

التشخيص الثقافي في المحيط المهني Cultural Diagnostics in the Professional Environment

د/ لياس شرفة

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف - الجزائر
lchorfa@yahoo.fr

د/ نورة بن وهيبة

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف - الجزائر
bnora23@yahoo.fr

الملخص:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم الآليات والميكانيزمات الفعالة في المؤسسة لما لها من تأثير جد فعال على المؤسسة و المورد البشري معا من خلال نوعية القيم الثقافية المتواجدة في المؤسسة ومدى تأثيرها بالإيجاب أو بالسلب على مردودية المؤسسة ضمن المسار التنظيمي المخصص له، والهدف من ذلك المشاركة وأيضا المساهمة في تحقيق الأهداف العملية وحتى الإستراتيجية وعليه فالإشكال الذي يبقى قائما باستمرار وعلى مدى حياة هذه المؤسسة الحديثة كيف تستطيع المؤسسات الحديثة و على اختلاف أنشطتها و أهدافها من تحقيق ديمومتها و استمراريتها في ظل التعددية الثقافية؟. و استنتاجا لما سبق، فإن ضرورة معالجة واقع الثقافة التنظيمية للمؤسسة الحديثة من القضايا الإستراتيجية المساندة و المساعدة على تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية و العملية، باعتبار أن واقع المؤسسات اليوم يتطلب عيش ذلك التنوع الثقافي و المعلوماتي و أيضا التكنولوجي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية ، المؤسسة ، الاتصال، المحيط المهني

Abstract :

Organizational culture is one of the most important mechanisms and mechanisms in the organization because it has a very effective impact on both the institution and the human resource through the quality of the cultural values present in the institution and the extent of their impact on the positive or negatively on the profitability of the organization within the organizational path assigned to it. In achieving the practical objectives and even the strategy

Therefore, the forms that remain constant throughout the life of this modern institution

How can modern institutions and their various activities and objectives achieve their sustainability and continuity in the light of multiculturalism?

In conclusion, the need to address the organizational culture of the modern institution of strategic issues and support to achieve a set of strategic objectives and practical, considering that the reality of institutions today requires the survival of that cultural diversity, information and technology.

Keywords: Organizational culture, organization, communication, professional environment

مقدمة:

في إطار الدراسة المعمقة والدقيقة لطبيعة وحال الثقافة التنظيمية التي تترجمها العديد من المحددات والقيم الاجتماعية والثقافية المجسدة في المجال المؤسساتي و المهني، و التي امتدت فيه مهامها وأنشطتها عبر فترات طويلة من الزمن وضمت العديد من الأفراد والأشخاص العاملين بها من عروق وأصول مختلفة ومن جنسيات متعددة، عمت أنحاء العالم.

وعليه لا بد أن ننطلق من فرضيات محددة و هي:

يتحقق العمل الجماعي في المؤسسات من خلال انضمام العديد من الجنسيات المختلفة الحاملة للعديد من الثقافات و المعتقدات.

إن الثقافة التنظيمية ليست وليدة اليوم ولا هي وليدة المرحلة الحالية أو المعاصرة، بل تكونت ونشأت طبقا للعديد من المراحل التاريخية والتغيرات المختلفة والمتنوعة التي عاشتها هذه المؤسسة منذ فترات زمنية طويلة ارتبطت بميلاد ونشأتها.

إن عملية تكوين الثقافة التنظيمية هي عبارة عن قضية هامة يعود تاريخها إلى مراحل وفترات تاريخية وهي شبيهة بمراحل نشأة الإنسان منذ الولادة إلى غاية آخر مرحلة يعيشها الإنسان.

وعليه فإن الإشكال البارز في هذا العمل هو البحث في نشأة و تكوين الثقافة التنظيمية الموحدة التي تشجع على التشاركية على مستوى الأهداف و الغايات الخاصة بالمؤسسة و مجموع الأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم السوسيو مهنية و التي يتم فيها إبراز الأسباب و العوامل الخاصة بالآليات المحدثة لثقافة تتلاءم و ضمان سيرورة المؤسسات بما يضمن حتمية التكيف مع البيئة الداخلية و الخارجية

*المقاربة المنهجية :

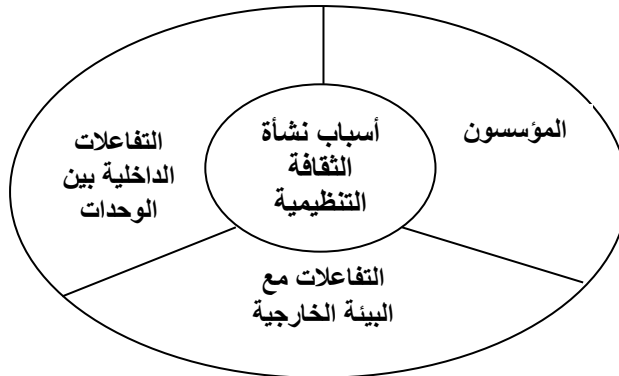
من هذا المنطلق، يتم عرض مجموعة من المعلومات الكيفية في ظل المقاربة المنهجية الوصفية المتمثلة في تطبيق المنهج الوصفي على أساس جمع البيانات و المعلومات من خلال توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأهداف المحققة و هذا يكون من خلال عمليات التقصي حول طبيعة الثقافة في العديد من المؤسسات الجزائرية لرصد أهم الميكانيزمات الفاعلة و الداعمة من أجل تشجيع عملية الارتقاء بالقيم الثقافية ومدى مساهمتها في تنمية العلاقات المهنية بين مختلف الأطراف الفاعلة و المشجعة على العمل الجماعي.

المحور الأول: نشأة وتكوين الثقافة التنظيمية

أولا : نشأة الثقافة التنظيمية

حينما يشترك أفراد المنظمة في الاتجاهات نفسها والقيم والمعايير السلوكية فلا بد أن يكون هناك أسباب لذلك وترجع هذه الأسباب إلى:

الشكل رقم (01): أسباب نشأة الثقافة التنظيمية



المصدر: أحمد ماهر: التنظيم، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، (الإسكندرية: الدار الجامعية الإبراهيمية، 2007)، ص. 437.

من خلال هذا الشكل تتضح أن هناك العديد من الأسباب والعوامل المساعدة على نشأة الثقافة داخل المؤسسات باختلاف أنواعها من بينها:

1- المؤسسون: وهم عبارة عن أول من تقلد أمور إدارة المنظمة، وهم من يقومون بإرساء القواعد ووضع اللبنات الأولى وهم من يحددون الأنظمة والأساليب، وعادة ما يكون المؤسسون ذوي رؤية وبصيرة نافذة عما يودون أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، ويحدث كل هذا في بدايات حياة المنظمة حيث تكون الرغبة قوية في إنشاء وتأسيس حياة جديدة لمنظمة جديدة، وتكون هناك رغبة أيضا من العاملين لتقبل أي قواعد وأنظمة وأساليب⁽¹⁾.

وبالتالي يقوم هؤلاء المؤسسون بتحديد ثقافة نوعية تعكس مدى وجود ذلك التعاون والولاء والاستقرار داخل المؤسسة.

إن من أمثلة الثقافات المميزة لبعض المنظمات هي معاملة العاملين باحترام والنظر إلى العاملين والعملاء كشركاء وليس مجرد أرقام في سجلات المنظمة واحترام الوقت وتحقيق رضا العميل⁽²⁾. يمكننا القول أن ثقافة المنظمة

⁽¹⁾ أحمد ماهر: التنظيم، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، (الإسكندرية: الدار الجامعية الإبراهيمية، 2007)، ص. 437.

⁽²⁾ ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال - نظريات و نماذج وتطبيقات، (الإسكندرية: الدار الجامعية الإبراهيمية، 2007)، ص. 166.

تبقى عنصرا رئيسيا في تحديد كفاءة أداء المنظمة، وقد تمثل عاملا محفزا على إنجاز وزيادة كفاءة الأداء، وقد تمثل عاملا معوقا أمام المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

يستطيع المؤسسون تحليل ثقافة المنظمة من خلال طرحهم للعديد من الأسئلة أهمها: (1)

- هل تتجه المعتقدات في المنظمة لتحقيق أهداف مادية ومالية بالدرجة الأولى، وما هي أولويات أهداف المنظمة؟

- إذا كانت الأهداف مالية فإلى أي نوع تتجه معتقدات المنظمة؟

- هل أن معتقدات المنظمة توافق مع التطور التكنولوجي؟ ومع متغيرات البيئة الصناعية؟

- هل أن معتقدات المنظمات تتجه نحو تحقيق ميزة تنافسية في السوق؟

- هل تعكس معتقدات المنظمة قدرات الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

- هل أن معتقدات المنظمة تمتلك إدراك التفسير والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المخاطر البيئية؟

- ما مدى شيوع أواصر الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة؟

2 - التفاعلات مع البيئة الخارجية والداخلية

نحن نعلم جميعا أن المؤسسات اليوم مهما اختلف طابعها تعيش في ظل العديد من المتغيرات البيئية المحيطة بها، مثل العولمة وتأثيراتها على مسار المؤسسات باعتبار أنها ظاهرة عملت على تحويل العالم كله إلى قرية كونية صغيرة وعملت على إزالة مجموع الفواصل المختلفة والحدود الطبيعية لسوق العالم المختلفة.

لقد ساهمت العولمة في عملية التقدم العلمي والتكنولوجي كثيرا من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها وقد عملت على إيجاد أشكال تكنولوجية تميزت بكونها فائقة القدرة والانتشار وسهولة الاستخدام التي أسهمت على خلق القدرة الهائلة على الدفع التكنولوجي والابتكار (2).

لقد ارتبطت البيئة الخارجية بمؤشر العولمة مما أدى بالمؤسسة إلى إعادة التفكير من جديد من خلال تبني تلك الأفكار الإستراتيجية والاستشرافية من خلال ضرورة الأخذ بعين الاعتبار أهم المؤشرات الأساسية المحيطة بالمؤسسة وبالتالي على قادة هذه المؤسسات تجاوز ذلك النظام المغلق والاهتمام فقط بالوحدات الداخلية بل يجب على المؤسسة أن تتبنى النظام المفتوح من خلال الأخذ بعين الاعتبار كسب ثقة الأطراف المتعاملة وكل المؤشرات

(1) زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات و حالات دراسية، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005)، ص. 130.

(2) عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، الطبعة الأولى، (العراق: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009)، ص. 63.

والمحددات الخارجية التي تؤثر وتتأثر بالمؤسسة عن طريق الاتصال والتواصل المستمر والاهتمام بالتغذية الرجعية أي تكوين الاتجاه الاتصالي المزدوج بين المؤسسة والبيئة الخارجية وبين هذه الأخيرة والمؤسسة.

من المؤكد أنه لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فالمنظمة تحصل على مدخلاتها من البيئة، كما أنها تقدم مخرجاتها إلى هذه البيئة، كما نجد أن البيئة الخارجية قد تقدم فرصا ذهبية للمشروع، فإن استغللتها المؤسسة تستطيع تحقيق أهدافها بصورة سريعة⁽¹⁾.

وعليه وعند نشوء الثقافة التنظيمية عليها الأخذ بعين الاعتبار كل الفرص المتاحة لنجاح واستمرار المؤسسة حيث تعد هذه الثقافة من الدعائم والركائز للعمل على نجاح المؤسسة وليس فشلها.

أما عن التفاعلات الداخلية بين الوحدات، حينما تبدأ المؤسسة يكون الجو خاليا تماما من أي قيم أو معايير سلوكية، وعليه فإن التفاعلات والاحتكاكات بين وحدات التنظيم المختلفة تبدأ في تشكيل هذه القيم.

فمن المؤكد أن كل انطلاقة وكل بداية صعبة وبالتالي نشوء هذه التفاعلات بين الأفراد العاملين خاصة بين المسؤولين يكون معقدا يشوبه العديد من النزاعات والصراعات، ففي ظل كل هذه التفاعلات تبدأ الثقافة التنظيمية في النشأة لكي تحدد القيم السائدة والمعايير بالإضافة إلى كل هذا فإن الثقافة التنظيمية تساعد القادة والاستراتيجيين في ظل المؤسسة المعاصرة، على ضرورة تحليل البيئة الداخلية للتوصل إلى نقاط القوة ونقاط الضعف.

إن إتباع النصائح من طرف الأخصائيين يضيف إلى كل الأفراد فرصا للتعرف على نقاط الضعف في المشروع، ويبقى تحليلها للتعرف على مدى الأهمية الإستراتيجية لها وكذلك مدى تأثير نقاط القوة والضعف على كفاءة المشروع وعلى مدى تحقيقه لأهدافه⁽²⁾.

فالثقافة التنظيمية المتزنة تحافظ منذ البداية على التفاعلات القائمة بين الوحدات الداخلية وأيضا تحافظ على اتزان علاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية ومدى توفر المؤسسة من فرص وتهديدات، والعيش في ظل هذه الاتزان هو الذي يحقق النجاح والاستقرار والاستمرارية وخلاصة الأمر تشير إلى أن التفاعلات مع البيئة الخارجية، بالإضافة إلى التفاعلات الداخلية بين الوحدات أو المسؤولين في المنظمة تمتزج كلها لكي تحدد الاتجاهات النفسية

⁽¹⁾ أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 145.

⁽²⁾ أحمد ماهر، دليل المديرين خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999)، ص. 114.

المشتركة داخل المنظمة والقيم والأهداف التي سيتم التمسك بها، وأنماط السلوك والتصرفات المشتركة بين العاملين في المنظمة.

ثانياً: تكوين الثقافة التنظيمية

وبعد ما تشكل الثقافة التنظيمية وتنشأ، لا بد من العمل على ترسيخها وإدامتها ويتم ذلك من خلال الوسائل التالية:⁽¹⁾

إدارة الموارد البشرية.

التطبيق.

نظم الفوائد الشاملة.

تفصيل التبادلية بين الأعضاء.

أفعال وممارسات الإدارة العليا.

فمن الوسائل المساعدة على تكوين الثقافة التنظيمية ما يلي:

الوسيلة الأولى: إدارة الموارد البشرية:

تشمل هذه الوسيلة الانتقاء والاختيار الأحسن لمجموعة من الأفراد العاملين الذين تتوافق قيمهم ومذركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية.

إن هذه الوسيلة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية في تفعيل الأشخاص وإعادة دمجهم في بوتقة واحدة من القيم والمعتقدات والتقاليد والقيم الثقافية التي تخدم كلها الصالح العام وتحقق أهداف المؤسسة، ففي هذه الحالة يجب أن يكون هناك ذلك التوافق والتناسب والارتباط الوثيق بين الثقافة الإدارية بثقافة إدارة الموارد البشرية.

فمن المنطقي أن يسبق تنمية ثقافة إدارة الموارد البشرية تنمية الثقافة الإدارية والمرتبطة بالمؤسسة من المنظور الموسع، فلا يمكن أن يقوم العاملون بمهامهم الوظيفية المرتبطة بالموارد البشرية دون أن يكون لديهم ثقافة إدارية

⁽¹⁾ حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن: دار الحامد للنشر، 2004، ص. 235.

مرتبطة بالمؤسسة من المفهوم الإداري الموسع أولاً ثم ثقافة الموارد البشرية من المفهوم الاستراتيجي ثانياً، ومنها نجد الارتباط المتكامل بينهما⁽¹⁾.

اعتباراً من أن إدارة الموارد البشرية هي من الإدارات الحساسة لأنها تهم بكل صغيرة وكبيرة تخص العنصر البشري والذي يعد من أهم العناصر الاستراتيجية في المؤسسة، فهو الذي ينتج من خلال مردوديته وأدائه وسلوكياته، وهو أيضاً الذي يتعامل ويتفاعل وفق العديد من التصرفات والأفعال والعادات والمعتقدات، وبالتالي نستطيع القول أن عامل العنصر البشري داخل المؤسسة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بثقافته الفرعية التي ينتجها من محيطه وبيئته ومن نشأته الأسرية والعائلية ثم يتلقن العديد من المعتقدات في مكان عمله نتيجة لتفاعلاته المستمرة والمتكررة مع زملائه داخل المؤسسة.

ومن هنا تقع على عاتق المؤسسة وبالخصوص إدارة الموارد البشرية التنمية الجيدة والتدريب الحسن وتطوير أدائه واحترافه من خلال تقديم كل الحوافز المعنوية والمادية حتى يستطيع أن يتأقلم مع ثقافات أخرى من خلال العديد من الميكانيزمات المحفزة والمستحقة لخلق ثقافة تنظيمية متكاملة بعيدة عن اللااستقرار والصراع.

وعليه فإن الإدارة الناجحة الخاصة بتنمية وتيرة الموارد البشرية هي الإدارة التي تطبق أسلوب المشاركة في تحقيق الأهداف أو ما يسمى بالإدارة بالأهداف حتى تستطيع امتصاص غضب وقرود الأفراد الفاعلين ومحاولة العيش في حالة استقرار وهدوء حتى تستطيع المؤسسة ترسيخ ثقافة تنظيمية متكافئة ومتكاملة في أذهان العاملين باختلاف مستوياتهم.

إن هذه التقنية (الإدارة بالأهداف) جد هامة تطبقها إدارة الموارد البشرية فهي تعد تقريباً مماثلة لطريقة معدلات الأداء، فهي مؤسسة على النتائج مع التركيز على الاهتمام الكافي على تحقيق أهداف الفترات الطويلة ذات الصلة مثل النتائج النهائية.

إن الإدارة بالأهداف تتطلب وضع أهداف الأداء لكل مستوى من التنظيم وأن يتم الربط الوثيق بين جميع الأهداف، فعندما يتلقى الرئيس بالمرؤوس بغية وضع الأهداف فإن المؤسسات التي يتم على أساسها قياس إنجاز الأهداف يتم وصفها بالمشاركة⁽²⁾.

⁽¹⁾ محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية إحدى محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة، المدخل لتطور منظومة إدارة الجودة رأس المال البشري من منظور الإداري، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2010)، ص. 35.

⁽²⁾ عبد الرحمن توفيق، منهج تنمية الموارد البشرية، (مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004)، ص. ص. 46-47.

وعليه فإن فكرة تقنية الإدارة بالأهداف تشجع على المشاركة وهذه الأخيرة تتيح فرصا لكل العاملين في المؤسسة بتقديم آرائهم وأفكارهم وبالتالي الإحساس بالمشاركة وأن الأفراد العاملين هم أفراد فاعلين مما يزيد في قوة الترابط والاتحاد والتعاون ويشكل ثقافة متينة تسمح بتطوير المؤسسة وليس تدهورها.

الوسيلة الثانية: أفعال وممارسات الإدارة العليا.

- تهيئة المنظمة بكاملها للتأهب و الحركة الايجابية السريعة، و ذلك عن طريق تعبئة جهود وطاقات أفرادها بمختلف مستوياتهم المهنية
- مساعدة منظمة على تغطية الفجوة والنقص بين مستوى أدائها وبين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة
- وضع مجموعة من المعايير الرئيسية التي يمكن من خلالها متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع بهم إلى التقدم نحو الأمام .
- من هنا فلا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتفرز قيم المنظمة واعتقاداتها، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة وأقوالها وتوفر للعاملين تغييرا واضحا للأحداث الجارية في المنظمة، حيث تساهم الإدارة العليا مساهمة فعالة في تدعيم الثقافة التنظيمية من خلال العديد من الأعمال والاختصاصات منها:⁽¹⁾

- اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد مجال المنظمة والمستقبل وأهدافها.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالتوسع والتنوع والاندماج أو التصفية..
- تحقيق تكيف المنظمة مع البنية الخارجية.
- اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة محفظة الاستثمارات وتخصيص الموارد.
- الرقابة العامة ومراعاة أصحاب المصلحة، وأعضاء البيئة الخاصة بالمنظمة.
- تقييم الأداء الإداري للمنظمة وللمدير العام أو نائب رئيس مجلس الإدارة.
- إن كل هذه المهام الجد إستراتيجية تجعل من عمل رجال الإدارة العليا جد دقيق في كيفية تطبيق مجموعة من القيم والمعتقدات الخاصة بالأفراد والخاصة بالمؤسسة من خلال إصدار العديد من القرارات الإستراتيجية وفرص

⁽¹⁾ عائدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، الطبعة الثالثة، (مصر: مكتبة عين شمس، 1997)، ص.37.

الرقابة المستمرة لمنع الصراعات والنزاعات مع تحقيق تكيف تام مع البيئة الخارجية، وكذلك من صلاحيات رجال الإدارة العليا هو تقييم الأداء الإداري من خلال أداء الأفراد.

إن كل هذه المهام، والصلاحيات هي محددات داعمة لإقامة ثقافة تنظيمية متماسكة وفعالة تخضع إلى مصلحة المؤسسة بالدرجة الأولى وتدعم فكرة الانتماء والعمل في مستوى عال من الأداء من خلال فرض سلوكيات تشجع على العمل الجماعي في ظل العمل الاستراتيجي مع الأخذ بعين الاعتبار مؤثرات البيئتين الداخلية والخارجية.

الوسيلة الثالثة: عملية التطبيع

وهي تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة. ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة الأفراد العاملين على التكيف مع ثقافتها من خلال العديد من البرامج الخاصة كالبرامج الاتصالية والتوعوية، فعلى إستراتيجية المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار تكوين مجموعة الاستراتيجيات الفرعية الخاصة بعملية الاتصال والتواصل آخذة بعين الاعتبار القنوات الاتصالية المتعددة الرسمية وغير الرسمية، الأفقية، الصاعدة، النازلة، كل الوسائل التي من شأنها المساهمة في تمرير المعلومة من القمة إلى القاعدة والعكس صحيح.

إن مهمة الإدارة في مجال الاتصالات ينحصر في تصميم فعال للاتصالات يعمل على تحقيق المشاركة والتفاهم بين العاملين والإدارة ويتطلب تصميم نظام الاتصالات فعال اختيار الأدوات والوسائل التي تضمن تحقيق السرعة في إيصال المعلومة إلى جميع الاتجاهات اللازمة مع الدقة والوضوح في إيصال المعلومات من دون تأويل أو تحريف، بمعنى توفير القدرة على التأثير في سلوك الآخرين على النحو المطلوب⁽¹⁾.

إن مثل هذا النظام الاتصالي من المؤكد أنه سوف يساعد على ترسيخ القيم الثقافية من خلال تطبيق فكرة المشاركة عن طريق العديد من الوسائل والتقنيات الاتصالية خاصة ونحن الآن نعيش مجتمعا عصريا يسمى بمجتمع المعلومات الذي يمتاز بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الداعمة نحو تحقيق النجاح والاستقرار ونبد الصراع والنزاعات الهدامة من خلال وضع قاعدة ثقافية متينة، فعن طريق النظام الاتصالي المتطور تستطيع إدارة المؤسسات تمرير المعلومة بين الأطراف المتعاملة مع المؤسسة داخليا وخارجيا.

⁽¹⁾ مروان أسعد رمضان، ندى مغربل وآخرون، الموسوعة الإدارية الشاملة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، (لبنان: مركز الشرق الأوسط الثقافي، دون ذكر السنة)، ص. 64.

الوسيلة الرابعة: تفعيل التبادلية بين الأعضاء

ان المشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات يساعد على تشكيل ثقافة تنظيمية في إطار هذه الوسيلة عن طريق التعاون والتضامن الموجودين بين جماعات العمل، حيث أن درجة تفعيل التبادلية والتفاعلية بين الأعضاء مرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع طبيعة الجماعة وديناميكية هذه الأخيرة بحيث تتصف ديناميكية الجماعة من خلال كيفية تنظيمها والطريقة التي يتم فيها إدارة عملها التي يوجه وفي هذا الصدد يتوجه الاهتمام نحو القيادة الديمقراطية ومشاركة أعضاء التنظيم والتعاون⁽¹⁾.

ان هذه الوسيلة تعد أسلوباً من الأساليب الأساسية وراء ترسيخ ثقافة تنظيمية هادفة ومستمرة على أساس أن هذه الثقافة هي في حد ذاتها ديناميكية، حركية، متجددة ومتغيرة بتغيير الظروف المعاشة من طرف المؤسسة سواء ظروف مادية أو معنوية داخلية وحتى خارجية.

المحور الثالث : قراءة نظرية لأهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها المساعدة على تبني تغييراً فعالاً

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة إلى المؤسسات (المؤسسة الاقتصادية)

إن فكرة الثقافة ذات أصل أنثروبولوجي واجتماعي ويعني هذا أن فهم معنى الثقافة وجذورها ومكوناتها المختلفة خاصة: القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز أمر يعود إلى دراسة الإنسان وسلالاته وأجياله، ورغبته واستعداداته و تفكيره واتجاهاته للعيش والحياة منفرداً أو بشكل جماعي على هيئة تجمعات أولية، أطلق عليها مجتمعات بدائية وأخرى بدوية ثم ريفية حضرية، يجد المتخصص بدراسة تاريخ المجتمعات أن لكل منها وعاءها الثقافي، وشعار وطقوس، ورموز ومقدسات خاصة بها اهتمت بتكوينها، وتطورها، وترسيخها وتعليمها من جيل لآخر والدفاع عنها بوصفها قيماً ومعتقدات راسخة، حتى أصبحت الثقافة تعبيراً عن الهوية⁽²⁾.

وعليه أصبحت الثقافة بشكل عام جزءاً لا يتجزأ من المجتمع نتيجة لارتباطها الوثيق بما يحتويه الإنسان من عقائد وإيديولوجيات وطقوس وعادات وتقاليده وقيم تؤمن بها، فالثقافة هي التي تدعم العلاقات والتفاعلات الاجتماعية وتحقق تلك اللحمة بين أفراد المجتمع من خلال إيمانهم وتمسكهم بالكثير من المقومات الثقافية والاجتماعية، وتوريثها من جيل لآخر.

⁽¹⁾ محمد صالح الخناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، (مصر: الدار الجامعية، دون ذكر السنة)، ص.28.

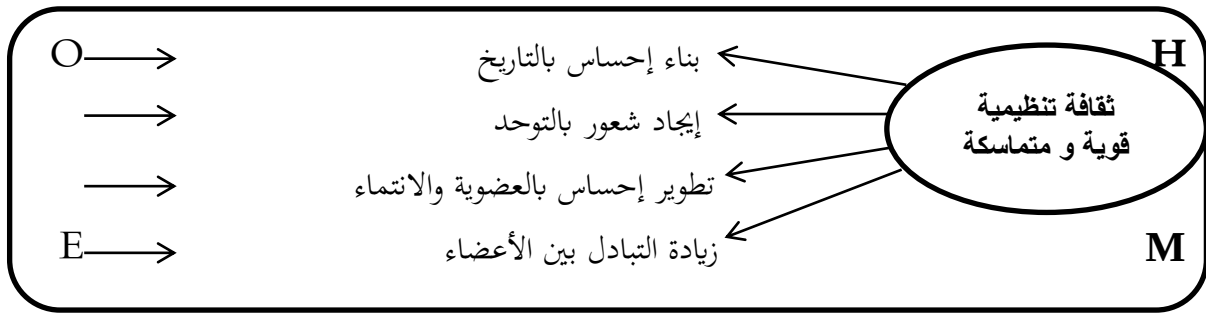
⁽²⁾ ماجد عبد المهدي مساعده، إدارة المنظمات، منظور كلي، الطبعة الأولى، (الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2013)، ص.314.

وبالتالي تصبح هي الجسر المتين الذي يعمل على تقوية وتعزيز الهوية الوطنية للمجتمعات ،على اعتبار ان المجتمع هو مجموعة من الناس يشتركون في خلفية ثقافية واحدة ويعيشون في منطقة جغرافية محددة، ولكل مجتمع بناء اجتماعي أي شبكة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات⁽¹⁾.

وللأهمية البالغة التي تقدمها الثقافة للفرد والمجتمع كان لزاما علينا متابعة ومعالجة هذه الثقافة التي ارتبطت بالفرد ليس فقط داخل المجتمع الذي ينتمي إليه، ولكن أيضا في المكان الذي يعمل فيه أي داخل المؤسسة التي تعد جزءا لا يتجزأ من المجتمع باعتباره نظاما من القيم والمعتقدات الذي يؤثر تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيم.

وتنعكس ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم والمحيط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة الأفراد في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات⁽²⁾.

الشكل رقم (02): أهمية ثقافة المنظمة



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعده: إدارة المنظمات، منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص.317.

تلعب الثقافة التنظيمية دورا في تعزيز وتدهور الأداء التنظيمي ويمكن تلخيص أهميتها بالآتي:⁽³⁾

-بناء حساب بالتاريخ

-إيجاد شعور بالتوحد

-تطوير إحساس بالعضوية والانتماء

-زيادة التبادل بين الأعضاء

⁽¹⁾ سمير عبد الفتاح، مبادئ علم الاجتماع، الطبعة الأولى، (الأردن: دار أسمة المشرق الثقافي، 2006)، ص.05.

⁽²⁾ عائدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره، ص.317.

⁽³⁾ ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع سبق ذكره، ص.318.

إن الأهمية الأولى التي تقدمها الثقافة التنظيمية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالجذور العريقة التي تمثل الطريق والسبيل التاريخي الذي يحدد مصدر ومنبع الأداء الخاص بكل فرد خاصة الأشخاص المتضررين داخل هذه المؤسسات. إذن فالثقافة المؤسساتية مرتبطة بأداء الفرد بصفة خاصة وهي أيضاً مرتبطة بأداء العمل من خلال تكوين جميع الجهود وتوفير الاحترام للعاملين والأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل منهم، وتهيئة المناخ المناسب والتقييم العادل الذي يشجع كل منهم على زيادة الإنتاج والتجديد والابتكار.⁽¹⁾

وبشكل عام فإن الثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة تمثل بالنسبة للمؤسسات فلسفة تصرفات وعمل⁽²⁾. أما عن النقاط الأخرى المرتبطة بالفوائد الجمة والكثيرة وراء تواجد ثقافة تنظيمية ملائمة ومناسبة لطبيعة الأفراد وطبيعة المؤسسة، فإن كلها تصب في بوتقة الإحساس والشعور بالانتماء والولاء والالتزام التنظيمي ولكنها تشكل نظاماً من العمل يعطي ويوفر استقراراً وظيفياً من خلال تشجيع فكرة المشاركة في القرارات سواء الإستراتيجية أو العملية وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات والوظائف والأقسام المختلفة والجماعات المهنية المتواجدة داخل المؤسسة.

ومما لا شك فيه أن اعتماد الأساليب الحديثة في العمل إنما تهدف في المقام الأول إلى تحقيق مستوى عال من الجودة للمنتج وللخدمة التي تقدمها المؤسسة مما يؤمن لها سبل التنافس والتأثير في محيطها وبالتالي البقاء، ومن بين ما يتطلبه تحقيق ذلك غرس ثقافة الالتزام والمشاركة لدى العاملين لذا تحرص منظمات الأعمال التي تطبق برامج إدارة الجودة الشاملة على بناء ثقافة الالتزام والمشاركة للعاملين لديها كونها من السمات المميزة للموارد البشرية التي يراد لها أن تعنى بمتطلبات الجودة عن وعي العامل ورغبته الحقيقية⁽³⁾.

لا ترتبط الثقافة التنظيمية فقط بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة بل تتعدى أهميتها إلى الالتزام الجماعي والاجتماعي من خلال قوة وسمّة العلاقة التي تجمع بين الثقافة الاجتماعية والثقافة المؤسساتية، حيث تعد الثقافة الاجتماعية المصدر الأساسي الذي تنبع منه الثقافة المؤسساتية والتي تؤثر بالشكل الكبير على أداء العاملين وعلى اتجاهاتهم واتجاهات القادة أو المديرين فتكوين هذه الاتجاهات داخل المؤسسة مرتبط بالبناء الاجتماعي للمجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة .

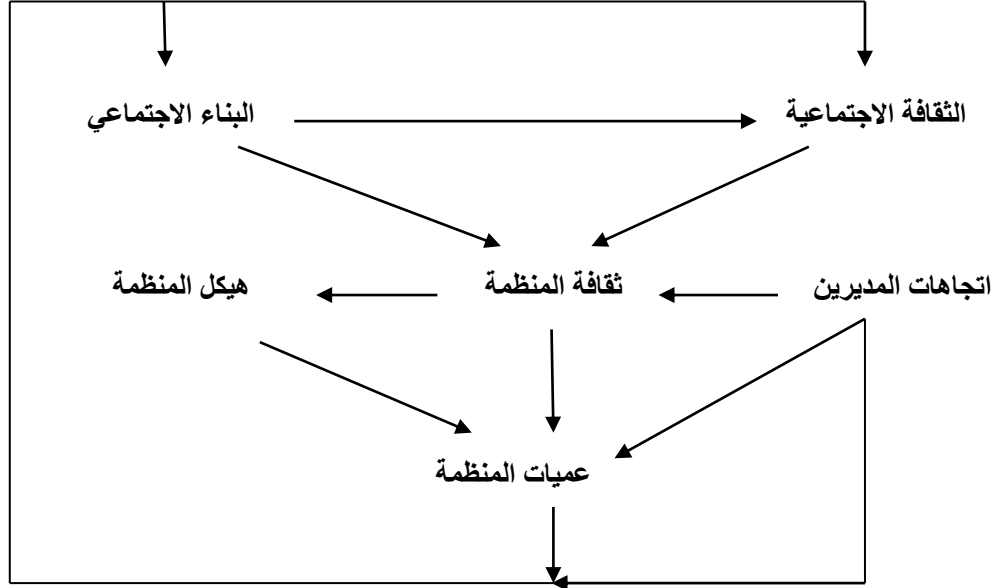
⁽¹⁾ زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى ، (الأردن: دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، 2006)، ص.56.

⁽²⁾ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، (الأردن: دار وائل للنشر، 2007)، ص.126.

⁽³⁾ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف والحفاظة على الموارد البشرية، (الأردن: دار الباروني للنشر والتوزيع، 2012)، ص.183.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03): العلاقة بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة



المصدر: حسين حريم: إدارة المنظمات - منظور كلي: مرجع سبق ذكره، ص.264.

لو أخذنا منظمتين تعمل في نفس البيئة الاجتماعية نجد أن ثقافتهما ليستا مختلفتين أو متطابقتين تماماً، ومع مرور الزمن يصبح لكل منظمة ثقافتها التي يدركها العاملون فيها والجمهور الخارجي⁽¹⁾.

وفي الحديث عن تأثيرات البيئة الاجتماعية نستطيع القول إن الثقافة مترجمة بالعديد من المتغيرات الثقافية والمرتبطة بالجانب الثقافي والتي لها انعكاسات مختلفة على المجتمع أو على منظمة الأعمال وتتمثل في:⁽²⁾

- نظم التعليم المختلفة ومدى فاعليتها وتأثيرها.
- القيم والسلوك الفردي والجماعي السائد في المجتمع.
- طبيعة المجتمعات ومكوناتها المختلفة.

ثانياً: قراءة نظرية لخصائص الثقافة التنظيمية

تعد ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تلقى اهتماماً واضحاً في الآونة الأخيرة بغرض التعرف على ماهيتها وخصائصها ومصادر تكوينها وطريقة تشكيلها ونقلها وتعليمها وأسباب تغييرها بصورة تجعل الثقافة التنظيمية الملائمة والنافعة للمنظمة في مرحلة معينة تصبح غير ملائمة وضارة لنفس المنظمة في مرحلة أخرى.

⁽¹⁾ عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، الطبعة الأولى، (الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009)، ص.127.

⁽²⁾ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص.233-234.

لقد أصبح اليوم موضوع ثقافة المنظمات من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها حيث كان لها ذلك الارتباط الوثيق مع العديد من المؤشرات والمرتكزات التنظيمية في المؤسسات نذكر منها: الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة.

فمن خلال كل هذه الأبعاد الجذ هامة التي اقترنت بالثقافة التنظيمية كان لا بد علينا من إلقاء الضوء على العديد من الخصائص والميزات التي تتصف بها هذه الثقافة.

إن من أهم خصائص الثقافة التنظيمية ما يلي: (1)

- الثقافة نظام مركب

- الثقافة نظام متكامل

- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر

- الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور

- الثقافة لها خاصية التكيف

إن الخاصية الأولى التي تعتبر أن الثقافة هي عبارة عن نظام مركب، نغني بأن هذه الثقافة هي تركيبة من عدة جوانب وأبعاد:

1. الجانب المعنوي: المرتبط بالقيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار والإيديولوجيات وهذا الجانب يحمل أهمية كبيرة

في ذات الفرد والمجتمع و أيضا المنظمة من خلال الممارسات اليومية والحياتية والمهنية الخاصة بالفرد و قيامه بالعديد من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد التي توجه حياته نحو اتجاه المناسب بما لا يتعارض مع مبادئه ودينه ولغته وأخلاقه، فحتى لو كان في مكان عمله فإن كل هذه الأبعاد والجوانب الثقافية المعنوية تؤثر عليه وعلى جودة عمله ومنتوجه وأهدافه في ظل أهداف المؤسسة.

ونحن نعلم جميعا أهمية الجانب المعنوي بالنسبة للأفراد العاملين داخل المؤسسة وفي مكان العمل، فإذا استطاعت ثقافة المنظمة احتواء الثقافات الفرعية المختلفة واستطاعت ضم كل الأبعاد المعنوية الخاصة بمؤلاء الأفراد، نستطيع القول بأن هذه الثقافة هي ناجحة وتؤدي بالسير الحسن للمؤسسة للمديرين وللعاملين.

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، الطبعة السادسة، (مصر: الدار الجامعية، 1997)، ص.22.

وبالتالي فالثقافة التنظيمية لها تلك العلاقة الوطيدة بينها وبين البعد المعنوي الذي يحقق ويخلق تلك الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين، فإذا سارت هذه الثقافة بالتوازن مع أفكار ومعتقدات العاملين استطاعت أن تخلق ذلك الاستقرار المعنوي بحيث تصبح الروح المعنوية عالية بالنسبة للأفراد داخل المؤسسة مما يؤدي إلى ظهور ذلك الشعور بالأمان والاستقرار بحكم أن الروح المعنوية تترجم من خلال ذلك الشعور العام لدى الجماعة والذي يعبر عن مدى سعادتها ورضاها عن العمل ومستوى الروح المعنوية بالنسبة لأي جماعة سواء الجماعة المهنية أو العادية تحكمه العديد من المحددات الداخلية فيها والخارجية نذكر منها:⁽¹⁾

-تحقيق الأهداف

-احتمالات النجاح

-النجاح الفعلي

-مستوى الرضا لكل فرد من أفراد الجماعة

-مضمون العمل والوظيفة

-نوع الإشراف

-طبيعة نظم الرقابة

-قيم وأهداف التنظيم

وعليه أصبحت الثقافة التنظيمية في جانبها المعنوي في اتصال دائم مع كل هذه المحددات والمؤشرات الهامة، فهذه الأخيرة تشمل كل الجوانب الحساسة داخل المؤسسة والتي تساعد بالتأكيد على استمراريتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية والعملية خاصة وأن الثقافة التنظيمية في جانبها المعنوي تحقق النجاح الفعلي للمؤسسة من خلال مدى قياس النتائج الفعلية للجهد المشترك للجماعة في تحقيق إنتاجية المؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف، فكلما ازداد توقع الأفراد للجماعة أثر ذلك على الجهد المشترك في تحقيق الأهداف وعلى العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة، الإنتاجية والروح المعنوية.

2. الجانب السلوكي: الذي تتضمنه التركيبة الثقافية من عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الممارسات العملية المختلفة.

⁽¹⁾ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، (الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004)، ص.45.

إن الجانب السلوكي يحمل أهمية بالغة في التأثير على مدى نجاعة الثقافة التنظيمية من خلال معالجتها لسلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسات من خلال دراسة طبيعة الاستجابات الصادرة عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية.

إن السلوك التنظيمي هو مجال نام للمعرفة وبه الكثير من المبادئ العلمية الهامة، والتي تساعد في فهم سلوك الناس داخل منظمات العمل، ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد، السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي على أساس أن هذا السلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة، ويعمم علم النفس بالسلوك الفردي، أما السلوك الاجتماعي فهو اهتمام علم الاجتماع.

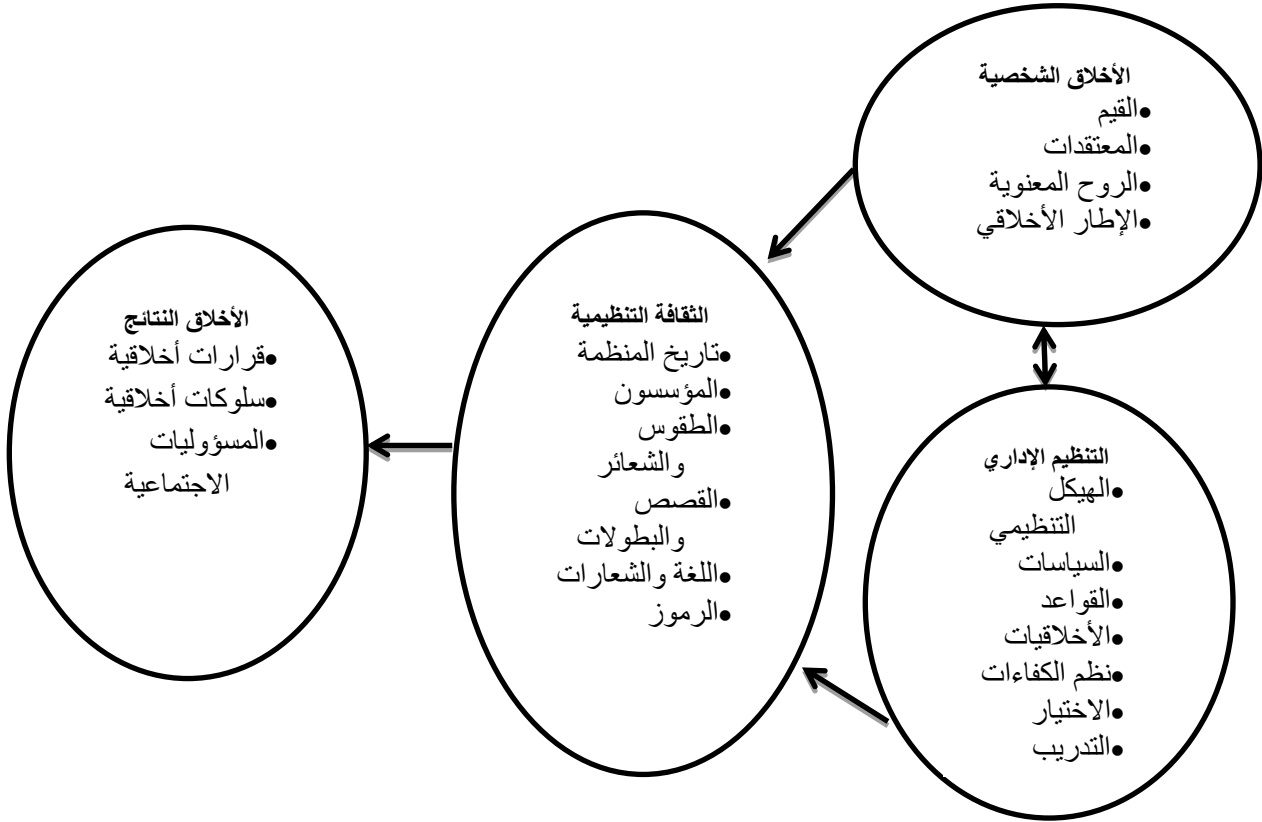
وعليه تتدخل الثقافة التنظيمية في تحقيق أهدافها المسطرة عن طريق معالجة الأرضية التنظيمية والمهنية، القيام بقراءة معمقة للتصرفات والأفعال و السلوكات الناجمة عن الأفراد الجماعات ومع ضرورة إحداث ذلك التوافق على مستوى السلوكات والممارسات حتى تستطيع الثقافة التنظيمية العيش والتأقلم بسلام وبدون عناء لكي تحقق المؤسسة أهدافها وأهداف أفرادها.

وعليه تساعد الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع من خلال:

- الإيمان بالعمل الجماعي ونبذ العمل الفردي
- الإيمان بأن تحقيق المنظمة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين
- الإيمان بضرورة أن يكون جميع العاملين مبتكرين ومبدعين
- الإيمان بضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية
- الإيمان بأن الفشل ليس هو نهاية المطاف بل إنه تجربة يجب تجاوزها ولنبدأ من جديد من الاستفادة من أخطائنا.
- الإيمان بضرورة التعرف على احتياجات ورغبات الأفراد العاملين منهم والمستهلكين وأن يكون رضا المستهلك هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين.
- الإيمان بضرورة المكاشفة والصدق في كافة الاتصالات التي تجري داخل المنظمة.
- الإيمان بضرورة تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها

والشكل التالي يوضح أهمية الجانب السلوكي من خلال القيم الأخلاقية التي تعد إحدى ركائز الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة.

الشكل رقم (04): نشأة القيم الأخلاقية و تأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة



المصدر: حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.45.

والثقافة التنظيمية أيضا تتعدى البعد المعنوي والسلوكي لكي تضم أيضا البعد المادي وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع مؤسساته من منتجات وخدمات ومبادئ وأدوات ومعدات.... الخ.

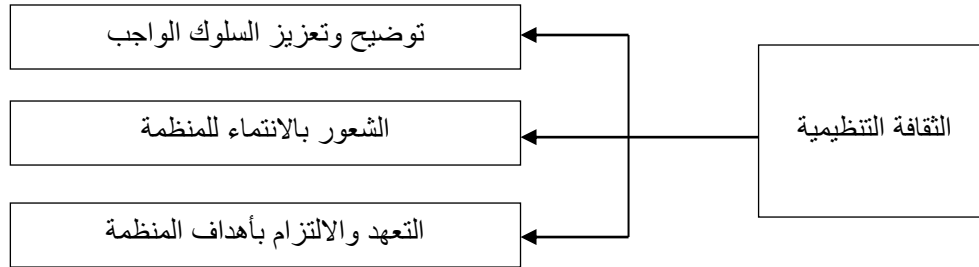
إن الخاصية الثانية لهذه الثقافة تؤكد على أنها نظام ليس فقط مركبا بل هو أيضا متكامل فهو ينتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصر هذه الثقافة، ومن ثم أي تغيير يطرأ على أحد باقي الجوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي، والحديث عن الخصائص الأخرى يجعلنا نتطرق إلى الكثير من الصفات والتي من بينها: التراكمية الاتصالية، الاستمرارية، فكل جيل يقدم مجموعة من الإضافات، وبالتالي تصبح الثقافة التنظيمية كحلقة وصل أو كجسر يمتد لكي يضم كل الأجيال مكن خلال خلق روح التكامل والتنسيق والتفاعل الاجتماعي والإنساني بين عناصر وخصائص هذه الثقافة التنظيمية.

إن هذا التكامل والانسجام يعطي لها صفة المرونة و القدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية حتى تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة خصائص المنظمة وما يحث ففيتها من تغير من جانب آخر.

ثالثا : قراءة لأدوار ووظائف الثقافة التنظيمية ورصد أهم التغيرات في العديد من الميادين

إن حالة استقرار ووضوح الثقافة التنظيمية داخل إحدى المنظمات تكون لها تأثير بالغ على جوانب كثيرة حيث يوضح الشكل الموالي أهم الأدوار والوظائف التي يحققها الثقافة التنظيمية وهي كالآتي:

الشكل رقم (05): وظائف الثقافة التنظيمية



المصدر: حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.45.

إن الحديث عن الدور والوظيفة الأولى للثقافة التنظيمية يؤدي بنا إلى العودة إلى الحديث عن الجانب السلوكي الذي قمنا بتوضيحه في الخصائص المرتبطة بالثقافة التنظيمية، والشئ الإضافي يمكن التحدث عليه في هذا الصدد هو أن لهذا السلوك معايير وقواعد يجب الالتزام بها من خلال محاولة التأكيد على التصرفات المقبولة والغير مقبولة والمستبعدة تماما، ففي هذا الصدد تلعب الثقافة المتبعة من قبل المؤسسة دورا كبيرا في توضيح ذلك مكن خلال هذه الثقافة هيب ثمة كل نشاط إنساني محجلي نابع عن البيئة ومعبر عنها أو حواصل لتقاليدها⁽¹⁾.

وعليه فإن احترام معايير السلوك داخل المؤسسة يجعل من الثقافة التنظيمية جزءا حيويا من البيئة الداخلية تخضع بصورة دائمة لعملية التغير، باعتبار أن سلوكيات الأفراد هي جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي من خلال أن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير على سلوكياتهم مما يؤثر على هذه الثقافة التنظيمية وهذه الأخيرة تؤثر في طرق وأساليب عمل هؤلاء الأفراد لدى من الواجب ضبط ومراقبة مختلف السلوكيات الناتجة عن عادات ومعتقدات وقيم ثقافية مختلفة.

⁽¹⁾ حسين حريم، السلوك التنظيمي . سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص.329.

إن التأكيد على احترام معايير السلوك التنظيم يتطلب ضرورة الالتزام به من طرف العاملين باختلاف مستوياتهم المهنية والثقافية والتعليمية يقود بمؤلاء الأفراد، إلى زيادة شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة وهو يمثل الوظيفة الثانية من وظائف الثقافة التنظيمية.

إن الثقافة التنظيمية مريحة للوقت حيث تعم التفاهم والتجانس بين الأفراد العاملين في المؤسسة حيث تتضح الثقافة التنظيمية كعادات مقبولة من الجميع.

وعليه فإن قبولها من طرف كل الأفراد العاملين داخل المؤسسة يقوي من عامل الانتماء والولاء إلى درجة ظهور وما يطلق عليه بالمواطنة ويؤدي هذا الشعور إلى أداء أفضل مما يجعل من هذه الثقافة مشجعة لفكرة المسؤولية الاجتماعية التي تأخذها المؤسسات على عاقتها وتصبح من خلال تبنيها لنوع من الثقافة التنظيمية تصبح مسؤولة أمام الأفراد العاملين في البيئة الداخلية ومسؤولة أمام الأطراف المختلفة التي تتعامل مع هذه المؤسسة.

في هذه الحالة تعكس الثقافة عادة رسالة المنظمة وأهدافها وقيم المؤسسين، فهي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن، من خلال شروح طريقة الأشياء المعمولة، وهي الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة⁽¹⁾.

إن قوة الانتماء مرتبطة بالمعنى المشترك للثقافة وهذا الأخير مرتبط بمجموعة من المعتقدات والطقوس التي نشأت بمرور الزمن، والتي خلقت بدورها فهما مشتركا لدى أعضاء والمؤسسة حول الأهداف وكيفية التصرف إزاءها، وهذا العمل المشترك للثقافة يجعل الأفراد ذوي الخلفيات الثقافية المتباينة تعمل على تحقيق العديد من الأهداف من خلال قوة الانتماء والولاء لهذه المؤسسة.

إن المؤسسات مثل الناس، متشابهة ومختلفة في الوقت نفسه وكل منها متميزة عن الأخرى وتقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالها، ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات، وقصصها وحكاياتها وقيمها واعتقاداتها حيث أن المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع، فإن ذلك يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه أيضا في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها. ومن ناحية أخرى لا توجد في أي مجتمع ثقافة واحدة وكذلك الأمر بالنسبة لثقافة المنظمة.

⁽¹⁾ حسين حرم، السلوك التنظيمي . سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص.303.

إذ نجد أن هناك ثقافة سائدة مهيمنة dominant culture وهي مجموعة قيم رئيسية يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة، وهناك أيضا ثقافات فرعية subcultures أو وحدات أو مجموعات وظيفية (مثل المهندسين والمحاسبين.... الخ⁽¹⁾).

1. الثقافة التنظيمية الإبداعية والتغيرية : ان هذا النوع من الثقافات يؤدي إلى التطور والتقدم فهو الذي يصنع الفارق، وأن القائد الناجح والحنك والمتمرس في إطار هذه الثقافة هو الذي يستطيع تحقيق ذلك التوازن والتوافق بين الأفكار المختلفة المتواجدة في المؤسسة عن طريق إيجاد صيغة توافقية تعمل على دمج كل الثقافات الموجودة داخل المؤسسة باعتبار أن هذه الأخيرة تتميز بالحدثة والعصرية.

اليوم، نجد المؤسسة الحديثة تضم العديد من الأفراد والأشخاص المتعددي الجنسيات بحكم العولمة واقتصاد السوق والمنافسة الحادة التي فرضت تعدد الثقافات مع ضرورة العمل في إطار هذا التعدد من أجل تحقيق النجاح والوصول إلى الريادة في ظل هذه المنافسة الحادة بين المؤسسات.

فثقافة المؤسسة الحديثة تفرض ذلك التوافق الداخلي و الخارجي فعلى الصعيد الداخلي ترتبط ثقافة المؤسسة بمدى تحقيق ذلك الاستقرار المهني والاجتماعي والتنظيمي بين الأفراد والإبقاء عن الصراع التنظيمي الذي قد يؤدي بالمؤسسة إلى عدم تحقيق أهدافها، وأهداف أفرادها وعليه فالإدارة الحديثة تسعى دائما إلى رسم معالم وتوجهات جديدة من أجل إحداث التكيف الداخلي خاصة بين مجموع الطاقات البشرية المتواجدة في مكان العمل، أما على الصعيد الخارجي تحاول المؤسسة من خلال ثقافتها إلى التوجه نحو الاهتمام بالبيئة الخارجية وما تحمله من مؤشرات ومتغيرات تؤثر تأثيرا كبيرا على سيورة المؤسسة من خلال الأخذ بعين الاعتبار الجماهير الخارجية والأطراف المتعاملة مع المؤسسة باختلاف أنواعها من (متعاملين، ممولين، متعاملين اقتصاديين الجهاز الحكومي، المجتمع المدني... الخ).

وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر في التنمية الاجتماعية باعتبار أن هذه الأخيرة تتوقف على اعتبارات الموارد الاقتصادية والتكنولوجية والاستقرار الداخلي مع التخطيط المركزي، في حين أن الدراسات الحديثة تؤكد على أهمية اعتبارات الحرية والقيم في تحقيق الرقابة على البيئة ومن ثم تحقيق التنمية الاجتماعية⁽²⁾.

⁽¹⁾ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008)، ص.103.

⁽²⁾ عائدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره، ص.318.

نستخلص مما سبق أن ثقافة المؤسسة وأهدافها وخططها الإستراتيجية هي عملية مستمرة تتوافق مع البيئة التنظيمية من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية وكذلك التنمية الاجتماعية، أي أن ثقافة المؤسسة هي عملية مستمرة تحدد القيم والمبادئ والأعراف التي يعتنقها أعضاء المؤسسة، والتي من الضروري أن تتناسب مع المتغيرات الخارجية، حيث أن المؤسسة بثقافتها تجد نفسها أنها ملزمة التزاما اجتماعيا بتحقيق أهداف المجتمع الذي تنتمي إليه، وبالتالي فهي تفرض بناء قيم ثقافية تتوافق واحتياجات المجتمع ولا تعارضه بحيث أن هذه المؤسسة بثقافتها تسعى إلى تحقيق رغبات واحتياجات المجتمع كما عليها أن تبني ثقافة تتلاءم مع طبيعة المؤسسة من أجل المساهمة في العديد من القضايا وحل العديد من المشاكل الاجتماعية التي يتخبط فيها المجتمع.

لقد ركزت معظم الدراسات الخاصة بقياس ودراسة البيئة الثقافية على دراسة البيئة الثقافية الخارجية ووضع بعض الباحثين عددا من الأدوات أو النماذج لقياس ذلك مثل نموذج ROCKEACH عن قياس قيم أفراد المجتمع⁽¹⁾.

فمن خلال هذه الدراسات التي تفرض تعمقا في احتياجات ورغبات وقضايا وطموحات الأفراد الموجودين في المجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة وبالتالي هذه الدراسات تفرض على المؤسسة ضرورة تكيف أهدافها وثقافتها التنظيمية من أجل العمل على تحقيق احتياجات الأفراد الاجتماعية والاقتصادية، فهي لا تكفي لتحقيق الاحتياجات فقط ولكن تسعى بعد ذلك إلى معرفة مستوى تحقيق هذه الأهداف والاحتياجات من خلال قياس هذه الأهداف ميدانيا عن طريق العديد من التقنيات الميدانية كسبر الآراء وقياس الاتجاهات لمعالجة أهم المواقف الخاصة بأفراد المجتمع، ثم تعيد المؤسسة رسم خططها وأهدافها لما يتوافق وهذه المواقف إما بالتعديل أو التغيير والإضافة.

وعليه حتى تستطيع المؤسسة تحقيق ذلك، يجب عليها أن تتحلى بثقافة تنظيمية قوية وممتينة بين البيئتين الداخلية والخارجية.

إضافة إلى ما سبق فإن ثقافة المؤسسة متواجدة لتحقيق العديد من الأدوار والوظائف أهمها:⁽²⁾

● تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية

⁽¹⁾ حسين حريم، السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص. 330.

⁽²⁾ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري، (مصر: الدار الجامعية، 2002-2003)، ص. 407.

● تسهل الالتزام الجماعي

● تعزز استقرار النظام

● تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم

وعليه فإن الدور أو الوظيفة الأولى للثقافة التنظيمية هي ضرورة دمج وانصهار كل أفراد المؤسسة داخل وعاء مهني يتميز بمشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات، فكل هذا يمنحهم الشعور بالتوحد، والعمل الجماعي والتعاوني والتضامني وبالتالي تفتح المؤسسة لهم أبواب الاتصال بأنواعها لكي تشجعهم على التطوير والتغيير الإيجابي نحو الأحسن وتقوية و تنمية الإحساس المشترك بضرورة تحقيق الأهداف الجماعية عن طريق بروز فكرة الضمير الجمعي والتي أكد عليها اميل دوركايم، وبالتالي الشعور بالهدف المشترك بالالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة، وأكد أن كل هذا سوف يعزز ذلك الاستقرار التنظيمي من خلال التشجيع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المؤسسة.

ان الثقافة التنظيمية تشجع على الشعور بالهوية المشتركة والالتزام، وبالتالي يتشكل سلوكا تنظيميا يجمع بين الجانب الذاتي والموضوعي، الجانب المادي والمعنوي في ضرورة العيش تحت سقف المؤسسة من خلال إحداث التناغم بين الأفراد ضمن ثقافة واحدة وموحدة تهتم بمصلحة المؤسسة ومصلحة أفرادها دون تمييز في الثقافات، بحيث تعمل المؤسسة بمثابة الصمغ / الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض، مما يساعد على تعزيز السلوك التنظيمي الثابت في العمل.

يتضح مما ذكر أعلاه أن ثقافة المنظمة تتصف بالخصائص التالية:⁽¹⁾

● الثقافة نظام مركب.

● الثقافة نظام متكامل.

● الثقافة نظام تراكمي متصل ومستقر.

● الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور.

● الثقافة لها خاصية التكيف.

⁽¹⁾ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري، مرجع سابق، ص. 408.

فمن خلال هذه الخصائص ستنتج أن الثقافة تتكون من العديد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة وثقافة القادة.

وتشمل الثقافة كنظام مركب من العناصر الثلاثة التالية:⁽¹⁾

● الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)

● الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع)

● الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والطعمة وما

إلى ذلك)

وبالتالي فالثقافة التنظيمية تجمع بين كل الأبعاد الملموسة والمعنوية والمادية لكي تكون شاملة، وتعمل في نطاق من التكامل لأنها تخلق ذلك الانسجام ومن ثم أي تغيير يحدث على أحد الجوانب نمط الحياة المهنية لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

تعتمد أيضا الثقافة التنظيمية كثيرا على مؤشر الاتصال الذي يلعب فيها الدور الأساسي والاستراتيجي من خلال تحقيق تلك الاستمرارية والتواصل بين الأفراد داخل المؤسسة.

إن عملية الاتصال تشجع على خلق ذلك الجسر القوي والمتماسك بين الأجيال المختلفة والمتواجدة في بيئة عمل المؤسسة، على اعتبار أن هذه الأجيال تعيش أفكارا مختلفة، تختلف من جيل لآخر وبالتالي يتدخل الاتصال باختلاف أنواعه وأشكاله ووسائله من أجل بث مجموعة من الحقائق والقيم والمبادئ والمعالم المشتركة من أجل تحقيق التواصل والاستمرارية وإمكانية التعايش بطريقة سليمة ومسالمة لمنع الصراع والاستقرار المهني، وبالتالي أصبحت الثقافة نظام التواصل، والديناميكية وخلق ميكانيزمات الحركة.

إن هذه الحركة بالنسبة لثقافة المؤسسة تتطلب نظاما يشجع على التجديد والتغيير المستمرين على شرط أن يكون هذا التغيير مفيد يعود على المؤسسة بالنتائج الإيجابية ومما يزيد في قيمتها ومصداقيتها هي قابليتها للتكيف مع المتغيرات الحاصلة خاصة وأن المؤسسة اليوم تعيش في ظل هذه الحداثة التي تفرض ضرورة التعايش والتأقلم مع المستجدات الراهنة واستغلال الفرص للقضاء على كل التهديدات التي تؤثر على مسار المؤسسة.

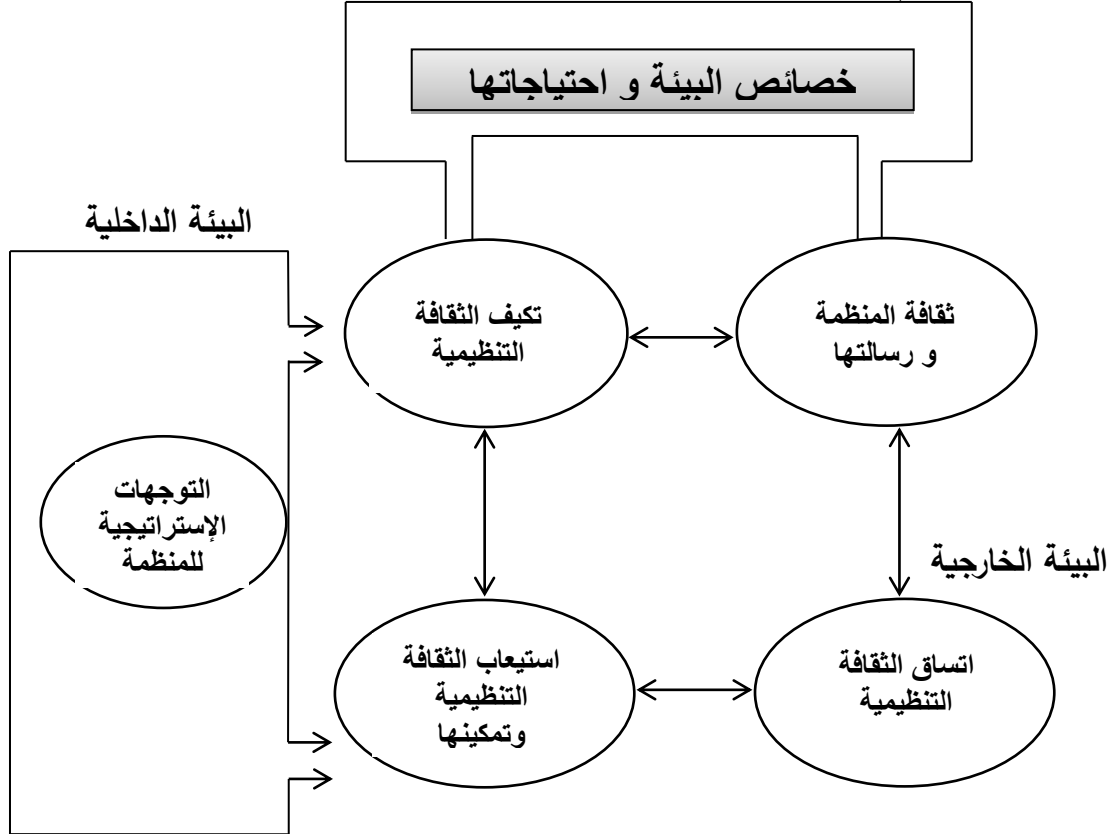
لأهميتها أصبحت تعد ثقافة المؤسسة عنصرا أساسيا في إستراتيجية المؤسسة من خلال:

⁽¹⁾ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية: الدار الجامعية الإبراهيمية، 2003)، ص. 104.

- ضرورة توفر متطلبات التكيف مع البيئة التنافسية والمواءمة مع اتجاهات التغيير أو الثبات في بيئة المنظمة.
- أهمية وضع التوجهات الإستراتيجية، بما يلائم مصادر القوة الداخلية والخارجية للمنظمة والشكل التالي

يوضح:

شكل رقم (06): العلاقة بين البيئة الثقافية التنظيمية والإستراتيجية



المصدر: عائدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، الطبعة الثالثة، (مصر: مكتبة عين شمس، 1997) ص.76.

الخلاصة:

من خلال ما ورد في المعلومات السابقة، فلقد تم الكشف عن الكثير من النتائج الخاصة حول طبيعة البيئة التنظيمية والمهنية التي يتعايش فيها الكثير من الموارد البشرية، نجد أن اليوم، المؤسسة الحديثة باختلاف أنواعها (الاقتصادية، الاجتماعية، الخدمية...) مطالبة بالكثير من الإنجازات وبالخصوص في المجال الثقافي المهني الذي تعيشه هذه المؤسسات.

إن المؤسسة اليوم تعيش نقلة نوعية على مستوى العديد من المجالات الحساسة، فهذه الأخيرة هي في صدد بذل قصارى جهدها من أجل تحقيق مجموعة من التوازنات في سبيل إعداد ثقافة تنظيمية موحدة توفير

الاستقرار المهني والاجتماعي للمؤسسة وللمجتمع الذي تعيش فيه من خلال بعض الأساليب والتقنيات الحديثة التي تطبقها المؤسسات اليوم كأسلوب تنمية وتسيير القدرات و الطاقات الخاصة بالموارد البشرية والعمل من خلال هذا الأسلوب على تحقيق الدمج الكلي لأهداف الرئيس والمرؤوس.

وفعلا المؤسسة اليوم تعمل على تطوير بعض الاستراتيجيات والنظم العلمية والدقيقة التي تقود المؤسسة نحو التغيير المنتظر مثل خلال إستراتيجية المشاركة ودمج العاملين بشكل كبير في ظل ثقافة تنظيمية تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة في ظل تبني العديد من القيم الثقافية التي تحفز على العمل وعلى الحركة بشكل إيجابي وينمي الشعور بالمصادقية في المؤسسة مما يزيد من المردودية الخاصة بالمؤسسة.

وما ينطبق على المجتمع، ينطبق على مؤسساته، فاليوم المؤسسة الجزائرية اتجاه مسألة الثقافة التنظيمية، تعيش هذا الفراغ المعلوماتي النابع من الثقافة الأصلية، فهي تحاول إيجاد المخرج والبدل الصحيح والحل المنقذ من خلال تبني العديد من الأساليب الاتصالية والإعلامية الحديثة محاولة منها التكيف مع باقي المؤسسات الأخرى ، لكن الشيء الخطير ان هذه الأساليب الاتصالية تحاول تدريجيا طمس العادات والتقاليد والقيم الثقافية الجزائرية وهذا ما نلاحظه في تدني قيمة الحوار والمناقشات واللقاءات والعلاقات الإنسانية.

اليوم المؤسسة الجزائرية تحاول تجاوز كل هذا، من خلال تطوير وتحديد الاليات الإدارية خاصة الاتصالية مع مراعاة الخصوصية الثقافية الجزائري.

قائمة المراجع:

1. أحمد ماهر، التنظيم، الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الإسكندرية: الدار الجامعية الابراهيمية، 2007.
2. أحمد ماهر، دليل المديرين خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، الطبعة السادسة ، مصر: الدار الجامعية ، 1997.
4. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال - نظريات و نماذج وتطبيقات، الإسكندرية: الدار الجامعية الإبراهيمية، 2007.
5. حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن: دار الحامد للنشر، 2004.
6. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.

7. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات و حالات دراسية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005 .
8. زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الأردن: دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، 2006.
9. سمير عبد الفتاح، مبادئ علم الاجتماع، الطبعة الأولى، الأردن: دار أسمة المشرق الثقافي، 2006.
10. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الأردن: دار وائل للنشر، 2007.
11. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، الأردن: دار الباروني للنشر والتوزيع، 2012.
12. عائدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، الطبعة الثالثة، مصر: مكتبة عين شمس للنشر، 1997.
13. عبد الرحمن توفيق، منهج تنمية الموارد البشرية مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004.
14. عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، الطبعة الأولى، العراق: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009.
15. عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، الطبعة الأولى، الأردن: دار الميسرة للنشر و التوزيع الأردن، 2009.
16. ماجد عبد المهدي مساعده، إدارة المنظمات، منظور كلي، الطبعة الأولى، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2013.
17. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.
18. محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، مصر: الدار الجامعية، دون ذكر السنة.
19. محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية إحدى محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة، المدخل لتطور منظومة إدارة الجودة رأس المال البشري من منظور الإداري، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2010.
20. مروان أسعد رمضان، ندى مغربل وآخرون، الموسوعة الإدارية الشاملة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، لبنان: مركز الشرق الأوسط الثقافي، دون ذكر السنة.
21. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية الإبراهيمية، 2003.
22. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.
23. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري، مصر: الدار الجامعية، 2002-2003.