

الثقافة الوطنية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية والصراع داخل المؤسسة الجزائرية

National culture and its impact on organizational culture and conflict within the Algerian institution.

الامين بلقاضي*

مخبر الدراسات في المالية الاسلامية والتنمية المستدامة، المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة - الجزائر

aminebelkadi@live.fr / belkadi.elamine@cu-tipaza.dz

تاريخ النشر: 2023/06/07

تاريخ القبول للنشر: 2023/01/11

تاريخ الاستلام: 2022/11/04

ملخص:

يهدف من خلال هذا المقال العلمي، الى معالجة اشكالية تأثير الثقافة الوطنية على الثقافة التنظيمية والصراع داخل المؤسسة، وهذا باعتبار ان المؤسسة ما هي الا نسقا فرعيا من انساق المجتمع ككل، فالمؤسسة تأثر في محيطها، كما انها تتأثر بما يجري خارجها، فالطاقم البشري العامل في المؤسسة، هو موردها الاساسي والمعول عليه في تحقيق الاهداف، من اجل بقاء المؤسسة، هذا المورد البشري ما هو بلا افراد من بني المجتمع، يحملون افكار وثقافة هذا المجتمع، التي تشبعوا بها في تنشئتهم الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة الوطنية، الثقافة التنظيمية، والصراع.

تصنيفات JEL: M10، M14، M19.

Abstract:

Through this scientific article, we aim to address the problem of the impact of national culture on organizational culture and conflict within the institution, considering that the institution is only a sub-form of the society as a whole. The institution is its main and reliable resource in achieving the goals, for the sake of the institution's survival. This human resource is not without individuals from the community, who carry the ideas and culture of this society, which they have imbued in their social upbringing.

Keywords: national culture - organizational culture - and conflict.

Jel Classification Codes: M10، M14، M19.

* المؤلف المراسل.

إن مظاهر التفاعل بين الأفراد والجماعات والتنظيمات، تؤدي بطبيعتها إلى اتخاذ مظاهر مختلفة للثقافة التنظيمية كالتعاون والتنافس والصراع، وان ظهور أي شكل من أشكال الصراع داخل هذه الأنساق يعتبر أحد أهم قوى التغيير الذي يتحفز من خلال الصراع، الذي يرى تابيا - Tapia 1980- أن الصراع يظهر كعنصر مكون لكل كيان بشري، وكل تشكيل اجتماعي، فكما انه لا يوجد فرد أو جماعة دون صراع، فكذلك لا يمكن وجود تنظيم أو مؤسسة دون اضطرابات أو صراعات ويضيف تابيا أن الصراع مرتبط بفكرة تفاعل وتغير وتحول واقع أو هيكل، وبدونه يحكم على التنظيم بالجمود (بوئلجة، ط2، 2006، صفحة 49) وعليه فان الصراع جزء من الثقافة التنظيمية، وهو ظاهرة طبيعية لا يجب أن تؤدي إلى الخوف والقلق إذا كانت في إطار الحدود التي يمكن أن يتحكم فيها.

وقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع الثقافة التنظيمية، نتيجة النزعة التفوقية التي حققتها الشركات اليابانية في الصناعة والإدارة، مما فتح المجال لطرح تساؤلات حول خفايا هذا النجاح، وكانت الإجابة هي: الثقافة التنظيمية المتميزة. على هذا الاساس نحاول معالجة الاشكالية المطروحة من خلال التساؤل العام التالي:

ما هو تأثير الثقافة الوطنية على الثقافة التنظيمية والصراع داخل المؤسسة الجزائرية؟

وللإلمام بالموضوع نطرح الاسئلة الفرعية الموالية:

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية؟
 - ما هي العلاقة بين ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية؟
 - ما هو دور الثقافة الوطنية والسلوك التنظيمي كمحدد للثقافة التنظيمية؟
 - ماهي آثار وانعكاسات الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؟
 - ماهي اهم الحكم والأمثال الشعبية الجزائرية التي لها علاقة بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؟
- ومن خلال هذا المقال نهدف الى التعرف على:
- التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية؛
 - الوقوف على العلاقة بين ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية؛
 - معاينة دور الثقافة الوطنية والسلوك التنظيمي كمحدد للثقافة التنظيمية؛
 - رصد آثار وانعكاسات الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؛
 - الاطلاع على اهم الحكم والأمثال الشعبية الجزائرية التي لها علاقة بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

من اجل بلوغ كل هذا، سنهيكل المقال الى خمسة محاور كبرى، المحور الاول: ماهية الثقافة التنظيمية، اما المحور الثاني: العلاقة بين ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية، ثم في المحور الثالث نتطرق الى: الثقافة الوطنية والسلوك التنظيمي كمحدد للثقافة التنظيمية، وبعده في المحور الرابع نتعرف على: آثار وانعكاسات الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وفي المحور الخامس والآخر نرصد بعض الحكم والأمثال الشعبية الجزائرية والثقافة التنظيمية.

2. المحور الاول: ماهية الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية السمات والخصائص التي تجعل من كل منظمة مختلفة ومميزة، فهي بمثابة الشخصية بالنسبة للإنسان، فالأفراد يمكن أن يتشابهوا ولكن يختلفون في شخصياتهم، والشخصية تتكون انطلاقاً من الاتجاهات والقيم والمعتقدات التي يجلبها الفرد من المجتمع الذي ينتمي إليه، ويحاول الحفاظ عليها أو تكييفها لجعلها تتلائم مع ثقافة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها.

وإذا اعتبرنا أن القرن 19 هو الفترة التي تم فيها صياغة المعنى الحديث لكلمة ثقافة Culture فان هذا المصطلح ظهر قبل ذلك بكثير، وهو ذو أصل لاتيني مشتق من كلمة Cultura والتي تعني الإصلاحات والترميمات التي تجري على الحقول والماشية ليتحول هذا المعنى في نهاية القرن 13 إلى زراعة الأرض (Elain, 1998, p. 08).

واصل ظهور المفهوم الحديث للثقافة من علم الانثروبولوجيا، والذي ظهر في نهاية القرن 19، وهذا العلم أدرج عدة تعاريف لهذا المصطلح الواسع، والتي تشير عموماً إلى "كل ما يصنعه الإنسان نتيجة تعامله مع الطبيعة". (Dayan, 2004, p. 112).

كما عرف تايلور الثقافة في كتابه الثقافة البدائية (1871) على أنها ذلك الكل المركب، الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والعرف، وغير ذلك من الإمكانيات والعادات، التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع وتعتبر الثقافة أداة يستطيع المرء بواسطتها أن يتغلب على مشكلات البيئة التي يعيش فيها، والتي تصادفه أثناء محاولته إشباع رغباته المختلفة، فهي نسق من الاتجاهات والأشياء التي يؤدي كل منها دوراً محدداً في تحقيق غاية معينة (الكيال، 1997، صفحة 34).

والثقافة تتكون من عناصر أساسية تتمثل في (عساف، 1994، صفحة 146) :

- القيم والأفكار والمبادئ والعادات التي تتبلور لدى الأفراد.
- القدرات والمهارات الفنية التي يكتسبها الفرد ويتقنها في حياته بكل متغيراتها.
- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم.

أما الثقافة التنظيمية فيعرفها Edgar. H. Schein 1985 على أنها " نمط من الافتراضات الرئيسية، تم اختراعها واكتشافها أو تطويرها من قبل جماعة معينة، أثناء تعلمها كيف تواكب مشكلاتها مع التكيف الخارجي، والتكامل الداخلي، والتي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس، ويجب تعليمها للأفراد الجدد" (Desreumaux, 1998, p. 139)

كما يعرفها Maurice Thèvenet 1986 هي الاسمنت الذي يربط مجموع مكونات المنظمة، وهي تعبير صريح عما يحدث بداخلها، وهي منتج لتاريخها وشاهد على مهارتها ومعارفها وطرق التفكير وأداء العمل فيها، فهي صيغة للتعبير عن المؤسسة.

3. المحور الثاني: العلاقة بين ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية بطريقة أو بأخرى، انعكاس لثقافة المجتمع الذي تنشط فيه، فهي تستمد سماتها الثقافية من المحيط التنظيمي الذي تعيش فيه، وتكشف عن بعض الجوانب الخاصة بالثقافة الوطنية أو الإقليمية أو الصناعية أو المهنية التي تتطور وتنشط في وسطها، فالفرد قبل التحاقه بالمنظمة يكون قد خضع لتأثيرات متعددة من قبل ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه، سواء كانت الأسرة أو الجماعة أو البلد أو نظام التعليم أو مختلف التنظيمات الاجتماعية التي يعيش في وسطها الفرد والتي تساعد في تشكيل سلوكاته واتجاهاته وهويته بصفة عامة (Hatch(M).(J), 2000, p. 215).

هذا ما يجعل الممارسات الفعلية في المنظمات، والسلوكيات التي تصدر عن العاملين فيها، سواء كانوا من أهل البلد أو من الوافدين إليها، ما هي في الحقيقة إلا إفراز للخصائص الاجتماعية والثقافية والسلوكية للبيئة التي يعيشون فيها ويشكلون جزءا من كيانها الاجتماعي.

ولتحديد طبيعة العلاقة بين ثقافة المنظمة وثقافة المجتمع، والتعرف على مستوى الانسجام والتوافق بينهما، يكفي التعرف على القيم والمعتقدات والأعراف التي ترشد سلوك عينه من أفراد المجتمع، ومقارنتها بتلك التي توجه سلوكياتهم في أماكن العمل لتتجلى درجة الانسجام أو عدم الانسجام، بين قيم وأعراف المجتمع وقيم وأعراف المنظمة (بكر، 2004، صفحة 98) وتعتبر الأبحاث التي قام بها السوسيولوجي Geert Hofstede في التسعينات من القرن العشرين، من أهم الأعمال التي تساعد على إبراز العلاقة بين ثقافة المنظمة وثقافة المجتمع، حيث توصل إلى أن أهم عناصر ثقافة المجتمع ذات التأثير على ثقافة المنظمة هي:

- الفوارق في توزيع السلطة.
- مدى رفض أو قبول تحمل المخاطر وحالة عدم التأكد.
- الفردية؛ الجماعية في إنجاز العمل في المجتمع.
- درجة الذكورة / الأنوثة في المجتمع.

انطلاقا من كل هذه العناصر يتحدد نمط التسيير الذي تتبناه المنظمة، والذي يأخذ بالاعتبار درجات التفاوت في تفضيل المجتمع وتقبله لأحد هذه العناصر عن الأخرى، وفي قيم أفراد المجتمع وعاداتهم وتقاليدهم، ولذلك فإنه لن يكون مستغربا أن يحس الأفراد الوافدين إلى بلد معين، بالاضطراب والقلق في مواقع عملهم الجديدة، باعتبارهم ينتمون إلى ثقافات ومجتمعات مغايرة تجعلهم مختلفين عن الآخرين بشكل كبير لم يكونا يتصوروه، وهذا ما أطلق عليه الباحثين بـ"الاصطدام الثقافي Le choc culturel" (سلطان م، 2004، الصفحات 434-435)

وهذا فان الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة، لا يمكن أن تتشكل بصفة مستقلة عن ثقافة البلد الذي تنشط فيه، ولا عن ثقافة البلد الأصلي الذي تنتمي إليه خاصة وان " المنظمات تستمد من المجتمع ما تحتاج إليه من الأيدي العاملة، ونتيجة لتفاعل الأفراد العاملين في المنظمة تنمو العادات والتقاليد المتعلقة بنشاطات العمل المختلفة، وتعمل هذه التقاليد الاجتماعية مع مرور السنين على تعديل الهيكل التنظيمي، والأهداف والاستراتيجيات بصفة مستمرة " (المغربي و وآخرون، ط، 2، 1995، ، صفحة 156) وتؤثر على الطريقة التي يتم بها إدارة الأفراد في المنظمات وأساليب تحفيزهم وقيادتهم، ونوع الهياكل والتنظيمات التي تتناسب مع خصائصهم وسماتهم الثقافية.

هذا ما يجعل من ثقافة المنظمات التي تعمل في البيئة الاجتماعية نفسها غير مختلفة وغير متطابقة تماما، فكل مؤسسة تصبح لها ثقافتها الخاصة التي يدركها العاملون فيها والجمهور الخارجي، وتعمل المنظمات بالمقابل على الحفاظ عليها وترسيخها عن طريق اختيار وجذب القوى البشرية التي تتوافق مع قيمها وفلسفتها ومعاييرها (حسن، 2003، صفحة 446).

وعلى هذا الأساس فان التنسيق الثقافي بين المنظمة والمجتمع، أصبح ضروريا لنجاح أي منظمة واستمرارها، وكل خروج عن القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد ويرتضيها المجتمع، يشكل خطرا كبيرا على المنظمة، كما يمكن أن يكون سببا رئيسيا في فشلها أو حتى زوالها، ومنه ظهرت مكانة البعد الثقافي في إدارة المنظمات وتسيير الأفراد، فتحوّلت الثقافة التنظيمية إلى متغير أساسي في نجاح الكثير منها، بعد ما كان ينظر للمنظمات على أنها مكونة من بعدين، بعد تقني وبعد بشري، فظهرت فلسفة إدارية جديدة تعتمد على القيم المشتركة، ودراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة، تحسين الاداء، الذي يمثل " تنفيذ الموظف

لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، والنتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة (سفيان و صديق، 2018، صفحة 13)، "بغية الوصول إلى الفعالية التنظيمية .

4. المحور الثالث: الثقافة الوطنية والسلوك التنظيمي كمحدد للثقافة التنظيمية

تهدف دراسة السلوك التنظيمي، بالدرجة الأولى إلى تفهم الأبعاد النفسية والسلوكية للإنسان، بصفته موظفاً أو عاملاً ولكونه إنساناً يحتكم إلى قوانين وتعليمات تنظم سلوكه إدارياً وتنظيمياً، بالإضافة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

إن دراسة السلوك التنظيمي، يمكن إدارة المنظمة من تحسين الفعالية التنظيمية، وهذا من خلال تحسين نوعية حياة الأفراد داخل المنظمة، وذلك بتوفير أماكن وظروف عمل مناسبة، كما أن فهم السلوك التنظيمي يسمح بتحقيق فعالية عملية الاتصال، ما يسمح بمعالجة الصراعات التنظيمية بين الأفراد والجماعات (سلطان م.، 2003، صفحة 14)، وبالتالي تكون القرارات الصادرة فعالة إلى حد كبير، وتساهم في تحقيق الأهداف المسطرة سلفاً بأفضل الطرق المتاحة.

وتعتبر القيم المفهوم الأساسي، لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات، والتي تصل إلى الأفراد عن طريق التفاعل الاجتماعي، والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، تكمن أهمية هذه القيم في كونها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، إذ تعرف بأنها مجموعة المبادئ والضوابط السلوكية والأخلاقية، التي تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة، وتصمها في قالب ينسجم مع عادات وتقاليد وأعراف المجتمع.

إذ لا تنطلق تصرفات العمال وسلوكياتهم من عدم، وإنما تكون نتيجة تراكم مجموعة من الأفكار والمعارف والخبرات، التي تسمح للفرد بالحكم على ما يدور حوله من أمور مادية واجتماعية وحضارية، بالتالي يكون الحكم على تلك الأمور وتقييمها والتصرف إزاءها تبعاً لطبيعة تلك الأفكار والأحكام والقيم مما يساعد "الحفاظ على مستوى من القدرات اللازمة لتقديم المنظمة" (دكومي و جيدور، 2022، صفحة 340).

تنظم هذه القيم بطريقة منسجمة ومتناسقة، في صورة نسق مترابط يكون نظرة شاملة لدى الفرد، ويحدد تصرفاته في كل المجالات، مما يشكل النسق القيمي للعامل، تجدر الإشارة إلى اختلاف العوامل المؤثرة في تحديد قيم الفرد من مجتمع إلى آخر، فأهمية هذه العوامل في تحديد سلوكيات العمال واتجاهاتهم نحو العمل تدعو إلى ضرورة تحديد هذه العوامل، ومدى تأثيرها على فعالية المنظمة، وتتمثل العوامل المساهمة في تكوين النسق القيمي للعامل في مجموعة العوامل الدينية والثقافية والتاريخية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتنظيمية، إلا أنه يمكن حصر أهمها فيما يلي (غياث، ط 1، 2003، صفحة 14):

- العوامل الدينية: وتتمثل في احترام العامل لمقدساته، تمثل أهم قاعدة ثقافية للعامل، إذ يعتبر الدين مصدراً للتشريع وتوجيه سلوك وتصرفات الأفراد، في كل المجالات الاجتماعية والمهنية، لذلك يتأثر العامل بهذا المخزون القيمي في حياته المهنية واتجاهاته نحو العمل.
- العوامل التاريخية: إن سلوكيات وتصرفات واتجاهات الأفراد نحو العمل، هي نتيجة المراحل التاريخية، التي مر بها المجتمع عبر مراحل تطوره والتي تساهم بشكل كبير في تكوين النسق القيمي للعامل.
- العوامل السياسية: إن لهذه العوامل أثر في تحديد طريقة الحكم والتنظيم في مختلف المنظمات، فالسياسة هي التي تحدد طبيعة الحكم السائد، كذلك النظام الاقتصادي هو الذي يحدد شكل التعاملات الاقتصادية ولطبيعة الخيار السياسي والنظام الاقتصادي انعكاسات على تنظيم العمل وسلوك العاملين.

- العوامل الإجتماعية: لكل مجتمع عادات وتقاليد، تتطور عبر الزمن، ومن أهم هذه العوامل طبيعة العلاقات الأسرية والقبلية، اتجاه الولاء، ومدى احترام السلم الإداري للتنظيم، واحترام الوقت.
- العوامل الاقتصادية: يؤثر البعد الاقتصادي على قيم الأفراد وتصرفاتهم المهنية، لما لذلك من أثر على المحيط ككل، حيث أن التوسع الاقتصادي وارتفاع مستوى الطلب عن اليد العاملة، يجعل العامل قليل الجدية في عمله.
- عليه فإن النسق القيمي للعامل، هو نتيجة مجموعة من العوامل المتداخلة: من اقتصاد وسياسة وتاريخ وثقافة ومحيط اجتماعي وثقافي ومستوى التطور والتحضر (غياث، ط1، 2003، صفحة 14).
- ولقد كان لسياسة الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، أثر كبيراً على مؤسساتها لاسيما المؤسسات الصناعية، التي عرفت موجة من التغيير في كل مرة، فهذا الوضع قد ألقى بظلاله على منظومة القيم التي تتماشى مع كل فترة.
- ولعل ما يمكن التأكيد عليه في هذا الصدد، هو أن سلسلة التغيرات التي حصلت في الجانب المادي أو في الجانب الإداري لهذه التنظيمات، لم يصاحبها تغيير آخر في الجانب الثقافي للعنصر البشري، الذي يعد الركيزة الأساسية في أي محاولة تغيير وظل العنصر البشري في الجزائر وفي فترات التغيير هذه يتبنى نفس القيم الاجتماعية التي سار عليها منذ عهد من الزمن، وهو الشيء الذي حكم على هذه السياسات بالفشل.
- فالبرغم من أن المجتمع الجزائري قد تخطى المرحلة الاشتراكية، ويعيش المرحلة الرأسمالية، إلا أن ذلك لم يحدث الكثير على صعيد القيم، وهو ما يبرزه الواقع، حيث لا تزال الممارسات، وكذلك القيم الاجتماعية للمجتمع الجزائري، مرتبطة بالمرحلة الأولى. كون هذه الإصلاحات ركزت على البعد المادي، وأهملت البعد الثقافي، فلم يعد التنظيم الصناعي الجزائري قادر على فهم وإستيعاب وتيرة التغيير. وهو ما يؤكد التغيير المتعاقب والمشاريع لأنماط التسيير المختلفة.
- وما يمكن قوله في هذا الصدد، أن التنظيم الصناعي قد تأثر كثيراً بهذا التسارع في التغيير، فلم يعد بإمكانه وضع معيار لضبط القيم الاجتماعية، حيث أصبحت اللامعيارية هي التي تحدد بعض الضوابط، سواء في السلوك أو في منظومة القيم. وأصبح هناك اختلاف بين القيمة الواحدة في الجزائر، سواء لدى جيلين مختلفين، أو بين جيل واحد، ولكن بثقافات مختلفة. وكأن المجتمع الجزائري اليوم أصبح يعيش مشكلة هوية، ما سمح يتفشي عدة قيم سلبية ولعل أبرز هذه القيم:
- تفشي روح اللامبالاة بالمصلحة العامة.
 - إنتشار سبل الفساد بأشكاله المختلفة الاجتماعي والأخلاقي والاقتصادي والسياسي.
 - المحاباة والمحسوبية والرشوة.
 - الاتكالية وعدم المشاركة بفعالية في قضايا المجتمع المختلفة.
 - التحرر من المعايير الدينية والأخلاقية ومحاكاة المجتمعات الغربية.
 - حتى الاستهلاك المترف.
 - المغالاة في مظاهر السلوك المختلفة خصوصاً السلوك الديني.
 - تفشي روح الفرقة والطائفية والتشردم حول جماعات المصالح الخاصة.
 - ظهور قيم السلبية والانعزالية والافتقار عن المجتمع (البدوي، ط1، 2004، صفحة 396).
- إن تناقض القيم واختلافها، ظواهر سلبية يمكن التخفيف من أثارها عن طريق مجموعة من التدخلات والإجراءات يمكن حصرها فيما يلي:

- حصر العوامل الثقافية والقيمة المؤثرة داخل التنظيم: قبل القيام بأي شيء لمعالجة الآثار السلبية لبعض القيم الثقافية، علينا التعرف على كل الجوانب الثقافية وإفرازها القيمية وذلك للتعرف على مدى مساهمتها لأهداف التنظيم
- تصنيف التراث الثقافي والقيمي المؤثر على التنظيم: وهذه الطريقة يمكن الفصل بين القيم الإيجابية والتي يجب تدعيمها، والقيم السلبية التي يحتم علينا العمل على تعديلها وتكييفها إلى الواقع التنظيمي:
- التعرف على الجذور الثقافية لطرق التسيير المستوردة: وهذه الطريقة يمكن التعرف على الدوافع الثقافية لبعض تقنيات التسيير المستوردة غير المتماشية مع واقعنا، وبالتالي فهم أسباب بعض المشاكل التي تعاني منها مؤسساتنا، وهكذا يتسنى لنا استبدال بعض تقنيات التسيير المستوردة بما يقابلها استنادا إلى الواقع الثقافي المحلي.
- إيجاد ثقافة خاصة بالتنظيم: يمكن بلورة ثقافة تنظيمية سليمة متمحورة حول أهداف التنظيم، يكون ذلك باعتماد التكوين والإعلام الداخلي وتعزيز القيم الموجبة وتكرار اللقاءات الهادفة إلى تحسين الاتصالات ورفع درجة الانتماء عند العمال، يمكن لهذه الإجراءات، في حالة متابعتها من طرف أخصائيين في تنمية التنظيمات، أن تساهم في التخفيض من التناقضات القيمية داخل التنظيمات، كما تساهم في وضع أسس سليمة لثقافة تنظيمية مبنية على وحدة الأهداف وقوة الانتماء، وضرورة جمع الجهود لتجسيد الأهداف والطموحات.

5. المحور الرابع: آثار وانعكاسات الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة

يؤدي تناقضات القيم، إلى مجموعة من المشاكل التنظيمية، التي يصعب في غالب الأحيان التعرف على أسبابها القيمية لهذه المشاكل انعكاسات على العمال والمسؤولين داخل التنظيم، يمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل، حسب درجة التناقض وقوة الانعكاسات وهي تتدرج من سوء التكيف البسيط، إلى سوء العلاقات البشرية، ثم الصراع أو الانسحاب، وأقوى رد فعل وأخطره، يتجلى في ظاهرة التخريب.

❖ **صعوبة التكيف:** إن قوة التناقضات والاختلافات بين القيم داخل التنظيم، يؤدي إلى صعوبة التكيف، وعدم القدرة على تحمل ضغوط مختلف القيم المتعكسة. فكلما زادت الاختلافات والتناقضات، زادت صعوبة التكيف وأدت إلى انعكاسات أوسع مدى وأكثر قوة.

❖ **فشل التكيف:** وفي هذه المرحلة تبرز مظاهر الفشل في ثلاث صور:

- **سوء العلاقات الإنسانية:** هناك اختلاف في طبيعة القيد والاختلافات في درجات الثقافة والتكوين، بين العمال والمسؤولين. حيث تتغلب القيم التقليدية على ذهنيات العمال، بينما تتغلب القيم الحديثة وتؤثر على سلوكيات الإطارات هذا التناقض والاختلاف قد يصل إلى درجة توتر العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وخاصة بين العمال والمشرفين والمسيرين.

- **انخفاض الرضا المهني:** إن سوء العلاقات الإنسانية، يؤدي إلى انخفاض الرضا المهني عند العمال، ونقص الحوافز والدوافع، إلى جانب الإنجاز والمبادلات وانخفاض الروح المعنوية.

- **الإجهاد الذهني والبدني:** إن مشاكل العمل وانخفاض الرضا المهني وتناقض القيم، يؤدي إلى التعب والإجهاد، نتيجة الضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل، مما يؤدي إلى حالة من الإجهاد الذهني والتعب البدني، دون بذل الجهد الذي يبرز ذلك التعب.

❖ **المواجهة:** إن صعوبة العمل في التنظيم، وعدم القدرة على مسايرة التغيير والاستجابة للمتطلبات، يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية، يمكن حصرها في ثلاثة أنماط وهي الانسحاب والصراع والتخرب.

– الانسحاب: ويكون في صورتين، أما ترك العمل نهائياً، وخاصة في حالات الرخاء الاقتصادي، الذي يسمح للعاملين بإيجاد شغل بمؤسسة أخرى. وأحياناً يفضل العامل البطالة على التعرض لضغوط العمل في التنظيم، وما فيه من ضغوطات وتناقضات، أما الطريقة الانسحابية الثانية: فتتمثل في البقاء في العمل، مع التخلف والتغيب والتمارض وتجنب العمل بطريقة أو بأخرى، وإنتاج أقل ما يمكن إنتاجه.

– الصراع: ويتمثل في مواجهة المواقف بصورة أكثر عنفاً، وتكون في صورة صراعات عمالية واضطرابات واختلافات واضحة على السبب القيمي للمشاكل التي تظهر في التنظيم.

– التخريب: ويكون كمرحلة قصوى، تدفع العامل إلى تخريب الآلة حتى يتخلص منها، ويجد مبرراً مقبولاً للتوقف عن العمل ولو لمدة.

مما سبق يمكن التعرف على أسباب بعض المشاكل التي تعاني منها التنظيمات، والتي تكون عادة ذات عواقب وخيمة على مستوى الإنتاج وفعالية التنظيمات.

6. المحور الخامس: الحكم والأمثال الشعبية الجزائرية والثقافة التنظيمية

إن المثل الشعبي نوع من أنواع الأدب، يمتاز بإيجاز اللفظ وحسن المعنى ولطف التشبيه، ووجود الكناية، ولا تكاد تخلو منه أمة من الأمم، ومزية الأمثال أنها تنبع من كل الطبقات الشعبية، لتعكس عقليتها ونظرتها إلى الحياة (الفضيل، ط1، 2009، صفحة 276).

والمثل الشعبي هو وليد البيئة التي أنتج فيها أول مرة، ونتاج اجتماعي يشترك فيه كل أفراد المجتمع، فهو يصور الحياة الاجتماعية من صراعات وتناقضات، وأنه يتصل بكل مناحي الحياة ويعالج "الأخلاق، التربية، العضة، الكره، الاضطراب الاطمئنان، الخوف، الأمن، السعادة، الشقاء، الحرب والسلام" (مرتاض عبد المالك، العامية الجزائرية وعلاقتها بالفصحى، نقلاً عن الفضيل رتيبي،، صفحة 276).

كما يعتبر المثل الشعبي متنفساً اجتماعياً، عن الرغبات الإنسانية تلك التي يجد الإنسان فيها نفسه محبطاً أو يائساً من الحياة، فالأمثال الشعبية تلعب دور المرأة، التي تعكس عادات وتقاليد المجتمع التي يتبناها، وعلى هذا الأساس سنعرض جملة من الأمثال الشعبية، التي لها علاقة بموضوع العمل وكذا العلاقات بين الأفراد، والتي تعكس نوع من الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، التي قد تساعد أو تعيق في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

❖ الأمثال الشعبية والجد والمثابرة وتحمل المشاق والمسؤولية، في سبيل الوصول إلى الهدف المسطر أثناء العمل: هناك العديد من الأمثال الشعبية في ثقافتنا العامية، التي تشجع على العمل بجد وإخلاص، وكذا مواجهة كل العراقيل والصعوبات في سبيل تحقيق الأهداف والغايات، وهذا ما ينعكس إيجاباً على المؤسسة، لأنه يساعد في بناء ثقافة تنظيمية سليمة، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية ومنها:

● اللي يحب الورد يصبر لشوكو / واللي بغا الشباح ما يقول أح / واللي بغا ركوب الخيل يتحمل طيحاتو / من طلب العلى سهر الليالي / اخدم بصوردي وحاسب البطال / اخدم على روحك تعجب الناس / سعى يا عبدي وأنا نعينك / مايحكلك جلدك غير ظفرك، ومايبكيلك غير شفرتك / ياويح من خانو ذراعو / اللي ما يرقع كساتو موتو خير من حياته / اللي ما كلا بيدو ماشيع / اللي عقدها بيدو يحلها بسنانو / اللي ظرباتو يدو مايبكيش، واذا بكى يخفض صوتو / من فم السبع يخطف حاجتو / الدوام يثقب الرخام.

❖ الأمثال الشعبية واحترام الوقت: هناك العديد من الأمثال الشعبية التي تناولت موضوع الوقت وضرورة احترامه، ومنها على سبيل المثال لا الحصر نذكر:

● الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك / الوقت من ذهب إن لم تستغله ذهب / اللي بكر على شغلو قضاة / الوقت هو الحياة / لو كان جا الرقاد مليح يسمن القط / ازرعها تنبت / الهدرة والمغزل / الحديث قياس.

❖ الأمثال الشعبية والتضامن والعمل الجماعي: ومن الأمثال التي تحث على العمل الجماعي نذكر على سبيل المثال لا الحصر:

● معاونة النصاراة ولا القعاد خصارة / اللحم كي يفوح يرفدوه اماليه / خوك خوك لا يغرك صاحبك / اللي مايعاون خوه في وقت الضيق، مايصيبو في الشدة رفيق / المعاونة تغلب السبع / طربة بالفاس، خير من عشرة بالقادوم / يد وحدة ما تصفق / اليوم عندي وغدوة عندك / الدنيا خادم ومخدوم (الطاهر، 2000، صفحة 34).

❖ الأمثال الشعبية، وعزة النفس: عزة النفس خصلة ايجابية، لم تغفل عنها أمثالنا الشعبية، ومنها نذكر:

● الخبز والماء وراسي مرفوع في السما / لي ما في كرشو تبين، ما يخاف من النار / بن عمي بحلاسو، خير من البراني بلباسو / حماري ولا عود الناس.

إن كل هذه الأمثال تدعو وتحث على الاعتماد على النفس، والقيام بالأعمال على أكمل وجه ينبغي، وكذا احترام الوقت، وعزة النفس، والسعي دوما لمساعدة الآخرين والعمل الجماعي، لكن ما نشاهده في الواقع، يتناقض تماما مع ما تحث عليه الأمثال الشعبية السابقة الذكر، لأن الناس درجوا على الاعتماد على الغير، وأصبح ذلك من الأساليب الأكثر شيوعا بين الناس حتى في ابسط الأمور، ما يعيق تحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية ككل، ومن بين هذه الأمثال نذكر:

❖ الأمثال الشعبية والإتكالية والانتهازية في العمل: سنتطرق إلى بعض الأمثال الشعبية، المتداولة لدى الفرد الجزائري في تعاملاته اليومية، والتي تشجع على الانتهازية والإتكالية في العمل، والتي يحملها الفرد بدوره إلى مكان العمل، لتعكس جزء من الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، ومنها على سبيل الذكر لا الحصر:

● العيشة مقدره والتعب علاه، والموت كايئة والخوف علاه / الله غالب بالطالب / كون ذيب ولا ياكلوك الذياية / حشيشة طالبة معيشة / الوقت داير هكذا / ألعب لعبك / تبكي يماك وماتبكيش يما / سبة وملاقياتها حدورة / تخلط وتجلطت ولعب خزها فوق ماها، رياس على غير مرتبة هما سباب خلاها / العصى معوجة من فوق / أعطي الدوارة للقط يغسلها، والغنم للذئب يسرحها / أنا عندي كي طابت كي تحرقت كيف كيف / جا من اللورة وادخل فالشورة / جا التالي وقال مالي / جار كاري ولا مول الدار / وصاية الميت على ولادو / أمهن الفرطاس من حكان الراس / خاص العمية غير الكحل / جا يسعى ودر تسعة / ضربني وبكى سيقني واشتكي / القط ما يعلم بوه النط. (الطاهر، 2000، صفحة 51) / أرواح لي يا بلي، ولا نجيك / قدرة ولقات غطاها / واللي غاب غاب حقه معاه / خبزة طاحت على كلب راقد / اللي حاب يريح العام طويل / كل عطلة فيها خير / المندبة كبيرة والميت فأر / من الحبة يدير قبة / الخبر يجيبوه توالي / ناكلو القوت ونستناو الموت (الطاهر، 2000، صفحة 51) / من فاتك بليلة فاتك بحيلة / ماداري بالمزود غير المسبوط فيه / مايحجي القدور غير الجذور / ياكل الغلة ويسب الملة / دمك هو همك / السامط يغلب القبيح / اللي يصبح عليك مايربح / على كرشه يخلي عرشه / أحييني اليوم وقتلني غدوة / وصلت معاك للمسقي / خدمتك يارصاص تقتلني / السبع إذا شبع عاف / ذيب خرج فيه سلوقي / الشتا والصيف لاحقهم الخريف / عمر عشرة وقرص / كيما الديك يعرف لوقات ومايصلي / المرأة مرأة يا لوكان يما / الشامى شامي، والبغدادى بغدادى / مذبوحة للعيد ولا لعاشوراء (الطاهر، 2000، صفحة 54).

وكخلاصة لكل ما سبق، يمكن القول أن الصراع ليس مشكلة في حد ذاته، كما انه ليس سلبيا في مجمله، وانه يمكن الاستفادة منه، إذا ما عرفت المؤسسة التعامل معه، من خلال ادراكها للثقافة المجتمعية التي تنشط فيها، ومحاولة دمجها في ثقافتها التنظيمية، لتفادي اي سلوك او افعال متناقضة تشكل سبب لظهور الصراع، وعليه يمكن ان يكون هذا الصراع وسيلة مهمة للتغيير والتطوير، من اجل السعي قدما نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

التوصيات:

ان المنظمات الحديثة التي نعيشها، اليوم لم تعد منظمات انتاجية للسلع والخدمات فقط، بل مؤسسات للتنشئة الاجتماعية، كما يؤكد هذا سان سوليو. لذا ينبغي على المنظمات التي تسعى الى الريادة ان تتفتح على محيطها، من خلال التفاعلات التي تحصل بين المؤسسة من خلال احتكاك الافراد العاملين بها، بمختلف شرائح المجتمع المحلي، كما لا ننسى ان الافراد العاملين بهذه المنظمة هم اعضاء في المجتمع. يحملون ثقافته وتقاليد.

لذا نوصي القائمين على هذه المنظمات بضرورة الاستثمار في الموروث الثقافي للفرد، من خلال ما يحمله من قيم التعاون والاخلاص في العمل واتقان العمل، والتي تجد اصولها في ديننا الحنيف الدين الإسلامي.

8. قائمة المراجع:

1. بلحيا الطاهر. (2000). التراث الشعبي في الرواية الجزائرية. الجزائر: منشورات التبيين/الجاحظية، سلسلة الابعاد الادبي.
2. بن عزيزة سفيان، و زكرياء صديق. (2018, 06 30). اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالعين الصفراء ولاية النعامة. (كلية العلوم الاقتصادية، المحرر) مجلة المنهل الاقتصادي، 1(1)، صفحة 13.
3. بوفلجة غياث. (ط1، 2003). ، فعالية التنظيمات تشخيص وتطوير. الجزائر: دار الغريب للنشر والتوزيع.
4. تهباني حسن عبد الحميد الكيال. (1997). الثقافة والثقافات الفرعية. الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
5. حريم حسن. (2003). ، إدارة المنظمات (منظور كلي). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. رتيبي الفضيل. (ط1، 2009). المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية. الجزائر: دار مرابط للنشر والتوزيع.
7. عبد المعطي محمد عساف. (1994). السلوك الاداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. عمان، الاردن: دار زهار.
8. غياث بوثلجة. (ط2، 2006). مقدمة في علم النفس التنظيمي (الإصدار ديوان المطبوعات الجامعية). الجزائر.
9. كمال المغربي، و وآخرون. (ط 2، 1995). أساسيات في الإدارة. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع،.
10. محمد سعد سلطان. (2004). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
11. محمد سعيد أنور سلطان. (2003). السلوك التنظيمي. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
12. محمد علي البدوي. (ط1، 2004). دراسات سوسولوجية، دار النهضة العربية. بيروت، لبنان.
13. مرتاض عبد المالك، العامية الجزائرية وعلاقتها بالفصحى، نقلا عن الفضيل رتيبي. (بلا تاريخ).
14. مصطفى محمود أبو بكر. (2004). ، إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية). الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
15. منير دكومي، و حاج بشير جيدرور. (2022, 10 13). اثر التكوين المستمر على تحسين اداء المورد البشري في الشركات الجزائرية دراسة حالة شركة باتيسيم المغير. مجلة المنهل الاقتصادي، 5(2)، صفحة 340.
16. Dayan, A. (2004). manuel de gestion. paris: 2ème édition.
17. Desreumaux, A. (1998). Théorie des organisations, paris, Management société.
18. Elain, F. (1998). Le management de la communication (de la communication personnelle à la communication l'entreprise). (l'harmattan, Éd.) paris.
19. Hatch(M). (J). (2000). Théorie des organisations. Adaptation. par: Delhaye.(C). Paris. Bruxelles: De Boeck Université.