

الجودة الشاملة والتغيير الثقافي بالمؤسسة (الأبعاد والتجليات)

أرشيدة مذكور الجامعة الطارف

✓ مقدمة:

نعيش اليوم عصر عولمة تنافسية وحراك بشري ومادي وتكنولوجيا مفتوحة للإتصال والتواصل، تسعى كل مؤسسة إلى التفوق على غيرها بنوع من التميز في جودة منتوجاتها وخدماتها، بالإضافة إلى التزعة الطبيعية للإرتقاء والترقي والسعي نحو تطوير الجودة في كل المجالات، وبالتالي يمكن أن نطلق على هذا العصر بعصر ثقافة الجودة. فالجودة بمفهومها المعاصر ولدت في أحضان سوق العمل والأعمال، حيث السعي نحو الإرتقاء بمستوى الإنتاج والخدمة.

كما يشير "Holt" أن الجودة هي إستراتيجية إدارة إنتاج - إن أي سلعة أو خدمة تتصف بالجودة لا بد أن تبرز نوعا من الإمتياز والتميز الذي يجعلها مرغوبة ومفيدة. يعني ذلك أنها تتمتع بسوق رائج وقابل للإستدامة، كما أنها تقدم معاونة ما لصالح من يحصل عليها. وأيضا يرى "ديمنج" أن الجودة تتطلب التفاعل التبادلي بين الغاية والوسيلة حيث الفعل يصبح عضويا ومركبا وليس خطيا وخطواتيا.¹

إذن تهدف هذه الورقة لمعالجة ظاهرة الجودة الشاملة والتغيير الثقافي بالمؤسسة من خلال دراسة أبعادها وتجلياتها نظريا. بمحاولة تقديم مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة والتغيير الثقافي، كونها تلعب بعناصرها ومكوناتها دورا هاما في أداء المؤسسات وذلك في التأثير في طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس في سلوك العاملين فيها، ويظهر بالتالي مدى إستعداد العاملين لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة وإمتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمؤسسة.

وبالتالي يمكن طرح التساؤل الآتي: ما هي أهم الأبعاد والتجليات لظاهرة الجودة الشاملة والتغيير الثقافي بالمؤسسة؟

أولا- الجودة الشاملة بين التصورات المفاهيمية والمدونات النظرية السوسيولوجية:

1- قراءة مفاهيمية وأدبية للجودة الشاملة:

إن مفهوم الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين، والتي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الإستجابة لمتطلبات العميل وموازة مع إهتمام المؤسسات بالجودة سارعت لتطبيق نظام الجودة الشاملة إقتناعا منها على أنه أحد مفاتيح النجاح في الأسواق الداخلية والخارجية والسبيل لزيادة الأرباح والتحكم في التكاليف وزيادة القدرة التنافسية وتحسين آدائها خاصة أداء عنصرها البشري.

والجودة الشاملة هي مفهوم فلسفي يقوم على تطبيق مجموعة من المبادئ والتوجيهات بهدف تحسين جودة الخدمة والمنتج على حد سواء، وعليه يجب تطبيق هذه المبادئ بشكل كامل ومستمر، وعلى المدى الطويل من أجل الوصول إلى الفاعلية المرجوة وراء تطبيق هذه المبادئ.²

1-1- ماهية الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها:

لقد إختلف الكثير من الباحثين والمفكرين حول وضع تعريف محدد للجودة الشاملة كونه من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة تبنيها لتحقيق أفضل أداء، وعلى الرغم من تعددها إلا أنه يمكن إختيار بعضها بهدف إبراز الجوانب الأساسية والتي سنتطرق لها كما يلي:

- ✓ يرجع مفهوم كلمة الجودة إلى الكلمة اللاتينية "Quality" التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقدما كانت تعني الدقة والإتقان.³
- ✓ أما قاموس Petit Larousse يعرف الجودة على أنها: طبيعة الشيء الذي يكون أكثر أو أقل تميزاً. بمعنى جيد أو سيء⁴، وأيضاً فقد عرفها جوران "هي الملائمة للإستخدام"⁵، ويقصد بذلك أن يكون مستخدم السلعة أو الخدمة قادراً على الإعتماد عليها في إنجاز ما يريد منها.
- إن الملاحظ يجد أن هناك إختلافات في تعريف الجودة الشاملة، ويظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة من التعريفات الأخرى التالية:
- ✓ تعرف على أنها "مقياس مدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم، المعلنة والضمنية، فالجودة لا تعني بالضرورة التميز، وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات أو ترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم".
- ✓ وقد عرفها "Christian Meria" على أنها "قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة".
- ✓ وكذلك عرفها "Ph.Corsby" "أن الجودة هي المطابقة للمواصفات ويقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم".
- ✓ وبالنسبة للجمعية الأمريكية لضبط الجودة "ASQC" والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة "EOQC" فعرفنا الجودة الشاملة على أنها: "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة".
- ✓ فيما عرفتها المنظمة العالمية للتقييس ISO وفقاً لسلسلة المواصفات الإيزو 9000، 2000 بأنها: "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً".
- وبالتالي يمكن النظر إلى الجودة الشاملة من خلال ثلاثة زوايا: ترتبط الأولى بجودة التصميم وترتبط الثانية بجودة الإنتاج، أما الثالثة فترتبط بجودة الأداء والتي تظهر للمستهلك عند الإستعمال الفعلي للمنتج. وفي العادة ينظر رجال التسويق إلى الجودة من خلال وجهة نظر المستهلك ورضاه عن المنتج، في حين ينظر رجال الإنتاج إلى الجودة من جانب تصنيعي، من خلال مدى مطابقة السلع أو الخدمات للمواصفات أو المعايير الموضوعية.⁶
- إذن يتضمن مفهوم الجودة الشاملة العناصر التالية:
- الجودة: وهي الوفاء بمتطلبات المستهلك وتجاوزها.
- الشاملة: وتتجسد في البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل إبتداءاً بالتعرف على إحتياجات ورغبات المستهلك وإنتهاءً بتقييم ما إذا كان المستهلك راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.
- ومن خلال التعاريف السابقة التي أعطيت لمفهوم الجودة الشاملة يبدو أن كل منها يتناول سمة معينة أو خاصية معينة لها، وفيما يلي إستعراض لأهمها:
- ✓ عرف كل من "Noori and Rudford" الجودة الشاملة على أنها "فلسفة تركز على أربعة مبادئ هي: التركيز المكثف على إرضاء المستهلك، وضع مقاييس دقيقة الأنشطة، تحسينات مستمرة على المنتجات والعمليات، قوة تأثير وسيطرة على الأفراد".
- ✓ كما عرفها "Robert Benhard" على أنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود المديرين والعمال بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، ذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحل الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت".

✓ وفي تعريف "Bahart Wakhlu" يرى بأن الجودة الشاملة هي "التفوق في الأداء، لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والعمال مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة، من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت".

✓ كما تعرف الجودة الشاملة على أنها مجموعة مبادئ إرشادية تعتمد على العلم والمعرفة بشكل أوسع وأعمق، وتعتبر بمثابة نظام إداري منفصل يشكل دعائم التحسين والتطوير المستمر للمؤسسة سواء في الإنتاج أو في جودة الخدمة المقدمة أو في إرضاء العميل أو الأداء في العمل والتشغيل.

✓ وحسب معهد الجودة الفدرالي فإن الجودة الشاملة منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات العميل وتوقعاته من خلال إستخدام الأساليب الكمية بهدف تحقيق التحسين المستمر في عمليات المؤسسة وخدماتها.

✓ وتعني كلمة الجودة الشاملة "التطوير والحفاظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات الزبون وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على إحتياجات الزبون وإنهاء بمعرفة مدى رضا الزبون عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له".

✓ وهناك من أدرج الجودة الشاملة ضمن سياسات المؤسسة، بإعتبارها سياسة تصنعها المؤسسة وهذا بتحديد دائم لكل أعضائها من أجل تحسين كل من جودة المنتجات والخدمات المقدمة، جودة العمل، مردودية المؤسسة وإشباع وتلبية رغبات الزبائن.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول بأن الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات الزبائن في سبيل الوصول إلى إرضائهم وإشباعهم. وعليه نستنتج أن نظام الجودة الشاملة يركز على محاور ومكونات أساسية هي:

– محور يركز على الجودة بإعتبار المؤسسات التي تنتج منتوجات ذات جودة سوف تحقق أحسن النتائج وهو عامل مهم لبقاء المؤسسة أكبر مدة ممكنة.

– محور يركز على العامل الإنساني: من حيث التدريب والإبداع وبناء فرق العمل والإتصالات والتغيير والتطوير والإلتزام وضمن فاعلية الإتصالات.

– إعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط وإدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية منافسة.

– الجودة الشاملة هي مهمة ومسؤولية الإدارة العليا في أسلوب تطوير مستمر.⁷

وخلاصة القول، إن الجودة تشمل على مجموعة من الخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة المقدمة إلى جانب الخصائص الخاصة بالعملية الإنتاجية والتسويقية، والعمليات والأفراد، والتي لها القدرة على تلبية حاجات وتوقعات العملاء. كما أن الإختلاف في المعايير التي يأخذها مصطلح الجودة تختلف بإختلاف الجهة المستخدمة من أفراد ومؤسسات، لذلك فقد قام الباحث Garvin David بجمع كل المفاهيم المتعلقة بالجودة، وحددها بخمسة مداخل أساسية قدمها في كتابه 1988 Managing Quality وتمثل في:

1- مدخل التفوق: ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج. 2- مدخل المنتج: الجودة هي قياس لإشباع العميل. 3- مدخل المستخدم: فالجودة هنا هي الملائمة بين خصائص المنتج أو الخدمة وتوقعات العميل. 4- مدخل

التصنيع: تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة وهذا يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان. 5- مدخل القيمة: يهدف هذا المدخل إلى تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك العميل لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج ومدى ملائمتها لحاجته مع سعر شراءه ومتى تحقق ذلك للعميل فإن المنتج يصبح بنظره ذا قيمة عالية، فالجودة يعبر عنها بدرجة التمايز بالسعر المقبول وتحقق السيطرة على متغيراتها بالتكلفة المقبولة.

ومن خلال تناولنا للمداخل الخمسة أعلاه نستنتج بأن مفهوم الجودة الذي قدمه "Garvin" يتميز بالتوسع والتعقيد.⁸ ويمكن تلخيص نظم الجودة الشاملة والمفاهيم المرتبطة بها في الجدول التالي:

جدول رقم (01)- نظم إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم المرتبطة بها:

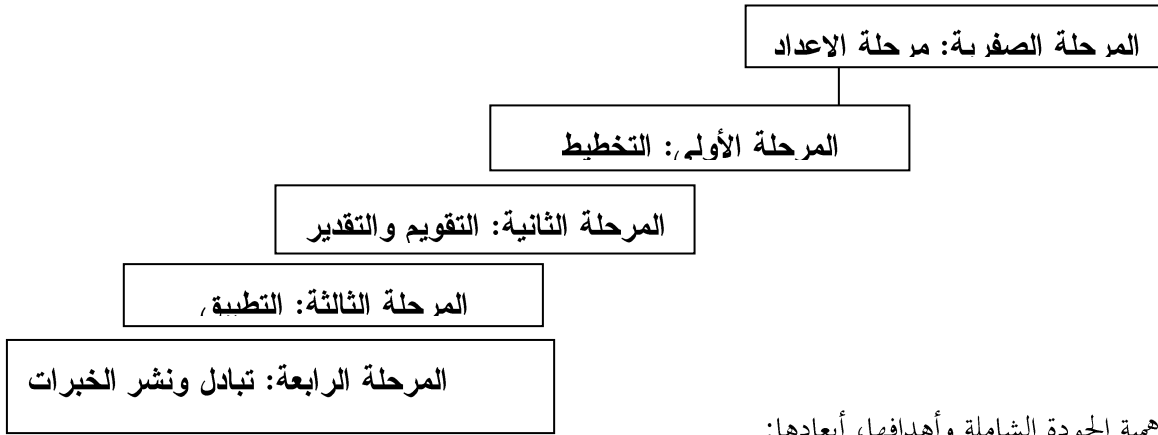
نظم الجودة الشاملة وأدواتها وتقنياتها	المفاهيم والمبادئ المرتبطة بالجودة الشاملة
عملية الرقابة الإحصائية	مشاركة العاملين
سلسلة الإيزو 9000	التحسين المستمر
تحليل باريتو	التدريب
مخطط المصفوفة	فرق العمل
المضلع التكراري	دعم الإدارة العليا وولائها
مخطط شجرة القرار	النمط الديمقراطي في الإدارة
تحليل المسار الحرج	رضا المستهلك
مخطط عظم السمكة	التغير الثقافي
	التمكين

المصدر: يوسف مسعداوي، المرجع السابق، ص 352.

ومن أهم مؤسسي الجودة الخبير الأمريكي في مجال الإحصاء والذي عرف بأب الجودة "إدوارد ديمينغ"، حيث قام باستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة. كما وضع 14 مبدأ لتحسين الجودة تتمثل في: إيجاد نوع من التناسق وعدم التعارض بين الأهداف، أن تتم قيادة المؤسسة نحو التغيير، التخلص من الاعتماد على الفحص والتفتيش الشامل، إيجاد علاقات طويلة الأجل مع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، تقوم على الأداء بدلا من تحقيق أعمال وصفقات تقوم على أساس السعر، حسن بشكل دائم المنتج ومستوى الجودة والخدمات التي تقوم بتقديمها، إبدأ التدريب فوراً، ركز على دور القيادة في عملية التطوير، إعمل على إزالة الخوف لدى فرق العمل، أقض على الحواجز القائمة بين الأقسام المختلفة، توقف عن تهديد العاملين وتوجيه اللوم إليهم، شجع وساعد الآخرين وحسن طريقتهم في الأداء، أكسر حاجز عدم الإعتراز بالعمل الموجود لدى البعض، قم بإنشاء برنامج جاد من التعليم والتحسين الذاتي، إجعل كل فرد داخل الشركة يشارك في عملية التحول.⁹

أما بالنسبة لمراحل التطبيق الناجح للجودة الشاملة في المؤسسة تتمثل في خمسة مراحل في الشكل التالي:¹⁰

الشكل رقم (01)- مراحل التطبيق الناجح للجودة الشاملة في المؤسسة:

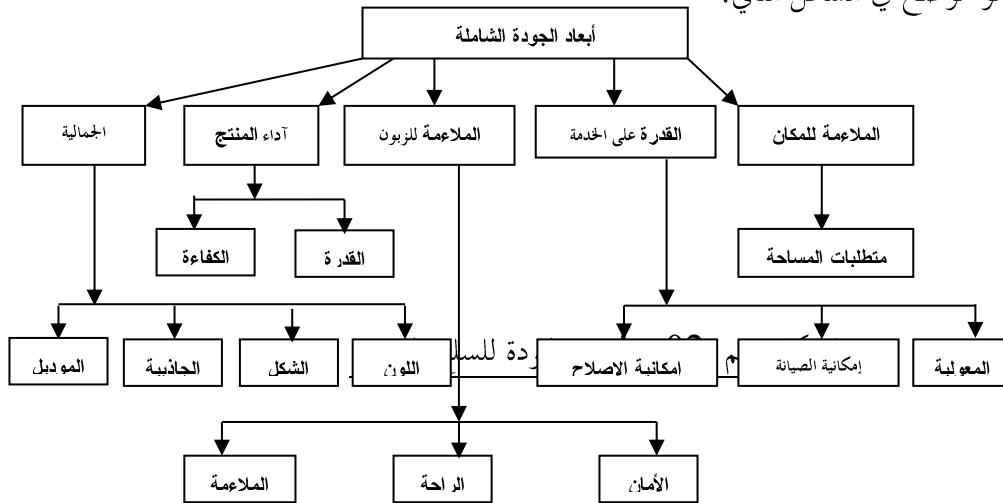


1-2- أهمية الجودة الشاملة وأهدافها، أبعادها:

للجودة الشاملة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وهذا بالرغم من إختلاف أنشطتها وتمثل فيما يلي: سمعة المؤسسة، المسؤولية القانونية للجودة، المنافسة العالمية، حماية الزبون، التكاليف والحصة السوقية.¹¹

أما بالنسبة لأهداف الجودة الشاملة فتتلخص فيما يلي: تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، رفع الكفاءة الإنتاجية، تحقيق جودة عالية، حصة أكبر في السوق، تحقيق الرضا لدى العملاء والسعادة في نفوسهم، من خلال سلعة أو خدمة ذات مستوى جودة عالي يبلغ حد الكمال، البقاء والإستمرار والتفوق على الآخرين.¹²

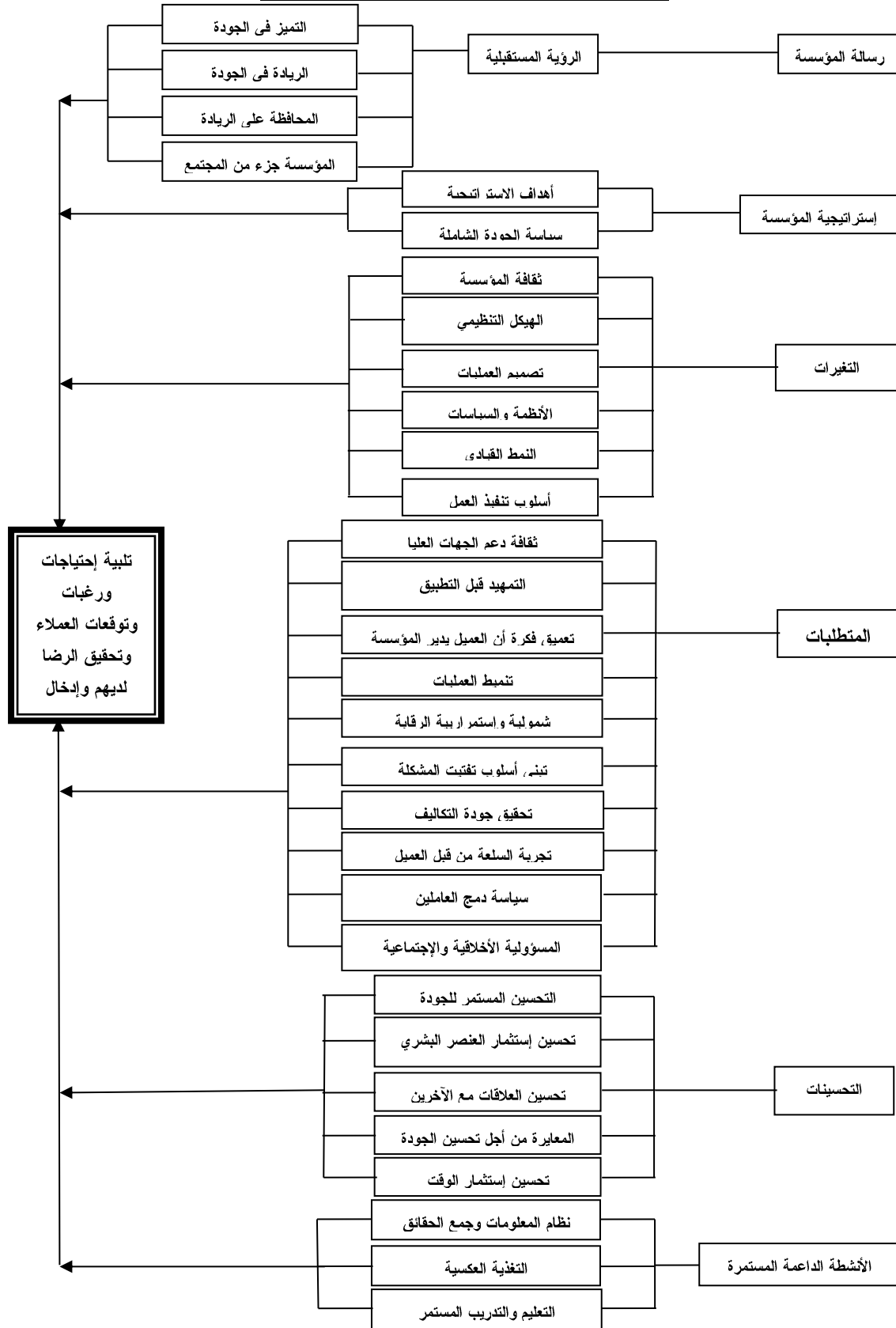
أما بالنسبة لأبعاد الجودة الشاملة فهي الإطار العام لأنشطة إدارة الجودة الشاملة وهي تعطى التوازي المطلوب بين الجودة والتكلفة والمخاطر. وهي أن تكون الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وبالتالي نخلص مما سبق أن للجودة الشاملة أبعادا يحتل منها درجة أعلى قياسا لأحد هذه الأبعاد فيما يتعلق بمنتج معين، بينما يختلف ذلك إلى منتج آخر. وعموما يمكن تحديد خمسة أبعاد للجودة الشاملة بالنسبة للسلع المعمرة (الثلاجة، التلفزيون،...)، وهذه الأبعاد الرئيسية يمكن أن يقسم كل منها إلى أبعاد فرعية كما هو موضح في الشكل التالي:¹³



2- المنهجية المتكاملة للجودة الشاملة:

تتمثل منهجية الجودة الشاملة على مجموعة من المكونات الرئيسية والأساسية وعددها ستة، حيث يتضمن كل منها عددا من الأركان الفرعية، يشكل مجموعها الإستراتيجية العامة للجودة الشاملة، التي وصفناها بالمنهجية العامة:¹⁴

الشكل (03) - المنهجية المتكاملة للجودة الشاملة:



بناء على ما سبق يمكن القول أن تطبيق الجودة الشاملة يمكن أن يقود إلى تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية، فالتحسين المستمر والتركيز على التدريب وتطوير المهارات وإستخدام الأساليب الإحصائية والحاسوبية في عمليات

الفحص ومطابقة الجودة فضلا عن اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء وليس معالجتها من شأنه الإسهام في تقديم منتجات ذات جودة عالية.¹⁵

ثانياً- مسألة التغيير الثقافي بالمؤسسة وعوامله:

أشارت الدراسات الحديثة إلى أهمية مفهوم ثقافة المؤسسة وبيئتها المعنوية، حيث يشير "Schein" 1985 أن بيئة المؤسسة وملاحظاتها يمكن أن تتضح ملاحظاتها للمتفاعلين معها من خلال مجموعة من المنظومات التي تتعلق بالتفاعلات والتفاعلات والعلاقات بين أعضاء المؤسسة، وتنعكس على أساليب تأدية الأعمال وتنفيذها، "فهي تعني مجموعة السلوكيات والإتجاهات والتفاعلات المتميزة والواضحة التي تنشأ وتتكون داخل المؤسسة، وتستخدم في التفاعل الداخلي، أو في التعامل مع الأنساق الخارجية، والتي يجب أن يتعلمها الأعضاء الجدد بالمؤسسة من خلال الملاحظة والتفاعل مع الأعضاء الآخرين"، فعلى سبيل المثال نجد أنه إذا كانت ثقافة المجتمع يشوبها بعض المعتقدات والقيم السلبية بين أعضاء المؤسسة، أو بين أقسامها، أو حتى تجاه العملاء المتفاعلين معها، فإن ذلك يشكل بيئة خصبة لظهور المشكلات، ونمو الإنطباعات السلبية عن المؤسسة، وفي هذه المرحلة من التاريخ نجد أن المؤسسة الاجتماعية قد بدأت تتبع أساليب المؤسسات التجارية في إتجاهها نحو تسويق خدماتها والإعلان عنها، بل والتنافس مع المؤسسات الأخرى لجذب العملاء، لذلك فهناك ضرورة لأعضاء المؤسسة لتفهم معنى ثقافة بيئة المؤسسة، والعمل على حل المشكلات المرتبطة به، بل وتعديل بعض نماذج الثقافات ذات المدلول السلبي الذي قد يؤثر أيضا على سمعة المؤسسة، ويعوقها عن أداء أدوارها.¹⁶

لذلك أصبحت المؤسسات تعطيها أولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعادا هيكلية وسلوكية، وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تغطي بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كان ذلك مؤشرا على قوة الثقافة وإتساع تأثيرها.¹⁷

وعليه عادة ما تتعرض الثقافة لتأثيرات عدة تسبب التغيير في خصائص الأفراد، لهذا جاءت عملية تغيير الثقافة التنظيمية كعملية أساسية أحيانا حسب الظروف المحيطة في المؤسسة، فعولمة السوق وإنتفاحتها وظهور التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات يحتم على بعض المؤسسات التغيير في ثقافتها سواء في المحيط الداخلي أو مع العملاء الخارجيين، وإن إستدعى ذلك التغيير في القيادة الحالية أو حتى الإستغناء عن بعض العاملين الذين لم يتأقلموا مع ثقافة المؤسسة ولم يراعوا أهدافها، أو كذلك من خلال نسج القيادة الإدارية لقصص عن شركات أخرى من خلال تغيير مكانتها في السوق بسبب أنها لم تتبنى ثقافة تنظيمية معينة، أو لعدم تغيير ثقافتها، فهي تنتهج أسلوبا ديناميكيا فقط فيما يتعلق بتحركاتها الخارجية. ولكنها تبقى إستراتيجية فيما يتعلق بما يحدث داخلها، وأفضل مثال لهذا شركة "جنرال إلكتريك" وشركة "فيليبس"، حيث نجد أن كلا منهما تدخل في إندماجات، حيث تشتري وتبيع شركات أخرى صغيرة، ولكنها أبدا لا تغامر بالدخول إلى أسواق جديدة. حيث يضطر إلى تغيير أطقم المهندسين أو العاملين أو الفن الإنتاجي المستخدم، ويمكننا أن نشبه تلك الشركات بالسفنينة، حيث يتم الإلتزام بالأوامر داخليا، ولكنها في الوقت نفسه تسير وفقا لإتجاهات الأمواج والرياح الخارجية، وهذا يعني أن الحمل ينتقل شيئا فشيئا ليخفف عن كاهل العامل ويثقل على كاهل المدير(القائد).¹⁸

2-1- ماهية ظاهرة التغيير الثقافي:

لقد وردت تعاريف كثيرة حول مفهوم التغيير الثقافي أو تغيير الثقافة التنظيمية نظرا لأهميته في كثير من المؤسسات التي تسعى لتحقيق مكانة ومركز إستراتيجي من خلال تحقيق أرباح وزيادة الحصة السوقية لضمان البقاء والنمو والإستمرار والمنافسة، نذكر منها على سبيل المثال:

✓ يقصد بالتغيير الثقافي أنه عملية داخلية تهدف من خلالها المؤسسات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي.¹⁹
 ✓ وحسب "دافيد ويلسون" يرى أن نجاح التغيير في المؤسسات يعتمد أساسا على مدى تكيف وإستجابة المناخ التنظيمي الداخلي، فكلما من الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي قد إرتبط بروابط قوية لا يمكن الخلاص منها، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

1- ترتبط الثقافة بالأداء التنظيمي برابطة قوية للغاية.

2- الإهتمام بمبكل الثقافة التنظيمية.

إن المؤسسات التي تتميز باللامركزية وتهتم بالأفراد هي تلك المؤسسات التي يكتب لها النجاح والتميز. ولكن قبول التغيير في المؤسسة من قبل الأفراد ليس بالأمر السهل، لذلك يجب على قادة المؤسسات أن يستعملوا بعض الآليات أو الأدوات من أجل إقناعهم بضرورة التغيير.

وإن ثقافات المؤسسات تختلف في مدى قوتها أو ضعفها، فقوة الثقافة في المؤسسة تتناسب طرديا مع صعوبة التغيير الثقافي وطول المدى المطلوب لتحقيقه، وعادة ما يكون قوة الثقافة في المؤسسة نتيجة لقدم المؤسسة وإحتفاظها بنسبة كبيرة من أفراد المؤسسة قادة وعاملين.²⁰

✓ أما بالنسبة "محمود المساد" فيرى أن تبني التغيرات الثقافية ودعمها والحفاظة عليها يتطلب تحليلا جيدا، وتشخيصا، وتطبيقا، وتنبؤا، وهذه المتطلبات الشاملة تعني تبني منحنى منطقي يقوم على ما يلي:

- تحليل الثقافة السائدة وتقييم مظاهرها، كالقيم والمعايير والمعتقدات، والجو العام، وأسلوب الإدارة، على أن تعتمد في ذلك المنهجية العلمية والدراسات والتحقق والتغذية المرتدة (المرتبعة).

- إعتداد أشكال مختلفة عملية لتوضيح التغيرات وشرحها، وبيان أهدافها وفوائدها وعوائدها على القوى العاملة.

- الإستمرار في التحليل والتغذية المرتدة (المرتبعة).

- تعديل الأخطاء ومواطن الإخفاق.

- تبني وإتباع سلسلة من التكييفات كلما أتاحت الفرص ذلك.

إذن، إن التعاون والتنسيق في مجال التغيرات يتطلب إدراك التعديلات التي يدخلها المديرون والمراقبون، كما يعتمد النجاح على المديرين في المستويات العليا، الذين يقودون هذه التغيرات في توجيههم نحو القوى العاملة والتفاعل معها بثقة وإحترام، وتجنب الأعمال التي من شأنها توتير العلاقات وتأزيمها مع العمال. إضافة على ذلك، فإن عملية الإتصال الفعالة ضرورية جدا على كل المستويات الإدارية وفي جميع القنوات، مع أنه من الخطأ توقع تكيف العمال في سياق التوجهات الجديدة من دون وضع تحسيينات تتصل بالمكافآت والتعليم والتدريب، كما تتصل بالسلوك الإداري وأسلوب العمل الإنساني.²¹

هكذا يتحدد التغيير الثقافي في الغالب نتيجة إحتكاك الثقافات مع بعضها، أو نتيجة التطور الصناعي أو تكيف الثقافة الداخلي، ويمس التغيير أي مظهر من مظاهر الثقافة، أو أي جانب من جوانبها سواء بالحذف أو التعديل في السمات والمركبات الثقافية.²²

2-2- آليات التغيير الثقافي بالمؤسسات ووسائله، خطوات تطويره:

من بين الآليات التي يستخدمها المدراء أو المسؤولون في المؤسسة لإقناع العمال بضرورة القيام بهذا التغيير وتحسيسهم بفوائده عليهم وعلى المؤسسة هي كالاتي:²³

- 1- اللغة: ضرورة إستعمال المصطلحات المناسبة والملائمة للتغيير، وكذلك تغيير الكلمات أو المصطلحات القديمة بمصطلحات جديدة لأن تصورات وإدراك الأفراد مرتبط بالمصطلحات أو الكلمات القديمة.
- 2- التعليم أو التكوين: تكوين العمال على المفاهيم والممارسات الجديدة.
- 3- الإتصال: توفير الإجابات التي تقلق الأفراد حيال التغيير المرتقب.
- 4- التوقع والرؤية: ينتظر القادة أن يتوقعوا التهديدات التي تواجهها المؤسسة، ثم ينبهوا العمال إلى ضرورة مواجهة هذه التهديدات وأن يطوروا رؤية واضحة لكيفية مواجهتها، ولما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل.
- 5- الإنتظار المعياري: أن يستعمل القادة مجموعة من القيم والمؤشرات والأهداف والمكافآت والإعترافات كأدوات لتحقيق التغيير الذي ينشدونه.

6- الموضة: مسايرة ومواكبة ما هو رائج في المؤسسات الأخرى.

- 7- الأمثلة والنماذج: وهي بمثابة رموز يقتدى بها في المؤسسة وقد يكون هؤلاء: المسؤولين أو الرؤساء أو فرق العمل في المؤسسة أو مؤسسات أخرى أو أبطال المؤسسة.

إذن هذه الآليات السبعة تتيح للمؤسسة التكيف المستمر مع التغييرات الخارجية، أي أن تكون مؤسسة مرنة قادرة على العمل والنشاط في بيئة مضطربة لا مكانة فيها للمؤسسات الجامدة والبطيئة، فالمؤسسة إن لم تتغير بسرعة أكثر من الآخرين في هذا العصر، فذلك يعني أنها تتأخر وهذا يعني بدوره أنها تتجه إلى النهاية، أي أن مصيرها سيكون الزوال لا محال.

أما بالنسبة لوسائل التغيير الثقافي بالمؤسسة، فقد أكد "إدجار شين Edger Schein" على الدور الحيوي الذي تقوم به قيادة المؤسسة في مجال تغيير الثقافة. وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمؤسسة، ولديها القدرات والمهارات لتحقيقها. ضف إلى ذلك، يصنف "شين Schein" الوسائل التي من خلالها تستطيع القيادة تغيير ثقافة المؤسسة إلى مجموعتين:

1- الوسائل الأساسية: وهي التي تستطيع القيادة إستخدامها لتغيير الثقافة التنظيمية كإعطاء إهتمام منتظم لمجالات وقضايا معينة في المؤسسة، من خلال القياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات، ردود فعل القيادة تجاه الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية، القيام بدور نموذجي، وكمعلم ومدرب. فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وإفراضات معينة للعمال، وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز، وضع المعايير والأسس للتعين والإختيار والترقية والتقاعد.

2- الوسائل الثانوية: وهي التي تعزز الوسائل الأساسية كتصميم المؤسسة وهيكلها التنظيمي، نظم وإجراءات العمل في المؤسسة، تصميم المباني والمكاتب والأثاث وغيرها، القصص والحكايات حول أحداث وأشخاص مهمين، البيانات الرسمية حول فلسفة المؤسسة وقانونها.

وهنا ينبغي التنبيه إلى أن التحول إلى الثقافة الجديدة بسرعة، حتى لو كانت كل الظروف مواتية وإتخذت الإجراءات السابقة بنجاح، ذلك لأن تغيير الثقافة عملية طويلة مستمرة تدوم سنوات عديدة، وليس أشهر معدودة، هذا من جهة²⁴. ومن جهة أخرى، ليس جميع المؤسسات لديها قيم ثقافية واحدة، كما أن ثقافة المؤسسة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفعالية المؤسسة، فالمؤسسات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديرها العمل على تغيير ثقافة مؤسستهم.

فعدما يحاول المديرون تغيير ثقافة المؤسسة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى العمال حول موضوع ما.

وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي مؤسسة وقد قدم "Perter and Steers" أربع وسائل تساهم في تغيير ثقافة المؤسسة وهي:²⁵

1- الإدارة عمل ريادي: إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها. فالعمال يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة، فالعمال يتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل العمال يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

2- مشاركة العاملين: عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المؤسسة، فالمؤسسات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة إلتفاتهم له.

3- المعلومات من الآخرين: إن المعلومات المتبادلة بين العمال في المؤسسة، تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة، فعندما يشعر العامل بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين إجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

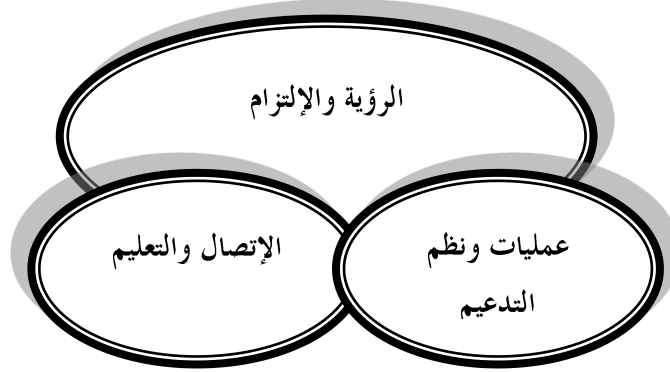
4- العوائد والمكافآت: ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الإحترام والقبول والتقدير للعامل حتى يشعر بالولاء والإلتزام للمؤسسة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المؤسسة والعاملين وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها. ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تماشيا مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. ويتم إجراء التغيير والتطوير بإستخدام الخطوات التالية: حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المؤسسة من قبل العاملين، تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المؤسسة، تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمؤسسة، تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المؤسسة بشكل عام، إتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.²⁶

وعلى الرغم من أنه لا يمكن تحديد برنامجا نموذجيا لتغيير ثقافة المؤسسة، إلا أنه من المؤكد أن الثقافة الأصلية لها تأثير كبير على سلوك المؤسسة وبالتالي على مستوى الأداء، وإذا توفرت الثقافة الفعالة فيجب في هذه الحالة إتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيمها وتقويتها، وإذا لم تتوفر الفعالية للثقافة يجب إتخاذ الإجراءات اللازمة لتحديد التغيير الثقافي المطلوب وتنفيذ الخطط المطلوبة له. وفي حالتي الثقافة الفعالة وغير الفعالة، فإن أول خطوة يجب إتخاذها هي تحليل الثقافة الحالية، ويمكن تنفيذ هذا التحليل عن طريق عمل الإستقراءات والتقييمات والمناقشات التي تتم في مجموعات أو ورش للعمل، ويجب في هذه الحالة توفير القوة العاملة التي تقوم بتحليل نتائج التقييمات، وعمل تحليل للمشاكل الثقافية التي تواجه المؤسسة والمشاركة في تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج اللازمة للتعامل مع هذه المشاكل. كما أن الهدف من برامج تقوية الثقافة وتدعيمها هو تحديد ما هو مفيد وفعال للثقافة القائمة ولا يتحقق ذلك إلا بتنفيذ الآتي: إعادة تأكيد القيم الحالية للمؤسسة عن طريق المناقشات والإتصالات، ضمان تنفيذ قيم المؤسسة (بتوظيفها)، إستخدام القيم الأصلية التي حددتها المؤسسة لنفسها (أي مجموعة القيم الخاصة بالمؤسسة) في مراجعة أداء العمال والجماعات لتشجيعهم على تدعيم هذه

القيم، التأكيد على أن إجراءات الإستقراء تشمل القيم الأصلية للمؤسسة وعلى أن العاملين يستطيعون تحقيقها، تشجيع التدريب على الإستقراء بتوفير البرامج التدريبية الإضافية والتي تعتبر جزءا من البرنامج الدائم للتدريب. ويمكن توضيح عملية التغيير الثقافي بالدوائر الثلاث المتداخلة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) - عناصر التغيير الثقافي:



- 1- الرؤية والالتزام: يجب أن تحدد الإدارة العليا للمؤسسة رؤيتها لنوعية الثقافة التي تريد تحقيقها. كما يجب أن توضح إلتزامها بأن تعمل من خلال الرؤية التي تحددها.
 - 2- الإتصال: يجب أن يتفهم العاملين المبادئ الأساسية للتغييرات الثقافية والعمل من خلالها وما تعنيه هذه المبادئ بالنسبة لهم ومدى إستفادتهم منها، ومدى إستفادة المؤسسة والمساهمين أيضا.
 - 3- عمليات ونظم التدعيم: أي التعليم والتدريب وإدارة الأداء ونظم المكافآت.
- وما يلاحظ على هذه الدوائر أنها تتداخل لأن كل عنصر من هذه العناصر يجب أن يتقدم مع العناصر الأخرى في تناسق لتحقيق تغيير ثقافي فعال.
- وإن برنامج التغيير الثقافي يركز في الظروف العادية على إعطاء الأولوية لمجال واحد أو مجالين من المجالات الثلاثة وهي نادرا ما تشمل كل جوانب الثقافة بالمؤسسة، فقد تشمل مثلا - الأداء والإلتزام والجودة وخدمة العملاء أو العمل الجماعي، ولهذا يجب تحديد القيم الأصلية لكل حالة - قد تقتضي الضرورة تحديد المجالات التي تحتاج شدة الإهتمام، كما أن هناك حدا لما يمكن أن ينفذ في الحال. كما أن فعالية برامج التغيير الثقافي تتوقف بدرجة كبيرة على نوعية إدارة التغيير.
- وبعد تحديد لإحتياجات التغيير الثقافي وأولوياته فإن الخطوة التالية هي تحديد لوسائل التغيير وكيفية إستخدامها وتشمل:
- 1- الأداء: الخطط المتعلقة بمكافأة الأداء أو الكفاءة، وعمليات إدارة الأداء والمشاركة في المكاسب، وتدريب القيادات وتنمية المهارات.
 - 2- الإلتزام: الإتصال وبرامج العمل وتوزيع الأدوار وتوفير مناخ من التعاون والثقة، وتحديد العقد السيكولوجي.
 - 3- الجودة: برامج الجودة الشاملة.
 - 4- خدمة العميل: برامج خدمة العميل.
 - 5- العمل الجماعي: بناء مجموعات العمل، وإدارة الأداء الجماعي ومكافأة الجماعات.
 - 6- القيم: إكتساب القدرة على الفهم والقبول، والإلتزام بالمشاركة في تحديد القيم وعمليات إدارة الأداء، والتنمية الذاتية للعمال.

2-3- عوامل التغيير الثقافي وميكانيزماته:

إن الثقافة غير ثابتة بطبيعتها في المجتمعات التي توجد فيها، إنها تختلف بين مجتمع وآخر، ومن عنصر إلى آخر. وإن هذا التغيير يرتبط بمجموعة من العوامل والأسباب من بينها:²⁸

1- الحداثة الصناعية والتكنولوجية: إن التحديث الصناعي والتكنولوجي الذي وصل إليه الغرب أفرز قيما ثقافية جديدة أحدثت تغيرات في الثقافات الأصلية لهذه المجتمعات، مثلا سيطرة القيم المادية على القيم الروحية، تمزق العائلة وسيطرة الفردانية... إلخ.

2- الهجرة والإدماج الثقافي: تطرح هذه المشكلة بالخصوص في المجتمعات التي تتألف تركيبها الثقافية والاجتماعية من عدة أجناس وكل ثقافة تريد أن تفرض نفسها وتسيطر على الأخرى، وهذا ما نجده في أوروبا وأمريكا على سبيل المثال: ففي أمريكا نجد سيطرة الثقافة الأنكلوساكسونية (ثقافة الدول الناطقة باللغة الإنجليزية) وهي التي تفرض نفسها على الثقافات الأخرى، فالمهاجر إلى هذا البلد يجب عليه أن يندمج في هذه الثقافة ويتعايش معها وإذا كان العكس فإنه سيهمش ويعزل.²⁹

كما نجد القليل من الباحثين والكتاب الذين يرون أن ثقافة المؤسسة غير قابلة للتغيير، حيث أن الكثيرين يعتقدون بإمكانية تغيير وتعديل ثقافة المؤسسة، ومن بين العوامل الموقفية الواجب توافرها لتغيير الثقافة التنظيمية:³⁰

1- تغيير في قادة المؤسسة البارزين: أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المؤسسة.
2- مرحلة دورة حياة المؤسسة: مرحلة إنتقال المؤسسة إلى النمو/ التوسع، وكذلك دخول المؤسسة مرحلة الإنحدار، تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.
3- عمر المؤسسة: تكون ثقافة المؤسسة أكثر قابلية للتغيير في المؤسسات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.

4- حجم المؤسسة: من الأسهل تغيير ثقافة المؤسسة في المؤسسات صغيرة الحجم.

5- قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.

6- غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المؤسسة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية. وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمؤسسات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية. فإذا ما كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المؤسسة، فإنه يجب وضع إستراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح. والبداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية بأبعادها العشرة، ويتضمن ذلك تفحص وتقييم الثقافة الحالية، ومقارنتها بالوضع المنشود، وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير، ومن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة.

أما بالنسبة لميكانيزمات التغيير الثقافي نجد "حسين حريم" حدد بعض الإجراءات المناسبة في هذا المجال كالآتي:³¹

1- لا بد إذابة الجليد عن الثقافة الحالية: وأن يدرك جميع العاملين فعليا أن المؤسسة تواجه أزمة حقيقية تهدد كيانها ووجودها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين رئيس جديد للمؤسسة. فهذا الإجراء يعني أن تغييرات جوهرية ستتم في المؤسسة، وبإمكان هذا الرئيس الجديد أن يقدم دورا نموذجيا ومعايير سلوكية جديدة. وهذا يتطلب منه إدخال الرؤية الجديدة لديه عن المؤسسة وتعبئة الوظائف الإدارية الرئيسية بأشخاص ملتزمين بهذه الرؤية.

2- إن من مسؤوليات الإدارة العليا نقل وتوصيل القيم الجديدة للعاملين: وهذا يتضمن ثلاثة عناصر رئيسية:

- الوضع الحالي للمؤسسة والنشاط/ الصناعة التي تعمل فيها، ونظرة مستقبلية وأية معلومات أخرى ذات صلة.

- الرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه المؤسسة وكيفية الوصول إلى ذلك.
 - تقدم المؤسسة في المجالات التي تعتبر مفتاحا لتحقيق هذه الرؤية.
 - 3- تعديل وتغيير العناصر الظاهرية لثقافة المؤسسة: من خلالها يمكن للإدارة العليا تغيير وتعديل القيم والمعايير الثقافية المترسخة، التي يستخدمها أفراد المؤسسة للتعبير عن المعاني والمفاهيم ونقلها، مثل الرموز واللغة والحكايات والمراسم والإحتفالات والطقوس، والتصريحات العلنية عن الرؤية المستقبلية للمؤسسة وغيرها.
 - 4- التطوير التنظيمي: وهو من الوسائل الأخرى لنقل وتوصيل القيم والمعايير الجديدة، والذي يقترح الخطوات الآتية لتغيير وإدارة ثقافة المؤسسة:
 - التعرف على القيم والمعايير الحالية.
 - رسم توجهات جديدة.
 - تحديد القيم والمعايير الجديدة.
 - تحديد الفجوات الثقافية.
 - العمل على سد الفجوات الثقافية.
 - 5- إعادة تنظيم المؤسسة بدمج وحدات معينة: أو إنشاء وحدات جديدة أو إلغاء وحدات معينة، فهذا يعني أن الإدارة مصممة على التغيير.
 - 6- إعادة النظر في نظم وإجراءات إدارة الموارد البشرية: من تعيين، وتطبيع وتقييم ونظم عوائد من أجل دعم العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة.
- 2-4- أسباب مقاومة التغيير الثقافي في المؤسسات:
- المشكلة الأساسية التي تواجهها أغلب المؤسسات اليوم هي أن التغيير ليس عملية سهلة، لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل، والتي يكون مردها إلى بعض الأسباب التالية:³²
- 1- قد يرى بعض الأفراد أن التغيير ليس حالة طبيعية مما يشكل لهم حالة من القلق إتجاه هذا التغيير.
 - 2- قد لا يقدمون الأشخاص الذين يتبنون التغيير الأدلة الكافية ليثبتوا أن التغيير سيعود على جميع الأفراد والمؤسسة بالمنفعة.
 - 3- معظم الأفراد يكتفون بالطريقة التي تسير بها المؤسسة، وليس لديهم ميل لغيرها.
 - 4- قد يكون الوقت غير مناسب للتغيير.
 - 5- بالنسبة لبعض الأفراد، قد يكون التغيير قفزة نحو المجهول.
 - 6- قد يرون أن التغيير سيكون مفيدا لأطراف أخرى وليس مفيدا لهم.
 - 7- قد يتكون لديهم ضعف في الثقة بالنفس عند مواجهة التغيير.
 - 8- قد يرى البعض أن التغيير لا فائدة منه.
 - 9- نقص المعلومات يؤدي إلى خلق شعور المقارنة لدى الأفراد.
 - 10- خشية بعضهم من أن يأتي بنتائج غير متوقعة وسيئة.
 - 11- بعض الأشخاص يرون أن التغيير يقوم على وعود مستقبلية لذلك لا يثقون به.
 - 12- بعض الجماعات تتبنى موقف سلبي من التغيير لذلك يرى أعضائها أن إرضاء المجموعة أهم من التغيير.

- 13- مقاومة التغيير من طرف بعض الأفراد أو الجماعات قد تظهر في المؤسسة من منطلق شكهم في نوايا قادة التغيير.
- 14- يرى بعض الأشخاص أن التغيير قد ينجح في مكان آخر ولا يهم أن ينجح عندنا لأن لدينا قيما متعارضة.
- 15- مقاومة التغيير قد تظهر من منطلق عدم التشكيك في الوضع أو المسار الحالي للمؤسسة.
- 16- بعض الأشخاص يستفيدون من المحافظة على حال المؤسسة في حين أن التغيير يجعلهم يخسرون الإمتيازات الحالية أو يجعلها أقل.
- 17- بعض الأشخاص يرفضون التغيير لأنهم يرون في هذه الحالة تهديدا لهم.

ثالثا- التغيير الثقافي في الدول النامية:

على مدى العقدين الأخيرين كثر الحديث وتشعب حول تخلف الدول النامية وظواهره وأعراضه، وقد تمخضت معظم المؤتمرات والحلقات الدراسية عن مناقشات وحلقات دراسية خلصت إلى وجوب مضاعفة جهود التنمية والتطوير في أقطار العالم الثالث، فالفساد الإداري يعد ظاهرة تشملها المشاكل والقضايا التي أجمعت تقارير الخبراء الدوليين على ضرورة معالجتها في الدول النامية حتى تتحقق التنمية. فهذه الأقطار على حد قولهم تعتبر مهياً لإحتضان الفساد لأسباب تاريخية وحضارية، وإذا كان الفساد الإداري هو "سلوك منحرف يستهدف تحقيق منافع شخصية بطريقة غير شرعية"، كما أنه "تصرفات تمارسها فئة من العاملين الذين تتسع صلاحياتهم ويزداد نفوذهم فيميلون إلى الإستعلاء (فإنه يتبين وجود علاقة قوية وكبيرة بين الفساد الإداري وأخلاقيات / والإستغلال) العامل وقيمه التي تشكل الأساس في ثقافة المؤسسة".

ولقد بينت الدراسات إنتشار المحاباة وتفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة في الإدارات، كما بينت إحدى الدراسات الميدانية لجوء المتعاملين مع الإدارات العامة إلى إستخدام 1988 عوامل الضغط الإجتماعي لسرعة إنجاز الخدمة أو الإستعانة بالأقارب وذوي العلاقة من العاملين، وأكدت وجود خضوع للضغوط الإجتماعية في إنجاز المعاملات بإعتبار ذلك واجبا إجتماعيا، وبينت دراسة أخرى أن من مظاهر التسبب الموجودة في الإدارات العامة 1992 بحاملة المعارف من المراجعين وإنجاز معاملاتهم وتفضيل المصلحة الشخصية على مصلحة العمل مع البطء في إنجاز المعاملات أو إبقائها متراكمة دون إنجاز إضافة إلى إنعدام الولاء وعدم بذل الجهد المطلوب في الأداء وإستغلال الوظيفة في تحقيق مكاسب شخصية. من ذلك يتبين أهمية أخلاقيات العمل التي ترتبط بالفرد وإدراكه وإستعداداته وتتحكم في آدائه للوظيفة العامة، حيث يرى "ليون" أن البعد الأخلاقي في التنظيم يتأثر بشكل كبير بإنتماء الأفراد للنظام الإجتماعي الذي تتداخل فيه مصالح الآخرين وإهتماماتهم مع مصالح العاملين بالتنظيم بشكل قوي، كما يرى أن مفهوم ثقافة المؤسسة يعتبر مفهوم رئيسي في مناقشة أخلاقيات الإدارة لأنه الأساس الذي يقوم عليه تحليل السلوك الأخلاقي بالمؤسسة، لذا فإنه إذا كان ولا بد من إتخاذ إجراءات عملية تختص بمفهوم الأخلاق بالإدارة فإن الأمر يتطلب تنقية القيم والمبادئ التي تؤثر في مفاهيم الأفراد وهي تنقية يصعب تحقيقها، وإن الدول النامية تعاني وبشدة من العادات والتقاليد التي بنيت عليها ثقافتها التنظيمية، فهذه الثقافة في بعض المؤسسات كما يقول أحد المختصين هي عبارة عن إرث دارت عليه السنين وتغيرت أمور عديدة ما عداها، فالمدير لا يزال قابعا في إدارته مع جيش من المتسولين والمتحلقين والمنافقين والمخبرين الذين يحملون معلومات وتقارير سرية محتواها الزور والبهتان.

ولقد بينت دراسة مطبقة ميدانيا أن أهم صور الفساد الإداري تتمثل في تعطيل مصالح المراجعين وإساءة إستخدام السلطة لتحقيق مصالح شخصية، كما بينت أن إنتشار الفساد الإداري يعود في أحد أهم أسبابه إلى وجود مفاهيم خاطئة لدى المجتمع كأهمية العلاقات الشخصية والواسطة وتفشي ظاهرة خدمة المعارف كواجب إجتماعي. لذا يبقى تطوير القيم هو الخطوة

الأولى نحو تطوير ثقافة المؤسسة خاصة في هذه المجتمعات النامية التي تحتاج إلى تطوير ذاتها لتتطور ثقافتها ومعاييرها، وفي هذا الصدد يقول أحد المختصين: إذا كانت الثقافة مجموعة قيم وسلوكيات ومعايير توضح للأفراد ماذا يفعلون وكيف وما هو المقبول وما هو الصحيح، فالنموذج في البعد الثقافي والقيمي أضحي ضرورة ملحة في الوقت نفسه. كذلك يرى أحد الكتاب أن الثقافة البالية تعمل كمرساة تربط الأفراد بالماضي فيعجزون عن التطوير حتى أن بعض المديرين يتمنون أن تتطور مؤسساتهم في المستقبل لكنهم يتعرضون لضغوط تجبرهم على إبقاء الثقافة على حالها مما يعطل جهودهم. وعلى الجانب الآخر تبدو أهمية تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية أيضا في كونها الأساس الذي تركز إليه عمليات التطوير التنظيمي إذ تفشل تلك العمليات إذا لم تقترن بتطوير ثقافة المؤسسة خاصة في زمن التقنية والتطور الحالي، فالنجاح التنظيمي يتطلب خلق منتظم لمعارف جديدة ونشرها وتجسيدها في تقنيات وخدمات، كما تقوم آلية تغيير الثقافة على التحسين الواسع الذي يتطلب عناصر إلزامية كقيادة للتغيير وحس واضح بالإلتجاه الجديد ونموذج لتحقيق الرؤية الجديدة بالإضافة إلى سلطة ومشاركة وتوضيح لعناصر الإختلال الوظيفي في الثقافة القديمة حتى يتبين الجميع مظاهر الخلل والحاجة إلى التغيير: مدونة إلكترونية عن ثقافة المؤسسة.

كما يقول أحد المهتمين بالشأن: إن تغيير ثقافة المؤسسات يقوم على عدد من الخطوات تبدأ بإقتناع قيادة المؤسسة بضرورة التغيير ومن ثم بدراسة ثقافة المؤسسة ثم تأهيل المؤسسة لمرحلة التغيير، فليس من السهل أن يغير الإنسان أموراً إعتاد على القيام بها خصوصا إذا تعود على ذلك لفترات طويلة، في الوقت نفسه لا يبدو التغيير مستحيلا، لكنه يتطلب مشاركة إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير لأن عدم إشراكها يصعب من نجاح عملية التغيير.³³

وخلاصة القول فإن عالمنا اليوم عالم متطور ومتغير بشكل مستمر وسريع جدا، مما يتطلب إحداث التطوير والتغيير المؤسسي المناسب باستمرار لكي تستطيع مؤسساتنا في القطاع العام أو الخاص من العمل في بيئة إدارية صحية ومرنة وقادرة على التعامل مع المتغيرات سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية من أجل تنفيذ خططها وبرامجها المختلفة بنجاح، فالمؤسسات الديناميكية المتفاعلة مع ما يحدث في محيطها الخارجي ومجتمعها الذي تعمل فيه هي التي تتطور وتحدث التغيير المناسب وتستطيع الإستمرار والبقاء وتحقيق الهدف العام الذي أنشئت من أجله.

التطوير والتغيير المؤسسي هو الروح للمؤسسات منها ما وجد وأستخدم في الوقت المناسب فإن المؤسسة تصمد بقوة أمام التحديات التي تواجهها، ويساعدها ذلك على تحقيق أهدافها، وكلما فقد التطوير ولم يطبق في الوقت المناسب تضعف المؤسسة وتتهوى أمام التحديات التي تقابلها وربما إنتهت من الوجود.

وبالنظر إلى التوسع في حجم المؤسسات والتنوع في مزيج الأفراد حيث أصبح العمل في المؤسسات الإستثمارية الكبرى لا يخضع للجنسية أو الإلتواء وإنما القدرة والكفاءة والتنافس، فإدارة الموارد البشرية أصبح من الواجب عليها أن تتأكد من فهم الأفراد المكلفين بأعمال في دول أخرى لثقافة الدولة التي يعملون بها، فكل دولة لها قيم وعادات وقوانين مختلفة يجب على الفرد أن يفهمها ويتعايش معها قبل توليه العمل بهذه الدولة، وأن يكون لدى الفرد القدرة على فهم ردود فعل الأفراد في الدولة الأخرى التي يعمل بها لذلك فإن الإعتبارات الثقافية من الأمور المهمة والمحددة لنجاح المؤسسة في بيئة العمل الدولية.

ومن المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية في هذا المجال هي تنمية آلية تساعد الأفراد متعددي الجنسيات للعمل معا في توافق وإنسجام وفعالية، لأنه كلما زاد التفاوت في الخلفية واللغة والعادات وفتات العمر، كلما كان هذا مؤشرا لتزايد الصراع بين الأفراد.³⁴

✓ خاتمة:

إن بدء العمل في مؤسسة جديدة تحديا حقيقيا يواجه المرء في الوقت الراهن، سواء أكان قد تخرج حديثا من الجامعة أو كان عاملا متمرسا بالأعمال في مؤسسات سابقة.

فبالإضافة إلى ضرورة تعلم واجبات العمل الجديد، فإن على المرء أن يتعلم الأمور الخاصة والعامة بكل ما يتعلق بالمؤسسة الجديدة. وإذا كانت مهنته تتضمن العديد من الأنماط والسلوكيات التي يشترك فيها أصحاب المهنة الواحدة، إلا أن عليه أن يتوقع أن عمله في المؤسسة الجديدة سيكون له خصوصية تتعلق بالثقافة التنظيمية لتلك المؤسسة. والطريقة التي تفعل بها الأشياء في محيط المؤسسة يمكن تعريفها ببساطة بأنها "هي تلك الثقافة من أهم عوامل نجاح المرء في عمله الجديد".

والثقافة التنظيمية في المؤسسات تتطور مع الوقت، وتتكون من التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، والقوة النسبية لهذا التفاعل والتضامن هي التي تحدد نوع الثقافة الموجودة. وهي تستمد من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها هذه المؤسسة. وكذلك هي التي تخلق الهوية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من كل.

وتلك الثقافة هي التي تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة، وتعزز إلتزامهم وإلتزام كل من ينتمي إليها بقيمها وأهدافها، كما أنها تجعل عمل المؤسسة ورسالتها أمرا ذا معنى، وتعمل كقوة مرشدة جامعة توجه كل العاملين فيها. لذا فينبغي أن تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسة متطابقة مع رسالتها وبيئتها.³⁵

وعليه، فقد إتخذت المؤسسات الجودة الشاملة بإعتبارها أحد مداخل ونماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، فهو يسعى لتحقيق رضا العميل، بإحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركتهم في إتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية والوظيفية والتشغيلية، وزيادة شعورهم بإنتمائهم للمؤسسة.

لذا تعد الثقافة التنظيمية الجديدة هي بنية إجتماعية تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم، والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل المؤسسة لدى جميع أعضائها، بحيث تمكنهم من إدراك الأحداث الجديدة المنوي إدخالها إلى المؤسسة، وبالتالي قد تلعب بمكوناتها دور الموجه للسلوك الإنساني، ومؤثرا في عملية إتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تصادف المديرين والعاملين أثناء تطبيقهم للجودة الشاملة كمنهجية جديدة.

كما لا ننسى في كل لحظة هناك جديد وفي لحظة أخرى نشهد زوال عناصر ثقافية وظهور أخرى جديدة، ومادامت الثقافة الأمريكية والأوروبية هي الثقافة المسيطرة في عالمنا، فإن قيمها هي السائدة.³⁶

✓ قائمة المراجع والهوامش:

1- وليم عبيد، إستراتيجيات التعليم والتعلم في سياق ثقافة الجودة- أطر مفاهيمية ونماذج تطبيقية، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 19.

2- يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 339.

3- المرجع نفسه، ص 339.

4- بوغان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء- دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تسيير، فرع التسويق، مسيلة، جامعة محمد بوضياف، 2006-2007، ص 02، يوم

2012/08/3 على الساعة 10.00 صباحا، www.google.com

- 5- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 20.
- 6- يوسف مسعداوي، المرجع السابق، ص 340، 341.
- 7- المرجع نفسه، ص 347-350.
- 8- بوغان نور الدين، المرجع السابق، ص 02-05.
- 9- يوسف مسعداوي، المرجع السابق، ص 341-342.
- 10- عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة - الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات -، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، القاهرة، 2008، ص 64.
- 11- يوسف مسعداوي، المرجع السابق، ص 344.
- 12- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الموارد البشرية "وجهة نظر"، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2001، ص 40.
- 13- قاسم نايف علوان الميماوي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات - مفاهيم، عمليات، تطبيقات -، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 36.
- 14- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 76.
- 15- يوسف مسعداوي، المرجع السابق، ص 385.
- 16- حسين حسن سليمان وآخرون، الممارسة العامة في الخدمة الإجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص 298-299.
- 17- يوسف مسعداوي، المرجع السابق، ص 433.
- 18- نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين* دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة*، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الإجتماعية، 2013-2014، ص 112-114، يوم 2012/08/3 على الساعة 10.00 صباحا، www.google.com
- 19- المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز)، من إعداد بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، جامعة ورقلة، 2005، ص 286.
- 20- المرجع نفسه، ص 286.
- 21- محمود المساد، الإدارة الفعالة، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003، ص 44.
- 22- خضير شعبان، مصطلحات في الإعلام والاتصال، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 60.
- 23- بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، المرجع السابق، ص 290-291.
- 24- حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، ط2، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2004، ص 338-339.
- 25- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 362-363.

- 26- المرجع نفسه، ص 363.
- 27- ميشيل أرمسترونج، إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون أكثر نجاحا (مجموعة متكاملة من الأساليب المختبرة والمهارات الأساسية)، ط1، مكتبة جرير، 2001، ص 105-107.
- 28- مصطفى تيلوين، مدخل عام في الأثرولوجيا، ط1، دار الفارابي، لبنان، 2011، ص 109.
- 29- المرجع نفسه، ص 113-114.
- 30- حسين حریم، المرجع السابق، ص 336.
- 31- المرجع نفسه، ص 337-338.
- 32- بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، المرجع السابق، ص 286-287.
- 33- ابتسام عبد الرحمن حلواني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟ دراسة استطلاعية مقدمة إلى: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة بالرياض، 1430هـ، ص 22-24، يوم 3 جانفي 2016، الساعة 15.00 مساء، www.google.com
- 34- سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 183-184.
- 35- نور الدين بوراس، المرجع السابق، ص 115.
- 36- مصطفى تيلوين، المرجع السابق، ص 115.