

ثقافة العمل المرن فى القرن الحادى والعشرين
التحولات والتحديات

ثقافة العمل المرن فى القرن الحادى والعشرين

التحولات والتحديات

اعتماد علام*

ملخص البحث:

تهدف هذه الورقة إلى التعرف على ما يحدث من تحولات فى العمل وثقافته بفعل التأثيرات الكبرى للعلومة وآلياتها فى عصر الكمبيوتر، وذلك من خلال عدد من المحاور بدأت برصد مفهوم العمل للتعرف لى صورة وأشكاله المستحدثة، ثم تعرضت لثقافة العمل الجديدة ، وانتقلت منها الى رصد بعض أنواع الثقافة التنظيمية والعلاقة الجدلية بينها وبين ثقافة العمل، التى مكنت من تحديد ثقافة ثقافة المرونة وصورها المستحدثة، ثم تناولت للتحديات التى تواجه التنظيمات فى تطبيقها لثقافة المرونة لاسيما فى مجال تحقيق التوازن بين شقى العمل والحياة، مع ربط كل هذا بالسياق العالمى حيث التحولات العالمية التى تعيد هيكلة بنية التنظيمات الحديثة لتواكب ثقافة العمل المرن، وختمت البحث بنموذج تطبيقي ناجح يوضح البحث من خلاله الكيفية التى من شأنها أن تعكس شكل ثقافة العمل المرن .

كلمات مفتاحية: ثقافة العمل، التحولات، العولمة.

\

*استاذ علم الاجتماع بكلية البنات جامعة عين شمس

مقدمة:

حيث التغيير يحدث بسرعة عالية، هذا التغيير يؤثر بقوة في الطلب على نوعية محددة من العمالة، وعلى معنى العمل وصوره، وفي هذا الصدد يرى كثير من الباحثين أن التقنيات الحديثة في ارتباطها بالتغيرات الديموجرافية، والسياسية، والاقتصادية وراء التغيير الحادث في العمل، ونوعية الحياة في الوقت الراهن. أما المستقبل فيصعب تمامًا التنبؤ بما سيحدث فيه من تغيرات فيهما وما يجد في الطلب على المهارات ونوعياتها مما يستوجب إحداث إعادة هيكلة للعملية التعليمية ومناهج التعليم. كما يرون أن أكثر التوجهات العالمية تأثيرًا في العمل ونوعية الحياة والمهارات المطلوبة لسوق العمل تتمثل في: الأتمتة الرقمية **digital automation**، والعولمة **Globalization**، وتغير موقع العمل **Work place change**، والسياسات الرامية لزيادة المسؤولية الشخصية **Policies increasing personal responsibility (١)**.

وفعليًا، ومن جراء هذه التوجهات العالمية، بدأ مفهوم العمل وثقافته وأنماطه وطرائقه في التغيير منذ بداية الثمانينات. كما اتجه سوق العمل الكوني لاكتساب ثقافة المرونة على كافة الأصعدة بدءًا من المستوى الأعلى للعولمة (مثل العلاقات الاقتصادية بين الدول، الإتفاقات والتكتلات الاقتصادية، والمراكز والمؤسسات المالية العالمية، التنظيمات الحكومية وغير الحكومية)، وصولًا للمستوى الأدنى من العولمة (كالمجتمع المحلي، والأنساق الفرعية). كما يهدف السوق من وراء ثقافة المرونة إلى السعي الحثيث لخفض تكاليف النقل، والتوسع في تطبيقات حرية التجارة الدولية، باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات مع ظهور ما يعرف حاليًا بعالم الشبكات المعقدة **World of Complicated Networks**. ليصبح هذا السوق متصفاً بحراك ديموجرافي متزايد في قوة العمل، مع ظهور صور مستحدثة من العمل وأخلاقيات وقيم ومهارات تتسق وثقافة مجتمع القرن الحادى والعشرين أو ما يطلق عليه دنيال بيل **Daniel Bell** مجتمع ما بعد الحداثة.

فى هذا السياق، تشير إشكالية العمل عددًا من القضايا تحاول هذه الورقة مناقشتها، ووصف الكيفية التى يكتسب بها العمل ثقافة جديدة. والتعرف على الصور المستحدثة للعمل كالعامل عن بعد، وفرق العمل الافتراضية. وعند مستوى التنظيمات العالمية، تركز الورقة اهتمامها على أوجه الارتباط الافتراضى بين ثقافة العمل وثقافة التنظيم فى إطار استراتيجيات إعادة الهيكلة وقيم ومعايير القيادة التنظيمية. وعلى مستوى التنظيمات الرسمية الدولية، تدفع التدايعات المصاحبة للتغيرات فى السوق الكونى - لا سيما فى مجالات تحرير التجارة والصناعة واستخدام أساليب وسياسات التعهيد **Outsourcing**^(٢) وحرية العمل، وتعظيم العائد الاقتصادى، والتنظيمات الحديثة - إلى تبنى رؤى جديدة **new visions**، ورسالات جديدة **Missions**، وإعادة هيكلة البنية التنظيمية والاهتمام بالأخلاقيات، وتبنى ثقافة العمل المرن **Flexible Work Culture** بالكيفية التى تمكنها من التعامل الفعال مع التغيرات الحالية والمستقبلية فى قوة العمل، وتحقيق التوازن بين العمل والمتطلبات الإنسانية والحياتية للعاملين **Life – Work Balance**.

وفى مناقشتنا لثقافة العمل عند مستوى التنظيمات الحديثة كبيئات عمل مرنة ومن منطلق فرضية أساسية مفادها أن ثقافة العمل لا تتحقق فى فراغ ، وأنه بقدر ماتتصف به البيئة الحاضنة للعمل من خصائص داعمة لثقافة عمل جديدة تتطور ثقافة العمل وتتسم بالمرونة لتتواءم مع الصور المستحدثة للعمل؛ ليس على مستوى العاملين فقط؛ بل على مستوى البيئة التنظيمية الحاضنة ذاتها. فإذا قلنا أن ثقافة التنظيم تختلف من تنظيم إلى آخر فالمتوقع أن نرى تباينًا فى ثقافة العمل وصوره ، وفى دورها المؤثر فى نجاح التنظيم **Organization Success** . وهذا يتطلب مناقشة للتحويلات التى تشهدها التنظيمات الحديثة فى ظل العولمة. وكيف أن هذه الثقافة ترتبط بالثقافة الكونية من خلال تبنى الورقة لرؤية وتصنيف إدجار شاين **Edger Schein** لها فى مؤلفه القيم " **Organizational Culture and leadership** ". ثم نختم

المناقشة بعرض للإستراتيجيات التي تتبناها الشركات العالمية لثقافة النمط الجديد من العمل من خلال عرض لنماذج تطبيقية ناجحة.

فى إطار ما سبق، تنقسم المناقشة فى هذه الورقة إلى المحاور الآتية:

أولاً: مفهوم العمل: التعريف وصوره المستحدثة

ثانياً: ثقافة العمل الجديدة

ثالثاً: الثقافة التنظيمية والعلاقة الجدلية بينها وبين ثقافة العمل

رابعاً: ثقافة المرونة وصورها المستحدثة

خامساً: التحديات التي تواجه التنظيمات فى تطبيقها لثقافة المرونة لاسيما فى

مجال تحقيق التوازن بين العمل/الحياة

سادساً: التحولات العالمية وإعادة هيكلة بنية التنظيمات الحديثة لتواكب ثقافة

العمل المرن:

سابعاً: ثقافة العمل المرن داخل الشركات العالمية " نماذج تطبيقية ناجحة"

أولاً: مفهوم العمل: التعريف وصوره المستحدثة:

يشير تعريف العمل إلى النشاط الذهني أو العضلي أو الأثني معاً، والذي يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد، واللازم لإنتاج السلع والخدمات، سواء للاستهلاك الشخصي، أو لكي يستهلكها الآخرون.^(٣) وذلك مقابل عائد مادي أو دون مقابل مادي (فالمفكر أو الفنان أو الأديب قد يقدم عملاً ذهنياً إبداعياً لا ينتظر بالضرورة من ورائه الأجر، أيضاً ما يقوم به الفرد من أشياء من واقع مسئوليته نحو أسرته كقيامه بإعداد الطعام لهم أو تنظيم وتنظيف المنزل. كما ينسحب تعريف العمل على أشياء يألف الفرد أداءها كأن يساهم فى أعمال دور العبادة والمؤسسات الخيرية بدافع الوازع الديني وليس جرياً وراء المكسب المادي ومن ذلك (العمل التطوعي).

وعلى مستوى التنظيم الرسمي، يرتبط الشكل التقليدي للعمل بمتغيرين

أساسيين أولهما:

- عدد ساعات عمل محددة ومعلنة (سواء بدوام كامل **Full time** أو لبعض من الوقت **Part – time**) .

وثانيهما العائد المادى مقابل مهام أو أنشطة عمل يقوم بها الفرد خلال ساعات العمل. وهذا العائد تنظمه لوائح رسمية ، وقد يتم من خلال عقود عمل مؤقتة أو دائمة يتم إبرامها بين صاحب العمل (بصفته أو شخصه) مع من سيقوم بالعمل المحدد. وتضع هذه اللوائح الضوابط الحاكمة، وأساليب الثواب والعقاب، ومعايير الترقية، والتعويضات المالية (في حالات العجز الكلى أو المرض أو إنهاء الخدمة والمعاشات المرتبطة بالتقاعد عن العمل). وقد تتدخل النقابات المهنية/ أو العمالية فى عملية التفاوض بين طرفى العقد.

وفي سياق متصل بتعريف العمل هناك مرادف آخر يشيع استخدامه فى الإحصاءات وطلبات العمل ولوائح التنظيم الرسمى، ونقصد به مصطلح " الوظيفة **Job** ";
"فالوظيفة نوع من نشاطات العمل تحدده اللوائح الرسمية للتنظيم، ويعتمد على التخصصية والمكانة الرسمية، وطبيعة الدور فى علاقتها بالأنشطة المتعددة داخل البنية التنظيمية، وما تتصف به من ضوابط حاكمة للأداء والترقية وأساليب الثواب والعقاب"⁽⁴⁾.
و يُعد تعريف العمل أكثر شمولية من تعريف الوظيفة؛ إذ ينطوي تعريف العمل على جميع أنواع النشاط التى يقوم بها الفرد (سواء الحرة أو المقيدة بوقت عمل وأجر). فى حين يشير تعريف الوظيفة إلى نشاط عمل رسمى مقنن مدفوع الأجر، ويرتبط بالوضع الوظيفي **Functional Position** للقائم به داخل التنظيم الرسمى (رئيس قسم، مدير إدارة، مهندس الصيانة، مراجع حسابات... إلخ).

وفى ظل التطورات الهائلة فى الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات يتنامى اكتساب العمل لثقافة المرونة على مختلف الأصعدة (داخل البنية التنظيمية وخارجها سواء فى المنزل، أو فى أى مجال داخل المجتمع الافتراضى)، وفى المقابل يتراجع الشكل التقليدى للعمل المقيد بساعات عمل محددة، وأجر محدد بصورة مسبقة. ويتجه التشغيل نحو اكتساب خاصية المرونة سواء فى كيفية الأداء، وتنوع المهام، والمرونة فى

عدد ساعات العمل ووقت أدائه، وحجم الانتاج وتنوعه، ويرتبط تعريف العمل الحديث بأداء فريق العمل؛ ومع من يتعاون العامل في عمله؛ وفي أى المشروعات يشترك العامل ويتحقق النجاح للمشروع كشرط للتقييم والتقدير.

و يعرف العمل المرن بممارسات العمل المحددة من جانب صاحب العمل وهي الممارسات المدرجة ضمن سياسات التشغيل والتعاقدات. وتمنح هذه الممارسات مساحة من الحرية للعاملين لإتخاذ قراراتهم باستقلالية، وفيما يختص بكيفية أداء العمل ، وكيفية التنسيق في جدولة نشاطات العمل مع أقرانهم من العاملين داخل بيئة العمل يضع صاحب العمل القواعد الحاكمة كذلك التى تحدد الحد بين الأقصى والأدنى لساعات العمل كل يوم عمل. والوقت الضرورى الذى يجب على العاملين التواجد خلاله وللعلم المرن صور أساسية منها: العمل بدوام كامل، العمل بعض الوقت (-part time Working ، والعمل عبر المسيرة المهنية في مجال محدد من مجالات النشاط^(٥). وتمثل صور العمل المرن دوام كامل Full- time Flexible options في^(٦) :

(١-أ) الساعات المرنة (Flexitime) Flexible hours وهو أحد أشكال العمل المرن، حيث تتاح الفرص لاختيار وقت لابتداء ووقت لانتهاء العمل للقائم أو المكلف به وفق ظروفه على أن تكون عدد الساعات التى يمارس فيها العمل من الوقت الرسمي لأداء العمل اليومي (مثلا من ٨ صباحاً إلى الخامسة مساءً) ويمكن أن يتغير عدد الساعات ووقت ابتدائها ونهايتها بالاتفاق بين الإدارة/ صاحب العمل ومن سيقوم بأدائه.

(١-ب) مرونة في مكان أداء العمل باستخدام تقنية الاتصالات (العمل عن بعد (Telecommuting Work or Tele work). هذا النوع من العمل يتصف بمرونة مكان أدائه. ويعطى الفرصة للعمل من المنزل أو من أى مكان آخر أو لعدد غير

منتظم من أيام الأسبوع. والعمل بعيدًا عن المكتب لبعض الوقت أو علي امتداد ساعات العمل.

(١-ج) خصومات (بنوك) الوقت **Time banks**: بمعنى أخذ إجازة أو راحة من العمل مقابل العمل الإضافي **Overtime** الذي قام به الفرد .

٢ - العمل بعض الوقت **Part-time** : ويشمل هذا النوع من العمل المرن العمل لعدد ساعات محددة من الدوام الكامل اليومي أو الأسبوعي ويتخذ الصور الآتية:
(٢-أ) العمل لعدد قليل من أيام العمل الأسبوعية (ثلاثة أيام بدلاً عن أيام العمل الأسبوعية الخمس).

(٢-ب) العمل لأوقات اختيارية ويشير إلى أشكال العمل لعدد قليل من الساعات لفترة زمنية محدودة، ثم العودة بعدها للعمل بدوام كامل مثال العمل أيام العطلات الأسبوعية للمدارس أو الجامعات.

(٢-ج) أسابيع عمل مضغوطة **Compressed Work Weeks** كالعامل أربع ساعات يوميًا، أو أخذ اليوم الخامس من العمل الأسبوعي إجازة من العمل، أو العمل عدد أيام أقل، كأن يعمل تسعة أيام من أربعة عشر يومًا.

(٢-د) التشارك في أداء العمل **Job - Sharing** بمعنى أن يشترك اثنان من العاملين في أداء النشاط الوظيفي الواحد بدوام كامل مع تحقيق المرونة بأن يشتغل كل منهما مدة ثلاثة أيام أسبوعيًا. ومن ثم اشتركتهما سويًا في يوم واحد (تداخل)، أو أن يتناوبان فيما بينهما في أداء العمل، كأن يقوم الأول بالعمل أسبوعًا متصلاً ثم يخلفه الثاني في الأداء الأسبوع الذي يليه (بالتبادل) وهكذا.

٣ - المرونة في مسيرة العمل **Career** للفرد والتي تسمح بأخذ إجازات من العمل لأسباب شخصية أو عائلية دون توقيع غرامات أو أضرار تمس بمسيرته في العمل. وانطلاقاً من المرونة في العمل، نقول إن قوة العمل تتسم أيضاً بالمرونة **Flexible workforce** وتتميز بخاصيتين تفرضهما التدابير والاستراتيجيات الاقتصادية والسياسات الكونية. والخاصيتان هما :

(١) مرونة عددية وتشير إلى التباين الديموجرافي في قوة العمل مع وجود عدد من العاملين المنتظمين في العمل بدوام كامل.

(٢) مرونة وظيفية، تشير إلى المرونة في تعددية المهام التي يقوم بها العامل وتنوع المهارات لديه والتي تتمثل في^(٧):

(أ) مهارات الاتصال **Communication Skills**: وتضم مهارات التحدث مع الآخرين، والإصغاء الفعال، والقراءة مع الفهم، والملاحظة البناءة.
(ب) مهارات العلاقات والتفاعل مع الآخرين: وتشمل التعاون مع الآخرين وإدارة الصراع.

(ج) القدرة على اتخاذ القرار في مجال العمل: وتعنى حل المشكلات، واتخاذ القرار، واستخدام الرياضيات في حل المشكلات.

(د) مهارات التعلم مدى الحياة **Life-time Learning**: وتعنى تحمل المسؤولية الشخصية للتعلم، والقدرة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات.
ثانياً: ثقافة العمل الجديدة:

تنطلق التعريفات الحديثة للثقافة من فكر أدوارد تيلور **Edward B. Taylor** عام ١٨٧١. إذ تعرف الثقافة بأنها الكل المركب الذي ينتقل اجتماعياً ويشتمل على المعرفة، والمعتقدات، والفنون، والأخلاق، والقانون، والعادات^(٨)، إضافة لأي عادات يكتسبها الفرد باعتباره عضواً في المجتمع.

كما يشير تعريف الثقافة - عامة - إلى المعرفة **Knowledge**، والأساليب التكنولوجية، ونسق المعتقدات، والقيم، والمعايير التي يتمسك بها ويعتقد عليها الأفراد داخل المجتمع وتشكل سلوكهم. وتتضمن الثقافة أساليب تفكيرهم ومشاعرهم، وأساليب السلوك الشائعة بينهم. وعندما نفكر في الثقافة لزم أن ننظر إلى دلالاتها المتمثلة في الدين، واللغة، والنزى الموحد، والفلسفة). والتي يتحدد على أساسها أوجه التماثل أو الاختلاف بين جماعة وأخرى^(٩)

وفي إطار التعريف العام للثقافة، وفي ضوء أهداف الورقة، تعرف ثقافة العمل - من وجهة نظرنا- بأنها مزيج من القيم والمعاني والمعايير والمعتقدات والطقوس والتوقعات المرتبطة بالعمل (سواء كان ذهنيًا أو عضويًا أو الأثنين معًا) والذي يمارس داخل المنظمات الحديثة، والتي تعد بيئات تعلم مستمرة ومجتمعًا لإكساب المعرفة لأعضائها. هذا المزيج يعد بمثابة ضوابط حاكمة لسلوك العاملين في تفاعلاتهم الاجتماعية داخل التنظيم وخارجه، وتتصف هذه الثقافة الجديدة للعمل بالمرونة لكي تكون قادرة على التعامل مع التغيرات الحالية والمستقبلية في القوى العاملة، ومواجهة التحديات الاقتصادية المتنامية. وتعتبر ثقافة العمل المرن دالة قوية على نجاح المنظمات الرسمية، في ظل تزايد المنافسة العالمية والتطور الهائل والسريع لتقنية المعلومات والاتصالات^(١٠). وهذا بدوره يفرض إحداث مزيد من المرونة داخل الشركات من أجل أن تستجيب لمستجدات سوق العمل الكوني **Global labor market**، مما يتطلب مرونة أكبر في مستويات التشغيل (المرونة العددية)، ومهام ومهارات العمل (المرونة الوظيفية)، ونظم دفع الأجور (المرونة المالية)^(١١). ومن ثم، ترتبط الثقافة الجديدة للعمل ارتباطًا عضويًا بالثقافة التنظيمية الحاضنة لها.

وتتكون هذه الثقافة من العناصر الآتية:

- ١- القيم المستحدثة والمرتبطة بالعمل (مثل الإبداع والشفافية وقيمة الوقت وإدارته... الخ) والأفكار التي يكتسبها الأفراد خلال ممارستهم للعمل وخلال مسيرتهم المهنية.
- ٢- المعايير التنظيمية وأخلاقيات العمل التي تشتمل على المبادئ والواجبات والحقوق، وتوضح ما ينبغي ممارسته وما يجب الابتعاد عنه عند ممارسة العمل داخل المنظمات.
- ٣- الطقوس وهي ممارسات تنظيمية غير مكتوبة تتكرر يوميًا وتعتبر من العوامل المهمة لترسيخ الثقافة التنظيمية لأنها توجه رسالة حول طريقة عمل التنظيم وتوجهاته، وتسهم أيضًا في نقل هذه الثقافة إلى العاملين.

٤- الاحتفالات والشعائر وتتضمن الأنشطة الاجتماعية التي تتكرر في المناسبات مثل: تكريم ومكافآت الموظفين، أو في حالة التقاعد.

٥- القصص التنظيمية، وهي من الأساليب المهمة لتكريس القيم التنظيمية (على سبيل المثال قصص حول بعض الشخصيات القيادية داخل التنظيم).

ميثاق التواصل **code of conduct** والذي يتضمن دليلاً للسلوك المتوقع وأسلوباً للتنظيم لقياس وملاحظة الأداء المخطط لإنجاز الأهداف وغرس القيم، وتعد أخلاقيات العمل من المعايير الثقافية التي تؤكد على محاسبة الشخص في مجال عمله، ويستخدم هذا الميثاق في شركات صناعة الأدوية بدرجة عالية^(١٢).

٦- التقنيات المستخدمة لإنجاز المهام المرتبطة بالعمل.

وتنعكس الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي وفي نمط القيادة السائد في التنظيم وفي ديناميات إتخاذ القرار وكيفية مواجهة مشكلات العمل. ولكل تنظيم ثقافته التي تميزه عن غيره وقد تكون هذه الثقافة مصدر نجاحه كما هو الحال في الشركات الأمريكية واليابانية. وقد تكون الثقافة مصدر لضعف التنظيم وعقبة في سبيل تطوره.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية والعلاقة الجدلية بينها وبين ثقافة العمل

إن الثقافة التنظيمية كانت ولا تزال مجال اهتمامات الإدارة والعلوم الاجتماعية: كعلم الاجتماع التنظيمي، وعلم النفس الإداري، والأنثروبولوجيا. ومن ثم، يزخر التراث بتعريفات عديدة. فعلى سبيل المثال، يعرف جون سكوت وجوردون مارشال الثقافة التنظيمية بأنها مزيج من القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي^(١٣)، وهناك تعريف آخر للثقافة التنظيمية بأنها نسق من المفاهيم السائدة ومجموعة من المكونات المحورية التي تشكل القيم التنظيمية، ومن ثم فهي بمثابة الأداة التي تبين القيم والفرضيات الأساسية والتوقعات، والآراء الجماعية والمفاهيم المستخدمة والتي يتبناها التنظيم ويلتزم بها أفرادها^(١٣)، لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك، وهي مكملة للوائح والقواعد الرسمية وليست بديلاً

عنها^(١٤) ويختلف فيها تنظيم على آخر . ويعرفها إدجار شاين **Edgar Schein**: بأنها "ظاهرة دينامية (ذات شقين) تحيط بنا في جميع الأوقات ، ويتم خلقها وتفاعلها بداخلنا بشكل ثابت ومستمر من خلال تفاعلاتنا مع آخرين داخل بيئة التنظيم وتشكل من خلال سلوك القيادات. كما أنها تمثل مجموعة البناءات، الروتين، القواعد، والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك"^(١٥) ويصنفها إلى ثلاثة مستويات تحليلية هي:

المستوى الأول: الثقافة المادية (الملموسة) **Artifacts** .

المستوى الثاني: القيم المعتمدة **Espoused Values**. وتمثل القيم التي

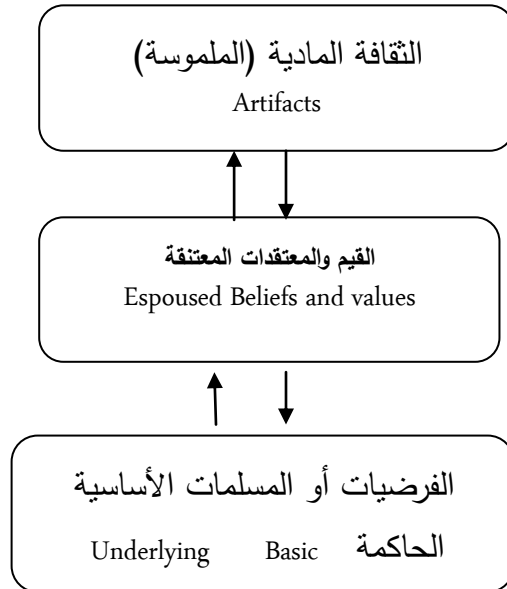
تحاول الإدارة العليا غرسها في العاملين ومنها جودة المنتج.

المستوى الثالث: الفرضيات أو المسلمات الأساسية الحاكمة

Basic Underlying Assumptions (وتناظر هذه المسلمات ما يسميه بعض

الباحثين "القيم الأساسية **Basic Values** ويوضح الشكل التالي هذه المستويات

الثلاثة المتداخلة



Source: Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, New York, John Wiley and Sons, 2004, p.26

ويلزم التنويه هنا بأن هذه الثقافة تتسم بالمرونة، نظرًا لاتصاف السوق الكوني والعلاقات بين الدول داخل الكتل الاقتصادية بالمرونة، لذا تتبنى المنظمات العالمية ثقافة المرونة **Flexibility culture** كأداة استراتيجية تحقق النجاح وقوة المنافسة. وتكشف تجارب عالمية و نتائج مسوح حديثة عن وجود اتجاه متزايد لاكتساب التنظيم الحديث خصائص ما بعد البيروقراطية **Post Bureaucratic**، وتبنى ثقافة المرونة العالية على مختلف الأصعدة المرتبطة بالعمل و الانتاج، والعمليات، والجودة. واتصاف الرؤية، والرسالة والأهداف بالمرونة.⁽¹⁶⁾

وفى إطار العلاقة المتبادلة بين ثقافة العمل والثقافة التنظيمية، يعرف شاين **Schein** الثقافة التنظيمية بأنها مسلمات أساسية **Shared basic Assumptions** يجتمع عليها ويشارك فيها جميع العاملين داخل بيئة التنظيم بما فيهم القيادة التنظيمية والمسئولة بشكل أساسى عنها. وأن تتعلمها الجماعة العاملة وتستعين بها فى حل المشكلات المتعلقة بـ : التكيف الخارجي **External adaptation** والتكامل الداخلي **Internal Integration** للتنظيم⁽¹⁷⁾ وعن جدلية العلاقة بين ثقافة العمل والثقافة التنظيمية: يمكن فهمنا لأوجه التداخل بين ثقافة العمل والثقافة التنظيمية سواء على مستوى المفهوم أو على مستوى البيئة التنظيمية من خلال المحاور النقاشية الآتية :

١. أن المكون الثقافى مشترك بين المفهومين لأن كل منهما يشتمل على: (قيم ومعتقدات ومعايير ورموز ومعانى وتقنيات مستخدمة لإنجاز مهام محددة). بينما يظل الاختلاف بينهما على المستويين التحليلى والبنائى. فما يوجد بينهما يجعلهما أشبه بوجهين لعملة واحدة لاشتراكهما من حيث الأهمية فى القيم الأساسية المهمة والتي يسميها شاين المسلمات. وهذه القيم تكون كامنة وغير مرئية وغير قابلة للتفاوض،

كما يرى شاين أن لهذه المسلمات أهمية كبرى سواء داخل بيئة عمل التنظيم، أو على مستوى علاقته ببيئته الخارجية. فعلى مستوى البيئة الداخلية للتنظيم تؤثر هذه المسلمات بقوة فى إدارة العمل و الثبات المعرفى **Cognitive Stability** للعقول البشرية الذى تحتاجه قوة العمل. وأن أى تحدى لهذه المسلمات سيؤثر سلبًا فى كل من: الأسترخاء من القلق والدفاع الذاتى"، وتحقيق التكامل الداخلى **Internal Integration** وتحقق المسلمات ما يلي⁽¹⁸⁾:

(أ) خلق لغة مشتركة **A Common Language** .

(ب) تحديد واضح لحدود كل جماعة ومعايير الاندماج والاستبعاد لديها.

(ج) توزيع السلطات والمكانة.

(د) تطوير قيم الثقة **Trust** ، الصداقة والحب **Friendship & Love**

، (المودة) **Intimacy** ، وكثافة العلاقات الإنسانية فى بيئة العمل.

٢. تعد الثقافة التنظيمية أداة تحقق التوافق والاتساق بين قيم العاملين، وقيم التنظيم وأهدافه. ونرى أن هذا المدخل يستند إلى الرؤية التحليلية للثقافات الفرعية الثلاث التى تكون ثقافة التنظيم كما يتناولها إدجار شاين. ومن منطلق أن كل مستوى ثقافى منها يرمز إلى ثقافة شريحة أساسية تكون فى مجملها قوة العمل داخل التنظيم الرسمى. ويصنف شاين مكون الثقافة التنظيمية إلى ثقافات ثلاث فرعية، ويعتمد النجاح التنظيمى بشكل قوى على مدى الإتران والتساند الفعلى بين هذه الثقافات التى تتمثل فى الآتى^(١٩):

(أ) ثقافة المشتغل على الآلة **Operator's Subculture** (وتقوم على

التفاعل الإنسانى، مستويات عالية من الاتصالات **Communication** ، الثقة،

عمل الفريق **Team Work**).

(ب) ثقافة المهندسين **Engineer's Subculture** (الحلول المبتكرة،

الحلول المجردة للمشكلات، الأتمتة **Automation** والأنساق **Systems**)

(ج) ثقافة الإداريين **Executives subculture** (الوعي السليم والإيجابي بكل ماهو صحيح، والاهتمام بالمركز المالي... إلخ).
ويبدو لنا بوضوح في اهتمام شايين بالتطابق أو التوازن بين الثقافات الفرعية اهتمامًا ضمنيًا بثقافة العمل .

ويبدو لنا منهجيًا فهم العلاقة بين ثقافة العمل والثقافة التنظيمية في سياق مناقشة إدجار شايين وتصنيفه للثقافة عند المستوى الأعلى والأدنى للعولمة. ومناقشاته للإختصاص الرئيسي للفرضيات الأساسية والتي يعتبرها بمثابة مسلمات تسهم في تحقيق التكامل الداخلى وتكيف التنظيم مع بيئته الخارجية. ويصنف شايين الثقافة الكونية في ظل العولمة إلى^(٢٠):

(١) ثقافات على المستوى الشامل **Macro cultures** (عند مستويات : الدول، المهن الموجودة على المستوى الكونى ... إلخ).

(٢) الثقافات التنظيمية، والثقافات الفرعية **Subcultures** (الجماعات داخل التنظيمات).

(٣) ثقافات على المستوى الميكرو **Micro cultures** (الانساق الفرعية داخل أو بين التنظيمات). ويرى ضرورة الإتساق بين الثقافات الثلاثة. ولما كانت ثقافة المرونة تسم سوق العمل والعلاقات والتفاعلات على المستوى الكونى فمن الضروري أن يكتسب التنظيم خاصية المرونة سواء على مستوى العمل و العلاقة بينه وبين الثقافة التنظيمية، وعلى مستوى بيئة العمل ولكل من الرؤية والرسالة والإستراتيجيات.

وتتجلى أهمية المسلمات عند مستوى علاقة التنظيم بالبيئة الخارجية باختصاصها الرئيسى بعملية التكيف مع البيئة الخارجية **External Adaptation** من خلال ما يتبناه التنظيم فى هذا الصدد من : (١) الرسالة **Mission** . (٢) الاستراتيجية . (٣) الأهداف **Goals** ووسائلها التى تتمثل فى : البنية **Structure** ، الأنساق **Systems** ، والعمليات **Processes** . كما يتم استخلاص الأهداف الاستراتيجية

من رسالة التنظيم والتي تتطلب التقييم المستمر واستخدام قرارات تصحيحية. ويعنى التغيير التقنى الذى يعتبر دالة للمعرفة العديد من الأشياء المتمثلة في :

(أ) عقول أكثر تعمل على حل المشكلات سواء على المستوى الكونى أو على مستوى التنظيمات الحديثة.

(ب) أدوات بحثية أفضل (حاسبات فائقة السرعة، مع إمكانية الرؤية الأكثر شمولية لعمل الآخرين وبدقة أكبر).

(ج) معرفة أكبر (حيث أن الأخذ بالمعرفة يصنع بدوره معرفة أكثر فأكثر).

وعلى مستوى العلاقة التفاعلية بين المستويات الثلاثة للثقافة، لاسيما بين الأعلى منها والأكثر عمقاً تبرز أهمية إكساب العمال قيمة الجدارة **Competence** كدالة قوية لثقافة جديدة للعمل كما تشكل هذه الثقافة - فى الوقت ذاته - قوة الثقافة سواء على مستوى السوق الكونى أو على مستوى التنظيمات العالمية الحديثة. وعلى مستوى التنظيم الرسمى تحقق هذه القيمة التميز فى انتاجية العاملين، نظراً لما توفره من: تقنية ملائمة، ومهارات معرفية للعاملين، وسهولة تدفق المعلومات، والتكاملية بين الأنساق^(٢١).

ونظراً لأهمية الجدارة كمكون أساسى لثقافة النمط الحديث للعمل تتولى هيئات بحثية كثيرة مثل مؤسسة هوليت **Hewlett Foundation** ، وهيئة التعاون الاقتصادى والتنمية إجراء دراسات حول العلاقة بين هذه القيمة والإنتاجية، ورغم وجود تباينات بين نتائج هذه الدراسات أمكن تحديد ١٥ مؤشراً لقياس الجدارة من بينها خمسة مؤشرات وثيقة الصلة بثقافة العمل، وتتمثل المؤشرات الخمس فى: التفكير النقدى، وحل مشكلات العمل، والتواصل والإحساس بالآخر فى فرق العمل، والمرونة، والقدرة على التكيف^(٢٢).

رابعاً: ثقافة المرونة وصورها المستحدثة :

تعتبر ثقافة المرونة أداة استراتيجية اقتصادية تنهض على قيم وقواعد تهدف إلى تنامي رضا العاملين وتحقيق التأثير الفعال على المستفيدين خارج وداخل التنظيم بما يحقق النجاح التنظيمي **Organizational Success** ، وهذا بدوره يخلق أوضاعاً تعطي الأولوية التنظيمية للوقت كقيمة **Time as a value** وجودة إدارته بما يجعل التنظيم أكثر مرونة وسرعة في التجاوب الفوري مع التغيرات المتلاحقة وغير المتوقعة في السوق الكوني، وتعطي هذه الخصوصية للتنظيمات المتصرفة بثقافة المرونة ميزة تنافسية⁽²³⁾. وبالتالي يتبنى أصحاب العمل والعاملين في التنظيمات الحديثة هذا النمط من الثقافة فيحدث تغييرات بما يحقق الاستجابة الفعالة والسريعة للمستجدات في البيئة الخارجية، والمرونة نوعان⁽²⁴⁾:

(١) مرونة قياسية **Standard Flexibility** . و تشير إلى البرامج التي تتيح للعاملين حرية اختيار ساعات العمل ووقت القيام به.

(٢) مرونة إستراتيجية **Strategic Flexibility**. وتشير إلى التباينات **Variations** في الكيفية ونوعية ومكان أداء العمل لتحقيق استراتيجية ما. مع الإلمام الجيد بالتعويضات وأسبابها المصاحبة لنجاح هذه الاستراتيجية. ويجب أن تكون هذه المرونة الاستراتيجية، استباقية في الفعل، وقوية على مستوى جميع الأنساق الفرعية للتنظيم. كما تكون الاستراتيجية على المدى الطويل وتحقيق الأهداف الاقتصادية الكلية للتنظيم ولا تكون قاصرة على تحقيق مرونة التشغيل .

وتتعدد وتتداخل الأسباب الدافعة وراء تبني التنظيمات لثقافة المرونة في العمل، وبيئة العمل، والتعامل مع العملاء، وتحقيق رضا العاملين، وتعظيم القيمة لكل من المستفيدين والمساهمين وتتمثل أهم هذه الأسباب فيما يأتي⁽²⁵⁾:

- ١ . تقليل التكلفة **Cost Savings** .
- ٢ . تحقيق مستوى أعلى من الرضا للعاملين .

٣. الإنتاجية **Productivity** من خلال تقليل معدل الغياب عن العمل وإعطاء العاملين سلطة أكبر لإدارة وقت العمل الذى يقومون به وتحسين الأخلاقيات.

٤. أن يعمل العاملون أكثر فى أقل وقت مع مراعاة تحسين أوضاعهم الصحية بأقل تكلفة ممكنة.

٥. إعداد وتعيين العاملين بخصائص قوة العمل الكونية. بمعنى أن تكون استجاباتهم عالية للعملاء وتلبية طلباتهم.

وبالمثل عند مستوى القيادة التنظيمية، يتعاضد دورها في الأخذ بثقافة المرونة في الهيكل التنظيمي ليقوم على قيم مشتركة **Shared values**، وقيم الثقة، والحوار البناء على مختلف المستويات والقطاعات التنظيمية أكثر من التقييد بالقواعد واللوائح. وتشير روزايبث كانتر **R. Kanter** إلى أن العمل الإدارى **Managerial Work** يشهد تغيرات راديكالية ضخمة بفعل التقنية الجديدة، وزيادة الطلب من جانب العملاء، وضغوط المنافسة العالمية مما يجعل أشكال التنظيمات البيروقراطية التقليدية تتوارى ليحل محلها تنظيمات تتصف بالمرونة العالية^(٢٦)، وبقدر ما يكون التنظيم ناجحًا في تطوير تقنيات حديثة وبسرعة أكبر بقدر ما يتوازي مع سرعة التغير في السوق الكونى كشرط لنجاح التنظيم واستمراره في السوق.

وعلى مستوى التنظيمات الرسمية - موضع اهتمامنا - تبرز ضرورة التقييم الدورى لمحتوى المعرفة وتغيير ثقافة التنظيم (بمكوناته الثلاثة الأساسية) التي أشار إليها أدمار شاين بما يكفل تطوير استراتيجية التنظيم التي تتصف بمرونة عالية تمكنه من حساب وتقدير مسبق للنتائج المتوقعة لديناميات العلاقات، والاتصالات البينية بين التنظيم وغيره من التنظيمات الأخرى. ومن ثم صارت الحاجة الملحة للقيادة الإبداعية **Creative Leadership** ودورها فى : إدارة المعرفة، وإحداث إعادة هيكلة للبنية التنظيمية، وتبنى ثقافة عمل مرنة، وتحول بيئة العمل إلى بيئة عمل مرنة.

إذا قلنا أن معدل التغير العالمي الراهن يتغير بصورة كبيرة نظرًا للإبداعات والاختراعات المتلاحقة في مجال العلم والتقنية، فإن معدل التراكم لعدد الإبداعات هذه سيحدث طفرة كبيرة في الثقافة الكونية، وتصبح التنظيمات الحديثة أكثر تأثرًا بقوة من التقنية المتاحة. بل وتصبح في مأزق حقيقي نتيجة لما لا يمكن توقعه من تقنيات مستقبلية، لذا فإن القيادة التنظيمية لا تضع استراتيجياتها ورؤيتها على ما هو قائم من تقنيات وما يصاحبها من ثقافات بل ما هو محتمل ظهوره مستقبلاً، ومن ثم أصبحت ثقافة المرونة واجبًا استراتيجيًا يشمل - كما ذكرنا سابقًا - البنية التنظيمية والأنساق الفرعية والرؤية والرسالة والاستراتيجيات والنمط الجديد للعمل وبيئته.

ومن واقع التقارير والنسب المئوية، تشير المؤشرات العالمية إلى انتشار ثقافة المرونة نذكر منها ما يلي^(٢٧):

١. من خلال المسح الذي قامت به **Hewlett Associates** خلال الفترة ما بين عامي ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤ على قضية التوازن بين العمل والحياة **Work/Life** للعاملين يتضح أن ٧٤% من الأنشطة الاقتصادية تقدم بدائل للعمل المرن.

٢. من خلال تقرير صادر عام ٢٠٠٣ من مؤسسة الأسر والعمل (**Families and Work Institute**)، يتضح أن العاملين أصبح لديهم سيطرة أكبر على ساعات عملهم الرسمية في ٢٠٠٢ مقارنة بما كانت عليه عام ١٩٩٢. وأن أكثر من (٤٣%) يستخدمون المرونة التقليدية مقارنة بما كانت عليه في عام ١٩٩٣ (٢٩%). وان استخدام الوقت المرن **Flex Time** في العمل ازداد من ١٨% إلى ٢٣% خلال العقد الماضي من الزمن.

٣. يشير تقرير **WFD** الصادر في عام ٢٠٠٢ أن ٥١% من العاملين يعملون لبعض الوقت في أماكن بعيدة عن مواقع عملهم الرئيسية.

خامسًا: التحديات التي تواجه التنظيمات في تطبيقها لثقافة المرونة لاسيما

في مجال تحقيق التوازن بين العمل/الحياة:

من خلال المناقشات التي جرت خلال منتدى المجلس الاقتصادي العالمي وما أسفرت عنها المسوح لعدد من الشركات الصينية في هونج كونج يبرز عدد من التحديات التي تواجه تطبيق ثقافة المرونة لاسيما فيما يختص بتحقيق التوازن بين العمل والحياة **Work/Life** نجملها فيما يلي^(٢٨):

١- عدم إتصاف بيئة العمل بالآليات المناسبة والبنية التحتية الملائمة لتحقيق ثقافة المرونة والتوازن بين العمل وحياة العاملين.

٢- إفتقار بعض الكوادر الإدارية لثقافة المرونة الحميمة والتي تحقق للعاملين الثقة، والإستقلال الذاتي، وتمكينهم من إتخاذ قراراتهم في مجال عملهم وبالكيفية ومتي وأين يؤدون عملهم وتحكمهم في الآلية التي تحقق لهم التوازن بين العمل والحياة.

٣- خشية التنظيم من تراجع قوة منافسته في السوق الكوني من جراء تبني ثقافة العمل الحميمة تجاه العاملين .

٤- صعوبة الأخذ بثقافة المرونة في العمل الإدارى .

٥- إنتشار فرضية الربط بين تحسين الانتاجية باستمرار العاملين في عملهم لساعات عمل طويلة .

٦- خشية المديرين من فقد سيطرتهم وسلطتهم علي العاملين إذا ما تم تطبيق ثقافة العمل الحميمة والتوازن بين العمل والحياة.

٧- ما تتصف به العولمة من ديناميات وعدم التأكد لا تجعل من السهل الأخذ بسياسة التوازن بين العمل والحياة.

وعلى الرغم من هذه التحديات، هناك العديد من الشركات العالمية أخذت بثقافة العمل الجديدة، وأحدثت تغيير في بنيتها التنظيمية لتواكب المستجدات في سوق العمل العالمي، هذا من جهة، ولتحقيق التوازن بين العمل واحتياجات العاملين، من جهة أخرى، وهذا ما سنتناوله في العناصر الآتية:

سادسًا: التحولات العالمية وإعادة هيكلة بنية التنظيمات الحديثة لتواكب ثقافة العمل المرن:

يوجد الكثير من الشركات العالمية التي تقدم الخدمات على مدار الساعة ودون توقف من خلال ثلاث دورات عمل متعاقبة. مما يعنى العمل لساعات إضافية كثيرة. وهذا من شأنه أن يزيد من النفقات التي تحرص هذه الشركات على تجنبها باتباع وتنفيذ استراتيجية العمل المرن التي تضمن وتنظم متى وكيف يؤدي العمل لأطول ساعات ممكنة دون تحمل تكلفة ساعات إضافية كأن يؤدي العمل من مواقع عمل متناثرة جغرافيًا (كالعمل من المنازل، المكاتب الخاصة)، واستخدام التطورات التقنية **Technological advances** (كالعمل عن بعد باستخدام أدوات تقنية الاتصالات **e-work**، والعمل لبعض الوقت **Part-time**، وضغط أيام العمل الأسبوعية، والمشاركة في أداء مهمة أو وظيفة واحدة بين اثنين من العاملين **Job Sharing**، ومنح إجازات تفرغ **Sabbaticals**، والعمل بالمكتب لفترة قليلة من الوقت، ودوام كامل للعمل **Telecommuting**، وحرية ترك العمل لفترة زمنية ثم العودة إليه في حالات رعاية من يستحقون الرعاية أو لاستكمال التعليم، أو لأسباب أخرى، وقد يكون ترك العمل بأجر أو بدون أجر خلال فترة الانقطاع **paid and unpaid leave**، كما أوضحنا سابقًا، مما يستلزم إحداث تغييرات جوهرية في البنية التنظيمية لهذه الشركات وغيرها من التنظيمات الحديثة، ومن هذه التغييرات ما يأتي:

١- تقليص عدد المستويات الإدارية للتنظيم واكتسابه خاصية التفلطح وظهور ما يعرف بالتنظيمات الجماعية-الديموقراطية **Collectivist- democratic organizations**، وهى نمط بديل للتنظيمات البيروقراطية الرشيدة، حيث تقوم السلطة فى هذه التنظيمات على المشاركة الجماعية فى إتخاذ القرارات، وليس على أساس متدرج من السلطة (٢٩).

٢- اعتماد التنظيمات الحديثة على فرق عمل في إنجاز أهدافها ويساعدها على هذا التوجه الطفرة العالية في تقنية المعلومات وداخل هذا النوع من التنظيمات، توجد أنواع مختلفة من فرق العمل لكل منها أدوار محددة من هذه الفرق: فرق تحويل المدخلات إلى مخرجات، وفرق تكاملية مسؤوليتها تحقيق التكاملية في أداء الخدمة للعميل في مختلف المناطق الجغرافية، وفرق الإدارة والنوع الرابع من الفرق يطلق عليه فرق التحسين (فرق الجودة)^(٣٠)

٣- تقليص حجم العمالة **Downsizing** ، وتعظيم الجدارة المركزية **Core Competence** : إن الكثير من الشركات الصناعية الكبرى - كشركة فولفو السويدية **Volvo**، وشركة صناعة السيارات الإيطالية (فيات) - تسعى لتعظيم الربح من خلال تقليص حجم العمالة وإلغاء العمليات الانتاجية الروتينية التي كانت تقوم على أسلوب التكاملية والتحول إلى شركة صناعية/ خدمة وفقاً لاحتياجات العميل.

٤- تحول التنظيمات الحديثة في بيئتها إلى نسق معرفي **Knowledge System** و بيئة لتعلم المعرفة **Knowledge Learning Workplace**)^(٣١)، حيث تحتل المعرفة حالياً المرتبة الأولى - من حيث الأهمية - بالنسبة لعوامل الانتاج التقليدية والتي تتمثل في: الأرض، رأس المال، قوة العمل. وأصبحت التنظيمات الحديثة مع مطلع الألفية الثالثة بيئة معرفية ومتصفة بالمرونة على مستوى كافة العمليات التنظيمية (إنتاجية، تسويقية، اتصالات، وصنع القرارات الإدارية، وإعادة الهيكلة، والعمالة وسياسات العمل) . ويتضمن محتوى الرؤية والرسالة تحقيق ثقافة المرونة والحدثة والتعلم .

سابعاً: ثقافة العمل المرن داخل الشركات العالمية: نماذج تطبيقية ناجحة
إن ثقافة العمل الجديدة تؤدي إلى رضا العاملين، وزيادة الانتاجية وحدوث التكامل الداخلي، والإتساق في قيمهم ومعاييرهم وثقافة صاحب العمل / القيادة التنظيمية. وهذا النوع من ثقافة العمل تحقق التوازن بين ذهنية العامل **Mentality**

of employees ، واندماجيتها مع أخلاقيات التنظيم التي تتبناها القيادة التنظيمية وتنهض على قيم جوهرية أخلاقية

أيضاً لنجاح ثقافة العمل الجديدة، ضرورة تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والاحتياجات الحياتية للعاملين. فزيادة الانتاجية وانتماء العاملين وتكيفهم بقوة مع ثقافة التغيير يتطلب من الإدارة تلبية حاجاتهم الشخصية أثناء ساعات العمل وخارج التنظيم. وتحقيق التوازن بينهما يعتبر دالة قوية على نجاح ثقافة العمل المرن ونجاح التنظيم ذاته في تحقيق التوازن بين التكيف مع بيئته الخارجية والتكامل الداخلي .

وقد قطعت شركة **IBM** العالمية شوطاً كبيراً في إعادة تشكيل قوة العمل وبالمرونة الكافية التي تمكن الشركة من تحديد كيف وأين ومتي تعمل هذه القوة. ونقدم الشركة عبر شبكة **Computer Information Technology (CIT)** المركبة والمتابعة لها نشر ستة بدائل لثقافة المرونة تتضمن المواءمة بين التنوع الثقافي لبيئات العمل والبيئة الخارجية لإختيار البديل المناسب. كما تتضمن البدائل آليات التمكين والتدريب للعاملين وفق معايير وقيم ثقافة العمل المرن. وتقوم أيضاً شركة البيبسي كولا العالمية بتبنى برامج مختصة بالعمل المرن ومتعدد الصو (العمل من المنزل ، العمل عن بعد باستخدام **(CIT)**)، العمل لساعات قليلة من وقت الدوام الكامل للعمل^(٣٢)

ونعرض فيما يلي بشئ من التفصيل لنموذجين فقط من تجارب الشركات الناجحة في تطبيق ثقافة العمل المرن وتحقيق احتياجات العاملين في الوقت اته.

النموذج الأول: إعادة الهيكلة في البنية التنظيمية وتبنى الشكل الإسباكتي " **Spaghetti form of organizational structure** في إحدى

الشركات الكبرى والرائدة عالمياً في مجال تصنيع المساعدات السمعية (سماعات الأذن) في دولة الدنمارك (شركة **Oticon**). أما النموذج الثاني فطبق ثقافة العمل الرحيمة (تجربة طومسون - كصاحب عمل - في القيادة وإكساب العمل ثقافة الرحيمة

Passionate Work Culture فى إحدى الشركات العاملة فى مجال صناعة

ونشر الصحف ونقلها فى مدينة توريننتو

النموذج الأول: تجربة ثقافة العمل المرن وإعادة الهيكلة فى البنية التنظيمية

لشركة "أوتيكون Oticon" لصناعة الأجهزة المساعدة للسمع^(٣٣):

وهذه التجربة يحتذى بها فى كيفية التوظيف الإدارى الأمثل للتقنية الراقية كقوة مساعدة و فاعلة فى إعادة الهيكلة وثقافة العمل المرن. و تهتم هذه الورقة بعرض هذه التجربة للأسباب الآتية :

١. تزايد الضغوط الخارجية متمثلة فى حدة المنافسة من جانب الشركات الأمريكية، خاصة العاملة فى مجال تصنيع المساعدات السمعية **Hearing Aids** بشكل أكثر تطوراً فى الجودة وصغر حجم سماعة الأذن عما تنتجه شركة "أوتيكون" والمصنفة من أكبر خمس شركات فى العالم تعمل فى تصنيع المساعدات السمعية، ومن ثم تراجع حجم مبيعاتها السنوية والتي كانت تقدر بـ ٤٨٠ كرونه دانماركية من بيع منتجاتها داخل ١٠٠ دولة، وتصدير ما يوازى ٩٠ ٪ من المساعدات السمعية خارج حدود الدانمارك. وفى عام ١٩٨٦ إنخفضت نسبة مبيعات أوتيكون فى السوق العالمى. وبالتالي أصبحت الشركة منذ هذا التاريخ تعاني من أول تراجع فى عائداتها المالية، لذ كان ضرورياً تبنى الشركة لرؤية **Vision** ورسالة **Mission** جديدتين.

٢. الإعتماد بشكل أساسى على التقنية المتقدمة كقوة مساعدة **As a helper power** فى عمليات الإنتاج وفى عمليات الاتصال الرقمى بكافة آلياتها. وفى إعادة الهيكلة وتعزيز المهارات البشرية وتشكيل الوظائف لتلائم مهارات العاملين وليس العكس كما هو سائد فى الفكر البيروقراطى التقليدى. والتحول الفيزيقي فى بيئة العمل ، والتداخل الفعال بين الوظائف بما يسمح بمرونة الحركة والتنقل للأفراد بين فرق العمل و تنظيم العمل فى شكل مشروعات موقوتة بفترة زمنية **Organization of work in form of projects**.

٣. إتصاف التغيير التنظيمي الحادث بالراديكالية على كافة المستويات التنظيمية والعمليات والموقع الفيزيقي للعمل. وتم إنجاز هذا التغيير بنجاح وجودة عالية خلال فترة زمنية قصيرة - لمدة عام فقط - بدأت من يناير ١٩٩١ حتى يناير عام ١٩٩٢. ورغم عدم صدور تقرير رسمي للتحويل التنظيمي الذي حدث في شركة " أوتيكون " إلا أن هناك مجموعة من المؤشرات الأساسية التي تضمنتها التقارير الدورية الصادرة بهذا الخصوص تشير إلى تبنى إدارة الشركة لفلسفة جديدة وتطبيق إستراتيجيات تتعلق بتنظيم العمل وسياساته والمرونة في بيئة العمل، وثقافته وذلك من خلال تعميم استخدام تقنية المعلومات الرقمية وحسن إدارتها، وكانت الأسباب الرئيسية وراء نجاح التغيير التنظيمي أن يتخذ هذا التغيير أربعة مسارات متزامنة ومتوازنة سواء على مستوى جميع مستويات التنظيم بتعميم المعرفة والتعلم. أو على مستوى التسويق والعلاقات مع العملاء وإعطائهم أولوية الاهتمام في نظر الشكاوى والذوق وتعظيم الطلب على المنتج . وما يهمنا من هذه التغييرات ما يرتبط بهدف هذه الورقة واهتمامها بالعمل المرن وثقافته والمرونة في بيئة العمل. من ثم نوضح فيما يأتي مجالات التغيير:

١- إلغاء جميع المكاتب الوظيفية بشكلها الفيزيقي محدد المساحة لجميع العاملين بما فيهم المدراء. وأن يتحول الشكل الفيزيقي لبيئة العمل إلى قاعة تضم جميع العاملين . مع توزيع ديموجرافي لمواقع أو مراكز عمل لهؤلاء دون وجود أى حوائط فاصلة . وهذا من شأنه يحقق حرية كاملة للعاملين والاتصالات المباشرة بينهم بشكل دائم مما يتيح إمكانية مشاركة أى شخص مشغول بالتنقل من فريق عمل إلى آخر مع أداء عدة مهام وظيفية متنوع وفق ما يتطلبه كل مشروع من خبرات ومهارات. وهذا بدوره يحقق مستوى عالى من الرضا عن العمل لديهم. كما روعى أن يشتمل كل موقع عمل على حاسب آلي وكل ما يلزم من معلومات خاصة بالإنتاج والتسويق ومشكلات العملاء من خلال شبكة معلومات متاحة على حاسب كل موقع وظيفي مما يحقق قدرًا عالياً من الثقة والشفافية تتسم بهما بيئة العمل. كما يتم استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في نقل الأفكار

والمشكلات عبر شبكة الإنترنت ومن ثم إلغاء استخدام الأوراق فى نقل الرسائل وكافة أنواع المكاتبات داخل البيئة التنظيمية. كما يتيح التوزيع الجغرافى المفتوح لمواقع العمل حرية التنقل وتجمع المشتركين فى مشروع ما فى موقع واحد يجمعهم .

٢- لكل عامل أو مشتغل حرية الموافقة أو الاعتذار عن المشاركة فى أى مشروع يعرض عليه عبر شبكة المعلومات الخاصة بالشركة. وتكون الإجابة من خلال توقيع هذا المشتغل إلكترونياً. وفى حالة التوقيع بالموافقة وفى غضون ساعات قليلة يجتمع فريق العمل بالمشروع ويقومون بنقل مكاتبتهم المتحركة من مواقع عملهم ليكونوا جنباً إلى جنب لبدأ المشروع .

٣- يكفل تنظيم العمل المعتمد على المشروعات حرية تركه أو الاعتذار عنه من جانب أى مشترك فى هذا المشروع قد يتاح أمامه فرصة عمل أفضل فى شركة أخرى . ومن ثم فالعمل فى المشروعات تتعدد فوائده سواء بالنسبة للعاملين والمدراء على حد سواء وعلى مستوى الشركة وتكلفة العمل والانتاج. فالعمل بالمشروعات يتطلب عمالة مؤقتة ذات مهارات وخبرات متنوعة. وهذا من شأنه يقلل من تكلفة العمالة الدائمة ومطالبها الخاصة بالتأمين الصحى والمعاشات. كما يتيح فرصة كبيرة أمام المشتغلين لتلبية مطالبهم الحياتية مع إمكانية العمل خارج الشركة سواء كان عملاً خاصاً أو من خلال فرص عمل باستخدام شبكة الاتصالات الرقمية مع مكاتب خبرة أو مؤسسات أخرى .

٤- أن العمل كفريق عمل فى مشروع بعينه لا يخضع فى علاقاته للنمط التقليدى للعلاقة الرسمية بين الرئيس والمرؤوس. بل داخل المشروع يتساوى الجميع فى تبادل الرأى والمشورة مع توفير الاحترام المتبادل بينهم وبين المشرف المسئول من بينهم على المشروع .

النموذج الثانى: تجربة طومسون - كصاحب عمل - فى القيادة وإكساب

العمل ثقافة الرحمة **Passionate Work Culture** فى إحدى الشركات العاملة

فى مجال صناعة ونشر الصحف ونقلها فى مدينة تورينٲو^(٣٤)

من اللافت للنظر ويستحق أن نتوقف عنده بالتأمل والدراسة نوعية أسلوب القيادة في العمل الذي تبناه وطبقه طومسون **Thomson** داخل شركاته التي تعمل في مجالات صناعة الصحف والنشر والنقل، والبتروك في تورينتو. فعندما طبق ثقافة الرحمة في إدارة شركاته التي آلت إليه ملكيتها بالميراث قفزت الإستثمارات بشكل كبير لهذه الإمبراطورية الاقتصادية الكبيرة من رأس مال بلغ ٥٠٠ مليون دولار في عام ١٩٧٦ وقت أن آلت إليه بالميراث ليصل في عام ٢٠٠٦ إلى ٢٥ بليون دولار. واستمرت هذه الطفرة الهائلة في الإستثمارات حتى بعد وفاته.

يرى جيفرى بيتى **Geoffrey Beattie** - وكان أحد المقربين من طومسون- أنه ما كان رجلاً اقتصادياً نابغاً ، بل إن سر نجاحه في إدارة إمبراطوريتة كان يكمن في كونه المستثمر الوحيد الذي نجح في أن يحيط نفسه بمجموعة عمل متميزة خلّقا قبل أن يكونوا ذوى خبرة سابقة وتمتيزه في العمل. ونجح طومسون نجاحاً عظيماً في أن يكسب من يدينون بالولاء له وحده. ومن جانبه كان لديه ثقة كاملة في ولائهم الكامل له. وكانت رؤية طومسون واضحة ومحددة تتمثل في بناء ثقافة مؤسسية ناجحة يجب أن تقوم على قيم وأخلاقيات تنفق مع أخلاقياته هو. ثم عمله بمودة وشفافية وجدارة مع كافة القيادات التنظيمية لشركاته مع منحهم ثقته ودعمه الكامل. وعلى هذه الأسس البسيطة نمت الإمبراطورية الاقتصادية لطومسون الذي استطاع أن يطور ثقافة عمل من خلال قيمه هو المتصفة بالرحمة والمودة. وبقي هذا النوع من الثقافة سارياً داخل جميع شركاته حتى بعد مماته. وفيما يأتي ثمانى قواعد **Rules** لخلق الظروف الصالحة لثقافة الرحمة والتي تزيد من نجاح المشروعات الاقتصادية لرجال الأعمال:

(١) تعيين الفرد (العامل / الموظف / المدير) الذي تراه متفقاً مع قيمك وأخلاقياتك. ويعتبر هذا المطلب ضرورياً ويسبق في الأهمية ما تتضمنه السيرة المهنية للمتقدم للعمل، ويحقق هذا المطلب من خلال المقابلات الشخصية، وتوجيه أسئلة تكشف مكنون أخلاقيات وقيم والمصالح الذاتية وطموحات المتقدم للوظيفة؛ وهل

تتمائل ونظائرها لدى طومسون؛ ومن نماذج الأسئلة التي وجهها طومسون خلال المقابلة : ما الذى تحبه خلال السيرة المهنية لك ؟ ما الذى يثير ملكاتك الفكرية ويعظم طموحاتك؟ ما المناهج الدراسية التى كنت لا تفضلها في مدرستك؟ هذا النوع من الأسئلة كان يخلق لدى طومسون إحساسًا بالصدق فيما يقوله المتقدم وإن كان هناك تماثل مع قيمه ومصالحه أم لا .

٢- عملية اختيار العمالة المناسبة: كان طومسون يقابلهم ويجلس إليهم بشكل دورى ومتكرر ويدير الحوار من خلال علاقات حميمة حول ما يتم تنفيذه بشكل جيد أو غير جيد من عمليات ونتاج. ويكون الهدف من وراء هذه اللقاءات تحليل الفاقد وأسبابه وكيفية تقليصه فى حرية وإحساس بالأمان والثقة. وكان الإصغاء الجيد خلال اللقاءات المتكررة بين الطرفين خاصية أساسية تنهض على احترام رأى الآخر، والتوصل إلى رؤى وحلول ناجزة لمشكلات العمل سواء على مستوى الانتاج وجودته أو على مستوى الاتصالات مع العملاء ومتغيرات السوق .

والأمر اللافت في تبنى طومسون لخاصية الإصغاء الجيد في المحادثات والاتصالات أشارت إليه حديثًا نظريات إثراء الاتصالات **Theories of Rich Communications** ، ومناقشتها لميزة حسن الإصغاء خلال المناقشة وبما يسمى " فن الاتصالات **Art of Communications**

٣ - تجنب الوشائيات من جانب الأفراد أو العاملين الذين ساء اختيارهم قبلاً. وحيال هؤلاء المطلوب محاولة غرس ثقافة المحبة أو الرحمة لديهم من خلال النقد البناء. وإذا فشل هذا الأسلوب يجب الإسراع بالتخلص منهم.

٤ - العمل الشاق مع تبنى أخلاقيات راقية للعمل كالتضحية والحب والالتزام. فلكى تحصل على رأس مال بشرى متصف بالرحمة فمن الضرورى توفر أخلاقيات عمل سامية. إذ لم تعد الكثير من الصناعات - على المستوى الكونى - تلتزم بالعمل أربعين ساعة أسبوعياً بل تزيد كثيراً. ولن تتحقق انتاجية عالية وجيدة، ما لم تكن مصحوبة بالتضحية والالتزام والحب من جانب العاملين في مقابل حصولهم على تقدير معنوى

وعائد مادي مجزى. وهذا يشير إلى تبني الشركات العالمية لسياسة التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين.

- ٥ - أن تتوفر قيمة الطموح لدى العاملين بالتنظيم وهذه القيمة تتطلب انتهاز ثقافة تدعم الاعتقاد القوى بها. ويتحقق هذا داخل البيئة التنظيمية المتصرفة بالمعرفة والتعلم .
- ٦ - التشجيع على تبني خاصية التباين في الخلفية الاجتماعية والخبرة والمصالح للعاملين بما يضمن تفاعلهم الاجتماعي الجيد في مواقع العمل. ومن ثم إثارة الهمم وتوليد طاقات مهمة جدًا لنجاح أى مشروع.
- ٧ - خلق مجالات تدعم ثقافات وأخلاقيات العمل المتميزة.
- ٨ - الأخذ بالرؤية بعيدة المدى في التفكير.

استخلاصات:

حاولنا في هذه الورقة أن نصف مسارات التحول التي تلحق بالمعنى التقليدي للعمل وما يرتبط به من ثقافة باتت تتداخل معها ثقافات فرعية كثقافة المرونة والثقافة الرقمية مما يكسب ثقافة العمل المرن خصائص تتلاءم وطبيعة العولمة والسوق الكوني. وما كان لنا عندما نهتم بثقافة العمل أن نغفل العلاقة الجدلية بينها وبين الثقافة التنظيمية - التي كات ولا تزال مجال اهتمام الكثير من علماء العلوم الاجتماعية- وفي مقدمتهم ادجارشاين.

أيضاً فإن التطور المتلاحق للتغير الديموجرافي لقوة العمل الكونية، وزيادة التفاعل بين أناس من ثقافات مختلفة في أداء نشاطات العمل باستخدام تقنية الاتصالات والمعلومات الرقمية يتطلب ضرورة تبني ثقافة مرنة للعمل داخل بيئة التي تتصف بالتباين الثقافي والدينامية في آن واحد. بمعنى أن اكتساب السوق الكوني لثقافة المرونة **flexibility Culture** تنعكس تجلياته على معنى العمل وثقافته وعلى الثقافة التنظيمية، لذا كان من الضروري الاهتمام بإعادة الهيكلة لبنية التنظيمات الحديثة، وتطور

بيئة العمل فيها لتتصف بالمرونة، والفاعلية لتتواكب مع المستجدات فى سوق العمل الكونى، لاسيما داخل الشركات متعددة الجنسية.

تضمنت الورقة أيضاً الأساليب المبتكرة التى تنتهجها هذه الشركات، لضمان زيادة إنتاجية العاملين، واندماجيتهم وتحقيق مستويات أفضل من التوافق بين قيم العاملين وقيم التنظيم الرسمى. مع توفير الوقت والتكلفة من خلال تنوع أشكال العمل (العمل عن بعد، العمل لبعض الوقت، العمل المؤقت)، واكتساب بيئة العمل للمرونة والفاعلية بما يحقق توازناً بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية والحياتية للعاملين والذى تنعكس آثاره الإيجابية فى زيادة إنتاجية العاملين وتقليص فرص الصراع التنظيمى ودوران العمل. كما تتبنى تنظيمات القرن الحادى والعشرين قيماً تنظيمية، كالصدق والشفافية والمواطنة التنظيمية والعمل على غرسها لدى العاملين على جميع المستويات التنظيمية من خلال عملية التنشئة التنظيمية وتحول بيئة العمل إلى بيئة معرفة وتعلم مستمر. وهذا من شأنه يزيد من الإنتاجية وتحسين مستوى المنافسة الاقتصادية فى السوق الكونى.

وعلى مستوى التنظيمات الحديثة - موضع اهتمامنا - تبرز ضرورة التقييم الدورى لمحتوى التعليم وتغيير ثقافة التنظيم (بمكوناته الثلاثة الأساسية) التى أشار إليها أدمار شاين بما يكفل تطوير استراتيجية التنظيم التى تتصف بمرونة عالية تمكنه من حساب وتقدير مسبق للتأثير المتوقعة لديناميات العلاقات، والتحالفات الاقتصادية، والاتصالات البينية بين التنظيم وغيره من التنظيمات الأخرى، ومن ثم صارت الحاجة الملحة للقيادة الإبداعية **Creative Leadership** ودورها فى : إدارة المعرفة ، وإحداث إعادة هيكلة للبنية التنظيمية، وتبنى ثقافة عمل مرنة، وتحول بيئة العمل إلى بيئة عمل مرنة.

سوسيولوجيا ، نرى أن ما تتضمنته هذه الورقة يمثل خطوة على طريق الدعوة لدراسات ومسوح اجتماعية حول ما آثارته من قضايا تتعلق بالأنماط الحديثة للعمل وبيئته وثقافة العمل المرن والتداعيات الاجتماعية المصاحبة سواء على مستوى التنظيمات الرسمية أو الأسرة أو سوق العمل فى الألفية الثالثة .

المراجع والهوامش

1- Jerad D.(2009), Craig Defining a 21st Century Education",The Center for Public Education, P.48

٢- يشير التعهيد **outsourcing** - في هذا السياق- إلى تعهد شركة بتقديم خدمة إلى شركة كبرى بمقابل مادي يتفق عليه الشركتان، كما هو الحال في مجال تكنولوجيا المعلومات حيث يتم تصدير خبرات الأفراد في مجال البرمجة من دول غنية بالخبرات كالهند إلى دول غنية بالمال كدول أوروبا وأمريكا لتقليل التكلفة. لمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع انظر: - ياسمين علاء الدين (٢٠١٤)، أساليب القيادة في ضوء التحولات الاجتماعية داخل التنظيمات الحديثة، رسالة دكتوراة غير منشورة، إشراف اعتماد محمد علام، كلية البنات - جامعة عين شمس، ص ٢٤ .

٣- جون سكوت وجوردون مارشال (٢٠١١)، موسوعة علم الاجتماع، المجلد الثاني، الطبعة الثانية، ترجمة: محمد الجوهري وآخرون، القاهرة، المركز القومي للترجمة، ص. ٤٦٥ .

4-difference between Job and Work, <http://www.differencebetween.net/language/-difference-between-job-and-work>.

5- Definition of Flexible working, Business Analytics for Executives <http://lexicon.ft.com/Term=flexible-working> 3/4/2015 9 am, p.1.

6- Ibid.

7- Jerad, D. Op. Cit.9.

٨- جون سكوت وجوردون مارشال (٢٠١١)، موسوعة علم الاجتماع، المجلد الأول، الطبعة الثانية ترجمة: أحمد زايد وآخرون، القاهرة، المركز القومي للترجمة، ص. ٥٣٨.

9- Donais,B.,(2006), "Every Workplace Has a Culture", <http://www.mediate.com/orticies/donaiesB3.cfm> p.1 (Jan. 13/2015, 8.00 pm).

أنظر: أيضاً، جون سكوت وجوردون مارشال (٢٠١١)، موسوعة علم الاجتماع، المجلد الأول ترجمة: أحمد زايد وآخرون، مرجع سابق، ص. ٥٤٠.

10- Noble, Karan (2007) "Building a Culture of Flexibility: Strategies for Successes, works pan, [www. World at work, org](http://www.Worldatwork.org) .p.67.

١١- جون سكوت وجوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، المجلد الثاني، ترجمة: محمد الجوهرى وآخرون، مرجع سابق، ص. ٤٧١.

١٢- دينا مفيد على حسن (٢٠٠٩)، ثقافة العولمة وأخلاقيات العمل لدى العاملين بصناعة الدواء فى مصر - دراسة سوسولوجية ، رسالة دكتوراة غير منشورة، إشراف اعتماد محمد علام، كلية البنات، جامعة عين شمس.

١٣- جون سكوت وجوردون مارشال، المجلد الأول، مرجع سابق، ص. ٥٤٠.

14- Sayed Abdol Rasoul Hosseini (2014), "Components of Organizational Culture Based on Denison Model, Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 3, No. 12a August, P.31.

لمزيد من التفاصيل حول تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها، أنظر: خضير كاظم الفريجات، موسى سلامة اللوزي وإنعام الشهابي (٢٠٠٩)، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، الأردن، عمان، إثراء، للنشر والتوزيع، ص.ص. ٢٦٤-٢٦٥. أنظر أيضاً:
 اعتماد محمد علام (٢٠٠٧) " نحو مدخل ثقافي لدراسة قيم العمل " فى :
 اعتماد محمد علام وآخرون: قيم العمل الجديدة في المجتمع المصرى،
 القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ص ص ٩٥-٩٨.

15- Schein, Edger, **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jessey-Buss publishers, 2004, P. 1

16- Tengblad, St., "Is There a new Managerial Work? a Comparison with Henry Mintzberg,s ,Classic Study 30 Years Later", **Journal of Management Studies**, 43:November 2006 p. 1441.

17-Schein, Edgar, **Organizational culture and Leadership**,<http://thehypertextual.com/2013/01/17/edgar-schein-organizational-culture-andleadership/pp.2-3> 1600 pm1/1/2015.

18- Ibid. p.4.

19-ibid.p.3

20- ibid. p.2

21- Einegold,D. and Notabartolo S. Alexis, "21.st Century Competencies and Their Impact: An Interdisciplinary Literature Review, 21stcentury_ Competencies Impact pdf p. 5.

22- Ibid. p. 6.

23- Noble, op. cit. p.2.

24- **Creating a culture of Flexibility: What it is, Why it Matters, How to Make it Work, Executive**

- Briefing Series, Boston College <http://www.bc.edu/cwf>, p.2.
- 25- Ibid. p.3
- 26- Tengblod, op.cit.1437.
- 27- Executive Briefing Series, Boston College Center for Work and Family, <http://www.bc.edu/cwf/> Jan., 22/2015, p.1.
- ٢٨- Driving Cultural Change to Achieve Work-Life Balance. http://www.communitybusiness.org/images/cb/publications/2061/WLB_Guide_2011.pdf pp.8-10
- 29- Rothschild-Whitt, Joyce,(2003) "The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models" Michael J. Handel (Ed.), The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary, and Critical Readings, London, Sage Publications, pp.462-464.
- 30- Mohrman, A. Susan and Mohrman, Allan (1994), "Large-Scale Organizational Change As Learning: Creating Team-Based Organizations, An International Research Conference, The University of New South Wales, pp. 5-12.
- أنظر أيضاً: اعتماد محمد علام واجلال اسماعيل حلمي (٢٠١٣) علم اجتماع التنظيم: مداخل نظرية ودراسات ميدانية ، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية ص.٣١٦ - ٢١٧
- 31-Creating a culture of Flexibility: What it is, Why it Matters, How to Make it Work, Op.. Cit.,p.2
- 32- Driving Cultural Change to Achieve Work- Life Balance, op. cit. pp.21-22.
- 33-Andersen, Neils Bjorn and Jon A. Turner "Creating the 21st Century Organization: The Metamorphosis of Oticon" Working Paper Series ,

Center for Digital Economy Research, Stern Is-95-13, pp2-13.

34-Alafs,P."8 Rules for Creating a Passionate Work Culture" www.fastcompany.com/1837853/-rules-creating-passionate-work-culture.