

## تجذر الصراع في المنظمة

### بين القيم الاجتماعية والثقافة التنظيمية

## The conflict in the organization is rooted between social values and organizational culture

د: سبخاوي حنان

جامعة يحيى فارس بالمدينة ( الجزائر )

[h.sebkhaoui@gmail.com](mailto:h.sebkhaoui@gmail.com)

ط د: زهام بدر الدين \*

جامعة يحيى فارس بالمدينة (الجزائر)

[baderzaham1992@gmail.com](mailto:baderzaham1992@gmail.com)

مخبر البحوث النفسية والاجتماعية

تاريخ إرسال المقال: 2024-01-24 تاريخ قبول المقال: 2024-06-03 تاريخ نشر المقال: 2024-06-16

**الملخص:** يهدف المقال إلى محاولة تحليل إشكالية الصراع المنبثق عن خلل ضعف التوازن بين القيم الاجتماعية التي تتضمن التفاعلات والسلوكيات المندرجة ضمنها المكتسبة من عملية التنشئة الاجتماعية عبر مراحل متسلسلة مر بها الفرد قبل الالتحاق بالمنظمة وبين الثقافة التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوك الفاعلين ضمن ما يتوافق مع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى بلوغها، ويتم ذلك من مجمل القيم التنظيمية والمعتقدات والرموز التي يرفعها التنظيم والإجراءات والتعليمات واللوائح التنظيمية التي تطبق من طرف القائمين على السلطة التنظيمية، ذلك ما ينجر عنه حصيلة من الصراعات بين الأفراد المكونين للتنظيم وما تفرضه المنظمة لضبط السلوك العمالي.

**الكلمات المفتاحية:** الصراع، المنظمة، القيم، القيم الاجتماعية، الثقافة التنظيمية، التنشئة الاجتماعية.

**Abstract:** This article addresses a fundamental issue represented by the reality and rootedness of the conflict in the organization between social values and organizational culture, from the background of the socialization of working individuals, versus the organizational culture that characterizes the organization, which results in a number of conflicts between working individuals as a response to the clash and conflict between values. The social environment of the individual and the culture of the organization.

**Keywords:** conflict, organization, values, social values, organizational culture.

\* المؤلف المرسل

## 1\_ مقدمة

تعد المنظمة محور جد معقد يتميز بالشمولية ويعمل على تحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وإنسانية، كونها تعمل على تقديم خدمات اجتماعية مختلفة في شتى مجالات الحياة، وتعتبر الديناميكية الأساسية للتطورات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات، انطلاقاً من ضرورة وحتمية مسايرة التغيرات التنظيمية والتكنولوجية للبقاء في طريق المنافسة ويتم ذلك من تبني الطرق المثلى في تنظيم العمل المتمثلة بناء إستراتيجيات تمكنها من تجاوز الأزمات الخارجية والداخلية، وإعداد هيكل تنظيمي لإنجاز العمل يتضمن دور كل فرد في المنظمة من حيث المهام الموكلة إليه، بالإضافة إلى التعليمات التنظيمية والقواعد والقوانين التي تضبط سلوك العاملين، ومن ذلك يتم ترخيص ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها، إذ تصبح هذه الأخيرة تكمن خلف السلوك العمالي، انطلاقاً من الضغوط والتوجيهات التي تؤثر بها على الأفراد العاملين، فتعطي معنى للسلوك وباعتبار القائمين على إنجاز العمل متشبعين بالقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ترسخت فيهم من البيئة الاجتماعية وما تتضمنه من عادات وتقاليد ومعتقدات، يدرك من خلالها الفرد العامل ما يتوافق مع احتياجاته وأهدافه الخاصة في ظل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، إلا أن في غالب الأحيان يحدث تناقض وخلل في التوازن بين القيم الاجتماعية والثقافة السائدة على مستوى التنظيم انطلاقاً من الخصائص الاجتماعية التي يتمتع بها الأفراد وبين ما هو موجود في المنظمة من قيم تنظيمية ومعتقدات واتجاهات فيتجذر الصراع بين مختلف الوحدات الاجتماعية بالمنظمة، ومن خلال هذا يمكن طرح التساؤل التالي :

كيف يمكن للصراع أن يتجذر في المنظمة من خلفية القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع التي تؤثر في الثقافة التنظيمية التي تتميز بها المنظمة ؟

## 2\_ مفاهيم الدراسة:

### 1.2\_ مفهوم الصراع في المنظمة :

إن الصراع كظاهرة سوسولوجية يمس فئات معتبرة في الحياة الاجتماعية العامة يضي توليفه أثناء تنشئتهم الاجتماعية، فيصبح الأفراد والجماعات على استعدادات مما مسبقاً للخوض في صراعات مع الآخرين في إطار علاقاته في المجتمع، أو في منظمات العمل، لذا فالفرد العامل يمارس سلوك صراعي داخل التنظيم جراء رفضه لبعض الإجراءات التنظيمية من خلفية تعبئته الدائمة بالتوترات

ويشير مفهوم الصراع إلى كافة أشكال التعبير عن عدم الرضا داخل علاقة العمل خاصة تلك التي تتصل بعقد العمل، والمساومة على الجهد.<sup>1</sup> يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن الصراع داخل المنظمة سلوك تنظيمي ينتهجه القائمين على انجاز العمل كرد فعل عن الوضع القائم في التنظيم فيما يخص علاقات العمل بين مختلف الفاعلين الذي يتكون منهم التنظيم، تجاه كل ما يمسه ويحط من أهدافهم ومعتقداتهم حول طبيعة العمل في المؤسسة. والصراع التنظيمي هو تلك الوضعية الدينامية الناتجة عن عملية التفاعل الاجتماعي الضروري في التنظيم، والتي تكون بين فردين أو أكثر أو بين جماعات أو أكثر في المستوى الرسمي أو غير الرسمي.<sup>2</sup>

إن الاجتماع التنظيمي غني بالتفاعلات الاجتماعية بين أفرادها رسمية، أو غير رسمية، والتي تنشأ عنها جماعات عمل بمختلف أنماطها بحكم المستويات الإدارية التي ينتمون إليها والرهانات التي يريدون تحقيقها، والبيئة الخارجة التي يقطن فيها الأفراد العاملين، ذلك ما يضيف إلى ظهور علاقات مبنية على التوتر والصراع اليومي سواء بين العاملين أو بين جماعات العمل، وبالأخص جماعة المصالح التي تسعى إلى توجيه وتصويب التنظيم وفق ما يتوافق مع أهدافها.

## 2.2\_ مفهوم القيم الاجتماعية:

تعتبر القيم مجموعة المبادئ ومعايير الحكم على السلوك والأسس الأخلاقية التي يعتنقها الفرد لغرض تحقيق أهداف وغايات ومقاصد في الحياة، إذ تمنح الإنسان الطاقات ودافع العمل والانجاز.<sup>3</sup>

ما يعني أن القيم تترجم سلوك الفرد في مجتمعه من خلفية إدراكية لقيمة ما يتعامل معه، ذلك ما يرمي إلى تكوين آراء وأفكار تحدد معتقداته في الحكم على الأشياء، من حيث مدى المنفعة الناتجة عنها أو الضرر التي تلحقه به.

أما القيم الاجتماعية هي القيم التي يتشربها الأفراد من المجتمع الذي يعيشون فيه، إذ يساهم في تكوينها وترسيخها عوامل عديدة كالدين والثقافة بمكوناتها المختلفة من العادات والتقاليد والأنظمة السياسية والاقتصادية القائمة.<sup>4</sup>

1. محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 298.

2. ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات: دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص 12.

3. نادية محمود مصطفي وآخرون، القيم في الظاهرة الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار البشير للثقافة والعلوم، مصر، 2011، ص 44.

4. عبد الله عقلة مجلي الخزاعة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 42.

وتعرف على أنها الصفات التي يفضلها أو يرغب فيها الناس في ثقافة معينة، وتتخذ صفة العمومية بالنسبة لجميع الأفراد، كما أصبح من موجّهات السلوك أو تعتبر هدفا له.<sup>5</sup>

وذلك ما يعبر على أن القيم الاجتماعية تستمد أبعادها من مجمل ما يعتقده الفرد أثناء ممارسته في الحياة الاجتماعية، انطلاقا من معتقده الديني الذي يرتبط بتوريث ذهنية تشكل أسس التقاليد والعادات والأعراف في مجتمع ما، إذ لا بد أن نشير أن توسع واحتضان قيمة معينة حول شيء ما يرقى إلى ثقافة تصبح متداولة لدى العامة في المجتمع، على اعتبار أن الثقافة مفهوم مركب يتضمن مجموعة الأبعاد والمؤشرات التي تعكس واقع اجتماعي بصورة معينة.

### 3.2\_ مفهوم الثقافة التنظيمية:

برز هذا المصطلح في مجموعة من كتب وبحوث الإدارة البريطانية والأمريكية التي صدرت في بداية الثمانينات، محاولة تفسير الظواهر والصعوبات التي تواجهها منظمات العمل الغربية المتمثلة في الانكماش الاقتصادي، والتحدي الياباني للاقتصاد الغربي.<sup>6</sup> ويشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم، حيث تخلق فهما عاما حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من طرف أعضائه.<sup>7</sup> تعبر الثقافة التنظيمية عن هوية البيئة الداخلية للمنظمة، وما يسودها من ممارسات رسمية وغير رسمية يحتضنها معظم أفراد التنظيم إذ لا بد أن نشير أن المعاني التي تتضمنها تركز على معايير يتوافق عليها جميع القائمين على انجاز العمل أو معظمهم بصيغة تبدو لهم بديهية حسب طبيعة نشاطات وأعمال المنظمة، مما يسمح بتباين وتمايز الثقافات التنظيمية لكل قطاع وغيره.

وتعرف أيضا على أنها القدرة على العمل والفعل جماعيا هذه القدرة تسمح للأفراد المنتمين لنفس الجماعة أن يجدوا الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج إستراتيجيتهم وتوجهاتهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقة ليتحقق الهدف المشترك.<sup>8</sup>

ما يعني أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تكمن خلف التفاعلات بين الأفراد العاملين في البيئة التنظيمية، وتتمثل هذه التفاعلات في بناء سلوكيات وأفعال إستراتيجية

5 \_ حارث علي العبيدي، هبة عدنان النعمي، الثقافة بين المحلية والكونية في ظل عولمة الاتصال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص، 123.

6 .محمد محمود الجوهري، مرجع سابق، ص، 298.

7 . محمد قاسم القروي، نظرية المنظمة والتنظيم، إعادة الطبعة الرابعة، دار وائل، الأردن، عمان، 2013، ص، 373.

8 . محمد المهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم: من سوسولوجية العمل إلى سوسولوجية المؤسسة، الطبعة الأولى، مطبعة إمبرلاست، الجزائر، 2010، ص، 242.

تمكن العاملين من تحقيق أهدافهم فيما بينهم مع مراعاة الأهداف العامة للمنظمة والحفاظ على استمراريته.

#### 4.2\_ مفهوم التنشئة الاجتماعية:

يشير مفهوم التنشئة الاجتماعية إلى عملية تشكيل السلوك الاجتماعي لدى الفرد وإدخال ثقافة المجتمع، وتحويل المادة الخام للطبيعة البشرية إلى قالب اجتماعي وثقافي، بمعنى آخر هي عملية تشكيل اجتماعي للمادة الخام في الشخصية وتحويلها من كائن بيولوجي إلى الكائن الاجتماعي، وإكساب الإنسان صفة الإنسانية.<sup>9</sup> ما يعني أن التنشئة الاجتماعية هي إحدى العناصر الرئيسية التي ينبثق عنها ارتفاع ثقافة معينة، ويمكن للفرد الذي نشأ وترعرع في بيئة اجتماعية يغلب عليها التوتر والصراع، وذلك ما يحرص ويغرس قواعد ثقافة الصراع القابلة للتوسع، انطلاقاً من مجمل التفاعلات الدائمة بين الأفراد والجماعات في المجتمع.

وهي عملية تفاعل متنام مدى الحياة بين الفرد وعناصر المجتمع يتم فيها الاكتساب والتشكل المستمر للشخصية في كل المراحل العمرية، ويتحول فيها الوليد البشري إلى شخص اجتماعي مميز بهويته وقادر على التأثير والتأثر في ثقافة المجتمع بالشكل الذي يتيح له تقدمه.<sup>10</sup>

ومما سبق يتضح أن التنشئة الاجتماعية تتميز باستمرار تعبئة المكتسبات المعرفية التي ترقى بالفرد نحو بناء وتكوين معتقد اتجاه الأشياء، ذلك ما يسمح بتنمية مداركته ووعيه بالواقع الاجتماعي في أغلب الجوانب ووعيه بثقافة المجتمع الذي يعيش فيه، وذلك ما يمنح الأفراد هوية اجتماعية خاصة بمجتمعهم تميزهم عن غيرهم.

#### 5.2\_ مفهوم المنظمة:

تعرف المنظمة على أنها وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال مجموعة من الأنشطة مقننة في إطار حدود معينة.<sup>11</sup> وتعد المنظمة كيان اقتصادي واجتماعي، وسياسي تضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في إطار تصميم محدد لانجاز مهام وتحقيق أهداف معينة.<sup>12</sup>

9. عبد العزيز خواجه، مبادئ في التنشئة الاجتماعية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2005، ص 15.

10. مصطفى صالح الأزرق، علم النفس الاجتماعي: اتجاهات نظرية ومجالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة 2013، ص 68.

11\_ إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت 1999، ص 619.

12. نعمة عباس لخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة: مدخل التصميم، در اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 16.

وبناء على ما سبق تتكون المنظمة من مجموعة من الأنساق والوحدات كل وحدة تضم موارد بشرية تتولى انجاز مهام معينة وفق ما يتناسب مع الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى المعدات والأجهزة المادية التي تساهم في انجاز العمل، يتم تنظيمهم من مجموع الإجراءات القانونية والقواعد التنظيمية المدونة في اللوائح التنظيمية التي تقتضي تحديد الحقوق والواجبات، حسب نمط الممارسات والنشاطات التي تؤديها المنظمة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية، وذلك ما يحقق الأهداف العامة لها.

### 3\_ القيم الاجتماعية ونشرب السلوك الاجتماعي لدى الأفراد والجماعات:

لكل مجتمع من المجتمعات البشرية مهما كانت تركيبته ونوعه سواء ريفي أو شبه ريفي أو حضري قيم اجتماعية تميزه عن باقي المجتمعات الأخرى، ترسخت وتكونت لدى الأفراد انطلاقاً من طبيعة النظام الثقافي السائد في المجتمع الذي ينتمون إليه الأفراد، مما يحدد طبيعة الحياة الاجتماعية ونمطها، وتتضمن القيم الاجتماعية كل ما مر به الفرد سواء في الماضي والحاضر.

#### 1.3\_ مصادر اكتساب القيم الاجتماعية:

يحتوي الإطار الاجتماعي والثقافي على مجموعة من القيم والعادات والتقاليد يتوارثها الآباء عن الأجداد ثم ترسخ في الأبناء من خلال العمليات المتتالية للتنشئة الاجتماعية المستمرة التي يمر بها الفرد عبر المراحل المختلفة في الحياة، إذ يمكن للفرد أن يتشرب هذه القيم من عدة مصادر التي من بينها:

**الأسرة:** تعد الأسرة النواة الأساسية لتنشئة الفرد، تقوم بتكوين شخصيته إعداد تربيته جسمياً وعقلياً وروحياً، حيث تعمل على تنشئة الفرد في ظل القيم السائدة في المجتمع ومع ما يتوافق ضمنها من معتقدات واتجاهات وقيم، وعليه يمكن التأكيد على الأثر البالغ الأهمية للأسرة كوسيط هام وأساسي بين ثقافة المجتمع والفرد التي يتم من خلالها غرس القيم الاجتماعية وتجسيدها في ضمن شخصية الأفراد.<sup>13</sup>

إن الأسرة تعمل على تلقين اللغة السائدة في المجتمع للطفل وبعد تجاوز هذه المرحلة توجهه وفق المعايير الاجتماعية المترسبة ويتمثل ذلك في إخضاعه للرقابة الذاتية والاجتماعية، وبعد الخروج عن القاعدة الاجتماعية هو الخروج عن القيم الاجتماعية في حد ذاته.

**المدرسة:** تلعب المدرسة دوراً هاماً في اغناء القيم التي تلقاها الفرد في الأسرة، وتضيف قيم أخرى لم تتمكن الأسرة من تطبيعها لدى الأبناء، إذ تعتبر حلقة وصل في ترسيخ القيم، انطلاقاً من الدعم الكثير الذي تقدمه للمعتقدات والقيم النبيلة التي

13 . عادل غزالي، أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية بمؤسسة صنع أجهزة القياس والمراقبة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، 2007، ص44.

ترعرع الطفل فيها، إذ يلتحق بالمدرسة حامل للغة بلده ويسير سلوكه وفق أنماط القيم الاجتماعية والدينية السائدة في بيئته، ومع ذلك ينقصه الكثير منها فتقوم المدرسة بتزويده بالباقي<sup>14</sup>.

تندرج المؤسسة التربوية ضمن مؤسسات التنشئة الاجتماعية الرسمية يلتحق بها الفرد بعد الأسرة يكمن دورها في تعديل وتصحيح القيم التي رسخت لدى الطفل منذ ولادته بالإضافة إلى غرس قيم جديدة، ومثالا على ذلك احتواء البرامج المدرسية على عادات وتقاليد موجودة في المجتمع وإعطائها أهمية بالغة مثل التعاون والتضامن والإتحاد.

**الإطار الحضاري:** يعمل الإطار الحضاري على تشجيع وإبراز توجهات قيمة معينة ودحض التوجهات التي تتعارض مع القيم المتوارثة، وتوصلت الباحثة فلورانس كلوكهون أن لكل ثقافة من الثقافات هوية خاصة أو نسقا من التوجهات القيمة الخاص بها، تحاول من خلال عملية التنشئة الاجتماعية غرسها في الأفراد وأوضحت أن هناك خمسة من التوجهات القيمة:

✓ التوجه الطبيعي أو الفطري.

✓ توجه الفرد في علاقته بالطبيعة.

✓ توجه الفرد على مدى الزمن.

✓ توجه نشاط الفرد.

✓ توجه العلاقات بين الأفراد.<sup>15</sup>

**جماعة الرفاق:** تتشكل اتجاهات الأفراد وقيمهم انطلاقا من مختلف المراحل العمرية، نتيجة للتأثير الذي يصدر من جماعة الرفاق، إذ تمنح الفرد قيمة معينة يسير في إطارها، قد يتنازل عن تأثير القيم الاجتماعية التي اكتسبها في الأسرة ليأخذ بغيرها مما تؤثر في إطار مختلف<sup>16</sup>.

إن طبيعة القيم التي ترسخت لدى الفرد في أسرته، قد لا تتماشى مع طبيعة قيم الجماعات التي يلتحق بها الفرد ولا تمكنه من بناء علاقات صداقة مع الآخرين، لذلك يتنازل على البعض منها لتحقيق التكيف والاندماج الاجتماعي مما يضمن له تحقيق الأهداف التي يسعى لتحقيقها.

14 . الجموعي مومن بكوش، القيم الاجتماعية، مقارنة نفسية . اجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد الثامن، جامعة الوادي، الجزائر، 2014، ص 80.

15 . عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم :دراسة نفسية، عالم المعرفة، 1992، ص 75.

16 . بن عثمان أم الخير، تأثير القيم الاجتماعية على الفعل التنظيمي لدى العامل الجزائري: دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بأدرار، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص المنظمات والمنجّمات والاتصال، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية ، جامعة أدرار، الجزائر، 2015، 2016، ص 41.

**وسائل الإعلام:** يتجلى دور المؤسسات الإعلامية في رسم السبل المدروسة والإحاطة بكل الطرق التي تحقق التأثير في المجتمع، وذلك بما ينسجم مع جميع الشرائح الاجتماعية<sup>17</sup>.

تزداد وسائل الإعلام المواطنين بالخبرة والمعرفة، ويتوقف دور كل وسيلة من هذه الوسائل على مدى فاعليتها ونوعية مضمونها ومحتواها، وجميعها تشتترك في هدف واحد، كتوصيل فكرة أو معلومة إما مسموعة أو مرئية أو مكتوبة، وأدرك القائمون على التنشئة الاجتماعية أن لوسائل الإعلام أثر بالغ الأهمية في بناء وتغيير شخصية الأطفال والكبار والشباب<sup>18</sup>.

إن اتساع دائرة المؤسسات الإعلامية ووسائلها المتعددة فرضت على الأفراد قيما جديدة أصبحت مرسخة في المجتمعات ومثالا على ذلك تغيير العادات الاستهلاكية من خلال ما يقدم ضمن البرامج التلفزيونية عبر الحصص والإشهار كما أثرت على طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد من حيث التضامن والترابط.

**المصدر الديني:** يعتبر الدين المصدر الرئيسي للقيم الإنسانية، لما ورد في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة، إذ جاء بالأسس القيمة التي تربط المجتمع المسلم بشكل خاص والمجتمع الإنساني بشكل عام من حيث صدق المعاملة وإيفاء الوزن والجد في العمل وإتقانه وعدم الغش<sup>19</sup>.

### 2.3 \_ خصائص القيم الاجتماعية:

تتميز القيم بمجموعة من الخصائص تختص بالأفراد والجماعات:  
\_ أنها صبغة مثالية، إذ أن القيم يستمدّها الأفراد من التصورات، أو من العقيدة، أو الدين.

\_ القيمة ذات القطبين، أي أنها تشمل على مجموعة المعاني المتقابلة تخلف في مضمونها فكونها موجهة نحو الخير أو الشر.

\_ القيم مكتسبة، يمكن للفرد أن يكتسبها من طبيعة التفاعل الحاصل بين الجماعة التي يؤثر فيها ويتأثر بها.

\_ تتصف القيم بخاصية الظهور ويتجلى ذلك في الكلام والكتابة، أو ضمنية تعرف من السلوك الذي يقوم به الفرد.

17 . عبد الله فتحي الظاهر، علي أحمد خضر المعماري، أثر القنوات الفضائية في القيم الاجتماعية والسياسية، دار غيداء، عمان، 2013، ص217.

18 . غزالي عادل، أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، مرجع سابق، ص 46.

19 . كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2004، ص 160.

\_ القيم ذات طبيعة فردية أي تصدر من الفرد بعينه وهي ذاتية تختلف من شخص لآخر وتتباين من مجتمع لآخر<sup>20</sup>.

\_ الخاصية الاجتماعية والعمومية، تندرج القيم ضمن الظواهر الاجتماعية تؤدي إلى تحقيق وظائف في المجتمع، كما أن القيم تشمل فئات كثيرة من المجتمع.

\_ تتصف القيم بالدينامية، أي أنها قابلة للتغير الاجتماعي، لكن درجة التغير تكون مختلفة من مجتمع لآخر، ومثلا عن ذلك التغير السريع في الدول الصناعية المتقدمة إلي تعتبر الرغبة في التغيير قيمة اجتماعية، وقد يكون التغير ثابت وبطيء في المجتمعات البدائية، والثبات النسبي للقيم لا يعني قابليتها للتغير.<sup>21</sup>

للتغيرات والتطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الحاصلة في المجتمع نتيجة التأثير المتبادل فيما بينهما، ويمكن للقيم أن تقوي التماسك وخلق التوافق بين الأفراد، بالإضافة تنظيم نمط العلاقات بين مختلف شرائح المجتمع .

#### **4\_ الثقافة التنظيمية وتشكل السلوك العمالي في المنظمة:**

لكل منظمة خدماتية أو تعليمية أو اقتصادية ثقافة خاصة بها، تعد بمثابة حوصلة للتفاعلات الناتجة عن العلاقات الاجتماعية السائدة في المنظمة بين الفاعلين فيها، إذ تثبط مناهج وطرق السلوك التي يسلكها العاملون مع بعضهم البعض وفي علاقتهم مع المستويات الأعلى أو الأدنى، وكذلك فيما يخص إنجاز المهام .

#### **1.4\_ مكونات الثقافة التنظيمية:**

إن مكونات الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في التأثير على سلوك الأفراد بالمنظمة مما يمكنهم من الاندماج والتوافق في الإطار التنظيمي أو الدخول في العشوائية واللامبالاة تجاه الجانب الرسمي لتنظيم ومن بين المكونات نشير إلى ما يلي

\_ **القيم التنظيمية:** تعد القيم التنظيمية صنف من القيم العامة، حيث تميز منظمة معينة بذاتها، وترتبط مباشرة بالسلوك التنظيمي، وتحدد طبيعة العلاقات بين العاملين ورؤسائهم وزملائهم والمتعاملين معهم.<sup>22</sup>

وتشمل القيم التنظيمية المعتقدات والرؤى التي تؤثر سلوك الأفراد في كل المواقف المختلفة، فقيم المنظمة تظهر في الخطابات المؤسسة والسياسات الاستراتيجية ، بالإضافة إلى التكنولوجيات، التقنيات التسييرية، الهياكل التنظيمية، والعلاقات الرسمية، كل هذه الجوانب تعكس القيم المرجعية للمؤسسة، ومن هذا المنطلق يمكن فهم كل ما

20 . عبد الله عقلة الخزاعة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 38.

21 . الجموعي مومن بكوش، القيم الاجتماعية، مقارنة نفسية . اجتماعية، مرجع سابق ، ص 84.

22 . بكوس ليلي، محجر ياسين، القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 30، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سنة 2017، ص 565.

يتعلق بالمنظمة انطلاقاً من الفهم الصحيح لثقافتها والقيم التي توجه سلوكياتها وأفعالها سواء الأفراد، أو جماعات العمل بمختلف أصنافها.<sup>23</sup> ويتمثل دور القيم بالمنظمة في تطويرها وتنمية العلاقات الخارجية والإستراتيجيات، وتمكن الفاعلين في السلطة التنظيمية من تحديد نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند اتخاذ القرارات.<sup>24</sup>

تتمثل القيم التنظيمية في الإطار الرسمي التي تعتمده المنظمة في توجيه العاملين نحو السلوك الإيجابي الذي يمكن من تحقيق المبادئ والأهداف التي وجدت من أجلها، ويتم ذلك انطلاقاً من القواعد التنظيمية والتعليمات ومختلف الإجراءات العقابية، بالإضافة إلى تعزيز السلوك الإيجابي ومكافئته.

**المعتقدات التنظيمية:** وتتمثل في مجمل الأفكار التي يتشاركها العمال حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز المهام الموكلة إليهم، وتكمن أهمية المعتقدات في المشاركة أثناء عملية صنع القرارات والتعاون التنظيمي بين الجماعات والأفراد.<sup>25</sup>

وتستمد المعتقدات من المرجعية الثقافية للجماعة التي تقوم بصياغة مواقف الأفراد وأفعالهم داخل المنظمة، وفي نفس الوقت تقوم بوظيفة زيادة التلاحم والتضامن بين القائمين على إنجاز العمل، وتخلق فيهم نوع من الوعي والانتماء بأنهم بناء واحد متكامل، وبذلك يمكن الاستعانة بهذه الخصوصية داخل المنظمة لخدمة الأهداف.<sup>26</sup>

إن تكوين جملة من المعتقدات الملائمة والفعالة لدى الأفراد عن المنظمة يتيح لها اكتساب ثقافة تنظيمية قوية يمكنها من تجاوز الصراع في بيئتها التنظيمية وتحقيق التطورات والقدرة على التغيير، كما يمكنها من تنشئة الأفراد وإعطائهم هوية مهنية متلاحمة مع الهوية الاجتماعية التي يتميز بها كل فاعل في المنظمة.

**الرموز:** وهي عبارة عن إشارة متميزة ترفعها المنظمة مثل الشعارات التي ترفعها المنظمة وهي الصورة الرمزية الممثلة لها، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعياري الذي يتمثل في شكل المباني وتجهيزاتها، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستخدمة داخل المنظمة.<sup>27</sup>

23 . محمد المهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، مرجع سابق، ص 81 و83.

24 . عبد الله عقلة الخزاعلة، مرجع سابق، ص 47.

25 . الباتول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة الاستشفائية : دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2012، ص 65

26 . ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات: دراسات نظرية وتطبيقية، مرجع سابق، ص 105.

27 . دريدي فاطمة، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية بالإدارة الجزائرية، مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد السابع، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020، ص 439.

فهذه الرموز والعلامات تقوم بترتيب الأشخاص حسب انتماءاتهم واستحققاتهم، وتشكل عاملا في توجيهه وتحديد سلوكياتهم لكون أنها تصبح ضمن غاياتهم ومساعدتهم أو قيمة لديهم بما توفره لديهم من تمايز<sup>28</sup>.

إن لكل منظمة نمط من الرموز خاص بها وشعرات تتوحد فيها، تعطي صيغة معنوية للتنظيم، بالإضافة إلى شكل المباني ومثالا عن ذلك المؤسسات الإنتاجية نجد العاملين يحملون نفس اللباس وغالبا ما يوجد على هذا الأخير تسمية المؤسسة، أو يختصر في شكل رمز معين، ضف إلى ذلك تصاميم البناءات كل ذلك يندرج ضمن ثقافتها التنظيمية.

**التوقعات التنظيمية:** وتعني مجموعة الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وما يتوقعه المنظمة من الفرد ويحدث ذلك في فترة عمل الفرد فيها، وتكون التوقعات متبادلة بين جميع الأفراد العاملين سواء بين المشرف والعامل، أو بين الزملاء فيما بينهم وتظهر في التقدير والاحترام، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد على احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية<sup>29</sup>.

إن انضمام والتحاق الفرد بالتنظيم يتمحور حول تحقيق هدف معين، مثل الحصول على راتب شهري يمكنه من تلبية مختلف حاجياته، بالإضافة إلى بناء علاقات اجتماعية ومهنية مع مختلف الأفراد المتواجدين ضمن المنظمة يسودها التضامن والتعاون، ذلك ما يمكنه من تحقيق أهدافه الخاصة والأهداف العامة وتغرس فيه الولاء والانتماء لهذا البناء التنظيمي.

#### 2.4 \_ أنماط الثقافة التنظيمية بالمنظمة:

يرجع تعدد أنماط الثقافة التنظيمية واختلافها من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشأ العاملات التي تمارسها، والإمكانيات المستحدثة في تطوير مواردها لدمجهم ضمن ما أهدافها ومع أهداف الإمكانيات المستحدثة في تطوير مواردها لدمجهم ضمن م ين وفقا ل يتوافق مع أهدافها ومع أهداف

**الثقافة القوية:** يشير هذا النوع من ثقافة المنظمة إلى قوة المنظمة، التي ترجع إلى ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها ومعتقداتها وقواعدها السلوكية، وتعود هذه القوة بشكل فعال على إنجاز المهام وخلق التماسك بين الأفراد العاملين الذي يؤدي إلى مسايرة وتحقيق الأهداف المشتركة الرامية إلى دوافع وحوافز قوية للعمال<sup>30</sup>.

28 . محمد المهدي بن عيسى، مرجع سابق، ص 83.

29 . محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015، ص 196 و 197.

30 . موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص 228.

فالمنظمة ذات ثقافة قوية تكتسب ميزة عالية تستمد من خصوصية معينة، التي تتمثل في إنتاج قيمتها تتصف بالثبات، فتنشئ هذه المنظمات قيمها وفلسفتها من خلال تربي مشروع أو مؤسسة، أو تحديد مهمة عمل تعمل على تحقيقها<sup>31</sup>.

إن الثقافة التنظيمية القوية هي تلك الثقافة التي تكون خالية من التناقضات والصراعات والادبولوجيا التي تندرج في شكل تحالف ومواجهة، بين القائمين على انجاز العمل مع بعضهم البعض من جهة وبين الوحدات التنظيمية من جهة أخرى، ذلك ما يمكن أن يؤدي إلى الإبداع والتطور على مستوى الفرد والمنظمة وتحقيق الأهداف العامة.

**\_ الثقافة الضعيفة:** تتسم ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عندما يكون هناك اختلاف وتباين في التمسك بها من طرف الفاعلين في المنظمة، إذ يحاول الفاعلين في السلطة التنظيمية نشر قيم ومعتقدات داخل التنظيم، إلا أنها تقابل بأساليب الرفض، وعدم الثقة فيها من قبل أغلبية أعضاء التنظيم<sup>32</sup>.

ففي حالة وجود ثقافة ضعيفة تلجأ الإدارة إلى التوجيهات التي تتم عن طريق تطبيق القوانين واللوائح والوثائق الرسمية التي تتجسد في النظام القائم بالمنظمة<sup>33</sup>. يتجسد هذا النمط من الثقافة التنظيمية في عدم قدرة المنظمة على احتواء عناصرها وضبط سلوكهم التنظيمي وفق ما هو موجود في قوانينها، ويؤدي ذلك إلى ظهور فجوات عميقة بين الفاعلين في السلطة التنظيمية وبين القائمين على انجاز العمل، فتصبح البيئة التنظيمية مليئة بالتوترات والصراعات التنظيمية التي يمكن أن تؤدي إلى تضارب المصالح واختلالها.

**\_ الثقافة البيروقراطية:** وهي ثقافة تحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظما ومنسقا، ويكون تسلسل السلطة فيها بشكل هرمي تقوم على أساس التحكم والالتزام<sup>34</sup>.

يتسم هذا النوع من الثقافة التنظيمية بالتطبيق الحرفي للقواعد والقوانين التي يقرها التنظيم الرسمي وفق مستويات تنظيمية تتدرج من الأعلى إلى الأسفل، وتتضمن أيضا إجراءات عقابية صارمة أثناء غياب الالتزام بها.

31 . نوري مهدي الكوني، المدخل العلمي للإدارة الإلكترونية، تحديث خدمات المنظمات المصرفية، الهيئة العامة للثقافة، الطبعة الأولى 2020، ص 112.

32 . بوحفص عبد الكريم ، بوحفص ميلاد، السلوك التنظيمي في ضوء المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، 2022، ص 454 و 453.

33 . بن يمينة السعيد، ثقافة المؤسسة الجزائرية، مجلة منتدى الأستاذ، العدد 5 و 6، بوضياف المسيلة، الجزائر، 2009، ص 82.

34 . خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 2، الجامعة العراقية، العراق، سنة 2019، ص 158.

### 3.4\_ آليات خلق الثقافة التنظيمية لدى الأفراد والجماعات في المنظمة:

يتم ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى القائمين على انجاز العمل من خلفية الممارسات والأفعال

الاجتماعية الصادرة في البيئة التنظيمية سواء من طرف الفاعلين في السلطة التنظيمية أو العلاقات غير

الرسمية بين الأفراد العاملين، ويتم اكتساب الثقافة من مجموعة الآليات الرسمية وغير الرسمية ومن

أهمها:

**الممارسات الإدارية:** إن الممارسات التي تصدر من الفاعلين في السلطة بالمنظمة تنتج أنماط متعددة من السلوك التي يتم مكافئتها وأنواع من السلوك يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، ويمكن للمنظمة أن ترفع شعارات تبني منها ثقافة تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، إلا أن الخبرة وواقع التفاعلات اليومية بالمنظمة يدرك العاملون من خلالها أن الإدارة تمارس عكس ذلك تماما، ويظهر ذلك في الترقيات والحوافز التي تقدمها لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، ضف إلى ذلك أن معظم التجاوزات التي تصدر من العاملين في المنظمة تخالف القواعد والتعليمات التنظيمية لا يتم تطبيق الإجراءات القانونية بطريقة عادلة<sup>35</sup>.

إن نمط القيادة المبني على النزاهة والشفافية في المعاملات اليومية تجاه العاملين يخلق لديهم دوافع عالية في احتضان ثقافتها، وإذا حدث عكس ذلك وانحرف تسيير الموارد البشرية عن مجرياتها القانونية يؤدي ذلك إلى ظهور سلوك الاغتراب المهني.

**اختيار العاملين:** تعتبر عملية استقطاب واختيار العاملين مرحلة أساسية في تشكل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وتطويرها، فالتنظيم يحتفظ بالأفراد الذين يتمتعون بالخصائص وأنماط سلوكية وخلفيات ثقافية واستعدادات تتوافق مع القيم والمبادئ الذي يقوم عليها<sup>36</sup>.

إن عملية التوظيف في المنظمة تتم وفق ما يتوافق مع الثقافة السائدة في هذه الأخيرة، إذ تعمل على إعداد جملة من الشروط تتمثل في مختلف المؤهلات العلمية التي تتماشى مع المناصب المتاحة، ضف إلى ذلك بعض المنظمات تعتمد على أخصائيين نفسانيين

35. محمد قاسم القروي، نظرية المنظمة التنظيم، مرجع سابق، ص 379 و380.

36. عبد الكريم بوحفص، بوحفص ميلاد، السلوك التنظيمي في ضوء المحددات الفردية، الجماعية والتنظيمية، مرجع سابق، ص 433.

يقوم بإجراء مقابلات مع الأفراد المستقطبين من أجل التعرف على السلوكيات التي يتصفون بها .

**الجماعات غير الرسمية:** يجد الموظف الكثير من التفسيرات والتأويلات والمعلومات عن تاريخ مهنته أو مستقبلها، وحتى بعض الحاجيات النفسية والاجتماعية والرغبات اللاشعورية عند محاولتهم فهم وإدراك الثقافة التنظيمية الحالية وتحليل الواقع الحالي أو عند مواجهة تغيير محتمل أو طارئ في محيط العمل<sup>37</sup>.

يمكن للجماعات غير الرسمية التأثير في الأفراد، انطلاقاً مما يتداول من أحاديث حول طبيعة التسيير والحوافز المادية والمعنوية ومدى اهتمام المنظمة بالعاملين واحترامهم، وذلك ما يؤدي به إلى بناء علاقات مع الأفراد العاملين في طابعها غير الرسمي من أجل الخوض في التحالف والتبادل والمواجهة للحفاظ على موارده أو تحقيق أهداف أخرى.

**البرامج التكوينية والتوجيهية:** تقوم المنظمة بوضع برامج تكوينية وتوجيهية للأفراد الجدد وحتى للزبائن لإزالة الغموض عن حقيقة المنظمة ورسالتها وأهدافها<sup>38</sup>.

إن إعداد البرامج التكوينية والتدريبية يهدف إلى تحقيق التكيف والاندماج المهني والذي يتضمن كيفية التعامل مع الأفراد وتسيير الآلات التي يستخدمها أثناء انجاز المهام.

ويمكن لثقافة المنظمة أن تنشأ من عدة مصادر من بينها<sup>39</sup>:

✓ المجتمع الذي نشأ فيه الأفراد.

✓ التطور التاريخي للمنظمة والتقاليد الخاصة بها.

✓ نوع الصناعات التي تنتجها وطبيعة الأنشطة التي تقوم بها.

✓ الخصائص والعوامل الديمغرافية للمديرين والعاملين بالمنظمة.

✓ طبيعة السوق.

#### 4.4\_ أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الفرد والتنظيم:

وبناء على ما سبق يمكن للثقافة التنظيمية بمختلف أصنافها أن تنتج جملة من التأثيرات التي تتخدها العاملين في حد ذاتهم والتنظيم ككلي

**تعد الثقافة التنظيمية دليل للعاملين وللإدارة، إذ تشكل لهم أنماط السلوك والعلاقات التي يجب التمسك بها لتحقيق الأهداف المطلوبة.**

**تعتبر الثقافة التنظيمية بعد رئيسي في تبني التغيير كشرط أساسي للتميز والتفوق، لمواكبة التطورات الحاصلة، كلما كانت قيم المنظمة تتسم بالمرونة كلما كانت المنظمة قادرة على الاستفادة منه.**

37 . سمير عباس، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى، ميلة الجزائر، 2012، ص 157.

38 . سمير عباس، الثقافة التنظيمية، واستراتيجيات التغيير في المنظمات، مرجع سابق، ص 156.

39 . فؤادة البكري، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة ، 2015، ص 166.

\_ تميز الثقافة التنظيمية المنظمة عن غيرها، وهي مصدر فخر واعتزاز خصوصاً إذا كانت هذه الثقافة تؤكد على قيم معينة مثل الريادة والابتكار، احترام الفرد وتقديره<sup>40</sup>.

\_ تنمية الولاء والانتماء للعمال، بالإضافة إلى الشعور بالوحدة وإعطائهم هوية تنظيمية، وينبثق هذا الشعور من العامل المشترك بين الموظفين الذي يمثل القيم والمعايير.

خلق التناسق بين الأفراد والجماعات والوحدات المكونة للتنظيم، ويتم ذلك من التعاون التنظيمي الحاصل فيما بينهم.

\_ تعطي القيم الفعالة الدعم للقواعد والإجراءات التنظيمية بنمط يتوافق مع أهداف التنظيم، من خلال النفور من السلوكيات غير السوية وتبني السلوك الملائم وتحقيق الالتزام التنظيمي، وهذا ليس خوفاً من الإجراءات فقط، وإنما انسجاماً مع الثقافة السائدة.

\_ تستخدم الثقافة كأداة لرفع كفاءة المخرجات الخاصة بالمنظمة، وتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعياً لتكيف والاندماج مع فلسفة القيم التي تعتمدها الإدارة.

\_ تمثل ثقافة المنظمة أداة الحس الإدراكي لدى المكلفين بالمهام عن البيئة الخارجية المضطربة.

#### 5.4 \_ مميزات الثقافة التنظيمية:

وباعتبار الثقافة التنظيمية تختص بجميع العناصر المكونة للتنظيم، إذ تتشارك في مميزات صفات

تنبع من الخلفية الاجتماعية للأفراد من جهة، ومميزات ترتبط بالمنظمة في حد ذاتها ومن بينها نذكرها

فيما يلي:

\_ الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب نتيجة للتفاعل الحاصل بين الأفراد في بيئة العمل، وعندما ترسخ تصبح جزءاً من سلوكهم ومن الثقافة يمكن التنبؤ بسلوك العاملين معتمدين على ثقافتهم.

\_ ثقافة المنظمة عملية إنسانية، إذ يعتبر الإنسان مصدر رئيسي لها، فهي من صنعه وتنعقد بدونه<sup>41</sup>.

\_ الثقافة التنظيمية نظام تراكمي، إذ يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم توزيعها وتعليمها عن طريق التعلم والمحاكاة.

40 . يحيى عبد الملك، الثقافة التنظيمية الدلالات الأبعاد، مجلة آفاق للعلوم، العدد السادس، جامعة تيارت، الجزائر، سنة 2017، ص 302.

41 . بن يمينة السعيد، ثقافة المؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 80 و 81.

\_ تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف والاستجابة لمطالب الفرد وحاجياته لكي تكون ملائمة للبيئة التنظيمية<sup>42</sup>.

\_ ثقافة المنظمة ترتبط بشكل أو بآخر بثقافة المجتمع الذي توجد فيه المنظمة والأفراد المنتمين إليها، وبالتالي اختلاف المجتمعات يؤدي إلى الاختلاف في ثقافة منظماتها.

\_ خاصية التشارك، فالثقافة التنظيمية تمس جميع الشرائح المكونة للمنظمة، إلا أن هناك بعض التباين فيها نتيجة الاختلاف في المهام والتوزيع في المستويات التنظيمية<sup>43</sup>.

\_ تساعد الثقافة أعضاء المنظمة في حل المشكلات التي تواجههم وفهم الأشياء التي تجابه المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية .

#### 5- الصراع بين القيم الاجتماعية والثقافة التنظيمية وانعكاسه على التوازن بالمنظمة:

إن استمرارية التنظيم والمحافظة على بقائه يعني قدرة تكيفه بين البيئة الخارجية للمنظمة والمحيط الداخلي لها، التي بدورها تواجه جملة من الصراعات الخفية والمعلنة، إلا أن الضغوطات التي يمكن أن تواجهها المنظمة يولد صراع يزعزع توازن ببيتها الداخلية الذي بدوره يمكن أن ينتج ثقافة تنظيمية يتعأ بها الأفراد العاملين.

#### 1.5 \_ التنشئة الاجتماعية وتشكل الصراع بالمنظمة:

إن عملية التنشئة الاجتماعية تسير جميع مراحل الحياة التي يمر بها الفرد، بالإضافة إلى خاصية التغير التي تفرضها عليها عدة عوامل، منها السياسية والتكنولوجية والاقتصادية، والاجتماعية، تهدف هذه الأخيرة (التنشئة الاجتماعية) إلى تحقيق الاندماج الاجتماعي، ضف إلى ذلك أن التنشئة الاجتماعية تختلف باختلاف المجتمعات، أي تأخذ عدة أنماط متباينة ولا تكون ذات طبيعة ستاتيكية، لغرض تحقيق الهدف المنشود وهو تنشئة الأجيال اللاحقة المراد تقديمها للمجتمع بشخصيات قيادية وإدارية وأكاديمية<sup>44</sup>.

وعليه فالتنشئة الاجتماعية تغرس في الأفراد جملة من القيم التي يقوم عليها المجتمع الذي ينتمون إليه كما تعمل التنشئة الاجتماعية على تلقين ضوابط السلوك في الإطار الاجتماعي، وباعتبار أن التنشئة الاجتماعية ليس لها مرحلة محددة تتوقف عندها ترفاق الأفراد طول مسار حياتهم خاصة المهنية،يسير من خلالها الأفراد، إذ تمكنهم من تبني سلوك يساعدهم على تحقيق الاندماج الاجتماعي .

ضف إلى ذلك أن التنشئة الاجتماعية التي يتلقاها الفرد في الأسرة أو المدرسة تنتج منه فردا غير سوي نظرا لاختلاف أنماطها هناك نمط متسلط الممارس من طرف الأولياء

42 . سمير عباس، مرجع سبق ذكره، ص 134.

43 . موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 228.

44 . حارث علي العبيدي، هبة عدنان النعمي، الثقافة بين المحلية والكونية في ظل عولمة الاتصال، مرجع سابق، ص71.

والمعلمين، وبالإضافة إلى النمط الذي يقوم على المحاكاة وتقوم هذه الأنماط على ما يلي:

\_الضرب والعقاب الجسدي للطفل يسودان في الأسرة والمدرسة.

\_أسلوب التحقير والإذلال في البيت والمدرسة.

كل هذا ينعكس سلبا على قيم العمل في المنظمة وتترتب عليه سلوكات يمكن أن تؤدي إلى الصراع بالتنظيم والتي من بينها:

\_ عدم الانضباط مع المواعيد الناجمة التي تصدر انطلاقا من إهمال قيمة الوقت وعدم التقيد به.

\_ انخفاض الأداء في العمل الناجم عن عدم الخضوع للإجراءات وعدم التقيد بها.

\_ احتقار الأعمال البسيطة، على سبيل المثال تفضيل العمل في المستويات العليا من التنظيم<sup>45</sup>.

باعتبار أن سلوك الفرد في المجتمع يختلف تماما عن سلوكه في المنظمة نظرا للضوابط التي يخضع لها في الأطر القانونية واللوائح والتعليمات التنظيمية، ذلك ما يخلق جملة من الصراعات بين الفاعلين، ويتجلى الصراع بين الأفراد فيما بينهم أو بين مختلف جماعات العمل المكونة للمنظمة بمختلف أصنافها ومكوناتها، كالفاعلين في السلطة التنظيمية والمستويات الأخرى التي تقوم بالإشراف عليها ويرجع سبب الصراع القائم في المنظمة إلى التنشئة الاجتماعية التي تلقاها الفرد في المحيط الخارجي منحه سلوك يتماشى به في الإطار الاجتماعي الذي ينتمي إليه، وعلى سبيل المثال نجد بعض المجتمعات قائمة على الصراع في حد ذاتها، ذلك ما يبني في الفرد سلوك صراعي، وعندما يواجه الفرد جملة من المشاكل والضغوطات في المنظمة يلجأ إلى الصراع خاصة عندما يكون هناك تعارض بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة.

## 5.2 \_ الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية:

يرتبط الصراع بالمنظمة انطلاقا من البيئة الاجتماعية والطبيعة المحيطة بالأفراد التي يتفاعلون معها يوميا، ويندرج التأثير ضمن قيمهم بسبب الخصائص التي تميزها، إذ تجعلهم إما راضين أو غير راضين عن هذه العلاقة، وينشأ الصراع عندما تتعارض قيم الأفراد مع القيم التنظيمية، حيث يحصر كل طرف من المتواجدين ضمن علمية الصراع نفسه داخل أهدافه الخاصة، يبذل كل جهوده من أجل تحقيقها<sup>46</sup>. إن عملية التفاعل داخل التنظيم بين الأفراد يأخذ فيها السلوك العمالي العديد من أوجه التناقض والصراع الانسجام بين قيم الفرد وقيم المنظمة، فبعد هذه الاختلافات يعود

45 . الفضيل رتبمي، التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلنة داخل المنظمة الصناعية، دراسة ميدانية ب:مجمع صيدال المدينة، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004.2005، ص 88 و94.

46 . ناصر قاسمي، مرجع نفسه، ص 15 و108.

بدرجة أولى إلى الاختلاف في المظاهر السلوكية والثقافية بين العمال والقادة، ضف إلى ذلك أن انتقال الفرد من مرحلة عمرية إلى أخرى ينفي بعض القيم ويستقبل قيما جديدة فرضتها المكانة الاجتماعية والدور الذي يمارسه داخل المجتمع وبهذا تتشكل منظومته القيمية، وكون بداية الحياة الوظيفية هي أحد المراحل التي تشكل هوية الفرد المهنية وبدورها تفرض عليه الامتثال لمجموعة من القيم التنظيمية يظهر السلوك الصراعي نتيجة تصادم قيم الفرد بالقيم التي تأخذ بعد الالتزام بضوابط المنظمة<sup>47</sup>. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن تصادم القيم في المنظمة يرجع إلى مجموعة الأسباب منها المرتبطة بالفرد في حد ذاته أفرزتها أنماط وأزمات القيم الاجتماعية حول الانضباط والالتزام تجاه العمل في الأسرة التي ترعرع فيها أي العمل لا يعد محور اهتمام الفاعل في التنظيم، ومنها ما يصدر من الممارسات الإدارية التي لا تراعي خصوصيات الأفراد في اتخاذ القرارات مع إمكانية تكييفها وتوجيهها نحو المنحى الذي يخدم التنظيم وأهدافه العامة.

**3.5 \_ انعكاسات تناقض بين القيم الاجتماعية والثقافة التنظيمية على مستوى التنظيم:**  
إن التعارض بين القيم الاجتماعية والثقافة السائدة في المنظمة يترتب عنها جملة من السلوكيات تصدر من القائمين على انجاز العمل وتظهر هذه الأخيرة ( السلوكيات ) في نمط عمليات اجتماعية تعيق ديناميكية التنظيم على مواكبة التغيرات والتطورات التي يجب أن يترتب عليها لتحقيق الغايات والأهداف التي أنشئ من أجلها، وذلك ما يؤثر على العلاقات الاجتماعية والمهنية في البيئة التنظيمية ومن بين هذه الآثار ما يلي:

#### **\_ على مستوى الفرد:**

يسلك الفاعل في المنظمة سلوك يظهر كرد فعل للتناقض وعدم التوافق والرضا بين قيمه وما يقوم عليه التنظيم من قيم واتجاهات وتوقعات ومعتقدات تتجلى في شكل تعليمات وإجراءات وقوانين تضبط سلوكه، ومن بين هذه الآثار ما يلي:

- ✓ يسعى الفرد إلى ترك التنظيم كليا.
- ✓ يحاول الفرد تغيير المستوى التنظيمي الذي يتواجد فيه، للحصول على منصب في مستوى أعلى يمكنه من تجاوز الضغوط التي يفرضها التنظيم الرسمي في المستويات الدنيا.
- ✓ اللجوء إلى الوسائل الدفاعية، التي تظهر في نمط سلوك عدواني يمارس من خلاله أفعال التخريب والاعتداء على الآخرين.

47 . منسول صالح، طبال لطيفة، المثاقفة داخل المنظمة . من القيم التنظيمية لصناعة الهوية المهنية، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية ، المجلد 10، العدد 2، جامعة وهران، الجزائر، سنة 2021، ص 389.

- ✓ يصبح العامل يمارس التكاسل والتقاعس المقصود أثناء القيام بالمهام الموكلة إليه وعدم الاهتمام بأهداف التنظيم<sup>48</sup>.
- ✓ يمكن لتعارض القيم بالمنظمة أن يؤدي إلى تدهور المعنويات وظهور سلوك التهرب ومثالا على ذلك التغيب عن العمل بالإضافة إلى الدوران الوظيفي.<sup>49</sup>

إذ يمكن للعامل في المنظمة أن يدرك الضغوطات والمضايقات التي تفرضها عليه المنظمة لمنع تجاوزاته وتوجيه سلوكه التنظيمي لتحقيق الأهداف المنشودة، انطلاقا من قيمه الاجتماعية أنها تتعارض مع أهدافه فيتبين للفرد أن الثقافة التي تختص بها المنظمة تقلل من شخصيته وتحد من حريته في المجال التنظيمي فيتبنى نمط من السلوك إما سلوك استراتيجي او عدواني أو غير ذلك حسب المستوى التنظيمي الذي يشغله في المنظمة، كل ذلك يؤدي إلى تشكل الصراع التنظيمي.

#### – آثار الصراع على وحدة المنظمة وتحقيق أهدافها:

- ✓ يؤدي الصراع إلى إعاقه عمليات الاتصال بين الأفراد والجماعات، بالإضافة إلى مختلف الوحدات التي يتكون منها التنظيم، مما يمكن أن يعطل التنسيق فيما بينهم.
- ✓ عندما يحدث الصراع بين الجماعات والأفراد، حيث يقوم الفاعلين في السلطة التنظيمية باتخاذ إجراءات جديدة، كمضاعفة عملية الرقابة من طرف المشرفين على المهام، وهذا ما يؤدي إلى ظهور صراع جديد يعرقل دينامية التنظيم.<sup>50</sup>
- ✓ إعطاء الطابع الرسمي للجماعات الصغيرة وتكوين النقابات لمواجهة سيطرة التنظيم الرسمي بتنظيم رسمي مماثل.<sup>51</sup>
- ✓ عدم فعالية نظام الثواب لعدم وجود آلية مؤثرة تنطلق من مبدأ ربط الكفاءة والحوافز بالنتائج، وذلك ما يبرز القيم الغير سوية التي تقلل من روح الإبداع وروح المنافسة والتجديد والتطور.<sup>52</sup>

48 . عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017.ص.99.

49 . سارة زويبي، الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، وكيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 7، جامعة الطارف، 2014، ص 91.

50 . مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان ، الأردن، 2015، ص 6.

51 . بوحفص عبد الكريم، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، مرجع سابق، ص 104.

52 . عبد الطيف غربي، الأزهر ضيف، القيم الاجتماعية داخل التنظيم بين التكامل والصراع، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10، العدد 3، جامعة الوادي، الجزائر، 2022، ص 326.

إن تصادم القيم الاجتماعية بثقافة المنظمة يمكن أن يخلق تجاوزات تؤثر على سيرورة التنظيم، وتعرقل الاتصال الرسمي الذي يتضمنه الهيكل التنظيمي، والاعتماد على شبكة الاتصالات غير الرسمية من طرف الجماعات والأفراد، بالإضافة إلى الاجتماعات غير الرسمية لتنظيم نشاطات كالتحالف والمواجهة والإضرابات الفجائية، فيضطر الفاعلين في السلطة إلى اتخاذ تدابير تمكنها من استرجاع التنظيم إلى الحالة الطبيعية، ويتم ذلك ابتداء من تغيير أنماط ثقافتها التنظيمية وفق نموذج لا يتعارض مع قيم العاملين، أو الخوض واللجوء إلى إجراءات تنظيمية تعمل على الحد وعرقلة هذه السلوكات المنتشرة باعتبارها تجاوزات عن التعليمات والقواعد التنظيمية التي تضمنتها اتفاقيات تسيير دينامية التنظيم بالمنظمة.

#### 6- خاتمه :

إن تشكل الصراع داخل التنظيم يستمد قوته من ضعف تكيف السلوك والاندماج وعدم التوافق بين الأفراد المكونين للجماعات ومع ما يتطلبه التنظيم، مما يضيف إلى بروز واقع ثقافة تنظيمية لا ترمي إلى تحقيق أهداف التنظيم بصفة عامة وتحقيق أهداف القائمين على انجاز المهام بصفة خاصة، ويعني ذلك أن المنظمة تصبح عاجزة على تهيئة وتجسيد السلوك التنظيمي الملائم للعاملين، إذ يعيش العاملون حالة نفسية تسودها الضغط والتماطل والصراع بين مختلف الفئات المهنية وبين الأفراد مع بعضهم البعض، وذلك من خلفية الأسس المتجذرة في سلوك الأفراد في حد ذاتهم، إذ أن هذا الأخير ينبثق عن إشكالية تباين وتمايز نمط القيم الاجتماعية السائدة في البيئة الاجتماعية مقابل الثقافة التنظيمية بالمنظمة، نظرا للفجوة الموجودة بينهما، وهذا ما يؤكد خضوع دينامية التنظيم بالمنظمة لضغوط القيم الاجتماعية المحيطة بها، والتي تتنافى مع أهداف المنظمة التي تصبح تواجه أعباء الصراع التنظيمي ضمن علاقات العمل، مما يؤثر سلبا على انجاز العمل، والالتزام والولاء التنظيمي، وذلك ما يضيف إلى غياب الهوية لدى المستخدمين في بيئة العمل، وبصيغة أخرى نقول أن العوامل التي أضفت إلى اصطدام الفرد العامل وإنتاجه للصراع مصدره ضعف التوازن بين القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع وقبوله لثقافة التنظيم مما جعل من المنظمة تخضع في بعض جوانبها إلى القيم الاجتماعية، وبالتالي المنظمة تواجه إشكالية ضعف إنتاج الثقافة تؤثر في المحيط الاجتماعي.

## 7- قائمة المراجع:

- \_ إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت 1999.
- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة: مدخل التصميم، در اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- \_ محمد محمود الجوهرى، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2009.
- \_ ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات: دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017.
- \_ نادية محمود مصطفى وآخرون، القيم في الظاهرة الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار البشير للثقافة والعلوم، مصر، 2011.
- \_ عبد الله عقله مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
- \_ حارث علي العبيدي، هبة عدنان النعمي، الثقافة بين المحلية والكونية في ظل عولمة الاتصال الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- \_ محمد قاسم القروي، نظرية المنظمة والتنظيم، إعادة الطبعة الرابعة، دار وائل، الأردن، 2013.
- \_ محمد المهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم: من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، الطبعة الأولى، مطبعة إمبابلاست، الجزائر، 2010.
- \_ عبد العزيز خواجه، مبادئ في التنشئة الاجتماعية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2005.
- \_ مصطفى صالح الأزرق، علم النفس الاجتماعي: اتجاهات نظرية ومجالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة 2013.
- \_ عبد الله فتحي الظاهر، علي أحمد خضر المعماري، أثر القنوات الفضائية في القيم الاجتماعية والسياسية، دار غيداء

## المجلات:

- \_ الجموعي مومن بكوش، القيم الاجتماعية، مقارنة نفسية . اجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد الثامن، جامعة الوادي، الجزائر، 2014.
- \_ بكوس ليلى، محجر ياسين، القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 30، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سنة 2017.
- بن يمينة السعيد ثقافة المؤسسة الجزائرية، مجلة منتدى الأستاذ، العدد 6 و 5، جامعة المسيلة، الجزائر 2016.

\_ دريدي فاطمة، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية بالإدارة الجزائرية، مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية والانسانية المعمقة، العدد السابع، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020.  
\_ خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مجلة العربية للإدارة، المجلد 39 ، العدد1، الجامعة العراقية، العراق، سنة 2019.

\_ يا حي عبد الملك، الثقافة التنظيمية الدلالات الأبعاد، مجلة آفاق للعلوم، العدد السادس، جامعة تبارت، الجزائر، 2017.

\_ منسول صالح، طبال لطيفة، المثاقفة داخل المنظمة . من القيم التنظيمية لصناعة الهوية المهنية، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية ، المجلد 10، العدد2، جامعة وهران، الجزائر، سنة 2021.  
\_ سارة زويبي، الصراع التنظيمي: مصادر، مستوياته، مراحل، وكيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 7، جامعة الطارف، 2014.

\_ عبد الطيف غربي، الأزهر ضيف، القيم الاجتماعية داخل التنظيم بين التكامل والصراع،مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية،المجلد 10 ،العدد 3،جامعة الوادي، الجزائر، 2022.

#### الأطروحات:

\_ عادل غزالي، أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية بمؤسسة صنع أجهزة القياس والمراقبة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، 2007.

\_ بن عثمان أم الخير، تأثير القيم الاجتماعية على الفعل التنظيمي لدى العامل الجزائري: دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بأدرار، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص المنظمات والمنجّمات والاتصال، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية ، جامعة أدرار، الجزائر، 2015، 2016.

\_ الباتول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة الاستشفائية : دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2012. 2013.

\_ الفضيل رتبي، التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلنة داخل المنظمة الصناعية، دراسة ميدانية ب:مجمع صيدال المدينة، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم والعمل،قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004. 2005.