



الجامعة: الانبـار
الكلية: الإدارة والاقتصاد
القسم: إدارة الأعمال
المادة: نظرية المنظمة/ المرحلة الثانية/ المحاضرة الثامنة
السنة الدراسية: ٢٠٢١-٢٠٢٢
استاذ المادة: م.د بلال كامل عودة

▪ المستوى الثالث: الافتراضات الأساسية:

تمثل الافتراضات المستوى غير المرئي للثقافة التنظيمية وتعكس:-

* الافتراضات التي كونها الأفراد عن أنفسهم وعن منظماتهم.

* طبيعة العلاقة بين أعضاء المنظمة بعضهم البعض، وهل يسود تلك العلاقة

التعاون أم المنافسة؟

* طبيعة العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

* ما يؤمن به الأفراد أنه حقيقي وغير قابل للنقاش.

أثرت الأفكار التي قدمها Schein في نموذجها والتي تنظر للثقافة التنظيمية كمفهوم يتكون من عدة مستويات على أفكار عدد من الباحثين من بينهم Hosted، فبعد اهتمامه بدراسة الثقافة الدولية بدأ في بداية التسعينات بدراسة الثقافة التنظيمية، وقدم ورفاقه نموذج لتلك الثقافة يتكون من أربعة مستويات وهي القيم، والرموز، والأبطال، والطقوس، حيث تعكس المستويات الثلاثة الأخيرة مستوى الثقافة الملحوظة في نموذج Schein.

بالرغم من تأكيد الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة مستويات ، فإن تلك المستويات لم تحظ باهتمام متساو من قبل الباحثين ، وكذلك تم اتباع منهجيات مختلفة عند دراسة كل مستوى ، وتعتبر الثقافة الملحوظة أقل مستوى تم دراسته وتم استخدام التحليل الوصفي "Qualitative" لدراسته، بينما حصلت القيم المشتركة، والنماذج السلوكية على قدر كبير من الاهتمام من قبل الباحثين، وظهرت مقاييس كمية لقياس هذين المستويين حيث قام Xenikou&Furnhan من خلال مراجعة تلك المقاييس بوضع نموذج يقيس كلا من القيم ونماذج السلوك بواسطة ستة أبعاد وهي الحاجة للإشباع، والتوجه بالمهام، والتوجه بالأفراد، و التوجه بالنمو، والعلاقات الاجتماعية الإيجابية، وكذلك الحاجة للأمن.

مما سبق يتضح لنا أن نموذج Schein كان له تأثير على العديد من الباحثين، ولكن

رغم ذلك يمكن أن يوجه لهذا النموذج بعض الانتقادات من بينها:-

١- النظر للثقافة التنظيمية كمفهوم يتكون من عدة مستويات خلق صعوبة في الربط بين تلك المستويات، ودفع الباحثين في دراساتهم التطبيقية لعدم تناول تلك المستويات بصورة مجتمعة مما أدى لعدم إعطاء صورة متكاملة عن الثقافة التنظيمية.

٢- لم يربط النموذج مستويات الثقافة التنظيمية بممارسات إدارية يمكن قياسها.

٣- اعتبار بعض المستويات وبخاصة الثقافة الملحوظة، والافتراضات الأساسية منفردة تختلف من منظمة وأخرى، ووضع قيود على إمكانية مقارنة، وإدارة وتغيير الثقافة التنظيمية.

٤- لم يتم الربط بين تلك المستويات والمخرجات التنظيمية مما قلل من أهمية دراستها.

نتيجة للانتقادات السابقة ظهرت نماذج أخرى للثقافة التنظيمية لا تنظر للثقافة التنظيمية باعتبارها مكونة من عدة مستويات، ولكنها تركز على مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية التي يمكن قياسها، وبالتالي مقارنتها بين المنظمات ويمكن ربطها بنتائج أعمال المنظمة ومن بين تلك النماذج نموذج القيم التنافسية، ونموذج Denison اللذان ركزا على عناصر الثقافة التنظيمية المرتبطة بالأداء التنظيمي والفعالية التنظيمية، وفيما يلي شرح لكل منها.

٢- نموذج هيكل القيم التنافسية: "CVF"

قدم هذا النموذج Quinn & Rothrbough ثم طور بواسطة Quinn ورفاقه، ويركز على خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية التي يمكن ربطها بالفعالية التنظيمية.

تعتمد فكرة النموذج على أن تقييم بعض الخصائص التنظيمية الداخلية يعكس الثقافة التنظيمية، والتركيز على القيم لإمكانية تقييمها ومقارنتها.

يركز هذا النموذج على بعدين هما:-

▪ البعد الأول: يعكس توجه المنظمة وهل هو نحو البيئة الداخلية أو الخارجية.

▪ البعد الثاني: يعكس تركيز المنظمة على المرونة مقابل الثبات والرقابة.

ويمكن توضيح النموذج في الشكل التالي:-

شكل رقم (٦)

نموذج هيكل القيم التنافسية

المرونة

Flexible

	الفريق GROUP	التطوير DEVELOPMENT	
التركيز الداخلي Internal focus	الهرمية HIERARCHICAL	الرشيد RATIONAL	التركيز الخارجي External focus

الثبات والرقابة

Stable & control

من خلال الشكل السابق يتضح أن تقاطع البعدين أدى إلي وجود أربع خصائص

للثقافة التنظيمية وهي:-

أ- التطوير:

حيث تركيز المنظمة على قيم المرونة مع التركيز على البيئة الخارجية، وتتصف المنظمة بالقدرة على التكيف، والابتكار، والمخاطرة، والتعاون، والاعتماد على الاتصالات الأفقية.

ب - الفريق:

تركيز المنظمة على قيم المرونة مع التركيز على البيئة الداخلية، وتوجه المنظمة اهتمامها نحو العاملين، وبالتالي يتم التركيز على فرق العمل، والتدريب، ومشاركة العاملين في جميع النواحي المتعلقة بعملهم ومنحهم درجة عالية من الثقة.

ج- الهرمية:

تركيز المنظمة على قيم الثبات والرقابة والتركيز على البيئة الداخلية، وتتصف المنظمة بالمركزية، والرقابة، والقواعد الرسمية.

د- الرشد:

تركيز المنظمة على قيم الثبات والرقابة مع التركيز على البيئة الخارجية، حيث مركزية اتخاذ القرارات، والتعاون الرسمي، والتوجه بالإنتاج، وربط الحوافز بالإنتاج.

وقد أوضح Goodman ورفاقه أن الخصائص السابقة غير متعارضة، وأن كل خاصية من تلك الخصائص تلقى الضوء على جانب من جوانب العملية التنظيمية، حيث تحتاج كل منظمة إلى المرونة والثبات وكذلك التركيز على البيئة الداخلية والخارجية في المواقف المختلفة

وقد أكد بعض الباحثين أن تلك الخصائص موجودة في جميع المنظمات، وأن ذلك لا يعنى تشابه الثقافة التنظيمية لجميع المنظمات، حيث تتفاوت درجة تلك الخصائص باختلاف دورة حياة المنظمة ونمط الصناعة التي تنتمي لها.

٣- نموذج Denison:

قدم هذا النموذج Denison 1990 وطوره Denison & Mishra 1995 ويتسم النموذج ببعض الخصائص التي تميزه عن نماذج الثقافة الأخرى ومن بينها:-

أ- يوضح كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، حيث يركز على خصائص الثقافة التنظيمية التي أثبتت الدراسات أن لها تأثيرا على الأداء التنظيمي.

ب- يركز النموذج على المقارنة العامة للثقافة التنظيمية عند مستوى القيم، على عكس العديد من النماذج الأخرى التي تركز على تفرد الثقافة التنظيمية.

ج- وفي نفس الوقت الذي يؤكد على إمكانية مقارنة الثقافة التنظيمية، يوضح أن هناك مكونات متعمقة للثقافة التنظيمية من الصعب تعميمها ومقارنتها.

د- حدد الممارسات الإدارية المستخدمة لقياس خصائص الثقافة التنظيمية، وبالتالي ساعد على رسم صورة واضحة للثقافة في المنظمة .

يتكون النموذج من أربع خصائص للثقافة التنظيمية تعتمد على بعدين وهما:-

▪ **البعد الأول:** المدى الذي تتطلب عنده البيئة من المنظمة التركيز على الثبات أو التغيير والمرونة .

▪ **البعد الثاني:** يركز على التوجه الاستراتيجي وهل يتجه نحو التوجه الداخلي أم الخارجي.