

مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية

أ. رباب محروس عبد الحميد

باحثة دكتوراه - كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية - جامعة القاهرة

Organizational Culture Concept: A Theoretical and Applied Review

Rabab Mahrous Abdel Hameed

PhD researcher, Faculty of Graduate Studies for
Statistical Research, Cairo University

المراسلة: أ. رباب محروس

باحثة دكتوراه، إدارة التخطيط الاستراتيجي، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار

البريد الإلكتروني: robby_bwmh@hotmail.com

نسق توثيق البحث: رباب محروس عبد الحميد الخولي، "مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية
تطبيقية"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس
الوزراء)، المجلد ١، العدد ١، يناير ٢٠٢٢، ص 50-72.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية، فقد تناوله عدد من الدراسات والأبحاث السابقة، وعلى الرغم من تعدد تعريفات الثقافة التنظيمية وتباين الآراء بشأنها، اتفق الجميع على قيامها بدور محوري في تنفيذ استراتيجيات المنظمات وتحسين كفاءة أدائها؛ فهي تعكس بالأساس كيفية تفاعل العاملين واستجاباتهم للتغيير المحتمل في بيئتهم المحيطة (الداخلية والخارجية)، كما أنها ترسم الصورة الذهنية للمنظمة الفريدة والمميزة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وعلى الرغم من أهميتها، تجد المنظمات صعوبة في تطويرها أو ترميمها أو تحسينها، فهي قوة غير مرئية تتغلغل في مؤسسة ما، وتصمم بشكل خفي لتظهر في النهاية على تصرفات وسلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة؛ لذا لا يمكن التحكم فيها أو تغييرها بسهولة، وفي ظل ما يشهده العالم من احتمالات لإنشاء حالة جديدة في بيئة الأعمال (مرحلة ما بعد COVID-19)، والتي اتسمت بإدارة وتنفيذ الأعمال من خلال الواقع الافتراضي (العمل عن بعد)، تأتي هنا أهمية إعادة النظر في مفهوم الثقافة التنظيمية وتفعيله بشكل أقوى.

الكلمات الدالة: الثقافة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، المناخ التنظيمي، الإصلاح الإداري في مصر.

A decorative rectangular box with a brown border and small square accents at the corners, containing the word "Abstract" in a bold, black, sans-serif font.

Abstract

The study aims at identifying the concept of organizational culture as many previous studies and research papers addressed it. Despite its multiple definitions and the different opinions on it, everyone agreed that it plays a pivotal role in implementing organizations' strategies and improving the efficiency of their performance. It mainly reflects how employees interact and respond to a possible change in their surroundings (internal and external); in addition, it paints distinctive and unique mental image of the organization that makes it stand out from others. Despite its importance, organizations find it difficult to develop or improve it; organizational culture is an invisible force that penetrates into an institution and is designed invisibly to eventually reflect on the actions and behaviors of the individuals working in the organization. Thus, they cannot be easily controlled or changed. Moreover, the world is attempting to create a new business environment (post COVID-19), which is characterized by the management and implementation of business through virtual reality (remote work). Thus, it is important to reconsider the concept of organizational culture and enforce it further to make it stronger.

Keywords: Organizational culture - Organizational commitment - Organizational climate - Administrative reform in Egypt.

مقدمة:

تحتم ظروف الوقت الراهن بمتغيراته المختلفة بذل المزيد من الجهد لإنجاز الأعمال ومسايرة المتغيرات السريعة والمتلاحقة في كافة المجالات، وتحتاج المجتمعات إلى التفاعل مع الأحداث والمستجدات بصورة فورية، وهنا تلعب الثقافة دوراً رئيساً في فهم واستيعاب المتغيرات والقدرة على التفاعل مع تلك المتغيرات، فالثقافة هي مجموعة المفاهيم الأساسية التي يشترك فيها المجتمع، حيث تتكون من أنماط وطرق في التفكير والشعور وردود الفعل التي تكتسبها اللغة والرموز وتخلق التميز بين المجموعات البشرية.

ولأن المنظمات هي جزء لا يتجزأ من المجتمع، فهي تتشكل من أفرادها وتتأثر بمتغيراته، فنجد أن ما يحمله مجموع أفراد المنظمة الواحدة من قيم وعادات وتقاليد يتم نقله بصورة أو بأخرى إلى داخل المنظمة، وبالتالي فإن تفاعل العاملين ومشاركتهم لتلك العادات والتقاليد يُشكل في النهاية الثقافة المميزة للمنظمة، ولهذا تُعد المنظمة وحدة اجتماعية تستقي ثقافتها من الثقافة السائدة في المجتمع.

وفي ضوء ما تقدم، نجد أن ثقافة المنظمة تمثل القيم والمعتقدات التي تم ترسيخها ونشرها من قبل المؤسسين الأصليين لها، فهي تُشكل في النهاية تصورات وسلوكيات العاملين واتجاهاتهم وتصرفاتهم، والتي بدورها ربما تنعكس سلباً أو إيجاباً على جميع عمليات وأنشطة المنظمة، كما أنها تتحكم في قدرة العاملين على فهم السياسات الإدارية الداخلية، وتنفيذ التوجهات الاستراتيجية، والتي تعنى بتحقيق أهداف المنظمة.

ومن الجدير بالذكر، أن الثقافة التنظيمية تختص بتحديد السياق العام لكافة العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وهو ما يجعلها تلعب دوراً رئيساً في نجاحها أو فشلها، حيث يؤكد العديد من العلماء والباحثين ومسؤولي الشركات والمؤسسات أنه لا يوجد نموذج تنظيمي ثقافي واحد يناسب الجميع أو يلبي احتياجات كافة المنظمات والمؤسسات.

ففي حين أن الثقافة التنظيمية هي مفهوم واسع، فإن تأثيرها يمكن قياسه في الواقع، حيث كشف تقرير صدر عن "SHRM" عام ٢٠١٩ <https://bit.ly/3e2NjAP> أن تكلفة دوران الموظفين -بسبب الثقافة غير الجيدة في مكان العمل- تجاوزت ٢٢٣ مليار دولار على مدى السنوات الخمس الماضية في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها، وهي تُعد الخسائر المباشرة التي كان يتعين على أصحاب العمل تحملها بسبب الفشل في خلق بيئة مناسبة يشعر فيها الموظفون بأنهم مسموعون ومحترمون (<https://bit.ly/3GSQ8B0>).

لذا؛ يسعى القادة في المنظمات والمؤسسات الناجحة إلى نشر وترسيخ ثقافتهم كل يوم ويبدلون قصارى جهدهم لإيصال هوياتهم الثقافية للموظفين، وينبع حرصهم هذا من أن الثقافة التنظيمية الجيدة تؤدي إلى الاهتمام بالعنصر البشري؛ لذا تسعى المنظمة إلى إيجاد آليات يتم من خلالها تهيئة الفرص الكافية للعاملين لتنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتحقيق نوع من الانسجام بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

وفي إطار ما سبق، تهتم هذه الدراسة بالتعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية ومدى تأثيره على المنظمة من حيث تنفيذ السياسات الإدارية، وتحسين كفاءة الأداء والمناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة.

إشكالية الدراسة والتساؤلات البحثية:

تتمثل إشكالية الدراسة في محاولة فهم مفهوم الثقافة التنظيمية، وبالرغم من تناوله في العديد من الدراسات والأبحاث فإنه قد تباينت الآراء بشأنها وتعددت نظرياتها وأنماطها، وفي ضوء التغيرات العالمية التي تشهدها المنظمات بنوعها (العام والخاص)، والتي تؤثر على البيئة المحيطة بها؛ مما ينعكس بدوره على كفاءة الأداء، وباعتبار أن الثقافة التنظيمية هي بمثابة بوصلة الاتجاه للمنظمة، تجد الدراسة ضرورة للوقوف على تحديد المفهوم الحالي للثقافة التنظيمية والتعرف على أبعادها وانعكاساتها وأهم العوامل المؤثرة عليها، وذلك من واقع مراجعة الأدبيات ودراسة الوضع الراهن وتحديد اتجاهات المستقبل المتوقعة.

ومن هذا المنطلق يتبلور التساؤل الرئيس للبحث حول: "ما المفهوم الحقيقي للثقافة التنظيمية؟ وكيف يمكن أن يؤثر على اتجاهات المنظمة؟"، ويتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية، وهي:

- ١- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على السياسات الإدارية للمنظمات؟
- ٢- كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن يكون لها دوراً إيجابياً أو سلبياً في تحقيق كفاءة المنظمات؟
- ٣- ما تأثير تطبيق الأنماط المختلفة للثقافة التنظيمية على فعالية المنظمات؟
- ٤- ما هي جهود الدولة المصرية تجاه ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية إدارياً؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات:

- ١- أهمية علمية: تتمثل في كونها ستتناول مفهوم الثقافة التنظيمية من وجهات نظر متعددة من واقع الأدبيات المختلفة، كما أنها ستساعد في تتبع تطور المفهوم حتى الوقت الراهن، وستتنبأ بتأثيره من خلال رسم نظرة مستقبلية عنه.
- ٢- أهمية عملية: تظهر في كونها تساهم في إمداد صانع القرار ببعض البيانات والتوصيات التي قد تساعد في تطوير وتحسين السياسات الإدارية بالمنظمات الحكومية المصرية، والتي تنعكس بدورها على خطة الإصلاح للجهاز الإداري بالدولة.

أهداف الدراسة:

تتطلب الدراسة من هدف رئيس هو: "التعرف على المفهوم الحقيقي للثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز كفاءة السياسات الإدارية بالمنظمات في ضوء المتغيرات العالمية الحالية"، ومن ذلك الهدف تتبلور مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل في التعرف على:

- مفهوم الثقافة التنظيمية وأنواعها وخصائصها وأبعادها .
- العوامل المؤثرة على تحديد الثقافة التنظيمية .
- علاقة الثقافة التنظيمية بتحديد اتجاهات المنظمة وانعكاساتها على كفاءة الأداء .

المنهجية:

تعتمد الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي للتوصل إلى الإطار النظري الخاص بالدراسة من واقع جمع وتحليل البيانات المكتبية، وفيما يخص الجانب الوصفي من التحليل تم ذلك عن طريق الاطلاع على المصادر المكتبية الآتية:

- الكتب والمراجع .
- الدوريات المتخصصة العربية والأجنبية المتعلقة بمجال الدراسة .
- الدراسات والأبحاث السابقة المنشورة وغير المنشورة، والمؤتمرات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة .

قيود الدراسة:

لم يسع الوقت القيام بإجراء مسح ميداني لعينة عشوائية على المنظمات الحكومية المصرية كدراسة حالة للتعرف على حدود مفهوم الثقافة التنظيمية وإمكانية وضع رؤية مستقبلية بشأنه .

الإطار المفاهيمي:

مفهوم الثقافة التنظيمية بداية نشأته وتطوره

تعددت الدراسات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية، ولكن يمكن القول بشكل عام إن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والتوقعات والممارسات التي توجه تصرفات جميع أعضاء المنظمة، كما أنها تمثل إما السمات الإيجابية التي تؤدي إلى تحسين الأداء، أو الصفات السلبية التي يمكن أن تعرقل حتى أكثر المنظمات نجاحاً، ويتناول هذا الجزء استعراضاً للمفهوم منذ بدء نشأته، كما سيتم تناول بعض الدراسات السابقة التي ركزت على المفهوم من أكثر من جانب، بالتحليل والتعليق .

١- نبذة تاريخية:

يرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) بمفهوم الثقافة (Culture) بشكل عام في بعض العلوم الاجتماعية، مثل علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، ولم تتم الإشارة إلى مصطلح ثقافة المؤسسة إلا في عام ١٩٧٠م، من خلال تناوله في كتاب بعنوان:

(Comparative Management: Organizational and Cultural Perspectives)، وهو لأحد أساتذة كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد ويدعى (Davis Stanley)، كما أنه خلال الثمانينيات نشر مقالاً تم في إطاره مقارنة أداء خمس مؤسسات من حيث ثقافتها التنظيمية ومدى ارتباطها بمستوى كفاءة أداء كل منها في المجال الاقتصادي

(بروش وهدار، ٢٠٠٧، ص ٥٥)، ثم بدأت الدراسات النظرية تنتشر حول هذا المفهوم، حيث برزت بشكل واضح في عام ١٩٧٩م مع (Pettigrew) في مقالة بعنوان: (Studding on Organizational Cultures)، والتي تناولت بالشرح والتحليل المفاهيم المرتبطة بجوانب الحياة التنظيمية، والتي تتسم بالطابع الثقافي، وكانت هذه هي نقطة انطلاق المفهوم وإدراجه ضمن المفاهيم الإدارية الجديدة، حيث تم اعتباره أحد الأركان الأساسية لنظرية التنظيم؛ فقد أصبح موضوع الثقافة التنظيمية واحداً من أهم موضوعات علم التنظيم (سميع، ٢٠٠٩، ص ٤٥-٤٦). وتعتبر مرحلة الثمانينيات هي المرحلة التي وضعت القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية، وذلك بفضل كل من (Terrence Deal and Llan Kennedy) بإصدارهما كتاباً عام ١٩٨٢م تحت عنوان (Corporate Culture) (بروش وهدار، ٢٠٠٧، ص ٥٥)، كما يعد من الإضافات العلمية المهمة في هذا المجال كتاب (In Search of Excellence) للكاتبين بترز ووترمان.

وبهذا أصبح المفهوم شائعاً في الأدبيات المتعلقة بالسلوك التنظيمي (Chatterjee et al., 2018)، جريجوري وآخرون، (Schein، 2010؛ ٢٠٠٩).

٢- مفهوم الثقافة التنظيمية (Organizational Culture):

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية، وهو الأمر الذي يعكس مدى اتساع وتعدد هذا المفهوم وتنوع دلالاته، فعند تتبُّع العلماء والباحثين الذين تناولوا دراسة المفهوم نجد أنه تمت الإشارة إلى وجود أكثر من (٢٥٠) تعريفاً للثقافة التنظيمية (Sharma, 2002)، كما تمت الإشارة أيضاً إلى وجود أكثر من (١٦٢) تعريفاً للثقافة التنظيمية (المرسى، ٢٠٠٦، ص ١٣)، ولعل التعريف الأكثر شيوغاً هو تعريف شاين (٢٠١٠)، الذي اعتبر الثقافة التنظيمية قوة اجتماعية غير مرئية إلى حد كبير، ذات تأثير عالٍ، وعلى هذا عرفها بأنها "هي القوة غير المرئية التي تدفع المنظمة نحو أهداف محددة أو شيء معين في اتجاه محدد" (هوجان وكوت، ٢٠١٤؛ شاين، ٢٠١٠). وقد تمت الإشارة أيضاً إلى أنها هي "مزيج يشمل المعتقدات، والأيدولوجيا، واللغة، والطقوس، والقيم، والأعراف، والتقاليد التي تقود كل السلوكيات الداخلية للمنظمة، سواء فردية أو جماعية أو تعاونية" (هوجان وكوت، ٢٠١٤؛ Homburg and Pflesser، 2000؛ Schein، 2010).

وقد عُرفت أيضاً بأنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأصل أي ثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة" (جرينبرج وبارون، ٢٠١٠، ص ٦٢٧).

وقد عرفها (Gupta & Govindarajan, 2000) بأنها "بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، وتختار أنواع الأفراد الذين سيلائمون المنظمة، كما أنها تشكل حرياتهم في القيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة، بالإضافة إلى أنها تؤثر في كيفية تفاعلهم مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها" (المدان وموسى، ٢٠١٠، ص ١١١).

كما تمت الإشارة إليها كنوع من الأنشطة التي تحدت بشكل طبيعي في منظمة (Martins and Terblanche, 2003)، حيث تشير الأدلة التجريبية السابقة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على السلوكيات الموجهة

للمستفيدين والسوق والأداء المالي، وتؤثر أيضاً على مواقف الموظفين وفعالية العملية التنظيمية ومناخ الابتكار بالمنظمة (Homburg and Pflesser, 2000) ومن الجدير بالذكر أنه يمكن أن تُسهم الثقافة التنظيمية في تطوير إدارة المعرفة واستراتيجية العمل والفعالية التنظيمية وتحسين أداء الهيكل التنظيمي (Zeng et al, 2010).

وبالتالي، فإن ثقافة المنظمة تؤثر بشدة على سلوكيات الموظف الخارجة عن أنظمة التحكم الرسمية والإجراءات والسلطة (O'Reilly et al., 1991)، وعلى هذا النحو، يُعد التأثير على الثقافة التنظيمية من خلال القرارات الإدارية أمراً قوياً ووسيلة لاستنباط النتائج التنظيمية المرجوة.

وفي ضوء ما سبق، ترى تلك الدراسة أن الثقافة التنظيمية يمكن تعريفها بأنها هي "مجموعة السلوكيات المتسقة والحقيقية، والتي تعكس المعتقدات والتوقعات المشتركة للعاملين والسائدة في بيئة عمل منظمة ما، كما أنها تؤثر على كل من تفاعل العاملين نحو تنفيذ السياسات الإدارية، وتحقيق الاستراتيجية، وتحسين كفاءة الأداء".

مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة:

ساهمت الدراسات السابقة في استيعاب وفهم أهمية تلك الدراسة، والتي تركز على تناول مفهوم الثقافة التنظيمية وتأثيره على أبعاد العملية الإدارية بالمنظمات المختلفة، حيث تنوعت متغيرات الدراسات السابقة، والتي ارتبطت بمفهوم الثقافة التنظيمية، وقد أمكن الحصول على هذه المعلومات النظرية من المصادر الآتية:

- الدراسات والأبحاث السابقة العربية والأجنبية.

- الدوريات العلمية والندوات والمؤتمرات العربية والأجنبية.

- مواقع شبكة الإنترنت.

وقد قامت الدراسة بتقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاث مجموعات، وهي:

- المجموعة الأولى: الدراسات التي ربطت بين الثقافة التنظيمية وبين سلوكيات المورد البشري بالمنظمة من حيث ترسيخ السلوكيات الإيجابية، ورفع درجة الرضا الوظيفي، والاستثمار في رأس المال الفكري.

- المجموعة الثانية: الدراسات التي ربطت بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء التنظيمي، وبالتالي تأثيره على العمليات والسياسات الإدارية داخل المنظمة.

- المجموعة الثالثة: الدراسات التي ربطت بين الثقافة التنظيمية وبين التوجه الاستراتيجي للمنظمة، والإبداع والابتكار، والاستراتيجيات الجديدة التي يتم تطبيقها، مثل: تأثيرها على عملية التحول الرقمي، وظهور مفهوم الإدارة الافتراضية والعمل عن بعد في ظل انتشار فيروس كورونا المستجد.

المجموعة الأولى: الدراسات المرتبطة بالمورد البشري:

١- دراسة خرموش (٢٠٢١)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها مدخلاً لتعزيز السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة، سواء تعلق ذلك الأمر بالأفراد أو بالمنظمة، فالثقافة التنظيمية يمكن من خلالها توجيه سلوك

الأفراد بما يخدم ويحقق أهداف المنظمة، وقد خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في عملية التأثير في سلوك الأفراد، حيث إنها إما تنتج سلوكيات إيجابية أو سلوكيات سلبية، وذلك وفقاً لطبيعة الثقافة التنظيمية في حد ذاتها، وهذا ما يجعل كامل المسؤولية تقع على عاتق المنظمة في إطار تحسين هذه الثقافة التنظيمية وتعزيز السلوكيات الإيجابية للعاملين بها.

٢- دراسة مانع (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في مستشفى الشطية بولاية الشلف، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية، وهي (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات)، على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بمستشفى الشطية، وقد أوصت الدراسة بضرورة التعامل بدرجة كبيرة مع الثقافة التنظيمية السائدة، ومعرفة نقاط الخلل في الثقافة القائمة، وتطوير ثقافة تنظيمية تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

٣- دراسة جومز وزباتا (2021) Zapata & Gomez

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية من خلال تقييم التأثير الوسيط لأنواع مختلفة من الثقافات التنظيمية للشركات الكولومبية، وقد أظهرت النتائج أن رأس المال الفكري له علاقة إيجابية بالبراعة التنظيمية، وأن ثقافة السوق تقدم تأثيراً وسيطاً إيجابياً في العلاقة المذكورة، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك دوراً وسيطاً للثقافة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري والبراعة، كما أوصت الدراسة بأهمية تنمية ثقافة السوق مع الأنواع الأخرى من الثقافة من أجل التطوير المتزامن لقدرات الاستكشاف والاستغلال، في سياق الاقتصادات الناشئة بأمريكا اللاتينية مثل كولومبيا.

المجموعة الثانية: الدراسات المرتبطة بكفاءة الأداء التنظيمي:

١- دراسة شيا وآخرون (2021) Shea et al

هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة تجريبية لممارسات إدارة المعرفة (KM) كوسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، وقد تمت دراسة تأثير أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، وتم فحص ممارسات إدارة المعارف كأساس في تعزيز علاقة الثقافة والأداء تجريبياً، وتم توزيع استبيان وجمع بيانات من ١٢٥٥ مستجيباً من ١٠ شركات لتكنولوجيا المعلومات في الهند، وقد أظهرت النتائج أن الثقافة التعاونية والثقافة المبتكرة والثقافة المتسقة وثقافة الفعالية كانت جميعها مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بالأداء التنظيمي، كما أنه ارتبطت ممارسات إدارة المعارف بشكل إيجابي وكبير بالأداء التنظيمي، حيث عملت ممارسات إدارة المعارف على تعديل العلاقة بين الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

٢- دراسة تيمبو (2021) Tembo

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة الثقافة التنظيمية لدى المقاولين المحليين والأجانب في منظمات صناعة البناء في زامبيا، وقد أظهرت النتائج أنه في الثقافة التنظيمية، تم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب الإدارة والخصائص السائدة للمنظمة بين المقاولين المحليين والأجانب، ولم يتم العثور على اختلافات

لأنماط القيادة ومقاييس النجاح التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى الاختلافات في الثقافة التنظيمية بين الشركات الأجنبية والمحلية، كما أوضحت أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً رئيساً في تحديد أداء شركة المقاولات، كما تعرض الدراسة المجالات التي يمكن للمقاولين المحليين تحسينها في الثقافة التنظيمية من أجل الحفاظ على قدرتهم التنافسية.

٢- دراسة عبد الصمد (٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة - الجزائر، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأن من أبعاد الثقافة التنظيمية: الهيكل التنظيمي، والمشاركة في اتخاذ القرار وتوجيه الأداء، وهما الأكثر أهمية وتأثيراً - حسب الترتيب - على الالتزام التنظيمي.

المجموعة الثالثة: الدراسات المرتبطة بتطوير استراتيجيات المنظمة:

١- دراسة راغورام (2021) Raghuram

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير العمل عن بعد على الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى التعرف على تأثير العوامل المتعددة التي تعمل على تهدئة العلاقة بين المتغيرين، وتشمل هذه العوامل الاجتماعية والتكنولوجية والمعمارية، واستناداً إلى المعرفة الحالية المستمدة من الخبرات المكتسبة من البرامج التطوعية والإلزامية للعمل عن بُعد، اقترحت الدراسة نموذجاً وإرشادات الممارسة لضمان تحقيق ثقافة تنظيمية تتوافق مع الواقع الجديد المتمثل في زيادة الاستخدام التكنولوجي وتوقعات القوى العاملة المتغيرة.

٢- دراسة معمومي (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى تحديد الثقافة التنظيمية المحتضنة للتغيير والقائمة على قيم تمكنها من دعم وقبول التحول الرقمي، وذلك باعتبار أن نجاح أو فشل المنظمة في هذا التحول يرجع إلى بعض العوامل التنظيمية لعل أهمها الثقافة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أهمية إرساء تغيير ثقافي موجه نحو عملية التحول الرقمي باعتبارها تعتمد بالأساس على الابتكار والتكنولوجيا والتغيير.

٣- دراسة ووا وآخرون (2019) Wu et al

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية واستراتيجية العمليات على الابتكار التنظيمي، وقد أكدت تحليلات واستنتاجات الدراسة على ارتباط الثقافة التنظيمية مع الاستراتيجية ونموذج الابتكار، حيث تظهر النتائج التفصيلية أن مزيجاً من الثقافة التنظيمية المبتكرة ومرنة استراتيجية العمليات لها التأثير الأقوى على عملية الابتكار في الشركة، وبالتالي تحسين نتائج تنظيمية مبتكرة، وقد خلصت الدراسة إلى اقتراح لبنية جديدة متعددة الأبعاد للثقافة والاستراتيجية المرتبطين بعلاقتها المتداخلة الديناميكية المختلفة ذات الصلة والدوافع التي تؤثر على الابتكار التنظيمي.

٤- دراسة عبد الرازق وآخرون (٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، في تحديد التوجه الاستراتيجي بعناصره المتمثلة في الاستراتيجية الاستباقية، والدفاعية، والتحليلية، والاستجابة في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، وهذا يشير إلى أن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً وفعالاً في رسم التوجهات الاستراتيجية للوزارة، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الوزارة بمسح شامل لاحتياجات الجامعات والمؤسسات المرتبطة بها باستمرار، وتحسين مستوى مخرجاتها بما يتلاءم مع سوق العمل، بعد إجراء عمليات المسح والتحليل للبيئة المحيطة بها، وتوجيه أنظار الإدارات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى ضرورة ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية، وخاصة التوقعات والقيم التنظيمية؛ نظراً لأهميتها البالغة في تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة.

التعليق على الدراسات السابقة:

توصلت الدراسة من خلال استعراض الدراسات السابقة إلى ما يلي:

● يؤثر مفهوم الثقافة التنظيمية على محاور رئيسة بالمؤسسات، وهي:

- المورد البشري، من حيث سلوكياته، ومعتقداته، والتي تنعكس بدورها على أدائه الوظيفي وقدرته على الإبداع والابتكار والتزامه بتحقيق أهداف المنظمة.

- الأداء التنظيمي، من حيث فعالية الإجراءات التنظيمية، وجودة هياكل المنظمة، والتأكد من تحقيق الالتزام التنظيمي بما يضمن كفاءة الأداء.

- التوجه الاستراتيجي، من حيث قدرة المنظمة على ضمان تنفيذه في حال ما اضطرت إلى تغييره، والتأكد من نجاحها في تطبيق برامجها واستراتيجياتها الجديدة.

● أكدت العديد من الدراسات على ضرورة تبني الثقافة التنظيمية كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الاهتمام بسلوكيات العاملين وقدرتهم على الالتزام بها.

الدراسة الحالية:

● استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الاهتمام لبعض المراجع والمصادر التي لم تُنح للباحثة معرفتها والاطلاع عليها من قبل، والإسهام في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة.

● اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ضرورة الاهتمام بترسيخ ثقافة المنظمة؛ لما لها من تأثير قوي على كفاءة أدائها، ولا سيما في ظل جائحة كورونا الحالية.

أولاً: الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على أداء المنظمات

في ضوء ما تم استعراضه سابقاً، يتضح لنا أن الثقافة التنظيمية هي نظام من الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة، والتي تحكم كيفية تصرف الأفراد في المنظمات، وتتضمن الثقافة التنظيمية توقعات المنظمة وخبراتها وفلسفتها وقيمها التي تجمعها، ويتم التعبير من خلالها عن المنظمة في صورتها الذاتية وأعمالها الداخلية وتفاعلاتها مع العالم الخارجي وتوقعاتها المستقبلية.

كما أنها تظهر في المواقف والمعتقدات والعادات المشتركة والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تم تطويرها بمرور الوقت منذ نشأة المنظمة، وتؤثر هذه القيم المشتركة بقوة على الأشخاص في المنظمة وتملي عليهم طريقة لباسهم وتصرفهم وأداء وظائفهم، وتجدر الإشارة إلى أن كل منظمة تقوم بالحفاظ على تطوير ثقافة فريدة من نوعها تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، والتي توفر مبادئ توجيهية وحدوداً لسلوك أعضائها، ويستعرض هذا الجزء خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية، كما يسلط الضوء على انعكاساتها المختلفة على أداء المنظمات.

١- خصائص الثقافة التنظيمية:

تبدأ عملية تكوين وبناء ثقافة المنظمة من خلال أفراد الإدارة العليا، حيث تكون لديهم رؤية ورسالة وأهداف يسعون لتحقيقها، ومن ثم يتم الاتفاق على مجموعة من القيم والسلوكيات لتصبح هي الأساس في كيفية إدارة وتشغيل المنظمة، ثم يبدأ العاملون الجدد في تعلم هذه القيم، فهي في النهاية نتاج جهد جماعي نتج عن فعل وتصرف إنساني، حيث تتشكل منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهيكل ونظم لتنتج أعرافاً وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار (الخفاجي، ٢٠٠٩، ص ١٠٥)، ويمكن توضيح الخصائص العامة لثقافة المنظمة فيما يلي:

● نظام متشابك: حيث تتكون من مجموعة جوانب فرعية تتفاعل مع بعضها البعض، وهي:

- الجانب المعنوي، ويشمل القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

- الجانب السلوكي، ويشمل العادات والتقاليد لأفراد المجتمع.

- الجانب المادي، ويشمل كل ما هو ينتج من أشياء ملموسة مثل المباني والأدوات والمعدات والأطعمة.

● نظام شامل: فهو يخلق باستمرار الانسجام التام بين مختلف عناصره؛ لذا فإنه في حال إذا ما طرأ تغيير على أحد جوانب نمط الحياة فهو ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

● نظام تجميعي متواصل: حيث يتم توريثه عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

● نظام متقلب ومتقدم: فهو يتميز بعملية التغيير المستمر، حيث تطرأ عليه ملامح جديدة ويفقد ملامح قديمة.

٢- أنواع الثقافة التنظيمية:

تعددت وجهات نظر العلماء والباحثين حول تحديد أنواع الثقافة التنظيمية، وقد جاء هذا الاختلاف من واقع وجود عدد من العوامل (الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية)، بالإضافة إلى مستويات التطور الحضاري الذي اختلف من مجتمع لآخر، فمنهم من حدد أنواعها وفقاً لنوع المنظمة (خدمية، اقتصادية، دينية، اجتماعية، وغيرها)، ومنهم من صنفها على حسب تعاملها مع المعلومات (مهنية، تطويرية، هرمية، وغيرها)، وتستعرض الدراسة أنواع الثقافة التنظيمية من حيث قوتها؛ وذلك نظراً لرؤيتها أنها أكثر الأنواع شمولاً وتحديداً، حيث برز هذا التصنيف نتيجة للدراسات التي أجراها (Deal&Kenndey, 1982) حول الشركات الأمريكية الأكثر نجاحاً، وقد صنفت الثقافة التنظيمية إلى الأنواع التالية:

● الثقافة القوية: وهي تتواجد عندما يكون هناك تمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويمكن الحكم على مدى قوتها من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها ومدى استمرار بقائها على المدى الطويل.

● الثقافة الضعيفة: وهي على عكس الثقافة القوية، حيث تتواجد عندما يكون هناك تمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، ويتم وصفها بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبلهم أو عندما لا تحظى بالقبول الواسع، ولهذا النوع من الثقافة التنظيمية أثر سلبي في أداء المنظمة وفعاليتها.

٣- انعكاسات الثقافة التنظيمية على السياسات الإدارية:

تُعد الثقافة التنظيمية بمثابة الركيزة الأساسية لنجاح إجراء أي عملية من عمليات التغيير بالمنظمات، وذلك من حيث تحول أو تطور أي مستوى من مستوياتها الإدارية، فهي تُمكن المنظمات من مواجهة تحدياتها المختلفة، والتي تظهر نتيجة للمتغيرات المحيطة بها، كما أنها تُمكنها أيضاً من الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة لديها بالشكل الأمثل، وتظهر تلك الأهمية من خلال قدرة الثقافة التنظيمية القائمة على اعتبارها أساساً لتطبيق خطط وبرامج التغيير المستهدف، فعندما تتسجم ثقافة المنظمة مع أهدافها العليا والأهداف والمصالح الشخصية للأفراد العاملين بها، فهي بذلك تبني عمليات التغيير والتجديد بإيجابية وفعالية، حيث إن تحقيق الفرد لذاته يكون من خلال تحقيق أهداف المنظمة ووفقاً لثقافتها، وأي ابتعاد عن هذا النظام هو انحراف يجب تصويبه، وعليه فإنه يجب قبل البدء بعمليات التغيير، العمل على إيجاد ثقافة واعية ومدركة ومفعلة على كافة مستويات التنظيم (الكردي، ٢٠١٠).

وفي ضوء ما سبق، نجد أنه عندما ظهرت جائحة كورونا وانتشرت على الصعيد العالمي، أجريت العديد من الدراسات التي تهتم بالتعرف على تأثيرها في الثقافة التنظيمية للمؤسسات، حيث شهد العالم أضخم نظام إجرائي للتباعد الاجتماعي، والذي أعاق بدوره تنفيذ العديد من الأعمال اليومية التقليدية؛ لذا لجأت المنظمات بنوعيتها العام والخاص إلى اتخاذ تدابير وسياسات احترازية من جانب، ومن جانب آخر حرصت على ضمان

استمرارية أعمالها من خلال تطبيق ساعات العمل المرنة أو العمل عن بعد، وقد أظهرت تلك الأبحاث والدراسات أنه يجب تطوير الثقافة التنظيمية بشكل مستمر لتتواءم مع المتغيرات المحيطة وتستجيب لها بوتيرة أسرع، فقد وجدت دراسة أجرتها (جيني، ٢٠٢٠) أن المؤسسات التي كانت متوائمة استراتيجيا ولديها ثقافة تنظيمية قوية استطاعت التكيف بشكل أسرع مع البيئات الديناميكية التي أنتجها العمل في ظل انتشار الوباء العالمي، حيث إنها حققت أرباحاً سنوية أكبر بنسبة ١٥٪ مقارنة بمؤسسات أخرى غابت فيها الثقافة التنظيمية (Chatman and Gino, 2020).

وتُعد القدرة على التكيف الثقافي هي انعكاس لقدرة المؤسسة على الابتكار والتجربة والاستفادة من الفرص الجديدة؛ لذا يجب على القادة الاستمرار في تنمية ثقافة مؤسساتهم وتحفيز الأفراد العاملين بها من خلال التركيز على أهم المبادرات حتى في الوقت الذي يواجهون فيه التحديات غير المسبوقة والظروف المتغيرة التي يفرضها الوباء باستمرار.

وقد استعرضت الدراسة سابقة الذكر أهم الممارسات الإدارية لضمان توفير ثقافة تنظيمية تتواءم مع الوضع الراهن لبيئات الأعمال، وهي:

- القيام بتوظيف وترقية الأشخاص الذين يتمتعون بالمرونة والقدرة على التكيف، حيث إنهم يخلقون التغيير الإيجابي لمواجهة التحديات المحيطة بالمنظمة.

- نشر الممارسات الجديدة، والتي تعكس كيفية التزام المنظمة بقيمها الثقافية.

- إعداد نموذج للقيم العليا الخاص بالمنظمة، فعندما بدأ الوباء العالمي بالانتشار، قرر قادة "بيتزا" أن هذه ستكون اللحظة المثالية للاستفادة من ثقافتهم، حيث كانت فلسفتهم التأسيسية هي "عمل الخير حينما تكون جيداً"، وفي ضوء ذلك أنشأ قادة البيتزا مبادرة في مارس ٢٠٢٠ لتقديم فطائر مجانية للعاملين الصحيين في المستشفيات التي تتعامل مع مرضى فيروس كورونا، وإدراكاً للجهد الذي قد يواجهه موظفوها أثناء العمل في ظل انتشار الوباء، فقد تم رفع أجور العمال في الساعة وزادت مزاياهم، على سبيل المثال: قدموا خدمة مجانية للحصول على اشتراكات لـ Netflix، كما أنهم دفعوا مقابل سفرهم إلى العمل.

وعلى النقيض، أشارت بعض الدراسات الأخرى أيضاً إلى انحدر بعض جوانب الثقافة التنظيمية، حتى بين العديد من المنظمات ذات الثقافة القوية، وذلك تحت الضغط المرتبط بانتشار فيروس كورونا المستجد، في حين ظهرت جوانب أخرى جديدة من الثقافة؛ استجابة لبيئة خارجية سريعة التغير، وقد تم استعراض بعض هذه التغييرات، مثل الزيادات المفاجئة في الإنتاجية في سياق العمل عن بُعد، والاجتماعات الافتراضية التي حلت مكان الاجتماعات التقليدية، وقد اعتبر أنها "مزايا إيجابية"، بينما وُصفت تغييرات أخرى مثل الإحساس بالعزلة الاجتماعية وفقدان تماسك فريق العمل بأنه قد تكون له عواقب سلبية على المدى الطويل.

وفي ضوء إجراء دراسة "Silver Linings" لستانفورد (٢٠٢١) ، بهدف تحديد أنماط التغيير الثقافي عبر اختبار مجموعة متنوعة من المنظمات، ولتحديد الثقافة الناتجة عن الوباء العالمي، قام فريق الباحثين باتباع منهجية فريدة، حيث تم تقسيم المشاركين بالدراسة إلى نصف في منظمة معينة لتقييم الثقافة التي كانت موجودة قبل الوباء، والنصف الآخر لتقييم الثقافة الحالية؛ مما يمكن من تحديد التغييرات الرئيسية في الثقافة الناتجة عن الوباء. وقد تم التحقق من صحة أن هذه الطريقة تكشف بشكل موثوق به عن التغيير الثقافي باستخدام بيانات من منظمة واحدة، حيث تم تقييم الثقافة قبل ظهور الوباء ثم مرة أخرى بعد ١٨ شهراً من الوباء.

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

● - دفعت جائحة كورونا المنظمات إلى التأكيد على عناصر ثقافية معينة والتقليل من أهمية عناصر أخرى، فعلى سبيل المثال:

- كانت العناصر الثقافية الخمسة التي ركزت عليها المنظمات بشكل أكبر هي: المرونة، والشفافية، والدعم، ومواجهة التحديات.

- أما بالنسبة للعناصر الثقافية الخمسة التي ألغت المنظمات التأكيد عليها؛ استجابةً للوباء فهي: توجيه العملاء، والفردية، والتوجيه التفصيلي، والتوجه نحو النتائج، والتعاون، وهو ما يوضح تحول الثقافات التنظيمية في عصر الوباء عمومًا من التوجه عالي الأداء إلى التوجه الذي يقدر التعاطف والتفاهم والدعم المتبادل.

● - اختبر الموظفون بعض التغييرات الثقافية بشكل إيجابي والبعض الآخر بشكل سلبي، فعلى سبيل المثال:

- ارتبط الإيجابي منها ب (الاتصال القيادي المنتظم، عدم الانتقال إلى مكان العمل).

- بينما ارتبط السلبي منها ب (عدم توفير البيئة الملائمة للعمل في المنزل، عدم القدرة على الوصول إلى الموارد المطلوبة لتنفيذ الأعمال، عدم القدرة على التواصل والتعاون بين فرق العمل).

وتوصلت الدراسة في النهاية إلى أنه حتى لو عانت معظم المؤسسات من الانتقال إلى العمل عن بُعد دون التعرض لانخفاض كبير في الإنتاجية، فإن هذا التحول لم يكن مناسباً للعديد من العاملين، مع وجود عواقب ضارة محتملة على الحيوية الثقافية.

٤- تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء:

تُظهر العديد من الأبحاث أن الثقافة هي العامل الوحيد الأكثر أهمية في النجاح أو الفشل التنظيمي، وبينما تدرك معظم المنظمات أهمية توافر توجه استراتيجي لديها فإنها غالباً لا تدرك أن الثقافة هي الدافع لضمان تنفيذ هذا التوجه، لذلك نجد أنه إذا كانت ثقافة المنظمة لا تتوافق مع استراتيجيتها وتدعم تحقيقها، فسوف تظهر نتائج سلبية في أداء المنظمة على الفور، فعلى سبيل المثال:

● في حال تماشي ثقافة المنظمة مع الاستراتيجية:

- فعندما ترغب شركة ما تعمل بمجال التكنولوجيا في التركيز بشكل واضح على المبيعات، فهي تقوم ببناء ثقافة يكون فيها البيع هو السمة الرئيسة؛ ولهذا فهي تدعم التدريب على المبيعات بشكل كامل، ويتلقى الموظفون الجدد هذه الرسالة منذ البداية، مع فهم واضح لما هو متوقع منهم من عمل ذي كفاءة عالية لبيع المنتج وخدمة العملاء الحاليين.

- وفي حال قيام ذات الشركة بالتركيز في الأساس على الابتكار والتعاون وبناء ثقافة صحية قائمة على العمل بروح الفريق التي تقود استراتيجيتها، فهي تلتزم هنا بأن يعمل الجميع في مكاتب مفتوحة بحيث يمكن الوصول إلى فريق القيادة، هذا بالإضافة إلى أنهم يعقدون الاجتماعات على الأقدام أكثر من الاجتماعات في غرف مغلقة، ويتم نسج الثقافة من خلال سياساتهم وإجراءاتهم ومزاياهم ونظام تعيين الأشخاص (وصولاً إلى دليل المقابلة لتقييم المرشحين للملاءمة الثقافية).

● في حال عدم تماشي ثقافة المنظمة مع الاستراتيجية:

- أرادت شركة تأمين تطوير الصناعة من خلال تقديم منتجات جديدة وتطوير أساليب مبتكرة لعملائها، ولكن ثقافة القيادة والسيطرة في الشركة، والافتقار إلى الثقة، ونفسي البيروقراطية، وموقف "هذا ليس في وصف وظيفتي"، لم تسمح بظهور أفكار ومقاربات جديدة.

- أعلنت شركة تعمل في مجال التكنولوجيا بها عدد كبير من موظفي خدمة العملاء أن خدمتهم الشخصية تميزهم عن الشركات المنافسة، ومع ذلك، فقد قلصت تدريب هؤلاء الموظفين، وزادت من نطاق الرقابة لمشرفي الخدمة وأخذوا المزايا القيمة، وهو الأمر الذي انعكس بالسلب على الصورة الذهنية للشركة.

وفي النهاية، يمكن القول بأنه تكمن القدرة على تتبع ثقافة منظمة ما أثناء العمل في رؤية كيفية استجابة الرئيس التنفيذي لأزمة ما، أو كيف يتكيف الفريق مع طلبات العملاء الجديدة، أو كيف يصحح المدير خطأ يرتكبه موظف؛ لذا فإن الطرق التي تُدار بها المنظمة من خلال تنفيذ أعمالها وتعامل موظفيها وعملائها والمجتمع الأوسع، ومدى السماح بالحرية في صنع القرار، وتطوير الأفكار الجديدة، والتعبير الشخصي، وغيرها تتشكل من خلال ثقافتها التنظيمية، والتي تساهم في التزام موظفيها بتحقيق أهدافها وضمان نجاح استراتيجياتها.

ثانياً: جهود الدولة المصرية في عملية الإصلاح الإداري وترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية

كثفت الدولة المصرية خلال السنوات السابقة جهودها لتنفيذ خطة الإصلاح الإداري، والتي تهدف إلى خلق جهاز إداري كفاء وفعال ومحكوم، ويضمن حُسن إدارة موارد الدولة ويعلي من رضا المواطن، وقد شملت هذه الخطة خمسة عناصر رئيسية، وهي: الإصلاح التشريعي، والتطوير المؤسسي، وبناء وتنمية القدرات، وبناء وتكامل قواعد البيانات والمعلومات، وتحسين الخدمات العامة، وعلى الرغم من انتشار فيروس كورونا فإنه بفضل الاستجابة السريعة من الحكومة المصرية للأزمة والمتابعة المستمرة لتداعياتها واتخاذ السياسات والقرارات اللازمة لضمان استمرارية الأعمال، من خلال تطبيق سياسات العمل المرنة التي تساهم في تنفيذ الوظائف الحيوية بالمؤسسات. واستمرارا لجهود الإصلاح الإداري الذي انتهجته الدولة المصرية، فقد قام الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة باتخاذ عدد من الإجراءات التي من شأنها الاستمرار في تنفيذ خطة الدولة للإصلاح الإداري، ولعل أبرز الإنجازات التي تحققت طبقاً لموقع التنظيم والإدارة (<https://www.caoa.gov.eg>):

- من حيث الإصلاح التشريعي: تمت دراسة ومراجعة العديد من مشروعات القوانين والقرارات لعدد ٢١ وحدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة.
- من حيث التطوير المؤسسي: تم تنفيذ قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١١٤٦ لسنة ٢٠١٨، المتعلق بالتقسيمات التنظيمية المستحدثة، وهي التخطيط الاستراتيجي والسياسات، والتقييم والمتابعة، والمراجعة الداخلية، والموارد البشرية، ونظم المعلومات والتحول الرقمي.
- من حيث تطوير وبناء القدرات البشرية: تم وضع خطة تدريبية في إطار الاستراتيجية الوطنية للتدريب، وهي تتكون من ٥ محاور، هي:

- مجموعة برامج أساسيات الوظيفة العامة: والتي تختص بالبرامج الموجهة للموظفين الجدد، وتستهدف تعميق المفاهيم الإدارية لدى العاملين الجدد وصقل مهاراتهم وخبراتهم بما يؤهلهم للقيام بأدوارهم.
- مجموعة برامج المسار الوظيفي: والتي تخاطب الموظفين شاغلي المستويين الأول (أ) و(ب)، والثاني (أ) و(ب)، وتهدف إلى تزويد المشاركين بالمعلومات والخبرات اللازمة لرفع كفاءتهم في العمل، وتتضمن عدة برامج، منها: برنامج معايير توصيف وتقييم الوظائف، وبرنامج منظومة التأمينات الاجتماعية للتعرف على قانون التأمينات الاجتماعية والمعاشات رقم ١٤٨ لسنة ٢٠١٩، بالإضافة إلى برنامج مهارات الحوكمة والتدقيق الداخلي في أعمال الإدارة العامة، وبرنامج فن التعامل مع الجمهور وتحقيق رضا المواطنين، وبرنامج مهارات التخطيط الاستراتيجي، وبرنامج الولاء والانتماء التنظيمي في ظل أخلاقيات الوظيفة العامة.

- مجموعة برامج القيادة الوسطى: والتي تتضمن حزمة من البرامج الموجهة إلى شاغلي الوظائف من المستوى التالي للوظائف القيادية، وهو شاغلو الوظائف الإشرافية من رئيس قسم ومدير إدارة، وتركز بالأساس على تنمية المهارات الإدارية والسلوكيات للقيادات الإدارية على مستوى الإدارة الوسطى والإشرافية بالقطاع الحكومي، بما يكفل بناء صف ثانٍ من قيادات المستقبل.

- مجموعة برامج الإعداد لشغل الوظائف القيادية: والتي توجه إلى المرشحين لشغل الوظائف القيادية، وتهدف إلى تنمية وعي قيادات الجهاز الإداري للدولة بالمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمحلية والعالمية، وتأثيرها على بيئة العمل للتكيف معها، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لمواجهتها، والتي تتضمن برامج الإعداد لشاغلي وظائف الدرجات الممتازة والعالية ومدير عام.

- مجموعة برامج تأهيل الموظفين المقبلين على المعاش: والتي تهدف إلى تنمية مهاراتهم وثقافتهم تجاه العمل الحر واستثمار إمكاناتهم الشخصية والخبرات والتجارب ومساعدتهم في التخطيط الصحيح لمرحلة التقاعد.

وفي النهاية، تشهد الدولة المصرية حالياً ترسيخاً لمبادئ ومفاهيم الثقافة التنظيمية الإيجابية على مستوى الأجهزة والمؤسسات الحكومية، ولكن يظل ضمان تحقيق واستمرار هذا النجاح عبر التأكد التام من غرس هذه القيم لدى العاملين بالجهاز الإداري للدولة من أجل تحقيق مستقبل أفضل لمصر، وهنا تأتي أهمية تعزيز الأبحاث والدراسات المدعومة بالبحوث الميدانية لقياس تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين أداء المؤسسات الحكومية، خاصة في ظل تطبيق نظم العمل المرنة.



ثالثاً: المناقشة والنتائج

في ضوء ما تم استعراضه، نجد أن مفهوم الثقافة التنظيمية يتعدى المفهوم التقليدي لها من حيث القيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، فهي بمثابة المحرك الخفي والأداة الرئسية والمعيار الحاكم في تحديد اتجاهات حياة المنظمات، حيث تؤثر على نجاح تنفيذ السياسات الإدارية، كما أن لها دوراً واضحاً في تحقيق كفاءة أداء المنظمات، سواء بالسلب أو بالإيجاب، وهو ما أظهرته الدراسات والأبحاث التي تناولت تطبيق الأنماط المختلفة للثقافة التنظيمية، ففي ظل تطبيق نظم العمل المرنة -استمراراً لانتشار الوباء العالمي- تحتاج المنظمات إلى ضمان استمرارية الأعمال في بيئة ديناميكية، حيث تُشير الدراسات إلى أن هناك توقعات بزيادة الاتجاه نحو تطبيق نظام العمل عن بعد خلال السنوات القادمة، وهو الأمر الذي سيوجب على المنظمات إعادة تعريف أو تعديل ثقافتها، وهذا سيتطلب تحديد خصائص القيادة عن بعد، ومعرفة كيفية تعزيز الإبداع والتفكير المبتكر لفريق العمل، ومعرفة كيفية تعزيز تبادل المعرفة التنظيمية.

وفي هذا الإطار، يتضح جلياً أن الثقافة التنظيمية تؤثر على جميع الجوانب من حيث بيئة المنظمة، واستراتيجية عملها، وسلوك العاملين بها، فعندما تتوافق ثقافة مكان العمل مع ثقافة موظفيه، فمن الأرجح أن يشعروا بمزيد من الراحة والدعم والتقدير، وهذا من أهم مؤشرات رضا الموظفين وأحد الأسباب الرئيسية التي تجعل ما يقرب من ثلثي الموظفين (٦٥٪) يبقون في وظائفهم؛ لذا يجب أن تهتم المنظمات بإعطاء الأولوية للثقافة، لما لها من دور قوي في قدرة المؤسسة على أن تتغلب على الأوقات الصعبة والتغيرات في بيئة الأعمال لتخرج أقوى من ذي قبل، كما تستطيع من خلالها زيادة قدرتها التنافسية.

كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في إدارة الأزمات، حيث اعتمد مدى استجابة وتجاوز المؤسسات للوباء العالمي "كوفيد-١٩" بشكل كبير على ثقافتها التنظيمية وقيمها، من خلال كيفية إدارتها للتحويل المعقد إلى نظام العمل عن بعد، وخاصةً في المنظمات الحكومية؛ لذا يجب على القادة تقييم التكيفات الثقافية التي ظهرت في مؤسساتهم منذ انتشار الوباء؛ لتكون مصدراً للقوة والابتكار في المستقبل، على سبيل المثال، يجب على القادة الاستمرار في التواصل مع الموظفين بشكل متكرر؛ نظراً لتقدير الموظفين للشفافية.

وفي الوقت نفسه، يحتاج القادة إلى إجراء فحص نقدي مستمر للعناصر الثقافية التي تم قمعها أثناء انتشار الوباء وتحتاج إلى التعزيز حتى تحتفظ المنظمة بميزتها التنافسية، على سبيل المثال، نظراً للخطوات التي قطعتها معظم المؤسسات للعودة إلى نهج التشغيل الطبيعي، فقد يكون الوقت قد حان لإعادة النظر في إعادة ترتيب أولويات الأداء.

وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، توصلت الدراسة لعدد من التوصيات، وتتمثل فيما يلي:

- ١- ضرورة قيام المنظمات الحكومية بالاهتمام بدور أكبر لمكونات الثقافة التنظيمية في تحسين كفاءة الأداء من خلال إيجاد بيئة عمل محفزة وجاذبة للعاملين وتتفق مع تطلعاتهم المستقبلية.
- ٢- أهمية قيام قيادات المنظمات الحكومية بغرس قيم الثقافة التنظيمية الإيجابية للعاملين لديها، والتي من شأنها ترسيخ مبادئ الحب وإتقان العمل والتعلم والتطوير الذاتي والقدرة على إدارة الوقت؛ لما لها من دور فعال في تحسين كفاءة الأداء والإسراع بعملية الإصلاح الإداري في مصر.
- ٣- ضرورة القيام بالمزيد من الدراسات حول تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية لدى المنظمات الحكومية المصرية؛ للتعرف على مدى تأثير عناصرها في بيئة العمل الداخلية والخارجية لتلك المنظمات.
- ٤- الاهتمام بإجراء مسح ميداني للمنظمات الحكومية المصرية؛ للتأكد من غرس قيم تنظيمية فعالة تتماشى مع توجهات الدولة الحالية نحو الإصلاح الإداري.

خاتمة

يظهر جلياً دور الثقافة التنظيمية في تحسين كفاءة أداء أي منظمة؛ حيث إنها تعكس كيفية تفاعل العاملين بها واستجاباتهم للتغيير، وكيف ترسم المنظمة صورتها الذهنية لأصحاب المصلحة، سواء كانوا موظفين محتملين أو شركاء أو عملاء أو مجتمعات، وهو ما يتألف من المعتقدات التي يتبناها أعضاء المنظمة، وبشكل فعال، تُمثل الثقافة التنظيمية أيضاً الإجراءات والسياسات التي تسترشد بها وتدعم هذه المعتقدات.

فعلى الرغم من أهميتها، فإن الثقافة كموضوع للنقاش غالباً ما يثير الذعر عندما يضطر المديرون والقادة لتغييرها أو تدميرها من أجل تحسين منظماتهم، ويحدث هذا جزئياً لأن الثقافة تقدم كوجهة غامضة للحياة التنظيمية، ولكن من الصعب توجيهها أو تغييرها، فهي قوة غير مرئية تتغلغل في مؤسسة ما، وتصمم بشكل خفي على تصرفات وسلوكيات الأفراد؛ لذا لا يمكن التحكم فيها بسهولة.

ونظراً لأن العالم يتطلع إلى احتمالات إنشاء حالة جديدة لمرحلة ما بعد COVID-19، لا بد من قيام المنظمات بدراسة الآثار المترتبة على تغيير بيئاتها -في ظل العمل عن بعد- وإعادة تعريف الثقافة التنظيمية التي تأثرت بالقوى العاملة الموزعة خلال هذا الوقت، حيث إنه وفقاً لمصادر الاطلاع، فقد أعرب العديد من القادة عن قلقهم بشأن الحفاظ على ثقافة تنظيمية قوية خلال هذا الوباء.

قائمة المراجع

١- المراجع العربية

- الحربي، تعز (٢٠١٠). الثقافة التنظيمية وأثرها في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. دراسة حالة على الشركة اليمنية للصناعة والتجارة المحدودة - تعز.
- العاجز، إيهاب (٢٠١١). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية. دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي. غزة.
- الغضوري، العنود (٢٠٢٠). دور الثقافة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا.
- الكردي، أحمد (٢٠١٠). الثقافة التنظيمية.. وأهميتها، مدونة السلوك التنظيمي.
- بركان، أسماء وجليد، نور الدين (٢٠١٧). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري. مجلة الاقتصاد الجديد. العدد ١٧، مجلد ٢.
- بكري، عماد (٢٠١٦)، الثقافة التنظيمية وأثرها على نجاح المنظمات، الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة.

- خرموش، منى وبحري، صابر (٢٠٢١). الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة. مجلة روافد للدراسات والأبحاث الاجتماعية والإنسانية. جامعة عين تموشنت. الجزائر.
- رشيد، نور الدين (٢٠١٣). الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة.. الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات. العدد ١، مجلد ١. جامعة الجزائر ٢. الجزائر.
- رياحي، معمر ومانع، فاطمة (٢٠٢١). استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي. دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة الشطية. ولاية الشلف.
- عبد الرازق، خالدية وآخرون (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة. دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٩.
- عبد العالي، نشوان (٢٠١٨). الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق Sigma 6 في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى. مجلة تنمية الرافدين. المجلد ٢٧، العدد ١١٩. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الموصل. العراق.
- عبد الصمد، سعيدة (٢٠١٩). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية. دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة. دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة قاصدي مرباح.
- علقم، منير (٢٠١٣). الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية. دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. قسم إدارة الأعمال. جامعة الخليل.
- محمد، طمار والفضيل، تيمي (٢٠٢٠). دور الثقافة التنظيمية في إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية. المجلد ١٢. العدد ١. الجزء ٢١. جامعة البليدة.
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (٢٠٢١). دليل العمل الآمن واستمرارية الأعمال خلال جائحة كوفيد-١٩. متاح على: <https://bit.ly/32MERDY>
- منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (٢٠٢٠). تعافي الأعمال واستمرارها أثناء جائحة كورونا COVID 19. دليل إرشادي للشركات المتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر. منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية.
- منظمة العمل الدولية، (٢٠٢٠). العمل عن بُعد خلال جائحة "كوفيد-١٩" وما بعدها، دليل عملي. ترجمة: المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية، دمشق.
- نعمومي، مريم (٢٠٢٠). تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد ٢٣. معهد العلوم الاقتصادية.

٢- المراجع الأجنبية

- Brown, N. D et al. (2021). How Have Organizational Cultures Shifted During the COVID-19 Pandemic. California Management Review. California.
- Chatman, G (2020). Don't Let the Pandemic Sink Your Company Culture. Harvard Business Review. Harvard University. Available at: <https://bit.ly/3qKpjb1>
- Gencer et al. (2021). The relationship between organizational culture. organizational silence and job performance in hotels: the case of Kusadasi.
- Nguyen et al. (2021). The influence of organizational culture on corporate accountants. Ethical judgement and ethical intention in Vietnam.
- Holzmann, V et al. (2020). The Impact of Covid-19 on Organizational Culture: Communication and Conflict Management. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflicts; 24(2):1, 2020.
- Raghuram, (2021). Remote Work Implications for Organizational Culture. In: Kumar, P et al, Work from Home: Multi-level Perspectives on the New Normal. ISBN-13: 9781800716629
- Shea, T. et al. (2021). Knowledge management practices as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/vjikms-12-2020-0232
- Spicer, A (2020). Organizational Culture and COVID-19. Journal of Management Studies. The Business School, City. University of London: <https://bit.ly/3EO7BZR>
- Tembo, C.K. et al. (2021). Demystifying performance difference between local and foreign contractors through organisational culture. Built Environment Project and Asset Management. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-02-2021-0029>
- The Society for Human Resource Management -SHRM (2021). The Culture Effect: Why a Positive Workplace Culture is the New Currency. Cultures refresh report.SHRM.
- Wiedemann, Crystal (2021). The Great Transformation? The Cultural Implications of COVID-19. Barrett Values Centre.
- Wu, L et al. (2019). Aligning organizational culture and operations strategy to improve innovation outcomes: An integrated perspective in organizational management. Journal of Organizational Change Management. Vol. 32 No. 2. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2018-0073>
- Zapata & Gomez (2021). Intellectual capital, organizational culture and ambidexterity in Colombian firms. Universidad de Antioquia UdeA, Medelln, Colombia.

٣- المواقع الإلكترونية

- الموقع الرسمي للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة: <https://www.caoa.gov.eg>
- الموقع الرسمي لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار: <https://www.idsc.gov.eg>
- مدونة السلوك التنظيمي: <https://bit.ly/3Hq5WLR>
- MITSlon Management Review: <https://bit.ly/3Jwrx7n>
- SHRM: <https://bit.ly/3e2NjAP>
- Strategy& is a global strategy consulting business: <https://pwc.to/3eL6O1m>
- Test Gorilla: <https://bit.ly/3GSQ8B0>
- Vantage Circle: <https://bit.ly/32UqrBk>
- Wiley online Library, Journal of Management Studies: <https://bit.ly/3EO7BZR>
- <https://pwc.to/3eL6O1m>