وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف – المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

ثقافة المنظمة

"Organizational Culture"

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر

تخصص: إدارة الموارد البشرية - أكاديمي

إعداد

د. يوسفي كمال

السنة الجامعية: 2026/2025



﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

صدق الله العظيم

(سورة البقرة: 32)

قال رسول الله ﷺ

«عَلِّموا ولا تُعَنِّفوا فإنَّ المعلِّمَ خيرٌ منَ المعنِّفِ»

صدق رسول الله ﷺ

أخرجه الحارث عن أبي هريرة

مطبوعة محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

مطبوعة محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

مطبوعة محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

مطبوعة محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

مطبوعة محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

مطبوعة محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

مطبوعة محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

المحور الأول

ثقافة المنظمة: مدخل مفاهيمي

Organizational Culture: A Conceptual Introduction

"الثقافة التنظيمية تلتهم الاستراتيجية على الإفطار".

"Culture eats strategy for breakfast."

||Peter Drucker||

"بيتر دراكر" هو أحد أهم روّاد الفكر الإداري في القرن العشرين، يؤكد هنا أن نجاح أي منظمة لا يعتمد فقط على التخطيط أو الاستراتيجيات، بل يعتمد قبل ذلك على ثقافة المنظمة نفسها.
فالثقافة قد تدعم الاستراتيجية أو قد تُفشلها مهما كانت محكمة الصياغة.

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

المحور الثاني

بناء وتشكيل ثقافة المنظمة

Building and Shaping Organizational Culture

"أهم ما يفعله القادة حقّاً هو خلق الثقافة وإدارتها".

|| Edgar Schein||

يشير "شاين" هنا إلى أن القيادة ليست فقط وضع أهداف وخطط،

بل هي قبل ذلك وبعده بناء ثقافة قادرة على توجيه سلوك الأفراد وتحقيق التكيّف والفعالية

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

المحور الثالث

نماذج ونظريات ثقافة المنظمة

Organizational Culture: Models and Theoretical Approaches

"ليست الثقافة شيئاً تمتلكه المنظمة... بل هي شيء تكونه المنظمة".

||Joanne Martin||

تشير "جوان مارتن" - إحدى أبرز الباحثين في دراسات الثقافة التنظيمية - إلى أن الثقافة ليست مجرد عنصر خارجي أو مورد إضافي تضعه المنظمة ضمن أدواتها، بل هي الكيان الذي تتشكل من خلاله هوية المنظمة وطرق تفكيرها وسلوكها.
فالثقافة لا تُختزل في القواعد أو الشعارات، بل تتمثل في معنى أعمق يتجسد في الممارسات اليومية، والقصص المتداولة، والافتراضات التي تحكم العلاقات. ولهذا جاءت النماذج والنظريات المختلفة لمحاولة تفسير هذا "الكائن الحي" الذي يشكّل المنظمة من الداخل ويؤثر في كل قرار وسلوك داخلها.

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

تمهيد

تعددت المقاربات التي ناقشت ثقافة المنظمة، وتنوّعت النظريات المتعلقة بها تبعًا لتنوع الخلفيات الفكرية للباحثين: علم الاجتماع، الأنثروبولوجيا، السلوك التنظيمي، ونظرية الإدارة. وقد أدى هذا التنوع إلى ظهور نماذج تحليلية تحاول تفسير كيفية تكوّن الثقافة، وما عناصرها الأساسية، وكيف تؤثر في سلوك الأفراد والأداء.

تكمن أهمية هذه النماذج في أنّها لا تكتفي بوصف الثقافة بل تقدم أدوات تساعد المديرين والباحثين على قياسها، تشخيصها، وتطويرها. ويعرض هذا المحور أهم النماذج والنظريات التي كان لها تأثير واسع في حقل الثقافة التنظيمية.

وتبرز قيمة هذه النماذج في قدرتها على كشف العلاقات الخفية التي تربط بين القيم والسلوك والنتائج التنظيمية.

كما تمنح المنظمات إطارًا لفهم جذور التحديات التي تواجهها في مجالات القيادة، والتواصل، والتحفيز. وتساعد كذلك على مقارنة الثقافات المختلفة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها. وبذلك تُعد هذه النماذج أدوات استراتيجية تمكّن المؤسسات من توجيه ثقافتها نحو مزيد من الفعالية والقدرة على التكيّف.

I. نماذج ثقافة المنظمة

يعود تنوّع نماذج قياس وفهم ثقافة المنظمة إلى اختلاف **أحجام المنظمات، طبيعة أنشطتها، وبيئاتها المحلية والدولية**؛ لذلك لا يوجد نموذج واحد يصلح لكل المنظمات. بل يُنظر إلى هذه النماذج كأدوات تحليل يمكن اختيار الأنسب منها تبعًا للسياق.

1. نموذج Schein للثقافة التنظيمية

طوّر إدغار شاين (Edgar Schein) خلال الثمانينيات ما عُرف بنموذج **مستويات الثقافة التنظيمية**، أو ما يُشار إليه أحيانًا بـ"نظرية التأثير الثقافي". يقوم هذا النموذج على فكرة أن الثقافة التنظيمية ليست طبقة واحدة، بل هي **ثلاثة مستويات متراكبة** تمتد من السطحي المرئي إلى العميق غير الواعي:

أ. المستوى الأول: المظاهر العلنية (Artifacts)

هي كل ما يمكن **مشاهدته ولمسه وسماعه** داخل المنظمة، وتمثل الدليل الأول على ثقافتها، مثل:

- تصميم المباني والمكاتب والهندسة المعمارية؛

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

ب- ثقافة المنظمة والأداء المتميز

يرى Peters & Waterman أن:

- المنظمات ذات الأداء العالي **تعتمد ممارسات إدارية تنبع من قيم ثقافية واضحة**؛
- الثقافة هي التي تدفع الأفراد نحو **الاجتهاد، الابتكار، وخدمة الزبون**؛
- كلما كانت القيم الثقافية محددة ومشتركة، كان الأداء أكثر تميزًا واستقرارًا.

ج. خصائص المنظمات المتميزة

من بين الخصائص التي حدداها للمنظمات الناجحة:

1. **التحيز نحو الفعل:**
   - الميل إلى التجريب والعمل بدلًا من الإفراط في التحليل.
2. **الارتباط الوثيق بالزبون:**
   - فهم عميق لاحتياجاته، ومرونة في الاستجابة لها.
3. **الاستقلالية والريادة:**
   - تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، ودعم روح الريادة.
4. **الإنتاجية من خلال الأفراد:**
   - اعتبار العاملين مصدرًا أساسياً للقيمة، والاستثمار فيهم.
5. **امتلاك الإدارة لـ"إطار" واضح:**
   - قيم مركزية ثابتة توجه القرارات، مع مرونة في الأساليب.
6. **المواظبة والعمل الدؤوب:**
   - ثقافة عمل جادة، تحترم الانضباط والاستمرارية.
7. **البساطة في الهيكل:**
   - هياكل تنظيمية بسيطة، وبيروقراطية أقل.
8. **الطلاقة مع التحكم:**
   - حرية ومساحة للمبادرة، مع وجود ضوابط تحافظ على تماسك المنظمة.

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

المحور الرابع

إدارة التغيير الثقافي

Cultural Change Management

"لا يمكننا تغيير الريح، لكن يمكننا تعديل أشرعتنا"

"We cannot change the wind, but we can adjust the sails."

|| Aristotle||

يشير هذا القول إلى أن التغيير ليس مجرد مقاومة أو استسلام، بل هو قدرة على التكيّف الواعي وتوجيه المسار وفق ما تمليه الظروف. وفي سياق المنظمة، يعني ذلك أن الثقافة ليست ثابتة، بل تتأثر ببيئتها وتحدياتها وتحولاتها. وعلى الإدارة أن تعيد "ضبط الأشرعة" عبر تعديل القيم والعمليات والأنماط السلوكية بما ينسجم مع الاتجاه الجديد. فالتغيير الثقافي ليس حدثًا عابرًا، بل عملية استراتيجية تتطلب مرونة ورؤية وقدرة على قيادة الأفراد نحو مستقبل أكثر ملاءمة وفاعلية.

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

المحور الخامس

تحليل ثقافة المنظمة

Analyzing Organizational Culture

"لا يمكنك إدارة ما لا تستطيع قياسه، ولا تستطيع قياس ما لا تفهمه."

"You can't manage what you can't measure,

And you can't measure what you don't understand."

||W. Edwards Deming||

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

المحور السادس

ثقافة المنظمة والأداء المتميز

-حالات عملية لمنظمات رائدة-

Organizational Culture and Superior Performance

-Case Studies of Leading Organizations-

"الثقافة هي ما يفعله الناس عندما لا يراقبهم أحد".

"Culture is what people do when no one is watching."

||Herb Kelleher||

يُشير "كيلهير" هنا إلى أن ثقافة المنظمة لا تُقاس بالشعارات أو الوثائق الرسمية، بل بالسلوك الفعلي للعاملين في اللحظات اليومية البسيطة. فحين تصبح القيم جزءًا من الممارسة التلقائية للعامل، وليس شيئًا يُفرض عليه، تتحول الثقافة إلى قوة تدفع نحو الأداء المتميز.

ولهذا السبب نجحت مؤسسات كثيرة — مثل شركة Southwest — في تحقيق مستويات عالية من الرضا، والجودة، والإبداع؛ لأنها بنت ثقافة تُوجّه السلوك حتى في غياب الرقابة، فتجعل التفوق عادةً لا ظرفًا استثنائيًا.

المحور السادس: ثقافة المنظمة والأداء المتميز

(دور ثقافة المنظمة في تحقيق الأداء المتميز – حالات عملية لمنظمات رائدة)

المعارف المستهدفة:

- استيعاب مفهوم الأداء المتميز ومستوياته وأهميته وأهدافه وأسبابه الدافعة.
- التعرف على نماذج الأداء المتميز (الأوروبي، الياباني، الأمريكي) وكيف تُستخدم كأطر لتحسين أداء المؤسسات.
- تحليل العلاقة بين ثقافة المنظمة وبين تحقيق الأداء المتميز في الواقع العملي.
- استيعاب ملامح الثقافة التنظيمية في كل من: والت ديزني (منظمة أمريكية)، تويوتا (منظمة يابانية)، آبل (شركة متعددة الجنسيات).
- استخلاص الدروس والعبر التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الوطنية من تجارب المنظمات الرائدة.

الكلمات الدلالية:

الأداء المتميز، الأداء الشامل، التميز المؤسسي، الجودة الشاملة، النموذج الأوروبي للتميز EFQM، نموذج دمينغ، نموذج بالدريج، ثقافة والت ديزني، ثقافة تويوتا، ثقافة آبل، الإبداع، التحسين المستمر، الميزة التنافسية..

محاور المحاضرة:

- تمهيد
- مفاهيم أساسية حول الأداء المتميز
- نموذج عن منظمات أمريكية – ثقافة منظمة والت ديزني
- نموذج عن منظمات يابانية – ثقافة منظمة تويوتا
- نموذج عن شركات متعددة الجنسيات – ثقافة شركة آبل
- خلاصة
- أسئلة المحور السادس.

تمهيد

أصبحت ثقافة المنظمة اليوم من أهم العناصر المؤثرة في:

- سلوك الأفراد؛
- أسلوب القيادة؛
- طريقة اتخاذ القرار؛
- القدرة على التكيف مع البيئة؛
- والأهم: تحقيق أداء متميز ومستدام.

فالمنظمة لا تُقيَّم فقط من خلال مواردها المادية أو تكنولوجيتها، بل تُقيَّم أيضاً من خلال: عقليتها؛ قيمها؛ ومعتقداتها التنظيمية؛ أي ثقافتها التي تشكل القاسم المشترك بين أعضائها، وتوجّههم نحو سلوك معين.

وقد بينت تجارب منظمات عالمية رائدة أن الثقافة التنظيمية القوية والملائمة كانت عنصراً حاسماً في:

تماسك الأعضاء؛ الحفاظ على هوية الجماعة؛ تحسين الأداء؛ وتحقيق التفوق في الأسواق المحلية والعالمية.

في هذا المحور سنبدأ بتوضيح مفهوم الأداء المتميز، ثم ننتقل إلى حالات عملية لمنظمات رائدة من بيئات مختلفة، لنرى كيف ساعدتها ثقافتها على الوصول إلى مستويات عالية من الأداء.

I. مفاهيم أساسية حول الأداء المتميز

في عالم تتسارع فيه التغيرات وتتزايد فيه حدة المنافسة، لم يعد الأداء الجيد كافيًا لضمان بقاء المؤسسات ونموّها، بل أصبح التميز شرطًا استراتيجيًا لتحقيق التفوق وبناء مكانة تنافسية طويلة الأمد. ومن هنا ظهرت مفاهيم وأطر علمية تساعد المنظمات على فهم طبيعة الأداء المتفوق وكيفية الوصول إليه بشكل منهجي ومستدام.

1- تعريف الأداء المتميز

ظهر مفهوم **الأداء المتميز** أو **الأداء الشامل المتفوق** للتعبير عن الحاجة إلى:

- مدخل شامل يربط بين عناصر المؤسسة الداخلية؛
- ومتطلبات البيئة الخارجية؛
- ويضمن بناء مؤسسة قادرة على مواجهة المتغيرات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

من أهم التعريفات التي تناولت الأداء المتميز:

- هو: الأداء الذي تنفرد به المؤسسة عن غيرها، ويجعلها في **موقع متفوق وبعيد عن المنافسة**، ويُعدّ نتيجةً لتكامل جهود القوى العاملة فيها.
- وهو أيضاً: أعلى مستوى من مستويات الأداء، يسمح للمؤسسة باحتلال **موقع فريد في السوق**، وبناء معرفة تراكمية تعكس نجاحها وقدرتها على التكيف.
- كما يُنظر إليه على أنه: عملية **تقييم وتحسين ذاتي مستمر** تهدف إلى رفع فاعلية المنظمة، وتحسين موقفها التنافسي، وزيادة مرونة العمل فيها، بمشاركة جميع العاملين في جميع الأقسام.
- ويتفق عدد من الباحثين على أن الأداء المتميز هو: **استخدام ذكي للمعلومات والموارد الاستراتيجية** للوصول إلى نتائج مبتكرة ذات معنى للمؤسسة وأصحاب المصلحة.

باختصار يمكن القول أن: الأداء المتميز هو **توظيف أمثل للقدرات والإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية**، لتحقيق تفوق في الأداء يضع المؤسسة في موقع تنافسي فريد، ويضمن لها البقاء والاستمرار، مع تحقيق نتائج غير مسبوقة على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة.

2- مستويات الأداء المتميز

لا يقتصر التميز على الأفراد فقط، بل يمتد إلى الجماعات والمؤسسات. ويمكن الحديث عن ثلاثة مستويات:

أ. التميّز على مستوى الفرد

- قدرة الفرد على إنجاز مهامه بنتائج تفوق المعتاد؛
- التفوق على نفسه وعلى الآخرين؛
- تقليل الأخطاء والانحرافات عبر وضوح الرؤية، التخطيط، والتقويم المستمر.

ب. التميّز على مستوى الجماعة (الفريق)

- يتحقق من خلال تآزر أفراد الفريق؛
- تميّز الفريق غالباً **أكبر من مجموع تميز الأفراد**؛
- يعتمد على تواصل فعّال، وتقاسم المعرفة، وروح التعاون.

ج. التميّز على مستوى المؤسسة

- ناتج عن الجهد التعاوني لجميع الأعضاء؛
- يرتبط بالإبداع والابتكار على الصعيد التنظيمي؛
- يرتكز على عناصر منها:
  - **القادة** :نمط القيادة، القدرة على التحفيز، دعم الأفكار الجديدة.
  - **الهيكل التنظيمي والثقافة** :ثقافة تشجع على الإبداع، مناخ داعم، حرية مسؤولة.
  - **المحيط الخارجي** :الانفتاح على البيئة، المسح البيئي، متابعة التغيرات التكنولوجية والسوقية.

3- أهمية وأهداف الأداء المتميز

لا تتجلى أهمية الأداء المتميز في نتائجه فقط، بل في كونه فلسفة إدارية شاملة تُوجّه جهود المؤسسة نحو الاستخدام الأمثل لمواردها، وتمكنها من مواجهة الضغوط البيئية، واستثمار الفرص، وتحويل التحديات إلى مسارات للتطوير والنمو. إنه الطريق نحو بناء مؤسسة مرنة، فعّالة، وقادرة على الابتكار المستمر.

أ) أهمية الأداء المتميز

في ظل العولمة؛ المنافسة الحادة؛ التطور التكنولوجي السريع؛ أصبح تحقيق أداء متميز **ضرورة** وليس خياراً. وتتجلى أهميته في:

- مساعدة المنظمة على وضع **معايير واضحة** لتطوير رسالتها واستراتيجياتها.
- الكشف عن العناصر ذات الكفاءة العالية، ووضعها في مواقع مناسبة.
- تشخيص العناصر التي تحتاج إلى تدريب أو دعم.
- ضمان التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية.
- اكتشاف الأخطاء والانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- تعزيز الشمولية والعقلانية في التخطيط واتخاذ القرار.
- خلق بيئة تدعم **التحسين المستمر**.
- تعزيز المشاركة والمسؤولية الجماعية.

ب) أهداف الأداء المتميز

من أبرز الأهداف:

- تعزيز **القدرة التنافسية** للمؤسسة في الأسواق المحلية والعالمية.
- تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية من خلال الأداء الجيد للأنشطة.
- رفع مستوى **الرضا الوظيفي** وتخفيض الغياب ودوران العمالة.
- تحقيق **تنمية مستدامة** للمؤسسة.
- بناء ثقافة تركز على **العميل**)داخلياً وخارجياً.(
- تحسين نوعية المخرجات والخدمات.
- زيادة الكفاءة عبر التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- الحفاظ على الزبائن وإرضائهم على المدى الطويل.

4- الأسباب الدافعة إلى تبني فلسفة الأداء المتميز

من أهم هذه الأسباب:

- **التغير السريع والثابت:** تحوّل الاقتصاد نحو الانفتاح، العولمة، اقتصاد السوق، مما فرض على المؤسسات البحث عن التميز كشرط للبقاء.
- **الانتقال من وفرة الخدمة إلى جودة الخدمة:** لم تعد الكمية وحدها كافية، بل أصبح الحكم النهائي للزبون على **الجودة والقيمة المضافة**.
- **منافسة بلا حدود:** الأسواق عالمية، والمنافسة تقطع الحدود الجغرافية، مما يتطلب أداءً متميزاً لتحقيق التفوق المستديم.
- **الحفاظ على المكان والمكانة:** الأداء الضعيف يؤدي إلى فقدان مواقع السوق، والعمل بعشوائية، وبالتالي تراجع المكانة التنافسية.
- **تكنولوجيا المعلومات:** التطور في تكنولوجيا المعلومات غيّر طبيعة الوظائف، وفتح المجال لطرق جديدة في الإنتاج والتسويق، مما جعل التميز ضرورة لمواكبة هذا التطور.

5- نماذج الأداء المتميز

هناك نماذج عالمية تُستخدم كإطارات إرشادية لتقييم الأداء، واكتشاف مجالات التحسين، من أهمها:

أ) النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

- نشأ سنة 1992 مرتبطاً بالجائزة الأوروبية للجودة.
- يُعرَّف بأنه:

  الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج.
- من أسسه الرئيسية:
  - **الأهداف الواضحة:** تحديد أهداف لجميع أصحاب المصلحة (عملاء، عاملين، موردين، مجتمع...).
  - **التركيز على العملاء:** العميل هو الحكم النهائي على تميز الأداء.
  - **القيادة الفعّالة:** دور القادة في وضع الرؤية والقيم وتوجيه السلوك.
  - **الإدارة بالعمليات المتكاملة:** ربط الأنشطة في شكل عمليات مترابطة تُدار على أساس معلومات صحيحة.
  - **تنمية وتمكين الأفراد:** خلق بيئة تشجع العاملين، وتبني ثقافة الثقة والتعاون.
  - **التعلم والابتكار والتجديد:** الاستفادة من المعارف والخبرات لتطوير العمليات والمنتجات.
  - **تنمية علاقات الشراكة والتحالف:** مع الموردين، الشركاء، المجتمع.
  - **المسؤولية الاجتماعية:** احترام المجتمع والالتزام بقيمه وقوانينه.

ب) النموذج الياباني للتميز (نموذج دمينغ)

- يرتبط باسم **William Deming**، أحد رواد الجودة الشاملة.
- يقوم على أربعة عشر مبدأ، يمكن تلخيصها في:
  - خلق هدف ثابت لتحسين المنتجات والخدمات.
  - تبني فلسفة التطوير والتحسين المستمر.
  - تقليل الاعتماد على التفتيش النهائي والتركيز على جودة العملية.

- عدم اختيار الموردين على أساس السعر فقط.
- التحسين المستمر لجميع العمليات.
- تدريب العاملين بأساليب حديثة.
- تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة.
- إزالة الخوف من نفوس العاملين وتعزيز بيئة آمنة.
- إزالة العوائق بين الأقسام.
- التخلي عن الشعارات الفارغة دون وسائل.
- عدم وضع أرقام إنتاجية غير مرتبطة بالجودة.
- إنشاء برامج للتعليم والتدريب الدائم.
- تشجيع كل فرد على بذل جهده في التطوير المستمر.

ج) النموذج الأمريكي للتميز (نموذج بالدريج- Baldrige)

- أُنشئت جائزة بالدريج سنة 1987 في الولايات المتحدة.
- يهدف النموذج إلى تطوير مفاهيم التميز ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات.
- يعتمد على مفاهيم أساسية مثل:
  - **قيادة ذات رؤية** :تحديد رؤية واتجاهات وقيم واضحة.
  - **التعلم التنظيمي والشخصي** :التحسين المستمر والتكيف.
  - **قيمة العاملين والشركاء** :أهمية المعرفة والمهارات والإبداع.
  - **المرونة التنظيمية** :سرعة الحركة والقدرة على التغيير.
  - **التركيز على المستقبل** :فهم العوامل قصيرة وطويلة الأجل المؤثرة.
  - **الإدارة لتحقيق الإبداع** :تشجيع التغيير والتحسين المستمر.
  - **الإدارة بالو اقع** :بناء القرارات على البيانات والمعلومات.

- **المسؤولية العامة والمواطنة** :السلوك الأخلاقي وخدمة المجتمع.
- **التركيزعلى النتائج وخلق القيمة** :لجميع الأطراف المعنية.

- يقسم معايير التميز إلى ثلاث مجموعات رئيسية:
  - القيادة، الاستراتيجية، التركيز على العملاء؛
  - الموارد البشرية، العمليات، نتائج الأعمال؛
  - إدارة المعرفة، البيئة التنظيمية، الربط بين المعايير.

II. نموذج عن منظمات أمريكية – ثقافة منظمة والت ديزني

تُعدُّ ديزني مثالًا عالميًا على كيفية تحويل الثقافة التنظيمية إلى مصدر دائم للتميز، حيث استطاعت أن تبني عالمًا كاملاً من السحر والإبهار يقوم على قيم واضحة وسلوكيات منسجمة تنعكس في كل تجربة يقدمها العاملون للضيف، مما جعلها نموذجًا يُدرَّس في القيادة، والإبداع، وإدارة الموارد البشرية.

1- لمحة عن والت ديزني

- شركة أمريكية بدأت سنة 1923 كاستوديو صغير للرسوم المتحركة.
- اشتهرت بشخصية **ميكي ماوس**، ثم توسعت إلى:
  - إنتاج الأفلام؛
  - المنتزهات والمدن الترفيهية؛
  - شبكات الإعلام؛
  - المنتجات الاستهلاكية.
- تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية:
  - إنتاج الأفلام؛
  - السلع الاستهلاكية؛
  - الخدمات الترفيهية (وهو الأكبر مساهمة في الأرباح بنحو 65%).

2- فلسفة وثقافة ديزني

أطلقت ديزني خطة بعنوان" :**تحقيق السعادة للجميع من خلال السحر**"، تقوم على:

- النزاهة؛
- الابتكار؛
- التدريب المستمر؛
- الاهتمام بالتفاصيل؛
- صناعة تجربة "ساحرة" للعميل (الضيف).

3- ملامح ثقافة ديزني في إدارة الموارد البشرية

من أبرز ممارساتها الثقافية:

- **التوظيف عبر التوصية:** الاعتماد على ترشيحات العاملين الحاليين لاستقطاب أفضل المرشحين بأقل تكلفة.
- **الاختيار الدقيق:** تعريض المترشحين لمقابلتين على الأقل للتأكد من توافقهم مع معايير ديزني (المظهر، السلوك، الحضور...).
- **برنامج التأقلم الاجتماعي المكثف:**
  - يدوم حوالي 8 ساعات؛
  - يعرّف الموظف الجديد بتاريخ ديزني، قيمها، رسالتها، وأسلوب السلوك المطلوب.
- **برنامج تدريبي أولي مكثف (حوالي 40 ساعة):**
  - 25ساعة منه تدريب على رأس العمل في الحدائق والمدن الترفيهية؛
  - يهدف لترسيخ ثقافة التعامل مع "الضيف" وتقديم تجربة متميزة.
- **لغة ثقافية خاصة:** استخدام مصطلحات تعكس ثقافة ديزني، مثل:
  - "فريق" بدل "عاملين"،
  - "أدوار" بدل "وظائف"،

- "أدوات جذب" بدل "ألعاب"،
- "ضيوف" بدل "عملاء."

- **تكريس القيم بالشعارات والرموز:** تعليق شعارات قيَمية في كل مكان لتعزيز الثقافة (خدمة، ابتسامة، سحر التجربة...).
- **بناء تماسك اجتماعي:** تنظيم مسابقات رياضية، رحلات، حفلات... لتقوية العلاقات بين العاملين وتوحيدهم حول قيم مشتركة.
- **المكافأة على السلوك الثقافي المستهدف:** مكافأة العاملين الذين يجسدون قيم ديزني (الحماس، اللطف، المبادرة، العمل الجماعي).
- **تكييف الموقع مع الثقافة المحلية:**
  - مواقع ديزني حول العالم متشابهة من حيث "روح ديزني"؛
  - لكنها تعدل التفاصيل بما يتوافق مع ثقافة البلد المضيف (اليابان، أوروبا...).

4- جوهر ثقافة ديزني

ترتكز ثقافة ديزني على مبادئ:

- التركيز الشديد على **الثبات والتفاصيل**؛
- التقدم المستمر بالاعتماد على **الإبداع والحلم والخيال**؛
- التحكم بالصورة "الساحرة" للعلامة والحفاظ عليها؛
- إسعاد الملايين من الناس والاحتفاء بالقيم الإيجابية.

النتيجة: ثقافة ديزني تجعل العاملين جزءاً من "عالم سحري"، يشعرون بالفخر والانتماء، وهو ما ينعكس على **أداء متميزوتجربة عميل فريدة**.

III. نموذج عن منظمات يابانية – ثقافة منظمة تويوتا

أصبحت تويوتا رمزًا عالميًا للجودة والإنتاج الرشيق، ليس فقط بفضل تقنيات الإنتاج، بل بسبب ثقافة عميقة تُقدّر الإنسان، وتعلي من شأن التحسين المستمر، وتحوّل كل مشكلة إلى فرصة للتعلم. إنها ثقافة تُجسد الروح اليابانية في الانضباط، والاحترام، والسعي نحو الكمال.

1- خلفية عامة

- اليابان مجتمع ذو ثقافة مميزة:
  - استقلالية؛
  - ولاء؛
  - مواطنة؛
  - إخلاص في العمل؛
  - رغبة في اكتساب الاحترام الاجتماعي عبر المساهمة في التنمية.
- هذه القيم انعكست في منظمات مثل **تويوتا**، حتى أصبحت رمزاً للجودة والإنتاج الرشيق على مستوى العالم.

2- فلسفة نظام تويوتا للإنتاج

يعتمد نظام تويوتا على:

- موازنة دور الأفراد (العامل البشري) مع النظام التقني؛
- التركيز على **القيمة المضافة**؛
- محاربة الهدر؛
- التحسين المستمر؛
- إرضاء الزبون وفق فلسفة طويلة الأمد.

3- مبادئ ثقافة تويوتا

من أهم المبادئ:

- **قرارات مبنية على فلسفة طويلة الأمد:** حتى لو تعارضت مؤقتاً مع الأهداف المادية قصيرة المدى.
- **استمرارية العمليات وربطها ببعضها:** لخلق تدفق سلس للعمل، يسهل حل المشكلات ويشجع على الابتكار.
- **نظام السحب:(Just in Time)**
  - تجنب الإفراط في الإنتاج؛

- الإنتاج على أساس الطلب الفعلي؛
- التقليل من المخزون إلى أدنى حد.

- **تحقيق الاستقرار في الإنتاج:** الاستقرار شرط لتطبيق نظم السحب والإنتاج الرشيق بنجاح.
- **جودة من المصدر – مبدأ"Jidoka"**
  - إيقاف العملية عند ظهور مشكلة؛
  - معالجة الخلل فوراً؛
  - استخدام آلات ذكية توقف نفسها في حالة الخلل.
- **توحيد أنماط العمل:** المهام المنفذة بنمط موحد تسهّل التحسين والتحليل، وتُعد أساساً للجودة.
- **المر اقبة البصرية:** لوحات، مؤشرات، ألوان... تسمح برؤية الوضع بسرعة ومعرفة مواضع الخلل.
- **تقنيات موثوقة:** استخدام التكنولوجيا التي أثبتت فعاليتها، لا مجرد "أحدث ما في السوق."
- **إعداد قياديين من داخل الشركة:** يفهمون فلسفة تويوتا عملياً وقيمياً، ويجسّدونها في سلوكهم.
- **إنشاء فرق عمل منسجمة مع الفلسفة:** اختيار وتطوير أفراد قادرين على العمل ضمن ثقافة التحسين المستمر.
- **المعاينة الميدانية (Genchi Genbutsu):** النزول إلى "الميدان" لفهم المشكلات من مصدرها الحقيقي.
- **اتخاذ قرارات بتأنٍّ وتنفيذها بسرعة:** نقاش متروٍ، ثم تنفيذ حازم وسريع.
- **التحول إلى "منظمة متعلمة:"** عبر التأمل والتحسين المستمر والتعلم من التجارب.

النتيجة: ثقافة تويوتا القائمة على **احترام الأفراد + التحسين المستمر** أدت إلى أداء متميز، وجودة عالية، وقدرة على المنافسة العالمية لعقود.

IV. نموذج عن شركات متعددة الجنسيات – ثقافة شركة آبل

جسّدت آبل على مدى عقود ثقافة مختلفة جذريًا تقوم على الإبداع، والجرأة، وكسر المألوف، وتحويل التكنولوجيا إلى تجربة إنسانية متكاملة. لقد جعلت من ثقافتها مصدرًا لإلهام العاملين، ومحركًا لابتكارات غيّرت العالم، ورسّخت مكانتها كشركة رائدة تتجاوز الحدود والثقافات.

1- ماهية الشركة متعددة الجنسيات

- مؤسسة تملكها جنسيات متعددة؛
- تُدار من طرف أشخاص من جنسيات مختلفة؛
- تعمل في دول عديدة (الدولة الأم + دول مضيفة)؛
- تخطط استراتيجيتها في المركز الرئيسي، لكن نشاطها يتجاوز الحدود الوطنية.

تستخدم هذه الشركات:

- الإنترنت؛
- سلاسل التوريد العالمية؛
- شبكات التوزيع الدولية؛

وتتعامل مع قوى عاملة متعددة الثقافات، مما يتطلب **برامج عالمية لإدارة وتنمية الموارد البشرية**.

2- لمحة عن شركة آبلApple

- شركة أمريكية متعددة الجنسيات في مجال:
  - الإلكترونيات الاستهلاكية؛
  - البرمجيات؛
  - الخدمات الرقمية.
- منتجاتها الشهيرة:
  - حواسيب **Mac**؛
  - أجهزة **iPhone, iPad, iPod**؛
  - أنظمة التشغيل **macOS, iOS**؛
  - برمجيات مثل...iTunes, iLife, iWork, Final Cut Studio, Logic Studio
- تدير مئات المتاجر حول العالم، إضافة إلى متاجر إلكترونية على الإنترنت.

3- ملامح ثقافة آبل التنظيمية

تميّزت آبل منذ السبعينيات بثقافة تنظيمية **فريدة**، من أهم ملامحها:

- **هيكل تنظيمي يميل إلى "التسطح":**
  - تقليل التعقيد الهرمي؛
  - تقليل الرسميات (زي غير رسمي، مكاتب مفتوحة...).
- **نقل "الثقافة الأم" إلى الفروع:**
  - تعيين مدراء من جنسية الشركة الأم أو ممن تشبعوا بثقافتها؛
  - محاولة "زرع" قيم آبل في الدول المضيفة.
- **التلقائية في العمل:**
  - جو غير متكلف؛
  - أمثلة مشهورة مثل مشي ستيف جوبز حافي القدمين في المكتب، للدلالة على البساطة والتركيز على الجوهر لا المظاهر.
- **تعزيز الفردية والتميز والمخاطرة:**
  - تشجيع الأفكار الجريئة؛
  - مكافأة الابتكار؛
  - قبول المخاطرة المدروسة.
- **التركيز القوي على العميل:**
  - تصميم منتجات تناسب "تجربة المستخدم" فكرياً وعاطفياً.
  - الربط بين التصميم والتكنولوجيا والثقافة.
- **برنامج "الزمالة" داخل الشركة:**
  - الاعتراف بالعاملين الذين يقدمون مساهمات تقنية أو قيادية غير عادية؛
  - تعزيز الانتماء والتميز الفردي.

- **رمزية الشعار:**
  - شعار التفاحة المقضومة المستلهم من رموز العلم والمعرفة (نيوتن، تورنغ...)؛
  - أصبح من أكثر العلامات التجارية تميزاً في العالم؛
  - يعبّر عن ثقافة تجمع بين: الإبداع، البساطة، والاختلاف."Think Different"

ثقافة آبل إذن هي امتداد لثقافة "وادي السيليكون": إبداع، مخاطرة، ضغط عالٍ، تركيز على النتائج، مع حضور قوي للرؤية والقيم التي تُغذّي العلامة التجارية عالمياً.

V. خلاصة

أبرز هذا المحور أن:

- **الأداء المتميز** ليس صدفة، بل هو نتيجة لـ:
  - ثقافة تنظيمية قوية وملائمة؛
  - قيادة واعية؛
  - استثمار ذكي للموارد البشرية والمادية؛
  - تبنّي نماذج وأطر للتميز تساعد على التقييم والتحسين المستمر.
- النماذج العالمية للتميز (الأوروبي، الياباني، الأمريكي) توفر **مرجعيات عملية** يمكن للمؤسسات الاقتباس منها بما يتناسب مع واقعها.
- الحالات العملية (ديزني، تويوتا، آبل) أظهرت أن:
  - ديزني حققت أداءً متميزاً عبر **ثقافة "السحر والسعادة** "والاهتمام الشديد بالعاملين كحاملي التجربة السحرية للزبون.
  - تويوتا حققت أداءً متميزاً عبر **ثقافة الاحترام + التحسين المستمر** وإزالة الهدر وبناء نظام إنتاج فريد.
  - آبل حققت أداءً متميزاً عبر **ثقافة الإبداع والاختلاف**، وترجمة هذه الثقافة إلى منتجات وتجربة مستخدم مميزة.

الدرس المستفاد للمؤسسات الوطنية الجزائرية:

لا يكفي استيراد التكنولوجيا أو الهياكل، بل يجب **بناء ثقافة تنظيمية** تدعم التميز، وتنسجم مع قيم المجتمع، وتُترجم في ممارسات يومية على مستوى الأفراد والفرق والمؤسسة ككل.

VI. أسئلة المحور السادس

1. أسئلة اختيار من متعدد

❖ **يُقصد بالأداء المتميز على مستوى المؤسسة:**

أ. قدرة الفرد على إنجاز مهامه بإتقان فقط

ب. مجموع أداء الأفراد دون تفاعل بينهم

ج. نتيجة الجهد التعاوني لجميع الأعضاء لتحقيق تفوق تنظيمي

د. التركيز على خفض التكاليف فقط

❖ **من أسس النموذج الأوروبي للتميز (EFQM):**

أ. تجاهل العملاء والتركيز على العمليات الداخلية فقط

ب. الاعتماد على السعر فقط في اختيار الموردين

ج. تنمية وتمكين الأفراد بالمؤسسة

د. إلغاء المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

❖ **يرتكز نظام تويوتا للإنتاج على:**

أ. الإنتاج بكميات كبيرة وتخزينها لوقت الحاجة

ب. نظام السحب والإنتاج في الوقت المناسب ومحاربة الهدر

ج. الاعتماد الكامل على التفتيش النهائي لضمان الجودة

د. فصل العامل البشري عن العملية الإنتاجية

❖ **من أبرز ملامح ثقافة ديزني في التعامل مع العملاء:**

أ. استخدام مصطلح "زبائن" فقط

ب. تقديم الخدمة دون الاهتمام بالتفاصيل

ج. اعتبار العملاء "ضيوفاً" وتقديم تجربة سحرية متكاملة

د. التركيز على المبيعات فقط دون جو ترفيهي

2. أسئلة "صح أو خطأ" مع التعليل

- "التميّز على مستوى الجماعة يساوي مجموع تميز كل فرد على حدة".
- "النموذج الياباني للتميز (دمينغ) يؤكد على التحسين المستمر والاهتمام بالعامل البشري".
- "ثقافة آبل تُشجع على الرسمية الشديدة والالتزام الصارم بالزي الرسمي".
- "يمكن للمؤسسات الوطنية أن تستفيد من تجارب ديزني وتويوتا وآبل دون الحاجة إلى تعديل هذه التجارب على ضوء ثقافة المجتمع المحلي".

3. أسئلة مقالية قصيرة

- عرّف الأداء المتميز، واذكر مستوياته الثلاثة مع مثال بسيط لكل مستوى.
- بيّن بإيجاز الفرق بين النموذج الأوروبي للتميز والنموذج الياباني للتميز من حيث الفلسفة العامة.
- اختر إحدى المنظمات الثلاث (ديزني، تويوتا، آبل)، واشرح في فقرة قصيرة أهم عناصر ثقافتها التنظيمية التي ساعدتها على تحقيق أداء متميز.

4. أسئلة تطبيقية/تحليلية

- افترض أنك مستشار تنظيم لمؤسسة وطنية ترغب في تحسين أدائها:
  - أي نموذج من نماذج التميز (الأوروبي، الياباني، الأمريكي) ترى أنه أقرب لواقع المؤسسة؟ ولماذا؟
  - ما العناصر الثقافية التي يجب تعزيزها داخل المؤسسة لتحقيق أداء متميز؟
- بالاستعانة بحالات ديزني وتويوتا وآبل، ناقش:
  - ما القاسم المشترك بين هذه المنظمات من حيث العلاقة بين **الثقافة والأداء المتميز**؟
  - ما التحديات التي قد تواجه مؤسسة محلية إذا حاولت تقليد ثقافة إحدى هذه المنظمات دون تكييفها مع البيئة المحلية؟

خـــاتمة

Conclusion

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

قائمة المصادر والمراجع

Sources and References

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ

محاضرات في مادة ثقافة المنظمة ـــــــ