

الوظائف الاستراتيجية للثقافة التنظيمية في ميدان التسيير.

أ. بوعشة نورالدين.

جامعة الجزائر -2-

قسم علم الاجتماع.

ملخص:

يشتمل المكون الثقافي للعمال على مجموعة القيم، المعتقدات والمفاهيم المشتركة التي يتمثلون بها، ويؤثر بدوره على السلوك الفردي والجماعي داخل التنظيم، وهذا ما يفسر الاهتمام المتزايد من قبل المسيرين في سبيل بناء ثقافة قوية لدى مختلف الفاعلين تساهم في تطور الممارسة الإدارية، لأنها تحدد المركز التنافسي للمنظمة في السوق على المديين القصير والاستراتيجي بالنظر إلى المهام والوظائف التي تؤديها دون أي إلزام قانوني، فتعمل على تشكيل الهوية التنظيمية، تحقيق النجاح التنظيمي، تطبيق أسلوبي إدارة الجودة الشاملة والإدارة الجواله وتسهيل التغيير الثقافي، وهذا ما سنتناوله بالوصف والتحليل في هذه الورقة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الوظائف الاستراتيجية للثقافة التنظيمية.

Résumé :

Inclut le composant culturel des travailleurs sur l'ensemble de valeurs, et des croyances et les concepts qu'il respectant l'articulation et affectent a son tour le comportement individuel et collectif dans l'organisation et ceci explique que l'intérêt croissant d'opérateurs vers la construction d'une culture de forts aux acteurs divers va de pair avec le développement de l'exercice administrative, parce qu' ils déterminant la position compétitive de l'organisation au marché dans le court et stratégie en tâche et des fonctions sans

aucune condition légale, on opérera sur la formation d'identité et réalisera le succès organisationnel et l'application des deux styles de management « T.Q.M » et « Management by walking », les gardes et facilitera le changement culturel et c'est ce que la description et l'analyse de contour dans ce papier.

Les mots clé : la culture organisationnelle, les fonctions stratégiques de la culture organisationnelle.

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المداخل الحديثة لتسيير المنظمات نظراً لفعاليتها في إدارة العلاقات وتحقيق رسالتها وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على تحويل الطاقات الكامنة لدى العمال إلى واقع ملموس، وتحقيق الرضا الوظيفي رفع مستوى الأداء والجودة، التماسك التنظيمي وغير ذلك.

أولاً- ماهية الثقافة التنظيمية:

نعني بثقافة المنظمة مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم المشتركة بين أعضاء المنظمة، الأمر الذي يفرض على إدارة المنظمة، وخاصة إدارة الموارد البشرية القيام بدورها كاملاً في مجال بناء وتدعيم الثقافة التنظيمية، من خلال إحداث تغييرات وتعديلات على استراتيجيتها انطلاقاً من الاهتمام بالمكون الثقافي للعمال منذ مرحلة الاختيار والتعيين¹.

من خلال هذا يتبين لنا أن الاهتمام بالمكون الثقافي للعمال يرجع لأثره البالغ على السلوك التنظيمي، لأنه يضاعف الاستفادة منه لزيادة تماسك أعضاء التنظيم فيما بينهم وبين الإدارة وتحسين الأداء وتحقيق الجودة وزيادة الرضا الوظيفي، أما إذا تم تجاهله وإهماله خاصة عند إحداث التغييرات التنظيمية التابعة من داخل المنظمة أو المحدثه للتكيف مع تغيرات البيئة الخارجية فإنه سينعكس سلباً على التغيير.

ثانياً- خصائص الثقافة التنظيمية:

من الخصائص الثقافية التي تتفاوت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم نذكر:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به العمال من حرية التصرف والمسؤولية،
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع العمال على الإبداع وبعث روح المبادرة فيهم،

- درجة وضوح الأهداف بالنسبة للعمال، وكذلك التكامل بين وحدات التنظيم،
- درجة تدعيم الإدارة للعمال من خلال تنمية ولائهم وتغليبهم على الولاء لتنظيمات أخرى،
- درجة تبادل الآراء بين العمال،
- طبيعة نظام الاتصالات وأنظمة الحوافز والمكافآت².

من خلال عرض هذه الخصائص يتضح لنا بأنها تشتمل على أبعاد هيكلية وأخرى سلوكية، ويظهر أثرها من خلال ترابطها فيما بينها، مثلاً كلما كان نمط التكنولوجيا روتينياً كلما قلت المبادرة الفردية وزادت مركزية الإدارة، وكذلك الهيكل التنظيمي الوظيفي يشجع نمط الاتصالات الرسمية عن طريق المصفوفة بدرجة كبيرة، ويعتبر التكامل مؤشراً على التعاون والعلاقات التبادلية الأفقية.

ثالثاً- الأهمية:

يزداد الاهتمام بالثقافة التنظيمية لتأثيرها على أداء العمال وأداء المنظمة الكلي فهي تؤثر بشدة على النتائج الاقتصادية في الفترات الطويلة، بحيث لاحظ كل من L. Haskett & P. Rotter أن الثقافة التي تمنح العنصر البشري مكانة جيدة وتجعل من الإطارات مسؤولين على كل المستويات تحصل على نتائج أحسن من الثقافة التي يقل اهتمامها بهذه الجوانب، ففي فترة 11 سنة ارتفعت مداخل المنظمات التي تركز ثقافتها على هذه الجوانب بـ 682% مقابل 166% بالنسبة للمنظمات الثانية، وزاد عدد العمال في المنظمات الأولى بـ 282% مقابل 36% في المنظمات الثانية، واستطاعت منظمات المجموعة الأولى أن تحسن ربحها الصافي بـ 756% مقابل 1% بالنسبة لمنظمات المجموعة الثانية³.

من خلال هذا نستخلص أن الثقافة التي تركز على أداء العمال وفعالية تصرفاتهم تستخدم كعامل مساعد في تنفيذ استراتيجية المنظمة، لأنها تحتوي على الطرق المقبولة لتفاعل عمل المدراء مع الجمهور الخارجي، وكذلك تمثل مرشداً فعالاً للعلاقات الشخصية داخل المنظمة لأنها تساهم في اختيار أسلوب إداري مناسب وتحدد معايير الأداء، وتعتمد الثقافة التنظيمية القوية على مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات، وتساعد المنظمة كذلك على التكيف وعلى توضيح رسالتها أثناء مرحلة التغيير التنظيمي، لذا يجب على المدراء النظر إلى الثقافة التنظيمية كمدعم فعال لجهود فريق العمل من خلال العمل والمساهمة في تدعيم وتقوية نظم الاتصالات والعلاقات الإنسانية، وكذلك تنمية الولاء التنظيمي وتحسين خدمة العمال.

ومن المبادئ التي تعكس الصورة العامة لثقافة أي منظمة نذكر:

- وجود مدراء ومشرفين لديهم مهارات قيادية متميزة ولديهم الحماسة لدفع العمل؛
- درجة الإشباع الوظيفي لدى العمال الذي يعكس تصورهم الحقيقي عن رؤى منظماتهم؛
- سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية؛
- كفاءة الهيكل التنظيمي ومركز المنظمة في السوق وعدالة توزيع الأجور والحوافز؛
- حجم وقوة الصراعات والضغوط التنظيمية السائدة؛
- طبيعة المجتمع وقوة ونوع الثقافة الاجتماعية⁴.

بهذا الصدد يمكننا القول أن اهتمام معظم المدراء بالثقافة التنظيمية يرجع إلى اعتبارها أساس وأصل النجاح التنظيمي، لأن المنظمة التي لديها ثقافة تكيفية تركز على إشباع الحاجات المتغيرة للعمال الداخليين والخارجيين، يتفوق أداؤها على المنظمات التي

ليس لها تلك الثقافة، كما تؤثر على أداء الأفراد والجماعات، وبصفة عامة تؤثر على كافة أنشطة المنظمة وعملياتها.

ويدعم هذه الفكرة "أوت *Aut*" بقوله أن: "الثقافة التنظيمية هي المنظمة بذاتها وليست جزءا منها"⁵ ويعني هذا أنه يجب على قادة المنظمات استشراف التوجهات الثقافية المحيطة بهم، نظرا لأثرها في تشكيل السلوك التنظيمي للعمال، لأن هذا الأخير يؤثر بدوره على كافة أنشطة المنظمة وعملياتها وفقا لقوة الثقافة التنظيمية.

وتتحلى لنا أهميتها كذلك بالنظر إلى أنها تفرض ضغوطا على العمال للتفكير والتصرف بطريقة منسجمة مع الأهداف التنظيمية، فهي تشعرهم بالهوية والاستقرار، وتكون بمثابة إطار مرجعي لإعطاء معنى لنشاطات المنظمة⁶.

ويجدر بنا توضيح السبب الذي يجعل المنظمات تهتم بتكوين نسق ثقافي خاص بها وهو: تحقق المنظمات التي تركز على إرساء ثقافة تنظيمية قوية، فوائد كبيرة ودائمة من المنظمات التي تركز على تحقيق الأهداف المادية، لأنها تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي وعلى كفاءة العمل الإداري، وتعطي نوعا من الاستقلالية للعمال التي تمكنهم من الإبداع والابتكار.

وزيادة على هذا، توفر الثقافة التنظيمية إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي من خلال التأثير على العمال لتكوين السلوك المطلوب منهم إتباعه داخل المنظمة، والتقييد به أثناء تفاعلهم مع بعضهم البعض عن طريق استخدام لغة ومصطلحات وعبارات مشتركة، وتفرض كذلك نوعا من المعايير السلوكية المتعلقة أساسا بحجم العمل المطلوب إنجاز، وقيم متحركة تساعد على إيجاد مناخ تنظيمي جيد.

رابعاً- وظائف الثقافة التنظيمية:

1- تحقيق الهوية التنظيمية:

تعتبر المقاربة النسقية للمؤسسة كنسق كلي يتكون من أربعة أنساق فرعية، أولها نسق الأهداف والاستراتيجيات، وثانيها نسق الهيكل التنظيمي والبنية التنظيمية، ومن أبعاده السلطة السلمية، عملية الاتصال وتقسيم المهام والأدوار وفقاً للمراكز الوظيفية ونظام المكافآت، ويتضمن هذا النسق كذلك وظائف التخطيط والرقابة والتنسيق ويعرف كذلك بالنسق الإداري⁷.

وثالثهما النسق التقني أو الفني المتمثل في آلية عملية التنظيم وآخرها النسق الثقافي والاجتماعي وأساسه مجموع التفاعلات الاجتماعية لأعضاء التنظيم داخل مكان العمل وما ينتج عنها من علاقات اجتماعية ومظاهر سلوكية، وتتفاعل هذه الأنساق فيما بينها ومع المؤسسة من الاعتماد على الأشكال البيروقراطية من خلال توزيع الأدوار والمسؤوليات لتأطير السلوكات الفردية والجماعية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وحسب ويليم أوتشي فإن الضبط الاجتماعي الذي تقوم به ثقافة المؤسسة يبني على:

- - توحيد القيم بين العمال وتقوية الولاء التنظيمي،

- - وضع إطار مرجع وموحد للسلوكات والأفعال التنظيمية،

- - تحقيق الدمج الاجتماعي بواسطة خمسة أطر هي:

1. العمل: لا يمكن أن يتحقق التماهي والاندماج إلا إذا اقتنع العامل بأن العمل

يشكل لديه قيمة،

2. **المهنة:** تشكل قيم ومعايير المهنة إطار مرجعي للعامل تحدد قناعاته وتوجه سلوكياته، وتساعد على الاندماج في العمل وانتمائه للمؤسسة وإلى الجماعة التي تمكنه من ممارسة هذه المهنة.

3. **المنتوج:** يمكن أن يكون قيمة يجذب إليها العامل،

4. **البنية التنظيمية:** من خلال ما توفره للعامل من ظروف عمل وعلاقات رسمية وأخرى غير رسمية وكذلك العمل يشكل تنظيم العمل على اندماجه،

5. **قيم المؤسسة:** تتمثل في الصياغة المناسبة لإحداث الارتباط بين الأهداف والقيم الشخصية للعامل والأهداف والقيم التنظيمية، وقدرة الربط بين المجموعتين يؤدي إلى اندماج العامل⁸.

وبناء على هذا، فإن النسق الثقافي الفرعي للمؤسسة يهدف إلى:

- ضبط وتوجيه السلوكات والأفعال،
- تحقيق التنسيق والانسجام داخل مجموعات التنظيم،
- تقديم أطر مرجعية لكيفية التعامل مع المشاكل الخارجية،
- يمنح الجماعات التنظيمية آليات الاندماج والانتماء وتجعلها قادرة على الاستقرار والبقاء.

ويعتبر العمل كذلك مصدرا مهما لتكوين الهوية التنظيمية للعامل بدءا من الإيمان بحاجته بالانتماء إلى مجموعة معينة وإتباع تقاليدها، لذا فانسجام المبادئ والممارسات التنظيمية مع مفاهيمه الذاتية يجعله ذو هوية تنظيمية، وهذا يدفعه إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهدافها⁹.

وهنا يجب على الإدارة العليا للمنظمة القيام بدورها الأساسي المتمثل في تشكيل هوية تنظيمية للعمال عن طريق تبني القيم الجوهرية والمعتقدات، وهذا يساعدها على تفسير الأمور وتحديد التهديدات عند صياغة الاستراتيجية والاتصال بالخارج وحل النزاعات التنظيمية لأنها توجه تصرفات العمال.

ويعني هذا كذلك أن الهوية التنظيمية تتعلق بمدى انتماء العمال للمنظمة ككل أكثر من انتمائهم للوحدة أو القسم الذي يعملون فيه أو تخصصهم المهني، لأنها ذات تأثير فعال على السلوك الفردي داخل العمل وخارجه، وبصفة عامة تمثل الإجابة عن سؤال من نحن؟ وبهذا المعنى فهي تعبر عن إدراك مشترك بوجود تفسيرات عما تكون هذه المنظمة، لذا لا يكفي التميز الذي يتصوره أعضاء المنظمة، بل من واجبات الإدارة العليا ترجمة هذا التميز إلى واقع فعلي.

ويتضح لنا كذلك أن الهوية التنظيمية تميز المنظمة عن غيرها أكثر من العوامل الأخرى وهذا ما يفرض على الإدارة الأخذ بعين الاعتبار النقاط المشتركة بين المنظمة ومختلف الفاعلين، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية ولاء العمال وتطابق تصرفاتهم وسلوكاتهم ومع تصرفات وسلوكات قادتهم، ويؤدي هذا كذلك إلى تعزيز السمات المميزة للمنظمة عن غيرها.

وفي هذا الإطار تمنح السمات الموروثة والمطورة المتميزة بالاستمرارية، المنظمة ميزة تنافسية قوية فريدة من نوعها، وتساعدها على تكوين هوية تنظيمية، وبهذا الصدد يرى كل من ألبيرت وتين أنها تتكون من الأبعاد التالية:

- السمات المركزية؛

- السمات الفردية أو المتفردة، وهذين البعدين قد يختلفان من منظمة لأخرى أو حتى داخل المنظمة الواحدة.
- استمرارية السمات المركزية والمتفردة بمرور الزمن لأنها تتسم بالديمومة وهي كذلك قليلة التأثير بالتغيرات التي تطرأ على البيئة.

ويعتبر هذا البعد أساس الهوية التنظيمية القوية التي تؤدي إلى شعور الأعضاء بالسمات المركزية التي تتكون مع مرور الزمن وتميز المنظمة عن غيرها وتساعد إدارتها على تخطي الأزمات وبالتالي نجاحها، بينما الهوية التنظيمية الضعيفة تعبر عن الشعور الضئيل بالسمات الجوهرية لدى الأعضاء بسبب مرور زمن قصير على ظهورها¹⁰.

نفهم من خلال هذا أن ظهور السمات الجوهرية للمنظمة بشكل واضح ومحدد أمام العمال والعملاء مع مرور الزمن يؤدي إلى ترسخ وتفاعل قيم الثقافة التنظيمية في سبيل تكوين هوية لها، لأن الفهم الجماعي لهذه الأخيرة ولقيم التنظيم وخصائصه يعتمد على النمط الثقافي السائد وخبرات العمل وكذلك التفاعل المستمر بين أعضائه، وبصفة عامة تتكون الهوية التنظيمية من خلال تفاعل أعضاء المنظمة فيما بينهم في إطار الأحداث التي تعرفها دورة الحياة التنظيمية بداية من تأسيس المنظمة واستمرار عمل المؤسسين بها وكذلك رسالة المنظمة وأهدافها، ونموها السريع في ظل تغيرات البيئة المحيطة عن طريق تخفيض النفقات.

في غالب الأحيان، تكون للمنظمة هوية واحدة يتفق جميع الأطراف على مفهومها، كما قد يمكن أن تكون لها هوية أخرى لها سمات جوهرية ناتجة عن اختلاف وجهات نظر القادة واتفاقهم عليها، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي الإيجابي وكذلك تنوع الأفكار، وفي هذه الحالة يكون الشعور بالهوية الفرعية أقوى من الشعور بالهوية التنظيمية بسبب قوة الارتباط بالمجموعة في ازدواجية الهوية التي تحدث

بسبب تعقد التغيرات البيئية، أو الاضطرار إلى الازدواجية لاسيما في منظمات القطاع الحكومي، وكذلك التحول الإجباري عند بداية عمل المنظمة، والرغبة في تغيير مجالات نشاطها الذي يفرض وجود هوية مزدوجة¹¹.

بهذا الصدد يمكننا اعتبار تعدد الهويات التنظيمية قوة دافعة كبيرة للعامل في حالة انسجام المفاهيم المختلفة لهذه الهويات، ولكي تكون الإدارة فعالة يجب عليها الاستفادة من هذا التعدد وإدارته بكفاءة وفعالية من خلال إحداث الانسجام بين الهوية الفرعية والهوية الجماعية قصد تحقيق الأهداف التنظيمية الفرعية والجماعية.

2- تحقيق النجاح التنظيمي:

يتوقف نجاح التنظيم على امتلاكه لثقافة تنظيمية داخلية تمكن إدارته من اتخاذ قرارات منسجمة مع متطلبات البيئة الخارجية، ويعبر عنه بالتكيف الثقافي للمنظمة، والوصول إلى هذه المرحلة التسييرية يتطلب بناء ثقافة تنظيمية عن طريق تنسيق الجهود الجماعية الناتجة على الأفعال الإنسانية بهدف تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع العناصر الأخرى مثل الهياكل والنظم بغرض إنتاج أعراف وتقاليد سلوكية تساعد على رسم الصورة الداخلية للمنظمة ووضع طرق أداء العمل والمهام والأدوار والعمليات، لذا فالثقافة التنظيمية التي يحملها أعضاء المنظمة ذات تأثير مباشر على أدائهم وسلوكاتهم وعلاقاتهم بزملائهم ورؤسائهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك بين أعضاء المنظمة والتكامل بين وحداتها والتي تعبر عن قوة التنظيم لتأسيس مبادئ تتمركز حولها كل الجهود.

وتمثل الثقافة التنظيمية حسب **فليب اتنكسون** مجموعة القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها¹²، وينطبق هذا الرأي على مفهوم الثقافة التنظيمية في أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعني الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، لذا يجب على القادة

الذين يطبقون أسلوب إدارة الجودة الشاملة، تكريس الثقافة التي تشعر العمال بحرية المشاركة وطرح الأفكار بهدف المساهمة في حل مشكلات العمل واتخاذ القرارات، وبهذا المعنى تشكل لنا قاعدة أساسية للعمل.

ويقصد بها **جورج نيزارد** نمط تفكير المنظمة ونشاطها المعتاد والتقليد المشترك بين أعضائها، وهذا ما يفرض على العمال الجدد تقبله والحفاظ عليه حتى يمكنهم من الاندماج في المؤسسة.

وبهذا الصدد يرى **مصطفى محسن** أن الفاعلين الاجتماعيين الذين يتكون منهم التنظيم يتسمون باختلاف انتماءاتهم، وانطلاقاً من هذه الواقعة الاجتماعية الهامة، فإنه لا ينتظر من هؤلاء أن كلهم في خدمة النظام والسلطة السائدة¹³.

انطلاقاً من هذا المعطى السوسولوجي، فإنه من الواجب على مدراء مؤسساتنا إدراك بعض الظواهر السوسيو تنظيمية وفهم أسسها وعواملها، الأمر الذي يسهل لهم أداء المهام المنوطة بمراكزهم الوظيفية على أحسن وجه، ومنها نذكر:

* **القيادة:** باعتبارها ظاهرة نفسية واجتماعية، فهي تعبر عن العلاقة التبادلية بين القائد وأعضاء الجماعة التي يقودها، وينتج عن التأثير رغبة الجماعة في الخضوع والانقياد لإشباع حاجاتها، ومن عناصرها نجد: القائد، الأتباع، المهمة والموقف¹⁴.

يعني هذا أن القيادة الرشيدة تستخدم أسلوباً قيادياً يتلاءم مع مهارات العمال وقدراتهم ومستوى تفكيرهم لضمان قدرتها على توجيههم، والتنسيق بين دوافعهم ورغباتهم من خلال إتباع أساليب تمكين العمال وتعزيز قدراتهم من خلال تفويض السلطة وتشجيعهم على التفكير الخلاق وطرح الأفكار الجديدة.

- التطبيع الاجتماعي:

ويعني به جونز Jones عملية تعليم القيم والأعراف المعبرة عن ثقافة المنظمة للأعضاء، ويكون دورها في إحداث تقارب بين قيم ومعتقدات العمال الجدد مع ما هو موجود، لكي تسهل عملية اندماجهم وتوافقهم المهني، وتؤثر هذه العملية على تكوين الثقافة التنظيمية وعلى اكتساب نمط السلوك المقبول والقيم والاتجاهات والدوافع¹⁵.

يتضح لنا من خلال هذا أن نجاح البناء الثقافي يستلزم إتباع الإدارة العليا لاستراتيجيات تكوين الثقافة قصد إحداث نوع من التلاؤم بين العناصر الثقافية والمكونات الأخرى.

3- تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وتبني ثقافة جديدة تركز على أسس يحتاجها تطبيق هذا الأسلوب الإداري، لأن الثقافة التنظيمية قبل كل شيء هي بنية اجتماعية تشتمل على مجموعة القيم والمبادئ والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل المنظمة، وبهذا الدور فهي توجه السلوك التنظيمي وتؤثر على عملية اتخاذ القرارات، وإيجاد الحلول لمشكلات التنظيم.

ولهذا فالتغيير الثقافي داخل المنظمة هو جزء من التطوير التنظيمي، ويتم في إطار نسق تفاعلي هادف إلى ضبط العلاقات الاجتماعية والحل الجماعي لمشكلات التنظيم في إطار إدارة الثقافة التنظيمية¹⁶.

من خلال هذا يتضح لنا أن التغيير الثقافي يحدث تكاملا داخليا للأتماط السلوكية للجماعات والأفراد وهذا يساهم في تحقيق رسالة المنظمة.

وتغيير الثقافة التنظيمية عملية صعبة إلا أنها ممكنة في الحالات الآتي ذكرها:

- الأزمة القوية التي تقوض الظرف الراهن مثل تقلص التمويل أو خسارة أحد العملاء أو تغيير تكنولوجي.
- تغير القيادة العليا يفرض إدخال مجموعة قيم أساسية بديلة، وتحقق دورها استجابة لمتطلبات الأزمة.
- حداثة نشأة المنظمة وحجمها الصغير يسهل على الإدارة توصيل قيم جديدة.
- الثقافة التنظيمية الضعيفة يمكن تغييرها بسهولة¹⁷.
- ومن بين الأساليب التي تساعد الإدارة على بناء ثقافة تنظيمية قوية نذكر:
 - بناء إحساس بالتاريخ عن طريق سرد تفاصيل عن الأبطال،
 - إيجاد شعور بالتوحد عن طريق القيادة و نمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير إلى كل الأعضاء.
- تقوية الإحساس بالعضوية والانتماء بواسطة نظم التخطيط و ضمان استقرار العمال والاختيار والتعيين وتطبيع العمال الجدد اجتماعيا من خلال تدريبهم وتطوير مهاراتهم،
- تشجيع التبادل بين العمال وإشراكهم في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات؛
وبما أن القائد فاعل اجتماعي معني بإحداث التغيير الثقافي داخل المنظمة وتسوية اختلافات السلوك التنظيمي وعقلنة الفعل الاجتماعي، والذي يعتبر مركز ثقافة المنظمة لأنّ علاقة القائد بمروؤوسيه هي أحد أشكال التفاعل الاجتماعي، والتي تمثلها الأنماط القيادية، فمنها المحفزة على إحداث التغيير الثقافي، ومنها من تعمل على فرملته¹⁸.
- يتضح لنا من خلال هذا أن مهمة تفعيل دور الثقافة التنظيمية على عاتق القادة الإداريين من خلال تبني خطة مدروسة وهادفة إلى غرس القيم والمبادئ والمفاهيم الثقافية

الجديدة في أذهان المرؤوسين، لأنه في حالة غياب ثقافة تنظيمية موحدة وجامعة يؤدي إلى تصرف كل عضو حسب قيمه وقناعاته الشخصية، بينما تعمل الثقافة التنظيمية المشتركة بين جميع الأعضاء إلى:

- توحيد لغة الحديث والتعامل؛
- إحلال التماسك التنظيمي بين الأفراد والجماعات بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- تنمية العلاقات الإنسانية من خلال توحيد مجموعة القيم والمعتقدات المشكلة لها؛
- تحقيق رسالة المنظمة بفعالية كبيرة؛
- تسهيل عملية الاتصال التنظيمي؛
- اضعاف الكفاءة على عملية اتخاذ القرارات؛
- ومن عناصر الثقافة التنظيمية التي تخدم أهداف أسلوب إدارة الجودة الشاملة نذكر:
- رسالة المنظمة؛
- تقديم منافع إضافية للعملاء؛
- إتباع استراتيجية التميز؛
- تعزيز الولاء والانتماء التنظيميين لتحقيق أهداف المنظمة.
- أنسنة العلاقات التنظيمية؛
- إحلال الرقابة الذاتية للشعور بالمسؤولية؛
- تقدير جميع أفراد المنظمة وأفكارهم واقتراحاتهم؛
- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات؛

ويساعد التغيير الثقافي جميع الفاعلين الاجتماعيين داخل المنظمة على التكيف مع مختلف التغيرات البيئية¹⁹.

يستلزم تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وضع ثقافة تنظيمية جديدة تتوافق مع المتغيرات البيئية ومع خصائص العمال، وكذلك نمط قيادي يفرض على قائده القيام بمهامه كلية وتحمل مسؤولياته كاملة، ومن معايير الحكم على فعالية النمط القيادي في إدارة الجودة الشاملة نذكر:

- غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى رؤوسيه؛
- غرس عناصر الثقافة التنظيمية الجديدة في عقول رؤوسيه؛
- الاهتمام بالعمال الداخليين والخارجيين؛
- توزيع المهام والمسؤوليات على المرؤوسين وتطوير أدائهم؛
- تفويض السلطة للمرؤوسين ومساعدتهم على حل مشاكلهم الشخصية؛
- إحلال مفهوم جماعية العمل لدى رؤوسيه؛
- بناء نظام اتصالات فعالة.

ومن السمات الشخصية للقيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة نجد: الشجاعة، الاعتمادية، وضع أخلاقيات العمل، الذكاء، المرونة والتفاوض²⁰.

يتبين لنا من خلال هذا أن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يتطلب قيادة إدارية لها القدرة على تحقيق التفاعل الإيجابي بينها وبين العمال من خلال إشاعة روح التعاون والانسجام، وكذلك تكوين فرق العمل الفعالة ذات الولاء التنظيمي المرتفع والتي باستطاعتها تطبيق أسلوب الجودة الشاملة.

ويرى كروسبي أن الجودة هي النتيجة الواضحة للتشديد والتأسيس الواضح لثقافة المنظمة، أي تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام عمالها، ويضيف روبرت أوردال أن الثقافة التنظيمية توجد بيئة فعالة للابتكار، بحيث يؤدي انعدام وجود إطار مركزي للثقافة، إلى تبديد طاقات العمال وانخفاض إنتاجيتهم، وهذا انطلاقاً من فكرة أن الخدمة هي أهم شيء تقدمه المنظمة، لذا فثقافة الخدمة تكون المعيار الرئيس للنجاح²¹.

ويتطلب أيضاً تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وتبني ثقافة جديدة تركز على أسس ضرورية لتطبيقه لأنّ الثقافة التنظيمية بنية أساسية اجتماعية تشتمل على مجموعة المبادئ والمفاهيم والقيم والمعتقدات التي يجب أن تسود المنظمة فتعمل على توجيه السلوك التنظيمي، كما تؤثر على عملية اتخاذ القرارات، وتعمل على إيجاد الحلول للمشكلات التنظيمية²².

- تسهيل تطبيق أسلوب الإدارة الجواله:

يعني هذا الأسلوب تقرب الرؤساء من الواقع الفعلي لتنفيذ العمل من خلال اعتمادهم على أسلوب الاتصال غير الرسمي الذي يكسر الحواجز التنظيمية مثل احترام التدرج الرئاسي الذي يحدثه نظام الاتصال الرسمي بشكل دائم وإضفاء المرونة على الاتصال الرسمي، أو ما يسمى في الفكر الإداري الحديث بـ: "السيولة التنظيمية" التي تفعل الاتصال غير الرسمي وتقلص درجة الرسمية التي تشكل عائقاً أمام سيولة وتدفق المعلومات.

ويستلزم تطبيق هذا الأسلوب الإداري توفير مناخ تنظيمي غير رسمي عن طريق كسر الحواجز التنظيمية بين قمة الهرم التنظيمي وقاعدته من خلال تنمية الاتصال غير الرسمي

وعقد الاجتماعات غير الرسمية، واعتبار القائد لنفسه عضواً في فريق العمل التي يتجلى في إحلال التعاون ودمقرطة التعامل²³.

ومن إيجابيات أسلوب الإدارة الجواله نذكر:

- التطبيق الفعلي والعملي للوظائف الإدارية تطبيقاً لمبدأ لا فصل بين الإدارة والتنفيذ،
- سهولة تنفيذ العمل بالاعتماد على الاتصال غير الرسمي الذي يزيل التعقيد وتأثير اللوائح التنظيمية،
- النظرة الواقعية الرؤساء في ميدان العمل.
- توفير بيئة تنظيمية صحية لإدماج العمال وتقوية ولائهم،
- تفعيل الرقابة المباشرة التي تكتشف الخطأ قبل وقوعه وكسر حاجز الخوف لدى المرؤوسين.

- تسهيل التغيير الثقافي:

تعتبر المنظمة عن شبكة العلاقات الاجتماعية السائدة بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق أهداف معينة عن طريق توجيه وتنسيق الجهود ودفع الأفراد²⁴؛

ونفهم من خلال هذا أن تحقيق المنظمة لاستقرارها ونجاحها لا يكون إلاً بواسطة:

- شعور كل الأعضاء بأهميتهم على اختلاف وظائفهم وأهدافهم؛
- أداء الأعضاء لوظائفهم حسب تخصصاتهم؛
- إيمان الأعضاء بقيمة وأهمية الأهداف التنظيمية والعمل على تحقيقها؛
- تجنب السلوكات غير المساعدة على تحقيقها؛

ومن أهم المتغيرات الثقافية التي تؤثر على العلاقة بين الفرد والجماعة، نذكر قيمتي الفردية والجماعية، فالأولى تعني التمييز عن الجماعة والانفصال عنها بدافع التركيز على الأهداف الشخصية، ويؤدي هذا بدوره إلى انخفاض الاهتمام بتحقيق الأهداف التنظيمية، لذا فالثقافات التي تؤمن بهذه القيمة، تضع بعض القيود على قدرة الجماعة داخل المنظمة، في حين تعني قيمة الجماعة تكامل الجزء وارتباطه مع الكل، وتغلب الأهداف التنظيمية والعامّة على المصالح الشخصية²⁵.

وبهذا الصدد فالثقافات التي تركز على هذه القيمة وتؤمن بتأثيرها على الأداء الفردي والجماعي والكلّي تقوم بـ:

- تكوين فرق وجماعات العمل؛

- الاعتماد على مبدأ الجماعة في اتخاذ القرارات؛

لكن الهدف الهام ليس في تبني ثقافة تؤمن بقيمة الجماعة فقط، وإنما في طرق تكوين فرق وجماعات العمل بطريقة رسمية تكون الإدارة فيهما طرفاً، أو تترك للعمال حرية تكوينيهما وتتجنب ذلك مع مراعاة بعض الجوانب مثل: أهمية تكوينيهما، نشاطها ومهامها، وفرض بعض المعايير مثل: احترام التخصص المهني والمستوى الوظيفي وما إلى غير ذلك، وكذلك في كيفية إدارتها التي تتطلب بدورها أربعة شروط نذكرها فيما يلي: نمط قيادي مناسب، تدعيم العلاقات الإبداعية، التناقض البناء والحوار الجماعي.

وما هو متعارف عليه في غالب الأحيان هو قيام الإدارة بتعيين قائد رسمي لجماعة العمل، يوجه أعضائها ويقلل من حدوث المشكلات بينهم وتفاديهما، وفي هذه الحالة يجب ألا يسيطر على المناقشة لوحده وأن يتيح الفرصة لباقي الأعضاء، بينما الحالة التي تترك فيها الإدارة حرية اختيار قائد الجماعة للأعضاء، فإنها تكون آلية ومحسومة باتفاق كل الأعضاء على العضو الذي ينال أكبر عدد من الدرجات السوسيومترية.

- تمكين العمال من خلال نشر قيم الالتزام والثقة المتبادلة وبناء علاقات اجتماعية وتشجيعهم على العمل الجماعي وإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ومشاركتهم في تخطيط الأعمال، والسماح لهم بهامش من حرية التصرف، وبالتالي تحمل المخاطر عن طريق تفويض سلطاتهم كي يصبحوا قادة مستقبليين،
- نمذجة الأقوال والأفعال وبناءها كقيم ومعايير للجميع لتناسقها مع سلوكياتهم،
- تشجيع العمال على تحقيق الأهداف من خلال بذل قصارى جهودهم، والسماح بانسياب المعلومات في كل الاتجاهات، وتشجيع المبادرة²⁶.

مما سبق عرضه نخلص إلى أن التغيير الثقافي مرهون بإتباع القائد واعتماده على العمل الجماعي، روح الفريق، تحمل المسؤولية والمخاطرة، المشاركة والمبادرة بالجديد، لأن هذه العوامل تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، والتلاحم بين جميع الأعضاء وتماسكهم مع إدارتهم وتمسكهم بقيم المنظمة ومعتقداتها.

لذا فالثقافة التنظيمية تمثل نسيجاً من الأنماط السلوكية المشتركة لأنها طريقة ممارسة المهام والأنشطة، ووسيلة في يد الإدارة لبناء التوحد في (اللغة، اللباس، طريقة التفكير والاستقبال وطريقة التعامل مع العملاء....) نتيجة لالتزام جميع الأعضاء بها، ولتقمصهم لسلوك واحد ينظم الروابط الاجتماعية التي تولد التفاعلات الإيجابية بينهم، والتي تنتج بدورها مجموعة من الافتراضات والقيم والقواعد المعيارية المطورة بصفة مشتركة بينهم، والتي تصبح بمرور الزمن كمرجع للسلوك التنظيمي النموذجي وكذاكرة للمنظمة، وبرنامج فكري جماعي بالنسبة لمشكلة الاندماج الداخلي، ويصبح هذا الإرث فيما بعد أساس بناء السلوك الفردي²⁷.

بهذا المعنى نقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة السلوكيات التنظيمية الممارسة داخل التنظيم، التي تساعد على انتظام العمال بصفة غير مباشرة للروابط والعلاقات الاجتماعية

التفاعلية المعبرة من القدرة الجماعية لها، لأن بناءه من صنع الأعضاء وفق القواعد المتفق عليها، من خلال الاختيار بين الأهداف ووسائل تحقيقها في إطار علاقات تفاعلية، وبهذه الصفة تطور واقعا لتوقعات سلوكية محددة تعزز وتقوي العلاقات الاجتماعية التفاعلية، هذا الواقع يضمن بدوره ثبات الأدوار الفردية بغض النظر عن مكانتهم الوظيفية.

وفقاً لهذا المبدأ يعتبر السلوك التنظيمي إعادة إنتاج ثقافي من خلال الأطر الثقافية للبناء الاجتماعي القائم، التي تشكل بدورها مرجعيات تستمد منها الحلول، الطرق والمناهج التي بواسطتها يستطيعون دمج استراتيجياتهم وتوجهاتهم المتعددة والمتقاربة للمحافظة على العلاقة الجماعية والعمل الجماعي المشترك²⁸.

ويعني هذا أن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة القيم والمعتقدات التي تترسخ في أذهان القادة والمرؤوسين بمرور الزمن كمعايير سلوكية، يمكن الاعتماد عليها لحل المشكلات، وبالتالي فهي طريقة صحيحة للتصرف من طرف جماعات التنظيم.

وبهذا المفهوم تقوم القيادة الإدارية بتطوير قدرات التابعين لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تعترضهم أثناء أداء مهامهم في إطار شمولية تاريخية واجتماعية للمنظمة²⁹.

ويؤدي هذا إلى إنتاج ثقافة معبرة عن القدرة الجماعية للتنظيم ومدى توازنه واستقراره كنسق اجتماعي، وبهذا المعنى تصبح المنظمة واحدة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية للسلوك الاجتماعي الواعي، من خلال قيامها بتطوير النماذج العقلية للمرؤوسين، كيفية العمل والتعاون، الطرق والوسائل المناسبة للأداء ولتحقيق الأهداف في ظل رؤية قيادتها وبإلزامها لتحقيق التوازن والاستقرار الداخلي والخارجي.

ومنه يتحول التطوير الثقافي التفاعلي للنماذج العقلية الفردية، إلى نموذج عقلي جماعي للعمل يعبر عن كيان المنظمة، بمعنى آخر يتم تحويل السلوكات الفردية المطورة إلى سلوكات اجتماعية جماعية معبرة عن السلوك التعاوني الذي تدمج فيه مختلف الاستراتيجيات الفردية في استراتيجية جماعية تحقق الأهداف العامة.

بهذا الصدد تعمل القيادة الإدارية في إطار نسق ثقافي تفاعلي، على قيادة التغيير الثقافي من خلال البرمجة الذهنية للقيم الجديدة والإيجابية، وكذلك دمج وتطوير النماذج الذهنية الفردية في قالب جماعي للتصرف من خلال التعليم الجماعي، وهذا يؤدي إلى تطوير ذاتي للمنظمة ككيان اجتماعي مستقل عن الكيانات الأخرى، ويعبر التطوير الثقافي الذي تنتهجه القيادة الإدارية عن أسلوبها في حل المشكلات التنظيمية وإصلاح وتحديد الرصيد الثقافي والاجتماعي للمنظمة وفقا للمتغيرات الجديدة التي تميز قيادتها، وكذلك إدامة القدرة على حل المشكلات.

يتضح لنا بهذا الصدد أن القيادة الإدارية ظاهرة ثقافية تفاعلية نظرا لقدرتها على دمج الذهنيات الفردية في قالب جماعي للتصرف.

ومن الخصائص التي تميز قيادتها للتغيير الثقافي نذكر:

- البحث عن الفرص الجديدة وتطوير الوضع القائم من خلال ابتكار واكتشاف طرق جديدة لتحسين التنظيم عن طريق الإنصات للآخرين والاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية، و طريقة لإدارة الموارد البشرية من خلال تشجيعهم على المخاطرة وإبراز أخطائهم للتعلم منها وهذا بواسطة المشاركة والإفناع وبهذا المعنى يكون هدفهم إعداد وتدريب قادة محتملين للمستقبل.
- النظرة الإيجابية للمستقبل وتكريس العمل الجماعي لتحقيق الأهداف العامة³⁰.

ويرى **شين** أنه يمكن إيجاد بيئة مكيفة مع التغيير، ويقول بهذا الصدد أنه: يمكن للقائد التأثير على الثقافة التنظيمية من خلال أسلوب التحول في إطار الاستجابة للأزمات، ويؤكد **كليمان** على الدور الأساسي الذي تقوم به القيادة أثناء التغيير الثقافي داخل أي تنظيم ومتابعته، في حين ربط **باص** بين بقاء المنظمة وتوجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الإدارية الفعالة، بينما يرى **هسكت** و**كوثر** أن "قيادة الإدارة العليا تمتلك صفات القيادة التحويلية مثل: القدرة على إيصال الرؤية والمساءلة والتحفيز، أو ما يعبر عنه في الفكر الإداري الحديث بأسلوب تمكين العمال القائم على تفويض السلطة وتشجيع العمال على الإبداع، وهذا ما يجعلها تميز بين المتغيرات الثقافية الناجحة والفاشلة لأنها تلهم المرؤوسين وتساعدهم على تكوين ثقافة متكيفة"³¹.

من خلال هذا العرض يتضح لنا أن قيام الإدارة بفعل التغيير الثقافي يؤدي إلى إحداث تطوير تنظيمي، خصوصا من ناحية الجماعية في العمل في إطار نسق تفاعلي هدفه ضبط العلاقات الاجتماعية وحل المشكلات.

ويضيف الباحثين **نانوس** أيضا: أن القائد الناجح ذو سلوك تحويلي يعمل على تمكين ومساعدة العمال على تحويل رؤاهم إلى حقائق والمحافظة عليها، نظرا لقدرة على إمدادهم بالطاقة والرؤية المستقبلية ومنحهم حرية التصرف.

لذا تؤكد الثقافة التنظيمية على الوعي المشترك بين العمال في سبيل تكوين سلوك تنظيمي موحد يمنحهم هوية ويميزهم عن عمال المنظمات الأخرى، وهذا يتفق مع قول **شين** بهذا الصدد، أي أن القيادة الإدارية ظاهرة ثقافية لا يمكن أن تدرس إلا في إطار ثقافي عملي"³².

بمعنى أن شين لا ينظر إلى القيادة كوظيفة أو منصب، بل كتفاعل اجتماعي بين القائد والمرؤوسين والبيئة الاجتماعية للمنظمة.

وهذا انطلاقاً من اعتبار أن تطوير الثقافة التنظيمية يفرض وجود قيادة تحويلية قادرة على إدارة العلاقات الاجتماعية والتفاعل من خلال رؤيتها الديناميكية للتغيرات التي تعرفها المنظمة التي تستلزم تطابق استراتيجياتها وأهدافها مع نسقها الثقافي الذي يساهم في حل مشكلتي التكيف الخارجي والاندماج الداخلي³³.

ووفق هذا المنظور يعتبر القائد الإداري مهندساً اجتماعياً في بناء وتغيير الثقافة التنظيمية وترشيد السلوك والفعل الاجتماعي الذي يمثل الوجه الدينامي للنسق الثقافي التنظيمي، وجود قيادة إبداعية لها ثقة بالنفس وقناعة قوية وقدرة على الإقناع ببلاغة.

ويتطلب التغيير الثقافي كذلك:

- الدور الرمزي للإدارة وإرساء القدرة وخلق نماذج جديدة للسلوك وتشجيع العمال ذوي السلوك المرغوب، وإعادة تقييم عملية التأقلم والتطويع الاجتماعي لإحداث التوافق مع القيم الجديدة مع ضرورة صياغتها في شكل قواعد وإجراءات رسمية للعمل،
- العمل على تقليل تأثير الثقافات الفرعية مع الحصول على تأييد العمال للثقافة الجديدة،
- التعرف على العناصر الثقافية غير المرغوب فيها قصد التخلص منها وإحلال محلها القيم الجديدة؛

- مراعاة الأولوية في نشر القيم المرغوبة التي تتفق والتوجهات الجديدة للتنظيم في حالي وجود أزمات تهدد المنظمة، أو انخفاض مستوى الأداء، الذي يعتبر من الأسباب المدعمة للتغيير، وكذلك المشجعة على قبوله من طرف العمال؛
- اقتناع الإدارة العليا بضرورة التغيير وأهميته؛
- إشراك العمال في عملية التغيير والتركيز على التدريب لتطبيق ما تم تعلمه،
- تقديم رؤية واضحة تمكن استشراف المستقبل بعد التغيير ومن بعدها صياغة أنظمة وتشريعات مناسبة.

ووفق هذا الرأي فإن قادة هذا النوع يهدفون إلى تعديل الكفاءات الجماعية والفردية داخل المؤسسة من اجل تغيير الممارسات، بحيث يعمل القائد بالتعاون مع رؤوسيه على إحداث تغيير دائم لطريقة تفكيرهم وأفعالهم، وبهذا المعنى فالقيادة تهدف إلى تطوير أهداف المرؤوسين حسب بنيس ونانوس.

ووفق هذه النظرة أيضا تؤثر القيادة التنظيمية التحويلية في الثقافة القائمة وفي تمثلات مختلف الفاعلين وانفعالاتهم ومواقفهم ومعتقداتهم، وبالتالي تحقيق أهدافهم الفردية والجماعية والحفاظ على التعاون، ويوصف القادة التحويليون بأنهم أصحاب رؤى، ويعملون على إحداث التغيير، وتمكن المرؤوسين من تمثلات مشتركة بينهم، ويجولون تناسق الثقافة التنظيمية إلى مشروع جماعي من خلال بناء تمثل جديد للواقع يجعل فكرة التجديد ممكنة، ويعني هذا أنه يصبح القائد من مقترح التجديد إلى مترجم له باستمرار، بالإضافة إلى أن القيادة التحويلية تمثل بديلا مهما لأنها متضمنة في كل تنظيم إنساني³⁴.

ومن هذا المنظور يتعاون القائد التحويلي مع المرؤوسين لتغيير بعض الجوانب الثقافية التنظيمية وبعض الممارسات على مستوى العلاقات الاجتماعية وعلاقات السلطة داخل المنظمة، فهذه التغييرات لا تحدث بفعل التدخل الكارزماتي أو السلطوي للقائد، بل تبنى

بطريقة تدريجية في إطار عملية جماعية لإعادة النظر، ولبلورة طرق جديدة للتفكير والفعل، بما في ذلك تفويض السلطة، لذا فقائد هذا النمط لا يكتفي بدفع الفاعلين في إطار منظور أكثر طموحا، بل إلى تفعيل رؤاه وإكسابهم ثقافة جديدة قائمة على إعادة تنظيم علاقات السلطة بين القاعدة والقمة، بمعنى ممارسة السلطة والتعلم بالنسبة لكل الفاعلين المعنيين.

ويعني هذا أن الأمر يتعلق بقيادة دقيقة جدا مباشرة وغير مباشرة، نظامية وغير نظامية منفتحة ومنغلقة، وتحدد أيضا أسلوب حل المشكلات وأسلوب بنوع التفاعلات المهنية وإشاعة التعاون.

وبما أنّ الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر ثابتة نسبيا بمرور الزمن، يرسخها التزام برسالتها وممارسات إدارتها، وبمعايير التوظيف والترقية، ولكل هذه العوامل دور كبير في المحافظة على مقومات الثقافة السائدة وتدعيمها، فإن أي تغيير للفعل الثقافي داخل المنظمة يكون صعبا.

وفي هذا الإطار يقوم قادة العليا بدعم جهود التغيير الثقافي لسياسات المنظمة وقواعدها في سبيل ترسيخ ثقافة جديدة والنجاح في ذلك، لذا فمن الواجب على القائمين بإدارة الموارد البشرية، الأخذ بعين الاعتبار توافق قيم وثقافة الأعضاء الجدد مع ثقافة المنظمة وقيمها عند قيامها بمهام التوظيف والاختيار والتعيين، وتدريبهم في إطار توجهات المنظمة، الأمر الذي يعزز مقومات الثقافة السائدة ويدعمها، وكذلك استبعاد غير ذلك.

وفي هذا المجال فإنّ إجراء أي تغيير تنظيمي يتطلب إحداث تغييرات في القيم المشتركة بين العمال، من خلال تعديل قيمهم مع الثقافة السائدة لضمان نجاح التغيير، وعليه تتطلب عملية تغيير الثقافة التنظيمية، تفهم مختلف العوامل الموقفية المساعدة على

إحداثها والتقليل من صعوباته، وكذلك تنويب أو تفكيك وتحليل الثقافة السائدة ومقارنتها مع الثقافة المطلوب إحداثها وتحديد حجم الفجوة بينهما³⁵، ويكون هذا بإتباع:

- تحديد دواعي التغيير والأزمات المتوقعة للأعضاء،
 - الحصول على دعم الإدارة العليا وتشكيل فريق يتولى القيام بها،
 - إحداث تطوير أو تغيير أو تقليص للتنظيم من خلال دمج أو إلغاء أو إيجاد وحدات جديدة،
 - قيام القيادة بصياغة طقوس جديدة،
 - إعادة النظر في إجراءات الاختيار والتعيين لكي تكون متفقة مع القيم الجديدة، والمرغوبة وتساعد على تعلمها.
- ويحتاج تغيير الثقافة التنظيمية إلى زمن طويل وتوحد كل الجهود، ولنجاحه لا بد من:

- إقناع الأعضاء بأهمية التغيير والنتائج الإيجابية المترتبة عنه،
- نشر التفاؤل في المنظمة لضمان قبوله،
- دراسة أسباب مقاومة العمال له،
- تحديد العناصر المحتمل تغييرها والتي يتم الإبقاء عليها،
- إنشاء أشكال ثقافية جديدة ومناسبة،
- استخدام الأنشطة الاجتماعية في ممارسة التغيير الثقافي،
- وجود قيادة إبداعية لها ثقة بالنفس وقدرة قوية على الإقناع ببلاغة.

الثقافة التنظيمية بين المحافظة والتغيير:

تتم المحافظة على ثقافة المنظمة وترسيخها من خلال استقطاب الأفراد الذين تتفق ثقافتهم معها، واستبعاد الأفراد الذين تختلف قيمهم عن قيمها عند تقدمهم لشغل أحد المناصب أو تجميدهم في حالة الالتحاق بها، أو التعامل معهم بشكل يدفعهم إلى ترك المنظمة بإرادتهم، وانطلاقاً من هذا تعتبر عملية انتقاء المتقدمين للتوظيف من أهم الاستراتيجيات للمحافظة على الثقافة التنظيمية وترسيخ قيمها.

ومن الخطوات المقترحة قصد المحافظة على الثقافة التنظيمية ما يلي:

- استثمار الإدارة العليا لقوة تأثيرها بهدف توحيد معتقدات العمال حديثي التوظيف مع معتقدات التنظيم،
- وضع إطار عام يبين كيفية التصرف في المواقف المختلفة بواسطة التطبيع الاجتماعي من خلال تعليم الأعضاء الجدد قواعد اللعب داخل التنظيم وطرق الأداء المتبعة وحثهم على تبني القيم المرغوبة،
- مكافأة المتزمين بتطبيق القواعد التنظيمية، الأمر الذي يدعم الثقافة التنظيمية ويعزز وجودها،
- تحمل الإدارة العليا المسؤولية خلق ثقافة تؤكد على أهمية السلوك الأخلاقي بين جميع العمال واستمراره وتعليمهم كيفية المحافظة عليها، وتعزز هذه المسؤولية في حالة بقاء المدراء في مراكزهم الوظيفية لمدة طويلة، الأمر الذي يؤدي إلى قوة تأثيرهم على قيم العمال بشدة، والأمر ذاته إذا كانت الإدارة مركزية بحيث تسهل عملية نقل القيم للعمال وإلزامهم بها.

من خلال هذا العرض يتضح لنا أنه بإمكان الإدارة العليا المحافظة على بقاء واستمرار الفعل الثقافي التنظيمي عن طريق تكريس القيم الإيجابية واستبعاد السلبية منها،

نظرا لدور إدارة المنظمة الكبير في تحقيق رضا العمال والعملاء من خلال تشجيع الإبداع والأداء المتميز الذي ينتج عن تبني مبادئ التنسيق وجودة الثقافة التنظيمية المشتركة التي تقلل من حدوث الصراعات بين الأعضاء وانتشار الفوضى في وحدات التنظيم، إلا أن إدارة عملية المحافظة على الثقافة التنظيمية تصعب في حالة وجود عدة ثقافات فرعية، وكذلك في حالة احتمال مقاومة العمال لهذه العملية في حالة تركيزها على الاستقرار والاستمرار وتصعب هذه العملية انطلاقا من اعتبار الثقافة التنظيمية ظاهرة اجتماعية تتكون عبر الزمن.

وإنجاز هذه المهمة يستلزم توفر قيادة متجهة صوب الثقافة، أي التي تركز على تبني نظرية تدبير الأنظمة تدريجيا للمنظور الثقافي، شريطة اشتراك جميع أعضاء التنظيم في قيمه ومعتقداته، والقادة الذين يندمج سلوكهم وفق هذا الرأي فإنهم يوجهون طرق عمل مرؤوسيهـم في ظل التوافق القيمي والتطابق بين معتقداتهم والتفاعل والتقييم وحل الصراعات والعقاب والتقدير.

وبهذا الصدد يقول شين بأن: "الثقافات التنظيمية وجدت لهذا النوع من القادة لأن الوظائف الأساسية للقيادة الثقافية هي الإبداع والحفاظ وتفكيك الثقافة"³⁶.

ويعني هذا: التزامهم بقيم الثقافة التنظيمية ويسمح لهم بتميز العمال المنتمين إلى منظمة أخرى أي أن العوامل الثقافية تسيطر على طبيعة السلوك والعلاقات الاجتماعية ويأخذ العمال من هذا الوعاء الثقافي بوعي أو بغيره، الأمر الذي يؤدي إلى تشكيل كيان وهوية تتجاوز الكيانات الأخرى والهويات الفردية دون إلغائها.

وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في سرعة وفعالية التغيير وفق أدوار ثلاث هي:

1. تغيير الثقافة الخاصة بإدارة الموارد البشرية لكي تكون نموذجاً بالنسبة للإدارة الأخرى،

2. تسهيل التغيير الثقافي في باقي إدارات المنظمة من خلال إثارة التفكير لدى العمال قصد تعلم الثقافة الجديدة وفهم أهمية التغيير ومزاياه ومتطلباته،

3. تقديم الخبرة من خلال عرض النماذج والأطر المتوفرة لضمان نجاح التغيير التنظيمي لذا يجب عليها القيام بما يلي:

- تخطيط وتصميم مقابلات التوظيف،
 - تحديد القيم التنظيمية،
 - استقصاء الرضا الوظيفي للعمال والعملاء،
 - تخطيط وتصميم مقابلات تقييم الأداء.
- ويمكننا استخدام الأساليب التالية كذلك:
- تحديد البيئة القيادية للمنظمة من خلال: الشكل الثقافي، رسالة المنظمة وتوافقها مع ثقافتها، طرق إثارة دافعية العمال نحو المشاركة في صياغة رسالة المنظمة، استراتيجيات التوظيف وحصر المشكلات التنظيمية.
 - المشاركة في التخطيط التنظيمي من خلال جمع تحليل البيانات الخاصة برضا العملاء وتحليل مختلف العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وتحليل نقاط قوتها وتحليل الثقافة التنظيمية،
 - المشاركة في تصميم استراتيجيات تحسين العمل بدءاً من التوظيف والتكيف الاجتماعي.

وتؤدي الثقافة التنظيمية الوظائف التالية كذلك:

- تقوية الالتزام والولاء التنظيمي لدى العمال،
- تؤكد وجود المنظمة ككيان اجتماعي متكامل وتحقق الاستقرار،
- تعد بمثابة إطار مرجعي للعمال ولنشاط المنظمة،
- تعد مصدر فخر واعتزاز إن ركزت على قيم الإبداع والابتكار والتميز والمنافسة،
- تمثل إطارا للفهم المشترك للأحداث،
- تساعد على التنبؤ بالسلوك التنظيمي،
- تتحدد المسؤوليات على ضوءها،
- تعمل كنظام رقابة ذاتية، وتساعد الأفراد على التأقلم مع ظروف البيئة المحيطة³⁷.
- تمنح العمال الهوية التنظيمية من خلال تأثيرها على سلوكياتهم وأدائهم، وعلى تماسك البناء الاجتماعي للمنظمة، من خلال خلق وممارسة الضغوط عليهم قصد التفكير والتصرف بطريقة متناسقة ومنسجمة معها، فتنمي الشعور والإحساس بالهوية لديهم وتساعدهم على الالتزام، وتعزز من استقرار المنظمة كنظام اجتماعي،
- هي دليل للإدارة والعمال لأنها تشكل نماذج السلوك والعلاقات الواجب إتباعها والاسترشاد بها؛
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم، وكذلك تمثل إطار تنظيمي يحدد السلوك الوظيفي المتوقع من أعضاء المنظمة وأنماط علاقات بعضهم ببعض ومع العملاء.

- تميز المنظمة عن غيرها وتساعدتها على تحقيق رسالتها وأهدافها وكذلك على التكيف مع البيئة الخارجية من خلال وضع استراتيجيات للحد من حرية تحرك المنافسين³⁸،
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة الذي يؤدي إلى نموها واستمرارها وتحقيق التكامل الداخلي بين العمال، من خلال إيجاد نمط اتصال ملائم وفعال،
- تسهيل الثقافة القوية مهام الإدارة والمشرفين من خلال تقليص الاعتماد على الإجراءات الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب،
- تمثل ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تركز على التفاني في العمل وخدمة العميل، وكذلك عاملاً مساعداً على استقطاب اليد العاملة الماهرة، وعلى إحداث التغيير التنظيمي والاستفادة منه،
- تغليب وترسيخ مبدأ المصلحة الجماعية في أذهان العمال، على المصلحة الشخصية³⁹.

الخاتمة:

نعتبر في هذا المقام الثقافة التنظيمية بأنها عامل من عوامل النجاح التنظيمي من خلال تحقيق تماسك العمال والحفاظ على الهوية التنظيمية الجماعية لأنها أداة ضرورية لتوجيه سلوكيات العمال ومساعدتهم على أداء أعمالهم بنجاحة، اعتماداً على القواعد والإجراءات والأساليب الإدارية الحديثة، وتؤدي كذلك إلى القبول الطوعي لأعضاء التنظيم للأهداف والمبادئ والقرارات والقوانين بدون مناقشة.

المراجع:

- 1 سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العثري، السويس، الإسكندرية، 2004، ص132-135.
- 2 القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، ط1، 2000، ص286-287.
- 3 Jean Brilman, Les meilleures pratiques de managements (cœur de performance), édition d'organisation, paris, 2ème édition, 2001, p58-59.
- 4 سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص140-142.
- 5 الشاوي محمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية، 2005، ص11-13.
- 6 القريوتي، محمد قاسم، مرجع سابق، ص288.
- 7 أبو الفلفل إبراهيم، التنظيم البيروقراطي في المؤسسات الحكومية الخدمانية الجزائرية، أعمال المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1-4 نوفمبر 2009، ص7.
- 8 بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كوجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، العدد 3، 2004، جامعة ورقلة، الجزائر، ص147-149.
- 9 جوددة محمود أحمد، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، سنة 2010، ص128-129.
- 10 المرجع نفسه، ص130-134.
- 11 المرجع نفسه، ص132-134.
- 12 البنا رياض، إدارة الجودة الشاملة، المفهوم وأسلوب إرسائها، المؤتمر 21، يومي 24 و25 يناير 2007،
- 13 محسن مصطفى، نحن والتنوير، عن المؤسسة والفلسفة ورهانات التحديث وتكوين الإنسان في أفق الألفية الثالثة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 2006، بيروت، لبنان، ص76.
- 14 عياصرة معن محمود، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص139.
- 15 الخفاجي نعمة عباس، ثقافة المنظمة، دار البازوري، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص131-132.
- 16 اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، ط1، 1999، ص49.
- 17 الشاوي حمد بن فرحان، مرجع سابق، ص46-47.
- 18 إبراهيم يحيى عبد الحميد، التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، الدار الإسلامية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص160.
- 19 عقيلي وصفي عمر، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص86-87.

- 20 المرجع نفسه، ص 99-102.
- 21 بوعشة نور الدين، القيادة الإدارية ودورها في خلق المناخ الابتكاري لدى العمال، دراسة ميدانية بمؤسسة البناء المعدني، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر -2-، 2010، ص 118.
- 22 عقيلي وصفي عمر، المرجع نفسه، ص 84.
- 23 عقيلي وصفي عمر، المرجع نفسه، ص 103-105.
- 24 زايد عادل محمد، تكوين الفرق والعمل الجماعي، مركز التكوين الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، 2007، ط 1، ص 12.
- 25 المرجع نفسه، ص 27-28.
- 26 الفادوري رفعت عبد الحميد، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، 2005، ص 181.
- 27 إبان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة محمد حسين غلوم وآخر، مجلة المعرفة، العدد 224، المنظمة الوطنية للثقافة والآداب، الكويت، 1990، ص 63.
- 28 الزغل رياض، مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي، ط 1، دار قتيبة، بيروت، لبنان، 1993، ص 41.
- 29 جغلولي يوسف، القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، مقال منشور على الموقع www.google.fr
- 30 فليب أتسون، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، 12 مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجزيرة، ص 123.
- 31 دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، من موقع www.swalif.net.
- 32 عشوي مصطفى، من أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، مرجع سابق، ص 271.
- 33 يحي عبد الحميد إبراهيم، التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، الدار الإسلامية، مصر، 2001.
- 34 مونيكا غاترتورلر، مرجع سابق، ص 43.
- 35 ابتسام حلواني، المرجع السابق، ص 19-21.
- 36 مونيكا غاترتورلر، مرجع سابق، ص 42.
- 37 الشاوي حمد بن فرحان، ص 37-38.
- 38 المرجع نفسه، ص 13-16.
- 39 سالم إلياس، مرجع سابق، ص 25.