

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

قسم التنظيم السياسي والإداري

الثقافة التنظيمية ودورها في عملية التغيير داخل المنظمات الإدارية:
مثال الإدارة الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم السياسية،

قسم التنظيم السياسي والإداري

إشراف الأستاذة:

أ.د. مغيث كنزة

إعداد الطالبة:

أونسلي كهينة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	3	جامعة الجزائر	أ.د. شاطر باش أحمد
مقرا	3	جامعة الجزائر	أ.د. مغيث كنزة
عضوا	3	جامعة الجزائر	د. بلخشي محمد أمين
عضوا		جامعة الشلف	أ. د. بوضياف مليكة
عضوا	2	جامعة البلدية	د. العرابوي عادل
عضوا		جامعة بومرداس	د. بورياح سلمى

السنة الجامعية: 2026/2025

شكر وتقدير

أتقدم في البداية بالشكر والتقدير للأستاذة الدكتورة مغيث كنزة التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث، والتي لم تبخل علي بالتوجيهات والنصائح القيمة طوال مدة إعداد هذه الأطروحة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة لتفضلهم مناقشة هذه الأطروحة.

وأقدم بشكري إلى المسؤولين عن المكتبات: المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر العاصمة، كلية

الحقوق والعلوم السياسية- قسم العلوم السياسية بجامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف-

وأقدم بشكري لكل زميلاتي في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة حسيبة بن بوعلي

بالشلف.

ولا يفوتني أن أتقدم بأسمى عبارات التقدير والامتنان لكل من ساعدني على إعداد هذه الرسالة.

الطالبة: أونسلي كهينة

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى الوالدين الكريمين

إلى زوجي وأولادي

إلى أختاي وكل أفراد عائلتي

إلى الزميلات والصدقات دون استثناء

إلى روح خالتي رحمها الله

إلى روح الأستاذ "منصور بن لرنب" عرفانا ونيابة عن كل الأسرة الجامعية بمجهوداته

الجبارة في ميدان العلم والمعرفة

إلى كل مواطن ساهم ويساهم في بناء جزائر قوية ومتطورة.

إلى كل طلبة العلم.

خطة الدراسة:

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيم للثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.

- المبحث الأول: الثقافة التنظيمية:
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي.
- المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.
- الخلاصة والإستنتاجات

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية في المنظمات الإدارية وأثرها في التغيير التنظيمي.

- المبحث الأول: الثقافة السياسية ودورها في تغيير الأداء التنظيمي.
- المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية كمرجع لسلوكيات التغيير وتكوين الاستعداد نحوه
- المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية كإطار قيمي ومرجع سلوكي لدعم التغيير التنظيمي.
- الخلاصة والإستنتاجات

الفصل الثالث: واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

- المبحث الأول: مراحل تطور الثقافة التنظيمية في الجزائر
- المبحث الثاني الطابع الثقافي للعمال الجزائريين وتأثيره على التنظيم الإداري.
- المبحث الثالث: سبل تطوير الثقافة التنظيمية لمواكبة التغيير والتطوير التنظيمي.
- الخلاصة والإستنتاجات.

الخاتمة

مقدمة

إن أهم ما يميّز المنظمات الإدارية هو اختلاف أنظمتها وتباين أساليب عملها، بحيث لا نستطيع أن نجد نظاماً إدارياً متشابهاً تماماً مع النظام الأخر، وهذا لأن النظام الإداري لا يمكن أن يعمل في فراغ، بل يعمل ضمن محيط إجتماعي، وسياسي وثقافي.

إن كل نظام إداري ينفرد بخصائص محدّدة وجوانب معينة، وهذا التفرد راجع إلى تباين الجوانب الحياتية للأفراد العاملين، وبعبارة أخرى نستطيع القول بأن النظام الإداري هو وليد الشخصية الثقافية، التي هي بدورها وليدة عدّة عوامل كالدين، والعقائد، والتقاليد، والمثل العليا، والعادات المنتشرة، واللغة، والتاريخ، ثم الموقع الجغرافي، فالأنظمة السياسية والاجتماعية، وكل هذه العوامل تؤثر في النظام الإداري بطريقة أو بأخرى، وذلك بتقديمها لقيم وتعليمات، وممارسات تحكم العلاقات داخل النظام الإداري.

ولكن مع دخول العالم حقبة زمنية جديدة، بكل ما تحمله من تغيرات، في الكثير من ميادين الحياة، أصبحت المنظمات الإدارية ليست بمعزل عن هذا التغيير، حيث سادت المنظمات الإدارية خصائص ثقافية جديدة حاولت أن تزيد بها من فرص بقائها واستمرارها وليس بمجرد التعديل والتحسين في النظم والعمليات الإدارية إلى محاولة في التغيير التنظيمي الذي يستهدف تحقيق التفاعل بين العناصر الداخلية والخارجية للمنظمات الإدارية.

ويعتبر التغيير في الثقافة التنظيمية، نقطة البداية الحقيقية لباقي التغييرات، إذ أصبح التفكير بتغيير ثقافة المنظمة مطلباً حتمياً وحيوياً لبقاء المنظمة واستمرارية أعمالها بنجاح، فالتغيير سمة تجمع بين الأصالة والحدثة، والمعاصرة، وهو ترجمة حية لدورة البناء في المحافظة على الثقافة السائدة وتطويرها، وتحقيق التوازنات ما بين الجديد والقديم منها، وعادة إذا ما تم إحداث النجاح في الإطار القيمي والسلوكي للمنظمة، فسوف يكون من السهل أن تتبعه التغييرات التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية الناجحة - التي هدفها تطوير المنظمة - ونظراً للعلاقة الوثيقة التي توجد بين الإطار القيمي والمواقف والنظام التنظيمي والتكنولوجي للمنظمة، فالمساندة القيميّة والسلوكية، تعتبر أحد المحاور الرئيسية لإحداث التغيير من أجل تحقيق فاعلية الأداء في المنظمة، حيث أصبح شعار "غيّر الثقافة" حلاً لمعظم المشاكل التنظيمية.

غير أن الجزائر ككل المجتمعات في طريق النمو - أي المجتمعات الانتقالية - لا تأخذ بعين الاعتبار دور الثقافة السياسية والإدارية بقدر كاف في تطوير إدارتها، إذ نجدها تستغني على هذا العنصر الهام، بل وغالباً ما تلجأ إلى الاقتداء بقشور النظريات العلمية للتسيير في الدول المصنعة، لإعداد أنماطها التنظيمية، وفي إدارة مواردها البشرية، ويرجع جمود هذه الأبعاد الحضارية، الثقافية، في المنظمات الإدارية العربية عامة، وفي المنظمات الإدارية الجزائرية خاصة بالدرجة الأولى إلى سرعة التغييرات البيئية

التكنولوجية، السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية المحيطة، وتأثيراتها الكبيرة على المنظمات، وثانياً إلى عدم اعتماد منظماتنا الإدارية على التخطيط لإحداث التغيير في قيمنا وأساليبنا ومواقفنا واتجاهاتنا للتوافق مع هذه المتغيرات دائبة الحركة وسريعة الإيقاع.

وعموماً فالتحدي الكبير الذي يواجه الإدارة الجزائرية في وقتنا الحالي هو تحدي حضاري - ثقافي بالدرجة الأولى إذ يتمثل أساساً في تطوير إدارتنا بالاهتمام والتركيز على الذات والمحددات الثقافية المحلية النابعة من البيئة من جهة، وإحداث التغيير المخطط في أبعاد الثقافة التنظيمية أي باستحداث قيم، وسلوك، ومواقف جديدة تتناسب وتتوافق مع الأنشطة الجديدة والمتغيرات المحلية والدولية من جهة أخرى، بهدف تحقيق حيوية المنظمات وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، وتجسيد إدارة الجودة لتحقيق التنمية الشاملة والمتوازنة والمستدامة، وهو ما ستتم محاولة إبرازه في هذا البحث الذي يدور حول مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارات الجزائرية لتحقيق تغيير تنظيمي فعال يسمح لها بتحقيق أهدافها.

أهمية الموضوع:

يستمد هذا الموضوع أهميته، كونه موضوع معقد وثرى في آن واحد، باعتبار أن أحد الاكتشافات الأساسية في العلوم الإدارية والتسيير الإداري هو عدم وجود مبادئ عالمية لتسيير العمال في المنظمة، وأن الأنماط التسييرية الأكثر فاعلية هي التي لا تخضع لقاعدة الطريق الأصلح والأوحد في التسيير، وهذا لأنها تستوحي ممارستها الإدارية من المحيط الرمزي والمادي الخاص بعمال منظماتها وهذا ما اتفق على تسميته بمصطلح الثقافة، ثم الثقافة السياسية والثقافة الإدارية والتنظيمية. فو اقع الثقافة التنظيمية يخص فهم أهم عناصر هذه الثقافة التي تساهم في إنجاح التغيير التنظيمي على مستوى الإدارات وبالتالي المساهمة في إيجاد الطرق والوسائل التي من شأنها تغيير الثقافة التنظيمية لكي تكون ملائمة ومواكبة للتغيرات التنظيمية الأخرى، باعتبار الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً من عناصر نجاح التغيير التنظيمي وبالتالي التطوير التنظيمي، كما يساهم استيعاب الثقافة السائدة لدى العاملين في نجاح عملية التغيير لأن دراسة وتحليل هذه الثقافة التنظيمية، في المنظمات الإدارية بصفة عامة وفي المنظمات الإدارية الجزائرية بصفة خاصة، يلعبان دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء لدى العاملين لمواكبة التغيير والتطوير التنظيميين.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وتبسيط الضوء على أهميتها كعامل مهم في تحقيق فعالية التغيير التنظيمي، من أجل الإرتقاء بالعملية الإدارية وتطويرها وصولاً إلى تحديث وعصرنة المنظمات الإدارية لمواكبة التطورات الحاصلة في عالم اليوم.

- تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في بيئة العمل الإدارية، والكشف عن أسباب عجز المنظمات الإدارية الجزائرية، في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تسعى إلى تأصيل وتجديد نشاط العمل لتحقيق أهدافها وتحقيق الجودة، التنمية الشاملة، والمتوازنة، والمستدامة.
- التنبؤ بما يحدث في المستقبل داخل المنظمات الإدارية الجزائرية، إذا ما توفرت ظروف معينة والتي من أهمها تغيير القيم، والأساليب، والمواقف السائدة، والرغبة في إيجاد بدائل للمشكلة المطروحة باقتراح سبل تطوير ثقافة تنظيمية تدعو للتغيير، وتواكب التحديات الحديثة في الإدارة الجزائرية.

مبررات اختيار الموضوع:

يعتبر اختيار موضوع الدراسة مرحلة أساسية، وهامة لبناء أي بحث علمي هادف، فهو لم ينطلق من العدم، وإنما جاء نتيجة لعدة اعتبارات تجعل الباحث يتوجه بالدراسة لهذا الموضوع دون غيره من المواضيع، واختياري لموضوع الثقافة التنظيمية ودورها في عملية التغيير داخل المنظمات الإدارية مثال: الإدارة الجزائرية، راجع لعدة اعتبارات أهمها:

• المبررات الموضوعية:

- قلة الدراسات التي جمعت بين موضوعي التغيير التنظيمي، والثقافة التنظيمية من منظور تأصيلي وتجديدي.
- انعدام أو قلة الاهتمام بالثقافة التنظيمية كعامل لتحقيق الفعالية في التغيير التنظيمي المطلوب والمرجو منها.
- أهمية تغيير الثقافة التنظيمية (القيم، والمواقف، والسلوك، والاتجاهات) لمواكبة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية العالمية التي تحكم حركة التطورات والتي تحيط بالمنظمات الإدارية الجزائرية وخاصة في السنوات القادمة.

• المبررات الذاتية:

- نظراً لتخصصي في فرع التنظيم السياسي وإداري، وقناعتني بأهمية الإدارة في المجتمع، وإيماني المبدئي أننا بحاجة إلى إيجاد نظام إداري محلي متكامل وفعال قادر على مواجهة متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي، كضرورة لتحقيق فعاليته، والسير بالمجتمع إلى الأمام.

- ملاحظتي الشخصية بأن المنظمات الإدارية في الجزائر تواجه تحدي حضاري - ثقافي، يتمثل أساساً في التفكير في إقامة تنمية إدارية شاملة ومتوازنة ومستدامة، أي التفكير بتغيير الثقافة التنظيمية، بشرط أن يكون هذا التغيير سمة تجمع بين الأصالة والحداثة والمعاصرة.
- وأخيراً الإهتمام الشخصي بهذا الجانب، ومحاولتي البحث عن أسبابه وخلفياته وأهدافه.

أدبيات الدراسة:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، باهتمام العديد من الخبراء، والعلماء لكن ربط الموضوعين كلاهما معاً، لم يحظى بالاهتمام الكبير، بالرغم من أن الثقافة التنظيمية هي روح المنظمات الإدارية لكونها إحدى مكونات بيئة المنظمة الخارجية والداخلية، فهي بمثابة القاسم المشترك القادر على تحقيق الرابط بينهما تفاعلاً، وانسجاماً، وتنوعاً، وتكاملاً، وهو ما يجسد دورها في حياة المنظمة ومواردها البشرية، والذي يقودها إلى إحراز التطور والتفوق، ويكسبها خاصية الاستمرارية والحيوية والتجدد.

- فمن بين الأساتذة والرواد الغربيين الذين كتبوا في هذا المجال على سبيل المثال لا الحصر: دراسة الباحثين " جيرت هوفستاج - Geert Hofstede " و"دانيال بولونجييه - Daniel bollinger" في كتابهما " **Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes?** "، بحيث يتطرقان إلى الثقافة الوطنية وأهمية تأثيرها في المنظمات الإدارية، بحيث يعتبرانها اللبنة الأساسية للثقافة التنظيمية⁽¹⁾.

- وفي نفس الموضوع تطرقت دراسة الباحثين " هرفي لا روش وآخرون، Herve la roche "، في كتابهم المعنون: "**Management: aspects humains et organisationnels**"، بحيث تطرق لعلاقة التنظيم بالثقافة، وإلى أهمية الثقافة التنظيمية، كما يذكر أن الثقافة التنظيمية فكرة جديدة ظهرت أخيراً في علوم التنظيم، حيث سمح مفهوم الثقافة التنظيمية، بإعادة إعطاء المنظمة بعدها الإنساني⁽²⁾.
- ومن بين الأساتذة العرب الذين تطرقوا إلى موضوع الثقافة التنظيمية نذكر:

- دراسة الأستاذ "أحمد صقر عاشور" الذي مهد لهذا المفهوم في كتابه " **إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية، وأدوات البحث التطبيقي** "، إذ أكد على أن سلوك المنظمة يتحدد من خلال مجموع سلوكيات الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال ممارستهم للأنشطة التفصيلية اليومية لأدائهم لأعمالهم المكلفين بها، وبذات

(1)-Geert Hofstede , Daniel Boullinger, **les differences culturelles dans le management : comment chaque pays gère- t'il ses hommes ?**, Paris : les éditions d'origination, 1987.

(2) Hervé La roche, **management: aspects humains et organisationnels**. Paris: PUF, 1991.

الوقت الذي ينعكس فيه سلوك المنظمة من خلال سلوك أفرادها العاملين، فإن سلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد لا يحدث بشكل عفوي بل مبرمج، فالمنظمة دائما تؤثر في هذا السلوك والتصرفات مثلما تتأثر بهما.(1)

- كما أبرز الدكتور الأستاذ "فؤاد القاضي" في دراسته "التغيير في أبعاد الحضارة التنظيمية وأثاره على التنمية وتحقيق فاعلية الأداء"، أهمية الحضارة التنظيمية وأبعادها، والخطوات العلمية في إحداث التغيير فيها، والعوامل المساعدة في إحداث هذا التغيير منتهيا بالاتجاهات الحديثة في البرامج التدريبية اللازمة لإحداث التغيير في الحضارة التنظيمية.(2)

- أما الدكتورة "نعمة عباس الخفاجي"، في كتابها "ثقافة المنظمة"، اهتمت بإبراز دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز في بيئة الأعمال المعاصرة بهدف إحراز التفوق، ورصد تحديات الثقافة التنظيمية بالتعرف على جوهر التحول في ثقافة المنظمة وأنماط التغيير فيها بالاستفادة من الذكاء الثقافي لضمان ديمومتها.(3)

- وفي دراسة مهمة أخرى قامت بها الدكتورة "أمل مصطفى عصفور" والتي جاءت تحت عنوان "قيم ومعتقدات الأفراد"، وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي والمتضمنة 05 فصول من أهمها الفصل المتطرق إلى أثر تغيير الثقافة التنظيمية في فاعلية التطوير التنظيمي، وتغيير وتطوير منظومة القيم في المنظمة.(4)

أما الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية:

- دراسة "دونالد. ف. كيتل"، "ثورة الإدارة العامة العالمية". الذي سعى من خلاله إلى إبراز إستراتيجية الدول المتقدمة في التغيير الإداري(5).

(1)- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1984.

(2)- فؤاد القاضي، التغيير في أبعاد الحضارة التنظيمية وأثاره على التنمية وتحقيق فاعلية الأداء، في كتاب يس عامر سعيد، إستراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية. إدارة القرن الواحد والعشرين، القاهرة المطبعة العثمانية، 1997.

(3)- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.

(4)- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد، وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.

(5)- دونالد.ف.كيتيل، ثورة الإدارة العامة العالمية، (ترجمة: محمد شريف الطرح)، الرياض: مكتبة العبيكان، 2003.

- دراسة الدكتور "محمد الصيرفي": "إدارة التغيير". الذي أبرز عملية التغيير التنظيمي كحركة إنتقال المنظمة من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها، أو عن الحالة القائمة، وقد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة العمل، لغرض تحقيق أهداف المنظمة بصورة أفضل⁽¹⁾.

- دراسة الأستاذ "جمال الدين المرسي"، الثقافة التنظيمية والتغيير، والذي سعى الكاتب من خلاله إبراز أن المؤسسات المعاصرة يجب أن تتسلح بثقافة تنظيمية إيجابية ودرجة عالية من المرونة، حتى تتمكن من تحقيق التحسين المرغوب في العمليات والجودة، وإن النمط الجديد للمؤسسة المتميزة هو التحسين المستمر، والذي يستلزم التغيير المستمر في الثقافة، والهياكل، والأنظمة، والعمليات⁽²⁾.

- أما فيما يخص "الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في الجزائر"، فلقد حظي هذا الموضوع اهتمام كبير من طرف بعض الباحثين، من أهمهم:

- دراسة " دانيال ماركور، وآخرون " **Daniel mercures et autres** " في كتاب: " **culture et gestion en Algérie** " والذي تم فيه التركيز على الطابع الثقافي للعمال الجزائريين ومكانته في التسيير الإداري، كما تم التركيز على المحددات الثقافية للعمال الجزائريين، والطابع الثقافي للبنية التنظيمية للمنظمة الإدارية الجزائرية.⁽³⁾

- دراسة "غياث بوفلجة"، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، والذي من خلاله يلقي الضوء على بعض مظاهر التغيير التنظيمي في المؤسسات وما تميزت به من ممارسات ثقافية للعمال الجزائريين⁽⁴⁾.

- دراسة الباحث "حفصي عميروش"، التي جاءت تحت عنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية".⁽⁵⁾ والذي توصل في بحثه إلى نتيجة أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في استراتيجيات التغيير والتطوير الإداري عموما، وتلك المتعلقة بالتحول لنمط الإدارة الإلكترونية خصوصا. كما استخلص أن الثقافة التنظيمية السائدة بالإدارة العامة عموما وإدارتها المحلية خصوصا تؤثر بشكل سلبي

(1)- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2008.

(2)- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.

(3)- Daniel Mercure et autres, **Culture et Management en Algérie**, Farmatan, Paris, 1997

(4)- غياث بوفلجة، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2014.

(5)- حفصي عميروش، تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية: دراسة ميدانية ببلديات إغيل علي، أيت رزين، وتازمالت بولاية بجاية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3 ،كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، 2019 .

على تفعيل الإدارة الإلكترونية، ويتوقف بنظر الباحث، نجاح تطبيق مشاريع التحول للإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية على ضرورة إشراك المواطنين المحليين، وجعل تحسين نوعية خدمتهم وجودتها محور هذه المشاريع وهدفها.

- وفي كتاب آخر للباحث "ناصر دادي عدون"، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية"، تكلم فيها على القيم الثقافية ودورها في تحديد سلوك الفرد في المنظمة، كما تطرق إلى مميزات العامل الجزائري داخل المنظمة.⁽¹⁾

وما أريد أن أتناوله من خلال هذه الدراسة بالإضافة إلى ما تطرق إليه الباحثون السابقون، هو تسليط الضوء على العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي، في المنظمات الإدارية بصفة عامة وفي الإدارة الجزائرية بصفة خاصة، مركزة بذلك على السياسات المعتمدة في تحقيق التنمية الإدارية، من خلال التركيز على سبل تغيير الثقافة التنظيمية لتحقيق التغيير والتطور التنظيمي.

إشكالية الدراسة:

يتعين التنبيه أن مسألة " الثقافة التنظيمية جلبت اهتمام عدد كبير من الباحثين، وهذا لما للموضوع من تأثير على التغيير التنظيمي، إلا أن موضوع الثقافة التنظيمية في الجزائر وأثارها على التغيير التنظيمي يعرف نقصا في الدراسات والبحوث، هذا ما جعل الموضوع عرضة لمزيد من البحث والإثبات والتحقيق، فكل دراسة جديدة تعتبر إثراء الموضوع وتكملة للأبحاث السابقة.

واعتباراً لكل ما سبق تتبلور الإشكالية الرئيسية في كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون محركاً أساسياً لعملية التغيير داخل المنظمات الإدارية الجزائرية؟

وتتفرع من الإشكالية الرئيسية تساؤلات فرعية مكملة لها وتتمثل في:

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية وما هي مكوناتها؟
- ما المقصود بالتغيير التنظيمي وما هي أهدافه؟
- ما واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر؟
- كيف تؤثر خصائص الثقافة التنظيمية على عملية التغيير داخل المنظمات الجزائرية؟
- ما هي السبل الكفيلة بتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير في الإدارة الجزائرية؟

(1)- ناصر دادي، عدون إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي إدارة نظرية وتطبيقية، الجزائر: دار المحمدية، 2003.

حدود الإشكالية:

سأتناول في هذه الدراسة العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في الجزائر، حيث سينصب اهتمامي على وصف ودراسة وتحليل دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التغيير التنظيمي، أي أن الدراسة ستتركز على كل القطر، وبذلك فلم أتم بدراسة منطقة ما دون أخرى.

الفرضيات: تعمل هذه الدراسة على التحقيق من صدق أو العكس للفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: هناك طريقة واحدة مثلى لإجراء التنظيم، لا علاقة لها بالقيم والمعايير السلوكية، واتجاهات الأفراد وجماعات العمل، تنتج من هياكل وقوانين المنظمة لتحقيق التنظيم.

الفرضية الثانية: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في تغيير التنظيم داخل المنظمات، فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث في الأمور المادية للمنظمة.

الفرضية الثالثة: يعود سبب تخلف المنظمات الإدارية الجزائرية، العمل بأنماط تسييرية مستوردة وغريبة عن الواقع الاجتماعي والثقافي، ووجود ثقافة تنظيمية تتسم بالجمود والمركزية مما يعيق عملية التغيير.

الفرضية الرابعة: تستهدف معظم أساليب التدخل عند إحداث التغيير في المنظمات، تغيير الجانب الثقافي في المنظمة، أي قيم الأفراد والجماعة، والمعايير، وتغيير المواقف الفردية وعلاقات الأفراد وجماعات العمل والعلاقات بين جماعات العمل المختلفة.

منهجية الدراسة:

إن اختيار منهج البحث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع الدراسة من خلال مقتضياتها وسيورتها العامة، ووفق ما تطرحه إشكالية وفرضيات البحث.

وكان المنهج الوصفي التحليلي هو أنسب المناهج لتحقيق هذه الأهداف لأنه يتيح لنا إمكانية إعطاء وصف دقيق ومنظم وأسلوب تحليلي للظاهرة أو المشكلة المراد بحثها، من خلال منهجية عملية للحصول على نتائج عملية وتفسيرها بطريقة موضوعية وحيادية بما يحقق أهداف البحث وفرضياته.⁽¹⁾

(1) - حسن محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي: مدخل لبناء المهارات البحثية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014، ص 179.

وبحكم تكريس الدراسة على حالة الجزائر، فتم الإعتماد على منهج دراسة الحالة، الذي ينتج إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا، أو مؤسسة، أو نظاما اجتماعيا، أو مجتمعا محليا، أو مجتمعا عاما. وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها يقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة، وغيرها من الوحدات المشابهة لها.⁽¹⁾

كما ارتببت استعمال الإقتراب البنائي الوظيفي، الذي شيد مهمته التنظيمية إلى فكرة الكل الذي يتكون من أجزاء بحيث تسعى الأجزاء المتوازنة وظيفيا نحو تحقيق التوازن التلاؤم هي المتبادل بين الأجزاء لكي تشكل الكل، وهذا يعني أن المدخل الوظيفي هو وسيلة لغاية والتي تتمثل في المحافظة على توازن النسق الاجتماعي أي المحافظة على البناء المتكامل للمجتمع، ككل نسبي، من خلال قيام كل المؤسسات الاجتماعية بوظائفها كوظيفة التكيف، التي يقوم بها النسق الفرعي الاقتصادي، ووظيفة التكامل التي تقوم بها المؤسسات التربوية والدينية ووظيفية المحافظة على النمط التي تقوم بها المؤسسات الثقافية والأسرة ووسائل الإعلام.⁽²⁾

هندسة الدراسة:

قصد الإحاطة والإلمام الجيد بالموضوع وكذا تحقيق أهداف البحث تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

فتناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، من خلال التطرق إلى مفهومي التنظيم والثقافة التنظيمية، مكوناتها، عناصرها والعناصر المؤثرة فيها، ثم تطرقنا إلى مفهوم التغيير التنظيمي، من خلال التطرق إلى مفهوم التغيير والتغيير التنظيمي، أبعاده، وأهميته، وصولا إلى العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.

وفي الفصل الثاني تم التطرق إلى الثقافة التنظيمية في المنظمات الإدارية وأثرها في التغيير والتطوير التنظيمي، من خلال دور الثقافة السياسية في تغيير الأداء التنظيمي، أهمية المنظومة القيمية في التغيير والتطوير التنظيمي، والثقافة التنظيمية كمرجع لسلوكيات التغيير، وتكوين الإستعداد نحوه.

(1) - محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم، المناهج، الاقتراحات والأدوات، 4ط، الجزائر: دار هود، 2004، ص87.

(2) - نفس المرجع الأنف الذكر، ص ص 173 - 174.

وأما في الفصل الثالث والأخير، تطرقت إلى واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر وتحديات التغيير والتطوير التي تواجه منظماتها الإدارية، من خلال دراسة مراحل تطور الثقافة التنظيمية في الجزائر، ثم تناولت الطابع الثقافي للعمال الجزائريين وتأثيره على التنظيم الإداري وأحيرا تطرقت إلى سبل تطوير الثقافة التنظيمية لمواكبة التغيير والتطوير التنظيمي.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية
والتغيير التنظيمي

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.

يجمع علماء الإدارة، أن نجاح أية إدارة في عصرنا الحالي، يتوقف إلى حد بعيد على الإهتمام بالعمليات والأنشطة الإدارية، بالإضافة إلى العنصر البشري داخل المنظمة، فالتحولات التي شهدتها العالم منذ بداية ثمانينات القرن الماضي، كالعولمة وغيرها من التحولات جعلت الدول بصفة عامة، ومنظماتها الإدارية بصفة خاصة تهدف إلى تزويد إدارتها بالمرونة الكافية حتى تتكيف مع محيطها، بما فيه تكيف المورد البشري من خلال الإهتمام بقيمه ومعايير السلوكية، ومواقفه، واتجاهاته كنقطة البداية الحقيقية لكل التغييرات، ولهذا تعد مسألة الإهتمام بالجانب القيمي والسلوكي للعنصر البشري من خلال ثقافته بصفة عامة والإهتمام بالثقافة التنظيمية بصفة خاصة في ظل التغيير، من أكبر التحديات التي تواجه الدول على الإطلاق.

وفي هذا الفصل النظري سوف أحاول التطرق إلى تحديد الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي من خلال أربع محاور أساسية:

- الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية.
- الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي.
- العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.
- الخلاصة والإستنتاجات.

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية:

قبل الشروع في التعرض إلى مفهوم "الثقافة التنظيمية" من المستحسن في البداية أن تحدد مدلول كلمة الثقافة ثم نتطرق إلى الثقافة التنظيمية.

أولاً: مفهوم الثقافة:

1- تعريف الثقافة من حيث المبنى:

أ. في اللغة العربية:

وهي مشتقة من تَفَفَّ، تَفَفَّأً، وَتَفَفَّأَةً، أي صار حدقاً خفيفاً فطناً، فهو تَفَفَّفَ، وهو بهذا الإستعمال فعل لازم، ويأتي متعدياً، نحو تَفَفَّفْتَهُ كسمعه أو صادفه أو أخذه أو ظفر به أو إدراكه.⁽¹⁾

وتقف الكلام أو العمل، أي حدقه، وفهمه بسرعة.

ونخلص من هذا كله أن الثقافة تعني لغة التهذيب والتقويم، والظاهر بالشيء، وسرعة التعلم والفهم والذكاء والفتنة.

ب. في اللغة الأجنبية:

الثقافة لغة عند الغرب هي كلمة "Culture" ومشتقة من "Cultivateur Cultiver, Culte".⁽²⁾

وتشير إلى العناية بالحقول والحرث وتهذيب الزراعة، ثم تطورت إلى مفهوم أوسع وأكثر شمولاً فأصبحت الثقافة تهذيب الشخصية وبناءها ودراسة التقاليد السائدة والأعراف الموروثة وأساليب السلوك المتبعة في المجتمع.

(1) - المنجد في اللغة والإعلام، ط 40، بيروت: دار المشرق، 2003، ص282.

(2) - Michel le grain, **Dictionnaire Encyclopédique**, paris: La rousse, 1993, P410.

2- تعريف الثقافة من حيث المعنى والمضمون:

إن تحديدات معنى "الثقافة" كثرت وتشعبت إلى حد التعارض أو الإختلاف، ويمكننا القول من دون مبالغة أن هناك عدد لا يعد ولا يحصى من التعريفات للثقافة، ولعلماء ينتمون إلى تخصصات مختلفة منها الأنثروبولوجيا، والإثنولوجيا، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، والطب العقلي، والإقتصاد، والسياسة والجغرافيا، ومن الطبيعي أن يركّز عالم ومفكر يمثل تخصصا معيّن على جوانب معينة، وأن يركز على جوانب من الثقافة دون أخرى، بحسب ما ينصرف إليه إهتمامه التابع من تخصصه، لعل من أهم التغيرات الأكثر تباينا لهذا المفهوم هما التصور الغربي والتصور العربي اللذان سنتعرض لهما فيما يلي:

أ- التصور الغربي لمفهوم الثقافة نأخذ على سبيل المثال لا الحصر:

إن المتتبع للمسار التطوري لمصطلح "الثقافة" لا يسعى إلا وأن يلاحظ أن كلمة "ثقافة" إكتسبت معناها الفكري في أوروبا في نصف القرن الثامن عشر (18م)، والتي كانت تعني لدى الغرب "تكوين وتربية الرّوح"، كما اعتبرت الثقافة خاصية يتميز بها الجنس البشري فقط، لتدلّ على عالمية وإنسانية فلاسفة ذلك العصر الذين أرادوا تخصيص كلمة "ثقافة" للإنسان بغض النظر عن انتمائه القومي أو الطبقي، وبالتالي جاءت الكلمة لتشمل أفكار التقدم، التطوير، والتربية.⁽¹⁾

- تعريف "إدواربرنارت تابلور - Edwar Bernart Taylor" والتصور الكوني للثقافة إذ يعتبر تعريف "تاييلور عالم الإثنولوجيا البريطاني " أول تعريف للمفهوم الإثنولوجي للثقافة، الواسع بحيث هي: كلّ مركّب يشتمل على المعارف، والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والتقاليد وكل القابليات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع".⁽²⁾

- كما عرف الأنثربولوجي الألماني "فرانز بوار - Franz Boas" (1858 - 1942): الثقافة على أنها أسلوب معين يعبر عن نفسه عبر اللسان والمعتقدات والعادات، والفن أيضا مثلا لا حصرا، ويمثّل هذا الأسلوب هذه الروح الخاصة" بكل ثقافة في تصرف الأفراد.⁽³⁾

(1) - Denys cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris: édition la Découverte, 1996, p9.

(2) - مركز دراسات الوحدة العربية، *سويولوجيا الثقافة المفاهيم والإشكاليات... من الحداثة إلى العولمة*، ط 2، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2008، ص31.

(3) - Denys cuche, *Op.cit*, p18.

- أما تعريف الثقافة عند رواد المدرسة الماركسية فهو لا يركز على جانب واحد فقط من جوانب الثقافة، بل يعتبرها شاملة فهي، "كل القيم المادية والروحية ووسائل خلقها واستخدامها ونقلها، والتي يخلقها المجتمع من خلال سير التاريخ"⁽¹⁾.

ويمتاز هذا التعريف بأنه يحدد بوضوح أهم مكونات الثقافة، على الرغم من أنه يغلب التفسير المادي والبعد الطبقي للثقافة.

- تعريف "غي روشيه - Guy Rocher" فهو تعريف أكثر شمولاً وعمقاً، الذي قدمه على الشكل التالي: "الثقافة هي مجموعة من العناصر لها علاقة بطرق التفكير والشعور والفعل، وهي طرق صيغت تقريباً في قواعد واضحة والتي اكتسبها وتعلمها وشارك فيها جمع من الأشخاص، تستخدم بصورة موضوعية ورمزية في آن واحد، من أجل تكوين هؤلاء الأشخاص في جماعة خاصة ومميزة"⁽²⁾.

ب- التصور العربي لمفهوم الثقافة نأخذ على سبيل المثال لا الحصر:

- تعريف "مالك بن نبي" الذي يعرف "الثقافة" بصورة علمية على "أنها مجموعة من الصفات الخلقية، والقيم الاجتماعية التي يتلقاها الفرد منذ ولادته كرأس مال أولي في الوسط الذي ولد فيه، والثقافة على هذا هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته"⁽³⁾.

- وهذا التعريف الشامل للثقافة في رأيه، وهو الذي يحدد مفهومها: " فهي المحيط الذي يعكس حضارة معينة، والذي يتحرك في نطاقه الإنسان المتحضر "⁽⁴⁾.

- كما يرى "مالك بن نبي" أن الثقافة هي بمثابة الدم في جسم المجتمع يغذي حضارته يحمل أفكار النخبة والعامية، وكل من هذه الأفكار منسجم في سائل واحد من الإستعدادات المتشابهة والاتجاهات الموحدة والأذواق المتناسبة، وفي هذا المركب الاجتماعي للثقافة ينحصر برنامجها التربوي، ومن هنا فكل المجتمعات تملك ثقافة خاصة بها تتمايز فيها مختلف العناصر التربوية التي هي بمثابة دستور لحياة ذلك المجتمع المتقف وهذه العناصر هي:

(1) - مركز دراسات الوحدة العربية، سوسيولوجيا الثقافة المفاهيم والإشكاليات... من الحداثة إلى العولمة، المرجع السابق الذكر ص32.

(2) - نفس المرجع الآنف الذكر، ن ص.

(3) - مالك بن نبي، شروط النهضة، ترجمة: عبد الصبور شاهين، دمشق: دار الفكر، 1978 ص124-125.

(4) - مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، ترجمة عبد الصبور شاهين، ط 4، سوريا، 1984، ص74.

- العنصر الأخلاقي لتكوين الصلات الاجتماعية.
- العنصر الجمالي لتكوين الذوق العام.
- المنطلق العملي لتحديد أشكال النشاط العام.
- الفن التطبيقي الملائم لكل نوع من أنواع المجتمع.⁽¹⁾

ففيما يخص العنصر الأخلاقي لتكوين الصلات الاجتماعية، فيرى "مالك بن نبي" أن الثقافة لا تستطيع أن تكون أسلوب الحياة في مجتمع معين إلا إذا اشتملت على عنصر يجعل كل فرد مرتبط بهذا الأسلوب فلا يحدث فيه نشورا بسلوكه الخاص، وهذا العنصر لا بد أن يكون خلقيا.⁽²⁾ وبالتالي فإن الوظيفة الأساسية التي يقوم بها عنصر الأخلاق في البناء الثقافي تنحصر في ربط أفراد المجتمع بعضهم ببعض بأواصر المحبة والتعايش والتعاون.⁽³⁾

أما فيما يخص العنصر الجمالي لتكوين الذوق العام، فيقر "مالك بن نبي" أنه الأساس الثاني الذي تقوم عليه الثقافة، فإذا كان دور عنصر الأخلاق ينحصر في تحديد شكل السلوك الإنساني، فإن عنصر الجمال يحدد أسلوب الحياة في المجتمع ... فالجمال إذن هو المنبع الذي تصدر عنه الأفكار في ضوء تلك الأفكار تصدر أعمال الفرد في المجتمع. كما تعد الأخلاق الأساس الدينامي (الحركي) أو الدافع الأول (للفعل)، يعد عنصر الجمال الأساس النوعي أو التقييمي الذي يشكل قيمه (الفعل) بل هو الإطار الذي تتكون فيه الحضارة.⁽⁴⁾

والمنطلق العملي لتحديد أشكال النشاط العام هو عنصر يخص الإنتاج الصناعي، وهو في رأي "مالك بن نبي" شرط هام من شروط الفعالية في الفرد والمجتمع،⁽⁵⁾ وبالتالي من الضروري إذن أن يكون لهذه الطائفة منطلق عملي، يقصد به كيفية ارتباط العمل بوسائله ومقاصده.

(1) - حسن جابر، الثقافة الإسلامية: الماهية المشروع، المنطلق، بيروت، العدد 61، جمادي الأول 1410هـ. كانون الأول 1990، ص 6.

(2) - أمنة تشيكو، مفهوم الحضارة عند مالك بن نبي وأرنولد توسي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب 1989، ص 129.

(3) - شايف عكاشة، الصراع الحضاري في العالم الإسلامي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 32.

(4) - نفس المرجع الأنف الذكر، ص ص 32 - 33.

(5) - أمنة تشيكو، المرجع السابق الذكر، ص ص 130 - 131.

3- ثنائية الثقافة (Culture) والحضارة (Civilization)

إن المتتبع للمسار التطوري لمصطلح "الثقافة"، لا يسعه إلا وأن يلاحظ الإلتباس الذي يقع بين مصطلح "الثقافة" و"الحضارة"، وذلك نظرا للعلاقة الوثيقة التي قامت بين هاذين المصطلحين في التفكير المعاصر، لاسيما عند علماء الإنسان والإجتماع وتاريخ الحضارات.

فمثلا يسعى الباحثون العرب في كثير من الأحيان إلى استخدام كلمتي "الحضارة" و"المدنية" مترادفتين، فيميل كثير من الباحثين الغربيين إلى استخدام كلمتي "الحضارة (Civilisation)" و"ثقافة (Culture)" مترادفين أي بمعنى واحد،⁽¹⁾ وهذا لما لكلمة "حضارة" من إقتراب من حيث المعنى الكلمة "ثقافة" والتي كانت تعني لدى الغرب، ومنذ القرن الثامن عشر (18م)، "تكوين وتربية الروح"، كما اعتبرت الثقافة خاصية يتميز بها الجنس البشري فقط، وهذا ما يفسر استعمالها كلفظ مفرد وليس في الجمع، لتدل على عالمية وإنسانية فلاسفة ذلك العصر الذي أرادوا تخصيص كلمة ثقافة للإنسان بغض النظر عن انتماءه القومي أو الطبقي، وبالتالي جاءت هذه الكلمة لتشمل أفكار التقدم التطور والتربية، وهذا ما يجعل التقارب من حيث المعنى بين كلمة "ثقافة" وكلمة "حضارة"، فالكلمتين تعكسان نفس التصور، رغم عدم تكافؤهما، لإيحاء الأولى على التقدم على المستوى الفردي، والثانية إلى التقدم على المستوى الجماعي.⁽²⁾ ومنذ ذلك العصر أخذ لفظ "ثقافة" معنى التقدم العقلي لشخص ما أو العمل الضروري لهذا التقدم، ولكن عندما ترجم إلى اللغة الألمانية ارتدى لفظ "الثقافة" معنا أكثر اتساعا ليدل بطريق القياس - إلى التقدم العقلي والاجتماعي للجماعات الإنسانية، ولقد أخذ حينئذ للمرة الأولى مفهوما جمعيا، ولكن استمر في دلالاته على فكرة الحركة إلى الأمام إلا أن يمر بتحول آخر، عند انتقاله من اللغة الألمانية إلى اللغة الإنجليزية وتحديدا على أيدي الأنثروبولوجي الإنجليزي الكبير "تايلور" الذي كون مفهوما للثقافة استعمله كمرادفا لمفهوم الحضارة، والذي كان مفاده الفهم بأن الثقافة لم تعد عبارة عن تقدم أو مصيرا ما، وإنما تستند إلى مجموع من الوقائع الاجتماعية التي يمكن أن تلاحظ مباشرة في فترة زمنية معينة وأيضا أن نتتبع تطورها وهذا ما فعله "تايلور".⁽³⁾

(1) - عفت الشراوي، في فلسفة الحضارة الإسلامية، ط 2، بيروت: دار النهضة العربية، ص15.

(2) - Denys Cuhe, op.cit, p.9.

(3) - مصطفى الحاج علي، المقوم الجوهري للحضارة المنطلق، بيروت، العدد 62، جمادي الثاني 1410هـ، كانون الثاني 1990، ص70.

أما على صعيد الأنثروبولوجيا الأمريكية، فأصحابها يرون أن الثقافة أوسع من الحضارة، لأن الثقافة هي نمط أو طريقة الحياة في مجتمع ما، إنها تشتمل على كل أنماط السلوك التي يعبر بها الإنسان عن نفسه والتي يشاركه فيها الآخرون، فهي تشتمل الآداب والفن والديانات والميثولوجيات والأخلاق، والآداب القومية والشعبية ومظاهر الحياة الاجتماعية من لباس وتزيين وكيفية طبخ وأكل الخ... فهذه كلها تعابير ورموزيات يعبر بها الإنسان عن نفسه، فهي ثقافة حتى لو كانت تقتصر على بعض المظاهر الفلكلورية فقط.

وتمثل الثقافة تكاملا من الخصائص العامة المتفاعلة، ونتاجا عقليا منظما يميز مجموعة عن مجموعة أخرى تتسم بثلاث خصائص أساسية هي⁽¹⁾:

- مجموعة من الأشياء تحظى بقبول عام من كل أو معظم أفراد المجتمع.

- مجموعة من الأشياء يعمل الكبار في المجتمع على إكسابها وتوريثها لأجياله الجديدة.

- مجموعة من العناصر الفكرية تحدد النظرة للعوامل أو البيئة المحيطة.

وبهذا المعنى فإن مفهوم "الثقافة" يرتبط عندئذ بمجتمع معين ومحدد الهوية، ولا يتجاوزه إلى مجتمع آخر، فللمفهوم خصوصيته هي خصوصية المجتمع نفسه، وطبيعي عندها أن نتحدث عن ثقافات متعددة أو متنوعة وكذا عن مستويات ثقافية، أما "الحضارة" عند هؤلاء فهي إما ثقافة العالم بأسره" أو "ثقافة مجتمع كبير نسبيا على الأقل " بشرط أن تستمر هذه الثقافة لفترة طويلة من الزمن وأن تتضمن قيام المدن وقيام التنظيمات السياسية والإدارية الواسعة وأن تشتمل على التخصص في المهن والأعمال والأدوار الاجتماعية، وبتعبير آخر، أن لا تكون مجرد ثقافة شعب بدائي فقط.⁽²⁾ والنتيجة أن الحضارة هي شريحة من شرائح الثقافة فليست كل الثقافات حضارات في حين أن كل الحضارات، ثقافات، أو الحضارة الواحدة هي التركيب الأعلى لجميع الثقافات، والخلاصة تتمثل أن الحضارة هي الثقافة الأكثر تقدما، والتي تقع على عاتقها مسؤولية قيادة الحضارة وتوجيه مسارها، وهي بدورها تحيط بمختلف الثقافات بحيث تشكل القالب الذي تنصهر فيه جميعا، وانصهارها في القالب الواحد فتلك هي الحضارة.

(1) - عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، مصر: المنظمة العربية للتنمية، 2005، ص134.

(2) - مصطفى الحاج علي، المرجع السابق الذكر، ص9.

وحسب موسوعة العلوم السياسية في منتصف التسعينات، فكلمة الثقافة Culture/Culture: "أن الأصل اللاتيني للكلمة الإنجليزية Colere وتعني حرث أو زرع، ويمكن توسيع استخدام المصطلح يشمل كل الإجهادات الخلافة في كافة ميادين الإبداع الإنساني، أو تضيقه ليقصر في معناه على ما يتعلق بالخلق الإبداعي في مجالات الفنون وحسب. ولقد بدأ ظهور المصطلح في القرن الثامن عشر وتطور استخدامه في أربعة اتجاهات الإتجاه الأول يرى أن الثقافة هي حالة من حالات الذهن التي تؤهل من يمتلكها للوصول إلى الكمال الإنساني، والثاني يرى أن الثقافة هي حالة من النمو والتطور الفكري والأخلاقي للمجتمع ككل. والثالث، فهو أكثر شيوعاً، ويرى أن الثقافة هي صرح من الأعمال الفنية والفكرية، أما الرابع فيرى الثقافة هي طريقة حياة متكاملة، مادية وفكرية وروحية لمجتمع معين".⁽¹⁾

وهكذا فعلماء الإنسان والإجتماع يستخدمون مصطلح الثقافة للتدليل على كل مظاهر ونشاطات الحياة الإجتماعية... وبالتالي تتسع لشمول مجموعة العادات والتقاليد والطقوس والقيم والمعتقدات الخ... وما يهمننا في هذا المجال هو الثقافة السياسية Culture Politique / Political Culture والتي عادة ما، تنصب أو تشير إلى مجموع الإتجاهات والمعتقدات والمشاعر التي تعطي نظاماً ومعناً للعملية السياسية، وتقدم القواعد الحاكمة لسلوك الأفراد حكماً ومحكومين.⁽²⁾

كذلك تبرز مسألة القيم السياسية، والأخلاقيات السياسية، والثقافة الإدارية كما سنرى لاحقاً، مع التذكير بأن هناك علاقة جدلية بين الثقافة السياسية والثقافة الإدارية وبحكم أن العمل السياسي هو عمل إداري والعكس صحيح.

وعلى العموم لم يولي علماء الأنثروبولوجيا والإجتماع أي إهتمام لهذا التمييز بين "الثقافة" و"الحضارة" وقد بدأ لهم تميزاً وهمياً مستوحى من المعارضة الخاطئة بين الروح والمادة، والإحساس والعقلية، الأفكار والأشياء، وإن الغالبية العظمى من علماء الإجتماع والأنثروبولوجيا، يتجنب استعمال "حضارة" أو يستعمل مصطلح "الثقافة" بمعنى "حضارة" إلا أن العلماء المعاصرين يقومون بالتمييز التالي: فبعضهم يقدم مصطلح "حضارة" لكي يشير إلى مجموعة من الثقافات الخاصة التي بينها تشابه أو أصول مشتركة وبهذا المعنى يتحدث البعض عن الحضارة الغربية التي تنطوي تحتها الثقافات الفرنسية والإنجليزية والألمانية

(1) - محمد محمود ربيع، اسماعيل صبري مقلد وآخرون، موسوعة العلوم السياسية، الكويت: جامعة الكويت، 1493 - 1994، ص 257.

(2) - نفس المرجع الأنف الذكر، ص 480.

والإيطالية والأمريكية... إلخ، وهكذا نرى أن مفهوم "الثقافة" يرتبط وفق هذا الإستعمال بمجتمع معين ومحدد الهوية، بينما مصطلح "حضارة" يستخدم ليشير إلى مجموعات أكثر اتساعاً وأكثر شمولاً في المكان والزمان.

أما البعض الآخر فيستخدم مصطلح "حضارة" للدلالة على المجموعات التي بلغت درجة عالمية من التطور، وتتصف بالتقدم العلمي والتقني والتنظيم المدني والتعقيد في التنظيم الإجتماعي، وهكذا يؤدي هذا الإستخدام إلى مفهوم تطوري لذلك نلجأ في العلوم الإجتماعية الآن إلى تغييرات مثل: التصنيع، والنمو والتحديث والثقافة، وعليه فإن هذا الإتجاه يفيد أن كل حضارة ثقافة بمعنى ما، ولكن ليس كل ثقافة حضارة.⁽¹⁾

وفي نهاية المطاف، نخلص إلى القول بأن موضوع "الحضارة" تماماً كموضوع "الثقافة" إذ لم نقل أوسع، لأن الحضارة بطبيعتها تميل إلى الزيادة والشمول، وبالتالي لا يمكن تناول مفهوم الحضارة بالإكتفاء بالتعداد الوصفي للمظاهر الحضارية، كما أن الحضارة ليست مجرد وقائع متناثرة قابلة للدراسة بل هي نسيج عام نواته الرئيسية هي الإنسان، كما لا يكفي القول أن الحضارة هي حصيلة الثقافات، وبالتالي أنها الثقافة الأكثر تقدماً، بل لابد من تحديد أدق الشروط والمواصفات اللازمة للثقافة الرائدة والمتقدمة التي بموجبها يحق لها أن تحتل مرتبة القيادة. وهناك من يرى أن الثقافة هي بمثابة جسر للحضارة على غرار "مالك بن نبي الذي يرى أن الثقافة ليست علماً خاصاً لطبقة من الشعب دون أخرى، بل هي دستور تتطلبه الحياة العامة بجميع ما فيها من ضروب التفكير والتنوع الاجتماعي، وعلى الأخص إذا كانت الثقافة هي الجسر الذي يعبره المجتمع إلى الرقي والتقدم، فإنها أيضاً ذلك الحاجز الذي يحفظ بعض أفراده من السقوط من فوق الجسر إلى الهاوية.⁽²⁾

4- محددات الثقافة:

إن التعريفات العديدة التي تطرقت للثقافة تعبر عن وجهات نظر متباينة نظراً للمراحل الزمنية التي طرحت فيها وتباين خلفيات المعنيين وتخصصاتهم ولصعوبة اختيار التعريفات المطروحة اعتمدنا في تعريف واحد وجامع نلخص فيه محددات الثقافة فيما يلي⁽³⁾:

(1) - مركز دراسة الوحدة العربية، **سويولوجيا الثقافة**، مركز دراسات الوحدة العربية، المرجع السابق الذكر، ص 34-35.

(2) - محمد محمود ربيع، اسماعيل صبري مقلد وآخرون، المرجع السابق الذكر، ص 480.

(3) - مركز دراسات الوحدة العربية، **سويولوجيا الثقافة**، المرجع السابق الذكر، ص 116-118.

أ- الثقافة نتاج اجتماعي وإنساني:

أي لا وجود للثقافة من دون تجمع إنساني، ولا وجود لمجتمع إنساني من دون ثقافة، فالثقافة تنشأ من الحياة الاجتماعية البشرية من خلال سعي الإنسان لإبتكار سبل التكيف مع الظروف البيئية الجديدة، ومحاولته وبالتالي التحكم بالظروف المحيطة به. ونشوء الثقافة عملية بطيئة تدريجية، وغير ملحوظة، فنحن مثلا لا نستطيع أن نحدد متى بدأت عادات معينة مثل عادة التحية، لكننا نستطيع أن نلاحظ أن عادات معينة تميز جماعات أو مجتمعات.

ب- الثقافة مكتسبة:

لا تنتقل الثقافة بالوراثة بل يكتسبها الإنسان عن طريق التفاعل، فهي تتكون من خلال التنشئة الاجتماعية (Socialisation) أو الثقافية (Acculturation) أو الاستعارة، أو التماثل والإستيعاب (Assimilations)، ولا يدخل فيها السلوك الفطري والأفعال المنعكسة، وهي تكتسب عن طريق تعلم، لذلك يمكن تطويرها كلما تطورت قوانين التعلم وتقنياتها، وفضل اللغة يستطيع كل جيل أن ينقل خيراته بطريقة رمزية إلى الجيل الناشئ.

ج- الثقافة كل ونسيج متداخل:

والمقصود بذلك أنه ليس هناك إستقلال للعناصر أو السمات ثقافية داخل المجتمع، بل هناك عملية تداخل وتكامل.

د- الثقافة نامية ومتغيرة:

سيمة المجتمعات أنها دائمة التغيير، وقد يتم التغيير ببطء شديد بسبب عزلة المجتمع أو صغره وجمود تقاليده وهذا ينطبق على المجتمعات البدائية، أما المجتمعات الحديثة والصناعية فوثيرة التغيير فيها أسرع وذلك يعود لقوة التفاعل الاجتماعي وتكاثف الإحتكاك الثقافي ما يساعد على عملية جدلية إجتماعية تؤدي إلى تغيير ثقافي متتابع.

وبما أن الثقافة متغيرة، فهي تتحرك وفق آلية تحول، والتكيف، فعندما تتغير ظروف الحياة فإن الأشكال التقليدية للثقافة تتوقف عند حدّ الإنسان بالحد الأدنى من الإشباع، لذلك تظهر حاجات جديدة وتكيفات ثقافية جديدة، يعيش الإنسان من خلالها.

وبالإضافة الى آليات التغيير الثقافي "Le Changement Culturel" هناك آلية أخرى تجري فيها الثقافة لتحقيق غايتها وهي آلية النمو الثقافي "La Croissance Culturelle"، وهي عملية تحصل داخل الثقافة ذاتها، والتي بطبيعتها تتجه نحو التغيير التدريجي، ذلك لأن كل جيل يقوم للإضافة إلى "الموروث الثقافي" من خلال التعلم والتجربة، وتسمى هذه العملية التراكم الثقافي.

هـ - الثقافة أفكار وأعمال:

إن الإنسان لم يقف عاجزا أمام البيئة، إنما أخذ يفعل فيها، ويقوم معها علاقة أخذت أبعاد ثلاثية مادية، إجتماعية، ورمزية.

فمن خلال البعد المادي تحول بعد الإنسان مع البيئة إلى أعمال ومنجزات من أدوات وآلات ومنازل ومصانع وهكذا فالبعد المادي لا يخرج عن كونه أفكار تم تجسيدها في أعمال.

أما البعد الإجتماعي فيشمل النظم الإجتماعية التي تحدد علاقة الإنسان، بالآخرين، وهذه العلاقات يتم تجسيدها بالنظم الإجتماعية من تعاون وملكية وإجارة، بالنظم السياسية حيث يتوزع من خلالها نصاب السلطة وعلاقة الحاكم بالمحكومين، وبالنظم العائلية التي تجسد فيها العادات والتقاليد، وهي كلها أفكار تجسد كتصرفات وسلوكيات إنسانية، أي أنها أعمال وأفكار.

أما البعد الرمزي، فهو يشكل علاقات الإنسان بالعالم من الأفكار المجردة والرموز، كاللغة، والدين، والقيم، والفن، والأخلاق.

ويتضح مما سبق أننا سواءً نظرنا إلى الثقافة كعنصر أو مركبات ونظم وحتى كقطاعات فهي لا تخرج في النهاية عن كونها أفكار وأعمالا إختارها الإنسان لسد حاجاته الأولية والثانوية⁽¹⁾.

و - الثقافة متباينة في المضمون، متشابهة في الشكل:

تختلف الثقافات في مضمونها وتباين إلى درجة التناقص أحيانا، ويعود التباين بين الثقافات إلى عوامل موضوعية عديدة منها:

أ. البيئة الجغرافية.

(1) - مركز دراسات الوحدة العربية، سويولوجيا الثقافة، المرجع السابق الذكر، ص 117 - 118.

ب. حجم الجماعة الإنسانية التي يجري فيها التفاعل الإنساني.

ج. طبيعة الإتصال والتعاون بين الجماعات الإنسانية.

د. توفر الطاقة كمورد مادي.

هـ. القيم السائدة في المجتمع الإنساني.

و. طبيعة الإنسان كصاحب عقل مفكر، ومبدع قادر على إنتاج أعداد لا نهاية من الأفكار والبدائل.

ز - الثقافة مثالية ونسبية:

إن الثقافة نموذج مثالي يعيد أفراد المجتمع الامتثال به والتكيف معه ويظهر هذا النموذج في تطابق سلوك الفرد مع الحد الأدنى الذي تفرضه الثقافة ومعاييرها ولا بد للثقافة لكي تستمر من تحقيق الإشباع لمن يمارسها، فالإشباع بدعم العادات ويساندها وقلة الإشباع يبطل العادات ويخفيها تماماً، وهذا ما يحصل عملياً ويترتب عليه أن ما يناسب جيلاً لا يناسب آخراً ومن يستطيع التكيف هنا، ليس بالضرورة أن يستطيع التكيف هناك، والنموذج المثالي الذي يؤدي إلى الإشباع الثقافي في مجتمع ما ليس بالضرورة أن يكون ذلك في مجتمع آخر، لذلك فالثقافة نسبية.⁽¹⁾

ح - الثقافة انتقائية وتراكمية:

إن الأفكار والمعارف تتوارثها الأجيال، عن طريق المخلفات المادية والرموز اللغوية، كما أنها تنتقل من وسط إجتماعي إلى آخر، وهي بهذا المعنى تراكمية (Cumulative) يستفيد منها الإنسان من منجزات الجيل السابق ويضيف عليها، وتختلف طريقة تراكم سمة ثقافية معينة عن طريقة التي تتراكم بها سمة ثقافية أخرى، وإن إنتقال عناصر الثقافة لا يتم بشكل ثابت بمعنى أن الجيل الذي يتلقى عناصر الثقافة ينتقي منها البعض ويستبعد البعض الآخر تبعاً لظروفه وحاجاته، ولكن يجب التأكيد أن الإنتقاء هناك لا يعني إختياراً تاماً في قبول عناصر الثقافة أو رفضها، فهذه العناصر تعلق على مشيئتها إلى حد ما، فقبولنا الواعي لعناصر الثقافة يجعل لنا نوعاً من القدرة على تكيفها تبعاً لظروفنا وعدم الإكتفاء بالتلقي السلبي لهذه العناصر الثقافية.⁽²⁾

(1) - مركز دراسات الوحدة العربية، سويولوجيا الثقافة، المرجع السابق الذكر، ص 121 - 122.

(2) - نفس المرجع الأنف الذكر، ص 121.

ثانياً: مفهوم التنظيم:

بعد أن تطرقت لمصطلح "الثقافة" ولو بإختصار شديد ودقيق في آن واحد، يجدر بي الآن تحديد المصطلح العلمي لكلمة "التنظيم" وهذا قبل تحديد معنى "الثقافة التنظيمية".

وبالتالي سأركز على المدلول العلمي للمصطلح من جهة، مع التأكيد على فهم التنظيم الرسمي وغير الرسمي وفاعلية التنظيم من جهة أخرى.

1- التنظيم لغة: Organization

تعتبر كلمة "تنظيم" و"منظمة" ترجمة للمصطلح الإنجليزي "Organization" والفرنسي "Organisation" أما المصطلح العربي فهو "نظم، ينظم، تنظيمًا" ومنها كلمة تنظيم، وتستعمل بنفس معنى كلمة منظمة ويقصد بها ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة، تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة.⁽¹⁾

فكلما إزداد الإنسان علماً ووعياً باحتياجاته كلما نظم علاقاته الاجتماعية البشرية كلما حصل على الرفاهية والتوازن في حياته، والسعادة، وتحقيق الإحتياجات تبقى هي غاية الانسان في مجتمعه البشري للوصول لتنظيم بشري ومادي أفضل، لذلك ارتبطت الحضارة الإنسانية بالتنظيم، والتنظيم يبدأ من نظام العقل ويتدرج في نظم العلاقات والطاقات والحقوق، ولغة التواصل، ويمر بتنظيم المدن، والبناء والهندسة والأدوات والتقنيات ليصل لتنظيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية والسياسية، وهو بالتالي يشكل ركنا استراتيجيا من أركان الوعي الحضاري.

ويستخدم عامة الناس لفظة التنظيم كل بطريقته الخاصة، فربة البيت حين تنظم بيتها تعني أنها ترتب الأشياء في أماكنها المناسبة، وصاحب المتجر ينظم متجره أي أنه يعالج الإرتباك والفوضى في المظهر والشكل الذي تبدو فيه السلع المعروضة، وهذه المعاني تختلف في ظاهرها عن معنى التنظيم الذي يمارسه قائد الفرقة العسكرية الذي ينظم صفوف جنوده.

لكن المتأمل في جوهر هذه الممارسات التنظيمية تلتقي جميعا عند أنشطة متماثلة أو متقاربة وإن اختلفت المجالات المطبقة فيها أو تباينت العناصر البشرية والمادية التي تخضع لها.

(1) - نور الدين يشير نوربرت، الفعالية التنظيمية: بين النظرية والتطبيق، الأردن: عالم الكتاب الحديث، 2009، ص 130.

2- التنظيم إصطلاحاً:

إن التنظيم بمعناه العام، هو عمل أو فعل يصدر عن إنسان عند تعامله مع الأفراد، أو عند استخدامه للموارد مراعيًا اعتبارات الزمان والمكان ومستلزمات الأداء والعمل فيحدد في ضوءها أفضل الصيغ التي تضمن حسن الإستخدام والإستعمال أو الترابط بين الأفراد بما يساعدهم في الوصول إلى الهدف المتفق عليه.⁽¹⁾

- ومن بين التعاريف الغربية للتنظيم نذكر منها تعريف "هنري فايول - Henri Fayol" (1841 1925م) الذي يعرفه بأنه هو: إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من: المواد الأولية، والآلات، ورأس المال، والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض أيضاً.⁽²⁾

- كما يرى "كونتز - Koontz"، أن التنظيم هو: جميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط، لذا فالتنظيم يعتمد على تحديد واضح للعلاقات أي علاقات السلطة مع ضرورة التنسيق بينهما عمودياً وأفقياً في المنظمة.⁽³⁾

- في حين "شيستر بارنارد - Chester Barnard" يعرف التنظيم بأنه: "نظام يعمل على التحديد الإداري للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر.⁽⁴⁾

- كما يعرف "جون فيفنر - John Fefner" و"فرانك.ب. شيروود - Frank Cherwood" التنظيم كالوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر - أكبر من أن يتمكن أفرادها من لقاء المواجهة المباشرة ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها.⁽⁵⁾

(1) - عامر الكبيسي ، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، ط1، سوريا: دار الرضا للنشر، 2004، ص 42.

(2) - كامل بربر، الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، بيروت: المؤسسة الجامعة للدراسات والنشر والتوزيع، 1997، ص25.

(3) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص26.

(4) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص25.

(5) - جون فيفنر، فرانك.ب. شيروود، التنظيم الإداري، ترجمة: محمد توفيق رمزي، القاهرة: دار الكتاب الجامعي، 1976، ص33، ص33.

- ومن التعاريف العربية يذكر من بينها تعريف الدكتور "محمد علي محمد" الذي وعرف التنظيم: كوحدة إجتماعية ... تتميز باعتمادها على التقسيم الدقيق للعمل، والقوة، وتحديد مسؤوليات الإتصال، ووجود مركز أو أكثر من مراكز القوة يتولى مهمة مراقبة أعمال التنظيم، وتوجيهه نحو تحقيق أهدافه، وضمان الحركة داخل بناء التنظيم، وذلك من خلال تغيير مراكز الأعضاء، وإنضمام أعضاء جدد تتوافر فيهم صفات وخصائص من أهمها التخصص والخبرة الفنية⁽¹⁾.

- كما يعرف التنظيم الرسمي **Formal Organisation** بذلك القسم من بناء التنظيمات، الذي يتحدد وفقا لقواعد، ومعايير، وتوقعات واضحة ومحددة تماما، أو هو نسق القواعد والأهداف التي تحدد أنماط السلوك والأدوار، وفقا لنمط مقرر رسميا، ويرتكز على تقسيم العمل، وتفويض السلطة، وقنوات الإتصال، والتنسيق.

أما التنظيم غير الرسمي، هو ذلك الجانب من بناء التنظيم الذي ينشأ من التوقعات الكامنة من أنماط السلوك والتفكير، أو أنه يرجع إلى التفاعل الإجتماعي التلقائي بين الأفراد والجماعات⁽²⁾.

- ويعرف الأستاذ "عمار بوحوش" التنظيم من خلال مبادئه الأساسية والتي تتمثل في:

1- التخصص وتقسيم العمل.

2 - التدرج في السلطة أو التنسيق في العمل وتوزيع المسؤوليات حسب مقاييس دقيقة (Hierarchy).

3- القيادة أو الشخصية⁽³⁾.

- كما يعرف التنظيم الرسمي، في وجود هياكل إدارية وقع تصميمها وفقا على تأسيسها. وتبرز معالم السلم التصاعدي للسلطة وتتضح المسؤوليات وتوزع الوظائف على المشاركين في التسيير.

أما التنظيم غير الرسمي فيتمثل في القيم وشعور الأفراد وتصرفاتهم وهي أشياء لا تتحكم فيها قوانين رسمية مكتوبة وإنما تتبع من ضمائر الأشخاص مستمدة من أخلاقهم والبيئة والأحداث التي يتفاعلون معها⁽⁴⁾.

(1) - محمد علي محمد، علم إجتماع التنظيم، الجزء 1، القاهرة: دار الكتب الجامعي، 1976، ص11.

(2) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص12-13

(3) - عمار بوحوش، الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص114-116.

(4) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص122 - 123.

- في حين يعرف الدكتور "مدني عبد القادر علاقي"، التنظيم أنه "تأسيس أو بناء العلاقات بين أجزاء العمل، مواقع العمل والأفراد، من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الإلتحام والترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة"⁽¹⁾، كما يعرف التنظيم الرسمي "Formal - Organisation" كبناء من العلاقات الإدارية يدور حول ما يسمى بتسلسل الأدوار، ووحدة الأمر والتوجيه، ويرى في التنظيم غير الرسمي Informal Organisation"، أنه يمثل الأفراد أو المجموعات الفاعلة في التنظيم أو ما يسمى "بالشلل" ويتكون عادة بهدف إشباع الإحتياجات الإجتماعية للأفراد مثل حب الإلتزام وتكوين الصداقة، والإلتحاد في مواجهة الضغوط الإدارية الرسمية"⁽²⁾.

- أما الدكتور "محمد ماهر عليش" فهو يرى في التنظيم: "عملية تقوم على ربط المحتويات التي يتكون منها هيكل العمل بالمشروع ببعضها البعض، وذلك من أجل تحقيق أهدافه، وإن معرفة ماهية هذه الأجزاء سواء كانت وظائف أو أفراد أو عناصر مادية أمر ضروري لفهم طبيعة وحقيقة العلاقات الواجب إنشاؤها بينها، وإن التنظيم هو العملية التي توثق بين الأجزاء جميعا في إطار واحد لتتجز عملا مجديا أو أكثر كفاية وفعالية والنتيجة المباشرة لهذه العملية هي بناء الهيكل التنظيمي الملائم للمشروع.

وتنقسم العلاقات المذكورة إلى قسمين رئيسيين هما: علاقات رسمية، وعلاقات غير رسمية، والأولى هي التي يتم إنشاؤها رسميا (أي بعلم الإدارة وإقرارها ونشرها في دليل التنظيم وجداوله وكذا في مواصفات العمل وتشتمل هذه العلاقات بصفة أساسية على المسؤولية، والسلطة والمساءلة، أما العلاقات غير الرسمية فهي تلك التي يقيمها الأفراد بأنفسهم في المنشأة وهي ليست من عمل الإدارة ولا تعترف بها غالبا، كما أنها ليست محددة أو منظمة)⁽³⁾.

ومن إستعراض هذه التعاريف المتعددة تتضح مقومات التنظيم والتي تتمثل في:

- إرتباط وجود التنظيم بوجود هدف أو أهداف محددة، وهي مبررات وجوده.
- استناد التنظيم على تحديد واضح للعلاقات والسلطات، وهذه العلاقات هي الأساس في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- استناد التنظيم على مجموعة من الأفراد لديهم الرغبة في توجيه جهودهم لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

(1) - مدني عبد القادر علاقي، الإدارة، السعودية، جدة: دار تهامة، 1401-1981م، ص711.

(2) - نفس المرجع الأنف الذكر، ص712.

(3) - محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، الكويت وكالة المطبوعات، ب ت، ص172.

- قيام التنظيم على شبكة من الإتصالات تكفل ترابطه وانسجامه وتكفل تنمية العلاقات بين أفراد الوحدات الإدارية.⁽¹⁾

إن التنظيم وظيفة أساسية من وظائف الإدارة العامة، حيث تحكمه مجموعة من المبادئ والقواعد والأصول تؤثر على تكوينه وديناميته أو حركيته كما أن التنظيم يرسم الأدوار ويحدد العلاقات لكافة أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات وأيضا لقنوات الإتصال الرسمية، وبالتالي نلاحظ أن علماء الإدارة ومن خلال تعاريفهم قسموا عملية التنظيم إلى عنصرين أساسيين هما تصميم الهيكل التنظيمي، وتحديد المستويات الإدارية.

إلا أن علماء الإجتماع السياسي - وتحديدًا علماء اجتماع التنظيم - ينظرون للتنظيم من زاوية تأثيره على الجهود الإجتماعية، على غرار المدرسة الخلدونية التي تبين لنا أن الفرق الموجود بين الإنسان والحيوان هو التنظيم الإجتماعي، فإذا كانت بعض الحيوانات تمتاز ببعض خصائص هذا التنظيم، إلا أنه لا يمكنها أن ترقى إلى درجة الإنسانية ما دامت تلك، تعتمد على الغريزة وهذه تعتمد على التفكير التي جعلها تتميز على سائر الحيوانات وتتفوق عليها، وتصل إلى درجة سامية من التحضر حيث تقيم نظاما سياسية، واقتصادية، وثقافية واجتماعية، وتتطور بتطور الزمان بفضل التفكير الذي كان سببا في رقيها.⁽²⁾

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فهي ترى أنه: "يتعين أن يدرك أعضاء التنظيمات، أن الهدف الذي يسعى التنظيم إلى تحقيقه يستحق منهم أن يبذلوا كل ما يستطيعون من جهد، وعليهم أن يستشعروا أنهم جزء أساسي من التنظيم ذاته، وأن يفخروا بمساهماتهم فيه ... كما أن إدارة التنظيم يجب أن تمنح الأعضاء الثقة في أن قيامهم بواجباتهم من أجل تحقيق الأهداف العامة سيحقق لهم الرضا، ويجلب المكافأة، بذلك يحل التعاون بين الجماعات والإدارة محل الصراع والتوتر والإنقسام، وبإيجاز فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تؤكد وجود نوع من التوازن المستمر بين أهداف التنظيم من جهة، وحاجات العمال الإجتماعية والنفسية من جهة أخرى".⁽³⁾

وما تجدر الإشارة إليه، وفي نفس السياق، تلك المساهمة العملية وبكل تحفظ التي قام بها "تالكوت بارسونز - Talcott Parsons"، الذي ربط الدراسة التنظيمية بعلم الاجتماع، إذ واعتبر التنظيم نسقا

(1) - كامل بربر، المرجع السابق الذكر، ص 26.

(2) - إدريس خضير، التفكير الاجتماعي الخلدوني وعلاقته ببعض النظريات الاجتماعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 90.

(3) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 208.

اجتماعياً، يتكون من أنساق فرعية هي الجماعات والإدارات، كما تدخل هاته بدورها في نطاق نسق إجتماعي أكثر شمولاً منها كالمجتمع المحلي والمجتمع الكبير وبالتالي فهو يرتكز على فكرة التداخل بين الأنساق الإجتماعية، فالواقع الاجتماعي يتألف من أنساق إجتماعية شديدة التداخل والتعقيد تبدأ من الشخصية الفردية والجماعات الصغيرة حتى المجتمعات الكلية، ولعل أهم ما يميز تحليل "تالكوت بارسونز" هو تحليله للنسق التنظيمي من جهة نظامية - ثقافية إذ أنه أنطلق في تحليله من القيم والطابع النظامي الذي تتخذه في سياق أداء الوظائف، ومن الملاحظ أن القيم التنظيمية التي يجب أن تتسق مع قيم المجتمع بصفة عامة هي التي تمنح أهداف التنظيم الشرعية، وهذه الشرعية تساعد التنظيم في إعطاء أولوية لأهدافه العامة فوق أهداف الأنساق الفرعية المختلفة، كما يعتقد "تالكوت بارسونز" أن تحقيق التكامل بين الأنساق الشخصية والأنساق الثقافية داخل النسق الاجتماعي يرتكز على مفهوم نسق القيمة المحوري - Central Value System، ذلك أن الفعل الاجتماعي في جوهره سلوك ينطوي على توجيه قيم، كما أن نمط هذا السلوك يتحدد من خلال المعايير الثقافية أو السنن الإجتماعية، والمجتمع بهذا المعنى النظام أخلاقي" أي أنه مرتكز على معايير ذات جزاء أخلاقي.⁽¹⁾

فما نستطيع قوله عن إسهام علماء اجتماع التنظيم في تطوير مفهوم التنظيم، هو أنهم أظهروا أن التنظيم ليس فقط هيكلآ آليا ساكنا وجامدا بل هو أيضا تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات والظواهر والاحتياجات من جهة، ويتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة وأهداف أفراد التنظيم من جهة ثانية، فانطلاقا من فكرة تالكوت "بارسونز" التي تذهب إلى القول بأن التنظيمات تشبه المجتمعات الصغيرة الحجم، فنستطيع أن نستنتج أن للتنظيم مكونات أساسية هي العمل ومراكزه والعلاقات من ناحية، بالإضافة إلى عنصر "الأفراد" من ناحية ثانية، والتنظيم القادر على التعامل مع هذه المكونات بفاعلية وعلى تحقيق التوازن فيما بينها، هو التنظيم الذي يترجم مدخلاته إلى نتائج على مستوى الأداء والأهداف⁽²⁾. لأن تقويم الأداء والوصول إلى الفاعلية في الإدارة مرهون بعملية التنظيم الجيد والهادف في أن واحد.

ولقد أضحت التنظيم في المجتمعات المتقدمة أو الرائدة في تقدمها ظاهرة حضارية ترتبط بفلسفة وبنظرة أفرادها للكون والحياة والعالم. فإنسان العصر يولد في منظمة ويموت بمنظمة وبين ولادته ومماته هناك عشرات بل مئات المنظمات التي تستوعب وقته وطاقته وتنميتها وتوظيفها. وهكذا أصبحت منظمات العصر مستوطنات بشرية متعددة الأهداف والغايات، منسجمة الأجزاء تتفاعل مع بيئتها بدناميكية وتتكيف مع الظروف بفاعلية، ولا نغالي إذا قلنا إن ظهور وتطور التنظيمات والمنظمات بعد أهم تطور وأعظم إنجاز

(1) - محمد على محمد، المرجع السابق الذكر، ص 208.

(2) - كامل بربر، المرجع السابق الذكر، ص 27.

ابتدعه وعي الإنسان المعاصر لبناء مستقبل أفضل، ليواجه من خلاله المشاكل والتحديات التي ترافق مسيرة التطور والتقدم في مختلف نواحي الحياة ومجالاتها، وبعبارة الظواهر الحضارية الفلسفية الرامية لبناء مستقبل أحسن.

(1) Organization reflects cultural and philosophical phenomenon to build up better Future

- إن للتعريفات العديدة التي تطرقت للتنظيم بوجه عام وللتنظيم الإداري بوجه خاص تعبر من وجهات نظر متباينة بتباين المراحل الزمنية التي طرحت فيها وتباين خلفيات المعنيين وتخصصاتهم، ولصعوبة اختصار التعريفات المطروحة وجمعها في تعريف واحد جامع ومانع، يمكن أن نلخص الأبعاد المتعددة للتنظيم وتوجزها فيما يلي:

- عملية وظيفية **Process** يتم بموجبها تقسيم الأعمال وتحديد المهام وتفويض الصلاحيات اللازمة لإنجازها.
- بناء هيكل **Structure** يوضح الإدارات والأقسام والشعب وتوزيع الأفراد وترتيبهم وفق سلم هرمي أو أي نسق هندسي آخر.
- حشد بشري **People** يضم جماعات متعاونين فيما بينهم لإنجاز مهام وأعمال تؤدي إلى وصولهم إلى هدف عام مشترك.
- سلوك **Behaviour** رشيد وهادف يتمثل في تصرفات أو خطط أو قرارات تصدر عن نظام متكامل الأجزاء لخدمة البيئة وتطورها أو تلبية احتياجاتها.
- إبداع حضاري **Innovation** وفلسفي تعبر من خلاله الأمم عن مستوى التطور في فهم وتفسير الكون والعالم المحيط، وسبل التحكم والسيطرة بمسيرتها المستقبلية. ومن خلالها تربط الأجزاء في إطار كلي وتوظف الوسائل الصغيرة للوصول إلى الأهداف الكبيرة.
- حقل علمي **Field** يتفرع من علم الإدارة ويتجه إلى بلورة معرفة نظرية متخصصة يمكن تطبيقها في قيادة المنظمات العسكرية والمدنية والإقتصادية، والإجتماعية العامة والخاصة.(2)

ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

إلى غاية السبعينات من القرن الماضي اهتم علماء الإدارة والتنظيم السياسي - الإداري بإثبات وتبيان أن المنظمات تخضع وتتأثر ببيئاتها، فكانت تؤكد هذه النظريات على ضرورة تكيف المنظمات

(1) - عامر الكبيسي، المرجع السابق الذكر، ص45.

(2) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص55.

بيئاتها وتحلل مشكلات هذا التكيف.⁽¹⁾ ولقد بدأ الإهتمام بالعلاقة بين الثقافة والتنظيم، عندما فكر منظري التنظيم بإعطاء المنظمة والتنظيم بعده الإنساني، إنطلاقاً من فكرة أن المنظمة الإدارية ليست جمعا من الأفراد يربطهم هيكل إداري وينتقدون بيئة مرغمة عليهم، فهم كذلك أفراد يجمعهم ماض، ولهم حاجات معقدة ترتبط بالمنظمة. ولقد ظهرت بوادر هذه العلاقة في مفاهيم عدة كالتنظيم غير الرسمي، والتطوير التنظيمي، والمناخ التنظيمي^(*)،.... إلخ. وهنا يبرز اهتمام علماء النفس الاجتماعي وعلم الإنسان بدراسة التنظيمات والمنظمات.⁽²⁾ وهكذا تابع هذا المفهوم تصوره ليصل إلى فكرة جديدة وهو إعتبار المنظمة في ذاتها ثقافة، أو بالأحرى ضرورة رؤية المنظمة كثقافة. وهذا ما أطلق عليه اسم "الثقافة التنظيمية" والمعروفة أيضا تحت اسم "الحضارة التنظيمية"، أو "ثقافة المنظمة" أو "ثقافة المؤسسة"، أو "الثقافة الإدارية"، ولقد يستغرب البعض من حشر موضوعات المناخ والثقافة والثقافة التنظيمية، وما يتفرع ومتغيرات في دراسة المنظمات الحكومية التي تتميز بطابعها الرسمي البيروقراطي ... لكن وجه الغرابة يزول حين يراجع هذا البعض المصادر الحديثة من التنظيم فهي تخصص لدراسة هذه الموضوعات الحضارية والثقافية فصولا مستقلة لعرض الفكر المعاصر والنظرات العضوية والبيئية المبرزة الأثر المتغيرات التراثية والإجتماعية والقيمية في حياة المنظمات وعلى سلوك العاملين فيها. ومن هنا تأتي أهمية الوقوف عند مفهوم الثقافة التنظيمية والتي هي موضوع دراستي هذه.

1- التصور الإداري للثقافة التنظيمية:

إن مفهوم الثقافة التنظيمية، وإن ساهمت بعض العلوم كعلم الإنسان، وعلم الاجتماع، وعلم اجتماع التنظيم، وعلم النفس الإجتماعي على ظهوره، إلا أنه وليد هذه العلوم، وإنما هو منبثق من المحيط العام لعالم المؤسسات. إذ حظي هذا المفهوم بنجاح كبير عند ظهوره لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك في السبعينات من القرن الماضي إذ كان على المؤسسات الأمريكية أن تواجه المنافسة اليابانية،⁽³⁾ والتي جذبت أنظمة إدارتها إهتمام عدد كبير من الكتاب والباحثين في الدول الغربية وغيرها، وهذا من منطلق إدراكهم بأن

(1)-Hervé La roche et autres, op.cit,p556.

(*)- يعرفه الأستاذ الدكتور عامر الكبيسي بمحصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرده إنتمائهم وولائهم للمنظمة. علما بان مكونات المناخ التنظيمي ومتغيراته تخضع لسنة متغيرات كالاتصالات، والقرارات والضغوط، والحوافز، والتكنولوجيا، والاهتمام بالعاملين

(2)- Hervé La roche et autres, op.cit,p556.

(3)- Denys cuche, op.cit,p100.

نمط الإدارة اليابانية، (نموذج Z)^(*) يعتمد على جذور ثقافية قومية أصلها الأسرة، والمؤسسة الدينية، والمؤسسة التعليمية، وهكذا قررت اليابان أن أهم عنصر في الإنتاج هو الإنسان الذي هو صانع التنمية، وصانع الإدارة، وصانع التكنولوجيا، وباختصار شديد فإن الإنسان الياباني هو المورد الرئيسي طالما حرمت الطبيعة البلاد من الموارد الطبيعية، وهكذا أصبحت التنمية في اليابان بالإنسان الياباني وللإنسان الياباني.⁽¹⁾

إن نجاح وفعالية النموذج الياباني للإدارة، أرغم المؤسسات الأمريكية في التفكير لتحقيق نفس النجاح في طريقة لتجديد وتعبئة العاملين، وكان موضوع "الثقافة التنظيمية" من شأنه أن يسمح لهم بذلك لأنه يركز على أهمية العامل الإنساني في الإنتاج.⁽²⁾ مما أدى إلى بروز (نظرية أ) الأمريكية لتجاوز النظرية الكلاسيكية (س، X) والتي وصفها عالم النفس الأمريكي دوقلاس ماكجريجور "Duglas McGregor" بإحدى الأنماط المثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وهي النظرة التقليدية للتنظيم^(**) ومن مسلماتها:
- قيام الإدارة بجميع عوامل الإنتاج وتنسيقها بالصور التي ينتج عنها أكبر نفع اقتصادي.

- النظر للإنسان بطبيعته كسول لا يحب العمل، ولا يريد تحمل المسؤولية في العمل، وأنه يعمل خوفاً من العقاب، كما أن الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.⁽³⁾

ولقد أطلق "هنري فايول" (1841-1926)، و"فردريك تاييلور" (1856-1915) على هذه النظرية بإسم نظرية الإدارة العلمية، وقد ظهر مؤيدوا هذا الإتجاه ليحلوا مشاكل الإنتاجية ويصلوا إلى إنجاح المجتمع الأمريكي، والذي أدى إلى اعتبار العامل كآلة لا تختلف عن أدوات الإنتاج الأخرى، وكذلك الإتجاه الإنساني الذي جاء كرد فعل على الإتجاه العلمي الذي أهمل الجانب السلوكي والإنساني في الإدارة. وقد لعبت علوم النفس والإجتماع الإداري دوراً أساسياً في بلورة هذا الإتجاه الذي عرف باسم مدرسة (ص، y).

(*) - نظرية وليم أوشي النابعة من الأسلوب الياباني في الإدارة (Z)، الذي يركز على التخطيط الطويل الأمد واتخاذ قرارات بالإجماع ووجود علاقة ولاء بين أرباب العمل والعمال.

(1) - محمد عبد القادر حاتم، الإدارة في اليابان كتف نستفيد منها....!، مصر: الهيئة المديرية العامة للكتاب، 1999، ص10.

(2) - Denys cuche, op.cit,p100.

(**) - إنتقد "مكجر يجور" الفكر التقليدي التنظيم لكونه استمد فرضياته من تطبيقات المنظمات العسكرية والكنيسة الكاثوليكية، وهي تختلف عن واقع منظمات العصر المتخصصة في مختلف ميادين الحياة، كما أن تلك النظريات قد تعاملت مع البيئة الداخلية وأهملت البيئة الخارجية مفترضة عدم العلاقة بينهما.

(3) - مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة، الأردن: الجامعة الأردنية، 1993، ص 646.

وتخالف هذه النظرية حسب دو قلاس ماكجريجور "Douglas Me Gregor" الافتراضات التي وردت في نظرية (س،x)، والتي وصفت الأفراد بصفات لا تعبر عن حقيقة النفس البشرية، فإلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات الأفراد التي تركز على أن الفرد كائن اجتماعي، فهو يؤثر ويتأثر بروح الجماعة التي يعيش ضمنها، كما أن شعور العمل بإنتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبدل والعطاء، ومن هذا المنطلق، برز تغير كامل في النظرية الإدارية الغربية، حيث ساد التركيز على الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد.⁽¹⁾

أما في فرنسا، فلم يظهر هذا المفهوم إلا في بداية الثمانينات، وذلك من خلال خطابات المسؤولين الإداريين الذين استعملوا هذا المفهوم لمواجهة الإنتقادات الموجهة للمنظمات في ظل الأزمة الاقتصادية الحادة، وبالتالي شكل هذا المفهوم وسيلة إستراتيجية لمحاولة الحصول على تشخيص العاملين والحصول على انضمامهم لتحقيق الأهداف المسطرة، كما انصب الإهتمام بهذه الفكرة عند ظهور آثار دمج وتجميع المؤسسات الذي أدى إلى حدوث صدام في الأفكار والذهنيات وصعوبة انسجام العلاقات. هذا ما ترك المهتمين بالأمر يفكرون في إيجاد نمط تسييري جديد للمؤسسات والإستعانة بهذا المفهوم لفهم حياة المنظمات، أي الإكتشاف كيفية سير المنظمات المختلفة وكيف يتفاعل ويتفاهم أعضاء هذه المنظمات التي هي في غالب الأحيان معقدة ومتغيرة، وبالتالي تجنب عدم التأكد الممكن والفوضى التي تعرفها هذه المنظمة المدمجة كالمنظمات المتعددة الجنسيات.⁽²⁾ والملفت للانتباه هو أهمية توسيع دائرة الدراسات التنظيمية المقارنة لتساعد إلى التوصل إلى تصميمات تصلح للتطبيق في أقطار وحضارات مختلفة تستند إلى العوامل والمتغيرات المشتركة بينها. ومن ثم تحدد خصوصية كل حضارة أو بيئة وما تتركه من آثار على منظماتها تميزها عن غيرها من المجتمعات.⁽³⁾

وقد أدت كل هذه النتائج البحثية والتطبيقية، إلى ظهور هذا الميدان التنظيمي الجديد والذي يسمى **الثقافة التنظيمية Organizational culture** وهي إمتداد لحركة الدراسات السياسية المقارنة وحركة الإدارة العامة المقارنة التي ظهرت خلال الستينات والسبعينات من القرن الماضي، بفضل جهود جبرائيل ألmond و"بنكهام باول" و"فيربا" فردريكز " و"بيرجر" وكثيرين غيرهم، أما الإتجاه الحضاري المقارن للمنظمات فقد تبناه "شين" و"أوجي" و"تيجاندي" و"شيرما" ممن درسوا المنظمات في اليابان والهند.⁽⁴⁾

(1)- Denys cuche, op.cit,p101.

(2)- Deborah Shpherd, and, Judith Pringle, **National And Organisational Cultures: A critical intersection**, Human Resources Management Review, Paris, N938, November 2000, p17.

(3)- عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، المرجع السابق الذكر، ص 69.

(4)- نفس المرجع الأنف الذكر، ص 27.

إلا أن مفهوم "الثقافة التنظيمية" عرف تأويلات عديدة في الخطابات السياسية والإدارية، فرغم زيادة معناه الإنساني أي الأنتربولوجي والذي يصفه كعالم مغلق، أو على الأقل ثابت، أي بمعنى أن حدوده معلومة، إلا أن هذا المفهوم لقي معارضة شديدة لأنه يجعل "الثقافة" "التنظيمية" تحدد مواقف وتصرفات الأفراد، وبالتالي فهي نظاما مظهريا وقيميا يفرض نفسه على أفراد المنظمة، أي أنها كيانا غير خاضع للمستخدمين بل موجود من قبلهم، فهي تفرض نفسها عليهم، وعدم الإنضمام لهذا الكيان يعني عدم الإنتماء إلى المنظمة لكن الثقافة التنظيمية غير ذلك، والتأويل الفكري أو الإيديولوجي لهذا المفهوم استعمل إلا لإضفاء المشروعية على تنظيم العمل داخل كل منظمة.⁽¹⁾

2- تعريف الثقافة التنظيمية

ومهما يكن من أمر فماذا نعني بمصطلح "الثقافة التنظيمية" ؟

أ- التعريف الغربية للثقافة التنظيمية: يعرف الباحث "شال - Shall" الثقافة التنظيمية بأنها: "نظام رمزي للقيم والافتراضات، والدائم نسبيا والمتبادل بين الأفراد الذي يكونون منظمة ما".⁽²⁾

ب- والكاتب "موريس تفني - Maurice Thevenet"، يرى أن الثقافة المنظمة هي "مجموعة من المرجعيات المشتركة في المنظمة والتي بنيت على مدى حياة المنظمة استجابة للمشكلات التي صادفتها".⁽³⁾

- في حين يرى "شارل هنرى بسايبير ديهسورتز - Charles - Henris Bossovere des hort" أن ثقافة المنظمة من الصعب تعريفها، ولكن هي: "نظام بناء للقيم الأساسية والقوانين، والتمثيلات (Représentations) وتتضمن البنية اللامادية الإجتماعية".⁽⁴⁾

- أما تعريف الباحث "دانيال هلد - Daniel held"، فيرى أن ثقافة المنظمة تتبع من القيم والرموز، والعادات، والممارسات، فهي أساليب نوعية جدا، ولكن مترابطة لحل مشكلات ما، وهي نتيجة تطور المنظمة على مدى حياتها، وهو ما يؤكد هويتها، وتظهر هذه الثقافة من خلال احترام الزملاء، في طريقة اتخاذ القرارات، وإيجاد

(1)- Deniys Cuhe, op.cit. P 101.

(2)- Léon Bertrand NGuo, "La consultation en développement organisationnel dans le contexte de l'ajustement structurel en Afrique subsaharienne: rôle et responsabilités des consultants", Revue internationale des sciences administratives, volume 66, n°1, Mars2000, p.125

(3)- Robert le Duff, L'encyclopédie de la Gestion et du Management, Paris: édition Dalloz, 1999, p. 238.

(4)- Charles- henri Besseyere des horts, Vers une Gestion stratégique des Ressources Humaines.Paris, les éditions d'organisation, 1988, p. 92,

الحلول، والتعامل مع الزبون، وكذلك طريقة الإتصال، دون أن ننسى كيفية تحديد المستويات الإدارية والحدود، والكفاءات والهياكل فتقافة المنظمة تسمح بوصف وتحديد مسار المنظمة.⁽¹⁾

أما تعريف "كريستوف ديوران - Christophe Durand" وآخرون فيرون أن "ثقافة المؤسسة كمجموعة من عناصر تشرح قواعد نشاط كيان نوعي، وهي بمعنى آخر المنتج التحتي للثقافة الوطنية، وهي بالتالي مجموعة من القيم، والأساطير والطقوس والممنوعات (tabous)، والملاحم المشتركة لأغلبية الأجراء، أي أن ثقافة المؤسسة تعتبر متغير أساسي لتفسير الخيارات الإستراتيجية التي تتجزها جماعة اجتماعية".⁽²⁾

- في حين يعرف الأستاذ "إرفي لاروش - Hervé La Roche" الثقافة التنظيمية بأنها "مجموع من أشكال التصرف المكتسبة في المنظمة". فالقول أن الثقافة التنظيمية هي ذلك المجموع من السلوك المكتبي داخل المؤسسة يعني أن هناك بعض الإنسجام الداخلي والعلاقات العناصر المكونة للمنظمة، فحتى إذا عرفت هذه المنظمة بعض العطبات، والتناقضات الداخلية، إلا أنها تشكل كلا متكاملًا حيث كل عنصر يتجاوب مع العناصر الأخرى، والقول أنها مجموع من أشكال التصرف "المكتسبة" يعني أن هذه الثقافة التنظيمية ليست محددة بهيكل تنظيمي وإجراءات واضحة ومبينة، بل أنها منقولة من طرف الأفراد الذين يكونونها، وبالتالي فهي لا تجد خارج الأفراد الذين يشاركونها، أو بالأحرى أنها موجودة لأن هناك أفراد تتشاركهم بل أنها عملية بطيئة تتطلب التفاعل أو التفعيل والتدريب الكثيف والمتواصل وإن تبادلها من طرف الأفراد في المنظمة صادر من شعورهم بالإنتماء إليها.⁽³⁾

- ولقد عرّف "جيمس فيبسون - James Gibson" وآخرون ثقافة المنظمة بأنها "تعني شيئًا مشابه لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات، ومدركات، وافترضات، وقواعد ومعايير، وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد".⁽⁴⁾

- أما الكاتب "كيرت ليون - Kurt Lewin" فقد عرّف ثقافة المنظمة بأنها "مجموعة من الإفتراضات والإعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، ويمكن الحديث عن الثقافة المنظمة بصورة عامة، أو ثقافة وحدة تنظيمية والثقافة شيء

(1)- <http://cmpus.het.fr/strategor/clap20-5.htm>, Daniel Held, le succès par la culture d'entreprise,? (13 janvier 2003), pages 3 sur 3.

(2)- <http://www.editions-orgqnsation.com/php.management/ouvrages/97808120961.php3>, Christophe durable et autre culture entreprise (13 janvier 2003) Page1 sur 11.

(3)- Hervé La Roche et aurre, op.cit, p4.

(4)- Janes L Gibson, and ather, **Organi: Behavioun; struvture and process**, 8th ed, Hone wood; III, IR WIN, INC, 1994, p62.

لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر ويوجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه. (1)

أما الباحثان "ويلن وهنكر - wheelen et hunger " (2008)، فقد عرّفا "ثقافة المنظمة" كعملية حشد مجموعة المعتقدات والتوقعات، والقيم المطلوب تعلمها ومشاركة أعضاء المنظمة، والعمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من أحد العاملين للآخرين. فالثقافة هنا محدّد وموجه لعملية الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، وأعمالها ووحدتها، وعلى المستويين الاجتماعي والشبكي معاً، وهو أمر يحث إدارة المنظمة البحث عن التفوق بأدائها والتفكير المستمر بتحسين مستوياتها المتحققة والمتوقعة. فالثقافة هنا تجمع بين منظوري تاريخ المنظمة ومستقبلها، فهي تمثل روح إدارة المستقبل وتحدياته الداخلية والخارجية. (2)

أما الباحث "تورينتون - Torrington" وضمن منطلق إدارة الموارد البشرية، فقد لمّح إلى أن ثقافة المنظمة تعني المعتقدات والتقاليد ونماذج السلوك العامة المعبرة عن خصائص خاصة بالمنظمة. إذ يحصل الإهتمام بالثقافة في محاولة لفهم واقعية الحياة الجماعية في المنظمة وأقسامها، وتحديد دستورها ومنظمتها وهويتها فضلا عن الإهتمام بثقافة صناع المعرفة والتنوع الذي يحكم ممارسات الإدارة في دول مختلفة بخاصية تنوع القيم الثقافية، والثقافة الوطنية التي تواجه الشركات العالمية والدولية متعددة الجنسيات عابرة للقارات. (3)

ب- التعاريف العربية للثقافة التنظيمية: وعندما تطرقنا إلى بعض التعاريف الغربية للحضارة التنظيمية وانطلاقاً من الدراسات المقارنة الهادفة إلى التصنيف وتوحيد المعارف العلمية، نستهل بعض التعاريف العربية لهذا المفهوم.

- يعرف الأستاذ الدكتور "عامر الكبيسي"، الثقافة التنظيمية بـ: "مجموعة الخصائص والقيم والمتغيرات التراثية والمجتمعية الفاعلة في البيئة الخارجية لجميع المنظمات والمؤشر في جعلها متميزة عن غيرها من

(1) - حسين حريم، السلوك التنظيمي الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص 327-328.

(2) - نعمه عباس الخفاجي، المرجع السابق الذكر، ص 24.

(3) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 24.

المنظمات في المجتمعات الأخرى، فهي إذن تعبر عن رؤية الشعوب والمجتمعات لبعضها البعض وتشخيصها كما يميز المنظمات الأمريكية عن المنظمات اليابانية أو الفرنسية أو العربية".⁽¹⁾

كما يقول أيضا "... حين نستخدم مصطلح الثقافة التنظيمية فإننا نريد مجموعة القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما لتمييزها عن غيرها من المنظمات ضمن المجتمع الواحد أو الحضارة الواحدة. بينما نطلق الحضارة التنظيمية على مجموعة القيم المشتركة الموجهة لسلوك المنظمات في مجتمع ما مقارنة بالمنظمات العاملة في المجتمعات الأخرى، أي أن الثقافة التنظيمية تعد حضارة تنظيمية فرعية حين تتميز بها منظمة ما أو مجموعة منظمات عن غيرها داخل المجتمع الواحد. وعندها يمكن القول بأن: لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها دون غيرها مثلما نقول أم لكل مجتمع من المجتمعات حضارة تنظيمية تميز منظماته دون غيره من المجتمعات. وهكذا تصبح الحضارة التنظيمية شاملة لكل التراث الموروث والمجرد في المجتمع الكبير بما في ذلك دياناته ولغته وفنونه وآدابه وتقاليده وطرق عيشه وتعامله مع الكون والحياة".⁽²⁾

- ولقد عرف "محمد علي محمد" الثقافة التنظيمية كإطار يرتكز على قواعد رسمية وقوانين وعادات جماعية وطقوس، وهي عملية تطوير أنماط مستقرة للتفاعل الاجتماعي يجعل من الممكن التنبؤ بالسلوك الاجتماعي، من خلال تحديد السلوك المتوقع، وترتبط الحضارة التنظيمية بنسق للجزاءات، تحدد عقوبات معينة لكل سلوك يخرج على أساسها.⁽³⁾ وبالتالي فهي إطار التحليل الجماعات وتنظيم الأنشطة الاجتماعية، والعواطف، والتفاعلات الموجهة نحو الأعضاء أنفسهم، أي تنظيم اتجاهاتهم وسلوكهم نحو بعضهم البعض.⁽⁴⁾

- أما الأستاذ الدكتور "أحمد صقر عاشور": فإنه يؤكد على العنصر البشري الذي يمثل الأساس الذي يبني عليه عمل المنظمة، ويتحدد سلوك المنظمة من خلال مجموع سلوكيات الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال ممارستهم للأنشطة التفصيلية اليومية لأدائهم لأعمالهم المكلفين بها، وبذات الوقت الذي ينعكس فيه

(1) - عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة - التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، المرجع السابق الذكر، ص 75.

(2) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 67 - 68.

(3) - محمد علي محمد، المرجع السابق الذكر، ص 279.

(4) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 279.

سلوك المنظمة من خلال سلوك أفرادها العاملين، فإن سلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد لا تحدث بشكل عفوي مبرمج فالمنظمة دائما تؤثر في هذا السلوك والتصرفات مثلما تتأثر بهما.(1)

- كما عرّف الدكتور الأستاذ "فؤاد القاضي" الثقافة التنظيمية، بأنها تشمل القيم، المعايير السلوكية، ومواقف، واتجاهات الأفراد وجماعات العمل، والعلاقات بين الأفراد وبين جماعات العمل والتفاعل الإنساني بين الأفراد والجماعات، وهي المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لإختيار الوسائل والأنماط، وأساليب التحرك الفعال.(2)

وبالتالي تمثل الثقافة التنظيمية مظاهر اجتماعية Collectif Phenomenon لأنها مشاركة بين الأفراد التي تعيش أو عاشت في نفس البيئة الاجتماعية، في البرمجة الجامعية للتصرفات العقلية التي تميز أعضاء جماعة أو شريحة أو طبقة من الناس كالأخرى كما هي أيضا:

- اتجاهات وميول الأفراد لأوضاع معينة تحكمهم في البيئة المحيطة.
- أفكار واضحة أو ضمنية تميز الأفراد وتمثل صفات الجماعة، وهي المحرك للطاقات والقدرات وتؤثر على الأداء نتيجة اختيار الأنماط والوسائل والغايات وأساليب التحرك المفصلة.
- وسيلة تستخدم لتوجيه تحركات الأفراد وتطبيق التغييرات الإستراتيجية في المنظمة وتحقيق الإنتماء إليها.(3)

- وأخيرا يعرف الدكتور "حبيب الصحاف" ثقافة المنظمة Organisation Culture التي تشكل عنصر هذه الثقافة، فيقول: "أن لكل منظمة ثقافة معينة تحدد السلوك وتقاليدهم للعمل للأفراد فيها، وتشمل قائمة السلوك على قواعد وقوانين مكتوبة أو غير مكتوبة ولغة خاصة تسهل الإتصالات والتعامل بين الأفراد".(4)

- ويعرف "حسين حريم" ثقافة المنظمة بانها: مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعات أو وحدة معينة، ويستخدمها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات.(5)

(1) - صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، طرابلس: الجامعة المفتوحة، 1994، ص33.

(2) - يس عامر سعيد، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية: إدارة القرن الواحد والعشرين، المطبعة العثمانية، 1997، ص 347.

(3) - يس عامر سعيد، استراتيجيات...، المرجع السابق الذكر، ص 350 - 351.

(4) - حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين عربي انجليزي، لبنان: مكتبة لبنان، 1997، ص 80.

(5) - حسين حريم، السلوك التنظيمي، المرجع السابق الذكر، ص 328.

- أما "مدحت محمد ابو ناصر" ثقافة المنظمة بانها: نمط أو طريقة التفكير أو السلوك وقيم والأعراف والعادات والتقاليد والرموز والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة والتي تؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم وادائهم للأعمال المطلوبة".⁽¹⁾

ومن خلال ما ورد في هذه التعاريف الغربية، والعربية للثقافة التنظيمية فيمكننا تحديد الثقافة التنظيمية من ثلاث جوانب اساسية هي:

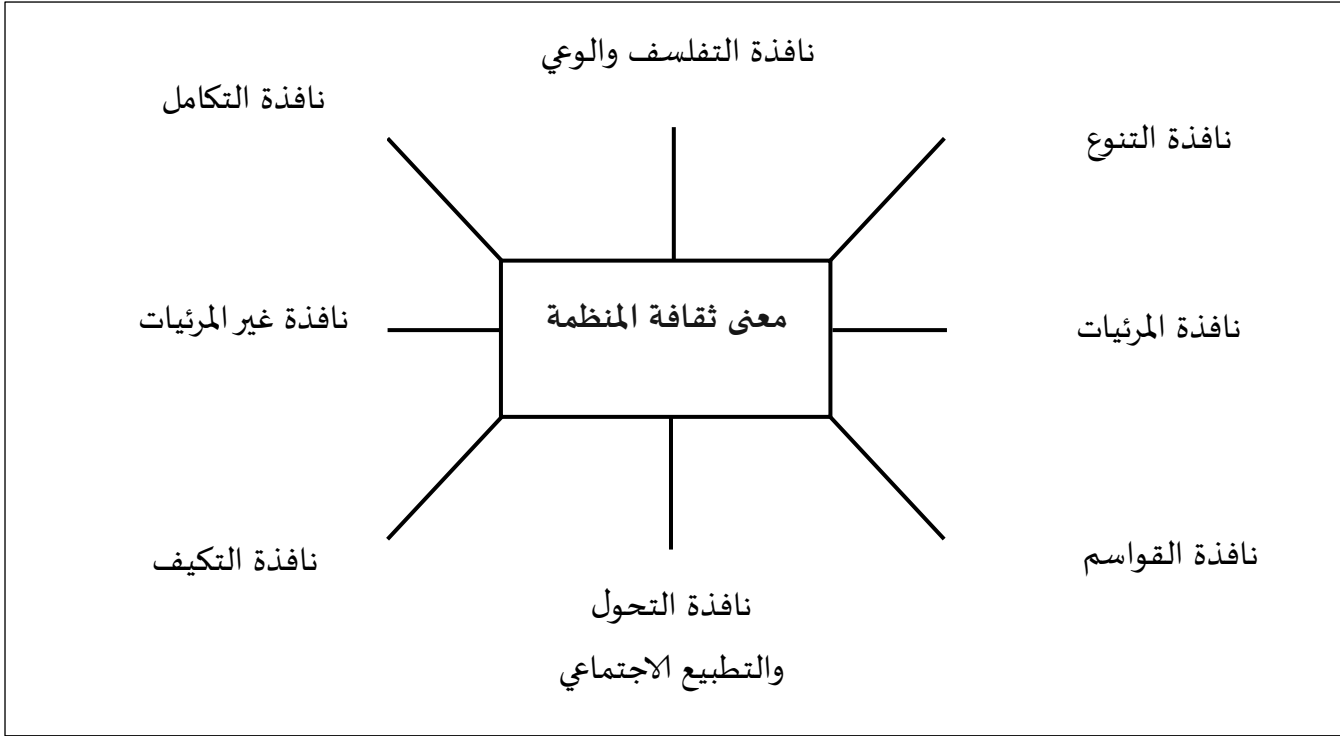
- الجانب المعنوي: ويمثل هذا الجانب القيم والمعتقدات والاخلاق والأفكار ومشاعر الانتماء والولاء.
- الجانب السلوكي: ويمثل هذا الجانب عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.
- الجانب المادي: ويمثل كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك من وسائل الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة.

ومن التعاريف المختلفة المقدمة نستخلص صعوبة فهم ثقافة المنظمة من نافذة منفردة أو مزدوجة، وإنما تنتمي إلى منظور معاصر متعدد الأبعاد متداخل الرؤى والتصورات، فثقافة المنظمة هي بمثابة لوحة الموزاييك متنوعة الألوان، ولعل استخدام عدسات زجاجية مختلفة قوة التكبير يعطي إدراكا عميقا ثريا بدلالاتها الظاهرة والباطنة، وحتى نستطيع القول بأنها الكل المتكامل لنشأة المنظمة وحيوتها وهي النظرة المجهرية لمواردها وقواها غير الملموسة والملموسة بنظرة تداوبية لثقافتها ورمز هويتها ووجودها،⁽²⁾ ونستنتج مما تقدم ان فهم معنى ثقافة المنظمة يرتكز على النواظ المبينة في الترسيمية رقم (1):

(1) - مدحت محمد ابو ناصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، القاهرة: ايرك للنشر والتوزيع 2004، ص 24 - 25.

(2) - نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق الذكر، ص 24.

الشكل رقم (1): نوافذ فهم معنى ثقافة المنظمة⁽¹⁾



3- خصائص الثقافة التنظيمية:

من مجمل هذه التعريفات نظهر للثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من الثقافات الأخرى كالبينة المحيطة بالتنظيم ونلخص أبرزها فيما يلي:⁽²⁾

- الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفردية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيلها.
- الثقافة نظام متكامل: فبكونها كل مركب يتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، من ثم أي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

(1)-نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق الذكر، ص24.

(2)- مصطفى محمود أبو بكر، تنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لاعداد وتطور التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، القاهرة: الدار الجامعية، 2003، ص 407.

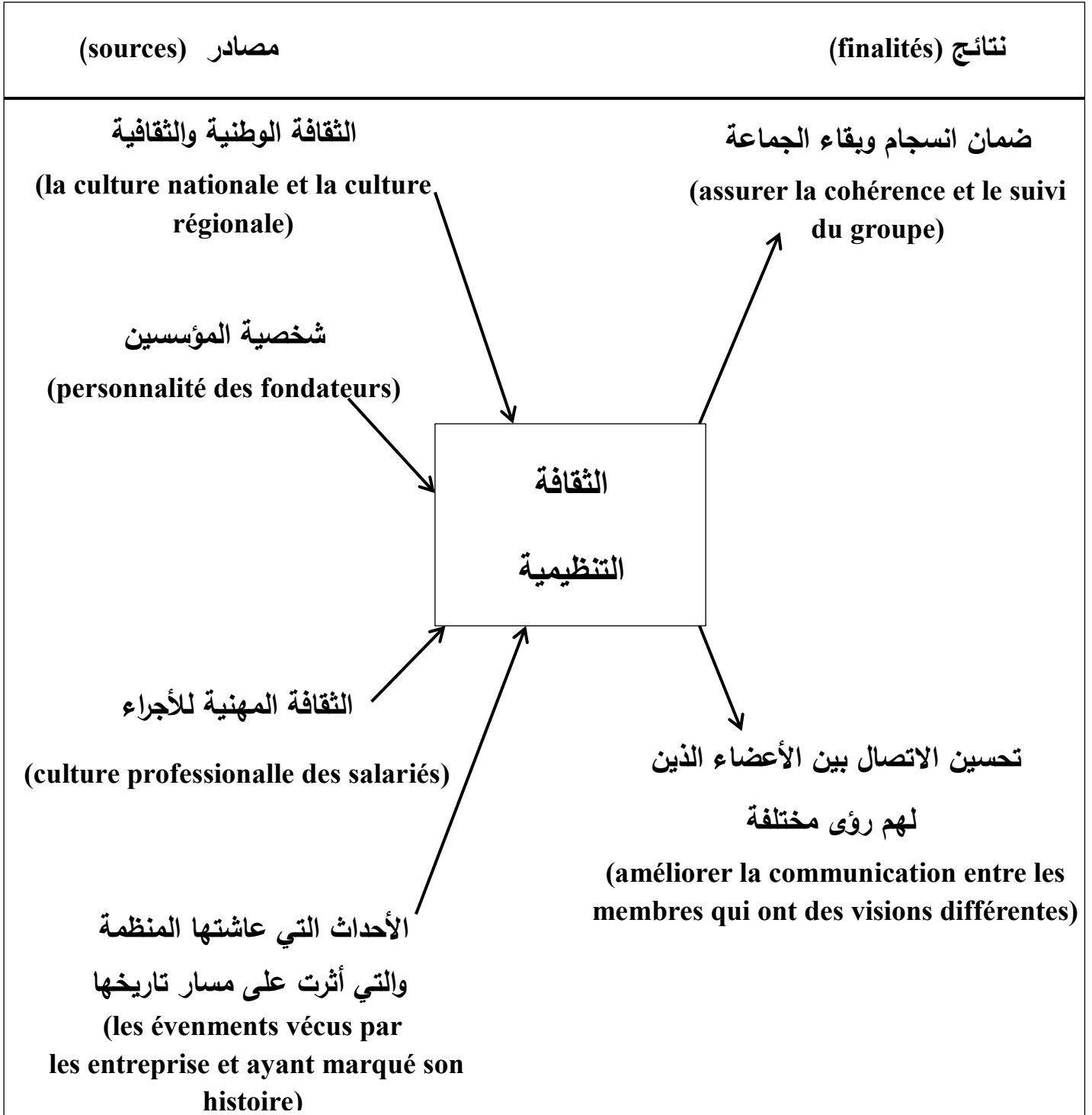
- الثقافة نظام مكتسب، متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الاجيال كما هي عليها، ولا تنقل بطريقة غريزية، بل انها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
- الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الانسان البيولوجية والنفسية، وملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافة المحيطة بالفرد من جانبن واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

4- مصادر الثقافة التنظيمية:

أما حول مصادر ظهور الثقافة التنظيمية وتطورها نجد ان الثقافة التنظيمية عبارة عن تركيب او مزج بين عدة مواد ثقافية، كل مادة لها ميزاتنا الخاصة، وهي أربعة مصادر أساسية:⁽¹⁾

(1)– <http://www.editionsorgqnsisation.com/php.management/ouvrages/97808120961.php3>, op.cit., page 5 sur 11.

الشكل رقم (2): مصادر الثقافة التنظيمية⁽¹⁾.



⁽¹⁾- Resources: http://www.edition-organisation.com/php/management/ouvrages/9782708126961.php3_op.cit, p3 sur 11.

المصدر الأول: الثقافة الوطنية والثقافة المحلية:

تعتبر الثقافة الوطنية المكوّن أو اللبنة الأساسية للثقافة التنظيمية، فهي على حد تعبير الأستاذين جيرت هو فستاج Geert Hofstede " ودانيال" بولنجي Daniel Bollinger، برمجة عقلية يملكها الأفراد على المستوى الجماعي، حيث تجعلهم ينتمون لنفس المجموعة البشرية ويختلفون عن الآخرين، وبالتالي فإن الثقافة الإنسانية تقع في هذا المستوى الجماعي للبرمجة العقلية، وهو يأتي عن طريق الإكتساب والممارسة، وعليه فإن الثقافة تصبح عبارة عن البرمجة الجماعية للضمير الإنساني التي تسمح بتمييز أعضاء مجموعة إنسانية من أعضاء مجموعة أخرى. وعموماً فإن الثقافة خاصة بالمجتمعات والأمصار وكذلك الجماعات الإقليمية والإثنية، غير أنه يمكن استعمالها كذلك المجموعات الإنسانية كالمؤسسة، أو المهنة^(*)، أو العائلة⁽¹⁾.

إن كل ثقافة وطنية عرفت كيف تنظم إدارتها، وهذا من خلال التاريخ الخاص بها لا يمكن لأفراد المجتمع تجاوزها بمجرد دخول باب المنظمة. لأن تأثير هذه الثقافة على المنظمة ينتج من خلال الإهتمام بالبنية والأطر الاجتماعية كالنظم التربوية والقوانين والنظم السياسية، والعادات والتقاليد والقيم، والمواقف، والتصرفات، الأهداف⁽²⁾، فالأفراد المكونين للمنظمة لا يأتون خاليين من أي تأثير خارجي، بل يحملون في شخصيتهم من هم في حياتهم، ويأتون بشخصيتهم ولا يتخلون على ماضيهم وتصرفاتهم هذه تحمل آثار ما هو عليه خارج المنظمة، وما هم معتادون على فعله أو التفكير فيه، أو ما يحكمون أنه حسن أم لا، عادل أم غير ذلك، لائق أو غير لائق؟⁽³⁾، وبالتالي فهم يأتون للمنظمة ويدخلونها كأفراد فاعلين ومتفاعلين في الثقافة التنظيمية.

ويبدو أن البعد الثقافي الخاص بكل بلد، يدفع المنظمات بإتخاذ واختيار أنماط سير داخلية ملائمة لكل أشكال التصرفات المكتسبة الخاصة بهذا البلد حسب نموذجها الثقافي الضمني، وهذا التأثير لا ينطبق إلا على المؤسسات المحلية. فالمؤسسات المتعددة الجنسيات والتي تعرف أن عدداً منها سعي إلى ضبط وتحديد هياكل وسياسات متجانسة على مستوى كل دوائر نشاطها فإنها تتأثر بهذه الظاهرة، وذلك بتكييف

(*) - من وهذا التعريف للثقافة كبرمجة عقلية على المستوى الجماعي - وإقرار "ج. هو نتاح، وبامكانية تطبيق على المؤسسة فلقد أعطى تعريفاً للثقافة التنظيمية.

(1)- Geert Hofstede Daniel Bollinger, op cit , p.18

(2)- Deborah Shepherd et Judith Pringle, op. cit., p. 147.

(3)- Hervé La Roche, Op. cit., p. 550.

عمال ذات ثقافات وطنية مختلفة بالثقافة التنظيمية للمنظمة، علما بأن الإستيراد الإرادي أو غير الإرادي لنموذج إداري أجنبي^(*)، فإنه يؤدي حتما إلى نتائج وخيمة يصعب تجاوزها.⁽¹⁾

أما الثقافة المحلية، فهي الثقافة العميقة لجهة ما في البلد الواحد، فنلاحظ أن هناك بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعتمد على الثقافة المحلية القوية التي تؤثر على العلاقات الإجتماعية والأنظمة السلمية (أو ما يعرف بالهيراركية " Hierarchie ").⁽²⁾

والثقافة المحلية هي رافد من الروافد التي تصب كلها في نهر الثقافة الوطنية هي جزء لا يتجزء من ثقافة الشعب والأمة، وأحيانا تستعمل لضرب الوحدة الوطنية والتطلعات الوحيدة الحضارية، وتارة وهو مهم في تصوري - تستعمل كعامل ثراء وغناء للثقافة الوطنية. فمثلا الثقافة الأمازيغية في الجزائر، لا يتجزأ من الثقافة العربية الإسلامية، وبالتالي إنبتنا تتشكل من العروبة، والإسلام، والأمازيغية.

المصدر الثاني: شخصية المؤسسين:

تعد شخصية مؤسسي المنظمات مصدرا هاما للثقافة التنظيمية، لأن عادة ما يعتبر مؤسسوا المنظمات أبطالا بفضل شخصيتهم وأعمالهم، أو تصرفاتهم. لأن بفضل كفاءتهم المهنية والتجديدية جسدوا هذه القيم المتجددة الأعضاء المنظمة، وذلك بالسير وفقها مهما كانت الظروف والأحوال، وبالتالي إضفاء على هذه القيم صفة الشرعية والمشروعية. ومن هذا المنطلق يعتبر قادة المنظمات نماذج طبيعية حية" في المنظمة لأن عمال المنظمة سيولون الأهمية لنفس الأشياء التي يوليها القادة الأهمية، وبالتالي فإن الصفات القيادية والإلهامية تؤثر على المنظمة.⁽³⁾

وهكذا فالتأثير "Influence" الذي يمارسه القائد الفعال والناجح تجاه التابعين له أهميته في تحقيق الأهداف المنظمة، بشرط إعطاء أهمية الأبعاد البيئية والحضارية والثقافية المحيط المجتمع، وهنا تبرز شخصية القائد المؤسس أو ما يعرف اليوم بالمقررين "Les Décideurs".

^(*) - وهذا ما يطلق عليه الأستاذ الدكتور منصور بن لرنب- في محاضراته في إدارة الموارد البشرية لطلبة الدراسات العليا، نموذج العلاج بالمثل "Homeopathic" الذي يؤدي إلى التغريب والتبعية والهيمنة والتي يقابلها نموذج العلاج بالصد " Allopathic " الذي يولي أهمية إلى التأصيل والتجديد في آن واحد.

⁽¹⁾ - Hervé La Roche et autres, p. cit., pp. 550- 551.

⁽²⁾ - Ibid, p. 551.

⁽³⁾ - www.essh qe ca/coll/apoIq/atelier4.htm, une culture d'entreprise: facteur de performance, (12janvier 2003),p.10 sur14.

المصدر الثالث: الثقافة المهنية للأجراء:

إن ممارسة المهنة لا تكمن في طريقة كسب العيش فقط، بل تعتبر عند العديد من الباحثين، عاملاً أساسياً للتأهيل والتنشئة **Socialisation**، فالمهنة تكسب الفرد إطاراً إجتماعياً، بحيث تجعله يرتبط مع الآخرين، فيصبح عضواً من تلك الجماعة والمجموعة، وهي التي تلقنه وتكسبه نمطاً في التفكير والتصرف. فمثلاً المنظمات النقابية ومؤسسات التكوين المهني لمهنة ما، قد تمنح في بعض الأحيان علاقات دعامة لهذه الثقافة التي تركز على مهنة ما.⁽¹⁾

ولقد قسم الباحث "رونو سانسوليه **Renaud Sainsaulieu**" الفئات الإجتماعية - المهنية إلى أربعة نماذج مختلفة؛ حيث يمثل النموذج الأول الثقافة الخاصة بالعمال غير المؤهلين والتي عادة ما تتسم بالبعد الإتحادي والإندماجي في العلاقات. وهذا التثمين مكانه الروح الجماعية، لكونها تحميها من النزاعات والإنشاقات. أما النموذج الثاني فيتمثل في ثقافة الإختلاف والتفاوض، حيث هذه الأخيرة تضم فئة العاملين المهنيين. ولكن تستطيع أن توجد عند بعض الإطارات والتقنيين التي تسند لهم مسؤولية التأطير؛ أما النموذج الثالث فيركز على الثقافة الموجودة في حالات الحركة المهنية الممتدة عند بعض الإطارات التقنيين، ويكون نمط العلاقة في هذه الحالة أساسه الملاءمة الإنتقائية (أي مدى القرابة والتجانس) من ناحية، والحذر إزاء الجماعات المشكلة داخل المؤسسة من ناحية ثانية، أما بالنسبة للنموذج الرابع فينحصر في الثقافة الإنعزالية والتابعة للغير، وتوجد عادة عند العمال غير المؤهلين كالعمال المهاجرين، والنساء، والشباب، لأنهم ينظرون للمنظمة كوسيلة لتحقيق مشروع خارجي.⁽²⁾

وما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد، هو تحليل الباحث "سانسوليه **Sainsulleu**" الذي وفق إلى حد ما في إعطاء أهمية للثقافة المتعددة والمتعايشة، والمتقاطعة داخل المنظمة، كما لهذا التحليل السانسولي الفضل في إبراز أن عدم التأهيل لا يعني حتماً غياب الثقافة، أو إنعدام أو قصور الثقافة داخل المنظمة.

(1)-Hervé La Roche et autres, op. cit., pp. 552.

(2)- Deys Cuhe, Op. cit., p. 103.

المصدر الرابع: الأحداث التي عاشتها المنظمة والتي أثرت على مسار تاريخها:

هي كل تلك الأحداث المؤثرة والبطولية التي عاشتها المنظمة، أي لحظات المجد والاعتزاز التي عاشتها المنظمة من ناحية، وتاريخ المنظمة الذي من شأنه أن يرسخ ويصنع الأساطير والطقوس المتقبلة من طرف أعضاء المنظمة.⁽¹⁾

كل منظمة إدارية ناجحة وفعالة تكون قد مرت بمراحل تاريخية حاسمة ومتعددة، وبالتالي الدور التاريخي أو البعد التاريخي عادة ما يوظف في فهم مشكلات الحاضر، وإدارة الأزمات مستقبلا. وعليه فالثقافة التاريخية جزء لا يتجزأ من الثقافة الحضارية التي تدخل في صميم موضوع الثقافة التنظيمية. ومن هنا برز دور التاريخ السياسي والإداري في المسار العام لكل إدارة تسعى إلى الرقي والإزدهار والتقدم.

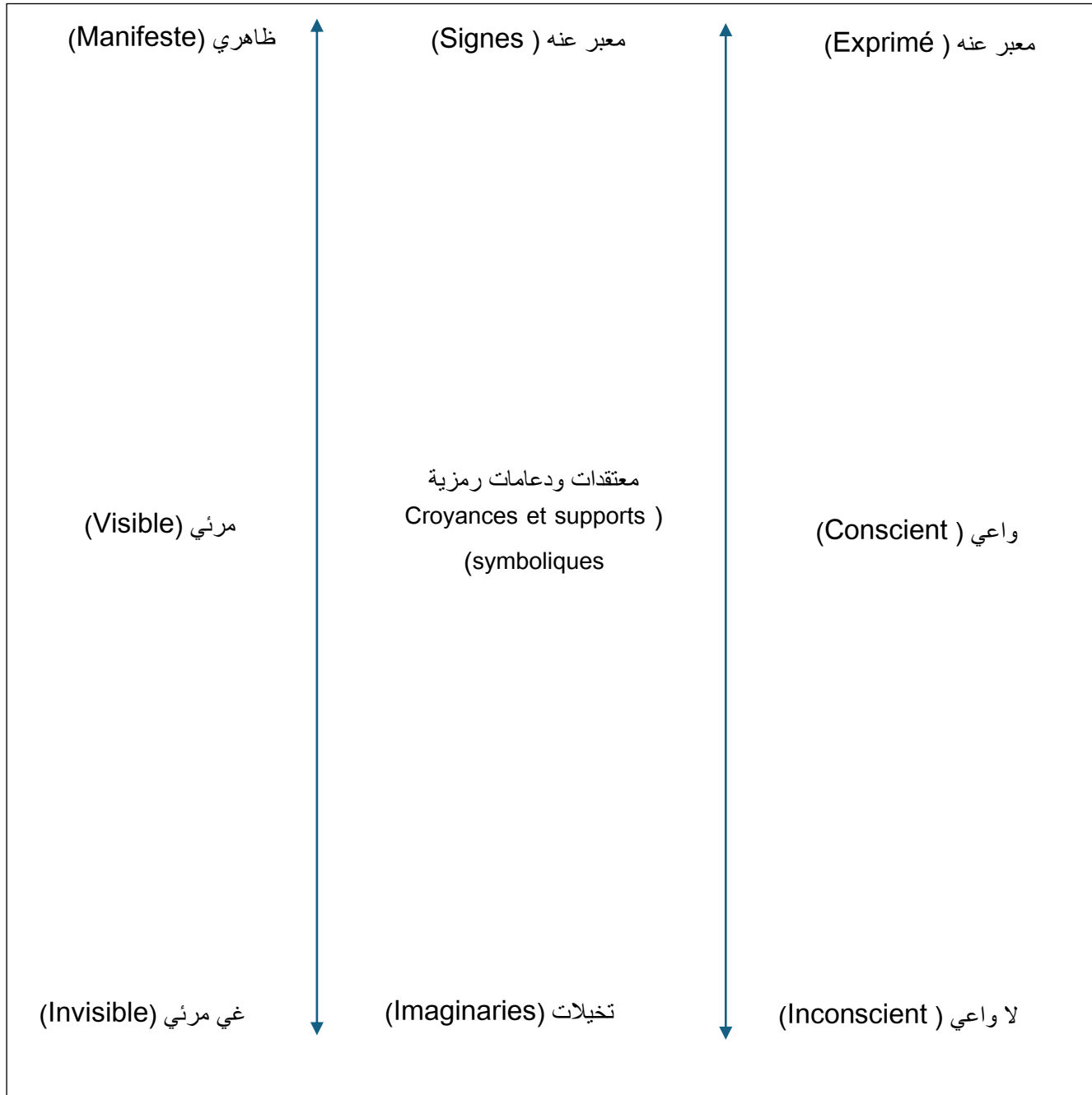
5- مكونات الثقافة التنظيمية:

أما بشأن مكونات الثقافة التنظيمية، فلقد سبق وأن ذكرنا أن مصادر الثقافة التنظيمية تمثل القاعدة المرجعية لمكونات الثقافة التنظيمية. ويبدو لي أن معظم الكتاب والخبراء الذين تناولوا الموضوع يقرون ويعترفون بأن الثقافة التنظيمية ذات مكونات يمكن أن ترتب في سلم ثنائي ينتقل من العناصر غير المرئية أو غير الواعية إلى العناصر المرئية والواعية إلى حد الوصول إلى العناصر الظاهرة والمعبر عنها، ولعل الشكل رقم (3) يمثل ذلك بوضوح وجلاء، وما نستطيع قوله أن هذا التقسيم يتبع ترتيبا حسب الأهمية، فالعناصر غير المرئية أو اللاواعية تكون الركائز الأساسية وتفسر على المستوى الواعي عبر المعتقدات والدعامات الرمزية. أما الملامح فهي تمثل المستوى السطحي لهذه المكونات، إلا أن منظري التنظيم يعطون أوزانا متباينة لهذه المستويات.⁽²⁾

⁽¹⁾ - <http://www.editionsorgqnisation.com/php.management/ouvrages/97808120961.php3,op> cit, page 6 sur 11.

⁽²⁾ - Hervé La Roche et autres, p. cit., pp. 552.

الشكل رقم (3): مكونات الثقافة التنظيمية (1)



(1)- Resources: Hervé La Roche et autres, op.cit, p558.

أ- الملامح:

وتمثل المستوى السطحي أو الظاهري، أي كل ما يميز أعضاء المنظمة عن الآخرين، فمثلا طريقة اللباس والمظهر، أو حمل البطاقات... إلخ، والتي تسمح بالتعرف عن أعضاء المنظمة من غيرهم، إلا أن اللغة أو أسلوب الكلام هو الذي يساعد ويسهل سريان المعلومات من ناحية، والإتصال الإجتماعي واتخاذ القرار من ناحية أخرى، وبالتالي فأسلوب الكلام لا يتحدد فقط بالمفردات النوعية، وإنما أيضا بنمط الإتصال المتبع (كالرسائل، والتقارير، والأوامر الشفوية والكتابية)، وكذا عن طريق إجراءات الرقابة.⁽¹⁾

ب- القيم والمعتقدات والدعامات الرمزية الثقافية:

إن الثقافة التنظيمية عادة ما تكون حاضرة في ذهن أعضاء المنظمة، فهي عادة ما ترسم عمليات تفكيرهم الواعي بإعطائهم معلومات عامة، والتسامح، والتسلح بقواعد التفكير، أنظمة التفسير، والقيم التي توجه تفكيرهم أو حكمهم. وهذه المعتقدات تحدد بعض جوانب العلاقات بين المنظمة وبيئتها، ممثل التعامل مع الزبون، وتنظيم المنافسة، وللتذكير، فإنه بالرغم من أن المعتقدات تنشط على المستوى الواعي، إلا أن أعضاء المنظمة يستعملونها بدون وعي، أي أنها تنشط كنظام من البديهيات أو المسلمات، وما هو بديهي لا يحتاج إلى التحقق منه وإن المعتقدات سواء كانت صحيحة أم خاطئة حيث أن المعتقد الخاطيء في منظمة ما يمكن أن يكون صالحا لمنظمة أخرى، فهي تتميز بالذاتية، كما أنها بديهية، أو بالأحرى مقبولة من طرف أعضاء المنظمة. وأكثر من ذلك فهم يرفضون كل محاولات إعادة النظر فيها.⁽²⁾

أما القيم عبارة عن إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم.

وبمعنى آخر، القيم هي نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب مما يؤدي إلى إيجاد نظام من الأحكام والآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة.

من هذا المنظور، فالقيم التنظيمية، تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

(1)- <http://www.editions.orgqnsation.com/php.management/ouvrages/97808120961.php3>, op. cit, page 5 sur 11.

(2)-Hervé La Roche et autres, p. cit., pp. 561.

أما الباحث "سبرنجر Springer" فصنفها إلى:

- القيم النظرية: وتعني إهتمام الفرد بالبحث والكشف عن القوانين التي تحكم الظواهر والأشياء حوله بقصد معرفتها دون النظر إلى قيمتها العلمية.
- القيم الإقتصادية: وتتمثل في كل ما هو نافع، محقق للكسب المادي والنظر إلى العالم باعتباره مصدر لزيادة الثروة وتنميتها.
- القيم الجمالية: وتتعلق هذه القيم بالإهتمام بتحقيق التناسق والإنسجام الشكلي واللوني.
- القيم السياسية: وتتمثل في الإهتمام بالسيطرة على الآخرين وقيادتهم والتحكم فيهم، والتأثير فيهم بممارسة عوامل الضغط عليهم.
- القيم الاجتماعية: وتشمل الإهتمام بتحقيق التناسق وتقديم العون والمساعدة لهم والنظر إليهم باعتبارهم غايات والسعي لخدمتهم.
- القيم الدينية: وتتمثل اهتمام الفرد بعلاقة الإنسان بربه والسعي لإتباع التعاليم الدينية.⁽¹⁾

ويعتبر مضمون هذه القيم لدى الأفراد حسب تغير المحيط الإجتماعي، والثقافي الذي يعيشون فيه، ومضمون الثقافة والتقاليد التي يحتكون بها ويكتسبون منها هذه القيم بالإضافة إلى درجات إمكانيتهم في الإكتساب هذه القيم بالإضافة إلى درجات إمكانيتهم في الإكتساب والمعرفة والإدراك.

وتصنف القيم التنظيمية إلى عدة أنواع وذلك حسب وجهة نظر كل باحث والمعيار الذي اعتمده في تصنيف هذه القيم.

فحسب ارتباطها وأهميتها لدى الفرد قسمها الباحث "شايين - Schein" إلى ثلاث أنواع:⁽²⁾

- قيم أساسية: وهي ما يرتبط بالاستعدادات لإنجاز العمل.
- قيم مناسبة: مثل إرتداء لباس معين.
- قيم هامشية: مثل إستهلاك منتج أو خدمة من المؤسسة التي يعمل بها.

هذا بالنسبة للقيم أما بالنسبة لدعامات الرمز للثقافة

(1) - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، الجزائر: دار المحمدية العامة،

2004، ص 113 - 114.

(2) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 113.

فيعتبر الرمز تشبيه للوجود الحقيقي، والرمز شيء غير قابل للتفسير، وذلك لأنه إذا ما فسر، فإنما يفسر عندئذ برموز أخرى، فالرمز لمحة من لمحات الوجود الحقيقي، وهو يدل عند الناس ذات الشعور اليقظ على شيء من المستحيل أن يعبر عنه بلغة عقلانية، وهو دلالة تقوم على يقين باطن مباشر، والرمز هو تعبير عن الصلة بين الكائن والكون.....

ومن الدعامات الرمزية للثقافة، نجد الأساطير والطقوس، فالأساطير هي حكايات خاصة بمسار المنظمة والمراحل الحاسمة لحياتها، فالأساطير تروي دائما أشياء صحيحة، أي أحداث حقيقية لكن خارقة للعادة. ومن بين الحكايات التي نلتقي بها عادة هي حكايات تروي ميلاد المنظمة أو عصرها الذهبي، وما تجاوزه من أزمت حادة، وكيف استطاعت تجديد نشاطها وتدويله ... إلخ، ولعل أهمية الأساطير تكمن في نشرها الواسع ووجودها نقلها للأعضاء الجدد من يعطي لها وظيفة التوحيد والإنسجام، كما أنها تساعد في وضع المنظمة خارج الزمن، أي جعلها رمزية أي "أبدية" والتي تفيد في طمأننة وسكينة أعضاء المنظمة الذين يغمروهم عدم التأكد في حاضر المنظمة.⁽¹⁾

ج- الطقوس: مدلول الطقوس فقد ارتبط من الناحية التقليدية بالاحتفالات الدينية والعادات القبلية التي تتطلب من عدد من الأشخاص أن يحافظوا عليها والدفاع عنها. والغرض من الطقوس هو التعبير عن تماسك الجماعة. وفي التنظيم عدد من الطرق الرسمية وغير الرسمية تأخذ بهذه الطقوس. فقد لاحظ علماء الاجتماع الصناعي أنه يوجد على المستوى غير الرسمي طقوس بدء العمل، وطقوس المرور مثل حفلات التوديع، وطقوس التدعيم مثل حفلة عيد ميلاد المنظمة التي تقام في المكتب... أما الطقوس ذات الطابع الرسمي فتتصل غالبا بإجراءات العمل نفسها، وبعبارة أخرى يكون لها هدف وظيفي يتفق مع أهداف الإنتاج.⁽²⁾

وبالتالي يقصد بالطقوس في سياق المنظمات الإدارية تلك الممارسات الإعتيادية التي تخضع لأحد القواعد والإجراءات الرسمية أو غير الرسمية، أي هي كل النشاطات التي لها قيمة رمزية، خاصة وأنها قناة تعبير ودعامة للثقافة الداخلية، ويمكن أيضا أن نميز بين ثلاث أنواع من الطقوس:

- **الطقوس الإدماجية:** وهي كل النشاطات التي تدعو إلى الإنسجام، أو التوحيد، والانتماء، كالحفلات، وتنظيم لقاءات على طاولات العشاء، وتاريخ أعياد ميلاد المنظمة، فهذه الطقوس عادة ما تسهم وتشجع

⁽¹⁾-Hervé La Roche et autres, p. cit., pp. 561.

⁽²⁾- جون فيننز، فرانك ب. شيرود، **التنظيم الإداري**، ترجمة: محمد توفيق رمزي، القاهرة: دار الكتاب الجامعية، 1976، ص 297

- على التبادلات غير الرسمية والتظاهرات العاطفية، التي تعمل على توطيد العلاقات بين أعضاء المنظمة. وهذا له علاقة بالتنظيم غير الرسمي الذي له مكانته في الثقافة التنظيمية.
- الطقوس التمييزية: وهي التي ترمز إلى النزاعات والفوارق الإجتماعية الممكن تقبلها، وبإل المرغوب فيها، كالتسلسل الإداري والفروع الإدارية.
 - الطقوس التي ترسم حدود المنظمة: كمراسيم التجريد من الرتبة، أو الإهانة، وعمليات التهميش، التي تعزز قيم الجماعة المهيمنة.⁽¹⁾

د - الممنوعات (Tabous):

لكل مجتمع مجموعة من الممنوعات أي المحظورات (Tabous)، ويرجع ما يحرم على المنظمات في أصله إلى الثقافة في أوسع معانيها ... فيطبق الحظر بصفة عامة في ميادين السلوك الإنساني المؤثر في الأخلاق.⁽²⁾

وفي سياق المنظمات، يعتبر المستوى غير المرئي، أي أنه الوجه الخفي للثقافة التنظيمية، فهي كل الأشياء التي يعرفها الشخص ويتظاهر بأنه لا يعرفها، أي أنها كل الأشياء التي يجب أن نتكلم عليها، فهي تشكل المخاوف أو الخيبات التي تمر بها الجماعة في المنظمة، وبالتالي فالممنوعات (أي الطابوهات) تؤدي إلى الصمت والتصرفات التي تجعلنا نتجنبها.⁽³⁾

6- أنواع الثقافة التنظيمية:

إن كل ثقافة تنظيمية ترتبط بشكل أو بآخر بثقافة المجتمع الموجود فيه، فاختلاف المجتمعات يؤدي إلى اختلاف في الثقافات، كما أن اختلاف المنظمات في أهدافها وتوجهاتها يترتب عليه اختلاف في أشكال وملاح الثقافة التنظيمية.

ويختلف تصنيف الثقافة التنظيمية حسب اختلاف المعايير المعتمدة في ذلك ومن أهم هذه المعايير ما يلي:⁽⁴⁾

(1)- <http://www.cssh.ac.ca/collapeiq/atelier4.htm>, op. cit., pp7e8 sur 14.

(2)- جون. م فرانك رب شيروود المرجع السابق الذكر، ص 297.

(3)-Hervé La Roche et autres, p. cit., pp. 566.

(4)- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص 263.

- الإجماع: ويعني المشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت للأفراد الملتزمين.
- الشدة: ويشير هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

1.6- التصنيف من حيث معيار الإجماع: وفقاً لهذا المعيار تصنف الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع.

أ. الثقافة القادرة على التكيف: وتنبثق هذه الثقافة في بيئة تتطلب استجابة سريعة، ويتخذ القرار بخطر عالي، ويشجع المديرون القيم الداعية لقدرة المنظمة لضمان سرعة إكتشاف الإشارات والتحديات من البيئة وتفسيرها وترجمتها إلى استجابات سلوكية جديدة يكون العاملون مستقلون بقراراتهم وأحرار بتصرفاتهم لمقابلة الحاجات والطلبات الجديدة، والإستجابة للزبائن بقيمة عالية، كذلك يكون المديرون فاعلين لخلق التغيير بواسطة عملية التشجيع والدعم والمكافأة وتكريم الإبداع، وأسلوب فعال في التعامل مع الخطر.

ب. ثقافة الإنجاز: هي ثقافة تغرز قيم التنافسية، ومبادأة الفرد والإنجاز، وتكون ملائمة للمنظمات التي تخدم فئة محددة ومعينة من الزبائن في بيئتها الخارجية لكن دون حاجة للمرونة وسرعة التغيير، فهي ثقافة موجهة للقيم التنافسية، والمبادأة الفردية، وإمتلاك الإرادة للعمل، والمثابرة لإنجاز النتائج، فهي ثقافة تؤكد على الفوز وإنجاز أهداف وطموحات محددة التي تتمسك بها المنظمة.

ج. ثقافة الإرتباط: هي ثقافة تفرز قيم مقابلة حاجات العاملين وقيم التعاون ووحدة النهاية، فهي ثقافة تركز على مدى ارتباط العاملين ومشاركتهم لضمان سرعة قبول التغيير، وهنا يؤكد المديرون على قيم التعاون، وبناء الإعتبار لكل من العاملين والزبائن والعمل على تجنب وتجاوز إختلافات المكانة فمثلا تعمل شركة كوكا كولا على إشاعة ثقافة الإرتباط كونها أحد محددات نجاحها.

د. ثقافة التناسق والثبات: هي تلك الثقافة التي تكون فيها القيم والمكافآت منهجة، وعقلانية، ونظامية للقيام بالأعمال، إن ثقافة الثبات تؤمن بها جميع إدارة المنظمات، لكنها تتطلب قدرا من التوازن بين الثابت والتغيير في الثقافة، كما تتطلب السيطرة والعناية بمتطلبات البيئة.⁽¹⁾

يمكن أن تكون جميع الفئات الأربعة لثقافة المنظمة ناجحة، وهنا تبرز ضرورة التأكيد النسبي على مختلف القيم الثقافية، فالمديرون مسؤولون عن غرس من القيم الثقافية التي تحتاجها المنظمة لضمان نجاحها

(1) - نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق الذكر، ص 25 - 26.

في بيئتها، بالإضافة على أن المنظمات تمتلك صلاحية غرس قيما تصنعها بفتة معينة بدرجة أكبر من غيرها.

2.6- التصنيف من حيث معايير الشدة: ووفقا لهذا المعيار تصنف الثقافة التنظيمية إلى نوعين هما:

أ. ثقافة قوية: ونعني بقوة الثقافة شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم الأنشطة اليومية، فكلما كانت الإستجابة فعالة ولكما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء، وشدة وقوة بتمسكهم بالقيم والمعتقدات الحيوية للمنظمة، كلما برهم ذلك على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المؤسسة، ودرجة القوة هذه تعتمد على توفر ثلاث خصائص أساسية هي:

- كثافة الثقافة التنظيمية ونعني بها عدد المكونات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة والتي تمثل قيم ومعتقدات وتقاليد ورموز وقواعد مختلفة، فالثقافة الكثيفة تمتلك منظومة ضخمة ومتنوعة من القواعد والمعتقدات والقيم العميقة الجذور، والتي يتعرف أفراد العاملين من خلالها على سر وجود المنظمة بعد أن يكونوا قد مروا من فترة تطبيع إجتماعي على قيم سلوك المنظمة.
- نطاق المشاركة فكلما كانت المكونات الثقافية واسعة التأثير، ويؤمن بها عدد كبير من العاملين، كلما كبر تأثيرها.
- وضوح الترتيب وهو من صفات الثقافة التنظيمية القوية التي تميز بقواعد وتقاليد منطقية وواضحة وبسطة مع قدرة تكوين نمط من التقاليد يميزها عن المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس القطاع والمجتمع.

ب- ثقافة ضعيفة: وفي هذه الثقافة يتلاشى الإجماع والشدة حيث يسير الأفراد في طريق مبهم وغير واضح المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفتشون في إتجاه قرارات مناسبة وموائمة للأفراد وللمنظمة.⁽¹⁾

7- وظائف الثقافة التنظيمية:

أ. تعطي الثقافة التنظيمية لأفراد المنظمة هوية تنظيمية، فإن مشاركة العاملين نفس المعايير، والقيم والمدرجات، يمنحهم الشعور بالتوحيد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

(1) عبد العزيز صالح بن عتبور ، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة، في عالم متغير، عمان: دار السيدة للنشر والتوزيع، 2005، ص200-201.

ب. تسهيل الإلتزام الجماعي: أي أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوى من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

ج. تعزيز استقرار النظام: إذ تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام.

د. تشكيل السلوك: فمن خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فهي توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، على نحو ما.⁽¹⁾

هـ. للثقافة التنظيمية دور مهم خصوصا في دمج الموظفين الجدد الذين يأتون من محيط تنظيمي آخر، سواء كانوا حاملي شهادات جدد أو عمال ذوي خبرة آتون من منظمات أخرى أو أجنب، فمن خلالها تسمح لهؤلاء الوافدين الجدد اكتساب طرق العمل، والتفكير في المنطقة وبالتالي العمل بفعالية مع باقي أعضاء المنظمة.

و- تساعد الثقافة التنظيمية على وضع نظام رقابة بحيث يكون هذا النظام مشترك ومقبول من طرف كل أفراد المنظمة.

وبالتالي الثقافة التنظيمية القوية تعمل على توحيد أفراد المنظمة، وخلق مناخ تنظيمي داخلي يساعد على الأداء الأمثل للموارد البشرية مما يزيد من فعاليتهم وبالتالي فعالية المنظمة.⁽²⁾

8- وسائل ترسيخ الثقافة التنظيمية:

من المهم أن ندرك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول أن تطور ثقافتها الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات وأنماط اتصالاتها، ونظم العمل والإجراءات وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات، وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها.

(1) - خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الأردن إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 267.

(2) - عميروش حفصي، تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية: دراسة ميدانية ببلديات إغيل علي، أيت رزين، وتازمالت بولاية بجاية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2019، ص 54.

لذا فلتتشكل ثقافة المنظمة لابد من العمل على ترسيخها وضمان ديمومتها، ويتم ذلك من خلال الوسائل التالية:

أ. إدارة الموارد البشرية: وتشمل إنتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقادهم مع قيم المنظمة وفي نفس الوقت استبعاد الأفراد الذي يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين وتدريب، وتطوير وقياس الأداء، وتقدير، والإعتراف وغيرها.

ب. أفعال وممارسات الإدارة العليا: لابد من الإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الواضحة والظاهرة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتهم، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة وأقوالها وتوفر للعاملين تفسيراً وضاحاً للأفعال الجارية في المنظمة.

ج. التطبيع: وهي تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة الى العاملين بصورة مستمرة.

وإن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها وتسعى عملية التكيف (تطبيع) من خلال برامج التطوير، والتعريف والتدريب وغيرها⁽¹⁾.

9- أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات، إذ لا يوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية، حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسة الإدارة العليا فيها وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعات من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة.

إذن تؤثر الثقافة التنظيمية على كافة جوانب التنظيم وتكمن هذه الأهمية فيما يلي⁽²⁾:

(1) - نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق الذكر، ص 106 - 107.

(2) - رفعت الفاعوري عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 255.

- أ. تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن خصائصها وثروتها كما أن اعتداء على بنودها أو العمل بما يخالفها يواجه بالرفض، ومن هنا فإن للثقافة دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- ب. تعمل الثقافة على توسيع مدركات الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط يعملون فيه، أي أن الثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا، يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوءه.
- ج. تساعد الثقافة على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا محددًا يتصرف وفقا لما تمليه، ثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها يصعب التنبؤ بسلوكه.
- د. توفر الثقافة التنظيمية إطار التنظيم، وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي.

قبل الشروع في التعرف إلى "مفهوم التغيير التنظيمي" يستحسن في البداية أن تحدد مدلول كلمة "التغيير"؟ ثم ثانياً ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟

أولاً: مفهوم التغيير:

1- تعريف التغيير من حيث المبنى والمصطلح:

أ- في اللغة العربية: التغيير لغويًا يعني التبديل، غير الشيء أي بدل به أو جعله على غير ما كان عليه.

وإذا إتجهنا نحو المعنى اللغوي نجد قاموس الكامل "الوسيط" ليشيد إلى التغيير على أنه التبديل والتحويل والتقلب في الموضوع.⁽¹⁾

ب- في اللغة الأجنبية: إن كلمة "تغيير" أو "Changement" تدل على: "Action de se modifier en parlant de quelqu'un ou de quelque chose" أي هو نشاط تحول عندما تقصد به شخص أو شيء.⁽²⁾

2- تعريف التغيير من حيث المعنى والمضمون:

- التغيير هو الانتقال من حالة سائدة إلى حالة مغايرة لها قد تكون مجربة في الماضي أو قد تكون حالة جديدة براء تطبيقها على حالاتها السائدة والممارسات اليومية.⁽³⁾

- التغيير سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم، فهو ما يمس الأفراد والمنظمات ومؤسسات دون إستثناء، فهو يشير إلى أي انحراف أو خروج عن الماضي، وهو قد يكون عملية تلقائية تحدث بطبيعتها دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييراً مخططاً منظماً نستطيع أن نقوم بضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً، وبهذا المعنى فإنه يعكس معنى التقدم نحو الأفضل والتطور، إضافة إلى زيادة قدرة الأفراد والمنظمات على التكيف (Adaptation) مع أنماط التغيير الجديدة في البيئة المحيطة.⁽⁴⁾

(1) - يوسف محمد رضا، الكامل الوسيط: قاموس فرنسي-عربي، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، 2005، ص127.

(2) - le petit la rousse illustré; 2011, paris, la rousse2010,p182.

(3) - رافدة، عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ص65.

(4) - موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم أسس التطبيقات، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، 2000، ص 227.

وباسترجاع التاريخ نجد أن العصر البشري يمثل أكثر العناصر تغييراً في هذا العالم، وكل جيل ينشق على الجيل السابق لتمكنهم من مواكبة متطلبات العصر الجديد حتى يأتي جيل آخر ويقوم بدورة بتغيير هذه المبادئ وهكذا استمرى عجلة التغيير.⁽¹⁾

- التغيير عبارة جاذبة حتى أن مرشح الرئاسة الأمريكي " بارك أوباما - Barach obama " ضمن الفوز في معركته الانتخابية للرئاسيات الأمريكية بإستخدام شعار التغيير **Change we need** كشعار دائم لحملة الانتخابية،

الأمر الذي جعل معظم الشباب الأمريكي يقف حوله في حملته الانتخابية وأغلبهم من البيض بالرغم من أصل **Obama** الإفريقي ولأول مرة يهتم الشباب الأمريكي بالمشاركة في العملية الانتخابية بل يقوم بحملة شاملة لجمع التبرعات لدعم الحملة الانتخابية لـ **Obama** واستخدام وسائل الأنترنات لغرض ترويج للحملة بعنوان "**Change government**" (حكومة التغيير) وهو ما قاده للفوز بالمقعد الرئاسي الأمريكي.

- إن التغيير أصبح حقيقة لا بدّ منها فالعصر الحالي هو عصر التغيرات والإنقلابات والثورات السياسية والإقتصادية والفكرية والتكنولوجية، فالتغيرات السريعة التي يواجهها الإنسان والتنظيمات في شتى المجالات أدت إلى ضرورة العمل على الترقب والترصد على ضرورة على كل ما يحدث من تغيير في البيئة المحيطة بها وذلك رغبة في مواجهة آثار هذه التغيرات ومواكبة المستجدات.⁽²⁾

3. عناصر التغيير:

يرى بعض العلماء أن أي عملية التغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية، لتبدأ جميعها بحرف الميم:

أطلق عليها الدكتور "علي حمادي" في كتابه "التغيير الذكي الميمات الستة": رسمت بشكل سداسي سمي بـ (سداسي التغيير) وهذه العناصر هي:

أ. موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناول التغيير.

(1) - حسن محمد أحمد مختار، إدارة تغيير التنظيمي مصادر الإستراتيجيات، ط3، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014، ص4.

(2) - موسى اللوزي، المرجع السابق الذكر، ص 227.

ب. المتغير: وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها، ويبدأ في ممارستها ويقودها فهو الأساس الذي يقوم عليه عملية التغيير.

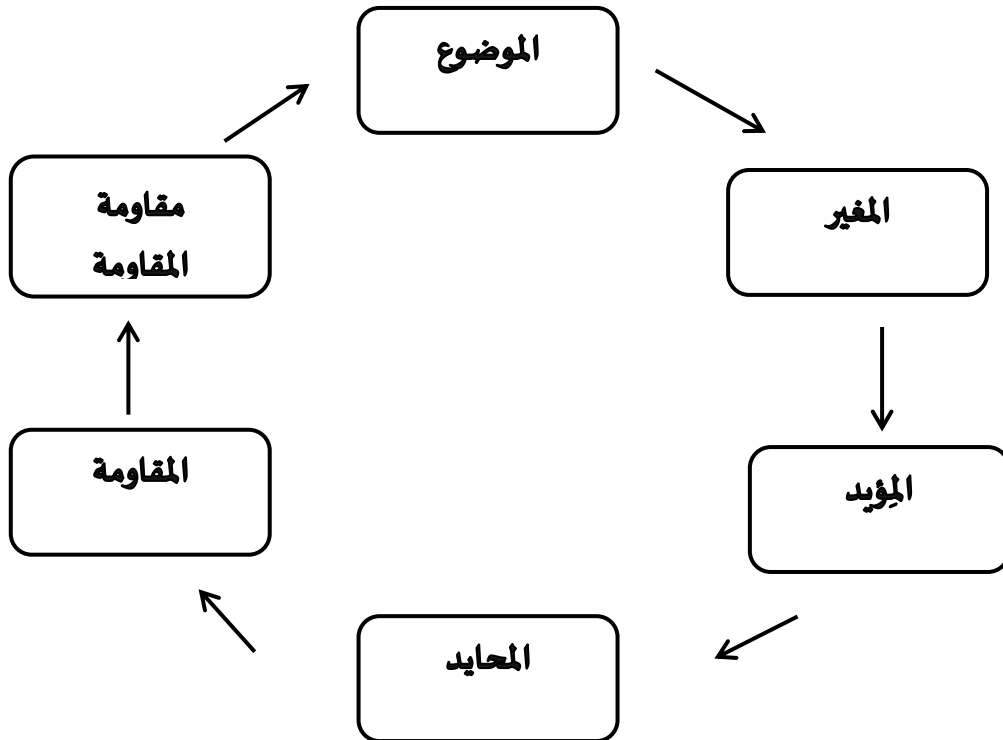
ج. المؤيد للتغيير: وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.

د. المحايد: وهو الذي لم يشكل رأياً ويتبنى موقفاً واضحاً إتجاه العملية التغييرية.

هـ. المقاوم: وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى انتشالها والقضاء عليها أو تأخيرها أي تشويهها.

و. مقاومة المقاومة: هي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه بترويض المقاومة أو القضاء عليها،⁽¹⁾ ويمكن تمثيل ما سبق ذكرنا بالشكل السداسي التالي:

الشكل رقم (4): سداسي التغيير.⁽²⁾



(1) - مراد زايد، إتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012، ص194 - 195.

(2) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص194 - 195.

ثالثاً: مفهوم التغيير التنظيمي

لقد بدأت الأبحاث العلمية في مجال التغيير التنظيمي في الفترات التاريخية القريبة نسبياً، ولم يكن العلماء والباحثون في مجال الإدارة يولون إهتمام كبير بهذا المفهوم، بحيث كان الهم الأكبر يتمثل في محاولة الوصول إلى قدر مناسب من الكفاءة والفعالية لعمليات وموارد المنظمة العالية، وفي تلك الفترة كان التغيير بهدف التطوير، أمراً متطرفاً، ناهيك عن تغيير الوجهة الكلية للمنظمة بهدف التطوير، وذلك لأن بيئة الأعمال في ذلك الوقت لم تكن بالتعقيد والدينامكية التي نشهدها في عصرنا الحالي. ففي الوقت الحالي أصبح التعقيد والتشابك وسرعة التغيير والتحول هي الصفات الملازمة لمتغيرات بيئة المنظمات من متغيرات تكنولوجية وتنافسية ودولية واجتماعية وغيرها، لعل التغيير في المفاهيم الاجتماعية والإنسانية أصبح هو العنصر الأكثر تأثيراً في البيئة الإدارية. وذلك لإتصاله المباشر بتغيير الأنماط الإستهلاكية المستهلكين وتبدل حاجاتهم، وكذلك بتنوع وتعقد حاجات العاملين بالمنظمات، وفي نفس الوقت لم تعد المميزات النسبية للمنظمات والدول كافية لتحقيق التميز والريادة في أسواقها، وذلك لإنهيار معظم القيم والمفاهيم، وكذلك النظم الإدارية التي كانت تحكم سلوك المنظمات في الحقب السابقة، فبحلول القرن الواحد والعشرين (21)، وبتوالي السنوات نلاحظ الاتجاه القوي لتكامل العديد من الطرق والأساليب المستمدة من المجموعات واسعة من النظم والعلوم وذلك لتطوير العديد من الطرق والمنهجيات لتصميم وتنفيذ التغيير التنظيمي.⁽¹⁾

من خلال نظرة تاريخية لمجتمع غرب أوروبا كمثال، نجد أن الفترة التي سبقت الحرب العالمية الثانية، والفترة التي تليها مباشرة قد اشتهرت بزيادة الرفاه الاجتماعي للمواطنين وتعاضم دور الحكومة في زيادة معدل هذا الرفاه الاجتماعي، إلا أنه بعد هذه الفترة تقلص تدريجياً هذا الدور الحكومي وتحول تدريجياً بما يسمى بمؤسسات القطاع العام، وشيئاً فشيئاً تطور القطاع الخاص وأصبح هو المهيمن على سوق الأعمال مع إشتداد وتيرة التنافس فيما بينها كما نجد مفاهيم جديدة اقتحمت أدبيات إدارة الأعمال كالحكومة "Gouvernance" وبالأخص بعد تدهور الإقتصاد الذي عاشته المؤسسات المالية والإقتصادية الغربية والتي بدأت بالولايات المتحدة الأمريكية وتداعت أثاره على مناطق غرب أوروبا وآسيا، كما ونلاحظ حدوث تغيرات واسعة شملت بعض المجتمعات بين الخمسينيات والستينيات من القرن السابق خاصة في مناطق آسيا حيث تحولت وبسرعة عنيفة بلدان مثل كوريا الجنوبية وماليزيا وهونج كونج وسنغفورا من أوضاع الدول الأقل نمواً واصبحت في مصاف الدول الصناعية الكبرى.

(1) - حسن محمد أحمد مختار، المرجع السابق الذكر، ص 4 - 5.

أصبح التغيير في عصرنا الحالي من صناعة بيئة الأعمال بحيث أصبح يأخذ صفة المفاجئة والإستمرارية معاً وبصورة أكثر مما كان عليه في العصور السابقة، حيث تلاحظ وبكثرة حركة الإندماجات والإستحواذ والتي أصبحت صفة ملازمة لمنظمات الأعمال في العصر الحالي بالإضافة إلى التغيرات التكنولوجية المتلاحقة التي سادت بيئة الأعمال، حتى ان البعض يجزم بأن الحقيقة الوحيدة التي لا تقبل التغيير في عصرنا الحالي هي الحقيقة المتمثلة في أن أي شيء قابل للتغيير.⁽¹⁾

1. تعريف التغيير التنظيمي:

في البداية يجدر القول أنه لا يمكن القول أنه توجد حدود معينة للتغيير التنظيمي، فهو تغيير قد ينظم المنظمة بأكملها، بل وقد يمتد أثر التغيير الذي يتم داخل منظمة إلى منظمات وأطراف خارج المنظمة، وقد يكون محدود بالدرجة التي تجعل بعض الوحدات والإدارات بالمنظمة بتحديد آثار نتائج هذا التغيير.

لهذا يصعب وضع تعريف محدد لعملية التغيير التنظيمي، ومهما يكون من أمر فماذا نعني بمصطلح "التغيير التنظيمي"؟

أ- التعاريف الغربية للتغيير التنظيمي:

- يعرف كيرت "لويين - Lewin" التغيير التنظيمي على أنه الانتقال من حالة إلى أخرى، وهذا الانتقال يمر على ثلاثة مراحل : إذابة الجليد لجعل الفاعلين يتوجهون نحو تجربة جديدة، الانتقال إلى تجسيد التغيير بتصحيح أنماط العمل، أو بخلق أنماط جديدة، وبتحويل النظام القائم، وأخيراً إعادة البلورة فتعليم الفاعلين يولد إعادة توازن السلطات.⁽²⁾

- وبدوره "ستيفن روبنس - Stephen Robins" يعرف التغيير التنظيمي على أنه ذلك التعديل الدائم على مستوى بيئة المنظمة الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستعملة أو تغيير على مستوى مهارات الأفراد بهدف التحسين في العمال والأداء.⁽³⁾

(1)- حسن محمد أحمد مختار، المرجع السابق الذكر، ص6.

(2)- سامية خبيزي، التغيير التنظيمي وفعالية الاتصال في المؤسسة، دراسة وصفية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال، 2017، ص24.

(3)- نفس المرجع الآنف الذكر، ن ص.

ب- التعاريف العربية للتغيير التنظيمي:

- يعرف الأستاذ "موسى اللوزي"، التغيير التنظيمي بأنه: إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة ملائمة أوضاع أو أوجه نشاط جديدة كما هو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.⁽¹⁾

- وتعرف الدكتورة "أمل مصطفى عصفور" التغيير التنظيمي بأنه محاولة للقفز إلى المجهول وترك ما اعتادت عليه المنظمة وما نجحت في تحقيقه وراءها، ويهدف التغيير التنظيمي لإحداث التوافق المرغوب بين المنظمة وبيئتها، وكلما استطاعت المنظمة التنبؤ بالتغيرات المتوقعة والمحتملة داخليا وخارجيا، وكلما استعدت لهذه التطورات بتطوير مماثل لأهدافها واستراتيجياتها ونظمها الإدارية كانت أقدر على تحقيق تواجد مؤثر ومستمر في السوق.⁽²⁾

- أما الأستاذ "علي السلمي" فهو ينظر إلى التغيير التنظيمي على أنه: "عملية إحداث تعديلات في الأهداف والهياكل والأنشطة في أساليب العمل التنظيمي من أجل تحقيق أمرين:

1- ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب العمل والأنشطة مع تغييرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم.

2- إستحداث أوضاع تنظيمية، أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تمكن التنظيم من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.⁽³⁾

- ويعرف الدكتور "حسن محمد أحمد مختار" على أنها: "إحداث شيء جديد إعتادا على تفجير إمكانيات المنظمة" وهو أمر يحتاج لنظام متكامل للحماس المخطط".

(1) - موسى اللوزي، المرجع السابق الذكر، ص 228.

(2) - أمل مصطفى عصفور، المرجع سابق الذكر، ص 23.

(3) - على السلمي، تطوير الفكر التنظيمي، الكويت: وكالة المطبوعات، 1995، ص 256.

- ويعرفه أيضاً: كالعلمية أو العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة".⁽¹⁾

- وتعرفها "رافدة عمر الحريري" كعملية تبديل أو تحديد أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف المؤسسات وسياساتها أو قيم واتجاهات الأفراد والجمعيات فيها أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لزيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها.⁽²⁾ ومن خصائصه:

- التعديل: العمل على تغيير شئى دون تبديل جوهره.
- الحركة: خاصية التحرك أو التغيير
- الطفوة: التغيير السريع والتأثير الدائم.
- التحول: المرور من شمل أو عمل إلى آخر، أي إعطاء شكل آخر.
- التكيف: تعديل على هيئة معينة بحسب الظروف الداخلية أو الخارجة.⁽³⁾

- ويعرف الأستاذ "زايد مراد" التغيير بأنه نشاط، حتمي مستمر، تفاؤلي، يقوم على استجابة مخططة أو غير المخططة أو المحتملة تواكب أو تؤثر في التغييرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة، تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدورات محددة من قبل أعضاء المنظمة، أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة الوضع الراهن إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل الوضع المنشود، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.⁽⁴⁾

ويعرفها "طاهر محسن الغالبي" و"أحمد علي صالح" بالعملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من أجل زيادة فعاليتها وإحداث التغيير المذكور تحتاج المنظمة إلى إدارة التغيير "change management" وهذه الإدارة قد يكون دورها محدود في متابعة حالات التغيير المخطط لنقل المنظمة إلى وضع ورؤية مستقبلية أفضل، فإدارة التغيير هي عملية فكرية

(1)- حسن محمد أحمد مختار، المرجع السابق الذكر، ص 49.

(2)- رافدة عمر العريدي، المرجع السابق الذكر، ص66.

(3)- سامية خبيزي، المرجع السابق الذكر، ص28.

(4)- مراد زايد، المرجع السابق الذكر، ص194.

وممارسات عملية تتجسد بخطوات وإجراءات وطرق وأساليب تتبعها المنظمة لتنفيذ التغيير أو التطوير التنظيمي.⁽¹⁾

ومن خلال هذه التعاريف نلخص بأن التغيير التنظيمي: هو عبارة عن تغيير موجه مقصود وهاذف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

والتغيير التنظيمي أيضا هو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن موضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وقد يتناول التغيير هيكل المنظمة أو سياستها، أو برامجها أو إجراءاتها وعملياتها أو الجوانب السلوكية فيها كما يتناول المنظمة ككل أو بعضا من إجراءاتها وقد يكون سريعا أو تدريجيا.

كما هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتحديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها.⁽²⁾

2. خصائص التغيير في المنظمة: يتسم التغيير في المنظمة بعدة خصائص تتمثل أهمها فيما يلي:⁽³⁾

أ - الإستهدافية: إن التغيير لا يحدث عشوائيا، ولا إرتجاليا نتيجة الوصول إلى غاية مرجوة وأهداف محددة ومن هنا تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق هدف وغاية معلومة مقبولة من قوى التغيير.

ب- الواقعية: والمقصود بها إرتباط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تحدته المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها و الظروف التي تمر بها.

ب- الإصلاح : والمقصود به السعي نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلافات في المنظمة.

(1) - طاهر محسن الغالبي، أحمد على صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليل، الأردن: دار وائل للنشر، 2000، ص41.

(2) - خضير كاظم الفريحات، وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، ص 339.

(3) - وداد سعدي، نظريات التنظيم في الإدارة الحديثة، محاضرات مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر في العلوم السياسية، التخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، 2020-2021، ص 60.

ج- الرشد بحيث يخضع كل قرار ، وكل تصرف إداري إلى إعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.

د - القدرة على التطوير والابتكار : يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حالياً، فهو يعمل نحو الإرتقاء والتقدم.

هـ- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن الإدارة تهتم إهتمام قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها تتوافق وتتكيف وتحاول أن تتناسق مع التطورات من حولها.

3. التغيير التنظيمي والمصطلحات الأخرى ذات الصلة وبعض المفاهيم المتداخلة معه:

• التغيير التنظيمي (بالياء الواحدة): (Organisational spontaneous change)

ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق فهي تلقائية عفوية) قد تتجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها. أما التغيير التنظيمي فهو تغير موجه وهاذف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.⁽¹⁾ والجدول التالي يوضح أكثر الفرق بين التغيير والتغيير.

الجدول رقم (1): يوضح الفرق بين التغيير والتغيير⁽²⁾

التغيير	التغير
مخطط	تلقائي
يسهل التنبؤ به	يصعب التنبؤ به
له برنامج زمني	بطيء في رد الفعل
يقوم على المبادرات	يؤدي إلى رد فعل

(1)- وداد سعدي، المرجع السابق الذكر، ص 58.

(2)- نفس المرجع الأنف الذكر، ص 59.

• **التطوير التنظيمي:** هو نشاط منهجي طويل الأجل مستديم، يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير الآتية: تحسن، تعديل تجديد تحديث، إستجابة، بناء رؤية مستقبلية، على المستوى الكلي للمنظمة بهدف زيادة الأداء المنظمي (كفاءة، فاعلية، إنتاجية...) وتنشط قدراتها ومواردها البشرية، ينفذ من قبل أصحاب المصالح داخل المنظمة أو بتعاونهم مع المستشار الخارجي.⁽¹⁾

صورة العلاقة بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي هي علاقة الكل بالجزء، أو النظام الأكبر بالنظام الفرعي إذ يتمثل التغيير أو التغيير الكل لأن قد يكون مدروساً أو عشوائياً، مخططاً أو طارئاً، سلبياً أو ايجابياً يمكن التنبؤ بنتائجه أما التطور فهو ذلك الجزء المدروس والمخطط لعملية التغيير والذي يمكن التنبؤ بنتائجه التي تكون إيجابية غالباً.

• التنمية الإدارية:

ويعرف كل من "مهدي حسن زوليف" و"سليمان أحمد اللوزي" "التنمية الإدارية أنها النماء الكمي والنوعي للموارد البشرية في النظم الإدارية والهياكل الإدارية وغيرها".⁽²⁾

كما يعتبر التطور الإداري، جهد يستهدف تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف وتغيير الإتجاهات وتحسين المستوى المهاري، عبر تقويم حاجات المنظمة من الوظائف الإدارية الشاغرة، وتقويم مستوى أداء المديرين وتنمية مهاراتهم الحالية والمستقبلية.⁽³⁾

وبناءً على هذا، فالفرق واضح بين التنمية الإدارية والتغيير التنظيمي، إذ يعتبر التطور الإداري أحد الأطر العملية لنشاط التطوير التنظيمي وجزء من إجراءاته يهدف إلى تغيير السلوك الفردي للإرتقاء بقوة الأداء لأن عملية تطوير الإدارة وخاصة (العليا) سوف يساهم حتماً في تطوير المنظمة ككل متكامل.

وبمعنى آخر ينصب الأول على تغيير نظام فرعي داخل المنظمة، بينما يشمل الثاني التنظيم ككل، وبالتالي فإن مصطلح التغيير التنظيمي أشمل كذلك وأوسع من مصطلح التنمية الإدارية.

(1) - طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، المرجع السابق الذكر، ص38.

(2) - مهدي حسن زوليف، سليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية، عمان: دار مجدلاوي، 1993، ص 10.

(3) - طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، المرجع السابق الذكر، ص42.

• الإصلاح الإداري: وهو عبارة عن ترميم وبناء (la reforme administrative) على ما هو موجود دون هدم وتخلص التام من القديم بجميع مظاهره، لذلك فالإصلاح الإداري هو عبارة عن جهود جزئية ترميمية محدودة لمعالجة حالة خلل أو قصور محدود داخل إطار المنظمة.⁽¹⁾

إن الإصلاح الإداري يعتبر نظرة متأنية وطريقة مرحلية للتغيير وما يجعله يختلف عن التغيير التنظيمي هو تواضعه ومحدوديته، بحيث لا يمس جوهر الخلل الوظيفي وإنما السعي إلى التحسين مع إبقاء الوضع القائم.

• إعادة الهيكلة: (la restructuration) وهي التقنية التي تعتمد المنظمة لتغيير وإعادة تصميم أجزاء في المنظمة وتصحيح جوهري في المسار عكس الإصلاح الإداري، إلا أن إعادة الهيكلة تركز على المستوى الأعلى والكلية للمنظمة ووظائفها الأساسية.⁽²⁾

إن تعتبر إعادة الهيكلة أيضا لا تنفي الأوضاع القائمة لكنها تغير أكثر عمقا المتغيرات التي ذكرناها سابقا.

• إعادة التنظيم: وهي الجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري من خلال إعادة النظر بتوزيع الإختصاصات بين الوحدات المختلفة ونمط العلاقات والاتصالات فيما بينها ونمط التبعية الإدارية للحد من تداخل الإختصاصات دون الإزدواجية في العمل.⁽³⁾

وتظهر الحاجة إلى إعادة التنظيم في إحدى الحالات الآتية:

- عندما يثبت عدم فعالية التنظيم الأصلي.
- عند حدوث تغييرات في بيئة العمل أو البيئة الخارجية.
- عند حدوث تغييرات على مستوى القيادات الإدارية للمنظمة.⁽⁴⁾

إعادة التنظيم آلية تشمل تغيير أهداف المنظمة أو حجمها أو الظروف البيئية التي تمارس نشاطها فيها أو التكنولوجيا السائدة فيها.

(1)- طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، المرجع السابق الذكر، ص 42.

(2)- نفس المرجع الآنف الذكر، ن ص.

(3)- نفس المرجع الآنف الذكر، ن ص.

(4)- عامر ثابت، تكنولوجيا الإدارة المعاصرة، عمان: دار أسامة، 2008، ص 44.

• إعادة هندسة الأعمال "الهندرة":

تعرف الهندرة على أنها المتغير الوسيط لإحداث تغييرات طويلة المدى، وهو الأمر الذي لا بد وأن تواجهه جميع المنظمات عندما تكون جادة في محاولاتها لتلبية احتياجات زبائنها بصورة تنافسية ولتحقيق الربحية والبقاء والتميز.⁽¹⁾

لذلك تمثل تقنية إدارية متقدمة تغادر الأساليب والتقنيات الإدارية التقليدية والإنسانية والسلوكية، بل تتجاوز المداخل التطويرية الأحدث مثل الجودة والإدارة بالأهداف والمعلوماتية والمعرفية، إنه تمثل إعادة تفكير مبدئي وأساسي وإعادة تصميم جذري بالعمليات والمراحل وصولاً إلى تحقيق إنجازات وتحسينات فائقة في الجودة، والتكلفة والسرعة والمرونة، وهكذا فإن الهندرة تعني:

- ✓ إعادة تفكير أساسي في مستوى العمليات.
- ✓ تغيير جذري في الأساليب والإجراءات.
- ✓ إعادة تصميم العمليات ذات الصلة بالإنتاجية.
- ✓ تحسينات فائقة في تقديم المنتجات.

إن الهندرة تمثل نموذج إداري جديد لإعادة بناء المنظمة يقوم على التغييرات الأساسية والجذرية على مستوى العمليات لغرض تحقيق تفوق مهم على كافة المستويات وهكذا بأنها تقنية تختلف عن تقنيات التطوير التنظيمي الأخرى رغم أنها تشترك مع البعض منها بالحاجة إلى التفكير الإبداعي من خلال الجديد والتقدم من أفكار، وبما أن هدفها هو إجراء تغييرات جذرية بالتخلي عن العمليات القائمة واستبدالها بنظم عمل جديدة، فإنها تتجاوز الإصلاح والتطوير الإداري، وهذا ما توصلت إليه إحدى الدراسات العربية، أن الهندرة تقنية ملائمة جداً للمتغيرات الجذرية فعلا عن التغييرات طويلة الأمد التي تتصف بالإستمرارية.⁽²⁾

4. العناصر الأساسية للتغيير التنظيمي:

هناك مستلزمات أساسية يجب توافرها لإجراء التغيير التنظيمي وهذه المستلزمات هي:

(1) - صالح، أحمد علي، صباح، والنجار، الخصصة والهندرة: وجهان لعملية واحدة أم احدهما محفز للآخر - بحث إستطلاعي لأداء عينة عن المتخصصين في العلوم الإدارية والإقتصاد، مجلة الإدارة الاقتصاد، العدد 51 الجامعة المستنصرية، بغداد، 2004، ص 129.

(2) - صالح أحمد علي، صباح، النجار، المرجع السابق الذكر، ص 148.

- أ. **السلطة:** لكي يكون التغيير شرعياً وقانونياً يجب أن تكون هنالك سلطة، والسلطة يمكن الحصول عليها بالإقناع أو الإنتزاع، والإقناع يجب أن يكون قائماً على الحجة والبرهان وبيان الخسائر التي ستلحق بالمنظمة إذا لم يتم التغيير.
- ب. **الألم:** وهو الشعور بأن الواقع مؤلم ومرير، فإذا لم يشعر المغيرون بمرارة الواقع فإن حماسهم تجاه التغيير سيكون ضعيفاً.
- ج. **الرؤية:** أي يجب أن يكون لقائد التغيير تصور واضح للمستقبل المرغوب فيه.
- د. **بعد النظر:** يجب أن يكون لقائد التغيير فهم عميق وإدراك للآثار المستقبلية لعملية التغيير.
- هـ. **الموارد:** يحتاج التنفيذ الناجح لعملية التغيير إلى موارد وإمكانات مادية وبشرية كافية.
- و. **الحساسية:** ويقصد بها تفهم القائد للمشاعر التي ستنتج لدى المؤيدين والمعارضين والتعاطف معها.
- ز. **الحجم:** وهو إدراك حجم المجموعة التي ستتأثر بعملة التغيير.
- ح. **مشاركة الجمهور:** وتعني الرغبة والقدرة في الحصول على التعاطف الجماهيري اللازم في إتجاه التغيير.
- ط. **المشاركة الخاصة:** وهي الرغبة والقدرة على الإستعانة بالأشخاص الذين يمتلكون القدرة على دعم أو إعادة التغيير.
- ي. **الترغيب والترهيب:** ويعني القدرة على تحفيز الأفراد المتفاعلين مع التغيير ومكافئتهم، والقدرة على إيقاف المقاومين للتغيير بمعاقتهم أو تهديدهم بالعقاب.
- ك. **المراقبة:** ويقصد فيها الإلتزام التام بمراقبة ومتابعة الأداء أثناء عملية تنفيذ التغيير وتحديد نقاط الضعف والصعوبات لتصلحها فور ملاحظتها.
- ل. **التضحية:** لابد للقائد أن يكون على استعداد لتحمل نتائج وتبعات عملية التغيير.
- م. **الإصرار:** ويعني المعنى والإستمرارية في عملية التغيير وعدم التردد أو التوقف في تنفيذها.⁽¹⁾

(1) - رافدة عمر الحريري، المرجع السابق الذكر، ص372.

5. مصادر التغيير التنظيمي:

هناك من يقسم مصادر التغيير التنظيمي إلى نوعين من المصادر:

أ- المصادر الخارجية للتغيير: وهذه المصادر تقسم بدورها إلى نوعين هما:

- التغييرات الاقتصادية وتغيرات السوق: هذه التغييرات السوقية تكون في الغالب بسبب العملاء والمنافسين في هذه الأسواق، مما يلزم المنظمة بمواكبة هذه التغييرات.
- التطورات التكنولوجية: التبدل في التكنولوجيا من فترة لأخرى مما يلزم تغييرها.
- متغير العولمة، وعنصر المنافسة وما يتبعه من إعادة ترتيب، ومفهوم الجودة، وإدارة الموارد البشرية في المنظمات، وحركة الاندماجات بين الشركات، وظهور أنماط قيادية جديدة في ساحة الأعمال كلها تعد من العوامل الضاغطة لاحداث تغييرات تنظيمية داخل منظمات الأعمال.

ب- المصادر الداخلية للتغيير: وهي أيضا تصنف إلى نوعين من العوامل هي:

- تغييرات الهيكل التنظيمي: تصميم هيكل يركز على المنتج مثلا بدلا عن تركيز على الأسلوب الوظيفي الذي ينجم عنه إحداث بعض التغييرات التنظيمية للتواكب مع هذا التغيير.
- التغيير الديمغرافي للعاملين: ازدياد نسبة النساء التي يتقلدن مناصب قيادية عليا أو وسيلة، سيطرة العاملين الأكبر سناً، مثل هذه العوامل تقود المنظمات لإحداث تغيير فيها.⁽¹⁾

وهناك من يضع إطاراً عاماً لمصادر التغيير التنظيمي في شكل خمس متغيرات رئيسية على النحو

التالي:

- عملاء المنظمة (من مستهلكين وموردين وممولين).
- بيئة المنظمة التنافسية.
- التكنولوجيا من تكنولوجيا التصنيع، والاتصالات الرقمية والذكاء الاصطناعي.
- العاملون والبيئة الداخلية للمنظمة والهيكل التنظيمية المرتبطة بهم.
- المتغيرات الاقتصادية العامة.⁽²⁾

(1) - حسن محمد أحمد مختار، المرجع السابق الذكر، ص 68-69.

(2) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 70.

6. مجالات التغيير التنظيمي:

يحدث التغيير في الجوانب الإدارية والتنظيمية، وقد يحدث التغيير في أحد هذه العناصر أو فيها جميعاً، إلا أنه يمكن تحديد مجالات التغيير التالية:

أ. في الجوانب التشريعية، والأنشطة والقوانين.

ب. الجوانب التنظيمية مثل الهياكل والعلاقات وتوزيع السلطة والمسؤولية، وتفويض الصلاحيات ... الخ.

ج. الجوانب المتعلقة بأساليب العمل وخرائط سير العمل وخرائط سير الإجراءات.

د. التصميم المادي والهندسي للمكاتب وأماكن العمل والإنتاج.

هـ. الجوانب الإنسانية أي كل ما يتعلق بالعنصر البشري من قيم وعلاقات، وتدريب واتصالات وحوافز وقيادات وغيرها.⁽¹⁾

7. مراحل عملية التغيير التنظيمي:

تناول كثير من الكتاب والباحثين، محاولة منحهم ترسيخ الكيفية التي يتم فيها التغيير ومراحلها ولعل من أهم النماذج الشارحة لخطوات التغيير التنظيمي نذكر نموذج الباحث "كيرت ليوين Kurt Lewin" ويعتقد الكثير من الكتاب بأن النموذج الذي قدمه "ليوين" والمرحل التي يحددها تساعد كثيراً على إحداث التغيير بنجاح، إذا ما طبق النموذج ومراحل بصورة سليمة، ويتقدم "ليوين" على أن أي تغيير مخطط وداعم هو عملية تتضمن ثلاث مراحل:

أولاً: إذابة أو إسالة الجليد: Décongélation/ un freezing:

وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد والغاء الإتجاهات والقيم والعادات وممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور والحاجة للشيء جديداً، مما يساعد على إذابة الجليد، إختفاء السلوك الحالي، الضغوط البيئية الخارجية، مثل تدني الأداء، والإنتاج، وإنخفاض الأرباح... والإحتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخص آخر إكتشف أفكار جديدة، وإن هذه المرحلة هامة جداً، وتلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية التغيير وأنه كثيراً ما تفشل المحاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إعتقال هذه المرحلة وعدم إيلاءها

(1) - موسي اللوزي، المرجع السابق الذكر، ص 230.

الإهتمام المناسب وتهدف المرحلة إلى إيجاد الإستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات أو إتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو إستبعاد المعارف والمهارات والإتجاهات الحالية، بحيث ينشئ عند الفرد نوعاً من الفراغ يصح لتعلم أشياء جديدة لمأ هذا الفراغ، ولكن يؤكد على أهمية دور الإدارة في هذه المرحلة وضرورة السعي والعمل الجاد من جانبها لتقليص معوقات التغيير.⁽¹⁾

ثانياً: التغيير: "Changement":

وفي هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد، أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد بدائل جديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارات لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً تم العمل على إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام، كذلك في تقنيات وهياكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي تطلب من الإدارة العمل على توفير المعلومات، والمعارف الجديدة، وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهارات وسلوك هؤلاء.⁽²⁾

ويحذر "لويين" من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء، بسرعة غير معقولة لأنه يؤدي إلى بروز المقاومة لتغيير الوضع الحالي إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيداً أي إذابة الجليد بشكل سلمي، ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش ومزيج من الشعور بالأمل والقلق.⁽³⁾

ثالثاً: مرحلة إعادة التجميد: "récongélation":

وهذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار ومهارات وإتجاهات جديدة، في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره أي أنه يتم التأكيد على إن ما تم إكتسابه للأفراد العاملين من مهارات وأفكار وإتجاهات في مرحلة التغيير، يتم وموجه في الممارسات الفعلية عن طريق مساعدة الأفراد في العمل على دمج الإتجاهات والأفكار وأنماط السلوك، التي يتم تعلمها في أساليب وطرق عمله المعتادة مما يؤدي إلى سهولة الطرق والأساليب الجديدة وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة

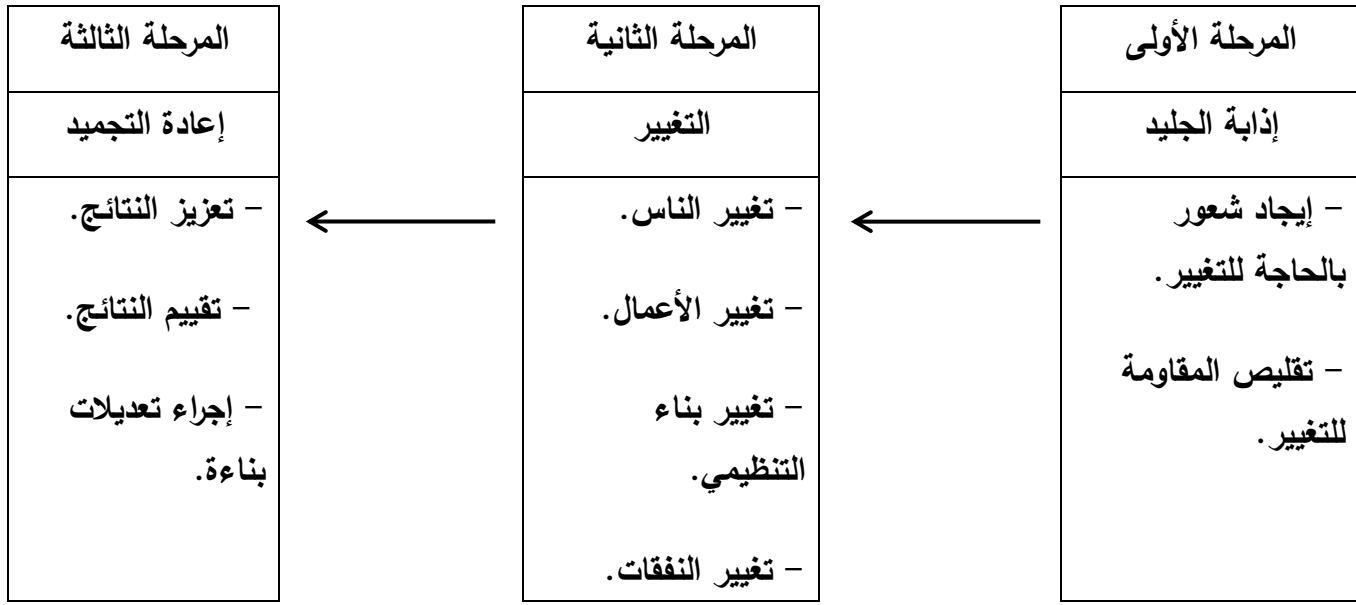
(1) - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، المرجع السابق الذكر، 2004، ص 369.

(2) - علي السلمي، المرجع السابق الذكر، ص 232.

(3) - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، المرجع السابق الذكر، ص 376.

الكاملة للأفراد لإظهار ممارستهم السلوكية الجديدة وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية، حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.⁽¹⁾

الشكل رقم (5): عملية التغيير ذات المراحل الثلاث⁽²⁾



8. مقاومة التغيير التنظيمي:

تعتبر مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، أمر طبيعي ويعرف على أنه استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي.

وتتخذ مقاومة التغيير أشكالاً وصوراً جديدة، تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون (الإضراب)، ويتوقف ذلك عن الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والأخطار والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحة وحاجاته، كما يتوقف نوع المقاومة وحدثها على الموقف الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير.

أ: قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.

ب: توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، وبعضها ليس له صلة بالتغيير.

(1) - موسى اللوزي، المرجع السابق الذكر، ص 232.

(2) - نفس المرجع الآنف الذكر، ن ص.

ج: يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء.

د: يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.

هـ: يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل.

و: يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلاً.

ط: يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.

ز: يقلل الفرد من الحاجة للتغيير¹.

9. أنواع التغيير التنظيمي: صنّف "Quinn" كوين التغيير التنظيمي إلى نوعين هما:

أ: التغيير العميق: والذي يتطلب استحداث طرق جديدة للتفكير والسلوك، ولتطبيقه يحتاج الأمر لرقابة فعالة وتحمل مجموعة من المخاطر، وهو تغيير شامل بطبيعته ولا يرتبط بتصرفات الماضي.

ب: تغيير الإضافة: وهو على عكس التغيير العميق، وهو تغيير مرتبط بالسلوكيات الماضية والحالية، ولا يتطلب رقابة مباشرة، لأن العاملين لا يشعرون بحدوث تغيير عن الأحداث الماضية، فهم يتحكمون في الأحداث المصاحبة لهذا النوع من التغيير.⁽²⁾

أما "Shaw" و "Wattan" فلقد صنفا أصناف التغيير التنظيمي إلى أربعة:

أ: تغيير الإضافة (كما عرّفها سابقاً).

ب: التغيير غير المستمر وهو إعادة بناء المنظمة ككل من جديد، وهو بهذه الصفة لا يكون متصلاً بماضي المنظمة.

ج: التغيير التفاعلي: فهو يحدث كنتيجة لاستجابة المنظمة للمتغيرات التي تحدث للبيئة التي تتعامل معها المنظمة.

د: التغيير التوقعي: فهو تغيير يخطط المنظمة نتيجة لأحداث التي تتوقعها المنظمة في المستقبل.⁽³⁾

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي، المرجع السابق الذكر، ص 385.

⁽²⁾ - حسن محمد أحمد مختار، المرجع السابق الذكر، ص 55.

⁽³⁾ - نفس المرجع الآنف الذكر، ن ص.

9. أهداف التغيير التنظيمي:

لخص "جون شيرود" أهداف التغيير التنظيمي كما يلي:

أولاً: إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر المستويات في المنظمة.

ثانياً: إيجاد إنفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعانون منها بشكل صريح وعدم التكتم عليها.

ثالثاً: توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر وبدون تشويه.

رابعاً: العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

خامساً: إيجاد علاقة تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فعالية الجماعات.

سادساً: زيادة فهم عمليات الإتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدنامية الجماعة.

سابعاً: مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف.

ثامناً: تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والإعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكمل لها.⁽¹⁾

11. أهمية التغيير التنظيمي:

يحقق التغيير التنظيمي الفوائد التالية:

أولاً: التعامل مع الأحوال الطارئة: الأحوال الطارئة هي الأحوال التي قد تحدث للمنظمة أثناء عملها وتستدعي التحسب والتخطيط لها (مثل التغيير الذي يحدث للبيئة التي تعمل فيها المنظمة من تكنولوجيا وغيرها)، والتغيير التنظيمي هو التصرف المناسب في مثل هذه الأحوال.

(1) - خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص341.

ثانيا: الحصول على المزايا التنافسية: تتمثل الميزة التنافسية لمنظمة ما في قدرة هذه المنظمة على خلق وزيادة قيمة مواردها المتاحة ولكي تكون أكثر فعالية من المنظمات الأخرى، المماثلة وإن إجراء التغيير التنظيمي المناسب للمنظمة يمثل المصدر الرئيسي لإستدامة التنافسية التي تحوزها المنظمة.

ثالثا: إدارة التوزيع: التغيير التنظيمي يجعل التعامل مع أشكال متعددة من الأفراد والعملاء والثقافات والقيم أمر سهلا، وهو أمر مهم لإستمرارية المنظمة في العصر الحالي، حتى أن جودة صناعة القرار بالمنظمة تعتمد على التعود على تجميع آراء متنوعة ومختلفة فيما بينها لصناعة هذا القرار.

رابعا: التشجيع على الكفاءة والسرعة والتطور: لكي تكون المنظمة قادرة على المنافسة في ظل بيئة تنافسية في غاية التعقيد، هو أمر لا يتحقق إلا بالكفاءة وسرعة الإستجابة مع تطور المستمر للعمل والتصرفات السائدة بالمنظمة، وهو أمر يمكن إختزاله في أنشطة التغيير التنظيمي.⁽¹⁾

(1) - حسن محمد أحمد مختار، المرجع السابق الذكر، ص52 - 53.

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي:

أولاً: دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي:

1- الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية:

وسنتطرق إلى هذا العنصر من خلال الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية السائدة في زيادة الفعالية التنظيمية، ولقد أجمع المفكرون على تحديد أربع خصائص تميز ثقافة المنظمة الفعالة والتي بدورها مدى الفعالية التنظيمية لأي منظمة، وقد تم التوصل إلى هذه الخصائص من خلال الدراسات المتنوعة للسلوك التنظيمي الفعلي للعديد من المنظمات الأمريكية وهذه الخصائص هي:

1. **الترباط والشمول:** فالمنظمات الفعالة هي ذات ثقافة تسمح بتمكين ومشاركة العاملين، وتهتم بالعمل الجماعي، تهتم بتنمية قدرات الموارد البشرية، والتزام الإدارة العليا والمديرين والعاملين بتحقيق الأهداف من خلال شعورهم أنهم مشاركون في ملكية المنظمة.

2. **الإتساق والتناسق والإنسجام:** فالمنظمة الفعالة تميل لخلق ثقافة إيجابية قوية تتسم بدرجات كبيرة من الإتساق والإنسجام والترباط والتكامل بين الثقافات الفرعية المكونة للثقافة التنظيمية، كما أن أنماط السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد إنما ينبع من الإنسجام بين قيم العاملين وبين قيم المنظمة، وتهتم القيادة والمؤوسون بالوصول للإتساق والتنسيق حتى بين وجهات النظر المتناقضة، ويمكن القول إن الإتساق والإنسجام هو مصدر الثبات داخل المنظمة وأن التكامل الداخلي ينبع من أنماط التفكير المتسقة داخل المنظمة.

3. **التكيف:** التكامل داخل المنظمة لا بد أن يؤدي لزيادة قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية، والمنظمات الموجهة بالإهتمام بعملائها القادرة على تحمل المخاطرة المحسوبة، القادرة على التعلم من الأخطار، والتي تمتلك من القدرات والخبرات ما يؤهلها لتحقيق التغيير والتطوير التنظيمي المطلوبين.

4. **تحديد الرسائل المستقبلية:** المنظمات الفعالة في المنظمات ذات ثقافة لها قدرة كبيرة على تحديد الإتجاه والغرض من وضع الأهداف الإستراتيجية والتغيير يدعم رؤيتها المستقبلية بوضوح.⁽¹⁾

وتؤدي الثقافة التنظيمية وظائف أساسية في المنظمة تحدد فعاليتها ويمكن تلخيصها في⁽²⁾:

- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والتميز، لأن مشاركة العاملين لها القيم والمعايير والمدرجات نفسها تعزز الشعور بالتوحد، وتطور الإحساس بضرورة تحقيق هدف وغرض مشترك.

(1) - أمل مصطفى عصفور، المرجع السابق الذكر، 2002، ص 86 - 87.

(2) حميد علي أحمد، وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في حديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، مارس، 2019، ص ص 72 - 73.

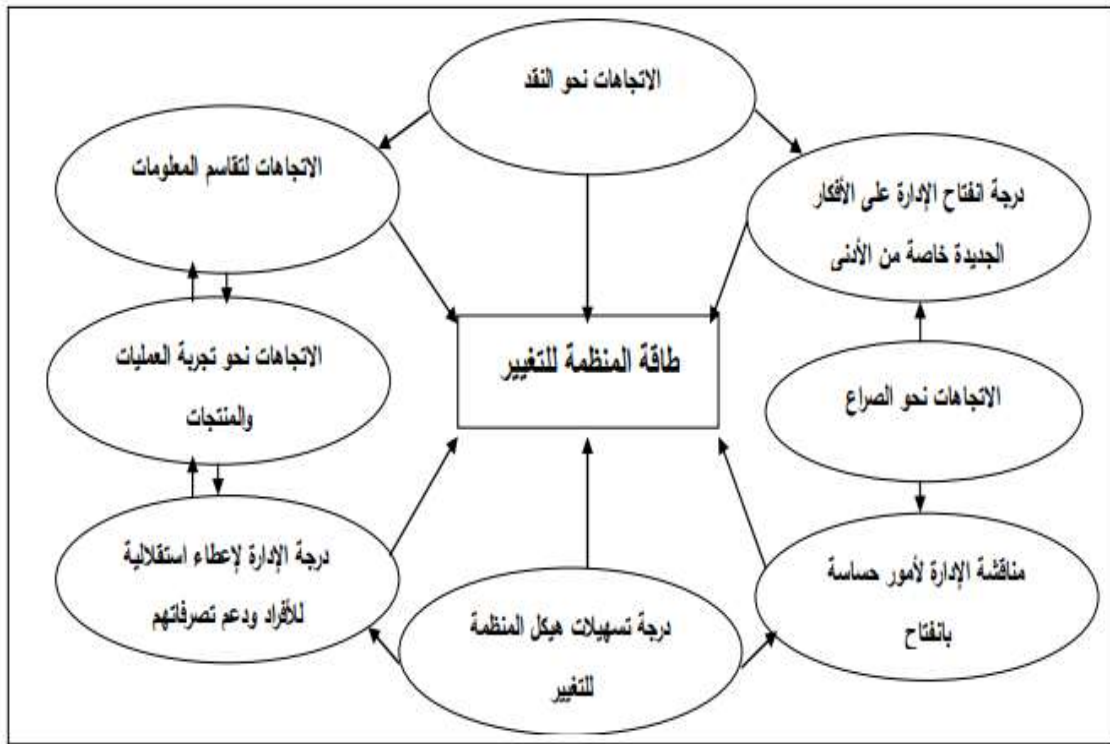
- خلق الالتزام برؤية ورسالة، وأهداف المنظمة، لأنها تعمل على خلق روح الإلتزام والولاء بين العاملين، من خلال التعرف على قيم واتجاهات العاملين، بهدف خلق ثقافة عامة تؤدي إلى الإلتزام بالاهتمامات التنظيمية التي ينتمون إليها بصورة أكبر من اهتماماتهم الشخصية. وجعل المصلحة العامة للعمل فوق المصلحة الشخصية.
 - تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة، كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل، لأنها تعمل على خلق روح التعاون والتنسيق، والشعور بالهوية المشتركة، والولاء، والالتزام.
 - تعمل بمثابة دليل مرشد للإدارة والعاملين، إذ تحدد نماذج ومعايير السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها من قبل الموظفين الجدد والقدامى، وهذا يؤدي إلى استقرار السلوك المتوقع من قبل العاملين في كل الحالات والأوقات المختلفة.
 - هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
 - تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة من غيرها من المنظمات، وهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة، مثل الابتكار والتميز والريادة.
 - تعتبر الثقافة المنظمة عاملاً مهماً في جلب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين. والمنظمات التي تكافئ الميز والتطوير، ينظم إليها العاملون المجتهدون الذي يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
 - تعتبر الثقافة المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة إذ تؤكد على سلوكيات ابتكارية، كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والإلتزام الحرفي بالرسميات.
 - يؤدي العاملون أدوارهم في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قواعد، وقيم، وسلوكيات تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات أدائهم، ومنهجهم في حل المشكلات، وتقوم بتدريبهم ومكافأتهم.
- إن بيئة عمل اليوم تتطلب من المنظمات عموماً السعي إلى تكييف ثقافتها التنظيمية بشكل يجعلها متناسبة مع التحولات والتبدلات المتسارعة، وبما يتلائم مع طبيعة عملها، وتوجهاتها الإستراتيجية، فالثقافة التنظيمية الناجحة هي التي تحقق التكامل الداخلي بين جميع المستويات المختلفة بالمنظمة، لزيادة قدرتها التنفيذية، وفي الوقت نفسه الذي تحقق استجابة عالية للبيئة الخارجية مما يتيح لها التكيف السريع مع المتغيرات والتطورات المتسارعة، والنمط الثقافي التكييفي يتسم بالإنفتاحية والنفاذية العالية الحدود، والسعي

إلى التحسين المستمر مع تولى المخاطرة والتأكيد على المساواة، وهذه السمات للثقافة التنظيمية التكوينية هي التي تتطلبها عملية تطبيق مداخل الإدارة العامة الجديدة⁽¹⁾.

2- التغيير في الثقافة التنظيمية كعامل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي:

لا يمكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية، وذلك لدورها البالغ الأهمية في نظرية الإدارة ونشاطها، ولقد ظهر التغيير الثقافي على شكل مناهج جديدة في الإدارة تقوم على قيم ومبادئ خاصة بها كحلقات الجودة، الإدارة بالمشاركة، فرق العمل، الاجتماعات... الخ، كل هذا يأتي معه بثقافة جديدة تستطيع المنظمة دمجها داخلها من خلال إعداد خطة واضحة لتجسيد إجراءات التغيير على أرض الواقع². إذن يمكننا القول بأن التغيير في الثقافة التنظيمية يتطلب فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (06) ثقافة المنظمة والتغيير³



(1) منى حيدر عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 37، العدد 3، سبتمبر، 2017، ص 75.

² دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة: شركة بيبسي الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلم الاقتصادية، العلوم التجارية علم التسيير، جامعة الجزائر، 2014، ص 107.

³ نفس المرجع الآنف الذكر، ص 108.

ومن خلال هذا الشكل يتضح لنا جلياً أنّ ثقافة المنظمة هو المحدد لمدى قدرة المنظمة على إدخال وتطبيق التغيير المنشود (طاقة المنظمة للتغيير)، إذ يجب على المنظمة أن تخلق وتوفر ثقافة مدعومة للتغيير ويبقى نجاح تغيير ثقافة المنظمة مقرون بمساهمة إدارة المنظمة في تحقيق ذلك¹.

وتعتبر عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية طويلة تستغرق سنوات، لكن في الغالب يمكن في النهاية تغييرها، لأنه ينظر إليها كعامل مساعد على إحداث التغيير ومقلّلة من صعوبته، كحالة تعرض التنظيم لأزمات معينة، أو عند تغيير القيادة، أو لصغر حجم التغيير أو حدّته، أو ضعف الثقافة الحالية للتنظيم أو عند الرغبة في التطوير كالانتقال من نموذج تقليدي للإدارة إلى نموذج حديث للإدارة.

واقترح المتخصصون مجموعة من العوامل لإنجاح تغيير الثقافة التنظيمية والتي نذكر منها:²

- توضيح دواعي التغيير والأزمات المتوقعة من حالة عدم إجرائه
- الحصول على دعم الإدارة العليا وتشكيل فرق تتولى مسؤولية التغيير.
- إعادة التنظيم من خلال دمج بعض المصالح أو إلغائها أو إيجاد وحدات جديدة.
- تحرك القيادة الجديدة لنسخ القصص والرموز المناسبة والبدء في صياغة طقوس جديدة.
- نشر التفاؤل في التنظيم حتى يقبل الأفراد على التغيير وتقبله.
- اقتناع العاملين المتأثرين بالتغيير بأهميته، وبالكسب المأمول منه، والنتائج الإيجابية المترتبة عنه.
- تحديد العناصر التي يشملها التغيير والعناصر التي لا يشملها.
- دراسة أسباب مقاومة التغيير لدى الأفراد العاملين، إذ يمكن أن يكون سبب ذلك الخوف من المجهول والرغبة للفت الانتباه، والتعود، والحرص على المصلحة الشخصية، والحاجة للأمان، كما أنه هناك أسباب ترتبط بالمنظمة، أو المجمة كالتهديد، وقوى النفوذ، افتقاد الأهداف، إنعدام الثقة، قلة الموارد.
- وجود قيادة إبداعية تملك ثقة مفرطة بالنفس وقناعة قوية، وسيطرة، وقدرة على الإقناع ببلاغة.

¹ - دنيا بوديب، المرجع السابق الذكر، ص 109.

² - عميروش حفصي، المرجع السابق الذكر، ص ص 47-48.

الخلاصة والإستنتاجات:

ما يمكن إستخلاصه من هذا الفصل الخاص بالإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، أن كل التصورات الإدارية والتنظيمية غربية كانت أم عربية، أظهرت الاهتمام الكبير بموضوع الثقافة التنظيمية، بالاعتراف أن لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها وهي ممتدة من بيئتها المحلية التي تعيش فيها سواء كانت إجتماعية، إقتصادية، سياسية، وخاصة ثقافية، والتي هي أول مصدر، كما أنها عبارة عن مجموعة من القيم والمواقف والتصرفات والمعتقدات، والأساطير المتعلقة بالمنظمة والتي يتقاسمها الأفراد العاملون فيها.

ومن خلال هذا الفصل النظري للدراسة والذي تناولنا فيه مفهوم التغيير التنظيمي من خلال طبيعته، عناصره، وأبعاده، وأهدافه ومستويات التغيير والعوامل المؤثرة في اختيار الاستراتيجية المناسبة للتغيير، فإستنتجنا أنّ المنظمات بمختلف أنواعها هي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها، ويؤثر فيها، ولذا فالمنظمة ليست في حالة ثبات أو سكون، وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء، ولا تقتصر عملية التغيير على البيئة الخارجية، لأنّ المنظمات الإدارية المعاصرة يجب أن تتسلح بثقافة تنظيمية إيجابية، قوية حتى يمكنها إحداث وتحقيق التغيير المرغوب فيه بخلق بيئة إيجابية مشجعة، وحلول ابتكارية لمشكلات عملائها، وإنّ النمط الجديد للمنظمة هو التحسين المستمر الذي يلتزم التغيير المستمر في الثقافة، والهياكل والأنظمة والعمليات.

الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية في المنظمات الإدارية
وأثرها في التغيير التنظيمي

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية في المنظمات الإدارية وأثرها في التغيير التنظيمي.

إن دراسة الإطار الثقافي والاجتماعي للمنظمة، يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد ونفسياتهم، والقيم التي يؤمنون بها، فالمنظمة تتأثر سلباً أو إيجاباً بالثقافة السائدة في المجتمع كالقيم والمعتقدات، وأسلوب التربية والتعليم، والثقافة السياسية، وأسلوب تنظيم العمل، وغير ذلك من العوامل الثقافية.

وبناء على ذلك، سوف يتم تشخيص أثر الثقافة العامة، والثقافة السياسية والتنظيمية على التغيير التنظيمي، من خلال عملية تغيير، وتعديل، وتنمية القيم الثقافية التي من شأنها تحسين فعالية المنظمة، وذلك من خلال ثلاثة محاور رئيسية، هي كالآتي:

- الثقافة السياسية ودورها في تغيير الأداء التنظيمي.
- أهمية المنظومة القيمية في التغيير والتطوير التنظيمي.
- الثقافة التنظيمية كمرجع لسلوكيات التغيير وتكوين الإستعداد نحوه.
- الخلاصة والإستنتاجات.

المبحث الأول: الثقافة السياسية ودورها في تغيير الأداء التنظيمي.

قبل التطرق إلى دور الثقافة السياسية في تغيير الأداء التنظيمي، تجدر بنا الإشارة إلى القول بأنه لا وجود لأنظمة إدارية جامدة أو ساكنة، بل وأن الأنظمة الإدارية تعيش في وسط سياسي، وثقافي، واقتصادي، بحيث أننا لا نستطيع أن نفصلها عن السياسة التي تؤثر وتتأثر بها.

وأول مستوى يبرز ذلك، هو كون أجهزة الإدارة العامة ليست أجهزة حيادية، لأنها تحوي أفراد وجماعات لها إلتزام وانتماء حضاري، كما أن الجهاز الحكومي ليس آلة صماء تعمل منفصلة عن بيئتها السياسية والاجتماعية ولا تحكمها اعتبارات تشغيلية بحتة، بل هو كيان تحركه أفراد وجماعات لها قيم، واتجاهات، وانتماءات سياسية أيضا⁽¹⁾.

وفضلا على هذا التزم الدولة عن طريق الحكومة- ولجانها المتداولة - بتنفيذ السياسة العامة وفق الوظيفة الاجتماعية لها، وذلك يحمل في طياته نوع من الإلتزام الفعلي والأهداف العامة لهذه السياسة.

وإن تفاعل أجهزة الإدارة التنفيذية للدولة مع الجهاز التشريعي، والقوى، والأحزاب السياسية، ومع جماعات المصالح الضاغطة، والمجتمع المدني، والوطني، لا مفر منه إذا أردنا تجنب الفساد السياسي والبيروقراطية المنغلقة.

وفي خلال هذا كله، تتعامل الأجهزة الإدارية مع مختلف القوى السياسية والاجتماعية وتتفاعل معها إيجابا وسلبا. وهذا من خلال إبراز الثقافة السياسية للهيئات الرسمية وغير الرسمية.

فماذا نعني بمفهوم الثقافة السياسية / Political Culture / culture politique؟

أولا: مفهوم الثقافة السياسية

وقبل ذلك سأحاول إعطاء ولو نظرة عابرة عن نشأة مفهوم الثقافة السياسية، ففي أواخر الخمسينات وأوائل الستينات، اكتسح مفهوم الثقافة السياسية مجال علم السياسية مشيرا بذلك إلى تحول جوهرى من دراسة

(1) - عقلية ضيف الله، سيولوجية النظم الإدارية، محاضرات لطلبة السنة الرابعة ليسانس، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 1998 م.

المؤسسات الرسمية إلى دراسة السلوك غير الرسمي الذي يضيف نبض الحياة على هذه المؤسسات، وذلك عن طريق ربط سلوك الأفراد بالنظام الذي يعيشون فيه ويشكلون جزء منه⁽¹⁾.

وبذلك أصبح من غير الممكن التخلي عن استعمال هذا المفهوم في علم الاجتماع السياسي مشيراً بذلك إلى أهمية العلاقة التي برزت بين الظواهر السياسية والظواهر الثقافية؛ فلقد واجهت المجتمعات المعاصرة مسائل حساسة، جعلتها تتساءل عن أهمية العلاقة بين الظواهر الثقافية والظواهر السياسية ومن أهمها مسألة "تدويل حقوق الإنسان"، فالتطرق لبعض المسائل السياسية، أجبر الباحثين إلى اللجوء إلى دراسة البعد الثقافي للسياسة، الذي أبرز مفهوم الثقافة السياسية.

كما أن نشوء هذا المفهوم يرجع إلى عصر حصول الدول المستعمرة على استقلالها، وتتكون دول جديدة في العالم الثالث، والذي برهن على عدم إمكانية ضمان إرساء الديمقراطية في هذه الدول بمجرد استيراد مؤسسات ديمقراطية وإنما يجب التساؤل عن الركائز الثقافية الديمقراطية، فكل نظام سياسي مرتبط بنظام قيمي، أو بالأحرى بالطابع الثقافي لكل مجتمع، ومن هنا نلاحظ أن مفهوم الثقافة السياسية كان مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بما يسمى بالطابع الوطني⁽²⁾.

ولكن، في مقابل ذلك لا يعني أن الإنسانية، قبل التاريخ المذكور آنفاً، لم تعرف مواضيع الثقافة السياسية في مجالات علم الاجتماع السياسي مع تغيير المفاهيم والمصطلحات لكل عصر. فالثقافة السياسية هي توزيع من نوع خاص للتوجهات السياسية، والقيم، والمشاعر، والمعلومات، والمهارات، فكما تؤثر توجهات الناس في ما سيفعلونه، فإن ثقافة الأمة السياسية تؤثر على تصرف المواطنين والقادة من خلال النظام السياسي، ويمكننا مقارنة أوجه الثقافة السياسية في أمم مختلفة وبذلك نفهم دوافع السلوكيات الحاضرة أو المستقبلية، ولفهم نظام سياسي معين فمن المفيد فهم الملامح الهامة لثقافته السياسية⁽³⁾. كما قد يعني مصطلح الثقافة السياسية مدى إنتشار الوعي السياسي لدى الجماهير أو إتجاههم نحو السياسة أو درجة

(1) - ميكائيل تومسون وآخرو، نظرية الثقافة، الجزء الأول، ترجمة علي السيد الصاوي، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والإعلام، 1977، ص 345.

(2) Denys Cuche, Op.Cit, P. P. 98- 99.

(3) - جابر بال آلmond، جي بنجهام ياويل الإبن، السياسات المقارنة في وقتنا الحاضر، نظرية عالمية، ترجمة هشام عبداللع، عمان: الدار الأهلية للنشر والتوزيع، 1999، ص69.

الديمقراطية ومشاركة المواطنين في صنع القرار. وقد يعني أيضا وهو أهم شيء تلك الخصائص التي يتميز بها النظام السياسي القائم كالسلطة، والنفوذ، والحرية والمساواة والإمتثال وغير ذلك⁽¹⁾.

1- تعريف الثقافة السياسية:

ما من شك أن الثقافة السياسية "Political culture" تعتبر جزءا من الثقافة العامة، وهذا ما يجعل كلا من المفهومين متداخلين إلى حد كبير، كما أن التراث العلمي يعكس الكثير من التعريفات التي ارتبطت بالثقافة ككل، وقد تحددت تعريفات الثقافة السياسية طبقا لتوجه الباحثين واهتمامهم، وفيما يلي سنذكر بعض التعاريف:

- يعرف الأستاذ "جابريل ألموند - Gabriel Almond" الذي يعد أول من استعمل المصطلح في عام 1956 بأنها: نسق القيم والاتجاهات والمعتقدات... " علما بأن النظام السياسي يحيا في إطار ثقافة سياسية معينة تساعد معرفة مكوناتها وعناصرها، في تفسير كيف تتشكل وتعمل المؤسسات السياسية.⁽²⁾

- وكذلك يرى الباحث "لوسيان باي Lycian Pye"، أن الثقافة السياسية هي: "مجموع الاتجاهات والمعتقدات والمشاعر التي تعطي نظاما ومعنى للعملية السياسية، وتقدم القواعد الحاكمة لسلوك الأفراد حكاما ومحكومين".⁽³⁾

ويتم اكتساب الثقافة السياسية للأفراد في المراحل المبكرة من العمر عبر عملية التنشئة الاجتماعية، فالأفراد يتعلمون المواقف السياسية في وقت مبكر من حياتهم، حيث يكون تعلمهم لها بشكل عام، ويعد ذلك تأخذ الخبرات التي تعلموها في الظهور، ويعتمد أنصار هذا التوجه في تفسير الثقافة السياسية على الفلسفة الاشتراكية التي تؤكد على تلقين المبادئ والقيم السياسية في مراحل مبكرة من عمر الفرد، إن أهمية الخبرات المبكرة في تشكيل شخصية الفرد بصورة عامة، إلا أن ذلك لا يمنعنا من الاعتراف بالدور الإيجابي للفرد، وتمثل الأحداث الخارجية، فالثقافة السياسية لا تنتقل من جيل لأخر كمسلمات، وإنما تتعرض لقدر من التغيير يعكس التغيير الاجتماعي، كما أنه لا يمكننا اعتبار الأفراد مجرد آليات تتلقى المعايير والقيم السياسية، ثم نتمثلها بشكل سلبي، وإن كان البعض يقلل من أهمية خبرات الطفولة.⁽⁴⁾

(1) - عبد الحفيظ مقدم، دور الثقافة السياسية في التسيير، الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 20-30 نوفمبر 1992، معهد علم النفس، ص 147-148.

(2) - محمد محمود ربيع، إسماعيل صبري مقلد، المرجع السابق الذكر، ص 480.

(3) - نفس المرجع الآنف الذكر، ن ص.

(4) - عبد النور ناجي، مدخل إلى علم السياسة، الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2007، ص 113.

وفي تعريف آخر لـ"لوسيان باي - Lycian Pye": المفهوم في إطار مؤسس، ليجعل منه محددًا لمفهوم الدولة ونموذج الشرعية، بحيث يرى بأن «الثقافة السياسية هي مجموع الاتجاهات، والمعتقدات، والمشاعر التي تعطي نظامًا، ومعنى للعملية السياسية، وتقديم قواعد مستقرة تحكم تصرفات أعضاء النظام السياسي»⁽¹⁾

ويتفق هذا مع تعريف معجم المصطلحات السياسية للثقافة السياسية، فهي مجموعة المعتقدات التي تخص الحكم، والسياسية، وهي نتاج للتجربة التاريخية للمجتمع ككل من جهة، وخبرات التنشئة التي تعرض لها الأفراد من جهة أخرى، فالثقافة السياسية وفقا لهذا المعنى يمكن تصورها على أنها تمثل البيئة، أو المناخ السيكولوجي والقيمي، الذي يعمل داخل النظم السياسية، ووفقا لألموند فهي نسق متميز للتوجيه، يستوعب كل نسق سياسي، وإزاء هذا الاختلاف بين الباحثين حول المفهوم ودلالته، فمن الطبيعي أن نجد اختلافا مماثلا في محاولات قياسه، وقد يبدو من الملائم التعرف على أنسب الطرق وأكثرها دقة في التعبير عن استيعاب الأفراد وإنماجهم للثقافة السياسية، نجد محاولات نظرية تأملية كالدراسات الأنثروبولوجية المبكرة، والتي يبدو أنها اهتمت بتقديم تصورات متحيزة، كإضفاء بعض السمات والملاح الخاصة بثقافة شعب من الشعوب، وهي بعيدة عن الموضوعية والدقة، وقد اعتمد البعض على قياس اتجاهات الفرد نحو النظام السياسي، وهذا المنحنى وإن بدا أفضل من سابقه، إلا أنه يواجه مشكلة المفارقة بين الاتجاه اللفظي، والسلوك الفعلي، وبالتالي فلا يصلح للتعبير عن الثقافة الفعلية بصورة دقيقة، ويرى "ويلش" أن الاتجاه المعاصر لقياس الثقافة السياسية يهتم بمعرفة مشاعر الأفراد، وعلاقتهم بالنظام السياسي، وكذلك توقعهم لدورهم المستقبلي في العملية السياسية، ويقترب هذا المعنى من الوقوف على مدى استيعاب الأفراد للثقافة السياسية، وتمثلهم لها، والذي يمكن استكشافه من خلال الوعي السياسي.

2- أنواع الثقافة السياسية:

تعددت أنواع الثقافة السياسية حسب التعريفات التي أشرنا إليها، كما قد ظهرت تصنيفات لتحديد الأنماط أو الأنواع الشائعة للثقافة والسياسة، وخاصة التي ظهرت خلال السنوات الأخيرة، وبالطبع إن أهمية هذه التصنيفات تساعد على تحليل مشكلة الثقافة السياسية، وهناك ثلاثة أنماط من الثقافة السياسية، وهي:

(1) - فيليب برو، علم الاجتماع السياسي، (ترجمة: محمد عرب صاصيلا)، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر، 1988، ص ص 213 - 214.

أ- الثقافة الرعائية أو الضيقة "Political Culture":

يقصد بهذا النوع من الثقافة السياسية أن الناس لا يعرفون إلا القليل من الأهداف، أو الغايات السياسية التي توجد في الحياة السياسية، كما أنهم لا يستطيعون تقديم أي نوع من الأحكام الصحيحة على هذه الأهداف، أو السياسات العامة التي توجد في مجتمعهم، كما أنهم لا يستطيعون تقديم أي نوع من التأييد أو المعارضة، ويعكس هذا النمط من الثقافة الشعبية بأنها مجرد تجميع يسيطر على الإعتقادات التي ترتبط بعدد من الثقافات المحلية السياسية المعزولة، اجتماعيا ومؤسستيا، والتي توجد في المجتمعات القبلية أو البدائية.⁽¹⁾

ب- ثقافة الخضوع "he subject culture":

هذا النوع من الثقافات السياسية لا يمكن أن يشكل ثقافة وطنية، وذلك نتيجة تكوينها من نوع من الأحاسيس، والمشاعر، والوعي، وإصدار نوع من الأحكام القيمية التي ترتبط بالنظام ككل، كما أن هذا النوع من الثقافات يسهم في التعرف على عملية صنع القرارات السياسية، ونوعية كل من البناءات، وكل من مدخلات، ومخرجات العملية السياسية، وبالرغم من ذلك يبقى الأفراد سلبيين تجاه النظام الذين ينتظرون منه الخدمات، والأنشطة، والتسهيلات العامة، ولكنهم يخافون أن يقدموا أي نوع من التجاوزات ضده حتى ولو كان ذلك عن طريق الرفض السلبي، ولهذا سميت ثقافة الخضوع، ولقد ظهرت تحليلات ودراسات متنوعة عن هذا النوع من الثقافات السياسية ذات الطابع الخضوعي، وهذا ما يظهر بين التنظيمات الكبرى، حيث يرحب أفراد هذه التنظيمات سواء كانوا يعملون في مجال الأعمال والصناعة، بأن دورهم يكون سلبيا في المشاركة بعمليات اتخاذ القرارات، أو صنع السياسة العامة لهذه المؤسسة؛ لأن حرصهم يكون موجها نحو مكاسبهم بغض النظر عن عمليات صنع القرار التي تضع السياسات العامة لهذه المؤسسات.⁽²⁾

ج- ثقافة المشاركة:

هذا النوع من الثقافات السياسية على عكس الثقافتين السابقتين، يعتقد فيه المواطنون أن لديهم فرصا أكبر للمشاركة في الحياة السياسية والنظام السياسي، كما أنهم قادرون على تغيير هذا النظام وتعديله، عن طريق أنشطتهم المختلفة، أو ممارستهم للحياة السياسية الفعالة، وذلك كما يظهر من خلال الوسائل المتعددة لأنماط المشاركة السياسية مثل الانتخابات، والمظاهرات، وطلبات الإطاحة بأعضاء البرلمان، أو

(1) - عبدالله عبد الرحمن، المرجع السابق الذكر، ص 437.

(2) نفس المرجع الأنف الذكر، ص 438.

الاستجابات عن طريق ممثليهم في المؤسسة السياسية الديمقراطية، أو الأحزاب السياسية، أو جماعات الضغط السياسي المتعدد.⁽¹⁾

وبإيجاز يمكن القول بأن مفهوم ثقافة المشاركة السياسية يمكن أن يتحدد مع ما يسمى بالتوقعات الديمقراطية، ومعرفة إلى أي حد يمكن أن تقوم النظم الحكومية السياسية للاستجابة لتغطية احتياجات ومصالح الأفراد الذين ينتمون إليها في المجتمع، وذلك باعتبارهم أعضاء مشاركون فيه بصورة فعالة.

إن كل ثقافة قائمة أو موجودة ماهي إلا خليط من الثقافات السياسية الثلاث، وذلك بسبب التنوع، وهذا ما يجعل هذه الأنماط الثقافية السياسية ما هي إلا أنماط مثالية مجردة.

3- وظائف الثقافة السياسية:

إن للثقافة السياسية أهمية ووظائف متعددة يستطيع من خلالها الباحثين المتخصصين، والمهتمين بدراسة هذه القضية، الكشف عن الكثير من الأهداف العامة للنظام السياسي بالنسبة للجمهور، والمجتمع، والقادة السياسيين، والنظام السياسي ككل، ويمكن أن نشير إلى أهم الوظائف بإيجاز:⁽²⁾

أ- التعرف على طبيعة البناء والنظم السياسية، إن دراسة الثقافة السياسية يساعد على فهم مكونات، وعناصر البناء السياسي الذي يوجد في أي مجتمع من المجتمعات، وهذا ما ساعد عدد من الباحثين في دراستهم للثقافة السياسية في كل من بريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، وألمانيا، ومحاولتهم الكشف عن نوعية البناء السياسية.

ب- تحليل العلاقة بين المواطنين أو الجماهير والسلطة السياسية، والتي تعكس نوعية الثقافة لدى الجماهير ومدى توقعاتهم من السلطة السياسية، وما ينبغي أن تقوم به السلطة السياسية أو الحكومية في تلبية الحاجات، والأهداف السياسية التي تتطلع إليها الجماهير، فالجماهير ذات الثقافة المشاركة تستطيع تحفيز السلطة على تلبية احتياجاتها من خلال مشاركتها الفعالة والنشطة.

ج- دراسة عملية المشاركة السياسية وكيفية تحديثها، إن الثقافة السياسية تعتبر العنصر الأساسي لتطوير عمليات المشاركة السياسية، أو التنشئة السياسية، ولاسيما أن عملية التحديث الثقافي السياسي تساعد على خلق نوع من الدفاعية، والعمل، ونمو النشاط الديمقراطي الفعال في الحياة السياسية.

(1) - سليم حداد، علم اجتماع السياسة، ط2، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2001، ص93.

(2) - نفس المرجع الأنف الذكر، ص94.

د- خلق الشخصية القومية، إن عملية الاهتمام بالثقافة السياسية تسهم في تطوير سبل المشاركة السياسية وتطويرها، من الثقافة المحددة أو الضيقة إلى الثقافة بالمشاركة؛ لأن وجود الثقافة المحدودة أو الضيقة يعكس عموماً درجات اللاتجانس الثقافي والسياسي، وتعكس أيضاً أنماط من اللامبالاة السياسية، وعدم المشاركة في صنع القرارات السياسية، سواء على المستوى المحلي أو القومي.

هـ- الثقافة السياسية وحقوق المواطنة، كلما تحسنت مستويات الثقافة بمفهومها السياسي، كلما استطاع المواطن أن يحصل على الطبيعة والمدينة، فالثقافة تستطيع أن تزيد الوعي الفردي والجماعي نحو أهمية الحصول على هذه الحقوق والمحافظة عليها، وتحقيق درجات مناسبة من الإشباع النفسي والعاطفي لدى الجماهير، عن طريق تلبية حاجاتهم الأساسية، ومنها حق الحصول على الثقافة السياسية التي تؤهلهم إلى أداء وظائفهم السياسية التي تتمثل في حقوق الانتخابات، والمعارضة، أو المظاهرات.

و- الثقافة السياسية والتحديث، والتنمية الشاملة، ما من شك أن عملية التعليم السياسي تعتبر جزءاً من مكونات العملية التعليمية، والثقافية، والتربوية الشاملة التي يسعى الفرد لاكتسابها باعتباره عضو في المجتمع، وهذا ما تحرص عليه أيضاً النظم السياسية المتقدمة، أو التي تسعى إلى تطوير وتحديث مجتمعاتها وجماهيرها.

4- مصادر الثقافة السياسية:

أما بشأن الثقافة السياسية، فهي تكتسب عن طريق التأهيل السياسي -الذي يشمل جميع الميكانزمات وآليات تكوين وتحويل الأنظمة الفردية للمشاركة، وكذا الآراء والتصرفات السياسية- والذي هو طريقة تعرف الأفراد عن قيم وتوجهات مجتمعهم السياسية، إذ يكتسب الأفراد طريقة أنماط سلوكية وتوجهات سياسية أولية، وقد تتبلور بعض هذه التوجهات أو يعاد النظر فيها، ويبقى القسم الآخر جزءاً من الذات السياسية للفرد طيلة العمر. كما أن التأهيل السياسي لا يتوقف أبداً، فالذات السياسية تتغير باستمرار من تجارب الحياة العامة، كالإنضمام إلى مجموعات اجتماعية جديدة أو القيام بأدوار جديدة، والإنتقال من منطقة ما إلى أخرى، أو التحرك على درجات السلم الاجتماعي والاقتصادي، صعوداً أو هبوطاً، أو إيجاد عملاً جديداً، أو أن يفقد الفرد عمله، أو معاناة المرور في أزمة اقتصادية، أو الهجرة إلى بلد جديداً، كل هذه الظروف قد تعدل من منظور الأفراد للفعل السياسي، وقد يغير بحدّة مواقفهم السياسية.

إن التأهيل السياسي ينقل ثقافة الأمة السياسية ويحولها، وهو إحدى طرق نقل هذه المعايير السياسية والمعتقدات من جيل إلى جيل قادم. وهي عملية تدعى بـ"انتقال الثقافة"، وتعمل على تحويل الثقافة السياسية عندما توجه المواطنين أو قطاع منهم لرؤية سياسية وتجربتها بطريقة مختلفة، وإذا كانت هنالك تحولات

سريعة أو أحداث غير عادية مثل قيام أمة جديدة، فقد يخلق التأهيل السياسي ثقافة سياسية حين لا تكون هنالك ثقافة سياسية⁽¹⁾.

أما عوامل التأهيل السياسي، فتتمثل في العائلة، والمدرسة، والمنظمات الدينية، ومجموعة الأنداد، ووسائل الإعلام والاتصال، والأحزاب السياسية، والمحيط المهني.

أ. العائلة:

وهي البيئة الأولى لرعاية الطفل، والتي تفتح له المجال للاتصال بغيره من الناس وما يحيط به، مع اكتسابه حياة خاصة يفرد بها عن أي عائلة أخرى، فهو يتأثر من معه وإخوانه، وتزداد العلاقة بحجم العائلة، إضافة إلى رعايتها له خصوصا في السنوات الأولى من عمره، ولذلك فهي الأولى التي تبدأ في النقش وتسلمه فيما بعد إلى المدرسة والمجتمع⁽²⁾.

وهكذا يبرز دور العائلة في تكوين وتطوير شخصية الفرد واستعداداته ودفعه على تحقيق درجات أعلى من التميز السلوكي، بحيث تبدأ عملية التفاعل بين الفرد والمجتمع في أحضان العائلة التي يتعلم من خلالها دروسه الأولى وتتشكل في خلاياها عناصر شخصيته ويتعلم أن يكون تقليديا أو مبدعا، سويا أو منحرفا، طموحا أو لا مبال إلى غيرها من الأنماط السلوكية المعروفة.

إن العائلة هي الإطار المركزي للأسس الأولى لعملية التطبيع والتنشئة والتكيف الاجتماعي، وأن الصورة التي سيكون عليها الفرد الراشد لكل التجارب التي مر بها في إطار عائلته اجتماعيا، وأخلاقيا، وفكريا، وعاطفيا، وصحيا، فالعائلة هي أول مؤسسات المجتمع المسؤولة عن تلك العملية⁽³⁾. وبهذا تصبح أول مؤسسة للتأهيل الاجتماعي التي يواجهها الفرد، وأبرز هذه التأثيرات هي تشكيل توجهات الطفل نحو السلطة، وطريقة اتخاذ القرارات، كالمشاركة المبكرة في عملية صناعة القرارات العائلية التي تزيد من إحساس الطفل بالأهلية السياسية. كما تشكل العائلة أيضا التوجهات السياسية المستقبلية بتحديد موضع الفرد في المجتمع لتوطيد العلاقات الاجتماعية، والثقافية الدينية، ومن ثم تحقيق التطلعات المهنية والأهداف الاقتصادية.

(1) - جابريل ايه المونده، جي بنجهام، باويل الابن، المرجع السابق الذكر، ص 59 - 60.

(2) - معمر داود، الانعكاسات النفسية والاجتماعية والمادية لانحراف الطفل، مجلة التواصل، عنابة (الجزائر)، العدد6، جوان 2000، ص183.

(3) - عثمان فراج، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، ملنقى دولي حول الثقافة والتسيير، المرجع السابق الذكر، ص41.

وهكذا فالأسرة والعائلة الصغيرة هي النواة الأساسية لتكوين الأسرة الكبيرة التي تضم المجتمع والدولة معا. ولذا اعتبر البعض أن الدولة هي الأسرة السياسية الكبرى التي تضم الأفراد والأرض والنظام ومن هنا جاء الإهتمام بالقانون الذي ينظم الأسرة.

ب- المدرسة:

لاشك أن المدرسة تعتبر أهم المؤسسات المجتمعية المسؤولة رسميا عن عملية التطبيع الاجتماعي فهي الأساس الذي يبني عليه الدارسون ثقافة الطفل، لأن هناك انماتا في السلوك يكتسبها في الأسرة ويدخل بها المدرسة، لأنها تمثل جزءا من شخصيته، وفي المدرسة يخضع الطفل لحياة جديدة اجتماعية وأكاديمية تؤدي إلى الإسهام في توجيه الطفل لحاضره ومستقبله ليكون عنصرا نافعا في مجتمعه⁽¹⁾. وهكذا تزود المدرسة الأفراد بثتى المعارف بما فيها المعارف عن العالم السياسي ودورهم فيه، وعن المؤسسات والعلاقات السياسية، كما تنقل أيضا قيم وتوجهات المجتمع، ويمكن أن تلعب دورا هاما في تشكيل التوجهات الخاصة بالقواعد غير المكتوبة للعبة السياسية، ويمكن للمدارس أن تعزز التأييد للنظام السياسي، وأن توجد رموز عن التجاوب مع النظام ولا تعالي إذا قلنا أن المنظومة التربوية هي المنطلق الأساسي في تكوين الفرد وتنشئته التنشئة السياسية الهادفة إلى جانب المؤسسات الأخرى.

ج- المنظمات الدينية:

يعتبر الدين عنصر أساسي من عناصر تنشئة الأطفال والشباب ويتطلب غرس قيم الأخلاقية أولوية خاصة، وليس هناك ما يساعدنا على إحياء الأخلاق غير الدين والدستور الأخلاقي لا غنى عنه، هذا وأن الأديان السماوية العالمية العظيمة تحمل في طياتها قيما أخلاقية، لا بد أن يكون لها مضامين سياسية، ورغم إختلاف مستوى التردد على دور العبادة بشكل كبير في المجتمعات وخاصة منها الغربية بحكم لائكية هذه الأنظمة، فإن وجود منظمات دينية هو شيء ملموس في العديد من النظم السياسية، فإن الصراع على التأهيل الاجتماعي قد تكون له أبعاد عظيمة على المجتمع، ومن هنا برز الإهتمام بالمساجد والكنائس في تهذيب الفرد وتقويم سلوكه لخدمة المجتمع وعبادة الخالق، بغض النظر عن الإختلافات الدينية السماوية من جهة، وإشكالية الديانات الوضعية والإلحادية تجاهها من جهة ثانية.

(1) - معمر داود، المرجع السابق الذكر، ص183.

د- مجموعة الأنداد:

فعلى غرار العائلة والمدرسة والمنظمات الدينية - كما رأينا سابقا - هناك أيضا وحدات إجتماعية عديدة تشكل التوجهات السياسية للأفراد، بما في ذلك أصدقاء الطفولة، وجماعات الأصدقاء، ومجموعات العمل الصغيرة التي يتقاسم أفرادها منزلة متساوية نسبيا ويرتبطون ببعضهم بروابط وثيقة. وعادة ما يتبنى الأفراد وجهة نظر أندادهم بأنهم يحبونهم أو يحترمونهم أو لأنهم يريدون أن يكونوا مثلهم.

وتعمل مجموعة الأنداد على تأهيل أعضائها بحثهم أو الضغط عليهم كي يتفقوا مع التوجهات أو السلوكيات المقبولة من الجماعة. فالأفراد تعدل اهتماماتهم وسلوكهم ليعكسوا اهتمامات المجموعة، محاولين أن يكونوا موضع قبول من أفراد المجموعة⁽¹⁾.

هـ - وسائل الإعلام والاتصال:

يتعين علينا الإبتعاد عن التعريف الكلاسيكي الشائع الذي يربط الإعلام بالوسيلة، أي القنوات التي تنتقل عبرها ومن خلالها الوسائل إلى الجهات المتلقية، لأن مكانة الظاهرة الإعلامية وسيرورة تأثيرها أو حتى تحكمها في الظواهر الأخرى تجعلنا نعتبر مفهوم الإعلام مركب من عدد من المركبات التي تبدأ من عملية تشكل البضاعة الإعلامية في بداية أمرها إلى زمن إخراجها في قالب يعتقد أنه في متناول الجمهور المتلقى المستهلك. فالإعلام سيرورة ثقافية وإنتاجية يمر عبر معالجة ثقافية، وما قد يظهر تقنيا في مفهوم الإعلام للوهلة الأولى يتحول إلى كيان ثقافي في سياق النظام الإجتماعي الكلي الذي يتأسس عليه الإعلام ويتطور فيه ويتدفق عبره إلى مختلف الأبنية التسلسلية القائمة في المجتمع⁽²⁾.

تلعب وسائل الإعلام والاتصال التي يحتك بها الطفل دورا كبيرا في عملية التنشئة الاجتماعية، وهذه الوسائل متعددة ومتنوعة وتشمل الإذاعة والتلفزيون، والسينما، والصحف، والمجلات وتسجيلات الموسيقى والقصص والكتب، والمكتبة والمسرح وغيرها، وكل هذه الوسائل الإعلامية والاتصالية تلعب دورا حيويا في تنشئة الطفل وتكوين شخصيته وتزويده بالخبرة والمعرفة ويتوقف مدى تأثير كل وسيلة من هذه الوسائل على مدى فعاليتها ونوعية مضمونها ومحتواها من جهة، وعلى مدى ودرجة احتكاك الطفل بها من جهة أخرى... وقد أدرك المسؤولون عن تنشئة الطفل في العالم أهمية هذه الوسائل في بناء شخصية الطفل، ووفرت الدول المتقدمة البرامج العلمية التي تستخدم بفعاليتها هذه الوسائل جميعها وتعطي اهتماما كبيرا لإنتاج البرامج وزيادة

(1) - جابريل آموند، جي بلجهم باويل الإبن، المرجع السابق الذكر، ص 65.

(2) - عبد الرحمن عزي، الإعلام والتسيير، بعض الإختلالات في الوضعية الإنتقالية، الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، المرجع السابق الذكر، ص 165

فعالية الوسائل حتى تلعب دورها السليم في تحقيق أهدافها بحيث تؤثر التأثير المطلوب في شخصية الطفل بدلا من استخدامها فقط كأداة ترفيه غير هادف.⁽¹⁾

وهكذا فإن وسائل الإعلام والاتصال والتي تعرف الآن بمفهوم التكنولوجيا المعلومات، والتي تشمل الحسابات الآلية ووسائل الإتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس، وغيرها من المعدات⁽²⁾؛ فهي بطريقة ملموسة تلعب دورا هاما في بث التوجهات والقيم الحديثة إلى الأمم الجديدة؛ فعلاوة على إعطاء معلومات محددة وفورية عن الأحداث السياسية في العالم، فإن وسائل الإعلام تنقل سواء بطريقة مباشرة وغير مباشرة القيم الأساسية التي يقرها المجتمع، وتكون أداة قوية في تشكيل المعتقدات الأساسية، رغم أن المواطنين يتجاهلون الأخبار التي تتناقض مع توجهاتهم؛ ولاشك أن المجتمع المعلوماتي وعولمة الإعلام والثقافة أصبح الشغل الشاغل لدى مختلف الدول، من حيث زخم المعلومات وإشكالية الفجوة المعلوماتية بين الشمال والجنوب، لكن من بث التلاعب بالعقول وإشكالية الرأي العام الدولي.

و- الأحزاب السياسية:

إن الأحزاب السياسية تنظم يتشكل من مجموعة من الأفراد تتبنى رؤيا سياسية منسجمة ومتكاملة تعمل في ظل نظام قائم على نظر أفكارهم ووضعها موضع التنفيذ، وتهدف من وراء ذلك إلى كسب ثقة أكبر عدد ممكن من المواطنين على حساب غيرها، ويتولى السلطة أو على الأقل المشاركة في قراراتها⁽³⁾. وإن دور الأحزاب السياسية أساسي وضروري لا بديل له إذ تنحصر بعض وظائفه في:

- وظيفة الوسيط والمعبر عن الإرادة الشعبية
- تكوين الرأي العام وتوجيه الإقتراح
- التوظيف السياسي وتكوين الطبقة السياسية
- تأطير المنتخبين
- تشكيل الحكومة أو البديل لها في حالة المعارضة⁽⁴⁾

(1) - عثمان فراج، المرجع السابق الذكر، ص 51.

(2) - معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، د م ن: الدار الجامعية، 2002، ص 235.

(3) - سعيد بو الشعير، القانون الدستوري والنظم السياسية المقارنة، الجزء الثاني، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 122.

(4) - إسعدوالي، "ملتقى حول الأحزاب السياسية"، محاضرات لطلبة السنة الثالثة، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 1997.

كما تتولى الأحزاب السياسية مهمة التوعية حول السياسة المتبعة من طرف الحكام وموقفها منها، ولهذا فتلعب الأحزاب السياسية دوراً ضرورياً وهاماً في التأهيل السياسي، وتحاول أن تصنع قضايا مختارة، وأن تثير إهتمام المواطنين، وأن تجد قضايا جديدة في إنشاء الدعم للمرشحين والأحزاب السياسية، وقد تكون نشاطات التأهيل السياسية في الأنظمة الحزبية التنافسية سبب من أسباب التفريق والشقاق، ففي نطاق سعي الحزب لكسب تأييد قد يلجأ إلى إثارة الفروق الطبقيّة أو اللغوية أو الدينية، أو أية فوارق عرضية أخرى وتنبه المواطنين إلى تلك الفروقات.

ز - المحيط المهني:

تعتبر المهنة أو المحيط المهني من القنوات الخاصة بإيصال المعلومات والمعتقدات بشكل واضح وصريح في آن واحد، فالعمل والمنظمات الرسمية وغير الرسمية المحيطة به مثل النقابات، والجمعيات المهنية، وما شبه ذلك، تجعل الأفراد يقتدون بالجماعة، ويستخدمونها كمرجع سياسي لهم، ويصبحون حساسين للقواعد التي تضعها المجموعة، ويطبقون أعمالها تبعاً لما يشعرون بأنه أفضل لها ولما تؤمن به، والمشاركة في المفاوضات الجماعية، يمكن أن تكون تجربة تأهيل إجتماعي قوية للعمال وأصحاب العمل على حد سواء، والعمال المضربون يتعلمون أن في مقدورهم المشاركة في تشكيل القرارات التي تتخذ وتتعلق بمستقبلهم، ويكتسبون معارف بمهارات محددة، مثل المظاهرات والإضرابات والتي تفيدهم حين يشاركون في نشاطات سياسية أخرى.

كما أن الجمعيات المهنية والحرفية، هي من بين أكثر الجمعيات الثانوية إنتشاراً ونفوذاً في تأثيرها على التوجهات السياسية في الجمعيات الحديثة، والتي هي في طور التحديث، وعادة ما تضم هذه الجمعيات أعداداً كبيرة من المهنيين المدربين، تؤكد ولائها للأعضاء بالدفاع عن مصالحهم الإقتصادية والمهنية، ونظراً لأن هذه الجمعيات ذات صلة بالطبقات المهنية، فإنها تعزز القيم السياسية ذات العلاقة بالطبقات الإجتماعية المهنية وتقويمها⁽¹⁾.

(1) - جابريل ايه الموند، جي بنجهام باويل الابن، المرجع السابق الذكر، ص 66.

ثانيا: تأثير الثقافة السياسية على الأداء التنظيمي

تؤثر الثقافة السياسية للأمة على سلوك المواطنين وتنتقل الثقافة السياسية من جيل لآخر، ولكن ليس كمسلمات أو بالمصادفة، وإنما تتعرض لقدرة من التغيير، التوارث الثقافي عملية حية وإستجابية تخضع للجدال المستمر بين الأفراد⁽¹⁾.

إن التوجهات قد يمكن أن تتغير بالتجارب، وإن التأهيل الاجتماعي يستمر طيلة حياة الإنسان، فإنه غير مكتسب مسبقا، وإنما يتكون تدريجيا، وفي أغلب الأحيان بطريقة شعورية (أي غير متعمدة)، فإن كل تأهيل يساهم مباشرة في تكوين هوية الفرد⁽²⁾. وبالتالي فإن تشكيل الثقافة السياسية أو إعادة تشكيلها هو عملية متواصلة، والسبب ليس خوض المواطنين لتجارب جديدة فحسب، بل لأن التبدل التدريجي للأجيال يعني تعديلا مستمرا على الثقافة السياسية أيضا، حيث تكتسب مجموعات جديدة من المواطنين تجارب مختلفة تجتذبهم. وهنا يبرز بجلاء دور التنقيف السياسي والبرنامج السياسي التنقيفي للدولة والأحزاب والمجتمع المدني في إحداث التغيير والتطوير من ناحية، وخلق وعي وطني من ناحية ثانية.

إن الثقافة السياسية هي أحد محددات الثقافة الخارجية التي تؤثر في المنظمة، وتلعب وسائل التأهيل السياسي بمختلف أنواعها بما فيها جماعة الأنداد والمهنة دورا هاما في بناء الفرد وتنشئته، فالفرد يدخل المنظمة بتربية خاصة تلقاها من الأسرة، وعن طريق المدرسة، أو عن طريق احتكاكه بجماعة الأصدقاء أو جماعة العمل، فالفرد يأتي برصيد شخصي وتربية خاصة تجعله شخصا فريدا، وفردا إجتماعيا⁽³⁾؛ أي أنه يدخل المنظمة غير خال من القواعد والأعراف والقيم لا سيما القيم الساسية المستقاة من ثقافته السياسية، ومن أهم القيم السياسية: التداول على السلطة، وترسيخ مبدأ حرية الرأي ولو كان معارضا، ومحاربة الإستبداد والإستغلال السياسي- الإداري، وأن تشجيع هذه القيم يولد بين أفراد المجتمع عامة، والأفراد العاملين داخل المنظمات خاصة، روح المسؤولية، واحترام الغير، مع تقبل فكرة المساواة الجميع في الوظائف⁽⁴⁾.

ويمكن جمع مظاهر تأثير الثقافة السياسية على فعالية الأداء التنظيمي وتغيير الأداء في أربعة مظاهر هي:

(1) - ميكاييل تومسون، المرجع السابق الذكر، ص35.

(2) - Denys Cuhe, op.eit, p100.

(3) - Richard Briard, Pierre Pastor, **De l'individu à l'équipe : Techniques et outils de management**, Paris : édition liaison, 1992, P.12.

(4) - عمر بوزنان، مبدأ اختيار الإطار العلي وتعيينها في الإدارة الجزائرية (1962 - 1448)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 1998، ص24.

1- السلم الإداري/ أو المسافة الهريراركية:

وهي من الأبعاد التي تؤثر على المنظمة، ويقصد به المسافة الموجودة إزاء السلطة^(*) والتي ترتبط بشكل وثيق مع التنظيم⁽¹⁾.

فالسطة تعتبر من العوامل التي تلعب دورا محددًا لحركة وأداء أنشطة المنظمة المختلفة، وهي ذات تأثير على نتائجها من خلال المساءلة والمسؤولية، أو المحاسبة التي يحملها الفرد الذي يتمتع بالسطة، والسطة لدى البعض هي حق اتخاذ القرارات فيما يجب القيام به من أعمال، وكذا حق أداء هذه الأعمال، أو تكليف آخرين بإنجازها. هذا بالإضافة إلى حقوق أخرى يقتضيها الأداء من تعيين الأفراد وإعدادهم، وتدريبهم، وتحديد أجورهم وساعات عملهم...إلخ. فالسطة إذن هي الصلاحية المخولة للمقررين في اتخاذ الإجراءات وإعطاء الأوامر، وكذا القرارات التي تسبقها من أجل تنفيذ مختلف الخطط الاستراتيجية والبرامج العليا في المؤسسة التي تنبثق عن الخطة الاستراتيجية العامة فيها⁽²⁾.

إن السلمية متغير ذات علاقة وطيدة بمدى المشاركة في السلطة داخل المنظمة. فحسب الباحث "جيرت هوفستاج - Geert Hofstede" ^(*) فإن بعض المنتجات تتقبل بصفة رسمية أو غير رسمية (أي ضمنيا)، ظاهرة التسلط والهيمنة، ومجتمعات أخرى -عكس ذلك- تعمل على الحد من ظهور هذه الظاهرة داخل المنظمة⁽³⁾، وهذا راجع لثقافتها القومية وثقافتها السياسية على وجه الخصوص.

ولقد توصل "جيرت هوفستاج" "Geert Hofstede"، إلى نتيجة أن هنالك نوعين من الدول، دول ذات فارق سلمّي (هيراركي) قوي، ودول ذات فارق سلمّي (هيراركي) ضعيف.

^(*) - تعرف السطة بأنها قوة شرعية، أي أنها قوة ذات علاقة بالشأن العام قائمة على أسس من الحق، أي قبول من تمارس عليه هذه القوة بأحقية الممارس في ممارستها من إمتلاكها وممارستها وتوجيهها نحو الغالية المطلوبة، فكل المجتمعات المعاصرة في مجتمعات سياسية الحاكم ومحكوم أمر ومأمور وبصفتها تلك في كل علاقاتها الداخلية والخارجية تدور حول مفهوم السطة من حيث الإمتلاك والممارسة والتوجيه.

(1) - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998، ص 235.

(2) - نفس المرجع الأنف الذكر، ن ص.

^(*) - جيرت هوفستاج (Geert Hofstede)، باحث علم اجتماع هولندي، أقام العلاقة بين ثقافة كل دولة ونمط تسييرها. بعد دراسة معمقة أقامها على 60000 عامل لشركة متعددة الجنسيات لـ 53 دولة مختلفة.

(3) - Abdelaziz Djabri, Rahah Tighiltferhat, "Management et culture d'entreprise, Mémoire de fin d'étude e Sciences Commerciales, Ecole Supérieur de Commerce, Université d'Alger, 1995- 1996, p.58.

ففي الدول ذات الفارق السلمي (الهراركي) الكبير نسبيا نجد السلطة متجذرة في مؤسسة الدولة، وهذا يؤثر على المنظمة حيث تتميز بـ:

- اللامساواة، والقبول الضمني لعدم المساواة.
- الرؤساء والمرؤوسين هم من طبيعة مختلفة، أي قبول تركيز السلطة في قلة الأفراد، وقبول مركزية القوى، والتفرقة بين المستويات التنظيمية.
- الرؤساء وأصحاب السلطة لهم عدة امتيازات.
- الخوف من معارضة الرؤساء، عدم الإستعداد للمجابهة والمعارضة بل والرغبة في الإعتماد عن الرؤساء بدلا من الإعتماد على الذات.

أما الدول ذات الفارق السلمي (الهراركي) الضعيف، فهي على مستوى المنظمة تتميز بـ:

- حدودية اللامساواة، أي النظر إلى التدرج الوظيفي على أنه تدرج أدوار
- الرؤساء والمرؤوسين لهم نفس الطبيعة
- الحقوق مضمونة لكل⁽¹⁾.

2- الحرية والمساواة:

تلعب كل من الحرية والمساواة، دورا هاما في التنظيم، فالحرية تسهل عملية الإبداع والإبتكار وتحرير المواهب، وتساعد على اتخاذ القرارات التي تهتم الفرد والمنظمة.

أما المساواة فتركز عليها مختلف المواثيق السياسية، فهي من القيم الأساسية في التنظيم، لأن عملية الإختيار في البلدان المتقدمة تتم بناء على معايير القدرة والكفاءة، أما في المجتمعات الأخرى، فهي تتم بناء على معايير "من أنت" ونظرا لأهمية إنتقاء المديرين يذكر "تالكوك بارسونز -Talcot Parsons" (1981) مصطلحين هما "التحصيل" و"الإنتساب" يشرح بهما كيف ينتقي المجتمع الأفراد للمناصب القيادية. فالمجتمعات التي تتميز بالتوجه نحو التحصيل أو الإنجاز تتحدد مكانة الفرد فيها بعمله، وإن تقدم الفرد في المجتمع يتحدد بما يستطيع الفرد عمله وليس بما هو. أما المجتمعات الإنتسابية (التي تعتمد على النسب) فإنها تنتقي الأفراد للمراكز القيادية في المجتمع على أسس ومعايير الإنتساب كالتبقة الإجتماعية، المكانة،

(1)- Joseph Desaintes, **Gestion des Ressources humains et compétitivité de l'entreprise**, Belgique : édition Labor, 1985, P.35.

العرق، اللغة، الإلتناء السياسي وغير ذلك، فوضعية الفرد في هذا المجتمع تتحدد أيضا بهذه الصفات، فلاحظ أن معايير التحصيل ترتبط بالمجتمعات المتقدمة ومعايير الإلتساب ترتبط بالمجتمعات المتخلفة.⁽¹⁾

3- الثقة وعدم الثقة:

تلعب الثقة دورا رئيسيا في نجاح أو فشل التسيير، ويمكن التمييز بين نوعين منفصلين من الثقة الأول وهو الثقة الإجتماعية العامة التي تسود بين أفراد المجتمع والتي يعتقد فيها الأفراد بأن الآخرين خارج محيطهم العائلي المباشر جديرون بالثقة، وإن أهمية هذا الإتجاه في الثقافة السياسية ودوره في السلوك التنظيمي يكمن في كون أن نقص الثقة بين أفراد المجتمع يؤدي إلى تكوين هوة بينهم مما يحول دون القيام بأية نشاطات تعاونية أو تضامنية غير رسمية والتي من شأنها أن تساهم في حل كثير من المشاكل المجتمعية.

والنوع الثاني هو الثقة في الحكومة أو السلطة السياسية ومؤسساتها والتي تعني مدى اعتقاد الأفراد في أن السلطة جديرة بالثقة، وإن تأثير الثقة بالسلطة هو أكثر وضوحا وعمقا على السلوك الإداري من الثقة بين الأفراد، فإذا فقد غالبية أفراد المجتمع ثقتهم في القيادة السياسية هذه الأخيرة يصعب عليها كثيرا قيادة البلاد، لصعوبة تقبل أفراد المجتمع القرارات المتخذة من طرف القيادة السياسية، وهذا مهما كانت شرعيتها.⁽²⁾

4- القائد ودوره في قيادة التغيير:

أ- مفهوم القيادة:

إن القيادة كمفهوم علمي كان محل إهتمام العديد من المفكرين والكتاب من مختلف الحقول، وسبب هذا التنوع في مفهوم القيادة هو التنوع الحقول الفكرية المتناولة لهذا المفهوم، وفي خصم هذا التراكم الفكري يمكن التطرق لمفهوم القيادة من خلال النقاط الآتية:⁽³⁾

- يعتمد وجود القيادة على العمل الجماعي.
- ضرورة إيمان كل من القائد والتابعين بروح العمل الجماعي.
- لا تولد القيادة من فراغ، إنما تحتاج إلى موقف عملي للحاجة إلى القيادة.

(1) - عبد الحفيظ مقدم، دور الثقافة السياسية في التسيير، المرجع سابق الذكر، ص 150 - 151.

(2) - نفس المرجع الأنف الذكر، ص 151 - 152.

(3) - طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، الأردن: دار البازوري، 2010، ص 56.

- القيادة عملية تفاعلية بين القائد والتابعين والموقف، وأن نتائج ذلك التفاعل تحدد مدى حيوية القيادة وقدرتها في إحراز النجاح والتفوق.
 - القيادة في محتواها عملية تأثير وتأثر.
 - ينبغي أن تمتلك القيادة سمات، قدرات، مهارات ومعارف متنوعة.
 - إنّ النضج في عملية القيادة مطلب أساسي لوجود القائد.
 - نجاح القيادة يعتمد على إستدامة العلاقات والتواصل مع مختلف الأطراف.
 - تجسد القيادة العقل الجمعي الذي يؤمن بتحقيق التوازن وبراغي المرونة والإنتفاخ على الآراء الأخرى المؤيدة والمعارضة.
- ويمثل القائد بما يحمله من خصائص وسمات، المحرك الأساسي لعملية القيادة ليكسبها طابع الحيوية والتجديد، ويمكن وصف القائد كما يلي:

- يحمل القائد مجموعة سمات وخصائص تمكنه من مد جسور التعاون والعلاقات البناءة الهادفة مع الآخرين.
- يجسد القائد حزمة من السلوكيات المتنوعة والتي تتسجم مع طبيعة المواقف المختلفة التي يواجهها.
- يؤمن القائد ويركز على حالات الزيادة والتغيير والتطوير في أعمال المنظمة.
- تمثل إنسانية القائد وإيمانه بروح العمل الجماعي والتشاركي حجر الأساس في قبول الآخرين لمختلف أدواره.
- يؤثر القائد كإنسان في سلوكيات الآخرين وفق منطق التعاون بعيدا عن أسلوب الترغيب والترهيب.

فمتلما تحتاج الإدارة العامة إلى التغيير، فإن التغيير التنظيمي بحاجة إلى قيادة تأخذ بيده. ولهذا فإن نجاح القائد في قيادته، إنما يعود بالدرجة الأولى إلى نتيجة تعاونه مع المرؤوسين وتفرض قدر من السلطة للنجاحين منهم، والقدرة على ترجمة الأفكار إلى واقع عن طريق المشاركة في المسؤوليات، والتحفيز، بدلا من إصدار الأوامر، فالقائد الفعال هو دائما على إتصال بالمرؤوسين بأخذ بعين الإعتبار قيمهم، ومعتقداتهم، ومشاعرهم وعواطفهم، وينظر إليهم نظرة إحترام وتقدير، وتعتبر المثابرة من أهم سمات القائد الناجح، وهو الذي يستطيع الإستفادة من أخطائه لإحراز التقدم والنجاح، والقائد الناجح هو الذي يستطيع إدارة دفة القيادة أثناء التغيير، وهو بحاجة إلى مهارات إدارية مختلفة.

ب- مصادر قوة القيادة:

يعتمد القادة في المنظمات عادة على ستة أنواع من القوة، حيث حدد (فريش ورافين - French and Ravey) مصادر النفوذ والقوة التي يتمتع بها القائد بالمصادر التالية:

- القوة الشرعية Legitimate power: وهي القوة المستندة على سند قانوني شرعي، أو ما يطلق عليه السلطة الرسمية التي تفوض إلى القادة من التنظيم الرسمي.
- قوة المكافأة: Reward power : هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب، وأن امثاله لأوامر القائد سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية.
- قوة العقاب Punishment power: وأساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد، من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي والمعنوي.
- قوة الخبرة: Expert power: وهي تستند إلى الخبرة والمعرفة والمهارات الوظيفية والقدرة الفنية والإدارية والسلوكية التي يمتلكها القائد في مجال عمله.
- القوة المبنية على امتلاك المعلومات: Information power: تعتمد على امتلاك المعلومات والسيطرة على توزيعها واستخدامها في العمليات التنظيمية والخطط المستقبلية والتحليل واتخاذ القرارات.
- قوة الإعجاب والإقتداء: Referent power: وهي القوة المستندة إلى جاذبية القائد وإعجاب المرؤوسين به وتقديمهم له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية تثير لديهم الإعجاب والإقتداء به.⁽¹⁾

وهناك عدة مواصفات وشروط يجب أن تتوفر في القائد الإداري، ومن أهمها عنصر العدالة والتي يقصد بها ضرورة توفر الأخلاق الفاضلة في المترشح كالصدق والإستقامة في السيرة، وتجنب المعاصي، أي باختصار حسن السيرة والسلوك والإمتناع عما يخل بالشرف والأمانة وما يسمى اليوم بالحقوق المدنية والسياسية⁽²⁾، والعدل لا يمكن أن يكون إلا من خلال الإهتمام بالعلاقات الفردية والجماعية والقيادية ومن خلال إعطاء الأهمية للحرية السياسية والمسؤولية، والقيادة الجماعية، وبالإضافة إلى عنصر العدالة في القائد، هناك عنصر العلم والكفاءة التي ترتبط بمبدئ الجدارة في شغل القائد لوظيفته وأخيرا عنصر القوة الذي له عدة معاني، ويتفق معظم علماء السياسة ودارسيها سواء ضمنا أو صراحة، على أن القوة تشكل المفهوم الأساسي أو المفهوم المحوري الذي يشكل جوهر السياسة، ويعرفون القوة على أنها القدرة عن الفعل والتأثير، القدرة على جعل الأشياء والأشخاص يتصرفون أو يتجهون اتجاهات ما كانوا يتجهونها لو تركوا لشأنهم الذاتي. وإذا كانت القوة في إدارة الحرب فهي تعبر على شجاعة القلب والخبرة في الحروب والمخادعة

(1) - محمد سلامة اللوزي، وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، الشارقة، مكتبة الجامعة، 2008، ص239.

(2) - محمود حلمي، نظام الحكم الإسلامي مقارنا بالنظم المعاصرة، القاهرة: دار الفكر العربي، 1975، ص87.

فيها، إلا أن القوة التي تعني القائد الإداري فهي تعني القوة في الحكم بين الناس، والعمل بالعدل، وكذلك القدرة على تنفيذ الأحكام⁽¹⁾.

وبالإضافة إلى مواصفات التي يشترط أن يتمتع بها القائد الناجح والفعال، فهناك مواصفات مرتبطة بالمهارات، والحدائق، والذكاء (Total quality management) وهي التي تؤدي إلى إدارة الجودة الشاملة، والفعالية، وتحقيق الأهداف المسطرة.

ج- نماذج القيادة:

وهناك العديد من نماذج القيادة ويمكن التمييز بين أساليب قيادية أربعة:

الأسلوب الأول: القيادة الفردية Authoritarian leadership:

ضمن هذا الأسلوب، فإن القائد يهيمن بشكل كامل في مجال الأوامر، والإشراف على العمل وتطوير السياسات، ويميل إلى استخدام المركزية والتفرد بالرأي، والتركيز على ضرورة إنجاز العمل، وممارسة الرقابة الشديدة، وتميل إلى استخدام أسلوب الإكراه، والعقاب، والقوة، والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام وإنجاز العمل⁽²⁾.

ويعتبر القائد في هذا الأسلوب مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما كبيرا لآراء غيره من المرؤوسين ويأخذ عدة أشكال منها:

- الفردية المتشددة وهنا يستخدم القائد التأثيرات السلبية والعقابية بدرجة كبيرة ولا يعتمد على أي نوع من المشاركة.

- الفردية الخيرة حيث يستخدم القائد وسائل ترغيبية، ولا يلجأ للأساليب العقابية إلا نادراً والذي يلجأ لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

- الفردية التي تعتمد المناورة والإحتواء حيث يعتمد القائد على إيهام المرؤوسين بالاهتمام بأرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرار رغم أنه يكون قد اتخذ القرار مقدماً⁽³⁾.

(1) - عمر بورنان، المرجع السابق الذكر، ص 51.

(2) - موسى سلامة اللوزي، وآخرون، المرجع السابق الذكر، ص 242.

(3) - جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص 55.

الأسلوب الثاني: القيادة الديمقراطية Democratic leadership:

وفي هذا النمط القيادي تستند القيادة على مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات وإبداء الرأي والمشاركة في وضع الخطط والسياسات، ويساعد هذا الأسلوب أو النمط على إفساح المجال للإبداع والإبتكار والمبادأة، وتقدير جهود العاملين، ويمارس القائد إشرافا عاما لتحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم في العمل، وإعتماد أسلوب التأثير بدلا من إستخراج أسلوب السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين كما يساعد على الاهتمام بالعاملين لتحقيق الرضا الوظيفي وتذليل مشكلات وصعوبات العمل.⁽¹⁾

الأسلوب الثالث: القيادة المتساهلة Loose leadership:

وهي قيادة تتميز في ظهور العديد من أنواع السلوك المتداخل مصحوبة بانخفاض الأداء. ورغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقا لها فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض.

الأسلوب الرابع: القيادة غير الموجهة (قيادة عدم التدخل) Laissez faire style:

ويقوم هذا الأسلوب على أساس أن القائد يترك الحرية للمرؤوسين في كيفية انجاز العمل ويبقى دوره دور المرشد والموجه، ويرتكز على أساس عدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة هو قائد، وكل واحد يعمل بأفضل ما عنده وبأحسن الأساليب بحيث لا يحتاج إلى توجيه ومتابعة مستمرة، يصلح هذا الأسلوب لبيئات علمية على درجة عالية جدا من التخصص وما شبهها من المنظمات.⁽²⁾

د- دور القيادة في تفعيل الإدارة:

لعل أهم دور تقوم به القيادة الإدارية هو النهوض بالدور الريادي في تهيئة المناخ الإيجابي لتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال العناية بـ :

أ - المشاركة في اختيار الفرد وإسناد العمل الملائم له (وهي الخطوة الأولى الصحيحة في تنمية الفرد).

ب- متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه، وبالتالي إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.

(1) موسى سلامة اللوزي، وآخرون، المرجع السابق الذكر، ص 241.

(2) - نفس المرجع الآنف الذكر، ن ص.

ج- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للفرد (أي المجالات التي يحتاج فيها الفرد إلى مساعدة خارجية لتحسين أداءه أو تطوير سلوكه).

د- التدريب أثناء العمل، أي إعطاء القدرة للفرد في كيف يؤدي عمله وما هو نمط السلوك المفترض أن يلتزم به.

هـ- استخدام نمط الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الإتجاهات السلمية (1).

و لكن للقيادة دور يتعدى ذلك وهذا لأنها تسعى إلى:

أ- الحرص على تبني مجموعة من القيم والمبادئ التي تتمي التوجهات الإبداعية والعمل على وضعها موضع التنفيذ في إطار متكامل من النظم والأساليب والوسائل، وحفز العاملين وتشجيعهم على اتخاذها إطارا مرجعيا ينظم مختلف أوجه العمل، فإن فعالية القيادة في تحقيق هذا العنصر الأساسي يعطي المؤسسة قوة دفع كبيرة للإنجاز والتفوق (2)

ب- إعطاء عناية خاصة وأسبقية متميزة لبناء وتنمية النظام البشري بالقدر الذي يجعله النظام الجوهري في التنظيم. وكذلك إخصاب مناخ الثقة وتبادل الرأي وابتداع النظم التي تحقق معاملة الأفراد الموضوعية، وأيضا العمل على توسيع وتعظيم قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع، إلى أن ذلك يستوجب من القيادة الإدارية أن تعتمد في نفوذها وفعاليتها على التعاون والعقلانية، كبديل لإصدار الأوامر والتفرد بالسلطة، وأن تؤمن كذلك بقيم جديدة للتنظيم، جوهرها المثل الإنسانية الديمقراطية التي تنطلق من احترام الإنسان، وإطلاق طاقاته، كبديل للقيم البيروقراطية التقليدية، وعلى أن تعمل تلك القيادة الإدارية على التعرف على احتياجات وتطلعات وأحاسيس العاملين والعمل على إشباعها، وذلك عن طريق الربط والمواعمة بينها وبين أهداف المنظمة بأسلوب علمي مخطط.

ج- أن تعمل بصورة دائمة ومتجددة على تنمية وتطوير الهياكل والأنظمة وأساليب العمل بما يؤمن الإسهام والمشاركة في السلطة ويحفز على العمل الجماعي بالقدر الذي يجعل الأفراد والمجموعات في المؤسسة كلاً موحداً، متميزاً بحاضره، منتمياً إليه متطلعا للزيادة فيه بكل ما توفر له من طاقات وإمكانات.

(1) - علي السلمي، "الإستخدام الأمثل للقوى العاملة في القطاع الحكومي"، الإداري، مسقط، العدد41، سبتمبر 1991، ص45 - 46.

(2) - حسن أبشر الطيب، "محاوّر حول النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية"، الإداري، مسقط، العدد2، ديسمبر 1993، ص 36 - 37.

هـ - دور القيادة الإدارية في قيادة التغيير التنظيمي:

لقد تبنت المدرسة الكلاسيكية النمط القيادي الذي لا يقبل التغيير بل يقاومه، وغالبا ما يكون التغيير مفروضا عليه، فيتعامل معه بحذر شديد، ومع ظهور الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مطلع الثلاثينات من القرن الماضي، وبروز التنظيمات غير الرسمية، اتسعت دائرة أنماط القيادة التي تمتاز بالمرونة والتكيف مع الظروف المحيطة بالمنظمة، لتأخذ عملية "إدارة التغيير" شكلا جديدا يسمح بمشاركة الجميع فيه، ليكون مدخلا لإجراء التطوير والتحديث.⁽¹⁾

التغيير التنظيمي مهمة القائد السياسي، أم القائد الإداري: غالبا ما ينظر إلى الموظفين العموميين مهما بلغوا من مناصب عليا في الإدارة على أنهم مديرون وليسوا قادة على الأقل من جانب المواطنين - وربما كان هؤلاء على صواب في جوانب عدة، خاصة إذا امتنع القادة عن خلق فرص التغيير لإظهار قيادتهم بشكل صريح وعلني، ومن جهة أخرى كثيرا ما يحدث تداخل بين المهام السياسية والإدارية داخل الدولة، فيعتمد القادة السياسيون إلى طلب تنفيذ سياساتهم من القادة الإداريين عبر الجهاز التنفيذي للدولة. وبالرغم من أن النجاح في قيادة التغيير المجتمعي ينسب عادة إلى السياسة، فإن العمل التنفيذي التكيفي الكبير يقع عادة على عاتق القادة الإداريين سواء وافقوا على الجوانب الإيديولوجية للتغيرات المطلوبة تنفيذها أم لا. ولا ينفى هذا دور القادة السياسيين في هيكلة الرؤى وغرس الإرادة السياسية في نفوس الإداريين. وبالتالي نستنتج أن قيادة التغيير يتعاون فيها كل من السياسي والإداري للوصول إلى نتائج مثمرة، وعلى العموم فإن قيادة التغيير عملية تمر عبر مراحل وهي كالاتي:

المرحلة الأولى (مرحلة الإعداد للتغيير): وهي مرحلة الشعور بالحاجة إلى التغيير، أي عندما تشعر القيادة السياسية الحاجة إلى التغيير، ويمكن أن تتولد هذه الحاجة بمقارنة رئيس الدولة أو وزير من الوزراء للأداء العام في دول متشابهة الظروف والإمكانات بشكل يؤكد وجود فجوة في الأداء. وبالتالي تظهر للقيادة الفرص الضائعة والتي يمكن استرجاعها عن طريق إدخال تغييرات يقوم بتنفيذها الجهاز الحكومي، لتحسين الأوضاع وتجنب وقوع الإدارة في أزمات لا نهاية لها لو استمر الوضع على حاله⁽²⁾، فالحاجة إلى التغيير تترجم وجود فجوة بين واقع المنظمة (ما هو كائن) وما تريد القيادة تحقيقه (ما يجب أن يكون).

المرحلة الثانية (إختيار قادة التغيير): تقوم القيادة السياسية باختيار إداريين أكفاء قادرين على اعتماد مشروع التغيير بامتياز، والذين تعهد إليهم مسؤولية التشخيص، التخطيط والتنفيذ.

(1) - طاهر محمود كلالده، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران، 1997، ص 293 - 294.

(2) - محمد قاسم القيروني، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2001، ص 67.

المرحلة الثالثة (تشخيص الوضع وتحديد مواطن الخلل): إن التشخيص السليم يتطلب من القائد تحديد القوى الحقيقية الدافعة للتغيير، وفي سبيل ذلك يدرس القائد البيئتين الداخلية والخارجية لمعرفة حظوظ نجاح التغيير بمقارنة نقاط القوة بنقاط الضعف المتواجدة في البيئة الداخلية، ومقارنة نسبة الفرص بنسبة التهديدات في المحيط الخارجي. كما يتساءل القائد عن مواطن التغيير، هل المشكل الذي ولد الحاجة إلى التغيير يتعلق بأساليب العمل (نظم ومعدات)، أو الهيكل (لا يتماشى والأهداف الموضوعية)، أو يتعلق الأمر بالموظفين (الأداء والسلوك)⁽¹⁾

المرحلة الرابعة (تحديد نمط التغيير): ويحدد القائد منطق التغيير: هل يغير لتحقيق التلاؤم مع الظروف المستجدة في البيئة الخارجية (كأن يتم التكيف مع نظام سياسي جديد مثلاً، أو للتعامل مع أزمة تصيب الاقتصاد الوطني أو العالمي) أو لتحقيق التطوير (تحقيق إنتاجية أحسن، خدمات أجود)، أو رغبة في التحديث لبحث الحياة في المنظمة من جديد (استحداث وسائل وأساليب العمل) إلخ⁽²⁾.

المرحلة الخامسة (تحديد درجة التغيير): وفقاً لنمط ونوع التغيير المرغوب إحداثه، تتحدد درجة التغيير (تعديل طفيف، إصلاح، إعادة هيكلة، إعادة بناء، ... إلخ)، وبالتالي تحديد ما إذا كان التغيير يهدف إلى التحسين والتطوير أو إلى إحداث القطيعة مع ما هو كائن، (هذا لتحديد الوسائل المناسبة لذلك).

المرحلة السادسة (وضع استراتيجية التغيير): والمقصود بها بلورة التغيير في خطة محكمة، واضحة المعالم يبين فيها القائد الخطوات العريضة للتغيير، فالإستراتيجية تركز على كيفية تحقيق مسعى التغيير في إطار زمني محدد.⁽³⁾

وبالتالي تتحدد في هذه المرحلة المهام التالية:

- تحديد الهدف من التغيير: إن الاستراتيجية المثلى في كل برنامج تغيير تقتضي توضيح الهدف الرئيسي منه، إلى جانب تحديد أهداف أولية (قصيرة الأجل) أو ما يطلق عليه "جون كونر" المكاسب السريعة المحتملة لتمكين الأتباع من مناصرة عملية تحقيقها، وهنا يظهر دور القائد في خلق هذه المكاسب

(1) - محمد قاسم القيروني، مرجع السابق الذكر، ص 67.

(2) - نور الله كمال، البيروقراطية والتغيير، ج4، (سلسلة دليل الفائد الإماراتي)، ط2، دمشق، دار طلاس، 1995، ص 92 - 93.

(3) - ريد بيتر، القيادة المتغيرة، (ترجمة علي أحمد)، ط1، القاهرة، مطبوعة النيل العربية، 2005، ص 105 - 106.

والتخطيط لحدوثها (المبادأة)، لأن عملية التغيير تستغرق وقتاً طويلاً أحياناً، ومن المهم التحدث عن النتائج المتحصل عليها في فترات منتظمة للحفاظ على درجة عالية من التعبئة.⁽¹⁾

- تحديد استراتيجية التغيير المناسبة: يختار القائد الإداري الاستراتيجية المناسبة، فيلجأ إلى استراتيجية الثورة الإدارية إذا كان هدفه إعادة البناء، أو يتخذ الاستراتيجية المرحلية بالعمل حيث تكون كل خطوة مكملة للأخرى، إذا كان يهدف إلى إصلاح أو يتجه إلى إستراتيجية في التخطيط الشامل إذا رغب في تحسين جو المنظمة أو إستحداث أجهزة متخصصة للإصلاح الإداري.⁽²⁾
- تحديد طرق التنفيذ: بعد تحديد رؤية واستراتيجية التغيير، يحدد القائد كيفية تفي المشروع وفق مراحل متسلسلة تضمن الوصول إلى الهدف الموجود موضحا الوسائل المحتملة كأشياء فرق عمل متعددة التخصصات وخلق حلقات وصل بين فريق المشروع ومجموع الموظفين لشرح موضوع العمل، وكل هذا في فترة واضحة الآجال.
- كسب التأييد والمقصود به هو تعبئة الموارد البشرية وإيصال رؤية التغيير إلى مجموع الموظفين، وضمان تقبلها واقتناع الجميع بقوة الغاية والهدف، فعلى القائد أو الفريق يتولى مهمة قيادة التغيير أن يفكر بشكل إبداعي لإيجاد طريقة ذكية لإشتماله أكبر عدد من الموظفين المؤيدين للرؤية الموضوعية، وكيفية بعث الحيوية والدافعية والحماس في نفوس هؤلاء للمضي قدماً في سبيل تحقيق الأهداف، وتتعرز عملية التعبئة لفتح المجال للمشاركة والتفويض كلما كان ذلك ممكناً، وهذا من شأنه أن يخلق فرصاً لطرح الأفكار والمخاوف لتجنب ظاهرة "مقاومة التغيير" الناشئة عادة عن فرض التغيير في المستويات العليا فرضاً.

المرحلة السابعة (التنفيذ والتقييم): مرحلة يتم فيها التنفيذ، المتابعة، والتوجيه، والتقييم، ودراسة التغذية الراجعة، فبعد توضيح خطة العمل للموظفين وإقناعهم بها، يباشر الجميع العمل وفق المراحل المحددة، فالموظف ينفذ والقائد يتابع سير العمل ويقومه في كل مرحلة⁽³⁾.

فالقائد القادر على إحداث التغيير هو الذي يضع أمام عينيه كل ما من شأنه المساهمة في الوصول إلى الهدف المنشود مع ربط الخطط بالنتائج، والحرص على الجدولة الزمنية القائمة بغض النظر عن حجم

(1) - ريد بيتر، المرجع السابق الذكر، ص111.

(2) - نور الله كمال، المرجع السابق الذكر، ص 95 - 96.

(3) نفس المرجع الآنف الذكر، ص 96.

ومجال وطبيعة وتفاصيل العمل، وقائد التغيير ينظر إلى التغيير باعتباره فرصة مواتية، ويكون في بحث مستمر عنها، ويعرف كيف يسخر التغييرات ليجعلها فعالة في داخل وخارج المؤسسة وهذا يتطلب ما يلي:⁽¹⁾

- وضع السياسات المناسبة لصناعة المستقبل.
 - وضع منهجية للبحث عن التغيير وتوضيح حدوثه.
 - اختيار الأسلوب السليم لإدخال التغيير في المؤسسات وخارجها.
 - وضع سياسات لتوازن التغيير وضمان استمراريته.
- وعليه فإن قائد التغيير تنتظره مهام عديدة لإنجاح التغيير التنظيمي ونذكر من بين هذه المهام على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- أول سياسة تغيير يجب البدء بها وتعميمها على كافة العاملين في المنظمة، هي عملية النبذ المنظم للماضي والتخلي عنه، كالتخلي مثلا عن استخدام الأدوات والأجهزة القديمة وإحلال الجديد محلها.

- التخلي عن مركزية إتخاذ القرار، لتمكين العاملين في المستويات الأدنى في المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وتنمية مهارتهم ومعارفهم واتجاهاتهم ليتمكنوا من الإبداع المنتج، بتوسيع آفاقهم بأفكار جديدة تقود إلى الإبداع والنجاح.

- تشجيع التدريب والإستخدام السليم للتكنولوجيا الحديثة.

- الأخذ بعين الإعتبار ظهور بعض المقاومين لعملية التغيير، ولذلك يتوجب على قائد التغيير أن ينتبه إلى العقبات المحتملة والمتوقعة وهذه العقبات قد تكون شخصية تستخدم من قبل بعض الأفراد كردود أفعال دفاعية عندما يشعرون بأن قيمتهم ومعتقداتهم أصبحت عرضة لتهديد، وقد تكون عقبات ناتجة عن ردود أفعال نفسية إستجابة لعدم الرغبة في إحداث التغيير، وأحيانا تكون عقبات تنظيمية حينما يكون التنظيم جامدا وبعيدا عن المرونة في إحداث التغيير، وقد تكون العقبات خاصة بالسلطة إذ ترفض الجماعة المقاومة للتغيير كيفية إعادة توزيع السلطة، ولن يكتب النجاح للقائد في عملية التغيير إلا إذا عرف كيف يتفاعل وسط هذه البيئة، وهذا بتحليل ميدان القوى ونقصد به تحديد مدى القبول والتأييد الجماعي للتغيير المطروح، وتحليل أسباب المعارضة والمقاومة التي تظهر بعد ذلك لتشكل بعض المعوقات، ومن ثم مناقشة القوى المؤيدة والدافعة للتغيير وبشكل علني، وكذا الحال بالنسبة للقوى المعارضة والمعروفة لعملية التغيير، أي القضاء على معوقات التغيير عن طريق المناقشة وتشجيع الحلول المفيدة، ولكن ينبغي على قائد التغيير أن

(1) - رافدة عمر الحريري، المرجع السابق الذكر، ص 317 - 318.

يكون موضوعيا في تحليله بعيدا عن الذاتية، وأن يكون واضحا في اتصالاته مع أعضاء مؤسسته وذلك من أجل تحقيق النجاح في قيادة التغيير. (1)

5- عملية اتخاذ القرارات الإدارية ومشاركة العاملين في صنعها:

وهذا العنصر مرتبط بمظهر المسافة الهيراركية، حيث أن كل منظمة أو مؤسسة تواجه مشكلة توزيع السلطة، والتي تؤدي إلى مسألة أخرى، وهي التساؤل عن من هو صاحب القرار؟ وما هو دور العاملين في عملية اتخاذ القرارات؟ وإلى أي حد يمكن للمنظمة أن تستعين بنمط المشاركة، وما هي آثارها؟

قد تتعدد أساليب اتخاذ القرار، وتختلف من شخص لآخر، ومن منظمة الأخرى بل أن الأمر قد يتعدى ذلك لتختلف أساليب اتخاذ القرار لنفس الشخص وفي نفس المنظمة باختلاف المواقف والظروف المحيطة بكل قرار على حدى، ومن بين الأساليب التي يمكن اتباعها لإتخاذ مختلف أنواع القرارات هي:

الأسلوب الأول: الإعتماد على الخبرة الشخصية لمتخذ القرار دون تدخل من أية أطراف خارجية

الأسلوب الثاني: الإعتماد على المشاهدة أو تطبيق حلول سبق الآخرين أن طبقوها بنجاح.

الأسلوب الثالث: الإعتماد على منهج المحاولة والخطأ الذي يمكن أن يصادفه النجاح كما يمكن أن يكتفه الكثير من المخاطر في حالة الفشل.

الأسلوب الرابع: الإعتماد على الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.

الأسلوب الخامس: الربط بين الأساليب الكمية (أي بحوث العمليات والأساليب غير الكمية (أي القيم) في ترشيد القرار، علما بأن الأساليب الكمية العلمية متممة للأساليب غير الكمية، أي علاقة تكاملية بين بحوث العمليات والمنظومة القيمية للمجتمع.

الأسلوب السادس: الإنطلاق من أن عملية اتخاذ القرارات ليست عملية فنية بحثة كما يتصور بعض الباحثين، بل هي عملية نفسية معقدة مرتبطة بالبيئة العامة للمجتمع. وبالرغم من تعدد أساليب اتخاذ القرار إلا أن الممارسة الإدارية تميل - ولو نظريا - إلى الأسلوب العلمي في إتخاذ القرارات.

(علما بأن الأساليب الكمية العلمية متممة للأساليب غير الكمية أي علاقة تكاملية بين بحوث العمليات) و(المنظومة القيمية للمجتمع).

(1) - رافدة عمر الحريري، المرجع السابق الذكر، ص 318 - 319

الإعتبرات التي يتوقف عليها اختيار الأسلوب المناسب لصنع القرار:

وإن اختيار الأسلوب المناسب لصنع القرار يكون وفقا لطبيعة الموقف القائم، فهناك حالات يكون من الأفضل فيها أن تناقش المشكلة على أساس انفرادي، كما لو أراد المدير مثلا، أن يجمع أكبر قدر من الآراء المستقلة، وهناك حالات طارئة تكون السرعة فيها ضرورية لإيجاد حل عاجل، فإذا كان الاجتماع متيسرا عقده على الفور، فإن في ذلك كسبا كثيرا للوقت، لكن إذا كانت المشكلة تمثل أزمة حادة عاجلة، فلا بأس من اتخاذ قرار منفرد بشأنها من الرئيس المسؤول، ولكن يجدر به بعد ذلك أن يدعو إلى اجتماع يشرح فيه القرار الذي اتخذه والأسباب التي دعت له للانفراد به⁽¹⁾، إلا لأن الطريقة الملائمة في اتخاذ القرار، هي الطريقة الشورية والديمقراطية أي الأسلوب الشوري والديمقراطي في اتخاذ القرار، والذي من دعائمه الرئيسية هو مشاركة العاملين في صنع القرار الإداري.

ولقد بدأت المشاركة في صنع القرار تتال اهتماما خاصا في السنوات الأخيرة بسبب ظهور الكثير من الكتابات التي تنادي بضرورة أخذ رغبات وحاجات الأفراد العاملين في المنظمات بعين الاعتبار ولا سيما فيما يتعلق منها بالمشاركة في صنع القرارات. وقد دفع الإهتمام بزيادة الإنتاج الكلي وزيادة مساهمة العاملين في الإنتاج دفعت الكثير إلى تبني بعض الأساليب الجديدة في الحفز التي تقوم بتنفيذها وهذا من خلال الدعم والتأييد والقناعة الجماعية.

وإن للمشاركة أهمية قصوى في صنع القرار الإداري، فالإسترشاد بعلم ورأي الأفراد في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وكذا المستشارين والخبراء في الميادين الإجتماعية، والإقتصادية، والنفسية، والهندسية، والطبية، والقانونية، وما إليها من ضرورة لازمة في عملية صنع القرار، والمؤسسات تواجهها بطبيعة الحال مشكلات عديدة ومتنوعة، منها مشكلات قانونية وإقتصادية ومالية ومشكلات إنسانية وأخرى بيئية والتي تخص كل ما يحيط بالمؤسسات من حياة إجتماعية. واقتصادية وثقافية، وكذلك ما يحبط بها من الجغرافيا والطبيعة والمناخ وغير ذلك من الأمور⁽²⁾، وهذا التنوع الكبير للمشكلات يتطلب ضرورة إشراك كافة المعنيين بالأمر وذوي الرأي والخبرة بحلول تلك المشكلات سواء المتأثرين بها بصورة مباشرة، أو الخبراء والمختصين بكل نوع منها، ولا سيما وأن معظم القرارات لها أبعاد متعددة⁽³⁾.

(1) - إبراهيم بدر شهاب، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، الإداري، مسقط، العدد 21، يونيو 1995، ص 225-226.

(2) - سنوسي خليش، استراتيجية إدارة حماية البيئة في الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، كليات العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2005، ص 145.

(3) - إبراهيم بدر شهاب، المرجع السابق الذكر، ص 211.

ويمتاز النظام الإداري القائم على المشاركة بدفع العلاقات والإتصالات الإنسانية، ويشجع الحوار وتبادل الرأي ويشيع تقبلاً واطمئناناً للنقد البناء، كما أنه يقوم على تنمية روح الفريق والمشاركة بتحقيق تأصيل جماعة مرجعية متماسكة تؤمن برسالة موحدة، كما أنه في ذات الوقت يتيح قدراً مطلوباً من الإستقلالية والطمأنينة للفرد بما يحفز على تقصي أسباب المشكلات وتوليد الطاقات وابتداع البدائل العملية لحلها⁽¹⁾ وهكذا، فهو يحسن من نوعية القرارات الإدارية، فالمشاركة تعضد القرار وتكسبه قوة وأهمية، حيث يستطيع المرؤوسون الكشف عن بعض العوامل التي تشكل الموقف والتي يصعب على الرؤساء اكتشافها، وهو ما يؤدي إلى إضافة صفة الواقعية والموضوعية على القرارات الإدارية⁽²⁾. وهنا يمكننا القول أن تبني المشاركة في صنع القرارات الإدارية أمر محسوم ومحترم في آن واحد، وهذا لإعتبارين أساسيين:

الإعتبار الأول: أن التنظيم الذي يهدف إلى الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة لابد أن يتوافر فيه من جانب مناخ الثقة والطمأنينة والدعم المتبادل وتبادل المعلومات والرأي، والذي يحقق من جانب آخر تكاملاً وتناسقاً بين أهداف وحاجات المؤسسة من جهة، وبين أهداف وحاجات الأفراد من جهة أخرى.

الاعتبار الثاني: وهو قضية المشاركة في السلطة، فكما يشير إليها الكاتب ورن بينس W Bennis ، فيقول أن: أكبر القضايا في عصرنا هذا هي قضية الإسهام والمشاركة في السلطة. فعندما يشعر الأفراد أنهم لا يسهمون بقدر كاف في السلطة، فإنهم عادة يختارون واحد من اتجاهين: إما أن ينتظموا في وجه مضاد للسلطة أو يفتر شعورهم ويصلون إلى مرحلة اللامبالاة، وكلا الإتجاهين ضار. ولهذا ينبغي لنا أن نفكر في الكيفية التي تجعل جميع الأفراد مساهمين ومشاركين في السلطة⁽³⁾. إن أكبر مشكلة تواجه المجتمع - بما فيها المنظمات المختلفة - عندما تسود ثقافة اللامبالاة والعزوف والمقاطعة من أجل المقاطعة والسلبية إلخ... وعليه، لا مناص من المشاركة الرسمية وغير الرسمية لإحداث التغيير المطلوب.

(1) - حسن أبشر الطيب، المرجع السابق الذكر، ص35.

(2) - إبراهيم بدر شهاب، المرجع السابق الذكر، ص213.

(3) - بن عامر سعيد، وآخرون، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية: إدارة القرن الواحد والعشرين، القاهرة: المطبعة العثمانية، 1997، ص 365.

المبحث الثاني: تأثير المنظومة القيمية على فعالية الأداء التنظيمي

قبل التطرق إلى دراسة الدور الذي تلعبه القيم في عملية التغيير التنظيمي تجدر الإشارة في بادئ الأمر إلى المقصود من المنظومة القيمية فماذا نعني أولاً بالمنظومة القيمية؟

إن القيم^(*) كانت ولا تزال موضوع اهتمام الكثير من الباحثين والعلماء على اختلاف انتماءاتهم العلمية والإيديولوجية، سواء أكانت النظرة للقيم سلبية وإيجابية.

وإن اختلاف مفاهيم القيم بدوره راجع إلى تنوع المرجعيات الفكرية التي تؤسس المصطلح، وبالتالي فتعدد المصطلحات المتعلقة بالقيم راجع إلى تعدد الإتجاهات الفكرية التي ساهمت في صياغة المفهوم ويمكن تصنيفها في مجموعة من الإتجاهات الكبرى:

- **الإتجاه الأول:** وينظر أصحاب هذا الإتجاه إلى القيم باعتبارها أشياء وموضوعات مرغوب فيها، أي أن القيم في نظرهم تفصح عن نفسها في الحاجات والرغبات الإنسانية.
- **الإتجاه الثاني:** ينظر للقيم باعتبارها إتجاهات.
- **الإتجاه الثالث:** ويرى أصحابها أنه تستطيع دراسة تحليل القيم من خلال التعرف على الأنشطة والأفعال، أي أن السلوك بعد مؤشرا يعكس القيم.⁽¹⁾
- **الإتجاه الرابع:** يجمع بين الإتجاهات والسلوك كمؤشرين للقيم وهو ما يجعل النظر إلى دراسة القيم باعتبارها حالة امبريقية قابلة للقياس الكمي.
- **الإتجاه الخامس:** ويعتبر هذا الإتجاه القيم "مفاهيم تختص بغايات يسعى لها، أو مرغوب فيها.
- **الإتجاه السادس:** ينظر للقيم باعتبارها مثلاً ثقافية ومن ثم فهي تمثل مجموعة المثل الثقافية والتوجهات القيمية، والمقاييس التقييمية والمستويات الثقافية المشتركة التي في ضوئها يستطيع الفرد والجماعة الحكم على السلوك، وتطبيق الجزاءات وتقدير الموضوعات والإتجاهات الأخلاقية أو العرفية أو غير ذلك، كما تعمل هذه المثل والتوجهات القيمية كقوى دافعة للفرد والجماعة داخل إطار الثقافة، وتعتبر هذه القيم والمثل عن نفسها من خلال الرموز الثقافية.

(*)- إن المرادف الإنجليزي لمصطلح "قيمة" هو "value"، وأصله لاتيني هو (valere)، وتعني أن تكون "قويًا" (to be strong)، أو تكون "ذا قيمة" (to be worth)، ويقابل الكثير من المفكرين بين مفهوم القيمة من جانب، ومفهوم الحقيقة pact من جانب آخر، على أساس أن الحقيقة هي أمر يقره العقل، أما القيمة فهي صفة يخلصها العقل على الأقوال والأفعال والأهداف والنهايات والتوجيهات.

(1)- محمد عدار، دور المقاربة القيمية في الصراع الدولي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر يوسف بن خدة كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2005، ص14.

- **الإتجاه السابع:** يناظر أصحابه القيم بالمعايير، فالمعايير قواعد للسلوك تحدد ما ينبغي فعله وما لا ينبغي فعله من الفاعلين في ظروف معينة، أي أن القيم هي إطار مرجعي لأنه يولد جملة من المعايير المنظمة للعلاقات.
- **الإتجاه الثامن:** يعرف القيم باعتبارها معتقدات تتحدد من خلالها إتجاهات الفاعلية، وهو مرغوب فيه، ومرغوب عنه. (1)

أولاً: تداخل مفهوم القيم داخل التنظيم:

ومن الملاحظ أن هناك تداخلاً في التعاريف التي تناولت القيم بمفاهيم مختلفة كالمعتقدات والمعايير، والعادات، ولذلك سنقدم تعاريف للقيم على سبيل المثال ولا الحصر، فيعرف مثلاً كليمان "Kilman" القيم: بأنها مجموعة من الفلسفات والمعتقدات والافتراضات والمبادئ والتوقعات والإتجاهات وقواعد السلوك التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة. (2)

- كما يقول "اللاندي - Lalande" أنها تدل غالباً على تصور متحرك على مرور زمن الواقع إلى الحق، ومن المرغوب فيه إلى القابل للرجوع فيه. (3)

وفي أهمية القيم في تراثنا العربي الإسلامي، فيحكم الدين الإسلامي هو رسالة حضارية يمتد طموحها القيمي والحضاري إلى ما وراء الحدود الجغرافية بحثاً عن التبليغ وتجسيد مفهوم الأمة الخيرة في عالم الأمم الأخرى دون إقصائها أو إكراهها على استبدال ثقافتها، بل يحاول الإسلام دائماً أن يوضع الطريق ويرشد الوعي باتجاه الحق وبالتالي للدين الإسلامي دوره في تشكيل منظومة القيم وصياغة المبادئ التي تعتقها الأمة الإسلامية، لأن القيم خاضعة لهذه المرجعية الدينية صادرة عنها ومتأثرة بها، فالعلاقة هي علاقة الأصل بالفرع.

ويعرف الدكتور زكي نجيب محمود حيث يقول فيها: " والقيم كثيرة، تلك التي كانت تنظم حياة أسلافنا فكراً، وسلوكاً، والتي يمكن أن نستعيروها لحياتنا المعاصرة، لتكون هي الحلقة الرابطة بين ماضي وحاضر. (4)

(1) - محمد عدار، المرجع السابق الذكر، ص 15.

(2) - محمد مزبان، "بعض المؤشرات التحايز للعمل وعلاقتها بقيم العمل - دراسة استطلاعية"، ملتقى دولي حول الثقافة والتسيير، المرجع السابق الذكر، ص 200.

(3) - الربيع ميمون، نظرية القيم في الفكر المعاصر، بين السببية والمنطقية، الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1980، ص 30.

(4) - زكي نجيب محمود، قيم من التراث، ط 01، مصر: دار الشروق، 1404 هـ / 1984 م، ص 7.

والقيمة التي إخترتها لتكون مدار النظر، هي الطريقة الإدراكية التي أزعم أنها كانت نهجا مأثورا عند آباءنا العرب والمسلمين فطريقتهم في التفكير ... لإستخراج قواعد للفكر والسلوك⁽¹⁾.

ويعرف الدكتور حليم "بركات القيم بأنها: المعتقدات حول الأمور والغايات وأشكال السلوك المفضلة لدى الناس، توجه مشاعرهم وتفكيرهم ومواقفهم وتصرفهم، واختياراتهم، تنظر علاقاتهم بالواقع والمؤسسات والآخرين وأنفسهم والزمان والمكان، وتنوع مواقعهم، وتحدد هويتهم ومعنى جهودهم... وبمعنى آخر فإن القيمة تضيف المعنى على الوجود، فالوجود بذاته لا يعني شيئا، فهو ليس خيرا أو شرا بل إنه كتلة وأبعاد لا معنى لها، إلا عندما تتدخل القيمة وتضيف عليها صفات الخير أو الشر، إن القيمة تشكل محور أساسي بل محوري من محددات السلوك سواء سلوك الفرد أو الجماعة ونسق القيم لأي جماعة، هو العمود الفقري لشخصيته وأسلوب تعلمه مع الناس والأشياء.⁽²⁾

وإذا يمكن القول أن القيم هي عبارة عن مجموعة من التصورات والمعتقدات والتصورات والمبادئ والأفكار التي يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع المحيط الإجتماعي والحضاري ومن هنا تبرز القيم السياسية، والثقافية، والإجتماعية، والدينية، والجمالية، والاقتصادية... الخ.

وباستعراض كل هذه التعاريف المختلفة حول القيم يمكن أن تستخلص الصفات الأساسية للقيم والتي تتمثل في:

1- القيم يناظرها نظام مهما كان نوعها، وذلك لأن كل قيمة تعين مجالا ما توجد بين بنياته علاقات محددة ومفهومه، كما أن القيم تنتظم في بناء هرمي نظام قيم، بمعنى أنها ليست ذات درجة واحدة من الأهمية، فهناك قيم تحتل مركز الصدارة ولها الأولوية، ثم تليها قيم أخرى وهكذا ذلك أن النسق القيمي عبارة عن إطار تجميعي وتفاعلي ومكونة نسق واحد.

2- القيمة قابلة للتعرف (Se reconnait) ، إنها وإن كانت تفرض نفسها على الإنسان، فهي ليست عملا من أعماله، ولذلك فهو لا يستطيع أن يقرر ما هو الخير في ذاته، وما هو الحق في ذاته، فالقيمة قيمة مهما كان موقفه منها، وهي لا تفرض نفسها عليه كقوة مكرهة ولكنها تستدعيه.

(1)-زكي نجيب محمود، زكي نجيب محمود، ص8.

(2)- تركي الحمد، عن الانسان أتحدث: تأملات في الفعل الحضاري، لبنان: دار المنتخب، العربي للدراسات والنشر والتوزيع،

1997.

3- القيمة ذات قطبين، فكل قيمة لها قيمة مقابلة، أي أن القيمة هي إما هذا الوجود أو ذلك الوجود، إنها إما حق أو باطل، خيرا أو شرا جميل أو قبيح⁽¹⁾.

ويمكننا القول باختصار بأن القيم تتميز بالخصائص التالية:

- أ- أنها مرتبطة بالإنسان.
- ب- من الصعب إقناع الفرد بتغيير قيمه واتجاهاته.
- ج- هنالك تشابه بين قيم الافراد موجودين في فترة زمنية معينة.
- د- للبيئة الاجتماعية دور كبير في تشكيل واختلاف القيم.
- هـ- يحاول الفرد دائما الوصول إلى درجة من التوافق بين قيمه وقيم الجماعة.⁽²⁾

ثانيا: مصادر القيم المؤثرة على التنظيم:

هنالك عدة مصادر للقيم ساعدت على تشكيل منظومة قيمية انتهجها الافراد بحياتهم. ساعدت على فهم ودراسة سلوكيات الافراد هذه المصادر تمثلت في:

1- الدين: وهو أحد المصادر العامة في تشكيل قيم الافراد، والجماعات، والكتب السماوية منذ بداية الخلق ساهمت في تشكيل أنماط وقيم ومعاني لها مدلولاتها، حيث ركزت هذه المصادر على منظومة القيم الاجتماعية للوصول الى بناء نسيج اجتماعي متكامل يقوم على توفير حياة كريمة وشريفة.

2- التنشئة الاجتماعية: تشكل التنشئة الاجتماعية والبيئية التي يعيش فيها الفرد مصدرا مهم للقيم، حيث تؤثر طريقة تربية الفرد ونشأته في تكوين مجموعة قيم تشكل مصدرا مهم لسلوكه الإنساني، وقد تتفاوت القيم غير التي تغرسه الفرد من بيئته الأسرية إلى بيئة أسرية أخرى ومن مجتمع إلى مجتمع آخر، وهناك تفاوت في العادات والقيم والمفاهيم والتي تشكل اختلاف جوهريا في النمط السلوكي للأفراد.

3- الخبرات السابقة: تلعب الخبرات والتجارب التي مرّ بها الأفراد خلال حياتهم دورا بارزا في تشكيل مجموعة القيم ويظهر دور الخبرة الشخصية من خلال الأحكام التي يصدرها، وكذلك الأوزان التي يعطيها للأشياء التي واجهته خلال حياته، فالشخص الذي عاش حياته تجارب قاسية يتشكل لديه بموجبها قيم يحتفظ بها الفرد في عقله الباطن ويقوم باستخدامها لإصدار أحكامه واجتهاداته، فالشخص الذي عانى من الجوع والحرمان مثلا، يشكل توفر الطعام له قيما على درجة كبيرة من الأهمية.

(1)- الربيع ميمون، المرجع السابق الذكر، ص 34 - 35.

(2)- موسى سلامة اللوزي، وآخرون، المرجع السابق الذكر، ص 169.

4- الجماعة: تشكل الجماعة مصدرا مهم من مصادر القيم، فالجماعة التي ينتمي لها الفرد ترسخ مجموعة من القيم لديه. تساعده على تشكيل وتغيير أنماط سلوكية معينة بحيث يبدأ الفرد بخلق قيم واتجاهات وسلوكيات تكون ملائمة لقيم واتجاهات الجماعة، محاولة منه من التكيف مع سلوك وقيم الجماعة، لاشباع حاجاته وأهدافه. (1)

ثالثا: أنواع القيم: أما بشأن أنواع القيم فهناك بعض التصنيفات أكاديمية، كتصنيف "شين - SCHEIN" الذي قسم القيم إلى ثلاثة أنواع:

1. قيم أساسية منها ما يرتبط بالاستعدادات لإنجاز العمل.
2. قيم مناسبة مثل ارتداء لباس معين.

1- قيم هامشية مثل استهلاك منتج أو خدمة. (2)

- أما تصنيف "سبرانجر - (SPRENGER)" يشتمل على القيم التالية:

- 1- القيمة النظرية: وتتمثل في مدى اهتمام الفرد بكشف القوانين التي تحكم الظواهر والأشياء بقصد معرفتها دون النظر إلى قيمتها العلمية.
- 2 - القيمة الاقتصادية: وتتمثل في اهتمام الفرد بكل ما هو نافع محققا للكسب المادي والنظر إلى العالم باعتباره مصدرا لزيادة الثروة وتمييزها.
- 3- القيمة السياسية: وتتمثل في اهتمام الفرد بالسيطرة على الآخرين وقيادتهم والتحكم فيهم، والإستئثار بممارسة عوامل الضغط عليهم.
- 4- القيمة الجمالية: وتتمثل في اهتمام الفرد بتحقيق التناسق والإنسجام الشكلي واللوني سواء كان مرئيا أو مسموعا.
- 5- القيمة الاجتماعية: وتتمثل في اهتمام الفرد بالآخرين، وتقديم العون والمساعدة لهم والنظر إليهم باعتبارهم غايات والسعي لخدمتهم.

(1) - موسى اللوزي، وآخرون، المرجع السابق الذكر، ص 163 - 164.

(2) - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، المرجع السابق الذكر، ص 113 .

6- القيمة الدينية: وتتمثل في اهتمام الفرد بعلاقة الإنسان بربه والسعي لاتباع التعاليم الدينية، ووحدة هذا الكون وتأمل غايات خلقه.⁽¹⁾

أما بشأن تأثير القيم على الأنظمة الإدارية فيمكن القول أنه بالرغم من الإدارة تتأثر بعدة عوامل، كالعوامل السياسية (أي النظام السياسي، والعدالة، والمساواة، والسلطة، والعوامل التنظيمية أي تنظيم العمل، وأسلوب القيادة، واتخاذ القرارات ونظام الإتصال، والحوافز)، فإن كلا من هذه العوامل تترك آثارا قيمة على أفراد المجتمع، هؤلاء الأفراد نجد عددا منهم كأعضاء أساسيين وضروريين في المنظمة، فإذا اهتزت القيم الثقافية والاجتماعية تهتز معها القيم التنظيمية⁽²⁾، وهو ما يوضح خطورة القيم ودورها في التأثير الإيجابي أو السلبي على التنظيم، وهذا ينعكس بدوره على الأداء والسلوك التنظيمي، فلا شك إذن في تأثير القيم المجتمعية على الأنظمة الإدارية.⁽³⁾

رابعا: منظومة القيم السائدة داخل المنظمة الإدارية:

يمكن القول أن هناك مستويين من القيم التي تسود أي منظمة سواء كانت ناجحة أو متعثرة وهذان مستويان هما:

1- القيم التنظيمية والتي تسود المنظمة ككل: وهي مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المنظمة وهذه القيم هي نواة الثقافة التنظيمية، هذه القيم غير ظاهرة أو غير ملموسة لكنها تظهر أو ضح ما يكون عند غلق الأهداف والخطط ورسم السياسات وتحديد نظم وطرق العمل، وتلعب الإدارة العليا إذا استمرت في تبني نفس القيم دورا كبيرا في ترسيخها، كما يلعب المجتمع الثقافة التي تسوده دورا في ارساء العديد من القيم التنظيمية حيث أن المنظمة امتداد للمجتمع.

2- قيم ومعتقدات العاملين: والتي تحكم توجه سلوكياتهم وتصرفاتهم داخل العمل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والرأي الأرجح أن قيم العاملين هي القيم الأكثر مرونة، والتي يمكن للعاملين تغييرها لتتفق مع القيم التنظيمية.⁽⁴⁾

وعلى العموم يمكن تلخيص القيم داخل التنظيم في أربعة أنساق من القيم في صورة زوجين متناقضين، القيم الموروثة مقابل القيم الحديثة، والقيم المحلية مقابل القيم المستوردة.

(1) - محمد مزبان، المرجع السابق الذكر، ص201.

(2) - أحمد حويطي، القيم الإسلامية للعمل والتسيير، ملتقى دولي حول الثقافة والتسيير، المرجع السابق الذكر، ص65.

(3) - زكي راتب غوشة، أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة، ط1، عمان: مطبعة الشروق، 1983، ص50.

(4) - أمل مصطفى عصفور، المرجع السابق الذكر، ص99.

النسق الأول والثاني: القيم التقليدية الموروثة والقيم الحديثة المعاصرة:

تعتبر القيم التقليدية الموروثة مجموعة من العوامل التي يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

- 1- القيم الدينية: وهي ذات أثر قوي في نفوس الأفراد، وتطبع آراءهم وسلوكهم بقيم أخلاقية متميزة.
- 2- القيم الثقافية: تعتبر القيم الثقافية نتيجة تفاعل مجموعة عناصر من تاريخ ودين وسياسة، نتيجة استقرارها وتفاعلها مع مختلف العناصر المحيطة.⁽¹⁾
- وإلى جانب القيم التقليدية الموروثة، هناك قيم معاصرة تظهر باستمرار نتيجة التفاعل والتجديد الحضاريين، كما أنها معاصرة لواقع الفرد وانشغالاته، ويمكن حصرها فيما يلي:
- 3- القيم السياسية: وهي القيم التي يهدف الساسة إلى تشجيعها على الحكم، فهناك أحزاب محافظة وأخرى عمالية، وثالثة للبيئة، وغيرها من الأحزاب ذات الإتجاهات المختلفة، والتي تترك بصماتها على إتجاهات الأفراد وتصوراتهم.
- 4- القيم الاقتصادية: التي تحدد بالسياسة الاقتصادية من تجارة، وصناعة، وطبيعة الخدمات السائدة، وهو يؤثر على قيم الفرد وسلوكه المهنية والاقتصادية.
- 5- القيم الإجتماعية: وهي القيم السائدة في المجتمع، وهي خلاصة تفاعلات القيم المتواجدة، والتي تصبح عامة وشائعة في المجتمع.

إن واقع وجود صراعات بين الأجيال هو تعبير عن وجود صراعات بين الأفكار والقيم التي يحملها الأفراد، وهو ما يوضح وجود تناقض بين المجموعتين من القيم.⁽²⁾

النسق الثالث والرابع: القيم المحلية والقيم المستوردة

هناك اختلافات وصراعات بين مختلف الحضارات التي يتحتم عليها العيش جنباً لجنب في تنظيم واحد وتتمثل في القيم المحلية والقيم المستوردة.

فالقيم المحلية هي نتيجة تفاعل العناصر الداخلية، والتي ظهرت وتطورت محلياً تماشياً مع واقع المجتمع ومشاكله واهتمامه وطموحاته.

أما القيم المستوردة فهي تلك التي تظهر وتتطور في أوساط حضارية أجنبية شرقية أم غربية، بقيمتها وانشغالاتها وأهدافها، ثم نقلت إلى مجتمعنا رغم الاختلاف الحضاري والمجتمعي، وتتمثل القيم المستوردة في طرق الإدارة والتنظيم والتسيير المستوردة مع التكنولوجيا⁽³⁾.

(1) - غيات بوفلجة، تنافس القيم داخل التنظيم، المرجع السابق الذكر، ص 315.

(2) - أمل مصطفى عصفور، المرجع السابق الذكر، ص 216.

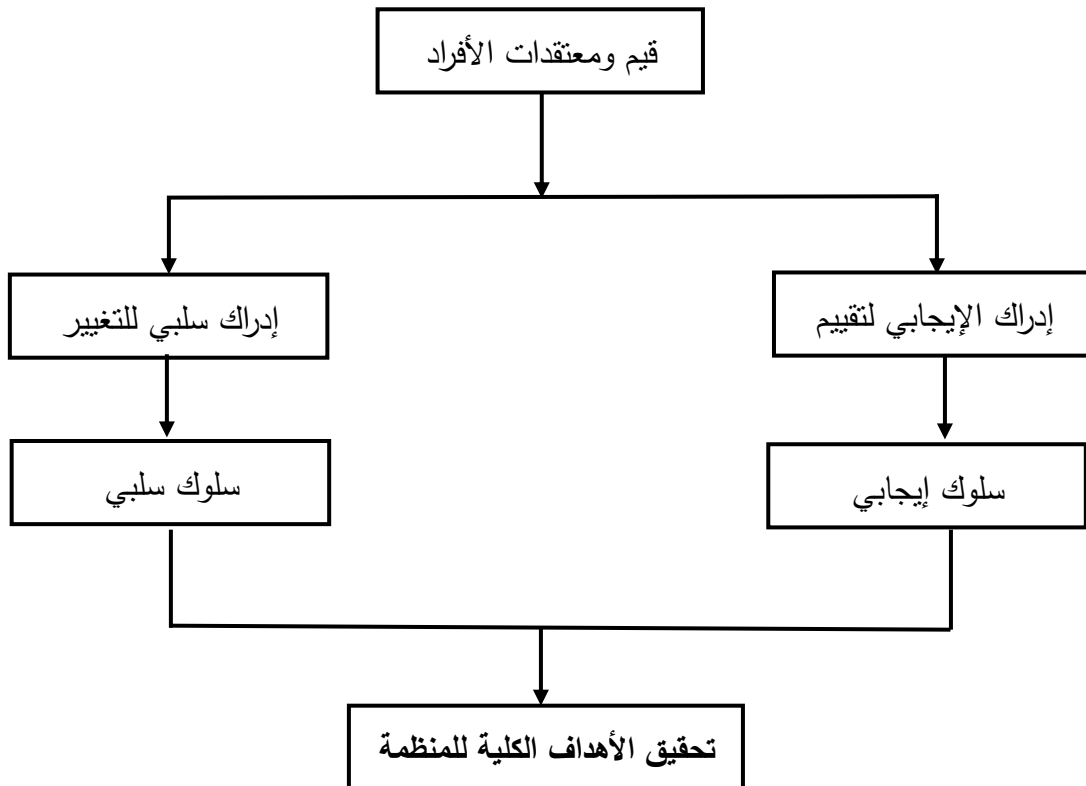
(3) غيات بوفلجة، تناقض القيم داخل التنظيم، المرجع السابق الذكر، ص 215.

ومن هنا فإن الإختلاف والصراع بين الحضارات ينتقل إلى داخل التنظيمات نتيجة الإختلاف والتناقض بين القيم، وهكذا تصبح المنظمة ميدانا للإحتكاك والتناقض والصراع بين القيم المتضادة.⁽¹⁾

خامسا: القيم كموجه لأداء الفرد: إن القيم بشكل عام هي الخصائص والسمات التي تحظى بالتقدير من كل الأفراد داخل مجتمع ما، وهي ميل عام لتفضيل أمور واتجاهات معينة على غيرها.

والقيم معتقدات آمرة أو ناهية، فالقيمة معتقد مما يجب أن يفعله الفرد إلى جانب ما يود أن يفعله، والقيم تشير غالبا إلى ما هو حسن أو سيء، كما أنها تمثل أولويات المفاهيم التي يراها الفرد إما إيجابية أو سلبية فالقيم الإيجابية يولها الفرد والمجتمع أولوية قصوى عند تقييم السلوك، أما القيم السلبية فتحظى بأولوية مطلقة واتجاهات أو حتى كراهية من يقوم بها.⁽²⁾ وأيا كانت هذه القيم إيجابية أو سلبية فهي التي تحكم تصرفات وسلوكيات العاملين، ولا بد من اتفاق قيم المنظمة وقيم العاملين لضمان تحقيق الأهداف وفق المعايير المطلوبة للأداء أو المنظمة تقوم باختيار الأفراد الذين يشاركونها نفس القيم.

الشكل رقم (7): دور قيم ومعتقدات الأفراد في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة⁽³⁾



⁽¹⁾ غيات بو فلجة، تناقض القيم داخل التنظيم، المرجع السابق الذكر، ص 216.

⁽²⁾ - أمل مصطفى عصفور، المرجع السابق الذكر، ص 107.

⁽³⁾ - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 104.

ولعل المشكلة الأساسية التي تقع فيها الكثير من المنظمات أن لكل إنسان قيمه الخاصة، لكنه عند اختياره للعمل في المنظمة يجد مجموعة من القيم التنظيمية السائدة حتى قبل وجوده، كما أن هذه القيم هي التي تشكل ثقافة المنظمة التي سيعمل بها، وبافتراض أن العامل يملك حرية اتخاذ قرار اختيار المنظمة التي سيعمل فيها، فالطبيعي أن يقوم العامل باختيار المنظمة التي تتفق في قيمها التنظيمية مع القيم الشخصية له، أما إذا لم يملك العامل حرية الإختيار فلا بد ان يأتي سلوكه غير منسق مع سلوكيات أقرانه، ويكون أمام العامل أحد الإختيارين:

أ - إما العمل وفق قيم المنظمة، حتى ولو لم تكن متوافقة مع قيمه الشخصية، أي أن أداءه يكون وفق المعايير المطلوبة للحصول على أجر بأقل مجهود، لكن أبدا لن يكون أداء العامل بالشكل المتميز والمبتكر الذي ترغب فيه المنظمات.

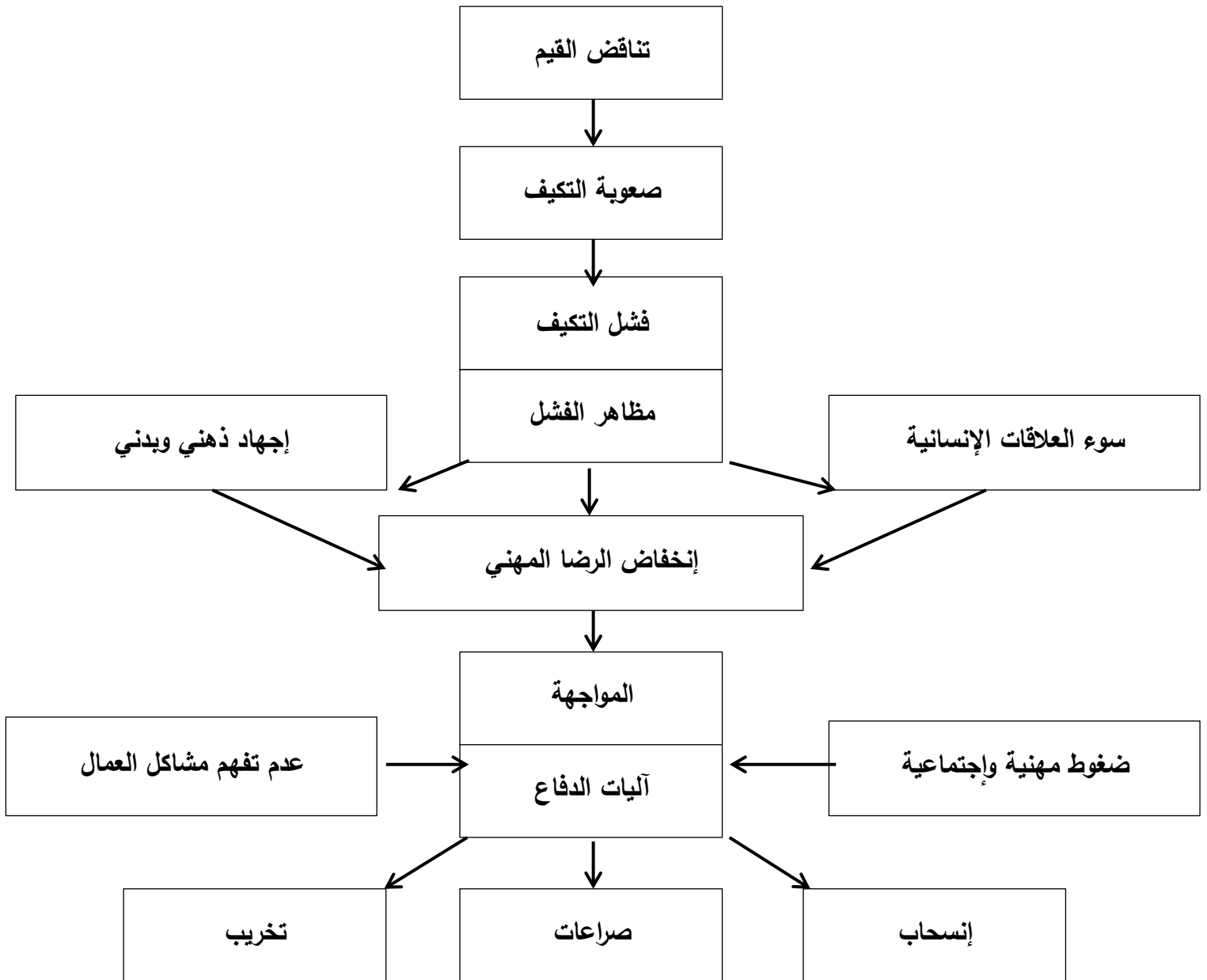
ب- وإما أن يكون العامل معوقا للأداء، ومصدرا للكثير من المشكلات مع رؤسائه وزملائه⁽¹⁾.

1- انعكاسات التناقض القيمي داخل المنظمة:

تؤدي تناقضات القيم إلى مجموعة من المشاكل التنظيمية، والتي يصعب في غالب الأحيان معرفة أسبابها القيمية، ولهذه المشاكل انعكاسات على العمل والمسؤولين داخل المنظمة، ويمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل حسب درجة التناقض وقوة الإنعكاسات وهي تتدرج من سوء التكيف البسيط، إلى سوء العلاقات البشرية ثم الصراع أو الإنسحاب، وأقوى رد فعل وأخطره يتجلى في ظاهرة التخريب.

(1)- أمل مصطفى عصفور، المرجع السابق الذكر، ص 109 - 110.

الشكل رقم (8): بعض انعكاسات سوء التكيف مع القيم المتناقضة داخل التنظيم⁽¹⁾



⁽¹⁾المصدر: غياث بوفلجة، المرجع السابق الذكر، ص 218.

1 - صعوبة التكيف: إن قوة التناقضات والإختلافات بين القيم داخل المنظمة يؤدي إلى صعوبة التكيف وعدم القدرة على تحمل ضغوط مختلف القيم المتعاكسة.

2 - فشل التكيف: وفي هذه المرحلة تبرز مظاهر الفشل في أربع صور:

أ- سوء العلاقات الإنسانية: هناك إختلاف في طبيعة القيم وإختلاف في درجات الثقافة والتكوين بين العمال والمسؤولين، حيث تتغلب القيم التقليدية على ذهنيات العمال، بينما تتغلب القيم الحديثة وتؤثر على سلوكيات الإطارات وهذا التناقض وإختلاف قد يصل إلى درجة توتر العلاقات الإنسانية، وخاصة بين العمال والمشرفين والمسيرين.

ب- انخفاض الرضا المهني: إن سوء العلاقات البشرية يؤدي إلى انخفاض الرضا المهني عند العمال ونقص الحوافز والدوافع إلى الإنجاز واللامبالاة وانخفاض الروح المعنوية.

ج- الإجهاد الذهني والبدني: إن مشاكل العمل وانخفاض الرضا المهني وتناقض القيم يؤدي إلى التعب والإجهاد نتيجة الضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل.

د- المواجهة: إن صعوبة العمل داخل المنظمة، وعدم القدرة على مسايرة التغيير والإستجابة للمتطلبات يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية، يمكن حصرها في ثلاثة أنماط وهي الإنسحاب والصراع والتخريب.⁽¹⁾

(1) - الإنسحاب: ويكون في صورتين إما ترك العمل نهائياً، وإما البقاء في العمل مع التخلف عن العمل، والتغيب، والتمارض، وتجنب العمل، وإنتاج أقل، ما يمكن إنتاجه.

(2) - الصراع: ويتمثل في مواجهة المواقف بصورة أكثر عنفاً، وتكون في صورة صراعات عمالية وإضرابات وإختلافات واضحة.

(3) - التخريب: وتكون كمرحلة قصوى تدفع العامل إلى تخريب ألتة حتى يتخلص منها ويجد مبرراً مقبولاً للتوقف عن العمل ولو لمدة.⁽²⁾

وهناك أنساق متعددة ومختلفة من القيم، وإن الإختلاف والتناقض في هذه الأنساق يؤدي إلى إنعكاسات سلبية على المنظمات، فكلما اقتربت من بعضها قل الإختلاف والتناقض، واقتربت الآراء

(1) غياث بوفلجة، المرجع السابق الذكر، ص216.

(2) نفس المرجع الآنف الذكر، ص 219.

والتصورات فكان الأثر إيجابيا على فعالية المنظمة، وإن تناقض القيم واختلافها ظواهر سلبية يمكن حصر أهمها فيما يلي:

أ- حصر العوامل الثقافية والقيمية المؤثرة داخل المنظمة، فعلى التعرف على كل الجوانب الثقافية وإفرازاتها القيمية وذلك للتعرف على مدى مساهمتها لأهداف المنظمة.

ب- تصنيف التراث الثقافي والقيمي المؤثر على المنظمة، وبهذه الطريقة يمكن الفصل بين القيم الإيجابية التي يجب تدعيمها، والقيم السلبية التي يجب تعديلها وتكييفها إلى الواقع التنظيمي.

ج- التعرف على الجذور الثقافية لطرق التسيير المستوردة، وبهذه الطريقة يمكن التعرف على الدوافع الثقافية لبعض تقنيات التسيير المستوردة، غير المتماشية مع الواقع المحلي، وبالتالي فهم أسباب بعض المشاكل التي تعاني منها المؤسسات، وهكذا يتسنى استبدال بعض قضايا التسيير المستوردة بما يقابلها استنادا إلى الواقع الثقافي المحلي.

د- إيجاد ثقافة خاصة بالمنظمة أي إمكانية بلورة ثقافة تنظيمية سليمة متمحورة حول أهداف المنظمة، وذلك يكون بالتكوين والإعلام الداخلي وتعزيز القيم الموجبة، وتكرار اللقاءات الهادفة إلى تحسين الإتصالات ورفع درجة الإنتماء عند العمال.⁽¹⁾

2 - القيم التنظيمية التي يجب أن تسود المنظمات لزيادة الفاعلية التنظيمية.

لقد أكدت "سوزان هثفيلد - Susan Heathfield" أن كثيرا من المنظمات قامت بتوحيد كل من القيم الشخصية للعاملين والقيم التنظيمية فيما يعد إرساء لثقافة موجهة بالتميز، وقامت بتبني رؤية مهمة وأهداف مستمدة من منظومة القيم، وقد نجحت هذه المنظمات في ضمان التزام الأفراد بتحقيق هذه الرؤية والأهداف كأنها أحد أهم إنجازاتهم الشخصية.

وقد أكد مديرو الإدارة العليا في بعض الشركات الأمريكية التي تبنت برامج لتعديل قيمها التنظيمية كخطوة لتجسيد تطوير تنظيمي متميز أن القيم التنظيمية السائدة في هذه المنظمات هي بعض أو كل القيم التي يوضحها الجدول رقم (2) وأنه كلما توافرت لدى المنظمة نسبة كبيرة من هذه القيم استطاعت المنظمة إحداث التطوير التنظيمي المنشود، ويوضح الجدول رقم (2) أمثلة للقيم التي يمكن استخدامها كنقطة البدء لتحديد وتقييم القيم التنظيمية السائدة، وبناء على نتائج التقييم يتم تحديد القيم التنظيمية التي ترغب المنظمة في تبنيها لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي.

(1) - غيات بوفلجة المرجع السابق الذكر، ص 220.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية في المنظمات الإدارية وأثرها في التغيير التنظيمي

جدول رقم (2): القيم التنظيمية التي يجب أن تسود المنظمات لزيادة الفعالية التنظيمية⁽¹⁾

القيم الفردية	القيم التنظيمية
التنافس	الطموح
المساواة	الفردية
الخدمة	الأمانة
الدقة	المسؤولية
التقاني والإخلاص	الإحترام
التحسين والتقدم والإصلاح	الإختلاف والتنوع
الولاء	المتعة
الصدق	المصداقية
العمل الجماعي	الإبتكارية
القدرة على التحليل	التفوق والغميماز
التفويض	الجودة
التعاون	الكفاءة
الإنجاز	التعاطف
الحكمة	الشجاعة والجرأة
الأمان	الإستقلالية
القدرة على التأثير	التحدي وقبول المخاطرة
العطف والمودة	التعلم
النظام	الصدائة
التقاؤل	المثابرة
الاعتمادية	المرونة
الانتماء أو الأهتمام	الإنسجام

(1) المصدر: أمل عصفور مصطفى، المرجع السابق الذكر، ص 111-112.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية في المنظمات الإدارية وأثرها في التغيير التنظيمي

وقد قام العاملون في المركز الصحي لخدمة الطلاب في إحدى الجامعات الأمريكية بوضع اختصار الأول للحروف التي تتكون منها الكلمات التي تعبر عن القيم التنظيمية التي يرغبون في وجودها في منظماتهم، فجاءت العبارة: (أنا أهتم ICARE)

Integrity	- الأمانة والإخلاص
Compassion	- العطف والإحساس بالآخرين
Accountability	- المسؤولية
Respect	- الإحترام
⁽¹⁾ e Excellence	- التميز

(1) أمل مصطفى عصفور، المرجع السابق الذكر، ص 112.

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية كإطار قيمي ومرجع سلوكي لدعم التغيير التنظيمي.

إن قضية إحداث تغيير مخطط، واستحداث قيم، وسلوك، ومواقف جديدة تتناسب وتتوافق مع الأنشطة الجديدة والمتغيرات المحلية والدولية أصبح شيئاً ملحاً للمنظمات الإدارية، لأنها بحاجة إلى ثقافة إدارية وتنظيمية تنتج حيوية في المنظمات، وتحقق الكفاءة والفعالية ويجب أن يتحقق ذلك بأسلوب تنبؤي لإدارة التغيير، وبالتالي يتطلب الأمر تغييراً مخططاً لا عشوائياً، شاملاً متوازناً، لاجزئياً، مرناً متزامناً مع المتغيرات، منافساً للتطورات العالمية، وفي نفس الوقت للأبعاد الحضارية، وبذلك يمكن مواكبة التطورات الإقتصادية، والمنافسة، والجودة، والتطورات التكنولوجية وثورة المعلومات.(1)

ولكل هذه الأسباب والإعتبارات أضحي من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية لدورها البالغ، ونشاطها فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، ولقد أصبحت الثقافة التنظيمية تحشد جوانب عديدة في المنظمة، في شكل الرقابة، والإلتزام، والتوافق الإجتماعي، والتعامل مع الأفراد والجماعات، والهيكل والتصميم، والأداء التنظيمي، وأصبح ذات أهمية خاصة لما يعتقد في قدرته على تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي.(2)

أولاً: البعد القيمي لثقافة المنظمة: يمكن تلخيص البعد القيمي لثقافة المنظمة من خلال أربع وظائف رئيسية وهي:

- **الوظيفة الأولى:** تعطي ثقافة المنظمة أفراد المنظمة هوية تنظيمية: أي أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالإتحاد، مما يساعد على تطوير الأحساس بغرض مشترك.
- **الوظيفة الثانية:** تسهل الثقافة التنظيمية الإلتزام الجماعي: فإن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام الفوري من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- **الوظيفة الثالثة:** تعزز الثقافة التنظيمية استقرار النظام: أي أنها تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام.

(1) - فؤاد القاضي، المرجع السابق الذكر، ص364.

(2) - دافيد ويلسون، استراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995، ص121.

• الوظيفة الرابعة: تشكل الثقافة التنظيمية السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فالثقافة التنظيمية توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.⁽¹⁾

وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ أو الأسمنت الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

ثانياً: جوانب تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة الإدارية:

تشيد الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة الإدارية من بينها:

1- علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي: (Culture and organisation structure)

إن الثقافة التنظيمية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات وغيرها)، وإن موائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية التنظيمية.⁽²⁾

2- الثقافة التنظيمية وفعالية الأداء في المنظمة:

لقد كشفت الدراسة التي أجراها "بيتر" و"واترمان" "Peter and waterman" حول خصائص المنظمات المتحيزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية القوية وفعالية المنظمة. فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات المتفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة اللوائح، والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالعاملون يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب كما تحدد باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس الخاصة بالمنظمة.

- كما أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية إقتصادية أعلى حينما تكون هذه الثقافة مصدر ميزة تنافسية، بمعنى أنها تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.⁽³⁾

(1) - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار العاص للنشر والتوزيع، 2003، ص 330 - 331.

(2) - نفس المرجع الأنف الذكر، ص 340.

(3) - نفس المرجع الأنف الذكر، ص 339.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية كعامل من عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية لدورها البالغ، ونشاطها المهم فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، فلقد أصبحت الثقافة التنظيمية تحشد جوانب عديدة في المنظمة في شمل الرقابة، والإلتزام والتوافق الإجتماعي، والتعامل مع الأفراد والجماعات، والهيكل والتصميم، والأداء التنظيمي وفعاليتها، كما أصبحت ذات أهمية خاصة لما يعتقد في قدرتها على تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي.⁽¹⁾

في هذا الصدد يقول الأستاذ "ديمتري فيس" (Dimitrewiess) أن هناك خطوات عملية لإحداث التغيير، الذي هو عملية وقتية تتكون من ثلاث مراحل يعيشها الفرد في المنظمة وهي كالاتي:

* المرحلة الأولى: (الانفراج أو إذابة الجليد "Le Dègel"):

وهي المرحلة التي يعي فيها الفرد ضرورة وفائدة التغيير، والهدف في هذه المرحلة هو تحضير التغيير ببعث إمكانيات وشروط التغيير، وهذه المرحلة في حد ذاتها تنقسم إلى ثلاث مراحل ثانوية:

أ- مرحلة القطيعة: "La Rupture": حيث يعي الفرد أن الظروف والبيئة والوضع السائد تطراً عليه تغيرات فعلية.

ب - مرحلة القلق: حيث يفهم ويعي أن تصرفاته وظروف عمله السابقة لا تتناسب والتغيرات الجديدة.

ج- مرحلة الأمان: وفيها يعي الفرد داخل المنظمة أن التغيير فعل إيجابي أكثر مما هو سلبي، وأنه سيربح أكثر مما سيخسر من هذا التغيير.

المرحلة الثانية: (الحركية "Le Mouvement"):

و هي عملية المرور من الحالة التنظيمية القديمة إلى المرحلة التنظيمية الجديدة، وذلك بتجريب طريقة عمل جديدة، وكذلك محاولة التخلي عن الممارسات القديمة لإكتساب ممارسات جديدة، وهي أساسا مرحلة تدريبية، والتي يمكن أن تكون أيضا مرحلة نزع التدريب "Désaprentissage" فالتعلم يجب المرور بالتخلي عن الأشياء الملقنة من قبل، ولكن التغيير لا يكون جملة، وإنما عن طريق لمسات صغيرة،

(1) - دايفيد ويلسون، استراتيجيات التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995، ص121.

فالتغيرات الكبيرة تصنعها النجاحات الصغيرة وتكون مسؤولية المسؤول عن التغيير في خلق الشروط التي تسمح للفاعلين الآخرين الذين يهتمهم التغيير، في اختراع ممارسة جديدة لا تكون نسخا للممارسات القديمة؛ فهذه المرحلة الإنتقالية تكتسي صفة معايشة التغيير وتجريبه.

* المرحلة الثالثة: (البلورة "La Cristalisation")

وهي مرحلة تدعيم وتوطيد التصرفات الجديدة المكتسبة من التغيير، وبالتالي فهي تعمل على دوام وبقاء الممارسات الجديدة، ومقاومة التغيرات القديمة.⁽¹⁾

ويتجسد دور الثقافة التنظيمية في إنجاح عملية التغيير التنظيمي في أداءه للأدوار التالية والتي تتمثل أساسا فيما يلي:

- 1- إشعار الفرد بالحاجة إلى التغيير في سلوكه ومواقفه، وانتماؤه لقوى التغيير، فلا تكفي الرغبة في التغيير، لأن عملية التغيير لا تقبل لنقص الإمكانيات، بل لنقص الإنتماء. ذلك الإنتماء والولاء الذي تضمنه الثقافة التنظيمية خاصة إذا كانت ثقافة تنظيمية قوية.
- 2- المساعدة على معرفة القيم والسلوكات، والمواقف الجديدة التي تريد إكسابها للعاملين، وكذا المهارات اللازمة.
- 3- خلق الظروف والمناخ والأحوال التي تشجع الأفراد على تغيير علاقاتهم الشخصية والتفاعل فيما بينهم، وذلك من خلال المشاركة في الإدارة، وفي اتخاذ القرارات، وفي توفير المعلومات اللازمة حول التغيير وبناء جسور التعاون.
- 4- العمل على توحيد أهداف الأفراد المتأثرين بالتغيير.
- 5- العمل على التأصيل، فبعد إحداث التغيير وترسيخه وممارسته كقيم، وسلوك، ومواقف، جديدة في أساليب العمل، فيجب المرور من التحركات العفوية والقديمة، نحو القيم والسلوك لمواقف الجديدة إلى تأصيلها في ذاتها، إلى أن تصبح إجراءات روتينيا وممارسته بثقة، وبطريقة واعية، وبالإنتماء لأهداف المنظمة.
- 6- العمل على إنجاح التغيير بطريقة مناسبة تحقق نتائج مباشرة، قابلة للقياس كزيادة الإنتاجية، أو تخفيض في التكاليف، أو وقت العمل.⁽²⁾

(1)- Dimitri Weiss, **Les Ressources humaines**, Paris: edition al'organisation, 2000, P.P. 336 337.

(2)- فؤاد القاضي، مرجع السابق الذكر، ص 326.

رابعاً: الثقافة التنظيمية كنموذج من نماذج معالجة مقاومة التغيير.

قد لا يكون التغيير التنظيمي مقبولاً لدى بعض العاملين، وهو الأمر الذي يشغل بال المدراء والعاملين على حد سواء، وهناك العديد من الأسباب التي قد تجعل بعض العاملين يرفضون أو يقاومون التغيير الذي يخطط لتنفيذه بالمنظمة، فقد تنشأ مقاومة التغيير كنتيجة طبيعية للمعتقدات والإدراكات غير المترابطة التي تنشأ من محاولة تفسير الوضع، أو أن تنشأ المقاومة فقط لمجرد المقاومة لكل ما هو جديد، أو خوفاً من المجهول، أو قد ينشأ الاعتراض لمجرد أن العاملين لا يقبلون القائمين بأمر التغيير أو الذين يقومون بقيادة التغيير.

1- أسباب مقاومة التغيير في المنظمة:

وعموماً يقسم المختصون في هذا المجال سببين رئيسيين لجعل العاملين يرفضون التغيير أو يقاوموه ويتمثلان في:

أ- المصادر التنظيمية لمقاومة التغيير "Organizational sources of Resistance":

وتنقسم مصادر مقاومة التغيير والتي تكون المنظمة مصدراً لها إلى ستة أسباب هي:

- تعقيد إجراءات التغيير: يرفض العاملون التغيير أو يقاوموه عندما تصاحب عملية التغيير إجراءات تتسم بالتعقيد.
- قصور أهداف التعبير: عندما تتركز الجهود لإحداث التغيير لتحقيق أهداف حقيقة تكون سبباً لرفض التغيير نفسه.
- جمود المجموعات داخل المنظمة: ربما تضغط المجموعات التنظيمية داخل المنظمة على الأفراد حتى لا يقومون بأداء الأعمال الواجب تنفيذها لإجراء التغيير.
- تحديد الخبرة المكتسبة: قد يشعر الكثير من الأفراد أن خبراتهم العملية المتخصصة والتي اكتسبوها عبر الزمن قد أصبحت مهددة بالتغيير الذي يخطط لإحداثه داخل المنظمة مما يجعلهم يرفضون هذا التغيير.
- إعادة توزيع الموارد: فالمجموعات التي كانت تتمتع بنظام توزيع الموارد القديم (منازل، سيارات، منازل، حوافز وغيره) لا يجدون الدافع لتقبل التغيير الجديد.⁽¹⁾

(1) - حسن محمد أحمد محمد مختار، المرجع السابق الذكر، ص 232 - 233.

ب- الأفراد كمصدر لمقاومة التغيير "Individual Sources of Resistance":

وهناك أيضا ستة أسباب تعجل العاملين يقاومون التغيير وفقا لأسباب تتعلق بهم:

- عادات الأفراد وقيمهم: يقوم العاملون بأداء أعمالهم وفق قيم وعادات قد تعودوا عليها تجعلهم يقاومون بشدة أي إجراء لتغيير هذه القيم والعادات.
- الأمان: إذا اعتقد الأفراد أن التغيير المزعم إدخاله في المنظمة يهدد أمنهم واستقرارهم بالمنظمة سيقاومون هذا التغيير حتما.
- العوامل الاقتصادية: يقاوم الأفراد التغيير التنظيمي عندما يعتقدون أن هذا التغيير قد يؤثر في مكاسبهم المادية التي يتمتعون بها في الوقت الحالي.
- الخوف من المجهول: يتخوف الأفراد عادة من أي شيء غير عادي أو غير معروف لديهم.
- القصور في المعرفة والإدراك: قد يفقد الكثير من العاملين الإدراك الكامل لتفهم أغراض ومرامي التغيير، وكيفية تنفيذه مما يدفعهم لمقاومته.
- العوامل الاجتماعية: قد مقاوم الأفراد التغيير لاعتقادهم بأن هذا التغيير سوف يغير من نظرة المجتمع لهم مثلا.⁽¹⁾

2- الثقافة التنظيمية كإطار لتدعيم مقاومة ضغوط التغيير:

تعتبر الثقافة التنظيمية إطارا لتدعيم مقاومة ضغوط التغيير، بحيث يؤثر على الناتج النهائي لمجهودات أي تغيير، ولأنها الإطار العام والمرجع الذي يميز بين جماعة معينة، وأخرى، فتحدد القواعد والأسس الرسمية لكيفية تفكير وسلوك واعتقادات الأفراد.⁽²⁾

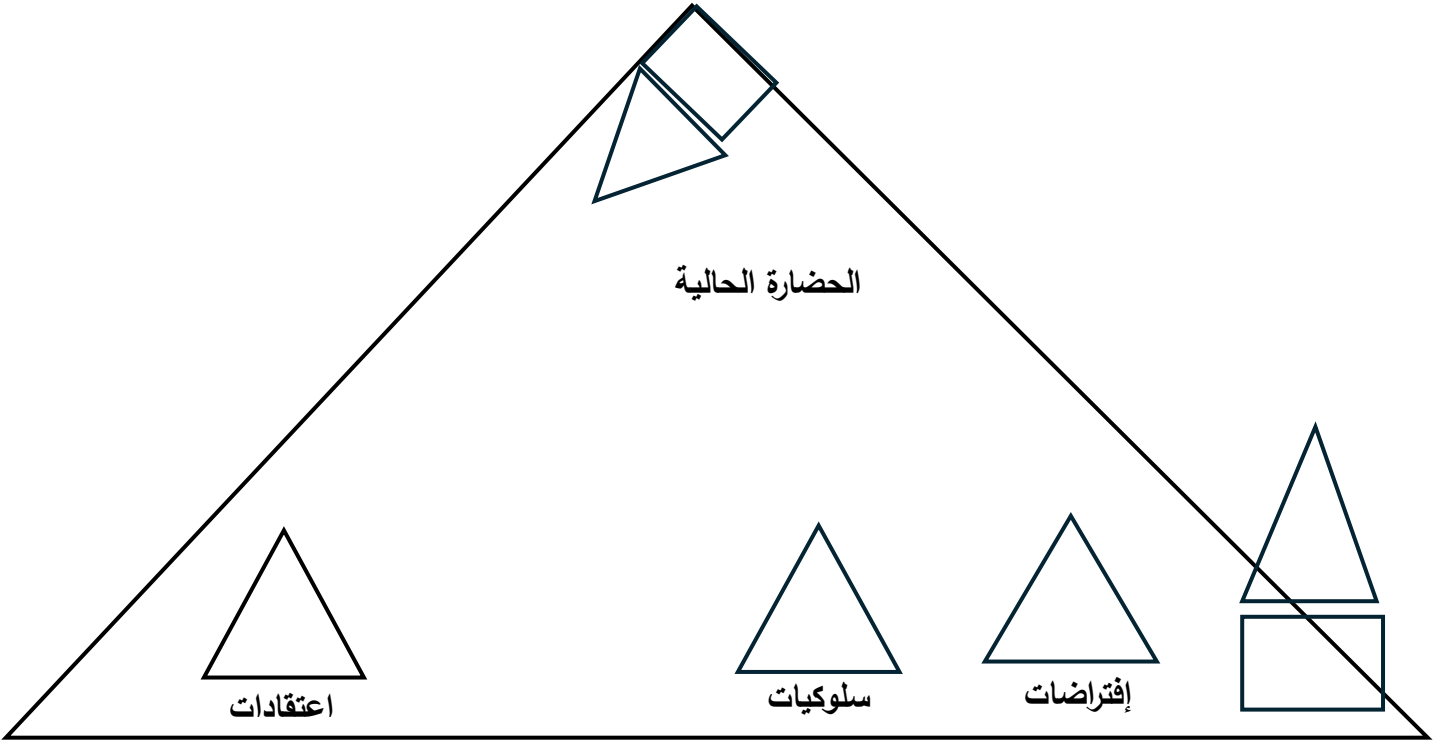
وبصفة عامة يجب أن تتسجم السمات الثقافية للمنظمة مع ضروريات التوصل إلى قرارات جديدة، ويوجد تداخل بين الإعتقادات العالية والسلوكيات والإفتراضات، وبين ما هو مطلوب لإنجاح التغيير، فلو كان هناك تشابه قليل بين الثقافة الحالية للمنظمة، وبين التغييرات المرغوب إحداثها فإن فرصة نجاح التغييرات وإنجازها بسيط، لأن تلك الفرصة تزداد كلما ازداد التشابه والإنسجام والنمو بين الثقافة الحالية والاعتقادات، والسلوكيات، والإفتراضات التي يتطلبها الوضع الجديد. وحينما يحدث تفارق واختلافات بين الثقافة الحالية وبين أهداف التغيير فإن الكسب النهائي يكون دائما للثقافة، ومن هنا تأتي أهمية فعالية إدارة الثقافة

(1) - حسن محمد أحمد محمد مختار، المرجع السابق الذكر، ص 234.

(2) - سعيد يس عامر، وآخرون، الإدارة وسرعة التغيير، القاهرة: مركز وايد سرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، 1995، ص 635.

التنظيمية كعنصر رئيسي يساهم في إنجاح التطبيقات، حيث لا يمكن تركها لمحض الصدفة، وتوضح الشكل رقم: (09) كيفية تأثير الثقافة على التغيير.

الشكل رقم (6): محاولة تغيير يختلف مع الحضارة الحالية فهو دائما غير ناجح⁽¹⁾



محاولة تقييم تغيير ينسجم بصفة عامة مع الحضارة الحالية وهو دائما ناجح

وفيما يلي تقدم المبادئ الرئيسية التي تحكم نموذج الثقافة الذي يدعم مقاومة ضغوط التغيير:

أ - تفهم التأثير القوي للثقافة على مجهودات التغيير.

ب- معرفة حقيقية أن تقديم أي تغييرات رئيسية جديدة بالمنظمة يجب أن تدعمها الثقافة وتساندها.

ج- عندما يحدث تضارب ثقافي بالنسبة للتغييرات يجب الحرص على أن تساند الثقافة الحالية الوضع الجديد.

(1) - المصدر: سعيد يس عامر، الإدارة وسرعة التغيير، المرجع السابق الذكر، ص 637.

د- إنَّ الثقافة هي في حد ذاتها تغيير نحو مستقبل هادف وسعيد، لأنَّ الثقافة التغييرية هي المركز الأساسي في بناء الحضارات بما فيها الثقافة التنظيمية حيث تصبح الإدارة وسيلة لا غاية لتحقيق الأهداف والسياسات المسطرة. (1)

وعلى العموم نستطيع أن نخلص للقول أن الثقافة التنظيمية ذات طبيعة غير جامدة أي ثقافة تنظيمية مرنة "Software" عكس كلمة "Hardware"، إلا أن الإدارة بواسطتها تجذب الأفراد لقبول التغيير وتحصل على تأييدهم له واستعدادهم لتنفيذه، ولذلك تسعى إلى:

أ- الإستعداد لمواجهة الموقف بدلا من التهرب منه، وتفهمه بدلا من مصارحته.

ب- التعرف على حجم مقاومة التغيير والأسباب وراء مقاومته.

ج- إشراك الأفراد في التخطيط للتنفيذ، وربما في تحديد أهدافه، والتعرف على تصوراتهم واقتراحاتهم بشأن تنفيذه.

د- إمداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع، والإجابة عن كافة أسئلتهم بشأنه.

هـ- وضع بدائل للتغيير، بحيث يختار البديل الذي يستهوي أكبر عدد ممكن من الأفراد.

و- التدرج في تطبيق التغيير، وإدخاله على مراحل، حتى يستسيغ الأفراد جرعاته المتتابعة بدلا من الفجائية في التطبيق.

ز- اختيار الوقت الملائم للتغيير، ويعتبر الرخاء والنماء أفضل الأوقات للتغيير عندما تكون هناك وفرة في الموارد والإمكانات المتاحة. (2)

ح- توفير الحوافز - المادية والمعنوية - الملائمة لدفع الأفراد على قبول التغيير وتحريك رغبتهم في تنفيذه وإنجازه.

ط- إمداد الأفراد بالتدريب المناسب، ليس فقط من الجانب الفني، ولكن أيضا من حيث الإتجاهات والمهارات السلوكية.

ي- تدريب المشرفين والرؤساء، في طرق تنفيذ التغيير وفي كيفية التعامل مع المرؤوسين في فترة التغيير، وتكييفهم معه ولتكيف التغيير لهم.

(1) - سعيد يس عامر، وآخرون، الإدارة وسرعة التغيير، المرجع السابق الذكر، ص 635.

(2) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 638.

ك- التنبه لنواحي الشكاوي والتذمر - وخاصة في المراحل الأولى لتطبيق التغيير - والتعرف على أسبابها، وتقديم العلاج السريع لها، حتى لا تتعقد بذلك يصعب العلاج.

ل - قياس الإتجاهات واستطلاع آراء الأفراد، في فترة الإعداد للتنفيذ، وأثناء مراحل الأولى، ثم بعد ظهور نتائجه⁽¹⁾.

3-آليات الثقافة التنظيمية في تنفيذ التغيير لتنظيمي:

إنّ الثقافة التنظيمية تمثل هذه الخطوات تساعد على تنفيذ التغيير بنجاح وتحقيق الأغراض المرجوة منه، وهي كذلك لا تساعد الأفراد فقط على قبول التغيير، ولكن أيضا على الرغبة فيه والالتزام به والتأقلم معه. إلا أن عملية إعادة التعلم التي تقوم بها الثقافة التنظيمية لكي تسير بسهولة يجب أن تمر بالمراحل التالية:

أ- الحاجة للتغيير:

وتتمثل في إنشاء الرغبة والدافع للتغيير، والشعور بالمشكلات الموجودة واكتشاف الطرق الملائمة لمواجهتها وعلاجها.

ب- التحرك نحو التغيير:

وهنا تتم عملية التغيير نفسها، ويتعلم الفرد التغيير الجديد عن طريق الممارسة، فيطبق الطرق والأساليب التي تم تحديدها لعلاج المشكلات الموجودة.

ج- الإستقرار والتأصيل:

أي إحلال الأساليب الجديدة محل القديمة، وترسيخ هذه الأساليب في أذهان الأفراد، وهنا يحتاج الأمر إلى حوافز ومكافآت تشجع الأفراد على الإستمرار في اتباع النهج الجديد⁽²⁾. إن إشكالية التأصيل والتفعيل من خلال التجديد في غاية الأهمية، لأن هذا يؤدي إلى الإستقرار والتطلع نحو الغد الأفضل من خلال هندسة المستقبل والإهتمام بالأبعاد الثلاثة في السيرورة التاريخية: الماضي والحاضر والمستقبل.

(1) - على محمد عبد الوهاب، "التغيير: مناهجه - مقوماته - خطواته - مقاومته"، في كتاب سعيد يس عامر، الإدارة في ظل التغيير، المرجع السابق الذكر، ص 213 - 214.

(2) - عيد يس عامر، الإدارة في ظل التغيير، المرجع السابق الذكر، ص 214.

4-آليات الثقافة التنظيمية لمعالجة مقاومة التغيير:

قد تكون مقاومة التغيير، علنية أو ضمنية أو مستترة، حالية أو مؤجلة، فقد يتخذ الأفراد مواقف دفاعية لحماية الوضع القائم، وهذا السلوك الدفاعي قد يأخذ أشكالاً عديدة من الإضطرابات أو التباطؤ في العمل والإنتاج، وزيادة الأخطاء أو التخريب، أو الإلتجاء للنقابات أو التحالفات الخ.....، ولتخفيف ردود الأفعال السالبة تجاه التغيير، ولجعل عملية التغيير تبين بصورة إيجابية يعتمد مدراء المنظمات المعنيين بأمر الاعتماد على الثقافة التنظيمية لغرض معالجة مشكلة مقاومة التغيير التنظيمي ومن بين هذه الأساليب نذكر:

أ - التعليم والإتصال: "Enucation Communication":

ويتم استخدام أسلوب التعليم والإتصال إذا كانت مقاومة التغيير بسبب حالة عدم التأكد التي تصيب العاملين، والتي تنشأ عن نقص المعلومات أو عدم دقة المعلومات المتوفرة عن التغيير. وذلك بإجراء إتصالات تعليمية وإرشادية للعاملين لتعريفهم بالهدف من التغيير وفوائده.

ب-المشاركة والتمكين "Participation and Empowerment":

إذا كان تقبل العاملين للتغيير التنظيمي أمر ضروري لضمان عملية تنفيذه بالصورة المطلوبة، يجب التفكير بعملية المشاركة والتمكين، وذلك بإشراك العاملين في عملية صناعة القرارات المرتبطة بالتغيير، ويمدهم كذلك صلاحيات أوسع لتنفيذ التغيير، والعمل على شحن همهم للمشاركة في العملية التغييرية.

ج- التسجيل والدعم "Facilitation":

تزيد عملية التغيير التنظيمي عموماً من ضغوط العمل على الأفراد والمديرين على حد سواء، وفي بعض الأحيان يكون مصدر مقاومة التغيير، هو حجم الضغوط الإضافية التي يشعر بها الأفراد عند العمل على تنفيذ التغيير، والحل هو تدريب العاملين بكيفية وضع التغيير موضع التنفيذ، بتيسير التنفيذ وتبسيطه ومساندة القائمين بالتغيير، إذا كانت المقاومة مصدرها الخوف من التغيير أو الإحساس بعدم الأمان جراء هذا التغيير.

د - المناقشة والإقناع "Negotiation and Bargaining":

في بعض الأحيان يكون العاملين على إدراك تام بالتغيير وكيفية تنفيذه، إلا أنهم يعتقدون بأن هذا التغيير سوف يفقدهم مكاسب قيمة وكبيرة قاموا باكتسابها في فترات سابقة للتغيير وإذا كان لهؤلاء العاملين

من القوة ما يكفي لمقاومة هذا التغيير وإفشاله في هذه الحالة تتدخل المنظمة لإجراء مناقشة مع جميع هذه الأطراف لمناقشتها وإقناعها ومفاوضتهم في المكاسب والخسائر التي قد تنجم عن هذا التغيير وتقديم الدعامات اللازمة عبر الثقافة التنظيمية لإقناعهم بجدوى هذا التغيير.

هـ - المناورة "Manipulation":

وتقصد بها التعاون مع الأطراف أو بعض الفئات التي أظهرت موافقتها للتغيير منذ الوهلة الأولى وتجاهل تلك التي تعارض التغيير، حتى تقوم الفئات المعارضة بإعادة التفكير في قرارها بالمقاومة وجعلهم يشعرون بخطأ قرارهم بمقاومة التغيير، ولكن قد يسبب هذا الأسلوب مشاكل في المستقبل إذا شعر الأفراد بأساليب المناورة.

و - الإكراه والإجبار "Coercion":

ففي حالة عدم جدوى كل الطرق السابقة في إنهاء حالة مقاومة التغيير يكون الخيار متاح هو فرض التغيير بقوة الإكراه ويتم ذلك بالتهديد أو العقاب، وهذا الأسلوب قد يجلب بعض المخاطر خاصة إذا ترك أمر التغيير كلياً لقادة التغيير⁽¹⁾.

(1) - حسن محمد أحمد محمد مختار، المرجع السابق الذكر، ص 241 - 243.

الخلاصة والإستنتاجات:

إن السلوك الإداري يتأثر بالبيئة التي ينمو فيها، ولذلك فمن الضروري الاهتمام بالمتغيرات والعوامل البيئية التي تعمل في إطارها المنظمات التي تجدها تتكون من العديد من العوامل السياسية والعوامل الإجتماعية، والعوامل الثقافية والتي تتعلق بالقيم والعقائد، والتقاليد، والمُثل العليا والعادات المنتشرة في المجتمع.

إذن ما يمكن إستنتاجه، أن الثقافة التنظيمية في مختلف المنظمات الإدارية - سواء كانت عامة أو خاصة - لها تأثير كبير على التغيير من ناحية، وهذا من خلال الإهتمام بالثقافات السياسية والإدارية والقيمية، ومن ناحية ثانية تؤثر الثقافة التنظيمية في التنظيم من خلال تشكيل اتجاهات العاملين، وتعزيز روح التعاون، وتحقيق الإنتماء، مما يجعل عملية التغيير أكثر سلاسة، كما أنها توفر إطارا يساعد الإدارة على التواصل الفعال، وتطبيق استراتيجيات التغيير بطريق تتوافق مع قيم المنظمة.

وبذلك يمكن القول إن نجاح التغيير التنظيمي يعتمد بدرجة كبيرة على مدى توافقه مع الثقافة التنظيمية وعلى قدرة الإدارة في تأدية بيئة عمل داعمة للتجديد والتطوير.

الفصل الثالث:

واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر،
وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة
الجزائرية

الفصل الثالث: واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

تعتبر الإدارة إحدى التنظيمات المعدة لاشباع حاجات معينة للإنسان، وقد وجدت الإدارة بهذا المعنى مع الإنسان، ولكنها تباينت في ميكانزمات عملها، فقد تميزت في القديم بكبر حجمها وتمركزها، وتطور هذا الدور إلا أن أصبح في العصر الحديث دور الإدارة في تقديم خدمات للمجتمع، وعلى هذا الأساس ارتبطت عملية تقديم الخدمات وتلبية حاجات الأفراد المادية، على وجه الخصوص بالدولة، وذلك بتوظيفها لأجهزة إدارية تسعى من خلالها إلى تنفيذ سياستها في المجالات الاجتماعية، والإقتصادية، والسياسية.

ويتوقف نجاح أو فشل الأجهزة الإدارية على مدى فعالية أدائها الإداري في إشباع حاجات وطلبات أفراد المجتمع إلى درجة مقبولة، وفي هذا السياق فإن الصعوبات الأساسية التي واجهت الإدارة الجزائرية في تحقيق الفعالية التنظيمية تمثلت أساسا في العنصر الإنساني، وكيفية موائمة قيمه وسلوكه مع مجال التسيير، والذي كان عائقا من عوائق التحكم الإداري، وعقبة في سبيل تحقيق أهداف التغيير والتطوير الإداري في الجزائر، فكيف تعاملت الإدارة الجزائرية مع العوامل الثقافية للعامل الجزائري، وما التحديات التي تنتظرها، ولإجابة عن ذلك، فقد تطرقنا إلي هذا الفصل من خلال:

- مراحل تطور الثقافة التنظيمية في الجزائر.
- الطابع الثقافي للعمال الجزائريين وتأثيره على التنظيم الإداري.
- سبل تطوير الثقافة التنظيمية لمواكبة التغيير والتطوير التنظيمي.
- الخلاصة والإستنتاجات.

المبحث الأول: مراحل تطور الثقافة التنظيمية في الجزائر

تتكون هوية كل أمة وقيمها وثقافتها نتيجة تراكم الأحداث التاريخية والمحطات الحاسمة التي تمر بها فتتشكل تبعا لذلك مقومات تمثل أساس وجودها وتسير حاضرها، وتتنبأ بمستقبلها وفقا لذلك الإرث القيمي والثقافي.

وفيما يتعلق بالجانب الإداري، تعود نشأة الإدارة الجزائرية إلى أبعاد تاريخية تأثرت بالحضارات المختلفة التي تعاقب وجودها في الجزائر، بدءا بحضارات ما قبل الإسلام مروراً بالحضارة الإسلامية والتي أثرت وبشكل عميق في تبلور الثقافة الوطنية وتكوين الشخصية الجزائرية، ولكن رغم ذلك لا تمثل أساسا للتحليل ففي سياق الدولة الجزائرية، كون أن الدولة الجزائرية بدأت تتشكل معالمها في فترة الإحتلال التركي للجزائر، وقد تطورت عبر القرون خاصة في العهد التركي والإحتلال الفرنسي ثم أخذت شكلا منظما وأصبحت لها قواعد قانونية وتنظيمية، وهيئات ومؤسسات، وهيكل إدارية معلومة في ظل الجزائر المستقلة.

أولا: الثقافة التنظيمية في ظل العهد التركي:

سنحاول من خلال هذا المدخل التاريخي المختصر أن نسلط الضوء على المراحل التاريخية التي مرت بها الإدارة الجزائرية في فترة الغزو العثماني، وسنحاول وصف من خلاله الثقافة التنظيمية السائدة بهذه الإدارة. وكذا تبيان تأثير هذه المرحلة على ثقافة التنظيم في المجتمع الجزائري، بحيث أن الثقافة كما تم التطرق إليها سابقا، تعتبر ترتيبات ثقافية لعدة حقبة تاريخية يمر بها المجتمع.

وتجدر بنا الإشارة -في أول الأمر- أن الجزائر احتفظت -إلى حد كبير- في العهد العثماني بالتقسيم الإجتماعي الذي حدث فيها في الفترات التاريخية التي سبقت العهد العثماني، حيث نجد أن الأتراك في الجزائر وضعوا دواوين هما: الديوان الخاص وهو مجلس الدولة، والديوان العام، وهو المجلس العمومي.

أيضا نجد أن الأتراك اكتفوا بوضع فوق التقسيم الإجتماعي الذي وجوده، تقسيما إداريا مرنا يتميز بمحاولة التكيف حسبما تفرضه الأحوال المختلفة، باعتبار أن النظام التركي يفضل أسلوب الإدارة المباشر عندما يكون ذلك ممكنا، وهو ما حققه في المنطقة التابعة لدار السلطان في الجزائر، والتي تعتبر ملكا للباي.

وهكذا فقد كانت تحتوي الجزائر في العهد التركي على أجهزة إدارية في شكل هرم منسق بين السلطة الحاكمة والقاعدة المشكلة من الأعوان التنفيذيين، وتماشيا مع التقسيم المنطقي لسلطات هؤلاء الموظفين ومكانتهم التي كانوا يحتلونها في جهاز الدولة الإداري يمكن تقسيمهم إلى طبقتين:

1- الموظفون السامون:

فهذه المجموعة الأولى من موظفي الدولة الجزائرية المكونة من الداوي ومساعديه من الموظفين ذات المناصب السامية وهم الخزناسي(*) وبيت المالاسي(**) وآغا العرب الذي كان يحتل المرتبة الثانية في سلك الموظفين السامين، لاسيما وأن هناك عدة ظروف زادت من أهمية منصبه في أواخر العهد العثماني إذا كان يباشر سلطته العسكرية في مجالين هما مراقبة إقليم دار السلطان وملحقاته، وكذا إقرار الهدوء والمحافظة على الأمن في أنحاء الإيالة⁽¹⁾.

2- الموظفون التابعون:

ويشكلون إطارا متميز له صلة وثيقة بجهاز الدولة الجزائرية المالي، والإقتصادي، كما أن له ارتباطا وثيقا بأوضاعها الإجتماعية وحالتها الثقافية آنذاك، وهذا الإطار من الموظفين يتصف بكثرة عدده وتعدد مهامه وتداخل اختصاصاته ويمكن حصره في عدة مجموعات حسب المهن التي يمارسها كل موظف والصلاحيات التي يتمتع بها كل مستخدم على حدى، وتنقسم إلى:

أ- الكتاب الأربعة الكبار، وهم: المكتاباسي(***) الدفتر دار،(****) وكيل الخرج الصغير،(*****) والرقمجي،(*****)

ب- خوجات الخدمات العامة، وهم المكلفون بأعمال ذات طابع إجتماعي واقتصادي، ونذكر منهم خوجة الجمارك، خوجة الغنائم، خوجة الرحبة، خوجة الزرع، خوجة العيون، خوجات أبواب المدينة، خوجة المنازل والدكاكين والحدائق.

(*)- الخزناسي، أو الخزن ندار المختص بالإشراف على الخزينة ونظرا لإكتسابه صلاحيات واسعة في الجهاز الإداري للإيالة الجزائرية أشار إليه بعض المؤرخين أنه بمثابة الوزير الأول.

(**) - بيت المالاسي، وهو المشرف على مصلحة الأملاك والثروات التي تؤول إلى الدولة بعد موت أصحابها، وهو ما يعرف بأمين مصلحة الأملاك، المعروفة بالفرنسية تحت اسم " homme de chambre des biens " .

(1) - نصر الدين سعيدوني، موظفو الدولة الجزائرية في القرن التاسع عشر، الجزائر: مديرية الدراسات التاريخية وإحياء التراث د ت ن، ص 15 - 19.

(***) - المكتاباسي، وهو رئيس الكتبة الآخرين، والمكلف بالسجلات بفرض الضرائب والمحافظة على سجل محاسبات الدولة الرئيسي.

(****) - الدفتر دار، وهو المكلف بتسجيل مصادر دخل البلاد، كالضرائب والرسوم.

(*****) - وكيل الخرج الصغير، وهو المكلف بالسجلات الخاصة بغنائم البحر وأمور الجمارك.

(*****) - الرقمجي، ويكلف بالسجلات المتصلة بالشؤون الخارجية للبلاد.

الفصل الثالث واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

ج- القيادة والحكام، ويكلف القيادة والحكام بالمحافظة على الأمن واستخلاص الضرائب من سكان الأرياف، وتجنباً للكثير من المصاعب التي تتجم عن إيصال القيادة والحكام -الذين هم في الغالب من أصل تركي- اتصالاً مباشراً بالأهالي، فإنهم إتجأوا لتنفيذ مهامهم إلى الإستعانة بشيوخ القبائل، والداوير، والأعراش، وقد مكنت القيادة والحكام مهامهم الإقتصادية من أن ينعموا بالمرتبات المعتبرة والدخل الوفير الذي يستخلصونه من الضرائب العينية التي يشرفون عليها⁽¹⁾.

أما عن الثقافة التنظيمية التي كانت تسود الإدارة العامة في فترة التواجد العثماني بالجزائر، تأثرت بنظام الحكم العسكري التسلطي السائد والذي أثر على نظرة الجزائريين له، حيث تميزت العلاقة بينهما بإنعدام الثقة والعدوانية بسبب إهلاك كاهل الجزائريين، بالضرائب والتعسف والتسلط الممارس من طرف الإدارة عليهم ولقد لخص الأستاذ نصير سمارة هذه المظاهر في مجموعة النقاط التالية⁽²⁾:

أ - اتصاف سلوك السلاطين باللامبالاة وعدم الإهتمام بشؤون الرعية، مهملين بذلك شؤون الإدارة، وانشغالهم بما لذ وطاب.

ب - احتكار سلطة اتخاذ القرارات من طرف الداي، مع استبعاد أي محاولة في هذا المجال قد تصدر من أي موظف آخر، الأمر الذي نشر فيهم روح اللامبالاة، وغيببت فيهم روح الإبتكار.

ج- روح الإنتقام التي كانت سائدة بين الموظفين، فقد كان أفراد كل طبقة من طبقات التسلسل الرئاسي ينتقمون للمعاملة السيئة التي كانوا يتلقونها بإساءة معاملة الفئة التي تليهم في المرتبة، كما كان الجميع يسيء معاملة المواطن.

د- لجوء السلطات التركية لتخدير عقول الشعب بنشر الخرافات مستعينة بالتحايل على الدين مما ساعد على تجهيل الشعب الجزائري.

هـ - انتشار الرشوة والفساد، حتى أصبحت الإدارة التركية تعمل لتلبية رغبات السلاطين والحكام وابتعادها عن دورها المتمثل في خدمة الرعية.

و- نقص الإنضباط المالي.

(1) - نصر الدين سعيدوني، المرجع السابق الذكر، ص 30 - 41.

(2) - نصير سمارة، ظاهرة التسيب البيروقراطي في الإدارات الحكومية الجزائرية: دراسة وصفية تحليلية، (رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام: جامعة الجزائر، 2009)، ص ص 54 - 54.

الفصل الثالث واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية السائدة بالإدارة الجزائرية إبان العهد العثماني كانت تتسم بالمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، بحيث أن السلطة المركزية المتواجدة في الجزائر العاصمة والتي على رأسها الداي هي التي تتحكم في الحياة السياسية والاجتماعية والإقتصادية للبلاد، أما باقي المسؤولين على مستوى البيالك والأوطان والدواوير فكانت مهامهم بالدرجة الأولى جمع الضرائب وتقديمها للسلطة المركزية دون الأخذ بعين الاعتبار تنظيم الحياة العامة للجزائريين، وهو ما أدى لوجود قيادة تنظيمية على كافة مستويات الجهاز الإداري للدولة، وساهمت بدورها هذه القيادة التسلطية في نشر مختلف الظواهر والسلوكات السيئة في البيئة التنظيمية للإدارة، وعلى كافة المستويات مثل الفساد واللامبالاة، إضافة إلى قمع الجزائريين، وهو ما تسبب في انعدام الثقة بين الجزائريين والإدارة التركية ونفورهم منها.⁽¹⁾

ثانيا: الثقافة التنظيمية خلال الإستعمار الفرنسي للجزائر:

بعد إحتلال الجزائر من قبل الإستعمار الفرنسي، في عام 1830م، أخضعت الجزائر للحكم العسكري، حيث عرفت المراحل الأولى من الإستعمار مقاومة شعبية شديدة، ورفض أغلب الشخصيات الوطنية ذات النفوذ التعاون مع السلطات الأوروبية المحتلة.

ومنذ البداية إتبع الفرنسيون سياسة الإحتلال الكامل والإدارة المباشرة، عن طريق تشجيع الأوروبيين على الهجرة إلى الجزائر والإستيلاء على الأراضي الزراعية والأماكن العقارية، وهذا ما أدى إلى إصدار المرسوم الذي يلحق الجزائر بفرنسا بتاريخ 22 جويلية 1934، وإعتبارها جزءا من التراب الفرنسي يديرها حاكم يتبع وزير الحربية الفرنسي، ويساعده مجلس إستشاري مكون من كبار الشخصيات المدنية والعسكرية.

وفي شهر أفريل عام 1845م، صدر قرار آخر يؤكد إلحاق الجزائر بفرنسا، ويقسمها من الناحية الإدارية إلى مناطق ثلاث، هي كالاتي:⁽²⁾

- 1- منطقة مدنية تخضع للإدارة المدنية، وتشمل المدن والقرى الساحلية التي يكثر فيها العنصر الأوروبي.
- 2- منطقة مزدوجة، ويكثر فيها العنصر الأوروبي، يخضع فيها الأوروبيون للحكم المدني، بينما يخضع الأهالي للحكم العسكري.

(1) - عميروش حفصي، " تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية: دراسة ميدانية ببلديات، إغيل علي، أيت رزين وتازمالت بولاية بجاية، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية، والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر (3)، 2013)، ص 131 - 132.

(2) - نصر الدين سعيدوني، المرجع السابق الذكر، ص 38 - 41.

الفصل الثالث واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

3- منطقة عسكرية، وينعدم فيها العنصر الأوروبي تماما، وتشمل الهضاب العليا والصحراء، وفيها يخضع الأهالي للحكم العسكري الصرف. وقسمت هذه المنطقة إلى ست وحدات إدارية على رأس كل منها ضابط فرنسي يساعده عدد من زعماء الأهالي.⁽¹⁾

وبعد قيام الجمهورية الفرنسية الثانية بين عامي 1848م و1852م، صدر قرار آخر يجعل من الجزائر جزءا من التراب الفرنسي، وتم إلغاء حق الأهالي في انتخاب نواب لهم في المجالس البلدية عام 1850م بدعوى عدم أهليتهم لذلك.

كما قسمت الجزائر بحكم هذا القرار إلى منطقتين أساسيتين هما: الجزائر الشمالية التي أخضعت للحكم المدني، وقسمت إلى ثلاث مقاطعات، والجزائر الجنوبية التي أخضعت للحكم العسكري، كما تم ربط مصالح التعليم العام، والدين والقضاء والجمارك بالوزارات المختصة في باريس.

وفي عام 1881م، وصل عدد البلديات الكاملة إلى 196، ليصل إلى 209، عام 1884م، وإلى 261 بلدية عام 1900م، وكل هذه البلديات تمول ميزانياتها عن طريق الأهالي الفقراء، بالرغم من أنهم لم يستفيدوا قط من خدماتها، أما البلديات المختلطة فلقد وصل عددها إلى 73 في المنطقة المدنية، و6 بلديات فقط في المنطقة العسكرية.⁽²⁾

وبهذا نجد أن التنظيم اللامركزي الفرنسي كان يتبع العنصر الأوروبي أينما حل، ولا يولي أي أهمية للشعب الجزائري.

وبعد قيام الجمهورية الرابعة بعد الحرب العالمية الثانية، وبعد أن نص دستور أكتوبر 1946، على أن العملات الجزائرية الثلاثة فرنسية، وترك للبرلمان الفرنسي جانب وضع التنظيم الإداري الملائم لهذه العملات، خصوصا وأن أحزاب اليسار الفرنسي كانت تدعو إلى سياسة الإدماج الكامل وتحقيق المساواة بين الجزائريين والفرنسيين، بالإضافة إلى دور الإنتفاضة الثورية التي قادها الشعب الجزائري بتاريخ 8 ماي 1945م. فكل هذه العوامل أدت إلى صدور القانون الخاص بالجزائر، في 20 سبتمبر 1947م، والمعروف بدستور 1947م، والذي نص على مايلي:

(1) - يحي بوعزيز، سياسة التسلط الإستعماري والحركة الوطنية الجزائرية: 1830-1954، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985، ص13.

(2) - نفس المرجع الآنف الذكر، ن ص.

الفصل الثالث واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

1 - إعتبار العملات الجزائرية الثلاثة جزءا من فرنسا، وإحلال المساواة بين سكانها في كل الحقوق والواجبات، مع إحتفاظهم بشخصيتهم الإسلامية.

2 - تعيين حاكم فرنسي عام على الجزائر، وإنشاء مجلس منتخب يتكون من 120 نائبا، نصفهم فرنسيون والنصف الآخر جزائريون لمدة ستة سنوات، يحدد نصفهم كل ثلاث سنوات، وتكون مهمة هذا المجلس إستشارية بحتة تقريبا، لأن قراراته وتوصياته لا تصبح نافذة المفعول إلا إذا وافقت عليها الحكومة والبرلمان الفرنسي.

3- وإلى جانب المجلس، نص قانون 1947م، على تأليف مجلس تنفيذي يتكون من ستة أعضاء يساعدون الوالي العام في إدارة شؤون البلاد، نصفهم جزائريون والنصف الآخر فرنسيون ويختارون من المجلس الجزائري، حيث يختار الوالي العام إثنين منهم، وهما رئيس المجلس ونائبه على أن يكون أحدهما فرنسيا والآخر جزائريا، وتتحصر مهمة هذا المجلس في تنفيذ قرارات المجلس سابقا.

4- تنفيذ القوانين الدستورية المعمول بها في فرنسا بالجزائر ما لم ينص بصراحة على إستثنائها.

5- الإعتزاف رسميا باللغة العربية كلغة من لغات الإتحاد الفرنسي، لا على أنها لغة وطنية، وفصل الدين الإسلامي عن الإدارة، وتكوين هيئة من رجال الدين الإسلامي للإشراف على شؤونه.

6- إلغاء البلديات المختلطة والحكم العسكري في الجنوب الجزائري، وتطبيق النظام المدني الساري في المناطق الشمالية.

7- إفساح المجال للجزائريين وإعطائهم الحق في التوظيف بجميع الإدارات والوظائف العامة المدنية والعسكرية.⁽¹⁾

وإلى غاية إندلاع الثورة التحريرية، كانت الإدارة الجزائرية ذات طابع إستعماري بحت، ولم يكن يسمح للجزائريين إلا بتقلد بعض الوظائف التنفيذية القليلة التي تقع في أسفل السلم الإداري، وكان هدف الإدارة مقصورا على مراقبة السكان.⁽²⁾

(1) - شارل أندري جوليان، إفريقيا الشمالية تسير: القوميات الإسلامية والسيادة الفرنسية، ترجمة: المنجي سليم وآخرون، تونس- الجزائر: الدار التونسية للنشر - الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1976.

(2) - سنوسي خنيش، المرجع السابق الذكر، ص118.

كما حاولت الإدارة الفرنسية على المستوى المركزي - وذلك ابتداء من شهر جوان 1956- أن تأتي بإصلاحات إدارية على مستوى العمالات والبلديات حيث ارتفع عدد العمالات إلى 15 عمالة (أي ولاية)، يضاف إليها الدوائر التي إعتبرها المشرع الفرنسي مجرد قطاع إقليمي يلجأ إليه في التقسيم التقليدي للعمالات ولا تتمتع الدائرة بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي حسب المرسوم رقم 56- 641، الصادر بتاريخ 28 جوان 1956، وقد كانت النتيجة لهذا التنظيم الجديد هو التقليل من عدد الدوائر، والتي بلغ عددها 91 دائرة في عام 1961، وبالرغم من المرسوم الصادر في 20 جانفي 1961، الذي أكد على ضرورة تكوين مجلس دائرة يضم شيوخ البلديات والمستشارين العامين التابعين لرئيس الدائرة مع توسيع السلطات القانونية لرئيس الدائرة لتمثيل الدولة، وحق الوصاية على البلديات وتنشيط الحياة الإقتصادية في مخطط قسنطينة⁽¹⁾، والذي كان يهدف من ورائه شارل ديغول (1890 - 1970) "Charles de Gaul" إلى تقوية روابط التبعية التي تسند الجزائر إلى فرنسا.

وهكذا فإن الإحتلال الفرنسي سنة 1830، والذي دام 132 سنة، قد ترك للجزائر تنظيما سياسيا إداريا مركزيا واقتصادا تبعيا، ونسجيا إجتماعيا غير مهيكلا، وهكذا فقد فتح الإستعمار الباب لإدخال إدارة فرنسية عنصرية أبعدت المجتمع الجزائري عن الحياة السياسية، وعن الإستفادة من أية خدمة عمومية، فقد تم إرساء جهاز إداري مركزي هدفه حصار المجتمع الجزائري خدمة لسلطة أجنبية إمتيازية وجسد ذلك أول نظام للوظيفة العامة الذي عرفته الجزائر، وهو النظام الفرنسي الصادر في 19 أكتوبر 1946، وقد كان أول قانون جامع للوظيفة العامة في فرنسا وامتد تطبيقه للجزائر، ولقد أدخلت السلطات الحاكمة الفرنسية في الجزائر تعديلات شتى على النص حتى تمكن إدارتها الحصول على قسط وافر من الأعوان، وخاصة بعد إندلاع الثورة سنة 1954، إذ اضطرت السلطات الفرنسية النظر إلى الجزائريين بمنظور آخر، وذلك بمحاولة تطبيق مخطط قسنطينة الذي كان يشمل إنشاء مجموعة من المرافق، وبالتالي توظيف عدد كبير من المواطنين الجزائريين، وهذا بتيسير التحاقهم بالوظيفة العمومية. واستمر هذا الوضع حتى سنة 1959، إذ أصدر المشرع الفرنسي بتاريخ 4 فيفري 1959 نظام أساسي جديد للوظيفة العامة بفرنسا، والذي امتد تطبيقه إلى الجزائر، واستمر العمل بهذا النظام في الجزائر حتى انتهاء الثورة الجزائرية ونيل الإستقلال التام.⁽²⁾

وبالرجوع إلى الإحصائيات التي تخص الجهاز الإداري الجزائري في عام 1962م، نجد تأكيدا واضحا على الحضور الفرنسي داخل الإدارة الجزائرية، والذي إكتسب طابعين، الأول مباشر والمتمثل في الإطار الفرنسية الذين بلغ عددهم 13.729 إطارا (أي بنسبة 19,6٪، والإطارات الجزائرية المتخرجة من

(1) منصور بن لرنب، إستراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر، رسالة دكتوراه الدولة، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 1988، ص35.

(2) محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1989، ص145- ص146.

الفصل الثالث واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

مدارس الإدارة الإستعمارية، والذين بلغ عددهم 22.182 إطار (31,7%) بينما الثاني فقد كان غير مباشر، حيث يمثل الحضور الفرنسي غير المباشر عددا كبيرا من الإطارات القادمة من جبهة التحرير الوطني، سواء أولئك الذين كانوا في الإدارة المغربية أو التونسية المتأثرين كلهم بالنمط الإداري الفرنسي، لكن بدرجات متفاوتة والذين بلغ عددهم 34.097 إطارا وبنسبة 48,7% وهي نسبة قليلة إذا ما قورنت بالنسبة الإجمالية للإطارات الفرنسية والإطارات المتخرجة من المدارس الفرنسية الإستعمارية، حيث بلغت هذه النسبة 51,3%⁽¹⁾.

ويمكن القول أن ثقافة التنظيم السائدة بالإدارة الجزائرية إبان الإستعمار الفرنسي، لا تختلف في كثير من الأمور عن سابقتها التركية، بحيث أن القيادات الإدارية كانت تتسم بالمركزية في اتخاذ القرارات في شتى مجالات الحياة، عاملة بذلك على عدم إشراك الجزائريين في تنظيم وتسيير حياتهم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وذلك رغم تواجد بعض الجزائريين في الأجهزة الإدارية للإستعمار خصوصا مع اندلاع الثورة، والذين لم يتقمصوا أدوارا قيادية في الإدارة، وإنما معظمهم كانوا من الطبقة المنفذة للأوامر، وهذا ما ساهم، في تعميق التخلف في مجال التنظيم لدى المجتمع الجزائري المتمسك بالانماط الثقافية والقيم التقليدية التي ترسخت في الثقافة العامة الجزائرية.⁽²⁾

كما لخص الباحث سمارة نصير سمات الإدارة العامة التي ورثتها الجزائر عند رحيل الفرنسيين في غياب الكفاءة والمقدرة العالية لدى الموظفين، وذلك لعدم اهتمام السلطات الإستعمارية بالتدريب والتكوين في مجال العمل الإداري، إضافة لانعدام الإطارات اللازمة والقادرة على تسيير البلاد، وهذا راجع لكون أن معظم الإطارات والقيادات الإدارية في فترة الإستعمار كانت من الفرنسيين والأوروبيين، إضافة لبعض الجزائريين الموالين طبعا لفرنسا والعاملين لتثقافتها، في إنتخاب فئة الفرنسيين والأوروبيين من الإطارات الإدارية والمقدر عددهم بما يقارب 200.000 موظف أوجد فراغ رهيب في الوظائف الإدارية على كافة المستويات الإدارية للدولة.⁽³⁾

ثالثا: الثقافة التنظيمية في الجزائر ما بعد الإستقلال الوطني:

وسنحاول من خلال هذا الجزء من البحث تناول موضوع الثقافة التنظيمية في فترة ما بعد الإستقلال من خلال تقسيم هذه الفترة إلى ثلاث مراحل، وذلك وفق تغيير وتعديل القوانين المنظمة للنظام السياسي والإداري في الجزائر.

(1) - Abdelhamid Brahimi, L'Economie Algerienne, Alger :- opu,1901, P. 83.

(2) - عميروش حفصي، المرجع السابق الذكر، ص136.

(3) - نفس المرجع الآنف الذكر، ن ص.

1 - مرحلة الأحادية الحزبية:

وبعد الإستقلال، وجدت الجزائر نفسها على درجة كبيرة من التخلف تمثلت أسبابه الرئيسية في واقع التبعية الفرنسية وفراغ الإدارة من الإطارات القادرة على التسيير وتنفيذ خطط التنمية. لذلك لم تتح للجزائر الفرصة للتحكم في إدارتها وتنمية شؤونها إلا بعد الإستقلال، إلا أن نقص التجربة والكفاءة الإدارية المتمرنة، وتولي العناصر الشابة غير المدربة الأعمال الإدارية الكبيرة أدى بها إلى التعرض إلى بعض النقائص والعطبات، ولهذا عملت الجزائر على تنفيذ بعض الخطط لتغيير هذا الواقع لا على أساس الهياكل فقط، وإنما أساس التحول بالمهام أيضا، من إدارة أساسها السلطة إلى إدارة هدفها تحقيق النتائج وتنفيذ برامج التنمية؛ لذلك أحدثت الحكومة الجزائرية عدة تغييرات تتعلق في مجملها بالدور المنوط بالإدارة، وذلك بتغيير النصوص والقوانين الإستعمارية الجائرة.⁽¹⁾

إن التحولات الطارئة لم تتطرق من فراغ، بل كانت مبنية على مبادئ ومخلفات تاريخية وإيديولوجية، فكانت الجزائر من بين الدول التي اتخذت الإشتراكية أنذاك منهجا إيديولوجيا من أجل بناء نفسها، خاصة بعدما أصابها من جراء الحرب المدمرة لعدة سنوات وهذا الإختيار يثبت نفسه في العديد من النصوص الأساسية ابتداء من مؤتمر الصومام (1956)، وميثاق الحكومة المؤقتة (جوان 1962) وميثاق الجزائر (1964)، وبعده الميثاق الوطني (1976).⁽²⁾

وهكذا فبعد حصول الجزائر على استقلالها في 5 جويلية 1962، كان على المسؤولين إيجاد الطرق التي تسمح للجزائر بالخروج تدريجيا من الأزمات المتعددة الأوجه، والمعقدة للدخول فيما بعد في تنمية اقتصادية شاملة ولقد عملت الجزائر في تلك الفترة على القيام بالعديد من الإصلاحات والتغييرات، انطلاقا من المنهج الإقتصادي والإجتماعي الإشتراكي المتبني، وبغض النظر عن المشاكل الإقتصادية والإجتماعية، وجدت الدولة نفسها تتخبط في مشاكل إدارية كثيرة من أهمها إنعدام الإطارات اللازمة والقادرة على تسيير البلاد، وجود فراغ رهيب في مختلف الوظائف الإدارية والفنية بسبب انسحاب الفرنسيين من الأجهزة الإدارية من ناحية، والنقص الملحوظ في الجزائريين الذين باستطاعتهم سد ذلك الفراغ من ناحية أخرى، ويرجع ذلك أساسا إلى السياسة الإستعمارية التي كانت تعطي الأولوية في التوظيف للفرنسيين، هكذا فقد وقع على كاهل الحكومة الجزائرية مهاما جسيمة وصعبة، وكان بين هذه المهام تحقيق الإصلاح الإداري في الدولة، وهذه لم تكن سهلة لأن الإدارة الجزائرية لم تكن قد تهيأت بعد لتحقيق الإصلاح وذلك لعدم وجود الإطارات الفنية

(1) - حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1983، ص

70 - 71.

(2) - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، المرجع السابق الذكر، ص 167.

اللازمة في هذا المجال لأنه لم يكن هناك من الموظفين العموميين الجزائريين سوى عدد محدود من الشباب حديثي الخبرة الذي جرى توظيفهم على وجه السرعة، والذين كلفوا بتطبيق التشريعات الفرنسية في الوقت الذي لم يكن قد اكتمل فيه تأهيلهم لممارسة مسؤولياتهم الجديدة، الأمر الذي أدى إلى نقشي ظاهرة البيروقراطية في أعمال الوظيفة العامة، ولقد ازداد الأمر وضوحا بعد تدخل الدولة في جميع ميادين النشاط بدعوى التحكم في المهام المسطرة لها من طرف السلطة السياسية، والواقع أن ذلك أسقط الإدارة في فخ النمطية عندما أرست هيكلها على نمط موحد: مديرية، ومديرية فرعية ومكتب وتبين فيما بعد أن هذه الطريقة تنقل العمل الإداري وأنها مكلفة. وقد إنكبت الإدارة التي تعددت مهامها على التسيير والمراقبة والتجهيز إلخ... وذلك على حساب الإبتكار والتوجيه والتخطيط الإستراتيجي.⁽¹⁾ وبالتالي ازداد الأمر وضوحا بتطبيق الدولة للنظام الإشتراكي بما ترتب معه من ازدياد المهام الملقاة على عاتق الإدارة الجزائرية.

- تأثير النظام الإشتراكي على الإدارة العامة في الجزائر:

إن النظام الإشتراكي، قد أصبح غداة الإستقلال عنصرا ومقوما من عناصر ومقومات وإيديولوجية النظام الإجتماعي الجزائري، فكان لا بد وأن يعطي للإدارة العامة الجزائرية الصفات والسمات الإشتراكية من حيث الأهداف والوظائف والأجهزة.

أ - من حيث الأهداف والوظائف:

إذا كانت الإشتراكية آنذاك هي الإختيار الأساسي والمصيري للدولة الجزائرية، وإذا كانت عملية بناء النظام الإشتراكي في حد ذاتها توسع نطاق أهداف النشاط والعمل الإداري، حيث تتطلب عملية إيجاد الركائز والظروف الموضوعية للنظام الإشتراكي، فتدخل الإدارة العامة لتحقيق ذلك في نطاق السياسة العامة المحددة والمرسومة، إذ أن الإدارة العامة هي التي تطبق السياسة العامة والأهداف العامة في النهاية، فإذا كانت أهداف الإشتراكية في الجزائر هي:

1- دعم الإستقلال الوطني.

2- إقامة مجتمع متحرر من إستغلال الإنسان للإنسان.

3- ترقية الإنسان، وتوفير أسباب تفتح شخصيته وإزدهارها.

(1) - محمد أمين بوسماح، المرفق العام في الجزائر، (ترجمة: رجال بن أعرم ورجال مولاي إدريس)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 71.

الفصل الثالث واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

فإنّ تبني الجزائر النظام الإشتراكي أدى بمواصلة الجزائر بالأخذ بالمركزية الإدارية كأسلوب في إدارة التنظيم الحكومي، والتي تقوم على حصر السلطة التنفيذية في الحكومة التي تتولاها بواسطة الإدارة المركزية المؤلفة من رئيس الدولة والوزراء، وبواسطة ممثليها في الأقاليم من حكام إداريين، ويرتبطون بها بتبعية التسلسل الإداري، وتكون الإدارة المركزية في هذه الحالة المصدر الوحيد للأوامر والتعليمات، والمرجع المنفرد باتخاذ القرارات في مختلف أوجه الإدارة ومجالات ممارستها، وتكمن عوامل وأسباب الأخذ بالمركزية الإدارية كأسلوب في إدارة التنظيم الحكومي لإعتبارات عديدة وهي:

1- الرغبة في توحيد أساليب وأنماط النشاط والعمل الإداري في مختلف مرافق الدولة.

2- إن تطبيق أسلوب المركزية في الإدارة يؤدي إلى تأكيد وضمان وحدة الدولة من الناحية القانونية والسياسية.

3- يتم اللجوء إلى الأسلوب المركزي في دول العالم الثالث، نتيجة لإعتباره الوسيلة الأمثل لتنفيذ خطط التنمية الشاملة.

4- يلعب شكل الدولة ومساحتها وعدد سكانها، دورا في إتباع أسلوب المركزية في العمل الإداري.⁽¹⁾

فكل هذا يؤدي إلى أن تصبح الإدارة العامة في الجزائر مسؤولة عن قيادة وتوجيه وتسيير وإدارة العمليات الإقتصادية، الإجتماعية والثقافية لتحقيق الأهداف العامة للنظام الإشتراكي من خلال الثورة الصناعية، الثورة الزراعية، والثورة الثقافية والأهداف الكبرى للتنمية في الجزائر. ولتصبح العمليات الإدارية مطبقة في الحياة اليومية الجارية بما يعود على الأفراد والمجتمع ككل بالرفاهية والرخاء، وعلى الدولة بالتقدم والإزدهار في صورة خدمات عامة ووسع، يجعل الإدارة العامة إدارة إشتراكية، أهدافها كثيرة ومتنوعة: أهداف إجتماعية، وأهداف إقتصادية، وأهداف ثقافية، وأهداف إدارية.⁽²⁾

ب - من حيث الأجهزة:

إذا كان اعتقاد النظام الإشتراكي في الجزائر يؤدي إلى توسيع نطاق السياسة العامة والأهداف العامة، وبالتالي توسيع نشاط وأهداف النشاط الإداري للإدارة العامة الجزائرية فإن ذلك يؤدي إلى تنوع وتعدد الأجهزة الإدارية، الذي أدى بدوره إلى إستمرارية ازدياد عدد العاملين للإدارة العامة وتنوع طوائفهم

(1) - سنوسي خنيش، المرجع السابق الذكر، ص123.

(2) - عمار عوابدي، القانون الإداري، الجزء الأول: النظام الإداري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص 161-162.

الفصل الثالث واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

ومجموعاتهم ودرجاتهم، والنظم القانونية التي تحكمهم وتنظيم مهام وظائفهم ونشاطهم، فبالإضافة إلى توسيع الأجهزة الإدارية التقليدية نلاحظ وجود نوع جديد من الأجهزة الإدارية، ويتمثل في الأجهزة الإدارية الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية.⁽¹⁾

وبازدياد تدخل الدولة في جميع ميادين النشاط وتطبيقها للنظام الإشتراكي الذي ترتب معه إزدياد المهام الملقاة على عاتق الإدارة الجزائرية ظهرت الحاجة الملحة إلى تنظيم شامل للوظيفة العامة وظهور الدعوة إلى تجديد العلاقة التي تربط الموظفين بالدولة ودورهم في مجال الخدمة المدنية، لذلك أصدرت الحكومة الجزائرية القانون الأساسي للوظيفة العمومي بالأمر 66-133⁽²⁾ المؤرخ في 02 جوان 1966، وقد تضمنت نصوص القانون الأساسي للوظيفة العمومية المبادئ والقواعد الرئيسية للوظيفة العامة، وتركت للوحدات الإدارية تحديد نماذج التطبيق، وهكذا فقد شغل الوظيفة العمومي مكانة خاصة في الحياة الوطنية اعتبارا لطبيعة مهامه، وبالفعل شكّل العنصر المفضل الذي تترجم الدولة بواسطته دورها كمرفق عام وسلطة عمومية، كما ساهم الوظيفة العمومي وبصفة أساسية في تشغيل اليد العاملة⁽³⁾. وبالرغم من أن هذه الفترة تميزت بتزايد سريع للتعدادات، الذي يمكن تفسيره بنفاقم مهام الإدارات من جهة، والأولويات التي أعطيت لمخططات تنمية القطاع الإجتماعي والتربوي (التربية، التكوين، الصحة والثقافة) من جهة ثانية، إلا أن الإستراتيجية المتبناة والتي كانت تدعو إلى إنجاز تنمية إعتقادا على ثورة اجتماعية يقودها العمال كانت تؤشر إلى برنامج شبه طوباوي وهروب إيديولوجي إلى الأمام أمام المشاكل الخطيرة التي كانت تواجهها البلاد آنذاك. ولقد جاء إعلان 19 جوان 1965 (الملغي للنظام القديم) ليحافظ على نفس الأهداف وبناء الإشتراكية ولكن بالإعتماد على أكثر واقعية، فاستقرار الحكم السياسي بعد 1967 أدى إلى تحديد إستراتيجية اقتصادية على المدى البعيد مرتكزة على تقويم المحروقات وعلى احتكار الدولة لمعظم النشاطات، وإن تغير نمط إدارة المؤسسات، وتعددها والذي كان من أهم قواعده مشاركة العمال، وتوحيد قواعد إدارة القطاع العام أدى إلى توحيد قواعد تحديد الأجور فيه، وهكذا تم صدور القانون 78-12⁽⁴⁾ بتاريخ 05 أوت 1978، المتضمن القانون العام للعامل، ليلغى التنافس في ميدان الأجور، وبالتالي تعد الإدارة قوة العمل بوسيلة القانون العام للعامل.⁽⁵⁾

(1) - عمار عوابدي، المرجع السابق الذكر، ص 163.

(2) - ج. ج. د. ش، الأمر رقم 66-133، المؤرخ في 02 جوان 1966 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي، الجريدة الرسمية، الصادرة بتاريخ 08 جوان 1966، العدد: 46، ص 540.

(3) - عز الدين العشوري، "مداخلة حول التعدادات في الوظيفة العمومي"، ملتقى حول الوظيفة العمومي، الجزائر، 29-30 ماي 2000، ص 114 - 115.

(4) - ج. ج. د. ش، القانون رقم 78-12، المؤرخ في 05 أوت 1978 يتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية، الصادرة بتاريخ 08 أوت، 1978 العدد: 32، ص 741.

(5) - Tayeb Bellaoua, **Droirdurravail, Alger**, apger imprimerie dahleb, 1992.

الفصل الثالث واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

من جهة أخرى كانت تعتقد السلطات العمومية في هذه الفترة بأن الوظيفة العمومية الحالية لا يمكنها القيام بدور المحرك للتنمية، إلا إذا كانت وظيفية عمومية وطنية، بمعنى إدماجها مع مجموع النظام السياسي، والإقتصادي، والإجتماعي والثقافي في البلاد، ووفقا لهذه المرجعية، خصّ المشرع الجزائري قطاع الوظيفة العمومية بأحكام نوعية تقديرا منه لمكانته في المجتمع، وخصّه كقطاع مستقل بذاته، بأنظمة وقواعد قانونية خاصة، تحكم المسار المهني للمنتمين إليه، صدرت في نص خاص، وفي مرحلة جد متأخرة من تاريخ تطبيق القانون الأساسي العام للعامل، أي في عام 1985، فمن أهم ما يميز أحكام المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية⁽¹⁾ التي تتكون من المصالح التابعة للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، ومصالح المجلس الشعبي الوطني والمجلس الأعلى للمحاسبة، والهيئات العمومية. ومرد ذلك إلى عدم إقرار مبدأ الفصل بين السلطات في هذه الفترة، وإلى تقييد نظرية أحادية عالم الشغل وأنظمتها القانونية التي جعل القانون الأساسي العام للعامل "النواة الأساسية لمرجعياته"، فأصبحت أحكام هذا المرسوم تسري على العمال والموظفين على حد سواء.⁽²⁾

وإن أقل ما نستطيع ملاحظته في هذه الفترة، أنه أتيت فرص تشغيل عدد هائل من العاطلين عن العمل، وذلك راجع لاتساع سوق العمل، وكثرة عروض العمل كما تميزت هذه المرحلة بحماية العمال، وخاصة بمقتضى صدور القانون العام للعامل، وذلك بحماية العامل من حيث منصب العمل إلى جانب ضمان العمل لكل شخص بلغ السن القانوني للعمل.

وما يمكن قوله عموما عن الثقافة التنظيمية السائدة خلال هذه الفترة، هو تأثيرها بنظام الحزب الواحد والتوجه الإقتصادي الإشتراكي الذي جعل الإدارة العامة والمحلية أُنذاك، في خدمة أهداف الحزب والسلطة السياسية من خلال المركزية الشديدة وتدخل الحزب الحاكم في الأعمال الإدارية، إضافة لثقل وشدة الرقابة الممارسة من طرف الوصاية، وتدخل الدولة في جميع مجالات الحياة، دون الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المادية والبشرية، مما أدى إلى تضخم الجهاز الإداري للدولة وكثرة العمال وبالمقابل ضعف التأطير والتكوين والتدريب، مما كرس اللامبالاة، وعدم الإحساس بالمسؤولية تجاه الخدمة العمومية وضعف الإبداع والإبتكار لدى الموظفين العموميين، وبالتالي فالسياسة المنتهجة من طرف الدولة الجزائرية على الصعيدين السياسي والإقتصادي لم تقضي على المظاهر السلبية السائدة بالإدارة الجزائرية من قبل، بل زادت من عمقها

(1) - ج.د.ش، المرسوم رقم 85 - 59، المؤرخ في 23 مارس 1985، يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، لصادرة بتاريخ 24 مارس 1985، العدد 13.

(2) - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير المواد البشرية، وأخلاقيات المهنة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 142 - 143.

الفصل الثالث واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

وترسيخها، مما جعل من هذه المظاهر، ثقافة تنظيم وتسير يتبعها الموظفون العموميون على مختلف مستوياتهم المهنية.⁽¹⁾

2 - مرحلة التعددية السياسية والتوجه للإقتصاد الحر:

في منتصف الثمانينات شهد العالم تغيرات اقتصادية كانت من أهم مظاهرها:

أ- إعادة تشكيل التوازنات الدولية والإقليمية، وترسيخ نظام إقتصادي عالمي على عرشه ثلاث تكتلات إقتصادية في طريقها إلى الهيمنة على العالم اقتصاديا وتجاريا، والتي أدت إلى تحوّل النظام الدولي من الصبغة السياسية أو العسكرية لعلاقاته والتزاماته إلى الصبغة الإقتصادية والتجارية يكون هدفها الأساسي الوثوب إلى العالمية والتنافس على تقسيم مناطق الإستثمار والتجارة في العالم.

ب- تحديد التجارة العالمية، والبحث عن صيغة التكامل بين السياسات التجارية وغيرها من السياسات الإقتصادية الأخرى المؤثرة على قضايا النمو الإقتصادي، والتنمية الإقتصادية، وإنتهاج أسلوب المفاوضات كأسلوب لحل المشكلات المتعلقة بالتجارة الخارجية، من خلال منظمة التجارة الدولية، والبنك الدولي للإنشاء والتعمير.

ج- الظهور على الساحة الإقتصادية العالمية للشركات والمؤسسات متعددة الجنسيات ذات القدرة التنافسية الهائلة عن غيرها من الشركات أو المؤسسات.

د- التحول نحو سياسة إقتصاديات السوق الحر، والأخذ بسياسة الخصخصة⁽²⁾:

لقد أدت ظاهرة الإتجاه نحو الإقتصاد العالمي، والإتجاه نحو إقتصاديات وآليات السوق الحر، ومبادرات القطاع الخاص من أجل تحقيق أهداف التنمية الإقتصادية والاجتماعية في الدولة، يسفر عن دور محايد للدولة، يترك مساحة النشاط الإقتصادي للأفراد، ومنظمات القطاع الخاص يحددون مسيرتها واتجاهاتها، حيث تلعب الإبتكارات والإختراعات أدوارا هامة في إقتصاديات هذا السوق لرفع مستوى كفاءة منظماتها العامة في إستخدام الموارد وإزالة الإختلالات الداخلية والخارجية من خلال إفساح المجال للقطاع الخاص للمشاركة في ملكية وإدارة بعض المنظمات العامة (القطاع العام) ذلك أن:

(1) - عميروش حفصي، المرجع السابق الذكر، ص 141.

(2) - فاروق حليم محمد منصور، " الإدارة الحكومية في ظل المتغيرات المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 280 - 282.

الفصل الثالث واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

* القطاع الخاص أكفأ من الدولة في إدارته لهذه المنظمات العامة مما يسهم في تحسين أدائها، ويزيد بالتالي من معدلات النمو الإقتصادي بالدولة.

* القطاع الخاص بما يقدمه من حوافز، يكون أقدر من الدولة على تعبئة الموارد وتوجيه الإدخار نحو المشروعات المربحة، وتعميم ملكية هذه المنظمات على أكبر قطاع من المواطنين وخلق سوق مالية نشطة تشجع على الإدخار، وتوفر قناة وطنية للتمويل.

* القطاع الخاص لمليته وإدارته لمثل هذه المنظمات، يزيل عن الدولة عبء خسائر هذه المنظمات، مما يسمح للدولة بتركيز جهودها ومواردها. (1)

* العمل نحو تحقيق مستويات متعالية من الرفاهية للمواطنين: لقد أصبح هدف الدولة من عمليات التنمية الإقتصادية والإجتماعية هي إحداث تغيير اجتماعي واقتصادي إداري ومقصود ديناميكي طويل الأجل للإنتقال والتحول إلى الدولة الإيجابية "positive state" أو دولة الرفاهية "welfarestate" ولا شك أن قدرة الدولة على التحول إلى هذا الإتجاه يتطلب الإسراع في تحقيق معدلات متعالية من التنمية الاقتصادية والإجتماعية ومن ثم زيادة دخول الأفراد، وبهذا المنطلق، فإن توقعات وآمال المواطنين يمثل قوى هائلة تتطلب باستمرار تطوير مستويات أداء الإدارة والعاملين بها حتى يتحقق ما يأملونه من أهداف وغايات.

* التحول من التكنولوجيا المحدودة إلى التكنولوجيا الفائقة "High Technology": إن السمة الأساسية للعصر العالي هو الإبداعات التكنولوجية الهائلة والتي يطلق عليها عصر التكنولوجيا الفائقة "high Technology" يستند إلى التطور التكنولوجي وثورة المعلومات، وإن النتيجة الأساسية لهذه الثورة هو أن السلع والخدمات أصبحت غير محدودة، فالتكنولوجيات الجديدة، (*) توفر مزيدا من السلع والخدمات التي يتم إدخالها إلى الأسواق، والكل في سباق لا ينتهي ولا يتوقف.

فالتوقف أصبح يعني نقد الميزة التنافسية وخسارة المركز التنافسي في السوق، فأبي خسائر مادية لا تستطيع أن تتحملها كثير من المنظمات والوحدات، وبهذا المنطلق فإن مواكبة التطور التكنولوجي الحادث يمثل أهم التحديات التي واجهتها الإدارات لدى ممارستها للأعباء والمسؤوليات التي أنيطت بها. ذلك أن هذه الثورة التكنولوجية تعكس أثارها على كفاءة وفعالية تلك الإدارة في تحقيق ما أنيط بها من أهداف أهمها إحداث التغيير اللازم لإمكانها التعايش في ذلك المناخ الشديد المنافسة والمتفتح عالميا. ونتيجة لذلك فإن

(1) - فاروق حليم محمد منصور، المرجع السابق الذكر، ص 287.

(*) - وهي في تطور مستمر.

الإدارة أصبحت بحاجة إلى إدارة جديدة تكون قادرة على تطبيق تلك التكنولوجيات والإستفادة من إمكانياتها الهائلة في ترشيد القرارات وتجويد الخطط والسياسات وإزالة معوقات التنفيذ.

3- الإدارة الجزائرية في ظل الإصلاحات السياسية والاقتصادية:

بعد الأحداث التي عرفتها الجزائر في الثمانينات من القرن الماضي (إنهيار أسعار البترول 1986 وأحداث 5 أكتوبر 1988)، تغيرت سياسة الدولة من خلال التخلي عن نظام الحزب الواحد وتبني التعددية الحزبية، وعن النهج الإشتراكي والتوجه لإقتصاد السوق، وبفعل ذلك تراجع تدخل الدولة في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وهو ما أثر بدوره على البيئة التنظيمية للجهاز الإداري.

إن الإصلاحات السياسية والإدارية الجديدة، التي تبنتها الدولة الجزائرية توحى لنا ولو ظاهريا التمسك بالأسلوب الديمقراطي المبني على التعددية السياسية، مبدأ الإنتخابات الحر، واحترام مبدأ التنافس السياسي، والتداول على السلطة بطريقة قانونية، ونتيجة لهذه التعديلات، أحدثت الدولة الجزائرية تغييرات في نمط التسيير الإداري، كما حاولت جعل الإدارة أداة فعالة، وبالتالي القضاء على العراقيل التي كانت تواجه الجهاز الإداري، في تأدية مهامه ووظائفه الأساسية، فبالرغم مما حققته الدولة في ميدان التوظيف، إلا أن المؤسسات الإدارية قبل الإصلاحات السياسية كانت حكرًا على تنظيم سياسي واحد ذو خصائص إدارية جامدة ومتعلقة⁽¹⁾.

إن النظرة الجديدة للإدارة الجزائرية بعد الإصلاحات السياسية والاقتصادية، قد أصبحت تعترف ولو ضمنا بعدم فعالية الإصلاحات السابقة التي تجاوزها الزمن، حيث تمت مراجعة مهام الإدارات المركزية التي سوف لا تبقى في المستقبل تمارس وصاية التسيير على المؤسسات⁽²⁾.

وعلى ضوء هذه المعطيات حددت الأوليات اللازمة لتكثيف قطاع التوظيف العمومي مع المقنضيات الجديدة التي عاشتها الجزائر وذلك بـ:

أ- تكثيف الوظيفة العامة مع أحكام دستور 1989، المعدل في عام 1996 من حيث تجسيد مفهوم جديد للدولة من خلال القانون الأساسي للتوظيف العمومي، ومع ذلك فإن مفهوم الدولة الجديد ينبغي أن يضمن وحدة أسلاكها ولا مركزية وظائفها.

(1) - جواد عثمانية، "الإصلاحات الإدارية والتعددية السياسية في الجزائر: 1990 - 1992"، (رسالة ماجستير، العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر)، ص148.

(2) - ج.ج. د.ش، القانون 88-01، المؤرخ في 12 يناير 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 13 يناير 1988، ص30.

الفصل الثالث واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

- ب- تحديد مهام وصلاحيات الإدارة العمومية، وذلك لما يسمح بتقييم أعمالها بدقة.
- ج- إعادة الاعتبار للوظيفة العمومية، ومن خلالها للموظفين، وذلك في محاولة لتحقيق التوازن في هياكل وأجهزة قطاع الوظيف العمومي والتجانس بين هذا القطاع وبقية القطاعات الأخرى.
- د- ترشيد سياسة تسيير الموارد البشرية، باعتماد تقنيات ومناهج التسيير الحديثة أو التدبير في مجال التسيير.

وبالتالي نستطيع تحديد الأهداف الأساسية للإدارة في الجزائر والتي تتمثل في:

- 1- ديمقراطية الوظيفة العمومية، أي تكريس مبدأ الحق في العمل على أساس مبدأ المساواة في الفرص.
- 2- تدعيم مبدأ ديمقراطية الوظيفة العمومية من خلال تكريس مبدأ الإستحقاق في تولي الوظائف العمومية لاسيما القيادية منها.
- 3- سن قانون يضمن مبدأ المساواة في الحقوق والواجبات من خلال قانون أساسي خاص بالموظفين يعمل على:
 - تقادي التوظيف عن طريق الوراثة، المحاباة السياسية والعائلية، مقابل المساواة أمام القانون والأعمال.
 - تكريس مبدأ الجدارة دون تمييز في الجنس، أو العرق، أو في الدين ولا للولاء الشخصي وإن العبرة بالكفاءة والإخلاص والنزاهة.
- 4- مراجعة وتيرة التزايد المستمر لعدد المؤسسات والإدارات العمومية دون ضرورة ملحة لذلك، باعتباره عاملا يعقد كثيرا من فعالية الإدارة ونجاحتها ويفتح باب التباطؤ والمظاهر السلبية للبيروقراطية وجعل إدارتنا إدارة أهداف وخدمات وليست إدارة مراقبة وتسلط كما هي الحال عليه الآن.
- 5- إحداث ميكانزمات تضمن إجراء تقييم مستمر "Audit" لدور ومهام الإدارة والعمل على تقويمها وتكييفها مع مقتضيات الإدارة العصرية.
- 6- وضع حد لعدم الإستقرار القانوني والعملي الذي يطبع وضعية المستخدمين.

الفصل الثالث واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

7- وضع شبكة إدارية عصرية تكون في خدمة الدولة تتصف بالفعالية والمهنية قادرة على دعم السياسة الإقتصادية، الإجتماعية، والثقافية للبلاد. (1)

8- تكوين مستخدمي الإدارة العمومية وتجديد معارفهم وكذا عصرنه المرافق العامة وإدخال الإعلام الآلي فيها.

9- الإسراع في عملية وضع وتداول الوثائق والمستندات الإدارية المعاصرة (مثل الوثائق البيومترية).

10- تطوير الخدمة الوطنية الإلكترونية على مستوى الإدارات العمومية، وكذا تعميم التصديق الإلكتروني وهو ما يدل على ضرورة التحول من نمط الإدارة الورقية إلى تفعيل الإدارة الإلكترونية. (2)

إلا أنه بالرغم من الجهود المبذولة، ظلت الإدارة العمومية - وإلى غاية تسعينيات القرن العشرين - تسير بالطريقة نفسها منذ الإستقلال، وهو ما جعلها في حالة انفصال عن مجتمعها، وغير فعالة في القيام بواجبها، فبرزت المشكلات الإدارية التي بدت ملامحها الظاهرة، والمتمثلة في الجمود، والروتين، والبيروقراطية السلبية، وتفشي مظاهر الفساد واللامبالاة. (3)

وإنّ مشكل تضخم العمالة، ونقص الكفاءة الذي عرفته الإدارة الجزائرية منذ عقود بدأ الجهاز الإداري الجزائري يتخلص منه تدريجيا، فعملا بشروط صندوق النقد الدولي تم تسريح عدد كبير من الموظفين الإداريين في محاولة من الدولة لخلق توازن بين إحتياجات التنظيم الإداري من الموظفين ومتطلباته الفعلية، وفيما يخص الكفاءة فقد عملت الدولة على الرفع من مستوى موظفيها الإداريين عن طريق التكوين بداية من سنة 1996، بإصدار المرسوم رقم 96- 92 المؤرخ في 03 مارس 1996) الذي حدد طرق تطبيق وتنفيذ التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات الموظفين (4)، إلا أن السياسة التشغيلية الخاطئة للدولة ومحاولتها شراء السلم الإجتماعي عن طريق ما يعرف بعقود ما قبل التشغيل، والتي كانت تتجنب به قرار الإدماج قد أعادت التنظيم الإداري الجزائري إلى ما كان عليه في نهاية الثمانينات القرن الماضي، من حيث التشبع، وغياب الكفاءة رغم وجود الكثير من الأطارات الإدارية الجامعية في حالة بطالة، وإضافة لجملة العوامل

(1) - محمد أمين بوسماح، المرجع السابق الذكر، ص 76 - 77.

(2) - صبرينة حديدان، أسما خالد، "الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية. قراءة في المعوقات، مجلة " افاق فكرية"، مخبر دراسات الفكر الإسلامي سيدي بلعباس، المجلد 09، العدد 01، جوان 2021، ص 114 - 115.

(3) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 114.

(4) ج.ج.د.ش، المرسوم رقم 96- 92، المؤرخ في 03 مارس 1996، يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16، الصادرة بتاريخ 06 مارس 1996، ص 5.

الفصل الثالث واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

السابقة والتي أدت إلى محدودية كفاءة مستخدمي النظام الإداري، تعد الهجرة نحو القطاع الخاص، ونحو الخارج من العوامل التي ساهمت وبشكل كبير في تقوير التنظيمات الإدارية وإفراغها من كفاءاتها، وذلك نتيجة لنقص التحفيز، والوساطة بالتوظيف، بدرجة أولى.

- وفي سنة 1999: تم طرح مشروع القانون الأساسي للوظيفة العمومية.
- سنة 2000: تم إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة والذي احتوى موضوع الإصلاح الإداري من خلال تحديث الإدارة العمومية وهذا بالعمل على تكوين الإطارات وأعاون الإدارات العمومية، مع تحديث طرق العمل، تخفيف الإجراءات وأجال تحقيق المهام، إضافة إلى دعم قدرات الإدارة على جمع المعلومات الإقتصادية والإجتماعية اللازمة لإعداد السياسة الوطنية وتنفيذها، وتطوير الشفافية والاتصال داخل المرافق العمومية.
- سنة 2003: إنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري.
- سنة 2013: استحداث الرئاسة وزارة منتدبة لدى الوزير الأول مكلف بإصلاح الخدمة العمومية ومن مهامها:
 - دراسة واقتراح كل تدبير يهدف إلى تثمين وتحسين مردود المرفق العام.
 - تنسيق أعمال تبسيط الإجراءات الإدارية وتحقيقها.
 - إلزام المؤسسات الإدارية والهيئات العمومية في إعداد برامجها الخاصة بعصرنة الإدارة.
 - التشجيع على تطوير الإدارة الإلكترونية بإدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتعميمها¹

رابعاً: مظاهر الثقافة التنظيمية السلبية في الإدارة الجزائرية:

من المظاهر السلبية التي تعاني منها التنظيمات الإدارية الجزائرية، ولعل أول مظهر من مظاهر الفساد الإداري هو التمييز بين المواطنين الذين يقصدون التنظيمات الإدارية لطلب العمل أو الحصول على خدمة من الخدمات التي تقدمها، أما المظهر الثاني الشائع للفساد الإداري فهو قبول الرشوة إما لتسهيل الخدمات فيما يتعلق ببعض الخدمات والمعاملات غير الرسمية، ويبلغ الفساد الإداري أشده عندما يضع الموظف يده على المال العام. أما الفساد الأكبر فيتحقق عندما يتحالف الفساد الإداري مع الفساد السياسي لتصبح الدولة عرضة للنصب والنهب والسرقة.

¹ - رشيد بوخالفة، زينب قديوة، "التنظيم الإداري الجزائري، وآليات عصرنته"، مجلة الدراسات القانونية والإقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2022، معهد الحقوق العلوم السياسية، المركز الجامعي سي الحواس، بركة، ص 1042.

وإضافة للمظاهر السالفة الذكر، فإن التسبب واللامبالاة وكذلك الولاء للرئيس وليس الوظيفة من المظاهر السلبية التي تعاني منها التنظيمات الإدارية إذا تزداد وطأتها بالمستويات الإدارية الدنيا التي تكون على إحتكاك مباشر بالجمهور، أما الولاء للرئيس وليس للوظيفة فهي من المظاهر السلبية التي تعاني منها التنظيمات الإدارية إذ تجد القيادات الإدارية دائمة الظهور بمظهر المنفرد بمسرح الأحداث، وغيرها هم أتباع لها وبالتالي تذوب شخصية المرؤوسين ويكتفون بالتبعية التامة لرؤسائهم محاولين التقرب منهم والتودد لهم لكسب دعمهم، بالإضافة إلى البيروقراطية المتصلبة والتي هي تمسك القادة الإداريين بالحرفية الشديدة في تطبيق أوامر قياداتهم العليا مما يصنع فجوة بينهم وبين المرؤوسين من جهة، وبينهم وبين المواطنين من جهة أخرى، فينتج عن ذلك غلق الإتصال بين القاعدة والقمة، ومحدودية تدفق المعلومات مع بطء باتخاذ القرارات وتنفيذها نتيجة تعدد المستويات التنظيمية الإدارية، وهذا ما يؤدي في الكثير من الحالات للشلل الإداري.

كذلك نجد أن التنظيمات الإدارية تعاني من مشكل التهرب من المسؤولية نتيجة غياب الضمير المهني الذي يدفع بالفرد للشعور بضرورة الإلتزام بالمعايير الأخلاقية، مما ينتج عنه غياب الإلتزام والوعي بالمسؤولية لدى الكثير من الإداريين إضافة لعدم تطابق المسؤولية مع السلطة المخولة للموظف، فأصبح ذلك ذريعة للكثير من المسؤولين للتهرب من مسؤولياتهم عن أعمالهم.

أيضا استقلال النقود فواقع الحال بالتنظيمات الإدارية الجزائرية يثبت أن أغلب المسؤولين يسعون لبلوغ المسؤولية بهدف تحقيق المصالح الشخصية، وبسط النقود من خلال موقعهم وسلطتهم على أتباعهم.⁽¹⁾

1. الممارسات البيروقراطية (بمعناها السلبي) في الجهاز الإداري الجزائري:

إن البيروقراطية تعني في حقيقتها تنظيما رسميا، كبير الحجم يتسم بالتباين، والتنظيم الكفاء من خلال القواعد الرسمية والتكوين الإداري، والخبرة الفنية والتنسيق، التسلسل الهرمي، وتمركز السلطة، والتأكيد المطلق على النظام.⁽²⁾

ولقد حددت خصائص النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي في النقاط الآتية:

أ- التخصص النظامي في العمل وتحديد المسؤوليات، فينبغي أن يقسم كل العمل اللازم لإنجاز المهام الخاصة بالمنظمة إلى مجالات اختصاص محددة.

(1) - رشيد بوخالفة، زينب قديوة، المرجع السابق الذكر، ص 1039 - 1037.

(2) أبوبكر بوخريسة، "الإدارة الجزائرية بين الترشيح والبيروقراطية"، التواصل، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عنابة، العدد 6، جوان 2000، ص 123.

الفصل الثالث واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

ب- تدرّج الوظائف بحيث تكون كل وظيفة محكومة بوظيفة أعلى منها، ويشغل الوظيفة العليا شخص له خبرة أطول.

ج- الفصل التام بين ممتلكات وشؤون المنظمة، وبين الممتلكات والشؤون الشخصية لشاغلي الوظائف، إذ يعمل هذا الفصل على المطالب والرغبات الشخصية من التدخل في الأداء العقلاني للأعمال المنظمة.

هـ- نظام مرتب جدا للقواعد والإجراءات التي تنظم أداء العمل.

و- التوظيف والترقي على أساس القدرة الفنية والأداء.⁽¹⁾

لقد تبنت أغلب الأجهزة الإدارية في العالم، نموذج النظام البيروقراطي بوصفه التنظيم الأفضل والأكثر شمولية، وإذا كان هذا النموذج ينطوي على الكثير من الإيجابيات، فإن الدراسات الحديثة والتطور الذي حصل في الفكر الإداري ونظرية المنظمة، أثبتت نقاط الضعف التي يعاني منها هذا النموذج في التطبيق حتى أصبحت الظاهرة البيروقراطية من أكبر المشاكل التي تواجهها الأجهزة الإدارية والمنظمات في البيئة المعاصرة.⁽²⁾

ولقد اعتمدت الجزائر الأسلوب البيروقراطي في الإدارة كتنظيم محوري، والذي مر بعدة نماذج تسييرية بداية بالتسيير الذاتي، فالتسيير الإشتراكي، إلى نمط تسيير الإقتصاد الحر، لكن العارفين بشؤون التنظيم الإداري في الجزائر، يؤكدون على بروز عدة مظاهر سلبية عرقلت ولا تزال تعرقل التسيير العادي والطبيعي للإدارة، فقد طرح مشكل "البيروقراطية" في الجزائر بشكل عنيف خاصة بعد التحول إلى النظام الإقتصادي الحر الذي شجع المبادرة وحرية الإستثمار الخاص، والذي اصطدم بعراقيل بيروقراطية أهمها للبطء، والتصلب في الإجراءات، وكثرة الوثائق والملفات، الأمر الذي حال دون تشجيع المشاريع الإستثمارية، بل شجع العزوف عنها.⁽³⁾

لقد أصبحت "البيروقراطية" يقصد بها عند المتعاملين مع الإدارة "العيوب والانحرافات والتشوّهات التي تلتصق بالعمل الإداري، فتثير في الذهن مباشرة، عالما قائما بذاته من الورقيات، وانعدام المسؤولية، والبطء، والتعسف في حسم الأمور".

(1) هجيرة أو يعيش، "بيروقراطية الجهاز الإداري في الجزائر: دراسة في بنية المفهوم وواقع التطبيق، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 6، العدد 01، 2019، ص 32.

(2) نفس المرجع الأنف الذكر، ص 35.

(3) - أبوبكر بوخرسية، المرجع السابق الذكر، ص 124.

ومن أهم سمات البيروقراطية بمعناها السلبي في الجهاز الإداري الجزائري نذكر:

أ- تقديم الخدمات بمقابل، وهذا ما يؤدي إلى فساد الموظف، ومن صورته المنتشرة المطالبة بمبلغ مادي لتقديم خدمة تضمنها وتوفرها للدولة للمواطن بدون مقابل، وهذا ما يسيء ويعرقل تنفيذ السياسة العامة للدولة.

ب- جمود الجهاز الإداري وعرقلة الأعمال.

ج- التسبب والإهمال، من أهم صفات الجهاز البيروقراطي للدولة، إضافة إلى استفحال ظاهرة الفساد الإداري.

د- المركزية الشديدة، مما يؤدي إلى عرقلة الإجراءات والتعقيد البيروقراطي إضافة إلى ضياع الوقت والجهد⁽¹⁾.

كما أثارت البيروقراطية عدة مخلفات على المواطنين:

أ- العمل الإضافي: والذي عرف انتشارا في الآونة الأخيرة سواء عند الفئات الدنيا أو العليا من الموظفين، بحيث يتم اللجوء للأعمال الحرة أو أعمال في القطاع الخاص بعد انقضاء أوقات العمل الرسمية بغرض زيادة الدخل. فأصبح الموظف يركز جهده وطاقته في العمل الإضافي على حساب العمل الأساسي.

ب- استغلال الوظيفة الحكومية للمصلحة الشخصية: وأخذ الموظفون هذا البديل من أجل زيادة دخولهم، حتى يتمكنوا من سد الفجوة بين إمكانياتهم المالية واحتياجاتهم، فرغم كون الوظيفة العمومية تطمح لتحقيق الصالح العام، إلا أننا نجد أن أغلب الموظفين الحكوميين يعهدون تعقيد الإجراءات الإدارية من أجل الحصول على مقابل، وتزايدت هذه الظاهرة لعدة أسباب منها ضعف الرقابة، غياب الجدية في المحاسبة.

ج- التسرب الوظيفي: ويتمثل هذا البديل في ترك الوظيفة الحكومية التي يتقاضى منها تعويضات فقها والحصول على وظيفة أخرى وهو ما يتم غالبا عن طريق الهجرة إلى الدول الأوروبية خاصة فرنسا، وهذا النوع من الهجرة يعرف باسم "هجرة الأدمغة" التي تعد من أخطر أنواع الهجرة لما لها من آثار سلبية عديدة على جميع النواحي حياة البلد المصدر للكفاءات⁽²⁾.

(1) - هجيرة أو بعيش، المرجع السابق الذكر، ص 42.

(2) - نفس المرجع الآنف الذكر، ص ص 42-43.

2- غياب الوعي الوظيفي لدى العمال والموظفين في الإدارة الجزائرية:

تعاني المنظمات الإدارية في الجزائر من غياب الوعي الوظيفي، الراجع إلى أسباب ثقافية وقيمية أفرزها تناقض تفاعل القيم الاجتماعية عامة والتنظيمية خاصة، مما تشكل مجموعة من الانعكاسات السلبية المميزة لسلوك العامل الجزائري والذي أنتج مؤشرات للخلل الوظيفي نلخص أهمها:

أ- الغياب عن العمل: إن عدم وجود إدارة قوية تستطيع معاقبة العامل، والقيام بالإجراءات المناسبة ضده، إضافة إلى سوء وسائل النقل الذي يجعل من صعوبة احترام وقت العمل وتعود العمال بصفة عامة على الإهمال واللامبالاة نتيجة لقلّة الإنضباط السائد. حتى أصبحت عادة التغيب هي السائدة أما الانضباط واحترام الوقت فأصبح عادة نادرة وغير عادية.

ب- ارتفاع مستوى حوادث العمل: تعاني بعض المنظمات وخاصة الإنتاجية منها من ارتفاع في نسب الإصابة بحوادث العمل، والأمراض المهنية، وذلك نتيجة غياب سياسة سليمة للوقاية من الحوادث من جهة وغياب الوعي بالمخاطر المهنية، وعدم أخذ العامل للإحتياطات الأمنية الضرورية من جهة أخرى.

ج- صراعات العمل: عادة ما تكون هناك صراعات بين الإدارة والعمال، وصراعات بين أفراد مختلف المناطق والجهات، وغيرها من الصراعات التي يكون سببها الخلفية الثقافية للأفراد.

د- طبيعة العلاقات: تتأثر العلاقات بين المسيرين والعمال بالثقافة الاجتماعية والقيم التقليدية دون اعتبار للقدرة المهنية، فالعلاقات الأسرية والقبلية هي التي تحدد علاقات الأفراد في مواقع العمل ففي غالبية العلاقات يرفض بعض المسيرين بسبب انتمائهم إلى مناطق وجهات مختلفة عن تلك التي ينتمي إليها غالبية عمال المنظمة.

هـ- المصلحية: تشير هذه النزعة إلى السلبية في العمل، مما يخل بالمصلحة الخاصة للفرد بطريقة مباشرة، ولقد ترسخت قيم التضاد بين المنظمة والمجتمع، حيث تولد الإقتناع لدى المرؤوسين أنّ اهتمام الرؤساء يكمن في استغلال مواقعهم في السلطة وفي خدمة الأغراض الخاصة على حساب الخدمة العامة للمجتمع، واقتصر تفكير العمال والمسؤولين على السواء في الحصول على أكبر قدر ممكن من الإمتيازات المادية التي تمنحها المنظمة، وقد رافق هذه الظاهرة تركز الأفراد في المناصب الإدارية على حساب الخدمات التقنية والوظائف الفنية قصد القرب من مصادر الإنتفاع.

الفصل الثالث واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

و- عدم فعالية نظام الثواب والعقاب: في ظل افتقار المؤسسة لنظام حوافز فعال ينطلق من مبدأ ربط الكفاءة والحوافز بالنتائج، فكانت السلبية واللامبالاة، وظهرت قيم سلبية مثل تشتغل كثيرا تخطئ، وتخلفت القدرة على المبادرة والإبتكار وروح المنافسة والتجديد والتطور.

ز- انخفاض الرضا المهني: إن البحث في واقع العمال وظروف عملهم وواقعهم المهني يؤدي بنا إلى ملاحظة نوع من التذمر العمالي وعدم الرضا المهني وهو ما يسبب مجموعة من المشاكل وسوء التكيف، وانتار ظاهرة والتسيب والإهمال.⁽¹⁾

(1) -سمية قاسم، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالخلل الوظيفي للمؤسسة"، مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية، جامعة البليدة 2، المجلد 6، العدد 1، 2013، ص ص 151-152.

المبحث الثاني الطابع الثقافي للعمال الجزائريين وتأثيره على التنظيم الإداري.

تعتبر ثقافة المجتمع الجزائري جزء لا يتجزأ من هويته، وهي نتيجة لنشاط وممارسات ومساهمات ذات جوانب معنوية ومادية متراكمة عبر أجيال، وكل جيل يسلمها للجيل الذي بعده الذي يكتسبها ويضيف إليها وهكذا، ولا شك أن المجتمع الجزائري الذي مر عبر تاريخ مليء بالحقبات التاريخية من إستعمارات، وتمازج شعبه مع شعوب أخرى، جعل منه شعبا يتميز بدوافع ثقافية متعددة وثرية، وأهم وأكبر هذه الدوافع هي (الثلاثية: الأمازيغية، العربية والإسلام)، والتي تعتبر مكونات الهوية الجزائرية، فتمازج هذه المكونات سببه تعاقب الأحداث التاريخية على المجتمع، وتفاعله مع كل منها باستمرار لتبقى إلى اليوم، رغم مشاكل مرحلة الإستعمار الفرنسي الذي ترك رافدا ولو ثانويا مع ثقافته لمدة وجوده في الوطن والإحتكاك المستمر معه إلى يومنا هذا.⁽¹⁾

أولا: ازدواجية السمات الثقافية للعمال

ومع ذلك فإن المجتمع الجزائري، كبقية شعوب العالم التي تتطلع إلى التطور والتقدم يعاني من مشكلة الصراع بين ثقافتين أو بمعنى يعيش ازدواجية ثقافية فهو في صراع بين ثقافتين مختلفتين، فمن جهة ثقافة تقليدية متأثرة بالعادات، والتقاليد، وطرق التنظيم التقليدية للمجتمع الجزائري، أين تحكم الفرد الروابط العائلية والعصبية للقبيلة والعرش، ومن جهة أخرى ثقافة حديثة متأثرة بالقيم السائدة في عصرنا الحالي، والتي أفرزتها التطورات السريعة وفي شتى المجالات، خصوصا منها التطورات التكنولوجية، وما تتطلبه من ثقافة وقيم وسلوكات حديثة تتماشى والوقت الحالي.⁽²⁾

- وإذا ألقينا نظرة على اللسمات الثقافية للأفراد الجزائريين نلاحظ أنها تتميز بخصائص ثقافية إيجابية، يمكن أن تعمل كدافع للأفراد داخل التنظيم ومن بين هذه السمات:⁽³⁾

1- الجدية والمثابرة، وتحمل المشقة، وهذه الميزات لها جذور في طبيعة المجتمع الجزائري، الذي عاش حقا طويلا من الحروب والفقر، والتشرد والتعذيب، مما جعله ينفرد من المرح والعبث المبالغ فيه، زيادة إلى أن سياسة إعادة البناء التي عاشتها الجزائر بعد الإستقلال حافظت على هذا النسق إلى حدّ ما.

(1) - ناصر دادي عدون، دراسة نظرية وتطبيقية، المرجع السابق ذكر، ص 176.

(2) - عميروش حفصي، المرجع السابق الذكر، ص 162.

(3) - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، المرجع السابق ذكر، ص 173-174.

الفصل الثالث واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

2- حب الوضوح، الصراحة والصدق والإهتمام بالجوهر، وهي عناصر تجتمع حول حب الأسلوب المباشر في المعاملات والإتفاق المسبق، وإظهار كل ما يتعلق بالأمور العامة في المعاملات، حفاظا على العلاقات والإحترام بين الأفراد، والإهتمام بحقائق الأشياء

3- الواقعية ومقت التظاهر والتمسك بالأصول أو العرف: وهي كلها عناصر تسهل المعاملات وتوفر لها أسباب النجاح وعدم الدخول في المتاهات، بتوفير النظام والمباشرة في العمل.

4- حب التحدي والإعتماد على النفس، البحث عن الحلول الكاملة والصبر، وهي أيضا صفات ترسخت في المجتمع الجزائري عبر التاريخ، وهو بهذا يصل إلى حدود مرتفعة من التحدي وعدم العودة إلى الوراء عند الإقدام على تحقيق عمل معتمدا على نفسه.

هذه السمات الإيجابية، هي التي تعبّر عن شخصية الفرد الجزائري كما أثبتته التاريخ والواقع، المعاش في عدة أحداث ومناسبات، سوءا على مستوى الأفراد أو على مستوى الجماعات، والدولة الجزائرية عامة. إلا أن هناك بعض السمات الثقافية السلبية مثل التعصب في الرأي، الغرور، والحساسية تجاه النقد وعدم تقبله، وحب الإشراف، والتهرب من العمل اليدوي، وهي كلها سلبيات ذات جذور تاريخية منذ التعامل مع المحتلين وما لقي منهم الشعب الجزائري، مما أكسبه من طرق الدفاع عن النفس والكرامة، وعدم تقبل الإذلال الذي عاني منه طويلا، إلا أن هذه السمات أثرت وتوثر سلبيا على نشاط الفرد والجماعة وتغطي أحيانا مختلف الصفات الإيجابية السابقة.

ثانيا: المحددات الثقافية للعمال الجزائريين:

إن الظاهرة المعروفة، هي أن التسيير والتنظيم في البلدان النامية عامة، والجزائر خاصة، يتأثر تأثيرا كبيرا بالمواقف الثقافية، فالإدارة تتأثر سلبا أو إيجابا بالثقافة السائدة في المجتمع كالقيم، والمعتقدات، وأسلوب التربية، والثقافة السياسية، وأسلوب تنظيم العمل، والحقيقة الإجتماعية - الثقافية للجزائر، المتأثرة بالتحويلات الإقتصادية، والتي تشكل العلاقة المركبة الموجودة بين الثقافة والتسيير في الجزائر، وفي هذا الصدد لقد

قام الباحث "دانيال ماركير - Daniel Mercure"، مع مجموعة من الباحثين بدراسة خاصة بالأسس الثقافية للعمال الجزائريين، ولقد أقيمت هذه الدراسة اعتمادا على تحليل أنماط توجيه القيم، والأبعاد الثقافية في الوسط المهني ولقد استخلصت ستة (06) محددات أساسية للطابع الثقافي للعمال الجزائريين: (1) كما يبينه (الجدول رقم: 3)

(1) Daniel Mercure et autres, culture et gestion en Algérie, Paris : édition l'harmatan, 1997, P.63.

جدول رقم (3): الطابع الثقافي للعمال الجزائريين⁽¹⁾

الأبعاد	%
الوفاء الكبير	
- للعائلة	93.4 %
- للمجتمع	89.1 %
- للذات	89.1 %
- للسلطة	52.9 %
تفضيل الفضاء العام	81.6 %
الإنسجام مع الوسط	67.4 %
تغيير الرجال ممكن	60.0 %
التحكم في النفس	55.8 %
آفاق التنبؤ والتحكم في المستقبل	64.6 %
الآفاق المستقبلية القصيرة المدى (أي الأقل 6 أشهر)	70.8 %
الآفاق المستقبلية المتوسطة المدى (أي الأقل من سنة)	69.2 %
الآفاق المستقبلية البعيدة المدى (أي الأقل من 3 سنوات)	56.0 %

1- الوفاء الكبير "Forte Fidalité":

إن أغلبية العمال الجزائريين، يركزون على فكرة أن الحياة وفاء للعائلة والجماعة (La communauté)، وهذا الوفاء يكشف أن العامل الجزائري يخضع للجماعات التابعة (groupes d'appartenance) والتي تحقق له الطمأنينة والأمان في مقر العمل، وكذلك الولاء والإخلاص للأشخاص الذين يمثلون السلطة في مكان العمل، أما بالنسبة للوفاء للنفس، فهو يمر بالوفاء الكبير للعائلة والجماعة.⁽²⁾

⁽¹⁾ -Daniel Mercure et autres, op cit, P 39.

⁽²⁾ -Ibid, IDEM.

2- تفضيل الفضاء العام "Favoriser l'espace public":

يفضل معظم العمال الجزائريين، العمل في فضاء عام مفتوح غير مغلق، بحيث يكونو في احتكاك دائم مع الآخرين.

3- الإنسجام مع الوسط "Harmonie avec le milieu":

يحبذ العمال الجزائريين العيش في وسط مهني مستقر يسوده التقدير والإحترام، كما يفضل نمط توجيه النشاطات المركز على القدرة في التحكم في الإنفعالات والتحكم في النفس في المراحل الصعبة التي تمر بها المنظمة، من جهة ثانية، نلاحظ أن العامل الجزائري له توجيه قدري إزاء المستقبل، ولكن نسبة قليلة منهم تؤمن أن من الرغم من عدم الإستطاعة في تغيير المستقبل يمكن على الأقل التنبؤ أو تقدير المستقبل، وبالتالي اتخاذ الإحتياطات اللازمة لتجنب عواقبه السيئة.⁽¹⁾

4- إمكانية تغيير الرجال "Les Hommes peuvent être changes":

إن ممارسة السلطة، أو تولي منصب مسؤولية لا يمثل ضمانا بالنسبة للفرد، فإمكانية التوقيف من المنصب واردة، وهذا ما يفسر أن توزيع السلطة تحكمه العلاقات الشخصية أكثر من الكفاءة.⁽²⁾

5- التحكم في الذات: Le Contrôle de soi:

وهي تلك الموارد التي تراعي وتؤدي للتطوير النفسي، والتي تمكن من تعزيز القيم الإيجابية، والهادفة، تحقيقا لطموحات العمل.

6- الآفاق المستقبلية القصيرة والمتوسطة، والبعيدة المدى:

Perspective d'avenir à court terme, moyen terme, et long terme :

إن فحص مدى الآفاق المستقبلية للعامل الجزائري تشير أن أغلبية المشاريع المهنية مرتبطة ارتباطا وطيدا بالمشاريع العائلية، حيث نلاحظ أن نسبة قليلة من العمال تتمكن من التحديد زمنيا مشروعا قصير المدى والذي لا تقل مدته على 6 أشهر⁽³⁾.

⁽¹⁾-Daniel Mercure et autres, op cit, P33.

⁽²⁾-Abdelaziz seghir, « **synthèse du rapport qualitatif à l'étude culture et management en Algérie**, Alger : cabinet d'expertise financière de formation et de conseil en management, décembre 2002, P.4.

⁽³⁾IBID , IDEM

ثالثا: مظاهر تعاكس القيم الثقافية والتنظيمية في سلوك العامل الجزائري:

يتمتع العامل الجزائري كما سبقنا ذكره، بثقافة جد ثرية، يمكن أن تدفعه إلى تحسين سلوكه أو الاستفادة منها بشكل إيجابي، والسعى إلى تحقيق أهدافه وآماله مع الأخذ بعين الاعتبار لثقافته دون إهمال جزءا منها. وهذه الاستفادة تظهر أكثر في سلوكه داخل المنطقة لما تتميز به من شروط وظروف تكنولوجية وتنظيمية معقدة، وغير نابعة من داخل المجتمع بل من أوساط وثقافة أجنبية عنه⁽¹⁾

إلا أن هذا العامل منه من يقوم بتصرفات وسلوكات تظهر القيم الثقافية والمبادئ السائدة في المجتمع بشكل يكاد يكون عكسيا تماما عن قيمه التي تشكلت وتكونت عبر مراحل طويلة من الزمن، والتي تتحكم فيه وتؤطره في بيئة عمله، وفيما يلي نتطرق لأهم مظاهر التناقض في سلوك العامل الجزائري:

1- ضعف الولاء التنظيمي:

يشير الولاء التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر إلى مدى الإخلاص، والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد اتجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل فيها، وتفانيه، ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف. فهو إذن حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، كما تؤثر على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه في المنظمة أو تركه لها.

ويتصف الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي بصفات متعددة أهمها: الإيمان بقيم المنظمة، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها ووجود مستوى عالي من الانخراط فيها أو الولاء لها، ووجود الرغبة القوية للبقاء فيها والميل لتقويمها بشكل إيجابي.

وبالنسبة للولاء التنظيمي لدى العامل الجزائري، فهو يتأثر كغيره بالثقافة العامة للمجتمع الجزائري والقيم التقليدية المرسخة في ذهن الفرد الجزائري، وهي التعصب للقبيلة، والجهوية، والعائلة، والتي لها تأثير عميق على نفوس الأفراد، فهي تتغلب حتى على مفهوم الولاء للوطن، فإذا نظرنا مثلا لنظرة الجزائري لمفهوم العائلة فنجدها تتمثل في كل الأشخاص المنحدرين من نفس المنطقة أو الجهة، ولا تنحصر فقط في الآباء والإخوة، وهو الأمر الذي يغذي كثيرا العصبية القبلية والجهوية على حساب العصبية للوطن.

ويتعلق تأثير هذه الخصوصية للفرد الجزائري على الولاء التنظيمي في العديد من المسائل المتعلقة بالتنظيم الإداري، كالتوظيف، والترقية، والإماتيات.... فهي مرتبطة بالروابط العائلية والجهوية أكثر منها

(1) - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، المرجع السابق ذكر، ص 176.

الفصل الثالث واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

بالكفاءة والقدرة المهنية، وهو ما يؤثر سلبا على أداء الإدارة عموما، فضعف الولاء التنظيمي لدى الموظف، أو ولاؤه لأطراف أخرى غير المنظمة والإدارة التي يعمل فيها، يتبعه ضعف الإلتزام في العمل وضعف روح المسؤولية واللامبالاة، وغيرها من السلوكيات السلبية.⁽¹⁾

2 - ضعف الإلتزام التنظيمي:

يعتبر الإلتزام التنظيمي، مؤثرا يعكس توجهها إيجابيا أو شعورا تعاطفيا من قبل الموظف نحو التنظيم، بمعنى أن الفرد يظهر معدلا عاليا من الإلتزام العاطفي والوجداني نحو منظمته، ويبقى فيها بسبب علاقة الحب أو الميل الذي يشعر به نحو تلك المنظمة، وان هذا الإلتزام يعبر عن قوة ورغبة الفرد في الإستمرار بالعمل بمنظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف، كما قد ينبع الإلتزام من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي)، أو بعد دخوله المنظمة (التوجه التنظيمي)، وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الإلتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم المنظمة، ويكون ناتجا عن التأثير بالقيم الإجتماعية والثقافية والدينية.

كما يكون الإلتزام مستمرا لاستعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب استثمارته الشخصية التي لا يمكن له الإستغناء عنها، وتتمثل في (زملاء العمل، التقاعد، المهنة والمهارات، مدة الخدمة، إلى غيرها من المنافع).⁽²⁾

إلا أن ظاهرة عدم الإلتزام بقواعد العمل، والتسيب الإداري واللامبالاة أصبح أمرا شائعا في المنظمات الإدارية الجزائرية الشيء الذي شل حركة بعض الإدارات والأجهزة، مما يؤثر على مردودية العمل باعتبار أن الغياب والتأخر عن مواعيد إنطلاق العمل، وعدم الإهتمام بتأدية الوظيفة، هو في حد ذاته تسيب وإهمال يمكن أن يؤثر على طبيعة الخدمة التي يؤديها داخل الإدارة، فإذا ساد التسيب أصبحت الإدارة غير قادرة على تحقيق أهدافها.⁽³⁾

(1) - عميروش حفصي، المرجع السابق الذكر، ص152 - 153.

(2) - منصور تيجاني، الأداء الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية: عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة، مجلة الميدان، المجلد 3، العدد 4، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020، ص61.

(3) - رايح حلايمية، "الأثار الإيجابية والسلبية للإدارة على التنمية في الجزائر"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق / جامعة الجزائر، 1993، ص195.

3- قيمة العمل:

إن العامل الجزائري نظريا يحترم العمل ويمجده وخاصة أن عقيدتنا الإسلامية تدعو إلى العمل والإجتهاد فيه وإتقانه، إلا أنه في الواقع، العامل الجزائري ينظر للعمل بنظرة احتقار وتذمر، فبعدها كان يحتقر العمل اليدوي ويميل للعمل الإداري، أصبح في وقتنا الحالي يحتقر حتى الوظائف الإدارية تلك خصوصا إذا كانت بسيطة، ويميل أكثر للمهن الحرة، كالتب والمحاماة والتجارة، وهذا يرجع لعدة اعتبارات منها ما يتعلق بشخصية الفرد الجزائري الذي ينظر للوظائف البسيطة كإنقاص من قيمته، ومنها ما هو تاريخي مرتبط بالسياسة الإستعمارية التي احتقرت العامل الجزائري من خلال استغلاله دون الحصول على حقوقه، وهو ما دفعه للميل نحو الأعمال الحرة، ومنها ما هو متعلق في وقتنا الحالي ومكانة الوظائف الإدارية وقدرتها على تأمين عيش كريم للفرد الجزائري.⁽¹⁾

4- قيمة الوقت:

إن مفهوم الوقت في الثقافة الجزائرية مفهوم مرن، فالجزائري لا يهتم بالالتزام بالوقت، ويستمد نظرتة هذه من القيم الثقافية التقليدية الراسخة في المجتمع الجزائري، فالعادات والتقاليد وكذلك العلاقة الشخصية والعائلية تمثل في كثير من الأحيان ضغوطا لا يمكن التقليل من أثارها على الوقت المخصص للعمل. وهذه النظرة للوقت ولدت سلوكيات سلبية كثيرة في بيئة العمل بالإدارة الجزائرية، فمن النادر أن لا يتخلف المسؤول عن الاجتماعات ونفس الشيء بالنسبة للموظف البسيط، فمثلا المناسبات العائلية والظروف الأسرية أولوية على الوظيفة، حيث يتغيب الموظف دون إنذار مسبق بسبب هذه الظروف، فتضيع الوقت وعدم الإلتزام به أصبح ثقافة في الإدارة الجزائرية، ويشمل كل المؤسسات العمومية وعلى كافة المستويات.⁽²⁾

5- نظرة العامل الجزائري للقيادة:

إن القيم التقليدية المرسخة في الفرد الجزائري، تأثر على النمط القيادي أو أسلوب القيادة المرغوب فيه في الثقافة الجزائرية. بحيث أن العامل الجزائري لا ينظر للمسؤول على أساس قدراته أو مؤهلاته في مكان العمل، وإنما لسلوكه وتصرفاته خارج مكان العمل، ففي بيئة ثقافية كبيئتنا الجزائرية، لا يوجد اختلاف بين سلوك القائد داخل أو خارج العمل، ويحكم العمال على سلوكه داخل وخارج مكان العمل، وهو ما يبرز مدى تأثير القيم التقليدية في المجتمع على علاقة العامل بالمشرفين.⁽³⁾

(1) - عميروش حفصي، المرجع السابق الذكر، ص154.

(2) - نفس المرجع الأنف الذكر، ن ص.

(3) - نفس المرجع الأنف الذكر، ص157.

الفصل الثالث واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

التكوينية بواسطة وزارة العمل والتكوين المهني، وقد عرف هذا القطاع إصلاحا واسعا في بداية الثمانينات، كما تم تطوير التعليم العالي للإستجابة لتطورات المجتمع المستمرة ولتقديم أفضل المعارف الحصرية لأفراد المجتمع لكي تخدم مجتمعا في كل الميادين والتخصصات⁽¹⁾.

ورغم المجهودات الملحوظة من طرف الدولة في تحسين التعليم والتكوين، وذلك باختيار برامج تعليمية وتكوينية مختلفة، من المدرسة إلى الجامعة، بما يحقق الأهداف التربوية المستندة إلى عقيدة المجتمع وثقافتها، وحاجاتها، واتجاهاتها الإيديولوجية والسياسية، كما سعت إلى توفير الإمكانيات المادية والتربوية⁽²⁾.

إلا أنه مع دخول الجزائر في إطار تنظيمي واقتصادي جديد، وما يلزمه من متطلبات للمؤسسات بمختلف قطاعاتها في مجال اليد العاملة المتخصصة، ومع تغيير التجهيزات وتطوير طرق الإنتاج، وكذلك في مجال التأطير والإدارة، حيث تشهد هذه المؤسسات تغييرا واضحا في طرق التسيير وإستعمال التقنيات الحديثة والضرورية لمراقبة سير وإدارة المؤسسات، تتوجب المرحلة الحالية إعادة النظر في منظومة التعليم والتكوين المهني، ومنظومة التعليم العالي خاصة التي توفر الإطار والإدارات لتسيير المؤسسات⁽³⁾.

ويتطلب تكييف العاملين من ناحية التكوين النظري والتطبيقي مع التكنولوجيا التي تتميز بها، وهذا لا يأتى إلا من خلال دعم واعتبار أن التكوين بمختلف مستوياته كاستثمار بشري، فعلى الدولة أو السلطات العمومية أن تتدخل في عملية التكوين لأن الشيء الملاحظ هو عدم تناسق التحصيل النظري للطلاب وما يجده عند خروجه إلى ميدان العمل، وكل ما سيزترتب على عليه من آثار سلبية على مردوده وعلاقاته في العمل.

ولهذا فعلى الدولة والسلطات العمومية أن تتدخل في عملية التعليم والتكوين من أجل ضمان:

- 1- تطوير الإنتقال من المنظومة التربوية إلى الحياة العملية، وذلك في مختلف المستويات من الإبتدائي إلى الجامعة، وذلك بالسعي إلى الإهتمام بنوعية التعليم والتكوين وليس السعي إلى تحقيق الكمية فقط.
- 2- ضمان أفضل إمكانيات التكوين، وإعادة النظر في البرامج وإثرائها حسب المتطلبات الجديدة.
- 3- وضع قوانين وأطر محددة لأنشطة المدارس ومراكز التكوين الممكن إحداثها من طرف القطاع الخاص، حتى تتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.

(1) أبوبكر بوخريسة، "الجامعة والبحث العلمي في الجزائر، أو رحلة البحث عن النموذج المثالي، التواصل، العدد 6، جوان، 2000، ص 271.
مجلة 20 % إنسانية / 20% Documents / ما Documents / 20% Mes / 20% Fille: 11c / Deouments 1%, to and to setting/Nouara / page 2sur 23.

(3) - ناصر دادي عدون، السلوك التنظيمي وإدارة المواد والبشرية، المرجع السابق الذكر، ص187.

الفصل الثالث واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

4- إمكانية زيادة المنافسة بين المترشحين والعمال على اكتساب أكبر قدر من المعارف، وزيادة قدراتها على استخدام المبادئ الإدارية في العديد من الوظائف.

5- تحديد الكيفيات والطرق التي تسمح للإطارات والعمال السابقين بإعادة تكوينهم خارج البرامج المتعلقة بالمؤسسة أو عند تسريحهم من هذه الأخيرة لضمان تغيير مكان العمل، والتخصص حسب حاجة ومتطلبات السوق.⁽¹⁾

6- تدعيم التعاون في مجال التكوين بين المؤسسات الجزائرية والخبرات الدولية.

7- اقتناء تجهيزات تقنية تربوية متطورة بإستعمال تكنولوجيا المعلومات التي تلعب دورا بارزا في تنمية الموارد البشرية حيث تحدث درجة عالية من المرونة وتستجيب للحاجات التعليمية والتكوينية، وتعمل على زيادة كفاءة التعليم والتكوين ومن أهم هذه الوسائل شبكة الأنترنت.

8- مكافحة الأمية ومواجهة هذه المشكلة بحلول جذرية وإنما لا نقصد الأمية الأبجدية فقط بل بالأكثر نقصد الأمية الحضارية أو الأمية الكبرى التي تعني عدم المقدرة على التعامل مع العصر، والتقدم والإبداع وعدم التوقف عند امتلاك مهارات القراءة والكتابة والحساب وإنما الإرتقاء بهذا المفهوم إلى المستوى الحضاري وتحدي العصر، وخاصة ونحن نعيش حاليا في عصر المعلومات وتكنولوجيا الإتصال والإعلام، وفي عصر إعادة البناء الثقافي والروحي والعقلي، وأين أعلى مورد أصبح الإنسان بقدرته العقلية والفكرية والإبداعية الخلاقة بعد أن كان أساس التقدم هو المورد الطبيعي.⁽²⁾

ثانيا: أهمية التدريب المستمر في التطوير الدوري للثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية.

إن كفاءة المنظمة وفعاليتها تعتمدان بصفة مباشرة على مقدرة الأفراد على أداء أعمالهم، ويحتاج الأفراد الذين يلتحقون بالعمل - كما ذكرناه سابقا - إلى رصيد تعليمي وتكويني قبل مزاولتهم العمل، هذا الرصيد الذي يخص تعليم الفرد وتكوينه في الجانب النظري، وذلك من التعليم الأساسي إلى الجامعي، وذلك قبل دخول الأفراد في الحياة المهنية، في حين يأتي التدريب خلال الحياة المهنية والميدانية، وهذا بهدف زيادة الإنتاج، أو تحسين الخدمات في الإدارة العمومية المقدمة من طرف الإدارة، أو تهيئة العاملين لتقلد مسؤوليات أعلى عن طريق الترقية في السلم الإداري.

(1) - ناصر دادي عدون، السلوك التنظيمي وإدارة المواد والبشرية، المجمع السابق الذكر، ص 188.

(2) - كهينة أونسلي، "الحضارة التنظيمية ودورها في فعالية إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة الجزائر"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2006، ص 180.

الفصل الثالث واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

وبالتالي يعتبر التدريب مكملاً للتعليم والتكوين، لضمان كفاءة المنظمة وفعاليتها والثبات تعتمدان بصفة مباشرة على مقدرة الأفراد على أداء أعمالهم، فيحتاج الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة في الغالب إلى نوع من التدريب قبل مزاولتهم العمل فعلاً، كما يحتاج قدامى العاملين أيضاً إلى التدريب حيث يكونوا ملمين بمتطلبات وظائفهم الحالية ولإعداد أنفسهم للنقل والترقية، وهذا فضلاً على أن التدريب يدفع الناس إلى العمل بحماس إذا ما تفهموا أعمالهم وما هو متوقع منهم الأمر الذي يرفع من روحهم المعنوية، ومنه فإن التدريب عملية ضرورية وأساسية لتنمية مهارات وقدرات العاملين بالمنظمة، وجعلهم قادرين على تحمل المسؤوليات والواجبات التي تقع على عاتقهم بصفة مستمرة.

ويعتبر التدريب إذن عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة سابقاً، ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق ويمكن تقسيم العمل وتجزئته وتحليله بسهولة، وهي الوظائف والأعمال التنفيذية التي تتميز بهذه الميزات عادة. والتدريب هو تطبيق المعرفة، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وهو إذا عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، كما تسعى عملية تدريب العمال إلى رفع قدراتهم على الأداء، من خلال تنمية مهاراتهم الحركية، والتذكر، والحفظ، وبالتالي لا تخلو عملية التدريب من التعلم، والتي فيها تطبيق العديد من مبادئه العامة مثل الإثارة والاستجابة، التدعيم والتحفيز أو الدافعية، وهي عناصر يجب الإهتمام والإلمام الجيد بها لدى القائمين أو المشرفين على عملية التدريب حتى تنتهي نتائجها وتحقق النجاح المرغوب فيها.⁽¹⁾

يعرف التدريب بصفته "جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم".⁽²⁾

وهناك تعريف آخر للتدريب وهو: "نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية، سواء بالتعليم أو الممارسة".⁽³⁾

والتدريب إذن هو في جوهره نشاط إداري مخطط ومتكامل ومستمر، وهاذف يسعى إلى إثراء وتنمية معارف ومهارات واتجاهات الفرد والجماعة لجعلهم أكثر معرفة وقدرة على أداء المهام المطلوبة بالشكل المطلوب، وفي ضوء هذا التعريف يحقق التدريب الأهداف التالية:

(1) - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقية، المرجع السابق الذكر، ص 149.

(2) - عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 13.

(3) - جامعة الدول العربية، المنظمة العربية الإدارية "مجموعة الأسس النظرية والدراسات التطبيقية والمقارنة في مجال التدريب، المؤتمر العربي الأول للتدريب الإداري للدول العربية، تونس، 11 - 27 / 02 / 1976، ص 49.

1- اكتساب الفرد للمعرفة التي تتناول الجوانب الكلية والجزئية للعمل.

2- تنمية المهارات اللازمة لأداء العمل الذي يتولى مسؤوليته.

3- تغيير اتجاهات وميول الفرد والجماعة بما يؤدي إلى اكتساب قيم واتجاهات إيجابية.

4- تنمية الوعي بأهمية التغيير والابتكار للتعامل مع المتغيرات المحيطة.⁽¹⁾

يعد إذن التدريب من أهم النشاطات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، بحيث يساهم في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات المعاصرة لذلك فهو يهدف إلى تحقيق مجموعة من النقاط:

- يتمثل أول هدف في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية والمعنوية للأفراد.
- تحسين مهارات العمل والسلوك باستمرار.
- زيادة القدرات الفردية والجماعية للقيام بالوظائف أو المهام المستقبلية المتوقعة.
- يمكن من توجيه عناصر العمل نحو كيفية التأقلم مع الضغوط الكثيرة.
- يهدف النشاط التدريبي إلى تقوية ثقافة المنظمة ذاتها والبحث عن آلية لتحقيق التزام المديرين في المنظمة الأم والفروع بمعايير الثقافة السائدة في التنظيم.
- يهدف إلى خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- يهدف إلى تحقيق أعلى درجات التوافق والتأقلم مع الثقافات الجديدة وتنمية القدرة على الأداء الفعال داخل المواقف والثقافات الجديدة.⁽²⁾

- وإذا كان للتدريب الإداري أهمية بالغة في الساحة الدولية، فإن الجزائر كباقي الدول النامية - التي تسعى إلى تحقيق تنمية إدارية - بدأت بالاهتمام بتطوير الموارد البشرية بعد الإستقلال، وذلك بإنشاء مؤسسات للتكوين والتدريب في مجال إعداد الإطارات الإدارية المختلفة داخليا وخارجيا، وهذا بهدف تلبية احتياجات الإدارات والمؤسسات والسفارات، فلقد انشأت المدرسة الوطنية للإدارة سنة 1964 وكونت هذه المؤسسة في عدة تخصصات كالقضاء، والإدارة الدبلوماسية، والمالية العامة وغيرها، كما أنها تضمن تدريب قدرات الإطارات العاملة في الميدان وذلك بطريقتان:

(1) - أمين عبد العزيز حسن، "دور التدريب في تنمية الموارد البشرية"، بن عامر سعيد، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية - إدارة القرن الواحد والعشرين، المرجع السابق الذكر، ص 476.

(2) - قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، عمان: مركز الكتاب الاكاديمي، 2008، ص 99.

الفصل الثالث واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

1- تدريب الإطارات التي تحتل مناصب المسؤولية وعادة ما يكون التدريب المتوسط المدى سنة واحدة، ويضم الجوانب التطبيقية والميدانية في مجال الدراسات العليا المتخصصة، كما تضم برامج التدريب إجراء التمارين ودراسة الحالات، والإستطلاع بالأدوار.

2- التدريب القصير المدى وهو الذي يدوم عدة أيام، أو شهر، دون أن يفوق سنة واحدة، ومن بين أهدافه إعادة التأهيل ونقل معلومات أو تقنيات جديدة في التسيير وقد تشجع المترشح للحصول على ترقية جديدة في مناصب المسؤولية.⁽¹⁾

وفي ضوء الدور المحوري للنشاط التدريبي في تنمية الموارد البشرية وفي ضوء ما يواجه الإدارة الجزائرية من فرص وتحديات في الفترة المستقبلية، فعلى كل الجهات المسؤولة عن تحقيق التدريب للدور المنتظر منه أن تراعي:

1- ضرورة وجود فلسفة تقررها الإدارة العليا مؤداها أن أداء المديرين والرؤساء والعاملين هام وحيوي، وأن التدريب الفعال يمكن أن يساهم بجدية في تحسين وتطوير هذا الأداء الذي يربط في حقيقته بين السلوك والنتائج.

2- ضرورة الإختيار السليم لأساليب وطرق التدريب والتنمية وذلك في ضوء أهداف البرنامج التدريبي ومستوى المشاركين العمري والمعارفي والمهاري.

3- مراعاة الدقة في اختيار المرشحين للتدريب حتى تتحقق لهم الفائدة المتوقعة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال قصر المشاركة في البرامج على من يحتاجون فعلا إلى التدريب.

4- تشجيع الإبداع في الإدارة عن طريق إتاحة الفرص للجميع، كالتكوين والتدريب، وعدم حجب المعلومات عن الموظفين، فالإبداع هو المحطة الأولى للتغيير والإنتقال بالإدارة من الوضع الحالي إلى وضع أفضل.⁽²⁾

5- إمكانية نشاط التدريب في موقع التنوع الثقافي - تغطية العديد من الأهداف، بتوجيه عناصر العمل نحو كيفية التأقلم مع الضغوط الكثيرة، وقد يستخدم في تقوية مهارات التعامل مع الأفراد، وفي تنمية الفهم وتحقيق أعلى درجات التوافق والتأقلم، وبالتالي قد يهدف النشاط التدريبي أو التنموي إلى تقوية ثقافة المنظمة ذاتها "Organizational Culture"، والبحث عن آلية لتحقيق التزام الأفراد العاملين في المنظمة بمعايير الثقافة السائدة في التنظيم.

(1) - عمر بوزيان، المرجع السابق الذكر، ص 260.

(2) - رضا تير، "من أجل إعادة الإعتبار لدور المسير: مقتضيات التطوير وانعكاساتها على الأداء العام للإدارة، إدارة، العدد 22، 2000، ص 7.

ثالثاً: تجسيد ثقافة الجودة الشاملة داخل المنظمات الإدارية الجزائرية.

تعد إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة لمستقبل المنظمة ومن أجل بقائها وإستمرارها فهي وسيلة للتكيف مع التغييرات العالمية المعاصرة، وتشتمل على إحداث عدد من التغييرات المطلوبة في الجوانب المختلفة للإدارة، والتي أبرزها تغيير ثقافة المنظمة.

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة

تتباين تعاريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة حسب الزوايا التي ينظر منها لهذا المفهوم من أهم التعاريف الشائعة نذكر .

"هي العلمية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات الخارجين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردین"⁽¹⁾، كما يمكن تعريفها على أنها "هي عبارة عن نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الهدف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء"⁽²⁾.

كما يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي "تلك الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة للعملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة"⁽³⁾.

ومن هنا يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة ويقتصر دورها على الأفراد العاملين في الحقول النوعية فقط إذ أنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الإستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية، ومعدات ومكائن وقوى بشرية ومعلوماتية ومالية، بحيث أنها تسهم جميعاً في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يتركز لتحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدراته الشرائية وتوفير الضمانات الشاملة بالحصول على السلعة أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين.

(1) - خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة 02، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص 75.

(2) - نفس المرجع الذكر، ص 75.

(3) - نفس المرجع الذكر، ص 76.

2- خصائص إدارة الجودة الشاملة:

أ- هي انتقال نوعي من النموذج القديم البيروقراطي إلى نموذج جديد للجودة الكلية.
ب- إن إدارة الجودة الشاملة تمثل تغييرا جذريا، ذلك لأنها تتطلب من الإدارة أن تنزل من برجها العالي وأن تتعلم العمل مع موظفيها أثناء أداء العمل.

ج- إن تحسين الجودة المستمر يتطلب طريقة - جديدة لإدارة العمل التي لا تتطوي على مجرد إصدار الأوامر للموظفين، ولكن أن يطلب منهم التفكير والمشاركة في عملية تنظيم العمل. ذلك أن جميع أعضاء المنظمة قد تم تدريبهم وبالتالي فإنه يتوقع منهم أن يحلوا عمليات العمل وأن يعملوا من أجل التحسين والتطوير.

د- إن المنظمة التي تدار بطريقة جيدة تحتاج إلى استغلال كل قدراتها الفعلية وأن تعكس في ثقافتها وأن تعكس وجهة النظر بأن كل شيء يمكنه تحسينه، وأن الهدف التنظيمي الرئيسي يجب أن يتمثل في تحديد المجالات التي يمكن تحسينها.

هـ- على إدارة الجودة أن تصبح جزءا من العمل التنظيمي وهذا بتحفيز التغيير التنظيمي وتدريب الأفراد المستمر لإكتساب الخبرة.

و- التركيز على العميل: يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الإعتبار الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل سواء الداخلي أو الخارجي الجودة العالية التي تتسجم مع ضرورة تعزيز أوامر الثقة بينه وبين المنظمة، وبفقد كسب ولائه ورضاه، فإن إدارة الجودة الشاملة تصنع الزبائن من غايات المنظمة وأهداف المنظمة وتوسع لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من المنتجات.⁽¹⁾

ز- دعم الإدارة العليا: يجب إقناع الإدارة بضرورة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ويتمثل إلتزام الإدارة العليا بالجوانب التالية:

- تعزيز ثقافة الجودة.
- تعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أدائهم.
- توفير رؤية استراتيجية واضحة المعنى للمنظمة ورسالتها وأهدافها.
- تأخذ الإدارة على عاتقها قيادة التغيير في الهيكل واللوائح والسياسات.⁽²⁾

(1)- جمال الدين لعويصات، إدارة الجودة الشامل، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص174 - 175.
(2)- أحلام سوداني، أمال بن ناصر، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 02، 2020، ص354.

الفصل الثالث واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

فالمنظمة يمكن أن تطبق فلسفة ومفهوم الجودة الشاملة إذا تبنت القيم والمبادئ التي يجب أن تسود جميع أفرادها، وهذا ما يطلق عليه بالثقافة التنظيمية، فالإهتمام بالعنصر البشري في الوقت الحاضر أصبح العامل هو الأهم لتحقيق أهداف المنظمة. ومفهوم الثقافة التنظيمية في ظل إدارة الجودة الشاملة يعني الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، فإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة يجب العمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار وإعتبار ذلك بمنزلة قاعدة أساسية في العمل فبعض الشركات مثل شركة أرامكو، التي التزمت بتوفير ثقافة المبادرة والتطوير والمشاركة في المنشأة والتي يقوم على أساس توافر قيم الريادة والإبتكار، العمل الجاد، الالتزام التام، إتجاه العمل الداخلي والخارجي، وبالتالي أصبحت مخرجاتهم ذات جودة عالية ومميزة.

وبالتالي فإن تغيير ثقافة الأفراد داخل المنظمة هو جوهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالملتحقين بالمنظمة ينتمون إلى ثقافات خاصة ومتنوعة، فبالرغم من أن الأفراد يخضعون للثقافة العامة للمجتمع إلا أنهم تشرّبوا القيم الخاصة بهم، وهنا يأتي دور المنظمة في تحديد قيمتها ومبادئها الخاصة وتطوير السياسات التي تحولها إلى قواعد ونظم ومعايير ونمط إداري، يميز عملياتها ومخرجاتها ومظهرها العام التي تتعكس على مخرجاتها والأفراد العاملين بها، ومما لا شك فيه أن تبني الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة سينتج عنه تحسين أداء المنظمة ومخرجاتها، وبصورة مستمرة وتطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المنظمة وتنمية مهارات وخبرات العاملين، وبالتالي التركيز على تطوير الإنتاجية والخدمات أكثر من تحديد المسؤوليات.⁽¹⁾

وعادة ما التغيير الثقافي يأخذ وقت طويل، وتواجهه مقاومة من قبل العاملين في المنظمة حيث لا بد من اقناعهم لتبني وتقبل هذا التحول والانتقال، خاصة من طرف الموظفين القدامى وأصحاب الكفاءات المزيفة الذين ليست لهم دافعية لتقبل وهنا لا بد من فهم أبعاد التغيير في الثقافة التنظيمية ودراسة الإحتمالات، التي تجري من ردود فعل العاملين عندما تحاول المنظمة إحداث تغيير في طرق وأساليب العمل والسلوك التنظيمي المرافق له وإدخال الثقافة التنظيمية المطلوبة فالفشل في توصيل الهدف من تطبيق الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة يعزز السلبية اتجاه التغيير ما يخلق مشكلات غير محسوبة لجميع أعضاء المنظمة⁽²⁾.

(1) - خالد بن علي العجلان، " الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة، القيم والمبادئ التي يكونها الأفراد"، جريدة العرب

الاقتصادية الدولية، 25 يناير 2010.

(2) - نفس المرجع الأنف الذكر .

ثقافة الجودة كمحور للثقافة التنظيمية:

يتوقف نجاح عملية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة وفي طريقة العمل في المنظمات وما يجب عمله هو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محوراً، حيث يؤدي التعليم والبرامج التدريبية في الجودة دوراً بارزاً في بناء ثقافة الجودة داخل المنظمة، وذلك تمهيداً لطريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.⁽¹⁾

وتتطلب ثقافة الجودة الشاملة توفر مجموعة العناصر هي:

- 1- الإيمان بضرورة تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- 2- الإيمان بضرورة المكاشفة والصدق في كافة أنواع الإتصالات التي تجري داخل المنظمة.
- 3- الإيمان بضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين بالمنظمة.
- 4- الإيمان بأهمية العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي.
- 5- الإيمان بضرورة العمل الجيد دون أخطاء أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء.
- 6- الإيمان الكامل بضرورة التعرف على أسباب الأخطاء لتلاقيها بدلاً من معاقبة المخطئ.
- 7- الإيمان بضرورة التعرف على إحتياجات ورغبات المستهلكين وأن يكون رضاء المستهلك هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين.
- 8- الإيمان بضرورة أن تعمل كافة إدارات المنظمة في تناغم وتناسق من أجل إرضاء المستهلك فلا مجال للمنافسة بين تلك الإدارات فالنجاح هو نجاح الجميع وليس نجاح الأفراد.⁽²⁾

إن الثقافة التنظيمية الجديدة الواعية التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد أي عند جميع العاملين في المنظمة، هذا التكامل يوحد هذه الأنماط ويوجهها نحو تحقيق رسالتها، فغياب الثقافة التنظيمية يجعل كل متخذ قرار، وكل فرد يعمل ويتصرف حسب قيمة وقناعاته الخاصة أو القديمة، وإذا وجدت الثقافة التنظيمية فيكون الوضع

(1) - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة 2: عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص 47.

(2) - محمد الصرفي، الجودة الشاملة، طريقك للحصول على شهادة الأيزوا، الإسكندرية: مؤسسة حروس الدولية للنشر والتوزيع، 2006، ص 169.

الفصل الثالث واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية.

خلاف ذلك لأنها تقوم بتوجيه السلوك. وبصفة عامة يمكن الإشارة إلى فوائد الثقافة التنظيمية والتي تخدم إدارة الجودة الشاملة وتتمثل في:

- جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المنظمة واحدة.
 - ربط الجماعات والأفراد العاملين داخل المنظمة مع بعضها في نسق واحد وذلك من أجل تحقيق غاية مشتركة لدى الجميع وهي رسالة المنظمة.
 - تنمية روابط المودة بين العاملين، وذلك من خلال إعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة وتشتمل عليها الثقافة التنظيمية.
 - تحقيق رسالة المنظمة الجديدة بفاعلية كبيرة.
 - تسهيل من عملية الإتصال داخل المنظمة.
 - تجعل عملية إتخاذ القرارات أكثر كفاءة لوجود ضوابط موحدة ومشتركة لدى جميع متخذي القرارات، لأن الغاية مشتركة بينهم وهي رسالة المنظمة.⁽¹⁾
- تكوين ثقافة الجودة الشاملة:**

حتى يتمكن من تكوين هذه الثقافة لا بد من تطبيق مجموعة من الإستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة منها ما يلي:

أ- التعرف على التغيير المطلوب:

إن ثقافة المنظمة تكشف تصرفات الأفراد داخلها وكيفية إستجابتهم للمشاكل والتعامل مع بعضهم البعض وحتى تكون الثقافة الموجودة في المنظمة هي ثقافة الجودة لا بد من توفر الخصائص التالية:

- نظام الإتصالات مفتوح.
- المشاركة المتبادلة بين الأفراد.
- الإعتماد على فريق العمل في التعامل مع المشاكل.
- تشجيع التحسين المستمر.
- إشراك الموظفين تفويضهم الصلاحيات.
- الإهتمام بكيفية الحصول على تغذية عكسية من المستهلكين.

⁽¹⁾ - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001، ص 169 - 170.

ب - كتابة التغييرات المطلوبة:

من خلال التقييم الشامل للثقافة الموجودة في المؤسسة تستطيع التعرف وإدراك التحسينات والتعديلات التي يجب عملها ولا بد من وضع قائمة بهذه التغييرات والبدئ بالتغيير الأكثر إلحاحا.

ج - تطوير خطة لتنفيذ التغييرات المطلوبة: بحيث تكشف هذه الخطة عن الأمور الآتية:

- الأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير وتحديد من منهم يجب أن يشترك في عملية التغيير من أجل إنجاحها ومن المحتمل أن يواجه هذا التغيير.
- التعرف على المهام الواجب إنجازها وأبرز العوائق المحتملة والعمليات والإجراءات التي من المحتمل أن تتأثر بالتغيير.
- معرفة وقت تنفيذ التغيير وقياس التقدم الذي تم إنجازه والتأكيد على إنجاز المهام المتعلقة بالتغيير ووقت الإنتهاء من التغيير مكان إحداث التغيير المطلوب والعمليات التي ستتأثر بهذا التغيير.
- تحديد العمليات الكفيلة لإحداث التغيير المطلوب وتوضيح دوره في تحسين الجودة الإنتاجية لتحقيق الميزة التنافسية.

د - فهم عملية التحويل من ناحية معنوية:

وتعتمد إلى حد كبير على نجاح هؤلاء المؤيدين في لعب أدوارهم ومن الضروري فهم المراحل المعنوية التي يستمر بها الأفراد عندما يجبرون على التعامل مع التغيير الجديد وهذه المراحل تتمثل في:

- الصدمة - عدم التصديق - الإدراك - الحقيقية - التقبل - إعادة البناء - التفهم والإسترداد.

هـ - التعرف على الأفراد

التعرف على الأفراد الذين لهم دور أساسي في المنظمة وبإمكانهم تسهيل عملية التغيير ومن ثم التعامل معها جديا ولا بد للمدراء من إستعمال خبرتهم الشخصية في استعمال الأسلوب المناسب في الترغيب والترهيب لتحويل معارضي التغيير إلى مؤيدين له⁽¹⁾.

(1) - مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، منهج كمي، عمان: مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، ص 409-410.

فمن خلال ما تطرقنا إليه، يتضح أن الثقافة التنظيمية لها دور فعال في تبني أي منظمة لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، فهذا الأسلوب يحتاج لثقافة قادرة على إحداث تكامل بين جماعات العمل والإدارة العليا لبلوغ أهدافها، إلا أن تبني هذا الأسلوب يتطلب وقتا طويلا فتغيير الثقافة وتحويل نظرة العمال ليس بالأمر الهين.

- والمنظمات الإدارية الجزائرية أمام تحدي خلق ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ويبدأ ذلك بالوقوف على توفر مقومات الثقافة التنظيمية السائدة قبل تبني مشروع إدارة الجودة الشاملة، ويتحقق ذلك من خلال معرفة النواحي الإيجابية لتطويرها من جهة، ومن جهة أخرى تحديد الجوانب السلبية من أجل تجاوزها ومعالجتها، وعليه تؤدي ثقافة المنظمة دورا مهما في تبني إدارة الجودة الشاملة كبرنامج قابل للتطبيق من خلال ما يلي:

* **التحدي الأول (بالنسبة للمنظمة)** وهو خلق ثقافة تنظيمية تستوعب برامج إدارة الجودة الشاملة.

* **التحدي الثاني (بالنسبة للمنظمة)** هو نشر الوعي بأهمية الجودة لدى العاملين أو الموظفين، ودفعهم لتحسين الخدمة، ويتطلب ذلك تغيير ثقافة العمل بالمنظمة، وتبدأ هذه العملية من المستويات العليا والالتزام التام بذلك.

* **التحدي الثالث** هو التأكد من قدرة العامل أو الموظف على الإندماج والتعامل مع المتطلبات الجديدة وهذا يتطلب فتح حوار مع العاملين أو الموظفين والتشاور معهم في أمور العمل ومشاركتهم في حل المسائل المتعلقة بتنفيذ برامج إدارة الجودة الأمر الذي ينقل تنفيذ هذا النظام والتفسير.

* **التحدي الرابع** هو التخلص من القيم القديمة التي تنظر للمنظمة على أنها وسلية تقليدية، وتعويضه بقيم جديدة تعزز التعاون واحترام الوقت كمورد أساسي من موارد العمل الإداري، والإهتمام بنظم الإتصال داخل المنظمة وتطويرها في كل المحتويات والاتجاهات مما يؤدي إلى تحسين كفاءة التنظيم.⁽¹⁾

(1)- بو بكر علام عبد العظيم، بن صغير، أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة- دراسة ميدانية بالمصلحة البيومترية لبلدية سعيدة، مجلة السياسة العالمية، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص 104 - 105.

الخلاصة والاستنتاجات:

ما يمكن استخلاصه في هذا الفصل عن الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية عبر مراحل تطورها، هو أنها تأثرت بالجهل والتخلف الذي زرعه الغزو التركي، والسيطرة والاستبداد التي نشرها الإستعمار الفرنسي، والمركزية الشديدة والمد البيروقراطي التي أسستها الظروف السياسية والإدارية للدولة بعد الإستقلال، ورغم الانفتاح السياسي بإقرار التعددية الحزبية والانفتاح الإقتصادي بالتوجه الإقتصادي الحر، ورغم الإصلاحات الإدارية العديدة التي باشرتتها الدولة منذ ذلك، لم تستطع الإدارة الجزائرية التخلص من المظاهر العديدة للعجز الإداري، بل زادت الأوضاع سوء خصوصاً بعد انتشار الفساد المالي والرشوة وغيرها من المظاهر التي جعلت من الإدارة الجزائرية جداراً مانعاً أمام مختلف محاولات التغيير، وهذه الحالة جعلت ثقافة التنظيم في الجزائر تعي في تناقض وصراع كبيرين بين ثقافة تقليدية مستمدة ومتأثرة بالإرث الثقافي للمجتمع الجزائري والذي يتميز بالعصبية العائلية والقبلية، وثقافة حديثة مبنية على أسس العلم والمعرفة التي أملتتها التطورات العالمية في شتى مجالات الحياة.

كما يتنافى هذا الفصل رغم كل الإصلاحات الإدارية أنّ الإدارة الجزائرية تعاني من ضعف القيم التنظيمية الحديثة التي تمثل دعامة لتفعيل الإدارة الحديثة، فعلى ضوء توجهات العمال اتجاه بعض القيم، يظهر أنّ البيئة التنظيمية تعرف مستوى متوسط لقيم التكوين، والتدريب، المشاركة والإبداع ووضوح الأهداف، والانتماء الوظيفي.

ولقد أخذت إدارة الجزائر الجودة الشاملة كإستراتيجية شاملة قائمة على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل العمليات التي تتم داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة، نظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة.

فتبني أي مبدأ جديد في الإدارة يتطلب إعادة تشكيل لثقافتها التنظيمية، فالثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم ومعتقدات واتجاهات قد تكون الأرض الخصبة التي تدعم نمو واستمرار ونجاح نموذج إدارة الجودة الشاملة، وقد تكون الثقافة التنظيمية أحد أهم العوائق التي تعترض سبل إنجاح إدارة الجودة الشاملة عندما تتعارض قيمها ومعتقداتها مع الأسس والركائز القائم عليها نموذج إدارة الجودة الشاملة.

الغائمة

خاتمة

وفي الخاتمة، التي أردتها أن تكون عبارة عن حوصلة واستنتاجات واقتراحات لما توصلت إليه من بحثي المتواضع والذي يخص الثقافة التنظيمية، فهي محددات أساسية لسلوك إدارتها، ومديرها والعاملين معها في الأمدين القريب والبعيد، كما أنها المرآة العاكسة لمختلف صور المنظمة وأنشطتها الظاهرة وغير الظاهرة، وهي تكسب المنظمة هويتها، ووعيها وفلسفتها، وقيمها، وتوجهاتها، وقدرة المنظمة على تجسيد التغيير والتكيف معه.

أما في الفصل الثاني، فلقد توصلت إلى استنتاج أهمية العوامل الثقافية في التنظيم وتأثيرها عليه، بتشخيص دور الثقافة السياسية والنظام السياسي، والقيم السياسية كالحرية، والعدالة، والسلطة، والقادة السياسيين والإداريين، الذين لهم دور عقلنة التسيير وإضفاء الأخلاق على سلوك الموظفين، وذلك له صلة وثيقة بعقلنة الحكم السياسي نفسه أو إضفاء الشرعية عليه لكي يكون أقدر على فرض القانون والكفاءة الأخلاقية والعلمية داخل محيطه الإداري فالفعالية السياسية تنعكس إيجابيا على الفعالية الإدارية.

كما ركزت على أهمية القيم التي نتيجة لتفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب مما يؤدي إلى إيجاد نسق من الأحكام والأراء الثابتة، وسبب التركيز على القيم داخل التنظيم يرجع إلى كونها موجودة في مكان واحد، تحت ظروف واحدة، ولذلك لها دور في تحديد آراء وسلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين، بحيث يتقسامها الأفراد العاملين، ويحرصون على تطبيقها، وهذه القيم هي نواة الثقافة التنظيمية التي تسعى بدورها إلى نشر قيم تنظيمية مشتركة تمكن المنظمة من تغيير وجهتها ورؤيتها كلما استدعت الظروف البيئية الداخلية والخارجية ذلك.

وقد أظهرت الدراسة أن نجاح عملية التغيير التنظيمي يعتمد بدرجة كبيرة على مدى توافق الثقافة السائدة في المنظمة مع طبيعة التغيير المراد تحقيقه، فالثقافة المنفتحة والمبنية على المشاركة، والإبداع، والإبتكار، تساهم في تعزيز انخراط العاملين وتقوية التماسك الداخلي، بينما تعد الثقافة "البيروقراطية"، الجامدة أو الهرمية عائقا أمام التغيير التنظيمي.

وفي الفصل الثالث ومن خلال عرض الدراسة إلى واقع الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية، والتحديات التي تواجهها، استخلصت أن نجاح أو فشل الأجهزة الإدارية يتوقف على مدى فعالية أدائها الإداري في إشباع حاجات وطلبات أفراد المجتمع إلى درجة مقبولة ومن هنا أصبحت الإدارة هي مقياس تقدم الدولة والمجتمع، فهي المرآة العاكسة لمدى فعالية النظام، ولقد اعتمدت الجزائر على الإدارة كتتنظيم محوري للإقتراب من المواطنين وإشباع حاجاتهم التي مرت بنماذج تسييرية بداية بالتسيير الذاتي، فالتسيير الإشتراكي وأخيرا بالتجربة الديمقراطية وذلك بغية رفع مستوى أداء هذا الجهاز الضخم والثقل وتقديم أحسن الخدمات، لكن العارفين بشؤون التنظيم الإداري في الجزائر يؤكدون على بروز عدة مظاهر سلبية عرقلت ولا تزال

خاتمة

تعرقل السير العادي والطبيعي للإدارة وأهمها على الإطلاق "البيروقراطية"، وما يرتبط بها من عيوب وانحرافات وتشوهات التي تلتصق بالعمل الإداري، فتثير في الذهن عالم قائما بذاته من الورقيات وانعدام المسؤولية، والبطء، والتعسف في حسم الأمور. والسبيل الوحيد الذي يسمح لنا بوضع قواعد علمية لتنمية كفاءة وفعالية العمل الإداري بمنظماتنا هو فهم الأطر الثقافية والاجتماعية والسياسية والجذور التاريخية لهذا المجتمع والتفاعل بينهما، وما ينتجه هذا التفاعل من نسق قيمي له طبيعته وعناصره ومكوناته وتأثيراته المميزة التي تتجسد في أنماط سلوك وتفكير واتجاهات الأفراد ومدى تأثير هذه الأنماط السلوكية والاتجاهات على كفاءة وفعالية المنظمات الإدارية الجزائرية.

وفي هذا السياق يجب التفكير في وضع سياسة ثقافية اجتماعية شاملة ذات أهداف واضحة مترابطة طويلة المدى لدعم برامج مؤسسات التنشئة الاجتماعية بدء بالأسرة وإلى المدرسة، المؤسسات التعليمية والتكوينية، الجامعات، للقيام بمسؤولياتها في تجبير طاقات الإبداع الفكري، والإبتكار، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية، مع التأكيد على أهمية الحرية الفكرية، والحرية السياسية، وعلى أهمية توفر المناخ الديمقراطي في المجتمع عموما، وداخل المنظمات الإدارية خصوصا، لما لذلك من فائدة كبيرة فنتفتح قدرات الأفراد ومواهبهم، ولا سيما قدراتهم على الإبتكار والتطوير وأخيرا التأكيد على ربط العمليات الثقافية بمتطلبات عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية الجارية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع العلمية

I- الكتب:

1. أبو ناصر محمد ، مدحت، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، القاهرة: إيراك للنشر والتوزيع، 2004.
2. بربر كامل، الموارد البشرية، وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.
3. برو فيليب، علم الاجتماع اليامي، ترجمة: محمد عرب صاصيلا، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر، 1988.
4. بن عتور عبد العزيز، صالح، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، عمان: دار السيدة للنشر والتوزيع، 2005.
5. بن نبي مالك، شروط النهضة، (ترجمة: عبد الصبور شاهين)، دمشق: دار الفكر، 1978.
6. بن نبي مالك، مشكلة الثقافة، (ترجمة: عبد الصبور شاهين)، ط4، دمشق: 1984.
7. بو الشعير سعيد، القانون الدستوري والنظم السياسية المقارنة، الجزء2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
8. بو سماح محمد أمين، المرفق العام في الجزائر، (ترجمة: رحال بن، عمرو ورحال مولاي ادريس)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1991.
9. بوحنية قوي، تنمية الموارد البرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي: 2008.
10. بوحوش عمار، الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984.
11. بوعزيز يحي، سياسة التسلط الاستعماري والحركة الوطنية الجزائرية: 1830 - 1954، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985.
12. تشيكو أمنة، مفهوم الحضارة عند مالك بن نبي وأرنولد توينبي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1989.
13. توريرت، نور الدين بشير، الفعاليات التنظيمية بين النظرية والتطبيق، الأردن: عالم الكتاب الحديث، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

14. تومسون ميكائيل وآخرون، نظرية الثقافة، الجزء الأول، ترجمة: على السيد الصاوي، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والإعلام، 1977.
15. ثابت عامر، تكنولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة، 2000.
16. جودة أحمد محفوظ، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
17. جوليان، شارك أندري، إفريقيا الشمالية تسيرة القوميات الإسلامية والسيادة الفرنسية، ترجمة: المنجي سليم وآخرون، تونس - الجزائر: الدار التونسية للنشر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1976.
18. الجيلاني حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1983.
19. حاتم محمد عبد القادر، الإدارة في اليابان، كيف نستفيد منها، مصر: الهيئة المديرية العامة للكتاب، 1999.
20. الحديدي عمر ، رافدة، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011.
21. حريم حسين، إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003.
22. حريم حسين، السلوك التنظيمي: الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003.
23. حلمي محمود، نظام الحكم الإسلامي مقارنا بالنظم المعاصرة، القاهرة: دار الفكر العربي، 1976.
24. الحمد تركي، عن الإنسان أتحدث: تأملات في الفعل الحضاري، لبنان: دار المنتخب العربي للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.
25. حمودة محمد علي ، عبد الناصر، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، مصر: المنظمة العربية للتنمية، 2005.
26. خضير، إدريس، التفكير الاجتماعي الخلدوني وعلاقته ببعض النظريات الاجتماعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
27. الخفاجي، نعمة عباس، ثقافة المنظمة، الأردن: اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
28. دادي عدون ناصر، إقتصاد المؤسسة، ط1، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998.
29. دادي عدون، ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: (دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004.

قائمة المصادر والمراجع

30. ريد، بيتر، القيادة المتميزة، (ترجمة: علا أحمد)، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005.
31. زايد مراد، الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع 2012.
32. زولف مهدي حسن، اللوزي سليمان أحمد، التنمية الإدارية والدول النامية، عمان: دار مجدلاوي، 1993.
33. سعيدوني نصر الدين، موظفو الدولة الجزائرية في القرن التاسع عشر، الجزائر: مديرية الدراسات وإحياء التراث، د.ت.ن.
34. السلمي، علي، تطوير الفكر التنظيمي، الكويت: وكالة المطبوعات، 1995.
35. شاويش صطفى نجيب، الإدارة الحديثة، الأردن: الجامعة الأردنية، 1993.
36. الشرقاوي عفت، في فلسفة الحضارة الإسلامية، ط2، بيروت: دار النهضة العربية
37. الصحاف حبيب، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين عربي - إنجليزي -، لبنان: مكتبة لبنان، 1997.
38. الصيرفي محمد، الجودة الشاملة: طريقك للحصول على شهادة الإيزو، الإسكندرية: مؤسسة حروس الدولية للنشر والتوزيع، 2006.
39. الطائي يوسف حليم، عبد الحسين الفضل مؤيد، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك: منهج كمي، عمان: مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، د.ن.ن.
40. عصفور مصطفى أمل، قيم ومعتقدات الأفراد وأثارها على فاعلية التطوير التنظيمي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
41. عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.
42. علاقي مدني عبد القادر، الإدارة، السعودية: دار تهامة، 1981.
43. عليش، محمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الكويت: وكالة المطبوعات، ب.ت.
44. عوايدي عمار، القانون الإداري، الجزء الأول: النظام الإداري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.
45. عودة سعيد، صالح، إدارة الأفراد، طرابلس: الجامعة المفتوحة، 1994.
46. الغالبي طاهر محسن، على صالح أحمد، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، الأردن: دار وائل للنشر، 2000.
47. غوشة زكي راتب، أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة، ط1، عمان: مطبعة الشروق، 1983.

قائمة المصادر والمراجع

48. الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
49. الفريجات، خضير كاظم محمود، وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
50. فيفتر جون، فرنك . ب . شيرود، التنظيم الإداري، ترجمة: محمد توفيق رمزي، القاهرة: دار الكتاب الجامعية، 1976.
51. قاسم محمد أنس، مذكرات في الوظيفة العامة، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1989.
52. القيروني محمد القاسم، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان: داو وائل للنشر، 2001.
53. كاظم محمود خضير، إدارة الجودة الشاملة، ط2، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
54. الكبيسي عامر، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء4، قطر: دار الشرق للنشر والتوزيع، 1998.
55. الكبيسي عامر، الفكر التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، ط 1، سوريا: دار الرضا للنشر، 2004.
56. لعويات جمال الدين، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
57. اللوزي محمد سلامة، وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، الشارقة: مكتبة الجامعة، 2008.
58. اللوزي، موسى، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 2000.
59. المبيضين بالأداء محمد عقلة، جردات محمد أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
60. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الجزء1، الإسكندرية: دار الكتاب الجامعية، 1976.
61. محمود ربيع، محمد مقلد، صبري اسماعيل، وآخرون، موسوعة العلوم السياسية، الكويت: جامعة الكويت، 1993-1994.
62. مختار محمد حسن محمد أحمد، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والإستراتيجيات، ط3، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014.

قائمة المصادر والمراجع

63. مركز دراسات الوحدة العربية، سوسيولوجيا الثقافة: المفاهيم والإشكاليات ... من الحداثة إلى العولمة، ط2، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2008.
64. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دم.ن: الدار الجامعية، 1994.
65. المعجم في اللغة والإعلام، ط4، بيروت: دار المشرق، 2003.
66. مقدم سعيد، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
67. منصور طاهر محسن، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة: مدخل العمليات، الأردن: دار اليازوري، 2010.
68. ميمون الربيع، نظرية القيم في الفكر المعاصر بين السببية والمنطقية، الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1980.
69. ناجي عبد النور، مدخل إلى علم السياسة، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2007.
70. نجيب محمود زكي، قيم من التراث، ط1، مصر: دار الشروق، 1984.
71. نور الله، كمال، البيروقراطية والتغيير، ج4، ط1، دمشق: دار طلاس، 1991.
72. ويلسون دافيد، استراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، (ترجمة: تحية عمارة)، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995.
73. يس عامر سعيد، وآخرون، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية: إدارة القرن الواحد والعشرين، القاهرة: المطبعة العثمانية، 1997.
74. يس عامر معيد، وآخرون، الإدارة وسرعة التغيير، القاهرة: مركز واحد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1995.
75. يوسف محمد رضا ، الكامل الوسيط: قاموس فرنسي - عربي، لبنان: مكتبة لبنان للنashرون، 2006.

Livres:

76. Belloula Tayeb, **Droit au travail**, Alger: Imprimerie Dahleb 1994.
77. Bessey ere des horts, charles henri ,**vers une gestion stratégique des ressources humaines**, Paris: les éolitions d'organisation, 1988.
78. BrahimiA bole lhamid, **L'économie Algérienne**, Alger: Opu 1991.
79. Briard Richard, Pierre Pastor, **De l'individu à l'équipe: Techniques, et outils de managemat**, Paris: dolition Liaison, 1992.

قائمة المصادر والمراجع

80. Cuhe Denise, **La notion de culture dans les sciences Sociales**, France: imprimerie carla oles comps, 1998.
81. De saintes Joseph, **Gestion des Ressources his maines er compétitivité de llentreprise**, Belgique: edition Labor, 1985.
82. Gibson, L. James anol, other, **Organizations: Bihaviour, structure and process**, 8th ed, Home wood III, Irwin, Inc, 1994.
83. Hofstede Geert, Daniel Bollinger, **Les differences culturelles dans le managements gement: comment chaque pays gore - t'ilses homines?, homm.** paris: Les é'alitions d'organisata, 1987.
84. La Roche, Herve, et aistres, **Management: Aspects 3- humains et organisationnels**, Paris: PUF, 1991.
85. Le Duff, Robert, **l'encyclopédie de la gestion er dis Management**, Paris: ealition Dalloz, 1999.
86. Le grain & Micha, **Dictionnaire Encyclopédique**, Paris: Larousse 1993.
87. **Le petit La Rousseillustre** 2011, Paris: La Kouse, 2010.
88. **L'état du monde 2006**, France: La Découverte, 2005.
89. Weiss Dimitri, **Les Ressources humaines**, Paris: édition d'organisation, 2000.

II- المقالات:

1. أبشر الطيب، حسنى، "محاوور حول النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية"، مسقط، العدد 2، ديسمبر 1993.
2. او بعيش هجيرة، "بيروقراطية الجهاز الإداري في الجزائر: دراسة في نسبة المفهوم وواقع التطبيق"، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 6، العدد 1، 2019.
3. بن علي العجلان خالد، "الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة"، القيم والمبادئ التي يكون فيها الأفراد"، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، 25 يناير 2010.
4. بوخالفة رشديد، زينب قديوة، "التنظيم الإداري الجزائري وآليات عصرنتة"، مجلة الدراسات القانونية والإقتصادية، بريكة، معهد الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 5، العدد 2.
5. بوخريسة أبو بكر، "الإدارة الجزائرية بين الترشيذ والبيروقراطية"، التواصل، جامعة عنابة، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جوان 2000.
6. بوخريسة أبو بكر، "الجامعة والبحث العلمي في الجزائر، أو رحلة البحث عن النموذج المثالي"، التواصل، العدد 6، جوان 2000.

قائمة المصادر والمراجع

7. تيجاني منصور، "الأداء الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية: عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة"، مجلة الميدان، الجلفة، جامعة زيان عاشور، المجلد 3، العدد 4، 2020.
8. تيسير رضا، "من أجل إعادة الإعتبار لدور المسير: مقتضيات التطوير وانعكاساتها على الأداء العام للإدارة"، إدارة، العدد 22، 2000.
9. جابر حسن، "الثقافة الإسلامية: الماهية والمشروع"، المنطلق، بيروت، العدد 61، جمادى الأولى 1410هـ - كانون الأول 1990.
10. جامعة الدول العربية، المنظمة العربية الإدارية، "مجموعة الأسس النظرية والدراسات التطبيقية، والمقارنة في مجال التدريب المؤتمر العربي الأول للتدريب الإداري للدول العربية، تونس، 11-27/02.1976.
11. الحاج علي مصطفى، المقوم الجوهري للحضارة، المنطلق، بيروت، العدد 62، جمادى الثاني 1410 هـ كانون الثاني 1990.
12. حديد صبرية، ألما خالد، "الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية، قراءة في المعوقات"، مجلة آفاق فكرية، سيدي بلعباس مخبر دراسات الفكر الإسلامي: المجلد 09، العدد 01، جوان 2021.
13. حميد علي أحمد، وآخرون، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية"، العراق، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، مارس 2019.
14. داوود معمر، "الانعكاسات النفسية والإجتماعية والمادية لإنحراف الطفل"، مجلة التواصل، عنابة، العدد 6، جوان 2000.
15. السلمي علي، "الإستخدام الأمثل للقوى العاملة في القطاع الحكومي"، الإداري، مسقط، العدد 41، سبتمبر 1991.
16. سوداني أحلام، بن ناصر أمال، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، لولاية قالم، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 02، 2020.
17. شهاب ابراهيم بدر، "مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية" الإداري، مسقط، العدد 21، يونيو 1995.

قائمة المصادر والمراجع

18. صالح أحمد علي والنجار، صباح، التخصصة والهندرة: وجهان لعملة واحدة أم أحدهما محفز للآخر - بحث استطلاعي لأداء عينة عن المتخصصين في العلوم الإدارية والإقتصاد، مجلة الإدارة والإقتصاد، بغداد، الجامعة المستنصرية، العدد 28، 2004.
19. علام بويكر، بن صغير عبد العظيم، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بالمصلحة البيومترية لبلدية سعيدة، مجلة السياسة العالمية، المجلة 05، العدد 02، 2021.
20. قاسم سمية، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالخلل الوظيفي للمؤسسة".
21. منى حيدر عبد الجبار الطائي، "دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 3، سبتمبر 2017.
22. NGuo Léon Bertrand, "La Consultation en développement organisationnel alans le contexte de l'ajustement structurel en Afrique subsa ha rienne: rôle et res ponsabilités des consultants", Reywe internationale des sciences administratives, Volume 66, n=1, Mars 2000
23. Shepherd Deborah, and Pringle Judith, "National and Organisational Cultures: A critical intersection," Revue de gestion ales Ressources humaines, Paris, No- 38, Novembre, 2000.

III- المواد غير المنشورة

أ- محاضرات:

1. ضيف الله عقيلة، "سويولوجية النظم الإدارية"، محاضرات لطلبة السنة الرابعة ليسانس، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 1998.
2. والي إسعد، "ملتقى حول الأحزاب السياسية"، محاضرات لطلبة السنة الثالثة ليسانس، كلية العلوم السياسية والإعلام، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 1997.
3. وداد سعدي، نظريات التنظيم في الإدارة الحديثة، محاضرات مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر في العلوم السياسية، التخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، 2020-2021.

ب- المذكرات:

1. أو نسلي كهنية، "الحضارة التنظيمية ودورها دورها في فعالية إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة الجزائر"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2006.
2. بن لرنب منصور، إستراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر، رسالة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 1988.
3. حفصي عميروش، "تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية: دراسة ميدانية ببلديات: إغيل علي، أيت زرين، وتازمالات بولاية بجاية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2019.
4. حلامية رابح، "الآثار الإيجابية والسلبية للإدارة على التنمية في الجزائر"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 1998.
5. خنيش سنوسي، "إستراتيجية إدارة حماية البيئة في الجزائر"، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2006.
6. سمارة نصير، "ظاهرة التسبب البيروقراطي في الإدارات الحكومية الجزائرية: دراسة وصفية تحليلية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2009.
7. عثمانية جواد، "الإصلاحات الإدارية والتعددية السياسية في الجزائر: 1990-1992"، رسالة ماجستير، العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر.
8. عدار محمد، "دور المقارنة القيمية في الصراع الدولي"، رسالة ماجستير جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام: قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2006.
9. يورنان عمر، "مبدأ اختيار الإطار المحلي وتعيينها في الإدارات الجزائرية (1962 - 1998)"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 1992.
10. Djabri Abadelaziz, Tighill Fer hat Rabah, "Managemat et culture d'entreprise, Mémoire de fin d'études Sciences Commerciales, Ecole superieur de en commerce, Université d'Alger, 1995- 1996.

ج-ملتقيات:

1. حوشي أحمد، "القيم الإسلامية للعمل والتسيير"، الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، معهد علم النفس، 20 - 30 نوفمبر 1992.
2. العشوري عز الدين، "التعدادات في الوظيفة العمومي"، ملتقى حول الوظيفة العمومي، الجزائر، 29 - 30 ماي - 2000.
3. غياث بوفلجة، "تناقض القيم داخل التنظيم"، الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر علم النفس، 20 - 30 نوفمبر 1992.
4. فراج عثمان، "الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي"، الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، معهد علم النفس، 20 - 30 نوفمبر، 1992.
5. مزيان محمد، "بعض المؤشرات تحفيز العمل وعلاقتها بقيم العمال - دراسة استطلاعية" ملتقى دولي حول الثقافة والتسيير.
6. مقدم عبد الحفيظ، "دور الثقافة السياسية في التسيير"، الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، معهد علم النفس، 20 - 30 نوفمبر، 1992.

VI-النصوص القانونية:

1. ج.ج.د.ش، الأمر رقم 66-133، المؤرخ في 02 جوان 1966 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 08 جوان 1966.
2. ج.ج.د.ش، القانون رقم 78-12، المؤرخ في 05 أوت 1978 يتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية، العدد 32، الصادرة بتاريخ 08 أوت، 1978.
3. ج.ج.د.ش، المرسوم رقم 85-59، المؤرخ في 23 مارس 1985، يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادرة بتاريخ 24 مارس 1985.
4. ج.ج.د.ش، القانون 88-01، المؤرخ في 12 يناير 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 13 يناير 1988.
5. ج.ج.د.ش، المرسوم رقم 96-92، المؤرخ في 03 مارس 1996، يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16، الصادرة بتاريخ 06 مارس 1996.

1. <http://cmpus.het.fr/strategor/clap20-5.htm>, Daniel Held, le succès par la culture d'entreprise?, (13janvier 2003), pages 3 sur 3.
2. <http://www.editions-orgqnsisation.com/php.management/ouvrages/97808120961.php3> ,
3. <http://www.editionsorgqnsisation.com/php.management/ouvrages/97808120961.php3>, op.cit., page 5 sur 11.
4. <http://www.edition-organisation.com/php.management/ouvrages/9782708126961.php3>,op.cit, p3 sur 11.
5. <http://www.editionsorgqnsisation.com/php.management/ouvrages/97808120961.php3>,op
6. <http://www.cssh.ac.ca/collapeiq/atelier4.htm>, op.cit., pp7e8 sur 14.
7. <http://www.editionsorgqnsisation.com/php.management/ouvrages/97808120961.php3>, op. cit, page 5 sur 11.
8. in: ar.wikipedia.org/wiki# للأدب المكامل 20 20 - التعليم - في - الجزائر /Text = 20 20 الأولى برامة للتعليم مجال يزور التقنية 20 وتبنى بما لنة برمه العليا امة للأنمبر 20 المتقة الأزالة برا20
9. www.essh.qc.ca/coll/apoIq/atelier4.htm, une culture d'entreprise: facteur de performance, (12janvier 2003),p.10 sur14.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الإهداء

01.....	مقدمة.....
12	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.
13	المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية:
13	أولاً: مفهوم الثقافة:
13	1- تعريف الثقافة من حيث المبنى:
13	أ. في اللغة العربية:
13	ب. في اللغة الأجنبية:
14	2- تعريف الثقافة من حيث المعنى والمضمون:
17	3- ثنائية الثقافة (Culture) والحضارة (Civilization)
20	4- محددات الثقافة:
24	ثانياً: مفهوم التنظيم:
24	1- التنظيم لغة: Organization
25	2- التنظيم إصطلاحاً:
30	ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية:
31	1- التصور الإداري للثقافة التنظيمية:
34	2- تعريف الثقافة التنظيمية
40	3- خصائص الثقافة التنظيمية:
41	4- مصادر الثقافة التنظيمية:

46	5- مكونات الثقافة التنظيمية:
51	6- أنواع الثقافة التنظيمية:
53	7- وظائف الثقافة التنظيمية:
54	8- وسائل ترسيخ الثقافة التنظيمية:
55	9- أهمية الثقافة التنظيمية:
57	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي.
57	أولاً: مفهوم التغيير:
57	1- تعريف التغيير من حيث المبنى والمصطلح:
57	2- تعريف التغيير من حيث المعنى والمضمون:
58	3. عناصر التغيير:
60	ثالثاً: مفهوم التغيير التنظيمي
61	1. تعريف التغيير التنظيمي:
65	3. التغيير التنظيمي والمصطلحات الأخرى ذات الصلة وبعض المفاهيم المتداخلة معه:
68	4. العناصر الأساسية للتغيير التنظيمي:
70	5. مصادر التغيير التنظيمي:
71	6. مجالات التغيير التنظيمي:
71	7. مراحل عملية التغيير التنظيمي:
73	8. مقاومة التغيير التنظيمي:
77	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي:
77	أولاً: دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي:
79	

فهرس المحتويات

81	الخلاصة والإستنتاجات:
83	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية في المنظمات الإدارية وأثرها في التغيير التنظيمي.
84	المبحث الأول: الثقافة السياسية ودورها في تغيير الأداء التنظيمي.
84	أولاً: مفهوم الثقافة السياسية
86	1- تعريف الثقافة السياسية:
87	2- أنواع الثقافة السياسية:
89	3- وظائف الثقافة السياسية:
90	4- مصادر الثقافة السياسية:
91	أ. العائلة:
92	ب- المدرسة:
92	ج- المنظمات الدينية:
93	د- مجموعة الأنداد:
93	هـ- وسائل الإعلام والاتصال:
94	و- الأحزاب السياسية:
96	ثانياً: تأثير الثقافة السياسية على الأداء التنظيمي
97	1- السلم الإداري/ أو المسافة الهيراركية:
98	2- الحرية والمساواة:
99	3- الثقة وعدم الثقة:
99	4- القائد ودوره في قيادة التغيير:
99	أ- مفهوم القيادة:
100	ب- مصادر قوة القيادة:

102.....	ج- نماذج القيادة:
103.....	د- دور القيادة في تفعيل الإدارة:
105.....	هـ- دور القيادة الإدارية في قيادة التغيير التنظيمي:
106.....	المرحلة الثانية ()
106.....	المرحلة الثالثة.....
106.....	المرحلة الرابعة ()
106.....	المرحلة الخامسة ()
112.....	المبحث الثاني: تأثير المنظومة القيمية على فعالية الأداء التنظيمي
113.....	أولاً: تداخل مفهوم القيم داخل التنظيم :
115.....	ثانياً: مصادر القيم المؤثرة على التنظيم:
115.....	1- الدين
115.....	2- التنشئة الاجتماعية:
115.....	3- الخبرات السابقة:
116.....	4- الجماعة
116.....	ثالثاً: أنواع القيم
116.....	1- القيمة النظرية:
116.....	2 - القيمة الاقتصادية
116.....	3- القيمة السياسية:
116.....	4- القيمة الجمالية:
116.....	5- القيمة الاجتماعية:
117.....	6- القيمة الدينية

فهرس المحتويات

- 117..... رابعا: منظومة القيم السائدة داخل المنظمة الإدارية: 117
- 118..... النسق الأول والثاني: القيم التقليدية الموروثة والقيم الحديثة المعاصرة: 118
- 118..... النسق الثالث والرابع: القيم المحلية والقيم المستوردة 118
- 119..... خامسا: القيم كموجه لأداء الفرد: 119
- 126..... المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية كإطار قيمي ومرجع سلوكي لدعم التغيير التنظيمي. 126
- 126..... أولا: البعد القيمي لثقافة المنظمة 126
- 127..... ثانيا: جوانب تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة الإدارية: 127
- 127..... 1- علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي: (Culture and organisation structure) 127
- 127..... 2- الثقافة التنظيمية وفعالية الأداء في المنظمة: 127
- 128..... ثالثا: الثقافة التنظيمية كعامل من عوامل إنجاح التغيير التنظيمي: 128
- 128..... * المرحلة الأولى: (الانفراج أو إذابة الجليد "Le Dègel"): 128
- 128..... المرحلة الثانية: (الحركية "Le Mouvement"): 128
- 129..... * المرحلة الثالثة: (البلورة "La Cristalisation") 129
- 130..... رابعا: الثقافة التنظيمية كنموذج من نماذج معالجة مقاومة التغيير. 130
- 130..... أ- المصادر التنظيمية المقاومة للتغيير "Organizational sources of Resistance": 130
- 131..... ب- الأفراد كمصدر لمقاومة التغيير "Individual Sources of Resistance": 131
- 137..... الخلاصة والإستنتاجات: 137
- 139..... الفصل الثالث: واقع الثقافة التنظيمية في الجزائر، وتحديات التغيير والتطوير في الإدارة الجزائرية. 139
- 140..... المبحث الأول: مراحل تطور الثقافة التنظيمية في الجزائر 140
- 140..... أولا: الثقافة التنظيمية في ظل العهد التركي: 140
- 141..... 1- الموظفون السامون: 141

141.....	2- الموظفون التابعون:
143.....	ثانيا: الثقافة التنظيمية خلال الإستعمار الفرنسي للجزائر:
147.....	ثالثا: الثقافة التنظيمية في الجزائر ما بعد الإستقلال الوطني:
148.....	1 - مرحلة الأحادية الحزبية:
153.....	2 - مرحلة التعددية السياسية والتوجه للإقتصاد الحر:
159.....	1. الممارسات البيروقراطية (بمعناها السلبي) في الجهاز الإداري الجزائري:
162.....	2- غياب الوعي الوظيفي لدى العمال والموظفين في الإدارة الجزائرية:
164.....	المبحث الثاني الطابع الثقافي للعمال الجزائريين وتأثيره على التنظيم الإداري.
164.....	أولا: إزدواجية السمات الثقافية للعمال
165.....	ثانيا: المحددات الثقافية للعمال الجزائريين:
168.....	ثالثا: مظاهر تعاكس القيم الثقافية والتنظيمية في سلوك العامل الجزائري:
171.....	المبحث الثالث: سبل تطوير الثقافة التنظيمية لمواكبة التغيير والتطوير التنظيمي.
171.....	أولا: أهمية المنظومة التعليمية والتكوينية في تنمية العامل الجزائرية لمواكبة التطورات التنظيمية:
174.....	ثانيا: أهمية التدريب المستمر في التطوير الدوري للثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية.
177.....	ثالثا: تجسيد ثقافة الجودة الشاملة داخل المنظمات الإدارية الجزائرية.
177.....	1- تعريف إدارة الجودة الشاملة
178.....	2- خصائص إدارة الجودة الشاملة:
186.....	خاتمة.
189.....	قائمة المصادر والمراجع.
201.....	فهرس المحتويات.
208.....	قائمة الجداول:

فهرس المحتويات

208.....	قائمة الأشكال:
210.....	الملخص:
211.....	: Résumé
212.....	: Abstract

قائمة الجداول:

- الجدول رقم (1): يوضح الفرق بين التغيير والتغير 65
- الجدول رقم (2): القيم التنظيمية التي يجب أن تسود المنظمات لزيادة الفعالية التنظيمية 124
- الجدول رقم (3): الطابع الثقافي للعمال الجزائريين 166

قائمة الأشكال:

- الشكل رقم (1): نوافذ فهم معنى ثقافة المنظمة 40
- الشكل رقم (2): مصادر الثقافة التنظيمية. 42
- الشكل رقم (3): مكونات الثقافة التنظيمية 47
- الشكل رقم (4): سداسي التغيير. 59
- الشكل رقم (5): عملية التغيير ذات المراحل الثلاث 73
- الشكل رقم (6): ثقافة المنظمة والتغيير 79
- الشكل رقم (7): دور قيم ومعتقدات الأفراد في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة 119
- الشكل رقم (8): بعض انعكاسات سوء التكيف مع القيم المتناقضة داخل التنظيم 121
- الشكل رقم (9): محاولة تغيير يختلف مع الحضارة الحالية فهو دائما غير ناجح 132

الملخص

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في إنجاح أو فشل عمليات التغيير داخل المنظمات الإدارية الجزائرية، وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد المكونات الأساسية لأي منظمة إدارية إذ تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي توجه تصرفات الأفراد، وتؤثر في كيفية تعاملهم مع بيئتهم الداخلية والخارجية.

ومن جهة أخرى، يشكل التغيير التنظيمي ضرورة حتمية لمواكبة التطورات الإدارية والتكنولوجية وتحسين الأداء العام للمؤسسات.

يتناول البحث العلاقة الوثيقة بين الثقافة التنظيمية والتغيي، حيث تؤثر الثقافة السائدة على مدى استعداد الأفراد لتقبل الإصلاحات أو مقاومتها، وتشير نتائج الدراسة في السياق الجزائري إلى أن العديد من المنظمات الإدارية تواجه صعوبات في تطبيق التغيير بسبب جمود ثقافتها التنظيمية، بسبب جمود ثقافتها التنظيمية، بسبب هيمنة الثقافة التقليدية التي ترفض التجديد وتعتمد على البيروقراطية كأسلوب إداري وما نتج عنه من سلوكيات سلبية من مركزية اتخاذ القرار، والهيمنة، والخضوع، والتحفز، والسرية، والغموض.

خلصت هذه الدراسة إلى أن نجاح أي عملية في نمط التسيير والتنظيم داخل المنظمات الإدارية عموماً، وفي الإدارة الجزائرية خصوصاً، يتطلب تهيئة ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على إصلاح منظومة التعليم والتكوين، والإهتمام بالتدريب وتعزيز قيم المشاركة، الشفافية، التحفيز، والإبتكار كما أوصت بضرورة تطوير سياسات تواصل فعالة لترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير في الإدارات الجزائرية.

Résumé :

Cette recherche vise à étudier le rôle que joue la culture organisationnelle dans la réussite ou l'échec des processus de changement au sein des organisations administratives algériennes. La culture organisationnelle constitue l'un des éléments fondamentaux de toute organisation, car elle représente l'ensemble des valeurs, des croyances et des comportements qui orientent les actions des individus et influencent leur manière d'interagir avec leur environnement interne et externe.

D'autre part, le changement organisationnel est considéré comme une nécessité incontournable pour accompagner les évolutions administratives et technologiques et pour améliorer la performance globale des institutions.

L'étude aborde la relation étroite entre la culture organisationnelle et le changement, dans la mesure où la culture dominante influence le degré de préparation des individus à accepter ou à résister aux réformes. Les résultats de l'étude, dans le contexte algérien, montrent que de nombreuses organisations administratives rencontrent des difficultés à mettre en œuvre le changement en raison de la rigidité de leur culture organisationnelle, marquée par la prédominance d'une culture traditionnelle qui rejette l'innovation et repose sur la bureaucratie comme mode de gestion. Cette situation engendre des comportements négatifs tels que la centralisation de la prise de décision, la domination, la soumission, la réticence, la confidentialité et l'ambiguïté.

L'étude conclut que la réussite de tout processus de changement dans le mode de gestion et d'organisation des structures administratives, notamment en Algérie, nécessite la préparation d'une culture organisationnelle positive fondée sur la réforme du système d'éducation et de formation, l'attention portée à la formation et au développement des compétences, ainsi que la promotion des valeurs de participation, de transparence, de motivation et d'innovation. Elle recommande également le développement de politiques de communication efficaces afin d'instaurer une culture organisationnelle favorable au changement au sein des administrations algériennes.

Abstract :

This study aims to examine how organizational culture affects the success or failure of change processes within Algerian administrative organizations. Organizational culture is considered a core component of any administrative organization, as it represents the set of values, beliefs, and behaviors that guide the actions of individuals and influence how they interact with their internal and external environment.

By contrast, organizational change is regarded as an essential necessity for keeping pace with administrative and technological advancements and for enhancing institutional performance. Accordingly, this research examines the close relationship between organizational culture and change, as the prevailing culture determines individuals' willingness to embrace or resist the reforms.

The findings of the study in the Algerian context reveal that many administrative organizations encounter challenges to implement change, primarily due to the rigidity of their organizational cultures, and due to the prevalence of a traditional culture that resists innovation and relies on bureaucracy as a management approach. This reliance fosters negative behavioral patterns, such as centralized decision-making, hegemony, subservience, conservatism, secrecy, and ambiguity.

University Of Algiers 03
Faculty Of Political Sciences And International Relations
Departement Of Political And Administrative Organization

Thesis titled :

**The Role Of Organization Culture In The Process
Of Change Within Administrative Organizations
--Algerian Administration Case Study**

**Thesis submits for the degree of doctor in political science
-departement of political and administrative of organisation -**

Supervised by :

PH.D/MEGHICHE Kenza

Submitted by :

OUNESLI Kahina

PH.D/CHATER BECHE	University of Algiers 03	President
PH.D/ MEGHICHE Kenza	University of Algiers 03	Rapporteur
D.BELKHECHI Mohammed Amine	University of Algiers 03	Member
PH.D/BOUDIAF Malika	University of chlef	Member
D.ELARBAOUI Adel	University of Blida 02	Member
D.BOURIAH Selma	University of Boumerdés	Member

2025/2026