



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مطبوعة في:

مقياس الثقافة التنظيمية

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

اعداد الدكتورة: سارة بهلولي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

الصفحة	العنصر
I-II	فهرس المحتويات
أ-ب	مقدمة
01	الفصل الأول: مدخل عام للثقافة التنظيمية
02	تمهيد
03	ماهية الثقافة التنظيمية
06	خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية
09	عناصر وأنواع الثقافة التنظيمية
13	أسئلة حول الفصل الأول
14	الفصل الثاني: نماذج الثقافة التنظيمية
15	تمهيد
16	نموذج "هوفستيد" HOFTSED
17	نموذج "روبينز" ROBBINS
19	نموذج "العطية"
19	الثقافة التنظيمية في الفكر الاسلامي
23	أسئلة حول الفصل الثالث
24	الفصل الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية
25	تمهيد
26	محددات بناء الثقافة التنظيمية
27	الحفاظ على الثقافة التنظيمية
28	أسئلة حول الفصل الثالث
29	الفصل الرابع: التغيير الثقافي
30	تمهيد
31	مفهوم وأهمية التغيير الثقافي
32	القوى الدافعة للتغيير الثقافي
34	عوامل ومراحل التغيير الثقافي
37	أسئلة حول الفصل الرابع

38	الفصل الخامس: علاقة الثقافة التنظيمية بمتغيرات أخرى
39	تمهيد
40	تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء والولاء
41	تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية
42	تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل
44	أسئلة حول الفصل الخامس
45	الفصل السادس: الصراعات في المؤسسة
46	تمهيد
47	ماهية الصراع التنظيمي
51	أنواع ومراحل الصراع التنظيمي
55	أسباب وأساليب إدارة الصراع التنظيمي
60	آثار الصراع التنظيمي
61	أسئلة حول الفصل السادس
62	الفصل السابع: الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية
63	تمهيد
64	مراحل تطور المؤسسة الجزائرية وتأثر ثقافتها التنظيمية بهذا التطور
69	المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية
72	أسئلة حول الفصل السابع
73	قائمة الجداول
74	قائمة الأشكال
77-75	قائمة المراجع

مقدمة:

إن المؤسسة باعتبارها كيانا متكاملًا يضم مجموعة من الموارد المادية، المعنوية والبشرية، تتفاعل هذه الأخيرة فيما بينها ضمن إطار معين من ثقافة هذه المؤسسة يعرف بالثقافة التنظيمية، فهي مطالبة بتبني كل المفاهيم الجديدة والتأقلم مع كل التطورات المحيطة بها والتفاعل مع كل المستجدات التي تحدث في بيئتها وفي العالم ككل ومحاولة تبنيها ودمجها ضمن ثقافتها التنظيمية والتسييرية وذلك لضمان استمراريتها ونجاحها.

فالاهتمام بجانب الثقافة التنظيمية للمؤسسة هو أمر في غاية الأهمية نظرا لكونها ميزة للمؤسسة، قد تشكل مصدر قوة تستغله بالشكل المناسب في تحقيق أهدافها وضمان نجاحها واستمرارها، حيث تلعب دورا حيويا في حياة المؤسسة، فهي تجعلها كيانا واحدا متكاملًا واضح الأبعاد يعمل فيه الأفراد لتحقيق هدف أساسي هو نجاح وبقاء المؤسسة.

ومن خلال هذه المطبوعة سوف يتم التطرق للثقافة التنظيمية ومختلف المفاهيم المرتبطة بها، حيث يعتبر هذا المقياس من بين أهم المقاييس المدرسة على مستوى تخصص إدارة الموارد البشرية، أين يمكن لطالب اليوم مسير الغد معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسته، التي تعتبر حلقة الوصل بين الإدارة والعمال ومختلف سلوكياتهم وتصرفاتهم وحتى مشاكلهم والصراعات المختلفة سواء الفردية أو الجماعية التي تحدث داخل المؤسسة.

أهداف المقياس: من خلال دراستنا للمقياس نهدف إلى تحقيق جملة من النقاط من أبرزها:

- تعرف الطالب على المفهوم العملي للثقافة التنظيمية ومختلف المفاهيم المرتبطة بها؛
- تعرف الطالب على آليات بناء الثقافة التنظيمية وإدارتها والمحافظة عليها؛
- تحكم الطالب في استراتيجيات تسيير وإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة باعتباره مسير ومدير المستقبل.

انطلاقا مما سبق ووفقا للبرنامج الوزاري الخاص بمحتوى المقياس (الكانفا) تم تقسيم المطبوعة على

النحو التالي:

الفصل الأول: مدخل عام للثقافة التنظيمية

الفصل الثاني: نماذج الثقافة التنظيمية

الفصل الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية

الفصل الرابع: التغيير الثقافي

الفصل الخامس: إدارة الثقافة التنظيمية

الفصل السادس: الصراعات في المؤسسة

الفصل السابع: الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

كما سيتم الاعتماد على طريقة البحوث على مستوى التطبيق وفق طريقة العمل الجماعي (الجميع مكلف بكل البحوث) والقائمة على النحو التالي:

- الثقافة التنظيمية بين المفهوم والمضمون؛
- نماذج الثقافة التنظيمية (نموذج schein نموذج ouchi ونموذج peter & waterman)؛
- التشخيص التنظيمي؛
- التطبيع الاجتماعي؛
- علاقة الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية؛
- علاقة الثقافة التنظيمية بالقيادة؛
- تأثير الثقافة التنظيمية على الصراعات داخل المؤسسة؛
- طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في ال مؤسسة الجزائرية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات).

ملاحظة: يمكن استعمال مصطلح ثقافة المؤسسة / الشركة أو الثقافة التنظيمية للمؤسسة فهما يعبران عن نفس المعنى.

الفصل الأول:

مدخل عام للثقافة التنظيمية

تمهيد:

إن الاهتمام بجانب الثقافة التنظيمية للمؤسسة هو أمر في غاية الأهمية نظرا لكونها ميزة للمؤسسة، قد تشكل مصدر قوة تستغله بالشكل المناسب في تحقيق أهدافها وضمان نجاحها واستمرارها، حيث تلعب دورا حيويا في حياة المؤسسة، فهي تجعلها كيانا واحدا متكاملا واضح الأبعاد يعمل فيه الأفراد لتحقيق هدف أساسي هو نجاح وبقاء المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل سوف يتم التطرق للثقافة التنظيمية ومختلف المفاهيم المرتبطة بها، من خلال التعرف على:

- ماهية الثقافة التنظيمية
- خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية
- عناصر وأنواع الثقافة التنظيمية

في نهاية الفصل الأول على الطالب فهم الآتي:

- ✚ مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة مع التمكن من صياغة مفهوم إجرائي بسيط؛
- ✚ تحديد أهم الخصائص وعناصر (مكونات) الثقافة التنظيمية؛

أولا ماهية الثقافة التنظيمية:

من خلال هذا العنصر سوف يتم التطرق للمراحل التاريخية التي مر بها مصطلح الثقافة التنظيمية إضافة إلى مفهوما.

1. التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية للمؤسسة انعكاسا للثقافة العامة للمجتمع، وعليه فإن أي تطور في هذه الأخيرة سوف يؤثر بشكل كبير على تطور الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

والثقافة التنظيمية تطورت بتطور الإدارة والمؤسسات، وأخذت الكثير من أبعادها تشتق من البيئة المحيطة بها، فمع مرور الوقت وكثرة وتعدد البحوث والدراسات والظواهر والمتغيرات تم الاهتمام بالثقافة التنظيمية، إذ بدأت في بداية الثلاثينيات عندما تمت الإشارة إليها بوجود العلاقات الانسانية في جامعة شيكاغو 1934م وبعد دراسات الهوثورن¹ (Hawthorne).

بعد ذلك في سنة 1938 ظهرت أعمال الباحث سيستر برنارد " C. Bernard " والتي افترض من خلالها وجود شخصية خاصة بالمؤسسة، كما اعتبر أن مسيري المؤسسة هم المسؤولون عن وضع القيم الأساسية لها².

لعل أول من استعمل مصطلح ثقافة المؤسسة " Elliot Jaques " سنة 1951 في كندا، حيث قدم تعريفا لثقافة المؤسسة إذ اعتبرها "تمط تفكير مشترك تساعد على إرساء نظام للعادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضاء المؤسسة" وظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات وأنه لم ينتقل إلى لسان فرنسا إلا في بداية الثمانينات ولم يوظف في الجزائر إلا سنة 1997³

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا مع بداية الثمانينات حيث شهد تطورا ملحوظا على المستوى النظري والتجريبي، واستعمل مصطلح ثقافة المؤسسة أول مرة في الصحافة المتخصصة الأمريكية ضمن المجلة الاقتصادية الأمريكية **Business week** سنة 1980، واتضح هذا المفهوم أكثر بظهور كتب مثل "Search For Excellence" الذي قدمه كل من بيترز و وترمان "Peters & Waterman" عام 1980م، وكتاب **Z_Theory** الذي قدمه "أوتشي" **Ouchi** عام 1981م، وفي سنة 1982 م جاء

¹ سامي فياض العزاوي؛ ثقافة منظمات الاعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات؛ مركز البحوث معهد الإدارة العامة؛ السعودية؛ 2010؛ ص47.

² Pierre Marin et Eric Delavallée; **Le Management à l'écoute de sociologue**; edition d'organisation; Paris; 2000; p42.

³ محمد بشير؛ الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التنظيمية والثقافة الصناعية؛ ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر؛ 2007؛ ص07

الباحثان "كيندي و ديل" A.A.Kennedy & T.E.Deal كتاب بعنوان "Corporate culture" واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.⁴

إذ تزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية مع مطلع التسعينات خاصة في الجانب التطويري من طرف علماء الاجتماع والسلوك التنظيمي باعتبار أنها تؤثر على سلوك الأفراد ومستويات أدائهم وإنتاجيتهم.

2. مفهوم الثقافة التنظيمية

إن المديرين بحاجة ماسة إلى فهم دقيق لثقافة المؤسسة من أجل انجاز المهام بطريقة صحيحة وثمررة وتجنب التأثير السلبي والمدمر أحيانا للأفراد غير الملتزمين بثقافة وأهداف المؤسسة⁵، عليه يجب التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية وفهمها بالشكل الدقيق ومعرفة أهميتها بالنسبة للمؤسسات. قبل ذلك لابد من الإشارة إلى مفهوم الثقافة بشكل عام من خلال بعض التعاريف التي تطرقت لموضوع الثقافة.

لقد تعددت تعاريف الثقافة وتطورت بتطور الزمن حيث جاء أول استخدام علمي لمصطلح الثقافة على يد "E.Taylor" والذي عرفها بأنها: "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع"⁶.

أما "هوفستيد" Hofstede فعرّفها على أنها: "البرمجة الجماعية للعقل ومجموعة الخصائص المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات أخرى"⁷

في حين عرفها "kotter": "بأنها قواعد السلوكيات والقيم المشتركة بين مجموعة من الناس"⁸ أما الطيب برغوث فقد عرف الثقافة على أنها "مخزون من الخبرة المعرفية والاجتماعية والذاتية المتجددة لمجتمع من المجتمعات، تشكل المحرك الأساس الفاعل في حياته وفي علاقاته كلها، فهي أشبه ما تكون بالمجال المغناطيسي الذي يجذب إليه حركة المجتمع باستمرار فيغذيها ويطورها ويحافظ على توازنها وتكاملها وحيويتها"⁹.

⁴ السعيد بن يمينه؛ أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية؛ جامعة المسيلة؛ الجزائر؛ المتوفرة على الموقع؛

[/http://drsaid.maktoobblog.com/13](http://drsaid.maktoobblog.com/13)

⁵Asim Khan, CEO, "Matching People with Organizational Culture", Business Management Group, Inc, Newport, 2005(PDF. document internet); disponible sur le site:

http://www.themanager.org/hr/Matching_People_with_Organizational_Culture.pdf

⁶ بلال خلف السكارنة؛ دراسات إدارية معاصرة؛ دار المسيرة؛ الأردن؛ 2009؛ ص155.

⁷ Hofstede Greet & Get Aan Hofstede; **Culture & organization :software of the mind**; Mc Graw_Hill; Inc; New York; 2005; p4.

⁸ Kotter, J. P, **Leading change**, Boston: Harvard Business School Press 1996.

⁹ الطيب برغوث؛ مقدمة في الأزمة الحضارية والثقافية السنية؛ دار قرطبة؛ الطبعة الأولى؛ الجزائر؛ 2004؛ ص 18.

وعليه فإن الثقافة هي مجموعة المعارف والمعتقدات المشتركة بين أفراد المجتمع الواحد التي تشمل حتى أسلوب الحياة وطريقة التفكير داخل مجتمع معين.

أما فيما يخص الثقافة التنظيمية فقد تعددت التعاريف التي أشارت إليها وفيما يلي سيتم عرض البعض منها:

عرف ازييم خان "Asim Khan" الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة من المبادئ التي تعمل على تحديد كيف يتصرف الأفراد في إطار المؤسسة، وتضمن سلوكيات الأفراد، المعتقدات، القيم والافتراضات التي تملي عليهم أفعالهم."¹⁰

أشار هذا التعريف إلى كون الثقافة التنظيمية هي تلك القيم والسلوكيات السائدة في المؤسسة والتي تحكم تصرفات الأفراد ضمن إطار المؤسسة.

كما عرفها فليري ميشو "Valéry Michaux" على أنها "نظام مميز من المعاني، قواعد السلوك والقيم المشتركة التي يتقاسمها الأفراد في المؤسسة."¹¹

في هذا التعريف تظهر وجهة نظر جديدة تعتبر أن الثقافة التنظيمية هي نظام له مدخلات تتمثل أساساً في القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة والتي يتم مزجها، تغييرها وحتى بناؤها لتعطي أسلوب وثقافة خاصة بالمؤسسة تجعلها بذلك مختلفة عن باقي المؤسسات.

ويعرفها "جيبسون" Gibson وزملاؤه بأن الثقافة التنظيمية "تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المؤسسة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المؤسسة هي شخصيتها ومناخها، وثقافة المؤسسة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد."¹²

ومن بين التعاريف المعبرة بوضوح وشمولية عن مفهوم الثقافة التنظيمية، هو التعريف الذي قدمه "Edgar Schein" في كتابه "الثقافة والقيادة" حيث يقول أن "ثقافة المؤسسة هي نمط من الافتراضات الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها في التكيف الخارجي أو

¹⁰ Asim Khan ; op.cit.

¹¹ Valéry Michaux, "Cours Organisation et Comportement", 2006/2007(PPT. document internet); disponible sur le site:

<http://www.planetema.net/~GODBILL/2010/4.Culture%20organisationnelle.ppt>

¹² حسن حريم؛ السلوك التنظيمي_سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال؛_ الطبعة الثالثة؛ دار الحامد؛ الأردن؛ 2009؛ ص309.

الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد، كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها¹³

من خلال هذا التعريف تتضح مكونات ومراحل تشكل الثقافة التنظيمية وحتى أسلوب بنائها ونشرها داخل المؤسسة.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي مجموع المبادئ والمعتقدات والقيم التي يتشارك فيها أفراد المؤسسة، وتمثل النظام الذي يتبناه الأفراد ويتعاملون وفقه سواءً فيما بينهم أو مع العالم الخارجي.

فالثقافة التنظيمية بمثابة البطاقة الشخصية للمؤسسة، تتميز بها عن باقي المؤسسات بالرغم من كونها تميل أكثر للجانب غير الرسمي، إلا أنها حاضرة ومتواجدة في كل مكان من المؤسسة.

ثانياً: خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية

من خلال هذا العنصر سوف يتم التطرق لكل من خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية.

1. خصائص الثقافة التنظيمية

إن ثقافة المؤسسات تتشابه وتختلف في نفس الوقت، فقد تتشارك في بعض الأبعاد والقيم ولكن تبقى لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها، ولثقافة التنظيمية خصائص من بينها:

- **الثقافة التنظيمية نظام مركب:** لا تمتلك المؤسسة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها، وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المؤسسة¹⁴، وذلك اعتماداً على كون أن هذه الثقافة تتبع من نفس المصدر وتخدم نفس الهدف.

- **الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة:** يعني ذلك أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تكتسب عن طريق الاحتكاك بين الأفراد في وسط العمل، وبهذا تصبح الثقافة جزء من سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة¹⁵.

- **الثقافة التنظيمية عملية إنسانية:** يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة¹⁶.

¹³ Detrie Jean-Pierre; **Strategor: Politique Générale de l'entreprise, Stratigie, structure, décision Identité**; 4eme édition: Dunad; Paris; 2005; p677.

¹⁴ بلال خلف سكارنة؛ التطوير التنظيمي والاداري؛ مرجع سابق؛ ص371.

¹⁵ محمود سلمان العميان؛ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال؛ الطبعة الأولى؛ دار وائل للنشر؛ الأردن؛ 2002؛ ص310.

¹⁶ بلال خلف سكارنة؛ دراسات إدارية معاصرة؛ مرجع سابق؛ ص155.

- **الثقافة التنظيمية نظام تراكمي ومتصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة وتنمو من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص.
- **الثقافة التنظيمية نظام متكامل:** وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المؤسسة بحيث أن أي تغيير على أحد عناصر الثقافة يعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.
- **الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور:** إن الثقافة التنظيمية قابلة للتغيير فهي تنتقل من جيل إلى آخر داخل المؤسسة وعليه فإن التغيير من سمة الثقافة، حيث يجب إضافة عناصر أو ملامح جديدة والتخلي عن بعض العناصر، وذلك تماشياً مع التغيرات والتطورات الخارجية والداخلية من أجل ضمان تحقيق أهداف المؤسسة.
- **الثقافة التنظيمية نظام مرن:** تستجيب الثقافة التنظيمية للمتغيرات البيئية سواء الداخلية منها أو الخارجية وتتكيف مع مختلف التطورات وذلك بهدف ضمان التأقلم من أجل الاستمرار والنجاح.

2. أهمية الثقافة التنظيمية

لقد أصبح السبيل الأهم لتحقيق أهداف المؤسسة في عصرنا الحالي هو المورد البشري، لما له من تأثير على ثقافة المؤسسة، والتي تلعب دوراً في غاية الأهمية في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة والمؤسسة.

حيث تنعكس ثقافة المؤسسة على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد و نظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وقد تكون هذه الثقافة مصدراً لقوة المؤسسة ونجاحها كما في الشركات اليابانية والأمريكية وقد تكون مصدراً لضعف المؤسسة وتقف عقبة في التطوير والتغيير¹⁷.

تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في الأوجه التالية:

- العاملون بالمؤسسات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم، وكذلك أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين عملائهم والجهات الأخرى التي يتعاملون معها؛

¹⁷ خضير كاظم حمود الفريجات؛ موسى سلامة اللوزي؛ إنعام الشهابي؛ السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة؛ مكتبة الجامعة الشارقة؛ إثراء للنشر والتوزيع الأردن؛ الطبعة الأولى؛ 2009؛ ص266.

- الثقافة تشكل الأساس لكيفية أداء العمل بالنسبة للأفراد في إطار المؤسسة، والطريقة الصحيحة لتصرف الجماعة أو الفرد¹⁸ فهي بمثابة دليل للإدارة والعاملين؛
- زيادة التبادل بين الأفراد ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد¹⁹ فالثقافة تعزز الإحساس بالانتماء وجماعية العمل لدى الأفراد؛
- تعد الثقافة التنظيمية أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين، وتعزيز الاتصالات بينهم من خلال نظام القواعد واللوائح الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة خاصة بكل مؤسسة، فهي تعبر عن ملامح المؤسسة ومميزاتها، وهي كذلك مصدر اعتزاز لدى العاملين خاصة إذا كانت قوية ومتطورة وتؤكد قيمها وأبعادها على الإبداع والمشاركة والتميز؛
- إن الثقافة التنظيمية للمؤسسة وظيفية، لها مجموعة من الوظائف والأهداف تعمل من جانب على تفسير سلوك العاملين في المؤسسة، وتقدم من جهة أخرى تفسيراً لتنظيم العمل الذي يشكل بواسطة عناصر ثقافية²⁰؛
- الثقافة التنظيمية القوية والتماسكة تمثل بالنسبة للشركات فلسفة تصرفات وعمل كما هو الحال في شركة "Honda" العالمية، حيث يطلق عليها « **The Honda Way** » وهذه تمثل مجموعة مبادئ تركز على الطموح واحترام الأفكار والاتصالات المفتوحة...²¹ فهي مصدر للقوة أو للضعف؛
- الثقافة التنظيمية لها أثر قوي على أداء وفعالية المؤسسات على المدى الطويل، والبحوث التجريبية أنتجت مجموعة رائعة من النتائج مما يدل على أهمية الثقافة في تعزيز الأداء التنظيمي²²؛
- الثقافة التنظيمية طريقة أو وسيلة لإدراك وفهم الأهداف المتعددة من خلال مباشرة العامل لمهامه وعمله، ويلعب إدراكه دوراً مؤثراً في عملية تقييم البدائل المطروحة أمامه عند اتخاذ القرار المناسب²³؛

¹⁸ Asim khan ; op.cit.

¹⁹ صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالي؛ الإدارة والاعمال؛ الطبعة الثانية؛ دار وائل؛ الأردن؛ 2008؛ ص129.

²⁰ عبد الناصر رواجي؛ دور ثقافة المنظمة في بناء استراتيجيات التسيير لزيادة ربحية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية؛ جامعة فرحات عباس سطيف؛ الجزائر؛ 2006/2005؛ ص19.

²¹ صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالي؛ مرجع سابق؛ ص130.

²² Kim S. Cameron and Robert E. Quinn; "**Diagnosing and Changing Organizational Culture**"; Upper Saddle River; 1999 ; (PDF. document internet); disponible sur le site:

<http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/culture%20book-chapter%201.pdf>

²³ عبد الناصر رواجي؛ مرجع سابق؛ ص17.

- تساهم الثقافة بشكل كبير في دعم استراتيجيات المؤسسة، إذ يتطلب بناء الإستراتيجية وجود ثقافة²⁴، فإذا كان هناك فهم واضح لفلسفة المؤسسة والثقافة السائدة فيها، سوف يتم بناء الإستراتيجية اعتماداً على توجهات هذه الثقافة وخياراتها.

ثالثاً: عناصر وأنواع الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية بمثابة النظام، لها مجموعة من العناصر تكونها وتعمل على تطويرها وتحسينها بشكل مستمر، ولها أيضاً خصائص تميزها عن بقية الثقافات كما تتحكم عدة عوامل في بناء وتكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة أو ثقافة المؤسسة، فهي تكون نتيجة مزيج من العناصر المتكاملة فيما بينها في إطار رسمي وغير رسمي.

فمن وجهة نظر "هوفستيد" تمثل الثقافة التنظيمية "مجموعة القيم والمعتقدات التي يعتنقها أعضاء التنظيم، وكذلك الممارسات الإدارية المتعلقة بالمثل العليا والدلائل التنظيمية"²⁵.

1. عناصر الثقافة التنظيمية:

تشتمل الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة على عدة عناصر ومكونات من أهمها:

1.1 القيم التنظيمية

هي القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين،²⁶ تكون هذه القيم مشتركة بين أفراد المؤسسة وتعد دستوراً أو مرجعاً داخلياً للأفراد، يحدد السلوك الجيد أو غير الجيد والإدراك الحسن من السيئ في التعاملات داخل المؤسسة.

والقيم هي ما يتعلق بالأفكار والفلسفة التي يتقاسمها الأفراد وتقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات²⁷. حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن بينها: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

²⁴ سامي فياض العزاوي؛ مرجع سابق؛ ص179.

²⁵ Hofstede Greet and all; **Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative study across Twenty Cases**; Administrative Science Quarterly; 1990; No 35; p286.

²⁶ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون؛ مرجع سابق؛ ص 260.

²⁷ السعيد بن يمينة؛ مرجع سابق.

2.1 المعتقدات التنظيمية

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل²⁸، ومن بين هذه المعتقدات ما هو إيجابي كالمساهمة في العمل الجماعي، الولاء والصدقة، وهناك ما هو سلبي وقد يلحق الضرر بالمؤسسة كالأنانية والغرور، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز المعتقدات الإيجابية والعمل على التخلص من ما هو سلبي وقد يلحق الضرر بالمؤسسة.

3.1 الأعراف والتوقعات التنظيمية

تمثل الأعراف تلك المعايير التي يلتزم بها الأفراد في المؤسسة ويعملون على احترامها وتطبيقها على اعتبار أنها مفيدة للمؤسسة، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أفراد المؤسسة إتباعها. أما التوقعات التنظيمية تتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمؤسسة، وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية²⁹.

2. أنواع الثقافة التنظيمية

لقد تم تصنيف الثقافة التنظيمية من طرف علماء الإدارة والمتخصصين وفق عدّة معايير، أخذنا منها ثلاثة معايير هي كالتالي: الثقافة من مدخل أدائي؛ الثقافة من مدخل تنظيمي؛ الثقافة من مدخل القوة والرسمية.

1.2 الثقافة من مدخل أدائي

لقد قام كل من " كينيدي وديل" **Deal et Kennedy** بتعريف الثقافة التنظيمية على أنها الطريقة التي تؤدي بها الأعمال داخل المؤسسة³⁰، وفقا لهذا التعريف يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع كالتالي:

أولاً: ثقافة سريعة الإستجابة: هي تلك المؤسسات سريعة الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كما أنها تعمل في بيئات سريعة التغير وتتطلب استجابة سريعة ومعادلة لهذه التغيرات؛ وعليه فإنه يتعين على الإدارة اتخاذ الإجراءات اللازمة لإرساء ثقافة تنظيمية تتماشى مع هذه التغيرات وتشجع الأفراد على اغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحيطة بالمؤسسة.

²⁸ بلال خلف سكارنة؛ التطوير التنظيمي والاداري؛ الطبعة الأولى؛ دار المسيرة؛ الأردن؛ 2009؛ ص373.

²⁹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون؛ مرجع سابق؛ ص266.

³⁰ أمل مصطفى عصفور؛ قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي؛ المنظمة العربية للتنمية؛ بحوث ودراسات؛ 2008؛ ص59.

ثانياً: ثقافة العمل الجاد: تتسم هذه المؤسسات بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة للتغيرات البيئية، ومن أمثلة هذا النوع المؤسسات كبيرة الحجم والتي تحاول دائماً تقديم خدمة على درجة عالية من الجودة وتهتم بتكوين وتشجيع العمل الجماعي.

ثالثاً: ثقافة البناء: هي المؤسسات التي تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية لكنها تحتاج لفترات زمنية طويلة نسبياً حتى تجني ثمار هذا التطوير، والمؤسسات التي تتبنى هذه الثقافة هي تلك المؤسسات العملاقة التي تهتم بالمشروعات الاستكشافية (مشروعات الكشف عن البترول أو الثروات الطبيعية أو المشروعات العسكرية المهتمة بتطوير الأسلحة الحربية).³¹

رابعاً: ثقافة البقاء: هذا النوع من المؤسسات قليل الاستجابة للتغيرات البيئية وكذلك قليل الاهتمام بجمع المعلومات عن التغيرات البيئية، وبالتالي فالعاملون موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر من الاهتمام بتحقيق الأهداف، ومن أمثلة هذا النوع هي ثقافة المؤسسات البيروقراطية التي تهتم بأداء الأعمال في الوقت الحاضر أكثر من التوجه إلى الأداء المستقبلي؛ ويمكن أن نعتبرها ثقافة جامدة حيث لا يشترك الأفراد في الأحداث ويرفضون التغيير والتجديد.

2.2 الثقافة من مدخل تنظيمي

تصنف الثقافة ضمن هذا المعيار إلى أربعة أنواع هي: **الثقافة النظامية، الديناميكية، الوظيفية والفردية**³²

أولاً: الثقافة النظامية: لا تعطي المؤسسات وفق هذه الثقافة احتراماً كبيراً للقدرات والمهارات والأفكار الإبداعية حيث يحصل الأفراد على السلطة من خلال هياكل تنظيمية محددة الاختصاصات والمسؤوليات، إضافة إلى توفر العديد من القوانين والقواعد والإجراءات داخل المؤسسة، إلا أنها لا تولي اهتماماً لخبرة الفرد وقدراته بقدر منصبه وسلطته.

ثانياً: الثقافة الديناميكية: يتميز هذا النوع من الثقافة بقلّة القواعد والإجراءات الملزمة للأفراد، ويكون هناك احترام واعتماد كبير على القدرات والمهارات المختلفة لهم، إضافة إلى فسخ مجال لإشراكهم في اتخاذ القرارات وبالتالي إعطائهم مكانة أكبر في المؤسسة.

ثالثاً: الثقافة الوظيفية: حيث تعمل فرق العمل على حل مشكلات محددة كما أنها تحدد الأعمال والمهام التي تقوم بها ثم تعمل على تنفيذها، وتستمد قوة الفرد من الخبرة والمهارة والقدرات التي يتمتع بها والتي

³¹ أمل مصطفي عصفور؛ مرجع سابق؛ ص60.

³² نفس المرجع؛ ص61-62.

يستغلها في تحقيق أهداف فريق العمل الذي ينتمي إليه؛ ويتميز هذا النوع بقلّة الإجراءات والقواعد المفروضة، وتعتبر هذه الثقافة مرنة تعتمد على الموقفية والتأقلم مع المتغيرات المختلفة.

رابعاً: الثقافة الفردية: تعمل المؤسسة وفق هذه الثقافة لمصلحة أفرادها،³³ حيث يشعر الفرد بأنه أهم من المؤسسة في حدّ ذاتها ويتم إشراكه بشكل واسع في اتخاذ القرارات وتسيير المؤسسة.

3.2 الثقافة من مدخل القوة والرسمية

يتم تصنيف الثقافة وفق هذا المعيار إلى ثقافة قوية وأخرى ضعيفة، وثقافة رسمية وأخرى غير رسمية، ولكل نوع خصائص وسمات تجعله مختلفاً عن الآخر، وهي:

أولاً: الثقافة القويّة هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المؤسسة من ضعفها هما:

- الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المؤسسة من قبل الأعضاء؛
- الكثافة أو الشدّة وتشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المؤسسة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية³⁴.

وهناك عناصر تميز الثقافة القوية هي:

أ. نظرة ورؤية بأن الأفراد هم مورد مهم وحاسم؛

ب. القادة والأبطال الذين يتميزون بالجذب والسحر؛

ت. الطقوس والمراسيم؛

ث. توقعات واضحة تجاه المؤسسة؛

ج. تقاسمهم للفلسفة بشكل واسع.

وعليه فإن المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية القوية تتبنى قيم ومبادئ واضحة تشجع على الإبداع

وتحترم مهارات وقدرات الأفراد وتوحد وتوجه الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: الثقافة الضعيفة: هي على عكس الثقافة القوية، إذ لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، إذ تقتصر المؤسسة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات³⁵ وتكون أقل فاعلية ويكون رضا العاملين عليها ضعيف أيضاً.

³³ سامي فياض العزاوي؛ مرجع سابق؛ ص134.

³⁴ حسن حريم؛ مرجع سابق؛ ص315.

³⁵ مصطفى محمود أبو بكر؛ التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة؛ الطبعة الأولى؛ دار وائل؛ الأردن؛ 2002؛ ص412.

وعليه فإن المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية الضعيفة تجد صعوبة في تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب نتيجة عدم اتفاق الأفراد على كل المعتقدات والقيم والقواعد المفروضة.

ثالثا: الثقافة الرسمية: يستند هذا النوع من الثقافة إلى علاقات مادية تنشأ خلال العمليات التساومية الحاصلة بين الأفراد، لذا فإن علاقة الفرد بالمؤسسة تكون علاقة تعاقدية محكومة بشروط التعاقد بينهما، وأن الالتزامات التي تنشأ بين الأطراف المعنية تتسم بالاتفاق المسبق ويتحمل الفرد مسؤوليات محددة عن الأداء على أن تقدم المؤسسة وعدًا للأفراد بمحفزات يحصلون عليها عند تحقيقهم لزيادة في الأرباح³⁶؛ ولا يحس الفرد ضمن هذا النوع من الثقافة بالانتماء والولاء للمؤسسة، بل تنحصر أهدافه في تحقيق مستوى الأداء المطلوب منه وتكون هناك مصالح مادية بين الطرفين.

رابعا: الثقافة غير الرسمية: تستند هذه الثقافة إلى الحالة الاجتماعية للجماعة والمعايير والقيم الشائعة بينهم³⁷، كالتجمعات الودية بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة والالتزامات الأخلاقية سواء تجاه بعضهم البعض أو تجاه المؤسسة من خلال الالتزام بالعمل وتنفيذه وفق المعايير والقواعد المحددة. في ظل هذه الثقافة يكون هناك انتشار للولاء بين الأفراد وتعزيز للانتماء وروح الجماعة بعيدا عن المصالح الذاتية الفردية.

رابعا أسئلة حول الفصل الأول

- ✚ حددا مفهوما إجرائيا بسيطا للثقافة التنظيمية.
- ✚ من ضمن خصائص الثقافة التنظيمية التغير والتطور، وضح ذلك؟
- ✚ من بين عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية "المعتقدات التنظيمية" ماذا نقصد بها؟
- ✚ هناك عاملان أساسيان لتحديد قوة الثقافة من ضعفها، أذكرهما.

³⁶ بلال خلف سكارنة؛ التطوير التنظيمي والإداري؛ مرجع سابق؛ ص361.

³⁷ سامي فياض العزاوي؛ مرجع سابق؛ ص136.

الفصل الثاني:

نماذج الثقافة التنظيمية

تمهيد

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية للمؤسسات ويعود هذا الاختلاف في النماذج والتصنيفات المتعددة للثقافة التنظيمية نتيجة لاختلاف نظرة كل باحث وطريقة البحث فيها، بالإضافة إلى اختلاف طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

فلقد حظيت الثقافة التنظيمية ولا تزال بالكثير من البحث والتحليل من طرف الباحثين، وعليه هناك عدة وجهات نظر ونماذج لأبعاد الثقافة التنظيمية.

ومن خلال هذا الفصل سوف يتم التطرق لبعض من هذه النماذج على سبيل الذكر لا الحصر من

بينها:

- نموذج هوفستيد (Hofstede 1984)
- نموذج روبينز (Robbins 1990)
- نموذج العطية (ماجدة العطية، 2003)
- الثقافة التنظيمية في الفكر الإسلامي

في نهاية الفصل الثاني على الطالب فهم الآتي:

➤ مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة مع التمكن من صياغة

مفهوم إجرائي بسيط؛

➤ تحديد أهم الخصائص وعناصر (مكونات) الثقافة التنظيمية؛

أولاً: نموذج هوفستيد "Hofstede 1984"

يعتبر "جيرت هوفستد" **Geert Hofstede** العالم الهولندي من بين أهم المنظرين لموضوع الثقافة التنظيمية وأهم الباحثين في هذا المجال، وهذا النموذج كان نتيجة لدراسة ميدانية قام بها في شركة **IBM** الأمريكية، وتمت هذه الدراسة على الآلاف من عمال الشركة في 53 دولة مختلفة من دول العالم، وتعتبر هذه الدراسة الإنطلاقة الفعلية للمدخل الثقافي في الدراسات الإدارية والتنظيمية¹. حيث قام بتوزيع أكثر من 100000 استمارة على العاملين ما بين (1967-1975) وتبين له من خلال هذه الدراسة الضخمة أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية، وتعتبر هذه الدراسة من بين أفضل الدراسات التي شخصت ملامح الفكر الإداري في المجتمعات العالمية اعتماداً على المنظور الثقافي، حيث أن النظم والممارسات الإدارية تتباين وتختلف بناء على تباين الثقافات، فكل نموذج إداري سيتأثر بالثقافة الوطنية التي تنتمي إليها كل مؤسسة، وقد ساعدت فيما بعد على تشخيص وتفسير أسباب وجود الاختلافات الظاهرة والمنتشرة في كافة المكاتب العاملة، حيث كانت هذه الشركة العملاقة **IBM** من أكثر الشركات نجاحاً في العالم في ذلك الوقت، وكانت تلك الأبعاد الاكتشاف الأساس الذي استطاع "هوفستد" من خلاله تصنيفه 53 دولة والتي اشتملت عليها دراسته في جداول بناء على أبعاده الأربعة، والتي مكنت من تفسير أسباب وجود الاختلافات الثقافية وفسر من خلالها مسألة تعدد الثقافات واختلافاتها، وقدم "هوفستد" في نظريته أهمية الأخذ بالاعتبارات الثقافية، أثر الاختلافات الثقافية في فهم سلوكيات وانطباعات الأفراد داخل التنظيمات بناء على الأبعاد الأربعة².

والأبعاد التي يركز عليها هذا النموذج هي: ³ 1/ التفاوت في السلطة أو النفوذ الوظيفي، 2/ الفردية مقابل الجماعية، 3/ تجنب المخاطرة أو تجنب عدم التأكد، 4/ الذكورة مقابل الأنوثة.

1. **التفاوت في السلطة أو النفوذ الوظيفي:** يظهر هذا البعد مدى وجود تباعد في المراكز الإدارية، ويعبر كذلك عن مدى وجود المركزية والقاعدية والهرمية داخل التنظيم (المؤسسة)، ومدى وجود تباعد بين الرئيس والمرؤوس، ومدى بروز المنصب والسلطة داخل المؤسسة.

¹ George Olusoji & all; Hofstede's 'Software of the Mind' Revisited and Tested: The Case of Cadbury Worldwide and Cadbury (Nigeria) Plc - A Qualitative Study; Internasial Reusiness Research vol; no9; 2012.

² نافذ فايز الهرش؛ قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الأردنية اعتماداً على أبعاد هوفستد الثقافية: دراسة ميدانية "في المصارف التجارية الأردنية؛ المجلة الأردنية في إدارة الأعمال؛ المجلد 4؛ العدد 3؛ 2008؛ ص 333.

³ The Hofstede Center; **Organisational Culture :Dimensions** ; <http://geerthofstede.com/organisational-culture-dimensions.html>.

والثقافة التنظيمية التي تملك درجة عالية من النفوذ الوظيفي يخضع أفرادها للسلطوية والتسلسلية، وخضوع الأفراد الأقل سلطة وقوة لأصحاب المراكز مع إمكانية عدم التعبير عن آرائهم وعن رفضهم للقرارات في بعض الأحيان.

2. الفردية مقابل الجماعية: ويقصد بها إلى أي مدى يعمل الأفراد داخل التنظيمات بشكل جماعي أو بشكل فردي، وهذا يرجع إلى الثقافة العامة لكل دولة، فمثلا في الوقت الذي يميل فيه اليابانيون إلى الأداء الجماعي، يميل الأمريكيون إلى الأداء الفردي.

3. تجنب المخاطرة أو تجنب عدم التأكد: ويقصد به إلى أي مدى يتعامل الأفراد في مواجهة المستقبل والمجهول، بمعنى هل يميل الأفراد نحو المخاطرة والمغامرة واتخاذ القرارات في حالات عدم التأكد، أو يميلون إلى تجنب المخاطرة والمغامرة ويجدون صعوبة في التعامل مع حالات عدم التأكد، ويرتبط هذا البعد بالقاعدية والهرمية في التنظيم، فكلما ازدادت القواعد والإجراءات داخل التنظيم بشكل كبير، زاد تجنب الأفراد للمجهول، وكلما قلت القواعد والإجراءات في التنظيم، قل تجنب الأفراد للمجهول.

حيث يعكس هذا البعد درجة شعور العاملين في المؤسسة بالقلق من الأوضاع الغامضة، فالمؤسسات التي تأتي في مرتبة عالية من تجنب المخاطرة يشعر فيها الأفراد بعدم الارتياح ولا يرغبون في الحصول على صلاحيات واسعة، على خلاف المؤسسات التي تأتي في مرتبة متدنية من حيث تجنب المخاطرة حيث نجد الأفراد يرغبون في الحصول على صلاحيات ومرونة في اتخاذ القرارات.

4. الذكورة مقابل الأنوثة: إذا كان التنظيم يمنح النساء أدوارا أكبر في مجالات السيطرة والقيادة العليا فذلك يمثل الأنثوية /الليونة أما إذا لم يمنح التنظيم النساء الأدوار اللازمة في مجالات القيادة والسيطرة فذلك يمثل الذكورية. /الصرامة.

ثانيا: نموذج روبينز "Robbins 1990"

من وجهة نظر العالم "روبينز" فإن الثقافة التنظيمية تتركز على عشرة أبعاد هي⁴: 1/المبادرة الفردية، 2/التسامح مع المخاطر، 3/ التوجيه، 4/ التكامل، 5/ دعم الإدارة، 6/الرقابة، 7/ الهوية، 8/نظام المكافآت، 9/ التسامح مع النقد، 10/ أنماط الاتصال.

1. المبادرة الفردية: وتمثل درجة المسؤولية، درجة الحرية ودرجة الاستقلالية التي يتمتع بها الأفراد ويشعرون بها.

⁴ Robbins Stephen; **Organization Theory: Structure, desing and Application**; 3rd edition; EngleWood Cliffs; New Jersy: Prentice;_Hill; 1990.

2. **التسامح مع المخاطر:** أي مدى تشجيع المؤسسة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين وأيضاً مخاطرين في حل المشاكل الروتينية واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.
3. **التوجيه:** مدى قيام المؤسسة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة يمكن لكل العاملين فهمها واستيعابها والعمل على تنفيذها وتحقيقها.
4. **التكامل:** ويوضح هذا البعد درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في المؤسسة، ومدى تشجيع المؤسسة ودعمها للعمل الجماعي والعمل المنسق بين الأفراد فيما بينهم وبين الأفراد والإدارة من جهة أخرى.
5. **دعم الإدارة:** أي مدى قيام المدراء والمسيرين بتوفير اتصالات واضحة، مساعدة ودعم للعمال والموظفين داخل المؤسسة، وتشجيعهم على الأداء الجيد وتحقيق الأهداف المسطرة من خلال توفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية الممكنة.
6. **الرقابة:** يبين هذا البعد مدى استخدام القواعد، الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر على الموظفين وضبط سلوكهم وتقويم أدائهم.
7. **الهوية:** هذا البعد يوضح مدى شعور الأفراد بالانتماء للمؤسسة وولائهم لها، ومدى انسجام أهدافهم وأهداف المؤسسة.
8. **نظام المكافآت:** مدى توزيع المكافآت من أجور، حوافز، زيادات، ترقية... على الموظفين على أساس معايير تقييم الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة... وهو يوضح مدى التزام المؤسسة بالعدالة والمصادقية في توزيع المكافآت.
9. **التسامح مع النقد:** أي مدى تسامح المؤسسة مع إظهار الانتقادات وتقديم الشكاوى من طرف موظفيها، والاستفادة من الاقتراحات والبدائل المقدمة من طرفهم.
10. **أنماط الإتصال:** مدى وجود اتصالات في المؤسسة بين الإدارات والمصالح فيما بينها وبين الإدارات والأفراد من جهة أخرى وطبيعة هذه الاتصالات والعلاقات إن كانت في إطار العلاقات والاتصالات الرسمية أو غير الرسمية.

ثالثاً: نموذج العطفة " ماجدة العطفة، 2003"

ضمن هذا النموذج تتلخص أبعاد الثقافة التنظيمية في سبعة أبعاد اعتبرتھا الباحثة ماجدة العطفة هي جوهر الثقافة التنظيمية وهي:⁵ 1/ الإبداع والمخاطرة، 2/ الانتباه للتفاصيل، 3/ الانتباه للنتائج، 4/ التوجه نحو الأفراد، 5/ العدوانية، 6/ التوجه نحو الفريق، 7/ الثبات.

1. الإبداع والمخاطرة: يمثل هذا البعد درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة وتقديم الأفكار الجديدة والتعبير عن آرائهم ومدى تمتع العاملين من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.

2. الانتباه للتفاصيل: أي الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل والبيانات والقرارات الموثقة، والمطلوب منها الالتزام بها وتطبيقها.

3. الانتباه نحو النتائج: ويوضح هذا البعد درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج، أي التركيز يكون أكبر على النتائج مقارنة بالوسائل المستعملة في الوصول إليها.

4. التوجه نحو الأفراد: أي درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المؤسسة، من خلال تحسيسهم بالاحترام ومدى أهميتهم بالنسبة للمؤسسة وكذا إخضاعهم للتدريب والتكوين المستمر لتحسين أدائهم و الرفع من قدراتهم وكفأتهم.

5. العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، ومدى التعامل بصرامة معهم ومع الصراعات والنزاعات بينهم.

6. التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفرق و المجموعات أو نحو الأفراد بشكل منعزل وفردى، ومدى تشجيع العمل الجماعي مقارنة بالعمل الفردي.

7. الثبات: هذا البعد يوضح درجة تأكيد فعاليات المؤسسة في المحافظة على الحالة الراهنة بدلاً من النمو والتطور، أو السعي الدائم للتجديد والتطوير لمواكبة مختلف التغيرات سواء الداخلية أو الخارجية.

رابعاً: الثقافة التنظيمية في الفكر الإسلامي

وجب التطرق لواقع الثقافة التنظيمية في الفكر الإسلامي، لكون المجتمع الجزائري مجتمع مسلم وباعتبار الموارد البشرية العاملة في مؤسساتنا الاقتصادية تنتمي إلى هذا المجتمع، فإن أي باحث في تصنيفه للمفاهيم والقيم التنظيمية يجب أن يعتمد على القرآن والسنة كنصوص شرعية تمثل القواعد العامة التي يجب السير عليها وإتباعها، بحيث أن كل نص من الكتاب أو السنة فيه أمر بالفعل أو الترك تشتق منه قيمة، وكل نص من الكتاب أو السنة يرغب في الفعل أو يحذر من الترك وبالعكس، تشتق منه قيمة أيضاً.

⁵ ماجدة العطفة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 326.

ولذلك ارتأينا توضيح نظرة الإسلام للثقافة التنظيمية والمنظومة القيمية التي تنظم العلاقة بين العامل ورب العمل.

حيث نجد أن الإدارة لقيت من الشريعة الإسلامية كل الاهتمام سواءً من حيث وظائف الإدارة: التنظيم والتخطيط والرقابة والتدريب وغيرها من الوظائف، أو من حيث نطاق العمل الجماعي السليم لدى الفرد المسلم، فاستطاع الإسلام تكوين الفرد المسلم العامل المتحفز للعمل المنتج الهادئ النفس والمستقيم الضمير. فإذا كان الفكر الإداري في بداية القرن 20م قد ألقى الضوء على أهمية الاهتمام بالأفراد وحاجياتهم فنجد الإسلام هو السباق إلى ذلك حيث يقول صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" (رواه البخاري)

والقيم الأخلاقية و قواعد السلوك و آداب المهنة ليست ابتكارا جديدا، و إنما تمثل قيما إسلامية أصيلة مصدرها القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، و قد جاء الإسلام بكثيرٍ من القيم الخُلقية التي ينبغي على العامل ورب العلم الالتزام بها والحرص عليها في أداء العمل، بغض النظر عن نوع الوظيفة أو الحرفة أو المهنة بالنسبة للعامل والنشاط أو القطاع أو مجال النشاط بالنسبة المؤسسة.

ومن بين القيم والمعتقدات والأخلاقيات التي تشكل في مجموعها الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة والتي يجب أن يتحلى بها الفرد المسلم سواء كان عاملا أو رب عمل نذكر ما يلي:

1. القيم والأخلاق التي يجب أن يتحلى بها العامل المسلم:

جاء الإسلام بالكثير من القيم الخُلقية التي ينبغي على العامل أن يلتزم بها، من بين هذه القيم نذكر:

1.1 الأمانة: لا شك أن الأمانة خلق أوجبه الإسلام وفي الواقع أن أمور الناس لا تستقيم إلا بالأمانة، ويقول علي بن أبي طالب كرم الله وجهه: "أداء الأمانة مفتاح الرزق" وهذا ربط واضح بين الأمانة والعمل فإذا أحسن الصانع والعامل والتاجر والموظف عمله وأدى ما عليه من مسؤولية تجاه ربه وعمله ومجتمعه، تتحقق المنفعة العامة للجميع.

2.1 القوة: القوة هنا تعني القدرة والإرادة المنتجة للكفاءة والمهارة، وهي قدرة العامل على العمل وكفاءته في أداء المهمة الموكلة إليه، ومهاراته العملية في حقل المسؤولية المناطة به⁶.

ويقول تعالى في كتابه الكريم: "يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين" (القصص: 26)

3.1 الكفاءة و الاتقان في العمل: إن الكفاءة في الأداء و الاتقان في العمل من الأمور المهمة في المنظور الإسلامي والمنظور البشري، ولذلك فقد حفلت أدبيات الإدارة العامة بالمؤلفات الكثيرة، و الدراسات العديدة

⁶ سعيد بن ناصر الغامدي؛ أخلاقيات العمل: ضرورة تنمية ومصلحة شرعية؛ رابطة العالم الإسلامي؛ كتاب الكتروني العدد 2010/242؛ ص62

التي تركز على الكفاءة و الاتقان في العمل، وما يرى في الوقت الحاضر من الاهتمام بأساليب الجودة ودوائرها الكلية، هو تطبيق عملي لما دعا إليه الإسلام من ضرورة الاتقان في العمل، حيث كان صلى الله عليه و سلم يحث أصحابه و أتباعه أن يحسنوا العمل الذي تحت أيديهم بقوله "إن الله تعالى يحب من العامل إذا عمل أن يحسنه" (رواه الطبراني)

4.1 احترام وقت العمل: لقد أعطى الإسلام أهمية قصوى للوقت وحث المسلم على حسن استغلال الوقت في العبادة والعمل الصالح للدنيا والآخرة، ولذلك نجد أن الله سبحانه وتعالى ربط جميع العبادات الأساسية من صلاة، صيام، زكاة و حج بمواقيت محددة وأمر الناس بأدائها في مواقيتها⁷. ولقد أوجب الإسلام على الفرد المسلم الالتزام بأداء العمل في الوقت المحدد، لأن ذلك من تمام إتقانه ولذلك ينبغي على العامل المسلم أن يحرص على مواعيد العمل.

5.1 الإخلاص والرقابة الذاتية: من لوازم الأمانة الإخلاص في العمل وعدم التهاون به؛ لأنه لا يمكن القيام بالعمل على أكمل وجه وأحسنه إلا إذا تحقّق فيه الإخلاص من العامل نفسه؛ فالإخلاص هو الباعث الذي يحفّز العامل على إتقان العمل، ويدفعه إلى إجادته، ويعينه على تحمّل المتاعب فيه، وبذل كثير من الجهد في إنجازه، وتوافر هذا الخلق الكريم في العامل من العوامل الرئيسية التي تحول دون وقوع الخلل والانحراف عن الطريق الصحيح في أداء العمل، فهو بمثابة صمام الأمان ضد الفساد بكل صوره وأشكاله⁸.

أرسى الإسلام أهم نوع من أنواع الرقابة وهي الرقابة الذاتية، التي تعتمد على يقظة الضمير وصحته، ومن معاني الإخلاص وصوره المتعددة وجود الرقابة الذاتية في العامل، ومبعث هذه الرقابة إحساس العامل واستشعاره بأن الله تعالى يرى سلوكه وكل تصرفاته في أداء عمله، وأنه سائله عنها ومجازيه عليها يوم القيامة؛ يقول تعالى: "وَكُلُّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا * اقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا " (الاسراء: 13 - 14)؛ ويقول: "فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ * وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ" (الزلزلة: 7 - 8)، ويقول كذلك: ﴿وَكَانَ اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ رَقِيبًا﴾ (الأحزاب: 52).

إنّ صلاح النية وإخلاصها لله تعالى يرتفع بمنزلة العمل الدنيوي البحت فيجعله عملاً صالحاً مُتَقَبَّلاً له الأجر العظيم عند الله - عزَّ وجلَّ - يقول النبي - صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : "ما من مسلمٍ يغرسُ غرسًا أو يزرع زرعًا فيأكل منه طيرٌ أو إنسانٌ أو بهيمةٌ إلا كان له به صدقة" (رواه النسائي)

⁷ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص107.

⁸ مفرح بن سليمان القوسي "أخلاق العمل في الإسلام" متوفرة على الموقع: <http://www.alukah.net/social/1295/32647>

فعلى العامل في مجال عمله أن يجعل كل ما يكتبه وما يحسبه وما يكُدُّ فيه عقله ويتعب فيه يده عملاً صالحاً يقصد به مصلحة البلاد والعباد، ورضا رب العباد؛ ليكون من عباد الله المخلصين الذين أثنى الله تعالى عليهم في محكم كتابه الكريم، وينبغي عليه إلا يجعل إخلاصه في عمله وجدّه فيه على قدر ما يتقاضاه من مرتب شهري، أو حوافز مادية ومعنوية.

2. القيم والأخلاق التي يجب أن يتحلى بها صاحب العمل المسلم:

كما جاء الإسلام بالكثير من القيم الخلقية التي ينبغي على العامل أن يلتزم بها، جاء أيضا في المقابل بقيم خلقية أخرى ينبغي على رب العمل الالتزام بها والحرص عليها في علاقته بالعامل وكفالة حقوقه المشروعة، سواءً أكان رب العمل هذا فردا، أم مؤسسة خاصة، أم قطاعا حكوميا، أم غير ذلك، ولعل من أبرز هذه القيم ما يلي:

1.2 الرفق و العفو مع العاملين و المتعاملين:

الرفق و العفو مع من يتعامل معهم العامل أمر مطلوب في الإسلام، ويؤكداه واقع العمل الإداري، وقد انتبعت النظريات الحديثة إلى أهمية الرفق و حسن معاملة الزبائن، و جعلته أحد استراتيجيات المؤسسات الناجحة، كما دعت العديدة من أدبيات الإدارة العامة إلى حسن معاملة المدير لمروؤسيه، و أبرزت أهميتها وأنها أساس العلاقة العملية الناجحة .

أما في الإسلام فقد كان النبي صلى الله عليه و سلم القدوة الحسنة في الرفق بأتباعه حيث مدحه الله تعالى في قوله: " فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ " (سورة آل عمران الآية 159) و كان صلى الله عليه و سلم يعظ أصحابه بالرفق بالرعية والإتباع، و الرفق لا يعني بأي حال من الأحوال تشجيع التسبب الإداري أو التغاضي عن من يستهين بالنظم الإدارية، بل هو توجيه العاملين بأحسن أسلوب و الرفق بحالهم كل حسب قدرته و إمكانياته.

2.2 القدوة الحسنة:

إن القائد الإداري باعتباره المرجع الأول والأهم لجميع العاملين ينبغي أن يكون المثل الأعلى لمروؤسيه في الكفاءة الوظيفية والمقدرة الإنتاجية والسلوك القويم والخلق الكريم والتزامه بواجباته واحترامه للوقت، وذلك انطلاقا من قوله تعالى: " لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا " (سورة الأحزاب الآية 21) وشخصية الرسول صلى الله عليه وسلم وصحابته الأجلاء يجب أن تكون قدوة للمديرين والرؤساء في تسيير مؤسساتهم وأمور عمالهم.

1.2 إقامة العدل والمساواة:

ينبغي على القائد الإداري المسلم أن يقيم العدل وأن يتولى النظر في مظالم مرؤوسيه بنفسه وأن يتفقد أحوالهم وأن ينصف المظلوم من الظالم وأن ينزل الناس منازلهم فيقول للمحسن أحسنت وللمسيء أسأت⁹. ولا ينبغي أن يبخص العامل حقه عند التعاقد على أي عمل من الأعمال، فينبغي أن يكون الأجر على قدر العمل حيث قال صلى الله عليه وسلم: "إن لك من الأجر على قدر نصيبك ونفقتك" (رواه الحاكم). ويجب أن يعطي حق العامل عند فراغه من عمله دون مماطلة، لأن هذا الحق أصبح ديناً وأمانة في عنق صاحب العمل عليه أن يؤديه، كما قال صلى الله عليه وسلم: "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" (رواه مسلم).

إن أي اقتصاد لا يمكن بناؤه إلا من خلال مؤسساته الاقتصادية، وعلى اعتبار أن هذه الأخيرة تعتبر المحرك الأساسي لرفع الحركة الاقتصادية للبلاد، وبالتالي النهوض بها من أجل إيجاد مكانة لها بين المؤسسات في الدول الأخرى، وذلك من خلال مساهمتها في دعم الاقتصاد الوطني، وجب على المؤسسة الجزائرية بناء ثقافة تنظيمية قوية تستمد قيمها من الثقافة الإسلامية، التي هي في الأساس ثقافة المجتمع، وتدعمها بالقيم الإدارية الحديثة مواكبة منها لمختلف التغيرات والتطورات وسعيها منها للتأقلم والاستمرار بما يحقق لها أهدافها وأهداف الأطراف المرتبطة بها.

فكما سبق وأن ذكرنا فإن المؤسسة مطالبة بتبني كل المفاهيم، البرامج، الأفكار وكل ما هو جديد ويخدم مصالحها ويضمن استمرارها ونجاحها، وعليها تحمل مختلف مسؤولياتها، فلم تعد مسؤولية المؤسسة تقتصر على مجرد تحقيق الأرباح وزيادة الحصة السوقية بل امتدت لتشمل مسؤولياتها تجاه المجتمع، البيئة، أصحاب المصالح ومختلف الأطراف.

خامساً: أسئلة حول الفصل الثاني

✚ ما هي الأبعاد التي يركز عليها نموذج "هوفستيد"؟

✚ ما هي أبرز نقاط التشابه والاختلاف بين نماذج الثقافة التنظيمية المذكورة في الفصل الثاني (نموذج

"هوفستيد"، "روبينز" و"العطية")؟

✚ ما رأيك في مكانة الثقافة التنظيمية في الفكر الإسلامي؟ وهل يمكن اعتبارها نموذج قائم في حد

ذاته؟

✚ هل هناك نماذج أخرى للثقافة التنظيمية؟ أذكر البعض منها.

⁹ مفرح بن سليمان القوسي؛ مرجع سابق.

الفصل الثالث:

إدارة الثقافة التنظيمية

تمهيد:

مع مرور الوقت تتشكل داخل كل تنظيم ثقافة خاصة بنسقه الداخلي، هي خلاصة تفاعل الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية النابعة من حاجات النسق ذاته، وفي هذه الحالة يُنتج النسق الداخلي قيما ومعايير وأنماط سلوك خاصة به قد تختلف عن باقي التنظيمات في بعض جوانبها.¹ لوجب إدارتها وتسييرها، فهي تخضع لدورة حياة تتطلب التجديد والتغيير المستمر.

حيث أن الثقافة التنظيمية هي نتاج بصمات مؤسسيها الأوائل ونتاج التراكمات السابقة التي تشكل هويتها وثقافتها التي يشترك فيها إدارتها وعمالها، وهي نتاج جملة المواقف الجماعية والرموز والقيم والآراء الخاصة وطرق التفكير.²

وضمن هذا الفصل سوف يتم التطرق إلى:

- محددات بناء الثقافة التنظيمية
- الحفاظ على الثقافة التنظيمية

في نهاية الفصل الثالث على الطالب إدراك:

- ✚ العوامل الأساسية في بناء الثقافة التنظيمية؛
- ✚ أساسيات وركائز الحفاظ على الثقافة التنظيمية؛

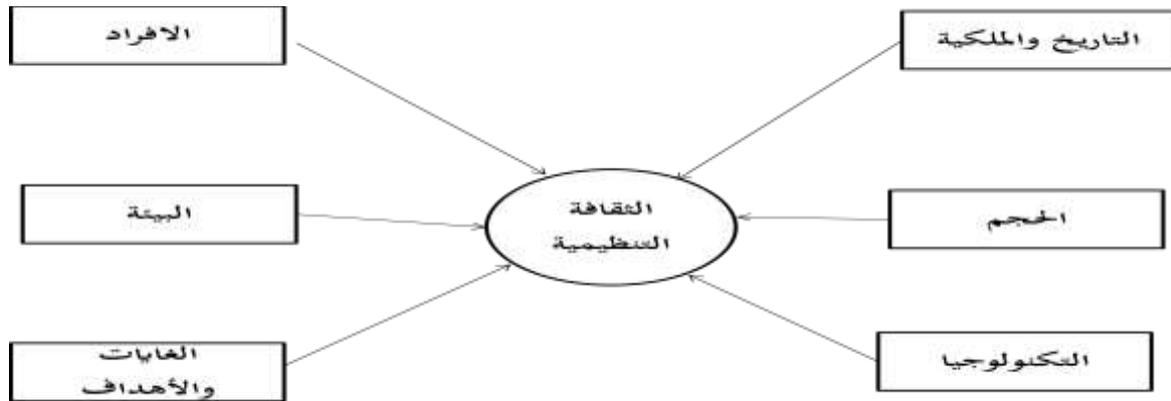
¹ ناصر قاسمي؛ الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري؛ دار الكتاب الحديث؛ القاهرة_مصر؛ 2013؛ ص 225.

² Bréard Pastor; *De L'individu à l'équipe: technique et outils de management*; Ed Liaisons, Paris, 1999; p 34

أولاً: محددات بناء الثقافة التنظيمية

لا يتم إنشاء الثقافات الناجحة بين عشية وضحاها ، ويمكن لثقافة المؤسسة السيئة أن تضر أكثر مما تنفع حيث أن الثقافة التنظيمية التي لا تتماشى مع القيم الأساسية للشركة أو تخدم أهدافها، ستبدو مخادعة وضعيفة تتسبب في نفور وانسحاب القادة وحتى العمال والموظفين³. وعليه فإنه عند إنشاء وبناء أي ثقافة يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل والمحددات من بينها: الأفراد، التاريخ والملكية، الحجم، البيئة، الأهداف التكنولوجية.... والشكل الموالي يوضح محددات بناء الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

شكل رقم (01): محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: جمال الدين المرسي؛ الثقافة التنظيمية والتغيير؛ الدار الجامعية الاسكندرية؛ مصر؛ 2006؛ ص28.

من خلال الشكل أعلاه الذي استهدف تحليل وتشخيص محددات بناء الثقافة التنظيمية، يتضح وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية هي:⁴

1. **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوع القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية، جانب آخر من الثقافة السائدة في المؤسسة.
2. **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسة الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة ونمط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
3. **التكنولوجيا:** على سبيل المثال: تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

³ Kate Heinz ; **Why Is Organizational Culture Important?**; September 2019 ; disponible sur le site : <https://builtin.com/company-culture/why-is-organizational-culture-important>

⁴ جمال الدين مرسي؛ الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير؛ الدار الجامعية الاسكندرية؛ مصر؛ 2006؛ ص29.

4. **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال: المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.
5. **البيئة:** الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين....سوف تؤثر على الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.
6. **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

ثانيا: الحفاظ على الثقافة التنظيمية

من المعروف أن أي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية، وهذا المبدأ ينطبق على المؤسسة فهي لا تمتلك ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف المنتمين إليها، مثال ذلك ثقافة المجموعات الوظيفية كالمهندسين والأطباء داخل ثقافة المؤسسة، بمعنى وجود ثقافة متحكمة وهي مجموعة قيم يشترك فيها غالبية أعضاء المؤسسة⁵. فسوف تتطور الثقافة التنظيمية آليا فمن بين خصائصها المرونة والقابلية للتطور ، ولكن في غياب التوجيه قد لا يكون هذا التطور صحي أو منتج. وعليه وجب الاعتماد على الاتصال ، التقدير والعمل في إنشاء وتطوير الثقافة والحفاظ عليها لضمان مشاركة الجميع والتزامهم بهذه الثقافة⁶.

وبعد تشكيل الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة يجب العمل على ضمان ديمومتها والعمل بها من خلال عدّة وسائل من أهمها:

1.2 **إدارة الموارد البشرية** وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المؤسسة الرئيسية، وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المؤسسة أو يسيئوا إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع العاملين والتدريب والتطوير، قياس الأداء، والتقدير والاعتراف وغيرها⁷.

⁵ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون؛ مرجع سابق؛ ص267.

⁶ Kellie Wong ; **Organizational Culture: Definition, Importance, and Development** ; may 2020 (PDF. document internet); disponible sur le site: <https://www.achievers.com/blog/organizational-culture-definition/>

⁷ حسن حريم؛ مرجع سابق؛ ص316.

2.2 قدرة الإنسان على التعبير والاتصال:

إن قدرة الإنسان على التعبير والاتصال بغيره من الأفراد ونقل معانٍ محددة إليه يساعد على اكتسابهم نفس الثقافة، هذا له أثر كبير بامتداد أثر الثقافة عبر الأجيال، من خلال نقل المعلومات من فرد إلى آخر ومن جيل إلى آخر⁸؛ وبذلك ترسخ المؤسسة عناصر ثقافتها من قيم ومعتقدات في الأفراد الجدد وفي كل جيل يمر بالمؤسسة.

3.2 أفعال وممارسات الإدارة العليا

حيث من الواجب على الإدارة العليا ورؤساء المؤسسة العمل على نشر وترسيخ القيم والسلوكيات المفروضة إتباعها داخل المؤسسة من خلال تبنيها والعمل وفقها وتوفير الجوّ التنظيمي المناسب والالتزام بكل الأقوال والأفعال أمام أفراد المؤسسة لتعزيز ثقتهم في المؤسسة وتنمية إحساسهم بالانتماء إليها.

4.2 نظم العوائد الشاملة

هذه النظم ليست مقتصرة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء⁹؛ وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات، وجعل هذه المعايير أبعاداً للثقافة داخل المؤسسة وترسيخها من جيل لآخر. عموماً فإن الثقافة التنظيمية هي ثقافة أداء على كل المستويات الإدارية، يمكن أن تعمل الإدارة على تنميتها ونشرها وجعلها ثقافة حياة بالنسبة لأفراد المؤسسة، وهي تعزز من أواصر العلاقات فيما بين حلقات العمل في المستويات الإدارية المختلفة وتزيد من وحدة وتماسك هذه الحلقات، وبالتالي تعد عاملاً مهماً لنجاحات المؤسسة واستمرارها¹⁰.

ثالثاً: أسئلة حول الفصل الثالث

✚ كيف تنشأ الثقافة التنظيمية؟

✚ يعتبر حجم المؤسسة من بين محددات بناء الثقافة التنظيمية. كيف ذلك؟

✚ من وجهة نظرك وباعتبارك مسير في مؤسسة معينة كيف يمكن تعزيز الثقافة الحالية بقيم جديدة؟

⁸ رائد يوسف الحاج؛ إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي؛ دار غيداء للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2009؛ ص177.

⁹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون؛ مرجع سابق؛ ص268.

¹⁰ رائد يوسف الحاج؛ مرجع سابق؛ ص179.

الفصل الرابع:

التغيير الثقافي

تمهيد

تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وطقوس وسلوك باستراتيجيات التغيير المعتمدة في المؤسسة، حيث تؤثر الاستراتيجيات على سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد مما يجعلها أكثر نجاحا وتكيفاً مع هذه المتغيرات¹.

لذلك فإن سعي المؤسسة لتحقيق التغيير يجب أن ينطلق أساساً من تغيير ثقافتها التنظيمية وتطوير المعتقدات والقيم المكونة لها بما يتلاءم واستراتيجيات التغيير العامة.

وعليه سوف يتم في هذا الفصل التطرق إلى:

- مفهوم وأهمية التغيير الثقافي
- القوى الدافعة للتغيير
- عوامل ومراحل التغيير الثقافي

في نهاية الفصل الرابع على الطالب فهم الآتي:

- مفهوم وأهمية التغيير الثقافي في المؤسسة؛
- القوى الدافعة للتغيير الثقافي و آليات نجاح تغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

¹ بلال خلف سكارنة؛ التطوير التنظيمي والاداري؛ مرجع سابق؛ ص375.

أولاً: مفهوم وأهمية التغيير الثقافي

سوف يتم التطرق في هذا العنصر إلى مفهوم وأهمية التغيير الثقافي، من خلال سرد بعض المفاهيم المتعلقة بالتغيير بالإضافة إلى الأهمية البالغة لعملية التغيير في أي مؤسسة.

1 مفهوم التغيير الثقافي

يعرف التغيير بصفة عامة بأنه عملية إحداث تعديلات وإصلاحات جديدة على النظام السائد بغرض زيادة فعاليته وتحسين أدائه.

وفي الواقع أن التغيير نهج تطوري في الإجراءات يمكن أن يحقق عناصر الاستجابة في الأسباب والنتائج²، وهو ظاهرة تستحق الوقوف عندها والتدبر في آثارها ومنطلقاتها كونها ظاهرة حتمية وحسبنا في ذلك المقولة الشائعة التي مفادها " إن كل شيء يتغير باستثناء التغيير نفسه"، فالتغيير هو الشيء الثابت الذي لا يمكن أن يتغير، انطلاقاً من الإيمان بحركية البيئة وتعقيدها المستمرين³.

أما التغيير الثقافي فيعرف بأنه: القدرة على توجيه سلوك الأفراد حسب أهداف التنظيم⁴، أو هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواعٍ يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات⁵.

وعليه فإن التغيير الثقافي أو تغيير الثقافة التنظيمية هو تلك العملية التي تعدل من خلالها المؤسسة في القيم والمعتقدات وحتى طرق العمل بشكل يخدم مصالحها ويحسن علاقاتها سواء الداخلية أو الخارجية؛ من أجل تحقيق أهدافها وضمان استمرارها ونجاحها.

2 أهمية تغيير الثقافة التنظيمية

إن المؤسسة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالمحيط الذي ينشط فيه، فمن الضروري أن تتأقلم مع متغيرات هذا المحيط وتغير من سياسيتها وثقافتها بما يتلاءم وتكيفها معه ضماناً لاستمرارها ونجاحها، لذلك فإن عملية التغيير الثقافي لها أهمية كبيرة تتجلى فيما يلي⁶:

- يتفق الخبراء بصفة عامة على أن إحداث التغيير يعتبر مطلباً لضمان الاستمرارية والحيوية؛

² Richard Saparnot, **Le Management du Changement**, Magnard_Vuibret, paris, 2010,p17.

³ إحسان دهمش جلاب؛ إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير؛ دار صفاء للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2011

⁴ بلال خلف سكارنة؛ التطوير التنظيمي والاداري؛ مرجع سابق؛ ص368.

⁵ محمود سلمان العميان؛ مرجع سابق؛ ص343.

⁶ جمال الدين المرسي؛ مرجع سابق؛ ص47.

- يعتبر التغيير ضروريا لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية مثل احتياجات وتوقعات العملاء، التطورات التكنولوجية، التشريعات الحكومية؛
- ينظر المديرين إلى التغيير باعتباره أداة حيوية لتحقيق النجاح للمؤسسة وهم بذلك يشجعون العاملين على تنمية وتطبيق الأفكار التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء؛
- قد يعكس التغيير حاجة شخصية لبعض المديرين وأحد المداخل لتحقيق التميز الإداري؛
- يمثل التغيير أداة لتحقيق الاستجابة للضغوط الاجتماعية ومواجهة توقعات فئات المجتمع للمؤسسة؛
- يساعد تقبل التغيير على تدعيم مفهوم المؤسسة المتعلمة ومن ثم زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي؛
- ينظر إلى التغيير باعتباره أداة مدعمة لتحسين الكفاءة وزيادة الفاعلية للمؤسسة.

ثانياً: القوى الدافعة للتغيير

إن عملية تغيير الثقافة التنظيمية لا تأتي من فراغ، فلا بد من وجود دوافع لها وأطراف تقودها وهناك أطراف داخلية وأخرى خارجية تطلب التغيير وتعمل على تحقيقه، وتتمثل هذه الأطراف في :

1. القوى الخارجية

- تتضمن القوى الخارجية الداعمة للتغيير كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها، وفي مقدمتها قوى السوق والمنافسة والتكنولوجيا والبيئة العامة.
- ✓ **العملاء:** تحتاج المؤسسة دائما إلى متابعة التغيرات في احتياجات ورغبات وتوقعات عملائها وترجمة ذلك في شكل منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، إضافة إلى دعم والارتقاء بأساليب الاتصالات وأنظمة خدمة العملاء حتى يمكنها الحفاظ على مكانتها السوقية أو تحسين موقعها السوقي.
- ✓ **المنافسون:** عادة ما يسعى المنافسون للحفاظ على مكانتهم السوقية أو تنمية قاعدة عملائهم أو زيادة عائد معاملاتهم مع عملائهم الحاليين، وذلك من خلال منتجات أو خدمات جديدة أو زيادة أنشطة الاعلان والترويج أو تخفيض الأسعار أو تحسين مستويات الجودة والخدمة، وفي كل حالة يجب على المؤسسة تحقيق الاستجابة الملائمة لهذه التغيرات حتى لا تتأثر سلبا بتصرفات المنافسين.
- ✓ **التكنولوجيا:** ساهم التطور التكنولوجي المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إحداث تغييرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية وأساليب انجازها ونوعية المهارات التي يجب أن يكتسبها العاملون، وأنماط الاستجابة الإدارية المطلوبة للتعامل الفعال مع تلك التغيرات.

على سبيل المثال: مع تقادم الخبرات والمهارات الحالية للعاملين نتيجة التطور التكنولوجي، فإن الإدارة يجب عليها زيادة استثماراتها الموجهة للتعليم والتدريب وإعادة التأهيل، كذلك فإن إحلال رقابة الحاسب بدلا من الرقابة الشخصية المباشرة قد ساهم في اتساع نطاق الإشراف والاتجاه نحو الهياكل التنظيمية المسطحة.

إضافة إلى ذلك فإن تعقد تكنولوجيا المعلومات وتطورها قد ساهم في جعل المؤسسات أكثر قدرة على الاستجابة لقوى السوق والمنافسة.

✓ **البيئة العامة:** علاوة على تأثيرات القوى الخارجية السابقة فإنه يوجد العديد من المؤثرات الخارجية الأخرى في البيئة العامة للمؤسسة والتي قد تفرض على المؤسسة إحداث تغييرات لتتوافق أو تحقق الاستجابة معها، ومن أهم هذه القوى:

- التغييرات في سياسات واستراتيجيات الموردين؛
- الظروف الاقتصادية العامة؛
- البيئة السياسية والتشريعية؛
- تطورات البيئة الثقافية والاجتماعية؛
- الاتفاقات الدولية.

2 القوى الداخلية

تمارس هذه القوى أو العوامل تأثيراتها داخل المؤسسة وتفرض على الإدارة الحاجة للتغيير لتحقيق التوافق معها. ويلاحظ أن هذه القوى تعكس إما شكلا من أشكال المبادرة لإحداث التغيير رغبة في الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء أو الأهداف، أو شكلا من أشكال رد الفعل وتسمى الحالة الأولى بالتغيير المخطط وهو أكثر فعالية من النوعية الثانية والذي يحدث كنوع من الاستجابة أو رد فعل لما يحدث داخل المؤسسة.

ويمكن تصنيف القوى الداخلية الدافعة للتغيير إلى ثلاث مجموعات هي:

✓ **الأفراد:** ويطالب الأفراد بالتغيير نتيجة عدّة ظروف وعوامل من بينها:

- تفاوت هيكل القيم بين مجموعة العاملين؛
- تزايد مساهمة المرأة في تركيبة العمالة؛
- الأقليات والمجموعات العرقية؛
- الرضا الوظيفي ومعدلات دوران العمل.

✓ **العمليات والأنظمة:** إن الإجراءات والأنظمة السائدة في المؤسسة ليست بالمستقرة بل يجب تغييرها تماشياً مع مختلف التطورات الحاصلة، فيجب تغيير وتطوير:

- اللوائح والإجراءات؛

- أنظمة الاتصالات؛

- أنظمة خدمة العملاء؛

- أنظمة الرقابة والجودة؛

- أنظمة الاتصالات واتخاذ القرارات.

✓ **الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي هو تلك الصورة الفوتوغرافية للمؤسسة، تظهر من خلاله مستويات الإدارة والإشراف والرسمية وغيرها، وهو عنصر مهم جداً في المؤسسة يجب تكييفه مع كل المستجدات، من خلال تغيير أهم مكوناته والمتمثلة في:

- الرسمية؛

- المركزية؛

- التصغير (تقليص الحجم)؛

- تفويض السلطة؛

- نطاق الإشراف؛

- تمكين العاملين؛

- أسس بناء الوحدات.

ثالثاً: عوامل ومراحل التغيير الثقافي

يتناول هذا العنصر العوامل التي تؤدي إلى التغيير والمراحل التي تمر بها عملية التغيير الثقافي.

1 عوامل تغيير الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى التغيير وتسهل هذه العملية من بينها:

✓ **تغيير في قادة المؤسسة:** يتم ذلك من خلال ما يعمل به هؤلاء القادة البارزون من خلال رؤى

إستراتيجية لما ستكون عليه المؤسسة مستقبلاً⁷؛ فكلما كانت هذه الرؤى واضحة ومختلفة عن سابقتها

كلما انعكس ذلك على عملية التغيير وساهم في إنجاحها.

⁷ سامي فياض العزاوي؛ مرجع سابق؛ ص 188.

✓ **مرحلة دورة حياة المؤسسة:** إن انتقال المؤسسة من مرحلة إلى أخرى خلال دورة حياتها يؤثر بشكل كبير على ثقافتها التنظيمية، فالمؤسسة في مرحلة النشأة والانطلاق تكون ثقافتها في بداية التشكل وبنقلها إلى مرحلة النمو والتوسع زاد عدد عمالها وتوسّع نشاطها وتصبح بحاجة إلى التغيير والتجديد في قيمها ومعتقداتها بما يضمن لها التكيف والنجاح، وفي مرحلة النضج والانحدار تشهد المؤسسة ظروفًا حرجية وصعبة لذا تحاول أن تغير في استراتيجياتها وثقافتها بما يناسب وضعيتها ويضمن لها استمرارها.

✓ **عمر المؤسسة:** تكون ثقافة المؤسسة أكثر قابلية للتغيير في المؤسسات صغيرة السنّ بغض النظر عن دورة حياتها⁸؛ حيث كلما زاد عمر المؤسسة أصبح من الصعب التغيير في ثقافتها نظرًا لترسخ القيم والمعتقدات العامة والجوهرية لدى الأفراد وفي إجراءات المؤسسة وأسلوب نشاطها.

✓ **تماسك وانتشار الثقافة الحالية:** هناك علاقة طردية بين التغيير وشدة تماسك الثقافة التنظيمية في المؤسسة، فكلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة⁹ وذلك بسبب التزام الأفراد بقيم هذه الثقافة وولائهم لها.

✓ **قلة الثقافات الفرعية:** إن وجود ثقافات فرعية كثيرة في المؤسسة يعقّد ويزيد من صعوبة تغيير الثقافة السائدة (الثقافة الأساسية)¹⁰ ولضمان نجاح التغيير يجب تحليل الثقافة الحالية ومعرفة الخلل الموجود ضمن مكوناتها وعناصرها والعمل على تغييره بإضافة أبعاد جديدة وحذف أخرى.

2 مراحل تغيير الثقافة التنظيمية

إن عملية تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة تمر بثلاث مراحل أساسية وهي:

*مراجعة الثقافة التنظيمية *تغيير الثقافة التنظيمية *تقييم التغيير.

1.2 مراجعة الثقافة التنظيمية

تعتبر مراجعة الثقافة التنظيمية من أهم المراحل الأساسية في تغيير الثقافة، فهي العملية التي يتم من خلالها التعرف على نمط الثقافة السائدة في المؤسسة وعلى هيكل الافتراضات والقيم والمعتقدات وقواعد السلوك الموجودة في المؤسسة، وتتم هذه العملية وفق عدّة خطوات تتمثل فيما يلي:

⁸ حسن حريم؛ مرجع سابق؛ ص317.

⁹ نفس المرجع؛ نفس الصفحة.

¹⁰ سامي فياض العزاوي؛ مرجع سابق؛ ص189.

- تعيين مجموعة من المتخصصين في علم الاجتماع يقومون بمراقبة الأفراد أثناء عملهم وتسجيل كل الملاحظات دون التدخل بأي شكل من الأشكال؛
- بعد فترة محددة يتم تجميع هذه الملاحظات وفق تصنيف معين، ويتم إرجاع هذه التصنيفات إلى ما يرتبط بالقيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة؛
- إجراء اجتماع مع العاملين بحيث تعرض عليهم هذه الملاحظات والتصرفات كما تم جمعها دون أي تعديل أو تحريف ويطلب منهم إعطاء تفسير لهذه التصرفات؛
- مناقشة هذه الملاحظات ونتائج الاجتماعات من طرف المتخصصين والقيام بتحليلها وتنظيمها وإعداد هيكل أو تصميم للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة؛
- تقديم وعرض الهيكل على الإدارة العليا وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الثقافة التنظيمية الحالية وتحديد ما يجب تغييره وما يجب المحافظة عليه.

2.2 تغيير الثقافة التنظيمية:

- بعد إجراء مراجعة للثقافة التنظيمية السائدة وتحديد النقاط المستهدفة من التغيير، تأتي مرحلة تطبيق عملية تغيير الثقافة التنظيمية والتي لا تأتي لمجرد الرغبة في التغيير بل لضرورة وحتمية مفروضة على المؤسسة من طرف قوى مختلفة كما رأينا سابقا، ويجب أن تكون الرغبة في التغيير صادقة ونابعة عن قناعة بضرورته من طرف الإدارة العليا والقيادات.
- يلعب القادة والمديرين دورا أساسيا في نجاح عملية التغيير وقد يتطلب الأمر أحيانا تغيير بعض القادة والمديرين لتحقيق التغيير الناجح، وتتم عملية التغيير وفق جملة من الخطوات أبرزها:
- بعد عرض هيكل الثقافة السائدة على الإدارة يتم تحديد نقاط التغيير المطلوبة والمستهدفة؛
- عرض الهيكل الجديد على العاملين مع شرح القيم والمعتقدات المستنبطة أساسا من الملاحظات التي قام بها المتخصصون والناجمة عن تصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- إشراك الأفراد في تحديد نقاط الضعف في الثقافة التنظيمية للمؤسسة من أجل ضمان مساندتهم وتفاعلهم في تخطيها والعمل على إزالتها؛
- تقوم الإدارة بتقديم الإجراءات والسياسات التي تحقق التغيير وتتفاعل معه، وبالتالي تتحول هذه الإجراءات والقوانين إلى سلوكيات وقواعد تغرسها الإدارة في الأفراد بأساليب مختلفة من أجل ضمان نجاح التغيير؛
- القيام بعقد اجتماعات دورية والمناقشة والحوار مع الأفراد لمعرفة النقائص وتدعيمها ومعرفة ردود أفعالهم تجاه الثقافة الجديدة ومدى قبولهم أو رفضهم لها.

بهذه الخطوات تكون المؤسسة قد قامت بإحداث تغيير على مستوى ثقافتها التنظيمية وتنتظر تفاعل الأفراد مع هذا التغيير خلال فترة زمنية معينة.

3.2 تقييم التغيير

تتم عملية تقييم التغيير بعد فترة مناسبة من تطبيق عملية التغيير، حتى يمكن الشعور بأثر هذا التغيير بشكل واضح ويمثل التقييم عملية المراقبة للثقافة مرة أخرى ولكن في هذه الحالة يتم مقارنة الهيكل الجديد بكل من الهيكل القديم والهيكل المستهدف.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الخطوات الثلاث تأخذ فترة زمنية طويلة كما أنه قد يتم إعادة خطوة منها أكثر من مرة حتى يتم الوصول إلى التغيير المطلوب، لكن حدوث هذا التغيير لا يعني أن الافتراضات الأساسية والقيم قد تم تغييرها تماما وأنها اختفت بشكل نهائي، فكل ما يحدث أن هذه الافتراضات الأساسية والقيم تذوب ولا تظهر وتبدأ الافتراضات الأساسية والقيم الجديدة في الظهور ويظل هناك صراع بينهما. يبدأ هذا الصراع في التلاشي مع الوقت حتى تثبت الافتراضات الأساسية والقيم الجديدة صلاحيتها كاملة وترسخ في أذهان العاملين.

رابعاً: أسئلة حول الفصل الرابع

✚ ما هي أهم عوامل نجاح التغيير الثقافي في المؤسسة؟

✚ من بين عوامل تغيير الثقافة التنظيمية هو تغيير القادة، هل هذا يعني أن كل قائد جديد يأتي بثقافة جديدة؟ وضح ذلك.

✚ مراجعة الثقافة الحالية هي مرحلة مهمة من مراحل التغيير في الثقافة التنظيمية، ما هي أهم الإجراءات المتبعة في هذه المرحلة؟

✚ باعتبارك مدير مشروع التغيير؛ كيف يمكن لك تجنب مقاومة التغيير؟

الفصل الخامس:

علاقة الثقافة التنظيمية بمتغيرات أخرى

تمهيد

إن ثقافة المؤسسة لها تأثير حاسم على نتائجها الاقتصادية، فالمؤسسة التي تعطي مكانة وأهمية للمورد البشري والمسؤولية للإطارات على جميع المستويات، تحقق نتائج أحسن من المؤسسات التي تعطي أهمية أقل لهذه الجوانب.

إذ أكدت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية المتخصصة ومنها أبحاث ودراسات "جرينبرج وبارون" اللذان توصلا إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيرا على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمؤسسة، ومن الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المؤسسة¹.

بمعنى أن المؤسسة الأكثر نجاحا وفعالية هي المؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع متغيرات المحيط وتعيدها، وتؤثر على هذه التغيرات والمستجدات على اختلاف أنواعها وأهميتها.

ومن بين المتغيرات التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين نذكر:

- الانتماء والولاء
- فعالية المؤسسة
- الهيكل التنظيمي

في نهاية الفصل الخامس على الطالب فهم الآتي:

✚ علاقة المؤسسة بالمتغيرات التنظيمية وطريقة بناءها

¹ جرينبرج جيرالد و بارون روبرت؛ إدارة السلوك في المنظمات؛ ترجمة رفاعي إسماعيل بسيوني؛ دار المريخ للنشر؛ الرياض-السعودية؛ 2004؛ ص 642.

أولاً: تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء والولاء

يتميز العاملون في المؤسسات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء تجاه المؤسسة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمؤسسة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمؤسسة تعود بنتائج إيجابية عليها²، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على جميع جوانب العمل، من الالتزام بالمواعيد إلى شروط العقد ومزايا الموظفين، فعندما تتوافق ثقافة مكان العمل أو الثقافة التنظيمية للمؤسسة مع ثقافة العمال، فمن المرجح أن يشعروا بمزيد من الراحة والدعم والتقدير³ وهذا ما يعزز من شعورهم بالانتماء والولاء لهذه المؤسسة، ويمكن للمؤسسات التي تعطي الأولوية للثقافة أن تستغل هذه الميزة و تتغلب أيضاً على الأوقات الصعبة والتغيرات في بيئة الأعمال وتخرج أقوى.

حيث أن الثقافة القوية هي التي تحقق التوافق بين المعتقدات التنظيمية والقيم الشخصية للأفراد وهذا ما يؤثر على طرق أدائهم لأعمالهم بحيث تتسجم أهدافهم وطموحاتهم مع أهداف وطموحات مؤسستهم.

فإن فهم ثقافات العمل الموجودة داخل المؤسسة، اتجاهاتها وكيفية تطويرها يعتبر نقطة انطلاق في تحديد الأهداف الأكثر فعالية لدعم الثقافة التي تتماشى مع رؤية المؤسسة ورسالتها⁴. ومن إيجابيات شعور الأفراد بالولاء والانتماء للمؤسسة من خلال تأثرهم بالثقافة التنظيمية السائدة نذكر:

- الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة ويؤدي إلى حرص المؤسسة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة؛
- جذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم لأن العامل غير الوفي لا يستطيع بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء والحرص على اختيارهم والاحتفاظ بهم والعمل على إسعادهم؛
- جذب أفضل الزبائن حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة تجاه منتجات المؤسسة وخدماتها نظراً للقيمة المرتفعة لما تقدمه المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة قاعدة الزبائن المتميزين؛
- جذب أفضل المساهمين والمستثمرين.

² حسن حريم؛ مرجع سابق؛ ص321.

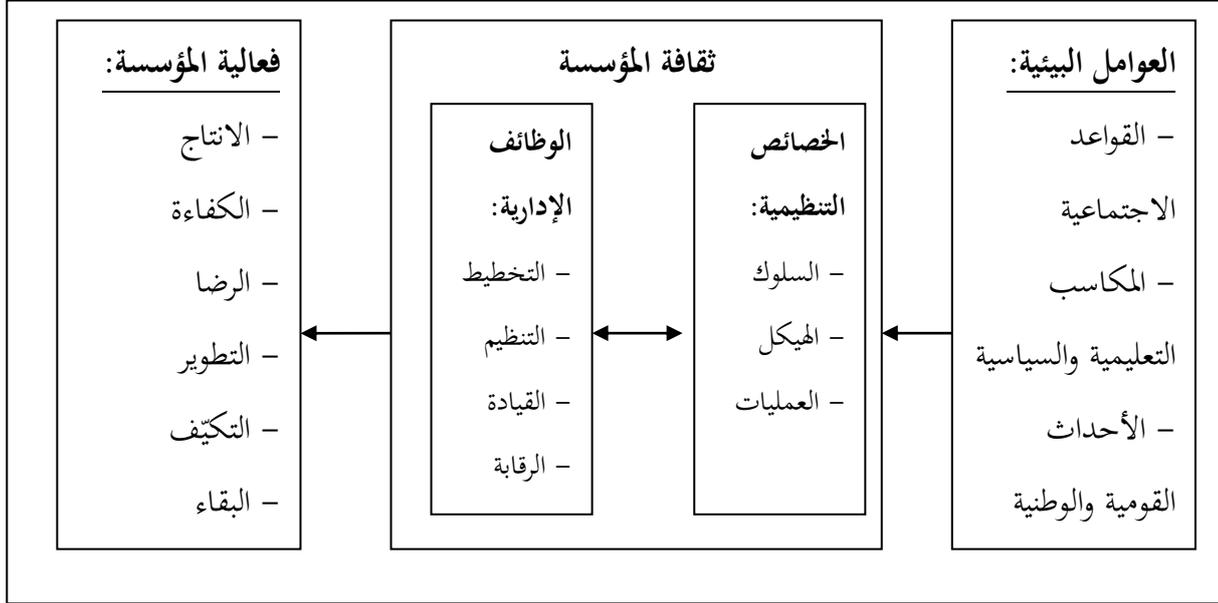
³ Kellie Wong ; **Organizational Culture: Definition, Importance, and Development** ; may 2020 (PDF. document internet); disponible sur le site: <https://www.achievers.com/blog/organizational-culture-definition/>

⁴ كامل بربر؛ إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات؛ دار المناهل اللبنانية؛ لبنان؛ 2008؛ ص33.

ثانياً: تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية

يمكن توضيح تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية المؤسسة في الشكل الموالي:

شكل رقم (02): الثقافة التنظيمية والفعالية



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد مرسى؛ الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية؛ الدار الجامعية؛ الاسكندرية؛ مصر؛ 2003؛ ص400.

إن فعالية المؤسسة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المؤسسة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المؤسسة مع البيئة الخارجية أي بمعنى أن تتضمن هذه الثقافة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة والتغيرات التي تحدث فيها⁵. أما فيما يتعلق بالثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المؤسسة مناسبة وداعمة لإستراتيجيتها، فإن الثقافة التنظيمية الناجحة هي القادرة على تحقيق الإستراتيجية الأساسية للمؤسسة وتعمل في نفس الوقت على إشباع حاجات العاملين من أجل جعل المؤسسة تحقق أهدافها بكفاءة عالية⁶. وبما أن الفعالية ترتبط بتحقيق المؤسسة لأهدافها سواء الإستراتيجية أو التكتيكية والتشغيلية فإن ضمان تحقيق هذه الأهداف بكفاءة عالية يتطلب تكيف العناصر الرئيسية في المؤسسة وفي الثقافة التنظيمية السائدة من خلال العمل على إيجاد تفاعل بين هذه العناصر لتنفيذ الإستراتيجية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

⁵ حسن حريم؛ مرجع سابق؛ ص320.

⁶ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي؛ الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل؛ دار وائل؛ الأردن؛ 2007؛ ص452.

فالفعالية التنظيمية هي إحدى أبرز الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها باعتبارها المعبر الحقيقي لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية⁷.

فإذا كان هناك تعارض بين هذه العناصر وبين حاجات الفرد والمؤسسة تكون هناك صعوبة في الوصول إلى الأهداف المسطرة خاصة في ثقافة تنظيمية تنطوي على البيروقراطية والنمطية والرسمية في تعاملاتها الداخلية وحتى الخارجية، هذا ما يجعل الفرد عاجزاً عن الخلق والإبداع وتبني السلوك الناضج⁸.

ثالثاً: تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة التنظيمية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات... إلخ) وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المؤسسة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمؤسسة⁹.

الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا ما يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المؤسسة، وعليه يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

والثقافة التنظيمية بما تضمنه من معتقدات وقيم ومبادئ مشتركة بين أفراد المؤسسة يجعل عملية الاتصال أسهل وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسط عملية اتخاذ القرارات. فالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية كلاهما آليات تنسيق في المؤسسة، فالهيكل هو تلك الآلية التي تستخدم في إدماج الأنشطة التنظيمية، بينما الثقافة التنظيمية فهي آلية دمج سلوكيات وقيم ومعتقدات الأفراد داخل المؤسسة¹⁰.

فيما يلي يتضح أكثر التأثير المتبادل بين كل من الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي:

⁷ كامل بربر؛ مرجع سابق؛ ص 171.

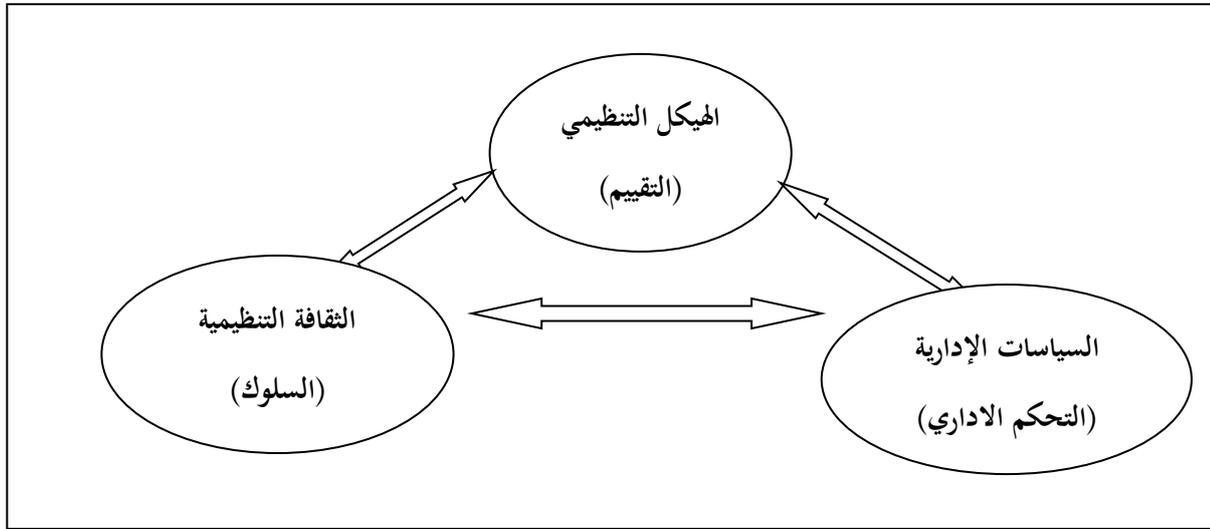
⁸ أمل مصطفى عصفور؛ مرجع سابق؛ ص 81.

⁹ حسن حرم؛ مرجع سابق؛ ص 321.

¹⁰ Berwyn Clayton and others; "Organizational Culture and Structure"; August 2005 (PDF. document internet); disponible sur le site:

http://www.consortiumresearchprogram.net.au/html/images/stories/Documents/ra4litreview_section3.pdf

شكل رقم (03): التأثيرات (ثقافة/هيكل/سياسات)



Source: Alfredo Zangara;" **Culture, Structure, and Politics (the CuSP model)**; Intel Corporation 13 November 2008

يتضح لنا من خلال الشكل السابق ما يلي:¹¹

-**العلاقة: هيكل/ثقافة:** يوفر الهيكل التنظيمي الديناميكية للسلوكيات والممارسات الصادرة عن الأفراد، فالثقافة هي بمثابة آلية التغذية العكسية لبقاء الهيكل التنظيمي ودعم فلسفة المؤسسة.

-**العلاقة: هيكل/سياسات:** تتمثل في توزيع السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف.

-**العلاقة: ثقافة/سياسات:** إذا كانت السياسات الإدارية قوية فإنها تؤثر بشكل كبير على الثقافة السائدة وهذه الأخيرة تساهم في بناء الإطار العام لسياسة الإدارة والتسيير.

من خلال ما سبق اتضح لنا أن للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي على الهيكل التنظيمي وفعالية الإجراءات التنظيمية وسياسات العمل، حيث أن الثقافات القوية تدعم فلسفة الإدارة بالمشاركة وتركز على عدم الرسمية في التعاملات والاتصالات فيما بين الأفراد من جهة وبين الأفراد والإدارة من جهة أخرى وذلك من أجل تحسيسهم بأهميتهم ومكانتهم ضمن أولويات المؤسسة، هذا ما ينعكس على سلوكياتهم ويدفعهم إلى العمل على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وفق المعايير المحددة بل أكثر من ذلك الاتجاه إلى التركيز على التفوق والأداء المتميز.

¹¹Alfredo Zangara;" **Culture, Structure, and Politics (the CuSP model)**; Intel Corporation 13 November 2008; (PDF. document internet); disponible sur le site: <http://cpd.ogi.edu/Seminars08/ZangaraSPINseminar.pdf>

والثقافة التنظيمية يجب أن تأتي منسجمة مع ثقافة المجتمع إذ كانت ترغب في المحافظة على الشرعية والقبول، لذلك يجب أن يكون هناك توافق بين المناخ الثقافي العام للمجتمع وثقافة المؤسسة، وهنا يأتي دور إستراتيجيتها ورسالتها وأهدافها.¹²

فالمؤسسة مطالبة بتبني كل المفاهيم، البرامج، الأفكار وكل ما هو جديد ويخدم مصالحها ويضمن استمرارها ونجاحها، وعليها تحمل مختلف مسؤولياتها، فلم تعد مسؤولية المؤسسة تقتصر على مجرد تحقيق الأرباح وزيادة الحصة السوقية بل امتدت لتشمل مسؤولياتها تجاه المجتمع، البيئة، أصحاب المصالح ومختلف الأطراف وبذلك تضاف إلى مسؤوليتها مسؤولية جديدة هي ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

رابعاً: أسئلة حول الفصل الخامس

- ✚ كيف تنمي الثقافة التنظيمية الشعور بالانتماء والولاء لدى الأفراد؟
- ✚ هل تعتبر الثقافة التنظيمية عامل مساعد أو معيق للفعالية التنظيمية؟
- ✚ هل تؤثر الثقافة التنظيمية على طبيعة الهيكل التنظيمي؟ وكيف ذلك؟

¹² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004 ن ص 43.

الفصل السادس:

الصراعات في المؤسسة

تمهيد

إن الصراعات ظاهرة إنسانية حتمية سواء على مستوى المؤسسات أو حتى على مستوى الفرد نفسه، ويرى البعض أن الصراع أمر مرغوب فيه إلى الحد الذي يفرز أفكاراً جديدة تقود إلى الإبداع والابتكار، أما إذا زاد عن ذلك فقد يكون معوقاً أو مدمراً أو على أقل تقدير مربكاً لحركة العمل.

وينشأ هذا الصراع بسبب المؤثرات النفسية والاجتماعية، ولكون الإنسان يؤدي عدة أدوار مختلفة في اليوم الواحد، فينشأ التعارض بين هذه الأدوار فيتولد الصراع .

حيث لا تستطيع أي مؤسسة مهما اختلف شكلها أو حجمها أو طبيعة عملها أن تعيش بعيداً عن الصراع، فالمؤسسات تتكون من أفراد يحملون أهدافاً وقيماً مختلفة، وهؤلاء الأفراد قد يتعاونون لتحقيق هذه الأهداف والقيم، كما قد يتنافسون بين بعضهم البعض.

ومن خلال هذا الفصل سوف سنحاول التطرق لكل الجوانب المتعلقة بالصراع داخل المؤسسة على

النحو التالي:

✚ ماهية الصراع التنظيمي

✚ أنواع ومراحل الصراع التنظيمي

✚ أسباب و أساليب إدارة الصراع التنظيمي

✚ آثار الصراع التنظيمي

في نهاية الفصل السادس على الطالب:

✚ فهم الصراع ومسببات نشوئه؛

✚ أنواع الصراعات وأساليب إدارتها؛

✚ التحكم في أهم المهارات واستراتيجيات إدارة الصراع.

أولا ماهية الصراع التنظيمي

لقد حظي الصراع باهتمام واسع النطاق، تجلى بتناوله من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية، وسوف نتطرق في هذا العنصر لتعريف الصراع ومسببات نشؤؤه..

1. تعريف الصراع التنظيمي:

لغة: إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق ، أما كلمة **conflict** فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذا يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف.

اصطلاحا: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم ومن هذه تعريفات:

يعرف "**Fred Luthans**" الصراع التنظيمي بأنه " العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى.

يعرف "**Boulding**" الصراع التنظيمي بأنه " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر."

يعرف "**March et Simon**" الصراع التنظيمي بأنه " اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل."

تبين التعريفات السابقة: اختلاف النظرة للصراع التنظيمي إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

2. الصراع في الفكر الإداري:

لقد عكست المدارس الإدارية بوجه عام تباينا كبيرا بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمؤسسات، واتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر للصراع من زاوية تختلف عن الأخرى.

فقد اعتبرت المدرسة التقليدية الصراع أمرا خطرا، يعبر عن الظواهر السيئة التي غالبا ما تصيب المؤسسات أو جماعات العمل، فهو حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المؤسسة.

ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المؤسسة، سواء ما يتعلق بالأفراد أو الجماعات، أو المؤسسة ككل.

وفيما يلي استعراض للنظريات المتعلقة بالصراع:

1.2 النظرية التقليدية للصراع:

يعتبر أصحاب هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة، لذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها أو على الأقل تجنبها وعدم الحديث عنها وتجاهلها.

وقد ظهر هذا الاتجاه التقليدي في النصف الأول من القرن الماضي، ولا شك في أن مثل هذا الاتجاه نحو الصراع، وهذه الآراء نحوه تؤدي إلى إعاقة التعامل مع الصراع الموجود حكما داخل المؤسسات، وبالتالي عدم القدرة على حله كلما وجد بصورة إيجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل المؤسسة.

2.2 النظرية السلوكية للصراع:

تبنى أصحاب هذه النظرية فكرة أن الصراع أمر ضروري في المؤسسة ولا يمكن تجنبه، وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة.

3.2 النظرية الحديثة للصراع (التفاعلية):

يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية، ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاسا إيجابيا نحو التجديد والإبداع في المؤسسة إذا ما تمت بمستوى معين، كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئا من التحدي والإثارة، خاصة عندما يجد المديرين أن المؤسسة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام، أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، ويمكن أن تتم الاستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغيير.

وفي الجدول التالي بعض الفروقات الأساسية بين المدارس الإدارية المختلفة تجاه الصراع:

الجدول رقم (1) وجهات النظر إلى الصراع في المدارس الإدارية المختلفة

البيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	المدرسة الحديثة
طبيعة الصراع	غريب/دخيل	طبيعي / داخل في تركيب التنظيم	ضروري / محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار ومثير للمتاعب	ضار/مفيد	مفيد/ضار
أطراف الصراع	الجميع	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد فعل الإدارة	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر : عبد الوهاب محمد علي 1998 ، دور القائد في حل النزاع في المؤسسة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، م 30 ، ع 4 ، الإمارات العربية، ص

209

3. مكونات نشوء الصراع:

هناك مكونات رئيسية لنشأة ظاهرة الصراع وهي : المثير، والاستجابة، والتفاعل .

✚ **المثير** : هو تلك العوامل التي تقضي إلى إثارة الصراع سواء كانت عوامل من البيئة أو المؤسسة أو الفرد.

✚ **أما عامل الاستجابة** : فيتضمن ردود فعل نفسية وجسمية أو سلوكية تجاه الصراع.

✚ **التفاعل** : يتم بين العوامل المثيرة للصراع والمستجيب لهذه العوامل، وينشأ من هنا الصراع.

الشكل رقم 04: مكونات نشوء الصراع



4. مستويات الصراع التنظيمي

يقول المغربي بأن على إدارة المؤسسة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين:

- الأولى: إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه، فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.

- الثانية: إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه، فإن على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه.

ومما سبق يتضح لنا أن الصراع له ثلاث مستويات:

1. مستوى الصراع المرغوب فيه.

2. مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه.

3. مستوى صراع أقل من المرغوب فيه.

ويسمي "عبد الوهاب" المستوى المرغوب فيه (بالحد الأمثل للصراع)، ويوضح الجدول التالي

المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي.

الجدول رقم 02: مستويات الصراع التنظيمي

مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المؤسسة
منخفض	ضارة	لامبالاة، جمود، بطء التأقلم، نقص الأفكار الجيدة	منخفضة
الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الهدف	مرتفعة
مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق	منخفضة

المصدر: العتيبي، طارق موسى 2006، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص17

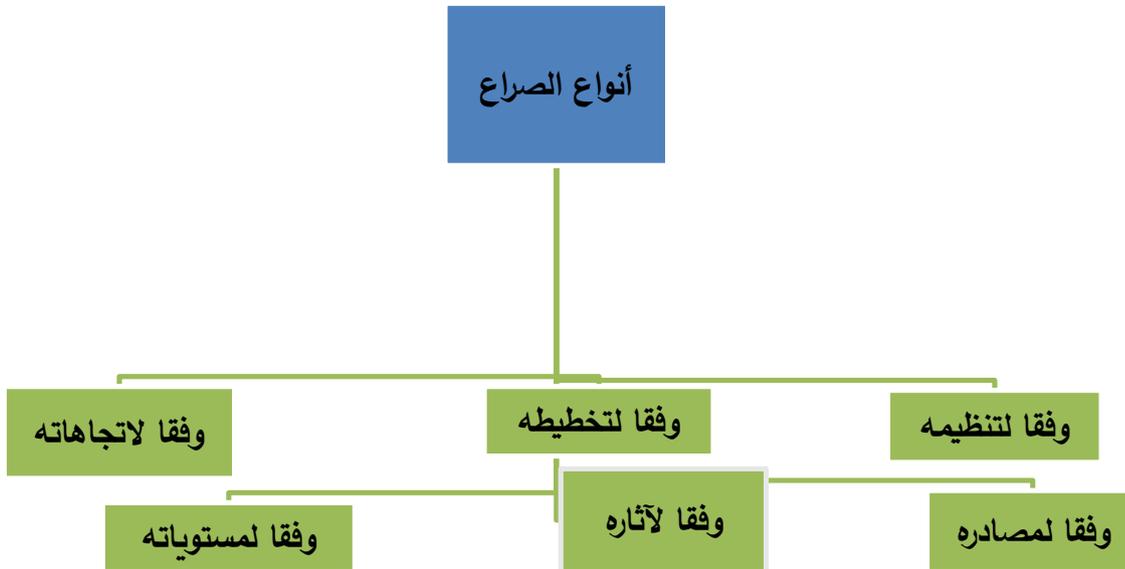
مما سبق نستنتج أن: انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه يصاحبه تدن في مستوى الابتكار والتجديد في المؤسسة وبالعكس عندما يرتفع مستوى الصراع فإنه يشغل المورد البشري عن إعطاء اهتمام كاف عن عمله ويستنزف طاقاته على حساب العمل، لكن المستوى المعقول من الصراع يكون فيه المورد البشري مدفوعا لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الأداء.

ثانيا: أنواع ومراحل الصراع التنظيمي

1. أنواع الصراع التنظيمي: تتعدد أنواع الصراع حسب وجهة النظر إليه والزاوية التي يتم تناول الصراع

من خلالها، ويمكن توضيح أنواع الصراع كما في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: أنواع الصراع التنظيمي



1.1 الصراع وفقا لمصادره:

أولا صراع المهمات: وهو الصراع المتعلق بمحتوى العمل وأهدافه، ووجوده بدرجة منخفضة إلى درجة معتدلة يعد صراعا بناءا يؤثر إيجابيا في أداء الجماعة.

ثانيا صراع العلاقات: وهو الصراع المستند إلى العلاقات بين الأفراد، ويعد صراعا غير بناء، بسبب الاحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة للتناقض والاختلاف في شخصيات الأفراد.

ثالثا صراع العمليات: ويعزى إلى كيفية أداء سير العمل، ويعد وجوده بالحد المرغوب، صراعا وظيفيا مفيدا للأداء والإنتاجية

2.1 الصراع وفقا لتنظيمه

أولا الصراع المنظم: وهو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا، ويتم استخدام إجراءات المفاوضات الرسمية، وحين تقبل في تحقيق الأهداف يتم اللجوء إلى الإضراب أو أي عقوبات جماعية، ومثال على هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المؤسسة.

ثانيا الصراع غير المنظم: وهو الصراع الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع، مثل الشكوى، التذمر، التأخر عن العمل، الغياب عن العمل وترك العمل.

3.1 الصراع وفقا لتخطيط

أولا الصراع المخطط: وهو الصراع المقصود، والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعة، وينتج مثل هذا الصراع عادة عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو للمجموعة، ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصما، والهدف عادة هو الحصول على امتياز على الخصم بالنسبة لموارد المؤسسة.

ثانيا الصراع غير المخطط: وهو الصراع العفوي غير المقصود، والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع، مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي.

4.1 الصراع وفقا لاتجاهاته

أولا الصراع الأفقي: ويحدث بين أطراف تنتمي إلى وحدة تنظيمية واحدة، أو بين وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، دون أن يكون لأحدهما سيطرة على الأخرى، وترتبط فيما بينها غالبا علاقة اعتماد مشترك. ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراعات الصراع الذي قد ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المؤسسة.

ثانيا الصراع العمودي (الرأسي): ويقع الصراع هنا بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي قد ينشأ بين مستويات الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

5.1 الصراع وفقا لآثاره

أولا الصراع الإيجابي: إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الإيجابية للصراع عندما يقولون: أن الصراع لا يمكن تجنبه، وهو وليد ظروف وأوضاع في المؤسسة، ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير، وعليه فالصراع يفيد المؤسسة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع.

ثانيا الصراع السلبي: ويرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع فمهما كان مصدره فهو ذو أثر سلبي، ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المؤسسة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه، مثل التوتر النفسي والقلق، وضعف المقدرة على اتخاذ القرار، والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المؤسسة وتخفيض الروح المعنوية العاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المؤسسة.

6.1 الصراع وفقاً لمستوياته

أولاً الصراع الفردي: يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على مستوى الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المؤسسة التي هو عضو فيها

ثانياً الصراع بين الأفراد: عامة ينشأ الصراع بين الأفراد لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد العمل، إجراءات العمل أو شخصية مثل حب السيطرة

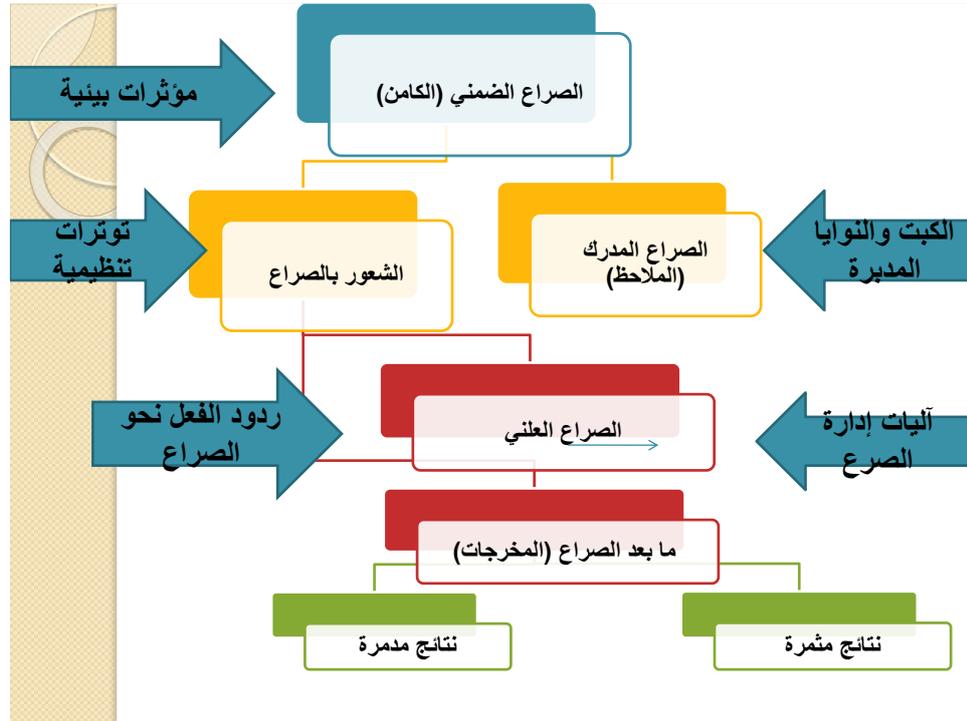
ثالثاً الصراع بين الجماعات: الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المؤسسة

رابعاً الصراع بين المنظمات: الصراع الذي ينشأ بين مختلف المؤسسات في إطار المنافسة .

2. مراحل الصراع التنظيمي:

إن الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة، ويمكن أن يطلق عليها " دورة حياة الصراع " وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هنالك نماذج متعددة اتفقت على وجود خمس مراحل للصراع وهي كالتالي:

الشكل رقم (6) مراحل الصراع التنظيمي



أولاً مرحلة الصراع الضمني (الكامن)

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، التي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في نشوء وميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن، وفي هذه المرحلة لا تدرك الأطراف بوجود الصراع بينها.

ثانياً: مرحلة الصراع المدرك (الملاحظ)

وهي المرحلة التي يبدأ فيها أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، وتلعب المعلومات هنا دوراً هاماً في تغذية صور ومدركات الصراع، حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات، وتعتبر هذه المرحلة أكثر تقدماً من السابقة، وتوصي الحاجة إلى اتخاذ موقف معين.

ثالثاً مرحلة الصراع الشعوري (الشعور بالصراع)

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل واضح، حيث تتولد فيها أشكال من (القلق، التوتر، الغضب) الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وتكون الرؤية عن طبيعته، ومسبباته، وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً، ويصبح كل منهم طرفاً في الصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمؤسسة.

رابعاً مرحلة الصراع العلني (السلوكي)

هي مرحلة التفاعل مع موضوع الصراع، حيث يقوم كل طرف بالرد علنياً على الطرف الآخر، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل (العدوان، والمشاحنات العلنية،،،)، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل (الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى).

خامساً مرحلة مخرجات الصراع (ما بعد الصراع)

هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات وتعتبر أيضاً هذه المرحلة محصلة التنافس والنتيجة النهائية بين الأطراف المتصارعة، وتبدأ فيها عملية إدارة الصراع، وتتوقف نتائج إدارة الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف، فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتصارعة مستقبلاً، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه، أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح/ خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً، وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً.

ثالثاً أسباب وأساليب إدارة الصراع التنظيمي

إن عملية التحكم في الصراع الوظيفي واستثارته، ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي والعمل على تخفيفه عند ظهوره من خلال استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه، لا ستحقق إلا بالإلمام الموضوعي بأسباب الصراع المختلفة والمتعددة مع التحكم الجيد في أدوات إدارة ومعالجة هذه الصراعات.

1. أسباب الصراع التنظيمي

ينشأ الصراع في المؤسسات نتيجة للعديد من الأسباب بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد، وبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المؤسسة وظروف عملها، وفيما يلي نوجز هذا الأسباب:

1.1 الأسباب الشخصية للصراع:

- الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات؛
- سوء إدراك الفرد لسلوكه ودوافعه، وسوء تفسيره للأمور؛
- الاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين؛
- العلاقات الشخصية غير الطبيعية مع خصائص الآخرين؛
- خصائص الفرد وصفاته التي لا تتوافق مع خصائص الآخرين؛
- الإحساس بالدونية الاجتماعية قد يدفع الفرد للحط من شأن الآخرين؛
- الطبيعة العدوانية والاستمتاع بمعاناة الآخرين.

2.1 الأسباب التنظيمية للصراع:

ومن أهمها:

- **المنافسة على موارد تتصف بالندرة:** وهذا يحدث عندما تكون هناك رغبة من أحد الأطراف أو كلاهما للحصول على نصيب أكبر من الموارد النادرة والمحددة، كالنواحي المالية (الميزانيات)، والنواحي الفنية (الأجهزة والمعدات)، والنواحي البشرية (كعدد العاملين)، وذلك أقل جهداً.
- **غموض أو عدم وضوح المسؤوليات في الهيكل التنظيمي:** مما لا شك فيه أن عدم معرفة أو إلمام الشخص بالأبعاد التي تمتد إليه سلطاته أو مسؤولياته ليخلق بينه وبين الآخرين القريبين منه (زملاء، رؤساء، مرؤوسين) حالة من الصراع، وهي سمة كثيراً ما نصادفها في بعض المؤسسات، خاصة تلك التي تعاني من عدم وضوح أو عدم توازن السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمية الخاصة بها.
- **درجة الاستقلال الوظيفي (العلاقات الاعتمادية):** إن شيوع ظاهرة الاعتمادية (التداخل في علاقات العمل) بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدمي، غالباً ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع، حيث أن اعتماد كل قسم على قسم آخر في المؤسسة يعد مصدراً للصراع، وبالعكس كلما زدت درجة استقلال الأقسام عن بعضها، فإن احتمال حدوث ظاهرة الصراع يغدو محدوداً أو معدوماً أحياناً.
- **تعارض الأهداف:** ويعني ذلك أن لكل وحدة من وحدات العمل داخل المؤسسة أهدافاً فرعية يمكن أن تتعارض بعضها مع بعض، على الرغم من أن جميعها وخاصة التنظيمات الرسمية منها تمارس نشاطها في إطار الهدف الكلي للمؤسسة، ويسبب تعارض الأهداف أحياناً صراعاً بين الفرد ونفسه، ويصيبه بحالة من الإحباط عندما يسعى الفرد لتحقيق أهداف متعارضة، إما لأنها تختلف في نتائجها، أو لأن تحقيق إحداها يمنع تحقيق الآخر .
- **صراع الأجيال:** إن الفجوة الزمنية بين الأجيال قد تؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب أفكار الكبار والعكس، فكثيراً ما نلاحظ أن الكبار يتهمون الشباب بعدم الجدية، أو أن الشباب يتهمون الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين.
- **عدم فعالية نظام الاتصال:** إن عدم وجود نظام فعال للاتصال بين الأفراد والأقسام والإدارات داخل المؤسسة يؤدي إلى أن المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب، وبالتالي تكون القرارات متباينة، مما يحدث نوعاً من التناقض و نوعاً من الصراع بين الفئات المختلفة، وقد يكون ضعف كفاءة الاتصال بين العاملين له دور كبير في حدوث الصراعات.

ويتضح لنا مما سبق أن هناك تعددا في وجهات النظر العلمية إلى ظاهرة الصراع (كلاسيكية ووظيفية)، وتعددا مماثلا في المصادر المسببة له لتشمل (الشخصية والتنظيمية)، ولكن في جميع الأحوال فإن هذا التعدد إنما يعكس حقيقة ظهور الصراع كظاهرة تنظيمية ثابتة ومستقرة في أغلب المؤسسات الحديثة، ومن ثمة ظهور الحاجة إلى إدارته بشكل علمي.

1. أساليب إدارة الصراع التنظيمي

إن أبسط صورة لعلاج الصراع هو البحث عن أسبابه، أي أن العلاج يبدأ بالبحث عن الأسباب وتقاديبها والسيطرة عليها ومن ثم:

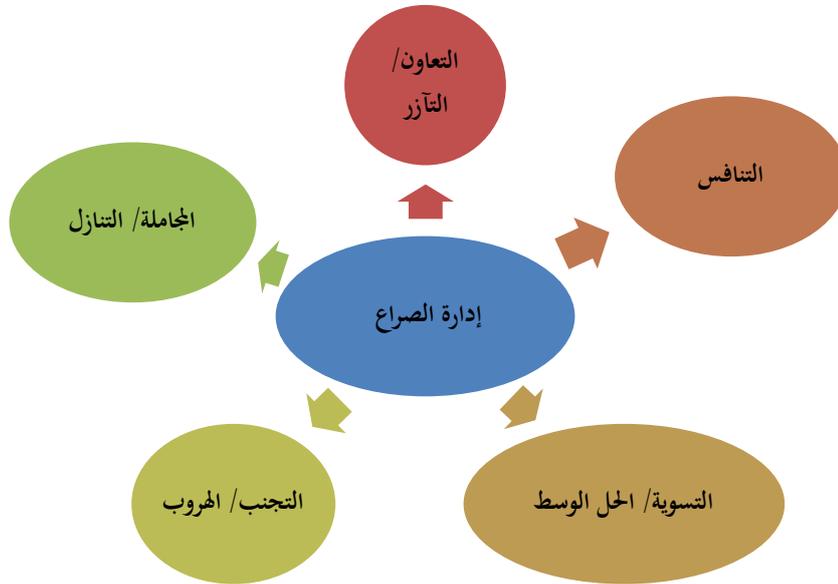
- إيجاد أرضية أهداف مشتركة بين الأطراف المتصارعة
- استخدام اتجاهات هيكلية لحل الصراعات
- استخدام أساليب سلوكية لحل الصراعات

وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية:

- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه :التعرف على أسباب الصراع الحقيقية، وذلك من أجل معالجتها بشكل جذري.
- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة : وذلك بجمع الأفكار جميعها وإحداث تكامل فيما بينها بدلا من محاولة المساومة والتوصل إلى حل وسط، بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمؤسسة.
- التوصل إلى حلول حقيقية تدعم من قبل أطراف الصراع : إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع، لأنها لا تعالج أسباب الصراع.
- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد : يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقدار صحي من التوتر، والتوترات هنا تقنن بشكل إيجابي يخدم مصلحة المؤسسة.

ويمكن تلخيص استراتيجيات إدارة الصراع في الشكل التالي:

الشكل رقم (07) استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي



أولاً إستراتيجية التعاون/ التآزر: تستخدم هذه الإستراتيجية في هذه الحالات:

- لإيجاد حل متكامل عندما تتبين أن مصالح كلا الطرفين هامة للحد الذي يوجب التنازل والتوفيق.
- في القضايا والمواضيع الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والخطط طويلة الأجل .
- عندما يكون هدفك الأساسي هو التعلم.
- للخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين.
- لإيجاد الالتزام بالوصول إلى إجماع حول المصالح.
- للتأثير على الآراء أو المواقف التي تتعارض مع علاقة ما.

ثانياً إستراتيجية التنافس: تستخدم هذه الإستراتيجية:

- في القضايا المتنازع عليها التي تحتاج إلى اتخاذ قرار سريع
- في المسائل العامة، حيث يتطلب الأمر تحقيق إجراءات غير مستحسنة لدى الآخرين، مثل خفض التكاليف، وتطبيق أنظمة وأسس للانضباط غير مستحسنة.
- في مسائل حيوية لمصالح الشركة مع التأكد من صواب الرأي في هذه القضايا.

ثالثاً: إستراتيجية التسوية/ الحل الوسط وتستخدم في حالات:

- عندما تكون الأهداف هامة: إلا أنها لا تستحق الجهد، أو التعويق المحتمل باستخدام أساليب أكثر تشدداً.

- عندما تكون الأطراف المتصارعة متعادلة في درجة السلطة وملتزمة بأهداف مشتركة.
 - للوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة.
 - للوصول إلى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح.
 - كأسلوب بديل في حالة فشل أسلوب التنافس والتعاون.
 - رابعاً إستراتيجية التجنب أو الهروب وتكون في الحالات:
 - عندما تفقد الأمل في تحقيق أهدافك.
 - عندما تتجاوز المعوقات المحتملة الفوائد التي تعود من معالجة الموقف
 - في القضايا الثانوية.
 - لتهدئة الأعصاب واستعادة القدرة على الرؤية في إطار أشمل.
 - في حالة إمكانية قيام آخرين بمعالجة الصراع بصورة أكثر فعالية.
 - خامساً إستراتيجية المجاملة أو التنازل وتكون في الحالات:
 - عندما تكتشف أنك على خطأ، أعط نفسك الفرصة لسماع موقف أو أري أفضل، لتتعلم وتظهر الاعتدال والتفكير الصائب.
 - عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية أكثر للآخرين مما هي بالنسبة لك، ولكن عليك إرضاء الآخرين والإبقاء على روح التعاون. للتقليل من الخسائر عندما يتفوق عليك الآخرين وتكون خاسر.
 - في الحالة التي يكون التنازل والاستقرار ضروريين بوجه خاص.
 - إتاحة الفرصة للمرؤوسين من خلال تعلمهم من أخطائهم.
 - إنشاء درجة من الثقة للمسائل التي تظهر مؤخرًا.
- هناك من ينظر إلى الصراع على أنه سلبي ويخشى حتى من وجوده والحقيقة لا يجب نكرانه ومقابلته بالخوف والشعور بالخطر وتجنب المواجهة، بل يجب القبول بفكرة التطوير وتباين أشكال منطوق الصراع وإيجاد وسائل ملائمة من السلوك لتشكيل تسيير بنائي للصراع ويمكن إيجاد مقاربة تؤسس للثقة والتعاون والاستماع، ويمكن أن تطور الفكرة بالخروج من منطوق الربح والخسارة وبالتالي تتطور النظرة إلى الصراع. حيث أن معرفة الصراع وإدارته أصبحت مسألة ضرورية تخص كل قائد أو موظف إداري في أي مؤسسة، لأن كل مؤسسة أصبحت معنية بالصراع، كما أن تجاهل الصراع أو التفكير للقضاء عليه نهائياً ليس حلاً له، بل سيزيد من خطورته وآثاره.

رابعاً آثار الصراع التنظيمي

إن الصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية، إلا أنه لا يخلو م آثار إيجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لصالح المؤسسة، حيث أن عدم وجود صراعات في المؤسسة لا يعبر عن ظاهرة صحية، وأن هناك الكثيرين ممن يرون ضرورة وجود مستوى معين من الصراعات داخل المؤسسة، وأنه من واجب الإدارة أن تحافظ عليه لإحداث التغيير المنشود.

1. الآثار الإيجابية:

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالأثر الإيجابي للصراع عندما يقولون : أن الصراع لا يمكن تجنبه، وهو وليد ظروف وأوضاع في المؤسسة، ويعتبر عنصراً فعالاً في التغيير، وعليه فالصراع يفيد المؤسسة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع، لتشجيعه المبادرة الخلاقة وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المؤسسة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها.

ومن الآثار الإيجابية للصراع ما يلي:

- تشجيع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المؤسسة، ويؤدي ذلك إلى الحلول الابتكارية الخلاقة ؛
- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع قد يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال، مما يعمق الثقة ويوفر المعلومات ويساعد على سهولة انسيابها؛
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية لدى بعض الأفراد، وخاصة ذوي الميول العدوانية؛
- قد ينتج الصراع الفرصة للتنافس بين أطراف الصراع بما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل؛
- يكون الصراع خبرة للإدارة والعاملين فيها، يستفاد منها في حل الصراعات مستقبلاً ؛
- إن الاختلاف يبرز أفكار جديدة تعمل على استبدال السلوك غير المرغوب فيه إلى سلوك يرضي الجميع؛
- يعمل الصراع على تماسك الجماعة عندما تكون على خلاف مع جماعات أخرى؛
- قد يساعد الصراع على زيادة الإنتاجية، ويعمل على النمو؛
- إيجاد نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمؤوسين داخل الإدارات في المؤسسة عند إدارة الصراع وعلاجه ؛

➤ يولد مزيداً من الطاقة لدى الأفراد، حتى إذا لم تكن النتائج بناءة فإنه يوقظهم ويحركهم؛

إن الإدارة الصحيحة للصراع تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلاً من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمؤسسة وأفرادها، وفي حال تم فقد السيطرة على الصراع، فإنه لا يمكن تحقيق أيًا من آثاره الإيجابية.

2. الآثار السلبية:

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث الصراع نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطاباً في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المؤسسة. إن الصراع مهما كان مصدره ذو أثر سلبي، ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المؤسسة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه، مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار، والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المؤسسة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المؤسسة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع، وإن التوتر والقلق إذا استمر في المؤسسة كفيضان يمزقها .

ومن الآثار السلبية للصراع ما يلي:

- قد يدفع الصراع كل طرف من أطرافه إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمؤسسة، مما يعيق وصول المؤسسة لتحقيق أهدافها؛
- يؤدي انخفاض كفاءة وظيفة الاتصال بين الأطراف المتصارعة؛
- يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني داخل المؤسسة ؛
- قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الإنتاجية؛
- يعمل على نمو تيارات الخصومة والعداوة بين العاملين؛
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت، والجهد، والمال، مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية ؛
- إن الصراع الطويل والعنيف بين العاملين، قد تكون له آثار سيئة على صحة وتفكير الأطراف المتصارعة؛
- إنه مرض لصحة المؤسسة، وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية؛
- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم الصراع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية، وعدم تحقيق روح الفريق الواحد؛
- قد يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تغيير المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المغرضة، لإلحاق الضرر بالطرف الآخر. ومثل هذه السلوكيات لا تخدم الصالح العام؛
- يؤدي الصراع إلى تعطيل آلية اتخاذ القرارات.

خامساً: أسئلة حول الفصل السادس

- ✚ حاول تلخيص أهم المراحل التي يمر بها الصراع.
- ✚ ماذا نقصد بمرحلة الصراع الخفي؟
- ✚ باعتبارك مسير الغد كيف يمكن لك التعامل مع صراع تنظيمي يحدث في مؤسستك؟
- ✚ كيف يمكن الاستفادة من الصراع وتحويله من صراع سلبي إلى صراع ذو آثار ايجابية؟

الفصل السابع:

الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

تمهيد:

بما أن ثقافة أي مؤسسة تمثل انعكاسا لثقافة المجتمع الذي تنشط فيه، فكان من الواجب دراسة ومعرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، التي شهدت العديد من الإصلاحات والتي كان الغرض منها تحسين وضعيتها، وهذه الإصلاحات بدون شك أثرت على الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسات، وهذا ما سنحاول دراسته في هذا العنصر من خلال التطرق لأهم المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وعليه سوف نتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

- مراحل تطور المؤسسة الجزائرية وتأثر ثقافتها التنظيمية بهذا التطور
- المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية

في نهاية الفصل السابع على الطالب فهم الآتي:

- ✚ تطور الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية في كل مرحلة من مراحل تطور هذه الأخيرة؛
- ✚ أبرز المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية.

أولاً: مراحل تطور المؤسسة الجزائرية

لقد عرف الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال تغيرات عدة ساهمت بشكل كبير في تغير المفاهيم والإستراتيجيات و بالتالي تغير القرارات و الأنظمة، و تعتبر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمختلف قطاعاتها القلب النابض للاقتصاد الوطني، بالرغم من أنها كانت و لزالمت مختبرا للعديد من التجارب والأنظمة المستوردة.

إن الواقع الحالي للتسيير في المؤسسات الجزائرية يلزم علينا الرجوع إلى الحقبة التاريخية الماضية لتفسير الوضعية المتوصل إليها حاليا، لذا سنحاول من خلال هذا العنصر تسليط الضوء على أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

1. مرحلة التسيير الذاتي(1962-1966)

خرجت الجزائر من الحرب سنة 1962 و اقتصادها شبه مدمر، فبعد الاستقلال غادر العاملون بالإدارة والمراكز الحساسة مناصبهم (90 % معمرين و أجانب)، تاركين المؤسسات و الإدارات مهملّة، حيث غادر خلال 6 أشهر 800 ألف شخص.

وقد تركت فرنسا حوالي 800 مؤسسة مخربة أو معدومة تماما، بالإضافة إلى ذهاب كل الإطارات وضعف وسائل التحويل وقلة الأموال، أين سجل في شهر واحد وهو شهر جوان تحويل 750 مليون فرنك فرنسي إلى فرنسا عبر البنوك، أما التحويلات غير البنكية فلم تحصى.¹

بصفة عامة وجدت الجزائر نفسها أمام اقتصاد متخلف من كل النواحي وتابع لفرنسا في غالبيته، حيث 85% من الصادرات موجهة لفرنسا و 80% من الواردات تأتي من فرنسا كذلك.²

خلال هذا الوقت حاول العمال الجزائريين على اختلاف فئاتهم و قدراتهم ملئ الفراغ الذي تركه المسيريون الأجانب بهدف حماية الاقتصاد الوطني و مواصلة العملية الإنتاجية في المؤسسات قصد مواجهة احتياجات المجتمع، وهذا التجاوب من طرف العمال سهل عملية تجسيد التسيير الذاتي للمؤسسات.

حيث يعرف التسيير الذاتي بأنه نموذج ذاتي قائم على اشتراك العمال في تسيير المؤسسات من خلال تملكهم لوسائل الإنتاج وإدارتها. و قد كان التسيير الذاتي للمؤسسات العمومية تلقائيا، فقام الفلاحون بتسيير

¹ أحمد هني؛ اقتصاد الجزائر المستقلة؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر؛ 1991؛ ص22.

² عبد اللطيف بن أشنهو؛ التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر؛ 1982؛ ص21.

المزارع و العمال بتسيير المصانع و الإدارات المهمة من خلال مجموعات تكونت لهذا الغرض، بهدف حماية الاقتصاد الوطني و مواصلة العملية الإنتاجية قصد تلبية احتياجات المجتمع³.

وعليه فإن الفرد الجزائري سواء كان مديرا أو عاملا في المؤسسة العمومية في هذه الفترة كان متأثرا جدا بثقافة التسيير الفرنسية، وضرورات المرحلة جعلت من العامل هو المدير في نفس الوقت وهذا ما أثر على طبيعة الثقافة التنظيمية والنمط التسييري في هذه المرحلة، أين كانت المؤسسة العمومية هي الغالبة في ظل غياب تام للقطاع الخاص، مما انعكس على التزامات المؤسسة العمومية واعتبارها المحور الرئيسي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية مما أضاف إليها أعباء اجتماعية كبيرة.

2. مرحلة التسيير الاشتراكي: (1967-1979)

قد عرفت الجزائر بعد تاريخ 19 جوان 1965 تغييرا حقيقيا حيث بدأتها بمرحلة التأمين، قطاع البنوك والمناجم في سنة 1966، قطاع المؤسسات مابين 1966 و 1970، قطاع المحروقات 24 فيفري 1971 .
تزامنا مع مرحلة التأمين بدأ متخذو القرار في التفكير في خلق شركات وطنية، ففي سنة 1965 مثلا: تأسست كل من الشركة الوطنية للنفط والغاز، الشركة الوطنية للحديد و الصلب (SNS)، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية (SONITEX)، الشركة الجزائرية للتأمين (SAA). إن هذه الشركات و غيرها اعتبرت آنذاك كأدوات أساسية لتحقيق إستراتيجية التنمية.

وتعتبر سنة 1967 بداية المرحلة الحقيقية لدخول الجزائر في التنمية، حيث تجسدت باندماج القرار السياسي بالقرار الاقتصادي، شرع في تحريك الحياة الاقتصادية اعتمادا على أسلوب التخطيط كأداة لتوجيه التنمية وتنظيمها،⁴ واعتماد سياسة الصناعات المصنعة وأسلوب التخطيط المركزي.

و جاءت مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات و التي تعتمد على أساس النظام الاشتراكي الذي يركز على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، و أن يكون العمال طرفا مهما في تسيير و مراقبة هذه الشركات، و بالتالي أصبح العامل يتمتع بصفة (المسير، المنتج)، وذلك وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي الصادر سنة 1971.⁵

إن نمط التسيير الاشتراكي للمؤسسات أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة فيها، و يركز على مشاركة العمال في الرقابة والتسيير والمساهمة بأرائهم واقتراحاتهم من خلال ممثلهم في هيئات التسيير

³ عيسى مراقة، القطاع الخاص و التنمية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة باتنة؛ 2007/2006؛ ص105.

⁴ محمد بلقاسم حسن بملول؛ سياسة التخطيط وإعادة تنظيم مساهرها في الجزائر؛ الجزء الأول؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر؛ 1999؛ ص72.

⁵ الطيب داودي و ماني عبد الحق؛ تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية؛ مجلة المفكر؛ جامعة بسكرة؛ العدد الثالث؛ ص134.

المختلفة، وبالتالي ضمن هذا النمط يعتبر العامل هو أساس قيام المؤسسة، حيث يتمتع بحريات وصلاحيات كثيرة، كان لها تأثير على الثقافة التنظيمية والبيئة الداخلية المكونة لهذه المؤسسات، التي تعتبر في هذه المرحلة السبيل الأول لتحقيق تنمية اقتصادية/اجتماعية، فهي كانت المستقطب الأول لليد العاملة بالإضافة إلى تبني الأعمال التطوعية والمساهمة في إنجاز المرافق العمومية وتدعيم النشاطات الاجتماعية، وبالتالي كانت الأعباء الاجتماعية التي تقع على عاتق هذه المؤسسات تفوق قدراتها المالية، نظرا لقلة إنتاجية العامل في هذه الفترة وأيضاً انتشار البطالة المقنعة، مما انعكس سلباً على مردودية هذه المؤسسات.

ولكن كان لهذا النهج العديد من السلبيات التي أثرت على الاقتصاد الجزائري في هذه المرحلة مما أدى على ضرورة اعتماد إصلاحات هيكلية لصالح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

3. مرحلة بداية الإصلاحات: (1980-1993)

إن النتائج المحققة من الاستثمارات الضخمة التي حققتها الجزائر في السبعينات لم تكن في مستوى الطموحات المنتظرة، فالمؤسسات العمومية التي كان ينتظر منها أن تبلغ مستوى من النضج في بداية الثمانينات لم تقم بالدور المنوط بها، لذلك تم توقيف الاستثمارات الموجهة إلى المشاريع الضخمة ومتابعة الاستثمار في المشاريع التي هي قيد الإنجاز.

إلا أن توقيف الاستثمار في النشاطات الصناعية أدى إلى تحطيم النسيج الصناعي في الثمانينات مما جعل الاقتصاد يعتمد اعتماداً كلياً على الواردات الخارجية.

ومنذ بداية الثمانينات بدأت سياسات اقتصادية جديدة تحاول إحداث إصلاحات هيكلية في الاقتصاد الوطني للتخفيف من حدة الأزمات المتنامية، وقد كان المخططان الخماسيين (1980-1984) والمخطط (1985-1989) يجسدان مرحلة الإصلاحات في ظل استمرار النهج الاشتراكي مع إعادة الاعتبار نسبياً للقطاع الخاص.⁶

و اتسمت هذه الحقبة بوجود مرحلتين مهمتين في تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهي إعادة الهيكلة العضوية والمالية.

لكن الأزمة التي عاشها الاقتصاد الجزائري سنة 1986م والتي كانت ظاهرة خطيرة على الاقتصاد الوطني حيث انخفض سعر برميل البترول وتدهورت قيمته، بالإضافة إلى التسيير السيئ للمؤسسة ولأجل هذه النتائج سعت الجزائر إلى البحث عن أحسن السبل لبناء اقتصاد وطني عصري وإخراج المؤسسة الوطنية

⁶ صالح صالحي؛ أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛ جامعة سطيف 1؛ العدد 2004/03؛ ص 27.

من البيروقراطية وإعطائها الحرية اللازمة لإصدار قراراتها الخاصة لتسيير مواردها المالية والمادية ، وعليه تم مناقشة قضية النظام الرأسمالي أي استقلالية المؤسسة، وفي بداية 1988م بدأت مرحلة تطبيقه بعد دراسة مشاريع وقوانين حددت الحكومة شروطها ومخططاتها.

وقد عرفت العشرية الأخيرة من القرن الماضي (سنوات التسعينيات) مرحلة خطيرة، لم تعرف أبداً البلاد إنزلاقات كالتى عرفت خلال هذه الحقبة، فالأوضاع السياسية غير المستقرة أثرت بصورة سلبية على كل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية.

لقد عاش الاقتصاد الوطني خلال هذه المرحلة هزات عدة جاءت نتيجة تخريب العديد من ممتلكات الدولة كحرق المصانع، هجرة الإطارات والكوادر من جهة، وإفلاس المؤسسات وغلقتها، وكذا تسريح عمالها من جهة أخرى، التدهور في قيمة العملة، ولكن رغم هذا وذاك بقيت الدولة صامدة أمام هذا الوضع واستمر مسؤولي القطاعات الاقتصادية في إتباع أنظمة جديدة تخرج البلاد من الأزمة⁷.

وفي سنة 1990م أصدرت الدولة قانون 10/90 الخاص بالقرض والنقد وبموجبه أنشئ مجلس النقد والقروض والذي يعتبر مجلس إدارة البنك، فمن خلال هذا القانون أدركت الدولة أن السير الأفضل للتنمية والنهوض باقتصادها هو الانتقال إلى تحرير الاقتصاد الوطني بإتباع سياسة السوق الحرة ورفع يد الدولة عن العديد من الأمور الاقتصادية وإبراز نية توجيهها السياسي نحو ما يسمى ب: "اقتصاد السوق"، ثم صدور قانون الاستثمار في المرسوم التشريعي الصادر بتاريخ 1993/10/05 والذي يهدف إلى ترقية الاستثمار وإتاحة المزيد من الحرية والمساواة بين المتعاملين الوطنيين الخواص والأجانب والتقليص في آجال دراسة الملفات وإجراءات إنجاز العقود وتسريع التحويلات وتعزيز الضمانات.

إن انعكاسات هذه المرحلة التي اتسمت بالإصلاحات العضوية والمالية كان جلياً وواضحاً حيث:

- تم إعطاء المؤسسة المسؤولية المباشرة في القيام بعملياتها الاقتصادية والتجارية وتنظيم علاقاتها الاقتصادية وبالتالي حرية أكبر في القيام بالاستثمارات والمشاريع والتركيز على دورها الاقتصادي مقارنة بالدور الاجتماعي الذي كانت تلعبه؛
- تسيير مواردها المادية و البشرية و كذلك اختيار مسؤولياتها وفقاً لتوجهاتها الاقتصادية والتسييرية؛
- اعتبار المؤسسة هي وسيلة اقتصادية ذات العلاقات الدائمة مع السلطات العمومية وعليها التزامات تجاه أطراف مختلفة تشكل في عمومها الأطراف أصحاب المصالح.

⁷ Daniel Mercure et autres ; **Culture et Gestion en Algérie** ;Edition ANEP ; L'Algérie ; 1997

لكن الإصلاحات التنظيمية و المالية التي شرعت فيها الدولة منذ أواخر السبعينات و التي كانت موجهة لتأهيل و تطهير المؤسسات العمومية لم تحقق النتائج المرجوة منها، سواء في مجال الكفاءة التخصيصية أو الفعالية الإنتاجية، و تضاعف تدهور المؤسسات العمومية بشكل كبير.

4. مرحلة اقتصاد السوق: ما بعد 1993

لقد شهدت هذه المرحلة تحولات عميقة للانتقال من اقتصاد إداري إلى اقتصاد انفتاحي يلعب فيه القطاع الخاص المحلي والأجنبي دورا محوريا، وقد تم ذلك تحت مراقبة صندوق النقد الدولي من خلال التزام الجزائر بتنفيذ برنامج الاستقرار الاقتصادي القصير المدى (1994/04/1 - 1995/05/31) وتطبيق برنامج التصحيح الهيكلي المتوسط المدى (1995/03/1 - 1998/04/01) وعقدت الجزائر مجموعة من الاتفاقات مع البنك الدولي بعد 1998.⁸

هكذا دخلت الجزائر في عملية تعديل وتغيير لتشريعاتها الاقتصادية وهذا تماشيا والمحيط الاقتصادي باعتبار أنها انتقلت من الاقتصاد المغلق إلى الاقتصاد المفتوح ، وكمثال عن هذه التغيرات إصدار قانون تجاري جديد ، قانون الإجراءات المدنية مع الأجانب ،الخصوصة، قانون البورصة للقيم... الخ.

حيث فتحت الجزائر المجال أمام القطاع الخاص للاستثمار من أجل المساهمة في الناتج الداخلي ومنه العملية التنموية في تحسين نوعية الحياة وتقليل التوترات الاجتماعية خاصة بالنظر إلى الإمكانيات المالية الهائلة المسخرة لتنشيط الاقتصاد كالمخطط الوطني لدعم الانتعاش الاقتصادي خلال الفترة ما بين 2001 و 2004 بقيمة 7 مليار دولار، ومن أجل دعم مستويات النمو خلال الفترة 2005-2009 تم إطلاق البرنامج التكميلي لدعم النمو وبرنامجي الجنوب والهضاب العليا 2010-2014.

بالإضافة إلى الترسنة القانونية المنظمة للاستثمار في القطاع الخاص، وبالتالي تحمل مختلف المسؤولية والالتزام بها تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة انطلاقا من المساهمين والعمال، المجتمع، الحكومة ومختلف الأطراف الأخرى.

إن مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أثرت بشكل أو بآخر على الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة، فكل مرحلة تركت أثارها على المدير والعامل الجزائري والقوانين والأنظمة المسيرة للمؤسسة الجزائرية، وحتى على القيم والمعتقدات السائدة، فمرحلة التسيير الذاتي جعلت من العامل الجزائري في منصب المدير والمسير، لتأتي مرحلة التسيير الاشتراكي التي فرضت مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ومنحتهم مجالا واسعا من الحريات والعمل النقابي والمشاركة في تسيير وإدارة المؤسسة، ثم بعد ذلك مرحلة

⁸ صالح صالح؛ مرجع سابق؛ ص28.

الإصلاحات وإتباع نظام السوق الحر الذي أعطى الحرية الكاملة في إنشاء المؤسسات الخاصة والتشجيع على الاستثمار الأجنبي ودخول الشركات الأجنبية والمتعددة الجنسيات التي جلبت معها ثقافتها بمختلف مكوناتها والتي أثرت بدون شك على العامل الجزائري وتأثرت هي الأخرى بالثقافة الجزائرية.

هذا التأثير أيضا كان مرتبطا بتطور المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث كانت في البداية ملتزمة بدورها الاجتماعي أكثر منه الاقتصادي، هذا ما انعكس على ارتفاع أعبائها الاجتماعية وحيادها عن دورها الاقتصادي، لكن بعد فتح المجال أمام القطاع الخاص أصبح الدور الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية هو المشاركة في التنمية الاقتصادية لكن هذا لا يعني التخلي تماما عن دورها الاجتماعي، ولكن في إطار تطوعي إلا ما ارتبط بالحد القانوني.

ثانيا: المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية

تعاني المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات بعض المشاكل التنظيمية والتي ترتبط عادة بتعارض بين القيم الشخصية للعاملين والمنظومة القيمية للمؤسسة والتي تتجسد في الثقافة التنظيمية. والمشكلات التنظيمية هي تلك السلوكيات التي تطرأ من جراء الانحراف والتمرد عن القواعد والمعايير التي حددها التنظيم للسلوك الصحيح، وهذه المشاكل تعتبر مهددا حقيقيا لكيان التنظيم من ناحية ومن ناحية أخرى تهدد قواعد السلوك المقبول في التنظيم⁹، وعليه فإن المشاكل التنظيمية تنشئ أساسا نتيجة انحرافات بين الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم ومعتقدات... وبين سلوكيات الأفراد العاملين ضمن هذه الثقافة سواء عمال أو إدارة.

فرغم أن المؤسسات الجزائرية لا تخلو نهائيا من أنماط وقيم ثقافية مرتبطة بالنمط الحديث لتنظيم العمل إلا أن المشكلة في التعارض والتناقض السائد بين هذه القيم والقيم التقليدية التي ورثها الإنسان الجزائري من التجارب التاريخية التي مر بها، وكذلك حداثة التجربة التنموية الجزائرية وما ارتبط بها من رؤية إيديولوجية كانت انعكاس لاختيارات سياسية واجتماعية أكثر منها خيارات اقتصادية تتعلق بالنجاعة والربحية وتكوين الثروة التي تؤسس من أجلها المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى ذلك الصراع الطبيعي بين القيم الوافدة والقيم السائدة الذي يحدث دائما عند إلتقاء ثقافتين مختلفتين تنطويان على مضامين قيمية متعارضة بما فيها من قيم ومعتقدات وعادات...

⁹ كمال بوقرة؛ المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية_دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة؛ رسالة دكتوراه؛ غير منشورة؛ جامعة باتنة؛ الجزائر؛ 2008؛ ص 262.

وبهذا نجد أنفسنا أمام ثقافتين مختلفتين في المؤسسات الجزائرية ثقافة تقليدية متأثرة بالعادات والتقاليد، وبوسائل العمل والإنتاج والتنظيم القديم، وقد كان يغلب عليها الطابع الرعوي والفلاحي والتقليدي وتحكم في الفرد روابط قبلية وأسرية قوية، هذه القيم التقليدية كونت ما يعرف عادة بالذهنية التقليدية، في مقابل ذلك نجد ثقافة حديثة متأثرة بالقيم السائدة في هذا العصر من استقلالية وحرية أوسع عن القبيلة والعشيرة والأسرة، والاعتماد على النفس، وانتشار المهن الصناعية والإدارية، وما تتطلبه من قيم وطرق تنظيم وهو ما يؤدي إلى تكوين نماذج معينة من التفكير والعمل والسلوك، هي ما يطلق عليها بالذهنية الصناعية¹⁰.

و حسب الأستاذ "بوفلجة غياث" وهو يقوم بدراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات الجزائرية في الصناعات النسيجية بغرب البلاد، هناك مجموعة من الأنماط والمظاهر السلوكية التي تعبر عن الثقافة التنظيمية للعامل الجزائري، و التي تبين أثر القيم السائدة في المجتمع وانعكاساتها على سلوكيات العمال، وقد لخصها في مجموعة من المظاهر هي: النظرة للعمل، نظرة المجتمع للمرأة العاملة، احترام الوقت والمواظبة، الصراع والانضباط في العمل وإجراءات الأمن¹¹، ويمكن توضيحها فيما يلي:

1. **النظرة للعمل:** وهو أهم مجال يتأثر فيه الفرد بقيمه وثقافته، فالعامل الجزائري يحترم العمل ويمجده ذلك أن العقيدة الإسلامية تدعو إلى العمل والاجتهاد فيه وإتقانه، كما سبق وأن تطرقنا له في الفصل الثاني من خلال عنصر الثقافة التنظيمية في الفكر الإسلامي، إلا أنه وبفعل السياسة الاستعمارية الاستغلالية التي احتقرت العامل الجزائري وجعلته مسخرا لمصالحها دون الحصول على حقوقه المشروعة، جعلت من العامل الجزائري يفضل العمل المستقل سواء في المجال الفلاحي أو الحرفي أو الصناعي أو التجاري، كما أن الشباب الجزائري يفضل عادة المهن المستقلة كالطب والمحاماة والهندسة المعمارية... حتى يشتغل لحسابه الخاص أو وظيفة عمومية، أما العمل عند الغير فعادة ما يكون عند الضرورة فقط.

2. **نظرة المجتمع للمرأة العاملة:** وهو من المواضيع التي تدخل فيه الثقافة بشكل كبير في ميدان العمل والإنتاج، حيث النظرة السائدة هي أن مكان المرأة في البيت لخدمة زوجها وأبنائها، ورغم التطور الاجتماعي والاقتصادي الذي دفع المرأة للشغل خارج البيت، إلا أن الضغط الاجتماعي لا زال قويا حيث تضطر كثير من العاملات إلى ترك العمل بمجرد زواجهن أو عند إنجابهن لأول مولود كذلك هناك ضغط اجتماعي ونظرة سلبية للعمل المختلط بين الجنسين، إذ أن العاملات في هذه المؤسسات عادة ما تكون سببا لعدة مشاكل.

¹⁰ غياث بوفلجة، القيم والثقافة والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998، ص28

¹¹ غياث بوفلجة؛ مرجع سابق؛ ص 30-36.

وهكذا نجد للثقافة التقليدية أثر في تحديد أفكار العمال وتصوراتهم ومواقفهم تجاه مختلف القضايا المهنية حينما يتعلق الأمر بالمرأة العاملة، وخاصة إذا كانت المرأة إطاراً وتتحكم في مجموعة من الرجال فالأمر هنا أشد رفضاً و معارضة.

ورغم ذلك إلا أنه هناك نوع من التقبل لعمل المرأة بدافع الحاجة ونتيجة لانتشار التعليم وارتفاع مستواه.

3. **احترام الوقت والمواظبة:** إن الاستقلالية وحرية الفرد التي يستمدتها من القيم الثقافية التقليدية وخاصة بالنسبة للأفراد النازحين إلى المدن، تميز سلوكياتهم فكانت نتيجة ذلك سهولة التخلف عن العمل والتغيب عنه، والاعتماد على أوقات فضفاضة في ضبط المواعيد (وقت الظهر، وقت العصر، بعد المغرب..). جعل كثيرا من الأفراد يجدون صعوبة في ضبط أوقاتهم لهذا يلتمسون أعذاراً لتبرير مخالفتهم كقلة وسائل المواصلات، والظروف الخاصة.

كما أن للمناسبات العائلية والظروف الأسرية أولوية على الشغل، حيث يتغيب العامل دون إنذار مسبق لمصاحبة زوجته أو أحد أفراد أسرته لزيارة الطبيب أو لزيارة الوالدين أو الأقارب، وهذا ما يتعارض مع قيمة احترام الوقت كقيمة أخلاقية قبل أن تكون التزاماً تجاه العمل ورب العمل، فالثقافة الإسلامية التي تستمد مبادئها من نصوص الكتاب والسنة، مشجعة على احترام الوقت وهذا ما سبق تأكيده في الفصل الثاني في إطار معالجتنا لنظرة الإسلام للثقافة التنظيمية.

4. **الصراع والانضباط في العمل:** إن التعود على حرية العمل، وضبط الهيكل التنظيمي والسلطات العليا وعدم التكيف مع نظام العمل، كلها عوامل تؤدي إلى آثار سلبية على العامل ومعاملاته وتصرفاته، مما يؤدي دون شك إلى إيجاد مشاكل مع المسؤولين، ونقص الانضباط الذي يتطلبه التنظيم الحديث.

وهكذا تكون القيم سبباً في حالات عدم الانضباط، فغالبية العمال يشعرون بالرفض وعدم اطمئنان لكثير من المسؤولين بسبب بساطة وهو أنهم ليسوا من المنطقة التي ينتسبون لها، كما نجد أن الصراعات الموروثة بين القبائل والأسر تنتقل إلى ميدان العمل، وهي مشاكل تزيد من تعقيد مهمة الإدارة والمسيرين وتؤدي إلى صراعات متعددة، فكما سبقت الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية ما هي إلا انعكاس لثقافة المجتمع.

5. **إجراءات الأمن:** إن عدم التعود على الأعمال الصناعية المضرّة، يجعل العمال يهملون إجراءات الأمن ولا يهتمون بها، ولا يستطيعون الصبر على استعمال الألبسة الواقية من حود، وأقنعة وقفازات، وغيرها من أدوات الوقاية مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى حوادث بالإمكان تجنبها، لو احترمت إجراءات الأمن الضرورية، وهذا بسبب أن هناك عدم معرفة حقيقية للمخاطر من جهة، واتجاهات شبه مستقلة في مواجهة حوادث العمل والأمراض المهنية من جهة أخرى.

إن هذه المظاهر السائدة في مؤسساتنا والتي تعبر عن الثقافة التنظيمية السائدة في عموم المؤسسات الجزائرية، والتي هي ثقافة فرعية عن الثقافة العامة، إذا ما قارناها بمبادئ الثقافة التنظيمية الحديثة، التي تقوم على فلسفة أو مجموعة قيم تتسم بالعقلانية والفعالية والعلمية، فنجد أن الثقافة التنظيمية الحديثة تسود فيها قيم مثل احترام العمل وتقديسه ومكانة أي فرد في المجتمع من مكانة العمل الذي يقوم به، كذلك احترام الوقت، المواظبة على العمل وعدم الإهمال والتسيب، العلاقات السائدة داخل المؤسسات تتسم بالرسمية وتنظمها القوانين وأعراف التنظيم، كذلك احترام السلم التنظيمي، وهي في الأساس قيم أصيلة في الثقافة الإسلامية.

فإن التناقض الذي يعيشه العامل الجزائري بين الثقافة التقليدية التي انعكست على سلوكياته وساهمت في تكوينها وبين الثقافة التنظيمية الحديثة القائمة على منظومة قيمية واضحة وصارمة، جعل من المؤسسات الجزائرية تعاني مشكلات تنظيمية مختلفة، انعكست على مستوى أدائها الكلي.

ثالثاً أسئلة حول الفصل السابع

- ✚ لخص أهم مراحل تطور الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.
- ✚ هل يمكن لك أن تذكر بعض القيم السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- ✚ من خلال مسارك الدراسي والتربصات والخبرات الميدانية التي قمت بها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، هل هناك إيمان من المسؤول الجزائري بمكانة وأهمية الثقافة التنظيمية في تسيير المؤسسة؟

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
49	وجهات النظر إلى الصراع في المدارس الإدارية المختلفة	01
50	مستويات الصراع التنظيمي	02

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
26	محددات الثقافة التنظيمية	01
41	الثقافة التنظيمية والفعالية	02
43	التأثيرات (ثقافة/هيكل/سياسات)	03
49	مكونات نشوء الصراع	04
51	أنواع الصراع التنظيمي	05
54	مراحل الصراع التنظيمي	06
58	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	07

قائمة المراجع

- القرآن الكريم

- الأحاديث النبوية الشريفة

المراجع باللغة العربية

➤ الكتب

1. إحسان دهشن جلاب؛ إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير؛ دار صفاء للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2011؛
2. أحمد هني؛ اقتصاد الجزائر المستقلة؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر؛ 1991؛
3. أمل مصطفى عصفور؛ قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي؛ المنظمة العربية للتنمية؛ بحوث ودراسات؛ 2008؛
4. بسيوني محمد البرادعي؛ تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين؛ اتيرك للطباعة والنشر؛ مصر؛ 2008؛
5. بلال خلف السكارنة؛ دراسات إدارية معاصرة؛ دار المسيرة؛ الأردن؛ 2009؛
6. بلال خلف السكارنة؛ التطوير التنظيمي والإداري؛ الطبعة الأولى؛ دار المسيرة؛ الأردن؛ 2009؛
7. علال بورحلة؛ تحليل المنظمات، مكتبة الرشد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006؛
8. ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسي؛ الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية؛ الدار الجامعية؛ الإسكندرية؛ مصر؛ 2003؛
9. خضير كاظم حمود الفريجات؛ موسى سلامة اللوزي؛ إنعام الشهابي؛ السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة؛ مكتبة الجامعة الشارقة؛ إثراء للنشر والتوزيع الأردن؛ الطبعة الأولى؛ 2009؛
10. رائد يوسف الحاج؛ إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي؛ دار غيداء للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2009؛
11. سامي فياض العزاوي؛ ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات؛ مركز البحوث معهد الإدارة العامة؛ السعودية؛ 2010؛
12. غياث بوفلجة، القيم والثقافة والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998؛
13. كامل بربري؛ إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات؛ دار المناهل اللبنانية؛ لبنان؛ 2008؛
14. ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003؛
15. محمد بشير؛ الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التنظيمية والثقافة الصناعية؛ ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر؛ 2007؛

16. محمد بلقاسم حسن بهلول؛ سياسة التخطيط وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر؛ الجزء الأول؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر؛ 1999؛
17. نعمة عباس الخفاجي؛ ثقافة المنظمة؛ دار اليازوري للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2009؛
18. شوقي ناجي جواد؛ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال؛ دار حامد للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2010؛
19. محمد سرور الحريري؛ إدارة الأفراد الحديثة؛ دار القلم للطباعة و النشر؛ بيروت؛ 2016؛
20. محمود سليمان العميان؛ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال؛ دار وائل؛ الأردن؛ 2003.

➤ الرسائل والأطروحات:

1. عبد الناصر رواجي؛ دور ثقافة المنظمة في بناء استراتيجيات التسيير لزيادة ربحية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية؛ جامعة فرحات عباس سطيف؛ الجزائر؛ 2006/2005..
2. كمال بوقرة؛ المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية_دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة؛ رسالة دكتوراه؛ غير منشورة؛ جامعة باتنة؛ الجزائر؛ 2008.

➤ الدوريات

1. الطيب داودي و ماني عبد الحق؛ تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية؛ مجلة المفكر؛ جامعة بسكرة؛ العدد الثالث؛
2. مفرح بن سليمان القوسي "أخلاق العمل في الإسلام" متوفرة على الموقع:
<http://www.alukah.net/social/1295/32647>
3. نافذ فايز الهرش؛ قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الأردنية اعتمادا على أبعاد هوفستد الثقافية: دراسة ميدانية "في المصارف التجارية الأردنية؛ المجلة الأردنية في إدارة الأعمال؛ المجلد 4؛ العدد3؛ 2008؛
4. السعيد بن يمينه؛ أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية؛ جامعة المسيلة؛ الجزائر؛ المتوفرة على الموقع: <http://drsaid.maktoobblog.com/13>

المراجع باللغة الأجنبية (الفرنسية والانجليزية):

1. Alfredo Zangara; **Culture, Structure, and Politics (the CuSP model)**; Intel Corporation 13 November 2008; (PDF); disponible sur le site: <http://cpd.ogi.edu/Seminars08/ZangaraSPINseminar.pdf>
2. Asim Khan, CEO, **Matching People with Organizational Culture**, Business Management Group, Inc, Newport, 2005(PDF); disponible sur le site: <http://www.themanager.org/hr/Matching People with Organizational Culture.pdf>

3. Berwyn Clayton and others; "**Organizational Culture and Structure**"; August 2005 (PDF.); disponible sur le site: http://www.consortiumresearchprogram.net.au/html/images/stories/Documents/ra4litreview_section3.pdf
4. Bréard Pastor; **De L'individu à l'équipe: technique et outils de management**; Ed Liaisons, Paris, 1999
5. Daniel Mercure et autres ; **Culture et Gestion en Algérie** ;Edition ANEP ; L'Algérie ; 1997
6. David AUTISSIER et autres, **l'Atlas du Management - L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés**, Edition d'organisation, Paris, France, 2007
7. Detrie Jean-Pierre; **Strategor: Politique Générale de l'entreprise, Stratigie, structure, décision Identité**; 4eme édition: Dunad; Paris; 2005
8. George Olusoji & all; **Hofstede's 'Software of the Mind' Revisited and Tested: The Case of Cadbury Worldwide and Cadbury (Nigeria) Plc - A Qualitative Study**; Internasial Reusiness Researctch vol; no9; 2012
9. Kim S. Cameron and Robert E. Quinn; "**Diagnosing and Changing Organizational Culture**"; Upper Saddle River; 1999 ; (PDF. document internet); disponible sur le site:<http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/culture%20book-chapter%201.pdf>
10. Kotter, J. P, **Leading change**, Boston: Harvard Business School Press1996
11. Mats Alvesson ;**Understanding Organizational Culture** ; SAGE Publications ; London ; 2002
12. Olivier DEVILLARD & Dominique REY ; **Culture d'entreprise: un actif stratégique** ; Dunod, Paris, 2008
13. Richard R. Gesteland ; **Cross-Cultural Business Behavior** ; Copenhagen Business School Press ; Denmark ; 3 Edition 2002
14. Richard Saparnot, **Le Management du Changement**, Magnard_Vuibret, paris, 2010
15. Robbins Stephen; **Organization Theory: Structure, desing and Application**; 3rd edtion; EngleWood Cliffs; New Jersy: Prentice;_Hill; 1990
16. Ruth Alas ; **Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility** ; ENGINEERING ECONOMICS ; No 1 (61) ;2009
17. Sylvie Saint-Onge et Victor Haines; **Gestion Des Performances Au Travail**; De Boeck; Belgique; 2007
18. The Hofstede Center; **Organisational Culture :Dimensions** ; <http://geert-hofstede.com/organisational-culture-dimensions.html>.
19. Valéry Michaux, "**Cours Organisation et Comportement**", 2006/2007(PPT); disponible sur le site: <http://www.planetema.net/~GODBILL/2010/4.Culture%20organisationnelle.ppt>
20. Kellie Wong ; **Organizational Culture: Definition, Importance, and Development ; May 2020**; disponible sur le site: <https://www.achievers.com/blog/organizational-culture-definition/>
21. Kate Heinz ; **Why Is Organizational Culture Important?; September 2019** ; disponible sur le site : <https://builtin.com/company-culture/why-is-organizational-culture-important>