

معوقات الثقافة التنظيمية

محمد عودة الكندي

باحث دكتوراة قسم الاجتماع والخدمة الاجتماعية

كلية الآداب جامعة الملك عبدالعزيز

مقدمة:

إن كل التحليلات للأطر والاتجاهات النظرية في تحليلها لظاهرة الصراع الاجتماعي والتنظيمي لم تخرج في إطارها الاجتماعي والثقافي التي درست في ضمنها ظاهرة الصراع الاجتماعي، ونتيجة للتغيرات الاجتماعية والثقافية من المجتمعات الصناعية إلى المجتمعات الرأسمالية فالمجتمعات ما بعد الرأسمالية ونتيجة الأحداث المتلاحقة وما يتعلق منها بالتقدم العلمي والتكنولوجي وظهور الحركات الثقافية الاحتجاجية أصبحت القوة ليست في متناول الاقتصاديين فحسب بل في متناول الحاملين للتعليم والثقافة، أي بدأ الحديث عن عوامل صراع ثقافي وليس اقتصادي أي من يتحكم بالعلم والتكنولوجيا الحديثة يتحكم في سير المجتمعات.

أولاً: الصراع في المنظمات:

ويرى ماكس أن الصراع يعبر عن علاقة اجتماعية لها عدة مدلولات وعدة أوجه منها التعبير عن التعارض والنزاع والكفاح أكثر من التعبير عن التعاطف والمجاملة، لأنه في الحالتين يوجه الأفراد تصرفاتهم وأفعالهم بالتناقل من واحد لآخر وهكذا فإن الصراع لا يحمل معنى سلبي لسلوك غير اجتماعي، أو محطم للعلاقات الاجتماعية فهو ظاهرة اجتماعية.

ويشير الصراع التنظيمي إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كردة فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد أو منظمة على فرد أو مجموعة أفراد سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر، ذلك بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بنية أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة (المومني، ٢٠٠٦، ص ٤٢).

وإن أي منظمة بشكلها الهرمي في تنظيم السلطة وتوزيع القوة التنظيمية عبارة عن مجال حيوي لنشوء عدة أنماط من القيم والاتجاهات التي تصل حد التصارع وذلك نتيجة تعدد جماعات العمل التي يشكل بعضها قوة ضاغطة وبعضها قوة دافعة وبعضها قوة معارضة، وغير ذلك حسب موقع هذه الجماعات في هرم السلطة وحسب استنادتها من المنظمة من الناحيتين المادية والمعنوية (عيسى، ٢٠١٢، ص ١٥٦).

يحاول الأفراد داخل التنظيم خدمة مصالحهم وأهدافهم، كل حسب مكانته ومركزه ووظيفته، ولأجل ذلك يصطدمون فيما بينهم، ويعارض الواحد منهم الآخر حتى لا يحقق بعض المصالح على حسابيه، ويتخذ كل طرف الوسيلة المناسبة لتحقيق أهدافه ولهزيمة خصمه، وحين يصل الصراع إلى مراحل العليا يشتد ويقوى وتصل نتيجة الصراع إلى الغياب أو التخريب كوسيلة لتوصيل مطالب الأطراف المتصارعة بعضها

بعض، أو إلى الإضراب وهي طريقة معبرة عن الاستياء والتمرد عن التنظيم، وهو عبارة عن تجمعات جماعات تتصارع من أجل غرض أو هدف معين، من أجل كشف الحجاب عن المشكلات والقضايا وطرحها للنقاش الواقعي وذلك عن طريق الحل السريع لهذه المشكلات، أو حالة من الانسداد التام للتنظيم وهي مرحلة متقدمة من الصراع (عيسى، ٢٠١٢، ١٦١).

وفي المجال التنظيمي فإن الصراع يلعب دوراً سلبياً في الحفاظ على ثبات التنظيم من ناحية وأثره على أداءه لوظيفته من ناحية أخرى، فقد تلعب صور معينة للصراع وبخاصة من خلال وظائفه الكامنة المتعلقة بالتكيف دوراً أساسياً في ثبات التنظيم، فيسهم الصراع في تدعيم بناء الجماعات ويحافظ على حدودها مع العالم الخارجي المحيط بها، حيث يحقق الصراع بين الجماعات الوحدة الداخلية بين الأعضاء في كل منهما، وقد يساعد الصراع على الأهداف والقيم والمصالح داخل الجماعات على إقامة الوحدة والتماسك لبنائها، وهذا يتوقف على الموقف الصراع (بطاح، ٢٠٠٦، ص ١٣٣)

وقد حدد روبينز تسعة أساليب لتناول الصراع في المنظمات وهي:

- المقابلة وجهاً لوجه بين الأطراف المتصارعة
- الانطلاق من أهداف لها مكانتها وتتمتع بقبول
- تجنب الصراع أصلاً
- استخدام السلطة أو صلاحيتها
- التقليل من أهمية الاختلافات
- توزيع المصادر وتمدها وتعددتها
- إجراء تغيير وتبديل على المتغير الإنساني
- إجراء تعديل أو تبديل على المتغير النبوي للتنظيم (حمود، ٢٠٠٢، ص ١٥٥)

وبالتالي فإن الصراع في المنظمات يرتبط بالدرجة الأولى بوجود المصالح المشتركة للأفراد وحيث أن كل فرد يسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد من انضمامه للتنظيم وأن هذه الفوائد يمكن تحقيقها بواسطة السعي لتحقيق أهداف التنظيم فإنه قد يحدث تعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، ومن ناحية أخرى فإن لفرد يتعامل مع أنظمة وأفراد آخرين داخل التنظيم ينشأ عنها إقامة علاقات مع أفراد وجماعات تنظيمية يمكن أن تسبب هذه العلاقات بعض الصراعات بين الفرد وغيره من الأفراد يكون لها آثار متباينة على مستوى الأداء التنظيمي.

ثانياً: أنماط الصراع التنظيمي:

إن تعدد الثقافات والرؤى والتصورات بين ثقافة تنظيمية وثقافة اجتماعية داخل التنظيم أو الثقافة المرتبطة بالمجال والبيئة الاجتماعية (الرواسب) بكل ما تحمله من خصائص، هذه التعددية الثقافية من شأنها أن تخلق صراعات واقعية وغير واقعية داخلية وخارجية وهناك إمكانية لتوسع تلك الصراعات الداخلية

بالتنظيم إلى المجتمع المحلي أو المجال العمراني المتواجدة فيه المنظمة، وأيضاً الصراعات المتواجدة في المجتمع من الممكن أن تتجسد داخل التنظيمات، وقد صنف دانيال كاتز الصراع التنظيمي إلى ثلاثة أنماط: ١-الصراع الوظيفي: يظهر هذا النمط من الصراع على مستوى الأنساق الفرعية الداخلية للتنظيم، فكل نسق معايير وقيمه التي يسعى لتطويرها وتحمل في طياتها مصادر الصراع بينها وبين المعايير والقيم الخاصة بنسق فرعي آخر داخل التنظيم.

٢-الصراع القائم بين الأنساق الفرعية: التي تؤدي وظائف متماثلة، حيث يأخذ الصراع إما شكل المنافسة الشريفة أو قد يأخذ شكلاً عدائياً مدمراً بين نسق فرعي وآخر.

٣-الصراع على مستوى البنية الهرمية للتنظيم: وهو الصراع بين جماعات المصلحة على مستوى التنظيم للفوز بمكانة رفيعة وتحقيق المكاسب المالية. (علام وحلمي، ٢٠١٣، ١٦٠).

كما أن هناك من صنف الصراعات إلى نوعين: صراعات ظاهرة وصراعات كامنة، وتتميز الصراعات الظاهرة بأن لها خاصية عقلانية ومنظمة ومن مظاهرها الإضراب والتخريب وتكون في صورة تنظيمية بينما الصراعات الكامنة فلها خاصية شخصية وغير منظمة، ومن الأساليب المعبرة عنها: الرفض وعدم الرضا والشكوى وسوء الظن والكره والحق. وفيما يأتي توضيح لكل منها (الخزاعة، ٢٠٠٩، ص ٥٤):

- الصراع الكامن: يتميز هذا النوع في عدم وجود أي مظاهر سلوكية ملموسة، أو محسوسة يمكن الإشارة إليها كدلالة لوجود صراع وهو يعبر عن صراعات ذات مستوى أقل نضجاً وتطوراً عن نوع الصراع الظاهر.

- الصراع الظاهر: ويقصد به ذلك من النوع من الصراعات التي ارتبطت بها مظاهر سلوكية من قبل اطرافه مثل أعمال العنف والتخريب أو التهديدات باستخدام القوة أو إعلان مطالب محددة بصدد الصراع القائم ومثل هذه المظاهر تعكس مرحلة متقدمة من مراحل الصراع، ومن ثمة تستخدم هذه المظاهر المرتبطة بالصراع كأساس لوصفه بأنه صراع ظاهر.

ثالثاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

تتوضح الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في تفكير العاملين وإدراكهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما يعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها (عبابنة، وحاتمة، ٢٠١٣، ٦٥٥)

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحقيق خبرة تنافسية للمنظمة". (عبد الإله، ٢٠٠٦، ١٨).

وعلى الرغم من الاختلافات في تعاريف الثقافة التنظيمية إلا أن هناك اتفاقاً يؤكد بأنها أحد عناصر البيئة الداخلية للتنظيم وهي محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين المتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف، وبالتالي فالثقافة التنظيمية هي منظومة متكاملة من الأفكار والمعتقدات والقيم والأعراف التي تتشكل نتيجة للعلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة وتشكل بدورها الأنماط السلوكية السائدة التي تحكم سلوكهم وتؤثر في عمليات المعرفة التنظيمية، وتنعكس نتائجها بشكل مباشر على الخدمات المقدمة للمستفيدين وعلى كفاءة القرارات. (عبابنة، وحاتمة، ٢٠١٣)

وهناك ارتباط وثيق بين الثقافة التنظيمية والتنظيم والاستمرار بمتابعة التطوير التنظيمي ضمن المنظمات، حيث يعتبر التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات، من خلال زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليته، وتزداد أهمية التطوير التنظيمي في العصر الحالي الذي يعتبر عصر التطورات والتغيرات المستمرة والسريعة، ليس على البيئة الخارجية فحسب، بل على مستوى بيئة المنظمة الداخلية أيضاً، ويمثل التطوير التنظيمي خطة ايجابية، مهمتها تطوير المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية وناجحاً وأكثر ملاءمة لتغيرات البيئة المحيطة. (عبد الإله، ٢٠٠٦).

رابعا: العوامل المؤثرة على ضعف ثقافة المنظمة :

تتعدد العوامل المؤثرة على ثقافة المنظمة مما يؤدي إلى إضعافها، ومنها:

- حجم المنظمة: تعد الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية فكلما صغر حجم الجماعات واشتراك أعضائها في العديد من الخيارات والتجارب كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً.
- العمر التنظيمي: يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية
- التقنية التنظيمية: التي تساعد على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء.
- التنشئة الاجتماعية: يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.
- البيئة الخارجية: استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.
- التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وأعضائه كترك العمل مثلاً والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.
- نقص برامج التدريب.

- غياب قيم العمل (زهرة، ٢٠١٣، ٢٦٧).

بناء على ما سبق يمكن القول إن الثقافة التنظيمية لها دور مهم في التأثير على سلوك العاملين وانتمائهم التنظيمي طبقاً لطبيعة الثقافة التنظيمية وقوتها التي تتمتع بها المنظمة، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر فيها تتحكم بتلك القوة فتقلل من مشكلاتها وترفع من فعاليتها ومستواها مما يؤدي إلى تحقيق الرضا والانتماء التنظيمي بين العاملين.

خامساً: محددات ثقافة المنظمة:

تتشكل ثقافة المنظمة من تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي (أبو بكر، ٢٠٠٤، ص ٨٢):

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.
- خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم مع اهتماماتهم وقيمهم كما تستقطب المنظمات الذين يتفقون مع ثقافتها.
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال وطريقة اتخاذ القرارات وكذلك تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومن الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الاخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع وأخلاقيات المهنة التي وجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع.

ومن أهم محددات الثقافة التنظيمية ما يأتي: (بوديب، ٢٠١٤، ص ٩١):

- توافق الثقافة التنظيمية مع استراتيجية المنظمة: فثقافة المنظمة تتحدد بمدى توافقها مع النسق المتواجدة فيه، والمقصود بالنسق: الوضعية العامة للمؤسسة والهدف الذي تسعى لتحقيقه في قطاع معين، وهو ما يعبر عن شكل الاستراتيجية المتبعة، فالثقافة التي تحترم النسق أو تتماشى مع مرحلة الاستراتيجية المعتمدة هي الوحيدة التي تضمن نتائج ذات دلالة، فوجود تلاؤم أو توافق كبير يؤدي على تحقيق كفاءة مرتفعة ووجود توافق ضعيف يؤدي إلى كفاءة ضعيفة.
- اتصاف الثقافة التنظيمية بالتطور أو ما يطلق عليه الثقافة المتطورة وهي تلك الثقافة التي تركز على الثقة وحب العمل، فالأفراد في هذا النوع من الثقافات يملكون روح الإبداع ويشتركون ويوحدون

مجلة الخدمة الاجتماعية

جهودهم لحل المشاكل وتنفيذ الحلول بشكل تلقائي، والثقافة المتطورة هي التي تعتمد على الزبون وتدخل تغييرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للمنظمة بالتطور.

وبالتالي فإن الثقافة المتطورة هي الثقافة التي تكون مفتوحة على التغيير وهذا بدوره يجعلها متطورة، وهي القاعدة التي يركز عليها النجاح الدائم والمستمر للمؤسسة.

سادسا: معوقات الثقافة التنظيمية داخل المستشفيات كنموذج:

يتطلب تطبيق الثقافة التنظيمية في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة ويمكن أن ذكر من هذه المعوقات:

- طبيعة الإدارة ونمط الإشراف البيروقراطي المتبع.
- عدم كفاية التسهيلات في العمل والتركيبات والتجهيزات.
- ضعف التعاون بين العاملين، وتأثير ذلك على درجة التماسك والتكامل بينهم.
- أنظمة الحوافز المتبعة.

وحددت (صديقي، ٢٠١٣، ٩) معوقات الثقافة التنظيمية بما يلي:

- التاريخ والملكية: حيث يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أم دولية.
- الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتباريات الحجم.
- التكنولوجيا: تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
- الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق زيادة في الخدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.
- البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من العملاء والمنافسين وثقافتها.

مجلة الخدمة الاجتماعية

- الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.
كما توجد معوقات أخرى تحول دون تشكيل ثقافة المنظمة ومنها (عاشور، ٢٠١٢، ٥٣):

- عدم اتساق القيم السائدة حالياً مع متطلبات النجاح المستقبلي للمنظمة ويحدث ذلك في حالات وجود بيئة ديناميكية للمنظمة وظهور الحاجة إلى تغيير أنماط السلوك ومعايير الأداء المعمول بها حالياً.
- وجود ثقافات فرعية للوحدات أو الأفراد قد تتعارض أو لا تتفق مع الثقافات التنظيمية العامة، وهو ما قد تؤدي إلى التضارب في الأولويات أو عدم الاتساق في أنماط التصرفات أو السلوكيات ما يهدد تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

وأشار أبو الوفا وآخرون (٢٠١٢) إلى أن الثقافة التنظيمية تواجه العديد من المعوقات والصعوبات منها:

- غموض الأهداف والمهام الرئيسية بمعنى عدم وجود أدلة تنظيمية توضح المهام والاختصاصات الرئيسية لكل قطاع.
- عجز الهياكل التنظيمية عن مواكبة متطلبات العمل اليومي مما يجعلها غير قادرة على التوفيق بين متطلبات العمل وقدراتها العقلية على تحقيقها.
- تعدد المستويات الإدارية بشكل لا يحتاج آلية العمل اليومي مما يؤدي إلى البطء في إنجاز الأعمال ومن ثم غياب الإجراء الشمولي في معالجة القضايا اليومية.
- الازدواجية والتدخل والتنازع في الاختصاصات فيما بين الوحدات الإدارية مما يؤدي إلى إهدار الوقت والمجهود والطاقات البشرية والمالية ومصروفات التشغيل
- طول الإجراءات المتبعة لإنجاز المعاملات دون مبرر، مما يؤدي إلى استنزاف جهود القوى البشرية والموارد المالية ونقص الفاعلية في الإدارة.

ويرى الطنطاوي وآخرون (٢٠٢١) أن من أهم المعوقات التي تواجه الثقافة التنظيمية هي:

- عدم الاختيار الجيد للعاملين
- عدم وجود مقاييس لهذا الاختيار مما قد يسمح بالتحاق أفراد ذات قيم مختلفة وغير متماشية مع قيم المنظمة
- عدم مراعاة احتياجات العاملين وعدم تمكينهم من حرية التعبير وحرية تقديم الأفكار الجديدة والمشاركة في حل المشكلات وتبادل المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى وجود ثقافة تنظيمية ضعيفة غير

مجلة الخدمة الاجتماعية

قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات المحيطة بالمنظمة مما يؤدي أيضاً إلى وجود بعض الظواهر السلبية الغير مرغوبة داخل المنظمة.

كما حدد الطنطاوي وآخرون (٢٠٢١) مجموعة من المعوقات التي تحول دون بناء ثقافة تنظيمية قوية، وسبل التغلب عليها، وفق الآتي:

| المعوقات | سبل التغلب عليها |
|--|---|
| غياب قيم العمل المتعلقة بالتعاون والابتكار وحرية التعبير وغيرها من القيم للثقافة التنظيمية القوية | توعية العاملين بأهمية العمل الجماعي وتحفيزهم على العمل بروح الفريق وذلك من خلال توافر مناخ ملائم تسوده الثقة والمودة وثقافة تنظيمية إيجابية |
| غياب الولاء والانتماء لدى بعض العاملين والذي يكون له مردود سلبي على سلوكياتهم داخل المنظمة | التأكيد على أن مسؤولية تحقيق الأهداف هي مسؤولية جميع العاملين وليست مقتصرة فقط على الإدارة العليا، وربط أهداف العمل بأهداف العاملين الشخصية، كما يجب أن يرتبط تحفيز الموظفين بمكافآت تقليدية في صورة نقدية جنباً إلى جنب مع مكافآت معنوية مثل النمو الشخصي والعمل لتحقيق هدف مشترك والعمل ضمن فريق عالي الأداء وتقدير الإنجازات |
| قلة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد، مما يسهم في وجود أفراد غير قادرين على قبول ثقافة المنظمة | قياس المعايير والقيم الأخلاقية لهم قبل عملية الاختيار وهل تتناسب هذه القيم مع قيم المؤسسة ومعرفة مدى إمكانية تأقلمه مع المتغيرات التنظيمية الطارئة |
| عدم وجود قنوات اتصال معروفة تسهم في تسهيل نقل المعلومات والأفكار داخل المنظمة | تفعيل قنوات الاتصال بين مستويات الإدارة المختلفة باستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتدريب العاملين على استخدام تلك التكنولوجيا |

مجلة الخدمة الاجتماعية

| | |
|---|--|
| مكافأة المتميزين والمبتكرين مادياً ومعنوياً مع وجود أنظمة فعالة للأجور والحوافز | غياب نظام استحقاق معروف يمكن العاملين من تلبية احتياجاتهم وتعزيز الرغبة لديهم في الإنجاز |
| زيادة التمويل المتاح للمنظمة بما يتناسب مع التطوير والتغيير والبحث عن بدائل جديدة وإضافية للتطوير | ضعف الدعم المادي المتاح بما يعوق تنفيذ الدورات والبرامج التدريبية |
| توعية العاملين بأهمية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة باعتبارها ستعود بالنفع على الجميع | تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة |
| تدريب الإدارة العليا وإيضاح أهمية التغيير الثقافي وأهمية بناء ثقافة تنظيمية قوية. | ضعف قنوات الإدارة العليا بأهمية التغيير الثقافي التنظيمي |

وبما أن عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية معقدة تحتاج إلى وقت وجهد لتحقيقها لارتباطها بالاستقرار والاستمرارية ويتم تغييرها بقناعة تامة لد القيادات العليا والإدارة لأنهم أساس التغيير، إلا أنه يواجهون عند ذلك نوعين من العقبات هي:

- عقبة الخوف التي تعتري القيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول
- عقبة الرفض التي تعتري الناس بسبب ذلك الخوف (محمد، ٢٠١٥، ص ٢١)

سابعا: الصعوبات الواقعية كما يحددها الباحث:

تتمثل أهم تلك الصعوبات فيما يأتي:

- خوف الإدارات العليا في المستشفيات من التغيير الذي قد يؤدي إلى خسارتهم للمنصب الإداري
- ضعف قناعة الإدارات العليا في المستشفيات بأهمية التغيير الثقافي التنظيمي.
- قلة الدعم المادي المتاح للمستشفيات لقيام الإدارات العليا بتنفيذ الدورات والبرامج التدريبية.
- عدم امتلاك الإدارات العليا في المستشفيات للمهارات اللازمة لتشجيع العاملين للعمل برح الفريق بين العاملين.

- عدم توفر المعرفة الكافية لدى الإدارات العليا في المستشفيات حول مفهوم إدارة المعرفة والعوامل التي تحفز على ذلك.

ثامنا:العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

يتباين تأثير المنظمات حيال الثقافة التنظيمية التي تتبناها ويرجع هذا الاختلاف إلى عوامل من أهمها (الطراونة، ٢٠١٢، ص٢٩٩-٣٠٠):

- بيئة المنظمة: تشكل البيئة مورداً مهماً لإمداد المنظمة بأفكار جديدة على صعيد تطوير استراتيجيتها وهو ما يجعلها منظمة ديناميكية تستجيب للعوامل البيئية من خلال مرونتها وتنظيمها العضوي في ظل ثقافة تحث على ضرورة استمرار المنظمة في ممارسة هذا الحراك البيئية، لذا كان من الضروري أن تلم بطبيعة البيئة التي نشأت المنظمة في إطارها وطريقة تعامل المنظمة مع هذه البيئة، وافتراساتها وتوقعاتها بخصوص البيئة.

- الموقع الجغرافي للمنظمة: لهذا العامل أثرهم على الثقافة الملائمة فقد تختلف الثقافة التنظيمية لاثنتين من المستشفيات بسبب اختلاف موقعهما، لأن الموقع يؤثر على نوع الزبائن والعاملين المطلوبين لكل فرع، إضافة إلى تأثير الموقع على شعور المشفى في المدينة الكبيرة بوجود حدود بين المشفى والجمهور في حين لا يكون ذلك الشعور موجوداً في المشفى الموجود في المنطقة الريفية.

- النشاط الرئيس للمنظمة: يكتسب هذا العامل أهمية في تحديد نوع وطبيعة الثقافة السائدة في منظمات الأعمال كون المنظمات التي تتشابه في طبيعة أعمالها تكاد تجدها تتبنى ذات الثقافة فالمستشفيات والبنوك والمؤسسات العسكرية في كل مكان تتشابه في ثقافتها الأساسية والسبب يعود إلى أن تلك المنظمات تحتاج إلى معارف وتكنولوجيا متشابهة إلى حد ما بغض النظر عن بيئتها الخارجية.

- الأهداف: تؤثر الأهداف التي تتبناها المنظمات على طبيعة الثقافة السائدة فيها فالمنظمات الصناعية التي يمثل الربح هدفها الرئيس تختلف عن تلك التي يمثل الإبداع والتميز هدفها الرئيس، إذ إن الأهداف عادة ما تؤثر بشكل مباشر في عملية تحديد معايير الأداء التي تهتم بها المنظمة (بناء منظومة التحكم والرقابة) وتؤثر كذلك في الرموز والقيم والطقوس التي تتبناها المنظمات.

- حجم المنظمة يتطلب الحجم الكبير للمنظمة بناء تنظيمياً أكثر رسمية ويؤثر على متطلبات الاتصال والعلاقات بين الوحدات كما يؤثر على المنافسة بين العاملين فإذا تناولنا الثقافة السائدة في مستشفيين أحدهما صغير ٢٠ سرير والآخر كبير ٢٠٠ سرير سنجد اختلافات كبيرة في كلتا الثقافتين.

- عمر المنظمة الزمني: يمثل عمر المنظمة عاملاً مهماً مؤثراً على طبيعة ثقافتها التنظيمية، فالمنظمة المعمرة تكون قد عدلت على ثقافتها مرات عديدة وما تزال متأثرة بشكل أو بآخر ببقايا ثقافتها القديمة ولا تستطيع إلغائها أو إلغاء تأثيرها كلياً، في حين نجد أن المنظمة الحديثة في السوق لم تمر بذلك إذ أقامت ثقافتها الخاصة بشكل أقل تعقيداً.

الخلاصة:

إن القادة والإداريين في أي منظمة من المنظمات يجب ان يأخذوا بعين الاعتبار العوامل المسابقة عند محاولتهم بناء ثقافة تنظيمية لمؤسستهم أو تغييرها نحو الأفضل بما يتناسب والظروف والمتغيرات المحلية والعالمية.

المراجع:

- أبو الوفاء، جمال؛ وعبد العظيم، سلامة؛ وعبد الله، حنان. (٢٠١٢). دراسة تحليلية للثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية وتأثيرها على عملية صنع القرار التربوي. مجلة كلية التربية. جامعة بنها. ٢٣ (٩١).
- أبو بكر، مصطفى. (٢٠٠٤). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة. الدار الجامعية: الإسكندرية.
- بطاح، أحمد. (٢٠٠٦). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- بومدين، بلكبير. (٢٠١٥). الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال. منشورات جامعة قلمة.
- حمود، خضير. (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي. دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الخرزاعلة، عبد الله. (٢٠٠٩). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية. دار حامد: الأردن.
- زهرة، خلوف. (٢٠١٣). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد. (٩). ٢٥٧-٢٧٦.
- صديقي، أمينة. (٢٠١٣). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- الطراونة، حسين. (٢٠١٢). نظرية المنظمة. دار حامد: عمان.
- الطنطاوي، أحمد؛ وحجازي، زهير؛ ومحمد، عادل. (٢٠٢١). آليات تفعيل ثقافة تنظيمية قوية بمديريات التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية بجامعة مدينة السادات. ١٨٣-٢٠٨.
- عاشور، مصطفى. (٢٠١٢). أثر الثقافة التنظيمية على مدى استخدام المنظمات لنظم المعلومات الإدارية الحديثة. الأكاديمية الليبية، طرابلس.
- عبابنة، رائد إسماعيل، وحاتمة، ماجد أحمد. (٢٠١٣). دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (4) 9، 670- 651

مجلة الخدمة الاجتماعية

- عبد الإله، سمير يوسف محمد. (٢٠٠٦). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات دراسة مقارنة، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.
- علام، اعتماد محمد، وحلمي، إجلال اسماعيل. (٢٠١٣). علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية.
- عيسى، الزبير. (٢٠١٢). تحليل سوسيولوجي للصراع في الهيئات المحلية المنتخبة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- محمد، إبراهيم عبد القادر. (٢٠١٥). قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية "أورانج"، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط.
- المومني، واصل. (٢٠٠٦). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. دار حامد: الأردن