

الثقافة التنظيمية سر نجاح المنظمات

قراءة في تجربة "NUMMI"

Organizational Culture The Secret of Organization Success

A Reading of the "Nummi"

نبيلة مرماط*، جامعة العقيد أكلي محمد اولحاج شارع إدريس يحيى ، البويرة، الجزائر

تاريخ الاستلام : 2023/03/14 ؛ تاريخ المراجعة : 2023/04/20 ؛ تاريخ القبول : 2023/06/20

ملخص :

تعتبر الثقافة التنظيمية هوية المنظمة واللاصق المعنوي بين مختلف مكوناتها والسبب الرئيس لنجاح المنظمة وتطورها، خصوصا إذا عملت على غرس قيم إيجابية تخدم أهدافها، وخير دليل على ذلك تجربة شركة " Nummi " نيومي التي أظهرت أن تبني عمال "جنرال موتورز GMC" لثقافة جديدة قائمة على مبادئ وقيم شركة "تويوتا Toyota" سمح بجعل شركة " نيومي Nummi" نموذجا يحتذى به، حيث يعد نظام البيت الإنتاجي TPS من خلال مبادئه الأربعة عشر الركيزة الأساسية لصناعة السيارات اليابانية، وتطبيقه على شركة " نيومي Nummi" حقق نتائج مبهرة، وعليه يمكن القول أن الثقافة اليابانية ثقافة قوية داعمة للنجاح من خلال غرس قيمة الغاء الهدر والتحسين المستمر في ظل الاهتمام بالموارد البشري، وعلى كل منظمة ترغب في النجاح تعلم قيمها وتطبيقها على أرض الواقع.

الكلمات المفتاح : الثقافة التنظيمية؛ القيم؛ نظام البيت الإنتاجي؛ التحسين المستمر؛ ثقافة قوية.

تصنيف JEL : XNN ؛ XNN

Abstract:

Organizational culture is the identity of the organization and the moral bond between its various components and the main reason for its success and development. Especially if it works to instill positive values that serve its goals. The best proof of this is based on the experience of the company Nummi, which showed that the adoption of a new culture by General Motors workers based on the principles and values of Toyota allowed making the company Nummi as a role model. The TPS Toyota production system, with its 14 principles is the cornerstone of the Japanese automobile industry and applying it to the Nummi company achieved impressive results. Accordingly, it can be said that the Japanese culture is a strong culture that supports success by instilling the value of eliminating waste and continuous improvement while keeping interest on the human resources. And every organization that wants to succeed must learn its value and apply it on the ground.

Keywords: Organizational culture ; Values ; Toyota production system ; continuous improvement ; Strong culture.

Jel Classification Codes : XNN ; XNN

* المؤلف المرسل: نبيلة مرماط n.meremat@univ-bouira.dz

الثقافة التنظيمية سر نجاح المنظمات قراءة في تجربة "NUMMI"

I- تمهيد:

سعى العديد من الباحثين عبر الزمن لتفسير أسباب نقص الأداء في المنظمات، خصوصا بعد الجدل الذي عرقتة العديد من الشركات المتعددة الجنسيات وكذا الاندماج الذي حصل بين المنظمات بهدف تحقيق ميزة تنافسية والرفع من أدائها، الا أن المشكل الذي واجه هذه المنظمات هو انخفاض في الأداء لم تجد له الإدارة أي تفسير، الى حين ظهور بعض الدراسات التي ابرزت أهمية الاهتمام بالثقافة التنظيمية لكل منظمة والدور الفعال الذي تلعبه لضمان التميز والبقاء والاستمرارية والأهم توجيه سلوك العاملين وأهدافهم نحو أهداف المنظمة. ولعل أبرز مثال عن أهمية الثقافة التنظيمية يبرز من خلال دراسة المنظمات اليابانية، خصوصا شركة تويوتا "Toyota" وما تحمله من قيم ومبادئ تدعو الى الابتكار والابداع والجودة وتقليل الإهدار (الضائع) والاهتمام بالموارد البشري، هذا ما دفع المنظمات الأمريكية الى الاهتمام بهذا المصطلح وحاولت تطبيقه من خلال شراكات أقامتها مع المنظمات اليابانية، وأفضل شراكة أتت ثمارها هي شركة "نيومي Nummi" الناتجة عن شراكة بين جنرال موتورز "GMC" و تويوتا "Toyota" في 1984، والنتائج المبهرة التي قدمتها، ومن خلال هذا الطرح تظهر ملامح اشكالتنا والمتمثلة في:

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمات بصفة عامة وشركة "نيومي Nummi" بصفة خاصة؟

ولتبسيط الإشكالية، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم الثقافة التنظيمية؟ وفيما تتمثل خصائصها وأبعادها؟
- فيما تتمثل خصوصية شركة "نيومي Nummi"؟ وما هي أسباب نجاحها؟
- فيما يتمثل نظام البيت الإنتاجي TPS؟ وما هي مبادئه؟
- الفرضيات: للإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا صياغة الفرضيات التالية:
- تمثل الثقافة التنظيمية السبب وراء تحقيق المنظمات لأهدافها؛
- الثقافة اليابانية ثقافة قوية داعمة للابداع والابتكار؛
- نجاح شركة "نيومي Nummi" يعود لاتباع مبادئ الثقافة اليابانية.

أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة:

- ابراز المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية؛
- تبيان أهمية الاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبارها عنصر محوري تم تجاهله لفترة معتبرة من الزمن؛
- تسليط الضوء على التجربة الناجحة لشركة "نيومي Nummi" وعلى أسباب نجاحها.

أهمية الدراسة:

أصبح الاهتمام بمصطلح الثقافة التنظيمية أمرا ضروريا خصوصا مع عبور المنظمات للقارات والشراكات القائمة بين المنظمات لأجل ضمان البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الشديدة والتطورات التكنولوجية الهائلة والعيش في بيئة غير مستقرة.

منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف الثقافة التنظيمية وذكر خصائصها ومختلف البعاد التي تميزها، بالإضافة الى التحليل

لتحليل تجربة "نيومي Nummi" والأسباب التي أدت الى نجاحها لم كل العوائق التي كانت في شركة "GMC جنرال موتورز".

تقسيمات الدراسة: لقد تم تقسيم الدراسة الى محورين، حول تناول المحور الأول الاطار النظري للثقافة التنظيمية من خلال ذكر مختلف

التعاريف التي قدمها الباحثين البارزين في هذا المجال ليتم استخلاص الخصائص التي تميزها، فالأهمية التي تحتلها في نجاح المنظمة، لنتناول

بعدها مكونات الثقافة التنظيمية وفقا لـ "Edgar Shein"، وكذا الأبعاد التي ميزت المنظمات اليابانية وكذا المنظمات الأمريكية

والمنظمات من نوع "Z".

أما المحور الثاني فقد خصص لدراسة تجربة شركة "نيومي Nummi" والأسباب التي أدت الى نجاحها رغم التجربة الفاشلة ل شركة

"GMC جنرال موتورز"

II- المحور الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

مرمات نبيلة

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي كثر الحديث عن أهميتها ودورها الكبير في ضمان بقاء واستمرار المنظمة، وأهميتها البالغة في تكوين شخصية الفرد وقيمه ودوافعه فهي اذن الإطار لأنماط السلوك المختلفة للفرد.

1.II- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تناول مصطلح الثقافة التنظيمية العديد من الباحثين والكتاب الا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد لهذا المصطلح، فارتباط الثقافة التنظيمية بالفرد وقيمه ومبادئه جعل إعطاء تعريف محدد صعب نوعا ما، خصوصا في ظل اختلاف وجهات نظر الباحثين لأهمية هذا المصطلح وتأثيره البالغ على المنظمة.

1.1.II- تعريف الثقافة التنظيمية:

تعد النظريات والكتابات التي تطرقت لموضوع الثقافة التنظيمية في بداية ثمانينات القرن الماضي الأساس الذي تم من خلاله تحديد ملامحها وأبعادها، اذ تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "نسيج متكامل من اللغة والعادات والمعتقدات والقيم المتفق عليها التي تنظم قواعد ووسائل السلوك المقبول وبمرور الوقت تصبح هذه القيم رموز مألوفة ومعاني مشتركة وجزءا من شخصية المنظمة." (خطاب، 2001، صفحة 12) كما تعرف أيضا بأنها "مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات والأفكار المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي يشارك بها أغلب أعضاء المنظمة ويتم نقلها وتعليمها للأفراد الجدد في المنظمة". (علي، 2008، صفحة 113)

وعليه يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي "مجموعة من القواعد الحاكم للمظاهر المعرفية للعضوية في المنظمة، وهي أيضا المعاني والافتراضات والقيم الحاكمة للسلوك المرتبط بالعمل". (Jaffee, 2001, p. 168)

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن تعدد تعريف الثقافة التنظيمية ينجم عن تعدد وجهات نظر الباحثين والدارسين لها، فبعضهم ركز على العناصر المكونة لها، والبعض الآخر عرفها من خلال تأثير مكوناتها على سلوك العاملين أو من خلال وظائفها كل حسب وجهة نظره، والجدول الموالي يلخص مختلف وجهات نظر الباحثين:

الجدول رقم (01): تعريف الثقافة التنظيمية وفقا لوجهات النظر المختلفة للباحثين

الكاتب	التعريف
Peters and Waterman	نظام القيم السائد في المنظمة والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة.
Denison	مجموعة الرموز التنظيمية، والمثل العليا، والطقوس، والشعائر، والقيم الموجودة داخل المنظمة.
Deal and Kennedy	مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن من العمل في المنظمة، من أن يكون عضوا فيها، فهي إذن نظام ثابت وخفي يؤثر تأثيرا مباشرا وشديدا على سلوك العاملين داخل المنظمة.
Doseman	نظام القيم والمعتقدات والمعايير والاتجاهات والعراف التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة، فهي إذن المحصلة الكلية للثقافة التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة.
Shermerborn	نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة، حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.
Harrison	المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، والنظرة إلى المرؤوسين في المنظمة.
Alvesson	نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خيرايم وتوقعاتهم، كما تساعد في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون له في منظماتهم.
Kaw	نط المعتقدات والمزاعم والأفكار والفلسفات والإيديولوجيات التي قامت مجموعة ما باختراعها وتبنيها والاتفاق والإجماع بشأنها سواء كان إجماع غير رسمي من خلال القواعد والسلوكيات غير المكتوبة، وهو ما يعرف بالعرف السائد في بيئة عمل ما، وبذلك تكون الثقافة التنظيمية يمكن تبنيها ونقلها وتوارثها من جيل إلى جيل آخر.
Smircich	يمكن النظر إلى المنظمات باعتبارها أدوات اجتماعية ليس فقط لإنتاج السلع والخدمات التي يحتاج إليها

الثقافة التنظيمية سر نجاح المنظمات قراءة في تجربة "NUMMI"

المجتمع، ولكن أيضا لإنتاج منتجات ثقافية مميزة مثل مجموعة الطقوس والمراسم والشعارات الخاصة بكل منظمة والتي تعبر عن ثقافتها.	
هي قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وهي تمثل شخصية المنظمة، مناخها أو الإحساس الذي تتركه لدى أعضائها، وهي تحدد السلوك والروابط المناسبة التي تحفز الأفراد.	Gibson
تتألف الثقافة التنظيمية من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة، أو يكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا، كما تمثل الثقافة التنظيمية نظاما.	William ouchi
مجموعة الافتراضات الأساسية التي يخرعها أو يكتشفها أو يطورها مجموعة من الأفراد في جماعة من خلال تعلمهم كيفية التعامل مع مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية ومشاكل التكامل الداخلية. هذه الافتراضات استخدمت وثبت صلاحيتها بحيث يمكن تعليمها للأعضاء الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير بالنسبة لتلك المشكلات.	E.Schein

المصدر: في هذا الصدد، عد إلى:

- عايدة سيد الخطاب، مرجع سبق ذكره، ص 11.
 - موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2005، ص 41.
 - سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 238.
 - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 317.
 - Edgar H.Schein, **Organizational culture and leadership**, 3rd ed, sanfrancesco, Jossy-Bass inc, 2004, p9.
 - Gibson James L,Ivangevich John and Donnelly James, **Behavior, Structure and Process**, Irwin Home Wood, New York, U.S.A,1994, p 62.
 - Olivier Devillard, Dominique Rey, **Culture d'entreprise, un actif stratégique**, Dunod, Paris, France, 2008, p 45.
 - William H, **Organizational culture, Measuring and Developing it in your organization**, Harvard Business Review China, march 2005, pp128-139.
- وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة المعارف والقيم والالتزامات الأخلاقية والممارسات الإدارية والطقوس التي تؤثر بشكل غير مباشر في السلوكيات والمعتقدات وتنتقل من جيل إلى آخر بين العاملين بالمنظمة، فهي اذن مفهوم اجتماعي يزيد الترابط بين الأفراد ويحقق التناغم والانسجام بين مختلف الأطراف وهذا ما يبين الأهمية الكبيرة للثقافة التنظيمية من أجل ضمان بقاء واستمرار المنظمة.

II.1.2 - خصائص الثقافة التنظيمية:

أدى الاختلاف الحاصل في وجهات النظر الى اختلاف في تعريف مصطلح الثقافة التنظيمية ما نجم عنه اختلافات جوهرية في خصائص هذا المصطلح، وبما أن اهتمام دراستها يتمحور حول الثقافة اليابانية ودورها في نجاح المنظمات سنركز اهتمامنا على المنظمات المتميزة ذات الثقافة المعززة للأداء، واحداث التكامل في البيئة الداخلية والتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية، ويتحقق ذلك من خلال مجموعتين من الخصائص تتمثل في: (ابراهيم، 2006، الصفحات 83-113)

II.1.2.1 - المجموعة الأولى: خصائص الثقافة التنظيمية التي تركز على الجوانب الداخلية

تعكس خصائص هذه المجموعة مدى توافر ثقافة تنظيمية تهتم باحتواء العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وإحداث التكامل بين جميع العاملين بالمنظمة، وتتضمن هذه المجموعة على خصائص فرعية كل خاصية يتطلب وجودها مجموعة من المتطلبات وينعكس وجودها إيجابيات سواء على العاملين أو المنظمة، وتتمثل في:

- التمكين؛

- التوجه بالفريق؛

- القدرة على تطوير العاملين؛
- التنسيق والتكامل؛

II. 2.1. 2- المجموعة الثانية: خصائص الثقافة التنظيمية التي تركز على الجوانب الخارجية

تعكس خصائص هذه المجموعة مدى توافر ثقافة تنظيمية تهتم بتحقيق التكيف بين العاملين بالمنظمة والبيئة الخارجية، ومدى توفر توجه إستراتيجي بالمنظمة، هذه المجموعة تتضمن خصائص فرعية كل خاصية يتطلب وجودها مجموعة من المتطلبات وينعكس وجودها إيجابيا سواء على العاملين أو على المنظمة، وتمثل في:

- التعلم التنظيمي؛
- التوجه بالعميل؛
- خلق التغيير؛
- القصد الإستراتيجي؛
- الرؤية المشتركة.

مما سبق يتضح أن عناصر المجموعة الثانية الخاصة بالتركيز على الجوانب الخارجية تبلورت حول المفاهيم التي تكسب المنظمة القدرة على التكيف مع بيئتها الخارجية، هذه الأخيرة تتشابه فيما بينها في بعض النواحي، وكذلك تتشابه مع خصائص المجموعة الأولى التي يتركز على الجوانب الداخلية، حيث توافرها معا يضمن بقاء واستمرار وتميز المنظمة.

وعليه يمكن القول أن هناك خصائص إيجابية تؤثر بشكل إيجابي على منظمة وأخرى سلبية لها تأثير سلبي على المنظمة يمكن إدراجها فيما يأتي: (جلاب، 2011)

* الخصائص الإيجابية (الصحية): وتمثل في:

- تسهيل عملية نقل المعرفة وعملية التحسين المستمر؛
- التسريع في عملية الابتكار وفي مختلف المستويات التنظيمية؛
- تشجيع الإبداع وتبني المخاطر من قبل الأفراد؛
- تمكين الأفراد؛
- التوجه نحو الاهتمام بدقائق الأشياء وتفاصيلها؛
- التركيز على النتائج أو المخرجات بدلا من الاهتمام بالأساليب أو العمليات المؤدية إلى هذه النتائج؛
- التوجه نحو الأفراد في مختلف القرارات التي تتخذها الإدارة؛
- التوجه نحو العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي.

* الخصائص السلبية (غير الصحية): توجد عدة خصائص ثقافية غير صحية تنعكس سلبا على أداء المنظمة وهي:

- التوجه نحو البيئة الخارجية؛
- مقاومة التغيير ورفض الأفراد المبادرين؛
- التقيد بحدود الموازنات واقتصار نطاق الرقابة في حدود القسم المعني؛
- عدم التحديد أو تفضيل النظر إلى خارج المنظمة بغرض التعرف على الممارسات والمداخل المتميزة التي تعتمد عليها المنظمات الأخرى.

II. 3.1. 3- أهمية الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية قوة خفية متعددة التأثير، إذ تلعب أدوارا كثيرا نذكر منها: (فهيمي، 2017، صفحة 168)

- توفر الإحساس بالهوية الاجتماعية بالنسبة لأعضاء المنظمة مما يخلق شعور بالتوحد ويحدث تكامل وتماسك داخلي بينهم؛
- تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمجتمع من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فهي توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو معين وماهية السلوكيات المرغوبة منهم، فهي بمثابة بوصلة أو مرشد للسلوك؛
- تكييف الأفراد مع بيئتهم الخارجية؛

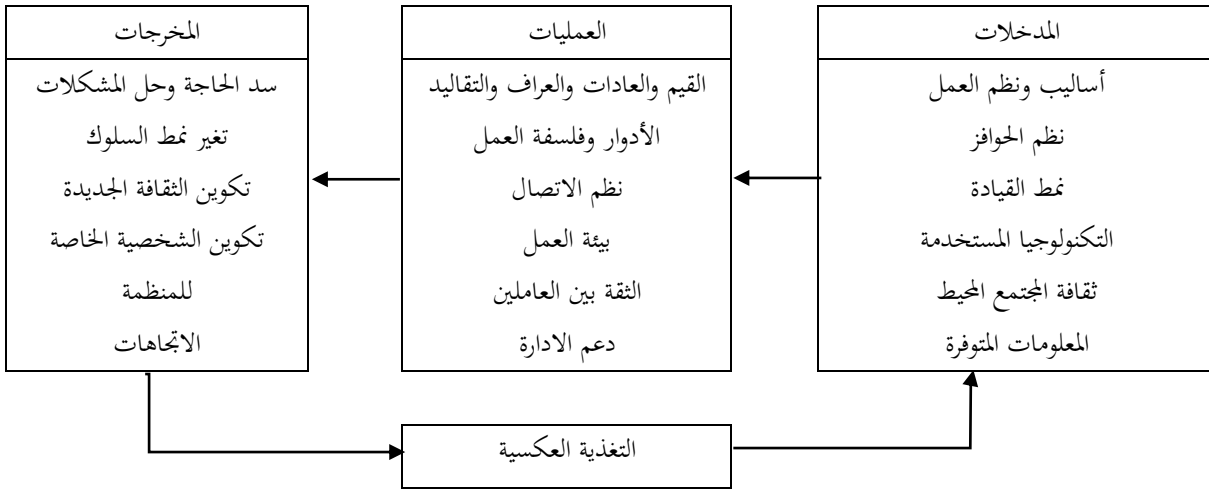
الثقافة التنظيمية سر نجاح المنظمات قراءة في تجربة "NUMMI"

- تحقيق التنسيق والرقابة؛
- تقليل الصراعات؛
- خلق الالتزام الجماعي.

II.1.4 - الثقافة التنظيمية نظام متكامل:

تمثل الثقافة التنظيمية حجر الزاوية لنجاح المنظمة وتميزها فهي تعمل على تماسك الأفراد داخل المنظمة وتمسكهم بيوئتها، فهي اذن نظام متكامل له مدخلاته من معلومات متوفرة ونمط للقيادة وغيرها، وله عملياته مثل الأدوار والاتصالات وحالة المحددات التي تساعد في التفاعل بين المدخلات وما ينتج من خرجات معينة كالسلوك التنظيمي واستخدام للتقنيات ورسم للاستراتيجيات وغيرها، كما سيوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): الثقافة التنظيمية نظام متكامل



المصدر: محمد عبد اشتوي، أثر التنوع المعرفي على بناء الثقافة التنظيمية- دراسة تطبيقية على الهيئات والمؤسسات الفلسطينية-، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2011، ص43.

يظهر الشكل السابق كيف أن الثقافة التنظيمية نظام يتكون من مدخلات من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تمثلت أساسا في ثقافة المجتمع المحيط باعتبار أن الأفراد العاملين بالمنظمة يأتون بثقافتهم التي اكتسبوها من المجتمع ومن حياتهم اليومية لتتفاعل مع أساليب ونظم العمل والتكنولوجيا المستخدمة بالإضافة للمعلومات المتوفرة في ظل نمط القيادة السائد وتوليفة الحوافز المستخدمة، كل هذه المدخلات يتم اخضاعها لمنظومة القيم والعادات والأعراف والتقاليد السائدة بالمنظمة وفق فلسفة عمل تتوافق مع بيئة العمل وتحت اشراف ودعم الإدارة واتصالها دائم بمواردها البشرية، وبذلك تتكون ثقافة جديدة للمنظمة وفقا لشخصية خاصة تسمح بضبط نمط السلوك المطلوب وحل المشكلات التي تواجه المنظمة.

II.1.5 - مكونات الثقافة التنظيمية:

تعددت آراء الباحثين والمختصين حول مكونات الثقافة التنظيمية، فهناك من يرى أنها تتشكل من عنصرين أساسيين يتمثلان في العناصر المادية والعناصر غير المادية (المعنوية)، ويتوافق مع هذا الطرح أصحاب مقولة " تشبه ثقافة المنظمة جبل الجليد" اذ يرون أن الثقافة التنظيمية جزءان، جزء صغير يظهر فوق البحر او للعلن والذي يتمثل في التنظيم الرسمي للمنظمة، في حين يختفي الجزء الأكبر منه والمتمثل في التنظيم غير الرسمي للمنظمة والذي يتكون من مستوى الوعي المتمثل في القيم الراسخة لدى الأفراد وكذا الجوانب الخفية المتمثلة في القيم والمعتقدات والمشاعر، في حين Edgar Shein ميز ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية في كتابه " الثقافة التنظيمية والقيادة"، وذلك كما يلي: (اشتوي، 2011)

II.1.5.1- المستوى الأول: الماديات أو ما يصنعه الافراد

وهو المستوى الأكثر وضوحاً ويمكن رؤيته وملاحظته من خلال البيئة المادية والاجتماعية، المشكلة في الترتيبات المادية، والمخرجات التكنولوجية، واللغة المستخدمة، والإنتاج الأدبي، والسلوك العلني لأفراد المنظمة. وبالرغم من ان هذا المستوى من أكثر مستويات الثقافة وضوحاً ويمكن ملاحظته بواسطة الفرد من خارج المنظمة، إلا أنه لا يعطي تفسيراً كافياً لفهم ثقافة المنظمة حيث أن افراد المنظمة لا يكونون بالضرورة على وعي تام به فهو بالنسبة لهم شيء مألوف واعتيادي وجزء من حياتهم اليومية.

II.1.5.2- المستوى الثاني: القيم

تعتبر القيم قلب الثقافة وجوهرها، ويعتبر هذا المستوى على درجة أكبر من وعي وادراك أفراد المنظمة الداخليين له، حيث تحدد القيم ما هو مقبول وما هو غير مقبول، وما هو مفضل، وما هو غير مفضل، بالنسبة لأعضاء المنظمة، وتتراوح القيم حسب نوعها إلى ما يلي: (ملحم، 2003)

أ- القيم النظرية: وتعني ميل الفرد، واتجاهه نحو اكتشاف الحقيقة؛

ب- القيم الاقتصادية: وتعني ميل الفرد إلى ما هو نافع وجيد؛

ج- القيم الجمالية: وتعني اهتمام الفرد، وميله إلى ما هو جميل من ناحيتي الشكل أو التوافق؛

د- القيم الاجتماعية: تمثل اهتمام الفرد، وميله إلى غيره من الناس لمساعدتهم؛

هـ- القيم السياسية: تمثل اهتمام الفرد بحصوله على القوة، فهو شخص يسعى للتحكم في الأشياء والأشخاص.

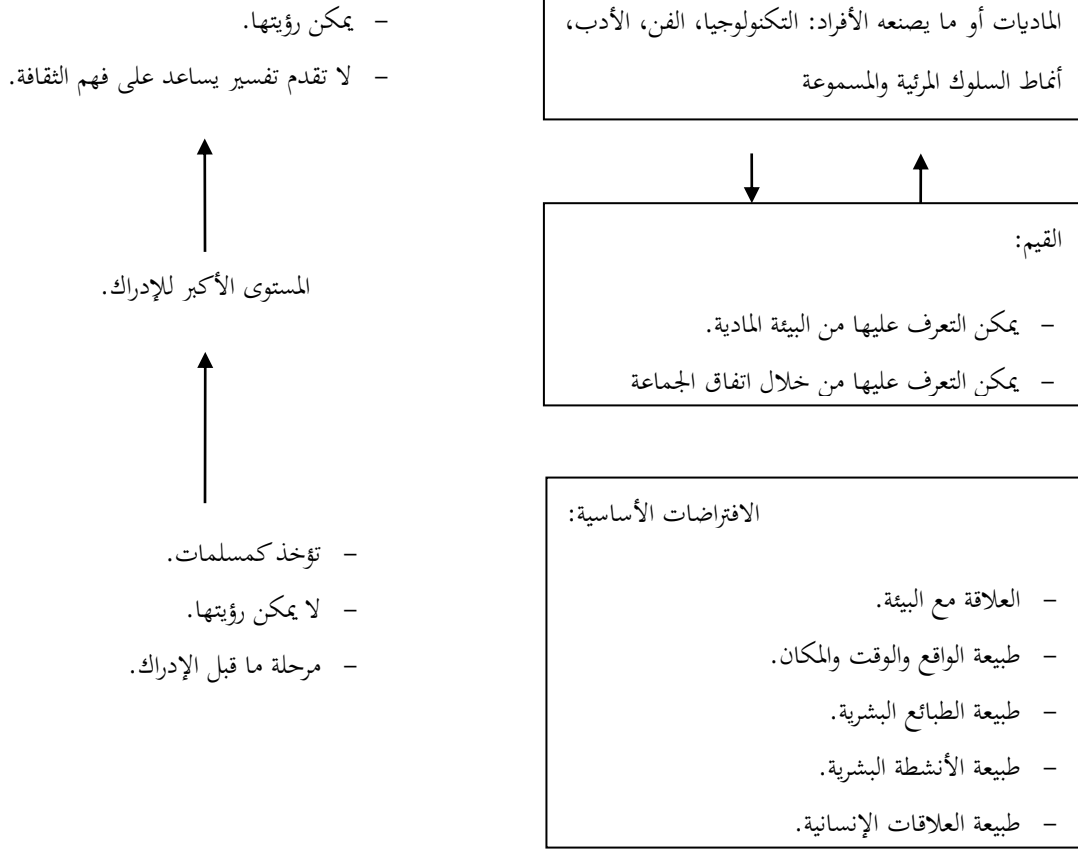
و- القيم الدينية: وهي اهتمام الفرد بالتعرف إلى ما وراء العالم الظاهري، فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره، وأن هناك قوة تسيطر على العالم ويحاول ربط نفسه بهذه القوة.

II.1.5.3- المستوى الثالث: الافتراضات الأساسية

وهي مجموعة المعتقدات الراسخة والتي تؤخذ كمسلمات، ولا تقبل التشكيك فيها، ويعتبر هذا المستوى بمثابة الساس للثقافة ويعتبر المقدمة المنطقية التي تبني على أساسها الثقافة التنظيمية.

والشكل الموالي يظهر المستويات الثلاث وفق لـ "Edgar Shein":

الشكل رقم (02): مكونات الثقافة التنظيمية وفق "Edgar Shein"



Source: Edgar A. Schein, **organizational culture and leader ship**, Sanfrancisco, jossey-Boss inc, 1991, p14.

1.II-6- أبعاد الثقافة التنظيمية وفق مدخل "أوتشي" "william G.ouchi":

تعددت المداخل المقترحة لوصف الثقافة التنظيمية لذلك سنقدم مدخل من تلك النماذج والذي يعكس تجربة "نيومي" التي سنتطرق إليها في المحور الموالي، حيث يعد "وليام أوتشي" "william G.ouchi" من الباحثين الأوائل الذين قاموا بتحليل ثقافة مجموعة من المنظمات، إذ صنفها إلى ثلاث مجموعات كالتالي: الشركات الأمريكية التقليدية، الشركات اليابانية التقليدية، والشركات الأمريكية من نوع Z وذلك من خلال نظريته "X" و"Y"، واستنتج أن الثقافة السائدة في الشركات اليابانية هي ثقافة واحدة مستمدة من المجتمع الذي تعيشه فيه، وهذا نظرا لعدم أو قلة الأفراد الأجانب داخل هذه الشركات. فأغلبية العمال يابانيون على عكس الشركات الأمريكية التي تعرف تنوعا ثقافيا كبيرا هذا ما يؤدي إلى وجود ثقافات فرعية متعددة، الجدول الموالي يظهر المقارنة التي قام بها "أوتشي" على الأنواع الثلاث من الشركات كما يلي:

الجدول رقم (02): إطار عمل "أوتشي"

التعبير في الشركات الأمريكية التنفيذية	التعبير في الشركات الأمريكية من نوع Z	التعبير في الشركات اليابانية	القيمة الثقافية
التوظيف قصير الأجل	التوظيف طويل المدى	التوظيف مدى الحياة	الالتزام نحو المستخدمين
سريع وكمي	بطيء وكيفي	بطيء وكيفي	التقييم
ضيقة	واسعة إلى حد ما	واسعة جدا	المهنة أو التخصص
واضحة ورسمية	ضمنية وغير رسمية	ضمنية وغير رسمية	الرقابة
فردى	جماعي	جماعي	صنع القرار
الفرد	الفرد	الجماعة	المسؤولية
ضيق	شمولي	شمولي	الاهتمام بالأفراد

Source: Moorhead G. Griffin, Rick w, **organizational Behavior**, 1 Loughton company, New York, 2001, p149.

من خلال الجدول تظهر الأبعاد السبعة التي قام من خلال "أوتشي" بقياس الثقافة التنظيمية والتي ندرجها فيما يلي: (العمرى، 2008، الصفحات 70-75)

II.1.6.1-1 الالتزام نحو العاملين: يرى "أوتشي" أن الشركات اليابانية تلتزم نحو عاملها من خلال قيمة "الاحتفاظ بالعاملين" التي تأخذ في الغالب شكل الوظيفة مدى الحياة، حيث أن الفرد الذي يبدأ العمل في المنظمة لديه ضمان أنه لن يتم طرده من العمل، وأن هذا الأخير هو الملجأ الأخير الذي تلجأ إليه المنظمات إن واجهت مشكلات اقتصادية.

في حين تشترك المنظمات اليابانية والأمريكية من نوع Z في القيمة الثقافية التي تؤكد على محاولة الاحتفاظ بالعاملين، حيث أن في المنظمات الأمريكية من نوع Z فتتضح القيمة الثقافية عند الالتزام بما يطلق عليه "أوتشي" وظيفة طويلة المدى، ووفقا لهذا النظام من الممكن فصل العمال والمديرين من العمل، لكن فقط إن لم يتم قبول أدائهم.

أما المنظمات الأمريكية التقليدية ليس لها الالتزام الثقافي نفسه تجاه العمال، إذ يفضل ترك العمال يذهبون في حال انخفاض نشاط المنظمة بشكل يؤثر على دخلها، أو في حال تغير ملكية المنظمة أو الاندماج في كيان آخر.

II.1.6.1-2 التقييم: يستغرق التقييم المناسب في المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية من نوع Z فترة زمنية طويلة للغاية تصل حتى عشر (10) سنوات، لهذا السبب فإن الترقية تكون بطيئة نسبيا، ويتم وضع قرارات الترقية بعد إجراء المقابلات الشخصية مع العديد من الأفراد الذين هم على اتصال مع الفرد الذي يتم ترقيته، أما في المنظمات الأمريكية التقليدية فإن التقييم من الممكن أن يتم بصورة متكررة وفقا للمقاييس الكمية للأداء، وعليه فإن هذه القيمة تشجع على التفكير قصير الأجل بين العاملين والمديرين.

II.1.6.1-3 الحياة المهنية أو التخصص: يكتسب العامل في المنظمات اليابانية خبرة واسعة نظرا لتدوير العمل ومروره بست أو سبع وظائف داخل المنظمة، أما في المنظمات الأمريكية فإن مسار الحياة المهنية ضيق وهذا ما يعكس قيمة التخصص التي تعد جزءا أساسيا في العديد من المنظمات الأمريكية.

II.1.6.1-4 الرقابة: سعت كل من المنظمات اليابانية والأمريكية لتطوير القيم الثقافية المتعلقة بالرقابة التنظيمية وكيفية إدارتها، حيث يرى "أوتشي" أن الرقابة تتركز في الفعاليات التنظيمية الرسمية في المنظمات الأمريكية التقليدية، في حين أن الرقابة تكون اجتماعية أكثر في طبيعتها وتشتق من المعايير والقيم المشتركة لثقافة المنظمة في المنظمات اليابانية والأمريكية من النوع "Z".

II.1.6.1-5 صنع القرار: تتمتع المنظمات اليابانية والأمريكية من نوع Z بتوقع ثقافي قوي، وعملية صنع القرار تحدث ضمن جماعة وتعتمد على مبادئ الاشتراك الكامل في المعلومات والإجماع، أما في المنظمات الأمريكية فصنع القرار يتم فرديا.

II.1.6.1-6 المسؤولية: ترتبط المسؤولية بدرجة كبيرة بصنع القرار، وأوضح "أوتشي" أنه في اليابان تدعم المعايير الثقافية القوية المسؤولية الجماعية أي المجموعة ككل فضلا عن الفرد، وتصبح مسؤولة عن القرارات.

الثقافة التنظيمية سر نجاح المنظمات قراءة في تجربة "NUMMI"

إن ربط المسؤولية الفردية بصنع القرار الفردي كما تفعل المنظمات الأمريكية التقليدية يعتبر مناسباً أخلاقياً، وبالمثل فإن صنع قرار بشكل جماعي حيث تكون المسؤولية الجماعية كما هو الحال في المنظمات اليابانية.

II.1.6.7- الاهتمام بالأفراد: تسود في المنظمات اليابانية وكذا الأمريكية من النوع Z القيمة الثقافية المتمثلة في الاهتمام الشامل بالعمال والمديرين، وقد تتجاوز الاهتمامات الشاملة الاهتمام بالفرد مجرد صفته عامل أو مدير، إلى الاهتمام بحياة الفرد الأسرية وهواياته ومعتقداته الشخصية وآماله وطموحاته ومخاوفه أما في المنظمات الأمريكية التقليدية فالاهتمام بالأفراد ضيق لأنه يركز على مكان العمل فقط.

يظهر مدخل "أوتشي" أن القيم الثقافية السائدة بالمنظمات اليابانية له الأثر الكبير في نجاح المنظمات، والاهتمام بهذه الثقافة ومبادئها هو أساس نجاح المنظمات دون إهمال أكيد طبيعة المجتمع الذي ينتمي له الأفراد العاملين بالمنظمة، ولتدعيم هذا الطرح نأخذ مثالا واقعياً يظهر لنا حقيقة تأثير قيم ومبادئ الثقافة التنظيمية اليابانية على نجاح المنظمات الأمريكية، وسنفصل ذلك من خلال تجربة شركة "نيومي" في المحور الموالي.

III. المحور الثاني: تجربة شركة "نيومي" دليل على نجاح الثقافة التنظيمية اليابانية

III.1. قصة شركة "نيومي":

أنشأت عائلة "تويوتا" شركة "Toyota"، بدءاً من "ساكيشي تويوتا" الذي اخترع النول الأوتوماتيكي وأسس عام 1926 "تويوتا أوتوماتيك" وهي الشركة الأم لمجموعة "Toyota"، ثم كلف ابنه "كاشيرو" بإنشاء شركة سيارات حيث قال له "على كل امرئ أن يبدأ بمشروع عظيم ولو لمرة واحدة في حياته، لقد كرست معظم حياتي لاختراع أنماط جديدة من النول والآن حان دورك فعليك أن تبذل جهداً لاستكمال ما سيفيد المجتمع"، ويواصل أصحاب شركة "Toyota" نفس المشوار مبتكرين ومثاليين وواقعيين ومصيرين على تحقيق أهدافهم، والاعتماد على إعطاء المثال الصالح في قيادتهم.

في سنة 1980 قررت شركة "Toyota" الاستثمار في الولايات المتحدة الأمريكية ما شد اهتمام "General Motors" حيث اقترحت مصنع "Fremont" في كاليفورنيا (الذي كان مغلقاً منذ سنوات) لبدء شراكة مع "Toyota" عرفت بـ "Nummi"، حيث عانى مصنع "Fremont" من عدة مشاكل في جودة المنتج، إضرابات متكررة للعمال ونسبة الغيابات المرتفعة ومناخ تشويه المشاكل وتسببه السمعة السيئة لعماله الناجمة عن خوفهم من الاعتراف بوجود مشاكل في العملية الإنتاجية وتعرضهم للعقاب تطبيقاً لتعليمات الإدارة العليا والتي تنص على "عدم وجود مشاكل"، ويرجع السبب وراء هذه المشاكل حسب مجلس إدارة "General Motors" لعدم كفاءة العمال المنتهين للنقابات العمالية، بينما شركة "Toyota" ترى أن المشكل هو مشكل تسيير أدى إلى عدم التزام العمال في الخطوط الإنتاجية.

أكثر من 85% من عمال "Nummi" هم العمال المسرحين سابقاً من مصنع "Fremont" من طرف "General Motors"، ما وضع "Toyota" أمام أكبر تحدي ألا وهو كيفية تلقين العنصر البشري الأمريكي طريقة العمل اليابانية في مصنع "Fremont"، حيث صرفت شركة "Toyota" 400 مليون دولار لمواجهة هذه التحديات لكن المشاكل بقيت قائمة، لذلك ارتأت إرسال المسيرين السابقين لـ "Fremont" إلى مصنع "Takoaka" التابع لها باليابان من أجل إكسابهم المهارات اللازمة لتطبيق الطريقة اليابانية أو ما يسمى بنظام البيت الانتاجي "TPS".

لاحظ المسيرين الأمريكيين أن الطريقة اليابانية مبنية على التحسين المستمر، احترام الأفراد، ووضع الأهداف التي تظهر للوهلة الأولى غير قابلة التحقيق، حيث يقوم المسير بقيادة فريقه من خلال تقديم الدعم وتحمله المخاطر الضرورية لمواجهة التحديات، حيث يكافئ الأفراد الذين يتعلمون حتى لو لم يحققوا النتائج المطلوبة بشكل كامل، لأنهم يبذلون قصارى جهودهم ما سيسمح لهم وفرق العمل والشركة ككل بالتقدم من أجل رضا العملاء لأن ما يهم "Toyota" هو "رضا العملاء أولاً".

نادراً ما يوجد مسيروا "Toyota" في مكاتبتهم، حيث يبحثون بأنفسهم عن المعلومات ويفضلون ظهور المشكلات في أسرع وقت ممكن، إذ "عدم وجود مشاكل هو مشكلة كبيرة"، حيث أن اهتمام "Toyota" ينصب على إيجاد الخطأ وتصحيحه معتمدين على أسلوب

"stop the line" الذي يشجع العامل على اكتشاف الخطأ وإيقاف خط الإنتاج إن تطلب الأمر ذلك مع تقديم الإمكانيات اللازمة والوقت الكافي لحل المشاكل متغاضين عن الحسائر التي يمكن أن تحدث، إذ وضعت "Toyota" شعار "في كل مرة يصادفك مشكل لإنهاء عملك وفقا لمعايير الجودة المحددة رئيسك المباشر سيأتي لمساعدتك".

بعد انتهاء فترة تريض المسيرين الأمريكيين وعودتهم إلى شركة "Nummi"، قاموا بتطبيق الطريقة اليابانية في العمل حيث تقبل العمال هذه الطريقة وتبنوها عكس ما كان متوقعا، ما أدى إلى نتائج إيجابية كبيرة في فترة وجيزة قدرت بسنة، احتفل على أثرها العمال وكرموا من كان لهم الفضل في تحقيق ذلك إذ أصبح الجميع يروي قصة نجاح شركة "Nummi".

2.III. مبادئ نظام البيت الإنتاجي TPS: يقوم نظام البيت الإنتاجي لشركة تويوتا "TPS" على 14 مبدء نذكرها فيما يلي:

2.III. 1. المبدأ الأول: أسس قراراتك الإدارية على فلسفة طويلة الأمد، حتى لو كان ذلك على حساب الأهداف المادية القصيرة الأجل، الهدف الذي تسعى اليه تويوتا ليس هو انتاج سلع عالية الجودة مبيعاتها جيدة وتحظى برضا من يقتنيها، فالهدف الذي أعلنته تويوتا في أمريكا الشمالية مؤلف من ثلاثة أقسام:

- الاسهام في النمو الاقتصادي للبلد الموجودة فيه؛

- الاسهام في استقرار فريق عملها وروخائه؛

- الاسهام في النمو الإجمالي لتويوتا.

أسلوب تويوتا هو في جوهره، إضافة قيمة الى الزبائن والعاملين والمجتمع، يمكن تويوتا من اتخاذ قرارات قصيرة الأجل وطويلة الأجل، ثم انه يستجمع قوى الموظفين لإنجاز هدف مشترك يتجاوز ما يمكن أن يفعله أي منهم على حدى.

2.III. 2. المبدأ الثاني: يجب أن تتسم الاجرائيات بالاستمرار، يتطلب هذا المبدأ ربط العمليات بعضها ببعض، ولولاه لظلت منفصلة احداها عن الأخرى، وعند ربط هذه العمليات معا، يتولد قدر أكبر من عمل الفريق، وضغط مباشر على الناس لحل المشكلات وحثهم على قدر أكبر من التفكير.

2.III. 3. المبدأ الثالث: استعمل أنظمة "سحب Pull" ملائمة لنفاذي فرط الإنتاج، لا يمكن وصف أسلوب تويوتا بأنه إدارة البضاعة الموجودة، إذ أنه يهدف الى الغاء تراكمها، وفي وقت مبكر من انشاء تويوتا، بدأت تفكر في سحب البضاعة بناء على الطلبات الفورية لزبائن، والسحب يعنين في أسلوب تويوتا، **الوضع المثالي للتصنيع في الوقت المناسب:** إعطاء الزبون ما يريد، عندما يريد، وبالقدر الذي يريد.

2.III. 4. المبدأ الرابع: يجب تحقيق الاستقرار في الإنتاج **Heinjunka** قال فوجيو شو أحد الرؤساء السابقين لشركة تويوتا: عموما، عندما تحاول تطبيق TPS، فإن أول ما يجب عليك عمله هو تحقيق استقرار الإنتاج، وهذه هي المهمة الرئيسية للمسؤولين عن إدارة الإنتاج ومراقبته. قد يتطلب الوصول الى استقرار الإنتاج تحميل البضاعة قبل أولها أو مستقرا الى حد ما طوال شهر، فانك تصبح قادرا على تطبيق أنظمة سحب ملائمة وموازنة لخط التجميع، لكن اذا كانت مستويات الإنتاج تتغير من يوم الى آخر، فلا معنى لمحاولة تطبيق نظام TPS لأنك لن تستطيع في هذه الظروف تحقيق عمل موحد المعايير.

2.III. 5. المبدأ الخامس: رسخ ثقافة لايقاف العمل بغية حل المشكلات للتوصل الى الجودة العالية، يجب أن تكون الجودة جزءا لا يتجزأ من أي نظام، وهذا يعنى أنك بحاجة الى منهج يكتشف العيوب حال حدوثها، ويوقف الإنتاج آليا كي يقوم شخص بإصلاح الخلل قبل استفحاله **jidoka** تعني الكلمة اليابانية **jidoka** أيضا الأتمتة أي وجود تجهيزات تحظى كاء انساني يسمح لها بإيقاف نفسها عن العمل عند تعرضها لمشكلة، فالحيلولة دون حدوث مشكلة اجراء أكثر فعالية وأقل تكلفة من معالجة المشكلة بعد حدوثها.

2.III. 6. المبدأ السادس: المهمات التي تنفذ بنمط موحد هي الأساس للتحسين المستمر وتطوير العاملين، سواء أكان العاملون يصممون تجهيزات دقيقة أو يبدعون منتجات جذابة أو يبتكرون برمجيات جديدة، فانهم سيعلقون على فكرة النمط الموحد للعمل بقولهم: " اننا مهنيون مبدعون، وننظر الى كل مهمة على حدى باعتبارها مشروعا فريدا متميزا عن غيره، وجود مستوى ما من وحدة النمط في تنفيذ العمل أمر ممكن، بل هو العمود الفقري لأسلوب تويوتا، ما يمكن عده سلبيا أو غير فعال يصبح في أسلوب تويوتا إيجابيا وفعالاً، ومؤهلا لبناء فرق عمل تعاونية بدلا من اذكاء صراع بين الموظفين والإدارة، لم تكن تقصد تويوتا قط من النمط الموحد للعمل أن يكون أداة إدارية

الثقافة التنظيمية سر نجاح المنظمات قراءة في تجربة "NUMMI"

مفروضة قسراً على العاملين، وبالعكس، فبدلاً من فرض معايير صارمة تجعل المهمات روتينية ومنتدنية المستوى، فإن نظام النمط الموحد للعمل هو الأساس الذي تستند إليه تويوتا عاملها واثارة روح الابداع فيهم.

III.2.7. المبدأ السابع: استعمل المراقبة البصرية كي تضمن عدم وجود مشكلات مخفية، المراقبة البصرية هي أداة للاتصال تستعمل في بيئة العمل، لتخبرنا بلمحة سريعة عن الطريقة التي يجب أن ينجز بها العمل، وعمّا إذا كان منحرفاً عن النمط المقرر له، أنّها تساعد العاملين، الذين يريدون إنجاز عمل جيد، على الاطلاع فوراً على ما يعملونه، وبوجه عام، توفر المراقبة البصرية للمعلومات في الوقت المناسب تماماً لضمان تنفيذ سريع وسليم للعمليات والاجرائيات. المراقبة البصرية تتجاوز تعرف الانحرافات عن هدف موضوع لتسجيلها على مخططات ورسوم بيانية ثم تعميمها على العاملين. أنّها تعني في تويوتا أن تكون قادراً على النظر الى الاجرائية، أو الى أداة ما، أو الى عامل يقوم بعمله، أو الى معلومة ما، لتكتشف فوراً الانحرافات عن المعايير في حال حدوثها.

III.2.8. المبدأ الثامن: لا تستعمل الا تكنولوجيا موثوقة، أثبتت الاختبارات ملاءمتها لخدمة عامليك واجراءاتك، في تويوتا، لا تطبق تكنولوجيا جديدة الا بعد أن تكون أثبتت جدارتها عن طريق التجريب المباشر من قبل قطاع عريض من الناس، ويعني هذا أن التكنولوجيا المختارة قيمت وجربت سلفاً بكل ثان ودقة للتوثق من أنّها توفر قيمة مضافة، وقبل اعتماد أي تكنولوجيا جديدة، تبذل تويوتا كل جهد مستطاع لتحليل آثارها المحتملة في الاجرائيات المطبقة في الشركة، لذا تبدأ الشركة بدراسة طبيعة القيمة المضافة الى العمل الذي يقوم به العاملون في إجرائية معينة، بعد ذلك تحاول تويوتا تحسين الإجرائية باستعمال التجهيزات والتكنولوجيا والموارد البشرية المتاحة، فاذا تقرر أن التكنولوجيا الجديدة يمكن أن تضيف قيمة الى الإجرائية، فإن الشركة تحللها بترو معرفة ما اذا كانت تتعارض مع فلسفة تويوتا ومبادئها في العمل، فاذا حظيت التكنولوجيا (التقانة) الجديدة بالقبول، فإنها تستعمل لضمان تدفق مستمر للإنتاج ومساعدة العاملين على رفع مستوى أدائهم ضمن معايير أسلوب تويوتا.

III.2.9. المبدأ التاسع: يجب اعداد قياديين من الشركة يفهمون بدقة عملها، وينتهجون فلسفتها ويعلمونها للآخرين، حتى عندما كانت تغير تويوتا موقع أحد المسؤولين في أحد أقسامها الحساسة لتخليص الشركة من مشكلة وشيكة الوقوع، لم يكن يحدث تغيير مفاجئ اتجاه العمل، وقد يكون هذا المفهوم الياباني لإلغاء عدم الانتظام الذي تعبر عنه الكلمة اليابانية "mura" في العمل على المستوى التنفيذي. ومن خلال تاريخ "تويوتا" كانت الشركة دوماً تجد قياديين من بين موظفيها ليقوموا، في الوقت المناسب، بالخطوة التالية في عملية تطوير تويوتا، ثمّة عقيدة قيادية هامة أخرى في أسلوب تويوتا وهي أن الجهود التي يبذلها القياديون لدعم ثقافة الشركة، سنة بعد أخرى، تولد بيئة مؤسسة تعليمية، وفي هذا السياق يقول "Deming" ان تويوتا تطبق نهج "ثبات المقصد" في جميع أقسام الشركة، وهذا يضع الأساس لقيادة إيجابية متناسقة ویرسخ بيئة التعلم.

III.2.10. المبدأ العاشر: استعن بأشخاص متميزين، وأنشئ فرق عمل استثنائية تنتهج فلسفة شركتك: ان بناء افراد متميزين يفهمون ثقافة شركتك ويدعمونها لا يعني اعتماد حلول سهلة، فتدريب الأشخاص المتميزين وانشاء مجموعات عمل يجب أن يكون بمنزلة العمود الفقري لأسلوب ادارتك الذي يكامل أنظمتك الاجتماعية مع نظامك التقني، أنت بحاجة الى نظام اجتماعي وثقافة يتحسنان باستمرار لتدعم بهما الأساليب الإيجابية في حل المشكلات وتحرض الناس على التحسن.

III.2.11. المبدأ الحادي عشر: ساعد شبكة شركائك ومزوديك على التحسن: تطبق شركة "تويوتا" الحزم والصرامة اذ تعتمد معايير عالية جداً في التميز، وتتوقع من جميع المتعاملين معها الارتقاء الى مستوى هذه المعايير كما أنّها تساعدهم الى الارتقاء الى هذا المستوى. ويتجلى أحد الأساليب التي تتبعها تويوتا في هذه المساعدة بالعمل في مشاريع مشتركة معهم. وبهذه الطريقة تجعل تويوتا مزوديه قادرين على تقديم مواد وتجهيزات عالية الجودة في الوقت الملائم تماماً. ومن بين الطرق المعتمدة في أسلوب تويوتا نجد "التعلم عن طريق الفعل"، وهنا يكون التدريب داخل الصفوف الدراسية أقل بكثير من التدريب في المعامل.

الحل المتواصل للمشكلات الجوهرية يدفع عملية التعلم: لا يمكنك التوثق من أنك تفهم حقاً أي جزء من مشكلة في العمل ما لم تذهب وتراها بنفسك. ومن غير المقبول تصديق أي شيء أو الاعتماد على تقارير الآخرين وكأنتما أمر مسلّم به. قد تقدّم الجداول والأعداد قياساتٍ للنتائج، لكنها لا توضح تفصيلات الإجراءات التي تُسلك كل يوم.

III.2.12. المبدأ الثاني عشر: اذهب وشاهد بنفسك كي تفهم الوضع فهماً دقيقاً (**Genchi Genbutsu**: الترجمة الحرفية لكلمة genchi هي "الموقع الفعلي"، ولكلمة genbutsu هي "المواد أو المنتجات الفعلية". لكن genchi genbutsu تترجم في تويوتا بجملة "التوجه إلى الموقع لرؤية الوضع الحقيقي بغية فهمه". وقد صار مصطلح **Gemba** أوسع استعمالاً، ويعني تقريباً ما يعنيه مصطلح genchi genbutsu إن أول خطوة في أي إجرائية لحل المسائل، أو ابتكار منتج جديد، أو تقييم أداء العاملين، هي استيعاب الوضع الحقيقي الذي يتطلب "تطبيق gemba"، بحيث تقوم تويوتا بتطوير التفكير الإبداعي وبالبحث عليه.

III.2.13. المبدأ الثالث عشر: اتخذ القرارات ببطء وتروّ بعد النظر في كل الخيارات؛ لكن طبق قراراتك بسرعة (**Nemawashi**): في تويوتا، لا تقل أهمية طريقة التوصل إلى قرار عن أهمية جودة القرار نفسه. فتوفير الوقت والجهد بقدر كافٍ لجعل القرار سليماً شيء إلزامي. وفي الحقيقة، فإن الإدارة لن تنزعج من قرار لم ينجح كما كان متوقّعاً إذا كانت الإجرائية التي أتتبع في اتخاذها سليمة. وإذا حدث أن نجح قرار مصادفةً، لكنه كان مبنياً على إجرائية لم تُعطَ حقّها من الوقت والجهد، فغالباً ما يُقَابَل هذا القرار بعدم رضا الإدارة، التي قد تسير شوطاً أبعد من ذلك وتوجه تويوتا رسمياً إلى صاحب القرار. سرّ تويوتا في تطبيقها السلس، الذي يخلو غالباً من الأخطاء للمبادرات الجديدة التي يجود بها عاملوها، هو التخطيط المتأني الدقيق. وتُبنى الإجرائية الكلية للتخطيط وحل المشكلات واتخاذ القرارات على الانتباه المركز على كل تفصيل.

يتضمن هذا المبدأ الإجرائية المهمة التي يسميها اليابانيون "nemawashi" التي تعني ما يلي: اتخذ القرارات ببطء وتروّ، بعد النظر في كل الخيارات، لكن طبق بسرعة. وغالباً ما تستعمل إجرائية "nemawashi" لشرح الطريقة التي يتوصل بها مجموعة من الشبان إلى إجماع عن طريق تقديم اقتراح ودراسته من جميع نواحيه دراسة معمقة قبل تقديمه إلى الإدارة للموافقة عليه.

III.2.14. المبدأ الرابع عشر: التحول إلى مؤسسة تعليمية عن طريق التأمل العميق والتفكير الطويل (**Hansi**) والتحسين المستمر (**Kaisen**): تويوتا مؤسسة تعليمية متميزة ترى أن نمط العمل الموحد والابتكار وجهان لعملة واحدة؛ وهي تدمجها معاً ليكونا قاطرة تندفع باستمرار لافت للنظر. وعلى سبيل المثال، استعملت تويوتا بحكمة نمط العمل الموحد لتحويل ابتكارات الأفراد وفرق العمل إلى عملية تعليمية مؤسسية واسعة. إن ابتكار موظف أساليب جديدة لإنجاز عملٍ هو شيء مهم، لكن تحويل هذه الأساليب إلى تعليم مؤسسي يتطلب اتباع الأنماط التقليدية الموحدة المعروفة إلى أن تُكتشف طرائق أفضل.

إن فلسفة تويوتا وخبرتها تدعمان الاعتقاد السائد بأن تركيزها على الإجرائية وعلى التحسين المستمر هما سبب جنيتها للمكاسب المالية التي تسعى لها. ولا يمكن للتحسين المستمر (kaizen) أن يحدث إلا بعد أن تصل إجرائية إلى الاستقرار ووحدة النمط. وعندما تجعلُ الإجرائيات مستقرّة، وتتوفر لديك إجرائيةٌ لجعل الهدر والعيوب مرئية للجميع، فعندئذٍ تتاح لك الفرصة للتعلم المستمر من التحسينات التي أجريتها، حيث بدون hansai يستحيل التوصل إلى "kaizen" إذ تفسر الثقافة اليابانية hansai كما يلي: "عندما ترتكب خطأً، فأول ما يتعين عليك القيام به هو أن تصبح حزيناً فعلاً. بعد ذلك يتحتم عليك إعداد خطة مستقبلية لحل تلك المشكلة، ويجب أيضاً أن تؤمن بقوة أنك لن تقترف أبداً هذا النوع من الخطأ ثانيةً.

IV. تحليل الثقافة التنظيمية لشركة "نيومي Nummi":

تسود شركة "Toyota" ثقافة إبداعية قوية تدعو إلى الإبداع الدائم والتحسين المستمر، ويتمسك أغلب العمال بالسعي لتحقيق أهداف المنظمة والمشاركة في إيقاف سلسلة الإنتاج متى استدعى الأمر ذلك، لضمان الجودة وتقليل الهدر والاهتمام بالموارد البشرية، ويعتبر مصدر الثقافة التنظيمية الذي يجعل "Toyota" تتميز عن باقي المنظمات هو "الفرد المؤسس" أو "القائد الرمز" والذي يتمثل في عائلة "تويودا".

IV.1. خصائص الثقافة التنظيمية في شركة "نيومي Nummi":

- التمكين (تفويض السلطة)،
- روح المسؤولية، روح التعاون والتنسيق والتكامل؛
- التوجه بالفريق (قيادة الفريق)؛
- التعلم؛

الثقافة التنظيمية سر نجاح المنظمات قراءة في تجربة "NUMMI"

- القدرة على تطوير الآخرين؛
- إرضاء العملاء (التوجه بالعميل)؛
- الجودة (التحسين المستمر)؛
- التفكير الاستراتيجي والرؤية المشتركة؛
- إحداث التغيير .

2.IV. الأسباب التي دفعت العمال إلى تبني ثقافة "Nummi" هي :

- احترام العامل وتقديره وإشعاره بأهميته؛
- الثقة في إمكانيات العامل وتشجيعه على حل المشاكل التي تواجهه أثناء أداء وظيفته؛
- إعطاء العامل كل المهارات اللازمة والإمكانيات المطلوبة لأداء مهامه بجودة عالية؛
- الحضور الدائم والداعم للمسيرين عند مواجهة العامل لمشاكل أثناء أداء وظيفته؛
- عدم لوم العامل في حالة وجود مشاكل بل دفعه إلى التعلم من الخطأ ومحاولة تصحيحه؛
- تكريم العمال الذين وفقوا في أداء مهامهم؛
- التشجيع على الإبداع والتحسين المستمر.

3.IV. القيم الثقافية الخاصة لكل من شركة "TOYOTA" و"General Motors" و"Nummi":

القيم الثقافية لشركة "TOYOTA" و"Nummi" هي نفسها، حيث استمدت هذه الأخيرة قيمها ومبادئها وطريقة عملها وكذا التعامل مع العمال من شركة "TOYOTA" والجدول الموالي يوضح الاختلافات الجوهرية بينها وبين شركة "General Motors".

الجدول رقم (03): القيم الثقافية لكل من شركة "TOYOTA" و"General Motors" و"Nummi"

القيم الثقافية لشركة "General Motors"	القيم الثقافية لشركة "TOYOTA" و"Nummi"
عدم الاهتمام بالعاملين؛	- احترام العاملين؛
- الاهتمام بالنتائج؛	- يتم صنع القرار بطريقة جماعية؛
- عدم التزام العاملين بتحقيق أهداف المنظمة؛	- التزام العاملين بتحقيق أهداف الشركة؛
- عدم الاعتراف بوجود مشاكل؛	- التحدي؛
- إلقاء اللوم على العامل المخاطئ ومعاقبته؛	- الجودة؛
- تسريح العامل الذي لا يؤدي العمل المطلوب منه؛	- مواجهة المشاكل وحلها من جذورها؛
- صنع القرار بطريقة فردية؛	- التعلم الدائم؛
	- عدم إلقاء اللوم على العاملين؛
	- الاحتفاظ بالعاملين.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

الخلاصة:

تعتبر الثقافة التنظيمية عن مجموع القيم والمبادئ والاتجاهات والاعتقادات وكذا المعايير التي تجمع التنظيم الواحد ويشترك فيها اغلب أفراد المنظمة، بحيث تدفعهم نحو اتباع سلوكيات معينة لتحقيق الأهداف المرجوة، وتعد الثقافة اليابانية من اهم النماذج الناجحة والبارزة التي تظهر أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح واستمرار المنظمات، وهذا ما أثار انتباه المنظمات الأمريكية ودفعها الى البحث عن مبادئها وتبنيها، اذ تمثل

تجربة شركة "نيومي Nummi" الناتجة عن شراكة بين شركة "تويوتا Toyota" وشركة "GMC جنرال موتورز" خير مثال على نجاح المنظمات بالاعتماد على الثقافة التنظيمية اليابانية.

لقد توصلنا من خلال الدراسة الى النتائج التالية:

- للثقافة التنظيمية دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية وأيضاً تحقيق الجودة الشاملة؛
 - تساهم الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين ودفعهم نحو الالتزام والابداع والرفع من الأداء؛
 - معاملة العمال باحترام واشعارهم بأهميتهم ومنحهم الثقة الكاملة يدفعهم للعمل بأقصى جهودهم؛
 - تبنى شركة "تويوتا Toyota" لنظام البيت الإنتاجي TPS ساهم في تميزها عن باقي المنظمات؛
 - نجاح شركة "نيومي Nummi" ارتكز على اتباع القادة لمبادئ الثقافة اليابانية المتبنية من شركة "تويوتا Toyota".
- قائمة المراجع:

- احسان دهب جلاب، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- أحمد عارف، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2003.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- عايدة سيد الخطاب، العولمة ومشكلات ادارة الموارد البشرية، المكتبة الأكاديمية، مصر.
- موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2005.
- محمد عبد اشتيوي، أثر التنوع المعرفي على بناء الثقافة التنظيمية- دراسة تطبيقية على الهيئات والمؤسسات الفلسطينية-، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2011.
- مهدي عمر، هاشمي طيب. (2019). الادارة الرشيقة مفاهيم وممارسات: الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية. مجلة النمو الاقتصادي، 2 (1)، الصفحات 32-35، استرجع من:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/612/2/2/122726>

- Edgar H.Schein, **Organizational culture and leadership**, 3rd ed, sanfrancesco, Jossy-Bass inc, 2004.
- Gibson James L,Ivangevich John and Donnelly James, **Behavior, Structure and Process**, Irwin Home Wood, New York, U.S.A,1994.
- Olivier Devillard, Dominique Rey, **Culture d'entreprise, un actif stratégique**, Dunod, Paris, France, 2008.
- William H, **Organizational culture, Measuring and Developing it in your organization**, Harvard Business Review China, march 2005.
- Moorhead G. Griffin, Rick w, **organizational Behavior**, 1 Loughton company, New York, 2001.
- Edgar A. Schein, **organizational culture and leader ship**, Sanfrancisco, jossey-Boss inc, 1991.