

4- الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية والتطوير التنظيمي:

تعتبر مصطلحات الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية والتطوير التنظيمي من المصطلحات الحديثة لاستراتيجيات من شأنها أن تسهم في تحقيق استقرار المؤسسة أو المنشأة وتسهيل تحقيق أهدافها وتطويرها ، حيث ترتبط هذه المصطلحات الثلاث في كثير من الجزئيات ببعضها البعض من جهة، كما أنها تربط بين عمل الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية من جهة ثانية. (فيصل حسونة، 2011، ص271)

4-1- الثقافة التنظيمية:

أعطيت لها تعريفات عدة من بينها:

- تعريف حمداوي وسيلة : "هي وجود قيم ومعتقدات وأهداف مشتركة بين عمال المنشأة، والتي يقوم الرئيس بنشرها عند تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة".

- تعريف ويلسون كويك: "مجموعة القيم والمعتقدات ذات التأثير القوي والمباشر على سلوكيات الأفراد وأدائهم لمهامهم ووظائفهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم وحتى من هم من البيئة الخارجية للمؤسسة أو المنشأة، حيث تعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكافل بين كل الموارد البشرية في المؤسسة وكأنها نظام داخلي يقوم بالتنبيه حينما يخرج سلوك أحد الأفراد العاملين عن الحدود التي رسمت له في إطار التنظيم وتوزيع المهام وتحديد السلطات والمسؤوليات، وبالتالي فإن هذه القيم والمعتقدات والقناعات تعبر عن قدرة المؤسسة على البحث وإيجاد قيم أساسية تتحرك حولها كل الجهود على اختلاف المستويات الإدارية.

- كما عرفها آخرون بأنها تتمثل في جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة، وبالتالي تحكم الأفراد العاملين داخل المنشأة.

4-1-1- خصائص الثقافة التنظيمية:

اتفق بعض المفكرين حول ما أسموه في نظرهم بالخصائص الصحية للثقافة التنظيمية تتمثل أساسا في ما يلي:

- تسهيل عملية نقل المعرفة وعملية التحسين المستمر.

- التسريع في عملية نقل المعرفة على مختلف المستويات التنظيمية.

- تشجيع الإبداع والعمل على تفادي المخاطر قدر المستطاع من خلال توفير كل الجوانب الضرورية في بيئة العمل.

- تمكين الموارد البشرية داخل المنشأة واعطائها مكانتها المفترضة من منطلق أن المورد البشري هو المورد الأول والاستراتيجي لأي مؤسسة أو منشأة مهما كان مجال نشاطها.
- التوجه نحو الاهتمام بكل تفاصيل العمل داخل المنشأة مهما كانت طبيعتها لما لها من أهمية في معرفة الخلل في جزئية بسيطة يسهل التعامل معها قبل أن ينتقل إلى باقي أجزاء الأنشطة داخل الإدارة.
- التركيز على النتائج عوضاً عن الاهتمام بالأساليب المؤدية إليها، لكن هذا لا يعني بطبيعة الحال أن تطبق الإدارة قاعدة الغاية تبرر الوسيلة لأن ذلك قد يخرجها أحياناً عن أخلاقيات العمل الإداري، حيث يقصد هنا أن الأساليب يجب أن تكون مشروعة والنتائج يجب أن تكون في إطار ما رسمته الإدارة لتسهيل الوصول إلى الأهداف المرجوة.
- الاعتماد والرجوع إلى الأفراد العاملين بالمنشأة في مختلف القرارات التي تحتاج إليها الإدارة، أي العمل بمبدأ التشاركية أو إشراك الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.
- التوجه نحو العمل الجماعي بدلاً عن العمل الفردي من خلال التركيز على العلاقات الانسانية وتفعيل والاهتمام بالتنظيم غير الرسمي.

4-1-2- عناصر الثقافة التنظيمية:

تشتمل الثقافة التنظيمية على عناصر أربعة يمكن أن تتولد من خلالها وتحقق وجودها و واقعيتها داخل المؤسسة ألا وهي:

•القيم التنظيمية:

هي اتفاقات مشتركة بين أفراد المؤسسة وكل مكوناتها من موارد بشرية أو ما يمكن تسميتهم بأعضاء التنظيم الاجتماعي حول ما يعتبر أو يفترض فيه أن يكون صحيحاً وسليماً في بيئة العمل وما يعتبر غير ذلك، بحيث تعمل المؤسسة من خلال ذلك على توجيه سلوكيات مواردها البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة كالمساواة بين الموظفين والتركيز على حسن إدارة الوقت والتركيز على كل ما له علاقة بالعلاقات الإنسانية وغير ذلك من القيم الإيجابية التي تعمل على الاستقرار الإداري والاستقرار الوظيفي.

•المعتقدات التنظيمية:

هي أفكار مشتركة بين كل الموارد البشرية داخل المؤسسة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل والطرق التي يتم من خلالها إنجاز كل المهام والقيام بكل الأعباء

والوظائف، ومنها المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وفق روح الفريق والسعي المستمر وراء كل ما الأفكار المساعدة على الوصول إلى أهداف المؤسسة.

•الأعراف التنظيمية:

تتجلى في تلك المعايير التي يعتمد عليها العاملون في المؤسسة أو المنشأة ويلتزمون بها من منطلق اعتبارها معايير صحيحة وفعالة وذات تأثير وانعكاس إيجابيين على مصلحة المؤسسة، كالفصل بين العلاقات المهنية والعلاقات العائلية لهؤلاء الأفراد داخل المؤسسة، وكثيرا ما تستمد تلك المعايير من الأعراف الخارجية لبيئة العمل، أو تبنى على أساس الخبرات والتجارب التي يفترض أن يتمتع بها الرؤساء أو من هم في مستوى الإدارة العليا.

•التوقعات التنظيمية:

تتمثل في كل ما يمكن أن يتوقعه أي مورد بشري داخل المؤسسة بغض النظر عن موقعه الوظيفي من الآخر على اختلاف مستويات الإدارة، بحيث يمكن أن تكون تلك التوقعات من الرئيس تجاه المرؤوس أو العكس أو بين المرؤوسين في نفس المستوى الوظيفي ... الخ ، إذ تساعد التوقعات في معرفة جوانب مستقبلية تحتاج المؤسسة إليها للتعامل معها والعمل وفقها، خاصة وأن تلك التوقعات كثيرا ما تكون مرتبطة بالبيئة الخارجية التي يجب أن تضعها المؤسسة في سياستها لأن هذه الأخيرة جزء لا يتجزأ من الأولى. (فيصل حسونة، المرجع السابق، ص269)

4-1-3- مسؤولية إدارة الموارد البشرية تجاه الثقافة التنظيمية:

تهتم الإدارة على وجه العموم في أي مؤسسة أو منشأة كانت - والرياضية منها بطبيعة الحال - بتحديد استراتيجيتها المناسبة، أي الثقافة التنظيمية التي تلائم طبيعتها وعاداتها وتاريخها كما تحدد السياسات المختلفة لتنفيذها، وتعتبر إدارة الموارد البشرية المسؤولة المباشرة عن توفير المناخ المناسب لعمل الأفراد، والذي يساعد هو الآخر على تحسين مستويات أدائهم الوظيفي، حيث تعتمد الإدارة العامة هنا على إدارتها المكلفة بالاهتمام بالموارد البشرية لتهيئة المناخ المناسب والبيئة الخصبة لتجسيد معايير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، كون تلك الأخيرة هي في الأساس صاحبة العلاقة مع الثقافة التنظيمية سواء من حيث طبيعة وظائفها من جهة أو من حيث مدلولات تلك الأخيرة من جهة أخرى.

4-1-4- أساليب خلق الثقافة التنظيمية داخل المنشأة:

- النشاطات الاجتماعية:

وتتمثل في كل ما من شأنه أن يشجع الموارد البشرية داخل بيئة العمل على الاندماج في جماعة العمل كون ذلك سيساعد على خلق وتطوير روح الولاء والوفاء للمنشأة كعوامل لتحقيق الأهداف.

- تقدير درجة رضا العاملين:

ويتم ذلك عن طريق عمليات الاستقصاء على اختلافها لمعرفة مدى أو درجة الرضا لتتمكن إدارة المنشأة من التعامل مع النتيجة المتحصل عليها لأجل تحقيق أو زيادة درجة ذلك الرضا الوظيفي.

- حسن إدارة الصراع التنظيمي:

قد تنشأ أحيانا بعض الصراعات التنظيمية، وهنا يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بالعمل على تخفيف وإزالة ذلك الصراع من خلال زرع ثقافة العلاقات الإنسانية الجيدة وتكريس مبدأ روح الجماعة والفريق، وقبل ذلك كله يتوجب على إدارة الموارد البشرية وضع الآليات والسبل التي تسعى من خلالها إلى تلافي حدوث ذلك الصراعات التنظيمية من الأساس.

-إشراك العاملين بالمنشأة:

ويتم ذلك خصوصاً من خلال أخذ شكاوى العاملين وانشغالاتهم بعين الاعتبار، والسعي إلى حلها خاصة عن طريق ما يمكن تقديمه من طرف هؤلاء العمال من حلول في حال منطقيتها.

4-2- العدالة التنظيمية:

إن العدالة التنظيمية في ما له علاقة بالموارد البشرية تؤكد لاحقا تلك العدالة التنظيمية في كل شؤون المؤسسة، خاصة ما تعلق برسم العلاقات وتحديد السلطات والمسؤوليات وتوزيع المهام وغير ذلك من الجوانب الإدارية.

4-2-1- تعريف العدالة التنظيمية:

تتمثل العدالة التنظيمية من وجهة نظر البعض في الدلالة اللغوية لكلمة العدالة أو المساواة وتطبيقها أو على الأقل بذل الجهود الكبيرة لتطبيقها في كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة، خاصة عندما يتعلق الأمر ببعض الاستراتيجيات التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية التي تحتاج بالرجوع إلى طبيعتها إلى هذا المبدأ الضروري والأكيد، ومنها على سبيل المثال

وظيفة اختيار الموارد البشرية حين تستقطب إدارة الموارد البشرية المترشحين لشغل وظيفة ما، أو ضرورتها في نظم الأجور والحوافز والترقية ... الخ.

4-2-2- أهمية العدالة التنظيمية:

تقوم الموارد البشرية بمهامها ونشاطاتها المختلفة في ظل وجود علاقات متشابكة بعضها ببعض، إذ تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم بالإضافة إلى المصالح الشخصية، لذلك فإنه من المحتمل أن لا تستمر هذه العلاقات في حالة من الاستقرار الدائم، حيث قد تحدث بعض التناقضات والخلافات التي قد تصل إلى درجة الصراع بين العاملين كما تسعى المؤسسات والمنشآت على اختلاف مجالاتها إلى التحكم في ذلك الصراع الذي قد يحدث بين الأفراد العاملين بها، وذلك بتوفير عوامل عدة تساعد على بلوغ هذا الهدف ، ولعل من أبرز تلك العوامل هي توفير العدالة التنظيمية ، حيث تعتبر العدالة التنظيمية من العناصر المهمة في بناء المنظمة وبقائها ، كما تتجلى أهمية هذه الأخيرة في القضاء على كل أشكال الجور والظلم التي قد تطال العاملين ، إضافة إلى التقليل أو منع السلوكيات والممارسات السلبية التي قد تصدر عن العاملين نتيجة شعورهم بالظلم وغياب العدالة داخل التنظيم ، كما تسهم العدالة التنظيمية في زيادة ثقة العاملين بإدارة المؤسسة أو المنشأة وقناعتهم بإمكانية حصولهم على حقوقهم، ومن ثم السعي إلى محاربة كل أشكال الاختلاف والصراع وتركيز الجهود على الأداء الجيد للمهام الموكلة إليهم بما من شأنه تحقيق أهداف تلك الموارد البشرية والمؤسسة على حد سواء، وهذا أساساً هو الأمر الذي يسعى إليه الطرفان.

4-2-3- القواعد الأساسية لتطبيق العدالة التنظيمية:

5- تعميم أي إجراء إداري على كل الموارد البشرية داخل المؤسسة أو المنشأة دون اللجوء إلى فكرة الاستثناءات لأنها حتما ستفتح باباً سلبياً من طرف الموارد البشرية داخل المؤسسة عن عدم وجود عدالة تنظيمية.

6- تفادي اتخاذ قرارات مبنية على أحكام مسبقة.

7- السعي إلى توفير والحصول على المعطيات الكافية المتعلقة بموضوع القرار الذي سيتم اتخاذه لاحقاً.

8- تبني المرونة في عملية اتخاذ القرار بحيث يمكن تعديله أو العدول عنه في حال أثبتت عدم صوابه أو عدم نجاعته.

9 - الإحاطة بكل المعطيات الإدارية من البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة على حد سواء والتركيز وفق ذلك على كل المعايير المناسبة والتي من شأنها أن تساعد في اتخاذ القرار.

10 - تلاؤم وتواءم القرار مع طبيعة مجال المؤسسة وطبيعة البيئة الخارجية لها حتى لا يحدث اصطدام مع مكونات هذه الأخيرة.

4-3- التطوير التنظيمي :

تمر المؤسسات والمنشآت في مختلف المجالات بالكثير من التغيرات على أصعدة مختلفة، الأمر الذي يحدث ضغوطاً مهنية تفرض عليها البحث واللجوء إلى الحلول التي من شأنها أن تزيل أو على الأقل أن تخفف تلك الضغوط، كما تجعلها تحسن من أدائها وبذلك هي أيضاً تسعى إلى مسايرة ومواكبة تلك التغيرات، ويعتبر في ظل ذلك كله التطوير التنظيمي أحد أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات والمنشآت للوصول إلى ما سبق.

4-3-1- تعريف التطوير التنظيمي:

-**تعريف رافدة الحريري:** "هو أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي والذي يشارك الموظفون جميعهم في اقتراح التغيير والمشاركة في إحداثه، ويفترض أن يتحول دور مدير إدارة الموارد البشرية ليكون أكثر شمولاً، كأن يتحول ليصبح دوراً مبادراً ومحورياً لإحداث التغيير لأجل التطوير، وأن يكون دوراً مشاركاً في إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنشأة وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية الموجودة داخلها". (رافدة الحريري، المرجع السابق، ص 172)

-**تعريف آخر :** "هو عملية مخطط لها لتغيير الاعتقادات والسلوكيات إحداث التكيف

المطلوب من المنشأة مع مؤشرات البيئة من أجل استقرارها وتطورها."

4-3-2- خصائص التطوير التنظيمي:

* السعي لدعم كفاءة التنظيم.

* تحسين قدرة المنشأة على معالجة مشاكلها الداخلية أو تلك الخارجية المرتبطة بتغيير البيئة الخارجية.

* تعزيز قدرات الموارد البشرية من خلال خلق بيئة تنظيمية تدعو إلى المزيد من الإبداع في العمل.

* التأكيد على تنمية وتطوير فكرة روح الفريق.

* إحداث التغيير المطلوب والمرغوب في إجراءات العمل وسلوكيات الأفراد العاملين بالمنشأة، وكذا الهياكل التنظيمية ونظم الحوافز.

4-3-3- أهداف التطوير التنظيمي:

مساعدة المنشآت عموماً في التعامل مع كل جزء من أجزاء البيئة المحيطة بها. الحصول على التعاون والتكامل بين المجموعات ذات المساهمات المتخصصة من أجل الوصول إلى الأهداف العامة للمنشأة.

- المساهمة في زيادة انتماء الأفراد العاملين للمنشأة ومراعاة احتياجاتهم.
- العمل على تطوير كل الأنظمة الداخلية لأجل إحداث التغيير والتجديد بما يتناسب مع الاستقرار والاستمرار.
- مساعدة المدراء والمسؤولين في حل الكثير من مشاكل العمل التي تواجههم بشكل مستمر.
- الربط بين كل من نظم الحوافز والأهداف المرسومة وتطوير الأفراد والسعي إلى تطويرها بشكل متكامل لما لذلك من نتائج إيجابية على المنشأة.
- التركيز على معرفة العمليات التنظيمية ونتائجها، والآليات الواجب اعتمادها في حل المشكلات المرتبطة بذلك كله.
- تعديل السلوك التنظيمي بما يتماشى مع الأهداف الأساسية التي تعمل المنشأة على تحقيقها.

4-3-4- مراحل التطوير التنظيمي:

- رجوعا إلى طبيعة عملية التطوير التنظيمي فهي تتميز بالاستمرارية الأمر الذي يجعلها تحتاج إلى مجموعة من المراحل التدريجية لكي تكتمل، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- **مرحلة التشخيص:** ويتم خلالها التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوب فيها.
 - **مرحلة التخطيط:** ويتم خلالها رسم خطط التطوير والتغيير المرجو تجسيدها وتحديد آليات واستراتيجيات ملائمة لتحقيق الأهداف المرغوب في تحقيقها.
 - **مرحلة التنفيذ:** تتضمن هذه الأخيرة ترجمة الخطة وتحويلها بكل تفاصيلها إلى سلوكيات فعلية مجسدة داخل المنشأة في مدة زمنية محددة.
 - **مرحلة التقييم:** يتم التركيز في هذه المرحلة الأخيرة على مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها، والعمل على تصحيح الخلل أو النقص أو عدم التجانس بين الأهداف والنتائج في حال وجوده.

4-3-5- العوامل المؤثرة في تطوير الموارد البشرية:

- لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تبني وتطبيق استراتيجيات التطوير التنظيمي ولكي لا تواجهها صعوبات في ذلك يجب عليها أن تسعى إلى توفير عوامل أساسية وهامة تتمثل أساسا في ما يلي:

- تحديث مؤهلات العاملين، كأن تتبنى الإدارة سياسة واضحة في تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية على كل ما يمكن أن يستجد في المجال الذي تعمل فيه مؤسساتهم، وهذا بحد ذاته يعتبر تطويرا لهم ولمهاراتهم.

- اقتناع الإدارة أو إدارة الموارد البشرية بأهمية التطوير التنظيمي، إذ لا يمكن تجسيد هذا الأخير ما لم تكن الإدارة على يقين بأهميته وآثاره الإيجابية.

- التركيز على الوظائف التي من شأنها أن تسهل اعتماد التطوير التنظيمي، إذ نجد على سبيل المثال استراتيجية التوصيف لا يجب أن تركز هنا على المؤهلات العلمية فقط، بل يجب أن تستند إضافة إلى ذلك على المؤهلات السلوكية للموارد البشرية من حيث قبلية تقبلها التطوير التنظيمي.