

جودة الخدمة العمومية بين التغيير التنظيمي وهيمنة الرواسب الثقافية

فريد دراج: طالب دكتوراه علم الاجتماع
جامعة مسيلة

عائشة بن بادة: طالبة دكتوراه علم الاجتماع
جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله

ملخص :

تقتضي الضرورة التنظيمية للمؤسسات بعصرنا الحالي مواكبة التطور الحاصل إذا ما أرادت البقاء والإستمرار لأن التنافس أحدث متغيرات وفرض شروطا جديدة منها تحسين الخدمة وجودتها في الأداء والمنتوج، فأصبح التغيير ضرورة يتم من خلالها انتقال المؤسسة من وضعية لأخرى ضمن مسار مخطط له ومدروس، ولكن الانطلاق في التغيير حتما سيمر من التغيير الثقافي لمضامين المؤسسة والذي سيلقى مقاومة مصدرها هيمنة الرواسب الثقافية على السلوك التنظيمي بها من خلال عدة محددات وردود أفعال. الكلمات المفتاحية: الخدمة العمومية، جودة الخدمة العمومية، التغيير التنظيمي، الرواسب الثقافية

Résumé:

La nécessité d'organisation des établissements demande aujourd'hui d'être au niveau du développement contemporain si elles veulent exister et continuer à l'être, parce que la concurrence a des effets de changement et impose de nouvelles conditions comme l'amélioration des services et de la qualité de performance productrice. Ainsi. Le changement est devenu une nécessité avec laquelle les établissements peuvent se transmettre d'une situation à l'autre dans un parcours bien organisé et étudié.

Mais la mise en route de ce changement nécessitera bien sur un changement culturel et moral des concepts de l'établissement et qui rencontrera un refus originaire d'une dominance des anciens restes culturels sur le comportement d'organisation dans ces établissements à travers certaines déterminations et réactions.

مقدمة

يرتبط مفهوم الجودة بأهمية تطور واستمرار كل مؤسسة حديثة من خلال طبيعة نشاطها وخدماتها التي تقدمها سواء كانت تصنف ضمن القطاع العام أو الخاص، وأن الملاحظ بشكل عام في أرض الواقع حول مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة الجزائرية خاصة ذات الطابع العمومي، كالمؤسسات الإستشفائية أو التعليمية أو غيرها من الإدارات العامة، التي تفتقد جودة الخدمة بها لمقاييس المؤسسة الحديثة، حيث لا يزال العملاء يعانون في تعاملاتهم مع المؤسسات في القطاع العام من عدة مشاكل أهمها طول الطوابير، وتعقيد الإجراءات، وطول مدة تقديم الخدمة، ووجود ما تقرضه الرواسب الثقافية من علاقات إجتماعية وقربانية من أجل تحقيق الخدمة للعميل.

ولأن المؤسسة بالقطاع العام من أهم المؤسسات حيوية لارتباطها بمسؤولية إجتماعية تجاه المجتمع، وتعتبر الجودة في الخدمات التي تقدمها من أهم الرهانات التي يعول عليها النظام العام لتحقيق التقدم والإستمرارية، وأن تحقيقها ليس بعملية إدارية محضة، أو سلوك تنظيمي يتطلب التوجيه أو عملية تنظيمية تتطلب اتخاذ قرار، بل هي هدف يجب التخطيط له ويتطلب موارد معينة، وأهم شرط أن يرتبط بالموارد البشري من خلال خلق الوعي لدى المسيرين بضرورة وضع خطط وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق جودة الخدمة بالمؤسسات التي يسيرونها، ومن خلال خلق الوعي من جهة ثانية لدى الموظفين بضرورة تطوير الخدمات التي يقدمونها للعملاء، ليصبح مفهوم تحقيق الجودة ثقافة يمارسها الموظف في أدائه لمهامه، وثقافة مؤسسة يسعى المسيرون إلى غرسها وترسيخها.

إن الحديث عن خلق ثقافة تطوير جودة الخدمات العمومية للقطاع العام، يجعلنا نركز على ثقافة المؤسسة لهذا القطاع، أو الرواسب الثقافية الشائعة فيه والتي تحوي جملة من المحددات الموجهات القيمية والفكرية للسلوك التنظيمي للموظفين والمسيرين، حيث من المعروف عند العامة أن الثقافة التي تميز المؤسسات العمومية الخدمائية هي عدم إحترام لأوقات العمل وعدم الإلتزام وكذا عدم تحمل المسؤولية وسيادة العلاقات الشخصية والمحابة وكثرة متطلبات الحصول على الخدمات وما إلى ذلك من أمثلة سلوكية ترتبط بموجه قيمية ثقافية إرتبط بالمؤسسة العمومية بشكل عام، وهذا محور إهتمامنا حيث يستوجب تحقيق جودة الخدمات متطلبات عدة ولعل أهم متطلب هو تهيئة مناخ العمل وخلق ثقافة تنظيمية أو ثقافة مؤسسة تدعم وتساهم في تحقيق جودة الخدمة كرهان بمؤسسات القطاع العام، هذا ما جعلنا نحاول التركيز على ضرورة التغيير التنظيمي في القطاع العام - وهو موضوع واسع النطاق لكننا سنركز فيه أكثر على النسق الثقافي لمؤسسات هذا القطاع الذي تطبعه الرواسب الثقافية والتي تعتبر موروثا ثقافيا وإجتماعيا إكتسبته المؤسسات من خلال المراحل التسييرية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية.

وعليه نتساءل: ماهي الجودة في الخدمات؟ وماهي شروط ومتطلبات تحقيقها؟ وما هو التغيير التنظيمي وماهي أبعاده؟ وماهي الرواسب الثقافية للمؤسسة بأنواعها؟ وكيف يمكن إحداث التغيير في النسق الثقافي للمؤسسة؟

1. جودة الخدمة العمومية

1. تعريف الخدمة العمومية:

يعرف خبراء الإدارة العامة الخدمة العمومية على أنها "الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب أن توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب والإلتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين"¹

ويعرف القطاع الخدمي بأنه "قطاع من إقتصاد بلد ممثل بالخدمات من مختلف الأنواع، بما في ذلك الخدمات المقدمة للجمهور في المؤسسات ومن المنظمات الغير ربحية، لذلك تقسم الخدمات أيضا بحسب طريقة تسييرها إلى أنشطة غير سوقية، مثل التزويد بالماء والغاز والكهرباء والتعليم والصحة"²

2. تعريف الجودة:

تعرف الجودة بطرق متعددة مما يصعب إيجاد تعريف دقيق وشامل وموحد الهدف لهذا المفهوم، تكمن صعوبة تعريف الجودة في خصوصيتها ونسبيتها و نذكر مما جاء به بعض المفكرين من تعريفات:

يعرفها **خضير كاظم حمود** "الجودة عملية ديناميكية ترتبط بالبضائع والخدمات والعمليات والأشخاص القائمين عليها وبنات عملها وتسعى للتطابق مع توقعات عناصرها أو تتعداها"³.

ويعرفها **ديمنج (Edward Deming)** الذي يعتبر المؤسس الأول لمفهوم الجودة إلى أنها "تحقيق احتياجات المستفيد حاضرا أو مستقبلا"⁴، كما تعرف على أنها "أعمدة القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة هي الهدف الأساسي للمنشأة"⁵.

ويعرفها المعهد الفيدرالي الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم إستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات"⁶.

3. تعريف جودة الخدمات: يمكن تحديد تعريف إجرائي بسيط مفاده أن الجودة "هي أسلوب شامل

لتطوير أداء المنظمات يهدف إلى بناء ثقافة عميقة بهدف التحسين والترقية المستمرة للخدمات التي تقدمها مؤسسات القطاع العام، وفق ما يتطلبه إرضاء العملاء فيما يتعلق بتحقيق حاجاتهم وحسب قدراتهم ومستوياتهم بشكل فعال".

4. مبادئ ومتطلبات تحقيق الجودة في الخدمات 4-1 . مبادئ إدارة الجودة⁷:

- **التركيز على المستهلك:** ويقصد بالمستهلك ليس فقط المستهلك الخارجي للمؤسسة والذي يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من أجل تحفيزهم لشراء منتجاتها سواء كانت في صورة سلعة أو خدمة، ولكن لفظ المستهلك يمتد ليشمل المستهلك الداخلي ويتمثل في الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء أكانوا أقساماً أو أدارت أو أفراد فالإدارات والأقسام داخل المؤسسة ينظر إليها على أنها مورد ومستهلك في نفس الوقت.

- **التركيز على العمليات:** مثلما يتم التركيز على النتائج إذا اعتبرنا أنفسنا مستهلكين للسلسلة أو الخدمات سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها، فإننا عندما نستلم منتج لا يقابل توقعاتنا، فعادة نذهب ونتعامل مع منافس آخر له إذا توقعنا نتائج أفضل، وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة نستخدم هذه النتائج المعيبة كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها.

- **تفادي الأخطاء قبل وقوعها:** أن التركيز على العمليات يمكننا من تفادي الأخطاء قبل وقوعها، والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج .

- **التحسين المستمر في الأداء:** لا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها في مجال إدارة الجودة الشاملة مالم تكن عملية التحسين مستمرة، ووفقاً للمنهج الياباني KAZEN فإن تطوير الأداء للمؤسسة يتسم بصفات محددة .

4-2 . متطلبات تحقيق الجودة في الخدمات⁸ :

هناك مجموعة من المتطلبات يجب توفرها حتى تتحقق جودة الخدمات بالمفهوم المطلوب، ويتوقف هذا على مدى ملاءمة مناخ المؤسسة لشروط التطبيق ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند المبدأ بتطبيق منهجية الجودة:

- **دعم الإدارة العليا:** نقصد به استعداد الإدارة لدعم التغييرات داخل المؤسسة، ويتوقف هذا على إقناع الإدارة بضرورة تبني منهجية لتطبيق إدارة الجودة.

- **تعاون وروح الفريق:** ينبغي تشجيع العمل الجماعي وخلق مناخ للتعامل مع العاملين داخل المؤسسة وهذا لأن تحقيق الجودة في الخدمات يعتمد إلى حد بعيد على فرق العمل.

- **التوجه نحو العميل:** إن رضا العميل أهم مطلب من متطلبات تحقيق الجودة، فالعميل هو محور العملية الإنتاجية، لذلك يجب على الإدارة دراسة مطالب واحتياجات العملاء في الحاضر والمستقبل، لأن رغبات العميل هي التي تقود العملية الإنتاجية في المؤسسات الناجحة.

- **المراجعة الشاملة للتنظيم:** إن تحقيق الجودة في الخدمات يستوجب من الإدارة العليا للمؤسسة القيام بمراجعة شاملة لتنظيمها، وقد يعود ذلك إلى إعادة النظر إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإحداث التغييرات اللازمة.

- **تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة** وهو أهم مطلب يمكن من تحقيق الجودة في الخدمات: أي إيجاد مناخ يشجع على العمل وتهيئة بيئة تهتم بثقافة التنظيم وجعلها تتفاعل مع الفلسفة التي يتطلبها تحقيق الجودة في الخدمات

- **الإهتمام بقياس الأداء والجودة:** هنا يجب وضع معايير لقياس جودة المنتجات والممارسات الإدارية، وهذا من أجل أسس جديدة أعلى وأحسن للأداء وكذا العمل على تحقيق الفعالية في أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.

من خلال ما سبق ذكره نخلص إلى أن الجودة عملية ديناميكية وتحقيقها في الخدمة العمومية يكون رهان على البقاء والتنافس والإستمرارية مما يتطلب مجموعة من المبادئ والشروط التي تتفاعل فيما بينها لتتكامل داخل حلقة تعرف بحلقة الجودة الشاملة، فكل عنصر منها يكمل الآخر وهذا الإنتقال يكون عبر عملية التغيير في التنظيم.

II. التغيير التنظيمي:

1. **تعريف التغيير التنظيمي:** تعددت تعاريف التغيير التنظيمي ومن بين جملة من التعريفات إختارنا أحد التعريفات الأكثر دلالة وقربا من مجال إهتمامنا.

يعرف صلاح الدين محمد عبد الباقي التغيير على أنه " خطة إيجابية لتطوير أداء الجهاز أو المؤسسة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فاعلية ونجاح وملاءمة لتغيرات البيئة، لأن مؤسسة العمل أو الجهاز الإداري يجب أن لا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب"⁹، وكعمل إداري حسب سكايبين هو " العمل الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطورها المتوقعة في المستقبل"¹⁰.

2. مجالات وأبعاد التغيير التنظيمي

* **التغيير في الإستراتيجية:** ويكون إما بتعديل المنظمة لإستراتيجياتها أو تبني إستراتيجية جديدة، كإعتماد المؤسسة لمعايير الجودة الشاملة كإستراتيجية لتفعيل أدائها¹¹.

* **التغيير في الثقافة التنظيمية:** بالرغم من أن الثقافة تتسم بالثبات والاستقرار، لكن الحقيقة أن الثقافات تتغير باستمرار، وهذا التناقض يحد من سرعة التغيير، بين الحفاظ على ما هو قائم وبين الرغبة في التجديد لكن تغيير الثقافة يخلق حالة كبيرة من الطاقة في مجتمع المنظمة¹²، هذه الطاقة تمكن المنظمة من مواجهة تقلبات كل من البيئة الداخلية والخارجية من ضغوطات إقتصادية وسياسية وتقنية وثقافية.

* **التغيير التكنولوجي:** يتم ذلك بالإعتماد على وسائل تكنولوجية حديثة وجديدة من أجل معالجة الموارد المتاحة، وتصميم العمل، والمتابعة، وعموما للتقنية الحديثة آثار إيجابية على كمية ونوعية الإنتاج في المؤسسات الصناعية¹³.

* **التغيير في المورد البشري:** ويشمل التغيير مختلف نشاطات ومهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط وسياسات التوظيف والتدريب والترقية والنقل والتسريح وغيرها من التغييرات في مختلف النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية، ويظهر هذا النوع من التغيير في مجالين¹⁴:

1. التغيير المادي والنوعي للأفراد، أما المادي فيتم بالإستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.

2. التغيير النوعي فيكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وتصرفاتهم من خلال نظم التدريب. والتنمية وتطبيق نظم المكافآت والجزاء.

هذا فيما يخص مجالات التغيير في التنظيم، وعموما التغيير التنظيمي يعد حسب التعريف السالف الذكر يصب في معنى مفاده أن التغيير فعل موجه وهادف، ويؤكد أنه خطة يتم رسمها وتتبع خطوات ومراحل منهجية محددة.

3. **مراحل التغيير التنظيمي:** يؤكد مالك بن نبي بقوله « ينبغي على الخطة، أن تتوقع في إطارها المفاهيمي كل الشروط المعنوية والمادية لنجاحها ومن بين شروط النجاح وحدة المفهوم ووحدة الخطة»¹⁵ لذلك التغيير يمر عبر تتابع المراحل والتي تمر بالخطوات السابقة للتغيير بثلاثة مراحل حسب كيرت ليفين كما هو مبين في الشكل التالي¹⁶ :



- إذابة أو إسالة الجليد (Unfreezing): تتضمن هذه المرحلة إضعاف واستبعاد وإلغاء القيم والإتجاهات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد لكونها غير فاعلة ومناسبة للمواقف الجديدة.

- التغيير (change): يتم هنا الشروع بإنجاز التغيير أو القيام بالصيغ الهادفة في تنفيذ تغييرات محددة، من خلال تطوير القيم والإتجاهات، وإنشاء أنماط سلوكية جديدة تتسجم مع الإتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف في إنجاز التوجهات أو التطورات الجديدة.

- إعادة التجميد (Refreezing): لا يكفي إحداث التغييرات بل من المهم جدا حماية ما تم إنجازه، والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه¹⁷.

إن ما يهمنا أكثر في هذا المجال هو أهداف وأهمية التغيير التي تكمن في أن التغيير يشجع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا، والكشف عن الصراع بهدف إدارته بشكل يخدم المنظمة.

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة، وتحسين القدرة على البقاء والنمو.

- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغاياتها المنشودة بفعالية.
- الإرتقاء بمستوى الجودة وزيادة رضا العملاء¹⁸.

ويتوقف نجاح وفعالية التغيير التنظيمي على خاصية ثقافية ترتبط بما يسميه المختصون بمقاومة التغيير، لأن مؤسسات القطاع العام غالباً تتميز بوجود رواسب ثقافية تطبع سلوكيات موظفيها، وهي بمثابة موجبات للفعل الإجتماعي الذي يرتبط بجودة الخدمات العمومية التي يقدمها هؤلاء الموظفون والمسيريون، فيمكن لهذه الرواسب خلق مقاومة للتغيير التنظيمي، فما هي الرواسب الثقافية وماهي أبعادها وأنواعها؟ قبل أن نتناول عنصر الرواسب الثقافية تقتضي الضرورة المنهجية التعريف بمقاومة التغيير:

مقاومة التغيير هي " كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لإعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم"¹⁹ ، وتكمن أسباب المقاومة في السمات الثقافية للأفراد والتي أهمها أو كما يسميها "هوفستيد" تجنب مخاطر عدم التأكد أو (ضبط الارتياح) حيث أن المجتمعات التي لا ترغب في تحمل مخاطر عدم التأكد الناجمة عن التغيير، اتسمت بالجمود والثبات ومقاومة التغيير²⁰، وأن تلك الخصائص الثقافية ماهي إلا مكونات لرواسب ثقافة المؤسسة التي تميز مؤسسات القطاع العام .

III. الرواسب الثقافية لثقافة المؤسسة

1. **تعريف الرواسب:** الرواسب هي "البقايا والمخلفات... وهي إستمرار بعض العادات أو التقاليد كمخلفات أو رواسب ثقافية من الماضي والرواسب عند "تابلور" هي عمليات، وعادات، وأفكار وآراء، إستمرت بقوة العادة في المجتمع الجديد الذي يختلف عن المجتمع الذي نشأت فيه هذه الظواهر أصلاً، ومن ثمة تبرهن هذه المخلفات القديمة على أنها مصدر الثقافات الجديدة"²¹، ويرى "باريتو" وجوب تركيز علم الاجتماع على دراسة العواطف الإنسانية ومنها **الرواسب** والتي يقصد بها "أشياء ثابتة وغير متغيرة، ويجب على علم الاجتماع أن يهتم بدراسة الرواسب لتساعدنا على فهم الأفعال الإنسانية وكيفية حدوثها عند الأفراد والجماعات والشعوب"²².

2. **تعريف الرواسب الثقافية:** يعرفها وينيك بأنها "بقايا عصر سالف مازالت موجودة في الثقافة المعاصرة" ويعرفها تابلور "تلك العمليات والعادات، والآراء وما إلى ذلك مما ينفذ بقوة العادة الفردية إلى مرحلة جديدة من مراحل المجتمع، تختلف عن تلك التي نشأت فيها أصلاً، وتظل بذلك شواهد وأمثلة على حالة ثقافية قديمة تطورت عنها حالة جديدة"²³، فيما يعرفها **محمد حسن غامري** "المورثات الثقافية التي ترتبط بعدد من العقائد والممارسات الباقية في المجتمع عبر مراحل تطوره المختلفة... هي تملك القوة الطبيعية للبقاء والإستمرار بفضل ما تحتله من مكانة في السياق الثقافي للمجتمع الذي تنتمي إليه"²⁴

نعرف إجرائياً الرواسب الثقافية لثقافة المؤسسة على أنها " تلك المخلفات الثقافية التي تتميز بالستاتيكية في مكوناتها من الأفكار والتقاليد والقيم التي توجه سلوك الافراد في المؤسسة لتبقى شبه ثابتة تتميز بها

تنظيمات معينة إكتسبتها من خلال تفاعل الموروث الثقافي الخاص بالمجتمعات التي تتواجد فيها مع نماذج تنظيمية لتسيير المؤسسة.

3. مكونات وأبعاد رواسب ثقافة المؤسسة

إن الرواسب الثقافية تتكون من عناصر عدة أنتجت الثقافة، تلك الثقافة التي أخذت طابع الرسوب وشبه الثبات في عناصرها ومكوناتها أما العناصر المكونة للثقافة الراسبة فقد صنفناها حسب:

3-1. المكونات المادية للرواسب الثقافية، وتتمثل في العناصر المادية الراسبة التي أنتجتها

أو تنتجها الثقافة وأهمها:

- الرموز، تضم الرموز المظهر الخارجي للتنظيم بما فيه من النمط الخاص في المباني والأثاث والظروف الفيزيقية، وكذلك المظهر الخارجي للموظفين المتمثل في اللباس الذي يعبر عن الوظيفة أم لا، ويرتبط الموظف بالرمز والطقوس إرتباطا وثيقا بما يعبر عن هويته من خلال الهوية الموجودة في التنظيم²⁵.
- الطقوس والشعائر، تخص الطقوس حجم معين من الأفعال اليومية وهو ما يجعل أغلب النشاطات يمكن أن تكون شعائرية، كل من طريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة محادثة ومناداة الأفراد وكذا طريقة تحضير وتسيير الاجتماعات، كلها عناصر بإمكانها أن تقنن إكتساب قيمة شعائرية²⁶.

3-2. المكونات غير المادية للرواسب الثقافية

- المعتقدات التنظيمية، وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل وغيرها من المهام التنظيمية، لذا فإننا نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد مثل الحب والصدقة والتقدير والولاء التنظيمي، وهي المعتقدات الإيجاب التي تخدم المؤسسة واهدافها²⁷.
- الطابوهات والممنوعات، وهي ما تود المؤسسة اخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها.

- الاساطير، تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، وهي المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتقدونها الناس...هي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليما لأفراد المؤسسة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حقو نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الاشخاص الذين تنسب إليهم الاساطير بأبطال المنظمة²⁸.

- القيم، وهي أهم العناصر المكونة للرواسب الثقافية والثقافة بشكل عام، حيث حظيت القيم باهتمام الكثير من الباحثين، وهي المحك والإطار المرجعي الذي يحتكم إليه الفرد أثناء المفاضلة والمفارقة، فالقيم هي " عملية التقييم التي تقوم على أساس وجود مقياس ومضاهاة في ضوء مصالح الشخص من جانب، وفي ضوء ما يتيح له المجتمع من وسائل وإمكانيات لتحقيق هذه المصالح من جانب أخرى"²⁹.

ويرى "البورت" أن القيمة هي إعتقاد يتصرف الفرد بمقتضاه كخيار مفضل" كما يعرف "توبس" القيم على أنها مجموعة من مبادئ وضوابط سلوكية وأخلاقية، تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة، إذ تصبها في قالب ينسجم مع عادات وتقاليد وأعراف المجتمع "وتتدخل عوامل في تحديد القيم الثقافية للعامل، تتمثل في التنشئة الاجتماعية والتربية والتاريخ والدين والسياسة والإقتصاد، إلى جانب عوامل تنظيمية يتم التفاعل فيما بينها داخل المنظمات³⁰.

يرى **بوفلجة غياث** "بأن المؤسسات الجزائرية تعاني من غياب قيم ثقافية صناعية، تتماشى ومتطلبات التنظيمات الحديثة، وأن تصرفات العمال لا تنطلق من عدم، وإنما تكون نتيجة تراكم مجموعة من الافكار والمعارف والخبرات التي تسمح للفرد بالحكم على ما يدور حوله من أمور مادية وإجتماعية وحضارية، وبالتالي يكون الحكم على الأمور وتقييمها والتصرف إزاءها تبعا لطبيعة تلك الأفكار والأحكام والقيم، تنظم هذه القيم بطريقة منسجمة ومتناسقة في صورة مترابطة، مما يكون نظرة شاملة لدى الفرد وتحدد تصرفاته في كل المجالات، مما يؤدي إلى تكوين النسق القيمي للعامل³¹، ويحلل الباحث المحيط الثقافي والإجتماعي للتنظيمات الجزائرية، من خلال تناوله لمجموعة من القيم الإجتماعية ترتبط بالعمل ومنها:

- **النظرة للعمل:** يرى الباحث أن العامل في مجتمعنا يحترم العمل ويمجده ومصدر هذه القيمة العقيد الإسلامية التي تدعو إلى العمل والإجتهاد فيه وإتقانه، إذ أن أفراد المجتمع تعودوا على العمل عموما في حقولهم و يمتنون حرفهم في تنظيمات أسرية، كما نجد الشباب المثقف والمتعلم يفضل عادة المهن المستقلة كالطب والمحاماة حتى يشغل لحسابه الخاص، أما العمل عند غيره فعادة ما يكون عند الضرورة³²، ويرى **ناصر قاسمي** "أن ما نلاحظه داخل المنظمات ذلك التناقض بين ما يحمله الأفراد في أذهانهم - نظريا- وما يقومون به فعلا في الواقع، فإذا سألتهم عن الوقت: الوقت من ذهب، وإذا سألتهم عن العمل: العمل عبادة، وإذا سألتهم عن إتقان العمل: قالو إن الله يحب من يتقن العمل... هذا نظريا لكن الحقيقة أن تلك القيم النظرية مهجورة عمليا إلى حد ما في الواقع الفعلي وبقيت على مستوى التجريد والأفكار، بينما الملتزمون بها يشعرون بالإغتراب"³³.

- **الصراع والإنضباط في العمل:** إن التعود على حرية العمل وضبط الهيكل التنظيمي والسلطات العليا وعدم التكيف مع نظام العمل، كلها عوامل تؤدي إلى آثار سلبية على العامل ومعاملاته وتصرفاته، مما يؤدي دون شك إلى إيجاد مشاكل مع المسؤولين ونقص الإنضباط الذي يتطلبه التنظيم، وهكذا تصبح القيم مصدرا لحالات عدم الإنضباط، ومن الإشكال رفض وعدم اطمئنان لكثير من المسؤولين لسبب بسيط، وهو أنهم ليسوا من المنطقة أو القبيلة التي ينتسب إليها غالبية العمال، كما نجد أن الصراعات الموروثة كرواسب ثقافية بين القبائل والأسر تنتقل إلى ميدان العمل³⁴، كل هذه الأمثلة من القيم لاتزال سائدة في مؤسسات القطاع العام على شكل مكونات ثقافية راسبة.

4. أنواع الرواسب الثقافية لثقافة المؤسسة

سنحاول من خلال هذا العنصر تحديد أنواع ثقافة المؤسسة بشكل عام والذي يميزها عن باقي المؤسسات الاجتماعية، ذلك التميز الذي حافظت عليه المؤسسة من خلال إستمرار خصائها الثقافية على شكل رواسب إمتدت عبر فترات زمنية متعددة، لتطبع المؤسسة ببصمة خاصة تمثلها عن باقي المؤسسات الأخرى، ووفقا لمعيار تصنيفي يرتبط بفاعلية ثقافة المؤسسة حددنا ثلاث أنواع لرواسب ثقافة المؤسسة هي كالتالي:

4-1. الثقافة القوية: "وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المؤسسة تماسكا كبيرا فيما بينهم"³⁵، ونظرا لقوة ثقافة المؤسسة فإنها تصل مستوى الهوية، حيث تكون أكثر تأثيرا على سلوك الفاعلين، إذ أنها تشير إلى إنفاق عال بين العاملين حول ما تمثله المؤسسة، فيزداد التمسك وبشدة بالقيم التي تكون مشتركة بين الأعضاء، مما يؤدي إلى خلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك ويؤدي هذا الاجماع حول الغرض لزيادة التمسك والولاء والإلتزام التنظيمي وبالتالي تؤدي إلى تقليل ميل العاملين إلى ترك المؤسسة³⁶. إن الثقافة القوية للمؤسسة والتي تعتبر موروثا ثقافيا لها يكون أثر تأثيرا على سلوك الأفراد والفاعلين بداخلها وليس العكس ويجعلها تحقق الوظائف التالية³⁷:

- **تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية**، فتشارك العاملين للقيم والمدرجات والمعايير نفسها يمنحهم الشعور بالتوحد.

- **تعزز إستقرار النظام**، إن الثقافة القوية للمؤسسة تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام.

- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.

إن ما يهمنا أكثر في تحليلنا ليس بيان الفرق بين ثقافة المؤسسة ومؤسسة أخرى على مستوى محلي أو عالمي فالذي يشد إنتباهنا أكثر هو نوع الثقافة الراسب للمؤسسة التي تمكنها من أداء أدوار عدة، وتجعلها تتميز بها عن باقي المؤسسات، وفي هذا السياق يمكن تقديم نموذج للرواسب الثقافية القوية في المؤسسة.

4-2. الثقافة الضعيفة: الثقافة الضعيفة هي التي "لا يتم إعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهو السبب الرئيسي للضعف، حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق والتوحيد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها"³⁸.

"كما تتميز بهشاشة وتذبذب نسق قيمها نظرا لوجود ثقافات (تحتية) فرعية عديدة متناقضة أحيانا مما يجعلها تبتعد عن جوهر القيم في المنظم، وبالتالي عدم السيطرة على السلوكات والتصرفات وعدم القدرة على ضبطها وفق قاعدة محددة مما يجعل الأفراد يسببون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم نتيجة تلقينهم تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في إتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين"³⁹، فلو أخذنا على سبيل المثال المؤسسة الجزائرية في ظل التسيير الاشتراكي، وفي ظل غياب ثقافة مؤسساتية قوية، وفي ظل ظروف إدارية تنسم ب:

- مركزية في إتخاذ القرارات: تتخذ غالبية القرارات الأساسية (مستوى الأجور، التوظيف، الطرد، ثم التوجيه...) على المستوى المركزي للشركة أو على المستوى الوزاري.
 - بطء عملية إتخاذ القرارات: تتعدد الجهات المكلفة باتخاذ القرارات، مما ينتج عنه كثرة الإجتماعات واللقاءات، وهو ما يؤدي بدوره إلى بطء في اتخاذ القرارات وبيروقراطيتها.
 - عقم الإجتماعات: إن كثرة الإجتماعات لا يعني إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة، إذ أن نقص التكوين الإداري والعلمي لكثير من ممثلي العمال في مختلف المجالس أدى إلى عقم الإجتماعات⁴⁰.
- والمهم في هذا المقام التحليلي هو إستمرار الظاهرة الثقافية في المؤسسة العمومية والقطاع العام كرواسب ثقافية ممتدة من الماضي، والتي لها تأثير كبير على نوعية الخدمات التي تقدمها مؤسسات القطاع العام، ومن أجل تحقيق وضمان جودة الخدمات في القطاع العام من المهم جدا خلق ثقافة تتميز بالمرونة أكثر وهي الثقافة المتطورة.

3-4. الثقافة المتطورة: بحسب (Khilman Ralph) فالثقافات المتطورة تلك التي تركز على فلسفة المنظمة وتصوراتها كما تعمل على التنبؤ بالأخطار، وترتكز على الثقة وحب العمل للأفراد بشكل تلقائي. وبما أن الثقافة المتطورة مفتوحة على التغيير فإنها تقوم: بتشجيع واثمين روح المبادرة والتي تسمح بالتكيف مع كل جديد أثناء التحول، أهمية دور القيادة في عملية تعميم التغيير مما يتطلب قادة ذوي كفاءة عالية وعلى دراية كاملة بما تحمله المنظمة من قيم (تشجيع الإبتكار وتحسين عملية الإتصالات وإشراك العاملين)⁴¹، مما سبق نستنتج أن الثقافة المتطورة تمكن أي نسق إجتماعي من التطوير والتعامل مع أي خطر من مخاطر التغيير في بيئة النسق من جهة، ومن جهة أخرى يحافظ على محتواه كموروث ثقافي، ويحسن من خدماته بشكل مستمر.

خلاصة :

إن ضمان جودة الخدمات في أي قطاع أو أي مؤسسة ليس عملية تنظيمية بحتة تحدث من فراغ أو من صدفة، و إنما هي أهم رهان على المؤسسة تحقيقه، يتطلب التخطيط والتطوير الدائم، وتحقيق هذا الرهان يتوقف بشكل كبير على ثقافة المؤسسة، فالمؤسسات التي تبني وتصنع لنفسها ثقافة متطورة تمكنها من التقدم والرقي وإحداث الفارق في الخدمات التي تقدمها للعملاء، من خلال ما توفره الثقافة المتطورة من مرونة وقدرة على التغيير من أجل إرضاء وتحقيق حاجات العملاء المختلفة والمتغيرة وفقا لإطار زمكاني بشري.

الهوامش والمراجع

1. العربي بوعمامة و حلينة رقاد، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 09 جامعة الواد، الجزائر، 2014، ص40.
2. بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة (دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة البريد) رسالة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة سطيف الجزائر 2013-2014، ص45.
3. خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء، الأردن ، ط1، 2010، ص22.
4. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل ان يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر ط1، مصر 2012، ص14.
5. نفس المرجع، ص ص14- 15.
6. زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص257.
7. نفس المرجع، ص ص 265-266.
8. المرجع نفسه، ص - ص 266 - 268.
9. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المؤسسة، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص380.
10. غني دحام تمام الزبيدي واخرون، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2015، ص137.
11. علي محمد شريف، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1988، ص 313.
12. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ، 2008، ص48.
13. علي محمد شريف، المرجع السابق، ص331.
14. شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة: دراسة حالة سونلغاز، رسالة ماجستير تخصص علوم التسيير وإدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص20.
15. مالك بن نبي، مشكلات الحضارة من أجل التغيير، دار الفجر المعاصر، دمشق، سورية، 1990، ص30.
16. أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العلمي إعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص37.

17. أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 611.
18. مخلوفي عبد السلام وشريفي مسعودة، التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، ورقة بحث مقدمة في ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية 19/18 ماي، البلدة الجزائر، 2011، ص 07.
19. خضير كاظم محمود وخليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 385.
20. أمل مصطفى عصفور أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص 53-54.
21. محمد عاطف غيث محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص 441.
22. عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص 348.
23. ايكه هولتكرايس، قاموس مصطلحات الانثروبولوجيا والفولكلور، ترجمة محمد الجوهري وحسن الشامي، دار المعارف، مصر، ط1، 1972، ص 215.
24. تيزغرت خوخة، مقاومة الرواسب الريفية في الوسط الحضري، رسالة الماجستير تخصص علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2000-2001، ص 14.
25. بلال خلف السكارنة، اخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2009، ص 372.
26. سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، دون ذكر البلد 2015 - ص - 163.
27. زين الدين بوروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد الاول، الجزائر، 2007، ص 57.
28. سعيد بن يمينة، مرجع سابق - ص - ص - 162.
29. عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1990، ص 33.
30. غياث بوفلجة، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، دون ذكر البلد، 2014، ص 71.

31. غياث بوفلجة، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص ص 19-20.
32. غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، الكويت، 1999، ص 31.
33. ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات (دراسات نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 109.
34. بوفلجة غياث، المرجع السابق، ص ص 33-34.
35. عبد الرؤوف بوعزة، ثقافة المؤسسة واشكالية التحكم التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02 - أبو القاسم سعد الله، 2014/2015، ص 37.
36. يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص ص 457 - 458.
37. عبد الرؤوف بوعزة، المرجع السابق، ص 42.
38. يوسف مسعداوي، المرجع السابق، ص 458.
39. المرجع نفسه، ص 458.
40. غياث بوفلجة، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مرجع سابق، ص 69.
41. يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 459.