

إدارة الموارد البشرية بين المتطلبات التنظيمية وثقافة المؤسسة

عواج بن عمر

أستاذ بقسم العلوم الاجتماعية

جامعة تلمسان

الملخص:

يرتبط دور ووظيفة الفرد داخل المؤسسات بشكل مباشر بالتغيرات الأساسية المؤثرة في الوقت الحاضر، فقد تغير الأفراد من نواحي كثيرة مما أدى إلى ضرورة إيجاد أساليب جديدة للتعامل مع العنصر البشري داخل المؤسسات وذلك من خلال البحث عن آليات وطرق إثارة دافعية الفرد نحو أداء أفضل، وهو الأمر الذي توليه العلوم الاجتماعية والإنسانية اهتماما كبيرا، فقد ظهرت الكثير من النظريات والمفاهيم الخاصة بالعلاقات بين الأفراد الجماعات داخل المؤسسات، خاصة مع ازدياد الوعي بأن إدارة الموارد البشرية هي أكثر ارتباطا بالثقافة والقيم عن غيرها من مجالات الإدارة الأخرى؛ فما قد يعتبر مقياسا سليما أو عاديا في أحد المجتمعات قد لا يكون مرغوبا فيه في مجتمع آخر. لذلك لا بد للمؤسسة من مراعاة الخصوصيات الثقافية لمجتمع ما عند تبني توجهات اقتصادية معينة، والتي تفرض بدورها متطلبات تنظيمية معينة. فالمؤسسات لا تتغير من أجل التغير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة وعليها أن تتفاعل مع البيئة التي تعمل فيها طبقا للقيود والمتطلبات والفرص المتاحة وطنيا ودوليا.

يعكس اهتمام العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بمواضيع المؤسسة والعمل بشكل عام اهتماما جوهريا يتمثل أساسا في التركيز على العنصر البشري في إطار محاولة فهم توقع وتوجيه أداء هذا العنصر على نحو يخدم الأهداف العامة للمؤسسة. والمؤكد أن أداء الفرد العامل يرتبط ارتباطا وثيقا بالخلفيات الثقافية والاجتماعية والتي تشكل في مجموعها تركيبة ذهنية خاصة مستمدة من المجتمع العام، يعبر عنها الفرد العامل في شكل أنماط سلوكية معينة. من جهة أخرى، فإن أي مؤسسة تتحدد هويتها ويتحدد وجودها من خلال خلق نموذج ثقافي

خاص يتشكل من مجموع الأفكار والتصورات والقيم المشتركة إزاء (التنظيم، الأهداف، السلطة، علاقات العمل...). وتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أن التغيرات والتحولات التي تعرفها المؤسسة والتي تملها توجهات اقتصادية معينة في مرحلة تاريخية ما قد تصطدم بتلك القيم والخلفيات الثقافية المستمدة من خصوصية التركيبة العامة للمجتمع، مما يؤدي في الأخير إلى تعطيل إحداث التغيير على نحو سريع يتناسب مع التوجهات الجديدة للمؤسسة.

وعلى هذا الأساس تظهر أهمية البحث عن الآليات الكفيلة باجتناّب التعارض والاصطدام بين متطلبات التنظيم وبين نظام القيم السائد بالمجتمع الذي تتواجد به المؤسسة، وذلك بهدف توجيه سلوك الفرد العامل في إطار محدد يخدم الأهداف العامة للمؤسسة ويضمن استمراريتها.

إدارة الموارد البشرية: المجال والأهداف

يقصد بإدارة الموارد البشرية أو تسيير الموارد البشرية¹ جميع الأنشطة بما فيها التي تدار بواسطة الموظفين أنفسهم والتي تهدف إلى الاستخدام الأفضل لموظفي المؤسسة ورفاهيته، وتعرف على أنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

ويقصد بتنمية الأفراد الأنشطة المصممة لتنمية المهارات والاتجاهات (المواقف) ونحو ذلك، الخاصة بالعاملين بالمؤسسة والتي تكون جزءا من المفهوم الشامل لإدارة الأفراد. وهي تضع أهمية على التدريب والتكوين كما تغطي جوانب أخرى مثل التدرج الوظيفي (أو الترقية)، فالغرض الرئيسي من تنمية الأفراد هو مساعدة الناس في المؤسسات لأن يواجهوا التحديات الناتجة عن التغيرات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية وأن يتكيفوا مع المتطلبات الجديدة وأن يحققوا مستويات من الأداء تتناسب مع أهداف المؤسسة.

ويصبح الهدف العام للأنشطة المتعلقة بتنمية الأفراد هو تحديد استراتيجيات تحسين إدارة الأفراد في محيط المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار القيود الخارجية على أساس أن كل نشاط من أنشطة الأفراد،

في مؤسسة ما، ينتمي إلى قطاع اقتصادي محدد ويعتمد بدرجة ما على السياسة الوطنية التي يتبناها هذا القطاع.

وإذا أخذنا بعين الاعتبار العلاقات المتبادلة بين القطاعات الاقتصادية الكبرى و الأولويات المقررة على المستوى الحكومي، فإن الوضع الاقتصادي لدولة ما سيوفر توجيهات وطنية تتضمن سياسة موارد بشرية، فتصبح إذن سياسة الموارد البشرية المتبناة من طرف مؤسسة ما نتاج المستوى الاقتصادي الوطني والمستوى التنظيمي.

إن القراءة التاريخية لمفهوم إدارة الموارد البشرية توحى أن التسميات العديدة التي أطلقت عليه تشير إلى تطوره نتيجة لعدة عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية وحتى فكرية إذ أضحي المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مرد وديتها وكفاءتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية والتوجه إلى الاهتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة.

وفي هذا الإطار يظهر جليا أن طبيعة ودور وظيفة الفرد داخل المؤسسات يرتبطان بشكل مباشر بالتغيرات الأساسية المؤثرة في الوقت الحاضر، فقد تغير الأفراد من نواحي كثيرة مما أدى إلى ضرورة إيجاد أساليب جديدة للتعامل مع العنصر البشري داخل المؤسسات وذلك من خلال البحث عن آليات وطرق إثارة دافعية الفرد نحو أداء أفضل، وهو الأمر الذي توليه العلوم الاجتماعية والإنسانية اهتماما كبيرا، فقد ظهرت الكثير من النظريات والمفاهيم الخاصة بالعلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسات، خاصة مع ازدياد الوعي بأن إدارة الأفراد هي أكثر ارتباطا بالثقافة والقيم عن غيرها من مجالات الإدارة الأخرى؛ فما قد يعتبر مقياسا سليما أو عاديا في أحد المجتمعات قد لا يكون مرغوبا فيه في مجتمع آخر. يصبح الاهتمام بدراسة الأبعاد الثقافية داخل المؤسسة من أولويات أي تحليل يحاول تفسير بعض السلوكات التي تبدو غامضة في إطار مقاربات تستند أساسا على المتغيرات التنظيمية البحتة، حيث يظهر أن "كل الصعوبات التي تظهر مع تطبيق أسس تنظيمية جديدة ترجع أساسا إلى العادات، التقاليد وأخيرا إلى القواعد الاجتماعية، فهي إذن وبنسبة معينة ظواهر ثقافية"².

وتظهر العلاقة بين الثقافة والمؤسسة، بشكل واضح، في حلة اصطدام نموذج تنظيمي معين مع ثقافة تختلف عن تلك التي تتناسب في الأصل مع النموذج نفسه، فالملاحظ أن الحلول المقدمة تختلف من مجتمع إلى آخر وإن كانت المشاكل متشابهة.

ومنه فالسلوك الإنساني داخل المؤسسة هو جوهر الإدارة والتسيير، وتقاس فعاليته في التنظيم من خلال التنسيق بين الهيئة العامة والموارد المتنوعة في بناء من عناصر أساسية (القيادة، الخبرة الفنية وقوة العمل وأدوات الإنتاج والمواد الخام)، فهي وحدة اقتصادية، أي وحدة للإنتاج والتوزيع، حيث هي مهيكلة على أساس قوانين وإجراءات خاصة. ووظيفة المؤسسة كوحدة اقتصادية تكمن في إنتاج السلع والخدمات، وبهذا فهي تحتاج إلى عوامل إنتاج (العامل، المواد الأولية، السلع، الطاقة، آلات الإنتاج، ..). أما المؤسسة باعتبارها خلية اجتماعية فهي تقوم بوظيفة اجتماعية تكمن في سد بعض حاجيات العمال كثبات العمل (الاستقرار)، مستوى الأجور، الترقية، التكوين... الخ.

المقاربة الثقافية للمؤسسات:

تحليل الأبعاد الثقافية بالمؤسسة:

إن إعطاء تصور معين للاستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة، القواعد والإجراءات، السلطة، المصالح، يدخل ضمن إطار الحياة اليومية للمؤسسة، لكن هذه الأخيرة لا تقتصر على هذا الحد، حيث يقف المشتغل بسير الحياة داخل المؤسسة عند ذلك التعلق الكبير ببعض التقاليد والعادات الراسخة والاحترام الواضح لما يصفه الأفراد العاملين في المؤسسة بالمقدس، ما يمكن أن يبعث على الحماس، ما يمكن أن يساعد على ترسيخ تفاني العامل وإخلاصه في عمله، كما يمكن أن يكون العكس. وكل هذا يقف حاجزا أو يحول بين المنشغل بتسيير المؤسسة وبين إعطاء تحليل واضح يمكن الاستناد إليه في تفسير هذه السلوكات، مما يدعو إلى اللجوء إلى ربط هذه الأخيرة بالثقافة "كما يظهر جديدا ومهما على وجه الخصوص في إطار مقارنة ثقافية للمؤسسات هو أن هذه الأخيرة ستساعد في ضبط ما لا تهتم به المقاربات الكلاسيكية...³

وبالاعتماد على الممارسات المتعلقة بالتسيير داخل الفروع التابعة لنفس المؤسسة المتواجدة بثلاثة دول، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية وهولندا، توصل Ph. D'iribrane إلى ربط تفسير تصرفات

الفاعلين بفروع المؤسسة بالعناصر الثقافية لكل مجتمع من مجتمعات الدول الثلاث. وعليه إذن، يصبح الاهتمام بدراسة الأبعاد الثقافية داخل المؤسسة من أولويات أي تحليل يحاول تفسير بعض السلوكيات التي تبدو غامضة في إطار مقاربات تستند أساساً على المتغيرات التنظيمية البحتة.

ومن الواضح أن الفاعلين داخل المؤسسة أفراد أو جماعات قبل أن يكونوا أعضاء داخل تنظيم معين، فهم أعضاء داخل وحدات اجتماعية أخرى متميزة بثقافة معينة. هذه الأخيرة تؤثر بشكل عميق على الأفراد، ويظهر هذا التأثير في شكل سلوكيات وتصرفات قد تتعارض في بعض الأحيان مع أهداف المؤسسة. وعليه فإنه لا بد من اعتبار الثقافة كمتغير أساسي من المتغيرات الواجب الاهتمام بها في تحديد أهداف التنظيم بشكل عام.

وترتبط أهمية الحديث عن ثقافة المؤسسة بأهمية الاهتمام بالبعد الإنساني داخل التنظيمات، فالمنظمة تتكون من الأفراد الموجودين بها، ثم إن النشاط في المؤسسة غالباً ما يتسم بالانسجام، الأمر الذي يميزها عن باقي المؤسسات. فهذه السمة تتشكل وتؤكد وجودها بالاعتماد على عامل الزمن، فتعطي للمؤسسة استمراريته وتسمح لأي فرد بتحديد خصوصية هذه المؤسسة أي تميزها، وفي حالات أخرى التميز بها وهذا ما يسمى بالهوية.⁴

ثقافة المؤسسة: المفهوم

تزامن ظهور مصطلح ثقافة المؤسسة مع بدايات الثمانينات وذلك في الو.م.أ تحت اسم ما اصطلح عليه آنذاك بـ «Corporate culture» من طرف كل من Terrence E. Deal وAllay A. Kennedy، كما ساهمت العديد من الدراسات في تطوير الجوانب المتعلقة بهذا المجال.

ومن أهم تلك الأبحاث يمكن إدراج أعمال Nadine le maître حيث حاولت هذه الأخيرة إعطاء تعريف علمي واضح يحدد الطريقة المثلى لتوجيه هذه الثقافة (ثقافة المؤسسة في الوجهة المناسبة). وتعرفها على أنها "نظام من التمثيلات والقيم المشتركة بين جميع أعضاء المؤسسة. هذا يعني أن كل فرد داخلها يشترك في رؤية محددة حول ماهية المؤسسة، دورها الاقتصادي والاجتماعي، المكانة التي تحتلها بين

منافسيها، مهمتها مع زبائنها، الأفراد العاملين بها ومع ممولائها⁵ وبالتالي، ومن خلال هذا التعريف، يبدو واضحا أن كل فرد سيكون فكرة محددة عن الدور الذي يقوم به وما يُنتظر منه وما هي الطريقة المثلى التي يمكن الاستناد إليها في تحقيق ما هو مطلوب منه، وبالمقابل ما يُنتظره هو من المؤسسة في حال نجاحه في أداء مهمته.

من جهة أخرى فإن ثقافة المؤسسة تتشكل أساسا من الاعتقادات، القيم والقواعد وتستند في نفس الوقت على إنتاج رمزي متواجد أساسا في اللغة، الميث، الحكايات، الأساطير والطقوس⁶. حيث تلعب هذه الأساطير والحكايات والميث دورا أساسيا في الاتصال والعمل على خلق التوازن في نظام للتمثيلات والقيم داخل الجماعات.

ويمكن إدراج أعمال فرقة بحث بقيادة J. Martin في هذا الإطار، فانطلاقا من القصص والأساطير المتداولة داخل مجموعة ما من المؤسسات والتي تم ترتيبها على أساس المواضيع المطروحة: المساواة، عدم المساواة، والأمن، القدرة على الصعاب والمشاكل⁷. توصل فريق البحث إلى استخلاص أن كل محتوى يختلف بحسب تمثيلات الأفراد للمؤسسة التي يعملون بها، من جانب آخر فإن الطقوس والتي ترتبط أساسا بالميث هي تلك الممارسات لمجموعة من القواعد التي ترتبط برمزية معينة. مثل هذه الممارسات يمكن لمس تأثيرها داخل المؤسسة.

في تصور آخر يحاول إيضاح مفهوم ثقافة المؤسسة، يركز M. Thevenet على ما يسميه بصمات ثقافية⁸ أي كل ما تترك عليه ثقافة المؤسسة أثارا لها، فعلى مستوى المؤسسة تظهر خمسة مجالات أساسية تظهر فيها بصمات الثقافة بشكل واضح:

مرحلة التأسيس، تاريخ المؤسسة، عمل المؤسسة، قيم المؤسسة ولا بد من التفريق بين القيم المعلنة (الرسمية) والقيم غير المعلنة المتعلقة بواقع تسيير المؤسسة، الرموز والإشارات.

وبعد الانتهاء من جمع البصمات في المستويات الخمس يمكن البدء في تحديد مفهوم خاص بثقافة المؤسسة، موضع الدراسة، وذلك انطلاقا من مميزات هذه الثقافة من خلال تاريخ، عمل والقيم المشتركة لهذه المؤسسة. ويمكن التساؤل حول تأثير ثقافة المؤسسة على نتائج

وأهداف التسيير داخل المؤسسة، فالمؤكد وفي ظروف معينة يمكن للثقافة أن تساهم في تطوير أداء الأفراد العاملين بها، وذلك في حالة توافقها مع الشروط التنظيمية الأخرى. بمعنى آخر، أن تساهم في تحسين وتوجيه السلوكات المنتظرة والمناسبة للاختيارات العامة مثل المرونة، الإبداع، ومن جانب آخر، لا بد أن تغطي أكبر قدر ممكن من التمثلات وقيم أغلبية أعضاء المؤسسة.

وأخيرا لا بد للثقافة أن تساهم في خلق إطار من الولاء والاحترام المتبادلين بين المؤسسة والأفراد العاملين بها. ويبقى في الأخير التساؤل عن إمكانية التحكم في مدى تأثير هذه الجوانب.

إن الجواب على هذا التساؤل يكمن أساسا في الجوانب المتعلقة بتشكيل ثقافة المؤسسة، فهي، في بداية الأمر، نتاج لتاريخ وماضي المؤسسة المحفوظ في الذاكرة الجماعية للأفراد العاملين بها، ومن جانب آخر، فالقيم الموجودة داخل المؤسسة لا تتفصل عن القيم الاجتماعية الموجودة داخل المجتمعات التي تتواجد بها المؤسسة. وعليه فالتحكم في تأثير هذه الثقافة لا ينبغي أن يهمل هذين الجانبين، وفي هذه الحال يمكن ترسيخ قيمة معينة أو تمثيل معين وهو الدور المنوط بميكانيزمات التحكم داخل المؤسسة رسمية كانت أو غير رسمية أو ما يسمى بميكانيزمات الإنتاج الرمزي داخل المؤسسة.⁹

ففي حال توفر وسائل التحكم هذه، تكون ثقافة المؤسسة وسيلة من وسائل تسيير المؤسسة إذ تعمل على دمج الأفراد وتجنيدهم لتحقيق أهداف المؤسسة، فهي عامل أساسي من عوامل الانسجام الداخلي.

ثقافة المؤسسة: الحدود

تظهر إشكالية التحكم في ثقافة المؤسسة إذا أخذ الباحث بعين الاعتبار كون أن فعالية هذه الثقافة تتعلق أساسا بافتراض أن المؤسسة تمثل مجالا خاصا يختص بتكوين إنتاج ثقافي (رموز، تمثلات، علاقات اجتماعية) مميز ومستقل. ومن جانب آخر، فالمؤسسة كتنظيم تهدف أساسا إلى إنتاج خيارات أو خدمات تحدد مجموعة من الأهداف الاقتصادية، تؤثر بشكل واضح على الأفراد العاملين بها، فهي تشكل إطارا مؤقتا يجمع هؤلاء الأفراد، تتمتع بنمط خاص للسلطة مبني على متغيرات خاصة، كالمهارات أو ملكية وسائل الإنتاج وهي في الأخير مجرد عنصر من عناصر شبكة المؤسسات الاجتماعية الأخرى التي

ينتمي إليها الأفراد، لذلك تبدو إمكانية فتح مجال مستقل للإنتاج الثقافي داخل المؤسسة محدودة نسبياً¹⁰.

تجدر الإشارة إلى أن قيم المؤسسة بشكل عام تتأثر إلى حد ما بقيم المجتمع الذي توجد فيه وعليه فإن استيراد أو اقتباس تقنيات التسيير والتنظيم يجب أن يراعي قيم المجتمع المستوردة وقيم أعضاء المؤسسة، أي تكوينهم، وذلك للتأثير في توجهاتهم وسلوكياتهم التنظيمية، هذا التأثير التنظيمي يتأثر بدوره بالخصائص الشخصية للأفراد ونظام قيمهم وطبيعة تركيبه الهرمي.

ففي حين النقاء الفرد بالتنظيم فإن كليهما يحاول التأثير في قيم الآخر، في علاقة تبادلية؛ حيث ينشئ الطرفان توقعات عن بعضهما البعض لتوجيه علاقتهما، فالمؤسسة تتوقع من الفرد نماذج سلوكية كالانضباط مستوى معين من الأداء،...، مقابل نتائج يتوقع تحقيقها كالأجر، الترقية، الأمن. أي أن كلا من الفرد والمؤسسة يسعى إلى تحقيق أهداف من خلال الآخر.

من جانب آخر، لا يمكننا دراسة ثقافة المؤسسة بمعزل عن الوسط المحيط. فالمؤسسة لا تتكون من عالم مغلق من شأنه أن يفرز ثقافة كاملة الاستقلال. بل على العكس، فإن المؤسسة الحديثة شديدة الارتباط بمحيطها. سواء على الصعيد الاقتصادي، أو على الصعيد الاجتماعي والثقافي. وبعبارة أخرى، لا يمكن اختزال ثقافة المؤسسة إلى مجرد ثقافة تنظيمية.

يظهر في الأخير أن ثقافة المؤسسة ليست مجرد نتيجة للتنظيم، إنها في الوقت نفسه انعكاس للثقافة المجتمعية المحيطة وإنتاج جديد يتكون في كنف المؤسسة على كل المستويات بين الذين ينتمون إلى التنظيم نفسه وعليه فإن فعالية نموذج إدارة الموارد البشرية الخاص بالمؤسسة لا ترتبط بصياغة العلاقات بين المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية فحسب، بل تتطلب تبني قيم جديدة وخلق القبول لدى الأفراد، مما يفرض على المؤسسة، في المقام الأول، رسم سياسات ناجحة وتحديد الإجراءات والقواعد الخاصة بإدارة وتوجيه الأفراد العاملين بها وذلك بهدف تفعيل الأداء التنظيمي ويصبح الاهتمام بالبعد الإنساني في عملية التغيير أساسية في تحديد أي التغيرات يمكن تنفيذها وما هي الفوائد الحقيقية التي يمكن توقعها من هذه التغيرات. ويرجع هذا إلى أن المؤسسات هي أولاً وأخيراً أنظمة إنسانية؛ الأمر الذي يفرض ضرورة استعداد

الأفراد لقبول هذه التغيرات، فبجانب التغيرات التكنولوجية، فالتغيرات في الاتجاهات والقيم والتمثلات أمر أساسي في إحداث التغير، لذلك فإن نجاح التحولات الاقتصادية التي تعرفها المؤسسة في تحقيق الأهداف مرتبط بنجاح المؤسسات في تكيف انعكاسات هذه التحولات على قيم واتجاهات الأفراد العاملين بها وذلك بخلق نموذج ثقافي خاص بها لا يتعارض مع القيم العامة للمجتمع ويتناسب مع المتطلبات التنظيمية التي تمثلها التوجهات الاقتصادية والتنظيمية.

الهوامش:

- 1- عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1997، ص 495.
- 2- Crozier M، L'entreprise à l'écoute، Paris، Ed. Seuil، 1989، p. 71
- 3- D'Iribane Ph.، vers une gestion culturelle des entreprises in: Annales de mines، 1986، n°4 p.p. 80-81
- 4- Stratgor، Stratégie، structure، décision، identité، Paris، Inter éditions، 1988، p. 401
- 5- Le maître N، La culture d'entreprise، facteur de performance، in: Revue française de gestion، 1984، n°47-48، p.p. 153-161
- 6- Cabin Ph.، les mythes de l'entreprise، in: les organisations، Etats des savoirs، Auxerre، Ed. des sciences humaines، 1991، p.p. 279-283
- 7- MARTIN J.، Feldman M.، et d'autres ; The uniqueness paradox in organization stories، in: Administrative science quarterly، 1983، n°3
- 8- Thevenet M.، La culture d'entreprise، Paris، PUF، 1993، p. 54
- 9- Le Maître N.، Op.cit، p. 159
- 10-Thevenet M.، Op.cit، p. 59