

دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة

د. منى حيدر عبد الجبار الطائي

مدرس الخدمة الاجتماعية
كلية التربية «بنات» - جامعة بغداد
جمهورية العراق

ملخص

يمثل الفهم الصحيح للثقافة التنظيمية بعداً استراتيجياً في الأداء الفعال والجيد والصحيح لإدارات المنظمات العامة، وفي عملية التفاعل الصحي بينها وبين بيئتها الخارجية، وتحتاج المنظمات العامة إلى امتلاك ثقافة تنظيمية متميزة، تتيح لها التمتع باحترافية عالية في القيام بواجباتها ومهامها الرئيسية في تلبية احتياجات المجتمع في إطار التزامها بقيم ثقافية محددة تحقق توافق أنشطتها وسلوكياتها مع اتجاهات واحتياجات أفراد المجتمع، وبما ينعكس بالإيجاب على مستوى فاعليتها وأدائها العام، تتجسم الفكرة الأساسية لهذا البحث في بيان دور الثقافة التنظيمية في بناء منظمة فاعلة، إذ أن المنظمات ماهي إلا أنظمة (Systems) وهي على نحو خاص أنظمة مفتوحة (Open Systems) ينبغي أن تتكيف مع التذبذبات والتغيرات البيئية المتنوعة في مختلف المجالات في ضوء إعادة تصميم بناءها الثقافي المناسب مع أهدافها وغاياتها المستقبلية، فوفقاً لـ (Serrat, 2009:2) (ليست الأنواع الأقوى ولا الأذكى من المنظمات هي التي تبقى، ولكن تلك التي تكون ثقافتها التنظيمية أكثر استجابة للتغير البيئي المتسارع)، لذلك ينقسم الاتجاه الأساسي الذي تجري مناقشته في هذا البحث إلى ثلاثة مستويات: الأول يركز على بيان مضمون كل من المنظمة والبنية المنظمة مع تحديد أهم الأبعاد المكونة لها، أما بالنسبة للمستوى الثاني فيتمثل في توضيح بُعد الثقافة التنظيمية كأحد الأبعاد الرئيسية للبنية المنظمة، والدور الذي يمكن أن تؤديه في تعزيز فاعلية المنظمة، أما بالنسبة للمستوى الثالث فيتم في ضوئه التطرق إلى مفهوم المنظمة الفاعلة في إطار تحديد أهم العناصر المكونة لها على صعيد المنظمة العامة. وأخيراً تم الخروج بعدد من الاستنتاجات والتوصيات، أبرز الاستنتاجات أن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب من إدارات المنظمات العامة الالتزام بقيم ثقافية تتناسب مع محيط بيئة عمل الحالية، أما أبرز التوصيات فهي ضرورة تعميق الوعي لدى مسؤلي إدارات المنظمات العامة، وترسيخ قناعاتهم بأهمية هذا البعد التنظيمي في توجيه صياغة أهداف واستراتيجيات المنظمة.

المصطلحات الرئيسية للبحث: المنظمة - البنية التنظيمية - الأبعاد التنظيمية - الثقافة التنظيمية - المنظمة

الفاعلة.

مقدمة

يجمع العلماء السلوكيون وخاصة في مجال علم الإنسان على أهمية الثقافة ودورها البارز في تكوين وتشكيل شخصية المنظمة وقيمها ودوافعها وميول الأفراد العاملين فيها واتجاهاتهم، فهي تشكل إطاراً لأنماط السلوك المختلفة التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وذلك ما اطلق عليه في الأدب الإداري «الثقافة التنظيمية» والذي يشير إلى وجود نظام من القيم والمعاني المشتركة التي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة، وفي ضوء هذا النظام يتحدد سلوك المنظمة وهويتها المميزة، ويستدل من خلالها على خصوصيتها أراء المنظمات الأخرى، حتى لو كانت تلك المنظمات تعمل في نفس المجال وتنتج منتجات أو تقدم خدمات مماثلة، لقد كان للتحول الفكري والفلسفي في مفاهيم الحريات الإنسانية والليبرالية الجديدة تأثيراً كبيراً على الاتجاه القيمي والسلوكي الذي تعمل بموجبه المنظمات بفعل الدعوات المتزايدة إلى تعزيز قيم الشفافية والمشاركة والعدل والمساواة في النشاط العام، والتي انعكست بشكل أو بآخر على ثقافة المنظمات

* تم استلام البحث في يونيو 2015، وقبل للنشر في أغسطس 2015.

عمومًا التي بدأت تواجه عدد من المشكلات المرتبطة بالجانب الأخلاقي والسلوكي، فبدأت تظهر العديد من التساؤلات التي تدور حول ماهية القيم الثقافية المؤثرة على أداء وفاعلية المنظمة العامة؟ وما هي درجة وعي وإدراك الإدارات العليا في تلك المنظمات لهذه القيم وأهميتها في إحداث التغيير؟ وما هي الاستعدادات المتخذة من قبل تلك الإدارات لتبني وتكييف هذه القيم الثقافية الجديدة بما يتناسب مع متطلبات المرحلة الجديدة التي تعيشها منظماتها؟ وهل تتمكن المنظمة في حال تبنيها لهذه القيم من تحقيق وبناء منظمة عامة فاعلة؟

هذه التساؤلات تمثل جوهر هذا البحث الذي سيتم مناقشته في إطار التطرق إلى الآتي:

- المبحث الأول: مفهوم المنظمة والبنية التنظيمية.
- المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية.
- المبحث الثالث: المنظمة الفاعلة.
- المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

منهجية البحث

مشكلة البحث

يمكن حصر مشكلة البحث في محدودية فهم وإدراك إدارات المنظمات العامة لدور الثقافة التنظيمية وأهميتها في تعزيز وتحسين أداء المنظمة وبناء منظمة عامة فاعلة.

أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يبحث ويدرس ويستقصي الواقع الثقافي في المنظمة العراقية العامة وأفاق تطويرها في المستقبل، انطلاقاً من تحديد أهم المبادئ والقيم الثقافية الواجب الالتزام بها من قبل إدارات تلك المنظمات، كما تكمن أهميتها أيضاً في كونها تساعد على تطوير الاتجاهات الداعمة لمفهوم الثقافة التنظيمية في مجالات عمل إدارات المنظمات العامة بما يؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة.

هدف البحث

يسعى البحث إلى تحديد الثقافة التنظيمية في المنظمات العامة، وتشخيص دورها في بناء منظمة عامة فاعلة، ويهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- 1- تحديد ماهية المنظمة والبنية التنظيمية.
- 2- تحديد المضامين والدلالات النظرية للثقافة التنظيمية في المنظمات العامة.
- 3- بيان دور الثقافة التنظيمية في بناء منظمة فاعلة.

منهج البحث

استخدم البحث المنهج الوصفي لأنه المنهج الأنسب لطبيعة البحث الذي يهدف إلى التعرف على البنية التنظيمية بشكل عام والثقافة التنظيمية على وجه التحديد، إذ لا يقف المنهج الوصفي عند حد جمع المعلومات وتنظيمها وإنما يتعدى ذلك إلى تحليلها وتفسيرها والربط بين مدلولاتها للوصول إلى بعد أعمق لتفسير الظاهرة.

تساؤلات البحث

يتضمن البحث التساؤل الآتي:

(هل للثقافة التنظيمية دور مهم في تعزيز وبناء منظمة عامة فاعلة؟).

مفهوم المنظمة والبنية التنظيمية

يعرض هذا المبحث أبرز مفاهيم المنظمة التي قدمت من العديد من الباحثين والدارسين في مجال العلوم الإدارية والسلوكية، مع بيان طبيعة البنية التنظيمية (المحيط المنظمي) وذلك في إطار محورين كالآتي:

معنى المنظمة (التنظيم)

أن أفضل تعبير عن صعوبة تعريف المنظمة هو ما أشار إليه (الهوري، 1980: 3) الذي أكد (إن مفاهيم التنظيم أصبحت بمثابة غابة) فالمتبع لهذا المصطلح يجد عددًا كبيرًا ومتنوعًا من المرادفات، ففي قواميس اللغة نجد الفعل (نظم) ومصدره ينظم يعني الترتيب والتنسيق (الرازي، 1983: 667). ويشير قاموس أكسفورد في تعريف فعل (تنظيم (Organize) إلى التعضية، أي إعطاء الشيء هيكلًا عضويًا وجعله ذا بنية حية وبذلك يعني الفعل (التنظيم - Organiza- tion) الهيئة أو المنظمة أو المجتمع أو النظام (Oxford, 1964: 355)، ولا تختلف معاجم التعريف (المورد، 2008: 637) والمنهل (عبد النور وآخرون، 1983: 721) في إعطائها المعاني لمفهوم التنظيم فهي تعرفه فعلا (ينظم- يعظ- يؤسس- ينشئ- يرتب- ينسق) كما تعرفه مصدرًا (تنظيم - تعضيه - نظام) وتعرفه كمصدر مستقر (Organism) (كائن حي - جسم - جهاز عضوي - بنية - هيئة - منظمة - مؤسسة - جهاز).

ويمكن القول أن مصطلح التنظيم يستعمل على نحو عام للدلالة على التنظيم بوصفه ممارسة تحقق التنسيق بين جهود عدد من الأفراد في إطار سلسلة من الفعاليات والأنشطة وصولاً إلى هدف معين، كما يستخدم للدلالة على ما ينجم عن هذا التنسيق من تجمع إنساني يأخذ شكل جماعة بشرية متعاونة ضمن بنية منظمة، لأنه البنية الاجتماعية للمنظمة كما يشير (حسن، 1989: 19) لا تتحقق إلا بممارسة الفعل التنظيمي القائم على التنسيق بين أجزاء المنظمة لجعلها تتفاعل في مجهوداتها وفعاليتها وفق صيغ حيوية عضوية.

ويلاحظ أن هناك تداخل وعدم وضوح في مفهوم المنظمة (التنظيم) Organization لدى كثير من الباحثين والدارسين حتى في مجال علم الإدارة، إذ أن هناك عدم تمييز بين المصطلح بوصفه فعالية (أنشطة وظيفية)، وبين التنظيم بوصفه بنية (كياً عضويًا)، (Organic Entity) وتتعدى ذلك إلى مستوى عدم التمييز بين التنظيم في معناه الاجتماعي الواسع (التنظيم الاجتماعي) وفي معناه الاجتماعي المحدود (الوحدة الاجتماعية) وكذلك بين التنظيم (كظاهرة اجتماعية) وبين التنظيم بوصفه تعبير عن بنية اجتماعية (منظمة) وأشار (حسن، 1989: 20) و(النعيمة، 2008: 34) إلى وجود فرق بين كل من التنظيم كنشاط، والتنظيم ككيان عضوي، فالفرق لا يكمن في الناحية اللغوية وإنما في الناحية التطبيقية، والذي يهنا هنا التنظيم بوصفه كياً قائماً يعبر عن المنظمة التي تم تعريفها من العديد من الباحثين كالآتي:

- 1- كيان اجتماعي ذو هدف موجه مادياً ومعنوياً وهيكل مقصود، وأنظمة نشاط منسقة ترتبط بالبيئة الخارجية (Daft & Noe, 2001: 4).
- 2- أداة يستعملها الأفراد لتنسيق أنشطتهم بهدف الحصول على شيء يرغبون به أو ذو قيمة لهم (Jones, 2001: 2).
- 3- كيان اجتماعي هادف يصمم وفق هيكلية مدروسة وأنظمة منسقة لأداء الأنشطة كما أنها ترتبط بعلاقات مع البيئة الخارجية (النعيمة، 2008: 31).
- 4- نظام مكون من مجموعة أجزاء وعناصر مترابطة تعمل معاً لتحقيق الغرض العام (Schermerhorn, 2010: 44)

تأسيساً على ما تقدم تجد الباحثة أن المنظمة تمثل (إطار العملي للمزاوجة بين كل من الجوانب العضوية، البنائية، والوظيفية للتنظيم)، أي بين المنظمة (Organization) بوصفها عملية تضم في إطارها عدد من الفعاليات التي تشكل أبعاد المحتوى المنظمي المعبر عنه بالبنية المنظمة، وبين كونها نشاط يقوم على تنسيق وتوزيع الأدوار والمسئوليات وتعتبر هنا أحد أبعاد المحتوى المنظمي ذات التأثير في مجمل ما تواجهه أو تقوم به المنظمة داخل المجتمع الذي تتواجد فيه.

وقد شهدت المنظمات تغيير ملاحظ في منطقتها الفكرية الذي تعمل بموجبه حيث يشير (Baker & Branch, 2001: 10)، إلى أن الدراسات المتطورة للإدارة والتنظيم أظهرت التغييرات الأساسية التي شهدتها منطقتا المنظمة على مر الوقت، فالمنطق التنظيمي الأولي أسس على النموذج العقلاني المغلق (Closed-rational Perspective)، لاحقاً أسس المنطق المنظمي على النموذج الطبيعي المفتوح (Natural-open Perspective)، أما المنطق الجديد الذي ظهر حديثاً فيؤكد على التوجه البيئي السريع (Agile Environment-oriented) والنظام الشبكي (Network System).

والجدول (1) يعرض التغيير في منطق المنظمة كما عكسته الدراسات الإدارية عبر المراحل المختلفة.

الجدول رقم (1)

التغيير في منطق المنظمات العامة

منطق 3	منطق 2	منطق 1
التعاون والعلاقات الشبكية	الارتباط المؤقت	الرقابة البيروقراطية
التركيز الخارجي	الوعي والتكيف الخارجي	التركيز الداخلي
التوجه الداخلي العمليات والعلاقات التوجه الداخلي العلاقات والعمليات التوجه الخارجي العلاقات، الشراكات، التحالفات	الجانبية	الهرمية
التصميم الشبكي المتدفق المرن	التصميم التنظيمي المؤقت	التصميم التنظيمي العام
تصميم المنظمة يدور حول الوظائف تصميم المنظمة يدور حول التوجه المنظمة تصمم لتكون ذات موقع مؤثر في الداخلية	الخارجي	الداخلية
البيئة الخارجية	للمنتجات والزبائن	
القيمة المضافة للشراكات والتحالفات	القيمة المضافة لكل العاملين	القيمة الأساسية المضافة هي الإدارة
التركيز على التسهيل	التركيز ينصب على القيادة	التركيز ينصب على الإدارة

Source: A. Baker, Kathryn & M. Branch, Kristi, 2002, (Concepts underling Organizational Effectiveness: Trends in the Organization and Management, Science Literature, chapter (1), Doc, p8.

أما (صالح، 2006: 160) فيرى أن المنظمات عموماً تختلف حسب النمط الفكري والأيدولوجي الذي تعمل بموجبه وحسب الطريقة التي تتفاعل وتتكيف بها مع البيئة، كما أن طبيعة التحديات والتغيرات البيئية المتسارعة والإبداعات التقنية المتلاحقة هي التي دعت (جايفاي وليامسون، 2002) إلى تصنيف المنظمات الحالية إلى ثلاث فئات وعلى النحو الآتي:

- 1- منظمات تعيش في الماضي وتعمل على أساس التقاليد والتغيرات السائدة فيها.
- 2- منظمات تتعلم من الماضي وتشجع على التقدم ولكن باعتماد أنشطة الحاضر اليومية.
- 3- منظمات تواجه الماضي وتتطلع إلى المستقبل من خلال تكيفها ومرونتها مع التطورات الجديدة وتطوير ثقافتها التنظيمية من أجل إحداث التغييرات في تراكيبها وعناصرها المكونة.

وتتفق الباحثة مع رأي كل من (صالح، 2006: 160) و(نجم، 2004: 715)، من أن الفئة الثالثة هي الأفضل من حيث الطموح والنتائج المترتبة على الأخذ بها إذ أنها تمثل نموذج للمنظمة الفاعلة.

البنية المنظمية Organizational Contextual

تمثل البنية المنظمية الإطار الذي يضم مجموعة الفعاليات والممارسات المترابطة معاً بعلاقات تبادلية موجبة لتحقيق الأهداف المتنوعة (التنظيمية والمجتمعية)، وهي تشكل بمجموعها أبعاد (متغيرات) البناء المنظمي لأي منظمة سواء أكانت (عامّة أو خاصة)، يتحدد في ضوء هيكل تنظيمي مقصود ومنسق بشكل مترابط مع البيئة الخارجية، ويشير (Daft, 2001: 12) إلى أن العنصر الأساس للمنظمة ليس البناء أو مجموعة السياسات والإجراءات وإنما الأفراد وعلاقتهم مع بعض، أي أن المنظمة تتواجد عندما يتفاعل الأفراد أحدهم مع الآخر لإنجاز الوظائف الأساسية عبر

تقسيم المهام والفعاليات بين الوحدات والأفراد المسؤولين عن تلك الوحدات، والملاحظ أن البنية التنظيمية خاضعة للتغيير والاختلاف في ضوء التذبذبات البيئية الخارجية وفي ضوء الأهداف الاستراتيجية المتبناة، رغم ذلك فإن أغلب المنظمات تسعى جاهدة إلى خلق بنية تنظيمية تتسم بالمرونة والقدرة على التنسيق استجابة للاحتياجات المتزايدة، وذلك من خلال الاعتماد على الهياكل المسطحة، واستخدام فرق العمل المكونة من المجالات الوظيفية المتنوعة مع جعل الحدود بين المنظمة والأطراف الفاعلة ذات العلاقة أكثر مرونة وانتشاراً، فالمنظمة لا يمكن أن تتواجد دون أن ترتبط بعلاقات تفاعلية مع الزبائن، والمنافسين، والمجهزين، والمنظمات الأخرى، في ضوء اعتماد أحد استراتيجيات التكامل الأفقي (الاندماج، الاكتساب، التحالفات الاستراتيجية والشراكات) (Dess, 2007: 205). فعالم اليوم فرض على المنظمة العمل على تنسيق وتكوين الارتباطات والتحالفات حتى مع المنافسين من أجل تقاسم المعلومات والتكنولوجيا وبما يحقق الفائدة المتبادلة، كما إن المنظمات كافة تواجه قوى العولمة التي تتطلب مداخل جديدة في إدارة وتصميم البنية التنظيمية التي تمكن المنظمات من تحقيق النجاح والتفوق العالمي والمحلي بعيد المدى، ويشير (Daft, Noe, 2001: 516)، إلى أن أحد أهم الطرائق التي تمكن المنظمات من الدخول بالمجال العالمي يكون عبر التحالفات الاستراتيجية.

كل هذه التغيرات انعكست بشكل أو بآخر على المكونات والفعاليات التنظيمية للمنظمات على اختلافها بالأخص منظمات الخدمة العامة بوصفها الأكثر مساساً في تلبية الاحتياجات المجتمعية، والتي أوجبت التطورات والتبدلات البيئية إحداث تغييرات وتحسينات في تصميماتها التنظيمية وفي تطبيقاتها الإدارية، وتشكل الثقافة التنظيمية بخصائصها المميزة أحد أهم العناصر المؤثرة المطلوب من المنظمات على اختلافها السعي إلى تكييفها بما يتناسب مع التطورات الحاصلة بالبيئة الخارجية من خلال العمل على تبني قيم ثقافية تتناسب مع متطلبات المرحلة الجديدة.

ويلاحظ وجود اختلاف وتباين بين الباحثين في طبيعة هذه المكونات، إلا أن هذه الأبعاد يمكن تقسيمها بشكل عام إلى جزأين رئيسيين (Daft, 2010: 17-18):

1- أبعاد هيكلية (Structural Dimensions): هي الأبعاد التي تعطي عناوين لوصف الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تنشئ الأساس لقياس ومقارنة المنظمات وتتضمن أبعاد (الرسمية Formalization- التخصص Special-ization-هرمية السلطة Hierarchy of Authority – المركزية Centralization – التعقيد Complexities- المهنية Professionalism – نسب الشخص Personnel Ratios).

2- أبعاد محيطية (Contextual Dimensions): هي الأبعاد التي تصف المنظمة ككل ويمكن تصورها بوصفها مجموعة من العناصر المتداخلة التي تكمن في هيكل المنظمة وهيك العمل، ومن خلالها يتم فهم وتقييم المنظمات وتتضمن أبعاد (الحجم Size- التكنولوجيا Technology – الاستراتيجية والأهداف Goals & Strategy- البيئة Environment – الثقافة التنظيمية Organizational Culture).

ويلاحظ أن هناك تأثير متبادل بين أبعاد هذين الجزأين، إذ يؤثر أحدهما على الآخر. فمثلاً المنظمة كبيرة الحجم ذات التكنولوجيا الروتينية والبيئة الثابتة تميل إلى الرسمية والتخصص والمركزية، وبقدر تعلق الأمر بالبحث الحالي سيتم التركيز على بُعد الثقافة التنظيمية، والبنية التنظيمية الملائمة ستمكن منظمة الخدمة العامة من تحقيق الآتي:

- كفاءة إنتاج السلع والخدمات.
- سرعة الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية.
- خلق قيمة لجميع الأطراف المشاركة (إدارة، عاملين، زبائن، مجتمع).
- القدرة على التكيف للتحديات المستمرة كالتنوع، والأخلاقيات، وتحفيز وتنسيق جهود العاملين.
- التفاعل والارتباط مع جميع الجهات ذات العلاقة لتحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة.
- تسهيل الإبداع.
- تطوير القدرة على استعمال تكنولوجيا المعلوماتية والأجهزة الحاسوبية المتطورة.

الثقافة التنظيمية Organizational Culture

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مفهومًا مجازيًا لأنه يتصل أصلاً بالأفراد والمجموعات، وهو يشير إلى القيم السائدة في المنظمة وتأثيرها على العملية الإدارية والسلوك التنظيمي للعاملين داخل المنظمة، وبشكل أكثر تحديدًا يعبر المفهوم عن مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل، فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنبًا إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية. يعرض هذا المبحث أبرز مفاهيم الثقافة التنظيمية التي قدمت من العديد من الباحثين والدارسين في مجال العلوم الإدارية والسلوكية، مع بيان أهميتها، ومكوناتها، والتغيرات التي شهدتها في المنظمة العامة، إضافة إلى تحديد بعض النماذج الثقافية لها وذلك في إطار الآتي:

مفهوم الثقافة التنظيمية

يعد مفهوم الثقافة المنظمة من المفاهيم التقليدية نسبيًا، ويوضح (Barley) أن الباحثين درسوا المنظمات أياً كان نوعها بصفتها ثقافات عامة أو ثقافات فرعية وناقشوا طبيعة ثقافة المنظمة منذ بدايات الفكر الإداري انطلاقاً من أفكار (Roethlisberger & Dickson, 1939) مروراً بـ (Whyte, 1948)، (Selznick, 1949)، (Homans, Gouldner - Blau)، (- Dalton) - خلال عقد الخمسينيات و (Bolasco & Alutto, 1969) و (Schem, van maanen) في عقد السبعينيات حتى برزت بشكل واضح مع مطلع عقد الثمانينيات من 1982 (Schein) (العاني، 2008: 38)، ومفهوم الثقافة خلافاً للمفاهيم الأخرى المرتبطة بالسلوك التنظيمي لا يوجد له مفهوم واحد مقبول على نطاق واسع، فالمفاهيم اما اتسمت بكونها واسعة جداً أو كونها شديدة التحديد ويمكن إيراد بعض هذه المفاهيم وكما في الجدول (2)

أهمية الثقافة التنظيمية

يشير (Tkefela) إلى أن ثقافة المنظمة يمكن أن ينظر لها بوصفها نظام يستند إلى قيم وأعراف المنظمة وسلوكياتها التنظيمية مثل التكنولوجيا، والاستراتيجية، والمنتجات، والخدمات. وللثقافة أهمية خاصة عند محاولة المنظمة إدارة التغيير الواسع (Tkefela, 2010: 3)، إذ أن وضع أفضل الخطط لا يضمن تحقيق تغييراً فاعلاً ما لم يترافق معه تغيير الهياكل والعمليات.

ويُعد ذلك، أحد أهم الأسباب التي تدفع المخططين إلى التأكيد على طبيعة القيم الاستراتيجية للمنظمة طالما يعدون الرسالة والرؤية الخاصة بها، إن تغيير الثقافة يتطلب تغيير التصورات والقيم لتقييم العناصر الاجتماعية للمنظمة، وهذا يتطلب قيادة تحويلية قادرة على تحديد اتجاه المنظمة وتمكن من بيان الأسباب الداعية، لذلك فالقيادة تتولى مسؤولية صياغة نموذج السلوك الذي يتلاءم مع طبيعة التطورات والتبدلات بما يضمن قبول العاملين لعملية التغيير على مر الوقت. ويؤكد (Toolpack, 2001: 2) إن عملية تغيير الثقافة ليست بالعملية السهلة لأنها إما تؤدي إلى إنعاش وحيوية المنظمة، أو تؤدي إلى هلاكها اعتماداً على نمط القيادة.

ومن جانب آخر أكد عدد من الباحثين منهم (Sorenson, 2002; Heskett, 1992) ارتباط نوع الثقافة بالأداء الاقتصادي (Odonnell & Boyle, 20008: 6)، (Boyne 2003: 11) أشار إلى وجود ارتباط بين عملية التغيير الثقافي والتحسين في مستوى الخدمات العامة المقدمة، أيضاً إن الاعتماد على نمط الثقافة المنفتحة التي تركز على التغيير والمرونة العالية، وتتصف بالإبداعية في حل المشكلات وتولي المخاطرة (Odonnell & Boyle, 2008: 6)، وفهم الثقافة التنظيمية القائمة وفهم أنواع الثقافة يساعد الإدارة على تحديد متطلبات عمليات الإصلاح الإداري ومستوياته والأسباب الداعية إلى تلك الإصلاحات، فهناك من يدعو إلى الإصلاح رغبة في تخفيض البيروقراطية وتشجيع السرعة في تقديم الخدمات العامة. ويشير (Zalami, 2005: 9) إلى أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تساهم إما في تسهيل أو إعاقة التحول المؤسسي اعتماداً على ما إذا كانت الثقافة الموجودة متوافقة مع أهداف التغيير المقترح، الدراسات الأكاديمية بينت أن الثقافة التنظيمية التقليدية في المنظمات العامة من المحتمل أن تعيق تحديث الخدمة العامة ما لم يحصل تغيير في القيم الثقافية السائدة التي تعيق الإبداع والابتكارية.

الجدول رقم (2) بعض مفاهيم الثقافة التنظيمية

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم	التركيز
1	Schien, 1992: 12	نمط للافتراضيات المشتركة التي يتعلمها الجماعة في حلها لمشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتعلمها للأعضاء الجدد كطريقة تصحيحية للإدراك والتفكير.	الافتراضات المشتركة
2	David, 1997: 143	أنماط من السلوك تطور من قبل المنظمة للتغلب على مشكلات التكيف الخارجي والتكيف الداخلي، والتي تحدد الطريق الصحيح للأعضاء الجدد.	الأنماط السلوكية
3	Claver et al., 1999: 456	مجموعة القيم والرموز والطقوس المتشاركة بين أعضاء المنظمة والتي تحدد لهم طريقة تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الداخلية، وكيفية ارتباط المنظمة مع الزبائن، العملاء، البيئة	القيم والطقوس المتشاركة
4	Dewitt, 2001: 1	الوسيلة التي تربط المنظمة معا	وسيلة لربط المنظمة
5	Mowat, 2002: 6	تقنية مخفية للتنسيق ولتوجيه كل فرد نحو الهدف العام.	تقنية تنسيق وتوجيه
6	Buchanan & Huczynski, 2004: 642	مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والتطبيقات (الممارسات) الموحدة ذات الثبات النسبي المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تنتقل من الجيل الحالي للعاملين إلى الجيل اللاحق.	تطبيقات موحدة
7	Khan, 2005: 3	- مجموعة المبادئ والأسس التشغيلية التي تحدد تصرفات الأفراد ضمن إطار المنظمة	مبادئ وأسس تشغيلية
8	A.Pitts & Lei, 2006: 448	نظام من القواعد غير المكتوبة التي تحدد الكيفية التي يعمل بها الأفراد وتحدد الترابط الداخلي بينهم.	قواعد غير رسمية
9	Wheeln & Hunger, 2008: 248	وسيلة ذات تأثير قوي على كل من سلوك العاملين بالمنظمة وعلى قابلية المنظمة على تحويل اتجاه استراتيجيتها.	وسيلة للتأثير
10	*ADB, 2009: 1	الاتجاهات، الخبرات، المعتقدات، القيم التي تكتسب عبر التعلم الاجتماعي والتي توجه طريقة تفاعل الأفراد داخليًا وخارجيًا.	قيم مكتسبة
11	Tkefela, 2010: 3	نظام للمعتقدات المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة والتي تحدد كيفية تصرف أعضاء التنظيم عند مواجهة مسؤولية صنع القرار	معتقدات مشتركة

المصدر: الطائي، منى حيدر، (2012) "دور الحاكمية في بناء المنظمات الفاعلة: دراسة استطلاعية تحليلية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم الإدارة العامة غير منشورة، جامعة بغداد، p153

الثقافة التنظيمية في المنظمات العامة

يؤكد (F. Rice, 2004: 144) أن المنظمات العامة عمومًا تتسم بنمط الثقافة البيروقراطية، إذ تشيع فيها ثقافة الامتثال من العاملين للقواعد والإجراءات المحددة من إدارة المنظمة سواء في مجال تعامل العاملين داخل المنظمة، وفي مجال تسليم الخدمة وقد حدد (Claverel et al., 1999: 459) عدد من الخصائص التي تتسم بها الثقافة التنظيمية البيروقراطية وكالاتي:

- أ- أنموذج قيادة إدارية تسلطية ودرجة عالية من الرقابة.
- ب- قلة الاتصالات والإدارة أحادية الدلالة حيث نمط العلاقة أعلى-أسفل.

- ج- يسعى أفرادها إلى الاستقرار، وهناك ميل محدود للمبادرة والتوجه عالي نحو إطاعة الأوامر والتعليمات.
- د- تتسم عملية صنع القرار بالتكرار والمركزية.
- هـ- تخوف وتردد للبدء بالعمليات الإبداعية
- و- درجة عالية من الخضوع.

وقد كان للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية أثر بارز في التحول الثقافي الذي شهدته غالبية المنظمات العامة، إذ ظهرت قيم عمل جديدة كان لها تأثير على مجمل أنشطة ووظائف المنظمات عمومًا (بالأخص العامة) حدها (Hood,1991) بسبعة مكونات مبدئية تشكل بمجموعها ثقافة الإدارة العامة الجديدة (Vigod, 2008: 113) وكالاتي:

- أ- التأكيد على ضبط الإدارة المهنية في القطاع العام.
- ب- تحديد المبادئ والمقاييس الواضحة للأداء.
- ج- التأكيد الكبير على رقابة المخرجات وبالتالي المساءلة والشفافية للإدارات العامة.
- د- التحول إلى الوحدات الإدارية اللامركزية (غير التجميعية) (Disaggregation).
- هـ- التأكيد الكبير على التنافسية وبالتالي الإبداعية والإنجاز.
- و- التركيز على نماذج القطاع الخاص في ممارسة العملية الإدارية، على نحو خاص ما يتعلق بالمستويات العالية للاستجابة للمواطنين كزبائن (Clients).
- ز- التأكيد على الضبط الكبير والاستعمال الاقتصادي للموارد.

ويمكن للباحثة أن تضيف قيم ثقافية جديدة أخرى:

- التأكيد على التحسين المستمر والجودة العالية.
- الانفتاحية والتواصل مع جميع الأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة.
- التأكيد على ضمان العدالة والمساواة في تقديم السلع والخدمات.
- التأكيد على خلق مناخ عمل يتسم بالثقة والاحترام المتبادل بين الأطراف المختلفة.

تزايد اهتمام الأجهزة الإدارية العامة بمسئوليتها الاجتماعية إزاء المجتمع وتباين القيم الثقافية وتختلف من منظمة لأخرى تبعاً لتباين أنماط القيادات الإدارية والهياكل التنظيمية القائمة، والاستراتيجية المعمول بها وطبيعة مقدرات العاملين، ولأساليب الإنجاز المطبقة، وأنظمة وإجراءات التحسين المحددة والتي تعتبر من المحددات والمكونات الأساسية لثقافة وقيم أية منظمة.

التغيير في ثقافة المنظمة العامة

في إطار التحولات والتطورات المتعددة التي شهدتها الإدارات العامة بفعل التغيرات المتسارعة والمتنوعة في البيئة الخارجية، حصل تحول في العديد من المضامين والمفاهيم الإدارية التي تمارس، وكان للتوجهات الإدارية الحديثة التي عمدت جميع المنظمات إلى تطبيقها للحد من المشكلات المالية والأخلاقية التي بدأت تواجهها سبب في بروز العديد من الأفكار الداعية إلى ضرورة تبني إدارات تلك المنظمات لقيم جديدة تؤكد على الشفافية، والانفتاحية، والمشاركة، والتعاون والتواصل مع جميع الأطراف المؤثرة و/أو المتأثرة بأعمال المنظمة من خلال سعي إدارات تلك المنظمات على توفير البناء الثقافي الذي يتلاءم مع متطلبات تطبيق هذه القيم.

وفي هذا الشأن يشير (الطائي، 2010: 152) من أن تصرفات القادة وسلوكيات العاملين من أهم المؤثرات في المعايير الأخلاقية والسلوكية للمنظمة فالمدراء بحاجة إلى فهم دقيق لثقافة المنظمة من أجل النجاح في إدارة الأنشطة بطريقة ذات كفاءة، مما يوجب عليهم استمرارية العمل على نقل القيم الثقافية الإيجابية عبر ممارسات وأنشطة خاصة.

كما يؤكد (Khan, 2005: 5) إلى أن بيان الرؤية والرسالة المعدة من القيادة إضافة إلى التصريحات المعبرة، القيم والقواعد الجماعية التي تعمل بموجبها المنظمة ماهي إلا وصف لثقافة المنظمة، وتجد الباحثة أن القيم الإيجابية للقيادة تعزز وتدعم سياسات واستراتيجيات المنظمة مما يزيد من التزام العاملين بتلك السياسات انسجاماً مع قيم القيادة. وتوجب التغييرات البيئية على قيادات المنظمات العامة تبني قيم ومبادئ ثقافية جديدة، وهذا يعني أن تطبيقها في المنظمة العامة يتطلب إحداث تغييرات في الأنماط والقيم الثقافية السائدة، بما ينسجم مع متطلبات التحول في المفهوم التطبيقي للإدارة العامة الجديدة المستندة على خصائص وآليات الحاكمية والتي سبق ذكرها من (Vigoda, 2008: 113). وقد أكد (Bijur, 2001: 4) أن هناك خمسة أوجه للتغيير الثقافي الناجح يمكن أن تتاح للقيادة القوية في ضوء مدخل الإدارة العامة الجديدة، وهي كالاتي:

- أ- تغيير القيم (Values) التي توجه المنظمة باتجاه تحقيق الرؤية المشتركة.
- ب- تغيير الدافعية (Motivation) ما الذي يحفز الأفراد ويجعلهم أصحاب مصلحة بالتغيير.
- ج- الاستراتيجيات والأفكار التشاركية (Shared Ideas & Strategies) من خلال إنشاء بيئة تمكن من تقاسم الأفكار والاستراتيجيات وتشجع حرية التعبير.
- د- الأهداف (Goals) من حيث وضوحها وعدم غموضها والعمل على إيصالها وفهمها من المستويات كافة، مع التأكيد على إحداث ربط واضح ما بين الأهداف الفردية والجماعية.
- هـ- أخلاقيات الأداء (Ethics Performance) في إطار التأكيد على الاعتراف والتقدير الذي يديم ثقافة الأداء بالمنظمة.

فالثقافة التنظيمية في ضوء مداخل الإدارة العامة الجديدة هي واحدة من المسؤوليات الرئيسة للقيادة الاستراتيجية الذين يتحتم عليهم إنشاء وإدامة الخصائص التنظيمية التي تكافئ وتشجع المسعى الجماعي والعمل التعاوني بين جميع المستويات والأطراف المؤثرة في ضوء قيم وسلوكيات ثقافية محددة. ويتضح تأثير الثقافة الجديدة على عملية ووظيفة التنظيم من خلال التحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات وأنماط العلاقات الرسمية وغير الرسمية، وتصميم الهيكل التنظيمي الذي يتمتع بالمرونة والتكيفية التي تتيح للمنظمة نقل وتبادل المعلومات مع الأطراف الداخلية والخارجية وضمان تحقيق استجابة تتسم بالسرعة، والجودة، والتكلفة الأقل، فكل نمط من الأنماط الهيكلية يتطلب قيم وخصائص ثقافية خاصة.

و تتطلب المداخل الإدارية الحديثة أيضاً نمط إداري ريادي تشيع فيه الثقافة ذات القيم الابتكارية التي تشجع المبادرة والمخاطرة، ويتمتع فيها العاملون بدرجة استقلالية وحرية تعبير عن آراءهم وأفكارهم، (Pitts & Lei, 2006: 448) أشار إلى أن ثقافة المنظمة تعكس شخصية وروح المنظمة وهي تمثل الجزء المسئول عن ربط مكونات المنظمة معاً في إطار هيكل تنظيمي متناسق مع استراتيجية وأهداف المنظمة، وأكد (T.Kefela, 2010: 8) أيضاً أن عالم اليوم بتغييراته المتنوعة أوجب اعتماد أشكال ومداخل إدارية وهي عملية معقدة ومهمة كونها تتضمن فرصاً واسعة من أنشطة التطوير والتصميم التنظيمي التي تترافق مع قيم إبداعية وابتكارية تتناسب مع الخصائص والآليات التي تتضمنها، مما يفرض على المنظمة العمل على تكييف استراتيجيتها وتحقيق التكامل بين مستويات المنظمة عبر الإعداد الملائم لبيئتها الداخلية من ناحية إحداث التوافق بين الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، والتي تتطلب بالضرورة إحداث تغييرات تنظيمية وهيكلية معينة.

نماذج الثقافة التنظيمية

بما أن الثقافة بناء معقد وغير ملموس، فإن عملية قياسها كانت تدور في قلب التفكير العلمي للعلماء والباحثين التنظيميين لوقت طويل رغم صعوبة عملية قياس ومقارنة هذا المفهوم، وعلى أي حال ففي الأدبيات هناك مدخلان أساسيان متوفران لقياسها، الأول نوعي (Qualitative Approach) والثاني كمي (Quantitative) (العطوي والشيباني، 2011: 43)، ويوضح الجدول (3) بعض نماذج قياس الثقافة التنظيمية.

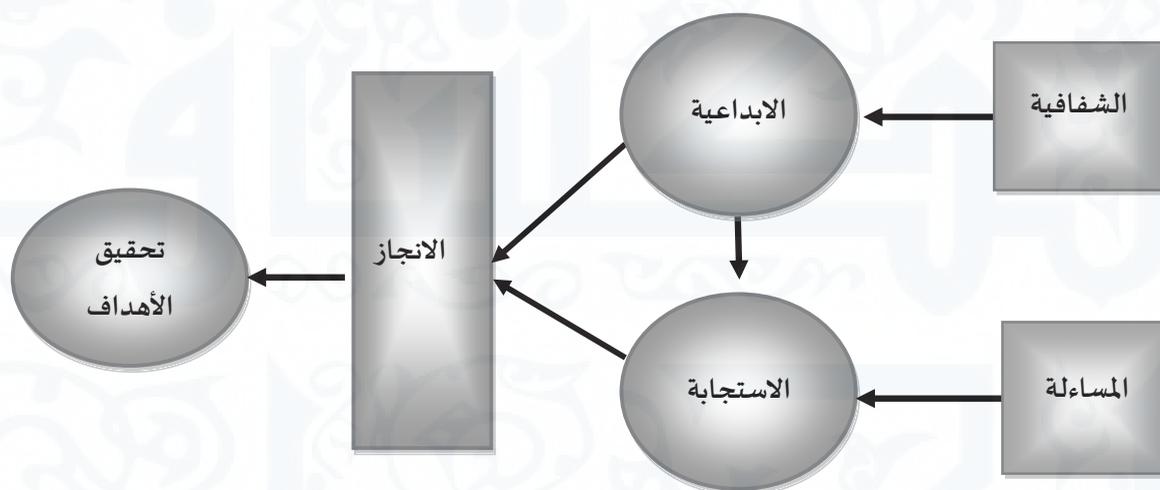
الجدول رقم (3)
بعض نماذج قياس الثقافة التنظيمية

م	نموذج الباحث	الباحث	الأبعاد
1	مقياس الثقافة المنظمة The Organizational Culture	Cooke & lafferty (1989)	ثقافة مهمة (اقتدار، قوة، تنافس) ثقافة أفراد (إنجاز، انتساب، تحقيق الذات) ثقافة أمان (موافقة، تقليد، تجنب، اعتمادية) ثقافة رضا (مشاركة، نظام أجور، نظام اتصالات)
2	أنموذج Denison	Denison (1990)	الترابط (التمكين، توجيه الفريق، تطوير المقدره التكيف (التغيير الخلاق، التركيز على الزبون، التعلم التنظيمي المهمة (الرؤية، الأهداف، الغايات، التوجه والقصد الاستراتيجي) التناغم (القيم، الانفاق، التناسق، والتكامل)
3	محفظة الثقافة المنظمة Organizational Culture Profile (OCP)	O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991)	الإبداع التوازن التوجه نحو النتائج احترام العاملين التوجه للعمل الفرقي الاهتمام بالتفاصيل
4	إدارة تقييم الثقافة المنظمة OCAI	Quinn & Spreitzer (1991)	ثقافة هرمية ثقافة إبداعية ثقافة جماعة ثقافة سوق (عقلانية)
5	نموذج إدارة المناخ Climate Management	Gordon & Ditomaso (1992)	التكامل/الاتصال التطوير والتعزيز/عدالة التعويض الاستراتيجية الواضحة/الأهداف المشتركة التوجه نحو النشاط
6	نموذج الإدارة العامة الجديد (NPN)	Vigoda (2008)	الشفافية والمساءلة الإبداعية الاستجابة الإنجاز

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على الدراسات الإدارية ذات العلاقة

ويمكن القول إن واقع منظمات الخدمة العامة العراقية يوجب على إدارتها السعي نحو الالتزام بأبعاد النموذج الثقافي الجديد للإدارة العامة المقدم من (Vigoda, 2008)، نظراً لكثرة المشكلات والتحديات التي تعاني منها تلك المنظمات والنتيجة عن التحولات السريعة والمتداخلة التي شهدتها البيئة العراقية بما يمكنها من تحسين أداءها ويعزز مقدرتها على تحقيق استجابة أفضل لاحتياجات أفراد المجتمع.

ويوضح الشكل رقم (1) الأنموذج الثقافي للإدارة العامة الجديد وفق منظور الباحثة.



شكل (1) الأنموذج الثقافي لمنظمات الخدمة العامة وفق منظور الباحثة

المنظمة الفاعلة Effective Organization

أن عملية فهم الأهداف والاستراتيجيات المنظمة، بالإضافة إلى تناسب التصميم التنظيمي القائم مع الظروف المختلفة هو الخطوة الأولى نحو إدراك مدى فاعلية المنظمة. حيث يشير (Daft, 2010: 67) بأن الأهداف المنظمة هي الوسيلة التي يتمثل من خلالها السبب في وجود المنظمة، وماهية المخرجات والنتائج التي تنوي تحقيقها. وتؤكد أغلب الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة العامة على وجود عدد من الصعوبات والتحديات التي يواجهها المتخصصين في تحديد المنظمات العامة الفاعلة، وذلك لكبر حجم هذه المنظمات وتنوع أنشطتها، وفعاليتها، ووحداتها كذلك تعدد المخرجات والنتائج المقصودة وغير المقصودة التي تنوي تحقيقها، مما ينعكس بشكل أو بآخر على مستوى الأداء العام للمنظمة، ويرى (النحاس، 2008: 1) من أن النمط التقليدي لأداء المنظمات العامة لم يعد يفي بالطموحات، ولا مواجهة التحديات الجديدة التي فرضتها المتغيرات العالمية، إذ أصبحت تقنيات الإدارة التقليدية غير صالحة للعصر الحالي وعاجزة عن مواكبة المستجدات، ولكون الوصول إلى منظمة فاعلة هي الغاية التي تسعى إليها منظمات اليوم، ستركز الاتجاه الأساسي الذي تجري مناقشته في هذا المبحث إلى الإجابة عن التساؤلات المتعلقة: ما الذي نعنيه بالمنظمة الفاعلة؟ كيف يمكن تحديد المنظمة الفاعلة؟ وما هي خصائصها؟ وما هي المتطلبات التنظيمية اللازمة لتحقيقها؟ وما هي حقيقة التكامل والترابط بين هذه المتطلبات؟ هل تدرك إدارات المنظمات السبل اللازمة لتحقيقها؟ وما هو دور الثقافة التنظيمية في بناء منظمة فاعلة؟ كل هذه الأسئلة سيتم عرضها في إطار التركيز على الآتي:

مفهوم المنظمة الفاعلة

أن الإجابة على التساؤلات أعلاه كما يشير (Beacon, 2009: 2) يفتح المجال لعرض عدد من الأفكار، منها عدم سهولة تعريف فاعلية المنظمة أو المنظمة الفاعلة فالعديد من الباحثين يعرفوها على أنها نقطة التقاطع لكل من الاستراتيجية – الموارد البشرية – إدارة العمليات. وقد حددت المنظمة الفاعلة بأنها المنظمة القادرة على تحقيق المخرجات المخططة، أما (Tojomavwo, 2009: 2) فيرى أن المنظمة الفاعلة (هي المنظمة القادرة على تحقيق أهدافها ونتائجها المحددة، وقادرة على الإيفاء بالتزاماتها لكل أصحاب المصلحة الحاليين والمستقبليين)، أما (Beeher & Newman, 1998: 1)، فأكدوا أن المنظمة الفاعلة هي (المنظمة القادرة على تحقيق مخرجات المنظمة المقصودة)، في حين أشارت (GIMPA, 2003: 1) إلى أن المنظمة العامة الفاعلة هي (القادرة على خلق التأثير من خلال مجموعة عواملها الداخلية والخارجية، لتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمن الحصول على الدعم من جميع أصحاب المصلحة)، وأخيراً أكد (Schmidt, et al., 2010: 1) أن المنظمة الفاعلة هي (المنظمة التي تتمكن من ضبط وتوجيه عناصر مكوناتها

الداخلية وصولاً إلى الأهداف والاستراتيجيات المحددة)، والباحثة تتفق مع تعريف (GIMPA) لكونه أوسع بالشمولية حيث تضمن كل من العوامل الداخلية (عناصر البنية التنظيمية) والخارجية (عناصر وتأثيرات المكونات والأطراف ذات العلاقة والتأثير على عمل وأداء المنظمة العامة)، وتضيف أيضاً أن المنظمة الفاعلة هي القادرة على ضبط وإحكام السيطرة على العناصر والأبعاد التنظيمية الداخلية من خلال الالتزام بمجموعة القيم الثقافية المشجعة للإبداع وتولي المخاطرة والداعية إلى تعزيز الشفافية والمساءلة، بما يضمن تحقيق أفضل النتائج. ووفقاً لـ (M. Beacon Enterprises, 2009: 1) فإن هناك أربعة مستويات للطاقة في أي منظمة هي: (مادية Physical، وعقلية Mental، وعاطفية Emotional، وروحية Spiritual)، والمنظمات التي تحسن استعمال هذه الأنواع من الطاقة تكون أكثر كفاءة وفاعلية، من جانب آخر يشير (Beacon, 2009: 2) إلى أن هناك مستويين لفهم المنظمة الفاعلة:

1- المستوى المنظمي حيث تكون المنظمة فاعلة إذا كان:

- أ- الإنجاز وفقاً للاتجاه والاستراتيجيات المحددة من أجل ضمان الإنجاز المتوافق مع رسالة (Mission) المنظمة للحصول على النتائج المخططة.
- ب- تمويل الإبداع (Funding Innovation) عبر كل مستويات المنظمة للحفاظ على التفوق والنجاح المستمر.
- ج- التحسين المستمر (Continuously Improving) لطرق عمل وإنجاز المنظمة.
- د- إدارة المديات (المجالات) الفارغة (Managing the White Spaces) بين الأطر التنظيمية مثل إدارة المخاطر، وبناء روح الفريق، والتعاون على فعل الأشياء الصحيحة من قبل الأفراد المناسبين في الوقت الملائم.

2- المستوى الفردي حيث تكون المنظمة فاعلة إذا كان هناك:

- أ- زيادة في الأفكار المبتكرة والآراء الإبداعية عبر المنظمة.
- ب- إدراك لدى العاملين لأهمية أداء العمل وفق القواعد والحدود الرسمية مع الاستجابة لمتطلبات الوقت الحقيقي (Real-Time).
- ج- امتلاك المعرفة والمعلومات اللازمة لصنع القرارات والأحكام الملائمة.

وتجد الباحثة أن فهم المنظمة الفاعلة هنا اقتصر على المستويات الداخلية لها وهو أقرب إلى المنظور التقليدي للمنظمة (Closed System) الذي كان يركز على المكونات والحدود الداخلية فقط ولم يأخذ بالاعتبار المستوى الخارجي لها والذي يتضمن:

- مرونة وتكيفية ارتباطاتها مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة.
- درجة انفتاحها وشفافيتها تجاه البيئة الخارجية.
- خضوعها لمحاسبة ومساءلة الأطراف المتعددة في المجتمع.
- مستوى استجابتها لمتطلبات وتوقعات الزبائن.
- مستوى التزامها بمعيار المشاركة في صنع قراراتها وصياغة سياساتها.

فالمنظمة وفق منظور نظرية النظام المفتوح (Open System) ماهي إلا كيان يتسم بنفاذية حدوده مع البيئة الخارجية والتي يؤثر بها عبر مخرجاته ويتأثر بها عند إعداد وصياغة أهدافه واستراتيجياته المنظمة.

عناصر ومكونات المنظمة الفاعلة

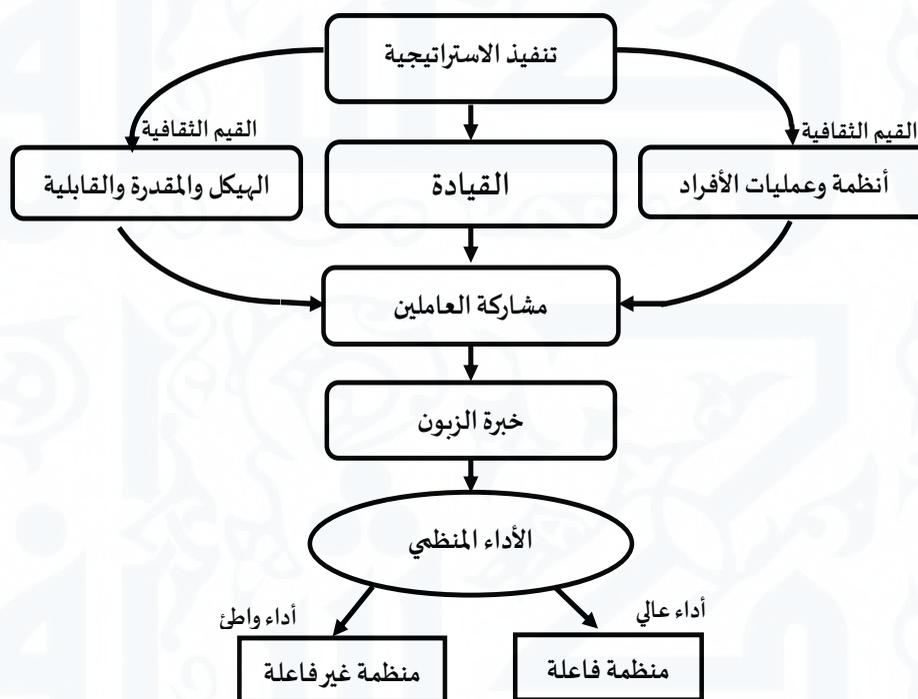
المنظمات الفاعلة خاصة في القطاع الخدمي العام تعتبر عامل أساسي لتحقيق التنمية، وعدم إدراك هذه العلاقة بين فاعلية المنظمة والتنمية المتحققة يشكل أحد معوقات التطور والتقدم، وهذا ما أكدته التقرير الصادر عن ورشة العمل الخاصة بدراسة المنظمات الفاعلة في القطاع العام المنعقد في غانا (Ghana) إذ أشار إلى دور المنظمات الحكومية العامة في تجهيز خدمات الصحة - التعليم - الرعاية الاجتماعية والخدمات الأخرى بما يساهم في تحقيق التنمية البشرية والمجتمعية المستدامة، ولكن عدم فاعلية بعض المنظمات العامة في الوصول إلى النتائج والأهداف المخطط

لها بسبب انخفاض مستويات أداءها الناجم عن عدم توافر العناصر والمكونات الأساسية لخلق منظمة فاعلة يقود إلى إعاقة عملية التنمية (1: Ghana Workshop Report, 2003). وبالتالي يحق لنا تقديم التساؤلات الآتية:

- ما هي العناصر والمكونات التي يجب توافرها للوصول إلى منظمة فاعلة؟
- ما هي الكيفية التي تعمل بها هذه العناصر؟
- ما هي طبيعة العلاقة الاعتمادية الداخلية بين هذه العناصر؟

وفقاً لنتائج الدراسة التجريبية التي قامت بها (6: RMMC, 2010) فإن العناصر والمكونات الأساسية للمنظمة الفاعلة (شكل 3) تشمل كل من:

- 1- الإنجاز الفاعل للاستراتيجية (Strategy Execution).
- 2- الاستعمال الكامل لقوة العمل من خلال أنظمة وعمليات الأفراد (People Systems & Processes).
- 3- دعم وتشجيع مشاركة العاملين (Employees Engagement).
- 4- هيكل تنظيمي يلاءم التوقعات ويستجيب لمتطلبات عملية المساءلة.
- 5- قيادة إدارية ذات مصداقية (Credible) ومقدرة عالية (Capable) لإدارة وتوجيه نجاح الأعمال المستدامة.
- 6- الثقافة التنظيمية والقيم الملائمة (Culture & Values).



Source: Right Management Amanpower Compny (RMMC), 2010, P6

شكل (2) عناصر ومكونات المنظمة الفاعلة

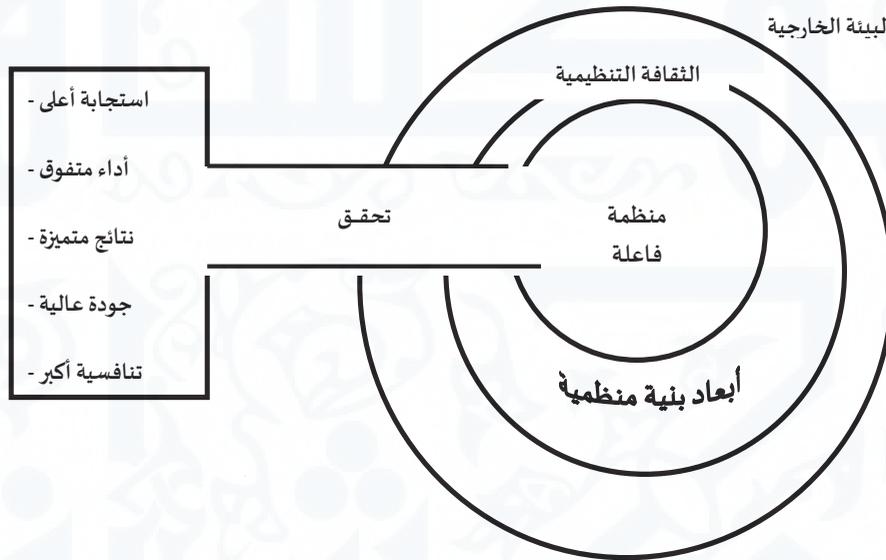
وفقاً للشكل (2) فإن الثقافة التنظيمية ممثلة بالقيم الأساسية المعتمدة جاءت متداخلة ومتفاعلة مع جميع المكونات الأخرى مما يبين الدور الأساسي لها في ضبط وتسيير وظائف المنظمة، أما (3: Ethem & Nurcan, 2008) فيؤكد أن خصائص المنظمة الفاعلة تتشكل من الآتي:

- أهداف واضحة يلتزم بها جميع العاملين.
- نظام اتصالات يتسم بالشفافية والانفتاحية.

- صنع القرار بطريقة جماعية.
- مستويات عالية من الثقة والاحترام المتبادل.
- وضوح للأدوار والمستويات.
- إحساس العاملين بالانتماء ورغبة متواصلة للتعلم.
- توافر المهارات القيادية للملاءمة.
- المشاركة من قبل كل الأعضاء.

وهنا تجد الباحثة أن العناصر السابقة قد جاءت متضمنة العديد من القيم الثقافية التي وردت في نموذج (Vigoda,2008:113) مما يعني أن وجود مثل هذه القيم الثقافية يعتبر محدد أساسي لخلق منظمة فاعلة.

يتضح أن الثقافة ظهرت هنا كمتغير أساسي من المتغيرات التنظيمية الأخرى، إلا أنها يمكن أن توظف على نطاق جميع الأبعاد إذا ما استعملت بشكل ملائم، وتعتقد الباحثة أن الثقافة وأن كانت تشكل أحد الأبعاد المكونة للمنظمة الفاعلة للمنظمات على اختلاف أنواعها، أصبحت اليوم محوراً أساسياً له تأثيرات وانعكاسات على مجمل الفعاليات المرتبطة بالدول أو المنظمات. فالتزام الإدارة بالقيم الثقافية المناسبة مع متطلبات البيئة سريعة التغير سيؤدي إلى ضبط واستحكام البنية المنظمة للنظام الإداري وبما يعزز ويحسن مستوياته الأدائية. والشكل (3) يوضح دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة من منظور الباحثة.



المصدر: من إعداد الباحثة

شكل (3) مكونات منظمة الخدمة العامة الفاعلة

أن الحالة الواقعية تظهر أن أي من المنظمات الناجحة سواء أكانت خاصة أم عامة لا تُعزى نجاحها إلى عنصر استراتيجي واحد فقط، فالأداء المنظمي الفاعل ناتج عن تكامل مجموعة العناصر الاستراتيجية المتعددة التي يكمل أحدها الآخر. وفي هذا المجال أشار العديد من الباحثين إلى مفهوم التناسب (Fit) وأهميته في تحسين الأداء التنظيمي حيث حدد (Porter) ثلاثة أنواع للتناسب هي:

- 1- التناسب بين النشاط والاستراتيجية الكلية.
- 2- التناسب المتبادل بين الأنشطة.
- 3- التناسب الأمثل الذي يتحقق عبر كل الأنشطة والعناصر المنظمية.

حيث إن فاعلية المنظمة تزداد عندما تشترك العناصر والمكونات التنظيمية في تعزيز وتحسين أداء كل منها وبشكل متكامل، من جانب آخر أظهرت دراسة (Mowat, 2003: 72) المضمون الاستراتيجي للتفاعل التداؤبي (Synergisti Interaction) بين الثقافة والكفاية التنظيمية للمنظمة (Organizational Competence) ممثلة بعناصرها ومكوناتها المتنوعة حيث أشار أن المنظمات الناجحة مثل (Microsoft – Seal – Walmart & Crown Crock) تمتاز بالتفاعل التداؤبي بين كفايتها التنظيمية وثقافتها التنظيمية السائدة في ضوء استنادها على مبدأ أن مجموع الكل أكبر من مجموع الأجزاء (The Whole is Greater Than the Sum of the Parts).

دور الثقافة التنظيمية في بناء منظمة فاعلة

نحاول في هذه الفقرة الإجابة على التساؤل الذي مفاده (ما دور الثقافة التنظيمية في بناء منظمة عامة فاعلة. وللإجابة على هذا التساؤل، والمتضمن حقيقة وجود دور مؤثر للثقافة التنظيمية، وتأثير إيجابية هذا الترابط في زيادة فاعلية المنظمة، في هذا الاتجاه أكدت (اللجنة الاقتصادية للحكومية الجيدة في الخدمات العامة، 2004: 4-30) أن مفهوم الثقافة التنظيمية الجيدة في المنظمة العامة يعني الآتي:

- 1- التركيز على غرض المنظمة وعلى المخرجات المقدمة للمواطنين ومستخدمي الخدمة.
- 2- الإنجاز الفاعل من خلال التحديد الواضح للأدوار والوظائف.
- 3- تعزيز القيم الإيجابية عبر كل أجزاء المنظمة وإظهار قيم الحكومية الجيدة في السلوكيات والتصرفات المطبقة.
- 4- اتخاذ القرارات الأساسية بشكل شفاف والعمل على إدارة المخاطر.
- 5- تطوير مقدرة وكفايات الإدارات العليا.
- 6- إشراك جميع أصحاب المصلحة وخلق مساءلة حقيقية.
- 7- التحسين المستمر لجميع العمليات التشغيلية والفعاليات التنظيمية.
- 8- تنمية وتحسين مهارات وقابليات العاملين

وقد أثنى (Krauelz, 1988) على النتائج المبكرة لـ (Kanters) من خلال بيانه أن تطبيقات الإدارة المعززة للمشاركة، والاستقلالية، والابتكارية، والشفافية، كانت أكثر ارتباطاً بالعناصر المنظمة وبما يؤدي إلى تحسين المؤشرات الموضوعية لبناء منظمة فاعلة. كما أظهر (Hansen & Wernerfelt: 1989) ارتباط عناصر ومكونات التنظيم الداخلي وبيئة السوق بالثقافة المعتمدة، وتأثير نتيجة هذا الارتباط على فاعلية المنظمة. وأشارت (MRMC, 2010: 3) إلى أن فاعلية العناصر الداخلية للمنظمة تتأثر بتطبيقات وممارسات الثقافة القائمة من جهة، وتؤثر على فاعلية المنظمة ككل من جهة أخرى، وحيث إن الثقافة التنظيمية تنعكس على كل من تطبيقات القيادة من حيث شكل أو تصميم التنظيم القائم، والمقدرات والمهارات البشرية المتوفرة، وعمليات الإنجاز، وبرامج التحسين المستمر، فإن ذلك كله يؤثر بالنتيجة على الأداء المنظمي للمنظمة الذي بموجبه تقاس مدى فاعليتها وتفوقها وهذا ما يتفق مع النموذج الذي قدمه (Schemidt, et al., 2010: 1) حيث بين في نموده أن خلق منظمة فاعلة يتطلب توافر أبعاد وعناصر منظمة تتسم بالفاعلية والكفاءة تكون ذات علاقة وتأثير متبادل أحدها مع الآخر تشكل الثقافة أحد تلك الأبعاد الرئيسة المساهمة في بناء وتعزيز المنظمة الفاعلة.

الاستنتاجات

- 1- أظهرت الدراسات إن الثقافة التنظيمية مفهوم واسع وعميق، وقد تضمنته المعاجم واستعمله الفلاسفة والسياسيون، كما ورد في التنزيل وما زال سبر الغور فيه جارياً، فضلاً عن التلاقح الفكري بين علماء الأخلاق والمنظمة والإدارة في تحديد مفهومه، وان حظي علماء المنظمة بالسبق في هذا المجال، وهذا ما قاد إلى تعدد مداخل التعريف بعدّه خياراً استراتيجياً حتمي يتوجب على جميع المنظمات الهادفة إلى تحقيق النجاح والتفوق إلى الأخذ به في تسيير شئونها وأنشطتها المختلفة.

- 2- تؤكد العديد من الدراسات في ميدان حقل الإدارة على أن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب القيام بعملية إصلاح أجهزة الإدارة العامة من خلال التركيز على تحسين الجوانب الإدارية والقانونية والسعي إلى تطوير الأنشطة والبرامج التشغيلية، بالإضافة إلى تعزيز مقدرات مواردها البشرية وهذا يتطلب تبني قيم ثقافية جديدة في محيط منظمات الخدمة العامة، والسؤال المطروح هنا هو ما الذي تعنيه هذه القيم؟ هل تعني جودة الأداء أم إعادة التنظيم الهيكلي والوظيفي أم التمكين والمشاركة أم التواصل والانفتاح مع الأطراف الداخلية والخارجية أم عملية رصد ومراقبة أنشطة وفعاليات المنظمة أم هي حصيلة كل هذا، فالثقافة التنظيمية وقيمها المؤثرة على مجمل العملية الإدارية بالأخص عملية اتخاذ القرارات، تعد مسألة مهمة لكونها ترتبط بعملية بناء المنظمة العامة الجديدة وبناء الهياكل التي تسهل عملية الانفتاح والتفاعل بين جميع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بمخرجات المنظمة وبما يحقق أكبر قدر من الإبداع والريادية ضمن سياق الخدمات العامة.
- 3- أُستخلص من أطروحات تفسير الثقافة التنظيمية أنها يمكن أن تكون من أكثر الوسائل المؤثرة على المنظمات عموماً وهي تمثل رصييداً استراتيجياً قيماً خلال القرن الحالي، بدلالة كونها آلية من آليات بنائها المنظمي في عالم المنافسة، وتعزيز علاقتها بالمستفيدين وتطوير عملياتها، ثم مواجهة التغيرات البيئية بنجاح واقتناص فرصها، فضلاً عن كونها من مقومات النجاح المنظمي للمنظمات العامة، في خضم عملهم في بيئة غاب عنها الاستقرار، مع تقييمهم للتحديات الحالية والمستقبلية المحيطة بمنظمتهم.
- 4- تعتبر الثقافة التنظيمية العنصر الرئيس ضمن ميدان المنظمات العامة للقيام بعمليات إعادة الإصلاح الإداري للخدمات العامة، فالمدخل الجديدة للإدارة العامة تؤكد أهمية استبدال الثقافة البيروقراطية القديمة لمنظمات الخدمة العامة بثقافة ريادية أكثر شمولاً بثقافة القطاع الخاص التي تتسم بالمرونة والانفتاحية في التعامل مع الأطراف ذات العلاقة والمقدرة العالية على الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة الخارجية.
- 5- قادت مجمل التحولات في تطور فكر الإدارة العامة إلى إحداث تغييرات جذرية في طبيعة القيم والأفكار السائدة في منظمات الخدمة العامة، على أن التغيير الذي أحدثته المداخل الإدارية الحديثة على تطبيقات وممارسات الإدارة العامة كان له تأثيراً مباشراً على تبني قيم جديدة تتناسب مع متطلبات التحول الذي شهدته عموم المجتمعات بمفاهيم الديمقراطية والليبرالية وكان له تأثير على المنظمات العامة العاملة فيه فظهرت على أثر هذا التطور قيماً جديدة تدعو للشفافية والاستجابة والإنجاز والأبداع بما يؤدي إلى تطوير صناعة الخدمات العامة، وتعزيز قدرتها على مجابهة تحديات المنافسة.
- 6- أظهرت المراجعة النظرية إن التغيير الذي شهده البناء المنظمي عبر مراحل التطور الممتدة من 1900 حتى الآن، والذي اقترن بتطور هائل في النظريات والفلسفات الخاصة بالمنظمة والتنظيم، لا ينفي حقيقة إن البناء المنظمي لأغلب منظمات الخدمة العامة لا زال قائماً على النمط البيروقراطي الصارم الذي قدم من قبل ماكس ويبر (Weber)، بل يمكن القول أنه لم يشهد أية تعديلات أو تغييرات في مضامينه ومبادئه، وأن منظمات الخدمة العامة قلما تدرك أن طبيعة عملها الحالي في ظل مفاهيم العولمة والتنافسية يستوجب إحداث سلسلة من التغييرات في طبيعة تكوينها المنظمي،
- 7- تشكل القيم الثقافية ركناً أساسياً في المنظمات العامة كونها تتضمن التطبيق للمبادئ الأخلاقية لتوجيه الموظفين في تلك المنظمات، إذ أنها أدت إلى إحداث تغييرات جوهرية في اتجاهات وممارسات عمل الموظفين الحكوميين في إطار تركيزها على تقديم الخدمات العامة بأفضل طريقة، وبأسلوب عادل مع الكفاءة والفاعلية، الخضوع لمساءلة جميع الأطراف الداخلية والخارجية، الوعي واليقظة تجاه الفساد وممارسته في إطار التركيز على المصلحة العامة، بوصفها عاملاً للتوجيه (Steering)، فهي تدور حول التوجه الاستراتيجي، فالدور تحول إلى التسهيل والتنسيق بدلاً من المباشرة والرقابة، والتوجيه يركز على تشتيت السلطة بدلاً من تركيزها في إطار توسيع نطاق المشاركة في صنع القرار.

التوصيات

نوصي بالآتي:

- 1- أن بيئة عمل اليوم تتطلب من المنظمات عمومًا السعي إلى تكييف ثقافتها التنظيمية بشكل يجعلها متناسبة مع التحولات والتبدلات المتسارعة، وبما يتلاءم مع طبيعة عملها وتوجهاتها الاستراتيجية، فالثقافة التنظيمية الناجحة هي التي تحقق التكامل الداخلي بين جميع المستويات المختلفة بالمنظمة لزيادة مقدرتها التنفيذية، في الوقت نفسه الذي تحقق استجابة عالية للبيئة الخارجية مما يتيح لها التكيف السريع مع التغيرات والتطورات المتسارعة، والنمط الثقافي التكيفي يتسم بالانفتاحية والنفاذية العالية للحدود، السعي إلى التحسين المستمر، مع تولي المخاطرة والتأكيد على المساواة، وهذه السمات للثقافة التكيفية هي التي تتطلبها عملية تطبيق مداخل الإدارة العامة الجديدة.
- 2- تعميق الوعي لدى مسئولى إدارات المنظمات العامة، وترسيخ قناعاتهم بأهمية هذا البعد التنظيمي في توجيه صياغة أهداف واستراتيجيات المنظمة، وبالشكل الذي يزيد من مقدرة منظماتهم على التكيف والاستجابة المناسبة للتغيرات البيئية المتسارعة وعلى المبادرة الاستراتيجية، والعمل على إعداد برنامج يمنح مدراء المنظمات العامة، يتلقون من خلاله مهارات ومعارف تهتم بتوضيح أهم الأنماط والقيم الثقافية الخاصة ببيئة الإدارة العامة.
- 3- نظرًا للعلاقة التكاملية بين بعد الثقافة التنظيمية والأبعاد الأخرى، فإن الأمر يتطلب من إدارات المنظمات العامة النظر إلى مستوى الالتزام بالقيم الثقافية في طبيعة أنشطتها وعملياتها المتنوعة.
- 4- بسبب طبيعة العلاقة التبادلية والتفاعلية بين الثقافة التنظيمية بقيمها وأبعاد البنية التنظيمية بأنشطتها وفعاليتها، يجب على إدارات المنظمات العامة، إدراك أن تلك القيم قابلة للتطور والتغيير والإضافة بشكل متزامن مع تطور وتنوع وظيفتها والدور الملقى على عاتقها، وبما يسمح به المناخ البيئي المتغير والأهداف التي توجد لأجلها تلك القيم، مما يعني أن الأمر يتطلب عند الحكم على مدى كون المنظمة فاعلة أم غير فاعلة التأكد من مدى ملاءمة القيم الثقافية الحالية لمتطلبات واقع بيئة العمل المتغيرة.
- 5- إرساء الفكر الاستراتيجي لبعدها الثقافة التنظيمية الذي يؤكد أن إدارة وضبط أنشطة وعمليات المنظمة العامة وقراراتها، جزءًا لا يتجزأ من الاستراتيجية الشاملة الموجهة لتحقيق وبناء منظمة عامة فاعلة، في إطار السعي إلى توظيف القيم الثقافية الجديدة للإدارة العامة في إدارة وضبط الأبعاد التنظيمية الأخرى للمنظمة في مجالاتها كافة وعلى النحو الأفضل.

المقترحات

- استشعارًا بأهمية توسيع المدركات البحثية بموضوع الدراسة (سواءً بإنضاج مدلولاته، أو بوصفه موضوع مستقل ضمن علم الإدارة والتنظيم)، تتقدم الباحثة بجملة من المقترحات لأبحاث مستقبلية يمكن أن تكون انطلاقة لإجراء دراسات مستقبلية تعزز جوانب أهمية البحث الحالي، وتتلخص هذه المقترحات في الآتي:
- 1- إجراء دراسة تشخص علاقة الثقافة التنظيمية المبحوثة بعملية صناعة القرار الاستراتيجي.
 - 2- تلمس أثر المواءمة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وخصائص الحاكمية لعدد من المنظمات الصناعية والخدمية باعتماد المدخل المقارن.
 - 3- القيام بدراسة تطبيقية لتحديد العوامل المؤثرة في تطبيق أنواع الثقافة التنظيمية في منظمات الخدمة العامة.
 - 4- اختبار العلاقة بين الثقافة وأبعاد تنظيمية أخرى (الهيكل التنظيمي، القيادة التنظيمية، المقدرات التنظيمية)، ثم تفحص أثرها في أداء المنظمة.
 - 5- اختبار أثر الثقافة التنظيمية في ترسيخ خصائص الحاكمية وفاعلية المنظمة.
 - 6- اختبار وجهة نظر المدراء العاميين لمنظمات الخدمة العامة بصدده دور الثقافة التنظيمية المبحوثة في مواجهة مشكلات التكيف البيئي.
 - 7- دراسة وتحليل دور الثقافة التنظيمية في الحد من مظاهر الفساد الإداري في منظمات الخدمة العامة.

المراجع

أولاً – مراجع باللغة العربية:

- البعلبكي، منير. (2008). قاموس المورد. بيروت: دار العلم للملايين.
- حسن، محمد حربي. (1989). علم المنظمة: الأصول والتطور والتكامل. الموصل: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الموصل.
- الرازي، محمد أبي بكر. (2005). مختار الصحاح. بيروت: دار الكتاب العربي، طبعة ملونة.
- صالح، أحمد علي. (2006). «بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملاءمتها لحاكمة الشركات»، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الطائي، منى حيدر. (2012). "دور الحاكمة في بناء المنظمات الفاعلة: دراسة استطلاعية تحليلية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم الإدارة العامة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الطائي، إبراهيم خليل. (2010). "تطوير نموذج المسؤولية الاجتماعية في ضوء قياسات القوة والأخلاقيات في الكليات الأهلية العراقية ببغداد"، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة أعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- العاني، اريج. (2008). "تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية"، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة أعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- عبد النور، جيور؛ وسهيل إدريس. (1983). المنهل. دار العلم للملايين.
- العطوي، عامر علي؛ وإلهام ناظم الشيباني. (2011). "قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (13)، العدد (1).
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ESCWA. (2004). "الحكم السليم: تحسين الإدارة الكلية في منطقة الاسكوا"، المؤتمر السنوي التاسع للإبداع والتجديد في الإدارة (الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الجديدة)، القاهرة، 9-11 نوفمبر. الأمم المتحدة، نيويورك، 1-30.
- نجم، عبود نجم. (2004). الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات. الرياض: دار المريخ للنشر.
- النحاس، صفوت. (2008). "تطوير أداء المنظمات الحكومية ومتطلبات تغيير فلسفة الجهاز الإداري للدولة"، المؤتمر السنوي التاسع للإبداع والتجديد في الإدارة (الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الجديدة)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 9-11 نوفمبر.
- النعيمي، صلاح عبد القادر. (2008). المدير.. القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين "عمان، الأردن: مكتبة الجامعة.
- الهواري، سيد. (1980). التنظيم، الهياكل، والسلوكيات. ط 2. القاهرة: (د.ن).

ثانيًا – مراجع باللغة الأجنبية:

- Pitts, A. Robert and Lei David. (2006). ***Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage***. 4TH Ed. Thomson South–Western.
- Baker, Kathryn and Kristi M. Branch. (2002). ***Concepts Underlying Organizational Effectiveness: Trends in the Organization and Management Science Literature***, Chapter (1), Doc.
- Schmidt, D. (2008), ***“From spheres to tiers – conceptions of local government in South Africa in the period 1994-2006”***. In Van Donk, M., Swilling, M., Pieterse, E., Parnell, S. (eds.). Consolidating developmental local government. *Lessons from the South African experience*. Cape Town: Isandla Institute & UCT Press. pp 109-129.
- Beehr, T. and J. E. Newman. (1998). ***“Job Stress, Employee Health and Organizational Effectiveness”***, Retrieved from: [Htt://www.nga.org](http://www.nga.org), pdf. On (2008).
- Bijur, Peter L. (2001). ***“Changing The Corporate Culture: A Competitive Imperative”*** [on-line], <http://www.worldnergysource.com/texart.html>
- Claver, Enrique and Others. (1999). ***“Public Administration: From Bureaucratic Culture to Citizen-Oriented Culture”***, *The International Public Sector Management*, Vol (12), No. (6).
- Daft, R. L.; Jonathan Murphy and Huch Willmot. (2010). ***Organizational Theory & Design***. South–Western, Seng Lee Press, Singapore.
- Daft, R. L. and A. Noe. (2001). ***Organizational Behavior***. South – Western, Thomson Learning. U.S.A.
- Daft, R. L. (2001). ***Organizational Theory & Design***. 7th Ed. Ohio: South Western.
- Department of Community and Regional Planning. (2003). ***“Increasing Public Sector Effectiveness by Changing Organizational Culture”***, Iowa State University (U.S.A) & Ghana Institute of Management and Public Administration (Gimpa), Reporton, Workshop on the Effectiveness of Public Organizations.
- Duygulu, Ethem and Nurcan Ciraklar. (2008). ***“Team Effectiveness and Leadership Roles”***, On Line On <http://mpa.ub-uni-muenchen.de/7246\MPRApaper,No.7245,posted18>
- Dess, G. T. Lumpkin and B. Eisner. (2007). ***Strategic Management: Creating Competitive Advantages***. 3rd Ed. McGraw–Hill, Irwin.
- Herman Robert D. and David O. Renz. (2004). ***“More These on Nonprofit Organizational Effectiveness: Results and Conclusions from a Panel Study”***, The International Society for Third Sector Research, ***6th International Conference***, Toronto, Canada.
- Jones, R. Gareth. (2001). ***Organizational Theory Text and Cases***. 3rd Ed. Prentice Hall.
- Kefela, T. Ghirmai. (2010). ***“Understanding Organizational Culture and Leadership: Enhance***

- Efficiency and Productivity”, *PM World Today E. Journal*, Vol (6), Issue (1 M).
- Khan, Asim. (2005). “**Matching People with Organizational Culture**”, asim-khan@bmgol.com.
 - Mowat, Joanne. (2002). **Corporate Culture**. The Herridge Group.
 - Oral, Donnell and Richard Boyle. (2008). **Understanding and Managing Organizational Culture**, CPMR Discussion Paper (40) First Public (IPA) Institute of Public Administration, Ireland.
 - Oxford University Press. (1964). **Oxford Dictionary of Current English**. U.S.A, Oxford University Press.
 - Rice, F. Mitchell. (2004). “Organizational Culture, Social Equity, and Diversity: Teaching Public Administration Education in the Postmodern Era”, *Journal of Public Affair Education*, Vol (10), No. (2).
 - Schermerhorn, John. (2010). **Introduction to Management**. 10TH Ed. John Wiley & Sons Inc. USA.
 - Schmidt, D. (2008). “From Spheres to Tiers: Conceptions of Local Government in South Africa in the Period 1994-2006”. In: Van Donk, M.; M. Swilling; E. Pieterse and S. Parnell (eds.). **Consolidating Developmental Local Government. Lessons from the South African Experience**. Cape Town: Isandla Institute & UCT Press. pp 109-129.
 - Serrat, Olivier. (2009). **Building a Learning Organization**. Knowledge Solutions.
 - Tojomavwo, G. A. (2009). “**Characteristics of Effective Organization**” A Paper Delivered at a Workshop on Enhancing Organizational Change and Effectiveness: Centre for Management Development, Shan Gisha, Lagos, pp. 1–10.
 - Vigoda, Eran and Gadotiand Meiri. (2008). “New Public Management Values & Person-Organization Fit: A Socio-Psychological Approach & Empirical Examination among Public Sector Personnel”, *Journal Public Administration*, Vol. (86), No. (1).
 - Zalami, A. (2005). **Alignment of Organizational Cultures in the Public and Private Sectors**. Presentation Given at Excellence in Public Service, Amman, Jordan in September, 2005.

The Role of Organizational Culture In Building an Effective Organization

Dr. Muna Haidar Abedul Jabber Al-Taie

PHD of Public Administration

Faculty of Education, Girls

Republic of Iraq

ABSTRACT

The correct understanding of organizational culture represents a strategic dimension in the effective, good and proper performance of the departments of public organizations, and in the health of interaction between them and the foreign environment process, and need public organizations to acquire a distinct organizational culture, allow them to enjoy the high professionalism in carrying out their duties and functions of the President in meeting the needs of society in the framework of commitment to specific cultural values check compatibility of its activities and behaviors with the trends and needs of the members of the community, and which will be reflected positively on the level of effectiveness and performance of the year, embodied the basic idea of this research indicate the role of organizational culture in building an effective organization, As the organization is nothing but Systems (Systems) and is a particularly open systems (Open Systems) should adapt to fluctuations and environmental changes varied in different areas in the light of the redesign of the cultural built disproportionate with future goals and objectives, according to (Serrat, 2009: 2) (not species strongest and brightest of organizations that remain, but those that are organizational culture more responsive to environmental change rapidly), so it divided the primary trend that is being discussed in this research into three levels: the first focuses on the statement of the content of each of the organization and structure of organizational identifying the most important dimensions of its constituent, As for the second level is to clarify after the organizational culture as one-dimensional main structure organizational, and the role it can play in enhancing the effectiveness of the organization, but for the third level are in the light of which touched on the concept of organized actors in the framework of determining the most important Completing her at the level of the general organization was finally out a number of conclusions and recommendations, the most prominent conclusions that the achievement of sustainable development requires the departments of the organizations commitment to cultural values commensurate with the perimeter of the current business environment, either the most prominent recommendations they need to deepen the awareness of the departments of the organizations officials, and the consolidation of convictions of the importance of this organization in the longer guide the formulation of goals and strategies Organization.

Key Words: Organization Organizational Contextual- Organizational Dimensions Organizational Culture – effective organization.

