

أثر ثقافة المؤسسة في تشكيل سلوك العاملين في ظل العولمة

د. نجاة ساسي هادف

جامعة قسنطينة 2

الملخص:

دراسة العمال في المؤسسة من بين المواضيع المهمة التي شغلت بال العديد من الباحثين والمفكرين في حقول وميادين الإدارة، إذ ركزت الإدارة الحديثة على الموارد بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص، واعتبرت أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على تحقيق أهدافها وفق إستراتيجية معينة خاصة بتطوير الموارد البشرية لكي تتوافق واحتياجات سوق العمل في إطار متطلبات العولمة، مع مراعاة أثر ثقافة المؤسسة التي لها تأثير كبير على سلوك العاملين وخاصة في خضم التغيرات المتسارعة وانفتاح الأسواق والحدود والمنافسة الحادة بين الدول ومؤسسات على أسواق السلع والخدمات العالمية وفي هذا الإطار، نقوم بتسليط الضوء على تأثير ثقافة المؤسسة في تشكيل سلوك العاملين في ظل العولمة.

Résumé:

Etude des travailleurs à l'organisation des sujets clés qui préoccupent de nombreux chercheurs et intellectuels dans les domaines de la gestion. avec une gestion moderne axée sur les ressources en général et des ressources humaines, en particulier, a estimé que le succès de toute organisation dépend de la réalisation de ses objectifs en fonction de certains développement stratégique des ressources humaines privé afin de compatible avec les besoins du marché du travail dans le contexte des exigences de la mondialisation, en tenant compte de l'impact de l'organisation qui ont un impact significatif sur le comportement des travailleurs, en particulier au milieu des changements rapides et l'ouverture des marchés et des frontières et la concurrence forte entre les nations et les institutions sur les marchés mondiaux des matières premières et des services d'une culture. dans ce contexte, nous soulignons la culture d'entreprise d'impact à façonner le comportement des travailleurs dans le contexte de la mondialisation.

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات كبيرة وعميقة في مختلف المجالات بالأخص الاقتصاد، نتيجة تصاعد حدة التنافس على مستوى المؤسسات وأصبحت في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والتطور، فالمؤسسات تتأثر بشكل مباشر بالتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية العالمية وانفتاح السوق وما صاحبه من تغيرات، فقد حضيت ثقافة المؤسسة في السنوات الأخيرة باهتمام كبير لأنها من أحد أهم العوامل المحددة لتفوق المؤسسات فهي تؤثر بشكل مباشر على الفعالية المؤسسية وتعتبر المحرك الرئيسي لتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا لا يتحقق للمؤسسات إلا إذا كانت تتوفر على كفاءة عالية ومحفزات متنوعة حتى تواكب التطور السريع الذي يعرفه العالم، فلا بد أن تحرص على الاهتمام بالعاملين وبالأخص سلوكياتهم في ظل ما تنتجه الثقافة المؤسسية السائدة.

1. ثقافة المؤسسة:

لكل مجتمع ثقافته الخاصة التي يتسم بها ويعيش فيها، كما أن له مميزاته وخصائصه التي تحدد شخصيته، فلثقافة مقومات مادية ومعنوية، و المؤسسة أيضا كالمجتمع لها ثقافتها الخاصة التي تتطور مع مرور الزمن، وثقافة كل مؤسسة تختلف عن المؤسسات الأخرى حتى ولو كانت تنشط في نفس المجال ونفس البلد، ما من مؤسسة إلا ولها ثقافة خاصة تتميز بها عن غيرها من المؤسسات وقد ازداد اهتمام الباحثين والمفكرين في السنوات الأخيرة بثقافة المؤسسة.

فقد عرفها شاين " أنها نمط من الافتراضات تم تطويرها أو اختراعها أو اكتشافها من قبل جماعة بينما تتعلم كيف تتعامل مع مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي سارت بشكل جيد إلى حد يمكن اعتبارها قيمة، ولذا يجب تعليمها للأفراد الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير بالنسبة لتلك المشكلات."¹

فثقافة المؤسسة هي مجموعة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يشترك فيها الأفراد داخل المؤسسة، فهي الوعاء التي يستند إليه العاملون ليوجه سلوكياتهم ويحدد أنماط العلاقات بين العمال وبينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها.

تعني ثقافة المؤسسة " نسق القيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة مع البنية التنظيمية و أشكال الرقابة الداخلية والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة من أجل إنتاج المعايير السلوكية."²

يمكن القول أن ثقافة المؤسسة تشير إلى منظومة المعايير والرموز والمعتقدات، والقيم والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع مع الأعضاء فيه.³

2. مكونات ثقافة المؤسسة تتكون من :

1.2. القيم: هي تشكل موجه للسلوكيات والأفعال، فهي مجموعة الأفكار والمعتقدات المشتركة بين الأفراد داخل المؤسسة، والتي تؤثر على سلوكياتهم، فقيم المؤسسة لا تظهر فقط في خطاباتهما بل كذلك في جميع المجالات الأخرى مثل: السياسات، الاستراتيجيات، التكنولوجيات، التقنيات التسييرية، الهياكل التنظيمية والعلاقات الرسمية والسلوكيات الفردية والجماعية كل هذه الجوانب تعكس بشكل أو بآخر القيم المرجعية للمؤسسة.

2.2. الرموز: تحصر المؤسسات على أن يكون لها نمطها الخاص حتى يميزها ذلك عن غيرها، فالرمز هو علامة مشبعة بمعلومات ذات طابع ثقافي وهذه الرموز والعلامات ترتب الأفراد حسب انتمائهم واستحقاقاتهم وتشكل عاملا في توجيه وتحديد سلوكهم لأنها تصبح ضمن غاياتهم.

3، 2. الشرائع والطقوس: تعمل على تدعيم القيم الثقافية وإعادة إنتاجها لأنها عبارة عن نشاطات تتميز بالتردد في كل مناسبة أو بين فترة وأخرى بهدف تنمية الشعور بالانتماء داخل المؤسسة.⁴

3. وظائف ثقافة المؤسسة: تتلخص وظائف ثقافة المؤسسة في أربع وظائف وهي:

- تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية: إن مشاركة أعضاء التنظيم نفس المعايير والقيم والطقوس يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساهم في تطوير الإحساس بهدف مشترك.

- تسهل الالتزام الجماعي: الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من طرف من يقبلون هذه الثقافة.

- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التعاون والانسجام الدائمين بين أعضاء التنظيم من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: ثقافة المؤسسة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأمور على نحو معين؟⁵

لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل أنواع المؤسسات ، لكن هناك دائما الأفضل و هي الثقافة التي تدعم إستراتيجية المؤسسة كأحد متطلبات النجاح لها ، وهنا يكون البحث عن التوافق بين ثقافة المنظمة و الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة ، وقوة الثقافة تجعل من الصعوبة بما كان تقليدها من قبل المنافسين ، و عند حدوث التغيير يجب معه على الإدارة تغيير ثقافة المؤسسة و الذي من خلاله تستطيع المؤسسة تحديد الثقافة الأفضل (الأمثل) التي يمكن أن تتكيف بها مع المتغيرات المفروضة عليها من الخارج بالتالي الاستجابة للتغيير الحاصل في داخل المؤسسة أو خارجها.

أهمية ثقافة المنظمات (المؤسسات) وضرورة مراعاتها عند منع القرار وأهمية احترامها.

فثقافة المنظمات: هي كل ما يتعلق بثقافة المؤسسة بالعمل والسلوك ومختلف الجوانب⁶

ثقافة المؤسسة تظهر في تاريخها من قيم ومعتقدات ومعايير وعادات، ما من مؤسسة إلا ولها ثقافة خاصة تتميز بها عن غيرها من المؤسسات وقد ازداد اهتمام الباحثين والمفكرين في السنوات الأخيرة بثقافة المؤسسة. خلافا لما كان سائد في الماضي وذلك لما لها من تأثير على المؤسسة.

3. السلوك التنظيمي:

يعتبر حقل السلوك التنظيمي من المجالات الحديثة في مجال الإدارة وتبرز أهميته باعتباره مدخلا يجمع بين ما هو نظري وتطبيقي ، فهو لا يقتصر على مجرد استنتاج المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية، التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية.

فالدكتور عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون يرون بأن السلوك التنظيمي " يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد، السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي، والسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي أما السلوك الاجتماعي فهو لب اهتمام علم الاجتماع"⁷

فالسلوك التنظيمي هو دراسة السلوك سواء سلوك فردي أو جماعي داخل المنظمة.

و متغيرات السلوك التنظيمي هي:

1. المناخ التنظيمي: طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة والتنظيم لا يخلو من هذه العلاقات.

2. الفعالية التنظيمية: وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها لضمان تكيفها وبقائها و يمكن قياسها على النحو التالي:

2-1- القدرة على تحقيق الأهداف:

أ. تحقق أقصى ربح ممكن.

ب. التغلب على المنافسين.

ج. التوسع والانتشار.

د. الحصول على حصة معينة من السوق.

ه. عقد الصفقات التجارية.

و. الإنتاج / والإنتاجية.

2-2- أسلوب النظم: يعتمد هذا الأسلوب في قياسه للفعالية على:

أ. وجود وعي وتفاعل كامل لمكونات البيئة لما لها من تأثير كبير.

ب. إيجاد علاقات فعالة وجيدة مع الزبائن والموردين والجهات الحكومية وغيرها.

ج. استمرارية تأمين الجهد لتأمين كافة المدخلات المالية والبشرية والمعنوية والتكنولوجية فضلا عن استمرار تأمين خطوط

الإنتاج التعامل مع المستجندات البيئية المختلفة ومع التغير في أذواق المستهلكين⁸.

السلوك التنظيمي يكون نتاجا لتفاعل المتغيرات الإنسانية مع المتغيرات التنظيمية.

4. العولمة:

شهدت المؤسسة تغيرات متسارعة في ظل العولمة نتيجة للعوامل والتحديات التي تواجهها وبالتالي تتطلب المؤسسة الحديثة

التكيف مع التكنولوجيا والمواد المادية والبشرية حتى يتم تحقيق الكفاءة والفعالية فلقد منحت العولمة الأفراد قدرا من القوة

المباشرة أكبر مما كان عليه الأمر في هذا الصدد يقول "كونتر" نحن لم نعد نملك أسواقا عظيمة فحسب، وإنما نملك كذلك

أفراد ذوي قدرات تمكينية عظيمة أي ثرواتهم تقابل أمم بكاملها.

فالعولمة هي " مشاركة الشركات في الأسواق العالمية من خلال مجموعة من الأساليب مثل: التصدير والاستثمارات الأجنبية

المباشرة وتوفير الموارد المائية وكذلك التحالفات الإستراتيجية"⁹

وهي الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغيا بذلك حدود المكان

وقيود الحركة والاتصال فيما يحقق أيضا التخفيف من قيود الوقت والزمن، الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة

البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة¹⁰

وتهدف العولمة بشكل عام إلى تحقيق الأتي:¹¹

- رفع القيود أمام حركة تبادل السلع والخدمات ورؤوس الأموال .

- ربط أجزاء العالم اقتصاديا وتجاريا وثقافيا وإعلاميا.

- تقريب المسافات عبر تقنية الاتصالات وثورة المعلومات .

- تسهيل انتقال الأفراد والمؤسسات والمعلومات والأموال والبضائع والخدمات .

إن العولمة حقيقة نعيشها وتعيشها المؤسسات على اختلاف أنواعها ، فالعولمة أحدثت تغيرات في واقع المؤسسات والمناخ

المحيط بها لا يمكن لأحد تجاهلها وأنه من المفيد الاعتراف بحقيقة حدوث تلك التغيرات وتتبع أثارها على كل المؤسسات .

5.عولمة السلوك التنظيمي:

إن السلوك التنظيمي ظاهرة متغيرة حيث تواجه الإنسان متغيرات ومثيرات تعمل على الإخلال بتوازنه ومن ثم يسعى

دائما لاستعادة توازنه عن طريق تعبير السلوك الذي لم يعد متناسبا مع الظروف المستجدة ، فالتغيير والتطوير في أي

منظمة لا يحدث من فراغ بل يكون مدفوعا بقوة ما أو ناتجا عن سبب ما ويمكن أن يتم التغيير في العادة إما لاقتناص

فرص والاستفادة منها أو توقع مشكلة وهذه الفرص والمشكلات قد تكون خارجية وذلك في ظل التغيير الكبير و

المتسارع في شتى مجالات الحياة ولا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو والازدهار أن تقف مكتوفة اليدين لذا تعتبر العولمة من القوى والمسببات الخارجية التي تؤثر على المنظمة بشكل عام وعلى سلوك العاملين بشكل خاص¹²

6. أثر ثقافة المؤسسة في تشكيل سلوك العاملين في ظل العولمة:

هناك العديد من أوجه تأثير ثقافة المؤسسة على سلوك العاملين أهمها:

توجهات المؤسسة والعاملين بها بمعنى الطريقة التي يمكن للمؤسسة من خلالها التأثير على عملية تحقيق الأهداف المسطرة لكي تحقق الفعالية التنظيمية..

الانتشار: يعني مدى انتشار القيم الثقافية بين العاملين وتبينهم لها وجعلهم كأساس يعمل به داخل المؤسسة مما يجعل منها أساسا للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين قصد الوصول إلى اتفاق عام، للقيام دور فعال يعمل على تحريك تصرفات العاملين في طريق واحد القصد من ذلك تدعيم ثقافة المؤسسة.

القوة: تشير قوة ثقافة المؤسسة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء، إذا كانت المؤسسة تتمتع بثقافة قوية فإنها سوف تحقق النجاح والاستمرارية.

المرونة: تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة و الأزمات الطارئة لأن كل التغيرات الخارجية تؤثر على المؤسسة فهي نسق مفتوح له علاقة بالبيئة الخارجية.¹³

ثقافة المؤسسة تؤثر على سلوك العاملين في عدة جوانب منها الالتزام، الانضباط، التواجد مع الأهداف الخاصة بالمؤسسة والمحددة مسبقا، التحفيز بنوعه، الرضا عن العمل، الشعور بالانتماء مثل إعطاء الفرد العامل بالمؤسسة فرصة للمشاركة في إعطاء رأيه بشأن أمور العمل هذا ما يجعله متمسك بعمله ويشعر بانتمائه إلى المؤسسة ما يؤدي به إلى العمل بأقصى جهد لتقديم الأفضل حتى يصل لدرجة الولاء ويصبح مخلصا في عمله، العمل الجماعي المشترك، قيم التضامن وغيرها وبذلك فالثقافة القوية يمكنها أن تدعم استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمؤسسة ومن ثم يكون لديهم حافز قوي لتبني ثقافة المؤسسة ويمكن أن تساعد الثقافة المؤسساتية في زيادة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المؤسسة من خلال ما يلي:

.إرساء رسالة المؤسسة بتحقيق كل أهدافها وتدعيم القيم المؤسساتية.

.توضيح قيمة المؤسسة بالنسبة للعاملين وتوصيل القيمة لبقية الأعضاء، قيمة المؤسسة تظهر من خلال ترسيخها بصورة فعالة.

.قدرة الثقافة على قيادة المؤسسة إلى النجاح، إن الثقافة القوية تقود المؤسسة إلى التطور والنمو.

.أن تكون ثقافة المؤسسة قوية وتكون مصدرا للمزايا التنافسية داخل التنظيم من اجل بمعنى بروز دور المنافسة للوصول إلى الجودة الشاملة.

.أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى منتجات جيدة وتعمل الثقافة على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، هدف الثقافة الوصول إلى الربح.

.من الضروري أن يصعب تقليد ثقافة المؤسسة من المؤسسات الأخرى المحيطة بها والعاملة في نفس النشاط أو المجال هذا ما يؤكد أن لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها وتختلف عن المؤسسات الأخرى.

أن تكون السمات الثقافية للمؤسسة قاصرة على المؤسسة وحدها وتميزها عن غيرها وأن تحافظ على ثقافتها حتى لا تكون شائعة ومنشره بين المؤسسات الأخرى المنافسة داخل نفس النشاط أو المجال.¹⁴

كما أن هناك من يري أن القيم التنظيمية بقياس الفعالية التنظيمية من مختلف الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسلوكية وغيرها، فهي الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم لتقييم الأعمال والسياسات العامة حيث تؤدي دورا كبيرا في الحفاظ على هوية المنظمة وتؤثر في أنشطة وسلوك العاملين لذا فإن القيم الواضحة يجب أن تتوافر على الشروط التالية:

- أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها من قبل العمال على كافة المستويات بمعنى بعد دراسة معمقة لاختار البديل الأنسب وأقل تكلفة ممكنة.
- أن تكون القيم متناسقة فكريا وسلوكيا مع قيم الأفراد العاملين في المؤسسة حتى لا يحدث تضارب في الأفكار.
- أن تكون محدودة العدد وواضحة الهدف يمكن إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك، شرط الوضوح ضروري لاستيعاب الأهداف.
- أن تكون عملية ثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها إلى واقع لأن القيم التي يستحيل ترجمتها إلى واقع هي قيم مثالية، مجال التطبيق لا بد منه والمثاليات لا يمكن إسقاطها على الواقع.
- أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين، لا بد أن يتوافق الأداء الفعلي مع الأداء الفعلي.
- أن تكون مدونة في سجلات يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة و حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي وملزمة للعاملين بالمنظمة¹⁵.

أصبحت العولمة حقيقة عيش فيها، توجد مؤسسات أجنبية تعمل في بلادنا، ومؤسساتنا تصدر وتستورد من الخارج، بل وتعمل في دول أخرى. وعليه فمن السهل أن تجد مديري المؤسسات الأجنبية يرأسون موظفينا وعمالنا. كما أن مديري مؤسساتنا يرأسون عمال وآخرين أجانب، ويتعاملون في التصدير والاستيراد مع مديرين وموظفين أجانب. إذن يجدر معرفة كيف يختلف سلوك الناس باختلاف حضاراتهم؟ فإذا أردت أن تتحدث مع مديرة أمريكية في حفل استقبال فقد تلاحظ أنها تقترب منك بصورة ودية بحيث تكون المسافة بينكما قليلة ومربكة لك، وهو ما يعتبر طبيعى هناك، ولكنه لا يعتبر طبيعى في بلادنا. والكثير من الأمثلة يمكن أن تفصح على أن سلوك الأفراد يختلف باختلاف الحضارة. وأن على المدير أو الموظف أو العامل أن يأخذ الحضارة في حسبانها عند التصرف أو محاولة فهم تصرفات الآخرين. وفيما يلي بعض التطبيقات الهامة الدالة على تأثير العولمة أو اختلاف الحضارات على سلوك الأفراد داخل المنظمات:

- عند العمل تحت رئاسة عمال أجانب، أو تعمل أنت رئاسة مدير أجنبي، فعليك أن تعلم أنك ستجد أن عليك فهم سلوك الآخرين بناءً على خلفياتهم وحضاراتهم، وعليك أن تعلم أن العمل في حضارة أجنبية يمثل صدمة حضارية.
- عند القيام ببعض الأعمال في الخارج مثل التصدير والاستيراد فعليك أن تأخذ في الحسبان سلوك لأفراد في الخارج الذين تستورد منهم أو تصدر لهم.
- عند تتفاوض مع أجانب لعقد صفقة أعمال معينة، لا بد أن يكون سلوكك مرناً وأيضاً للتعامل مع الآخرين.

- عند الاتصال بالأجانب عليك أن تستخدم بجانب لغتهم أنواع أخرى من اللغة الخاصة بالتعبير مثل: الإشارات ولغة العيون والجسم واليدين في محاولة لتوصيل رسالتك .
- عند اتخاذ القرارات يجب أن تلاحظ أن نمط اتخاذ القرارات يختلف باختلاف الحضارات ففي اليابان يجبون اتخاذ القرار بشكل جماعي وتصعيده للأعلى للاعتماد، بينما يجبون في الولايات المتحدة النمط الفردي في اتخاذ القرار¹⁶. يمكن إدراج خصائص الإدارة اليابانية نموذجاً:
- مبدأ التوظيف الدائم مدى الحياة: فالعرف الياباني استقر على أن العامل يعمل في عمله حتى بلوغه سن التقاعد و لا يتم الاستغناء عنه في المكان الذي يعمل فيه إلا في الحالات الاستثنائية كتدهور حالته الصحية أو اتخاذ إجراءات تأديبية بحقه أو بناء على رغبته الشخصية في ترك العمل، هذا يوفر الاستقرار الوظيفي للعمال ويزيد من ولائهم ويعزز من انتمائهم.
- البطء في التقييم: وذلك يعني أن تقييم أداء الفرد العامل بغرض الترقية لا يأتي إلا بعد مضي عشر سنوات من تعيينه وهذا من منطلق التقييم الجيد للعامل في الأداء لا يظهر في السنوات الأولى من تعيينه، وهذا الأسلوب يعتبر محبطاً بالنسبة للعمال إلا أنهم يتقبلونه وذلك بسبب توفر الأمن الوظيفي مدى الحياة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: بمعنى أنه في الإدارة اليابانية عملية اتخاذ القرارات تتخذ الأسلوب الجماعي من الأسفل إلى الأعلى ، وإذا كان هناك إجماع تام من جانب الأفراد المهتمين بالخطة يقوم الرئيس بالموافقة عليها ليكون قراراً رسمياً و يجب تطبيقه داخل المنظمة.
- المسؤولية الجماعية: بمعنى التأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد، وهذا يعني سيطرة روح الفريق على الروح الفردية دون التخلي على هذه الأخيرة لأنه مرغوب فيها إذا كانت تعمل وفقاً لروح الجماعة.
- الرعاية الشمولية: الإدارة اليابانية تمنح العامل فرصة التنقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري داخل المنظمة والتعرف على المهارات والصعوبات لدى زملاء العمل ، إضافة إلى هذا فإن هذا الأسلوب يسهل عملية إحلال أي موظف مكان موظف آخر من نفس مستواه في حالة المرض أو الغياب وأيضاً يسهل عملية التعاون في إنجاز المهام في حالة مواجهة ضغوط عمل داخل المنظمة.
- وسائل الرقابة الضمنية: الإدارة اليابانية تعتمد أسلوب الرقابة الضمنية أو الذاتية حيث أن العامل يراقب نفسه بنفسه، بدلا من الرقابة الخارجية وهذا النمط يعكس ثقة الرؤساء بمرؤوسيتهم مما يؤدي لرفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم.
- عدم التخصص في المنظمة اليابانية: ذلك لأن الدوران الوظيفي مستمر للعمال طوال حياتهم الوظيفية، فالدوران الوظيفي يؤدي إلى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام وتوسيع الآفاق والقدرات الإبداعية.
- نجد أن النموذج الياباني يعطي لمجموعة الخصائص الثقافية للمؤسسة أهمية كبيرة، كما يعطي أهمية لـ نحن والجماعة في حين يركز الأوروبيون على أنا أو الفرد، يوجد في المؤسسة احترام التسلسل الهرمي، تناغم في العلاقات الإنسانية، ولاء تجاه المسؤولين كل المواقف والاتجاهات الفردية، تعتبر أنانية في سيادة حسن المعاملة والأدبيات الرفيعة، ومن هنا يقر النموذج الياباني بتهميش كل فرد يطور اتجاهها عدوانياً نحو المعايير والقيم، إعطاء أهمية لخاصية " جماعة العمل " واندماج هذا الأخير في المؤسسة.¹⁷

لثقافة المؤسسة تأثير كبير على سلوك العاملين في أي مؤسسة وبالأخص في ظل التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية ، لذا يجدر الاهتمام بجعل الثقافة المؤسسية قوية وفعالية فصد الوصول إلى الفعالية التنظيمية وضمان البقاء والاستمرارية.

" من القضايا التقليدية في.....السلوك التنظيمي، هو ما إذا كان يمكن في نفس الوقت تحقيق حاجات الأفراد وأهداف منظماتهم، وإحداث التكامل بينهما" دو جلاس تي، هول وادوارد أي، لولر الثالث¹⁸

خاتمة:

في وقت مضى كان ينظر إلى الأفراد في المؤسسات على أنهم أحد عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى درجة ممكنة بالرغم من كونها أحد عناصر التنظيم في حد ذاته، والذي يعد رهان الصفة التناسبية له، إن حسن استثماره وتطوير مهاراته لخدمة النظم، ولكن أصبح ينظر إلى العمال وفي خضم العولمة بأنهم الطاقات البشرية وهو الأساس الذي تهدف إليه إدارة الموارد البشرية، وذلك لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري.

فالاتجاهات الحديثة التي أوجدتها العولمة ومتابعة التكنولوجيا والمشاركة في المنظمات العالمية (شارك في الوليمة أو كن أنت الوليمة) إن نشاط الإدارة يعتمد على التغيير فلفلسفة الإدارة تتضمن التداخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أوضاع المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير.

هوامش البحث:

1. أبو بكر مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002، ص 406.
2. محمد المهدي بن عيسى: علم اجتماع التنظيم، ط1، الجزائر، 2010، ص 71، 72.
3. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل، عمان، 2000، ص 286
4. محمد المهدي بن عيسى، مرجع سابق، ص 79 - 83
5. حسين حريم: السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 312، 313.
6. مدحت محمد أبو نصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، إبتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 22.
7. عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربية للنشر والتوزيع، عمان، 11، ص 20
8. بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، ط 2، دار الفجر للنشر والتوزيع، التزهة الجديدة، القاهرة، 2008، ص 55.
9. حسين حنفي: العولمة بين الحقيقة والوهم، دار الفكر، ط1، دمشق، 1999، ص 47.
10. سعد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 17
- 11 [http/ www/abah.co/uke/human-ressoures.management.enc.html/24/02/2016.15.04](http://www.abah.co/uke/human-ressoures.management.enc.html/24/02/2016.15.04)
12. حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، ط3، عمان، 2009، ص 19، 18
13. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، 1992، ص 84

14. حفيان عبد الوهاب: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 146، 147
15. خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 27، 28
- <http://www.nauss.edu.sa/Ar/Pages/Home.aspx> 12.05.2016/12.04
- 16 <http://www.abah.co/uke/human-ressoures.management.enc.html/24/02/2016.15.30>
17. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 1999، ص ص 111 - 116.
18. كيت دلفير: ترجمة، سيد عبد الحميد مرسي، محمد إسماعيل يوسف: السلوك الإنساني في العمل، دار النهضة للنشر والتوزيع، الفجالة، القاهرة، 1974، ص 667 .