

الثقافة التنظيمية

أسلوب إداري ناجح

بقلم : الأستاذ محمد عيساوي

الثقافة التنظيمية مركبة من مفهومين :
١. الثقافة (Culture) حسب التعريف
الانثربولوجي هي مجمل المعتقدات
والعادات والرموز والقيم والمعايير
السلوكية لمجتمع أو فئة من الناس .

٢. المؤسسة (Organization) ، "حسب
منحى الهيئة المنفتحة" عبارة عن عدة
عناصر مرتبطة ببعضها البعض تعمل
بشكل متناسق لتحقيق أهدافها ، وعند
التأثير على أحد عناصرها تتأثر بقية
العناصر الأخرى (Kats & Kahan،
1966).

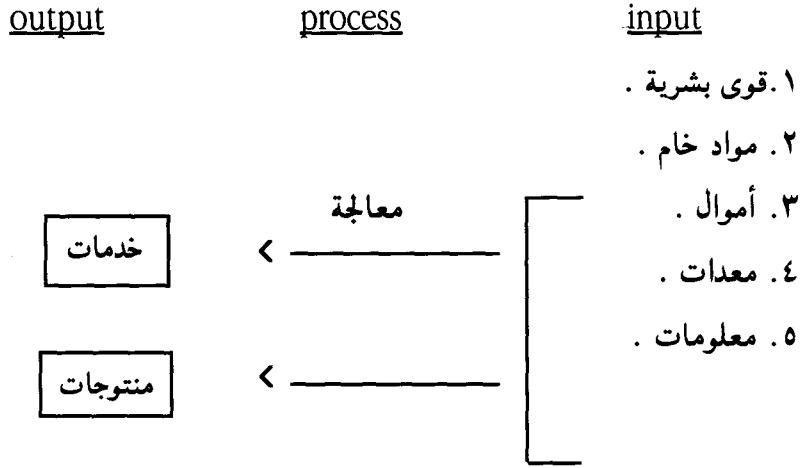
المؤسسات الاجتماعية هي مؤسسات
مفتوحة ، لها علاقات متبادلة ومستمرة مع
البيئة من حولها ، وتستوعب المؤسسة من
البيئة المواد اللازمة والضرورية لاستمرارها

يحتوي قاموس إدارة المؤسسات مفاهيم
ونماذج وأساليب وتقنيات إدارية متنوعة ،
وعلى سبيل المثال لا الحصر «الإدارة حسب
أهداف MBO» ، «تخطيط استراتيجي» ،
«TQM طواقم ناجعة» ... إلخ .

وقد أضيف مؤخراً إلى هذا القاموس
مفهوم إداري جديد هو " الثقافة التنظيمية "
Organizational Culture . يهدف هذا
المقال إلى إثارة أهمية الثقافة التنظيمية في
إدارة المؤسسات بشكل عام ، وإدارة
المؤسسات في المجتمع العربي بشكل خاص .

لمفهوم الثقافة (Culture) أبعاد
مختلفة ترتبط في الحياة اليومية بالتربية
والسلوك السوي والآداب الرفيعة ، وصفات
جيدة أخرى ليس لمفهوم الثقافة التنظيمية
أي علاقة بها .

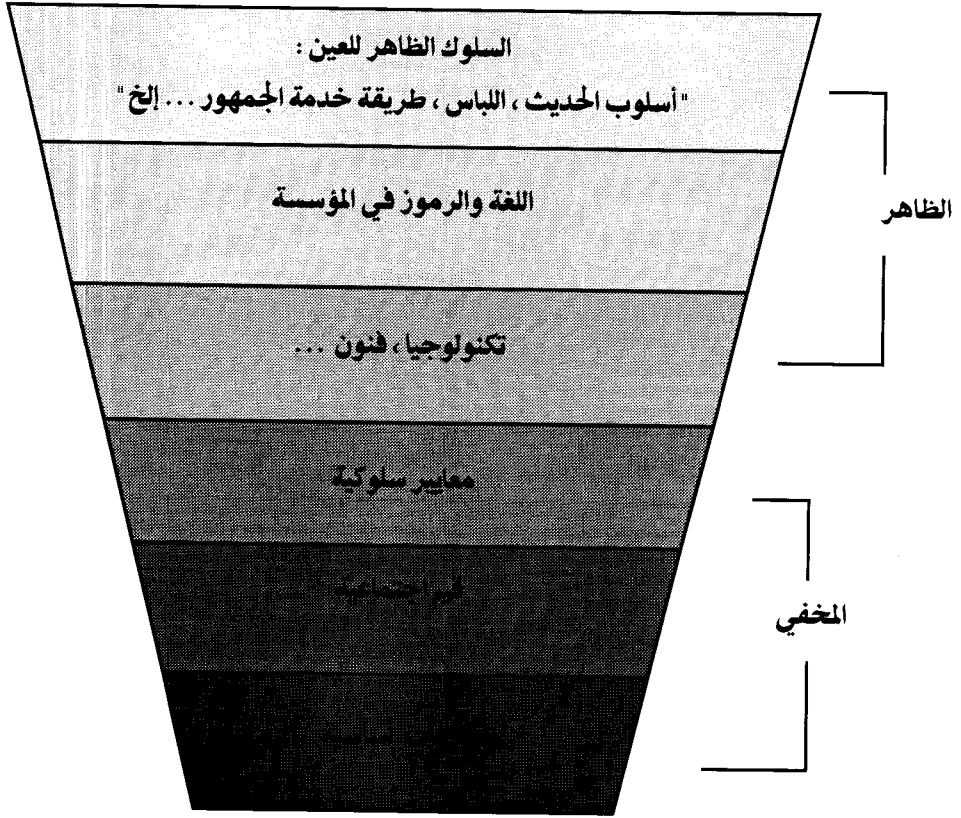
وفي المقابل تزود المؤسسة البيئة بالمنتجات أو الخدمات اللازمة . هذه العملية الدورية تدعى دورة الاستيعاب (input) والإنتاج (output) . ، cycle input- output



الثقافة التنظيمية هي الحياة اليومية (אורח חיים) المشتركة داخل المؤسسة التي تشمل الرموز والعادات والمعايير السلوكية ، والقواعد الرسمية وغير الرسمية في العمل والتي تتبلور وتتمأسس بشكل تدريجي ، وفق القنوات الإدارية لإدارة المؤسسة .

وتشمل جانبين (شايين ، ١٩٨٥) :

الثقافة التنظيمية



يوجد أمور مفهومة تلقائياً ، متفق

عليها ولا جدال فيها .

ب. قيم اجتماعية : قيم تعبر عن

وجهات نظر وقناعات أساسية تحدد

الوضع المنشود . قيم تستعمل كأداة

١. الجانب الثقافي المخفي :

يحتوي على المعتقدات والقيم التي

توجه أفراد المجموعة في أوضاع

مختلفة.

أ. القناعات الأساسية : في كل مجموعة

قياس أخلاقية وفكرية ودينية وجمالية.
ج. معايير اجتماعية (Norms):

قواعد تحدد سلوك الفرد في ظروف معينة ، هذه المعايير مشتقة من القناعات والقيم الأساسية ، المعيار الاجتماعي يجيب على خمسة أسئلة :
١. من يتوقع؟ ٢. من؟ ٣. ما الواجب عمله أو عدم عمله؟ ٤. في أي ظروف؟ ٥. ما هي النتيجة؟

٢. الجانب الظاهر (المكشوف): يحوي المظاهر التي تدركها العين من نتائج أدبية وفنية وسلوكية وتعابير لغوية ولباس وعلاقات إنسانية ظاهرة ، هذه الأمور تعتبر مؤشراً وتساعد في فهم الجانب الثقافي المخفي .

أ. نتاج : في المجالات الفنية والأدبية والعلمية والتكنولوجية .

ب. اللغة والرموز : لكل مؤسسة لغة اتصال مميزة ، واصطلاحات ومفاهيم خاصة بين أفرادها ، إضافة لشعارات ورموز تخصها .

ج. صور سلوكية : أسلوب المحادثة والتعامل ومعايير العمل .

الثقافة التنظيمية هي التي تحدد مناخ العمل العام في المؤسسة وتشجع السلوكيات الإيجابية وتمثل نموذجاً سلوكياً للمسؤولية والتفاهم والمشاركة في اتخاذ القرارات ، هذه هي عوامل ضرورية لرضى العامل ولزيادة دافعيته ، كما أن الثقافة التنظيمية تعتبر بمثابة «الصمغ التنظيمي» المبني على توقعات متبادلة بين العاملين وبين المؤسسة ، وانعكاساتها على المؤسسة أكثر أهمية من القواعد والأنظمة الرسمية .

إن البحث حول الثقافة التنظيمية قد تطور في السنوات الأخيرة خاصة عندما تبين أن الفرق الذي يميز الشركات اليابانية عن الشركات الأمريكية ، ليس في مجال التكنولوجيا أو في المبنى التنظيمي ، إنما في التقنيات الإدارية المتبعة والنابعة من القناعات الأساسية في كيفية إدارة المؤسسات ، وهذا يعني أن الفارق يعود إلى الثقافة التنظيمية (Ouchi, W 1981) حيث إن إدارة الشركات الأمريكية تتحمل

مسؤوليتها ، وتولي اهتمامها بالعامل حسب إنتاجه، وتحمل العامل مسؤوليته الذاتية ، بمعنى أن أهمية الفرد أكبر من أهمية المجموعة (نموذج A) . بينما تتحمل إدارة الشركات اليابانية مسؤوليتها وتولي اهتمامها الشامل تجاه العامل وتكون المسؤولية جماعية ، حيث الاهتمام في المجموعة أكثر (نموذج Z) ، يمكن المقارنة بين التقنيات الإدارية الغربية والتقنيات الإدارية اليابانية :

التقنيات الإدارية الغربية التقنيات الإدارية اليابانية

العمل لمدة قصير العمل لمدة طويل

التطور والتقدم السريعين التطور والتقدم البطيئين

أجهزة رقابة رسمية وعلنية أجهزة رقابة اجتماعية

اتخاذ قرارات فردية اتخاذ قرارات جماعية

التزام بالتقدم المهني التزام بالمؤسسة

إن التقنية الإدارية ليست بمعزل عن القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ، في حالة وجود ثقافة تنظيمية «قوية» فإن هذا يعني أن هناك توافقاً بين القيم المعلنة في المؤسسة وبين السلوك اليومي ، عندها تعتبر الثقافة التنظيمية محفزة لتحقيق أهداف المؤسسة .

إن تحديد مضمون ثقافة تنظيمية «قوية» هي من مسؤولية إدارة المؤسسة ، وذلك من خلال قضايا تطرح في مركز اهتمام الإدارة، وانتهاج القيد والحسنة (Modeling) للطاقت الإداري ، وكيفية توجيه العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ، وطرق معالجة القضايا في الأزمات ، ومعايير قبول العاملين ومكافآتهم وتقدمهم المهني ، هذا مع استمرار وثبوت روح الأمانة والمصداقية عند الطاقم الإداري ، مما يسهم في تذويت تصورات وفكر إدارة المؤسسة لدى العاملين .

إن غالبية المؤسسات في المجتمعات النامية ، ومن ضمنها المؤسسات في المجتمع العربي تتميز بالعوارض التالية :

* علاقات شخصية وعائلية .

* المحافظة ومقاومة التغيير .

* المحسوبيات .

* المستوى المهني المنخفض .

* ضعف في الجهاز السياسي .

* تدخل الجهاز السياسي في الجوانب المهنية.

* البحث عن حلول بطرق عنيفة .

* اتباع طريقة "إطفاء الحرائق" في حل القضايا .

* ضعف في التخطيط وسياسة واضحة .

* مستوى تكنولوجي منخفض .

* ضعف في ثقافة إدارة الجلسات .

* عدم وضوح في توزيع المهام والصلاحيات.

* المركزية المفرطة .

* تدني القدرة على اتخاذ القرارات .

* قلة المبادرة .

هذه العوارض هي ثمار لثقافة المجتمع العربي في إسرائيل كأقلية قومية تمتاز بقيم ومعايير سلوكية محافظة في ظل الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المميزة التي تعيشها هذه الأقلية وسط أغلبية يهودية مهيمنة تمتاز بقيم ومعايير سلوكية غريبة .

إن لهذه العوارض تأثيرات سلبية على إدارة المؤسسات المختلفة وانعكاساتها السلبية تظهر بشكل جلي في الثقافة التنظيمية للمؤسسات ، التي تتميز أحياناً كثيرة بالضعف ، الأمر الذي يؤثر سلباً على عمل المؤسسة بدوائرها وأقسامها وأفرادها .

كما وتؤدي هذه العوارض إلى إثارة تساؤلات حول عمل المؤسسات في مثل هذه الظروف بشكل ناجح .

إذا ما أجرينا مقارنة سريعة بين الثقافة في المجتمع العربي والمجتمع اليهودي في إسرائيل، خلصنا إلى الفوارق التالية :

مميزات ثقافة المجتمع العربي	مميزات ثقافة المجتمع اليهودي في إسرائيل
* الاحترام الشخصي .	* تفضيل الصالح العام على الخاص
* كرامة وعزة المحمولة	* الالتزام بنجاح فريقه.
* شرف العائلة	* الرغبة في التفوق .
* إخلاص ذاتي منخفض في العمل .	* مسؤولية جماعية .
* الذاتية «أنا ومن بعدي الطوفان» .	* العمل ضمن طواقم .
* غياب الهوية الجماعية .	* إخلاص في العمل .
* خنوع للسلطة «العقدة»	* اعتزاز بالانتماء . النفسية
للأقلية، (Friere, 1970)	لرفيقه (אבות יחידה) ، قيمة تكتسب من خلال الخدمة العسكرية في الوحدات المختلفة

إن تدوير الثقافة التنظيمية هي من مسؤولية قيادة المؤسسة أو القائمين عليها ،

وهي عبارة عن ترجمة التصور الفكري إلى معايير سلوكية في التعامل اليومي . (٣٥ ، 1996)

إلى خطوات عملية قابلة للقياس . بعد اتفاق شامل للتصور الأساسي ، ينبغي ترجمة ذلك إلى خطوات عملية.

مرحلة (٥): تذويت القيم

هذه هي نقطة الالتقاء بين تحديد الأهداف ، التصور والرؤية والعمل حسبها ، هل هناك تلازم بين القيم والمعايير السلوكية المعلن عنها والعمل اليومي .

يمكن تنفيذ هذه المرحلة وفق الخطوات المقترحة التالية:

١. تجنيد العاملين في المؤسسة وشحن عقولهم وإثارة عواطفهم من أجل الالتفاف حول القيم المتفق عليها .
٢. إقامة طواقم مثل: طاقم جلسات أسبوعية ، طاقم تغذية مرتدة ، طاقم مكافأة عامل.

٣. إعطاء نموذج القدوة الحسنة Modeling من الأشخاص القياديين في المؤسسة ، يترتب على الشخص القيادي أن يسلك سلوكاً موجهاً .

٤. تغذية مرتدة وفق معايير خلال فترة

ويمكن العمل على تذويت قيم ومعايير سلوكية حسب المراحل التالية:

(١) وضوح التصور الشخصي لمدير المؤسسة .

على مدير المؤسسة أن يوضح لنفسه الحاجات والقيم المركزية التي توجه قيادته ، ما هي نوعية العلاقات الإنسانية التي يرغب أن ينميها ، ما هي القيم التي يرغب أن يذوتها في المؤسسة ؟ هل هناك حاجة إلى كسر حواجز أو إعادة النظر في فرضيات أساسية؟

(٢) تطوير التصور الأساسي:

بعد توضيح التصور الفكري الشخصي للمدير عليه أن يجند الطاقم الإداري كي يكون التصور شاملاً للمؤسسة وليس مقصوراً عليه لوحده .

مرحلة (٣): تحديد التصور الأساسي .

مرحلة (٤): ترجمة التصور المتفق عليه

تذويت القيم لفحص الأمور التالية:

الإداري المعروف .

أ. إلى أي مدى يوجد فهم للتصور
الفكري لدى العاملين في المؤسسة .

ب. إلى أي مدى توجد هوة بين العمل
اليومي وبين القيم والمعايير المعلنة .

ج. كيف يؤدي المدير وظيفته في ظروف
من الضغط والأزمات .

د. هل إدارة الوقت لدى الأشخاص
القياديين والطواقم ذات أهمية في العمل
اليومي؟

يبدو من خلال ما ذكرنا أعلاه أن عملية
تذويت ثقافة تنظيمية في مؤسسة ما أمراً
سهلاً !! إلا أن عملية تذويت ثقافة تنظيمية
معينة في مؤسسة ما تحتاج إضافة إلى
المعرفة والرؤية الصادقة إرادة ودافعية ذاتية
مستمرة دون كلل وينبغي الحذر من المعوقات
التالية:

١. الصعوبة العقلية في تكوين صورة كاملة
متناسقة من عدة صور .

٢. الصعوبة في كسر حواجز والتغيير في
قواعد العمل (פּרַקטִיבִּי) .

٣. الانغلاق على التفكير في الاتجاه

استراتيجية ← أهداف عليا ← أهداف .
٤. الصعوبة في التمييز بين مراحل العمل
اليومي وبين المبنى التنظيمي (בין המסחך
לסידורי הבמה) .

إن نظم إدارة المؤسسات هي نظم غريبة ،
ومن الصعب نقلها لمجتمعات ذات ثقافة
مختلفة بدون ملاءمتها .

ينبغي على المؤسسات في الوسط
العربي الراغبة في المؤسسة المنهجية اتباع
أساليب وتقنيات إدارية وبرامج تطويرية
إبداعية تأخذ بعين الاعتبار القيم والمعايير
السلوكية في المجتمع ، وعليها اتباع طريقة
الإدارة «المؤلمة» البعيدة عن المسaire ، وخاصة
أن بعض القيم والمعايير السلوكية في ثقافة
المجتمع العربي قد تعيق المؤسسة المنهجية ،
لذا فإن التقنية الإدارية الأكثر نجاعة لمثل
هذه المؤسسات هي تذويت ثقافة تنظيمية
«قوية» وبشكل تدريجي .

لذا يتوجب على إدارة المؤسسة العمل
على تذويت القيم والمعايير السلوكية عن
طريق القدوة الحسنة (Modeling)، وبث روح
الأمانة والمصداقية والمعيار الموضوعي في
أسلوب التعامل بشكل مستمر ، والحذر من
أن تبقى القيم المعلنة مجرد لفظ وشعار
بعيداً عن التطبيق في الحياة اليومية .

المراجع

- כייץ. נ (1996), "הגדרת חזון והנחלתו - אבן היסוד למנהיגות איכותית" נייר עמדה בקורס ליועצים ארגונים , מטעם הגוינט, זכרון יעקוב .
- פרומן. ד (1989), "תרבות ארגונית כמנוף להגשת יעדי הצלחה בתעשייה עתידת מדע משאבי אנוש, מאי .

- Freire. P. (1970), Pedagogy of Oppressed Continum, New-York .
- Katz. D: Kahan, L (1966), The social psychology of organization, new-york , wiley.
- Ouchi. w. (1981) Theory Z: How American Business can Meet the japanese challenge, Reading, Mt, Adson-wesley.
- Schein. E (1985). organizational culture and Leadership, San Francisco Jossey-Bass.