

السلوك التنظيمي

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية والقيم والاتجاهات
الفصل السادس: (المحاضرة الحادية عشر والثانية عشر)

كلية إدارة الأعمال
الجامعة السورية الخاصة

Prepared By: Dr. Munir Abas

2017-2018

المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية والقيم والاتجاهات

الأهداف المتوخاة من دراسة هذا الفصل:

-تحديد مفهوم الثقافة العامة والثقافة المؤسسية وعناصرها الأساسية

-تحديد خصائص الثقافة التنظيمية وأنواعها وأهميتها

-تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفاعلية

-التعرف على مصادر الثقافة التنظيمية وآليات إيجادها

-التعرف على ماهية القيم والاتجاهات كعناصر مهمة في الثقافة التنظيمية

مفهوم المناخ التنظيمي

يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى:
القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد،
وإلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية،
والمتمثلة بالهيكل التنظيمي ومستويات العمل ونمط القيادة والقوانين والقواعد الموجودة أو
مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري.

مفهوم المناخ التنظيمي

وبشكل أكثر تحديدا يعبر كل من مفهومي الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي عن مجموع الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم.

مصطلح المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري الذي يعتبر جزءا أو بعدا في بحث السلوك التنظيمي وذلك لتأثيره على العاملين.

مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي:

الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة،
من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية،
والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد،
من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية.

الثقافة التنظيمية

أهمية الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنبا إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من: الأفراد والأهداف والتكنولوجيا والهيكل التنظيمية.

لذلك من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات.

من الوظائف الرئيسية التي تؤديها الثقافة التنظيمية مايلي:

- 1- توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين
- 2- توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث وما يتم تبنيه من سياسات
- 3- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا
- 4- توفير أداة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده

الثقافة التنظيمية

أهمية الثقافة التنظيمية:

وهناك وجهة نظر أخرى تتعامل مع الثقافة التنظيمية باعتبارها تتكون من عدة ثقافات فرعية تتشكل وتتطور بشكل تدريجي.

وقد تكون ثقافات متعارضة ما بين الوحدات الرئيسية في التنظيم وما بين الثقافة التي تتبناها الإدارة وتلك التي يؤكد عليها العاملون.

ويقتضي ذلك بذل جهد للتقريب بين هذه الثقافات توخيا لسلاسة العمل وتقليل التناقضات ما أمكن الأمر، بحيث لاتصل حد التعارض الصارخ.

خصائص الثقافة التنظيمية

أهم خصائص الثقافة التنظيمية أنها تحدد مايلي:

- 1- درجة المبادرة الفردية ومايتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف
- 2- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على الإبداع
- 3- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين
- 4- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم
- 5- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين
- 6- شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين
- 7- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية
- 8- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على الأقدمية أم الواسطة والمحسوبية
- 9- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة
- 10- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الإداري أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات

خصائص الثقافة التنظيمية

يلاحظ من هذه الخصائص أنها تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية رغم وضوح أثر الأبعاد السلوكية بشكل أوضح.

يمكن ملاحظة أنه كلما كان نمط التكنولوجيا روتينيا، كان الاتجاه نحو أسلوب المركزية في الإدارة أكثر، وقلت المبادرة الفردية.

كذلك إن الهياكل التنظيمية الوظيفية تشجع نمط الاتصالات الرسمية أكثر من الهياكل التي تعتمد نمط المصفوفة Matrix Organization

كما أن وجود التكامل يعتبر مؤشرا على مدى التعاون والعلاقات التبادلية الأفقية

الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية

- تتمثل الثقافة التنظيمية الرئيسية في التنظيم بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم والتي تشكل هوية واضحة للجميع.

أما الثقافات التنظيمية الفرعية فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية، والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها وبين الثقافة الرئيسية من ناحية أخرى.

- كلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت واختلفت عن الثقافة الرئيسية، فإن ذلك يؤثر سلباً على فاعلية التنظيم، لعدم القدرة على ضبط السلوك وضياع الهوية العامة للتنظيم.

هذه المشكلة شبيهة بالدول التي تتعدد فيها الولاءات الضيقة على حساب الولاء العام للوطن، مما يضيع الهوية العامة للوطن ويضعف الوحدة الوطنية في الدول النامية.

الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية

- إن المظاهر الإقليمية والطائفية مؤشرات على ضعف الثقافة الوطنية الرئيسية وعدم قدرة الدولة على الوصول بالناس إلى الاتفاق عليها.
كذلك على مستوى المؤسسة هناك حديث عن الشللية، وهو أمر يعني تعدد الولاءات وتقديم المصالح الخاصة على المصالح العامة.

- إن ما تقدم وعلى المستوى الوطني، لا يعني أبدا حرمان الأقليات أيا كان الاختلاف مع الأساس الذي يجمع بين أعضائها من التعبير عن نفسها ومصالحها، ولكن المطلوب أن لا تأخذ هذه الولاءات الفرعية أولوية متقدمة على الولاء للوطن.

الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية

- على سبيل المثال الولايات المتحدة الأمريكية: هي مجتمع فسيفسائي تجمع مواطنين من أصول عرقية ودينية مختلفة بل وبالقرعة من كل أصقاع الأرض. ولكنهم عندما يكتسبون صفة المواطنة ينصهرون في المجتمع الأمريكي ويرون في أنفسهم مواطنين أمريكيين أولاً، وتأخذ أوطانهم الأصلية وجذورهم الثقافية مرتبة ثانية عندهم عند التعريف بأنفسهم.
- بينما يختلف الأمر في الدول النامية إذ يعرف المواطنون أنفسهم أولاً بالانتماءات الضيقة والعرقية أو الطائفية أو الجغرافية منها ولا يعترفون بأنفسهم بأنهم مواطنون من الدرجة الأولى.

الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية

- إن العدالة والمصلحة هي الأساس الذي يمتن ويقوي الشعور بالمواطنة.

- في الدول التي ينطبق عليها القول بأنها تتكون من **مائة شعب وأمة واحدة**، تتم ممارسة الإدارة على أصولها وبشكل عادل نسبياً، حيث **لا تفرقة بين المواطنين إلا وفقاً لاعتبارات القدرة والكفاءة**، مما يقوي الشعور بالانتماء لعلمها وجواز سفرها، ولا يتحسر المهاجر إليها على موطنه الأصلي، بل على ماضى من عمره عندما كان يحمل جنسية الدولة التي هاجر منها وكان يحمل جواز سفرها. لأنه بالوضع الجديد يشعر بأنه يأخذ قدر ما يستحق.

- وعلى العكس في الدول التي تفرق بين مواطنيها حسب معايير لا علاقة لها بالكفاءة، بل تعتمد مكان الولادة أو الدين أو الجنس، فهي بذلك تستعدي مواطنيها، وتضعف رابطة الانتماء لديهم.

الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية

- ولعل ماسبق ذكره يفسر الحلم عند كثير من المواطنين وخاصة المؤهلين منهم في الدول النامية بالهجرة إلى الدول المتقدمة إداريا حتى يأخذوا فرصتهم. ويفسر كذلك ظاهرة هجرة الأدمغة عموما.
- إن أكثر الناس عداً لسياسة الولايات المتحدة، وبعد اطلاعه على الممارسات الإدارية فيها، يرجع صديقا لها عندما يتعايش مع **الثقافة التنظيمية الرئيسية فيها والتي تؤكد على قيم الجدارة/الكفاءة والاستحقاق والعدالة النسبية.**
- قد يقول قائل: وماذا عن الممارسات التمييزية ضد الأمريكيين من أصول إفريقية وغيرهم من الأقليات؟
الجواب: إن القضية نسبية، **فليس هناك عدالة مطلقة، وإنما الأمر نسبي.**
فالدول الأكثر عدالة هي التي تتبع نظام الجدارة/الكفاءة وهي الدول الأكثر تقدما والعكس صحيح.

الثقافة والفاعلية التنظيمية

- تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها.
كلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من المجتمع، كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة.
- وهذه ميزة التنظيمات المستقرة والقوية، والتي بفعل ذلك تصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين وتجعلهم أكثر ولاءً وانتماءً لها.
- لعل الإدارة في اليابان هي أحد الأمثلة على أهمية تنمية الالتزام بالقيم الاجتماعية الإيجابية في العمل، إذ أثبتت أنها أقدر من غيرها على كسب ولاء الموظفين وانتمائهم للعمل.
- تتطلب الفاعلية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الاستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا.

الثقافات التنظيمية مكلمة لعنصر الرسمية وليست بديلة عنها

تعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين من خلال الإجراءات والتعليمات.

إن وجود ثقافة تنظيمية تعزز وتؤكد ماتنص عليه التعليمات أمر في غاية الأهمية حيث تعطي الدعم للتعليمات فيصبح تصرف الموظف غير المتفق مع أهداف التنظيم أمرا غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة.

بالنتيجة يحرص الموظف على الالتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط ولكن انسجاما مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر على تحديد سلوكه.

العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية

تحدد المحتويات الأساسية للثقافة التنظيمية بعدة عناصر أهمها أولاً (القيم وثانياً) الاتجاهات.
أولاً - القيم:

هي المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها.
فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ،
مقارنة بالاتجاهات تتصف القيم بثبات نسبي أكبر.

فالقيمة لا تتغير بنفس السرعة أو الدرجة التي يمكن فيها تثبيت أو تغيير الاتجاهات، لأنها
قناعات راسخة في أغلب الأحيان ولكن ذلك لا يعني استحالة تغيير القيم.

يعيد الناس النظر في القيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وحتى الدينية في أحيان كثيرة.
تختلف القيم حسب الأساس الذي تركز عليه، فهناك القيم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية
والجمالية وغيرها.

العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية

أولا - القيم: يتبع

أمثلة على القيم الاقتصادية:

من القيم التي تهتم المؤسسات الإدارية بإيجادها وتأكيدتها هي القيم الاقتصادية. حيث تعطى هذه القيم الاقتصادية مضامين اجتماعية.

نجد في المجتمعات الرأسمالية الحصول على الثروة هو الأساس. وينظر للإنسان على أنه كائن اقتصادي عقلائي يفترض به أن يجمع أكبر رأس مال ممكن يمكنه من تحقيق ما يريد وهناك اتفاقا على أن معظم الحاجات إن لم يكن جميعها يمكن إشباعها عن طريق الثروة.

وبالتالي تتحدد قيمة العمل بقدر مايدر من دخل وليس هناك ازدياد اجتماعي لأعمال معينة واعتبارها أعمال وضيعة أو مهينة، بل يصبح العمل المهين هو الذي لايدر دخلا مناسباً. فمهن السائق والعاملين في المطاعم والفنادق في المجتمعات المتقدمة تعتبر من الناحية القيمة أساس في الشريحة الوسط أو فوق الوسط بسبب دخلهن، وليس كما هو الأمر في كثير من الدول النامية التي ينظر فيها لأصحاب هذه المهن نظرة أقل من المهن الأخرى بغض النظر عما يكسبون من دخل، وإن كان الأمر في طريقه إلى التغيير.

العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية

أولا - القيم: يتبع

أمثلة على القيم الاجتماعية:

- مفهوم التنافس **Competition**: الذي يحتل مرتبة عليا في سلم القيم في المجتمعات المتقدمة. بينما تغلب مفاهيم الانسجام والتآلف ورأي الجماعة في المجتمعات الأقل تقدما.

- **قيمة الوقت**: حيث ينظر للوقت في المجتمعات المتقدمة كأحد الموارد الرئيسية في الإنتاج والتي يجب استثمارها بشكل كفؤ، بينما لا ينظر للوقت في المجتمعات الأقل تقدما بنفس الأهمية.
مثال: وحدة العمل في المجتمعات المتقدمة هي الأسبوع أو الساعة وبالتالي تغيب العامل يوما أو ساعة أمرا صعبا ويعني الكثير ويختلف عن وحدة العمل في المجتمعات الأقل تقدما وهي الشهر أو الموسم.

- **التنافس الفردي**: عن طريق الجوائز الفردية أو الزيادة في الأجر حسب معدل الإنتاج، وجوائز أخرى موجهة للجماعات **لتشجيع روح الفريق** على مستوى الجماعة لتضمن المؤسسة ألا تطغى روح التنافس الفردي على روح الفريق فكلاهما من مستلزمات الإدارة الناجحة.

مصادر القيم

لاتأتي القيم من فراغ، فهي مستمدة من البيئة بمعناها الواسع.
ويمكن تحديد مصادر القيم بمايلي:

1-التعاليم الدينية: حيث يمثل الدين أحد المصادر المهمة التي تستمد القيم منها، بل إن الدين هو المصدر الرئيسي لقيم كثيرة.

على سبيل المثال: الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل ” إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه“ وقول الرسول الكريم (ص) في الحث على عدم الغش ”من غشنا فليس منا.“

2- التنشئة الاجتماعية: تختلف قيم الفرد الذي يعيش في مجتمع ما عن قيم الفرد الذي يعيش في مجتمع آخر.

فقيمة المال في مجتمع غربي رأسمالي أكبر من قيمته للفرد الذي يعيش في مجتمع زراعي.
وقيمة الحرية في المجتمعات التي تنشئ أطفالها بأسلوب ديمقراطي عالية بالمقارنة مع المجتمعات التي تربي أبنائها تربية تسلطية.

مصادر القيم

3- الخبرة السابقة: تظهر في القيم التي يعطيها الشخص للأشياء.

فالسجين الذي ذاق طعم احتجاز الحرية، يقدر قيمة الحرية أكثر من شخص لم يتعرض للسجن. وكذلك الحال بالنسبة للشخص الأمي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم ويحاول تعويض ذلك بتعليم أولاده.

4- الجماعة التي ينتمي إليها الفرد: تعتبر عضوية الفرد في الجماعات مصدر آخر للقيم، فالفرد يغير أحيانا قيمه بفعل تأثير ضغوط الجماعة عليه.

مثال: بعض الأشخاص الذين يسافرون إلى الخارج لغايات الدراسة أو العمل، يمرون خلال هذه الفترة بأشبه ما يكون بعملية غسيل الدماغ، حيث تتغير قيم كثيرة لديهم كتلك التي تتعلق بالزواج.

أهمية القيم التنظيمية

إن القيم التنظيمية تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي.

مثال: نوعية المنتج أو الخدمة، والاهتمام بالعملاء، وتقليل الكلفة.

مثال شركة Hewlett-Packard للمعدات الالكترونية جاء في كتيب صادر عنها تحديدا لأهم القيم والأهداف التي تميزها.

حيث عرف الكتيب القيم بأنها مجموعة من المعتقدات الراسخة والتي تحكم وتوجه السلوك لتحقيق الأهداف المرغوب بها ونمط العلاقات بين الموظفين ومع العملاء والمساهمين على الشكل التالي:

أولاً- القيم الأساسية:

الثقة بالعاملين واحترامهم

التأكيد على الإنجاز والعطاء

النزاهة في تقديم الخدمة

التأكيد على تحقيق الأهداف من خلال عمل الفريق

تشجيع المرونة والإبداع

أهمية القيم التنظيمية

ثانياً: الأهداف

تتمثل الأهداف الرئيسية التي تدير عمل الشركة بمايلي:

تحقيق الأرباح

الاهتمام بالعملاء

الاهتمام بتحقيق مصالح الموظفين

الاهتمام بنمو الشركة

الاهتمام بالإدارة

تنمية الشعور بالمواطنة

الاهتمام بالموظفين واعتبارهم استثماراً رئيسياً: يتمثل هذا الاهتمام بتأمين الاستقرار الوظيفي لهم والمبني على تقييم الأداء، وتأمين ظروف عمل صحية، والاعتراف بإنجازاتهم الفردية واحترام اختلاف الآراء، ومساعدتهم في تحقيق أقصى درجة من الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات من خلال قيامهم بأعمالهم.

أهمية القيم التنظيمية

ثالثاً: الاستراتيجيات والممارسات

تتبع إدارة الشركة الإدارة الميدانية Management by Wandering للتعرف على مجريات الأمور على أرض الواقع،

وكذلك نمط الإدارة بالأهداف Management by Objectives الذي يتم من خلاله إشراك العاملين في تحديد الأهداف على المستويات التي يعملون فيها مع مدراءهم وضمان تكاملها مع الأهداف الرئيسية للشركة.

كما تتبع الشركة سياسة الباب المفتوح إلى جانب تشجيع الاتصالات المفتوحة التي تسمح للعاملين بتقديم مآلديهم من معلومات بمختلف الطرق.

آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل.

فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين.

وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً، كانت أمتن وأقوى.

كذلك الأمر في المنظمات، فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة.

حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين.

كما أن الحجم الصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة.

آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها

يمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة المؤسسية هي:

- 1- إجراءات اختيار الموظفين
- 2- ممارسات الإدارة العليا
- 3- طرق التنشئة المتبعة
- 4- القصص والطقوس والرموز واللغة

آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها

1-اختيار الموظفين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية. حيث يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها.

مثال على أهمية التوافق في القيم بين المرشحين للتعيين، والجهات الموظفة: العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية. إذ بإمكان الأشخاص المرشحين للتعيين أن يقرروا العمل أو عدم العمل فيها حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها وبين القيم المعمول بها في هذه البنوك مثل البنوك الإسلامية التي لا تتعامل بالفائدة.

كما أن فترة التجربة الممتدة لثلاثة شهور، تعطي فرصة للمنظمات للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته، وعلى قدرته على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة.

كما تعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي.

آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها

2- ممارسات الإدارة العليا

رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة. إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين.

مثال: قد ترفع المنظمة شعارات على أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم **المساءلة والشفافية**، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس.

وكذلك شعار الشفافية قد لا يكون في المؤسسة منه إلا الشعار، إذ تتعامل المؤسسة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزويق المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة ولكن مغايرة لما هو موجود في الواقع الفعلي.

آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها

3- طرق التنشئة والتطبيع المتبعة:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات بعملية التدريب. فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي Socialization، يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى. وتبدأ هذه الدورات حال تعيين الموظفين، حيث يتعرف من خلالها الموظفون على حقوقهم وواجباتهم، ومزايا عملهم، حتى يكونوا أقدر على العمل والتأقلم مع القيم الثقافية السائدة.

آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها

4- القصص والطقوس والرموز والمفردات:

تتعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية السابقة بمجموعة من الآليات الغير رسمية، وتتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها.

مثال: تداول موظفو مؤسسة معينة حياة مؤسس الشركة من حيث التزامه بالعمل وحرصه على الاهتمام بكل التفاصيل وغيرها من القصص التي تؤكد للموظف أهمية الاقتداء بهذا السلوك واعتباره قيمة أساسية.

أما الطقوس: فهي العادات التي تحرص المنظمة عليها.

مثل: إقامة حفلات التكريم للمتفوقين والمنجزين وأصحاب الأفكار التطويرية وإقامة الحفلات في المناسبات الاجتماعية وزيارة الزملاء ومشاركتهم في المناسبات الخاصة. وهي طقوس تعزز قيم التعاون والتفاعل بين العاملين.

آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها

4-القصص والطقوس والرموز والمفردات: (يتبع)

الرموز: وقد تحرص المنظمات على أن يكون لها نمطها الخاص في المباني والأثاث واللباس، يميزها عن غيرها فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف والمواطن مما يعزز صورة Image المؤسسة ويوجد شعور خاص بهوية الموظف فيها.

المفردات: يمكن لبعض المنظمات أن تطور لغة خاصة بها تتضمن مجموعة مفردات متداولة تعكس التفرد بالهوية، وينطبق ذلك على بعض النوادي والمؤسسات ذات الشعارات والمفردات الخاصة بها.

العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية

ثانياً- الاتجاهات

-تعتبر الاتجاهات شأنها شأن القيم محددات للسلوك التنظيمي

-من المهم أن يتفهم المديرون الاتجاهات والقيم التي يأتي بها العاملون معهم لمنظمات الأعمال، حتى يمكن تسييرهم وتوجيههم بما يخدم الأهداف التنظيمية، ولا يحصل التعارض بين قيمهم واتجاهاتهم وتلك الخاصة بالمنظمة التي يعملون فيها.

الاتجاهات: تمثل توجهها أو استعدادها مسبقاً للتصرف بطريقة معينة يكتسبه الفرد عبر سنوات التنشئة الاجتماعية الطويلة في الأسرة، وجماعة الرفاق، والمدرسة، ودور الدين، والجامعة، والنادي، ومختلف المؤسسات الاجتماعية.

الاتجاهات: هي تنظيم متكامل من المفاهيم والمعتقدات، والعادات، والميول السلوكية.

-تتغير الاتجاهات بتغير الظروف والخبرات والتعليم والتدريب، وحتى نتيجة ملاحظة سلوك الغير.

-تركز المنظمات الإدارية على غرس الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، ومحاولة تغيير تلك السلبية عن طريق الدورات التدريبية والتعليمات واللوائح.

تكوين الاتجاهات

تتكون الاتجاهات لدى الإنسان بشكل تدريجي ووفق الأنماط الافتراضية التالية:

أولاً- تتكون الاتجاهات أثناء محاولة الفرد إشباع حاجاته. حيث يصادف الفرد في سعيه لإشباع حاجات معينة عدد من الخبرات السارة وغير السارة. ويكون الفرد اتجاهات إيجابية حيال الخبرات أو الأشخاص الذين ساعدوه في إشباع حاجاته، حيث تلعب تلك الاتجاهات بعد ذلك دوراً مؤثراً وتوجيهياً في سلوكه المستقبلي.

ثانياً- تتكون الاتجاهات عند الفرد حسب المعلومات المتوفرة له. فالمعلومات أساس تكوين الاتجاهات وبدونها يصعب تكوين اتجاهات.

ولا علاقة لذلك بصحة أو زيف المعلومات لأن مجرد توفرها يشكل الاتجاهات بالشكل الذي تعرضه المعلومات.

مثال: الانتفاضة الفلسطينية التي ساهمت في تشكيل رأي عام واتجاهات إيجابية عن الشعب الفلسطيني حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، بل حتى في الأوساط الصهيونية نفسها. كما ساهمت في خلق اتجاهات إيجابية للمواطنين الفلسطينيين حول أنفسهم وسلوكهم، وأيضا تكوين اتجاهات إيجابية لدى قطاعات عريضة من الشعب العربي.

تكوين الاتجاهات

يتبع:

ثالثاً- تعتبر الاتجاهات محصلة معتقدات وقيم البيئة الاجتماعية، التي تعتبر التنشئة الاجتماعية وقيمها التي تغرسها عامل أساسي في تشكيل الاتجاهات. فالأسرة والمدرسة ودور العبادة وغير ذلك من المؤسسات الاجتماعية هي مصدر الاتجاهات وتساهم في تشكيلها.

تعديل الاتجاهات

تدل الافتراضات السابقة على إمكانية تغيير أو تعديل الاتجاهات للأفراد العاملين، عن طريق التحكم بالعوامل التي تساهم في تشكيلها.

وهذا ما تقوم عليه افتراضات علماء السلوك التنظيمي، الذين يفترضون إمكانية تعديل السلوك بشكل يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الذاتية للفرد.

فالتدريب الإداري يوجه في مجمله لتشكيل اتجاهات إيجابية يفترض أن تكون جزءاً أساسياً من البرامج التدريبية ومنها التأكيد على مفهوم الوظيفة الحكومية كخدمة يقدمها الموظف للمواطن وليست وسيلة تحكم في المواطن.

يتوجب على الإدارة تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين عن طريق مكافأة من يلتزم بهذه الاتجاهات.

مثال: توفير حافلات تنقل الموظفين من وإلى مناطق تجمع رئيسية، من شأنه أن يعزز الالتزام بأوقات الدوام الرسمي وعدم التغيب.

من الممكن أيضاً تغيير الاتجاهات التنظيمية المتمثلة بدرجة المركزية واللامركزية وتفويض السلطات. فالتنظيم الإداري الجيد هو التنظيم القادر على مواكبة التغييرات المختلفة وعلى إجراء التعديلات اللازمة على الهياكل التنظيمية بما يخدم القدرة على التكيف.

تعديل الاتجاهات

تتوقف عملية تغيير الاتجاهات على عدة عوامل هي:

- 1- مدى اهتمام وشعور العاملين بالموضوع الذي يتعلق به الاتجاه. فكلما ضعفت الاهتمامات كان تغييرها أسهل، والعكس صحيح.
- 2- مدى توافر المعلومات عن الموضوع. فالإنسان أكثر عرضة لتغيير اتجاهاته عن الموضوعات التي لا يعرف فيها الكثير، والعكس صحيح.

الشروط اللازمة لتعديل الاتجاهات

لتغيير الاتجاهات لابد من توافر بعض الشروط، ومنها:

- الحصول على معلومات جديدة. فالإنسان يغير اتجاهاته حول موضوع ما عندما تتوفر لديه معلومات جديدة عن ذلك الموضوع.
- حصول تغير فعلي في الموضوع. على سبيل المثال: شعور الموظفين باهتمام الإدارة بهم عندما يعرفون أن منظماتهم اشترت قطعة أرض كموقع لمشروع إسكاني للعاملين في المنظمة.

وظائف الاتجاهات

- تعتبر الاتجاهات أحد العوامل التي تساعد على نمو وتطور الشخصية، وذلك من خلال:
 - المساعدة على التأقلم والتكيف، فهي بمثابة مقومات معنوية تساعد الفرد على استيعاب المتغيرات المختلفة.
 - توفير القنوات التي يحتفظ بها الفرد للدفاع عن نفسه.
 - توفير إطار مرجعي يساعد الفرد على تنظيم عمليات الإدراك والمعلومات التي لديه عن الأمور المختلفة.
 - تشكيل مقدمات يمكن للفرد على أساسها تفسير السلوك والتنبؤ به.

قياس الاتجاهات

نظرا لأهمية الاتجاهات ودلالاتها على السلوك، تهتم المؤسسات المختلفة بقياسها داخل المؤسسة وخارجها، كوسيلة للتعرف على المناخ التنظيمي السائد فيها ومحاولة التأثير فيه إيجابيا.

مثال: مؤسسات الإعلام تعتمد وبشكل دوري إلى توزيع استبانات، والقيام بمسوحات لمعرفة اتجاهات المواطنين حول برامجها.

References

Robbins, S.P. & Judge, T. (2016). **Organizational Behavior**. (17th. Edition). Pearson Education. United Kingdom

راثوس، سبنسر إيه. ترجمة إم بي سي للكتب. (2012). **علم النفس**. (الطبعة الأولى). مكتبة المنار، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

القريوتي، محمد قاسم. (2009). **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**. (الطبعة الخامسة). دار وائل للنشر – عمان-الأردن.