

الثقافة التنظيمية: أداة رقابة متقدمة لنظم الرقابة الادارية
Organizational Culture: Advanced Control Tool for Management
Control Systems

د. مهند محمد المظفر¹، د. مهند هادي صالح²

¹جامعة البصرة، العراق، mo19741982@gmail.com

²جامعة البصرة، العراق، muhaned_ma@yahoo.com

تاريخ التسليم: 2019/11/14 تاريخ المراجعة: 2019/12/15 تاريخ القبول: 2019/12/29

Abstract

الملخص

The research aims to study and understand the culture as the main basis for organizational behavior in the company. Therefore, the current research raises the question of the possibility of using this culture as an advanced control tool that can support the work of management control systems. To achieve this goal, the researchers used the Organizational Culture Assessment Tool (OCAI) designed by Cameron & Quinn. Through this tool, the researchers drew a map of the company's culture, whether current or preferred to reach. Through this map, the researchers identified three stages to use culture as an advanced control tool, the first stage serves as a first filter for potential employees entering the company, and the second stage works to achieve the required harmony between management and employees by achieving compatibility between the company's culture and the culture of its employees. The third phase deals with the expected environmental changes and the associated changes required in the organizational culture and the subsequent organizational behavior required to ensure the company's survival in the competitive market.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Behavior, Performance, Management Control.

يهدف البحث الى دراسة و فهم الثقافة باعتبارها القاعدة الاساسية لتوجهات السلوك التنظيمي في الشركة، وبالتالي يطرح البحث الحالي سؤال حول امكانية استخدام هذه الثقافة كأداة رقابة متقدمة يمكن ان تدعم عمل نظم الرقابة الادارية. و لتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحثان اداة قياس الثقافة التنظيمية (OCAI) و التي صممت من قبل Cameron & Quinn. اذ قام الباحثان من خلال هذه الاداة برسم خارطة لثقافة الشركة سواء الحالية او المفضل الوصول اليها. و من خلال هذه الخارطة حدد الباحثان ثلاث مراحل لاستخدام الثقافة كأداة رقابة متقدمة، المرحلة الاولى تعمل كفلتر اولي للعاملين المحتملين الداخلين للشركة، و المرحلة الثانية تعمل على تحقيق الانسجام المطلوب بين الادارة و العاملين من خلال تحقيق التوافق بين ثقافة الشركة و ثقافة العاملين فيها، اما المرحلة الثالثة فتتناول التغيرات البيئية المتوقعة و ما يرافقها من تغيرات مطلوبة في الثقافة التنظيمية و ما يتبعها من سلوك تنظيمي مطلوب لضمان بقاء الشركة في سوق المنافسة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، السلوك التنظيمي، الاداء، الرقابة الادارية.

1. مقدمة:

ارتبط مفهوم الرقابة الادارية بروبرت انتوني بشكل كبير على الرغم من وجود اشارات سابقة لهذا المفهوم لدى باحثين سابقين. اذ بدأ الحديث عن هذا المفهوم مع بدايات خمسينيات القرن الماضي (Eker & Eker, 2016: 126). إلا ان ما يميز تقديم روبرت انتوني لهذا المفهوم هو ان جعل الرقابة الادارية حلقة الوصل بين اعداد الاستراتيجية و تنفيذها. فقد اعطى انتوني دوراً مركزياً مزدوجاً للرقابة الادارية بحيث توسطت كل من التخطيط الاستراتيجي و الرقابة التشغيلية. فهي من ناحية تفسر و تحلل و تحول الخطط الاستراتيجية الى خطط سنوية قابلة للتنفيذ من قبل المستويات التشغيلية، و من ناحية اخرى تقوم برقابة و تقييم الاداء التشغيلي و تحويل النتائج الى الادارة العليا بشكل تقارير ملخصة للتأكد من ان النشاطات التشغيلية تسير باتجاه تحقيق الاهداف الاستراتيجية (الشكل 1). و بذلك اصبحت الرقابة الادارية وفق هذا المفهوم محور التنسيق بين الادارة العليا و المستويات التشغيلية، فكلما كانت نظم الرقابة الادارية مصممة بشكل منطقي و صحيح كلما كانت النتائج صحيحة و العكس صحيح.

الشكل 1: دور نظم الرقابة الادارية في المنظمة



لقد ساعد مفهوم الرقابة الادارية كثيرا في ربط و دراسة العلاقة بين الاستراتيجيات و العمليات التشغيلية. و فتح الباب امام المزيد من الدراسات التي اكدت على ان نظم الرقابة الادارية تلعب دورا مهما و حاسما في تنفيذ الاستراتيجيات (Simons, 1991) عن طريق المساعدة في ترجمة الاستراتيجية التنظيمية الى سلوكيات و نتائج مرغوبة، و ايصال التوقعات، و مراقبة التقدم، و الحصول على التغذية العكسية، و تحفيز العاملين من خلال المكافآت المستندة على الاداء (Eker & Eker, 2016: 123). و اكثر من ذلك، فان الدراسات اثبتت ايضا ان نظم الرقابة الادارية لا يقتصر دورها في تنفيذ الاستراتيجية بل يتعدى ذلك الى المساهمة في اعداد الاستراتيجيات (Chenhall and Langfield-Smith, 2003) من خلال توفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا، سواء الداخلية منها او الخارجية، لوضع و اعداد تلك الاستراتيجيات. لا بل ان هذه النظم تعد

من الأدوات الرئيسية التي تستند اليها الادارة العليا عند اجراء اي تغيير استراتيجي تبعاً للتغيير في البيئة الخارجية، اذ انها يمكن ان توفر معلومات قيمة حول مدى تأثير التغيير الاستراتيجي على استراتيجية العمل و اداء المنظمة (Li et.al., 2005). فنظم الرقابة الادارية تسهم بشكل كبير في تحقيق الانسجام بين المستويات المختلفة في المنظمة، و تقليل مستوى التعارضات بين الادارات المختلفة من ناحية و بين الافراد من ناحية اخرى. لذا فان هذه النظم تمثل محور اساس في ضمان سلامة عمل المنظمة و تحقيق اهدافها و خاصة الاستراتيجية منها. و بذلك فان العلاقة بين نظم الرقابة الادارية و استراتيجية المنظمة فتحت ابواب كثيرة لدراسة و تفسير آلية عمل نظم الرقابة الادارية في ظل هذه العلاقة، الامر الذي ساهم في بروز العديد من المداخل التي يتم من خلالها رؤية طبيعة عمل هذه النظم، منها نظرية النظم و نظرية الوكالة و النظرية الشريطية و النظرية السلوكية و غيرها.

لقد تناولت الدراسات الاولى الخاصة بالرقابة الادارية بشكل مستفيض الوسائل و الأدوات المستخدمة في تحقيق الرقابة المطلوبة. بحيث ان هذه الدراسات حددت ما تشتمل عليه هذه النظم بعمليات التخطيط و قياس الاداء و التقييم و التغذية العكسية بالإضافة الى اجراءات التصحيح (Anthony & Govindarajan, 2007)، الى جانب تحديد الشكل الامثل لكل مكون من مكونات هذه النظم و وضعه في اطار عمل منظم و محدد. و قد كانت النظرة السائدة ترى نظم الرقابة الادارية بانها نظم رسمية ذات طبيعة آلية (Cybernetic) تركز على استخدام نظم المعلومات المالية و المحاسبية و تعتمد بشكل اساسي على محاسبة التكاليف و الموازنة (Carenys, 2012:1). اي انها تعتمد بشكل كبير على المعلومات القابلة للقياس ماليا للمساعدة في صنع القرار الاداري (Chenhall, 2003: 129)، و هي لا تأخذ بالاعتبار اية معلومات غير رسمية لا يمكن قياسها. لذا كانت الدراسات تهتم بشكل كبير بتحسين وسائل القياس الرسمية و ادواتها. و بذلك فقد زادت اهمية نظم الرقابة الادارية و زاد معها الاهتمام بالأدوات التي يمكن ان تستخدم في تحديد مستوى الاداء.

ان محدودية المنافسة و طول عمر المنتج خلال الفترة الماضية ساعدت كثيرا في بقاء هذا الاهتمام ينصب على استمرارية النظرة و التعامل مع الجوانب الرسمية لأنظمة الرقابة الادارية. الا ان هذا الامر لم يدم طويلا فقد زادت سرعة التغيير في بيئة الاعمال بشكل كبير و تعقدت ظروف و اساليب المنافسة و انخفض بشكل كبير عمر المنتج و اصبحت مخاطر التلاشي و الاضمحلال كبيرة. هذه التغيرات السريعة قادت الى لفت الانتباه تجاه وجود علاقات غير رسمية تساهم بشكل

مؤثر و مخفي في عمليات المنظمة. و بدأ التحول من النظر الى المنظمة كونها كيان ميكانيكي تحكمه النظم و اللوائح و الاجراءات الرسمية الى كيان اجتماعي تحكمه النظم و العلاقات غير الرسمية الى جانب النظم الرسمية (Herremans & Nazari, 2016). و اصبحت المنظمة تعامل على انها مجتمع مصغر يضم عدد من الافراد يجمعهم هدف مشترك الى جانب اهدافهم الشخصية التي يسعون الى تحقيقها. و كما في كل المجتمعات فان كل منظمة تمتاز عن الاخرى من خلال عدد من الخصائص المميزة، و التي يمكن ان تحدد شخصية هذه المنظمة. هذه الخصائص هي مجموعة من القيم و المعايير و انماط السلوك و الرموز و المعتقدات التي تشكل بمجملها عناصر التميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات (Szymanska, 2016: 144). و عادة ما يطلق على مجموع هذه الخصائص بالثقافة التنظيمية. فالثقافة التنظيمية هي تعبير عن شخصية الشركة و التي من المفروض انها تعكس سلوكيات الافراد في تلك الشركة سواء على مستوى ادارتها او العاملين فيها و التي يتخذها هؤلاء الافراد، اي سلوكياتهم، من اجل تحقيق اهداف الشركة الاستراتيجية بالإضافة الى اهدافهم الشخصية (Dropulic, 2014: 159). و لا يخفى على احد ان الانسجام و التوافق بين اعضاء مجتمع معين يشكل عنصر حاسم في استقرار و نجاح ذلك المجتمع. فالافتراضات الاساسية و القواعد و القيم المشتركة بين اعضاء المنظمة باعتبارها مجتمع مصغر لها تأثير كبير على كيفية فهم و تفسير التغيرات التي تحدث داخل المنظمة و كذلك بيئتها الخارجية (Wronka-Pospiech and Fraczkiewicz-Wronka, 2016:131). فالثقافة المنسجمة و الملائمة و القوية لأي منظمة تعني ضمناً ان كل اعضاء هذه المنظمة يفهمون بشكل متشابه شخصية المنظمة التي يعملون فيها و طريقة عمل وظائفها و كذلك اسلوب ادارتها و طبيعة عملياتها (Janicijevic, 2012: 290) و يتصرفون داخل منظماتهم وفقاً لهذا الفهم المشترك. فالخصائص المختلفة لمكونات ثقافة المنظمة مثل الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي و اسلوب القيادة و التعلم التنظيمي و نظام المكافآت كلها تنشأ من خلال هذا الفهم المشترك سواء على مستوى الموظفين او الادارة للواقع التنظيمي الذي يعملون فيه (Wilderom, C. et al.: 2000). و لان كل مجتمع و بالتالي كل منظمة تختلف في مزيج القيم و القواعد و المحددات التي تكوّن ثقافتها، لذا نجد ان لكل منظمة شخصية و خصائص تختلف عن شخصية و خصائص منظمة اخرى. اي ان لكل منظمة ثقافتها التنظيمية الخاصة بها (Szymanska, 2016)، لذلك فان التمايز بين المنظمات لا يأتي من خلال طبيعة المباني و المعدات المستخدمة و انما يأتي من خلال الاختلافات في خصائص الثقافة المتبناة لكل منظمة. و يمكن ان ندرك هذا التمايز من خلال

تنوع اختياراتها الاستراتيجية و تنوع اشكال الهياكل التنظيمية بالإضافة الى الاختلافات بين المنظمات في اسلوب القيادة و طريقة استجابتها لمتغيرات البيئة التي تعمل فيها. فالثقافة التنظيمية لا تحدد فقط الاتجاهات و السلوكيات التي يجب ان يتبعها العاملون في المنظمة و لكن ايضا تحدد الخيارات التنظيمية التي تعمل وفقاً لها هذه المنظمة. لا بل انها يمكن ان تساعد في توضيح سبب نجاح بعض المنظمات اكثر من منظمات اخرى (Smith, 2003). لذا فإن فهم ثقافة المنظمة يعد اساس لفهم اتجاهات تلك المنظمة و كيف تدار و كيف يمكن تحسين عملياتها (Schein, 2010). اي ان ثقافة المنظمة هي الاساس لبناء كل النشاطات التي تقوم بها هذه المنظمة. فنجد مثلاً ان اختيار الاسلوب الصحيح و الناجح لتطبيق الاستراتيجية يتم من خلال ربط هذه الاستراتيجية بنوع معين من الثقافة التنظيمية (Wronka-Pospiech & Franczkiewicz-Wronka, 2016). و قد بينت الدراسات ان التوافق بين الثقافة التنظيمية و الاستراتيجية يقود الى اداء افضل للمنظمة (Chow & Liu, 2009). و تأتي هذه الاهمية للثقافة التنظيمية نتيجة قيامها بوظيفتين اساسيتين تهتم الاولى بتحقيق التوافق و التكامل بين الافراد في المنظمة سواء على مستوى العاملين فيما بينهم او على مستوى العاملين و الادارة، اما الوظيفة الثانية فتهم بمساعدة المنظمة للتكيف مع بيئتها الخارجية (Daft, 2010).

لقد زاد الاهتمام بالثقافة التنظيمية نتيجة ازدياد المعرفة بمكوناتها و اثرها في عمل المنظمة. فهي بمثابة الروح في جسد المنظمة اذ ان كل النشاطات الحيوية التي تؤديها تعود جذورها الى ثقافة المنظمة. و لان نظم الرقابة الادارية هي اداة رئيسة لضمان سلامة هذه النشاطات و وسيلة حاسمة في نجاح الاستراتيجيات، لذا كان لا بد من ان تأخذ هذا التحول بعين الاعتبار خاصة في ظل بيئة عمل اصبحت سريعة التغير بشكل كبير. اذ ان مستقبل الادارة في كل المنظمات اصبح اليوم مرتبط بثقافتها التنظيمية (Szymanska, 2016: 145). وفقاً لذلك فان نظم الرقابة الادارية لم يعد ينظر لها على انها نظم ميكانيكية مغلقة بل اصبحت نظم ذات دلالات و مضمون اجتماعي و هي تتأثر بالأفراد العاملين في المنظمة و بيئتها التي تعمل فيها (Carenys, 2012: 1)، و اخذت الدراسات تتجه نحو اعادة النظر بنظم الرقابة الادارية باعتبارها احدى اهم الادوات الاستراتيجية للإدارة، ليس في مفاهيمها الاساسية فحسب و انما ايضا في ادواتها و ممارساتها.

لقد شكلت الثقافة تحدياً كبيراً لأنظمة الرقابة، كونها عنصر غير ملموس يصعب قياسه بدقة. فهي تمثل الفضاء الذي تنتقل فيه المعلومات الاستراتيجية من الادارة العليا الى المستويات التشغيلية لتعود في نفس الفضاء من المستويات التشغيلية الى الادارة العليا. و بالتأكيد فان انتقال هذه

المعلومات في ظل ثقافات غير منسجمة يؤدي الى الكثير من المشاكل و ينتج عنها فشل العديد من المنظمات نتيجة حدوث الكثير من التعارضات Conflicts بين افراد في المستويات الادارية المختلفة. لذا اصبح العمل على ادوات الرقابة الرسمية لوحدها لا يكفي لتجنب المشاكل، مما تطلب الامر التحول من التركيز على ادوات الرقابة و تحسينها الى العمل على فهم و دراسة و تحليل الثقافة التنظيمية و ما يترتب عليها من دوافع لأداء العاملين و الذي يقاس (اي الاداء) بواسطة ادوات الرقابة الادارية و من ثم تحسين تلك الادوات. اذ ان الادوات السابقة لنظم الرقابة الادارية في الغالب كانت تركز على النتائج و ليس المسببات للأداء فكانت تساعد في تقييم مدى الانحراف و ليس سبب الانحراف. و في ظل بيئة تتسم بالسرعة و المرونة و زيادة مخاطر الفشل، لم تعد المنافسة تسمح للمنظمة بانتظار الخطأ ثم اجراء التصحيح، بل لابد من قيادة اداء العاملين بالاتجاه الصحيح منذ البداية. هذا الامر شكل حافزاً للباحثين لاستخدام الثقافة التنظيمية كإحدى ادوات الرقابة الادارية للمنظمة في بحثهم الحالي.

2. منهجية البحث

2، 1 مشكلة البحث

لقد تنامت في الآونة الاخيرة فكرة وجود عوامل غير مرئية ذات تأثير قوي في نجاح او فشل المنظمة، و قد حددت الدراسات ان هذه العوامل تتجمع كلها تحت مظلة مفهوم الثقافة التنظيمية و التي على اساسها، اي الثقافة التنظيمية، يتم تبني الاستراتيجيات و اسلوب القيادة و طريقة العمل و كيفية التفاعل مع البيئة التي تعمل فيها المنظمة. و على الرغم من اهمية هذا المفهوم و تأثيره في المنظمة، فقد برزت مشكلة اساسية تتمثل في جملة من التعارضات التي يمكن ان تحدث داخل المنظمة نتيجة تصارع عدد من الثقافات المختلفة التي يحملها الافراد العاملون سواء فيما بينهم او بينهم و بين الادارات العليا. لذا فقد ركز البحث الحالي في حل هذه المشكلة من خلال الاجابة على السؤال التالي:

"هل يمكن استخدام الثقافة كأداة رقابة ادارية لقياس و توجيه الثقافات داخل المنظمة لتعزيز قدرة نظام الرقابة الادارية في المنظمة؟"

2، 2 اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى تحقيق ما يلي:

التعريف بالثقافة بشكل عام و الثقافة التنظيمية بشكل خاص و بيان دورها في تسيير عمليات المنظمة و ضرورة دراستها بشكل معمق.

قياس الثقافة التنظيمية للمنظمة و بيان نوع الثقافة المتبناة من قبلها و مدى قرب او بعد ثقافة الافراد عنها.

استخدام الثقافة كأحدى ادوات الرقابة الادارية المتقدمة.

رسم خارطة الثقافة التنظيمية للأفراد العاملين في المنظمة، لمراقبة التغيرات التي يمكن ان تحدث في هذه الثقافة و كذلك لاستخدامها في تحديد المحفزات المناسبة التي يجب ان تستخدم في تخفيض مستوى التعارضات في المنظمة.

2، 3 اهمية البحث

تأتي اهمية البحث مما يلي:

تحويل الثقافة من عامل مستقل غير قابل للتغيير الى عامل غير مستقل يمكن تغييره من خلال استخدام بعض المحفزات التي تؤثر على الافراد العاملين و من ثم تحويل بعض المفاهيم التي يحملونها من مفاهيم سلبية تجاه المنظمة الى مفاهيم ايجابية تجاه تلك المنظمة.

التحول من مجرد قياس ثقافة المنظمات و تحديد اتجاهاتها الى استخدام هذه الثقافة كأسلوب للرقابة. من خلال رسم الخارطة الثقافية يمكن للمنظمة تحديد التعارضات بين مستوياتها الادارية من ناحية و ايضاً التعارضات في داخل كل مستوى تنظيمي من ناحية اخرى، و على اثر هذا التحديد يمكن تشخيص المعالجات المناسبة لفك هذه التعارضات.

2، 4 مقياس البحث

استخدم الباحثان مقياس OCAI (The Organizational Culture Assessment Instrument) لقياس فجوة الثقافة التنظيمية في المنظمة عينة البحث باعتبارها احدى اهم الادوات المستخدمة في هذا المجال و يستدل على ذلك من خلال اعتماد استخدامها من قبل اكثر من 10000 مؤسسة و منظمة في العالم. و قد صممت هذه الاداة من قبل (Cameron & Quinn) و هي تشتمل على ستة مجالات تمثل بمجموعها العناصر الرئيسية لأي ثقافة تنظيمية، إلا ان التفاوت بدرجة الاهتمام فيما بينها يمكن ان يحدد طبيعة و اتجاه الثقافة المتبناة من قبل المنظمة. هذه المجالات هي الخصائص المهيمنة (Dominant Characteristic) و القيادة التنظيمية (Organizational Leadership) و ادارة العاملين (Management of Employees) و التماسك التنظيمي (Organizational Glue) و التوجه الاستراتيجي (Strategic Emphases)

و مقياس النجاح (Criteria of Success). في كل مجال من هذه المجالات سيتم تقديم اربعة فقرات تمثل كل واحدة منها احدى خصائص الثقافات الاربعة للمجال المحدد من الثقافات الاربعة المبينة ادناه و الموضحة بالشكل 2:

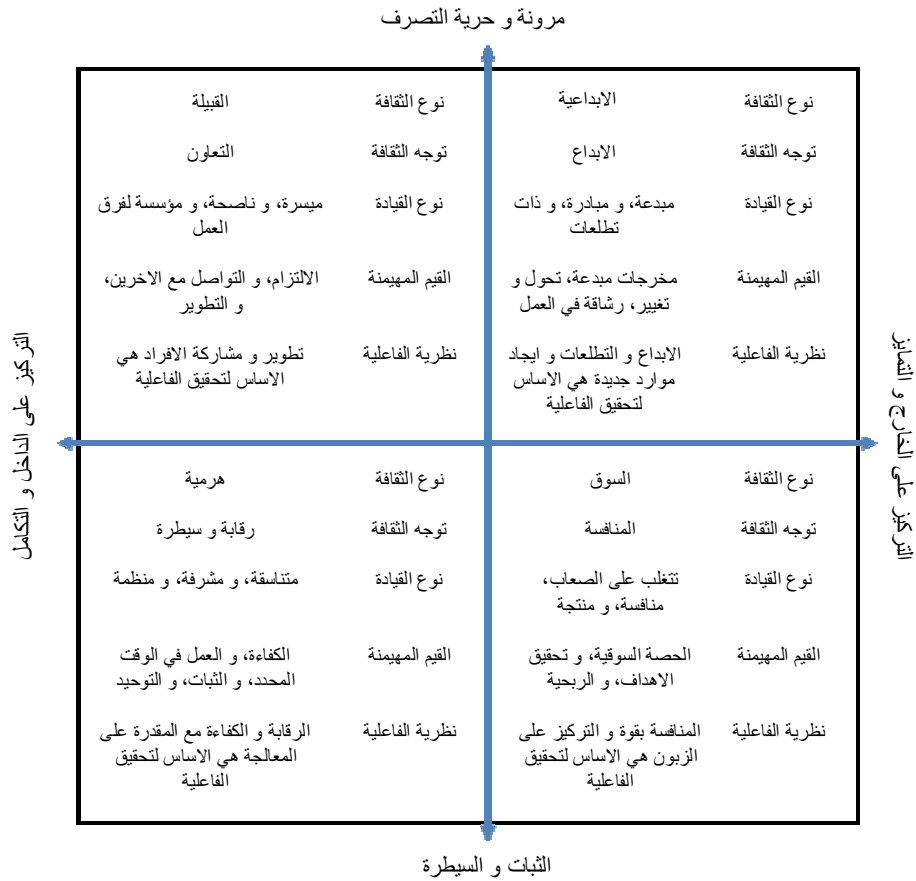
ثقافة القبيلة (Clan Culture) و التي تمتاز بالتعاون و التأزر (Collaborate).

الثقافة الابداعية (Adhocracy Culture) و التي تمتاز بالإبداع (Create).

الثقافة الهرمية (Hierarchy Culture) و التي تمتاز بالسيطرة و الرقابة (Control).

ثقافة السوق (Market Culture) و التي تمتاز بالمنافسة (Compete).

الشكل 2: انواع الثقافات و خصائصها



Source: Kim S. & Quinn,2006,,p 46.

ولان المنظمات في الغالب تتبنى اكثر من ثقافة و لكن بشكل متفاوت (Cameron & Quinn, 47: 2006)، لذا فقد صمم الاستبيان بشكل يتم فيه توزيع 100 درجة بين الثقافات الاربعة و لكل مجال من المجالات الستة اعلاه.

2-5 عينة البحث

الشركة العامة لصناعة الاسمدة/ المنطقة الجنوبية هي عينة الدراسة و هي شركة صناعية عريقة اذ بدأت بالإنتاج نهاية سبعينيات القرن الماضي. يعمل في هذه الشركة اكثر من 3000 موظف و يتكون انتاجها من الامونيا و حبيبات اليوريا و هي تغطي جزء غير قليل من حاجة السوق المحلية.

3. الدراسات السابقة

هناك عدد من الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة و دورها في حياة المنظمة نذكر بعض منها:

3-1 دراسة (Janicijevic 2012)

"The Impact of Organizational Culture on Control of Behavior in Organizations"

"تأثير الثقافة التنظيمية على رقابة السلوك في المنظمات"

اعتمدت هذه الدراسة الاساس النظري لتوضيح الافتراض الذي يقول ان الثقافة التنظيمية هي احدى العوامل الرئيسية في اختيار اسلوب الرقابة في المنظمة. اذ بحثت هذه الدراسة اثر الثقافة التنظيمية على رقابة سلوك الافراد في المنظمة، و وفقاً لذلك فان كل منظمة يجب ان تطور اسلوب معين لرقابة السلوك لكي يتحقق التنسيق الكفوء للنشاطات لإنجاز اهداف المنظمة. فالثقافة التنظيمية بكل افتراضاتها و قيمها و معاييرها تحدد كيفية فهم المنظمة لطبيعة السلوك الانساني ضمن المجموعات الاجتماعية، و بذلك فان الاسلوب المناسب لرقابة هذا السلوك. و قد استخدم الباحث تصنيف منزبيرك Mintzberg's Classification الذي يتضمن خمس طرق لرقابة السلوك التنظيمي و التي تنمايز وفقاً لمعيارين اساسيين هما: مستوى التقييد و مستوى التشكيل او الشخصية. من جانب اخر استخدم الباحث تصنيف هاندي و ترومبنار Handy & Trompenaar الذي حدد اربعة انواع للثقافة التنظيمية. و بالاعتماد على مقابلة معيار تمايز انواع الثقافة التنظيمية و طرق رقابة السلوك، فقد تحققت فرضية الدراسة.

3- 2 دراسة (Buschgens, etal.:2013)

"Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review"

"الثقافة التنظيمية و الابداع: مراجعة تحليلية"

هدف الدراسة هو اجراء دراسة تحليلية للبحوث التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الابداع خلال العقد الاخير. اذ وجد الباحثون ان تعدد المتغيرات الثقافية ادت الى نشوء مفهوم التشظي في ثقافة الابداع و ادخال هذا المفهوم الى نظرية الادارة لازال مفقود. فالممارسات الادارية تتطلب هيكل معتمد على اساسه يتم اتخاذ القرار حول ماهي الثقافة التي يجب ان تطبق لزيادة الابداع و لتقييم فيما اذا كانت الثقافة المحددة اداة تنسيق كفاءة و فعالة. و قد شملت هذه الدراسة 43 بحثاً تضم حجم عينة مقداره 6341 منظمة، و التي اوضحت ان اطار القيم التنافسية لـ Quinn and Rohrbaugh يوفر هيكل ذو معنى للمجالات الفكرية للثقافة التنظيمية. و اطار القيم التنافسية (The Competing Values Framework) يصف نظم القيم بالاستناد الى بعدين رئيسيين لكل منهما اتجاهين متضادين من القيم، الاول هو المرونة في مقابل الرقابة و الثاني هو الاتجاه الداخلي في مقابل الاتجاه الخارجي. و قد بين التحليل ان التنسيق بين الثقافات المختلفة مع الاهداف التنظيمية للإبداع يمكن ان يتم وصفها بالاعتماد على هذا الاطار.

3- 3 دراسة (Ismail (2014)

"Cultural Control, Creativity, Social Capital and Organizational Performance: Empirical Study on Small to Medium Sized Enterprises (SME) in Indonesia"

" الرقابة الثقافية، الابداع، رأس المال الاجتماعي و الاداء التنظيمي: دراسة تطبيقية عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اندونيسيا"

اعتمد الباحث في دراسته على الادبيات الحديثة لنظم الرقابة و التي تؤكد على ان الرقابة الثقافية هي جزء من القيم و القواعد التنظيمية المكتوبة و غير المكتوبة و التي تتشكل وفقاً لها الرقابة التنظيمية و سلوك الافراد. و قد كان هدف الدراسة هو اختبار العلاقة بين الرقابة الثقافية و القدرة و الاداء، و يقصد بالقدرة في هذه الدراسة هو الابداع التنظيمي و راس المال الاجتماعي. و تناولت الدراسة احدى اهم الصناعات في اندونيسيا و هي صناعة الباتيك (فن صباغة الاقمشة) التي تعتمد

الثقافة الاندونيسية. فعلى الرغم مما عانته اندونيسيا من ازمت اقتصادية كبيرة في 1997 الا ان هذا النوع من الصناعات استمر بنجاح وواجه الازمة بشدة. استخدم الباحث استمارة لجمع البيانات من خلال المقابلات المباشرة مع مالكي هذه الصناعات ومدراءها على ان لا تقل خبرة المدير عن سنتين. و قد توصلت الدراسة الى وجود علاقة جوهرية بين الرقابة الثقافية و القدرة المتمثلة في الابداع التنظيمي و راس المال الاجتماعي.

3-4 دراسة (Tallaki & Bracci: 2015)

"The Importance of National Culture in the Design of Management Control Systems: Evidence from Morocco and Italy"

" اهمية الثقافة الوطنية في تصميم نظم الرقابة الادارية: ادلة من المغرب و ايطاليا" تناولت هذه الدراسة دور الثقافة الوطنية في تصميم نظم الرقابة الادارية، فأخذت هذه العلاقة من خلال دراسة تصميم هذه النظم في الشركة الام في ايطاليا، و تصميمها في الشركة التابعة لها في المغرب. فالمفروض ان فلسفة الادارة تكون متشابهة في تصميم نظم الرقابة الادارية و تحديد اولوياتها اذا لم يكن هناك اثر لاختلاف الثقافة بين البلدين. و قد تبنت هذه الدراسة التحليل الوصفي لدراستي حالة لشركتين ايطاليتين لهما شركات تابعة في المغرب. اذ اكدت النتائج اهمية الثقافة الوطنية في تصميم نظم الرقابة الادارية، كما بينت الدراسة ان الشركات الام قللت من شأن الثقافة، بالإضافة الى ذلك فقد اظهرت النتائج ضرورة تبني نظم رقابة هجينة تأخذ بالاعتبار قيم ثقافية مختلفة.

4. الثقافة التنظيمية و الاداء

ترتبط نشاطات المنظمات باختلاف انواعها بالأفراد العاملين فيها. فهؤلاء العاملين هم المادة الحيوية التي تحرك و تسيير كل مرافق هذه المنظمات، و هم الاداة التي تسعى المنظمة من خلالها الى تحقيق اهدافها (Toppo & Prusty;2012:1). و الاثر المترتب على عمل الفرد في المنظمة لا يرتبط بصورة مباشرة بوجود هذا الفرد داخلها فقط، فمجرد وجود ذلك الفرد في المنظمة لا يعني المساهمة في تحقيق اهدافها، انما تفاعله من خلال سلوكياته سواء العضوية او الفكرية هو ما يمكن ان يقود الى تحقيق الاهداف المختلفة. و مجموع السلوكيات التي يقوم بها الفرد لصالح المنظمة و التي تتلائم مع الاهداف التنظيمية تسمى بالاداء (Sonnentag & Frese, 2002:5)، اي ان اداء الافراد و من ثم اداء المنظمة انما هو مجموع سلوكيات الافراد العاملين في تلك المنظمة. و لا

ينشأ سلوك الافراد من فراغ انما يقف خلفه محفزات معينة سواء من داخل الفرد او من البيئة المحيطة به. فشعور الفرد بالرضا تجاه العمل يؤدي الى اتخاذه سلوك ايجابي و عدم رضاه يؤدي الى اتخاذه سلوك سلبي مثلا. و يختلف السلوك سواء الايجابي او السلبي من شخص لأخر تجاه المحفز. اذ على الرغم من ان المحفز قد يكون نفسه موجه الى عدد من الافراد و في ظل نفس الظروف، الا اننا قد نجد انواع مختلفة من السلوك في مقابل هذا المحفز (Chow et. al, 1997). و هذا ناتج عن عملية تفسير كل فرد لهذا المحفز و كيفية الرد عليه بالسلوك المناسب. و يعود هذا الاختلاف في التفسير الى مجموعة القيم و المعتقدات و الخصائص التي يحملها كل فرد و التي يمكن ان تسمى بمجموعها ثقافة الفرد التي تميز الافراد عن بعضهم. و عادةً ما يستخدم هؤلاء الافراد ثقافتهم كنافذة ينظرون من خلالها الى المحفزات التي تثيرهم سواء الداخلية منها او الخارجية. فالافتراضات الاساسية و المعايير و القيم المشتركة بين اعضاء المنظمة لها اثر جوهري على كيفية فهم و تفسير هؤلاء الاعضاء للتغير الحاصل في كل من المنظمة و البيئة التي تعمل فيها (Wronka-Pospiech & Fraczkiewicz-Wronka, 2016). فوفقا لمزيج عناصر ثقافة كل فرد يتحدد نوع و اتجاه السلوك الذي يتخذه في مقابل كل محفز من هذه المحفزات. اي ان الدليل الاسترشادي الذي يقود و يوجه سلوك الفرد هي ثقافة ذلك الفرد. و لان الثقافة مفهوم غير مادي فلا يمكن ادراكها إلا من خلال الالفاظ او السلوكيات التي تظهر على الفرد (Hofstede, 2001). لذا فالثقافة التنظيمية يمكن ان نفهم على انها مجموعة من المعتقدات و القيم و التقاليد المشتركة التي تتحكم بسلوك الافراد في المنظمة (Szymanska, 2016).

و على الرغم من ان دراسة الثقافة بشكل عام و الثقافة التنظيمية بشكل خاص ساعدت المنظمة في توفير بيئة عمل ملائمة و رسخت بشكل كبير العديد من القيم و العلاقات الاجتماعية التي حفزت العاملين لتقديم افضل ما لديهم، إلا ان الثقافة في نفس الوقت كانت مصدراً للعديد من المشكلات التي واجهت الادارة. فسلوكيات الافراد التي تستند على ثقافتهم تمثل القوة الحيوية المحركة للمنظمة لذا فان اجمالي السلوكيات التي يتخذها الافراد داخل المنظمة هي التي تحدد مستقبل تلك المنظمة و امكانية استمرارها. اذ مادامت هذه السلوكيات تتوجه نحو تحقيق الاهداف التي تسعى لها المنظمة فإنها تكون في مأمن من الانهيار و الاضمحلال. اما اذا كانت هذه السلوكيات عشوائية و غير متناسقة فإنها تقود المنظمة نحو الانهيار و التلاشي نتيجة سعي العاملون فيها نحو تحقيق اهدافهم و ليس اهداف المنظمة (Janicijevic, 2012). و على الرغم من ان مفهوم ثقافة المنظمة قد يوحي بوجود تطابق في الافتراضات الاساسية و القيم و الاعراف

بين العاملين فيها، إلا ان ذلك يخالف الواقع، فكما في اي مجتمع اخر، هناك اختلافات فردية في ثقافات الافراد العاملين في اي منظمة. هذه الاختلافات قد تؤدي الى العديد من المشاكل ان لم تكن هناك ادوات لدى الادارة تستطيع من خلالها احكام السيطرة على هذه الاختلافات و توجيهها بالطريقة التي تلائم تحقيق اهدافها. فقد تبرز ثقافات فرعية تحملها مجموعات محددة تتعارض مع ثقافة المنظمة. و عادة ما تبرز مثل هذه الثقافات نتيجة دوران العمل لأي سبب كان، و ذلك باستبدال العاملين الذين خرجوا من المنظمة باخرين جدد يمكن ان يحملوا ثقافات تختلف عن ثقافة المنظمة او تختلف عن ثقافة العاملين الموجودين في المنظمة. و مثل هذه الاختلافات في الثقافات قد تؤدي الى نشوء تعارضات بين الافراد انفسهم او بين الافراد و المنظمة. فغالباً ما تكون هذه التعارضات (Conflict) شائعة و لا يمكن تجنبها في الحياة الاجتماعية، خاصة اذا كان الافراد يحملون ثقافات و خصائص مختلفة و يجتمعون في منظمة معينة لإنجاز اهداف مشتركة (Kudonoo et. al. , 2012). و في احسن الاحوال فان حل مثل هذه التعارضات سيكلف المنظمة الكثير من المال و الوقت و الجهد (Cummings & Worley, 2009: 259).

5. رقابة الثقافة

لكي تكون المنظمة قادرة على الابقاء على السلوكيات المرغوبة في اداء نشاطها فإنها تعتمد ادوات و نظم الرقابة الادارية. فنظم الرقابة الادارية هي الادوات التي يستخدمها المدراء لرقابة سلوك العاملين فيها، و التي تمكن الادارة من اجراء التغييرات المخططة بشكل ناجح (Ford & Greer, 2005:30). اذ ان هذه النظم تعمل على ضمان عدم اتخاذ الافراد العاملين لسلوكيات غير مرغوبة داخل المنظمة تتسبب بالكثير من التعارضات Conflict، من خلال استخدام وسائل رقابة تساعد على تلافي مثل هذه التعارضات قبل نشوئها. اي يجب ان يكون لنظام الرقابة الادارية قدرة على استشعار مثل هذه التعارضات قبل ان تحدث. و هذا الامر يتطلب الاعتماد على وسائل رقابة مسبقة قادرة على وضع خارطة مسبقة و مرنة لثقافة المنظمة بالإضافة الى اتجاهات ثقافات الافراد العاملين فيها. و رقابة سلوكيات العاملين في المنظمة هو نوع من انواع الرقابة يتناول سلوك الافراد مثل النشاطات و القرارات التي يتخذوها في المنظمة و الهدف منه التنسيق بين هذه القرارات و النشاطات الواحدة مع الاخرى و كذلك مع اهداف المنظمة (Janicijevic, 2012). لذا فالأمر لم يعد مجرد قياس ميكانيكي للأداء بالنسبة لنظم الرقابة، و انما هو تحسين و توجيه للأداء لتحقيق اهداف العاملين و اهداف المنظمة معاً. بالنتيجة فان نظم الرقابة الادارية تحولت من قياس الاداء

الى مفهوم اشمل و اوسع و هو ادارة الاداء. اذ يعتقد الكثير من الكتاب ان هذه النظم انما هي وسائل لتحقيق التجانس و التنسيق بين الاهداف سواء للعاملين او المنظمة، من خلال استخدام المدراء لجميع ادوات نظم الرقابة للتأكد من ان سلوكيات و قرارات العاملين لديهم تتناسق مع اهداف و استراتيجيات المنظمة (Malmi & Brown, 2008:289). و لان الثقافات تختلف بين الافراد و المنظمات لذا نجد ان هناك اختلاف في ادوات الرقابة المستخدمة لتحقيق هذا التجانس و التنسيق. فالاختلاف في الثقافات هو ما يبرر الاختلاف في آليات و اساليب الرقابة. و لان للثقافة خصوصية باعتبار انها غير ظاهرة و غير محددة بشكل واضح لذا كان لا بد من استخدام ادوات تتناسب مع هذه الخصوصية و ذلك من خلال استشعار اتجاهات هذه الثقافة و محاولة تحديد خصائصها باستخدام احدى ادوات قياس الثقافة المعروفة مثل استبيان رسم صورة الثقافة التنظيمية Organizational Culture Profile Questionnaire (OCP) او اداة تقييم الثقافة التنظيمية Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) او غيرها، و لكن بصورة عامة يجب ان يكون هناك خارطة واضحة للثقافة سواء للمنظمة او العاملين لتتمكن بعدها من ادارة و رقابة الثقافة التنظيمية بالصورة الصحيحة و من خلال المراحل الثلاثة التالية:

المرحلة الاولى: تتضمن تصوير خارطة الثقافة التنظيمية للمنظمة و جعلها احدى الوسائل الاساسية لقبول انضمام افراد جدد الى المنظمة، و ذلك من خلال مقارنتها مع ثقافات الافراد المحتملين للعمل في المنظمة. اذ على المنظمة في هذه الحالة اعداد خارطة توجهات ثقافتها التنظيمية باستخدام احدى ادوات قياس الثقافة و التي تبين الخطوط الرئيسية و النقاط الجوهرية لثقافة المنظمة. و جعل هذه الخارطة بمثابة مرشح (فلتر) رئيس لانضمام الافراد الى المنظمة عن طريق مقارنتها بثقافات الافراد المحتملين للعمل في المنظمة لتحديد مدى اقتراب او ابتعاد هؤلاء الافراد عن ثقافة المنظمة و بالتالي عن متطلباتها في العمل. فاذا كان هناك تقارب في توجهات كلا الثقافتين للمنظمة و الافراد يمكن قبول انضمام هؤلاء الافراد الى المنظمة. اما اذا كان هناك تفاوت جوهري بين الثقافتين فلا بد من استبعاد مثل هؤلاء الافراد لان دخولهم في المنظمة سوف يتسبب بتعارضات نتيجة عدم الانسجام سواء في التوجهات او الاهداف. اي ان خارطة الثقافة التنظيمية ستكون اداة رقابة متقدمة لتجنب مشاكل مستقبلية محتملة.

المرحلة الثانية: و تتضمن استمرارية استشعار مستوى التوافق بين ثقافة المنظمة و ثقافة الافراد العاملين فيها. فقد يحدث ان تتغير ثقافات الافراد العاملين بمستوى معين على المدى الطويل، الامر الذي قد يتسبب بتعارضات كبيرة دون ان تدرك ذلك الادارة. و هنا يتطلب الامر التحقق من

توجهات ثقافة الافراد العاملين باستمرار و بشكل دوري للوقوف على مثل هذه التغيرات و اتخاذ الاجراءات المناسبة لتقليل التعارضات التي يمكن ان تحدث الى ادنى حد ممكن. وذلك من خلال استخدام ادوات تغيير السلوك التنظيمي Behavior Modification و التي من ابرزها العلاقة بين الحافز و الاستجابة (Stimulus / Response). اذ من خلال هذه العلاقة يتم تحديد و قياس السلوك و من ثم تحليل هذا السلوك لتشخيص الحافز المناسب لتعديل ذلك السلوك و اخيرا يتم تقييم دور الحافز في تعديل السلوك (Luthans, 2011).

المرحلة الثالثة: من المعروف ان المنظمة قد تعمل على تغيير ثقافتها التنظيمية وفقاً لتغيرات البيئة التي تعمل فيها. و بالتالي لا بد ان يتم تحديد اهم التعارضات التي يمكن ان تحدث بين ثقافة المنظمة الجديدة و ثقافة الافراد العاملين. اذ ان تحديد هذه التعارضات المتوقعة يمكن ان تكون مفتاح لتحديد المعالجات اللازمة لإزالة هذه التعارضات او التخفيف منها قدر الامكان.

6. توزيع و جمع الاستبيان

تكوّن الاستبيان من ستة اجزاء تمثل بمجملها الخصائص الرئيسة المميزة لكل نوع من انواع الثقافات الاربعة الاساسية التي حددها كل من (Cameron & Quinn). و قد تم توزيع الاستبيان على مجموعتين هما مجموعة الموظفين ذوي المناصب الادارية القيادية ابتداءً من المدير العام و انتهاءً برؤساء الاقسام و الشعب و ذلك لانهم يمثلون الثقافة التنظيمية التي تتصف بها الشركة و التي تمثل توجهات و قيم تلك الشركة، اما المجموعة الثانية فتناولت الموظفين و العاملين في الاقسام و الشعب المختلفة لبيان توجهات و قيم الثقافة التي يحملونها. كما ان كل استمارة موزعة سواء للإدارة او العاملين تتضمن نوعين من الاجابات على نفس الاسئلة، النوع الاول يتناول الاجابة على الاسئلة وفقاً لتصورات المستجوب حول الوضع الحالي، اما النوع الثاني فيتم الاجابة عنها وفقاً لتصورات المستجوب للحالة المفضلة اي ما يفضل ان تكون عليه الحالة. و الجدول التالي يبين عدد الاستمارات الموزعة و المستلمة من المجموعتين:

جدول 1: استمارات الاستبيان الموزعة و المستلمة

النسبة %	عدد الاستمارات المستلمة و الصالحة	عدد الاستمارات الموزعة	المجموعات
76.6	23	30	المجموعة 1: الادارة
74.8	187	250	المجموعة 2: العاملون
75	210	280	الاجمالي

7. تفريغ و وصف الاستبيان

7، 1 متوسطات الاجابات: تعتمد اداة قياس الثقافة (OCAI) على المتوسطات في ايجاد الثقافة الاكثر شيوعاً في المنظمة، و ذلك من خلال تقسيم الاستبيان الى ستة محاور تشكل مجموعها الخصائص المميزة لكل نوع من انواع الثقافة. و لان اداة قياس الثقافة قد حددت مسبقا اربعة انواع من الثقافة التنظيمية، لذا فان كل محور يتضمن اربعة اسئلة تمثل الصفة المميزة لكل ثقافة من الثقافات الاربعة في كل محور. و بذلك يمكن تحديد متوسط نوع معين من الثقافة من خلال ايجاد متوسط الاجابات على كل سؤال من كل محور. و بذلك تكون الثقافة ذات المتوسط الاعلى من بين الثقافات الاربعة هي الثقافة السائدة في الشركة. و تتكرر هذه العملية سواء مع الثقافة السائدة الحالية التي تشير الى ما موجود الان من قيم و معايير و اعراف، و كذلك مع الثقافة المفضلة لدى المستجيبين و التي يعتقدون ان وجودها هو الافضل لإيجاد بيئة تنظيمية مناسبة لأداء نشاطاتهم و الشكل التالي يوضح المتوسطات الخاصة بالاستبيان:

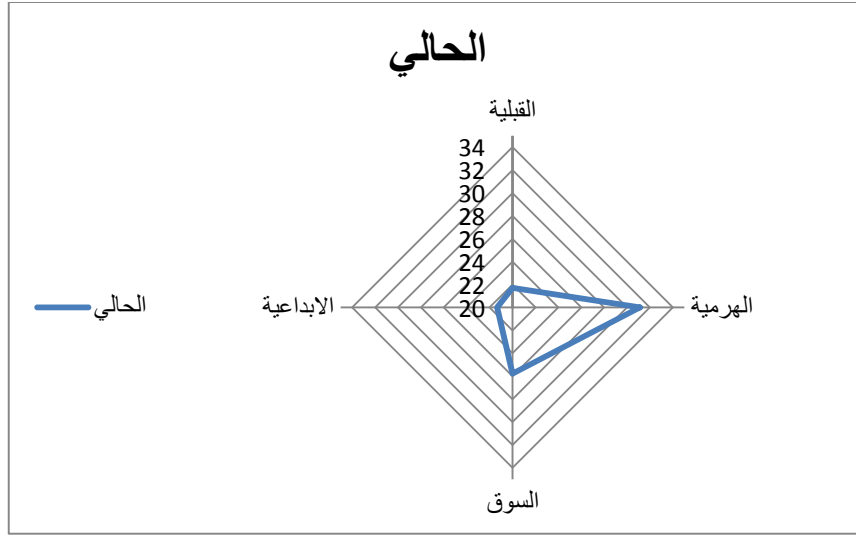
الثقافة الحالية السائدة في الشركة من وجهة نظر الادارة هي الثقافة الهرمية التي تمتاز بالتوجهات الرسمية و المركزية و التركيز على البيئة الداخلية للشركة. و الجدول رقم 2 يوضح نتيجة احتساب متوسطات اجابات الادارة:

الجدول 2: الوصف الاحصائي لاستبيان الادارة وفقاً للثقافة الحالية

الثقافة	عدد المفردات	القيمة الصغرى	القيمة العظمى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القبيلة	23	5	65	21.7246	4.959
الابداعية	23	5	60	21.3406	4.839
السوق	23	5	70	25.7754	4.718
الهرمية	23	10	75	31.1232	8.683

كما يمكن بيان اتجاه الثقافة التنظيمية الحالية للشركة من خلال الشكل 3 و كما يأتي:

الشكل 3: اتجاه الثقافة المتبناة من قبل الشركة حالياً



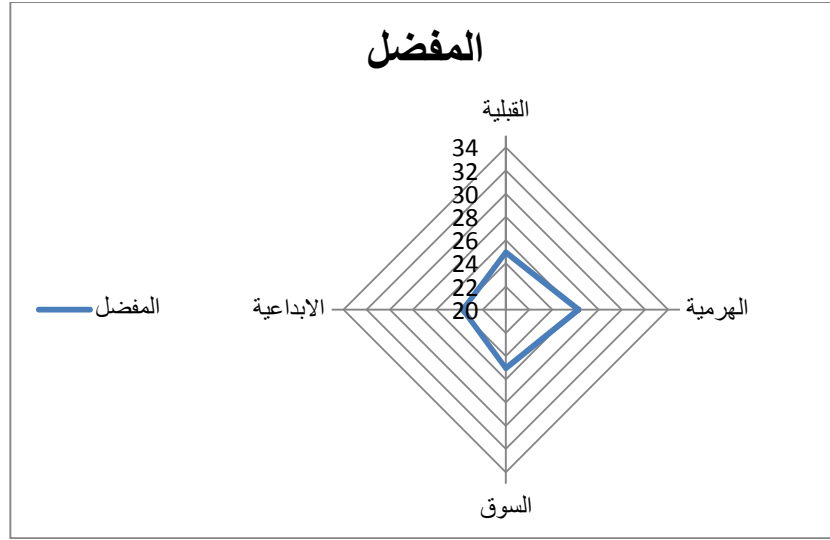
الثقافة المفضل تبينها من قبل الادارة هي ايضاً الثقافة الهرمية و كما موضح بالجدول 3 التالي:

الجدول 3: الوصف الاحصائي لاستبيان الادارة وفقاً للثقافة المفضلة

الثقافة	عدد المفردات	القيمة الصغرى	القيمة العظمى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القبيلة	23	5	65	24.9479	4.872
الابداعية	23	10	60	23.6979	4.095
السوق	23	0	65	25.0521	4.143
الهرمية	23	0	70	26.25	7.774

كما يمكن بيان اتجاه الثقافة التنظيمية المفضلة لدى الشركة من خلال الشكل 4 و كما يأتي:

الشكل 4: اتجاه الثقافة المفضلة لدى الشركة



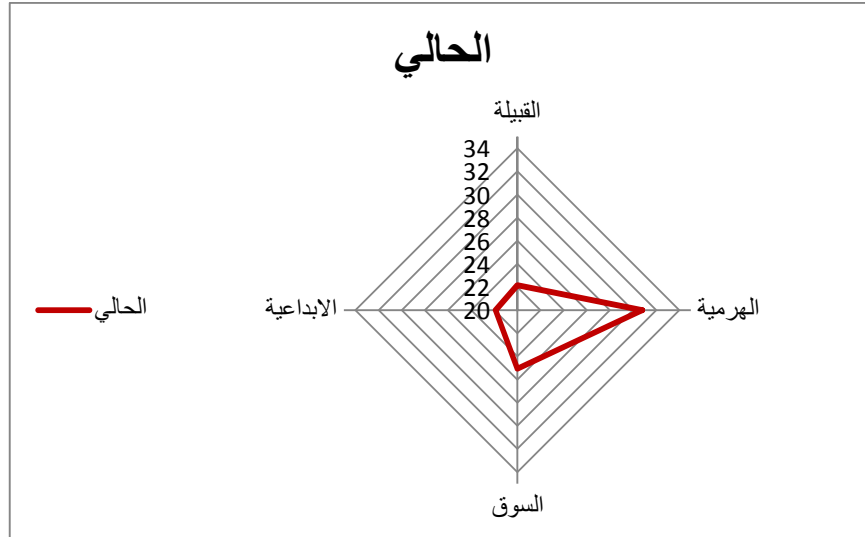
الثقافة الحالية السائدة من وجهة نظر العاملين هي الثقافة الهرمية. و الجدول 4 يوضح نتيجة احتساب متوسطات اجابات العاملين:

الجدول 4: الوصف الاحصائي لاستبيان العاملين وفقاً للثقافة الحالية

الثقافة	عدد المفردات	القيمة الصغرى	القيمة العظمى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القبيلية	187	0	100	22.1515	5.645
الابداعية	187	0	60	21.8841	4.593
السوق	187	0	80	25.0713	4.615
الهرمية	187	0	95	30.8004	7.845

و يمكن بيان اتجاه الثقافة التنظيمية الحالية من وجهة نظر العاملين من خلال الشكل 5 و كما يأتي:

الشكل 5: اتجاه الثقافة الحالية من وجهة نظر العاملين



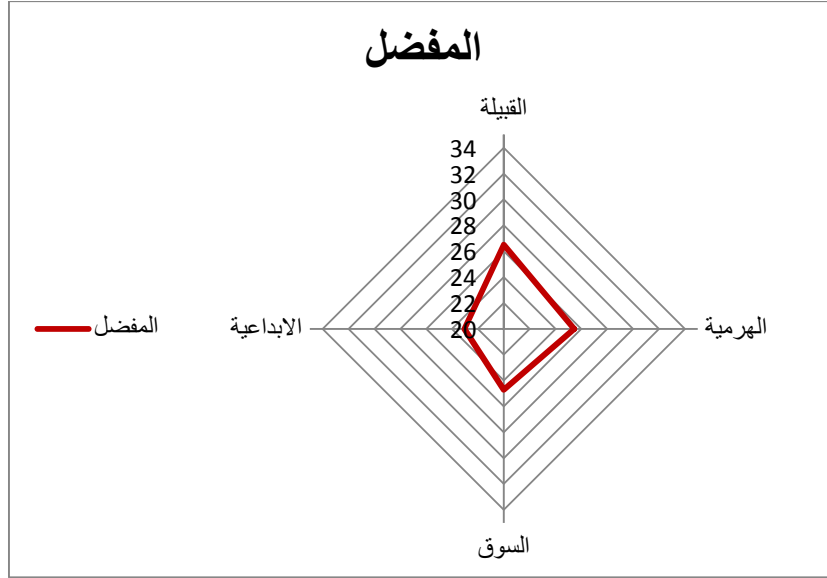
الثقافة المفضل تبينها من قبل العاملين هي ثقافة القبيلة و التي تمتاز باللامركزية و غير الرسمية و يسودها المشاركة و فريق العمل و التماسك كعائلة واحدة. و كما موضح بالجدول 5 التالي:

الجدول 5: الوصف الاحصائي لاستبيان العاملين وفقاً للثقافة المفضلة

الثقافة	عدد المفردات	القيمة الصغرى	القيمة العظمى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القبيلة	187	5	70	26.4902	5.84
الابداعية	187	5	70	23.0517	4.104
السوق	187	0	70	24.7228	3.27
الهرمية	187	0	60	25.4412	6.556

و يمكن بيان اتجاه الثقافة التنظيمية المفضلة من وجهة نظر العاملين من خلال الشكل 6 و كما يأتي:

الشكل 6: اتجاه الثقافة المفضلة من وجهة نظر العاملين



7، 2 الدلالة الاحصائية: من خلال الاستبيان قدم كل من الادارة و العاملين رؤيتهم حول طبيعة ثقافة الشركة، و مع ذلك فنحن بحاجة الى معرفة مدى التوافق بين رؤية الادارة و رؤية العاملين تجاه الثقافة الحالية للشركة. و هنا لابد من تقديم السؤال التالي:

" هل هناك فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابة الادارة و العاملين حول طبيعة الثقافة الحالية للشركة؟"

للتحقق من هذا السؤال قمنا بإجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة - Independent Samples T-Test و كانت النتائج على النحو التالي:

الجدول 6: فحص مستوى التوافق للثقافة الحالية باستخدام اختبار t

الثقافة	المستجيب	العدد	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
القبيلة	الادارة	23	0.345	0.731	لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين الاجابات
	العاملون	187			
الابداعية	الادارة	23	0.530	0.597	لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين الاجابات
	العاملون	187			
السوق	الادارة	23	0.685	0.494	لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين الاجابات
	العاملون	187			
الهرمية	الادارة	23	0.937	0.855	لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين الاجابات
	العاملون	187			

و بنفس الطريقة ايضاً هناك حاجة الى معرفة مدى التوافق بين رؤية الادارة و رؤية العاملين تجاه الثقافة المفضلة للشركة. و هنا لابد من تقديم السؤال التالي:

" هل هناك فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابة الادارة و العاملين حول طبيعة الثقافة المفضلة للشركة؟"

للتحقق من هذا السؤال قمنا بإجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة - Independent Samples T- Test و كانت النتائج على النحو التالي:

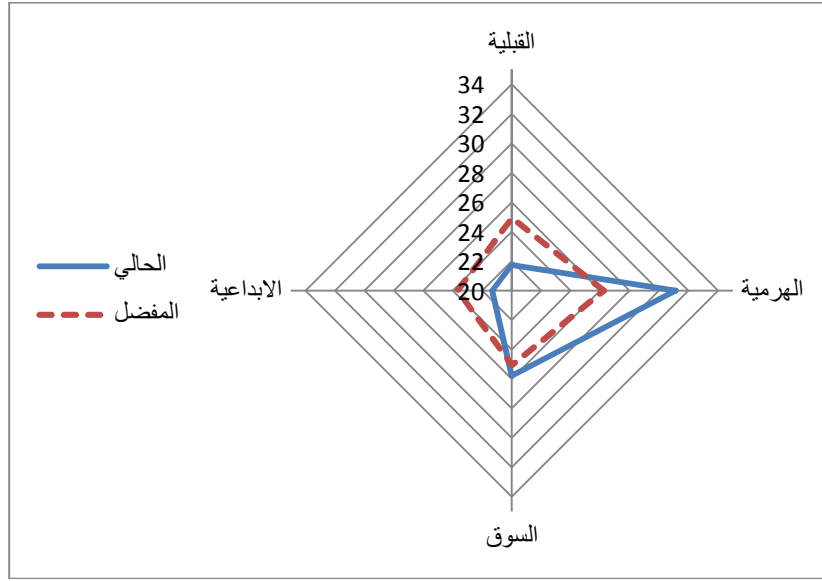
الجدول 7: فحص مستوى التوافق للثقافة المفضلة باستخدام اختبار t

الثقافة	المستجيب	العدد	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
القبيلة	الادارة	23	2.979	0.03	يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين الاجابات
	العاملون	187			
الابداعية	الادارة	23	2.407	0.017	يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين الاجابات
	العاملون	187			
السوق	الادارة	23	0.678	0.499	لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين الاجابات

احصائية بين الاجابات			187	العاملون	
يوجد فروقات ذات دلالة	0.002	3.063	23	الادارة	الهرمية
احصائية بين الاجابات			187	العاملون	

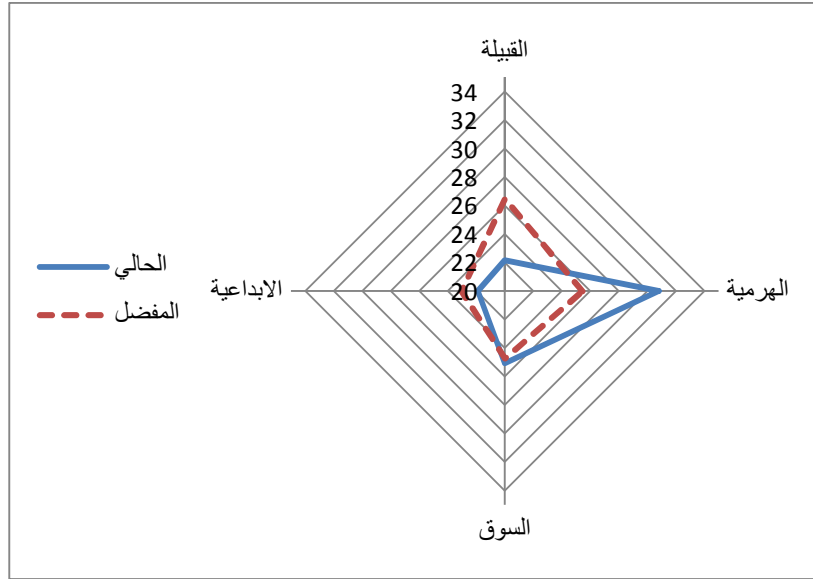
7، 3 تحليل البيانات: يتضح من خلال المقارنة بين الثقافة التنظيمية الحالية المتبناة من قبل الادارة انها تتجه بشدة نحو الثقافة الهرمية مع الميول باتجاه ثقافة السوق. في حين انها تسعى الى تبني ثقافة مفضلة تخفف من حدة الثقافة الهرمية رغم بقائها سائدة مع الميول باتجاه كلاً من ثقافة السوق و ثقافة القبيلة و الشكل 6 يوضح الفرق بين الحالتين:

الشكل 6: الفرق بين الثقافة التنظيمية الحالية و المفضلة من وجهة نظر الادارة



اما بالنسبة للعاملين فانهم يرون في الثقافة الحالية المتبناة من قبل الادارة اتجاها نحو الهرمية بشدة و هي رؤية متقاربة جدا مع رؤية الادارة الى الثقافة الحالية. في حين ان العاملين يفضلون ان تتجه الثقافة التنظيمية نحو ثقافة القبيلة مع الاحتفاظ ببعض خصائص الثقافة الهرمية و ثقافة السوق. و الشكل 7 يوضح الفرق بين الحالتين:

الشكل 7: الفرق بين الثقافة التنظيمية الحالية و المفضلة من وجهة نظر العاملين



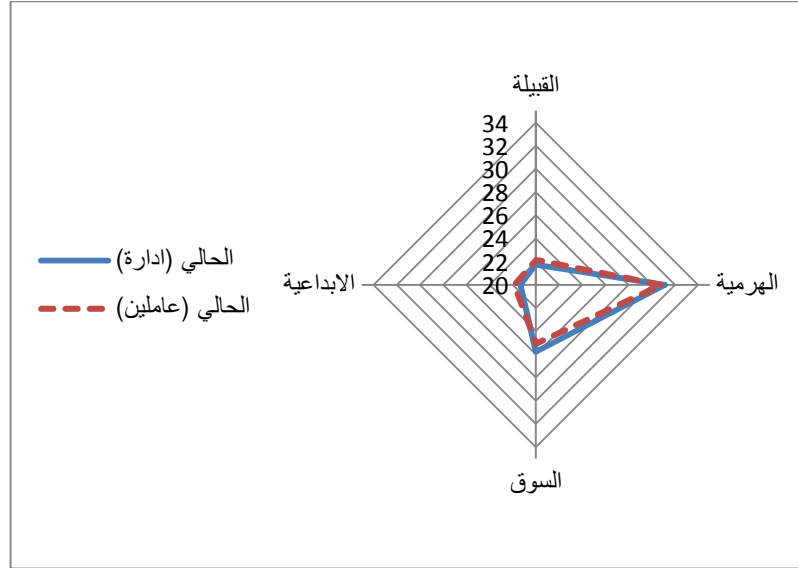
7، 4 الرقابة بواسطة الثقافة: لقد بينا سابقاً ان هناك قدرة على تحقيق رقابة مسبقة من خلال استخدام الثقافة و على ثلاث مراحل و كما يلي:

المرحلة الاولى: يتم في هذه المرحلة استخدام خارطة الثقافة التنظيمية سواء الحالية او المفضلة كأساس لمعرفة مدى انسجام العاملين الجدد الداخلين للشركة و ذلك من خلال رسم خارطة الثقافة التي يحملها العامل الجديد بنفس اداة قياس الثقافة (OCAI) و مقارنتها بخارطة ثقافة الشركة سواء الحالية او المفضلة. فاذا لم تكن هناك فروقات كبيرة و جوهرية فنتوقع الشركة ان العامل الجديد سوف ينسجم مع الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة، و إلا فان هذا العامل سوف لن ينسجم مع ثقافة الشركة و بالتالي نتوقع حدوث تعارضات قد تسبب للشركة مشاكل اضافية.

المرحلة الثانية: يتم في هذه المرحلة مراقبة استمرار التناسق بين ثقافات العاملين و ثقافة الشركة من خلال الفحص الدوري لمدى التوافق بين الثقافتين. اذ يتم خلال هذه المرحلة قياس ثقافة العاملين في الشركة من خلال اداة قياس الثقافة (OCAI) و مقارنة النتائج مع خارطة ثقافة الشركة لتشخيص اي تغيرات في ثقافة الافراد خلال المدة الماضية، فبعض الثقافات قد تتغير نتيجة تأثيرات بيئية معينة سواء من داخل الشركة او من خارجها. و بالتالي ستكون للشركة القدرة على اخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة مثل هذه التغيرات و خاصة الجوهرية منها. و قد اظهرت الدراسة

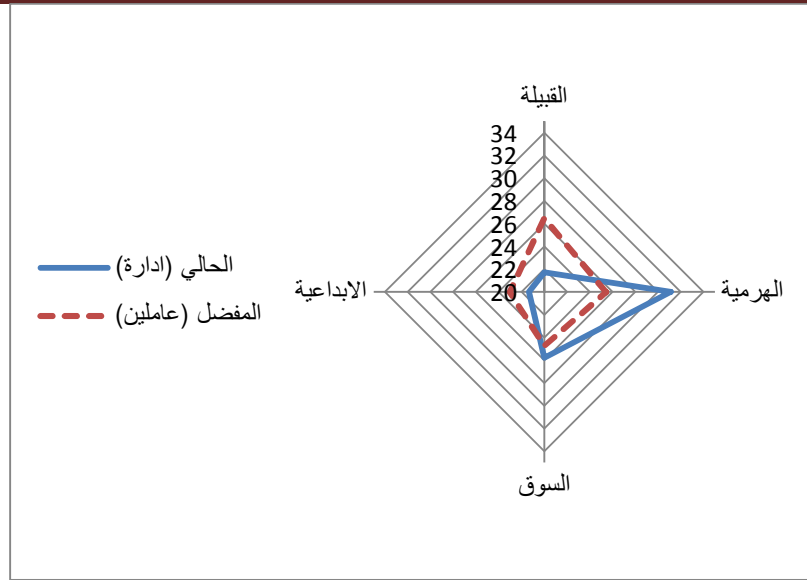
الحالية توافق في رؤية طبيعة الثقافة المتبناة من قبل الشركة سواء من ناحية ادارة الشركة او العاملين فيها. و الشكل 8 يوضح ذلك:

الشكل 8: رؤية الادارة و العاملين للثقافة التي تتبناها الشركة



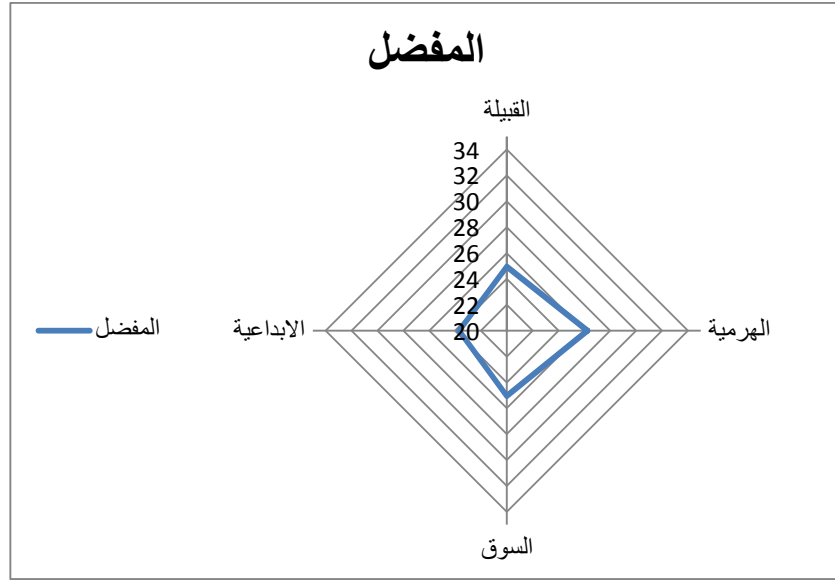
إلا اننا عندما نقارن بين ثقافة الشركة الحالية و الثقافة التي يفضلها العاملون نجد ان هناك مشكلة بين رؤية العاملون فيما يجب ان تكون عليه الثقافة التنظيمية و ما هي عليه الان و التي تتوضح من خلال الشكل 9 التالي:

الشكل 9: الفرق بين رؤية الادارة للثقافة الحالية و رؤية العاملين للثقافة المفضل تبنيها في الشركة



فالبينة التي يرغب العاملون العمل فيها هي البيئة التي يسودها العلاقات الاجتماعية كما هو واضح من الشكل 9 الذي يبين تفضيل العاملون لثقافة القبيلة عن بقية الثقافات. و في المقابل فان الشركة تتبع اساليب اكثر رسمية و بيروقراطية في العمل نتيجة تبنيها للثقافة الهرمية، الامر الذي قد يولد الكثير من التعارضات بين الادارة و العاملين. و هنا لابد للإدارة من اتباع احدى وسائل تغيير السلوك التنظيمي ان كانت تريد التخلص من المشاكل المحتملة مع العاملين او انها تتجه نحو التخفيف من حدة تبني الثقافة الهرمية و الاتجاه جزئياً نحو ثقافة القبيلة المرغوبة من قبل العاملين. و يبدو ان الشركة العامة لصناعة الاسمدة عينة الدراسة قد ادركت هذه المشكلة و بدأت التفكير بالتوجه نحو تبني جزء من خصائص ثقافة القبيلة و هذا ما اظهرته خارطة الثقافة المفضلة وفقاً لرؤية الادارة، و كما مبين في الشكل 10 :

الشكل 10: خارطة الثقافة المفضلة لإدارة الشركة

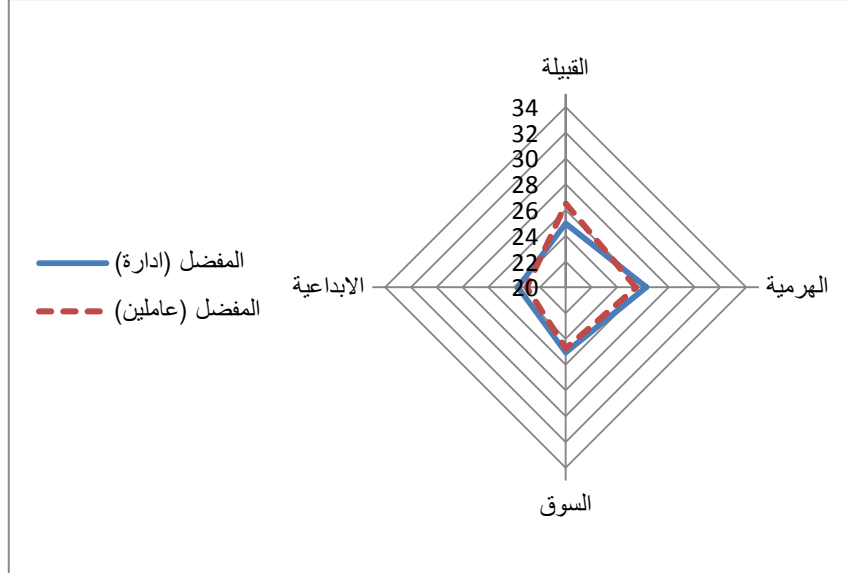


و يمكن ان نستدل على ذلك من خلال مقارنة متوسطة اجابات الادارة عن الثقافة الحالية و هو (31,12) و متوسط اجاباتها عن الثقافة المفضلة و هو (26,25)، اذ نجد ان هناك انخفاض في متوسط الثقافة الهرمية المفضلة عن الحالية، في حين ان المتوسط المفضل لثقافة القبيلة (و هي الثقافة المفضلة لدى العاملون) هو (24,94) و هو اعلى من قيمته الحالية من وجهة نظر الادارة و البالغ (21,72) و هذا التوجه يتوافق مع الرؤية المفضلة لثقافة القبيلة من وجهة نظر العاملون.

المرحلة الثالثة: وفقاً لهذه المرحلة فان الشركة تستخدم خارطة ثقافتها المفضلة لتكون اساس في اجراء اي تغييرات في توجهات العاملين الثقافية و ما ينتج عنها من سلوكيات في العمل. فالمعلوم ان الشركة يجب ان تتفاعل مع التغييرات التي تحدث في البيئة التي تعمل فيها، و بالتالي فان هذه التغييرات تتطلب في كثير من الاحيان اجراء تغييرات في الثقافة التي تتبناها تلك الشركة، و مثل هذا التغيير لا يمكن ان يطبق بين ليلة و ضحاها. لذا فان الشركة وفقاً لتوقعاتها و دراساتها سوف تحدد الخطوط العامة للتغييرات المحتملة في ثقافتها التنظيمية من خلال رسم خارطة الثقافة التنظيمية المفضلة، و التي ايضاً يجب ان تكون اساس لإجراء اي تغييرات لازمة لتحقيق الثقافة المفضلة. و للوصول الى الثقافة المفضلة لا بد ان تبدأ الشركة بالتنقيف باتجاه التغييرات الرئيسية بالثقافة الجديدة و من ثم البدء باستخدام ادوات تغيير السلوك التي من ابرزها الحافز و الاستجابة و ذلك لضمان الوصول بثقافة العاملين الى انتاج السلوكيات اللازمة لتحقيق التوافق مع الثقافة التنظيمية المفضلة

للشركة. و فيما يخص شركة صناعة الاسمدة فان خارطة الثقافة المفضلة وفقاً لتوجهاتها المستقبلية تتوافق مع ما يفضله العاملون فيها، و هذا يعني ان اي تغيرات تجريها الشركة في ثقافتها التنظيمية لن توجه تعارضات جوهرية يمكن ان تتسبب بمشاكل للشركة. و الشكل 11 يوضح مستوى الانسجام بين رؤية الادارة و العاملون للثقافة التنظيمية المفضل العمل بها في الشركة:

الشكل 11: رؤية الادارة للثقافة المفضلة و رؤية العاملين للثقافة المفضلة في ادارة الشركة



8. الاستنتاجات

من خلال ما تقدم فقد توصل الباحثان الى الاستنتاجات التالية:

من خلال الدراسات المقدمة في البحث يمكن ان ندرك ان الفرد العامل هو انسان قبل ان يكون عامل، و بالتالي لابد من التعامل معه بأساليب انسانية و نفسية بعيداً عن القوانين و القواعد الآلية و الميكانيكية، لذا فان هذه الدراسات قد اولت اهمية كبيرة للجوانب الانسانية في نظم الرقابة الادارية.

تشير اجابات الادارة الى ان الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة هي الثقافة الهرمية و بقيمة متوسط مقداره (31,12) و هي ثقافة تمتاز بالتوجهات الرسمية و التوجيهات المركزية و تركز بشكل كبير على البيئة الداخلية للشركة. و قد اكدت اجابات العاملين في الشركة هذا التوجه للإدارة من خلال حصول الثقافة الهرمية على القيمة الاعلى من متوسط اجابات العاملين و هي (30,8).

- و للتأكد من ان اجابات الادارة و العاملين حول الثقافة السائدة تتمتع بالتوافق لذا فقد استخدم اختبار t الذي بين ان لا فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات الادارة و العاملين.
- على الرغم من ان الاجابات اشارت الى الثقافة الهرمية باعتبارها ثقافة سائدة، إلا ان متوسط الاجابات للثقافات الاربعة كانت متقاربة سواء من ناحية الادارة او العاملين، فلم تزد الفروقات بين متوسطات الثقافات الاربعة عن 10 درجات في احسن الاحوال، و هذا يدل على ان الشركة لا تتمتع بثقافة تنظيمية قوية و انما هي خليط من جميع الثقافات.
- تشير اجابات الادارة الى ان الثقافة التنظيمية المفضلة من قبل ادارة الشركة هي الثقافة الهرمية بمتوسط مقداره (26,49) و يمكن ان نلاحظ انه على الرغم من بقاء افضلية الثقافة الهرمية بالنسبة للإدارة إلا انها اقل حدة من الثقافة الحالية، اذ ان متوسط الثقافة الحالية هو (31,12). اما بالنسبة للثقافة المفضلة للعاملين فقد كانت ثقافة القبيلة بمتوسط مقداره (26,49).
- من خلال رسم خارطة الثقافة التنظيمية للشركة سواء الحالية او المفضلة اصبح لدى الشركة القدرة على استخدامها لمعرفة مدى انسجام العاملين المحتملين مع ثقافة الشركة و ذلك من خلال قياس الثقافة المفضلة للعامل الجديد و مقارنتها مع خارطة ثقافة الشركة سواء الحالية او المفضلة لتصبح هذه الخارطة اداة رقابة متقدمة.
- حدد البحث ان هناك مشكلة بين الثقافة التي تتبناها الشركة و الثقافة المفضلة لدى العاملين، فالشركة تتبنى الثقافة الهرمية بينما يفضل العاملون ثقافة القبيلة و بالتأكيد فان هذا الاختلاف يؤدي الى الكثير من المشاكل.
- عند مقارنة توجهات الشركة من خلال خارطة الثقافة المفضلة للإدارة و الثقافة المفضلة للعاملين توصل البحث الى الشركة لن تواجه صعوبات في التحول اذ ان هناك توافق كبير بين الادارة و العاملين في تبني الثقافة المفضلة.

9. التوصيات

- استناداً الى الاستنتاجات التي توصل اليها البحث نقدم التوصيات التالية الى الشركة:
- العمل على تبني ثقافة تنظيمية واضحة و مميزة تتلائم مع الاستراتيجية التي تعمل في ظلها الشركة.
- قيام الشركة بنشر الوعي و التنقيف للعاملين تجاه طبيعة و مميزات الثقافة التنظيمية التي تتبناها الشركة.
- ضرورة استخدام خارطة الثقافة التنظيمية كإحدى معايير التنافس بين الافراد المحتمل دخولهم الى الشركة.

توجيه الاستبيان الخاص بقياس الثقافة التنظيمية الى العاملين بشكل دوري لاستشعار و تحديد التعارضات المحتمل حدوثها بشكل مبكر و معالجتها.

ضرورة استخدام خارطة الثقافة التنظيمية المفضلة للشركة كأساس لتحديد التعارضات و المشاكل التي يمكن ان تحدث نتيجة التحول الى ثقافة تنظيمية جديدة تتلائم مع بيئة العمل.

10. قائمة المراجع

1. Ankrah, N. A. & Langford, D. A. (2005),"Architects and Contractors: a Comparative Study of Organizational Cultures", Construction Management and Economics, Vol. 23, July, pp. 595-607.
2. Anthony, R.N. and Govindarajan, V. (2007), Management Control Systems, 12th Ed., McGraw-Hill-Irwin: New York.
3. Buschgens, Thorsten; Bausch, Andreas; and Balkin, David B. (2013)" Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review", Journal of Production and Innovation Management, Vol. 30, No. 4, pp. 763-781.
4. Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. (2006), Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework, Jossey-Bass, pp. 46.
5. Carens J. (2012),"Management Control Systems: A Historical Perspective", International Journal of Economy, Management and Social Sciences", Vol. 1, No. 1, pp. 1-18.
6. Chenhall, R. H. and Langfield-Smith, K., (2003),"Performance Measurement and Reward Systems, Trust and Strategic Change", Journal of Management Accounting Research, Vol. 15, pp. 117-143.
7. Chenhall, Robert H. (2003),"Management Control Systems Design Within its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for The Future", Accounting, Organizations and Society, Vol. 28, pp. 127-168.
8. Chow C W, Harrison P, Lindquist T and Wu A (1997), "Escalating Commitment to Unprofitable Projects Replication and Cross-

- Cultural Extension", *Management Accounting Research*, Vol. 8, No. 3, pp. 347-361.
9. Chow, I. H. S. & Liu, S. S. (2009)" The Effect of Aligning Organizational Culture and Business Strategy with HR Systems on Firm Performance in Chinese Enterprises", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 11, pp. 2292-2310.
 10. CSASZAR, F. A. (2012)" Organizational structure as a determinant of performance: Evidence from mutual funds" *Strategic Management Journal*, Vol. 33, No. 6, 611-632.
 11. Daft, Richard (2010), *Organization Theory and Design*, 10th ed., South-Western Cengage Learning.
 12. Dropulic, Ivana (2014),"Design of Management Control Systems- A Study of Joint Stock Companies in Croatia", *Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 157-167.
 13. Eker, Melek and Eker, Semih (2016)," The Effects of Interactions between Management Control Systems and Strategy on Firm Performance: An Empirical Study", *Business and Economics Research Journal*, Vol. 7, No. 4.
 14. Ford, Matthew W. & Greer, Bertie M. (2005)"The Relationship between Management Control System Usage and Planned Change Achievement: An Exploratory Study", *Journal of Change Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 29-46.
 15. Harris, Lloyd C.; Ogbonna, Emmanuel; & Goode, Mark M.H.,(2008)"Intra- Functional Conflict: an Investigation of Antecedent Factors in Marketing and Functions", *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 3/4, pp. 453-476.
 16. Herremans, Irene M. & Nazari, Jamal A. (2016)" Sustainability Reporting Driving Forces and Management Control Systems", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 28, No. 2, pp. 103-124.
 17. Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage Publications, London.
 18. Ismail, Tubagus (2014),"Cultural Control, Creativity, Social Capital and Organizational Performance: Empirical Study on Small to

- Medium Sized Enterprises (SME) In Indonesia", Allied Academies International Internet Conference, Vol. 16, No. 1.
19. Janicijevic, Nebojsa (2012)"The Impact of Organizational Culture on Control of Behavior in Organizations", Year 50, No. 3, pp. 289-308.
 20. Janicijevic, Nebojsa (2012),"The Impact of Organizational Culture on Control of Behavior in Organizations", Economic Themes (University of Nis), Year 50, No. 3, pp. 289-308.
 21. Kannan, Ganapathy (2016)," Transforming Risk Culture Through Organizational Culture Leveraging COBIT 5 for Risk", COBIT Focus, 5 July 2016.
 22. Kudonoo, Enyonam; Schroeder, Kathy; and Boysen-Rotelli, Sheila, (2012),"An Olympic Transformation: Creating an Organizational Culture That Promotes Healthy Conflict", Organization Development Journal, Vol. 30, No. 2, pp. 51-65.
 23. Li, Y.; Li, L.; and Wang, L. (2005)" Linking Management Control System with Product Development and Process Decisions to Cope with Environment Complexity", International Journal of Production Research, Vol. 43, No. 12, pp. 2577-2591.
 24. Mesoudi, A. (2011), Cultural Evolution, Chicago: University of Chicago Press.
 25. Shein, E. (1992), Organizational Culture and Leadership, 2nd Ed., Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
 26. Simons, R., (1991),"Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems", Strategic Management Journal, Vol. 12, No. 1, PP. 49-62.
 27. Smith, M. E. (2003)"Changing an Organization's Culture: Correlates of Success and Failure", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24, No. 5, 249-261.
 28. Sonnentag, Sabine & Frese, Michael; (2002); "Performance Concepts and Performance Theory", Chapter 1, In Psychological Management of Individual Performance, Edited by Sabine Sonnentag, John Wiley & Sons, Ltd.
 29. Szymanska, Katarzyna (2016),"Organizational Culture as a Part in The Development of Open Innovation – The Perspective of Small

- and Medium-Sized Enterprises", Management, Vol.20, No. 1, 142-154.
30. Szymanska, Katarzyna (2016),"Organizational Culture as a Part in the Development of Open Innovation - The Perspective of Small and Medium – Sized Enterprises", Management, Vol. 20, No. 1, pp. 142-154.
31. Tallaki, Mouhcine & Bracci, Enrico (2015)"The Importance of National Culture in the Design of Management Control Systems: Evidence from Morocco and Italy", The IUP Journal of Management Research, Vol. XIV, No. 1, pp.7-29.
32. Toppo, Leena & Prusty, Twinkle; (2012); "From Performance Appraisal to Performance Management", Journal of Business and Management, Vol. 3, Issue 5, pp. 1-6.
33. Toppo, Leena & Prusty, Twinkle; (2012); "From Performance Appraisal to Performance Management", Journal of Business and Management, Vol. 3, Issue 5.
34. Wilderom, C.; Glunk, U. & Maslowski, R. (2000),"Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance", In N. Ashkanasy etal. (eds), Handbook of Organizational Culture & Climate, pp. 193-209, Thousand Oaks: Sage.
35. Wronka-Pospiech, Martyna & Fraczkiewicz-Wronka, Aldona (2016)" Strategic Orientation and Organizational Culture in Polish Public Organizational: Insights from the Miles and Snow Typology", Management, Vol. 20, No. 1, pp. 126-
36. Wronka-Pospiech, Martyna and Fraczkiewicz-Wronka, Aldona (2016),"Strategic Orientation and Organizational Culture in Polish Public Organizations: Insights from The Miles and Snow Typology", Management, Vol. 20, No. 1, pp. 126-141.