

دور الثقافة التنظيمية في تميز أداء مصلحة التسجيل العقاري

ماجد محمد عيسى
الميهوب أرحيم حسن
جامعة عمر المختار، ليبيا

المخلص:

إن معظم المنظمات تحاول البقاء في بيئة الأعمال أو الصناعة التي تعمل فيها رغم شدة التطورات التي جرت في عالم الإدارة والأعمال، والبعد الثقافي هو أحد البرامج التي تساعد على ذلك باستهدافه تغيير عمليات وثقافة المنظمة وتحسين وتطوير العاملين بها، من خلال خلق مناخ تنظيمي ملائم يساعد على تميز الاداء وذلك باستخدامهم لطاقتهم وجهودهم وإمكاناتهم المتجددة وأفكارهم المبدعة وتسخير هذه الإمكانيات لاستمرار هذا التقدم وتدعيمه، أن الإدارة في الدول النامية أحوج ما تكون إلى التأكيد على أهمية الأفكار المبدعة والقدرات الخلاقة لأبنائها، بالإضافة إلى حاجتها لإيجاد المناخ الملائم الذي يشجع القدرات التي تميز أداء العاملين والمديرين أصحاب القرارات فيها، ولهذا فإن الثقافة التنظيمية القوية للعاملين في مصلحة التسجيل العقاري وأملاك الدولة توفر طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء، كما أنها توفر الثبات للمنظمة واعتماداً على قوة الثقافة يمكن أن يكون لها تأثير مهم على الاتجاهات وسلوكيات أعضاء مصلحة التسجيل العقاري وأملاك الدولة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التميز الإداري، سمات المنظمات المتميزة، الثقافة التنظيمية في مصلحة الملكية العقارية.

مقدمة:

إن المنظمات علي كافة أنواعها سواء أكانت منظمات لإنتاج السلع أو الخدمات، تتبع كثيراً من أنماط الإدارة المعروفة لديها، حيث أن كل منظمة تستخدم أسلوب إدارة معين مختلفاً عن النظام الإداري المتبع في المنظمات الأخرى، والفكر الإداري المعاصر أخذ بعدة نظريات في الإدارة الحديثة، طبقت في بعض المنظمات فأنتت بنتائج باهرة والعكس في بعض المنظمات الأخرى، ويرجع السبب في ذلك إلي الاختلاف في الثقافة لكل منظمة فما يصلح في إحدى المنظمات ليس بالضرورة أن يكون صالحاً للتطبيق في المنظمة الأخرى.

فالثقافة هي المعيار الذي تحدد به هوية كل مجتمع بشري، ولا يمكننا تصور مجتمع بلا ثقافة، ولكل مرحلة من مراحل حياة المجتمع سمات ثقافية، تتأثر وتتوثر في عوامل نهوضه وتفككه، ويجب أن يكون تميز الأداء في المستقبل هو البند الأول في التوصيف لوظيفة المدير، فإذا لم يجد المدير وقتاً لجانب التميز في وظيفته، فإن في ذلك خطورة عليه وعلي المنظمة التي يعمل فيها، وذلك لما لوظيفة المدير من أهمية وتأثير يشمل عدد من المرؤوسين، ويمثل التميز والتجديد السمتين المميزتين للمنظمة، وهذا لن يأتي إلا من خلال خلق مناخ تنظيمي وثقافي ملائم ومناسب حتى يتيح المجال للتميز في الظهور والتطور والنمو.

ولكون أن عالمنا اليوم متطور ومتغير بشكل مستمر وسريع جداً، فإن هذه الورقة تهدف إلي إلقاء الضوء علي مفهوم الثقافة التنظيمية كأداة أو وسيلة تساعد علي كيفية تميز الاداء لدي العاملين لكي تستطيع المنظمة العمل في بيئة إدارية صحية ومرنة قادرة علي التعامل مع مختلف المرافق.

أسباب اختيار الموضوع: The Reasons for selecting the topic

- ١- إن للموضوع أبعاد متعددة.
- ٢- إمكانية تطبيق الجانب النظري علي أرض الواقع.
- ٣- المدخل الأساسي في تميز المنظمة وخلق القدرات التنافسية.
- ٤- قلة وندرة الأبحاث والدراسات في هذا الجانب.
- ٥- أهمية الثقافة التنظيمية وخلق الانتماء والولاء للمصلحة ومن ثم للوطن.

مشكلة الدراسة:

تتجسد مشكلة الدراسة في دور الثقافة التنظيمية ومدى علاقتها بتميز الأداء لدي

العاملين، وتسعي الدراسة للإجابة علي الأسئلة البحثية الآتية:

- ١- ما المقصود بالثقافة التنظيمية والتميز الإداري؟
- ٢- ما هي عناصر ومصادر الثقافة التنظيمية؟
- ٣- ماهي سمات المنظمات المتميزة؟

٤- ما العلاقة بين التميز وثقافة المنظمة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة للآتي:

- ١- التعرف علي مفهوم الثقافة التنظيمية والتميز الإداري لدي العاملين.
- ٢- التعرف علي عناصر الثقافة التنظيمية.
- ٣- التعرف علي سمات المنظمات المتميزة.
- ٤- إدراك كيفية تميز الأداء وتنمية القدرات الابتكارية والإبداعية لدي العاملين.
- ٥- طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتميز الأداء لدي العاملين.
- ٦- الوصول إلي مقترحات تدعم تميز مصلحة التسجيل العقاري وأملاك الدولة.

أهمية الدراسة:

إن التقدم السريع الذي تشهده جميع المنظمات في وقتنا الراهن، لم يكن يظهر بهذه الصورة الملموسة إلا عن طريق استخدام الإنسان فيها لأفكاره المبدعة وتسخيرها من أجل استمرار هذا التقدم، وكما أن هذا التطور لا يأتي إلا من خلال وجود مناخ تنظيمي فُعال يشمل التعبير الثقافي وهو الأمر الذي لا توجد له اهتمامات واضحة في الدول العربية بصفة عامة وليبيا خاصة.

فرضية الدراسة:

اعتمدت الدراسة علي فرضية أساس مفادها أن مفهوم الثقافة التنظيمية يساهم بشكل مباشر وصريح في تميز الأداء وتنمية القدرات الفكرية والإبداعية لدي الموظفين.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي من أجل الوصول إلي أهداف الدراسة، وكذلك المعلومات المتاحة والتي تضمنتها بعض المجالات والدوريات والكتب العلمية ذات الصلة

بموضوع الدراسة وكذلك الاستعانة بشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) من خلال أوراق العمل والمواقع التي لها علاقة بالثقافة التنظيمية وتميز الأداء.

خطة الدراسة:

عقب منهجية الدراسة تمت مناقشة الحقائق في ست عناوين أساسية هي:

- ١- مفهوم الثقافة التنظيمية.
- ٢- مفهوم التميز الإداري.
- ٣- عناصر الثقافة التنظيمية.
- ٤- سمات المنظمات المتميزة.
- ٥- التميز وثقافة المنظمة.
- ٦- الثقافة التنظيمية في مصلحة منظمة الملكية العقارية.

المناقشة:

مفهوم الثقافة التنظيمية: The Concept of Organizational Culture

إن مفهوم الثقافة التنظيمية قد شاع استخدامه قبل مائة عام من الآن، ولم يتوصل العلماء والمنظرين في مجالات الإدارة إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية، وإنما طوروا كثيراً من التعاريف التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعضاً، وقد استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية كمظلة تؤوي الكثير من المفاهيم الإنسانية، مثل القيم والنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية والدينية والتكنولوجية وتأثيراتها، ويمكننا تعريف الثقافة بشكلها العام فهي تعني: " تدريب العقل والعاطفة والأخلاق والذوق والارتقاء بها، وما ينتج عنها من مفاهيم وعاتات ومهارات وفنون وأدوات ومؤسسات وغيرها لمجتمع ما في فترة تاريخية محددة".

أما إذا أردنا التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية فيمكن تعريفها بالآتي: " هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات.

مفهوم التميز الإداري: The Concept of Management Excellence

هناك العديد من الصعوبات التي نواجهها عند تعريف التميز، نظراً لوجود العديد من الآراء والتعريفات المرتبطة بكل منها، فالتميز لغوياً مرادف للإبداع والاختراع، وبصفة عامة فإن الإبداع هو العملية التي يتولد عنها أفكار جديدة وإعادة ترتيب ما سبق عمله واختيار الفروض للوصول إلي نظريات ونماذج فكرية جديدة وتوسيع وتحديث المدارك.

أما الإختراع فهو يعني استحداث شئ جديد لأول مرة، غير أن عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل ولكن تم إدخال تعديلات وتغييرات عليها، حتي تجعلها تأخذ شكلاً جديداً.

أما التميز فهو أي فكرة جديدة أو أي ممارسة جديدة، أو تعتبر جديدة بالنسبة للوحدة التي تبنتها.

عناصر الثقافة التنظيمية: Elements of Organizational Culture

القيم التنظيمية: Organizational Values

إن القيم بشكل عام هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم علي توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

المعتقدات التنظيمية: Organizational Beliefs

إن القيم بشكل عام هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم علي توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

الأعراف التنظيمية: Organizational Norms

الأعراف بشكل عام هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها وفعاليتها أو عدم فعاليتها، أما الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم علي اعتبار أنها معايير للتنظيم وبيئة العمل.

التوقعات التنظيمية: Organizational Expectations

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي الذي يتم بين الموظف والتنظيم كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء أو الآخرين في التنظيم.

مصادر الثقافة التنظيمية: Attributes Distinct Organizations

- ١- القيم والاتجاهات التي يؤمن بها مؤسسو المنظمة.
- ٢- الأعراف والتقاليد والسلوكيات السائدة في المجتمع.
- ٣- الغرض الذي أنشئت من أجله المنظمة.
- ٤- العقائد الدينية التي يؤمن بها الأفراد.
- ٥- المشاركة الجماعية وقوة الروابط الاجتماعية الموجود بين العاملين وفرق العمل.
- ٦- البيئة والمجتمع المتواجدة فيه المنظمة.

سمات المنظمات المتميزة: Attributes Distinct Organizations

- ١- ديناميكية التميز: تدرك المنظمات المتميزة ديناميكية التميز، كما أنها لا تؤمن بأن التميز يتقرر فجأة أو يأتي مصادفة، دون التنبؤ به أو التقدير وهي تعرف كيف تبحث بطريقة منظمة عن المجالات التي يمكن أن يتمتع بها النشاط المتميز بالنجاح والفوائد.

- ٢- استيرانية التميز: إن استيرانية التميز تبدأ مثل كل استيرانية للمنظمة، وذلك كم خلال معرفة العمل، ومعرفة ما يجب أن يكون، إلا أن افتراضها للمستقبل يكون مختلفاً عن افتراضات المنظمة، لذا فإن الحكمة المسيطرة علي المنظمة الناجحة هي استيرانية إلي الأحسن والأكثر، أما بالنسبة للاستيرانية المتميزة فهي إلي الجديد والمختلف، وبالتالي تهدف الاستيرانية المتميزة إلي خلق منظمة جديدة بدلاً من خلق منتج جديد، وخلق قدرة جديدة علي الأداء بدلاً من التطوير.
- ٣- المقاييس الميزانيات: إن إدارة التميز تحتاج دائماً إلي ميزانيات مختلفة ومنفصلة عن الميزانيات الأخرى، لذلك نجد أن الاستيرانية المتميزة تتطلب درجة عالية من الانضباط من جانب التميز، حيث أن من الملاحظ أن الميزانية المتميزة تكون ضخمة في الدول المتميزة التي تؤمن بالتميز.
- ٤- مخاطر الفشل: يجب أن تبني استيرانية التميز تقبل مخاطر الفشل، وقد يكون من الواجب بناؤها علي مخاطر أكبر وهي النجاح القريب، إن اتخاذ القرار الخاص بالتوقيت المناسب للتخلي عن مجهود متميز يكون في نفس أهمية القرار الخاص بالبدا في مجهود متميز آخر، ويكون ذلك بعد مراجعة للنتائج والتوقعات التي كانت مرجوة من التميز.
- ٥- المواقف المتميزة: إن التميز يعتبر موقفاً وممارسة للإدارة العليا، حيث تعزز مفهوماً جديداً للعلاقة الخاصة بين الإدارة العليا في المنظمة وإدارة التميز، لأنه في المنظمات الإدارية التقليدية تكون الإدارة العليا هي الأساس في كل شيء، ولكن في المنظمات المتميزة يكون العمل في كيفية تمويل الأفكار المتميزة إلي حقيقة متميزة ثابتة.
- ٦- التميز كمنشأة عمل: إن المنظمات المتميزة تدرك وفي نفس الوقت أن التميز يحتاج من بدء الأمر إلي أن يكون منظماً علي شكل منشأة أعمال بدلاً من أن يكون منظماً كوظيفة أو عمل، وتقوم الوظائف المتميزة بتنظيم العمل من حيث ما نحن فيه الآن إلي ما سنصل إليه فيما بعد، أما الوظائف المتميزة فإنها تقوم بتنظيم العمل من المكان الذي تريد الوصول إليه ثم عكسياً إلي ما يجب أن تقوم بعمله للوصول إلي ما نريد.

التميز وثقافة المنظمة: Excellence and the Culture of the Organization

إن ثقافة المنظمة هي الإتجاه الغالب أو السائد في المنظمة، وهي الطريقة الخاصة لتصوير وعمل الأشياء التي تميز المنظمة عن غيرها، وتعطي طابعاً ذا دلالة عن ماضي المنظمة وأحداثها الأساسية وتطورها المحتمل، وإذا كانت المنظمات تطور ثقافتها من أجل اكساب العاملين هوية متميزة وتحقيق الفهم المشترك لأهدافها ومبادئها وطريقة المعالجة لأعمالها، فإن ذلك يتم من خلال مجموعة من العناصر الصلبة والناعمة المؤثرة في الثقافة، والعناصر الصلبة تتمثل في الهيكل التنظيمي والأنظمة والقواعد والإجراءات الروتينية المحددة، أما العناصر الناعمة فتتمثل في الأسلوب والمهارات والقيم والمبادئ وأخيراً الرموز والقصص والشعائر الخاصة بالمنظمة.

ولتوضيح هذا التميز للعناصر المكونة لثقافة المنظمة، نشير إلي أن المنظمات يمكن أن تصنف إلي شركات محافظة وشركات قائمة علي التميز، حيث في الشركات المحافظة والتي عادة ما تعمل في بيئات أعمال مستقرة، فإن الأبعاد الصلبة لثقافة المنظمة تنشأ وتتطور عبر تطور الشركة لنكسبها أبعادها الرسمية والهرمية والوظيفة المتخصصة والإجراءات وأسسها القوية الضاربة في هرمية المنظمة ورسميتها وتوتر قواعدها وتعاقب اجراءتها لتأتي العناصر الناعمة كملحقات لتدعيمها، أما في المنظمة القائمة علي التميز والتي تعمل في بيئات أعمال متغيرة فإن العناصر الصلبة تضعف وتنقلص، ليتم التعويل بدرجة أكبر علي العناصر الناعمة والمكونة للثقافة من أجل تعزيز هوية المنظمة وتميزها، وكما أن المنظمات تختلف عن بعضها البعض في القدرات المالية والتكنولوجية والبشرية والابتكارية، فإنها أيضاً تختلف في ثقافة المنظمة وموقفها من التميز.

الثقافة التنظيمية في مصلحة الملكية العقارية:

Organizational culture in the interest of real property

إن انتشار مصطلح الثقافة التنظيمية في مصلحة التسجيل العقاري وأملاك الدولة يعد من المشاكل المتعارف عليها في منظمات المجتمع الليبي فعناصر الثقافة التنظيمية

الأربعة تلعب دوراً واضحاً ومهماً في تميز مصلحة التسجيل العقاري في الحاضر والمستقبل عند انتشار القيم التنظيمية بأجزائها داخل أفراد التنظيم (المصلحة) تتعكس بالإيجاب علي تصرفات الأفراد داخل المنظمة وتزرع في أنفسهم أن هذه السلوك غير مرغوب به وعند التمسك بالمعتقدات التنظيمية للمجتمع في المنظمة تتعكس بالإيجاب علي التصرفات داخل المنظمة وخاصة عند إنجاز الأعمال أو التعامل مع الجمهور والمجتمع وكذلك في عنصر الأعراف والتوقعات التنظيمية.

التوصيات:

إن الثقافة التنظيمية تظل قضية متعددة الأبعاد، وعليه فإنه بالإمكان تقديم التوصيات التالية:

- ١- ضرورة الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل علي زيادة مستوى إدراك العاملين للثقافة التنظيمية مما يزيد من مستوى تميز الأداء والابتكار لديهم.
- ٢- العمل علي رفع مستوى التوقعات التنظيمية من خلال التحديث المستمر للمعدات والأجهزة المستعملة في مصلحة التسجيل العقاري وانسياب المعلومات من أجل تحسين أداء العاملين.
- ٣- الحرص علي تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين في مصلحة التسجيل العقاري والسعي وراء مفهوم التميز في خدمة العمل.
- ٤- اعطاء الاهتمام الملائم لرفع مستوى التميز لدي الأفراد بمصلحة التسجيل العقاري وذلك من خلال العمل علي تخفيف معظم معوقات التميز الإداري.
- ٥- العمل علي تعزيز مناخ العمل المناسب الموجود في مصلحة التسجيل العقاري، وذلك من لزيادة قدرته علي احتضان التميز الإداري، وتدعيمه من خلال دعم المتميزين وتحفيزهم علي التغيير والتطور في أساليب العمل وطرق إجراءاته.

المراجع:

- ١- الطبراوي، محمد، (٢٠٠٢)، الثقافة والتنمية والإنسان أولاً، مجلة آفاق، فصلية تصدر عن أكاديمية المستقبل للتفكير الإبداعي.
- ٢- عامر، سعيد يس، عبد الوهاب، علي محمد، (١٩٩٣)، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، ص ٥٩٤.
- ٣- عبد الغفار، السيد محمد، (١٩٩٦)، دراسة وتحليل الدور الذي تؤديه القيم التنظيمية للمديرين في تشكيل ثقافة المنظمة وأثر ذلك علي العمليات التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول.
- ٤- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٣)، الإدارة الرائدة، عمان، دار ضفاء للنشر والتوزيع.
- ٥- دراكر، بيتر، (١٩٩٦)، الإدارة - المهام - المسؤوليات - التطبيقات، ترجمة: محمد عبد الكريم، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- 6- B.J. Hodge and William P. Anthony. (1991). **Organization Theory: A strategic Approach**, 4th ed. Boston: Mass: Allyn and Bacon.
- 7- Stephen P. Robbins. (2011), **Organizational behavior**, upper saddle River, N.J: Prentice Hall, 9th ed.