

دراسة تشخيصية لواقع الثقافة التنظيمية السائدة بشركة zappos
Diagnostic study for zappos organizational culture

مهديد فاطمة الزهراء¹، ريغي تقوى²، يعلاوي أمينة³

Mahdid Fatima Zohra¹, Righi Takoua², Yalaoui Amina

¹ مخبر الدراسات والبحوث في التنمية الريفية، جامعة برج بوعريج، fatimazohra.mahdid@univ-bba.dz

² جامعة برج بوعريج، righitakoua96@gmail.com

³ جامعة برج بوعريج، yalaouiamina96@gmail.com

تاريخ النشر: 31/12/2021

تاريخ القبول: 05/12/2021

تاريخ الاستلام: 01/10/2021

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على واقع الثقافة التنظيمية السائدة بشركة Zappos وتشخيص طبيعتها، بهدف تحليل التأثيرات التي تحدثها عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية واستكشاف الممارسات الناجحة التي تستخدمها هاته الشركة لتأسيس ثقافة تنظيمية ابداعية.

وتوصلت الدراسة إلى ان الشركة تعتمد في المقام الأول على قيمها العشر التي أصبحت ترتبط ارتباطا وثيقا بعلامتها التجارية، الشركة تأخذ الثقافة على محمل الجد فمن خلالها استطاعت تحرير ممارسات إدارية قادتها للحصول على رضا الموظفين والعملاء، وبالتالي نجاحا غير مسبوق في مجالها.

كلمات مفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيم، الثقافة الابداعية، zappos

تصنيفات JEL : M14 ، M16 ، M52

Abstract:

This study aimed to identify the reality of the prevailing organizational culture in Zappos Company and diagnose its nature, in order to analyze the effects caused by the elements and components of organizational culture and to explore the successful practices used by this company to establish a creative organizational culture.

The study concluded that the company relies primarily on its ten values that have become closely related to its brand. The company takes culture seriously, through which it was able to liberate management practices that led it to obtain employee and customer satisfaction, and thus unprecedented success in its field.

Keywords: organizational culture; values; creative culture; zappos

JEL Classification Codes : M14 ، M16 ، M52

المؤلف المرسل: مهديد فاطمة الزهراء، الإيميل: fatimazohra.mahdid@univ-bba.dz

1. مقدمة:

في الوقت الذي يشكل فيه تنامي اقتصاد المعرفة مفاهيم اقتصادية جديدة كلياً، ومفاتيح نجاح مختلفة عن سابقتها بالنسبة لقطاع الأعمال والمنظمات بصفة خاصة، فقد اكتسحت في الآونة الأخيرة أدوات مختلفة لخلق القيمة والتميز المستدام للشركات، ومن أبرزها الثقافة التنظيمية، حيث جعل الاقتصاد العالمي المتنامي والتقدم التكنولوجي التغيير أمراً لا مفر منه، وأصبح جزءاً من الحياة التنظيمية، نتيجة لذلك أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مهماً من المنظمات والمؤسسات، ففي أيامنا هاته لا يمكن لأي منظمة أن تستمر في مهمتها وتستمر في عالم المنافسة دون الحفاظ على ثقافة قوية وهوية واضحة المعالم، بدأت الدراسات حول الثقافة التنظيمية في الثمينينات، واليوم أصبحت أكثر ارتباطاً مع القيم الانسانية الجديدة وانماط التنمية الحديثة، التي جلبت للمؤسسات حقبة جديدة، حقبة تتميز وتتمتع فيها الشركات العالمية الناجحة للغاية مثل Google و Microsoft و General Electric و zappos بثقافة تنظيمية قوية يمكن تحديدها من خلال قيمها ومعاييرها ومعتقداتها.

إذ تلعب الثقافة اليوم دوراً مهماً في أداء المنظمة وكيفية رؤية الموظفين للمنظمة، كما تمنح العملاء انطباعات سيحدد مستقبل العلاقات بينهما، انها بمثابة مشكاة تنير الدرب لأفراد المنظمة، فهي تحدد الإطار العام للعمل وتوضح ما يجب القيام به من أعمال. ان اندماج المنظمات وتحكمها في هذا المجال يطرح امامها افاق جديدة تمكنها من بلوغ الريادة وتحقيقها لميزة تنافسية مستدامة تمكنها من اكتساح المنافسة وتغيير مفاتيح النجاح.

إشكالية الدراسة

الإدارة ليست مجرد نظام للقوانين واللوائح التنظيمية، وانما هي مجموعة الممارسات التي يتم اعدادها بناء على القيم والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع، وتأتي دراستنا لتسليط الضوء على واقع احدى الشركات العالمية الرائدة التي طالما تميزت عن منافسها من خلال ثقافتها وهي شركة zappos، ومن هنا تتمحور إشكالية الدراسة والسؤال المحوري:

ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في شركة zappos، وما هي الممارسات المتبعة من قبل الشركة لترسيخها؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية أسئلة فرعية كالتالي:

- ماهي أهم القيم الثقافية في شركة Zappos
- ماهي المقومات التي ميزت ثقافة شركة Zappos
- كيف تقوم شركة Zappos في ترسيخ ثقافتها لتحقيق التميز.

فرضية الدراسة

استناداً الى إشكالية الدراسة والاسئلة الفرعية التي تم طرحها قمنا بصياغة فرضيات التالية:

- تمتلك الشركة مجموعة من القيم الأساسية التي تميزها عن باقي المؤسسات.
- تنوع مكونات ثقافة شركة Zappos بما يسمح بتكوين ثقافة قوية بها.
- الثقافة السائدة بشركة zappos هي ثقافة إبداعية وقوية ترسخها الشركة لتحقيق التميز.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي هو تسليط الضوء على واقع الثقافة التنظيمية بإحدى المنظمات الرائدة والتي اعتمدت عليها لبلوغ أهدافها وتحقيق الريادة في مجال اعمالها، ومن خلال دراستنا نحاول تسليط الضوء على ثقافة شركة Zappos، وابرار مدى مساهمتها في تحقيق ميزة تنافسية فريدة للشركة.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية، من المواضيع التي لقت اهتماما في ميدان ادارة الاعمال، وتلعب الثقافة التنظيمية دور كبير في نجاح او فشل المنظمات.
- الموضوع يمس تشخيص للثقافة التنظيمية لشركة Zappos، وتطبيق قيمها والاهتمام بمستوياتها واعطائها الاهمية الكبيرة والاعتماد عليها لتحقيق اهدافها.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتم من خلاله وصف ظاهرة من الظواهر للوصول الى اسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج وتعميمها، حيث تم دراسة مختلف الجوانب النظرية للثقافة التنظيمية وتمت الاستعانة في ذلك على الكتب، الاطروحات، والمذكرات، المجلات والمقالات، أما الدراسة التطبيقية فتناولنا فيها دراسة حالة شركة Zappos، وتشخيص ثقافتها التنظيمية، حيث حاولنا التعرف على اهم مكونات الثقافة التنظيمية للشركة، اضافة الى الركائز الاساسية القائمة عليها ثقافة الشركة.

2. مفاهيم حول الثقافة التنظيمية

من خلال هذا العنصر نحاول التعقيب باختصار على متغير الدراسة وهو الثقافة التنظيمية

1.2 تعريف الثقافة التنظيمية:

أدرك المختصون في مجال الادارة والمنظمة والسلوك التنظيمي اهمية الثقافة ودورها الايجابي في تطور المنظمة وسعوا نحو تحديد خصائصها وطبيعتها من خلال مفاهيم صاغوها بما يتفق مع توجهاتهم الفكرية نذكر من أبرزها: تعريف (Schien 1992): هي نمط من الافتراضات المشتركة التي تتعلمها وتبتكرها المجموعات من خلال حلها لمشاكلها المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي اثبتت فعاليتها وذلك بغرض دفع الأفراد للتعامل بالطريقة الصحيحة للوقاية والتفكير والشعور بهاته المشكلات. (Edgar, 2010, p. 18)

(pettigrew 1979) : عرف الثقافة التنظيمية كنظام يمثل المعاني المقبولة والمتفق عليها علنيا وجماعيا والتي تطبق على

مجموعة معينة من الافراد وفي زمن معين. (David T, 2006, p. 61)

تعريف (Bernard L. Rosauer 2013): عرفها بأنها ظاهرة معقدة غير قابلة للقياس، تنتج عن مزج مكونات بسيطة، والتي حددها في ثلاثة مكونات يمكن ادارتها لتوجيه أي ثقافة عمل، المكون الأول هو الموظف (التركيز على المشاركة)، المكون الثاني العمل (التركيز على التخلص من القيم السلبية)، والمكون الثالث العميل. ان الغرض من منهجية three bell curves هاته هو الجمع بين القيادة وموظفهم وطريقة العمل والعملاء معا لخلق ثقافة تنظيمية قوية. (karthikeyan, 2019, p. 8)

تعريف (Ouchi): تشكل ثقافة المنظمة من الرموز والطقوس والاساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات الى العاملين في المنظمة. (Ouchi, 1980, p. 129)

تعريف (Mats & Stefan): تتمثل الثقافة التنظيمية في مجموعة من الأشخاص الذين يشاركون شيئاً ما، سواء كانت هذه المشاركة تعبر عن تقاليد العمل والتفكير بطرق معينة أو بمعنى الأنظمة أو الافتراضات الأساسية التي تقود الأفراد في اتجاهات معينة. (Mats & Stefan , 2016, p. 41)

وفي الأخير يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية، (مرزوق، 2016، صفحة 29) التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتؤثر بشكل مباشر وغير مباشر أداء المنظمة.

2.2 مكونات الثقافة التنظيمية:

يمكن تقسيم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية كالتالي:

1.2.2 القيم التنظيمية: هي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بالإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ

(العميان، 2010، صفحة 254)

2.2.2 المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، ومشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (القاضي، 2015، صفحة 196).

3.2.2 التوقعات التنظيمية: تتمثل في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، وتشمل أيضا التوقعات المتبادلة من الزملاء بينهم والمتمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

4.2.2 الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير غالبا غير مكتوبة وواجبة الإتياع حيث يلتزم بها العاملون داخل المنظمة وتلعب هذه الأعراف دورا مهما في الرقابة الداخلية وتحقيق الشفافية في الأنشطة الجارية، فكل منظمة لديها أسلوبها الخاص لتعريف أو نشر تعليمات إدارية في أي وقت. (مهديد ، 2016، صفحة 57)

5.2.2 الأساطير والقصص: الأساطير هي قصص سألقة لبعض الأحداث التاريخية المثيرة المزيطة بالتفاصيل الخيالية، أما القصص فهي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الماضي، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.

6.2.2 الأبطال: هم الناس الذين يتمسكون بقيم المنظمة ثقافتها، ويقدمون دورا أو نموذجا في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المنظمة.

7.2.2 الرموز: المظاهر المادية والكلمات والشعارات والصور التي تحمل معنى محدد، فمثلا بعض الشركات تعتمد على الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتنقها.

8.2.2 اللغة: هي منظومة المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة، يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمونها العاملون في المنظمة. (علماني و خمقاني، 2016، صفحة 52)

3.2 أنواع الثقافة التنظيمية:

لقد ساهم العديد من الباحثين والمفكرين في تصنيف الثقافة التنظيمية والتي يعتقد كل واحد منهم انها الأكثر تعبيراً عن مضمون الثقافة التنظيمية، ويرجع هذا الاختلاف الى عدة عوامل تخضع لها المنظمات كنوع نشاط المنظمة، حجمها، عمرها، نمط قيادتها والنظام الرسمي وغير الرسمي داخلها، وفيما يلي عرض لأبرز هذه التقسيمات.

1.3.2 تصنيف Robbins للثقافة التنظيمية: تقسم الثقافة التنظيمية حسب Robbins الى نوعين

- **الثقافة القوية:** وهي الثقافة التي تعتمد على عنصر القوة والشدة وتماسك أفراد المنظمة بالقيم والمعتقدات، كما تعتمد هذه الثقافة على عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات التي تسود المنظمة من قبل العاملين... يتميز هذا النوع من الثقافة بأن العاملين يكونون على قدر كاف من المعرفة بما يريدون القيام به وتنفيذه. (خصاونة، 2011، صفحة 73)

- **الثقافة الضعيفة:** وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهو السبب الرئيسي للضعف حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها.

2.3.2 تصنيف (Wallach, 1983): صنفها Wallach على أساس الاتجاه العام الذي تنميه الثقافة الى ثلاثة أنماط هي:

- **الثقافة البيروقراطية:** يكون التركيز على اتباع القوانين والتعليمات وتحديد المسؤوليات والسلطات، ويتم التنسيق بين الوحدات في ظل وجود تسلسل للسلطة بصورة هرمية.

- **الثقافة الإبداعية:** يكون التركيز في هذا النوع من الثقافة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة وتقوم على روح المخاطرة والعمل الجماعي والاستقلالية والشفافية في مكان العمل، كما تدعم وتعزز توجهات المؤسسة التجديدية والتطويرية وذلك من خلال إحداث التغييرات اللازمة في القيم السلوكية والممارسات والتوقعات بالاعتماد على التغييرات التي يتم إحداثها في طريقة تفكير العاملين.

- **الثقافة الداعمة (المساندة):** تركز هذه الأخيرة على العلاقات الاجتماعية الطيبة حيث تتسم بيئة العمل بالصدقة والتعاون، بحيث يتولد لدى أفراد المنظمة إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتركيز على الجانب الإنساني في التعامل. (مهديد ، 2016 ، صفحة 49)

3.3.2 تصنيف (Handy, 1976): صنف هاندي الثقافة التنظيمية الى أربعة أنواع:

- **ثقافة القوة (power culture):** تميل المنظمات التي تعتنق هذا النوع من الثقافة الى الاعتماد على المركزية الشديدة، والقيادة العادلة التي توحد الجهود خلف القائد، ويتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب.

- **ثقافة الدور:** تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية للأفراد والعاملين وتعطي أهمية للقواعد والأنظمة وتتركز قوة هذه الثقافة بالمستويات العليا حيث يتم التحكم في باقي أجزاء المنظمة بواسطة مجموعة من كبار المديرين ويظهر هذا النمط في الأنشطة التصنيعية ذات بيئة عمل مستقرة وأمنة.

- **ثقافة المهمة:** تكون موجهة لتحقيق الهدف وانجاز العمل، كما تعطي أهمية لتلبية احتياجات الهيكل التنظيمي بكل مستوياته، والتركيز على احتياجات الأفراد مع السماح لهم بالعمل في مجموعات وهذا لنقل وتبادل الخبرات والمهارات والمسؤوليات.

- **ثقافة الفرد:** وهي تؤكد على انجاز المهام بشكل مستقل، اذ يطبق هذا النوع من الثقافة المعايير على جميع العاملين ويتم النظر إليهم على انهم مورد مهم من موارد المنظمة. (السكرانة، 2009، صفحة 362).

4.3.2 تصنيف Cameron and Quinn:

أجرى كيم كامرون وروبرت كوين (1999) بحثا حول الفعالية التنظيمية والنجاح بناء على إطار القيم التنافسية، فقام الباحثان بتطوير أداة تقييم الثقافة التنظيمية التي أسفرت عن أربعة أنواع للثقافة: (karthikeyan, 2019, صفحة 17)

■ **ثقافة العشيرة (القبيلة) Clan culture:** تتميز ثقافات القبيلة بالعمل الجماعي والولاء والثقة والدعم حيث يتم غالبا تشبيه المنظمة بأسرة ممتدة، تهتم منظمات ثقافة العشائر بتنمية الموارد البشرية وتشجيعها لا على اللوائح والقواعد التسلسل الهرمي، إن الدور الرئيسي للقادة والإدارة في هذه الثقافة هو تمكين العاملين وتشجيع مشاركتهم والتزامهم وولائهم وبالتالي ينظر للقادة على أنهم آباء وموجهون. (Genc, 2017, p. 62) ومن امثلة هذه الثقافة شركة Tom's of Maine التي تعمل على تحقيق التعاون في علاقتها مع العمّال أولا ومن ثمّ مع المستهلكين والمساهمين والموردين والهيئات وغيرها.

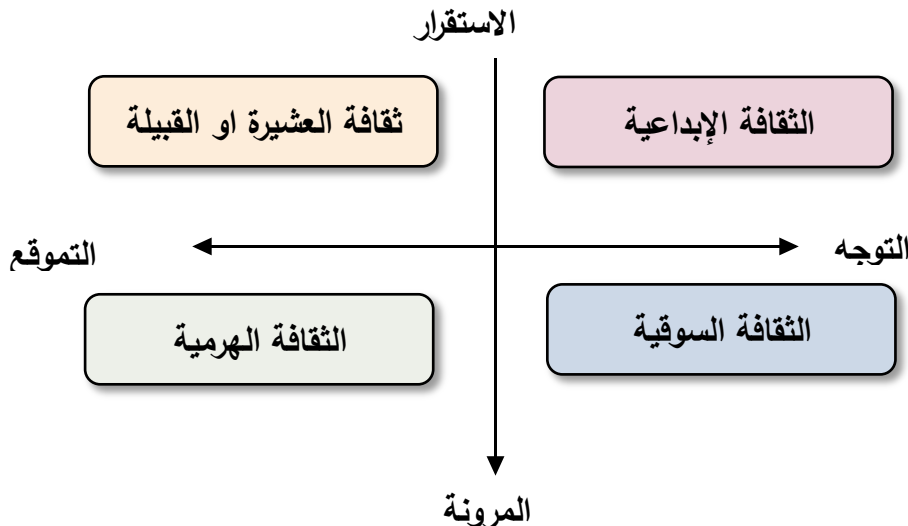
■ **ثقافة السوق Market culture:** تتمثل توجهاتها الرئيسية نحو إنجاز الأهداف والتبادل البيئي والتنافس والإنتاج وتكون موجهة نحو التحكم والتركيز على خارج المنظمة، تستخدم المنظمات التي تعتمد هذه الثقافة على الملاحظة والمقاومة للوصول الى مستوى اعلى من الإنتاجية والقدرة التنافسية، تميل الى مسائل التنظيم الخارجي وتؤكد على المرونة والتغيير أكثر من المقاومة، أما النمط القيادي السائد فيها فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الإنجاز وتركيزها الاستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق.

■ **الثقافة الهرمية (Hierarclly culture):** تؤكد ثقافة التسلسل الهرمي على الاستمرار والقدرة على التنبؤ والكفاءة والتنسيق، يميل قادة هذا النوع من الثقافة الى الإدارة بالتنسيق والتنظيم الجيد، يتم تعريف النجاح في هاته المؤسسات من حيث الجدولة السلسة والتكلفة المنخفضة، وخير مثال على انتشار الثقافة الهرمية شركة McDonald's و Ford Motors التي تمتلك أكثر من 70 مستوى موزعين على هيكل المؤسسة. (مهديد ، 2016 ، صفحة 20)

■ **ثقافة الابداع (Adhocracy culture):** تتميز ثقافة الابداع بالمرونة والتغيير والانفتاح، كما وتؤكد على النمو السريع والابداع والابتكار والتجريب والمخاطرة، حيث يكافئ الموظفون على نجاحهم من خلال تحقيق الذات والابداع الفردي والحرية ويتوقع منهم ان يكونوا مغامرين ومبدعين، تهتم مثل هذه المؤسسات بالابتكار الذي يرون ان له القدرة الكامنة على انتاج موارد جديدة وأرباح اعلى. (Agnessa & Viktor Dorfler, 2016, p. 16)

ويمكن تلخيص أنواع الثقافة حسب تصنيف كوين في الشكل التالي:

الشكل 1: نموذج ال CFV ل: Cameron & Quini



المصدر: مهديد فاطمة الزهراء، أثر الثقافة التنظيمية على 545 حالة صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016، ص 21.

3. تشخيص الثقافة التنظيمية لشركة Zappos

1.3 لمحة عن شركة Zappos:

تأسست Zappos في عام 1999، وهي الشركة الرائدة في البيع والتوزيع عبر الإنترنت في الولايات المتحدة الأمريكية، متخصصة في بيع الأحذية والملابس (https://www.zappos.com/about/what-we-live-by, 2021)، ما يميزها عن غيرها هي الطريقة التي تباع من خلالها، تحقق الشركة عائدات ما يزيد عن مليار دولار سنوياً، في عام 2009 استحوذت عليها أمازون مقابل مليون دولار، لكن رغم هذا الاستحواذ تعمل Zappos بشكل مستقل و منفصل، على العكس نجد Zappos لم تؤثر عليها أمازون، بل الأغرب اذا تصفحنا موقعها سنشعر انها الشركة المنافسة لأمازون في الوقت الراهن. (Hsieh, 2010) فازت بالعديد من الجوائز، وتسلمت في قائمة أفضل 100 شركة للعمل بها في عام 2015 في مجلة Fortune ولم تترك القائمة منذ ذلك الحين (Enough, 2017). تم إطلاق Zappos في البداية تحت اسم Shoesite.com ولكن سرعان ما تم تغييره الى شيء فريد من نوعه، تم اقتباس اسم الشركة من الكلمة الاسبانية "zapatos" التي تعني كلمة حذاء.

2.3 رؤية شركة Zappos:

إن بيان رؤية Zappos هو "تقديم السعادة للعملاء والموظفين والبائعين"، منذ بداياتها كانت Zappos شركة مهووسة بالعملاء وتركز على تقديم خدمة Wow كما تسميها، والذي برز في رؤيتها، قادت هذه الرؤية Zappos الى تقديم السعادة من خلال أربعة عناصر هي: التجارة وخدمة العملاء وثقافة الشركة والمجتمع، ومع استمرار Zappos في التحول والتوسع، عملت على ضمان بقاء العناصر الأربعة في قمة اهتماماتها وأولويتها في عملياتها التجارية. تنبثق عن رؤية المنظمة خصائص مميزة مثل تحقيق السعادة فالعلامة التجارية التي أنشأتها Zappos تتمحور حول تلبية احتياجات كل فرد تتعامل معه الشركة. (Hsieh, 2010)

الشكل 2: شعار شركة Zappos



Source : <https://zapposnewsroom.imagerelay.com/16/06/2021 23:51:07>

3.3 تشخيص الثقافة التنظيمية لشركة Zappos

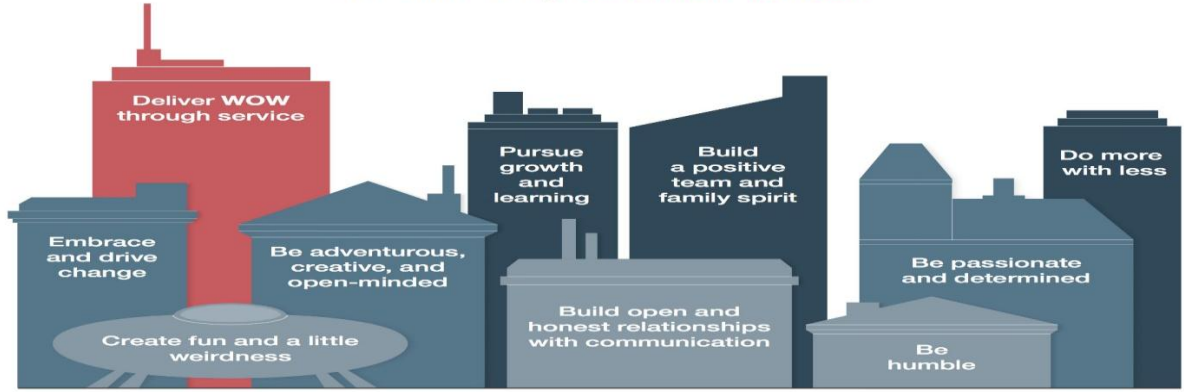
كان Tony Hsieh الرئيس التنفيذي لشركة Zappos، مصمماً على بناء الشركة مع الاعتقاد بأنه إذا ما اتبعوا الثقافة الصحيحة فإن العديد من الأشياء ستنتج كتحصيل حاصل كبناء علامة تجارية عظيمة على المدى الطويل، الثقافة التي بناها فريدة من نوعها، ميزت الشركة عن مثيلاتها ومنحتها هوية تجارية بارزة، سنحاول في هذا المبحث تشخيص اهم نقاط الثقافة التنظيمية لشركة Zappos وما يميزها عن غيرها من الثقافات.

1.3.3 قيم شركة Zappos:

تعد القيم العشر الأساسية لشركة Zappos مصدراً هاماً تنبثق منه ثقافة الشركة، وعلامتها التجارية، واستراتيجيتها في العمل، وأكثر من ذلك فهو أسلوب حياة كما ورد على توني الذي أراد ان تصبح شركة Zappos كمدينة دافئة تقوم على القيم العشر لها. (Enough, 2017)

الشكل 3: القيم العشر الأساسية لشركة Zappos

Zappos strives to be like a city,
where decentralized decision makers
are united by common values.



Source: safe enough to try: an interview with Zappos CEO Tony Hsieh, Mckinsey& company, 19 October 2017

- اهباء العملاء من خلال الخدمة Dilever Wow through service: ان كلمة "اهبار" هي كلمة قصيرة بسيطة ولكنها تحمل العديد من المعاني خاصة بالنسبة للشركة، فلكي تهبوا الآخرين، يجب ان تجعل نفسك مختلفا عن نظائرك، الامر الذي يعني فعل شيء مبتكر غير عادي. يجب على الموظفين ان يفعلوا أشياء تتخطى ما هو متوقع، كما تقوم الشركة باستقطاع معظم الأموال الموجهة للإعلانات المدفوعة واستثمارها بدلا من ذلك في خدمة العملاء، وتحسين تجربة العميل، وترك الموظفين يُسوّقون لها من خلال تواصلهم مع العملاء.
- اعتناق التغيير والسعي لإحداثه Embrace and Drive change : إنّ العمل في شركة Zappos يعتمد على الايمان بأن التغيير أمر دائم، يجب اعتناقه بحماس والتشجيع والسعي لإحداثه، لا تكن راضيا أبدا عن وضعك الحالي، فعلى مَرِّ التاريخ نجد ان الشركات التي تعثرت في طريقها هي تلك التي لم تستطع التكيف مع التغيير والاستجابة له بسرعة كافية، أصبحت Zappos تنظر الى التغيير الدائم كجزء لا يتجزأ من ثقافتها. فقيم الشركة تحث الموظفين على القيام بتحسينات يومية لا يجب ان تكون هذه التحسينات هائلة لكن إذا ما تم التحسين فقط 1% بمعدل يومي والبناء عليه كل يوم فإن فعل ذلك سيعود على الموظفين والشركة بتأثير كبير.
- خلق متعة وقليل من الغرابة Create Fun and a little Weirdness: الابداع من أكثر الأشياء التي جعلت Zappos مختلفة عن كل الشركات كونها تقدر المرح والتحلي بقليل من الغرابة، لطالما أرادت Zappos الخروج عن نص الشركات النظامية المملة لقد كانت تبحث عن بيئة عمل مرحة وممتعة تسودها روح الفكاهة، فعندما تمزج القليل من الغرابة مع التأكد ان الجميع يمرحون في عملهم، فسيصبح العمل مريحا لجميع الأطراف، وسيصبح الموظفون منخرطين أكثر في العمل الذي يقومون به، وستصبح الشركة ككل أكثر ابداعا. (Hsieh، 2010)
- المغامرة والابداع وتفتح العقل Be Adventurous, Creative, and Open-Minded: تعتقد شركة Zappos انه من المهم بالنسبة للموظفين والشركة كلها ان تتحلى بالجرأة فتريد الشركة من الجميع الا يخافوا من المجازفة والا يخاف ومن ارتكاب الأخطاء، لأنه إذا لم يرتكب الافراد أخطاء، فلن يتطوروا ولن يحسنوا من أدائهم، اذ يتوجب على الموظفين داخل Zappos ان يبحثوا دائما عن المغامرة والاستمتاع باستكشاف إمكانات جديدة، من خلال التمتع بحرية الابداع في الحلول ، كل هاته الممارسات تنتهي بالحصول على موظفين يجيدون التعامل مع المواقف بعقل متفتح يدفع بهم نحو المغامرة والابداع في إيجاد حلول إبداعية.

- السعي للنمو والتعلم Pursue Growth and Learning: في شركة Zappos يعتبر النمو على المستويين الشخصي والمهني من الأمور المهمة بالنسبة لموظفيها، فمن المهم ان يتحدى المرء نفسه وان يحررها، والا يكون في مكان او وضع لا يشعر فيه انه يتعلم، فهي تؤمن انه داخل كل موظف إمكانيات أكثر حتى من تلك التي يعتقد انه يمتلكها، وهدفها هو مساعدة موظفيها على تحرير هذه الإمكانيات. ويتم هذا من خلال عمل مشترك فعلى الموظف ذاته ان يرغب في التحدي وتوسيع امكانياته حتى يحدث ذلك. (www.zapposinsights.com/about/core-values, 2021) فتقدم شركة Zappos لموظفيها أكثر من 30 دورة تدريبية في أساسيات القيادة، وعلم السعادة وغيرها من الدورات التي ترفع وتنمي قدرات الموظفين وتحسن من أدائهم.
- بناء علاقات صادقة من خلال التواصل Build open and honest Relationship with communication: ان التواصل يعتبر أهم القيم التي تقوم عليها الثقافة فهي تؤمن بان الصراحة والتفتح يؤسسان العلاقة القوية، لانهما يؤديان الى الثقة والايمان. ان العلاقات القوية الإيجابية الصادقة والمتفتحة تعدُّ سببا مهما في تميز Zappos عن بقية الشركات الأخرى، ومن الأمور المهمة لبناء العلاقات ان تكون قادرا على اجراء تواصل فعال وصادق ومتفتح.
- تكوين فريق عمل إيجابي وروح اسرية Build a positive team and family spirit : بيئة العمل هي العمود الفقري لثقافة Zappos، فقد كان جل تركيزها في خلق بيئة عمل ودودة، ودافئة، وهذا ما سارت عليه الأمور دائما ففي الشركة نجد القادة أولئك الذين يمثلون قدوة، القادة الخادمون، الذين يعملون على خلق جو من التعاون والمشاركة بين أعضاء الفريق ويقدمون النصح والارشادات لهم دون توجيه الأوامر، وبهذا تشكلت في الشركة فرق عمل إيجابية يتخذون المبادرة عندما يلاحظون وجود مشاكل حتى يمكنوا فريق عملهم والشركة من النجاح.
- فعل الكثير بالقليل Do more with less: دائما ما كانت شركة Zappos مثلا حيا على القدرة على فعل الكثير بالقليل، فبدايتها كانت مجرد فكرة عابرة في خيال مؤسسها الذي مل وتعب في البحث عن زوج من الأحذية، ومن هاته المشكلة البسيطة نمت وتطورت شركة أصبحت تكتسح سوق البيع بالتجزئة على الانترنت، فدائما ما ركزت الشركة على عملياتها التجارية، فهي تؤمن بالعمل الشاق وبذل المزيد من الجهد لإتمام المهام.
- الحماسة والإصرار Be passionate and determined: الشغف هو الوقود اليومي الذي يجعل كل شيء يعمل في Zappos جنبا الى جنب مع المثابرة والتصميم، تخلق هذه القيم معا موقفا إيجابيا من التفاؤل والواقعية التي تلهم الافراد دائما للبحث عن فرص جديدة.
- التواضع Be humble: التواضع قيمة تعلمتها الشركة اثناء مضجها قدما وتطورها، فبغض النظر عن المكانة التي وصلت اليها او ما حققته يجب احترام الآخرين وان لا نستعلي عليهم.(Hsieh, 2010)

2.3.3 المعتقدات التنظيمية:

اهم معتقدات شركة Zappos هي بناء علامة تجارية تدور حول كونها الأفضل في خدمة العملاء. بدأ الاهتمام بخدمة العملاء أولا في إيجاد موظفين مناسبين للتوظيف في مركز الاتصالات في الشركة، حيث تتلقى الشركة الالاف من المكالمات الهاتفية ورسائل البريد الالكتروني كل يوم، وتنظر الشركة الى كل واحدة من هذه الاتصالات فرصة لبناء علامة Zappos التجارية لتكون أفضل خدمة عملاء، تؤمن الشركة بأن أفضل طريقة لبناء علامة تجارية على المدى الطويل هي في "الثقافة". Zappos هي شركة تؤمن أنها إذا فهمت الثقافة بشكل صحيح ، فإن معظم الأشياء الأخرى ، مثل خدمة العملاء الرائعة، أو بناء علامة تجارية رائعة طويلة الأجل، أو موظفين متحمسين، والعملاء سيحدثون بشكل طبيعي بمفردهم. (www.cram.com/essay/Organizational-Culture-Of-Zappos/FJJJGDA6AR6, 2021)

3.3.3 التوقعات التنظيمية

ان الشركة تتوقع من موظفيها زيادة مستويات الابداع والابتكار والمبادرة، وتحقيق استجابة افضل للقرارات المتخذة، تحقيق مرونة تنظيمية كبيرة، والوصول الى مستوى مشاركة و دافعية كبيرة (بوقال، 2021، صفحة 143). وأهم التوقعات التي تسعى الشركة لها هي التناسق التام بين الموظفين والعملاء، هذا التفاعل المباشر هو اساس خلق العلاقات بين العملاء والمنظمة، اما توقعات الموظفين من القادة ان يتعامل القادة مع الموظفين بكل احترام والايمان بقدراتهم، وان يقوم القادة بمعالجة العوائق وتمكين فرق العمل من النجاح،

4.3.3 الطقوس والاعیاد التنظيمية

يهدف تدريب التوظيف الجديد إلى تعليم القادمين إلى شركتنا حول ثقافة Zappos والقيم الأساسية. هذه الأشياء هي الأساس لما نحن وكل ما نقوم به.

هناك برنامج صارم ومدته خمسة أسابيع مليء بدروس خدمة العملاء والاختبارات وردود الفعل المستمرة. تقدم أيضًا الشركة مساعدة لطيفة لأنشطة بناء الفريق وحفلات الرقص العشوائية، كما أطلقت الشركة برنامجًا موسيقيًا يسمى Strum for the Sole، والذي يسمح للعمال بالخروج فيما يسمى بغرفة المربي التابعة للشركة، وهي مساحة في مكتب Zappos في لاس فيغاس مجهز بالأدوات. (https://hrexecutive.com/how-tony-hsieh-inspired-a-focus-on-workplace-culture، 2021)

5.3.3 القصص والاساطير:

من اهم القصص الراسخة في شركة Zappos هي قصة النشأة، التي جاءت على لسان المؤسس نيك اتذكر انني كنت اعتقد ان شراء زوج من الاحذية ليس بالأمر الصعب للغاية، ولكن بعد المرور بمحل تلوى الاخر، ومركز تجاري بعد الاخر، لم أستطع العثور على زوج الاحذية الذي أريده، وذلك رغم انني لم أكن اعيش في مدينة صغيرة بالولايات المتحدة. فاذا كنت لا أستطيع العثور على زوج احذية جيد في منطقة خليج سان فرانسيسكو، فما حجم المعاناة التي يواجهها الناس في مناطق اخرى؟ في ذلك الوقت كان هناك فقط مجموعة محلات صغيرة تقوم ببيع الاحذية، فلذا فكرت: لم لا انشئ مكانا واحدا لبيع الأحذية عبر الانترنت. (Hsieh، 2010)

6.3.3 الابطال

توني هسيه، الرئيس التنفيذي السابق لشركة Zappos الذي توفي في الأسبوع الماضي عن عمر 46 عامًا، لم يترك إرثًا في ثقافة المكتب في Zappos فقط، ولكن حول كيفية رؤية أصحاب العمل لثقافة مكان العمل بشكل عام. اشتهر Hsieh بوضع ثقافة إيجابية كأولوية قصوى في Zappos، وازدهرت الشركة بسبب ذلك. "لقد صمم شركة تتمحور حول الإنسان وتدافع عن الاحتواء واللياقة، وكانت النتيجة تقييمًا بقيمة مليار دولار وخدمة عملاء هي الأفضل في فئتها وعلامة تجارية يطمح إليها كل سوق تقريبًا، تبنى هسيه بشكل خاص نظام الإدارة الذاتية المسى Holacracy، والذي تم تصميمه لإنشاء مكان عمل ديناميكي حيث يكون لكل شخص صوت ولا تخنق البيروقراطية الابتكار. بالنسبة إلى Hsieh وZappos، كان هذا يعني أن موظفي الشركة البالغ عددهم 1500 موظف يحددون وظائفهم الخاصة، والمديرون غير موجودين، ويضع الموظفون أجندتهم الخاصة ويقررون المشاريع التي يعملون عليها. (https://hrexecutive.com/how-tony-hsieh-inspired-a-focus-on-workplace-culture، 2021)

من خلال تحليل لمكونات الثقافة التنظيمية للشركة تبين لنا جليا بأن ثقافتها إبداعية، حيث أن تطبيق القيم الأساسية العشر لشركة Zappos يمنحها في النتيجة بيئة عمل وثقافة إبداعية متشعبة بالمرونة والتغيير والانفتاح، حيث يعتقد الرئيس التنفيذي Tony Hsieh أن هذه القيم توضح ثقافة الشركة المبتكرة، التي تشجع بشكل صريح على تبني التغيير وقيادته والتحلي بالمخاطرة والابداع والتفتح. (vobberda, Frons, & Kevin, 2018, p. 14)

" في Zappos نمحك الحرية الإبداعية والاستقلالية لتتبع شغفك بالطريقة التي تناسبك" اذا ما قمت بزيارة الموقع الالكتروني للشركة، ستجد هذه العبارة التي بها كمية وفيرة لشحن همة الموظفين وحثهم على اطلاق العنان لقدراتهم دون خوف او تردد من ارتكاب الاخطاء، ففلسفة الشركة قائمة على القيام بما هو غير معتاد و المخاطرة و المجازفة بإحداث التغيير المستمر، فعلاً لقد أوجد Hsieh بيئة توفر الفرصة للأفراد لتحقيق ذواتهم وتنمية قدراتهم، انها بيئة تقدر التواصل المفتوح بين الافراد وتعزز روح الفريق والعمل الجماعي، بيئة تقدم التمكين للموظفين، انها كما قال عنها المدير التنفيذي ل Amazon ثقافة مبتكرة مميزة لم ار مثيلا لها (Burke, 2016, pp. 3-4).

4.3. الركائز الأساسية لثقافة شركة Zappos

تشير تجربة Zappos الى أنه لبناء ثقافة توفر مكانا رائعا للعمل، وخدمة عملاء استثنائية، يتطلب الامر أداء تنظيميا محكما، يرتكز بدوره على 5 ركائز رئيسية كما هي موضحة في الشكل التالي

الشكل 4: المحركات الخمس لثقافة شركة Zappos



Source: D.D. Warrick, John F. Milliman, Jeffery M. Ferguson, **building high performance cultures**, organizational Dynamics, Volume 45, Issue 1, 2016, P2.

1.4.3 القيادة الملتزمة:

أهم مفتاح لبناء ثقافة قوية في Zappos هو ان يكون لديك الرئيس التنفيذي والقادة في جميع أنحاء المنظمة ملتزمين بخلق الثقافة الصحيحة، إذ يتم تدريب القادة في Zappos على أهمية الثقافة ومشاركتها، ويتم حثهم على تمكين الموظفين لاتخاذ القرارات المهمة والابداع في حل المشاكل التي قد تواجههم، كما قد أدى نظام الهولوكراسي المطبق في الشركة الى التقليل من سلطة المديرين وزاد من تمكين الموظفين لتقديم أفكارهم ووجهات نظرهم (Warrick, F, & Ferguson, 2016, pp. 2-3).

ان القادة في شركة Zappos يعملون جنبا الى جنب مع الموظفين ويقودونهم من الخلف، انهم قدوة عظيمة لثقافة Zappos والقيم الأساسية، فأن تكون قائدا في شركة Zappos يتطلب الامر أن تكون أكثر انفتاحا، وان تتحلّى بالمرونة والسلاسة في اتخاذ القرارات المناسبة والتحلّي بالشفافية والتفاؤل. يجب على القادة الافراط في التواصل، فلطالما كان الاتصال مهما لكنه أكثر أهمية في ثقافة عمل Zappos، كما يتوجب على القادة في الشركة خلق مساحات آمنة تمكن فرق عملهم من اغتنام فرص النجاح.

ولا يخفى علينا الدور الفعال الذي لعبه القائد التحويلي Tony Hsieh في تحويل شركة Zappos الى شركة صديقة للعملاء والموظفين، فقد عزز Tony بيئة من الاسترخاء والمتعة والشعور بأن زملائه في العمل هم افراد الاسرة الممتدة.

الجدول 1: تطبيقات القيادة في شركة Zappos

الامثلة	مجال تطبيق القيادة
يبدأ دعم بناء ثقافة قوية من الأعلى ويتضمن التدريب والمشاركة على جميع مستويات القيادة حول كيفية بناء ودعم الثقافة بالشركة.	دعم المستويات العليا
تم تصميم الثقافة للمساعدة على تطبيق استراتيجية Zappos	التوافق الاستراتيجي
يتم اجراء اتصالات واسعة النطاق تتعلق بالثقافة باستخدام آليات متنوعة تشجع على مشاركة كل من المديرين والعملاء والموردين	التواصل
يتم تلقي تعليقات حول مدى جودة عمل الثقافة من خلال استطلاعات الرأي الشهرية للموظفين، يتم تشجيع تقييم العملاء والموردين من خلال الموقع الالكتروني ومختلف وسائل التواصل الاجتماعي، ويتم الرد عليها بسرعة.	التغذية العكسية
تتم مشاركة المعلومات على نطاق واسع، ويتم تمكين العاملين لتقديم اقتراحات واتخاذ القرارات التي تؤثر على الإجراءات التنظيمية الرئيسية.	التمكين

Source: D.D. Warrick, John F. Milliman, Jeffery M. Ferguson, **building high performance cultures**, organizational Dynamics, Volume 45, Issue 1, 2016, P3.

2.4.3 ممارسة القيم الجوهرية لشركة Zappos

يتم التعبير عن ثقافة Zappos وتعريفها من خلال القيم العشر الأساسية التي تطرقنا لها في المبحث السابق، هاته القيم تم تطويرها وتنقيحها بمشاركة نشطة من القادة والموظفين على مدى عدد من السنوات وتم تدوينها عام 2010. في Zappos يتم اخذ القيم الأساسية على محمل الجد من قبل القادة والموظفين على حد سواء، على عكسها نجد ان القيم الأساسية لشركة Zappos تختلف عن غيرها من الشركات من ناحيتين، كونها قيم غير تقليدية، وكون هاته القيم الأساسية تخلق اطارا لاستراتيجية الشركة، ويتجلى ذلك في رفاهية ورضا عملائها وموظفيها (https://danielsethics.mgt.unm.edu/pdf/Zappos%20Case.pdf, 2021).

3.4.3 استراتيجية التركيز على العملاء

بالنسبة الى Zappos الامر برمته يتعلق بتجربة العميل، لقد بنت Zappos علامة تجارية مليئة بالعملاء المخلصين الذين تحولوا الى معجبين، في الواقع تأتي 75% من المبيعات من العملاء العائدين، لا يقتصر الامر على الولاء لشركة Zappos بل انهم مُسوّقون ومُروّجون للعلامة التجارية Zappos، فتشير الإحصاءات الى ان 44% من العملاء الجدد سمعوا عن زابوس عبر كلمات نقلها عملاء، لأن خدمة العملاء تتحدث عن نفسها، فالقوة التجارية الكامنة في فريق وكلاء Zappos الذين يقدمون خدمة مذهلة للعملاء، حيث يزدهر هؤلاء الوكلاء في ثقافة كالتى تملكها Zappos، ثقافة تشجع على التمكين، حيث تشجعهم على القيام باتصالات مستمرة مع الأشخاص الذين يتواصلون معهم كل يوم (Sallym, 2021). يتم تقديم خدمة العملاء الرائعة من قبل فريق ولاء العملاء (CLT) على الخطوط الامامية، حيث يتواصل الفريق بصدق مع العملاء عبر الهاتف والدردشة والبريد الالكتروني، يشار الى هذه القاعدة في احدى قيم الشركة الرئيسية "إبهار العملاء"، لقد تم فعلا تصميم الثقافة في Zappos لتكون متوافقة بشكل وثيق من خلال تنشيط وتمكين الموظفين لتقديم خدمة عملاء استثنائية.

4.4.3 الممارسات الموجبة للموارد البشرية:

الموظفون الأكثر سعادة يقودون الى علاقات قوية والى أعمال تجارية أكثر ربحية لطالما كانت هذه رؤية وفلسفة الرئيس التنفيذي Tony Hsieh، لقد تم تصميم جميع القيم الأساسية لشركة Zappos لمنح الموظفين حرية ومساحة أكثر وقدرة على اتخاذ القرار "أن يكونوا مغامرين ومنفتحين" "أن يكونوا شغوفين ومصممي العزم ومتواضعين" "أن يعتنقوا التغيير ويصنعوه"

"أن يبنوا روح العائلة"، بالإضافة الى هذا كان يتم تشجيع القادة على قضاء 10 الى 20% من وقتهم في التواصل مع الموظفين خارج العمل (Robert, Thomas, & Yaarit, 2015, p. 3).

فيما يخص تطوير وتنمية قدرات الموظفين فلدى Zappos رؤية طويلة المدى لتوفير برامج التدريب والإرشاد اللازمين للموظفين، هاته الدورات تسمح للموظف المبتدئ بتحقيق منصب قيادي في غضون خمسة الى سبعة سنوات، تقدم Zappos لموظفيها أكثر من 30 دورة تدريبية في أساسيات القيادة وعلم السعادة وغيرها. كما توفر الشركة لموظفيها تأميناً صحياً وتشارك أرباح الشركة معهم من حين لآخر. (Kopelman, Richard, & authors, 2012, p. 67)

الجدول 2: يمثل الشكل الممارسات الموجهة للموظفين في Zappos

الممارسات	امثلة
التوظيف	يتم فحص المتقدمين لشغل وظائف بعناية للتأكد من ملائمتهم ل: 1-الوظيفة/الكفاءات التقنية 2-الفريق او القسم 3-الثقافة
اختيار الموظفين	تتم مقابلة المترشحين مع زملاء العمل المحتملين على جميع المستويات، عند اتخاذ القرار حتى وان كان الموظف موهوباً لكنه لا يتوافق مع ثقافة الشركة فيتم رفضه.
توجيه الموظفين الجدد	يخضع الموظفون الجدد الى برنامج توجيه مكثف لمدة 4 أسابيع يتضمن تدريباً على ثقافة Zappos وخدمة العملاء بالإضافة الى العمل لمدة أسبوعين في مركز الاتصالات، ويتم تقديم 3000 دولار للموظفين الجدد لمغادرة الشركة اذا شعروا انها غير مناسبة.
التدريب والاجر	يتم توفير تدريب مستمر لتحسين المهارات للموظفين، ويمكن للموظفين اخذ دورات لبلوغ مستويات اعلى في مجالهم التي تؤدي الى زيادات في الاجر الأساسي والترقية.
تقييم الاداء	لا يتم تصنيف ممثلي خدمة العملاء في مركز الاتصال بناء على مقاييس الإنتاجية، بل اعتماداً على جودة خدمة العملاء. ومدى التزام الموظف بقيم وثقافة Zappos
المزايا	تقدم الشركة تأميناً شاملاً في مجال الصحة، والاسنان والرؤية والتأمين على الحياة.

Source: D.D. Warrick, John F. Milliman, Jeffery M. Ferguson, Op.cit, P5.

5.4.3 الممارسات الاستراتيجية لإدارة الشركة:

ان الثقافة تحتاج الى التعريف بها وموائمتها مع الاستراتيجية الممارسة في الشركة، فيجب تحديد ورسم القيم الثقافية واستراتيجية المنظمة لتكون متوافقة وداعمة لبعضها البعض، فيجب ان تكون القيم الثقافية منتشرة في الشركة بحيث يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات ومعرفة طرق انجاز المهام.

تستخدم Zappos نطاقاً واسعاً من الممارسات الإدارية المصممة لدفع ثقافتها وتعزيز قيمها على سبيل المثال: تبقي الشركة العمل ممتعاً وجذاباً من خلال العديد من الأنشطة الترفيهية التي قد تبدوا وكأنها مشتتات مكلفة، ولكنها في الواقع ممارسات منخفضة التكلفة مصممة لتنشيط الموظفين والتقليل من ضغوط العمل، هذه الممارسات تشمل أيضاً بيئة عمل مفتوحة، مساحة مكتب مزينة بشكل فردي، التنمية الشخصية من خلال مدرب الحياة، وغيرها من الممارسات التي تساعد على تطبيق قيم الشركة وتدعم ثقافتها. (Warrick, F, & Ferguson, 2016, p. 5)

الجدول 3: ممارسات إدارة شركة Zappos

ممارسات الادارة	امثلة
بيئة العمل	يتم توفير بيئة عمل ممتعة ومفعمة بالحياة من خلال العديد من الأنشطة الاجتماعية تمكن من تكوين صداقات عمل، والكثير من التقدير من خلال هدايا عيد الشكر والجوائز، والعديد من الحفلات والاعياد والاحتفال بإنجازات الشركة.
المكاتب	يتم تشجيع الموظفين على تزيين أماكن العمل الخاصة بهم على النحو الذي يروونه مناسباً، ويستطيع الموظفون ارتداء الملابس الملونة واي نوع من الملابس في الشركة
الامتيازات	يتم تقديم العديد من الامتيازات كالوجبات الصحية مجاناً او تخفيض سعرها، وخصومات على المنتجات.
التطوير الشخصي	يتوفر في شركة Zappos مدرب حياة بدوام كامل في موقع لمساعدة الموظفين على تطوير المستوى الشخصي والمساعدة على تحديد الأهداف المهنية واتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذها.

Source: D.D. Warrick, John F. Milliman, Jeffery M. Ferguson, Op.cit, P5.

من خلال العرض السابق تبين لنا اهمية الاستراتيجية المتبعة لشركة Zappos في تكوين وترسيخ ثقافتها، لان تلعب دور كبير في تجذير القيم المهمة الداعمة لنشاطها والتي تؤدي إلى تميزها وتفوقها، هذا ما سمح لها بتكوين ثقافة قوية ابداعية، حيث تبين لنا جليا تفاعل القوى الخمسة الفعالة (القيادة، العملاء، الموارد البشرية، القيم الجوهرية، الممارسات الاستراتيجية للإدارة) المساهمة في ترسيخ ثقافة الشركة التي اعتمدت عليها في تميزها وتفوقها مقارنة بالشركات المنافسة.

4. خاتمة:

من خلال هاته الورقة البحثية التي تدور حول تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة بشركة Zappos، حيث حاولنا الاجابة على الاسئلة المطروحة في الاشكالية واختبار صحة فرضياتها في شركة Zappos محل الدراسة التي قمنا بها وهذا من اجل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، بطريقة تجعلنا نتعرف كيف تساهم الثقافة التنظيمية في نجاح او فشل منظمات الاعمال، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي:

- ان الشركة محل الدراسة تمتلك مجموعة من القيم الأساسية المكونة لثقافتها، مما جعلها تتميز عن باقي المنظمات في قطاع نشاطها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- يضم نسيج ثقافة المنظمة مجموعة من العناصر التي تتمثل في القيم التنظيمية، المعتقدات والتوقعات التنظيمية، شركة Zappos تتمتع بثقافة تنظيمية قوية، منحها الفرصة لخلق ميزة تنافسية تضمن لها الاستمرارية. وهذا ما أثبت صحة الفرضية الثانية.
- الثقافة السائدة في Zappos هي ثقافة إبداعية وهو ما يثبت الفرض الثالث، حيث تدعم هاته الثقافة تقديم أفضل خدمة عملاء، فاذا كسبت العميل كل شيء سيأتي كتحصيل حاصل، وأن يكون القادة ملتزمين بخلق الثقافة الصحيحة، بحيث يبدأ دعم بناء ثقافة قوية من الاعلى ويتضمن التدريب المشاركة على جميع مستويات القيادة حول كيفية بناء ودعم الثقافة بالشركة.
- تعمل الشركة على القيام بمجموعة من الممارسات المتكاملة (القوى الخمس) التي من كونها ترسخ وتحافظ على الثقافة الإبداعية والقوية التي تميز الشركة عن منافسها.
- الثقافة الإبداعية للمنظمة تخلق لها موارد كامنة وقوية لتوليد التميز مقارنة مع المنافسين.

من خلال النتائج المستعرضة حاولنا عرض بعض المقترحات:

- ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية لنجاح المنظمة، والحرص على خلق قيم خاصة بالمنظمة والابتعاد عن القيم الكلاسيكية التقليدية لان ثقافة المنظمة هي بمثابة بطاقة تعريف للمنظمة.
- ضرورة اشعار المنظمات المحلية بمدى اهمية الثقافة التنظيمية ومحاولة الاستفادة من منهجية شركة Zappos في بناء وترسيخ الثقافة القوية والابداعية.
- اعتبار مفهوم الثقافة التنظيمية كأحد المفاهيم المهمة في الإدارة لأنها تعتبر عاملا مهما في نجاح او فشل المنظمة.

5. قائمة المراجع:

- 1) Agnessa, S., & Viktor Dorfler, J. (2016, 6, 4). the role of gamification in knowledge management. *conference of the European Academy of management*. Paris.
- 2) Burke, J. (2016). *Com250-Intro to organizational communication*. Arizona: Arizona state university.
- 3) David T, G. (2006). *Professional development for leaders and managers*. Spinger.
- 4) Edgar, S. (2010). *organizational culture and leadership*. Francisco: jossey bas.
- 5) Enough, s. (2017, 10, 19). an interview with Zappos CEO Tony. *Mckinsey and company*.
- 6) Genc, E. (2017). strategy implementation . *thesis of doctorat*. Turkish, Cardiff University.
- 7) Hsieh, T. (2010). *delivering Happiness a path to profits passion and purpose*. Naw York: Grand Central Publishing.
- 8) <https://danielsethics.mgt.unm.edu/pdf/Zappos%20Case.pdf>. (2021/6/15).
- 9) <https://hrexecutive.com/how-tony-hsieh-inspired-a-focus-on-workplace-culture>. (2021, 5, 16).
- 10) <https://www.zappos.com/about/what-we-live-by>. (2021, 6, 7).
- 11) karthikeyan, C. (2019). *organiztion culture*. India: Ijmra.
- 12) Kopelman, Richard, E., & authors. (2012). Interpreting the success of zappos.com, Four seasons, and Nordstrom: customer centricity is but one-third of the job. *global business and organiztional exsellece*, 31(5).
- 13) Mats , A., & Stefan , S. (2016). changing organizational culture.
- 14) Ouchi, W. (1980, March). Markets Bureaucracies and clans. *Administrative Science quarterly*, 24.
- 15) Robert, Thomas, J., & Yaarit, S. (2015). *empowering employees at Zappos*. journal of high performance business.
- 16) Sallym.. <https://sharpenxc.com/blog/zappos-customer-service/15/06/2021>.
- 17) vobberda, H., Frons, V., & Kevin, H. (2018). *Reinventing Business Models how firms cope with disruption*. United Kinggdon: Oxford university Press.
- 18) Warrick, D., F, J., & Ferguson, J. (2016). *building high performance cultures* (éd. 1, Vol. 45). Organizational Dynamics.
- 19) www.cram.com/essay/Organizational-Culture-Of-Zappos/FJJGDA6AR6. (2021, 6 ,16).
- 20) www.zapposinsights.com/about/core-values. (2021, 6 24).

(21) العميان م. (2010). *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال*. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

(22) القاضي م. ي. (2015). *السلوك التنظيمي*. الاردن: الاكاديميون للنشر والتوزيع.

(23) بلال خلف السكارنة. (2009). *التطوير التنظيمي والاداري*. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

(24) عاكف لطفي خصاونة. (2011). *ادارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال*. الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

(25) علماني, ا, & خمقاني, ح. (2016). *واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الانتاجية الجزائرية*. مجلة ادارة الاعمال

والدراسات الاقتصادية. 2(2),

- (26) مطر الفهيمي مرزوق. (2016). *الطريق إلى الجودة في التعليم*. القاهرة: مكتبة جزيرة الورد.
- (27) مهديد, ف. ا. (2016). *اثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار*. دكتوراه. المسيلة, كلية العلوم الاقتصادية.
- (28) نسيم بوقال. (مارس, 2021). *الادارة الذاتية كمرتكز للنجاح المستدام في المنظمات المعاصرة*. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*, 1 (7).