



NIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI
BORDJ BOU ARRERIDJ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



NIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI
BORDJ BOU ARRERIDJ

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

واقع الثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال دراسة حالة شركة Zappos

من اعداد الطالبتين

يعلاوي امينة

ريغي تقوى

تحت اشراف:

الدكتورة مهديد فاطمة الزهراء

السنة الدراسية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وبه الاعانة والحمد بدءاً وختماً، الحمد لله السميع العليم ذي العزة والفضل العظيم والصلاة والسلام على المصطفى الحبيب وعلى آله وصحبه اجمعين.

مصدقا لقوله تعالى " وَلَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ " الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه، الحمد لله على البلوغ ثم الحمد لله على التمام، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي بفضل منه وتوفيق تم هذا العمل المتواضع، كثرة جهود سنوات من الدراسة.

وعملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

نتوجه بالشكر الجزيل لكل اساتذتنا الكرام من الابتدائية الى الجامعة ونخص بالذكر استاذتنا والمشرفة على عملنا الدكتورة **مهدي فاطمة الزهراني** التي لم تبخل علينا بنصائحها القيمة ولم تدخر جهداً في مساعدتنا، جعلها الله في ميزان حسناتها، كما نتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساهم واعاننا في إتمام هذا العمل من قريب او بعيد.

إهداء

قال تعالى: " قُلْ إِعْمَلُوا فسيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ "

العمد لله الذي ما انتوه در رب ولا ختم جهد ولا تم سعيه الا بفضل العمده لله علوه لذه شعور الإنجاز والنجاح

الوه منه قد ورثته فيه جو فها كيفه أكون انسانة، لا أستطيع ان أقول لله شكرا فحبه تقال فيه نهاية الاعضاء وانا أرى نفسي دائما فيه البداية، انهل منه فمرك وعطائته الذي لا يضبه فمنه غيرك زرع فيه السيول العليه وشهمنيه علوه الدراسة طالما ساندتني بأدعيتك يا قرة العينه يا أميه العبيبة

الوه الطيبه والدي معرته وقد ربيت فيه كفه علوه ان أكون صادقة ربنا لا تتاح الفرصة لي لأقول لله شكرا وربنا لا أملته دائما جرأة التعبير عنه الامتنان والعرفان لكنه يلفيه ان تعرف يا بهمة الفؤاد ان لله ولو اللويه ابنة تنظر فرصة واحدة لتقدم لكما الروح والقلبه والعينه هدية لكه ما قدمتاه

عما كما الله وادامكنا تاجا فوق رؤوسنا

الوه اخوتي منند ومعاز واخواتي الوه الرحمة التي لا تضبه الوه منه شاركهم كل حياتي مريم الاء وضحي أنتنه زهرات حياتي الوه آخر العنقود جورى جوهريه الثمينه

الوه الغير بلا حدود ومنبع الطاء والجمود جدي وجنتي الغاليين

الوه خالاتي واخواتي وعماتي واعمامي وكل اقاربي

الوه النساء رقيقات الدب صديقاتي الوه اخوتي امينه التي شاركني كل هذا الطريقه أجملها ما اهدتني الجامعة وكانت نعم الصعبة الوه توأم رومي كوث الوه امال، دينة، سيرة، ايمان، لينا، فليدة، فولته، هند، اسيا، الصاف، مروة

الوه كل من نسيم قلبي وتذكرهم قلبي

ريفيه تقوى

إهداء

العمد لله حونا يليق بقدرة وجلاله ونور وجهه وعظيم سلطانه، العمد لله الذي أغنانا بالعلم
وزيننا بالعلم وأكرمنا بالتقوى وجملنا بالعافية والبركة والصلاة والسلام على سيد
المرسلين وخاتم النبيين محمد ابنه عبد الله وصحبه ومنه والاه وبعد:

اهدي نرة عليه التواضع الوه أغلوه ما املته فيه الحياة:

الوه منه أضواء ليه دريه الظلم، الوه منه كان صبا زادي وعماردي
الوه منه كتبه امتيه بدعائها الفاضله وحنانها النافه، الوه أغلوه ما املته
وأجمله نيه، فيه حياتيه أميه قرة عينيه عاظها الله وأعطاه طول العمد
والصحة والعافية "أميه الغالية"

الوه سندي وصاحبي ورفيقي الوه منه املته اسمه بكله افتخار واعتزاز
"أميه الغالية" العزيز علوه قلبيه عظمه الله لنا.

الوه منه هم أقرب اليه منه روحيه الوه منه شاركوني ضمنه الأم وبهم
استد عزتيه وإصراري إخوانيه بلقاسم "و" حسان " وأخوانيه قنوتيه وحسد
قوتيه ومثلوه الأعلوه "كريمة" و"نبيلة" و"نسيمة" و"سارة" وتوأم روحيه
ورفيقتيه "لامية"، وهاجر والوه كله أولادهم بدون استثناء.

الوه أفتويه وصديقتيه وأحسنه رفيقة الوه أنقوه قلبه وأجمله هدية قنمتها
ليه الجامعة الوه منه تقاسمته معيه هذا العله "رفيقي تقوى".

الوه الأخوات اللواتيه لم تلدهن أميه الوه منه تحلو بالإخاء وتوزوا
بالوفاء والطاء الوه منه معهم سعدت الوه: شياء، كوتر، لينا، نسرينه

الوه كله منه شجعنيه وساعديه منه قريبه أو منه بعيد فيه إتمام هنا
العله

الفهرس

الصفحة	المحتوى
	تشكر
	الاهداء
أ-د	مقدمة
	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
6	تمهيد
	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية
7	المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية
9	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية
10	المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية
	المبحث الثاني: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية
13	المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية
16	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية
	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
20	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية
24	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بشركة Zappos
25	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية
26	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
28	تمهيد
	المبحث الأول: لمحة عن شركة Zappos
29	المطلب الأول: تعريف ونشأة وتطور شركة Zappos
35	المطلب الثاني: رسالة ورؤية الشركة

36	المطلب الثالث: تحليل Swot لشركة Zappos
	المبحث الثاني: تشخيص الثقافة التنظيمية لشركة Zappos
39	المطلب الأول: القيم العشر الأساسية لشركة Zappos
44	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية لشركة Zappos
47	المطلب الثالث: نوع الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي لشركة Zappos
	المبحث الثالث: الركائز الأساسية لشركة Zappos
50	المطلب الأول: القيادة الملتزمة
52	المطلب الثاني: استراتيجيات شركة Zappos لتعزيز ثقافتها
54	المطلب الثالث: تأثير ممارسات شركة Zappos على الثقافة التنظيمية
58	خلاصة الفصل
60	الخاتمة
63	قائمة المراجع

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم (الفصل-الشكل)
13	مستويات الثقافة التنظيمية حسب Shien	1-1
14	مستويات ثقافة المنظمة	2-1
15	مستويات الثقافة التنظيمية حسب Turner	3-1
19	نموذج ال CFV ل: Cameron & Quiin	4-1
34	الجدول الزمني لنمو المبيعات وتطور العلامة التجارية لشركة Zappos	5-2
36	شعار شركة Zappos	6-2
38	تحليل Swot لشركة Zappos	7-2
39	القيم العشر الأساسية لشركة Zappos	8-2
50	المحركات الخمس لثقافة شركة Zappos	9-2
52	تطبيقات القيادة في شركة Zappos	10-2
56	الممارسات الموجهة للموظفين في Zappos	11-2
57	ممارسات إدارة شركة Zappos	12-2

مقدمتہ

مقدمة

جعل الاقتصاد العالمي المتنامي والتقدم التكنولوجي التغيير أمراً لا مفر منه، وأصبح جزءاً من الحياة التنظيمية، نتيجة لذلك أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مهماً من المنظمات والمؤسسات، ففي أيامنا هاته لا يمكن لأي منظمة ان تستمر في مهمتها وتستمر في عالم المنافسة دون الحفاظ على ثقافة قوية وهوية واضحة المعالم، بدأت الدراسات حول الثقافة التنظيمية في الثمينيات، واليوم أصبحت أكثر ارتباطاً مع القيم الانسانية الجديدة وانماط التنمية الحديثة، التي جلبت للمؤسسات حقبة جديدة، حقبة تتميز وتتمتع فيها الشركات العالمية الناجحة للغاية مثل Google و Microsoft و General Electric بثقافة تنظيمية قوية يمكن تحديدها من خلال قيمها ومعاييرها ومعتقداتها.

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

إشكالية الدراسة

الإدارة ليست مجرد نظام للقوانين واللوائح التنظيمية، وانما هي مجموعة الممارسات التي يتم اعدادها بناءً على القيم والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع، ومن هنا تتمحور إشكالية الدراسة والسؤال المحوري:

ما هو واقع الثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال الدولية وهل تلعب دوراً في نجاحها وتميزها؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية أسئلة فرعية كالتالي:

- ماهي المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية؛
- ماهي اهم القيم الثقافية في شركة Zappos
- ماهي المقومات التي ميزت ثقافة شركة Zappos

فرضيات الدراسة:

استنادا الى إشكالية الدراسة والاسئلة الفرعية التي تم طرحها قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

أصبحت الثقافة التنظيمية تمثل هوية للشركة فهي تساهم في نجاح العلامة التجارية في منظمات

الاعمال

الفرضيات الفرعية:

- تتمثل المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية في: القيم، المعتقدات، التوقعات والأعراف؛
- اهم القيم الثقافية المعترف بها في شركة Zappos هي أفضل خدمة للعملاء، اعتناق التغيير والسعي لإحداثه، السعي للنمو والتعلم، خلق القليل من المرح والغرابية، خلق جو عمل جماعي؛
- المقومات التي ميزت الثقافة التنظيمية لشركة Zappos هي: الالتزام بقيم المنظمة، القيادة الملتزمة، تركيز ثقافتها على سعادة العملاء.

أسباب اختيار الدراسة:

لقد وقع اختيارنا لموضوع "واقع الثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال " للأسباب التالية:

- الرغبة في اثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع الثقافة التنظيمية والتعرف على اسرار بناء ثقافة ناجحة؛
- يسمح البحث بتشخيص الثقافة التنظيمية لمنظمة عالمية ناجحة، ومن ثم إفادة المنظمات الساعية لإحداث التغيير؛
- لفت انتباه المؤسسات والقادة الى واقع الثقافة التنظيمية وكيفية تتميتها؛
- التحديات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية، خاصة في ظل المنافسة الشديدة فهي بحاجة الى مواكبة التطورات الخارجية والاهتمام بالقضايا المعاصرة؛
- محاولة صياغة نتائج تمكن الإدارات من الاهتمام بالموظفين وتنمية ثقافتهم وقدراتهم؛
- قلة وندرة الدراسات التي تسلط الضوء على الثقافة التنظيمية في شركة Zappos وتوفر المعلومات فقط باللغة الإنجليزية.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي هو تسليط الضوء على واقع الثقافة التنظيمية في المنظمات الرائدة والتي اعتمدت عليها لبلوغ أهدافها وتحقيق الريادة في مجال اعمالها.

من بين اهم الاهداف الفرعية:

- ابراز المفاهيم النظرية للثقافة التنظيمية ;
- التعرف على أبرز انواع الثقافة التنظيمية ;
- الاحاطة بمكونات الثقافة التنظيمية ;
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في شركة Zappos، وابرار مدى مساهمتها في تحقيق ميزة تنافسية فريدة للشركة.

أهمية الدراسة:

تظهر اهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية، من المواضيع التي لقت اهتماما في ميدان ادارة الاعمال، وتلعب الثقافة التنظيمية دور كبير في نجاح او فشل المنظمات.
- الموضوع يمس مثال حي لتطبيق الثقافة التنظيمية، وتطبيق قيمها والاهتمام بمستوياتها واعطائها الاهمية الكبيرة والاعتماد عليها لتحقيق اهدافها.
- اثراء الرصيد المكتبي بمرجع جديد حول الثقافة التنظيمية، التي تفيد الباحثين بمنتج ومرجع علمي اضافي في الموضوع.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتم من خلاله وصف ظاهرة من الظواهر للوصول الى اسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج وتعميمها، حيث تم دراسة مختلف الجوانب النظرية للثقافة التنظيمية وتمت الاستعانة في ذلك على الكتب، الاطروحات، والمذكرات، المجالات والمقالات ومواقع الانترنت.

اما الدراسة التطبيقية فتناولنا فيها دراسة حالة شركة Zappos، وعوامل نجاح ثقافتها التنظيمية، حيث حاولنا التعرف على اهم مكونات الثقافة التنظيمية للشركة، اضافة الى الركائز الاساسية القائمة عليها ثقافة الشركة.

هيكل الدراسة:

يتكون البحث من مقدمة عامة وفصلين ثم خاتمة عامة، حيث تم التطرق في الفصل الأول الى الاطار النظري للثقافة التنظيمية للتعرف على ماهية الثقافة و كل ما يتعلق بها من مكوناتها وانواعها ومستوياتها، اما في الفصل الثاني الذي يخص الاطار التطبيقي فقد تمت دراسة واقع الثقافة التنظيمية في احد اهم منظمات الاعمال الدولية شركة Zappos حيث قسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث فحاولنا في المبحث الأول تكوين صورة أولية عن الشركة من خلال التعريف بمجال اعمالها ودراسة تطور الشركة واهم المراحل التي مرت بها الشركة، وفي المبحث الثاني قمنا بتشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة محل الدراسة من قيم ومعتقدات ونوع الثقافة المروج لها في الشركة الى الهيكل التنظيمي المعتمد من طرفها، اما المبحث الثالث فقد تطرقنا الى الركائز الأساسية التي تقوم عليها ثقافة الشركة محاولين ابراز اهم ما ميز هاته الثقافة عن غيرها من المؤسسات. لنصل في الأخير الى خاتمة الدراسة التي احتوت على نتائج الدراسة والتوصيات وآفاق الدراسة.

و فصل للذول

للذطار و المنظر للذرة

تمهيد

في الوقت الذي يشكل فيه تنامي اقتصاد المعرفة مفاهيم اقتصادية جديدة كلياً، ومفاتيح نجاح مختلفة عن سابقتها بالنسبة لقطاع الأعمال والمنظمات بصفة خاصة، فقد اكتسحت في الآونة الأخيرة أدوات مختلفة لخلق القيمة والتميز المستدام للشركات، ومن أبرزها الثقافة التنظيمية، جاء هذا الفصل ليغطي أهم المفاهيم النظرية ويوضحها في النقاط التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية

شهدت الفترة الاخيرة تطورات وتغييرات كثيرة حول مفاتيح نجاح المنظمة، فبينما كان التركيز على رأس المال الفكري وكيفية الاستثمار فيها، برزت فكرة انه يمكن أن يتوقف امر سيرورة وتطور المنظمة على شيء غير محسوس، وليس تقنيا او اقتصاديا، لكن أكثر انتشارا في أذهان الافراد وفي القيم التي توجه سلوكهم، هذا الشيء يتمثل في الثقافة.

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

أدرك المختصون في مجال الادارة والمنظمة والسلوك التنظيمي اهمية الثقافة ودورها الايجابي في حياة وتطور المنظمة وسعوا نحو تحديد خصائصها وطبيعتها من خلال مفاهيم صاغوها بما يتفق مع توجهاتهم الفكرية نذكر من أبرزها:

تعريف (Schien 1992): هي نمط من الافتراضات المشتركة التي تتعلمها وتبتكرها المجموعات من خلال حلها لمشاكلها المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي اثبتت فعاليتها وذلك بغرض دفع الأفراد للتعامل بالطريقة الصحيحة للوقاية والتفكير والشعور بهاته المشكلات.¹

(pettigrew 1979): عرف الثقافة التنظيمية كنظام يمثل المعاني المقبولة والمتفق عليها علنيا وجماعيا والتي تطبق على مجموعة معينة من الافراد وفي زمن معين.²

تعريف (Bernard L. Rosauer 2013): طور المدير التنفيذي Rosauer ما أشار له بالتعريف العملي للثقافة التنظيمية، حيث عرفها بأنها ظاهرة معقدة غير قابلة للقياس، تنتج عن مزج مكونات بسيطة، والتي حددها في ثلاثة مكونات يمكن ادارتها لتوجيه أي ثقافة عمل، المكون الأول هو الموظف (التركيز على المشاركة)، المكون الثاني العمل (التركيز على التخلص من القيم السلبية)، والمكون الثالث العميل. ان الغرض من منهجية three bell curves هاته هو الجمع بين القيادة وموظفيهم وطريقة العمل والعملاء معا لخلق ثقافة تنظيمية قوية.³

¹Edgar H. Schien, **organizational culture and leadership**, 4th edition, jossey bas, san Francisco, 2010, p18.

² David T. gamage, **professional development for leaders and managers of self-governing schools**, spinger, 2006, p 61.

³ Karthikeyan C, **organization culture**, IJMRA publications, India, 2019, p 8.

تعريف (Ouchi): تتشكل ثقافة المنظمة من الرموز والطقوس والاساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات الى العاملين في المنظمة.¹

تعريف (Mats & Stefan): تتمثل الثقافة التنظيمية في مجموعة من الأشخاص الذين يشاركون شيئاً ما، سواء كانت هذه المشاركة تعبر عن تقاليد العمل والتفكير بطرق معينة او بمعنى الأنظمة أو الافتراضات الأساسية التي تقود الأفراد في اتجاهات معينة.²

كما عرفها (سيزلاجي ووالاس) على أنها: المفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أفراد المنظمة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق المعلن وغير المعلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في العمل في المنظمة³

وعرّفت ايضا بمجموعة القيم، المعتقدات وطرق التفكير المشترك بين أفراد المنظمة والتي تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة⁴، فهي مجموع السلوك المنتظم والملاحظة والمعتقدات المسيطرة والفلسفة المشتركة ومجموع القواعد والمشاعر والمناخ الذي يخص مجموعة تنظيمية معينة.⁵

يمكن القول انه ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشئ متأثرة بالقيم والمعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين.⁶

¹ Ouchi. W.G, **Markets. Bureaucracies and clans**, Administrative science quarterly, vol 24, march 1980, P 129.

² Mats Alveson & Stefan sveningsson, **changing organizational culture**, second edition, Routledge, New York, 2016, P 41.

³ عباس سمير، **الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات**، دار الهدى، الجزائر، سنة 2012، ص 122.

⁴ محمد الفتاح محمود بشير المغربي، **أصول الإدارة والتنظيم**، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص162.

⁵ محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص257.

⁶ مرزوق مطر الفهمي، **الطريق إلى الجودة في التعليم**، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، سنة 2016، ص29.

أما Gibson وزملائه فقدّموا الثقافة التنظيمية على أنها "ذلك الشيء المشابه لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات، وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة."¹

من خلال المفاهيم السابقة يمكننا القول بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة القيم والرموز والمثل العليا، والمعتقدات والافتراضات الموجهة والمشكلة للإدارة والتقدير والسلوك المساعد على التعامل مع مختلف الظواهر والمتغيرات، فهي تمثل روح المنظمة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.²

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية

نشأت الثقافة التنظيمية من تخصصات الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع فقد تمت دراستها كوسيلة لوصف الاختلافات خاصة في القيم الجوهرية التي تتميز بها التجمعات الاجتماعية³، وتغلغل هذا المفهوم إلى المنظمات عن طريق دراسات الهاوثورن التي وجهت انتباه الباحثين إلى أهمية جماعية العمل. فقد أوضح مايو Mayo أهمية العلاقات الإنسانية وارتباط الأفراد في جماعات متماسكة وتأثير ذلك على معنوياتهم ومن ثم إنتاجيتهم وأدائهم.

ومنذ ذلك الوقت بدأ علماء السلوكيات وعلماء نظرية التنظيم في الاعتناء بترويج مدخل جديد للتحليل وهو ثقافة المنظمة، حيث استعمل هذا المصطلح لأول مرة من قبل Elliot Jacques وذلك سنة 1951، حيث كانت ثقافة المنظمة بالنسبة إليه هي طريقة التفكير والعمل المعتادة والتقليدية المنقولة من قبل الأشخاص، والتي تكون مقبولة ومفهومة ولو جزئياً من طرف الأشخاص الجدد. ومن ثم تأتي إسهامات ماكريجور (McGregor) في أوائل الستينيات والتي أطلق عليها نظرية الفلسفة الإدارية، وفيها يقدم نمطين مختلفين للسلوك الإنساني في مجال العمل أطلق عليها النظرية Z والتي تعبر عن الثقافة الضعيفة ونظرية Y والتي تمثل الثقافة القوية.⁴

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، الحامد للنشر، الاردن، سنة 2009، ص 310.

² محمد عبد العزيز مشهور، محمد زبير، وليد بشيشي، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء وتطبيق إدارة المعرفة في منظمات الاعمال، مجلة الإبداع، المجلد 9، العدد 1، 2019، ص 424.

³ Benjamin Schneider & Karen M. Barbara, **the oxford hand book of the organizational climate and culture**, oxford university press, New York, 2014, p 4.

⁴ مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2019، ص 25.

وتم تقديم الثقافة لدراسة المنظمات في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات عبر ورقة أكاديمية بقلم Pettigrew (1979) وسلسلة من الكتابات والأبحاث من قبل Kennedy & Deal (1989)، و Waterman & Peters بكتابهما البحث عن الامتياز.¹

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالفعل في سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم، يضاف إلى هذا فن الإدارة اليابانية، التي حققت نجاحاً في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات.²

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر الأساسية التي لها تأثير كبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تمثل وتعبّر عن المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها الأفراد كأعضاء فاعلين في المنظمة، وهي تؤثر بشكل مباشر على أسلوب العمل بالمنظمة، ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة كالتالي:

أولاً: القيم التنظيمية

- 1- القيم: هي تلك الأفكار التي تعبر عما هو جدير بالرغبة والاهتمام، ومن ثم فإنها تمثل بالنسبة للفرد مادته في الحياة اليومية من عمل، وزواج وحياة اجتماعية وخطط.³
- 2- القيم التنظيمية: هي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بالإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.⁴

ثانياً: المعتقدات التنظيمية

- 1- المعتقدات: هي إدراكات الفرد حول وجود علاقة بين أمرين، وهي الطريقة التي ينظر بها الفرد إلى البيئة المحيطة به وفقاً لإدراكه ولذلك فهي قد تختلف من فرد لآخر ويمكن إخضاعها للتقييم.⁵

¹ Benjamin Schneider & Karen M. Barbara, Op.cit, p 4.

² عويشة مسيلتي، واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2017/2018، ص 43.

³ السيد محمد عبد المجيد وفاروق عبده فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، 2012، ص 190.

⁴ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 254.

⁵ نفيسة محمد بشاري، فوزي شعبان مذكور، رباب فهمي، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017، ص 185.

2- **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، ومشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية¹.

ثالثا: التوقعات التنظيمية

تتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين²، وتشمل أيضا التوقعات المتبادلة من الزملاء بينهم والمتمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والاجتماعية والنفسية³.

رابعا: الأعراف التنظيمية

هي عبارة عن معايير غالبا غير مكتوبة وواجبة الإتباع حيث يلتزم بها العاملون داخل المنظمة وتلعب هذه الأعراف دورا مهما في الرقابة الداخلية وتحقيق الشفافية في الأنشطة الجارية، فكل منظمة لديها أسلوبها الخاص لتعريف أو نشر تعليمات إدارية في أي وقت⁴.

ويقصد بها تلك الاحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها افراد المؤسسة و التي تربط اهداف معينة تسعى المؤسسة الى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المؤسسة التي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات⁵، كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي أو بين العمال، كذلك طريقة تحضير و إدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة الحديث ومناداة الأفراد وإجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين و بالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية⁶.

¹ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص196.

² محمود العميان، مرجع سابق، ص214.

³ محمد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص165.

⁴ مهديد فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص57.

⁵ ربيعة بركات، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية، شهادة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي، جامعة بسكرة، 2018، ص91.

⁶ بلال خف السكارنة، مرجع سابق، ص373.

سادسا: الأساطير والقصص

ويقصد بالأساطير قصص سالفة لبعض الأحداث التاريخية المثيرة المزينة بالتفاصيل الخيالية¹، أما القصص فهي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الماضي، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها². حيث تؤسس وتطور الجماعات داخل المنظمة تاريخا للعمليات والإحداث الخاصة بها، ويتفاوت هذا التاريخ من جيل إلى آخر من حيث شكل الأساطير والقصص ومضمونها وصياغتها، ويبدو أثر هذه القصص والأساطير أكثر فاعلية في توجيه وضبط سلوك الأعضاء الجدد³.

سابعا: الأبطال

هم الناس الذين يتمسكون بقيم المنظمة ثقافتها، ويقدمون دورا أو نموذجا في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المنظمة⁴.

ثامنا: الرموز

المظاهر المادية والكلمات والشعارات والصور التي تحمل معنى محدد، فمثلا بعض الشركات تعتمد على الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتقدتها⁵.

تاسعا: اللغة

هي منظومة المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة، يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمونها العاملون في المنظمة⁶.

¹ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص 618

² حريم حسين، مرجع سابق، ص 314.

³ حسن العلواني، التنظيم الإداري، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، سنة 2004، ص 184.

⁴ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 314

⁵ صبحي المهدي بشير، دور الثقافة التنظيمية في قبول واستخدام الإدارة الالكترونية، جامعة الزاوية، ليبيا، مذكرة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، 2017، ص 45.

⁶ احمد علماني وحمد حسان خمقاني، واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، ص 52.

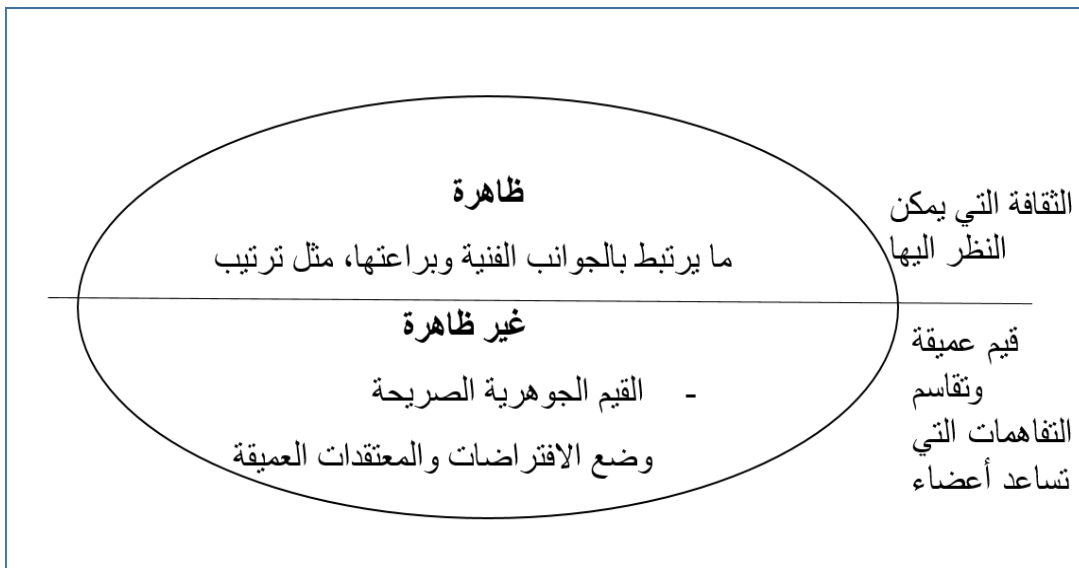
المبحث الثاني: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية في قيادة وإدارة توجّهات المنظمة، وتأخذ تلك الثقافات بناءً على ذلك أشكالاً وصوراً ومستويات مختلفة، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

إن الثقافة على مستوى المنظمة عبارة على تداخل عدد من المستويات تباين الباحثون في تقسيمها حسب مختلف الأولويات في كل تقسيم، وتوجد مجموعة أفكار لوصف مستويات ثقافة المنظمة نذكر منها: أولاً: يرى (E. Schein) أن "الثقافة يمكن تحليلها على عدة مستويات مختلفة، حيث يعني مصطلح (المستوى) الدرجة التي يستطيع الملاحظ فيها رؤية الظاهرة الثقافية... وتتراوح هذه المستويات من الانعكاسات الواضحة الملموسة جداً التي يمكن أن يراها المرء ويشعر بها إلى الافتراضات الأساسية اللاشعورية المتأصلة في الأعماق والتي عرفها بأنها جوهر الثقافة. وما بين هاتين الطبقتين يوجد العديد من المعتقدات والقيم وقواعد السلوك التي يستخدمها الأفراد كطريقة في تصوير تلك الثقافة لأنفسهم وللآخرين."¹

الشكل 01: مستويات الثقافة التنظيمية حسب Schien

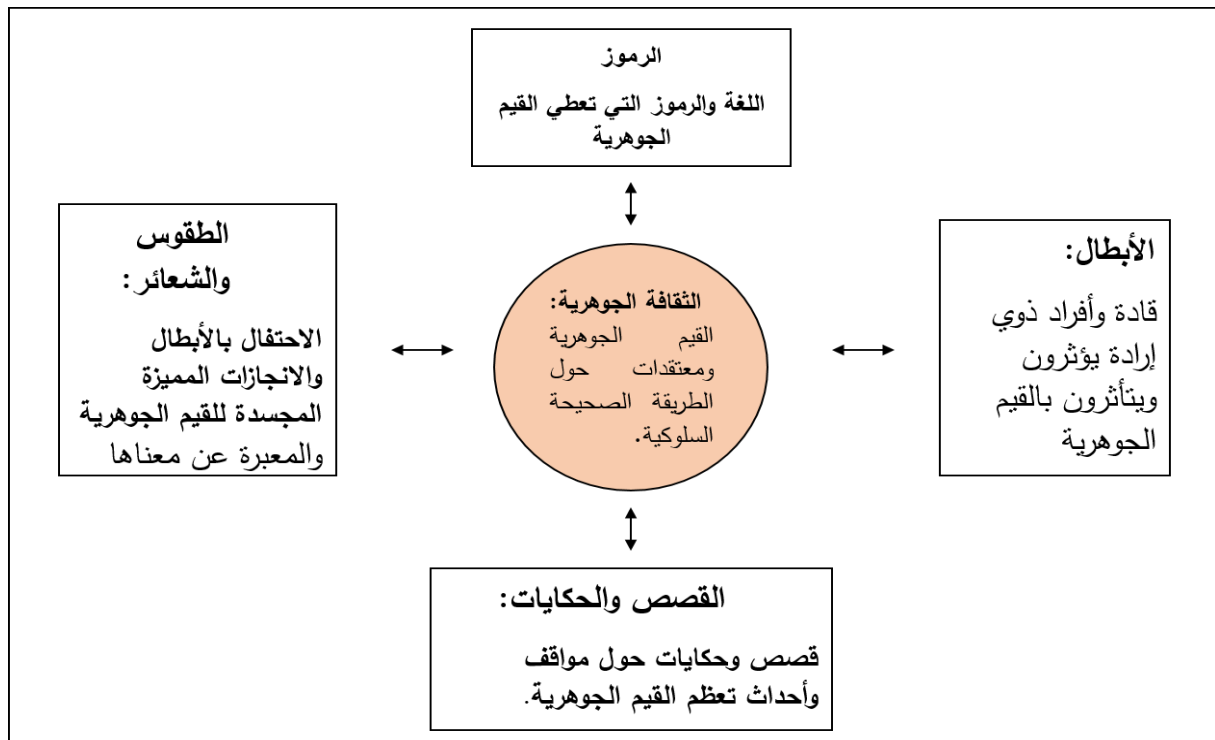


المصدر: مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الاعمال، الطبعة الاولى، ناشرون وموزعون، الاردن، 2019، ص 43.

¹ ادجار ه. شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة: محمد منير الاصبحي ومحمد شحاتة وهبي، معهد الادارة العامة، الرياض- السعودية، سنة 2011، ص 37.

1. المستوى الخارجي (السطحي): يتمثل في المظاهر السلوكية والتصرفات التي تكون مرئية.
 2. مستوى القيم والمعتقدات: تتمثل في مجموعة القيم التي يشترك فيها الأفراد في المنظمة والتي تميل إلى الاستقرار والاستمرارية.
 3. المستوى الثالث (الافتراضات الأساسية): تعتبر جوهر وأساس الثقافة التنظيمية، فهي التي تخلق القيم والمعتقدات بحيث تصبح بمرور الوقت أمور مسلماً بها ومقبولة على أنها حقائق لا تقبل الجدل.¹
- ثانياً: فكرة (العماري والغالبي 2008) القائمة على إمكانية فهم مستويات ثقافة المنظمة من خلال فهم الثقافة الجوهرية وما تحتويه من قيم جوهرية ومعتقدات حول الطريقة الصحيحة للسلوك من جانب وما يرتبط بها من مظاهر للثقافة مثلاً، الرموز، والأبطال، والطقوس والشعائر والقصص والحكايات كما يظهره الشكل التالي:²

الشكل 2: مستويات ثقافة المنظمة



المصدر: نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 31.

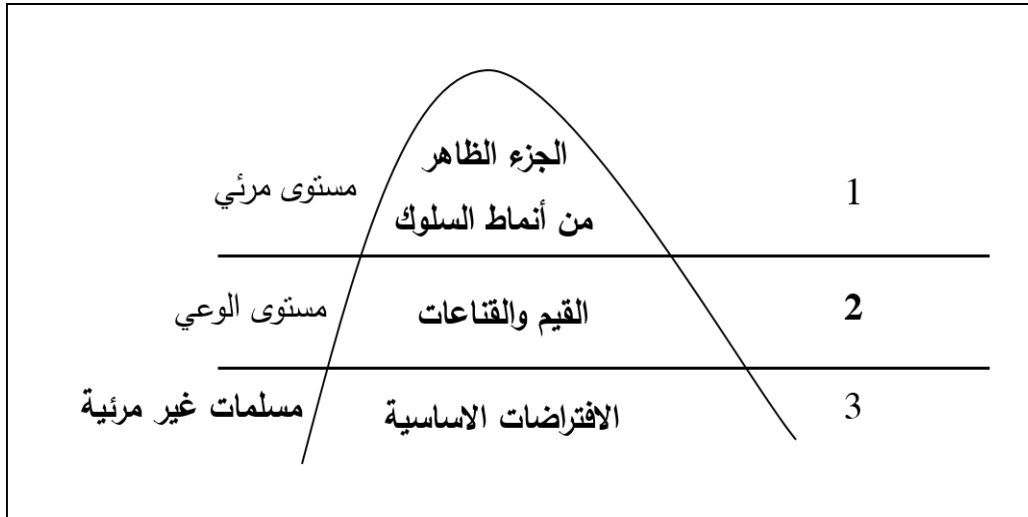
¹ مهدي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 40.

² نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 31.

ثالثاً: حدد تورنر (Turner) هو الآخر ثلاث مستويات وهي كالتالي:

- 1- جزء ظاهر من أنماط السلوك؛
 - 2- جزء يمثل مستوى الوعي ويتمثل في القيم والقناعات لدى الافراد؛
 - 3- جزء مسلمات وهي عبارة عن افتراضات اساسية غير مرئية¹.
- الجوانب المادية في التنظيم (Patterns of Behaviors) بما في ذلك الاساليب القيادية المتبعة، واسلوب التعامل مع المهام، والتنظيمات والتفاعلات غير الرسمية، وديناميكية المجموعات، والاتصالات ... الخ.
 - القيم (Values)، فلسفة التنظيم، ايدولوجية منسوبة، المعايير الاخلاقية، فيما يتعلق بالعمل، مستوى الاداء، الاتجاهات ... الخ.
 - المبادئ الأساسية لمنسوبي التنظيم (Basic Underlying Assumption) التي تحكم فعلا العمليات التنظيمية وسلوكيات الأفراد².

الشكل 3: مستويات الثقافة التنظيمية حسب Turner



المصدر: مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الاعمال، الطبعة الاولى، ناشرون وموزعون، الاردن، 2019، ص 41.

¹ مهدي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 41

² علواني احمد، فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية، شهادة دكتوراه في تخصص علوم اقتصادية، جامعة سيدي بلعباس، 2016، ص 67.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية:

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

أولاً: تصنيف Robbins للثقافة التنظيمية

تقسم الثقافة التنظيمية حسب Robbins الى نوعين:

1. **الثقافة القوية:** وهي الثقافة التي تعتمد على عنصر القوة والشدة وتماسك أفراد المنظمة بالقيم والمعتقدات، كما تعتمد هذه الثقافة على عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات التي تسود المنظمة من قبل العاملين... يتميز هذا النوع من الثقافة بأن العاملين يكونون على قدر كاف من المعرفة بما يريدون القيام به وتنفيذه.¹
2. **الثقافة الضعيفة:** وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهو السبب الرئيسي للضعف حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.²

ثانياً: تصنيف (Wallach, 1983):

ووضع Wallach على أساس الاتجاه العام الذي تنميه الثقافة فقسمها الى ثلاثة أنماط هي:

1. **الثقافة البيروقراطية:** يكون التركيز على اتباع القوانين والتعليمات وتحديد المسؤوليات والسلطات، ويتم التنسيق بين الوحدات في ظل وجود تسلسل للسلطة بصورة هرمية.³
2. **الثقافة الإبداعية:** يكون التركيز في هذا النوع من الثقافة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة وتقوم على روح المخاطرة والعمل الجماعي والاستقلالية والشفافية في مكان العمل،⁴ كما تدعم وتعزز توجهات

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 73.

² زايدي سنية، كشرود فاطمة الزهراء، تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة الاقتصادية شركة آبل نموذجاً، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 2، العدد 1، مارس 2020، ص 34.

³ رائد إسماعيل عابنة، ماجد احمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 9، العدد 4، 2013، ص 656.

⁴ Maxwell olokundun, and authors, **the effect of creative culture on employee creative engagement in an organization**, academy of strategic management journal, vol 18, Issue 4, 2019.

المؤسسة التجديدية والتطويرية وذلك من خلال إحداث التغييرات اللازمة في القيم السلوكية والممارسات والتوقعات بالاعتماد على التغييرات التي يتم إحداثها في طريقة تفكير العاملين.¹

3. **الثقافة الداعمة (المساندة):** تركز هذه الأخيرة على العلاقات الاجتماعية الطيبة حيث تتسم بيئة العمل بالصدقة والتعاون، بحيث يتولد لدى افراد المنظمة إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتركيز على الجانب الإنساني في التعامل.²

ثالثاً: تصنيف (Handy, 1976):

صنف هاندي في مؤلفه الموسوم Understanding organisations الثقافة التنظيمية الى أربعة أنواع:

1. **ثقافة القوة (power culture):** تميل المنظمات التي تعتنق هذا النوع من الثقافة الى الاعتماد على المركزية الشديدة،³ والقيادة العادلة التي توحد الجهود خلف القائد، ويتم تحفيز الافراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب.⁴

2. **ثقافة الدور (Rôle culture):** تهتم هذه الثقافة بنوع التخصص الوظيفي والادوار وتركز على القواعد والأنظمة، لكونها توفر الامن الوظيفي والاستمرارية.⁵ كما يتسم العمل فيها بالعقلانية، البيئة المستقرة، إذ يشعر الافراد فيها بالأمان وهذا ما يترتب عنه صعوبة في تغيير ثقافة الدور.⁶

3. **ثقافة المهمة:** تتسم ثقافة المهمة بقابلية التكيف وتتميز بالعمل الجماعي كما وتهدف الى وضع الأشخاص المناسبين في المكان المناسب،⁷ وغالبا ما تكون هذه الثقافة مصحوبة بالهيكل التي تأخذ شكل المصفوفة حيث تكون الاتصالات جانبية وليست رأسية... وتعتبر ثقافة المهمة الأكثر تشجيعاً للإبداع.⁸

¹ بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الابداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 6، ديسمبر 2016، ص 82.

² مهدي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 49.

³ إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 607.

⁴ فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة دروس واسئلة لمسابقة الدكتوراه وحلولها، الطبعة الأولى، دار النشر E-Kutub، لندن، افريل 2019، ص 292.

⁵ خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي احمد عباس، حميد علي احمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، عدد 1، مارس 2019، ص 158.

⁶ نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 33.

⁷ Mason Carpenter, Talya Bauer, Berrin Erdogan, **principles of management**, version 1, Flat world knowledge, 2010, p390.

⁸ عباس سمير، مرجع سابق، ص 143.

4. ثقافة الفرد: وهي تؤكد على انجاز المهام بشكل مستقل، اذ يطبق هذا النوع من الثقافة المعايير على جميع العاملين ويتم النظر إليهم على انهم مورد مهم من موارد المنظمة.¹

رابعاً: تصنيف Cameron and Quinn

أجرى كيم كامرون وروبرت كويين (1999) بحثاً حول الفعالية التنظيمية والنجاح بناءً على إطار القيم التنافسية، فقام الباحثان بتطوير أداة تقييم الثقافة التنظيمية التي أسفرت عن أربعة أنواع للثقافة:²

1. ثقافة العشيرة (القبيلة) Clan culture: تتميز ثقافات القبيلة بالعمل الجماعي والولاء والثقة والدعم حيث يتم غالباً تشبيه المنظمة بأسرة ممتدة، تهتم منظمات ثقافة العشائر بتنمية الموارد البشرية وتشجيعها لا على اللوائح والقواعد التسلسل الهرمي، إنّ الدور الرئيسي للقادة والإدارة في هذه الثقافة هو تمكين العاملين وتشجيع مشاركتهم والتزامهم وولائهم وبالتالي ينظر للقادة على أنهم آباء وموجهون.³ ومن امثلة هذه الثقافة شركة Tom's of Maine التي تعمل على تحقيق التعاون في علاقتها مع العمّال أولاً ومن ثمّ مع المستهلكين والمساهمين والموردين والهيئات وغيرها.⁴
2. ثقافة السوق Market culture: تتمثل توجهاتها الرئيسية نحو إنجاز الأهداف والتبادل البيئي والتنافس والإنتاج⁵ وتكون موجهة نحو التحكم والتركيز على خارج المنظمة، تستخدم المنظمات التي تعتمد هذه الثقافة على الملاحظة والمقاومة للوصول الى مستوى اعلى من الإنتاجية والقدرة التنافسية، تميل الى مسائل التنظيم الخارجي وتؤكد على المرونة والتغيير أكثر من المقاومة⁶، أمّا النمط القيادي السائد فيها فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الإنجاز وتركيزها الاستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق.⁷

¹ بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 362.

² Karthikeyan C, op.cit, p17.

³ Elif Genc, **Strategy implementation. Organizational culture and performance in Turkish local government**, thesis for the degree of doctor, Cardiff University, December 2017, p 62.

⁴ مهديد فاطمة الزهراء، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي برج بوعريريج، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016، ص 20.

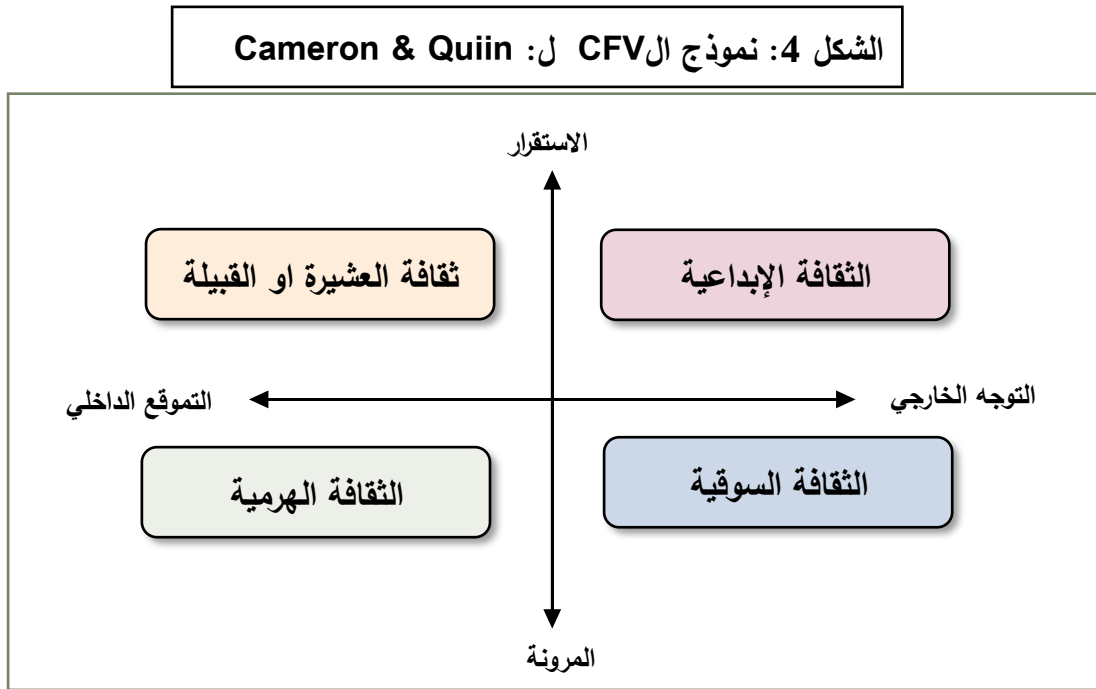
⁵ عامر علي العطوي، الهام نظام الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010، ص 37.

⁶ Sayed Ali Akbar Ahmadi and authors, **Relationship between organizational culture and strategy implementation typologies and dimensions**, global business and management research: An international journal, vol 4, no 3&4, 2012, p289.

⁷ عامر علي العطوي، مرجع سابق، ص 37.

3. الثقافة الهرمية (Hierarcy culture): تؤكد ثقافة التسلسل الهرمي على الاستمرار والقدرة على التنبؤ والكفاءة والتنسيق، يميل قادة هذا النوع من الثقافة الى الإدارة بالتنسيق والتنظيم الجيد، يتم تعريف النجاح في هاته المؤسسات من حيث الجدولة السلسة والتكلفة المنخفضة،¹ وخير مثال على انتشار الثقافة الهرمية شركة Mc Donald's و Ford Motors التي تمتلك أكثر من 70 مستوى موزعين على هيكل المؤسسة.²

4. ثقافة الابداع (Adhocracy culture): تتميز ثقافة الابداع بالمرونة والتغيير والانفتاح، كما وتؤكد على النمو السريع والابداع والابتكار والتجريب والمخاطرة، حيث يكافئ الموظفون على نجاحهم من خلال تحقيق الذات والابداع الفردي والحرية ويتوقع منهم ان يكونوا مغامرين ومبدعين، تهتم مثل هذه المؤسسات بالابتكار الذي يرون ان له القدرة الكامنة على انتاج موارد جديدة وأرباح اعلى.³



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

¹ Elif Genc, **Op.cit**, p 59.

² مهدي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 20.

³ Elif Genc, **Op.cit**, p 63.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة مصدرا مهما لاكتشاف كل جوانب الدراسة وحيثياتها، وأهم النتائج المتوصل لها حول موضوع البحث، كما تمكّن من التعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع المعلومات انها تمنح الباحث رؤية شاملة عن بحثه، وتمنحه الفرصة لإدراك ما يميز دراسته عن سابقتها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية

سوف يتم في هذا المطلب دراسة ومراجعة الدراسات السابقة الخاصة بأثر الثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال.

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة خبابة علاء الدين (2018)، تحت عنوان أثر الثقافة على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات المتوسطة الصناعية ولاية سطيف (أطروحة دكتوراه):

تهدف الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها ثقافة المنظمة والإدارة الاستراتيجية، والتعرف بالدور الذي ممكن أن تؤديه الثقافة التنظيمية في استراتيجية المؤسسة، واختيار بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الناشطة في ولاية سطيف، وللوصول إلى هدف هذا البحث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، عبر استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأهم النتائج المتوصل إليها: الثقافة التنظيمية تعتبر المحدد الرئيسي لنمط القيادة في المنظمة، كما إنها تعتبر العامل بين القيادة والعاملين، ومن جهة أخرى يؤثر نمط القيادة على اتخاذ القرار، حيث يؤثر على جودة القرار.

2. دراسة مرزوق رفيق (2018)، بعنوان الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة A.M.C بالعلمة (أطروحة دكتوراه):

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومدى نجاح تطبيق ادارة الجودة، وتمت الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC، بالاعتماد على مجموعة المناهج العلمية المختلفة من بينهم: المنهج التاريخي، المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الاستقرائي. من بين أهم النتائج النظرية التي توصلت إليها: تعطي ثقافة المنظمة هويتها، وشخصيتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات، ومن أهم النتائج من الجانب التطبيقي ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين، الثقافة

التنظيمية المرنة، وبين إدارة الجودة الشاملة، وان الثقافة التنظيمية المبدعة تؤثر ايجابيا على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3. دراسة ربيعة بركات (2018) حول "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر (أطروحة دكتوراه):

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بجامعة محمد خيضر بسكرة من خلال تحليل اثر أنماط الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين، التعرف على مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية وكذلك التعرف على مستوى الإبداع لدى العاملين بمكوناته الثلاثة (مهارات التفكير الإبداعي، الخبرة، الدافعية للإبداع)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة والبالغ عددهم 1325 أستاذ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تمثل 20% من مجموع الأساتذة وبلغ عدد أفرادها 265. واهم النتائج التي وصلت إليها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الثقافة البيروقراطية على الإبداع على العاملين.

4. دراسة سعيد رمضان (2020) تحت عنوان محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة (مقال بمجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي):

هدفت هذه الدراسة إلى ضبط أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال الاطلاع على الجانب النظري، التعرف على محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التي يناسب هذا النوع من الدراسات، مع الاستعانة باختبارات إحصائية تتناسب مع الفرضيات، حيث أن الأسئلة المعتمدة في الخصائص الشخصية والتنظيمية هي متغيرات نوعية، اسمية. واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تم تقسيمه الى قسمين. واهم النتائج التي تم التوصل اليها: تؤثر المتغيرات الشخصية على الثقافة التنظيمية لعمال المؤسسة المينائية بسكيكدة، وتؤثر المتغيرات على الثقافة التنظيمية للعمال.

5. دراسة عبد الله محمد عبد الله المليحان (2019) تحت عنوان " دور الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وعلى سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على العاملين في شركة كهرباء الدوادمي" (مقال بالمجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالاسماعلية):

تهدف الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وعلى سلوك المواطنة التنظيمية، بحيث تم إجراء الدراسة الميدانية على العاملين في شركة كهرباء الدوادمي، واتبعت هذه

الدراسة منهج المسح الاجتماعي للإجابة على تساؤلاتها، باستخدام استبانة من إعداد الباحث، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الكهرباء الدوامي وبلغت العينة (131) عاملا من العاملين في شركة الكهرباء. ومن بين أهم النتائج الموصلة إليها: أن الثقافة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة، وكذلك مستوى الرضا الوظيفي، بينما كان سلوك المواطن بدرجة عالية، توجد علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، كلما اهتمت المؤسسة بالثقافة التنظيمية زاد الرضا الوظيفي ومستوى سلوك المواطن.

6. دراسة بوراس نور الدين (2021)، تحت عنوان دور القيادة التنظيمية للعاملين، دراسة ميدانية المؤسسة الاستشفائية التيجاني هدام ببير العاتر ولاية تبسة (أطروحة دكتوراه):

يسعى البحث إلى معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية، ومعرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية، والهدف من البحث هو الكشف أن كان هنالك علاقة بين القيادة الإدارية ودورها في تنمية الثقافة التنظيمية، وكذلك الإحاطة بجميع أبعادها ويتم جمع وتحليل المعطيات والبيانات عن طريق الدراسة الاستطلاعية بشقيها النظري و الميداني من خلال أدوات جمع المعلومات وليبيانات مثل (الاستمارة، المقياس، المقابلة، الملاحظة، تحليل الوثائق والسجلات)، ويتم إخضاعها للدراسة الدقيقة وتحليل واستخلاص النتائج من اجل تعميمها.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Engene Kozlovski و John Aston و Nair Sreekumaran (2019) مقال بعنوان

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي:

هدفت هذه الدراسة الى فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للموظفين العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات لاقتصاديين مختلفين هما الهند والولايات المتحدة الأمريكية، استهدفت الدراسة 450 موظفا (230 من الهند و 220 من الولايات المتحدة)، تم جمع البيانات من خلال استبيانات إلكترونية وتم تحليلها باستخدام SPSS، أشارت نتائج الدراسة الى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات الهندي بينما لا يوجد تأثير مماثل بين موظفي تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية.

2. دراسة Kazmyska Yuliia و Olekandr P. Krupskyi (2020) بعنوان الثقافة

التنظيمية واستراتيجية الأعمال: الاتصال والدور من أجل بقاء المنظمة (مقال):

تهدف الدراسة الى تقييم العلاقة بين نوع الثقافة التنظيمية واستراتيجية المنظمة من اجل اثبات أن الثقافة التنظيمية تؤثر على نجاح تنفيذ استراتيجية البقاء للمنظمة، ساهمت الدراسة في توسيع النظرية التنظيمية من خلال تحليل لوحة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG كأساس لتطوير استراتيجية فعالة لبقاء المنظمة، جمعت المعلومات من مجموعة من الموظفين 561 موظفًا من مختلف الصناعات، وقد توصلت نتائج الدراسة الى أنواع معينة من الثقافة التنظيمية تتوافق مع أنواع معينة من الاستراتيجيات، وثبت أن الثقافة التنظيمية تؤثر على القرارات الابتكارية الاستراتيجية.

3. دراسة Ahsanulla Ahsanullah Mohsen و Najibullah neyazi (2020) بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين (مقال):

هدفت هذه الدراسة لتحديد تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في قطاع الاتصالات، قام الباحثان بتطبيق واعتماد استبانات موزعة على 211 موظف في مختلف شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وتم باستخدام نموذج الانحدار لتحليل البيانات وإيجاد العلاقات بين المتغيرات، أظهرت البيانات أن جميع عناصر الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء الموظف ويختلف هذا التأثير بناء على مجموعة من العناصر مثل: إدارة التغيير وتحقيق الأهداف وغيرها.

4. دراسة Yassas. Pathiranage و Lakmini V.K. Jayatilake و Ruwan Abeysekera (2020) تحت عنوان تجميعات أدبية في الثقافة التنظيمية من الجانب الأدائي للمنظمة (مقال) :

قدمت هذه الدراسة تجميعا للعديد من الأدبيات المشهورة المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في أداء الأعمال من منظور مجموعة من الشركات، توصلت الدراسة الى أن الثقافة التنظيمية لها أثر قوي على الأداء التنظيمي، كما أظهرت الأدلة التجريبية أن الافتقار الى التكامل الثقافي بين أعضاء المنظمة كان سببا رئيسيا للفشل في بعض المنظمات وعليه تم التأكد من أن التعزيز الثقافي سيؤدي الى تحسين الأداء ومن خلال استطلاع آراء بعض مديري أعمال الشركات أوصوا بضرورة تأسيس ثقافة تنظيمية فعالة من أجل تعزيز أداء المنظمات حيث أقر 72% من قادة المنظمات بأهمية الثقافة التنظيمية لرفع الأداء التنظيمي.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة لشركة Zappos

سيتم التطرق في هذا المطلب الى مراجعة اهم الدراسات السابقة التي اشتملت ابحاثها على شركة Zappos العالمية.

1. دراسة Edward Joshua Cowley (2013) بعنوان القيادة المستخدمة في شركة Zappos (أطروحة دكتوراه):

هدفت الدراسة الى ابراز خصائص القيادة في شركة Zappos وكيف تؤثر على الثقافة التنظيمية للمنظمة، حدّدت هذه الدراسة كيف يقوم موظفوا Zappos بتوسيع نطاق ثقافة الشركة مع العملاء وزملاء العمل والمجتمع الذي يخدمونه، استخدمت الدراسة المنهج السردى الديناميكي (DNA) حيث جمعت البيانات من 15 مشارك و15 مشرف من الشركة، أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود اختلاف في الطريقة التي ينظر لها كل من الموظفين والمشرفين لقيم الشركة، وأظهرت النتائج الدور الإيجابي الذي تلعبه القيادة في الثقافة التنظيمية للشركة.

2. دراسة D. warrick, John F. milliman, jeffery M. Ferguson (2016) بعنوان الدروس التي يمكن تعلمها من Zappos وكيف صنعت ثقافة عالية الأداء:

هدفت الدراسة لاكتشاف خطة Zappos السحرية لبناء ثقافتها المتميزة خطوة بخطوة، والدروس التي يمكن تعلمها حول ما يتطلب الامر لبناء ثقافة قوية وناجحة حيث ابرزت النتائج أن الامر يتطلب بالمقام الأول قادة ملتزمين وموحدين على جميع المستويات، تحتاج الثقافة الى التعريف بها لدى فريق العمل ويجب ان تتواءم مع استراتيجيتها العامة.

3. دراسة Alexanda Eremina (2017) بعنوان مقارنة للهياكل التنظيمية دراسة حالة Zappos:

هدفت هذه الدراسة الى معالجة مشكلة احتضان المنظمات للتغيير في هياكلها التنظيمية وزيادة حيويتها وقدرتها على التكيف، ولحل المشكلة المطروحة تم تسليط الضوء على التغيير التنظيمي لشركة Zappos التي استطاعت تحويل الشركة من الهيكل التنظيمي الهرمي الى هيكل الإدارة الذاتية الهولوكراسي، انقسمت الدراسة الى ثلاث حالات تاريخية من أجل تقييم أسباب ونتائج التغيير التنظيمي، ووفقا لنتائج البحث فإن أسس التغيير التنظيمي لمؤسسة Zappos قائم على ثقافة المؤسسة الاستثنائية وتوجهها الطويل المدى وتأثير القيادة الفاعلة للمدير التنفيذي توني وتوزيع السلطة على جميع الموظفين مع ضمان تشجيع المشاركة النشطة في عمليات الشركة.

4. نسيم بوقال (2021) تحت عنوان الادارة الذاتية كمرتكز للنجاح المستدام في المنظمات المعاصرة، دراسة حالة نموذج الهولوكراسي في شركة Zappos (مقال):

تهدف هذه الدراسة الى التعرف الى مدى اهمية و مساهمة نموذج الادارة الذاتية في تحسين مستوى التميز و النجاح المستدام في المنظمات المعاصرة، وذلك من خلال ابراز الكم الهائل من التحديات التي تشهدها المنظمات في الوقت الحالي من جهة، والحاجة المتزايدة للتخلي عن الممارسات و النماذج الادارية التقليدية من جهة اخرى، والتركيز على حتمية تبني المنظمات لنماذج ادارة حديثة، التي تعد الادارة الذاتية احد اهم توجهاتها المطبقة في العديد من المنظمات الرائدة مثل شركة زابوس، اين بينت الدراسة المساهمة الكبيرة لتطبيق احد نماذج الادارة الذاتية المعروف بالهولوكراسي في تحقيق الشركة لمستوى باهر من التميز، والنمو والازدهار المستدام ودوره في محافظتها على مركزها الريادي على مدار فترة طويلة من الزمن.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

1. تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بمؤسسة عالمية؛
2. تعددت أدوات الدراسة حيث شملت الكتب والمجلان والمقالات والملتقيات العلمية والاطروحات، وذلك من اجل جمع البيانات بدقة أكبر؛
3. استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (المدخل الكمي، المدخل الكيفي)، وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة لتشمل المنهج الوصفي التحليلي.

ومن العرض السابق يتضح ان هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع أثر الثقافة التنظيمية على منظمات الاعمال، وشمول عينتها لمؤسسة عالمية هي Zappos، وتعدد ادواتها بين المجلات العلمية والكتب والمقالات، واستخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل النظري أهم المفاهيم التي تدور حول الثقافة التنظيمية، حيث قسمنا الفصل الى ثلاث مباحث، جاء فيها تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الافتراضات الأساسية التي تبتكرها وتطورها المجموعات من خلال حلها لمشاكلها، كما تطرقنا الى اهم عناصر الثقافة التنظيمية من التطور التاريخي لمفهومها، إلى أنواعها وأهم التصنيفات ومستوياتها ومكوناتها، التي منحت الثقافة التنظيمية دورا هاما في تسيير موارد المنظمة وتحصيلها على الريادة في مجال اعمالها، أصبحت الثقافة التنظيمية تمثل احد اهم المقومات الأساسية لنجاح المنظمات وتطورها، فهي تعبر عن نمط التصرفات وقواعد السلوك التي تتبناها المنظمة ويتبناها الموظفون في تعاملاتهم، كما أصبحت الثقافة التنظيمية تمكن المنظمات من امتلاك ميزة تنافسية فريدة ومستدامة تمكنها من الصمود في ميادين المنافسة الشرسة التي تشهدها ساحة قطاع الاعمال.

الفصل الثانی

لیطار و لتطقی للدراسة

تمهيد:

تناولنا في الفصل الأول الأسس النظرية للثقافة التنظيمية، وسنحاول في هذا الفصل اسقاط هاته الأسس على ميدان الدراسة وهو شركة Zappos للبيع بالتجزئة على الانترنت، وذلك من خلال التعرف على الشركة وعلى واقع الثقافة التنظيمية السائدة بها والتعرف على الخلطة السحرية التي جعلت ثقافة الشركة من بين أحسن الثقافات عالميا، ومدى مساهمة هذه الثقافة في تميز الشركة.

وتلخصت محاور هذا الفصل في النقاط التالية:

المبحث الأول: لمحة عن شركة Zappos

المبحث الثاني: تشخيص الثقافة التنظيمية لشركة Zappos

المبحث الثالث: الركائز الأساسية التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية لشركة Zappos

المبحث الأول: لمحة عن شركة Zappos

Zappos الشركة التي وضعت السعادة في قلب استراتيجيتها، والتي لا تتبع التفكير التقليدي عندما يتعلق الأمر بريادة الأعمال، انها لا توظف مثل الشركات العادية، ولا تتعامل مع ثقافة المنظمة مثل معظم الشركات التجارية، وتواصل تحقيق الارباح، لقد قامت بالكثير من الاشياء الثورية التي يحبها العملاء وحققت الانجاز المتمثل في التفوق على نظيراتها من حيث كونها اكثر شركة عبر الانترنت تتمحور حول العملاء. من خلال هذا المبحث سنتعرف أكثر على شركة Zappos.

المطلب الأول: تعريف ونشأة وتطور شركة Zappos

أولاً: تعريف شركة Zappos

تأسست Zappos في عام 1999، وهي الشركة الرائدة في البيع والتوزيع عبر الانترنت في الولايات المتحدة الأمريكية، متخصصة في بيع الاحذية والملابس¹، ما يميزها عن غيرها هي الطريقة التي تباع من خلالها، تحقق الشركة عائدات ما يزيد عن مليار دولار سنوياً، في عام 2009 استحوذت عليها امازون مقابل مليون دولار، لكن رغم هذا الاستحواذ تعمل Zappos بشكل مستقل و منفصل، على العكس نجد Zappos لم تؤثر عليها امازون، بل الأغرب اذا تصفحنا موقعها سنشعر انها الشركة المنافسة لأمازون في الوقت الراهن.² فازت بالعديد من الجوائز، وتسلفت في قائمة أفضل 100 شركة للعمل بها في عام 2015 في مجلة Fortune ولم تترك القائمة منذ ذلك الحين³.

ثانياً: فكرة انشاء شركة Zappos:

شراء زوج من الاحذية ليس بالأمر الصعب للغاية اليس صحيح!! ولكن مرور Swinburn Nick بمحل تلوى الاخر، ومركز تجاري بعد الاخر، لم يعثر على زوج الاحذية الذي يريده، رغم انه في منطقة سان فرانسيسكو الأمريكية، هنا خطر في باله السؤال: فما حجم المعاناة التي يواجهها الناس في المناطق الأخرى؟ في سنة 1999، كان هنالك فقط محلات صغيرة تقوم ببيع الاحذية عبر الانترنت، والتي لم تسهل من عملية تسويق الاحذية على الاطلاق وهنا كان بزوغ فكرة انشاء مكان واحد لبيع الاحذية عبر الانترنت. في اعتقاده

¹ <https://happyculture-et-vous.fr/zappos-entreprise-du-bonheur/17/06/2021> 00:13

² <https://small-projects.org/17/06/2021> 00:13

³ Agnessa Shpakova, Viktor Dorfler, Jillian macbryde, **The Role of gamification in knowledge management**, EURAM 2016: 16th Annual Conference of the European Academy of Management, Université Paris Est Créteil, Paris, France, 4 juin 2016, p16.

كانت الفكرة رائعة، ولكن تنفيذها ليس بتلك السهولة، إلا إذا استطاع اكتشاف طريقة لخلق شبكة بين كل محلات الأحذية المنفصلة فإن هذا يمثل حلاً.

شرح Nick في العمل و قام بحجز موقع على الانترنت باسم Shoesite.com ، وفي ظل وجود موقع الكتروني جاهز للانطلاق، كان بحاجة إلى شيء واحد هو السلع. فاتجه صوب محل الأحذية المحلي، والتقط صور لمخزونهم من الأحذية ووضع هذه الصور على الموقع الالكتروني، وفي كل مرة يشتري شخص شيئاً من الموقع، كان يذهب Swinmurn الى المحل ويقوم بشحنها الى العميل وهكذا كانت الانطلاقة في تنفيذ فكرة مشروعه.¹

بينما بدأت فكرة Nick تعرف رواجاً واسعاً وتقبلاً لدى الزبائن، من جهة أخرى بيع الأحذية عبر الانترنت لم تكن فكرة مرحباً بها لدى المستثمرين. لكن هذا لم يكبح من عزمته ولم يمنعه من طرح عرضه على شركة الاستثمار Venture Frogs التي يمتلكها Tony Hsieh فعرض عليه الفكرة في ثلاث جمل "سوق الأحذية عبارة عن 40 مليار دولار في الولايات المتحدة، منها مبيعات الكتالوج تشكل 2 مليار دولار، ومن المحتمل أن تستمر التجارة الالكترونية في النمو، وبشكل اكيد يستمر الناس في ارتداء الأحذية في المستقبل". رأى Tony Hsieh الرؤية والإمكانيات، واشترى الفكرة من خلال استثمار 500 مليون دولاراً، وسرعان ما أصبح المدير التنفيذي المشارك مع Nick.

تم إطلاق Zappos في البداية تحت اسم Shoesite.com ولكن سرعان ما تم تغييره الى شيء فريد من نوعه، تم اقتباس اسم الشركة من الكلمة الاسبانية "zapatos" التي تعني كلمة حذاء.²

ثالثاً: تطور شركة Zappos من 1999 الى 2016

20 عاماً 20 إنجازاً كيف نشأت Zappos من الأحذية فقط، كأى شركة مرت شركة Zappos بمراحل صعبة وتجاوزت عقبات كثيرة، حتى استطاعت رسم طريقها وكتابة علامتها التجارية باسم من ذهب.

1- المرحلة الأولى من 1999 الى ما بعد 2000:

في بداية عام 1999 قام Nick swinmurn بإنشاء موقع توزيع الأحذية عبر الانترنت ShoeSite.com، لكنه لا يزال يحتاج الى مستثمر لضخ الأموال، فقام Nick بالالتقاء برجل الأعمال الناجح

¹ Tony Hsieh, **Delivering Happiness a Path to profits, passion, and purpose**, grand Central Publishing, New York, USA, 2010.

² <https://www.iwdagency.com/blogs/news/zappos-success-story09/07/2021>

تونى هسىه ليقنعه فى الأخير للانضمام وتمويل المشروع. استثمر تونى 500000 دولار فى أعمال Swinmurn من خلال شركة شارك تونى فى تأسيسها مع ألفريد لين وأطلق عليها اسم Venture Frogs.

تحول موقع ShoeSite.com إلى Zappos.com، بغرض توسيع نطاق العلامة التجارية بما يتجاوز مبيعات الأحذية.¹ يمكن القول ان عام 1999، كان عاما متواضعا ولكنه مشجع، حيث بلغت مبيعاته ما يقارب 200000 دولار، بعد ان بدأت بشراء السلع مباشرة من المتاجر وتخزينها، ومع وصول Mossler، بدأت الشركة فى التحدث الى العلامات التجارية مباشرة من اجل تزويد مخزنها بالأحذية لتتطلق فى مستوى جديد وتزيد فى هامش أرباحها.

وفى مطلع 2000 وجدت الشركة نفسها تعاني من أزمة مالية، وفشلت فى إقناع المستثمرين الآخرين. هنا قرر تونى مواصلة التمويل من تلقاء نفسه. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يخفف من ارتياح نيك أكثر فأكثر فى العديد من القرارات، لا سيما فيما يتعلق بالجوانب الفنية ويصبح الرئيس التنفيذي المشارك. فى نفس العام، ضاعفت الشركة عمليا مبيعاتها بمقدار 10% لتصل إلى 1.8 مليون دولار.²

مع انفجار فقاعة الانترنت، لم تتمكن ZAPPOS من توفير دفعة الثانية من التمويل بعد العام الأول، بسبب نقص السيولة النقدية ومن اجل البقاء على قيد الحياة، أرسل Tony بريد الكتروني إلى موظفيه مع خطة عمل مدتها 9 اشهر، فى هاته الاثناء هنالك من قرر ان يستقيل، بينما عرض الآخرون تخفيض رواتبهم، كما أجبرت هذه الأزمة Tony على بيع ممتلكاته لإبقاء Zappos مفتوحة.³

2- المرحلة الثانية من سنة 2001 الى 2003:

كافتحت Zappos فى السنوات القليلة الاولى، حيث حققت مبيعات ولكن لم تكن تحقق أرباحا كافية. فتحطم فقاعة الدوت كوم اجبرت شركة Zappos على تسريح نصف موظفيها، لكن الشركة تعافت بحلول نهاية عام 2002، رغم أن مبيعات الشركة بلغت 32 مليون دولار لكنها مازالت غير مربحة. فى عام 2003،

¹ Joseph A.Michelli ,the Zappos Experience: five principles to inspire, Engage, and Wow, McGraw hill professional, 2011, p6.

² <https://nous-sommes-tous-des-entrepreneurs.fr/zappos-du-mvp-au-milliard/6/17/2021> 9:27 AM

³ Bryan Golden, Anusheel Pandey, James O'Rourke, Zappos.: An Experiment in Holacracy, Eugene D. Fanning center for business communication, Mendoza college of business, university of Notre Dame, 2017, p2.

افافاف الشركة قرارا بفرافز علامافا الفافرافة على ففقفم أفصف ففمة للعملاء؁ كان عليها الففكم فف سلسلة الففم بأكملاها من الامر الى الففففذ الى الفسلفم؁ وبادأف فف الافففاف بالمفزون بأكملا¹.

3- المرفلة الفالفة بفن سنة 2004 الى 2007:

فف سنة 2004 نقلف Zappos مفرها الرففسفف وعمليات مركز الاففال الى مافنة هفدرسون؁ نففادا. وفف نفس العام قامف "سففكوبا كابففال" بفصف مبلغ كبفر من الففد فف Zappos. كما افففاف Zappos أول مفر لها فف كففاف؁ وففور إجمالفف المففباعف فف Zappos الى أكفر من الضعف بففمة 184 مليون دولار². فف سنة 2005 قامف شركة Sequoia بزفافة اسفمافرافها فف Zappos الى ما مجومعه 35 مليون دولار. ثم انضم ألفرفد لفن؁ الشرفك المؤسس لشركة Venture Frogs؁ الى Zappos فف منصب المافر المالف. وحصلف Zappos على فافزة E-tailer للعام من قبل Footwear News. وففاعف إجمالفف مففباعف Zappos مرة أفرى الى 370 مليون دولار³.

وبحلول عام 2006 بادأف الشركة ففقق انفعاشا فففققفا وارفاها فففة كانت ففمة الفداول فرفبة من 600 مليون دولار. شعر نفف سوفنمورن بالملل فالشركة أصبح فففرها فونف بشكل ففد للفافة فقرر Nick مفاارة Zappos والذهاب للبحف عن مفاامراف فففة لففد مفعه بءف عمل ففارف من الصفر. فظل مالفا لجمالفف أسهمه⁴.

4- المرفلة الفرافة: ما بفن عام 2007 الى 2012:

ففى عام 2007 نمف Zappos بوففرة سرفعة ففا؁ مفاوزة فوفعاف إفرادات الشركة الفف ففدتها لهذا العام؁ ومع ذلك ففد أءف ركود عام 2008 الى فبابفئ النمو واضفر Hsieh الى فسرفح أكفر من 8% من الفوة العاملة؁ وففجر الإشارة الى انه فدم فزم فعوفضاف سففة للموظففن المفاأرفن بسرفح العمال. كان المخططون الاسفراففففون فف Amazon فراقبون Zappos لبعض الفوق؁ كان الرففس الفففففذفف ففف بففوس مفففعا ان امازون لم فكن المنصه المناسبة لففع الأحففة بسبب الففففد الفف ففطوف على الامر.

كان بففوس فف افصل ب Zappos لأول مرة عام 2005؁ لكن Hsieh أرف ان فبفف Zappos مسففلة؁ بعد فشل العرض المبكر ل Zappos أطلق بففوس سوقا للأحففة على الانفرفف Endless.com فدم الموقع الففد اسعار مففضة لكنه لم ففجح فف إعاقه نمو Zappos؁ فف ففزون ذلك وافصلف امازون مراقبة ففدم Zappos؁ بفا عن فووف فبابفئ فف النمو؁ فف ف ذلك فلال ففرة الركود العظفف سنة 2009؁ ففنها بادأف Zappos فف البحا عن مسففمرفن فاففففن. فواصلف امازون مع Zappos مرة أفرى؁ وفف 22 فوفلفة

¹<https://webcache.googleusercontent.com/17/06/202109:28>

²Joseph A. Michell, **Op.cit**, p6.

³ Joseph A. Michell, **Op.cit**, P7.

2009 أعلنت زابوس ان امازون استحوذت عليها في صفقة شاملة لبيع جميع الأسهم قدرت ب 1,2 مليار دولار، لقد كانت صفقة مربحة لكلا الطرفين، بحيث تلقت Zappos النقد الذي كانت بحاجة اليه، واحتفظت بجميع موظفيها، وسمح بالحفاظ على ثقافتها من خلال العمل بشكل مستقل. بالنسبة لأمازون قال الرئيس التنفيذي جيف بيزوس "Zappos هي شركة تركز على العملاء، نحن نرى فرصا رائعة لكلا الشركتين للتعلم من بعضهما البعض وخلق تجارب رائعة لعملائنا، أشعر بالضعف عندما أرى شركة مهووسة بالعملاء مثل Zappos انها تمتلك ثقافة فريدة تماما، لقد رأيت الكثير من الشركات، لكن لم أرى ابدا شركة مثل ثقافة Zappos، واعتقد ان هذا النوع الفريد من الثقافة ميزة مهمة للغاية"¹.

4. المرحلة الخامسة: من سنة 2013 الى 2016

قامت الشركة بتشغيل تجريبي في عام 2013 مع 150 عامل لنظام الHolacracy، وفي سنة 2014 عقد الرئيس التنفيذي للشركة اجتماع ليعلم جميع موظفيه ان الهيكل التنظيمي للشركة تم دفعه لصالح Holacracy².

استمرت Zappos في النمو تحت مظلة امازون وحقت أرباحا قدرها 54,5 مليون دولار سنة 2014، لاتزال Zappos اليوم تعمل كوحدة مستقلة عن امازون وهي حرة في وضع هيكلها التنظيمي الخاص، بناء على الوثيقة التي تعترف فيها امازون رسميا بتفرد ثقافة زابوس وواجب امازون في حمايتها، ومع ذلك فقد أثرت امازون على زابوس في بعض الجوانب، ففي عام 2012 تم تسليم اثنين من مستودعات التوزيع والتنفيذ لأمازون لتحسين الكفاءة التشغيلية³

في 24 مارس من سنة 2015 قام Tony Hsieh بنشر اعلان رسمي يعلن فيه عن التحويل والانتقال الكامل والالتزام بهيكل تنظيمي جديد وهو الHolacracy للشركة بحلول نهاية الشهر التالي، وكان يعرض Tony Hsieh صفقة لجميع الموظفين الغير موافقين مع خيار الشركة (مبلغ مالي مقابل مغادرة الشركة مع امكانية العودة لمدة 12 شهر. استمرت Holacracy في التطور في الشركة، وانتهت انتقالها الكامل في عام 2016⁴.

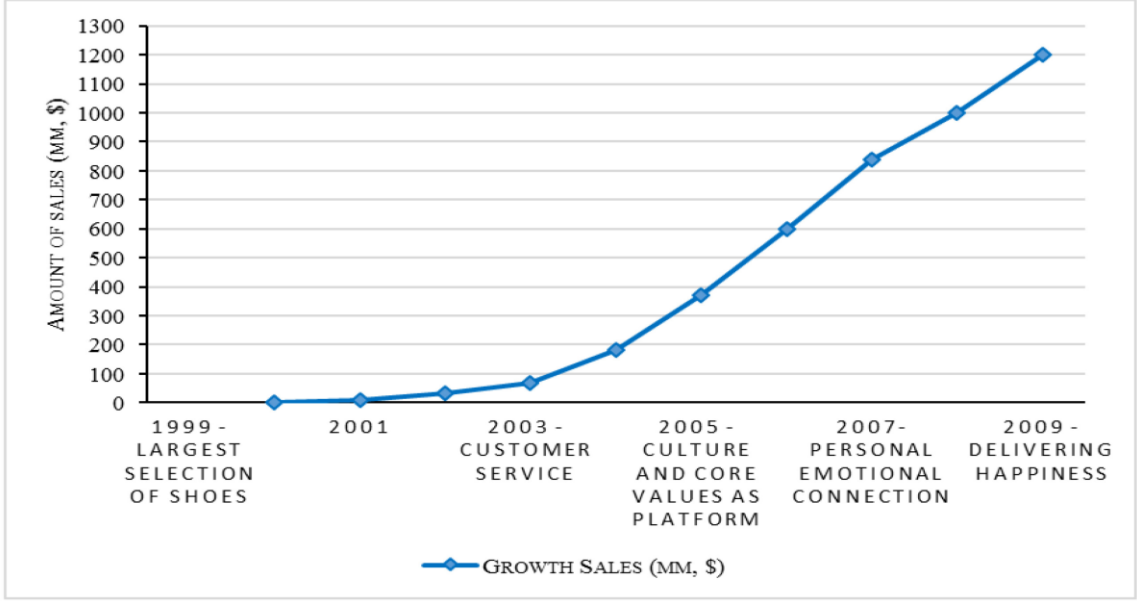
¹ Bryan Golden, Anusheel Pandey, James s. O'Rourke, **Op.cit**, p3, 4.

² <https://www.forbes.com/22:1214/06/2021>

³ Bryan Golden, Anusheel Pandey, James s. O'Rourke, **Op.cit**, p 4.

⁴ Fabrizio Lo Lacono, **Holacracy and the Zappos case: can management survive without managers**, master's degree management thesis, university of Ca'Foscari Venezia, 2020, P 91..

الشكل 05: الجدول الزمني لنمو المبيعات وتطور العلامة التجارية لشركة Zappos



Source : Alexandra Eremina, **Comparison of organizational structures-case Zappos**, Master's thesis, International business management, University of Oulu, 2017, P 40.

المطلب الثاني: رسالة ورؤية الشركة

يصف بيان رسالة ورؤية Zappos كل ما يريده العميل من أي شركة إن التركيز على التجربة التي يمكن للشركة السماح لعملائها بالاستمتاع بها جعل بالتأكيد Zappos خيارا مفضلا كمتجر للأحذية والملابس، لا عجب أن نمت الشركة لتصبح علامة تجارية عالمية في غضون 20 عاما فقط، وهو أمر فشلت العديد من الكيانات الأخرى في القيام به منذ عقود. وهذا يوضح مدى موقع Zappos الاستراتيجي مع رسالتها ورؤيتها الحالية التي تستغل أهم احتياجات العملاء "الجودة والخبرة".

أولاً: رسالة شركة Zappos

وهي بمثابة وصف للإجراءات التي ستنفذها الشركة لتحقيق الرؤية وهي: "تقديم أفضل خدمة عملاء ممكنة، من خلال تقديم خدمة Wow".

من خلال رسالتها تؤكد Zappos على مدى أهمية مستوى الخدمة التي تقدمها الشركة لعلامتها التجارية الشاملة، تضمن الرسالة بعض العوامل الأساسية مثل تحسين الحياة تدرك Zappos ان هناك العديد من الابعاد للتأثير الإيجابي على الناس وأحد هذه الابعاد منح العملاء جاذبية جمالية، فتعمل Zappos على

تزويد عملائها بأف شفة ىرغبون ففه فف مبال الأحذفة والمالبس فلا فوجد ما فنفقص العمل فف هفا النوع من الاعمال.

وبقلم أحد الموظفين رسالة Zappos: "رسالتنا هف ان نكون خبراء فف التسوق والمبفعات وأن نكون قادة الرسالة، نحن نسعى جاهدفن لففففر اللامبالاة الفف فمفص الففة من عالم الاعمال من خلال الجرأة على استعمال العقل وإلهام روح الفريق".¹

ثانفا: رؤفة شركة Zappos

إن ببان رؤفة Zappos هو "فقدفم السعادة للعملاء والموظففن والبائففن"، منذ بدافاتها كانت Zappos شركة مهبوسة بالعملاء وفتركز على ففقدفم خدمة Wow كما فسمفها، والذي برز فف رؤفئها، قادت هفه الرؤفة Zappos الى ففقدفم السعادة من خلال أربعة عناصر هف: الفارة وخدمة العملاء وثقافة الشركة والمفتمع.

ومع اسفمرار Zappos فف الفحول والفوسع، عملف على ضمان بقاء العناصر الأربعة فف قمة اهتماماتها وألوفئها فف عملفاتها الففارة.

ففبفق عن رؤفة المنظمة خصائص ممفةة مثل ففقق السعادة فالعلامة الففارة الفف أنشأفها Zappos ففمفحور حول فلفية اففافااا كل فرد ففعامل معه الشركة.²

الشكل 6: شعار شركة Zappos



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

¹ <https://mission-statement.com/zappos/#respond2021/07/09>

² <https://www.zappos.com/about/what-we-live-by> 07 JUIN 2021 19:18.

المطلب الثالث: تحليل SWOT لشركة Zappos

ان نجاح شركة Zappos يتعلق بقدرتها على استعمال استراتيجيتها لتجاوز نقاط الضعف والتهديدات التي تواجهها سواء من محيطها الداخلي او الخارجي، ولاكتشاف نقاط القوة التي تمثل ركائز للمنظمة التي يجب الحفاظ عليها وتقويتها، وكذا اكتشاف الفرص التي تسنح لها في محيط صناعتها، تحليل Swot للشركة يوفر رؤية للإجراءات الاستراتيجية اللازمة، ويمنحها سبقا استشرافيا لاقتناص الفرص الذهبية.

أولاً: نقاط القوة

تعد خدمة العملاء الممتازة نقطة القوة البارزة لشركة Zappos من خلال تفاني الشركة وموظفيها في تقديم أفضل تجربة ممكنة لعملائها، اكتسب Zappos سمعة طيبة كواحدة من أفضل بائعي التجزئة على الانترنت، كما تعتبر خدمة العملاء هي القيمة المضافة التي تمنح الشركة التفوق والاستمرارية.

وإذا ما تحدثنا عن شركة Zappos فلا بد لنا من الإشارة الى الثقافة الفريدة التي صنعتها والتي لها الفضل في صمود الشركة فهي من ترسم ملامح هوية علامتها التجارية وتمنح الموظفين والعملاء على حد سواء الثقة وطاقة إيجابية تدفع بهم للتمسك بها وتخلق الوفاء والإخلاص للشركة.

وبدأت الشركة مؤخراً في التركيز على القضايا البيئية مما يدل على أنّها شركة أخلاقية وواعية بيئياً وهذا شيء يبحث عنه المستهلكون عند اختيار علامة تجارية.

ثانياً: نقاط الضعف

هوامش الربح الضعيفة للشركة بالرغم من كونها قادرة على رفع نسبة الأرباح لكن سيتعين عليها حين اذن التنازل عن بعض قيمها الأساسية.

ومن بين نقاط ضعفها الإعلانات فZappos لا تقوم بالكثير من الإعلانات وتختار بدلا من ذلك الاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي، وفي آخر حملة إعلانية قامت بها "أكثر من حذاء" فشلت هاته الحملة فشلا ذريعا وقوبلت بنوع من الاستهجان من طرف الجمهور.¹

كما يعد الأمان مشكلة رئيسية في التسوق عبر الانترنت يهتم بها معظم المستهلكين.

ثالثاً: الفرص

¹ Raechel Brand, **Zappos: delivering happiness**, Zappos-Clonfont.net, 25 April 2018, p3,4

https://nanopdf.com/download/zappos-cloudfontnet_pdf 05juin 2021, 19 :38.

يعد توسيع خطوط الإنتاج فرصة ثمينة لشركة Zappos، فقد عملت الشركة على التوسع في خطوط الإنتاج مثل السلع المنزلية والاكسسوارات، مع ذلك لاتزال مبيعات الأحذية تحقق حوالي 80% من إجمالي المبيعات، سيؤدي التركيز على توسيع خطوط الإنتاج هذه الى تحقيق المزيد من الإيرادات.

تتمركز Zappos حاليا في الولايات المتحدة، قد يكون السماح بالتسليم الدولي فرصة لها، حيث تتمتع الشركة بعدد كبير من المتابعين عبر الانترنت لأنها شفافه ومنفتحة مع عملائها، وتستجيب لعملائها بشكل كبير، انها فرصة جيدة لـ Zappos لإصلاح بعض الاضرار التي الحقتها بها الإعلانات الأخيرة والمساهمة في الإعلان الناجح في المستقبل.

رابعا: التهديدات

لقد واجهت شركة Zappos وستستمر في مواجهة التهديدات التي تفرضها التغيرات في البيئة التي تنشط فيها، فقد يؤدي الانهيار الاقتصادي المحتمل مثل الركود الاقتصادي في عام 2009 الى انخفاض كبير في مبيعات الأحذية.

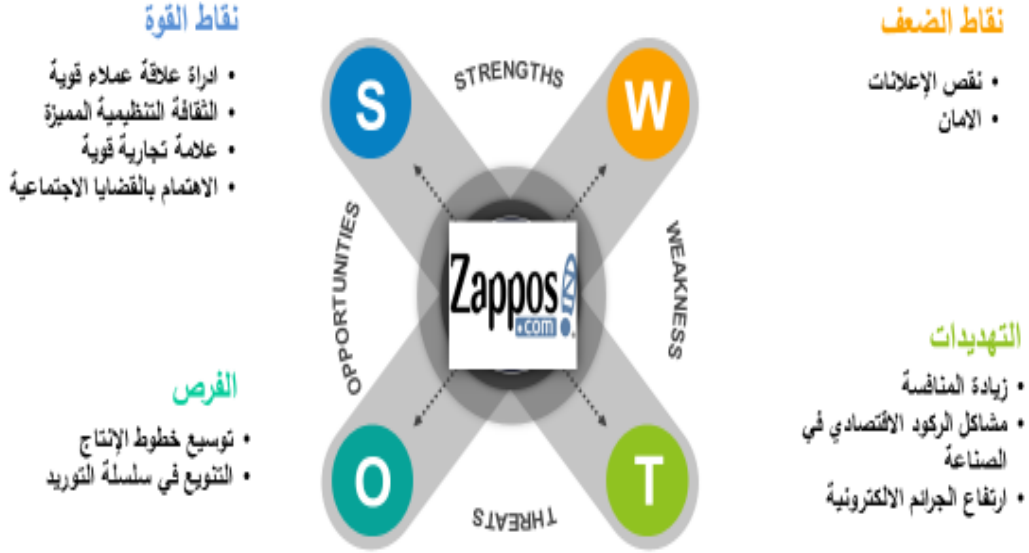
زيادة واشتداد حدة المنافسة في ظل عولمة الاقتصاد، فقد بدأت الشركات الأخرى في ملاحظة فائدة نموذج الاعمال الموجه لخدمة العملاء الذي تنتهجه Zappos وسعيهم لتقليده والتركيز أكثر على القيمة المضافة قد يشكل عائقا للشركة في المستقبل.

الارتفاع المحسوس في الجرائم الالكترونية يعد تهديدا بارزا لنشاط التجارة الإلكترونية، فيجب اتخاذ التدابير الوقائية وجعل الامن أولوية قصوى للشركة.¹

¹ Rachel Brand, *op.cit*, p 4,5.

الشكل 7: لفلفل Swot لشفرة Zappos

نموفل لفلفل Swot لشفرة Zappos



المصدر: من اعداد الطالبفن اعتمادا على Raechel Brand, Zappos: delivering happiness, Zappos-

Clonfont.net, 25 April 2018, p3,4

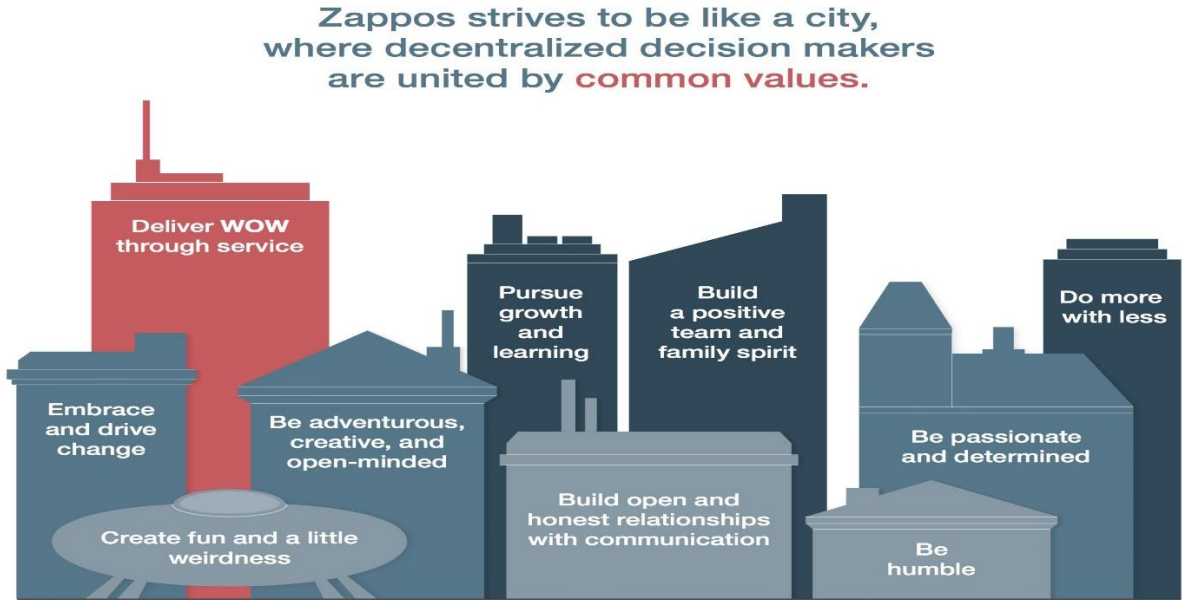
المبحث الثاني: تشخيص الثقافة التنظيمية لشركة Zappos

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

المطلب الأول: القيم العشر الأساسية

تعد القيم العشر الأساسية لشركة Zappos مصدرا هاما تتبثق منه ثقافة الشركة، وعلامتها التجارية، واستراتيجيتها في العمل، وأكثر من ذلك فهو أسلوب حياة¹ كما ورد على توني الذي أراد ان تصبح شركة Zappos كمدينة دافئة تقوم على القيم العشر لها.²

الشكل 8: يمثل القيم العشر الأساسية لشركة Zappos



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

¹ Tony Hsieh, **Delivering Happiness a Path to profits, passion, and purpose**, grand Central Publishing, New York, USA, 2010.

² safe enough to try: **an interview with Zappos CEO Tony Hsieh**, Mckinsey& company, 19 October 2017.

1. ابهار العملاء من خلال الخدمة Dilever Wow through service:

في شركة Zappos أي شيء يستحق القيام به بشكل مبهر، ان كلمة "ابهار" هي كلمة قصيرة بسيطة ولكنها تحمل العديد من المعاني خاصة بالنسبة للشركة، فلكي تبهر الآخرين، يجب ان تجعل نفسك مختلفا عن نظائرك، الامر الذي يعني فعل شيء مبتكر غير عادي. يجب على الموظفين في زابوس ان يفعلوا أشياء تتخطى ما هو متوقع، فالشركة تتوقع من كل موظف لديها ان يبهر العميل.

فلسفة Zappos ان تبهر العميل من خلال الخدمة والخبرة، وقررت الشركة ان علامتها التجارية لا تتعلق فقط بالأحذية والملابس، أو حتى بالبيع بالتجزئة عبر الإنترنت، بل ارادت بناء علامة تجارية كأفضل خدمة للعملاء وأفضل تجربة للعميل فهي تؤمن ان خدمة العملاء لا ينبغي ان تكون مجرد قسم، بل يجب ان تكون أولوية الشركة بأكملها.

تقوم الشركة باستقطاع معظم الأموال الموجهة للإعلانات المدفوعة واستثمارها بدلا من ذلك في خدمة العملاء، وتحسين تجربة العميل، وترك الموظفين يُسوّقون لها من خلال تواصلهم مع العملاء.

تقدم شركة Zappos خدمات شحن مجانية ذهابا وإيابا لجعل المعاملة التجارية سهلة قدر الإمكان، مع عدم تعريض العملاء لأي مخاطرة، حيث ان الكثير من العملاء يطلب الحصول على ازواج مختلفة من الأحذية للاختيار بينها فيجربها بكل راحة في منزله ويختار ما يعجبه ثم يرسل مالم يعجبه مرة أخرى مجانا.

2. اعتناق التغيير والسعي لإحداثه Embrace and Drive change

إنّ العمل في شركة Zappos يعتمد على الايمان بان التغيير امر دائم، يجب اعتناقه بحماس والتشجيع والسعي لإحداثه، لا تكن راضيا ابدا عن وضعك الحالي، فعلى مرّ التاريخ نجد ان الشركات التي تعثرت في طريقها هي تلك التي لم تستطع التكيف مع التغيير والاستجابة له بسرعة كافية.

فمثلا نجد Zappos كانت تبيع الأحذية ولكن للبقاء على قيد الحياة كان عليها تعديل هوية علامتها التجارية وتحويلها الى بائع تجزئة للملابس والاكسسوارات للرجال والنساء.¹

بعد التكيف مع متطلبات السوق اليوم جزءا طبيعيا من الاعمال واحتضان التغيير امر ضروري للغاية. أصبحت Zappos تنظر الى التغيير الدائم كجزء لا يتجزأ من ثقافتها. فقيم الشركة تحت الموظفين على القيام

¹ Tony Hsieh, Op.cit.

بتحسينات يومية لا يجب ان تكون هذه التحسينات هائلة لكن إذا ما تم التحسين فقط 1% بمعدل يومي والبناء عليه كل يوم فإن فعل ذلك سيعود على الموظفين والشركة بتأثير كبير.

3. خلق متعة وقليل من الغرابة Create Fun and a little Weirdness

من الأشياء التي جعلت Zappos مختلفة عن كل الشركات كونها تقدر المرح والتلطي بقليل من الغرابة، لطالما ارادت Zappos الخروج عن نص الشركات النظامية المملة لقد كانت تبحث عن بيئة عمل مرحة وممتعة تسودها روح الفكاهة، فبالنسبة للشركة التشجيع على الغرابة هي تشجيع الموظفين على التفكير بعيدا عن المألوف وأن يصبحوا، فعندما تمزج القليل من الغرابة مع التأكد ان الجميع يمرحون في عملهم، فسيصبح العمل مريحا لجميع الأطراف، وسيصبح الموظفون منخرطين أكثر في العمل الذي يقومون به، وستصبح الشركة ككل أكثر ابداعا.

فيمتتع الموظفون في الشركة بهاته القيمة فتجدهم عفويين في التعامل داخل الشركة، المكاتب مزينة كل على حسب ذوقه لا وجود للتقييدات، الموظفون ليسوا مقيدين أيضا ببدلات عمل رسمية، هذا ما خلق فعلا طابعا غريبا ومميزا لشركة Zappos.¹

4. المغامرة والابداع وتفتح العقل Be Adventurous, Creative, and Open-Minded

تعتقد شركة Zappos انه من المهم بالنسبة للموظفين والشركة كلها ان تتحلى بالجرأة والجراسة (وليس الطيش)، فتريد الشركة من الجميع الا يخافوا من المجازفة والا يخاف ومن ارتكاب الأخطاء، لأنه إذا لم يرتكب الافراد أخطاء، فلن يتطوروا ولن يحسنوا من أدائهم.

لقد وضعت Zappos خطة على المدى الطويل تهدف لتطوير مهارات موظفيها في اتخاذ القرار وتحسينها، عن طريق تشجيع الموظفين على ارتكاب الأخطاء، طالما انهم يتعلمون منها فهي لا تريد لموظفيها ان يشعروا بالرضا عن الذات وتقبل الوضع الراهن لمجرد ان هذه هي الطريقة التي تتم بها الأمور دائما، اذ يتوجب على الموظفين داخل Zappos ان يبحثوا دائما عن المغامرة والاستمتاع باكتشاف إمكانيات جديدة، من خلال التمتع بحرية الابداع في الحلول ، كل هاته الممارسات تنتهي بالحصول على موظفين يجيدون التعامل مع المواقف بعقل متفتح يدفع بهم نحو المغامرة والابداع في إيجاد حلول إبداعية غير تقليدية او بالأحرى التفكير خارج الصندوق.²

¹ Tony Hsieh, Op.cit.

² <https://www.zapposinsights.com/about/core-values6/24/2021> 8:32

5. السفا للنامو ولفعلم Pursue Growth and Learning

فا شركة Zappos فففر النمو على المسفوففن الشفصفا ولفمهنفا من الأمور المفمفة بالنسبة لملوظففاها، فمف المفم ان ففأأى المرء نفسه وان ففأرر نفسه، ولاف ففكون فا مكان او وفع لا ففشر ففا انه ففعلم، ففا فؤمن انه داخل كل موفظ فمكانياف أفأر فف من فلك الفف ففأفد انه فمفلكها، وهدفها هو مساففة موفظفاها على فأرفر هفف الفمكانياف. وففم هفا من خلال عمل مشفرك فعلى الموفظ فافه ان ففرفب فا الفأأى وفسوفع امكانيافه فف ففأأ ذلك.¹

فنفأم شركة Zappos لملوظففاها أفأر من 30 أورة فأرفبفا فا أساسفا الففاة، وعلم السعاففة ورفرها من الأورات الفف فرفع وففمفا فأراف الموفظفن وففسن من أفافم.

6. بناء علاقات صادقة من خلال التواصل Build open and honest Relationship with communication

إنها أأ فم القفم الفف فقوم عليها الففافة ففا فؤمن بان الصرافة ولففأف فؤسسان العلاقة القوفا، لانهما فؤفبان الى الففة ولافمان. ان العلاقات القوفا الففابفا الصاففة ولففأففة فعد سببا مفما فا فمفز Zappos عن بقفا الشركات الأأرى، ففأ ولفأ هافه العلاقات ففافة مبنفا على الففة المفبافلة بفن أعضاء فرق العمل فففة الفواصل السهل والسلس الفف ففأع عليه الشركة، ففأ أصبح الموفظون ففأفون الففوع فا الأفكار، ولافراء، ولففافات. فكلما كانت علاقاتك أفأر ففوعا ولففأاراف، فاف الفأففر الففابفا الفف فمفكك ففأفمه للشركة، ومن الأمور المفمفة لبناء العلاقات ان فكون فأارا على افراء فواصل فعال وصادق ولففأف.

ونظرا لنامو الشركة، فافأ أهمفا الفواصل بشكل كبفر، لأن الفمفع أصبحوا فا فاففة لفهم أورا فرقق عملهم بالنسبة للهدف الأفبر الفف فسعى الشركة لففأفقه. فقامف Zappos بفعل موفظفاها فسفرون عبر منطفة اسفقبال مركزفا عند ففولهم ورفوفهم من مبنفا الشركة على الرغم من ففوء الكففر من الأبواب المرفاة الموفوأة فا المبنى كمفارج، وففرفر الشركة بفعلها مفارج للفاوراء فقط، كل هفا فقط من اجل ففلق فرص أفأر للففاعل العرضفا بفن الموفظفن، كما ففأ فا نموآ الأورات الففرفبفا الفف ففأمها الشركة أورات على مفارات الفواصل.²

¹ <https://www.zappos.com/about/stories/core-values-five> 24 June 2021.

² Tony Hsieh, **Op.cit.**

7. تكوين فريق عمل إيجابي وروح اسرية Build a positive team and family spirit

بيئة العمل هي العمود الفقري لثقافة Zappos، فقد كان جل تركيزها في خلق بيئة عمل ودودة، ودافئة، وهذا ما سارت عليه الأمور دائما ففي الشركة نجد القادة أولئك الذين يمثلون قدوة، القادة الخادمون، الذين يعملون على خلق جو من التعاون والمشاركة بين أعضاء الفريق ويقدمون النصح والارشادات لهم دون توجيه الأوامر، وبهذا تشكلت في الشركة فرق عمل إيجابية يتخذون المبادرة عندما يلاحظون وجود مشاكل حتى يمكنوا فريق عملهم والشركة من النجاح.

والملاحظ ان معظم موظفي الشركة ليسوا فقط زملاء عمل بل تجد اكثرهم أصدقاء خارج الشركة يلتقون بصفة دائمة، هذه كانت البصمة الواضحة للروح الاسرية وبيئة العمل الدافئة للشركة التي خلقت روابط حقيقية بين أعضاء فرق العمل.

في معظم الشركات، يتطلب الدخول الى نظام الكمبيوتر الحصول على كلمة مرور سرية، اما في Zappos، يتطلب الامر خطوة إضافية أخرى، يتم عرض صورة لموظف يتم اختيارها عشوائيا، ويتم منح مستخدم الجهاز ثلاثة أسماء ليختار منها الاسم الصحيح لصاحب هذه الصورة، وبعد ذلك يتم عرض الملف والسيرة الذاتية لهذا الموظف، حتى يعرف الجميع المزيد عن بعضهم البعض.

8. فعل الكثير بالقليل Do more with less

دائما ما كانت شركة Zappos مثلا حيا على القدرة على فعل الكثير بالقليل، فبدايتها كانت مجرد فكرة عابرة في خيال مؤسسها الذي مل وتعب في البحث عن زوج من الأحذية، ومن هاته المشكلة البسيطة نمت وتطورت شركة أصبحت تكتسح سوق البيع بالتجزئة على الانترنت، فدائما ما ركزت الشركة على عملياتها التجارية، فهي تؤمن بالعمل الشاق وبذل المزيد من الجهد لإتمام المهام، والعمل على التحسين المستمر لاكتشاف أفضل الطرق التي تؤدي بها المهام على أكمل وجه.¹

9. الحماسة والإصرار Be passionate and determined

الشغف هو الوقود اليومي الذي يجعل كل شيء يعمل في Zappos جنبا الى جنب مع المثابرة والتصميم، تخلق هذه القيم معا موقفا إيجابيا من التفاؤل والواقعية التي تلهم الافراد دائما للبحث عن فرص جديدة²

¹ Tony Hsieh, Op.cit.

² Fabrizio Lo Lacono, Op.Cit, P 91.

10. التواضع Be humble

التواضع قيمة تعلمتها الشركة اثناء مضيها قدما وتطورها، فبغض النظر عن المكانة التي وصلت اليها او ما حققته يجب احترام الاخرين وان لا نستعلي عليهم.¹

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية لشركة Zappos

بالإضافة الى القيم العشر المميزة للثقافة التنظيمية لشركة Zappos نجد أيضا مجموعة من المعتقدات والافتراضات التي يؤمن بها افراد المنظمة وينشرونها ويتمسكون بها، وهي من اهم المكونات التي أعطت لثقافة الشركة الهوية والشخصية التي هي عليها.

اولا: المعتقدات التنظيمية

اهم معتقدات شركة Zappos هي بناء علامة تجارية تدور حول كونها الأفضل في خدمة العملاء. بدأ الاهتمام بخدمة العملاء أولا في إيجاد موظفين مناسبين لتوظيف في مركز الاتصالات في الشركة ، قد يعتقد الكثير من الناس انه من الغريب ان تركز شركة الإنترنت بشكل كبير على الهاتف بحيث ان حوالي 5% فقط من المبيعات تتم عبر الهاتف لكن في المتوسط يقوم العملاء بالاتصال مرة واحدة على الأقل في وقت ما، وإذا تم التعامل مع المكالمات بشكل جيد، فتصبح فرصة لخلق تأثير عاطفي وذاكرة دائمة، فبهذا تتلقى الشركة الالاف من المكالمات الهاتفية ورسائل البريد الالكتروني كل يوم، وتتنظر الشركة الى كل واحدة من هذه الاتصالات فرصة لبناء علامة Zappos التجارية لتكون أفضل خدمة عملاء.

ومن اهم المعتقدات السائدة بالشركة نجد اعتقادهم كون الشركة عبارة عن مدينة يتفاعل فيها الافراد ويتعايشون في جو تسوده الروح الاسرية العالية، وروح المرح والدعابة.

انها شركة تؤمن بأن أفضل طريقة لبناء علامة تجارية على المدى الطويل هي في "الثقافة". Zappos هي شركة تؤمن أنها إذا فُهمت الثقافة بشكل صحيح ، فإن معظم الأشياء الأخرى ، مثل خدمة العملاء الرائعة، أو بناء علامة تجارية رائعة طويلة الأجل ، أو موظفين متحمسين، والعملاء سيحدثون بشكل طبيعي بمفردهم.²

ثانيا: التوقعات التنظيمية

توقعات القيادة من الموظفين نجد فلسفة شركة Zappos تركز على الافراد كأصول، ورؤية الشركة بالنسبة لجميع الموظفين هي البدء من مستوى القبول، حيث ان الشركة تقدم التدريب والتوجيه اللازم، ومن جهة اخرى

¹ Tony Hsieh, Op.cit.

² <https://www.cram.com/essay/Organizational-Culture-Of-Zappos/FJJJGDA6AR62021-06-16>

تؤمن الشركة بأنه بداخل كل موظف امكانيات اكثر حتى من تلك التي يعتقد انه يمتلكها¹، كما ان الشركة تتوقع من موظفيها زيادة مستويات الابداع والابتكار والمبادرة، وتحقيق استجابة افضل للقرارات المتخذة، تحقيق مرونة تنظيمية كبيرة، والوصول الى مستوى مشاركة و دافعية كبيرة². وأهم التوقعات التي تسعى الشركة لها هي التناسق التام بين الموظفين والعملاء، هذا التفاعل المباشر هو اساس خلق العلاقات بين العملاء والمنظمة. اما توقعات الموظفين من القادة ان يتعامل القادة مع الموظفين بكل احترام والايمان بقدراتهم، وان يقوم القادة بمعالجة العوائق وتمكين فرق العمل من النجاح³، ومن جهة اخرى يجب العمل على ازالة جميع الحواجز الهيكلية بهدف الوصول الى مستوى مشاركة ودافعية كبيرة من طرف الموظفين، وبمنح القادة العاملين السلطة التي يحتاجونها من اجل انجاز مهامهم⁴. بالإضافة الى تمكين موظفي خدمة العملاء والوثوق بأنهم يقدمون خدمة ناجحة، والتخلص من العملاء الجشعين او الذين يسيئون معاملة موظفي خدمة العملاء⁵.

ثالثا: الطقوس والاعياد التنظيمية

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

هناك برنامج صارم ومدته خمسة أسابيع مليء بدروس خدمة العملاء والاختبارات وردود الفعل المستمرة. تقدم أيضاً الشركة مساعدة لطيفة لأنشطة بناء الفريق وحفلات الرقص العشوائية.

بعد كل هذا العمل الشاق، نعتقد أن الفصل يستحق حفل تخرج ملحمي للغاية، ونحاول أن نفعل ذلك بالضبط. الأوتار السخيفة، والأبواق الهوائية شائعة في جميع حفلات التخرج لدينا⁶. ان القيم الأساسية في شركة Zappos هي بمثابة الطقوس⁷. فمثلا نجد قيمتان من القيم الأساسية العشر لـ Zappos هما "بناء فريق إيجابي وروح

¹ Tony Hsieh, **Op.cit.**

² نسيم بوقال، الإدارة الذاتية كمرتكز للنجاح المستدام في المنظمات المعاصرة: دراسة حالة نموذج الهولوكراسي في شركة زايبوس، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 7، العدد 1، مارس 2021، ص 143

³ Tony Hsieh, **Op.cit.**

⁴ نسيم بوقال، مرجع سابق، صفحة 143.

⁵ Tony Hsieh, **Op.cit.**

⁶ <https://www.zappos.com/about/stories/the-zappos-oath-and-graduating-classes-159-16016/06/2021> 23:52:50

⁷ <https://www.coursehero.com/file/74958901/Zappos-is-an-online-shoe-and-clothing-retailer-store-with-a-call-center-based-in-Las-Vegasdocx/> 16/06/2021 23:53

عائلية" و "القيام بالمزيد بأقل". "تؤديان الى بدء برنامج Holiday Helper. بدأ البرنامج في 2005 وكان مستوحى من United Parcel Service التي فعلت شيئاً مشابهاً خلال فترة العطلة.

كما أطلقت الشركة برنامجاً موسيقياً يسمى Strum for the Sole، والذي يسمح للعمال بالخروج فيما يسمى بغرفة المربي التابعة للشركة، وهي مساحة في مكتب Zappos في لاس فيغاس مجهزة بالأدوات.¹

رابعاً: القصص والاساطير

من اهم القصص الراسخة في شركة Zappos هي قصة النشأة، التي جاءت على لسان المؤسس نيك اتذكر انني كنت اعتقد ان شراء زوج من الاحذية ليس بالأمر الصعب للغاية، ولكن بعد المرور بمحل تلوى الاخر، ومركز تجاري بعد الاخر، لم أستطع العثور على زوج الاحذية الذي أريده، وذلك رغم انني لم أكن اعيش في مدينة صغيرة بالولايات المتحدة.

فاذا كنت لا أستطيع العثور على زوج احذية جيد في منطقة خليج سان فرانسيسكو، فما حجم المعاناة التي يواجهها الناس في مناطق اخرى؟

في ذلك الوقت كان هناك فقط مجموعة محلات صغيرة تقوم ببيع الاحذية، فلذا فكرت: لم لا انشئ مكانا واحدا لبيع الأحذية عبر الانترنت.²

خامساً: الإبطال

توني هسيه، الرئيس التنفيذي السابق لشركة Zappos الذي توفي الأسبوع الماضي عن عمر 46 عاماً، لم يترك إرثاً في ثقافة المكتب في Zappos فقط، ولكن حول كيفية رؤية أصحاب العمل لثقافة مكان العمل بشكل عام.

خلال فترة عمله التي استمرت 20 عاماً على رأس متجر التجزئة عبر الإنترنت، عزز هسيه جهوده في مجال ثقافة المكتب، وتبنى امتيازات نادرة للموظفين وصاغ سياسات غير تقليدية لتعزيز الابتكار والإنتاجية. جعلت جهوده "ثقافة المكتب" جزءاً من مفردات الأعمال وألهمت عدداً لا يحصى من الشركات الأخرى لتبني استراتيجيات مماثلة حول مشاركة الموظفين.

¹ <https://hrexecutive.com/how-tony-hsieh-inspired-a-focus-on-workplace-culture>16/06/2021 23:55/

² Tony Hsieh, **Op.cit.**

اشتهر Hsieh بوضع ثقافة إيجابية كأولوية قصوى في Zappos، وازدهرت الشركة بسبب ذلك". "لقد صمم شركة تتمحور حول الإنسان وتدافع عن الاحتواء واللياقة، وكانت النتيجة تقييمًا بقيمة مليار دولار وخدمة عملاء هي الأفضل في فئتها وعلامة تجارية يطمح إليها كل سوق تقريبًا".

تبنى هسيه بشكل خاص نظام الإدارة الذاتية المسمى Holacracy، والذي تم تصميمه لإنشاء مكان عمل ديناميكي حيث يكون لكل شخص صوت ولا تخنق البيروقراطية الابتكار. بالنسبة إلى Hsieh و Zappos، كان هذا يعني أن موظفي الشركة البالغ عددهم 1500 موظف يحددون وظائفهم الخاصة، والمديرون غير موجودين، ويضع الموظفون أجندتهم الخاصة ويقررون المشاريع التي يعملون عليها.¹

المطلب الثالث: نوع الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي المطبقة في Zappos

يتحدد نوع الثقافة السائدة في الشركة بناء على نظام الاتصالات المعمول به ومدى تبني الافراد للعمل الجماعي، وطبيعة الهيكل التنظيمي السائد في المنظمة الذي بدوره يحدد طبيعة عملية صنع القرار.

أولاً: الثقافة الابداعية في شركة Zappos

إن تطبيق القيم الأساسية العشر لشركة Zappos يمنحها في النتيجة بيئة عمل وثقافة إبداعية متشعبة بالمرونة والتغيير والانفتاح، حيث يعتقد الرئيس التنفيذي Tony Hsieh أن هذه القيم توضح ثقافة الشركة المبتكرة، التي تشجع بشكل صريح على تبني التغيير وقيادته والتخلي بالمخاطرة والابداع والتفتح.²

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

¹ <https://hrexecutive.com/how-tony-hsieh-inspired-a-focus-on-workplace-culture16/06/2021-23:56/>

² Henk vobberda, Frons Van Den Bosch, and Kevin Heij, **Reinventing Business Models how firms cope with disruption**, First Edition, Oxford University press, United Kingdom, 2018, P14.

³ Jamie R. Burke, **Com250-Intro to organizational communication**, Arizona State University, 29 April 2016, P 3,4. بتصرف.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لشركة Zappos

طوال فترة نمو الشركة، ظلت Zappos تعتمد الهيكل التنظيمي الهرمي حتى عام 2014، كانت مناصب الإدارة العليا هي نفسها خلال الأربعة عشر عاماً الأولى من وجود الشركة، في حين تمت الإضافة في المستويات الدنيا من التنظيم نتيجة لتطور Zappos، على الرغم من اعتمادها مبدئياً التسلسل الهرمي، دائماً ما كانت Zappos تعتبر أن لديها نظاماً تنظيمياً مسطحاً يبسط عملية اتخاذ القرار¹. ولكنه لا يزال غير قادر على تحقيق الرضا في مكان العمل، يعتقد Tony أن الهيكل المسطح لا يوفر الحرية الكافية للموظفين (...). خاصة وأن Zappos كانت تتوقع أن تنمو بشكل مستمر، والهيكل التنظيمي الحالي لن يلبي احتياجات وتوقعات العملاء بالخدمة الغير عادية، حينها انجذب Hsieh الى قدرة Holacracy على تحويل الشركة لتصبح أكثر مرونة وابتكاراً².

تعد ال Holacracy ممارسة شاملة تتضمن هيكل وإدارة المنظمة، حيث تحل محل نموذج الإدارة الحالي المرتكز على التنبؤ والرقابة والإدارة من الأعلى الى الأسفل، وذلك من خلال طريقة جديدة لتحقيق السيطرة عن طريق توزيع السلطة في جميع أنحاء الشركة، مما يمنح الافراد والفرق مزيداً من الحرية لإدارة أنفسهم ذاتياً أي حرية اتخاذ القرار، التغيير، الابداع الابتكار، مع الحفاظ على مواكبتهم لأهداف المنظمة³.

وفي إطار الحفاظ على ثقافة الشركة، وفي خطوة تهدف الى زيادة تمكين الموظفين وتشجيع الابتكار، أرسل Tony بريداً الكترونياً لكل افراد المنظمة، يحمل في طياته قرار التحول الى نظام الإدارة الذاتية بعد تجربته لمدة عام في الشركة " ان نظام ال Holacracy هو نظامنا الحالي المعمول به للمساعدة في انتقالنا الى التنظيم الذاتي (...). هدفنا جعل Zappos منظمة ذاتية التنظيم بالكامل، وذاتية الإدارة من خلال الجمع بين مجموعة متنوعة من الأدوات والعمليات المختلفة". هذه خطوة جديدة ومثيرة وجريئة لـ Zappos، مثل كل الخطوات الجريئة التي قامت بها في الماضي، يقول Hsieh إنه امر تجرؤ فقط Zappos على تجربته، نظراً لقيمنا الأساسية وثقافتنا كأساس لما نقوم به، فأنا شخصياً متحمس لكل الابداع المحتمل وطاقة موظفينا الذين ينتظرون فقط البيئة والهيكل المناسبين ليتم فتحهما وإطلاق العنان لهما.

على الرغم من صعوبة التكيف مع هيكل الاجتماعات الجديد، فإن الفوائد المحققة بسبب Holacracy عديدة، فقد دفع هذا النظام الافراد في الخطوط الامامية لان يصبحوا مسؤولين عن انجاز مهمة ما، مع حرية تقرير

¹ Alexandra Eremina, **Comparison of organizational structures-case Zappos**, Master's thesis, International business management, University of Oulu, 2017, P43.

² Saw yen yew, **Holacracy in action: Zappos Experience Replicability**, Final thesis Master's Degree in business administration; University Ca'Foscari Venezia, 2018/2019, p58.

³ نسيم بوقال، مرجع سابق، ص 148.

كيفية القيام بذلك، هذا الشرط خلق مشاركة أكثر نشاطا من السابق، والتزاما جادا بالقيام بالمهام الموكلة الى الموظفين.

لقد جعلت الهولوكراسي الشركة تتحرك بشكل أسرع في اتخاذ القرارات، قادتها لتنفيذ إجراءات حقيقية وفورية، أدت لشعور موظفي الشركة بالغياب التام للبيروقراطية. سمحت هذه الحالة الجديدة لشركة Zappos بالابتكار بشكل أسرع كما كان لها تأثير كبير على رضا العملاء، حيث أصبح بالإمكان التفاعل مباشرة مع العميل دون الرجوع الى القيادة فلموظف الاتصالات السلطة في اتخاذ القرار المناسب مع الحفاظ على الاهتمام والرعاية المعتادة في إرضاء العميل وسعادته.

كما منح هذا النموذج الشفافية العالية والوضوح المقدمين في منصة Glass Frog بحيث يتمكن كل افراد المنظمة من متابعة حالة العمل الجاري بدقة.¹

¹ Livia serrini, **rethinking organizations: The Holacracy practice an empirical analysis to assess the performability of the practice small-medium and large-sized companies: ARCA and Zappos cases**, thesis of Master's degree, department of international management of corporate strategies, Luiss Guido Carli, 2017/2018, p 59,60.

المبحث الثالث: الركائز الأساسية لثقافة شركة Zappos

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

الشكل 9: المحركات الخمس لثقافة شركة Zappos



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

المطلب الأول: القيادة الملتزمة

أهم مفتاح لبناء ثقافة قوية في Zappos هو ان يكون لديك الرئيس التنفيذي والقادة في جميع أنحاء المنظمة ملتزمين بخلق الثقافة الصحيحة، إذ يتم تدريب القادة في Zappos على أهمية الثقافة ومشاركتها، ويتم حثهم على تمكين الموظفين لاتخاذ القرارات المهمة والابداع في حل المشاكل التي قد تواجههم، كما قد أدى نظام الهولوكراسي المطبق في الشركة الى التقليل من سلطة المديرين وزاد من تمكين الموظفين لتقديم أفكارهم ووجهات نظرهم¹.

¹ D.D. Warrick, John F. Milliman, Jeffery M. Ferguson, **building high performance cultures**, organizational Dynamics, Volume 45, Issue 1, 2016, P2,3.

إن دور القفاة الفقلففة واضف الى فء ما: فهم الاعمال وما فمفرزف عن المنافسفن؁ ضف الرؤفة والاهداف الصففة الفف ففعل الشركة ففماشف مع فوفهاتها؁ ثم ضف اسفراففففات واضفة فسمف للموظففن بالفنفذ الففال. لكن الامر فففلف فف Zappos إذ ففوق المزفد؁ ففوق من قافتها أن فلفموا وفففروا وففهوا الموظففن لفصفف المنظمة أففل؁ لذا فإن الموظففن داخل الشركة ففوقون من القافة فف Zappos أن ففهموا بهم؁ من أجل ففقم رفاهففهم؁ ففوقون منهم أن ففكونوا أذكفاء عاطففا وأن ففواصلوا معهم؁ لفس ففقط بشأن الأمور الففارففة الفف ففساعدهم فف انجاز عملهم وإنما بففرفة ففبنف الفواصل العاطفف الشفففف.

ان القافة فف شركة Zappos فعملون ففبا الى ففب مع الموظففن وفقودونهم من الفلف؁ انهم قفوة عظفمة لفقافة Zappos والقفم الأساسية؁ فإن فكون قائفا فف شركة Zappos ففطلب الامر أن فكون أكثر انففا؁ وان ففلف بالفرونه والسلاسة فف افخاذ القارراف المناسبة والفلف بالشفاففة والفافول. ففب على القافة الافراط فف الفواصل؁ فلفالما كان الافصال مهما لكنه أكثر أهمفة فف ثقافة عمل Zappos؁ كما ففوجب على القافة فف الشركة فلق مسافات آمنة فمكن فرق عملهم من اففنام فرص الففاح.¹

ولا فففى علفنا الفور الففال الفف لعبه القائف الففولفف Tony Hsieh فف ففول شركة Zappos الى شركة صدففة للعملاء والموظففن؁ فقد عزز Tony بفئة من الاسفرخاء والمففة والشفور بأن فملائف فف العمل هم افراد الاسرة الممفدة؁ فقد سار وفا لرؤفة Schien على أن الفقافة والقفاة وفهان لعملة واحدة لا فمكن فهم أحفهما فون الآخر؁ فقاف بنفسه الشركة للالفزام بالقفم الأساسية الفف فم وضعها بناء على اسفطلاع آراء الموظففن؁ ونقل رؤففه الواضفة عن مءى أهمفة الفقافة والعمل علفها الى الموظففن.

من الملمه فقا العفش فف بفئة ففم ففشفب ففمف الموظففن على أن ففكونوا على ففبفهم؁ لقد اسفغرق فونف وفا فوفلا لمعرفة القفم الأساسية من اجل فقافة ففظمفة فاففة؁ لقد ففج القائف Tony Hsieh فف انشاء مكان عمل ففشر ففم ففمف الموظففن براحة فامة والاسفمفاع بالفو الإبءاعف والفو والفر والاهم من ذلك كله الفو الملمه فف مكان العمل؁ فقد أصبح الموظفون لا فذهبون للعمل فقط؁ ولكن للاسفمفاع بالفرفة الى ابءاعهم اللانهافف.

هذه أشفاء ففب على القافة مراعائفها إذا كانوا فرغبون فف إنشاء فقافة ففظمفة فاففة وفعالة.²

¹ Chris Peake, **the role of leadership-8 things leaders must do**, Zappos.com, 28 August 2020, <https://hatch.apps.zappos.com/evolve/the-role-of-leadership> at 14/06/2021 19:17

² Tram, S.K, **Google: A reflection of culture, leader, and management**, International journal of corporate social responsibility, vol 2, Num 10, 2017.

الشكل 10: تطبيقات القيادة في شركة Zappos

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

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

المطلب الثاني: استراتيجيات شركة Zappos لتعزيز ثقافتها

تميزت استراتيجية Zappos بالتركيز على العملاء بصفة هستيرية فقد كان كل تركيزها على تحقيق سعادة العملاء وهي الرؤية التي تتبناها المؤسسة، ومن جهة أخرى فان استراتيجية التمسك بقيمها الأساسية امر ناتج عن ايمان افراد المنظمة بهاته القيم وادراكهم مءى أهميتها، لقد ساهم هذا بالتأكد في رسم توجهات الشركة الأساسية وتعزيز ثقافتها.

أولاً: ممارسة القيم الجوهرية لشركة Zappos

يتم التعبير عن ثقافة Zappos وتعريفها من خلال القيم العشر الأساسية التي تطرقنا لها في المبحث السابق، هاته القيم تم تطويرها وتنقيحها بمشاركة نشطة من القادة والموظفين على مءى عدد من السنوات وتم تدوينها عام 2010. في Zappos يتم اخذ القيم الأساسية على محمل الجد من قبل القادة والموظفين على حد سواء، تمتلك معظم الشركات قيما أساسية، لكنها لا تلتزم بها في الحقيقة، فرما تتعلم منها التوجيه في اليوم الأول لكن مع مرور الوقت تصبح هاته القيم مجرد لوحات وملصقات معلقة على جدران الشركة،¹

¹ D.D. Warrick, John F. Milliman, Jeffery M. Ferguson, **op.cit**, p 3,4.

على عكسها نجد ان القيم الأساسية لشركة Zappos تختلف عن غيرها من الشركات من ناحيتين، كونها قيم غير تقليدية، وكون هاته القيم الأساسية تخلق اطارا لاستراتيجية الشركة، ويتجلى ذلك في رفاهية ورضا عملائها وموظفيها¹.

اصبح تطبيق القيم الأساسية للشركة أسلوب عيش لها أكثر من كونها مجرد قيم تغرد لها الإدارة، فبينما تقوم معظم مراجعات الأداء السنوية حول مقاييس الأداء، فإن مراجعات Zappos تكون اعتمادا على القيم الأساسية لها فمثلا تقيس تحسن الموظف من خلال جودة عرضه لقيمه الأساسية كمدى احتضانه وقيادته للتغيير، كما يتجلى تطبيق القيم الأساسية في عملية التوظيف فيتم تصنيف المتقدمين للوظائف في شركة Zappos على أساس درجة فهمهم وتجسيدهم للقيم الجوهرية المشتركة، فإذا لم يتفاعل الافراد بشكل إيجابي مع قيم الشركة لا يتم توظيفهم².

ثانيا: استراتيجية التركيز على العملاء

ما الذي يجعل الشركة تمتلك خدمة جيدة وعلامة تجارية موثوق بها، وعملاء مخلصين باستمرار؟

بالنسبة الى Zappos الامر برمته يتعلق بتجربة العميل، لقد بنت Zappos علامة تجارية مليئة بالعملاء المخلصين الذين تحولوا الى معجبين، في الواقع تأتي 75% من المبيعات من العملاء العائدين، لا يقتصر الامر على الولاء لشركة Zappos بل انهم مُسوّقون ومُروّجون للعلامة التجارية Zappos، فتشير الإحصاءات الى ان 44% من العملاء الجدد سمعوا عن زابوس عبر كلمات نقلها عملاء، لأن خدمة العملاء تتحدث عن نفسها، فالقوة التجارية الكامنة في فريق وكلاء Zappos الذين يقدمون خدمة مذهلة للعملاء، حيث يزدهر هؤلاء الوكلاء في ثقافة كالتى تملكها Zappos، ثقافة تشجع على التمكين، حيث تشجعهم على القيام باتصالات مستمرة مع الأشخاص الذين يتواصلون معهم كل يوم³.

يتم تقديم خدمة العملاء الرائعة من قبل فريق ولاء العملاء (CLT) على الخطوط الامامية، حيث يتواصل الفريق بصدق مع العملاء عبر الهاتف والدرشة والبريد الالكتروني، يشار الى هذه القاعدة في احدى قيم الشركة الرئيسية "إبهار العملاء".

¹ <https://danielsethics.mgt.unm.edu/pdf/Zappos%20Case.pdf>, at 15/06/2021,00:17

² Kelly wolske, **set the stage for success hiring for culture fit: Zappos**, business action guide, <https://www.broughton-consulting.com/wp-content/uploads/2017/06/Zappos-Hire-for-Culture-Fit-Copy.pdf> at 15/06/2021.

³ Sallym, The customer service strategies behind Zappos success, <https://sharpencx.com/blog/zappos-customer-service/15/06/2021>.

تضمن استراتيجية خدمة العملاء في Zappos في سهولة العثور على معلومات الاتصال فالرقم الخاص بخدمة العملاء تجده بشكل واضح في كل موقع من مواقع الشركة الالكترونية، كما تتمتع استراتيجيتها بالمكالمات الغير محدودة، حيث لا يتم تحديد مدة الاتصال للموظفين ولا النص الذي يجب التحدث به، فللموظف الحرية التامة في المدة التي يحتاجون اليها في خدمة العميل، كما يتمتع ممثلوا خدمة الهاتف بالودية والتعاطف.¹ يمثل مركز الاتصالات في Zappos أفضل طريقة لتمثيل استراتيجيتها المرتكزة على العملاء، انها محرك لثقافتها، يعمل مركز الاتصال على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع، بحيث يكون متوسط وقت انتظار العميل 20 ثانية فقط، وعلى سبيل المثال يتم تشجيع الموظفين على مساعدة العملاء في العثور على حذاء حتى لو لم يكن متوفرا في متجر الشركة، هناك العديد من القصص الأسطورية في Zappos التي تهدف الى تعزيز ثقافتها، فقد سجلت الشركة أطول مكالمة مع العملاء مدتها 10 ساعات لشخص واحد.

لقد تم فعلا تصميم الثقافة في Zappos لتكون متوافقة بشكل وثيق من خلال تنشيط وتمكين الموظفين لتقديم خدمة عملاء استثنائية.²

¹ Roxanne Warrin, **10 things to know About Zappos customer service**, , About Zappos.com,2020, <https://www.zappos.com/about/stories/customer-service-things-to-know>,15/06/2021, 19:19.

² D.D. Warrick, John F. Milliman, Jeffery M. Ferguson, **op.cit**, p 4.

المطلب الثالث: تأثير ممارسات شركة Zappos على الثقافة التنظيمية

تقوم شركة Zappos بحزمة من الممارسات والإجراءات التي تخدم وتساهم في تبني ثقافة المنظمة، وتساهم في تعزيز فهم وإدراك الموظفين للقيم التي تقوم عليها المؤسسة.

أولاً: ملائمة الممارسات الموجهة للموارد البشرية في Zappos مع ثقافتها

الموظفون الأكثر سعادة يقودون إلى علاقات قوية وإلى أعمال تجارية أكثر ربحية لظالما كانت هذه رؤية وفلسفة الرئيس التنفيذي Tony Hsieh، لقد تم تصميم جميع القيم الأساسية لشركة Zappos لمنح الموظفين حرية ومساحة أكثر وقدرة على اتخاذ القرار "أن يكونوا مغامرين ومنفتحين" "أن يكونوا شغوفين مصممي العزم ومتواضعين" "أن يعتنقوا التغيير وبصنعوه" "أن يبنوا روح العائلة"، بالإضافة إلى هذا كان يتم تشجيع القادة على قضاء 10 إلى 20% من وقتهم في التواصل مع الموظفين خارج العمل¹، ان فتح قنوات الاتصال مع الموظفين مكون مهم لثقافة شركة Zappos، فالشركة تقوم بنشرات إخبارية شهرية عبر إيميل الشركة تدعو فيه الموظفين لطرح انشغالاتهم وتساؤلاتهم مهما كانت، ثم يتم تجميعها والاجابة عليها ومن ثم ارسالها بحيث يطلع كل الموظفين عليها، ومن حين لآخر توزع استبانات على الموظفين لقياس مدى رضاهم. فيما يخص تطوير وتنمية قدرات الموظفين فلدَى Zappos رؤية طويلة المدى لتوفير برامج التدريب والإرشاد اللازمين للموظفين، هاته الدورات تسمح للموظف المبتدئ بتحقيق منصب قيادي في غضون خمسة إلى سبعة سنوات، تقدم Zappos لموظفيها أكثر من 30 دورة تدريبية في أساسيات القيادة وعلم السعادة وغيرها. كما توفر الشركة لموظفيها تأميناً صحياً وتشارك أرباح الشركة معهم من حين لآخر.

من أكثر الممارسات التي يشيد بها العاملون داخل Zappos هي تشجيعهم على الاستمتاع بالعمل تجسيدا لقيم الشركة "أخلق المتعة والغرابة" "كن مغامرا ومبتكرا".

وتشمل ممارسات التوظيف في Zappos طرح أسئلة مقابلة مثل: إذا كان لديك قوى خارقة ماذا ستكون؟

تسعى الشركة إلى توظيف افراد سيستمعون بالخروج مع زملائهم في العمل، هذه الأساليب غير التقليدية في التوظيف تساعد في تحقيق هدفين مزدوجين تناسب الموظفين في وظائفهم وفي الوقت نفسه مع وظائف الشركة.

¹ Robert, J. Thomas and Yaarit silverstone, **empowering employees at Zappos**, Outlook the online journal of high performance business, 2015, P3.

كما تشجع سياسة Zappos الموظفين للاستجابة للعملاء بشكل عفوي دون الحاجة للرجوع الى المشرف انها تمنحهم بهذا سلطة اتخاذ القرار وتجعلهم مسؤولين عن مهامهم.¹

الشكل 11: يمثل الشكل الممارسات الموجهة للموظفين في Zappos

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

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

ثانيا: ممارسات إدارة الشركة لدعم الثقافة

ان الثقافة تحتاج الى التعريف بها وموائمتها مع الاستراتيجية الممارسة في الشركة، فيجب تحديد ورسم القيم الثقافية واستراتيجية المنظمة لتكون متوافقة وداعمة لبعضها البعض، فيجب ان تكون القيم الثقافية منتشرة في الشركة بحيث يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات ومعرفة طرق انجاز المهام. تستخدم Zappos نطاقا واسعا من الممارسات الإدارية المصممة لدفع ثقافتها وتعزيز قيمها على سبيل المثال: تبقى الشركة العمل ممتعا وجذابا من خلال العديد من الأنشطة الترفيهية التي قد تبدو وكأنها مشتتات مكلفة، ولكنها في الواقع ممارسات منخفضة التكلفة مصممة لتنشيط الموظفين والتقليل من ضغوط العمل، هذه

¹ Richard E. Kopelman and authors, **Interpreting the success of zappos.com, Four seasons, and Nordstrom: customer centricity is but one-third of the job**, Global business and organizational excellence, volume 31, Issue 5, 2012, p67.

الممارسات تشمل أيضا بيئة عمل مفتوحة، مساحة مكتب مزينة بشكل فردي، التنمية الشخصية من خلال مدرب الحياة، وغيرها من الممارسات التي تساعد على تطبيق قيم الشركة وتدعم ثقافتها.¹

الشكل 12: ممارسات إدارة شركة Zappos

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

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

¹ D.D. Warrick, John F. Milliman, Jeffery M. Ferguson, **Op.cit**, p 5.

خلاصة الفصل

في الفصل الثاني من بحثنا الذي يدور حول الثقافة التنظيمية لشركة Zappos حاولنا تشخيص الثقافة السائدة فيها، ومن أجل هذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية، في المبحث الأول حاولنا التعريف بالشركة والقاء نظرة على تطورها ونموها وتحديد نقاط قوتها، وضعفها والفرص المحتملة للشركة والتهديدات التي قد تواجهها، ثم حاولنا في المبحث الثاني تشخيص الثقافة التنظيمية للشركة فدرسنا القيم العشر الأساسية التي تعد العمود الفقري لشركة Zappos، من خلال دراستنا لهاته القيم ادركنا الأهمية البالغة التي توليها الشركة للالتزام بها ومدى تعلق الموظفين الزابونيين بهاته القيم وشغفهم بها، هاته القيم خلقت في المؤسسة ثقافة إبداعية تتميز بروح الدعابة والتواصل المفتوح وروح العمل الجماعي والاسري، والذي اثر حتى على الهيكل التنظيمي للشركة التي سارعت الى تبني النظام الهولالكراسي، في محاولة لتعزيز هاته القيم ومنح الموظفين حرية اكبر لاتخاذ القرار، فاصبح العمل في مجموعات لا تحتاج الى قادة، بل اقتصر دور القادة على الربط بين هاته المجموعات، هذا الامر ساعد في توسيع المساحة للموظفين. ثم تطرقنا في المبحث الثالث الى اهم العوامل والركائز التي قامت عليها ثقافة المنظمة التي ساهمت بشكل فعال في نجاح المنظمة بتخصيصها بهاته الميزة التنافسية التي منحها السبق والريادة في مجالها.

الحاتمة

الخاتمة:

تعد الثقافة التنظيمية من المواضيع التي حظيت في الآونة الأخيرة باهتمام كبير، باعتباره أحد أهم العوامل الأساسية المحددة لنجاح أو فشل منظمات الأعمال الخاصة في عالم اليوم المليء بتغيرات السوق وتزايد المنافسين وبالتالي تطمح منظمات الأعمال لنجاح بيئتها الداخلية وتكوينها لتصبح قوية فتضمن لها الاستمرار وسط التغيرات السريعة. الفرق الرئيسي بين المؤسسات الناجحة عن غيرها، لا يمكن فقط في مدى توافر الموارد والامكانيات المادية، بقدر ما يرتبط بمدى قدرة المنظمة على حماية جهودها التنظيمية وترسخ ثقافتها لدى العاملين والعملاء المستهدفين وهذا ما يترك انطباع اجابي بقوة هذا الكيان، وقدرته على الاستمرارية والتعاطي مع كل المتغيرات البيئية التي تواجهها.

من هنا جاءت دراستنا التي تناولنا فيها واقع الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الدولية، في الفصل الاول تم استعراض المفاهيم النظرية للثقافة التنظيمية، وتم التطرق الى اهم اليات تكوينها من قيم تنظيمية والعادات التنظيمية والتوقعات والاعراف، وتم عرض اهم انواع الثقافة التنظيمية ومختلف مستوياتها، وفي نهاية الفصل تم الاشارة الى مجموعة من الدراسات السابقة الاجنبية منها والمحلية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وبعض الدراسات المتعلقة بالشركة محل الدراسة Zappos وما يميز الدراسة الحالية.

اما في الفصل الثاني فقمنا بإسقاط الجانب النظري على تجربة مؤسسة Zappos الشركة الزائدة في التوزيع عبر الانترنت في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث توصلت الدراسة التطبيقية من النتائج التي تؤكد الفرضيات المقترحة في بداية الدراسة والتي على اساسها يمكن ان نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات التي نعتقد انها تكون مفيدة في تطوير منظماتنا المحلية، واخيرا نقدوا فاق الدراسة باقتراحنا لبعض المواضيع المرتبطة بالثقافة التنظيمية والتي قد تكون ارضية للبحوث والدراسات المستقبلية.

نتائج الدراسة:

من خلال البحث الذي بين ايدينا قمنا بدراسة واقع الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الدولية، حيث حاولنا الاجابة على الاسئلة المطروحة في الاشكالية واختبار صحة فرضياتها في شركة Zappos محل الدراسة التي قمنا بها وهذا من اجل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، بطريقة تجعلنا نتعرف كيف تساهم الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل منظمات الأعمال الدولية، ومن اهم النتائج التي توصلنا اليها:

- يضم نسيج ثقافة المنظمة مجموعة من العناصر التي تتمثل في القيم التنظيمية، المعتقدات والتوقعات التنظيمية، شركة Zappos تتمتع بثقافة تنظيمية قوية، منحها الفرصة لخلق ميزة تنافسية تضمن لها الاستمرارية.
- اهم المفاتيح لبناء ثقافة قوية في Zappos هو تقديم أفضل خدمة عملاء فاذا كسبت العميل كل شيء سيأتي كتحصيل حاصل، وأن يكون القادة ملتزمين بخلق الثقافة الصحيحة، بحيث يبدأ دعم بناء ثقافة قوية من الاعلى ويتضمن التدريب المشاركة على جميع مستويات القيادة حول كيفية بناء ودعم الثقافة بالشركة.
- ان القيم التنظيمية تخلق إطار لاستراتيجية الشركة.
- الثقافة التنظيمية الفريدة للمنظمة تخلق لها موارد كامنة وقوية لتوليد التميز مقارنة مع المنافسين.

التوصيات:

من خلال النتائج المستعرضة حاولنا استخلاص التوصيات والارشادات لمنظمات الاعمال:

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

آفاق الدراسة:

من خلال بحثنا في الموضوع جال فكرنا في ابعاد متنوعة لإمكانية دراسة الثقافة التنظيمية التي يمكن ان تدعم هذا الاتجاه لمجموعة من البحوث

- أثر الثقافة التنظيمية على بناء استراتيجية المنظمة.
- القيادة الذاتية ومدى مساهمتها في بناء ثقافة تنظيمية ناجحة.
- تأثير الثقافة التنظيمية على خدمة العملاء كمدخل لإدارة التميز.

قائمة للمراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. السيد محمد عبد المجيد وفاروق عبده فلييه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، 2012.
2. ادجار ه. شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة: محمد منير الاصبحي ومحمد شحاتة وهبي، معهد الادارة العامة، الرياض-السعودية، سنة 2011.
3. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
4. بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
5. حسن العلواني، التنظيم الإداري، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، سنة 2004.
6. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، الحامد للنشر، الاردن، سنة 2009.
7. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
8. عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى، الجزائر، سنة 2012.
9. محمد الفتاح محمود بشير المغربي، أصول الادارة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
10. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
11. مرزوق مطر الفهمي، الطريق إلى الجودة في التعليم، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، سنة 2016.
12. مهديد فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2019.
13. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
14. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2015.

15. نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مدكور، رباب فهمي، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017.
16. نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- ثانيا: المجلات
17. احمد علماني وحمد حسان خمقاني، واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد 1.
18. بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الابداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 6، ديسمبر 2016.
19. خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي احمد عباس، حميد علي احمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، عدد 1، مارس 2019.
20. رائد إسماعيل عابنة، ماجد احمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 9، العدد 4، 2013.
21. زايدى سنية، كشرود فاطمة الزهراء، تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة الاقتصادية شركة آبل نموذجا، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 2، العدد 1، مارس 2020.
22. عامر علي العطوي، الهام نظام الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010.
23. محمّد عبد العزيز مشهور، محمّد زبير، وليد بشيشي، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء وتطبيق إدارة المعرفة في منظمات الاعمال، مجلة الابداع، المجلد 9، العدد 1، 2019.
24. نسيم بوقال، الإدارة الذاتية كمرتكز للنجاح المستدام في المنظمات المعاصرة: دراسة حالة نموذج الهولكراسي في شركة زابوس، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 7، العدد 1، مارس 2021.

ثالثا: المذكرات

25. ربيعة بركات، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية، شهادة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي، جامعة بسكرة، 2018، ص 91.

26. صبحي المهدي بشير، دور الثقافة التنظيمية في قبول واستخدام الإدارة الإلكترونية، جامعة الزاوية، ليبيا، مذكرة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، 2017، ص 45.
27. علواني احمد، فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية، شهادة دكتوراه في تخصص علوم اقتصادية، جامعة سيدي بلعباس، 2016.
28. عويشة مسيلتي، واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2017/2018.
29. مهديد فاطمة الزهراء، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي برج بوعريريج، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016.

المراجع الأجنبية:

Books :

30. Benjamin Schneider & Karen M. Barbara, **the oxford hand book of the organizational climate and culture**, oxford university press, New York, 2014.
31. Bryan Golden, Anusheel Pandey, James O'Rourke, **Zappos: An Experiment in Holacracy**, Eugene D. Fanning center for business communication, Mendoza College of business, university of Notre Dame, 2017.
32. David T. gamage, **professional development for leaders and managers of self-governing schools**, spinger, 2006.
33. Edgar H. Schien, **organizational culture and leadership**, 4th edition, jossey bas, san Francisco, 2010.
34. Joseph A. Michelli, **the Zappos Experience: five principles to inspire, Engage, and Wow**, McGraw hill professional, 2011.
35. Henk vobberda, Frons Van Den Bosch, and Kevin Heij, **Reinventing Business Models how firms cope with disruption**, First Edition, Oxford University press, United Kingdom, 2018.
36. Karthikeyan C, **organization culture**, IJMRA publications, India, 2019, p 8.
37. Mats Alveson & Stefan sveningsson, **changing organizational culture**, second edition, Routledge, New York, 2016.
38. Mason Carpenter, Talya Bauer, Berrin Erdogan, **principles of management**, version 1, Flat world knowledge, 2010.
39. Tony Hsieh, **Delivering Happiness a Path to profits, passion, and purpose**, grand Central Publishing, New York, USA, 2010.

Journals

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

41. Maxwell olokundun, and authors, **the effect of creative culture on employee creative engagement in an organization**, academy of strategic management journal, vol 18, Issue 4, 2019.
42. Ouchi. W.G, **Markets. Bureaucracies and clans**, Administrative science quarterly, vol 24, march 1980.
43. Robert, J. Thomas and Yaarit silverstone, **Empowering employees at Zappos**, Outlook the online journal of high performance business, 2015.
44. Richard E. Kopelman and authors, **Interpreting the success of zappos.com, Four seasons, and Nordstrom: customer centricity is but one-third of the job**, Global business and organizational excellence, volume 31, Issue 5, 2012.
45. Sayed Ali Akbar Ahmadi and authors, **Relationship between organizational culture and strategy implementation typologies and dimensions**, global business and management research: An international journal, vol 4, no 3&4, 2012.
46. Tram, S.K, **Google: A reflection of culture, leader, and management**, International journal of corporate social responsibility, vol 2, Num 10, 2017.
- Thesis:**
47. Alexandra Eremina, **Comparison of organizational structures-case Zappos**, Master's thesis, International business management, University of Oulu, 2017.
48. Elif Genc, **Strategy implementation. Organizational culture and performance in Turkish local government**, thesis for the degree of doctor, Cardiff University, December 2017.
49. Fabrizio Lo Lacono, **Holacracy and the Zappos case: can management survive without managers**, master's degree management thesis, university of Ca'Foscari Venezia, 2020.
50. Livia serrini, **rethinking organizations: The Holacracy practice an empirical analysis to assess the performability of the practice small-medium and large-sized companies: ARCA and Zappos cases**, thesis of Master's degree, department of international management of corporate strategies, Luiss Guido Carli, 2017/2018.
51. Saw yen yew, **Holacracy in action: Zappos Experience Replicability**, Final thesis Master's Degree in business administration; University Ca'Foscari Venezia, 2018/2019.

Conference:

52. Agnessa Shpakova, Viktor Dorfler, Jillian macbryde, **The Role of gamification in knowledge management**, EURAM 2016: 16th Annual Conference of the European Academy of Management, Université Paris Est Créteil, Paris, France, 4 juin 2016.

Interview:

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

lessons:

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

المواقع الالكترونية:

55. <https://happyculture-et-vous.fr/zappos-entreprise-du-bonheur/>

56. <https://small-projects.org>.

57. <https://www.iwdagency.com>.

58. <https://nous-sommes-tous-des-entrepreneurs.fr>.

59. <https://www.forbes.com>

60. <https://mission-statement.com>.

61. <https://www.zappos.com>.

62. <https://nanopdf.com>.

63. <https://www.zappos.com>.

64. <https://www.zapposinsights.com>.

65. <https://www.cram.com>.

66. <https://www.zappos.com>.

67. <https://www.coursehero.com>.

68. <https://hrexecutive.com>.

69. <https://hrexecutive.com>.

70. <https://hatch.apps.zappos.com>.

71. <https://danielsethics.mgt.unm.edu>.

72. <https://www.broughton-consulting.com>.

73. <https://sharpencx.com>

74. <https://www.zappos.com>.

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على واقع الثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال الدولية وتشخيص طبيعتها، بهدف تحليل التأثيرات التي تفرزها عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية واستكشاف الممارسات الناجحة التي تستخدمها هاته المؤسسات لتأسيس ثقافة تنظيمية فعالة، وخير الأمثلة على ذلك شركة Zappos متجر الانترنت للبيع بالتجزئة، التي عكست الخصائص التي تعتمدها في المقام الأول على قيمها التي أصبحت ترتبط ارتباطا وثيقا بعلامتها التجارية، الشركة تأخذ الثقافة على محمل الجد فمن خلالها استطاعت تحرير ممارسات إدارية قادتها للحصول على موظفين وعملاء سعداء، وبالتالي نجاحا غير مسبوق في مجالها.

الكلمات المفتاحية: الثقافة، الثقافة التنظيمية، شركة Zappos، القيم.

Abstract

This study aimed to shed the light on the reality of organizational culture in international business organizations and diagnose its nature, with the aim of analyzing the effects produced by the element and components of organizational culture and exploring successful practices used by the institution to establish an effective organizational culture, and the best examples of this are Zappos, the characteristics that it relies on primarily reflected its values that have become linked to its brand, the company takes culture seriously, through which it was able liberalize management practices that led it to obtain happy employees and customers, and this unprecedented success in its field.

Keywords: culture, organizational culture, Zappos company, values.