيقها، أيضا تبرز الأهمية في فهم الثقافة التنظيمية جيدا واتخاذ الإجراءات المناسبة نحو تطبيقها كأداة لتفعيل إدارة التغيير.

المحور الأول: المقاربات النظرية للثقافة التنظيمية:

1- مفهوم الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المؤسسة وقيادتها وإدارتها ومواردها البشرية والمتعاملين معها بحيث اجمع الكثير من الباحثين على أهمية الثقافة التنظيمية في الفضاء الاجتماعي حيث تمثل الإطار الذي يشكل السلوك الإنساني ويصوغ معتقداته وقيمه واتجاهاته ودوافعه وميوله، ومثل هذا الأثر للثقافة لا يقتصر على الأفراد في المجتمع بل يتعداه ليشمل التأثير على المنظمات باختلاف أنواعها وتنوع أهدافها تعدد مجالات عملها، وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

1-1 تعريف الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المنظمات الإدارية وذلك مل لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، وعلى هذا فإن دراسة الثقافة التنظيمية تكو على المظاهر الثقافية والمعنوية أكثر من البحث في الجوانب المادية والهيكلية للمنظمات. (جاسم بن فيجان، 2007، ص15)

وبذلك لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد فالكثير من التعاريف يغلب عليها التداخل وإن كان يكمل بعضها بعضاً، ويرجع السبب في ذلك أن كون الثقافة التنظيمية مدركة وفي تغيير مستمر وتميز بالتعدد والتنوع حسب التنظيمات الرسمية وغير الرسمية.

يعرفها كل من (A.A Kennedy.T.Edeal) بأنها مجموعة من المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن من يعمل في المؤسسة من أن يكون عضواً فيها.

ويعطيها (E.Schein) تعريفاً والذي يعد أكثر شمولاً حيث عرفها "على أنها مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها وطورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها . واستناداً إلى هذه التعاريف نستخلص مايلي:

- تبرز الثقافة التنظيمية تفاعلات مع العملاء، العاملين، ومختلف الأطراف الأخرى.
 - تكون الثقافة التنظيمية مشتركة بين أعضاء المؤسسة وتحدد نوع الاستجابة لمتطلبات التغيير.
 - الثقافة التنظيمية وسيلة فاجعة وفعالة في حل المشاكل التي تعترض المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي للمنظمة.
- وبذلك نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد المشتركة بين الأعضاء والتي تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه وكلما تكاملت مشاعر الأفراد كما تتوحد سلوكهم مما يجعلها على صلة بفاعلية المؤسسة ومكانتها.

1-2: أنواع الثقافة التنظيمية :

يعتبر أمر تقسيم الثقافة التنظيمية وتحديد أنواعها مسألة تتطلب تحديد نوع الدراسة التي تهتم بذلك حيث يوجد في بعض الأحيان في الدراسة الواحدة عدة

تقسيمات، ويرجع ذلك إما لوجهة النظر المتخذة في تحديد الأنواع أو عوامل أخرى كنوع نشاط المؤسسة، حجمها، عمرها، نمطها قيادتها و للنظام الرسمي وغير الرسمي داخلها، كما يمكن التمييز بين عدة أنواع من الثقافة التنظيمية اعتمادا على عدة معايير سنقدم تفصيل لهذه الأنواع حسب المعايير التالية (shein , Edgar2004)

1- معيار القوة والضعف: ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة، ثقافة تنظيمية قوية وثقافة تنظيمية ضعيفة وهذا حسب عاملين أساسيين هما الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المؤسسة من قبل الأعضاء، أما العامل الثاني هو الكثافة والشدة ويشير إلى تمسك الأعضاء بهذه القيم والمعتقدات.

الثقافة القوية: هي التي يزداد فيها التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبير من الأعضاء، ويمكن القول أن ثقافة المؤسسة قوية إذا كانت منتشرة وتحظى بالثقة والقبول من طرف جميع الأفراد المتواجدين بالمؤسسة.

ب. الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المؤسسة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة أو مع أهدافها وقيمها.

2- معيار التكيف مع المحيط: ينبثق من هذا المعيار نوعين من الثقافة، ثقافة تكيفية وثقافة تنظيمية جامدة يأخذ هذا المعيار في الحسبان الظروف البيئية والتي تبرز في (الثقافة التكيفية - الثقافة التنظيمية الجامدة) فالأولى تنسجم مع التغيير الذي ينبثق عن المؤسسة وبذلك تكون داعمة له، فوجود ثقافة مرنة في المؤسسة هذا لا يعني عدم قوتها، فالثقافة التنظيمية القوية لا تكون قوية وفعالة إلا إذا قامت بمساعدة المؤسسة على التكيف مع البيئة، أما الثقافة التنظيمية الجامدة تتسم بالحذر ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى لاتخاذ القرارات، وهي بذلك تمنع أعضاءها مع

القدرة على التوافق مع البيئة المتطورة والمتغيرة بسبب قوتها، وبذلك فهذا النوع من الثقافة لا يشكل ميزة تنافسية للمنظمة عكس الثقافة المتكيفة .

3- معيار التوجه العام: يحتوي المعيار على ثلاثة أنواع من الثقافة التنظيمية وهذا حسب تصنيف (Walach) الذي اعتمد على التوجيه العام ونوع الاتجاه الذي تنميه، هل هو لتعزيز البناء البيروقراطي أم الإبداع والابتكار وهذه الأنواع هي الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية والثقافة الداعمة.

الثقافة البيروقراطية: تقوم على تحديد المسؤوليات والسلطات وتحديد حقوق وواجبات العاملين والإجراءات المحددة لاختيارهم والتي يجب مراعاتها ولا يمكن تجاوزها.

الثقافة الإبداعية: تتصف بالتحديد والإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

ثقافة المساندة (الداعمة): تتوفر في هذا النوع من المؤسسات على اللامساواة والتعاون ويكون التركيز فيها على الجانب الإنساني.

4- معيار نمط الثقافة: حسب هذا المعيار فقد صنف هاريسون (Harison) الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع رئيسية هي: ثقافة النفود (القوة)، ثقافة الدور (التخصص)، ثقافة المهمة، الثقافة الشخصية، وفي عام 1978 قام هاندي (Handy) بترتيب تلك الثقافات وأوردها على النحو التالي:

- **ثقافة النفود (القوة):** إن ثقافة القوة لديها عادة مصدرا وحيدا تستمد منه قوتها، ومن هذا المصدر تنتشر حيث تتركز القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين وعلى الاتصالات الفردية الشخصية. (عبد اللطيف، 2010، ص124)

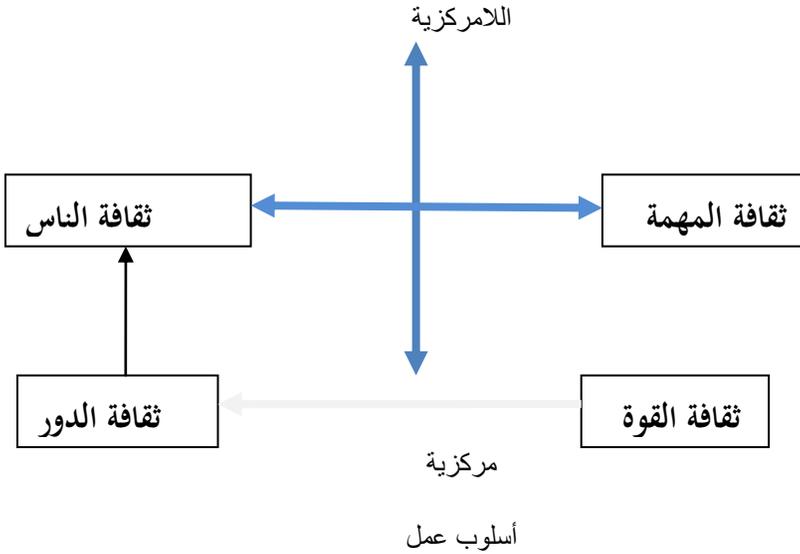
ثقافة الدور: تكمن في التخصصات الوظيفية وينظر إليها كمجموعة من الدعامات التي يتم إدارتها والتنسيق بينها من طرف المديرين التنفيذيين، حيث تسيطر القوانين والإجراءات والوصف الوظيفي على البيئة الداخلية.

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

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

ويعرض فان دام Van Dam شكلا يوضح فيه أنواع الثقافات التنظيمية وعلاقتها بنوعية مشاركة القوة المتبعة في المؤسسة ونوعية العمل فيها مما في الشكل التالي:

تصنيف VanDam للثقافة التنظيمية



يتضح من الشكل رقم (1) وجود أربع ثقافات تنظيمية تتوزع على النحو التالي:

- إذا كان أسلوب العمل المتبع في المؤسسة هو الأسلوب الفردي ومشاركة القوة تتصف بالمركزية، فإن ثقافة الدور سوف تكون هي الثقافة السائدة بالمؤسسة.

- أما إذا كان أسلوب العمل هو الفردي والمشاركة لامركزية، فإن ثقافة الناس سوف تكون هي السائدة.

- وتسود ثقافة القوة إذا كان أسلوب العمل يعتمد على فرق العمل ومشاركة القوة تتسم بالمركزية.

ثقافة المهمة تكون هي السائدة إذا كانت المؤسسة تنتهج أسلوب فرق العمل ومشاركة القوة تتصف باللامركزية.

2: مداخل تغيير وقياس الثقافة التنظيمية:

2-1: تغيير الثقافة التنظيمية

-التغيير الثقافي: التغيير الثقافي ظاهرة اجتماعية طبيعية مستمرة لا تتوقف ولا يمكن القضاء عليها، فالمجتمع في تغيير دائم مهما كانت حالته من العزلة أو البدائية، ومن عوامل التغيير الثقافي طبيعة الفكر الإنساني نفسه لأن الإنسان لا يكف عن التفكير ويدفعه التفكير إلى العمل، بالإضافة إلى أن الاتصال لبن ثقافتين يؤدي إلى التلاحم بينهما سواء كان هذا الاتصال عرضاً أم مقصوداً، هذا بالإضافة إلى أن البعثات والمهام العلمية تعتبر إحدى الوسائل للاتصال بين الثقافات إلى جانب الثورة التكنولوجية التي أدا إلى اتصال جميع ثقافات العالم عن طريق شبكة المعلومات ووصلات الأقمار الصناعية التفاعلية والمستحدثات والاكتشافات البيئية أدت على تغيير البناء الاجتماعي ومن ثم تغيرت ثقافة المجتمع.

لقد أضحى مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة والمهمة في حياة الإنسان المعاصر، ونتيجة لحدثة هذا المفهوم فقد حدث بعض الخلط واللبس في استخدامه وفي علاقته بمفهوم التغيير الثقافي، لذلك ينبغي التوضيح أن هناك فرقاً بين المفهومين، فمفهوم "ثقافة التغيير" يعني أن الثقافة دور مهم في تغيير الواقع إلى الأفضل، بينما مفهوم "تغيير الثقافة" يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبل للتغيير والتطوير

إن نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم بناءً على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي من تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التسييرية، وعلى ضوء التفكير في أنسب الطرق لإحداث التغيير الذي يساعد على تجديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة للتلاؤم مع التحولات المستمرة، والشيء الذي يجدر الإشارة إليه أن عملية تغيير الثقافة التنظيمية تعتبر من أصعب أنواع التغيير لأن التعامل يكون مع قيم وسلوكيات الأفراد لذا نجد أن تغيير الثقافة التنظيمية التي تتكون في المؤسسة عبر العديد من السنوات يستغرق وقتاً أطول خاصة إذا كانت هذه الثقافة تتميز بنوع من القوة والجمود .

وبالتالي لإحداث تغيير فعال في الثقافة التنظيمية يجب أن يكون هناك استراتيجيه مقنعة وقوية تتضمن رسالة ورؤية محورية واضحة وتحديد المواد اللازمة لإحداث هذا النوع من التغيير، وإحداث التغيير الثقافي يجب مراعاة الخطوات التالية:

- تغيير سلوكيات واتجاهات وقيم وافتراضات العاملين اتجاه العمل، السلطة، نظام المؤسسة، القيادة، المتعاملين معهم والإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية مع التأكيد على أهمية التقييم المستمر.
- قيام الإدارة بفهم الثقافة السائدة قصد التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية والعمل على استثمار ما هو إيجابي والتخلص من كل ما هو سلبي.
- إسهام القيادات الإدارية بأنماط السلوك الإيجابي المرغوب فيه والمطلوب باعتبارهم القدوة والمثل في المؤسسة ووضع نظام فعال للاتصال لتسهيل حركة الأفكار والممارسات بالشكل الذي يشري وينمي ثقافة المؤسسة.
- نقل الأعضاء المقاومين للتغيير والذين تتسم اتجاهاتهم السلبية واحلالهم بأفراد لديهم الرغبة في التغيير والتكيف.

وذكر كلل من *Tric Beyr* أن تغيير الثقافة التنظيمية يحتاج إلى وقت طويل كما يحتاج إلى اشتراك الجهود وتوحيدها، وأنه من الضروري لنجاح التغيير الثقافي يجب الالتزام بما يلي:

- اقناع العاملين بالتغير بأهمية وبالكسب المأمول والنائج الإيجابية المترتبة.
 - نشر التفاؤل في المؤسسة حتى يقبل الناس التغيير بحماس.
 - دراسة أسباب مقاومة التغيير من العاملين، كالخوف من الجهول والحرص على المصلحة الشخصية، تهديد قوى النفود، قلة الموارد وغيرها.
 - تحديد العناصر التي سيشملها التغيير والعناصر التي ستبقى كما هي.
 - وجود قيادة إبداعية تملك ثقة مفرطة بالنفس وقناعة قوية والسيطرة والقدرة على الإقناع، مع تطوير العادات والتقاليد بحيث يتم استخدام الأنشطة الاجتماعية في ممارسة التغيير الثقافي إذ ان تغييرها يساهم في تغيير الثقافة.
- (أحمد غالب، 2012، ص90)

2-2 مداخل تغيير الثقافة التنظيمية

يشير أبو بكر و طه (2005) إلى إمكانية تغيير ثقافة المؤسسة عن طريق قيام الإدارة في المؤسسة باستخدام أحد أو كلا المدخلين التاليين (حلواني ابتسام، 2009، ص49):

1- مدخل تغيير الثقافة من القمة إلى القاعدة: تقوم الغدارة العليا وفق هذا المدخل بالدور القيادي في تغيير الثقافة السائدة من خلال تبنيها للسلوكيات والقيم الجديدة بدءا بالإدارة العليا نفسها حتى تكون القوة التي يحتذى بها الأفراد ويؤمنون بأن أفعالها تعزز أقوالها، والميزة الأساسية لمدخل التغيير من القمة على القاعدة هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة، ولكن تبقى المشكلة الرئيسة لهذا المدخل هي ان التغيير لا يتوافق مع القيم و المعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا في المؤسسة، وهذا قد يؤدي إلى ان تلك التغييرات الجديدة لا تستمر لفترة طويلة.

2- مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة: تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المؤسسة في عملية التغيير عن طريق المعلومات المتبادلة بشأن تأييدهم للقيم الجديدة وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موقع الاعتبار مما يولد لدى الأعضاء تكوين تصور اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة لديهم، لكن المأخذ الوحيد على هذا المدخل بأن تنفيذه بطيء مقارنة

بالمدخل السابق ولكنه يدوم لفترة أطول ذلك لأن العاملين قد اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

إذن يمكن القول بصفة عامة انه إن كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المؤسسة فإنه يجب تطبيق استراتيجية شاملة لإنجاز هذا التغيير بنجاح، بحيث تكون البداية هي تحليل الثقافة الحالية وذلك بفحصها، تقييمها ومقارنتها بالوضع المنشود وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر الثقافية التي تحتاج على تغيير، ومن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة.

2-3: مداخل قياس الثقافة التنظيمية: إن الثقافة بالأحرى بناء معقد وغير ملموس، والسؤال المتعلق بكيفية قياس الثقافة التنظيمية كان يدور في قلب النقاش العلمي بين الكثير من العلماء والباحثين والممارسين التنظيميين لوقت طويل، وقد تم تحديد مدخلين أساسيين لقياس الثقافة التنظيمية هما:

المدخل النوعي: يعكس هذا المدخل وجهة النظر الداخلية لأعضاء المؤسسة حيث يكون الباحث في هذا المدخل منغمسا في الثقافة وينشغل في الملاحظة المعمقة اتجاه العامل ويعطي وجهة نظر ذات طبيعة داخلية متعلقة بالمؤسسة الغنية بالتفاصيل، وفهم معمق للعمليات الفريدة، وبغض النظر عن هذه المنافع التي يقدمها في هذا المنافع التي يقدمها هذا المدخل إلا ان هناك نقاط ضعف تتمثل في:

- ان الأبعاد الثقافية التي تحدد بيئة واحدة خلال هذا المدخل هي خاصة وتمييزية ولا ترتبط بالضرورة بسياقة بيئة أخرى.
- هذا المدخل غير قادر على تقديم معلومات عن الثقافة التنظيمية متماسكة وقابلة للربط مع مخرجات أساسية مثل الأداء التنظيمي والسلوك الفردي للعاملين.
- محدود في تعميم النتائج التي يحصل عليها ضمن منظمة معينة لمجموعة مختلفة من المنظمات.
- استهلاك الكثير من الوقت والتكلفة في معالجة وجمع وتحليل البيانات.

المدخل الكمي: يعتمد هذا المدخل على استمارة الاستبيان كأداة أساسية لتقييم أبعاد الثقافة التنظيمية المحددة والمتغيرات التنظيمية الأخرى وتسهل من عملية تعميم

النتائج، وعلى الرغم من أن المدخل الكمي يقدم نتائج مفيدة وذات مغزى بخصوص دراسة مظاهر محددة إلا أنه لا يخلو من المحددات، فهذا المدخل يتغاضى عن مسألة الفهم المعمق اتجاه كل ثقافة تنظيمية محددة لمنظمة ما وكذلك يفتقد تطوير نظرية جديدة.

أداة قياس OCAI لقياس الثقافة التنظيمية

من بين النماذج التي تقوم بتقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية وقياس الفجوة الثقافية تم اختيار أداة تقييم الثقافة التنظيمية **Tte organizational culture Assessment Instrument (OCAI)** لأن هذه الأداة تساعد في معرفة ما إذا بإمكان مؤسسات التعليم العالي تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، كما أن هذه الأداة تستخدم في أكثر من (10000) منظمة في العالم وفي قطاعات مختلفة (قطاع العام، قطاع الخاص، التعليم، الصحة..). كما قد بين العديد من الباحثين أن اختيار أداة **OCAI** في دراستهم بسبب صلابتها النظرية في توحيد العلاقة بين أنواع الثقافات التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى. (عامر علي العطوي، 2010، ص45)

التعريف بأداة تقييم الثقافة التنظيمية: هي أداة مختبرة وذات مصداقية عالية لتشخيص الثقافة التنظيمية والتي صممت من قبل الباحثان الأمريكيان **E.Kims-Cameron`Robert** كإطار نظري وتطبيقي لفهم الثقافة التنظيمية وتقيس هذه الأداة ستة جوانب للثقافة التنظيمية هي:

- الخصائص المهيمنة **Characteristics dominant**

- القيادة التنظيمية **Organizational leadership**

- إدارة العاملين **Mangement of employeès**

- التماسك التنظيمي **Organizational glue**

- التركيز الإستراتيجي **Strategics emphases**

معايير النجاح **Cretiria of succes**

وكل أربعة فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة وتمثل استجابة لواحد من أربع أنواع للثقافة التنظيمية (ثقافة المجموعة، ثقافة إبداعية، ثقافة السوق، ثقافة هرمية)

ويجب أن يوزع المحيبي (100) نقطة لهذه الأداة ضمن الجوانب الستة التي تم ذكرها، وتتم تشخيص الثقافة التنظيمية بالإعتماد على محورين أساسيين في ضوء المؤشرات الأساسية للمنظمات الفاعلة، وتعكس هذه المحاور التوثر والتضارب التنافسي الموجود في أي نظام إنساني ووفقاً لـ **Robert E.Kims-Cameron 1990** فإن المحور العمودي يعكس المدى الذي يكون فيه هيكل المنظمة مركز على المرونة والديناميكية والاستقرار والسيطرة (التنافس بين التغيير والاستقرار)، أما المحور الأفقي فيشير إلى مدى تركز فيه المنظمة على التوجه الداخلي والتكامل أو التوجه الخارجي والتكيف (الصراع بين داخل المنظمة والبيئة الخارجية)، وفي ضوء التقاطع الحاصل بين هذين المحورين ينتج أربع أنواع من الثقافات التنظيمية يمكن توضيحها من خلال الآتي:

- **ثقافة المجموعة:** هي الثقافة التي تتميز بالودية ويسر فيها الفرد فيها كأنه في عائلة كبيرة ويسودها التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق، ويتمثل النمط القيادي فيها بالنمط المراقب الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين، ويوجد في هذه الثقافة العلاقات التي تمتاز بالإخلاص والولاء والتماسك العلائقي، أما التركيز الإستراتيجي لها فيكون نحو تطوير المورد البشري والالتزام بالأخلاق، وأساليب الاتصال ضمن هذه الثقافة علائقية وأفقية في التوجه، أما عمليات اتخاذ القرارات فتتميز بكونها عملية تشاركية وغير مركزية، والمنظمات التي تركو على ثقافة المجموعة تستخدم الترابط والتماسك والعضوية كعوامل تحفيزية .

- **ثقافة الإبداع:** تمتاز باللامركزية واللامرورية، أما التركيز التنظيمي فيها يكون نحو الخارج وتتميز بسرعتها في التغيير والتكيف، وفيها يكون تركيز كبير على الابتكار والإبداعية، أما التركيز الإستراتيجي لهذه الثقافة فيكون فيها نحو النمو والموارد الجديدة، أما النمط القيادي فيها فهو النمط الابتكاري، والتغيير في هذه الثقافة يكون الالتزام للتحريب والإبداع.

- **ثقافة السوق:** تتمثل توجهاتها الرئيسية نحو إنجاز الأهداف والتبادل البيئي والتنافس، وتبناها علاقات التوجه نحو الهدف والتنافس والإنتاج، وتسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى، وتعكس التوجهات الخارجية وقيم الأنظمة الحاكمة الرسمية،

وتركيزها الأساسي يتجه نحو الريج من خلال المنافسة والإنجاز، أما النمط القيادي فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الإنجاز، وتركيزها الإستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق، أما أساليب الاتصال في هذه الثقافة هي تعليمية ومنتجة نحو الإنجاز والنتائج.

- **الثقافة الهرمية:** هي ثقافة بيروقراطية تمتاز بال رسمية والمركزية والتوجه التنظيمي فيها نحو الداخل وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، وتوجهاتها الرئيسية تنصب نحو القواعد والامور، اما النمط القيادي فهو المنسق والمنظم والمرتب، وتمثل العلاقات التي تربط الموظفين بالسياسات والقواعد الرسمية، وتركيزها الإستراتيجي تتجه نحو العمليات والموازنة، أما فيما يخص وسائل الاتصال ضمن هذه الثقافة تكون منظمة وعمودية في التوجه، اما عمليات اتخاذ القرار فتتصف بالمركزية.

الشكل (2) يوضح أنواع الثقافة التنظيمية حسب أداة OCA

القيم المختلفة للثقافة التنظيمية

سيطرة وتوازن



تميز ومرونة

المصدر: عامر علي العظوي، الهام ناظر الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فحوتها في المؤسسات التعليمية - دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12.

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير:

1. علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير: أصبحت جل دراسات التغيير التنظيمي في الآونة الاخيرة ترتبط لشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة في هذه المنظمة، وبالتالي اصبح من غير الممكن ان يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية لدورها البالغ داخل المنظمة، حيث تعمل على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين أفراد المنظمة وهو ما يميزها عن غيرها من المنظمات يوجهها للتأقلم مع محيطها الخارجي. كما يمكن ان تكون هذه الثقافة التنظيمية كعامل مساعد لعملية التغيير أو كعقبة له، وقد وجد أنه لا يمكن إحداث تغيير تنظيمي فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية أو دون إحداث تغيير كبير وعميق الأثر في الثقافة التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة، وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تتأثر بالسياسات والإجراءات والمهارات والقدرات، وتكتسب القوة من خلالها ومن خلال تقوية أداء الافراد لأعمالهم وعلى هذا الأساس فإن هناك طريقتان أساسيتين للتفكير في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي:

- الأولى هي إحداث تغيير في المنظمة من خلال التغيير الثقافي والذي

يتضمن إيجاد منظمة مبدعة ثقافياً.

- والثانية ترقية وتطوير المنظمة بما فيها من أعضاء ووظائف من خلال تطوير الثقافة التنظيمية.

وقد أثبتت العديد من الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي ومدى نجاحه، أن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعم بتغييرات وتطورات ملائمة في كل النظم الفرعية في

المنظمة بما فيها الثقافة التنظيمية، فمن خلال تبني المنظور الثقافي في المنظمة يكون هناك تسهيل لإحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمنظمة والطقوس والقيم الأنماط القيادية. إذ نجد أن الكثير من المنظمات اليوم حريصة فيما إذا كانت ثقافتها تستمر في التطور وبإمكانها إعطاء ميزة تنافسية للمنظمة وهو ما يسمح لها لمواجهة المشاكل من جهة واستغلال تلك الفرص التي يوفرها المحيط المضطرب والمعقد من جهة أخرى. ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج بأن الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم ومعتقدات وطقوس وأنماط وسلوك تتأثر باستراتيجيات التغيير المطبقة في المنظمة، حيث نجد أن هذه الإستراتيجيات تؤثر على بعض نماذج السلوك والقيم والمعتقدات وبعض العناصر الثقافية الأخرى مما يجعلها أكثر نجاحا وتكيفاً مع هذه التغييرات الجديدة، كما يظهر أيضا الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التأثير على استراتيجيات وعمليات التغيير داخل المنظمة، فالعلاقة التأثيرية بينهما متبادلة ويرجع هذا الارتباط القوي بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير الذي لا يمكن الخلاص منه إلى عدة أسباب نذكر منها :

ارتباط الثقافة التنظيمية بالأداء برابطة قوية من أجل إدخال تغيير على أداء المنظمة لا بد من الاهتمام بهيكل الثقافة التنظيمية.

إن المنظمات التي تتميز بنوع من اللامركزية تهتم بالأفراد وسلوكياتهم هي تلك المنظمات التي يكتب لها عادة النجاح.

2 التغيير الثقافي في المنظمات: كغيره من مجالات التغيير الأخرى يحدث التغيير

الثقافي داخل المنظمات استجابة لتلك الضغوط الخارجية للمنظمة، وبهذا فالتغيير

الثقافي هو تلك العملية الداخلية التي تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع

عمليات التغيير الخارجي، وذلك بنقل الثقافة التنظيمية من التحيز لرأي المديرين والتصفيق لقرارتهم إلى مشاركة الموظفين في صنع القرارات، ومن إصدار الأوامر إلى أسلوب الاعتماد على التغذية العكسية هذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة دون حدوث تعارض مع أهداف الأفراد الشخصية، ويتم ذلك من خلال إتباع أسلوب طرح الأسئلة وإيجاد استفسارات لها ومشاركة جميع المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات وتحويل الأخطاء إلى فرص للتعلم، بالإضافة إلى تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة دون هدر الجهود في محاولة تحقيق أهداف متضاربة والسير في اتجاهات متعددة وغير متناسقة ولكن الشيء الذي تجدر الإشارة إليه عند الحديث عن التغيير الثقافي داخل المنظمة هو أن عملية تغيير الثقافة التنظيمية يعتبر من أصعب أنواع التغيير لأن التعامل يكون مع قيم وسلوكيات الأفراد، لذا نجد أن تغيير الثقافة التنظيمية التي تكونت في المؤسسة عبر العديد من السنوات يستغرق وقتاً أطول خاصة إذا كانت هذه الثقافة تتميز بنوع من القوة والجمود. وبالتالي لإحداث تغيير فعال في الثقافة التنظيمية يجب أن يكون هناك استراتيجية مقنعة وقوية تتضمن رسالة ورؤية محورية واضحة وتحديد الموارد اللازمة لإحداث هذا النوع من التغيير، كما يظهر أيضاً دور القادة في المنظمة على مختلف المستويات التنظيمية وذلك بتكوين الاستعدادات لعكس التغيير الثقافي على واقع سلوكهم

وأفعالهم مؤكدين بذلك جديتهم في إحداث التغيير الثقافي وفي كل الاحيان فإن

عملية تغيير الثقافة التنظيمية يصبح ممكنا وسهلا في الظروف الانية فقط:

-اللغة والاتصال: تتضح أهمية الاتصال كأحد الأليات الفعالة لإحداث وتطبيق برامج التغيير من خلال تهيئة المناخ والجو العام داخل المنظمة لتقبل هذا التغيير وتسهيل تنقل المعلومات وسرعة اكتشاف المشاكل والعوائق التي تعترضه. فعندما تصل مبادرات التغيير إلى الأفراد عن طريق عملية الاتصال تتكون لديهم العديد من التساؤلات حول هذا التغيير، حيث يتساءل الفرد عن ماهي أسباب التغيير؟ وماذا يعني التغيير بالنسبة له؟ وإذا كان المطلوب منه العمل بشكل مختلف؟ وغيرها من التساؤلات الأخرى التي يسعى الأفراد داخل المنظمة لإيجاد إجابات عليها حتى يقتنعوا بأهمية التغيير، أما فيما يخص اللغة فهي تعتبر وسيلة اتصال في المنظمة حيث أنه لإحداث أي تغيير في المنظمة سيصعبه بالضرورة إدخال المفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة، ومنه فإن إدخال هذه المصطلحات الجديدة في لغة المنظمة يعني تغيير الثقافة التنظيمية لهذه المنظمة، فتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة مثلا سيحمل قيما جديدة مما يغير ويطور الثقافة التنظيمية.

. الرؤية والتوقع المعياري: إن المؤسسات التي يكتب لها النجاح في التأقلم مع محيطها الخارجي هي تلك المنظمات التي يتميز مدراءها وقادتها ببعده النظر في قيادتهم لهذه المنظمة، وبالتالي فهم يستطيعون أن يتوقعوا تلك التهديدات التي ستواجه المنظمة ويسعون إلى نقل ذلك إلى كافة عمال المنظمة وذلك بهدف

مواجهة هذه التهديدات بتفادي الخسائر المحتملة التي قد تؤدي إلى زوال المنظمة، ومثال على ذلك تأكيد قائد المنظمة للعمال على أن المنظمة ستشهد منافسة حادة في الأسعار ولذلك يجب علينا تخفيض التكاليف، لذا يتضح أهمية هذه التوقعات والرؤى التي يتصف بها القادة خاصة في توجيه سلوكيات الأفراد وقيمهم بما يحقق الغاية من هذه الرؤية وبالتالي فهي تعتبر من بين أهم الأليات التي يستعملها المدراء والقيادة للتغيير الثقافي داخل المنظمة.

. **الموضوعة والنماذج:** يمكن استخدام هذه الظاهرة أو استغلالها بهدف تكوين وخلق رغبة أو دافعية لدى الأفراد لتطبيق بعض التعديلات والتغييرات بداخل المنظمة ومن ثم جعل الأفراد يقومون بهذه التعديلات انطلاقاً من تقليد الموضوعة الجديدة التي ظهرت في المنظمات الرائدة والمبدعة، إذ نجد في هذا المجال أن هناك من العديد والموضوات المطورة والمخترعة من طرف بعض الشركات العالمية الرائدة التي اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد "Just à Temps" ومؤسسة Xerox التي ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية وغيرها من الموضوات أما النماذج فهي آلية أخرى للتغيير الثقافي داخل المنظمة، لأن النموذج يستهوي الأفراد مما يجعلهم إلى تقليده ما يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وعادات وتقاليد هذا النموذج، غذب نجد مثلاً أن أصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المنظمة يؤخذون كنماذج إذ يعتبر الاقتداء بهم جد مهم، وبالتالي فعلى هؤلاء ذوي المناصب العليا ان يكونوا هم اول من يتصرف بهذه القيم التي يريدون نشرها او ترسيخها داخل المنظم

المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطبيق الثقافة التنظيمية

1. مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية لتطبيق الجودة الشاملة ومتطلباتها:

بما أن الثقافة مجموعة من القيم والافكار التي يعتنقها أفراد المؤسسة لذا فإن القيم اذفع السلوك والسلوك يدفع للجودة، حتى يتم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فلا بد من أن تنتقل المؤسسة من كونها موجهة نحو الربح إلى التوجه نحو القيم، ومن ثم تتأسس ما يسمى بثقافة الجودة.

2 مفهوم ثقافة الجودة: يعرفها جوران على انها " نمط العادات والمعتقدات

والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة، ويقصد بذلك انها تعبر عن منهج التفكير الذهني والسلوك العملي الخاص بالفرد العامل داخل المؤسسة والمتعلق بإدراكاته لمفاهيم الجودة وتطبيقه لهذه المفاهيم أثناء ممارسته لمختلف الأنشطة والمهام المتعلقة بعمله.

كما عرفها (Mantz 2000) بانها عملية تتطلب التزام واسع بالجودة وتحينها واقتناع وإيمان من القيادة والعاملين، والتعهد الراسخ بفائدة وقيمة الجودة ومضامينها للممارسة.

يذكر ديل وكوبر أن خلق ثقافة تنظيمية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم التحديات لأسلوب إدارة الجودة الشاملة إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق الجودة في بيئة أو ثقافة مناوئة لا تتوفر لها مقومات النجاح والاستمرار.

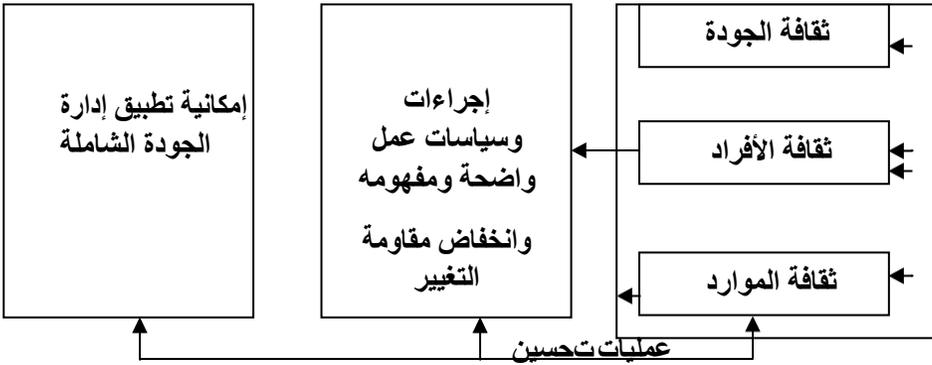
كما يعرف دليل الجودة الذي أصدره معهد الإدارة العامة بالرياض ثقافة الجودة الشاملة بأنها " نظام القيم الذي يسود المؤسسة أدى جميع أعضائها ويشمل مجموع المعتقدات والإجراءات والتوجيهات المحفزة لإجراء التحسينات المستمرة للجودة بناء على رغبة المستفيد.

إذن يمكن الاستنتاج أن مفهوم ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هي عبارة عن جملة من القيم والممارسات والمعتقدات وسلوكيات التي يمارسها

العاملون كإدارة للجامعة، والمحاضرين والإداريين في الجامعة وتفاعلاتهم مع بعض بما فيها الطلبة، والتي تحكم قبول أو رفض إدخال فكرة ما في الإدارة، وهي تمثل قدرة المؤسسة على التكيف مع أي أمر طارئ والتي تهدف على تنمية هذه القيم لتعزيز السلوكيات المنسجمة والمشاركة مع تأكيد الجودة والمؤدية لرضا الفرد والمجتمع من التعليم العالي.

3 ثقافة الجودة الشاملة والعوامل المؤثرة فيها

لكل منظمة ثقافة خاصة بها فدراسة ثقافة الجودة نجد أنها عملية تطابق ومواءمة الثقافة داخليا وخارجيا عن طريق تقديم المنتجات بالجودة العالية، وهنا تخضع العملية إلى قانون التحسين المستمر بأخذ جميع التغييرات البيئية وإدخالها للعملية الإنتاجية للمنظمة مما يؤدي إلى التحقيق السليم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ويمكن توضيح ذلك من خلال المخطط التالي:



الشكل رقم: (31): دور الثقافة في تطبيق إدارة الجودة

المصدر : مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حاجم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان ، دارالوراق 2004، ص. 408.

عند وجود فلسفة إدارة الجودة الشاملة فإن كل فرد يكون مطلوباً منه المساهمة في التحسين الشامل للجودة وذلك بغرس الوعي لديهم بأهمية الجودة وهذا ما يتطلب تعديل وتكييف وتغيير ثقافة العمل للمنظمة ولا بد من ارتباط تغيير بالمستويات الإدارية العليا، للجودة الشاملة باتجاه ضمان الجودة المطلوب تحقيقها.

4. العوامل المؤثرة في ثقافة الجودة الشاملة:

تقسيم العوامل المؤثرة على الثقافة إلى مشاكل داخلية ومشاكل خارجية:

1 - مشاكل التكيف الخارجي: وتتمثل في

- الرسالة: يعني تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة ووظائفها ومهامها الرئيسية.

-الأهداف: وضع أهداف محددة يكون باتفاق جماعي.

- الوسائل: باستخدام الأدوات والمناهج والإجراءات تساعد في تحقيق الأهداف.

-القياس: وضع معايير مناسبة لقياس مدى تحقيق الأفراد والجماعات لأهدافهم المحدد

إليهم.

2 - المشاكل الداخلية: تتمثل في

- اللغة والمفاهيم المشتركة وتحديد وسائل الاتصال بين الافراد والجماعات

- القوة: تعيين القواعد اللازمة للحصول على القوة والحفاظة عليها وتحديد كيفية توزيع المكانة والمنزلة بين أعضاء المنظمة.

إذ لا بد أن يكون هناك عملية مزج بين هذه العوامل الداخلية والخارجية، حيث تتعامل الأولى مع الافراد العاملين بعضهم مع البعض من حيث المودة والألفة، اما الخارجية فهي توجه رسالة واستراتيجية المنظمة لخدمة المستهلك الخارجي بتقديم المنتجات التي تتسم بالجودة العالية. ومن أجل تأسيس ثقافة الجودة لا بد من تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات للتحويل إلى ثقافة الجودة وهي:

- التعرف على التغيير المطلوب: تكشف ثقافة المنظمة تصرفات الافراد وكيفية استجابتهم للمشاكل والتعامل بينهم داخلها، ولكي تتوفر المنظمة على ثقافة الجودة لا بد من توفر اتصال مفتوح، والمشاركة بين التبادلية بين الأفراد، الاعتماد على فرق العمل لحل المشاكل.

- تشجيع التحسين المستمر، والتحسينات التي يجب عملها من تقييم شامل للثقافة الموجودة ثم عمل التغييرات وإدراجها والبدء بالتغيير الأكثر إلحاحا.

- التعرف على الافراد الذين لهم دور أساسي في المنظمة وبإمكانهم تسهيل عملية التغيير كما لا بد من المدراء من استعمال خبرتهم الشخصية في انتهاج الأسلوب المناسب من ترغيب لتحويل معارضين التغيير إلى مؤيدين له.

خاتمة :

تعتبر الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتمام الباحثين وهذا يرجع لأهميتها في بناء استراتيجية المؤسسة، كما تعتبر إحدى الوسائل الكامنة والقوية التي

تساعد في بناء الهياكل التنظيمية وتشكيل اتجاهات العاملين وموافقهم مما يجعلها تعد إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا.

ومن جهة أخرى تعد الثقافة التنظيمية الإيجابية عنصرا مهما في تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، هذه الأخيرة تتطلب تقييم وتشخيص للثقافة التنظيمية من أجل إحداث التغيير المناسب لتكييف الثقافة التنظيمية السائدة حتى تتلاءم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة فالتغيير يعتبر حجر الزاوية أو القاعدة والذي يكون من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات، الدوافع، القيم، والسلوكيات.

كما أن التحول إلى ثقافة الجودة الشاملة داخل مؤسسات يتطلب دعم من الإدارة العليا والتي تعد هي المسؤولة عن التغيير ورسم السياسة العامة المناسبة وصياغة الإستراتيجية وتوضيح الرؤية مع قدرتها على نشر قيم المثابرة والإبداع من خلال تشجيع حرية التعبير والمشاركة في اتخاذ القرارات وخدمة المصالح العامة والمجتمع بصفة عامة.

قائمة المراجع:

- 1- أحمد غالب الهبوب، الجامعة وتغير الثقافة، دراسة تحليلية نقدية لواقع ثقافة التغيير في الجامعة اليمنية، المؤتمر الدولي السابع لجامعة فيلادلفيا ثقافة التغير الأبعاد الفكرية، العوامل، التمثيلات، السعودية 6/8 نوفمبر 2012، الأردن ص 90.
- 2- إلهام يحيوي، التقويم الداخلي الية لتفعيل تطبيق متطلبات ضمان الجودة في الجامعة، دراسة حالة جامعة باتنة، الملتقى الدولي حول ضمان الجودة وتطوير الياتها بمؤسسات التعليم العالي، 29/30 أكتوبر 2013، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.
- 3- جاسم بن فيجان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للحسنية بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

- 4- سيف الدين إلياس حمدتو ارباب علي، دور القيادات الإدارية العليا بالتعليم العالي في تطبيق نظام الجودة، دراسة تطبيقية على إدارة الجودة جامعة شندي-السودان- المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان الجودة في التعليم العالي ، المنعقد 2012/12/10، جامعة الخليفة البحرين.
- 5- عامر علي العطوي، الهام ناظر الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية -دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، جامعة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد، 2010.
- 6- عبد الطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للاقتصاد والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010.

Maurice Thevent de culture d entreprise ,Paris ;Puf2003

Shein,Edgar H.Organizational Culture and leadership.Sam

fransisco;Jossey-Bass989 Mar Ket Streeb ,2004PM