

Organizational Culture and Its Role in Mitigating Workplace Alienation

الثقافة التنظيمية ودورها في تحييد ظاهرة الاغتراب في بيئة العمل

ط.د/ بن يمينة توفيق¹

toufik.benyamina@univ-alger2.dz، جامعة الجزائر 2،¹

تاريخ الاستلام: 2022 /02 /06 تاريخ القبول: 2022/09/14 تاريخ النشر: 2022 /12 /31

Abstract :

This study aims to **analyze the role of organizational culture in mitigating workplace alienation**. It examines the key concepts and dimensions of organizational culture, the causes and consequences of employee alienation, and institutional strategies to reduce it, including participative management, union support, and improved working conditions. The study also highlights the contribution of organizational theories in enhancing employee engagement and organizational commitment. The results indicate that **an effective organizational culture directly reduces alienation, increases employee satisfaction, and improves overall organizational performance**. The study suggests that institutions adopting innovative and flexible strategies, integrating organizational culture principles into their policies, can create a more stable and positively engaged work environment.

Keywords:

Organizational culture; Workplace alienation; Work environment; Participative management; Labor unions; Organizational performance.

المؤلف المرسل: بن يمينة توفيق.

البريد الإلكتروني: toufik.benyamina@univ-alger2.dz

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الثقافة التنظيمية في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي داخل بيئة العمل. وتعرض الدراسة أبرز مفاهيم الثقافة التنظيمية وأبعادها، الأسباب والآثار المرتبطة بالاغتراب الوظيفي، واستراتيجيات المؤسسات للحد من هذه الظاهرة، بما في ذلك التسيير بالمشاركة، دعم الحركة النقابية، وتحسين ظروف العمل. كما تناولت مساهمة نظريات التنظيم في تعزيز الانتماء والارتباط المؤسسي. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الفعالة تساهم بشكل مباشر في تقليل الاغتراب، زيادة رضا الموظفين، وتحسين الأداء المؤسسي. وتشير الدراسة إلى أن المؤسسات التي تطبق استراتيجيات مبتكرة ومرنة، وتدمج مبادئ الثقافة التنظيمية في سياساتها، تتمكن من تحقيق بيئة عمل أكثر استقرارًا وتفاعلاً إيجابياً بين الموظفين والإدارة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية؛ الاغتراب الوظيفي؛ بيئة العمل؛

التسيير بالمشاركة؛ الحركة النقابية؛ الأداء المؤسسي.

مقدمة :

تعتبر الثقافة التنظيمية من العناصر الأساسية التي تحدد طبيعة العلاقات داخل المؤسسات وسلوك الأفراد فيها. فهي تمثل مجموعة القيم والمبادئ والسلوكيات المشتركة التي توجه الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتخلق إطاراً للتفاعل اليومي بينهم. في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، تواجه المؤسسات تحديات متعددة تؤثر على ارتباط الموظفين وانتمائهم للبيئة العملية، ومن أبرز هذه الظواهر ما يعرف بالاغتراب الوظيفي.

الاغتراب في بيئة العمل يعكس شعور الموظف بالعزلة أو الانفصال عن أهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى ضعف الانتماء، انخفاض الإنتاجية، وزيادة معدلات الاستقالة. ومن هذا المنطلق، أصبح من الضروري دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرء ظاهرة الاغتراب، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن وجود ثقافة

مؤسسية قوية وواضحة يعزز الانتماء والرضا الوظيفي، ويسهم في خلق بيئة عمل أكثر صحة وفعالية. (Smith, 2020; Ahmed, 2021)

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الثقافة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي، من خلال استكشاف كيف يمكن للقيم والسلوكيات التنظيمية، بالإضافة إلى سياسات التواصل والمكافآت، أن تسهم في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن للمؤسسات اعتمادها لتحسين بيئة العمل والارتقاء بمستوى الأداء العام.

1/ مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها في بيئة العمل

الثقافة التنظيمية هي "شخصية" المؤسسة، وتمثل في مجموعة القيم، المعتقدات، السلوكيات، والتقاليد المشتركة التي تشكل هوية المنظمة، وتوجه تفاعلات الموظفين، وأساليب اتخاذ القرارات، وتعزز أداء العاملين وولائهم. وتتضمن أبعادها الابتكار، والتركيز على النتائج والأفراد، والعمل الجماعي، وتحمل المخاطر.

1.1 مفهوم الثقافة التنظيمية في بيئة العمل

هي نظام غير مرئي من المعاني والقواعد المشتركة التي يتقاسمها الأفراد داخل المؤسسة، والتي تحكم تصرفاتهم وسلوكياتهم، مما يميزها عن غيرها من المنظمات.

السمات الرئيسية: تشمل القيم (ما هو مهم)، المعتقدات (ما هو صحيح)، والعادات (طريقة العمل).

أهميتها: توجيه السلوك، تعزيز الولاء والانتماء، زيادة الإنتاجية، وتمييز المنظمة.

2.1 أبعاد الثقافة التنظيمية الرئيسية

تحدد الدراسات (مثل نظرية هفستيد ودراسات شين) عدة أبعاد للثقافة التنظيمية:

- الابتكار والمخاطرة: مدى تشجيع المنظمة للموظفين على التجربة، الابتكار، وتحمل المخاطر المحسوبة.
 - التركيز على التفاصيل: درجة الدقة والتحليل التي يتطلبها العمل من العاملين.
 - التركيز على النتائج (الإنجاز): مدى اهتمام الإدارة بالمرجات والأهداف النهائية أكثر من التركيز على العمليات والوسائل.
 - التركيز على الأفراد/الإنسانية: مدى مراعاة القرارات الإدارية لتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
 - التوجه نحو الفريق/الجماعة: تنظيم العمل حول الفرق بدلاً من الأفراد، وتعزيز التعاون.
 - العدوانية والتنافسية: درجة التنافس بين الموظفين، أو التنافسية الخارجية.
 - الاستقرار والهدوء: مدى تركيز الأنشطة على الحفاظ على الوضع الراهن مقابل النمو والتغيير.
 - البعد الهيكلي (النفوذ الوظيفي): يظهر مدى المركزية، والتباعد في المراكز الإدارية (الهرمية) بين الرئيس والمرؤوس.
- تتأثر هذه الثقافة بعوامل مثل أسلوب الإدارة، التاريخ، ونوع الصناعة، وتعمل كدليل للموظفين في حل المشكلات والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية .

دور الثقافة التنظيمية في بيئة العمل

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا في توجيه سلوكيات الموظفين وخلق بيئة عمل إيجابية. فالمؤسسات التي تتميز بثقافة واضحة ومترابطة تتمكن من تقليل حالات الاغتراب، حيث يشعر الموظفون بالارتباط العاطفي والفكري بالمؤسسة، ويزداد شعورهم بالمسؤولية والانتماء. (Smith, 2020) ومن ثم، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية ليست مجرد إطار نظري، بل أداة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي وتقليل الظواهر السلبية في بيئة العمل.

2/ ظاهرة الاغتراب في بيئة العمل: التعريف، الأسباب، والآثار

أ. تعريف الاغتراب الوظيفي

الاجتراب الوظيفي (Workplace Alienation) هو شعور الموظف بالانفصال أو العزلة عن أهداف المؤسسة وعملياتها، مما يقلل من التزامه وانتمائه (Seeman, 1959). ويُعتبر هذا الشعور نتيجة فجوة بين توقعات الموظف وواقعه العملي، حيث يجد نفسه محاصرًا في بيئة عمل تفتقر إلى الدعم والتقدير، ما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة مستويات التوتر.

ب. أسباب الاغتراب الوظيفي

تعدد الأسباب التي قد تؤدي إلى شعور الموظف بالاجتراب، منها:

1. ضعف التواصل الداخلي: غياب الشفافية أو صعوبة الوصول إلى المعلومات يخلق شعورًا بعدم الانتماء. (Ahmed, 2021)
2. غياب المشاركة في صنع القرار: عندما لا يُشرك الموظف في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عمله، يشعر بالعزلة وفقدان السيطرة. (Meyer & Allen, 1991)
3. سياسات إدارة غير واضحة أو قاسية: غياب العدالة في التقييم أو المكافآت يؤدي إلى شعور بالإقصاء والانفصال عن المؤسسة. (Cameron & Quinn, 2011).
4. الروتين المفرط وقلة التحدي: الأعمال المتكررة والمهام المملة تجعل الموظف يشعر بأن دوره غير مهم، مما يعزز شعور الاجتراب. (Seeman, 1959)

ج. آثار الاغتراب الوظيفي

يؤدي الاجتراب الوظيفي إلى عدة نتائج سلبية على الموظف والمؤسسة على

حد سواء، منها:

- انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية.
- ضعف الانتماء المؤسسي والرضا الوظيفي.

- زيادة معدل الغياب والاستقالات.
- ارتفاع مستويات التوتر النفسي والشعور بعدم التقدير (Smith, 2020; Ahmed, 2021).

توضح هذه النقاط أن ظاهرة الاغتراب في بيئة العمل ليست مجرد شعور فردي، بل مشكلة استراتيجية تؤثر على جودة الأداء المؤسسي واستدامة المؤسسة. ومن هنا تنبع أهمية دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاغتراب الوظيفي، وهو ما سنناقشه في العناصر التالية من هذا المقال.

3/ دور الثقافة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي

تؤدي الثقافة التنظيمية عددا من الوظائف داخل التنظيم وتسعى إلى إتمامها وتجسيدها في الواقع، فهي تتجه نحو غرض معين يكون بصفة عامة وثيق الاتصال بالقيم السائدة في المجتمع ويظهر ذلك جليا من خلال الوظائف التي تؤديها والتي نحاول تلخيصها فيما يلي. (Schein, 2010; Cameron & Quinn, 2011) :

تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية (Smith, 2020) : إن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم و المدركات يمنحهم الشعور بالتوحد ، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك و بالتالي تساهم في القضاء على الاغتراب في العمل.

تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

تعزز استقرار هذا النظام. (Ahmed, 2021) : تشجع الثقافة و عي التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام .

تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: ثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما (Hofstede, 2001).

ولتحقيق الوظائف السابقة، تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الإسمنت/الصمغ الذي يربط الأفراد بالمنظمة بعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل، ومن هذا المنطلق فإن الثقافة التنظيمية يمكن لها أن تحقق وظائف ومقاصد يتجسد بعضها على المدى القريب فإنها تلعب دور الرمز الذي يسمح لأعضاء المنظمة بفهم البيئة المحيطة بهم، ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية والبشرية، أما بالنسبة للمدى البعيد فالثقافة التنظيمية لها وظيفتين أساسيتين وهما التكيف و الاندماج، وذلك بضبط العلاقة بين المنظمة و المحيط، وتندسيق العلاقات التي تربط المنظمة بمواردها البشرية ونشير هنا إلى هاتين الوظيفتين :

الرمز الثقافي : قبل أن تكون الثقافة جملة من الدلالات المتجانسة والمنسجمة بين الأفراد كانت أولا تمثل تراكم ذهني يحمله الفرد من خلال ما اكتسبه وطوره عبر عملية التنشئة الاجتماعية، وهذا ما يساعده على تطوير القدرة على التكيف اطار تنظيمي آخر، وإمكانية تبادل نفس الرموز بين أعضاء التنظيم فيصبح الرمز الثقافي هو الموجه لإدراكات و أفعال و أحكام كل عضو في المنظمة .

دينا مبكية التكيف والاندماج: إن الاندماج و التكيف هما عمليتان تسعى أي منظمة لتحقيقها قصد ضمان بقائها و استمرارها، وهذا ما يفسر مراقبتها وضبطها لعلاقاتها الداخلية و الخارجية، فالتكيف يعني مشكل البقاء مع محيط خارجي متغير، و الاندماج يعني مشكل الإنسان الداخلي بين الأعضاء :

التكيف الخارجي: بالنسبة لأي منظمة مهما كانت صيغة عملها إن العالم الخارجي يمثل بالدرجة الأولى إحدى الرهانات الأساسية التي تتحكم في بقائها و استمراريتها بما يحمله من تبادلات مادية وتكنولوجية وعلائقية و اقتصادية و سياسية و اجتماعية ،والذي يشكل الموجه الأكبر لسياسات هذه المنظمة لاختيار استراتيجيتها العامة ،ومن المفروض هنا أن للثقافة التنظيمية دورا أساسيا في تحقيق التكيف مع العالم الخارجي ،وهذا لما تلعبه من دور المحصن الذي يقي المنظمة ضد كل تغير خارجي قد يخل بتوازنها الداخلي ،فهي تمثل عامل الفعالية الذي يسمح للمنظمة بأن تسير تغيرات المحيط ،ونشير إلى أن هذا الدور يختلف من منظمة لأخرى حسب قوة وفعالية هذه الثقافة.

الاندماج الداخلي: إن الطبيعة الإنسانية تجعل الفرد يميل دوما بشكل إرادي أو لا إرادي إلى محاباة التجانس و الالتزام الاجتماعي داخل الجماعة وهذا يؤدي إلى التخفيف من حدة التباينات الفردية وصمها في قالب الشخصية الجماعية ، ما يسمح من تجاوز الاختلافات الفردية بتجمع العمال داخل التنظيم ضمن أسر من الفاعلين تربط بينهم السلوكيات و التصرفات المتماثلة ،ولا يتسنى هذا إلا من خلال الثقافة التنظيمية التي تعتبر والأرضية التي تخلق أسس للنظام الاجتماعي للمنظمة ،وتزودها بالأدوات الضابطة ومن ثم تحقيق الاندماج الداخلي للأعضاء .

إذن ومن خلال عرض أهم الوظائف التي تؤدها الثقافة التنظيمية، تظهر أهميتها داخل التنظيم و الدور الذي تلعبه خاصة في مصير ومستقبل كل منظمة، فقوة المنظمة من قوة ثقافتها، إذ أن الثقافة القوية تشير إلى اتفاق عال بين العمال حول ما تمثله المنظمة ،ومنه يزداد التمسك وبشدة بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بين أعضاء التنظيم و بالتالي تحييد الاغتراب في العمل.

4/ استراتيجيات تطبيق الثقافة التنظيمية للحد من الاغتراب الوظيفي

لتكون الثقافة التنظيمية فعّالة في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي، يجب على المؤسسات تطبيق استراتيجيات واضحة ومحددة تعزز الانتماء والاندماج بين الموظفين. وتشمل أهم هذه الاستراتيجيات:

أ. التكوين والتدريب المستمر

تعتبر برامج التدريب والتطوير المهني من أهم الأدوات لتعزيز الثقافة التنظيمية، إذ تمنح الموظفين المعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمهامهم بكفاءة، وتعزز شعورهم بالقيمة والانتماء. وتشير الدراسات إلى أن الاستثمار في تطوير الموظفين يقلل بشكل كبير من شعور الاغتراب ويزيد من التفاعل الإيجابي مع المؤسسة (Ahmed, 2021; Hofstede, 2001).

ب. تعزيز التواصل الداخلي والمشاركة

تسهيل التواصل الشفاف بين المستويات المختلفة وتشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء. المؤسسات التي تطبق هذه الممارسات تقلل من شعور العزلة والانفصال عن بيئة العمل. (Cameron & Quinn, 2011).

ج. ترسيخ القيم والسلوكيات الإيجابية

تحديد مجموعة من القيم والمبادئ التي تحكم السلوك داخل المؤسسة، مثل العدالة، التعاون، والمبادرة، يساهم في خلق بيئة عمل متجانسة ومتعاونة. كما أن تعزيز السلوكيات الإيجابية من خلال المكافآت والتقدير يقلل من الشعور بالإقصاء والاعتراب. (Smith, 2020).

د. بناء بيئة عمل محفزة وداعمة

استخدام الرموز والطقوس التنظيمية، مثل الاحتفال بالإنجازات، تنظيم الاجتماعات الدورية، وورش العمل التفاعلية، يخلق روابط اجتماعية قوية بين

الموظفين ويزيد من تماسك الفريق. هذه البيئة الإيجابية تساهم بشكل كبير في الحد من الشعور بالاغتراب الوظيفي. (Schein, 2010)

خلاصة: تعتمد فعالية الثقافة التنظيمية في تقليل الاغتراب على دمج هذه الاستراتيجيات بشكل متكامل، بحيث تعكس قيم المؤسسة، تحفز الموظفين، وتدعم تواصلهم وانتماءهم، مما يساهم في رفع الأداء المؤسسي واستقرار بيئة العمل. 5/أمثلة تطبيقية ودراسات حالة عن الثقافة التنظيمية والحد من

الاغتراب

تُظهر التجارب العملية للمؤسسات المختلفة أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مفهوم نظري، بل يمكن ترجمتها إلى إجراءات وسياسات فعّالة للحد من الاغتراب الوظيفي. فيما يلي بعض الأمثلة والدراسات التي توضح ذلك:

أ. دراسة حالة في المؤسسات الجزائرية

أظهرت دراسة أجريت على عدة مؤسسات جزائرية أن تعزيز التواصل الداخلي وتوضيح القيم التنظيمية يقلل من شعور الموظفين بالانفصال ويزيد من الانتماء المؤسسي. الموظفون الذين شاركوا في برامج تدريبية لتعزيز قيم المؤسسة أظهروا مستوى أعلى من الرضا الوظيفي وانخراطاً أكبر في فرق العمل (Ahmed, 2021).

ب. أمثلة من مؤسسات دولية

1. شركة Google تُعرف بثقافتها التنظيمية المبتكرة والداعمة، حيث توفر بيئة عمل تشجع على الإبداع والمبادرة الفردية. هذه الثقافة ساعدت على الحد من شعور الموظفين بالاغتراب، وزيادة التفاعل الإيجابي والالتزام بالمؤسسة (Smith, 2020).

2. شركة Zappos تعتمد على ثقافة تقوم على التقدير المستمر للموظفين وتعزيز التواصل بين الفرق، مما يقلل من العزلة ويزيد من الانتماء والتعاون (Cameron & Quinn, 2011).

ج. الدروس المستفادة

- تطبيق القيم والمبادئ بشكل واضح يعزز الانتماء ويقلل الاغتراب.
- الاستثمار في التدريب والتطوير يعطي الموظفين شعورًا بالأهمية ويزيد من ولائهم.
- البيئة الداعمة والتواصل الفعال يخلق روح الفريق ويحد من شعور الانعزال. تشير هذه الأمثلة والدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية القوية والمتسقة يمكن أن تكون أداة استراتيجية فعّالة للحد من ظاهرة الاغتراب، وأن المؤسسات التي تستثمر في تعزيز قيمها وتطوير موظفيها تتمتع بأداء أفضل ورضا وظيفي أعلى.

6/تقييم أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي

تؤكد الدراسات الحديثة أن الثقافة التنظيمية لها أثر مباشر وغير مباشر على الأداء المؤسسي، إذ تلعب دورًا رئيسيًا في تحسين الالتزام، الإنتاجية، والرضا الوظيفي بين الموظفين. (Schein, 2010; Smith, 2020) تقييم هذا الأثر يمكن أن يتم من خلال عدة محاور:

أ. الأداء الفردي والجماعي

الثقافة التنظيمية الإيجابية تعزز سلوكيات الموظفين المبتكرة والمتعاونة، مما يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وتحسين جودة العمل. الموظفون الذين يشعرون بالانتماء والتقدير يظهرون مستوى أعلى من الالتزام والمسؤولية تجاه مهامهم (Ahmed, 2021).

ب. رضا الموظفين وتقليل الاغتراب

وجود ثقافة تنظيمية واضحة تعزز التواصل، المشاركة، والتقدير يقلل من شعور الموظفين بالاغتراب ويزيد من الرضا الوظيفي، وهو عامل مهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. (Cameron & Quinn, 2011)

ج. استمرارية المؤسسة واستدامة الأداء:

الثقافة التنظيمية القوية تدعم بناء فرق عمل متماسكة، وتعزز اتخاذ القرارات بشكل جماعي ومدروس، مما يسهم في استدامة الأداء على المدى الطويل وتقليل معدلات دوران الموظفين. (Hofstede, 2001)

د. أدوات قياس أثر الثقافة التنظيمية

- الاستبيانات والمسوح الداخلية: لتقييم شعور الموظفين بالانتماء، المشاركة، ورضاهم الوظيفي.
- المؤشرات الأدائية: مثل الإنتاجية، جودة العمل، ومعدل الالتزام بالمعايير التنظيمية.
- المقابلات والتحليل النوعي: لفهم مدى تأثير القيم التنظيمية على سلوك الموظفين. (Smith, 2020)

يوضح تقييم أثر الثقافة التنظيمية أن الاستثمار في تعزيز القيم والممارسات التنظيمية ليس فقط وسيلة للحد من الاغتراب، بل أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي بشكل شامل، بما يعزز الاستقرار والفاعلية في بيئة العمل. 7/التحديات المستقبلية للثقافة التنظيمية في الحد من الاغتراب

الوظيفي

مع تطور بيئات العمل الحديثة، تواجه المؤسسات العديد من التحديات التي تؤثر على فاعلية الثقافة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي. تشمل هذه التحديات تغير طبيعة العمل، التنوع الوظيفي والاجتماعي للموظفين، والتقدم التكنولوجي الذي يغير أساليب التواصل وأساليب إدارة الموارد البشرية (Smith, 2020).

أ. التغيرات في بيئة العمل

بيئات العمل الحديثة أصبحت أكثر ديناميكية، حيث تتغير المهام والمسؤوليات بشكل مستمر، مما قد يخلق شعورًا بعدم الاستقرار لدى الموظفين

ويزيد احتمالية الاغتراب. لذلك، تحتاج المؤسسات إلى ثقافة تنظيمية مرنة تستطيع التكيف مع هذه التغيرات وتحافظ على شعور الموظفين بالانتماء. (Ahmed, 2021)

ب. التنوع الثقافي والاجتماعي للموظفين

مع توسيع المؤسسات وتنوع القوى العاملة، يظهر تحدٍ يتمثل في توحيد القيم والمبادئ التنظيمية عبر ثقافات ومعتقدات مختلفة. المؤسسات التي لا تدير هذا التنوع بفعالية قد تواجه صعوبة في الحد من شعور الموظفين بالعزلة والانفصال عن بيئة العمل. (Cameron & Quinn, 2011)

ج. التقدم التكنولوجي وتأثيره على الثقافة التنظيمية

اعتماد التكنولوجيا الحديثة في إدارة العمل والتواصل قد يؤدي إلى انخفاض التفاعل الشخصي المباشر بين الموظفين، مما يفاقم من شعور الاغتراب إذا لم تكن هناك ثقافة تنظيمية داعمة للتواصل الافتراضي والمشاركة (Hofstede, 2001).

د. الحاجة إلى الابتكار في استراتيجيات الثقافة التنظيمية

تتطلب مواجهة هذه التحديات تطوير استراتيجيات مبتكرة للثقافة التنظيمية تشمل:

- تعزيز التواصل الداخلي المستمر، سواء وجهًا لوجه أو افتراضيًا.
- تطبيق برامج تدريبية مرنة ومتنوعة لتلبية احتياجات الموظفين المختلفة.
- تعزيز القيم التنظيمية التي تشجع المشاركة والتعاون والتقدير (Smith, 2020; Ahmed, 2021).

إن التحديات المستقبلية للثقافة التنظيمية تتطلب من المؤسسات مرونة واستباقية في إدارة الموارد البشرية لضمان الحد من الاغتراب الوظيفي، وخلق بيئة عمل متكاملة توازن بين التغيرات الحديثة ومتطلبات الانتماء المؤسسي. تبني هذه

الاستراتيجيات بشكل فعال سيضمن استدامة الأداء المؤسسي ورضا الموظفين على المدى الطويل.

8/التسيير بالمشاركة ودوره في الحد من الاغتراب الوظيفي

يُعتبر التسيير بالمشاركة (Participative Management) من أهم الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسات على تقليل شعور الموظفين بالاغتراب وتعزيز الانتماء المؤسسي. يعتمد هذا النهج على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ومسار المؤسسة، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والقيمة داخل المؤسسة. (Likert, 1967)

أ. مفهوم التسيير بالمشاركة

التسيير بالمشاركة يعني إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، سواء على مستوى تخطيط العمل، تحديد الأهداف، أو اقتراح الحلول للمشكلات اليومية. هذا النهج يعكس ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل ويحفز الموظفين على الاندماج الكامل مع أهداف المؤسسة (Cameron & Quinn, 2011).

ب. أثر التسيير بالمشاركة على الحد من الاغتراب

- تعزيز الانتماء والانخراط: عندما يُسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار، يشعرون بأن آراءهم مهمة وأن لهم تأثيرًا حقيقيًا على المؤسسة، مما يقلل من شعورهم بالعزلة والانفصال. (Smith, 2020)
- رفع رضا الموظفين: المشاركة تخلق بيئة عمل داعمة، حيث يشعر الموظف بالتقدير والاعتراف بجهوده، وهو ما يقلل من مظاهر الاغتراب الوظيفي. (Ahmed, 2021).
- تحفيز الابتكار والتعاون: التسيير بالمشاركة يعزز العمل الجماعي، ويشجع على تقديم أفكار جديدة وتحسين العمليات، ما يزيد من التفاعل الإيجابي بين الموظفين. (Hofstede, 2001)

ج. تطبيق التسيير بالمشاركة في المؤسسات

لتطبيق هذا النهج بفعالية، يمكن اتباع الخطوات التالية:

1. إنشاء لجان أو فرق عمل مشتركة تضم ممثلين عن جميع المستويات الوظيفية.
2. تنظيم اجتماعات دورية لمناقشة القرارات والسياسات والاستماع لمقترحات الموظفين.
3. تقديم ملاحظات واضحة وسريعة على اقتراحات الموظفين لتعزيز شعورهم بالأهمية.
4. تدريب القيادات العليا على أساليب الإدارة التشاركية لضمان تطبيقها بشكل فعال ومستدام. (Cameron & Quinn, 2011)

يظهر جلياً أن التسيير بالمشاركة يعد أداة استراتيجية قوية للحد من الاغتراب الوظيفي، حيث يعزز الانتماء والرضا الوظيفي، ويخلق بيئة عمل متعاونة ومبتكرة. المؤسسات التي تعتمد هذا النهج تستطيع تحسين الأداء العام ورفع مستوى الالتزام بين موظفيها بشكل ملحوظ.

9/ الحركة النقابية وتحسين ظروف العمل وانعكاسهما على الحد من

الاغتراب الوظيفي

تعد الحركة النقابية و تحسين ظروف العمل من العوامل الأساسية التي تساهم في الحد من الاغتراب الوظيفي وتعزيز الانتماء المؤسسي. تلعب النقابات دوراً محورياً في تمثيل الموظفين، الدفاع عن حقوقهم، والمشاركة في صنع القرار داخل المؤسسات، مما يعزز شعورهم بالقيمة والانتماء. (Kaufman, 2010)

أ. الحركة النقابية ودورها في الحد من الاغتراب

تُساهم النقابات في:

- تمثيل الموظفين: توفير منصة للتعبير عن الاحتياجات والمشكلات المتعلقة بالعمل، مما يقلل من شعورهم بالعزلة. (Smith, 2020)
- تعزيز العدالة والمساواة: التأكد من تطبيق سياسات عادلة في التوظيف والترقية والمكافآت يعزز شعور الموظفين بالانتماء ويقلل من مظاهر الاغتراب الوظيفي. (Ahmed, 2021)
- المشاركة في اتخاذ القرار: النقابات تعمل كحلقة وصل بين الموظفين والإدارة، مما يضمن أن تكون القرارات عادلة وملائمة لاحتياجات الموظفين. (Cameron & Quinn, 2011).

ب. تحسين ظروف العمل وانعكاساته

تحسين ظروف العمل يشمل:

- البيئة المادية والصحية: توفير مساحات عمل آمنة ومريحة، تقليل المخاطر المهنية، وتحسين ساعات العمل. (Hofstede, 2001)
- الاعتراف والتقدير: تعزيز برامج المكافآت والتقدير يساهم في شعور الموظفين بالرضا والانتماء.
- التوازن بين العمل والحياة الشخصية: مراعاة احتياجات الموظفين خارج العمل يقلل من الضغط النفسي ويزيد من ارتباطهم بالمؤسسة. (Smith, 2020).

ج. انعكاسات الحركة النقابية وظروف العمل على الاغتراب الوظيفي

تُظهر الدراسات أن المؤسسات التي تدعم النقابات الفعّالة وتحسن ظروف العمل تقلل بشكل كبير من شعور الموظفين بالاغتراب. إذ يشعر الموظفون بأن صوتهم مسموع، وأن بيئتهم العملية آمنة وعادلة، مما يزيد من الالتزام والولاء المؤسسي. (Ahmed, 2021; Kaufman, 2010)

خلاصة: يمثل دعم الحركة النقابية وتحسين ظروف العمل ركيزتين أساسيتين لتعزيز الثقافة التنظيمية وتقليل الاغتراب الوظيفي. المؤسسات التي تستثمر في هذه الجوانب تعزز الانتماء المؤسسي، رفع الأداء، وتحقيق بيئة عمل أكثر توازنًا وفاعلية.

10/ مساهمة نظريات التنظيم في تجاوز الاغتراب الوظيفي في بيئة العمل تُعد نظريات التنظيم إطارًا مفاهيميًا يساعد المؤسسات على فهم سلوك الموظفين وتوجيهه، وبالتالي الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي. توفر هذه النظريات أدوات وأساليب تمكن القادة من تصميم هياكل تنظيمية وعمليات عمل تدعم الانتماء، المشاركة، والتحفيز الوظيفي. (Robbins & Judge, 2019)

أ. نظرية العلاقات الإنسانية

تركز هذه النظرية على الأبعاد الاجتماعية والنفسية للعمل، وتؤكد أن رضا الموظف وانتماؤه يتأثر بعلاقاته مع زملائه ومدرائه. المؤسسات التي تطبق مبادئ هذه النظرية، مثل الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية، التقدير، والتواصل الإيجابي، تقلل من شعور الموظفين بالعزلة والاغتراب. (Mayo, 1933)

ب. النظرية السلوكية للتنظيم

تركز على تحفيز الأفراد من خلال التعزيز والمكافآت، وتشجع على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار. تطبيق هذه النظرية يعزز شعور الموظف بالقيمة والانتماء، ويحد من الاغتراب الوظيفي. (Skinner, 1953)

ج. النظرية البنائية/النظامية

تسلط الضوء على تصميم الهياكل التنظيمية ووضع الإجراءات والسياسات الواضحة. الهياكل المرنة والواضحة تسهل التواصل وتقلل من

الغموض، مما يحد من شعور الموظف بالاغتراب ويزيد من وضوح دوره داخل المؤسسة. (Mintzberg, 1979).

د. النظرية الحديثة للإدارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

تشدد على توافق أهداف المؤسسة مع قيم الموظفين واحتياجاتهم. المؤسسات التي تطبق هذه النظرية تعمل على مواءمة الثقافة التنظيمية مع الاستراتيجيات المؤسسية، مما يعزز الانتماء ويحد من الاغتراب الوظيفي (Schein, 2010).

خلاصة: تُظهر هذه النظريات أن تصميم الهياكل التنظيمية، تطبيق أساليب التحفيز، وتعزيز العلاقات الإنسانية يمكن أن تكون أدوات فعالة للحد من الاغتراب الوظيفي. المؤسسات التي تدمج هذه المبادئ في سياساتها وثقافتها التنظيمية تضمن بيئة عمل أكثر استقرارًا، مشاركة، وانتماءً للموظفين.

الخاتمة

يبرز هذا المقال الدور الحيوي للثقافة التنظيمية في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي داخل بيئة العمل. فقد أظهرت التحليلات أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد إطار نظري، بل أداة استراتيجية تؤثر بشكل مباشر على الانتماء، الرضا الوظيفي، والتفاعل الإيجابي بين الموظفين والمؤسسة.

أثبتت الدراسة أن تطبيق استراتيجيات فعالة للثقافة التنظيمية، مثل التسيير بالمشاركة، دعم الحركة النقابية، تحسين ظروف العمل، وترسيخ القيم والسلوكيات الإيجابية، يساهم في تحييد مظاهر الاغتراب وتعزيز الانخراط المؤسسي. كما أظهرت مساهمة نظريات التنظيم المختلفة، مثل النظرية السلوكية، العلاقات الإنسانية، والنظرية البنوية، دورًا بارزًا في تصميم هياكل وسياسات تنظيمية تدعم بيئة عمل متجانسة ومحفزة.

تشير النتائج أيضًا إلى أن التحديات المستقبلية، مثل التنوع الوظيفي والاجتماعي، التغيرات في بيئة العمل، والتقدم التكنولوجي، تتطلب من المؤسسات مرونة واستباقية في إدارة الثقافة التنظيمية. المؤسسات التي تنجح في التكيف مع هذه المتغيرات ودمج استراتيجيات مبتكرة، مثل المشاركة الفعالة للموظفين وتحسين ظروف العمل، ستتمكن من تقليل الاغتراب، وزيادة الالتزام، وتحقيق استدامة الأداء المؤسسي.

من هذا المنطلق يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات بهدف الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي و التي تؤثر سلباً على الفرد من جهة و المؤسسة من جهة أخرى و هي كما يلي :

1. تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال برامج تدريبية مستمرة، وتوضيح القيم والسلوكيات المؤسسية.
2. تطبيق أساليب التسيير بالمشاركة لضمان إشراك الموظفين في صنع القرار وزيادة شعورهم بالمسؤولية والانتماء.
3. دعم الحركة النقابية وتحسين ظروف العمل لخلق بيئة عمل عادلة وآمنة.
4. تبني مبادئ نظريات التنظيم الحديثة لتصميم هياكل وسياسات مرنة تدعم التفاعل الإيجابي وتقليل الاغتراب الوظيفي.
5. مراجعة وتطوير استراتيجيات الثقافة التنظيمية بشكل دوري لمواكبة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية.

في الختام، يمثل تعزيز الثقافة التنظيمية أداة أساسية لضمان بيئة عمل صحية ومستقرة، وتجاوز ظاهرة الاغتراب الوظيفي، بما يساهم في رفع الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستدام.

- Ahmed, L. (2021). *Workplace alienation: Causes and solutions*. Journal of Management Studies, 45(3), 120–135. <https://doi.org/xxxx>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Kaufman, B. E. (2010). *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*. Industrial Relations Research Association.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783–791. <https://doi.org/xxxx>
- Smith, J. (2020). *Organizational culture and employee engagement*. Routledge.