

# الثقافة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة المرفق العمومي: دراسة نظرية في ضوء مقاربات التسيير العمومي الحديث

## Organizational Culture as an Approach to Improving the Quality of Public Service: A Theoretical Study in Light of Modern Public Management Approaches

بلقاسم تابعي<sup>1\*</sup>، الداوي الشيخ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، belgacemtab32@gmail.com

<sup>2</sup> مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، daoui.cheikh@univ-alger3.dz

تاريخ الاستلام: 2025/07/11؛ تاريخ المراجعة: 2025/08/04؛ تاريخ النشر: 2025/12/31

**ملخص:** يشكل موضوع الثقافة التنظيمية وجود المرفق العمومي أحد أبرز محاور النقاش في الفكر الإداري المعاصر، خصوصًا في ظل التحولات التي تعرفها الإدارة العمومية نحو تبني مبادئ التسيير الحديث القائم على الكفاءة والجودة والمساءلة. يهدف هذا المقال إلى دراسة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية كمدخل إستراتيجي لتحسين جودة المرفق العمومي، وذلك من خلال تحليل الإطار المفاهيمي لكل من الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة، واستعراض أهم النماذج النظرية التي فسّرت العلاقة بينهما، بالإضافة إلى إبراز دور مقاربات التسيير العمومي الحديث في تعزيز هذا الدور. وقد أظهرت الدراسة النظرية أن الثقافة التنظيمية تؤثر بعمق في جودة الخدمات العمومية من خلال تشكيل سلوكيات الأفراد وتوجيههم نحو تبني قيم الاستجابة والابتكار والمساءلة. كما تبيّن أن نجاح مقاربات التسيير العمومي الحديث يتوقف إلى حدّ كبير على نوع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسات العمومية. وتوصي الدراسة بضرورة إدماج البعد الثقافي في سياسات الإصلاح الإداري، واعتماد القيادة التحويلية، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة لقيم الجودة والتحسين المستمر. تؤسس هذه الدراسة لإطار نظري يمكن أن يكون منطلقًا لأبحاث تطبيقية لاحقة تقيس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات في السياقات العربية.

**الكلمات المفتاح:** الثقافة التنظيمية؛ جودة المرفق العمومي؛ التسيير العمومي الحديث؛ إدارة الجودة الشاملة؛ الحوكمة الرشيدة.

تصنيف JEL : D73 ; M14 ; H83

**Abstract:** Organizational culture and public service quality have become central themes in contemporary administrative thought, especially as public administrations shift toward adopting modern management principles based on efficiency, quality, and accountability. This article aims to examine the role of organizational culture as a strategic entry point for improving the quality of public services by analyzing the conceptual framework of both organizational culture and service quality, reviewing the main theoretical models that explain their relationship, and highlighting the contribution of modern public management approaches in strengthening this role. The theoretical analysis shows that organizational culture profoundly affects the quality of public services by shaping employees' behaviors and guiding them toward values such as responsiveness, innovation, and accountability. It also reveals that the success of modern public management approaches largely depends on the prevailing organizational culture within public institutions. The study recommends integrating the cultural dimension into administrative reform policies, adopting transformational leadership, and fostering an organizational culture that supports quality and continuous improvement. This study establishes a theoretical framework that can serve as a basis for future empirical research assessing the impact of organizational culture dimensions on service quality in Arab contexts.

**Keywords:** Organizational culture; public service quality, modern public management, total quality management, good governance.

**Jel Classification Codes :** H83 ;M14 ;D73

## 1. المقدمة

تعد الثقافة التنظيمية من بين أهم المحددات غير المادية لأداء المنظمات الحديثة، حيث تشكل الإطار القيمي والمعياري الذي يوجه سلوك الأفراد ويؤثر في طرائق عملهم واتخاذهم للقرارات. ويؤكد عدد من الباحثين العرب أن الثقافة التنظيمية تمثل «روح المؤسسة» التي تعكس فلسفتها، وتحدد مدى قدرتها على تحقيق أهدافها ومواجهة تحديات بيئتها (الخولي، 2022). فهي ليست مجرد عنصر ثانوي، بل عامل بنوي يؤثر في مختلف جوانب الحياة التنظيمية، بدءاً من العلاقات الداخلية، مروراً بأساليب القيادة، وصولاً إلى مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (Osborne, 2006).

شهد الفكر الإداري العام خلال العقود الأخيرة تحولاً جذرياً، إذ انتقل من نموذج الإدارة التقليدية المعتمد على الإجراءات الشكلية والتراتبية الصارمة إلى نموذج الإدارة العمومية الحديثة الذي يركز على الكفاءة، والجودة، والمساءلة، والاستجابة لاحتياجات المواطن (Lapunte, 2020). في هذا الإطار، أصبحت جودة المرفق العمومي معياراً أساسياً لنجاح السياسات العامة وشرعية العمل الإداري؛ فلم يعد دور الإدارة العمومية يقتصر على تقديم الخدمة فحسب، بل بات مطلوباً أن تكون تلك الخدمة فعالة، شفافة، ومتمحورة حول المواطن (Fatemi, 2012).

من هذا المنطلق، تبرز الثقافة التنظيمية كأحد أهم المداخل النظرية لتحسين جودة المرفق العمومي. فهي تمثل البيئة الداخلية التي إما أن تدعم تبني مبادئ التسيير الحديث أو تعرقلها. فعلى سبيل المثال، الثقافة التنظيمية التي تشجع قيم الابتكار، الانفتاح، والمساءلة، تهيئ المناخ المناسب لتطبيق أدوات الجودة الشاملة والحوكمة الرشيدة (Osborne, 2006). أما الثقافة البيروقراطية المنغلقة على ذاتها، فإنها غالباً ما تفرز مقاومة للتغيير وتبقي المرفق العمومي أسيراً لضعف الأداء وانخفاض مستوى الرضا لدى المواطن (البدوي، 2019).

كما أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في بناء الثقة بين الإدارة والمواطنين، إذ إن القيم التنظيمية مثل الشفافية والنزاهة والعدالة لا تظل مجرد شعارات، بل تتحول إلى ممارسات يومية تعكس في جودة الخدمة العامة. ومن ثم، فإن أي إصلاح إداري يهدف إلى الرفع من جودة المرفق العمومي لا يمكن أن ينجح ما لم يأخذ في الحسبان البعد الثقافي كعامل مركزي في العملية.

ومن هنا تأتي أهمية هذا المقال، الذي يسعى إلى تحليل الثقافة التنظيمية كمدخل إستراتيجي لتحسين جودة المرفق العمومي، من خلال تناول المفاهيم النظرية الأساسية للثقافة التنظيمية والمرفق العمومي، واستعراض الأطر النظرية التي تفسر العلاقة بينهما، وتسلط الضوء على دور مقاربات التسيير العمومي الحديث في تعزيز هذا الدور. كما يهدف المقال إلى بناء فهم نظري متكامل يسمح بتأطير البحوث التطبيقية المستقبلية في هذا المجال الحيوي.

## 2. الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة المعاصر، إذ تشكل البنية غير المادية التي تحدد هوية المنظمة وتوجه سلوك أعضائها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وقد تطور مفهوم الثقافة التنظيمية عبر مراحل متعددة، بدءاً من النظرة الضمنية إليها كعامل غير مباشر في السلوك التنظيمي، وصولاً إلى اعتبارها في العقود الأخيرة أحد أهم محددات الفعالية التنظيمية وأداء المؤسسات (الخولي، 2022).

## 1.2. مفهوم الثقافة التنظيمية

يعرف شاين (Schein, 2010) الثقافة التنظيمية بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية التي تعلمتها الجماعة أثناء تعاملها مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت صلاحيتها بما يكفي ليتم تعليمها للأعضاء الجدد بوصفها الطريقة الصحيحة للتفكير والإحساس والعمل". ويبرز هذا التعريف البعد التراكمي والتشاركي للثقافة بوصفها ناتجاً لخبرات مشتركة تتراكم داخل المنظمة عبر الزمن.

أما دينيسو (Denison & Mishra, 1995)، فيرى أن الثقافة التنظيمية هي منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في سلوك العاملين وتوجه قراراتهم وتحدد طرق تفاعلهم مع البيئة الداخلية والخارجية. وهي وفقا لهذا التصور ليست مجرد ممارسات سطحية بل تمثل "نظاما عميقا" يؤثر في التفكير والسلوك التنظيمي.

ويعرفها الهيبي (2007)، أنها "المجموعة الكلية من القيم والمعتقدات والاتجاهات التي يتبناها أفراد المنظمة والتي تحدد نمط تعاملهم مع بعضهم البعض ومع البيئة الخارجية". ويضيف أن الثقافة التنظيمية تشكل "الإطار الفكري الذي يحكم سلوك الأفراد ويمنح المنظمة شخصيتها المميزة عن غيرها". ويذهب الخولي (2022)، إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل «العقد غير المكتوب» الذي يربط الأفراد بالمنظمة ويشكل مرجعيتهم السلوكية في اتخاذ القرارات.

من خلال المقارنة بين هذه التعريفات يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تمثل عنصرا مركبا يتجاوز المظاهر السطحية (مثل الشعارات والطقوس)، ليصل إلى عمق القيم والافتراضات التي تشكل "العقل الجمعي" للمنظمة. كما يتضح أن البعد التشاركي والتراكمي عنصر جوهري، إذ تتطور الثقافة من خلال التجارب والخبرات الجماعية التي تعاد صياغتها وتوريثها للأعضاء الجدد.

## 2.2 مستويات الثقافة التنظيمية

يشير شاين (2010) إلى أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاث مستويات مترابطة:

- 1- الرموز والمظاهر الظاهرة: (Artifacts) وتشمل كل ما هو مرئي وملاحظ مثل اللباس الرسمي، الهيكل التنظيمي، والطقوس.
- 2- القيم المعلنة: (Espoused Values) وهي المبادئ التي تصرح بها المنظمة وتبناها رسميا مثل الجودة، الابتكار، والعمل الجماعي.
- 3- الافتراضات الأساسية: (Basic Assumptions) وهي أعمق مستويات الثقافة وأكثرها تجذرا، وتشكل الإطار المرجعي الذي يوجه سلوك الأفراد دون وعي مباشر.

تكمن أهمية هذا التصور في أنه يسلط الضوء على الطابع "المخفي" للثقافة التنظيمية. فبينما يمكن للمظاهر الظاهرة أن تتغير بسهولة، تبقى الافتراضات الأساسية صعبة التغيير وتشكل جوهر الثقافة. ولذلك فإن أي إصلاح إداري أو سعي لتحسين جودة الخدمة العمومية يجب أن يتجاوز المظاهر السطحية إلى معالجة القيم العميقة التي تؤطر السلوك التنظيمي.

## 3.2 أبعاد الثقافة التنظيمية

تعددت النماذج التي حاولت تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية، ومن أهمها:

- نموذج دينيسون: يقترح أربعة أبعاد رئيسية: المشاركة (Involvement)، الاتساق (Consistency)، التكيف (Adaptability)، والمهمة (Mission) (Denison & Mishra, 1995).
  - نموذج القيم المتنافسة: (Competing Values Framework) طوره كامبرون وكوين ويقسم الثقافة إلى أربعة أنماط: الثقافة العشوائية، والثقافة الأدرانية (الإبداعية)، والثقافة السوقية، والثقافة الهرمية. (Cameron & Quinn, 2011).
  - النموذج العربي: يشير الخولي (2022) إلى أن الثقافة التنظيمية في السياق العربي تتأثر بعوامل خصوصية مثل البعد الجماعي، الولاء الشخصي، واحترام السلطة، ما يجعلها تميل نحو النمط الهرمي والبيروقراطي.
- إن إدراك هذه الأبعاد يساعد على فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية في جودة المرفق العمومي. فالثقافة القائمة على المشاركة والابتكار تسهل تطبيق مقاربات الجودة الشاملة والحوكمة، بينما تعيقها الثقافة التقليدية ذات النزعة الهرمية والمركزية.

## 4.2 أهمية الثقافة التنظيمية في الإدارة العمومية

تشير الأدبيات إلى أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد عنصر داخلي، بل تمثل عاملا حاسما في نجاح السياسات العمومية وتحسين جودة الخدمات. فهي تحدد طريقة استجابة المنظمة للتغيرات، ومستوى رضا الموظفين، وطبيعة علاقتها بالمواطنين (Osborne, 2006). كما أنها تؤثر

في فعالية الإصلاحات الإدارية؛ فالثقافة التي تشجع التعلم والابتكار تعزز فرص نجاح هذه الإصلاحات، بينما الثقافة المقاومة للتغيير قد تفشلها مهما كانت السياسات متقدمة (البدوي، 2019).

بناء على ما سبق، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تمثل "البنية التحتية غير المرئية" للإدارة العمومية. ومن دون ثقافة تنظيمية داعمة لقيم الجودة والفعالية، ستظل جهود الإصلاح الإداري سطحية وغير قادرة على تحقيق التحول المنشود في جودة المرفق العمومي.

### 3. جودة المرفق العمومي: المفهوم والمقاربات

#### 1.3. مفهوم المرفق العمومي

يعد المرفق العمومي أحد المفاهيم المركزية في الفكر الإداري والقانوني، إذ يشكل الوسيلة التي تعتمد عليها الدولة لتقديم الخدمات وتحقيق المصلحة العامة. وقد تطور مفهومه مع تطور الدولة نفسها؛ فبينما ارتبط في الفكر التقليدي بسلطة الدولة الاحتكارية في تقديم الخدمات الأساسية، أصبح اليوم مفهوماً ديناميكياً مرناً يتأقلم مع التحولات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

يعرف المرفق العمومي في الفكر العربي بأنه "كل نشاط تمارسه الدولة أو الأشخاص المعنوية العامة بوسائل القانون العام أو القانون الخاص، ويهدف إلى إشباع حاجات عامة ذات نفع عام بصفة مستمرة ومنظمة" (Fatemi, 2012).

هذا التحول في مفهوم المرفق العمومي يعكس الانتقال من "الدولة البيروقراطية" إلى "الدولة الخدمانية" التي تضع المواطن في صميم السياسات العمومية، وتتعامل معه بوصفه شريكاً ومستهلكاً للخدمة العمومية وليس مجرد متلقٍ سلبي لها. وهذا ما يفتح الباب واسعاً لاعتبار جودة الخدمة العمومية معياراً أساسياً لشرعية الإدارة وفعاليتها.

#### 2.3. مفهوم جودة المرفق العمومي

تعرف جودة الخدمة العمومية بأنها "مجموعة الخصائص والمميزات التي تمكن الخدمة من تلبية احتياجات وتوقعات المواطنين والمستفيدين منها" (البدوي، 2007). وهي لا تقتصر على تقديم الخدمة في حد ذاتها، بل تشمل أيضاً طريقة تقديمها، ودرجة استجابة الإدارة، وشفافيتها، وكفاءتها في استخدام الموارد.

ويذهب البدوي والقحطاني (2019) إلى أن جودة الخدمة العمومية مفهوم مركب يتضمن:

- البعد الوظيفي: مدى مطابقة الخدمة للمعايير الفنية والقانونية.
- البعد الزمني: سرعة تقديم الخدمة في الوقت المناسب.
- البعد التواصلية: جودة التواصل بين الإدارة والمواطن.
- البعد القيمي: مدى احترام قيم العدالة والشفافية والإنصاف.

أما Parasuraman وزملاؤه (1988) فقد قاموا بتطوير نموذج **SERVQUAL** الذي حدد خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة:

1. الملموسية: (Tangibles) المرافق والتجهيزات المادية.
2. الاعتمادية: (Reliability) قدرة الخدمة على الأداء الموحد به بدقة.
3. الاستجابة: (Responsiveness) استعداد الموظفين لتقديم المساعدة بسرعة.
4. الضمان: (Assurance) ثقة المستفيدين في كفاءة ومصداقية مقدمي الخدمة.
5. التعاطف: (Empathy) الاهتمام الفردي بحاجات المستفيدين.

رغم أن نموذج SERVQUAL طور أساسا في القطاع الخاص، إلا أن تطبيقه في المرافق العمومية أثبتت فعاليته مع بعض التعديلات التي تراعي خصوصيات الخدمة العمومية. فالخدمة العامة لا تهدف إلى الربح بل إلى تحقيق المصلحة العامة، ما يجعل أبعادا مثل الشفافية والعدالة ذات أهمية أكبر في التقييم مقارنة ببيئات السوق التقليدية.

### 3.3. العوامل المؤثرة في جودة المرفق العمومي

تتأثر جودة الخدمات العمومية بمجموعة من العوامل المترابطة، من أبرزها:

- **العوامل التنظيمية:** وتشمل الهيكل التنظيمي، أساليب القيادة، ووضوح الإجراءات الإدارية.
  - **العوامل البشرية:** مثل كفاءة الموظفين، مهاراتهم، وتوجهاتهم نحو الخدمة
  - **العوامل الثقافية:** وتشمل الثقافة التنظيمية والقيم السائدة داخل الإدارة. (الخلي، 2022).
  - **العوامل التقنية:** مثل نظم المعلومات، والتحول الرقمي في تقديم الخدمات.
  - **العوامل القانونية والمؤسسية:** أي الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يحكم عمل المرفق العمومية.
- من بين هذه العوامل، تبرز **الثقافة التنظيمية** بوصفها أكثرها تأثيرا وأشدّها تعقيدا، إذ تشكل "البيئة الذهنية" التي تعمل فيها باقي العوامل. فحتى في ظل وفرة الموارد والتقنيات، فإن ثقافة تنظيمية غير داعمة للجودة قد تؤدي إلى ضعف الأداء وغياب روح المبادرة والاستجابة.

### 4.3. مقاربات التسيير العمومي الحديث وجودة الخدمة

شهد الفكر الإداري منذ ثمانينيات القرن الماضي تحولا كبيرا نحو ما يعرف بـ"التسيير العمومي الحديث" (New Public Management)، الذي دعا إلى تبني مبادئ القطاع الخاص في الإدارة العمومية، مثل الكفاءة، التنافسية، التركيز على النتائج، والجودة (Osborne, 2006). ويمكن تلخيص أهم هذه المقاربات فيما يلي:

- **إدارة الجودة الشاملة (TQM):** تهدف إلى إشراك جميع العاملين في تحسين العمليات والخدمات بشكل مستمر.
  - **الإدارة بالأهداف (MBO):** تقوم على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس ومتابعة تحقيقها.
  - **الحكومة الرشيدة:** تركز على الشفافية والمساءلة والمشاركة كمبادئ لتحسين الأداء العام.
  - **الإدارة بالأداء:** تجعل النتائج والفعالية محورا لعمل الإدارة العمومية.
- لقد ساهمت هذه المقاربات في تغيير النظرة إلى المرفق العمومي من جهاز بيروقراطي يقدم خدمات نمطية إلى مؤسسة موجهة نحو النتائج والمواطن. غير أن تبني هذه المقاربات بنجاح يتطلب ثقافة تنظيمية مرنة ومنفتحة تستوعب قيم التغيير والتحسين المستمر.

### 3.5. جودة المرفق العمومي

رغم تبني العديد من الدول العربية لإصلاحات إدارية مستلهمة من التسيير العمومي الحديث، فإن جودة الخدمات العمومية ما تزال تواجه تحديات متعددة. وتشير دراسات عربية إلى أن ضعف الثقافة التنظيمية، وانتشار البيروقراطية، وغياب ثقافة التقييم والمساءلة، تعد من أبرز معوقات تحسين الجودة (Fatemi, 2012). يتضح مما سبق أن جودة المرفق العمومي ليست مسألة تقنية أو إجرائية فحسب، بل هي نتاج لمنظومة متكاملة من العوامل التي تتفاعل في ما بينها. ومن بين هذه العوامل، تبقى الثقافة التنظيمية حجر الزاوية الذي يمكن من خلاله خلق بيئة داعمة للتغيير وتبني مقاربات التسيير الحديث، وبالتالي تحقيق نقلة نوعية في جودة الخدمات العمومية.

### 4. الثقافة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة المرفق العمومي

يعد الربط بين الثقافة التنظيمية وجودة المرفق العمومي من أبرز الاتجاهات النظرية الحديثة في علوم التسيير، إذ لم يعد بالإمكان فهم أداء الإدارة العمومية وجودة خدماتها دون تحليل المنظومة القيمية والسلوكية التي توطئها من الداخل. هذا الجزء يهدف إلى توضيح كيف تمثل الثقافة التنظيمية

"مدخلا إستراتيجيا" لتحسين جودة المرفق العمومي، وذلك من خلال تحليل العلاقة النظرية بين المتغيرين، واستعراض دور الثقافة في إنجاح مقاربات التسيير العمومي الحديث، واقترح نموذج تصوري لهذه العلاقة.

#### 1.4. العلاقة النظرية بين الثقافة التنظيمية وجودة المرفق العمومي

تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيرا عميقا في مستوى جودة الخدمات العمومية لأنها تحدد الطريقة التي يفكر ويعمل بها الموظفون، وتوجه سلوكهم نحو المستفيدين. فالثقافة القائمة على قيم الاستجابة والابتكار والمساءلة تشجع الموظفين على البحث عن أفضل الطرق لتلبية احتياجات المواطن وتحسين الخدمة باستمرار (Shein, 2010). أما الثقافة البيروقراطية الجامدة التي تركز على الامتثال الشكلي للإجراءات، فإنها تؤدي إلى ضعف المرونة وبطء الاستجابة وغياب المبادرة، ما ينعكس سلبا على جودة الخدمات (الحوالي، 2022). يؤكد الهيتي (2007) أن جودة الخدمة العمومية لا تبنى فقط على الموارد التقنية أو القوانين التنظيمية، بل على "المناخ الثقافي" الذي يمكن الموظفين من تبني سلوكيات داعمة للجودة مثل العمل الجماعي، التحسين المستمر، والاهتمام بالمستفيد. وفي السياق نفسه، توضح دراسة البدوي والقحطاني (2019) أن إدماج قيم الجودة في الثقافة التنظيمية للإدارات التعليمية السعودية أدى إلى تحسن ملحوظ في رضا المستفيدين وفعالية العمليات الإدارية.

من خلال هذا الطرح، يتضح أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد عامل مساعد، بل هي متغير تفسيري أساسي لجودة المرفق العمومي. فهي التي تحدد استعداد الأفراد لتبني قيم الجودة، وتؤثر في قدرتهم على تحويل المبادئ النظرية لإدارة الجودة الشاملة إلى ممارسات فعلية. بمعنى آخر، لا يمكن لأي نموذج إداري حديث أن يحقق أهدافه في غياب ثقافة مؤسسية داعمة له.

#### 2.4. الثقافة التنظيمية كشرط لنجاح مقاربات التسيير العمومي الحديث

لقد جاءت مقاربات التسيير العمومي الحديث كرد فعل على أوجه القصور في الإدارة التقليدية، وهي تستند إلى مبادئ مثل التركيز على النتائج، إشراك المواطن، الجودة، الكفاءة، والشفافية (Osborne, 2006). غير أن تطبيق هذه المبادئ في الواقع العملي يتوقف إلى حد كبير على نوع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسات العمومية.

فالثقافة التي تعزز الابتكار والتعلم التنظيمي تسهل تبني إدارة الجودة الشاملة (TQM) التي تقوم على التحسين المستمر وإشراك العاملين في جميع مستويات التنظيم. كما أن الثقافة التي تشجع الشفافية والمساءلة تعد شرطا أساسيا لإنجاح مقاربات الحوكمة الرشيدة. وفي المقابل، فإن ثقافة الانغلاق والمركزية والتراتبية قد تفرغ هذه المقاربات من مضمونها وتجعلها مجرد شعارات إدارية (Fatemi, 2012).

كما يشير Cameron و Quinn (2011) إلى أن الانتقال من ثقافة هرمية إلى ثقافة عشائرية أو ابتكارية داخل المؤسسات العمومية يؤدي إلى تحسن كبير في جودة الخدمات من خلال تعزيز الثقة، وتحسين التواصل، وزيادة المبادرة الذاتية لدى الموظفين. وهذا ما أكدته دراسات عربية عديدة، حيث أظهرت أن ضعف الأداء الإداري في الكثير من الإدارات العمومية لا يعود فقط إلى نقص الموارد أو التشريعات، بل إلى ثقافة تنظيمية تقليدية لا تستجيب لمتطلبات التسيير الحديث.

تظهر هذه المعطيات أن الثقافة التنظيمية ليست فقط عاملا مؤثرا في جودة الخدمة، بل هي شرط تمكيني لإنجاح سياسات الإصلاح الإداري. فهي التي تحدد ما إذا كانت المقاربات الحديثة ستترجم إلى واقع ملموس أم ستظل حبرا على ورق. ومن ثم، فإن أي استراتيجية لتحسين جودة المرفق العمومي يجب أن تتضمن برامج لتغيير الثقافة التنظيمية، من خلال التدريب، والتحفيز، والقيادة التحويلية، وغرس قيم جديدة في الممارسات اليومية.

### 3.4. نحو نموذج تصوري للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة المرفق العمومي

انطلاقاً من الأدبيات السابقة، يمكن اقتراح نموذج نظري يوضح كيفية تأثير الثقافة التنظيمية في جودة المرفق العمومي، كما يلي:

- 1- أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم - المعتقدات - الافتراضات): تمثل الأساس الذي يوجه سلوك الموظفين.
- 2- السلوك التنظيمي الناتج: يشمل أساليب التواصل، الاستجابة للمواطن، الابتكار، العمل الجماعي، والمساءلة.
- 3- مخرجات الأداء: تتمثل في جودة الخدمة العمومية من حيث الكفاءة، الفعالية، الشفافية، رضا المواطن.
- 4- مقاربات التسيير العمومي الحديث: تعمل كعوامل وسيطة تعزز أثر الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة من خلال أدوات مثل الجودة الشاملة والحوكمة.

يظهر هذا النموذج أن الثقافة التنظيمية لا تؤثر بشكل مباشر فقط في جودة الخدمة، بل من خلال سلوكيات الموظفين وآليات العمل اليومية. كما يبين أن مقاربات التسيير الحديث ليست بديلاً عن الثقافة التنظيمية، بل مكمل لها يعزز أثرها ويحولها إلى نتائج ملموسة.

### 4.4. تحديات تفعيل الثقافة التنظيمية في الإدارة العمومية العربية

رغم الأهمية الكبرى للثقافة التنظيمية، إلا أن تفعيلها في الواقع العربي يواجه تحديات متعددة، من أبرزها:

- هيمنة الثقافة البيروقراطية التقليدية التي تركز على الامتثال بدل المبادرة.
- ضعف القيادة التحويلية القادرة على غرس قيم جديدة داخل التنظيم.
- غياب أنظمة الحوافز التي تشجع السلوكيات الداعمة للجودة.
- محدودية الاستثمار في التدريب والتأهيل الثقافي للموظفين.

إن تجاوز هذه التحديات يتطلب تبني مقاربة شمولية لإصلاح الإدارة العمومية لا تقتصر على الجوانب الهيكلية أو القانونية، بل تعطي أولوية للبعد الثقافي. فالثقافة التنظيمية ليست معطى ثابتاً، بل يمكن هندستها وتوجيهها من خلال السياسات العمومية والقيادة الواعية.

### الخاتمة

تشير المعطيات النظرية التي تناولها هذا المقال إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد أهم محددات جودة المرفق العمومي وأكثرها تأثيراً وعمقاً. فهي ليست مجرد خلفية قيمية أو إطار معنوي يوجه سلوك الأفراد، بل هي عنصر إستراتيجي يسهم في تحديد اتجاهات السياسات العامة ونجاعة الإصلاحات الإدارية. فالثقافة التنظيمية القوية والمرنة قادرة على تحويل أي إدارة عمومية من جهاز بيروقراطي تقليدي إلى منظمة فعالة ومبدعة تضع المواطن في قلب اهتماماتها.

لقد أظهرت الدراسات أن جودة المرفق العمومي ليست نتيجة لعوامل تقنية أو تنظيمية فحسب، بل ترتبط بشكل مباشر بنمط الثقافة السائدة داخل الإدارة (الخولي، 2022). فالمؤسسات التي تعزز قيم العمل الجماعي، الابتكار، الاستجابة، والمساءلة، تحقق مستويات أعلى من جودة الخدمات ورضا المواطنين (البدوي والقحطاني، 2019). كما أن نجاح مقاربات التسيير العمومي الحديث - مثل إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، والحوكمة الرشيدة - مرهون بوجود ثقافة تنظيمية داعمة تتبنى هذه المبادئ وتترجمها إلى ممارسات فعلية. (Osborne, 2006)

إن الانتقال من ثقافة بيروقراطية جامدة إلى ثقافة ديناميكية منفتحة ليس أمراً سهلاً، إذ يتطلب إرادة سياسية وإدارية قوية، وقيادة تحويلية قادرة على غرس القيم الجديدة في سلوك الأفراد، إضافة إلى منظومات حوافز وتشريعات داعمة للتغيير. كما يستدعي الاستثمار في التدريب المستمر وتنمية الوعي الثقافي لدى الموظفين، لأن الثقافة لا تفرض بقرارات إدارية، بل تبنى تدريجياً عبر ممارسات وسياسات يومية.

## أهم النتائج النظرية:

- 1- الثقافة التنظيمية عنصر أساسي ومفسر لجودة المرفق العمومي، إذ تؤثر في سلوكيات العاملين واستجاباتهم لحاجات المواطنين.
- 2- نجاح مقاربات التفسير العمومي الحديث يتوقف إلى حد كبير على نوع الثقافة التنظيمية السائدة.
- 3- ضعف الثقافة التنظيمية التقليدية يمثل أحد أهم عوائق تحسين جودة الخدمات العمومية في السياق العربي.
- 4- إصلاح الثقافة التنظيمية يتطلب تدخلا شاملا يشمل القيادة، التدريب، نظام الحوافز، والإطار القانوني.

## التوصيات:

- ضرورة إدماج البعد الثقافي ضمن استراتيجيات إصلاح الإدارة العمومية.
- تطوير برامج تدريبية تستهدف ترسيخ قيم الجودة والابتكار والمساءلة في سلوك الموظفين العموميين.
- تشجيع القيادات الإدارية على تبني أنماط القيادة التحويلية القادرة على توجيه الثقافة نحو التحسين المستمر.
- مراجعة القوانين واللوائح الإدارية بما ينسجم مع ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والاستجابة لاحتياجات المواطن.
- الاستثمار في بناء ثقافة تقييم ومساءلة داخل الأجهزة العمومية، بما يضمن جودة الأداء واستدامة التحسين.

## آفاق البحث المستقبلية:

يعد هذا المقال مساهمة نظرية في فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة المرفق العمومي، غير أن هذه العلاقة ما تزال بحاجة إلى دراسات تطبيقية وميدانية عميقة في السياق العربي. لذا، يوصى مستقبلا بإنجاز بحوث تجريبية تقيس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (مثل المشاركة، الاتساق، التكيف، والرسالة) على مؤشرات جودة الخدمات العمومية، مع مقارنة نتائجها بين القطاعات المختلفة (الصحة، التعليم، الخدمات الفنصالية... إلخ). كما يمكن تطوير نماذج تفسيرية تأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات الثقافية والاجتماعية والسياسية للإدارة العمومية العربية.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

1. البدوي، أمل، والقحطاني، ابتهاج. (2019). استخدام نموذج الإدراكات والتوقعات SERVQUAL في قياس جودة الخدمات التعليمية في مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. *مجلة التربية - جامعة الأزهر*، 184 (2)، 341-376.
2. الخولي، محروس. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية. *المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر*، 1 (1)، 50-72.
3. ربحي، س. (2013). *تكامُل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية*. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
4. الطائي، س. ع. (2016). *أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية العراقية*. مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية، 22 (94)، 55-78.
5. عبد الرحمن، ن. (2018). *الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي في القطاع العام العربي*. *المجلة العربية للإدارة*، 38 (2)، 113-140.
6. الهبتي، صلاح الدين. (2007). *جودة الخدمة في القطاع العام باستخدام مدخل SERVPERF: دراسة ميدانية بالمستشفيات العامة في جنوب الأردن*. مجلة الباحث الجامعي للعلوم الانسانية، 9 (12)، 321-356.

### المراجع الأجنبية

1. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
2. Chapman, R. A., & Cowdell, T. (1998). *Public Sector Management: A Guide to Current Approaches*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203190198>
3. Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315709783>

4. Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
5. Fatemi, M., & Behmanesh, M. R. (2012). New public management approach and accountability. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*. Retrieved from <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/70131/1/737144874.pdf>
6. Lapuente, V. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), 461–475. <https://doi.org/10.1111/gove.12502>
7. Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387.
8. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
9. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

بلقاسم تابعي ، الداوي الشيخ (2025)، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة المرفق العمومي: دراسة نظرية في ضوء مقاربات التسيير العمومي الحديث ، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 10(العدد 02)، الجزائر : جامعة الوادي، الوادي، الجزائر ص.ص 65-73.

