

ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية مراجعة من منظور نظرية زكابل لبعرض المفاهيم

أ. صديقي فاطمة
جامعة الأغواط

ملخص

نحاول من خلال هذا المقال معرفة العلاقة التي تربط ما بين ثقافة المؤسسة والفاعلية التنظيمية، حيث أن تبني المؤسسة لمبادئ وأسس وقواعد الثقافة التنظيمية القوية يمكنها من تحقيق أهداف الفرد من جهة وكذا أهداف المؤسسة من جهة أخرى وبالتالي تحقيق ما يسمى بالفاعلية التنظيمية.

فقدرة المؤسسة على تحقيق ولاء العاملين لها يساعدها على تحقيق فاعليتها وبالتالي تحقيق الاستقرار والاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية الداخلية والخارجية، فثقافة المؤسسة تعتبر من الأساسيات لنجاح أو فشل أي مؤسسة وهي تعتبر أيضا بمثابة الركيزة الأساسية التي تساعد على تحقيق الفاعلية التنظيمية بالنسبة للعامل وكذا المؤسسة ككل.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة، ثقافة المجتمع، ثقافة المؤسسة، التغيير الاجتماعي والتغيير الثقافي، التغيير التنظيمي، الفاعلية التنظيمية، ثقافة المؤسسة وفاعلية الأفراد (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الأداء الترقية)، ثقافة المؤسسة وانعكاساتها على الفرد والمؤسسة.

مقدمتي

تعتبر الثقافة عملية إنسانية مكتسبة تمتاز بالاستقلالية من مجتمع إلى آخر وهي عملية انتقالية، استمرارية تشعر الفرد بالرضا عن النفس وبأنه مقبول في الجماعة¹ وفي المجتمع الذي يسهم في تشكيل سلوك وشخصية الفرد بحيث ينقلها إلى بيئة العمل وهذه البيئة التي تتمثل في "المنظمة" تضم مجموعة من الأفراد وبالتالي مجموعة من القيم والعادات ... وغيرها من المعايير المكتسبة من المجتمع، لذا لا بد على المسيرين أن يوحّدوا هذه القيم والمعتقدات في ظل ثقافة تنظيمية موحدة وفي ظل إستراتيجية هادفة، وكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، التي تتطور مع مرور الوقت وحتى المنظمات العاملة في نفس المجال وفي نفس البلد تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات ورموز ولغة وغيرها ... وقد ازداد اهتمام الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة بثقافة المؤسسة لما لها من تأثير كبير عليها، فقد عرفهم كيرت ليونيم: "بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم، والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها ..."² كما عرفهم ويلينيم بأنها: "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة ..."³

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ط2، ص 309-311.

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، 2004، ص 327.

³ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 311.

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن الثقافة هي تلك الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن، وتعني طريقة الأشياء المعمول حولنا أو الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، فثقافة المؤسسة تشير إلى مجموعة من المعتقدات والرموز والطقوس والأساطير نشأت بمرور الزمن وهذه خلقت بدورها فهما مشتركا لدى أعضاء المنظمة حول الأشياء والأهداف وكيفية التصرف إزاءها¹، ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن الثقافة التنظيمية تتكون من أربعة عناصر رئيسية والتي تتمثل في القيم التنظيمية والمعتقدات والأعراف والتوقعات²، وتتسم بجملة من السمات فالمنظمات كالناس متشابهة ومختلفة في نفس الوقت فهي تتشابه في القيم والمعايير الموجودة في المجتمع ومختلفة من حيث تطور كل منظمة في ثقافتها، وهناك خاصية أخرى وهي وجود ثقافات فرعية³ داخل المنظمة، والتي قد تساعد في تحقيق أهدافها وبما أن ثقافة المؤسسة هي معيار لقياس مدى نجاح أو فشل المنظمة فهي تسعى إلى البحث عن سبل وطرق لنقل هذه القيم إلى الأفراد سواء من خلال الإدارة العليا في أسلوب قراراتها، أو من خلال الاختيار الجيد للعاملين بكافة مراحله أو من خلال المخالطة الاجتماعية أو التطبيع الاجتماعي⁴ ولابد عليها الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي قد تطرأ على المجتمع وبالتالي على المنظمة، فالتغير الثقافي هو ناتج عن الأداء المنخفض للمنظمة، لذا يتعين عليها العمل على تغيير

¹ - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005، ص ص 128 129.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 312، 313.

³ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 329.

⁴ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 319، 320.

الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لديهم أي لدى الأفراد حول موضوع ما وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة¹ وتشير المؤشرات أن تغيير الثقافة يصبح ممكناً في بعض الظروف الداخلية كحدوث أزمة قوية أو تغيير قيادة أو وجود ثقافة ضعيفة²، أو بعض الظروف الخارجية كالتغير التكنولوجي أو المنافسة من قبل منظمات أخرى أو بغرض تلبية حاجات عملاءها وهذا ما يدخل ضمن التغيير التنظيمي³ وهو عملية ملموسة في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية⁴.

هذا كله يدخل ضمن ثقافة المؤسسة التي نحاول معرفة انعكاساتها على الفرد وبالتالي على المنظمة ككل لذا جاء إشكال مقالنا كالآتي:

- ما العلاقة التي تربط ما بين ثقافة المؤسسة والفاعلية التنظيمية؟
- ماذا نقصد بثقافة المؤسسة؟ وما أنواعها ومؤشراتها؟
- هل يمكن لثقافة المؤسسة أن تتعرض للتغيير؟ وما عوامل تغيير ثقافة المؤسسة؟
- ما مفهوم الفاعلية التنظيمية وما مؤشراتها؟
- إلى أي مدى يمكننا أن نقول أن هناك علاقة ما بين ثقافة المؤسسة والفاعلية التنظيمية؟

¹ - محمود سلمان العميان، نفس المرجع، ص 317.

² - ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، الأردن، 2003، ص ص 341، 342.

³ - جمال الدين المرسى، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 50.

⁴ - محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمديرية القرن الحادي والعشرين، دار الحامد، الأردن، 2006، ص 53.

مفاهيم الدراسات

أولاً ثقافة المؤسسة تمثل ثقافة المؤسسة النقطة الأساسية في موضوعنا لذا سنقوم بتحليل مجموعة من المفاهيم التي تندرج ضمن هذا المفهوم الرئيسي (ثقافة المؤسسة)

بولج المؤسسة تعددت تعريفات المؤسسة بتعدد المدارس الفكرية المختلفة ويمكن تحديد البعض منها في تعريف **بشستر برنارد** حيث اعتبرها: "نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري"، أما **إيتزيونيم** فيرى بأنها: "وحدات اجتماعية أو تجمعات بشرية تنشأ بقصد الوصول إلى أهداف معينة"¹. كما كانت **لبيستيفن روبينز** وجهة نظر بأن المؤسسة: "كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية، و يعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة"². وهكذا فالمؤسسة بحاجة كبيرة لاستغلال التطورات الحاصلة بالمجتمع والعالم ككل لتحقيق أهدافها الشخصية والراجعة بالإيجاب على تنمية المجتمع.

2- مفهوم ثقافة المجتمع إن من أبرز التعريفات حول مفهوم الثقافة تعريف **والاسيم** الذي يرى أن الثقافة هي: "أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر

¹ - جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، إدارة المنظمات الاجتماعية لرؤى للإصلاح والتطوير، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2005، ص 47.

² - محفوظ جوده، حسن الزعبي و آخرون، منظمات الأعمال المفاهيم و الوظائف، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 16.

لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة" ومن بين التعريفات الأكثر شيوعاً و الأقرب إلى الوقت الحالي لدى الغربيين تعريفهم كوفايرون¹ حيث يقول: "الثقافة تشمل القيم المادية و اللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري والمادي، و التعليم، والعلم، والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي و الاقتصادي"¹.

يرجع ثقافة المؤسستي تمثل الثقافة المؤسساتية دوراً بارزاً في حياة المنظمات الإدارية لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية، وكفاءة وفعالية سلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهميته القرارات الإدارية، فدراسة الثقافة المؤسساتية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلاً من البحث في الجوانب المادية والهيكلية، ولكن بالرغم من ذلك لا يستطيع أحد أن ينكر التداخل بين الجانبين وأهميته على العمليات التنظيمية، وكون التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط فإن ثقافة المؤسسة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداد لها².

وهناك عدة تعاريف للثقافة المؤسسة نجد من بينها تعريفهم شين³ في كتابهم **الثقافة التنظيمية والقيامة** بأنها: "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها

¹ - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 107.

² - موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات أن العمل، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 225.

للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها"¹، كما عرفهم غبسون ثقافة المؤسسة بأنها: "تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة لمنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس ثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد... أما الكاتب بيم كورت ليون بيم فعرّفها بأنها: "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها"².

فإن الثقافة المؤسسية هي: "تلك القيم السائدة التي تعتقها المنظمة أو هي تلك الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن، وتعني طريقة الأشياء المعمولة حولنا أو الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة"³.

سمج التغيير الاجتماعي والتغيير الثقافي التغيير الاجتماعي باعتباره ظاهرة اجتماعية ومفهوم سوسيولوجي وأحد فروع الهامة والشائعة تسعى العديد من المهن أن تتناوله بالدراسة والبحث للتعرف على المتغيرات المشكلة له والتي تسهم في إحداث التغيير الاجتماعي المقصود⁴، وقد

¹ – Patrick Gilbert ,Francis Guerin et(,ETAL) ,حیدرآباد آجیٹ ایجٹ

، ادبشېد ادآب دشت ۳۱۱ لږ د تالشيچېد * جېنشيېد دشت ۳۱۲ لږ د شېچېد شأ
Dunod, Paris ,2005,p141.

² - حسين حريم، مرجع سابق، ص 327.

³ - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص ص 128، 129.

⁴ - هناء حافظ بدوي، أساسيات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 57.

اهتم علماء الاجتماع بدراسة التغير الاجتماعي لدرجة أنهم طرحوا عدة تساؤلات منها: إلى أين تسير الأمور؟ وإلى أين تأخذنا النزاعات والميول؟ كما اهتموا بدراسة طبيعة هذا التغير لما لها من أهمية رئيسية في علم الاجتماع التقليدي والمعاصر، وقد تعددت اتجاهات هؤلاء الباحثين والعلماء حول تفسير التغير الاجتماعي وفقا لتعدد المدارس والاتجاهات التي ينتمون إليها أو التي يؤيدونها ووفقا لتعدد الظروف الاجتماعية التي أحدثت التغير والإطار التاريخي الذي تناولوا من خلاله هذه الظاهرة¹.

هذا فيما يتعلق بالتغير الاجتماعي أما التغير الثقافي فيشير إلى التحول في النظم والقواعد الاجتماعية الذي بدوره يؤثر على سلوك الناس في حياتهم اليومية ويكون أساس هذا التحول ابتكارا جديدا، فمثلا اختراع المركبة يمثل انتشار وابتكار خاص بالمواصلات ووسيلة نقل تمثل تغيرا ثقافيا أثر بشكل واضح على علاقات الأفراد حيث أثر على أنماط تفاعل الأسرة وأنماط مواقع السكان في المدينة².

ومن هنا تظهر العلاقة ما بين التغير الاجتماعي والتغير الثقافي فيميل بعض علماء الاجتماع إلى التغير الثقافي على اعتبار أن التغير الاجتماعي يشمل كل التغيرات التي تطرأ على الجوانب أو الظواهر البنائية للمجتمع في الوقت الذي يقتصر فيه التغير الثقافي على التغيرات التي تحدث في ثقافة المجتمع... إلا أنه يصعب التمييز في أي موقف ملموس أو واقعي، أي التغيرات تعتبر اجتماعية وأيهما تمثل التغيرات

¹ - الدسوقي عبده إبراهيم، التغير الاجتماعي والوعي الطبقي تحليل نظري، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004، ص 21.

² - معن خليل العمر، التغير الاجتماعي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 75.

الثقافية ولذلك نفضل تجنب أي محاولة للتمييز بين المفهومين و ذلك لصعوبة الفصل بين المجتمع وثقافته¹.

شرح التغيير التنظيمي يعتبر التطوير أو التغيير التنظيمي من الظواهر الصحية في المنظمات الإدارية وعليه فقد كثر الحديث عنه وتناوله الكتاب والدارسون تحت مسميات عديدة منها: التغيير، التطوير التحديث لقد تناول الباحثون التغيير التنظيمي بالدراسة والبحث وعرفوه تعريفات مختلفة، فقد ذكرهم علي السليم أنه: "إحداث تغييرات و تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها" كما عرفهم عبد الباري الديلم التغيير التنظيمي بأنه: "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"، أمهم أندرودي سزولقي² و "مارك جي والاس" فقد عرفاه بقولهما: "هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"² ويعرفهم بينهم بأنه: "إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك قيم الهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي

¹ -علي عبد الرزاق جلي، السيد عبد العاطي السيد و آخرون، مرجع سابق، ص 226.

² -موسى اللوزي، التطوير التنظيم أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ط2، ص

تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية¹، ومنه فالتغيير عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات... عن طريق مجهود طويل المدى لتجدد المنظمة عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز الخاص على زيادة فاعلية جماعات العمل فيها، وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بضرورة التغيير².

ثانيًا الفاعلية التنظيمية تمثل الفاعلية التنظيمية المحور الأساسي الذي تهدف إلى تحقيقه كل مؤسسة ولا يتم ذلك إلا من خلال تحديد خطة إستراتيجية مبنية بناءً محكماً، ولابد أيضاً من السير الحسن بما تمليه هذه الخطة، ويعتبر العنصر البشري المحور الأساسي لتحقيق هذه الفاعلية لذا سنقوم من خلال ما سيأتي بتحليل مجموعة من العناصر التي تبين الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة مركزين في ذلك على المورد البشري.

بولج تعريف الفاعلية التنظيمية تعني الفاعلية عمل الأشياء الصحيحة، ويحدد كل من "مرايانا" و"ناث" مفهومها بأنها: "الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مرض، وتشكل هذه الأحكام للمديرين الأساس للتغير التنظيمي الأول، وعندما لا تكون الفاعلية مقنعة تكون التغييرات ضرورية"، ويؤكد هذا المفهوم ثلاث نقاط أساسية هي:

¹ - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة و النشر، الجزائر، 2002، ص 55.

² - زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر، 2006، ص 21.

- ارتباط الفاعلية بالمنظمة و ليس بالمديرين.
- أنها تمثل حكما شخصيا لمدى أداء المنظمة.
- تعكس الفاعلية آراء مجموعات مختلفة من الأفراد عن المنظمة¹.
ومن العوامل المحددة لفاعلية التنظيم: طريقة تصميم الوظائف، تحديد أدوار العاملين، علاقات العمل فيما بينهم، إذ أن هناك أنماط تنظيمية تتناسب مع ظروف معينة أكثر من غيرها والمديرين الأكثر نجاحا هم الذين يفهمون الأنماط التنظيمية التي تتناسب أكثر مع الظروف².
ويعد معيار الفاعلية من المؤشرات المهمة في قياس المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاما أو تكيفا مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة، كما قد أشار **برنارد** إلى أن الفاعلية هي: "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها" وبمعنى أكثر وضوحا فإن المنظمة تتسم بالفاعلية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المنظمة في ذلك فإنها تتصف بعدم الفاعلية وهكذا فإن الفاعلية على وفق هذا المفهوم ترتبط أساسا بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة، وقد شاع استعمال هذا المفهوم **الفاعلية** بين العديد من الباحثين والمتخصصين وتم اعتماده مؤشرا أساسيا في تقييم أداء المنظمة وقياس سبل فاعليتها.

أشار **ألفريد** إلى أن الفاعلية تعني: "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها" ومن هنا يتضح جليا ظهور مفهوم جديد للفاعلية يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي والنمو

¹ - كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 320.

² - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 83.

والبقاء فالمنظمة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة، مما يعني أن الإمكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو الاستقرار، تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك معه وهو من مستلزمات وجودها... ومنه فالفاعلية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور¹.

... فالفاعلية كما أشرنا سابقا هي ذلك المدى الذي يحقق به المدير المخرجات المطلوبة من الوظيفة التي يشغلها، والذي يرتبط بالقدرة على تحقيق أهداف التنظيم والقدرة على التكيف مع بيئات العمل الداخلية والخارجية، لذلك تتضمن الفاعلية كلا من الفعالية الإدارية والفاعلية الظاهرة والفاعلية الشخصية فالإدارية تشير إلى ضرورة التركيز على الأداء والظاهرة تتضمن سلوكيات الأفراد التي تساهم بزيادة الفعالية الإدارية، وكذلك ينظر للشخصية على أنها المدى الذي يحقق فيه المدير أو الأفراد أهدافهم الشخصية².

تولج الثقافة التنظيمية و فاعلية الأفراي

والتي تتحدد في المسائل الآتية:

تولج مراحل توظيف الأفراي تسعى أي منظمة قبل توظيف الأفراد إلى وضع جملة من المعايير عند اختيارهم و تمر هذه العملية بمجموعة من الخطوات تتمثل في:

¹ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، كاظم حمود خضير، نظرية المنظمة، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع 2005، ص ص 327، 328.

² - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 238.

أ- الاستقطابي ويتضمن البحث عن، وجذب وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة ويتحدد حجم مجهود المنظمة المبذول للاستقطاب والطرق المستخدمة في هذه الجهود من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية المتوقعة يفوق صافي متطلبات الموارد البشرية، فإنه يتعين على المنظمة أن تعمل بجد ونشاط على استقطاب أفراد جدد¹، ويشير مفهوم الاستقطاب إلى عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة، ومن خلال هذا التعريف يمكننا القول أن عملية الاستقطاب تركز على:

- البحث والدراسة والتحري عن أفضل الموارد البشرية التي يمكن ضمها للعمل بالمنظمة من خلال تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج التي تسهم في استقطاب الرجل المناسب للوظيفة المناسبة.

- تحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة...سواء كانت داخلية أو خارجية والتعرف على مدى كفاءتها.

- وجود النظم التي تمكن من تقييم المتقدمين بدقة والتأكد من وجود وظائف شاغرة تم تحديدها عن طريق ذوي التخصص.

- تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عمليات الاختيار....

¹ - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص 99.

- التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب مثل: إعداد العقود...¹ وعليه يمكن القول بأن الاستقطاب لا يمكنه أداء مهمته إلا بعد أن يعرف خصائص ومواصفات الموارد البشرية المراد استقطابها والتي وفرها تحليل العمل فمعرفة تمكنه من معرفة من سوف يستقطب وأين هو موجود في سوق العمل وبالتالي فالتحليل يوفر الأساس المنطقي السليم ليؤدي الاستقطاب دوره المحدد له بنجاح² ، وتتلخص أهمية الاستقطاب في:

1- الاستقطاب الجيد يفتح المجال أمام المنظمة للحصول على أفضل الكفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين، وكلما زادت أعداد المتقدمين زادت فرصة المنظمة في انتقاء الأكفأ كما ونوعاً.

2- الاستقطاب أهمية في تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية أو خارجية، بالإضافة إلى تحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل نوعية من التخصصات الإدارية أو الفنية أو المهنية.

3- يعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

4- تهتم المنظمة بعملية الاستقطاب لتوصيل رسالتها للمتقدمين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء مسارهم الوظيفي الأفضل³.

بهج الاختيار والتعييني تعد عملية الاختيار امتداداً طبيعياً لوظيفة تخطيط القوى العاملة والتي بموجبها يتم المفاضلة بين الأفراد الذين

¹ -عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة | منهج تنمية الموارد البشرية، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط3، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004، ص 64.

² -عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة | بعد إستراتيجي، مرجع سابق، ص 188.

³ -عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 64، 65.

تقدموا لشغل الوظيفة واختيار أكثرها ملائمة، وتمثل هذه العملية عنصرا من عناصر التكلفة التي تتحملها المؤسسة¹.

إذن فإن فاعلية تطبيق سياسة الاختيار والتعيين في مؤسسة ما تظهر حينما يتحقق التطابق بين متطلبات الوظيفة وصفات الفرد الذي يتم اختياره لها² فعملية الاختيار والتعيين تأتي لتحقيق التوازن بين العرض والطلب وهي من أهم الوظائف لإدارة الموارد البشرية، وإن إجراءات الاختيار والتعيين في المنظمة هي اختبار للقدرات القائمة على تنفيذها كما أنها اختبار لقدراتهم على التنبؤ بما سيكون عليه سلوك الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار، ويهدف الاختيار إلى تحقيق التوافق بين واجبات ومسؤوليات الوظيفة ومؤهلات وقدرات وخبرات المتقدم لها³، وتتم هذه العملية بجملة من الخطوات:

1- إكمال استمارة طلب التعيين، وتقديم الوثائق المطلوبة.

2- حصر المرشحين الفعليين للوظيفة.

3- التحري عن المرشحين و طلب شهادات و كتب توصية.

4- إخضاع المرشحين للاختبارات المطلوبة.

5- مقابلة المرشحين.

6- الاختيار الفعلي وتقديم عرض شروط للعمل.

7- إجراء الفحص الطبي⁴.

¹ - علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية أ تخصص نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار الصفاء، 2003، ص 45.

² - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية أ عرض و تحليل أ، الأردن : دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2004، ص 87.

³ - علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 45، 46.

⁴ - سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، الأردن: دار وائل نشر، 2004، ص 240 - 244.

ومن أهم أهداف سياسة الاختيار والتعيين تحقيق الشروط التالية:

- 1- جذب واختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل.
- 2- الاحتفاظ بالقوى العمالية المنتجة وتفضيل القوى المحلية.
- 3- حفز العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم¹.
- 4- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 5- إتباع الحد الأدنى من الحاجات الإنسانية كإعطائهم أجر عادل يتناسب ومؤهلاتهم وقدراتهم.
- 6- أن الاختيار السيئ من عوامل فساد الإدارة بينما الاختيار الجيد يضمن إنتاجية عالية².

كما تقوم هذه العملية على مجموعة من الأسس:

- 1- اعتماد سياسة تحليل وتوصيف الوظائف فيها.
 - 2- تحديد من لهم الحق والسلطة في اتخاذ القرار بالتعيينات في المنظمة.
 - 3- القابلية للعمل واستيعاب الدورات التدريبية.
 - 4- تحمل المسؤولية و قدرة تحمل المرشح على القيام بالواجبات المكلف بها سواء كانت تلك المسؤولية مادية أو أدبية.
 - 5- عوامل مساعدة أخرى مثل: السن، الجنس، المظهر، و الشخصية³.
- هجج التدريب** هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد¹ وتقع المسؤولية الأولى لتدريب

¹ - محمد فالج صالح، مرجع سابق، ص 87.

² - علي محمد ربيعة، مرجع سابق، ص 46.

³ - محمد فالج صالح، مرجع سابق، ص 88.

الفرد الجديد بصفة عامة على المدير المباشر للفرد وفي بعض الأحيان تفوض مسؤولية التدريب إلى عامل من العمال، أو فرد من الأفراد القدامى ذو الخبرة في المنظمة، وبغض النظر عن نوعية أو جودة التدريب الأساسي أو الأولي، فإنه يؤثر على إنتاجية واتجاهات الفرد ناحية عمله²، وقد بات معروفاً بأن تحليل أعمال الوظائف يحدد للمنظمة ما يجب أن يؤدي في كل وظيفة وكيف يؤدي بفاعلية، وعلى هذا الأساس يتم تدريب وتنمية شاغلي الوظائف³ حتى يتمكنوا من إتقان عملهم في أقصر وقت وبأقل جهد وحتى إذا تم اختيار الأفراد على أساس علمي دقيق وكانوا يمتلكون استعدادات وخبرة عالية فلا بد من تدريبهم تدريباً منظماً كي يصلوا إلى مستوى مرتفع من الإنتاج وذلك لأن ما لدى الناس من استعدادات فطرية لا يكمن أن يظهر أو ينمو ويزدهر إلا بالتدريب⁴، كما يمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف وإستراتيجيات المنظمة ومن الناحية الأخرى فإن هذه التغييرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير، أيضاً فإن التغييرات التنظيمية والتوسعات تزيد من حاجة الفرد

¹ - عدلي علي أبوطاحون، في التغيير الاجتماعي مفاهيم والنظريات والاتجاهات والأنماط الإستراتيجيات في الآثار والمعوقات في المردودات والتكاليف في القياس"، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص 51.

² - راوية حسن، مرجع سابق، ص 163.

³ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، الأردن: دار وائل للنشر، 2005، ص 188.

⁴ - محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي والتنظيمي، القاهرة: دار الفكر العربي، 2005، ص 730.

لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة¹ كما يهدف التدريب إلى زيادة أداء الفرد وتحسين نوعه وانخفاض التكاليف والنفقات لانخفاض زمن الإنتاج من ناحية و لقلّة الخسائر التي تتجم عن تلف المعدات والآلات والإسراف في استخدام المواد الخام، ويهدف التدريب أيضا من خلال زيادة أداء الفرد إلى رفع روحه المعنوية وتحسين أحواله إضافة إلى أن التدريب قد يكشف عن استعدادات ومهارات خفية لدى الفرد يمكن استغلالها مما يؤدي إلى تحسين اتجاهاتهم نحو العمل الذي يقومون به لشعورهم بأن المسؤولين يهتمون بأمرهم مما يتيح لهم ذلك فرص التقدم و الترقى² إضافة إلى أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمنظمة يمكن التمييز بين نوعية من التدريب هما:

1- التدريب الموزع: يتم تدريب الشخص فترات موزعة على مدة طويلة من الزمن.

2- التدريب المركز: يقصد به التدريب على فترات طويلة موزعة على مدة قصيرة من الزمن.

وقد أثبتت البحوث والدراسات أن التدريب الموزع يؤدي إلى نتائج أفضل في اكتساب العديد من الخبرات والمعارف والمهارات³.

الجزء تقييم الأدائي هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العملية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء

¹ - راوية حسن، مرجع سابق، ص 163.

² - محمد السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص 731.

³ - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث (ب ت)، ص 67.

أكانوا رؤساء أو ممرضين أو فرق عمل أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته¹، بحيث تتطوي هذه العملية على تقييم ما يتم إنجازه بواسطة الأفراد في جميع المستويات الإدارية وفي كل الوحدات التنظيمية، ويشترك في هذا التقييم الرؤساء المباشرين للأفراد عن طريق تقارير الأداء التي تعد كل فترة زمنية (عادة السنة) وتستخدم عملية التقييم في النواحي المتعلقة بالترقية أو زيادة الأجر أو النقل أو الاستغناء عن خدمات الفرد، كما أن تقييم الأداء يساعد على معرفة ما تم إنجازه و مقارنته بالمعايير الموضوعية مسبقاً لمعرفة مدى حاجة الأفراد للتدريب أو للعقاب أو لأي من الإجراءات التصحيحية الواجب إتباعها في هذا الشأن².

وتهدف هذه العملية إلى ما يلي:

- 1- مكافأة كل فرد في المنظمة على قدر ما يعمل و ينتج.
- 2- تطوير وتحسين أداء العنصر البشري في العمل بشكل دائم ومستمر عن طريق علاج مسببات الضعف في الأداء و تدعيم و تفعيل مسببات القوة فيه.
- 3- تحقيق الهدف الإستراتيجي للمنظمة وهو رفع إنتاجية المنظمة، وزيادة فاعليتها التنظيمية باستمرار مما يعود بالنفع على الطرفين، المنظمة والموارد البشرية العاملة فيها³.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 363.

² - محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن و آخرون، الأعمال في عصر التكنولوجيا ، الإسكندرية: دار الجامعة للطبع و النشر والتوزيع، 2004، ص 273، 274.

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 363.

هــجـج الترقـيـتـي إن الترقية من الموضوعات التي لها أهمية في أي منظمة من المنظمات فهي تمثل أحد حوافز العمل المعنوية إلى جانب كونها حافزا ماديا يستثير العاملين ويدفعهم إلى تحسين مستوى الأداء، فالترقية من وجهة نظر الإدارة هي الارتقاء بالأشخاص المدربين لشغل الوظائف في المستويات الوظيفية الأعلى، أما من وجهة نظرهم تقدير من جانب المنظمة لخدماتهم و جهودهم¹، ويقصد بالترقية حركة الموظف إلى الأعلى في سلم الوظائف بالمنظمة التي يعمل بها، سواء كانت هذه الحركة من وظيفة لأخرى مما يتطلب تحمل مسؤوليات أكبر وأعباء أكثر وتوفر مركز أفضل للفرد، أو الحركة من درجة أو مجموعة وظيفية إلى أخرى امتيازاتها أكثر ومرتبها أفضل وتتضمن تغيرا في المسؤوليات والواجبات، وفي طبيعة العمل والمكاسب المادية والمعنوية التي يحصل عليها العامل² ولكي تعطي برامج و خطط الترقية الفوائد المرجوة منها، فإنه يجب أن تكون هناك أسس للترقية ومعايير لاختيار الأفراد المستحقين لها، وبهذه الأسس والمعايير يمكن اتخاذ قرارات عادلة وموضوعية يسهل على الأفراد تفهمها والتعرف على المبررات التي تنطوي عليها، ويمثل الأداء والأقدمية الأساسيين الرئيسيين في تقرير الترقيات، ويشير الأداء إلى سجل الفرد وما يتضح منه خاصا بالمنجزات التي حققها، كما يشير أيضا إلى قدراته وطاقته...أما الأقدمية فتشير إلى طول فترة الخدمة، وتقاس منذ الوقت الذي ظهر فيه اسم الفرد في قائمة

¹ - جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص183.

² - جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث 2003، ص145.

الأجور أو بعدد الأيام أو السنوات التي قضاها الفرد في الخدمة منذ تاريخ أو تعيين له والترقية هنا تحدد حسب الثقل أو الوزن الذي يعطى لكل منها بالمقارنة مع الآخر¹.

وعموماً لنجاح سياسة الترقية يجب مراعاة النواحي الآتية:

- 1- ضرورة وجود توصيف دقيق للوظائف يوضح مسؤوليات الوظائف والشروط الواجب توافرها في من يشغلها.
- 2- ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة لأخرى وأن تكون هذه القواعد واضحة ومعروفة لكل العاملين.
- 3- ضرورة وجود برنامج للتدريب وتنمية العاملين الذين يصلحون للترقية في وظائف أخرى.
- 3- ضرورة تعريف العاملين بمجالات الترقية المتاحة في المستقبل في المنظمة².

ير - الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على الفرد والمنظمة

تلعب عدة عوامل دوراً حاسماً في بقاء المنظمة ونموها وربحياتها ومنها الإستراتيجية التي تمثل أنماط قرارات هامة ترشد المنظمة بيئتها وتؤثر في تركيبها وعملاتها، وهناك من أرجع بقاء المنظمة وسر وجودها إلى الغرض الاجتماعي والاقتصادي المعبر عن أحد أركان توجهها المستقبلي بعيد الأمد... وقد أثير تساؤل عن كيف تستطيع إدارة المنظمة اكتشاف ومراعاة الاعتبارات التي يمكن أن تديم بقاء المنظمة حيوية إلى

¹ - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص 63-65.

² - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 405، 406.

الأمد البعيد، وقد أقرن بقاء المنظمة بقدرتها على مقابلة أهداف المجتمع إضافة لأهدافها ويعتمد ذلك على بقاء عمليات المنظمة مع التغير، حيث عدت القدرة على التغير أو التراجع محددًا لبقاء المنظمة من موتها في بيئة حركية...¹ كما تعد ثقافة المنظمة من أساليب التعزيز الذاتية لتلك المنظمات، فمع وجود ثقافة المنظمة وانتشارها يتحقق الاستقرار والتأكد لأعضاء المنظمة فالأفراد في المنظمة يعرفون ما يتوقع منهم، وما هو أهم وماذا يتم عمله، إنهم بالطبع سوف يقاومون أي تمزق يهدد ثقافتهم، وحتى تساهم الثقافة التنظيمية في فاعلية الأداء فإن المديرين يجب عليهم أن يقوموا بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة بطريقة تتفق وتتسجم مع الاعتقادات والقيم التي تعكس ثقافة المنظمة، وبالرغم من أن جميع الوظائف الإدارية تساهم في تغيير الثقافة السائدة في المنظمة إلا أن أهمية خاصة يجب أن تعطى للقيادة²، وتشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفاعلية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها... ومن بينها دراسة **بيترماني** حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفاعلية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد

¹ - نعمة عباس الحفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004، ص 99، 100.

² - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 401.

الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى الكاتب **هيدجاي برني** أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون (ثقافة المنظمة) مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وأن تكون نادرة، وغير قابلة للتقليد¹.

إضافة إلى ضرورة قدرتها على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين والتي تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها وهذا بعكس الثقافات الضعيفة... ولعل الإدارة في اليابان هي أحد الأمثلة على أهمية تنمية الالتزام بالقيم الاجتماعية الإيجابية في العمل، إذ أن الإدارة اليابانية أثبتت أنها أقدر من غيرها على كسب ولاء الموظفين وانتمائهم للعمل واستطاعت اليابان بفضل ذلك أن تتطور اقتصاديا، حتى أصبحت دولة اقتصادية عظمى إن لم تكن الدولة الأعظم².

إن تحقيق فاعلية تنظيمية يتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة وأن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات

¹ - حسين حريم، رجع سابق، ص 339.

² - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 289، 290.

متزامنة في ثقافة المنظمة وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل.

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية¹.

ومن هنا تلعب الثقافة التنظيمية دورا حاسما في زيادة فاعلية المنظمة والأفراد بحيث أنها تؤثر في المنظمة من خلال.

لج تحديد وتدعيم التوجهات الرئيسية للمنظمة تؤثر الثقافة في عملية تحديد التوجهات الرئيسية التي يتم وضعها لتحقيق لأهداف المخططة للمنظمة، فتقافة المنظمة قد تدفعها نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيدا عنها، ولذلك فإن ثقافة المنظمة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة إيجابية) أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية)، ويتوقف ذلك على اعتبارين هما:

- مدى ملائمة ثقافة المنظمة القائمة وتأثيرها الإيجابي على التوجهات الإستراتيجية للمنظمة

- مدى فعالية التوجهات الإستراتيجية وقدرتها على خلق وتطوير ثقافة المنظمة².

بهج الانضباط والالتزام تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 339، 340.

² - جمال الدين المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص 354.

في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر¹، كما تعمل على تحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية²، ومن خلال درجة الانضباط والالتزام التي لا بد أن يظهرها أفراد المنظمة، ويشير هذا المفهوم إلى الدرجة التي يكون فيها أفراد المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، أي أن ثقافة المنظمة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة أو حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا³.

هــجـج المرونة والقدرة على التكيف تحقيق التكيف بين أعضاء المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة كما توفر ثقافة المنظمة درجة ملائمة من التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ومن خلال تأثير ثقافة المنظمة عليها، يوجد عدد من الوسائل تحقق لها المرونة:

- تحقيق التوافق بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئة المنظمة...

- الاستعانة بمختصين من خارج المنظمة يكون لديهم خبرات ووجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن اتجاهات خصائص بيئة المنظمة

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 313.

² - مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص 297.

³ - جمال الدين المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 355.

والمشاكل التنظيمية المرتبطة بها، واقتراح الأساليب والأدوات التي تحقق الاتصال مع بيئة المنظمة.

- تدريب أعضاء المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية وورش العمل التي من خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم والتصورات والممارسات، ويتطلب ذلك اقتناع أعضاء المنظمة بأن ثقافة المنظمة هي عامل هام لإحداث التكامل بين بيئة المنظمة وإستراتيجيتها¹.

لج الإرشاد والتوجيه تكمن أهمية الثقافة في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة²، فهي بمثابة المرشد لهم... بغرض توجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كما تعمل على تحديد أسلوب وسرعة استجابة أعضاء المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها³.

من خلال ما سبق من عوامل ثقافية تسهم في زيادة فاعلية المنظمة نستنتج أن لها انعكاسات وعدة وظائف تؤديها هذه الثقافة التنظيمية فهي تسهم في تحقيق ما يلي:

- تحقيق الهوية التنظيمية⁴.
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 297، 298.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 314.

³ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 298.

⁴ - جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 18.

- توفير أداة رقابية ذاتية لأنماط الاتجاهات المرغوبة.
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين.
- التعرف على الأولويات الإدارية.
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- ترسخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية.
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات¹.

خلاصتي

لقد أصبح اليوم الإدراك والوعي بأهمية ثقافة المنظمة وتأثيرها في فاعليتها واسع الانتشار في التطبيق العملي في الدول المقدمة، وأصبح هناك تفهما كافيا بين المديرين فيما يتعلق بكيفية تغيير الثقافة التي تحول دون تحقيق الفاعلية للمنظمة التي تدل في معناها عمل الأشياء الصحيحة، فهي تشير إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء، فالفاعلية تمثل المدى الذي يحقق به المدير المخرجات المطلوبة من الوظيفة التي يشغلها، ويرتبط مفهوم الفعالية بالقدرة على تحقيق أهداف التنظيم والقدرة على التكيف مع بيئات العمل الداخلية والخارجية لذلك تتضمن الفعالية كلا من الفعالية الإدارية والظاهرة والفعالية الشخصية فالإدارية تشير إلى ضرورة التركيز

¹ جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 18، 19.

على الأداء والظاهرة تتضمن سلوكيات الأفراد التي تساهم في زيادة الفعالية الإدارية، وكذلك ينظر للشخصية على أنها المدى الذي يحقق فيه المدير أو الأفراد أهدافهم الشخصية، وقد جاءت عدة محاولات لتحديد مفهوم الفاعلية فهناك من وصف أن النشاط يكون فعالاً إذا ما نجح في تحقيق الهدف المحدد له، وهناك من حددها بمدى قدرة المنظمة كنظام اجتماعي على تحقيق الأهداف المرجوة دون أن يكون في ذلك إضعاف لوسائلها ومواردها، وإجهاد لقدرات وطاقات أفرادها بينما أرجعها فريق آخر إلى قدرة المنظمة في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها، من خلال تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والجماعات المصلحية داخل التنظيم والأعضاء المؤسسون، والمساهمون، والمنظمات ذات العلاقة ... ولتحقيق هذه الغايات لابد من تسخير كافة الشروط المادية والتكنولوجية والبشرية المناسبة لتحقيق هذا الهدف، على اعتبار أن المال هو عصب الأعمال، والتكنولوجيا هي محرك لهذه الأعمال، كما أن المورد البشري يعد الدعامة الأساسية والطاقة التي يعتمد عليها لتحقيق هذه الأهداف لذا فإن المنظمة تقوم بتخطيط لهذه القوى العاملة قبل استقطابها، من حيث العدد و الجنس، ويتم اختيارهم على حسب تطابق مواصفات الوظيفة، وتتم هذه العملية "الاختيار والتعيين" بعدة خطوات بدءاً من ملئ الاستمارة حتى آخر خطوة وهي التعيين في المكان المناسب كما تولي المنظمة اهتماماً بعملية التدريب وهي تنمية قدرات العمال وإكسابهم مهارات جديدة للحصول على درجة عالية من الكفاءة والمهارة لإتقان العمل وبالتالي

ينعكس إيجاباً على المنظمة من خلال تحقيقها للربحية والاستمرار وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

قائمة المراجع

- زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر، 2006، ص 21.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، الأردن: دار وائل للنشر، 2004.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، 2004.
- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005.
- ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، الأردن، 2003.
- جمال الدين المرسى، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمديرية القرن الحادي والعشرين ادار الحامد، الأردن، 2006.
- جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، إدارة المنظمات الاجتماعية رؤى للإصلاح والتطوير، مكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2005.
- محفوظ جوده، حسن الزعبي و آخرون ، منظمات الأعمال المفاهيم و الوظائف ، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- دادي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات أن العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- حب شتد آج ت آج ت آج ت (ETAL), Francis Guerin , Patrick Gilbert - Dunod, Paris, 2005.
- هناء حافظ بدوي، أساسيات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.

- الدسوقي عبده إبراهيم، التغير الاجتماعي والوعي الطبقي تحليل نظري، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- معن خليل العمر، التغير الاجتماعي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيم أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ط2.
- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002.
- منير عبوي زيد، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، 2006.
- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- خليل محمد حسن الشماع، كاظم حمود خضير، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ط2.
- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية:الدار الجامعية، 2004.
- عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة منهج تنمية الموارد البشرية، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط3، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004.
- علي محمد ربيعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار الصفاء، 2003.
- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض و تحليل، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط2، الأردن: دار وائل نشر، 2004.
- عدلي علي أبوطاحون، في التغير الاجتماعيهم المفاهيم والنظريات والاتجاهات والأنماط والاستراتيجيات والآثار والمعوقات والمردودات والتكاليف والقياس"، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر، 2005.
- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي و التنظيمي، القاهرة: دار الفكر العربي، 2005.

- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي ، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث (ب ت).
- محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن و آخرون، الأعمال في عصر التكنولوجيا ، الإسكندرية: دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع 2004.
- جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث 2003.
- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية | مدخل الأهداف، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004.
- جمال الدين المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
- مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.