

١٨-٧-١ طريقة اختيار الموظفين

تعتبر طريقة اختيار الموظفين خطوة رئيسة لتشكيل الثقافة التنظيمية. ومن خلال عملية اختيار الموظفين يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفاتاً وأماتاً سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجهات مناسبة لثقافتها. فعلمية التعيين تؤكد على اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها، والتي يستطيعون الاعتذار عن قبول التعيين فيها إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم. ولعل الأمثلة الواضحة على أهمية التوافق في القيم بين المرشحين للتعين، والجهات الموظفة، هو العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية. وإذ بإمكان المرشحين للتعين، أن يقرروا إما قبول العمل فيها أو رفضه حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها، وبين الممارسات في هذه البنوك. ولذلك وبسبب أهمية وجود مثل هذا التوافق بين منظومة القيم لدى المرشحين للتعين، والبنوك المختلفة، والزبائن المحتملين، تم إنشاء بنوك إسلامية لا تتعامل بالفائدة، مما أوجد قطاعاً خاصاً من الموظفين والعلماء الذين رأوا فيها خياراً مناسباً للعمل والتعامل. كما تحرص المؤسسات المختلفة على أن تخضع موظفيها لفترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة شهور إلى سنتين، مما يعطيها فرصة للتعرف على قدراتهم ومهاراتهم وقدراتهم على التطلع وتشرب القيم الثقافية السائدة. كما أن ذلك يعطي الموظفين فرصاً للتعرف على مدى التوافق بين توقعاتهم وبين الواقع العملي، والذي يعكس في جزء هام منه طبيعة القيم الثقافية السائدة. فإذا لم يكن التوافق موجوداً بين الطرفين فإن ذلك سيعني ضرورة الافتراق، وبحث كل منهما عما يناسبه.

١٨-٧-٢ الممارسات الإدارية

رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة. إذ يتضح ومن خلال الممارسات السائدة أنواع السلوك التي يتم مكافأتها وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها. ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين. فقد ترفع المنظمة شعارات أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية. ولكن الخبرة وواقع الممارسة اليومية تدل العاملین فيها على أن الإدارة تمارس عكس ما ترفعه من شعارات. ويتضح ذلك من أن عمليات الترقيات والحوافز تعطى لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها والمسؤولون عنها، بل قد يحصل العكس، ويصنف الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها بأنهم تقليديون ومعتوقون ويحسب ذلك نقاط قصور منهم، وكذلك فإن شعار الشفافية الذي ترفعه المؤسسة قد لا يكون منه في المؤسسة إلا الاسم. إذ تتعامل المؤسسة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزوين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكنها مغايرة لما هو موجود فعلاً. إن مثل هذه الممارسات تشكل الثقافة التنظيمية، أكثر من الشعارات والسياسات التي لا تطبق. وقد يكون تكرار رفع شعارات إيجابية تحرص الإدارة عليها دلالة على حقيقة الابتعاد عنها، ودفاعاً غير مباشر عن واقع موجود. إنني أرى أن الحديث عن الوحدة الوطنية في الأردن، وعن ضرورة تساوي الجميع أمام القانون، وعن عدم التفريق بين الأردنيين بغض النظر عن الأصول والمنايات دلالة واضحة على وجود مثل تلك الممارسات على عكس

الشعارات المرفوعة. إذ لا يحتاج الإنسان إلى الكثير من الجهد ليعرف أن الإدارة الأردنية ذات لون واحد، وأن التعيينات في كثير من المؤسسات والإدارات تحكمها عوامل: الواسطة، والجغرافيا، ومكان ولادة الأب والجد. إن مبعث هذه الصراحة هو الحرص على الأردن وكيانه، لأن التغاضي عن الإقرار بالواقع هو إضرار بالبلد وتغطية للخطأ. فالأب في الأسرة لا يُذكر أولاده مرارا وتكرارا بأنهم أشقاء إلا إذ كانوا أشقياء. والمواعظ لا تتكرر إلا لعدم وجود التزام بما يجب أن تكون عليه الأوضاع.

١٨-٧-٣ التنشئة والتطبيع

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد تعيين الموظفين القيام بتدريبهم. فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي (Socialization) يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى. وغالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية (Orientation Programs) تستمر ساعات أو أياماً حسب نوعية وحجم المنظمة. ومن الضروري أن تركز هذه الدورات على أن يتعرف الموظفون على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التمشي مع القيم الثقافية السائدة.

١٨-٧-٤ القصص والطقوس والرموز والمفردات

تتغرز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية الثلاث السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم، بقصد ترسيخ القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها. ومن الأمثلة على ذلك ما يتداوله موظفو البنك العربي عن حياة عبدالحميد شومان، مؤسس البنك العربي، من حيث عصاميته، والتزامه بالعمل، وحرصه على الاهتمام بكل التفاصيل، ومن ذلك الاهتمام بتفقد المكاتب قبل الخروج والتأكد من إطفاء الإنارة، وعن كونه يداوم مبكراً ويغادر متأخراً. وليس هناك من شك أن مثل هذه القصص تؤكد للموظف بشكل غير مباشر أهمية الاقتداء بهذا السلوك، وتعتبره قيمة أساسية مهمة. أما الطقوس فهي العادات التي تحرص المنظمة عليها. ومن الأمثلة على ذلك إقامة حفلات التكريم للمتفوقين والمنجزين وأصحاب الأفكار التطويرية، وإقامة الحفلات بالمناسبات الاجتماعية، وزيارة الزملاء ومشاركتهم في المناسبات الخاصة، واللقاءات غير الرسمية والرحلات الاجتماعية. فهذه كلها طقوس تعزز قيم التعاون والمشاركة والتفاعل بين العاملين. وقد تحرص المنظمات على أن يكون لها نمطها الخاص في المباني والأثاث، وحتى اللباس حتى يميزها ذلك عن غيرها من المؤسسات، فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف والمواطن مما يعزز صورة (Image) المؤسسة، ويوجد شعوراً خاصاً بهوية الموظف فيها. وقد يصل الأمر ببعض التنظيمات أن تطوّر مجموعة مفردات متداولة تعكس التفرد بالهوية. وينطبق ذلك على بعض النوادي والمؤسسات ذات الشعارات والمفردات الخاصة بها.