



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

الملحقة الجامعية - مغنية -



قسم العلوم الإقتصادية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في ادارة اعمال الموارد البشرية

أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في المؤسسة

دراسة حالة : مؤسسة إينوف ENOF - مغنية -

تحية إشراف الأستاذة:

د. بوهنة كلثوم

من إعداد الطالبين :

العسكري عصام

زرياحن يوسف

لجنة المناقشة:

رئيسة

مشرقة

مناقش

ملحقة مغنية

ملحقة مغنية

ملحقة مغنية

أستاذة محاضرة بـ

أستاذة محاضرة بـ

أستاذ مساعد أ

د.بن عيني نعيمة

د.بوهنة كلثوم

أ.قادري رياض

السنة الجامعية: 2015-2016

الموافق لسنة 1437 هـ

قوله تعالى
وَاللَّهُ يَتَذَكَّرُ
عَنْكُمْ غَيْرَ آخِذٍ
بِذُنُوبِكُمْ



اصبر على مر الجفا من معلم فانّ رسوب العلم في نفراته
ومن لم يذق مر التعلّم ساعة تجرع ذلّ الجهل طول حياته
ومن فاته التّعليم وقت شبابه فكبر عليه اربعا لوفاته
وذات الفتى و الله بالعلم و التّقى اذا لم يكونا لا اعتبار لذاته

الامام الشافعي

تشكرات

ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدينا وأن
نعمل صالحا ترضاه وأدخلنا في عبادك الصالحين.
إن الحمد لله نحمده وستعينه ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا
من يهده الله فلا فضل له ومن يضل فلا تجد له وليا مرشدا.
نحمد الله تعالى الذي جعلنا نوفق لإتمام هذا العمل المتواضع الذي أخلصناه
لوجه الكريم والذي جاء بعد ثمرة جهد ونضال طويل راجين من الله سبحانه
وتعالى أن يجعله خيرا وسعادة لمن يملك درب العلم وأن يجعله صدقة في ميزان
حسناتنا.

اعترافا منا بالجميل والفضل ممن لم يشكر الناس لم يشكره الله، نحاول أن
نوجز ما عجز اللسان أن ينطق وأبت الأنامل إلا أن، تنقشه. فأصدق عبارات
الشكر الجزيل وأعمق آيات الامتنان وأسمى صفات التقدير والاحترام، نحملها من
ترانيم أفندتها وننشرها بين طيات مذكرتنا إلى أستاذتنا ومرشدتنا السيدة: "بوهنة
كلثوم" السخية بعملها والتي لم تبخل علينا بتوجيهاتها الصائبة وإرشاداتها القيمة
في إعداد هذا البحث المتواضع.

إلى هؤلاء الذين تحسبهم شموعا تحترق لتنيرنا درب العلم والمعرفة أساتذتنا
الكرام من التعليم الابتدائيا الى التعليم الجامعي.

إلى كل من علمنا وأحسن تعليمنا فجازاهم الله خير الجزاء

الأهداء

أهدي هذا العمل:

إلى الوالدين الكريمين - عرفانا مني بفضلهم علي ، وتقديرا لمعاناتهم من أجلي ،
حفظهما الله وأطال في عمرهما، ابي "مصطفى" و امي "خديجة"...

إلى أختي " بن عمر ، خالد" و اختاي " حياة، زكية"....

إلى جدي و جدتي رحمهما الله.

إلى من هم أعز إلي قلبي و قاسموني مشقة البحث " زريان يوسف ، او شريف محمد،
شباب محمد، امزيان اسامة، يسرى، ايمان، نجيمة، انيسة، حنان، زهيرة، رقية... و كل
من ذكرهم قلبي و نسيم قلمي.

إلى كل الأساتذة الكرام و جميع من تعاقبوا علي تعليمي في مقاعد الدراسة،

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من بعيد او قريب لإنجاز هذا العمل،

إلى كل من يحبنا و نحبه فبج الله.

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل - تمام -

الأهداء

الهي لا يطيب الليل الا بشكرك و لأي طيب النهار الى بطاعتك ..ولا تطيب اللحظات الا
بذكرك ..ولا تطيب الآخرة الا بعفوك ..ولا تطيب الجنة الا برويتك الله جل جلاله.

الى من بلغ الرسالة و ادى الامانة و نصح الامة الى نبي الرحمة و نور العالمين سيدنا محمد
صلى الله عليه و سلم.

الى جدي " محمد بن ادريس " و جدتي " الحاجة فاطمة " رحمة الله عليهما و من اطال الله في
عمرهما الغاليين جدي " الحاج الطيب " و الحاجة " حبيبة".

الى من كلفه الله بالهبة والوقار ... الى من علمني العطاء بدون انتظار ... الى من احمل اسمه
بكل افتخار .. ارجو من الله ان يمنني في عمرك لتري ثمار قد حان قطافها بعد طور انتظار و
ستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم و نجا الى الابد... والدي العزيز " جمال".

الى ملاكي في الحياة ...الى معنى الحب و الحنان و التفاني...الى بسمة الحياة و سر الوجود
الى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي الى املتي الحبيبة...امي الغالية " نجاة"

الى من اظهروا لي مناظر اجمل من الحياة ..اخوتي " مريم و يونس " والغالية زياتي اول نزيهة .

الى الاخوة التي لم تلدهن امي .. الى من تحلو بالإخاء و بالوفاء و العطاء الى قنديل
الذكريات الاخوة و الاخوات : سيد أحمد كبير، هشام راجي، العسكري عاصم، أوشريف محمد ،
شباب محمد، خلافي سيد أحمد .. الى كل من سقط من قلبي سموا الى من اتمنى ان اذكرهم ...
اذا ذكروني .

- أخوكم يوسف -

الأمة واحدة

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبيراً من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفيه وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والابتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

حيث تعتبر المنظمة ظاهرة اجتماعية قديمة قدم الإنسان، بحيث وجدت معه وتطورت وتغيرت من خلال إسهاماته في تطويرها وتنميتها، ثم ما لبثت أن تعقدت بتعدد أمور الحياة فلقد لعبت الثورة الصناعية دوراً أساسياً في إحداث تغيرات جوهرية شملت النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كما أفرزت متغيرات تكنولوجية مما أدى إلى ظهور انقلابات فكرية أدت بالباحثين إلى استقراء وتحليل معالم التغيير الذي انعكس أثره على تطور المنظمة بشكل عام.

إن المنظمات، بمختلف أنواعها - وطبقاً لنظرية النظم - هي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها. ولذلك فالمنظمة ليست في حالة ثبات وسكون، وإنما تتغير باستمرار لكي تتكيف وتتأقلم وتحقق الملائمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها.

فالثابت هو التغيير، وفي هذا الصدد يقول علماء الاجتماع: "أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه"، فمن مميزات العالم المعاصر تسارع وتيرة تغييره، وهذا أكثر من أي وقت مضى. لقد أصبح التغيير حالة مستمرة تحصل بفعل إرادي أو غير إرادي، عن قصد أو عن غير قصد بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية تلقائية أو بحكم الظروف، فهو في كل الأحوال من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستقرار دون أن تتوقف عند حد معين.

إن الواقع الذي تعيش فيه المنظمات المعاصرة هو الذي يحتم عليها إحداث وتبني التغيير فهذه المنظمات تعيش في بيئة تتخللها تعقيدات وتغيرات شديدة، والتي يمكن إرجاعها إلى عدة

المقدمة العامة

أسباب منها انفجار تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ظهور التحالفات والتكتلات الاقتصادية الكبرى و بروز ظاهرة اندماج الشركات العملاقة، والمنافسة الشديدة، وكذا التطور السريع للابتكارات بظهور عدة مفاهيم جديدة على الساحة العالمية منها مفهوم العولمة بكل أشكالها... إن هذه الظروف اقتضت على المنظمة حقيقة أنه لا خيار أمامها في إحداث التغيير، فالتغيير أصبح حتمية وهو ما دفع إلى تأكيد المقولة الشهيرة للفيلسوف HERACLIT: "لا شيء يدوم سوى التغيير". كل هذا لتضمن المنظمة قدرتها على التكيف والبقاء والاستمرار

وتعتبر عملية التغيير التنظيمي، بصورة عامة عن حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع رهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها وعن الحالة القائمة. وقد يتضمن التغيير التنظيمي تحسين أو تطوير طبيعة عمل أو نشاط المنظمة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل وذلك من خلال تبديل أساليب الإنتاج، والتغيير في مستوى التكنولوجيا المستخدمة وعلاقة الرئيس بالمرؤوسين وطرق الاتصال وأساليب الرقابة وغيرها.

إن المنظمة في إدخالها للتغييرات في نظمها الداخلية لا تقوم بالتغيير كرد فعل للتغيرات التي حدثت في ظروفها فقط، ولكنها تقوم بتوقع التغيرات التي ستقع في تلك الظروف في المستقبل ثم تضع خطط التغيير لمواجهةها والتعايش معها عندما تحدث تلك التغيرات.

حيث يعتبر التغيير التنظيمي السمة المميزة للمؤسسات الصناعية الجزائرية منذ الاستقلال حيث شهدت تلك المؤسسات أساليب تنظيمية متعددة ومتنوعة وهي:

- 1- مرحلة التسيير الذاتي: مارس 1963 إلى حوالي 1965، ظهر هذا التنظيم بعد الاستقلال مباشرة "المؤسسة المسيرة ذاتيا"
- 2- مرحلة التسيير "البيروقراطي": أين تدنى حجم المشاركة العمالية بنسبة كبيرة، ويعبر عنها "المؤسسة " أو المشروع العام"
- 3- مرحلة التسيير الاشتراكي: منذ 1971، أين وجدت محاولة لتطبيق الديمقراطية في ميدان العمل " بتمثيل "المؤسسة الاشتراكية"

المقدمة العامة

4- مرحلة إعادة الهيكلة وتطبيق نظام استقلالية المؤسسات: 1988، والتي اتصفت فيها المؤسسات بالمبادئ التالية: (الاستقلالية، والمتاجرة، والتنظيم الاشتراكي).

وفي المرحلة الحالية تم تطبيق نظام الخصخصة على أغلبية المؤسسات الاقتصادية الكبرى.

ويلاحظ أن ظاهرة التغير التنظيمي المطبقة على المؤسسات الصناعية الجزائرية تخلت على الطابع الاجتماعي الذي طغى عليها خصوصا في فترة التسيير الاشتراكي وبدأ التوجه العقلاني في التسيير يشكل السمة الأساسية للتغيرات الحالية غير أن ذلك أفرز بعض المشكلات كتسريح العمال وكثرة الإضرابات ... وغيرها من الظواهر السلبية.

والتغيير التنظيمي هو ظاهرة صحية فهو يهدف إلى زيادة الأداء والفعالية في العمل، وهو يعتبر كنتيجة لتغيرات محيطية وداخلية للمؤسسة، فالتغيرات المحيطة بالمؤسسة تتمثل: في قوة المنافسة التكنولوجية لتغيرات سياسية واقتصادية وقانونية، تغيرات في القيم الاجتماعية،.. وغيرها.

أما التغيرات الداخلية للمؤسسة تتمثل في: تغييرات في الآلات والمنتجات وأساليب فنية أخرى تغيرات في أساليب وإجراءات العمل، تغيرات في الأفراد، تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ، ... وغيرها.

إن إحداث التغيير التنظيمي بشتى أنواعه الهيكلي والتكنولوجي... بدون إحداث تغيير في السلوكيات وأنماط التفكير والثقافة التنظيمية يجعل التغيير يفقد إحدى حلقاته حيث أنه لا يتم التغيير ولا يحقق أهدافه المرجوة منه إلا باستكمال هذه الحلقة، وهذا كون أن الفرد هو من يُحدث التغيير وهو من يحدّث عليه التغيير فهو بمثابة حجر الزاوية في عملية التغيير. وبالتالي أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية التي تعمل على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين أفراد المنظمة وهو ما يميزها عن غيرها من المنظمات ويوجهها للتأقلم مع بيئتها الخارجية، كما يمكن أن تكون هذه الثقافة التنظيمية عاملا مساعدا لعملية التغيير أو عاملا معوقا له، وهو ما سنحاول إبرازه في بحثنا هذا عن طريق تبيان أثر الثقافة التنظيمية على التنظيم الداخلي في المؤسسات؟

أولاً. طرح الإشكالية:

إن نجاح بعض المنظمات في إدخال الثقافة التنظيمية وفشل أخرى يرجع إلى عدة عوامل ومسببات، وسنتطرق من خلال بحثنا هذا إلى أهم العوامل والمحددات المهمة وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل التالي:

ما مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إدارتها للتغيير على ثقافتها التنظيمية؟

وننتقل بهذا التساؤل من العام إلى الخاص عبر الأسئلة الفرعية التالية:

➤ ما لمقصود بالثقافة التنظيمية وما الحاجة التي دفعت المنظمة إلى الاهتمام بالتغيير الثقافي كأساس لنجاح التغيير التنظيمي؟

➤ ماهية عملية التغيير التنظيمي وماهي الدوافع والمسببات التي تجعل الفرد أكثر معارضة ومقاومة للتغيير التنظيمي؟

➤ ماهي الآليات التي تعتمدها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حتى يكون الفرد مساير لمتطلبات الثقافة و التغيير التنظيميين ومساهما في تفعيلهما؟

ثانياً: فرضيات البحث:

من أجل الإجابة عن الإشكالية محل الدراسة والأسئلة الفرعية، يستلزم اختبار الفرضيات التالية:

➤ الثقافة التنظيمية هي منهاج المنظمة وسياستها الفكرية.

➤ يتأثر موقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي بالثقافة التنظيمية السائدة.

➤ إن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ليست العامل الوحيد المحدد لموقف الفرد تجاه

عملية التغيير التنظيمي، فتردد الفرد في تقبل عملية التغيير التنظيمي مرتبط أيضاً بمدى خوفه من الانعكاسات السلبية لهذه العملية على وضعيته الاجتماعية والمهنية.

المقدمة العامة

أصبح التغيير التنظيمي أمر مفروض وحتمي على كل منظمة في ظل التحديات التي تواجهها.

ضمان ولاء الفرد وتقبله لبرنامج التغيير التنظيمي يرتبط إلى حد كبير بمدى مشاركته في طرح الأفكار ومناقشتها واتخاذ القرار بشأن العملية.

ثالثا. أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار ودراسة هذا الموضوع إلى الأسباب التالية:

1- أسباب ذاتية:

ميولنا الشخصي لموضوع الثقافة التنظيمية لأننا نصادفه ونتعايش معه في حياتنا باستمرار لذلك أردنا أن نتعرف على خصوصية الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.

2- أسباب موضوعية:

إن موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة والتي تتزايد درجة الاهتمام بها بسبب التحديات والتعقيدات البيئية التي تحيط بالمنظمة.
الظروف البيئية التي تحيط بالمنظمات المعاصرة في ظل اشتداد حدة المنافسة والتغيرات السريعة والتي فرضت على كل منظمة مواكبة كل هذه التغيرات عن طريق ترسيخ ثقافة التغيير في المنظمة إن هي أرادت البقاء والاستمرارية.

رابعا: أهمية الدراسة واهدافها:

1- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية موضوع هذا البحث في كونه يتطرق لموضوع مهم في الوقت الحاضر أين تواجه المنظمات صعوبات وتعقيدات وتغيرات سريعة فرضها اشتداد حدة المنافسة. لقد أصبح إدخال التغيير في ظل كل هذه الظروف أمر مفروض ومحتم على كل منظمة إن هي أرادت البقاء والاستمرار، مع ضرورة التنبيه لزيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية والتي تعبر عن مجموع الاعتقادات

المقدمة العامة

والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، فهي الخلفية التي سنعتمد عليها لإبراز موقف ورد فعل الفرد اتجاه التغيير المراد احداثه.

2- اهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي الذي نسعى إليه من جراء دراستنا هذه، هو محاولة إنتاج قيمة مضافة من خلال الوصول إلى بحث يساهم في إثراء معارف كل باحث في مجال ثقافة المنظمة و التغيير التنظيمي ، إضافة إلى أهداف أخرى مرتبطة بالنتائج المتواصل إليها، وهي:

✚ إبراز دور الثقافة التنظيمية أثناء إحداث التغيير التنظيمي، ولما كان الفرد هو المحور والعنصر الفعال في عملية التغيير، جاءت دراستنا هذه لمحاولة فهم الدور الذي يشغله الفرد والموقف الذي يبديه اتجاه التغيير بناء على قيمه واتجاهاته وسلوكياته التي تمليها عليه الثقافة التنظيمية، وهو ما تم إبرازه في الدراسة التطبيقية من خلال لفت الانتباه للعنصر البشري والأخذ بأراءه ومواقفه اتجاه عملية التغيير التنظيمي داخل المنظمة.

✚ إبراز حتمية التغيير وضرورته لكل منظمة في ظل التحديات السافرة والمنافسة القوية التي تعيشها، والكشف عن أسباب مقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير المطبق.

خامسا : منهج الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا هذا على الدمج بين المنهجين الوصفي والتحليلي.

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لجمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على الجوانب النظرية للموضوع وضبط مختلف المفاهيم وذلك من خلال البحث في المراجع و الكتب المتخصصة في مجال الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي ، في حين تم اللجوء إلى المنهج التحليلي لاستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال إبراز أثر الثقافة التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، إضافة إلى توظيفها في الجانب التطبيقي عند دراستنا حالة " مؤسسة إينوف ENOF" عند اعتمادنا على بيانات ودلالات إحصائية وذلك بغرض تفسيرها وقراءتها بطريقة سهلة.

سادسا. الدراسات السابقة:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي باهتمام كبير من قبل الباحثين لما لهما من أهمية بالغة في تحقيق نجاح واستمرارية المنظمة، وكذا العلاقة التي تربط بينهما إذ لا يمكن أن يتحقق نجاح التغيير دون الأخذ بالثقافة التنظيمية كأحد العوامل البارزة في تحقيق ذلك.

سنبرز من خلال هذه النقطة أهم الدراسات السابقة التي اطلعت عليها والتي لها علاقة بموضوع البحث الذي نحن بصدد إجراءه، منها:

✚ إلياس سالم، مذكرة ماجستير (إدارة أعمال)، جامعة المسيلة(الجزائر)، 2006: تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية، وقد أظهرت هذه الدراسة بأن الثقافة التنظيمية هي من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة التي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية كما أنها تشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال. فالمؤسسة التي تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية مثل: جماعية العمل وروح الفريق، التعاون والتفاهم السائد بين الأفراد، احترام الوقت والانضباط في العمل وكذا توفر جو للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة تعتبر دافعا أساسيا لتحقيق النجاح والتميز.

✚ دروش نصيرة، مذكرة ماجستير (تخصص إدارة أعمال)، جامعة الجزائر، 2009: الثقافة المنظمة ودورها في فعالية إدارة الموارد البشرية "بين النظرية والتطبيق"، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن للثقافة المنظمة دورا هاما في تماسك الأفراد العاملين وانسجامهم من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات المنظمة، فهي الموجه لسلوكيات الأفراد المرغوبة داخل المنظمة. وتتمحور إدارة الموارد البشرية حول إدارة الأفراد العاملين في المنظمة من خلال استخدام وتطبيق استراتيجيات تتلاءم مع الثقافة السائدة في المنظمة حيث تبت أن القيم والمعايير التنظيمية تؤثر على درجة مركزية القرارات ومستويات المشاركة وغيرها من الجوانب التنظيمية.

✚ شتاتحة عائشة، مذكرة ماجستير " تخصص إدارة أعمال"، جامعة الجزائر، 2006-2007:

إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، توصلت الطالبة من خلال دراستها هذه بأنه لا يمكن لأي منظمة أن تتجح في إحداث التغيير ما لم تستطع تكيف ثقافتها التنظيمية

المقدمة العامة

مع التغيير المراد، فالتغيير الثقافي هو حجر الزاوية أو القاعدة التي يتم على أساسها تحديد ورسم الاتجاه الذي يمكنه أن يتلاءم مع التغيير التنظيمي، ويكون ذلك من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات، والدوافع والقيم والممارسات والسلوك.

✚ سيد حياة، مذكرة ماجستير، جامعة الجازن، 2009/2008 : دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير، لقد خلصت هذه الدراسة إلى أن عدم الاستقرار البيئي يتطلب أن تصبح عملية التغيير عملية مستمرة، وهذا الوضع يستوجب استراتيجيا أن تتسم إدارة الموارد البشرية بالتغيير والتطوير المستمرين، فإدارة الموارد البشرية هي أكثر الإدارات تأثرت بالتغيير لأنها المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد تمتلكه المنظمة، لذلك فهي مطالبة بأن تتبنى دور المبادرة في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفعالية، وتساهم بما تتخذه من إجراءات وقرارات في تدعيم قدرة المنظمة على التغيير بشكل ينسجم مع أهدافها الاستراتيجية.

سابعاً. صعوبات البحث:

أثناء قيامنا بهذا البحث واجهتنا الصعوبات التالية:

✚ الخلط والتعقيد والصعوبة في التفرقة بين المصطلحات والفرق بينها.
✚ الثقافة التنظيمية ظاهرة معقدة سواء بسبب تعدد الظواهر والأبعاد التي تمكننا من الحكم عليها مما يشير إلى عدم القدرة على التحكم وقياس جميع أبعادها.
✚ عدم القدرة على دراسة التغيير التنظيمي كواقع تعرض له الفرد وتعايش معه بدلاً من افتراضه له، لأن هناك دائماً فجوة بين النظرية والتطبيق، أي أن موقف الفرد من التغيير التنظيمي كعملية يمكن أن يتعرض لها يختلف عن موقفه عندما يواجهه كواقع لا بد منه.

ثامناً. خطة وهيكل البحث:

لن يكتمل موضوع البحث وضوحاً ما لم تكن هناك خطة تبين هيكل ومضمون البحث، ومن أجل الوقوف عند ذلك تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول سبقتهم مقدمة وتلتهم خاتمة متبوعة بأهم النتائج المتحصل عليها في الجانب النظري والتطبيقي، إضافة إلى بعض التوصيات.

المقدمة العامة

لقد تناول الفصل الأول المعنون بـ "الثقافة التنظيمية" التطور التاريخي للثقافة التنظيمية مفهومها وأنواعها ومكوناتها وخصائصها، لنتقل بعدها إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية وأهميتها وانعكاساتها، وفي الأخير أبرزنا أهم المفاهيم المرتبطة بالتغيير الثقافي كونه عامل أساسي لإنجاح التغيير التنظيمي.

في حين تناول الفصل الثاني الذي جاء بعنوان " التغيير التنظيمي " الاطار المفاهيمي لهذه الظاهرة وتوضيح مفهوم، أنواع وأسباب التغيير التنظيمي لنتقل بعدها إلى إبراز أهم القوى الدافعة وكذا المعيقة للتغيير التنظيمي وطرق معالجتها، ونختتم هذا الفصل بإبراز عملية في بالغ الأهمية ألا وهي إدارة التغيير التنظيمي.

أما فيما يخص الفصل الثالث الذي يخص الجانب التطبيقي في شركة الوطنية إينوف ENOF فقد تناول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة واستراتيجيتها المستقبلية وكذا الهيكل التنظيمي هذا إضافة إلى محاولة معرفة ما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في هذه الشركة هي ثقافة مدعمة للتغيير التنظيمي وذلك عن طريق إجراء استبيان يحدد ويتناول موقف وسلوك الفرد حيال التغيير التنظيمي.

الفصل الأول الثقافة التنظيمية

مقدمة الفصل الأول

لقد أصبح موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها حيث تربط بين نجاح المنظمة والتركيز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الإلتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة والاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة.

إذن ومن خلال ما تقدم نطمح من إدراج هذا الفصل إلى إبراز مختلف المفاهيم المرتبطة بثقافة المنظمة (ماهيته و دورها مع التطرق إلى أهم المفاهيم المرتبطة بالتغيير الثقافي) .

المبحث الاول : ماهية الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

إن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية مستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات هاوثرون التي أجراها إلتون التي كونت ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل، إلا أن الكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا في عام 1979 في مقالة بعنوان *cultures standing on organizational* الذي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي، والمستعملة على نطاق واسع في علمي الاجتماع والأنثروبولوجي.

ويمكن القول عن الكتابات التي بدأت تظهر في الثمانينات استمرت حتى الآن سواء على المستوى الأكاديمي أو التطبيقي وللتطرق لمفهوم عام للثقافة التنظيمية لابد من التعرض لتطورها مصطلح علمي ومدى الاهتمام والقبول العام لها.

أولاً: تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية *business week* وأدرجت مجلة *fortune* ركنا خاصا تحت عنوان *corporate culture* إلى أن جاء الباحثان T.E. Deal ، A.A.Kenndery بكتاب تحت عنوان *corporate culture* واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.¹

¹ زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005، ص 06.

فيما يذكر أن في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم.¹

ثانياً: تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية

لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظرية (z) theory z culture. حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية z للثقافة التنظيمية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة. وبالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها:

نظرية روح الثقافة، التي تنطلق على مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة وهي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع.

ونظرية التفاعل مع الحياة وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم.

بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة حيث تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك

¹ عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخلية مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004، ص 01.

الاجتماعي، وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة، وتتجه عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة عن الشخصيات الأفراد.¹

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دورا بارزا ومهما لدى منظمات الأعمال وبالتالي لابد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي. إذ يعرفها البعض على أنها مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها وهي مشابهة لشخصية الفرد من حيث امتلاكها لتوجهات ومعاني تعتمد أساسا في العمل وغالبا ما يتأثر الأفراد بافتراضات المشتركة (القيم والمعتقدات) الموجودة بين أعضاء المنظمة.

إذ يعرفها scott فيري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام.² كما يعرفها scheni الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحياتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة للإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات.³

1 علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام، 20-21 ماي، 2002، ص 9.

2 مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 131.

3 مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر، ص 272.

ويعرفها Kurt lewin "بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.¹

كما يعرفها باحثوا الإدارة الإستراتيجية "بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية و أن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات.²

تعريف شامل للثقافة التنظيمية:

ومن التعاريف السابقة نتمكن من جمع وجهات النظر بأخذ تعريف الذي يكون شاملا في تحديد الثقافة التنظيمية.

"هي ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين.

المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية مكوناتها، أنواعها وخصائصها

تتنوع مكونات الثقافة التنظيمية وتتعدد أنواعها وخصائصها وسوف نتعرض إلى مكوناتها وأنواعها وخصائصها من خلال الفروع الثلاثة التالية.

¹ مصطفى محمود أبو بكر مرجع سابق، ص 136.

² حسن حريم إدارة المنظمات - المنظور الكلي - دار حامد للنشر والتوزيع الأردن 2003 ص 256.

الفرع الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.¹

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:

الإشارات الثقافية والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

أولاً: الإشارات الثقافية

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

01: القيم

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.²

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين.³

02: الأعراف والتوقعات

يقصد بأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.⁴

¹ أحمد بوشنافة، أحمد بوسهين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص 03.

² المرجع نفسه، ص 03.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003، ص 312.

⁴ أحمد بوشنافة وأحمد بوسهين، مرجع سابق، ص 03.

أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.¹

03: المعتقدات

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.²

04: الرموز

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.³

05: الطابوهات

وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.⁴

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 313.

² المرجع نفسه، ص 312.

³ زين الدين بروش، لحسن هدار " دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية العدد الأول - جوان 2007 - جامعة فرحات عباس ص 58

⁴ المرجع نفسه ص 58

06: الأساطير

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني.¹

07: الطقوس الجماعية و الاحتفالات

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة " وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة².

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد و المشاركة.
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات و الوظائف في نفس الوقت و نفس النشاط و في مكان واحد.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة

¹ كمال قاسمي ، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003، ص 19.

² زين الدين بروش ، لحسن هدار مرجع سابق ص 59

والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي¹.

08: الإشاعات

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

ثانيا: الموروث الثقافي للمنظمة

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

01: المؤسسون

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

02: سلوك قادة المنظمة

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا².

¹ كمال فاسمي، المرجع السابق، ص 20.

² سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08 / www.alkahraba.com

03: تاريخ المنظمة

يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، وبشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها.

04: الأبطال

وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا أداء متميزا و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة و انسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة¹.

05: مهنة المنظمة (النشاط)

تعرف مهنة المنظمة -النشاط الرئيسي لها- بأنها "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية الإشارات والرموز تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة².

¹ سعود عبد العزيز الشمري، مرجع سبق ذكره، العدد 10.

² بوديب دنيا الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير 2014 (جامعة الجزائر 3)

الفرع الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفة).

أولاً : الثقافة القوية

تعرف الثقافة القوية بأنها: " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.¹

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

- **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة و حميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.

فيما يرى ستيفن روبرت (Stephen . P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على²:

- عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

¹ حسن حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، مرجع سابق ص 268.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 316

- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد والذي يعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي¹:

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
- إرسال تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

ثانياً: الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.²

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات و تهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة

¹ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 145.

² مرجع نفسه، ص 146.

والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.¹

ثالثا: الثقافة المثالية

يرى كل من Drucker و auchi و waterman ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية ووحيدة والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.²

رابعا: الثقافة التكيفية (الموقفية)

يقترح الباحث أمثال كالوري (calori) ودرا كر Drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.³

الفرع الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

المنظمات مثل الأفراد متشابهة و مختلفة في نفس الوقت و كل منها لها ما يميزها عن الأخرى حيث كل منظمة تقوم جاهدة من أجل تطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها و فلسفتها وأنماط اتصالاتها و نظم العمل و إجراءاتها و عملياتها في القيادة المثلى و اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة و في هذا الصدد اتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى

¹ أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص 06.

² كمال فاسمي، مرجع سابق، ص 34.

³ محمد طاهر بويابة، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمائية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995، ص 49.

نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء و هذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية و يمكن ذكر بعض منها:

أولاً: الإنسانية: الإنسان هو كائن الوحيد الذي يخلق الثقافة و يبدع في عناصرها و يغير من محتواها عبر العصور، و الثقافة أيضا بدورها تصنع الإنسان و تشكل شخصية، و من هذا فالثقافة التنظيمية سمة الإنسانية لأنها تتركب من الحقائق و المعارف و المدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة و التي تتكون لديهم خلال تقاعدهم مع المنظمة.

ثانياً: الاكتساب و التعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، و الفرد خلال تنقله يكتسي ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أم منظمة العمل و يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود و من خلال الخبرة و التجربة أو من خلال صلة الفرد وعلاقته و تفاعله مع الآخرين¹.

ثالثاً: القابلية للانتشار: تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، و من ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى آخر، و هذا عن طريق الاحتكاك الأفراد و الجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات و هذا الانتشار يكون سريعاً و فعلاً حيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولاً واسعاً من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم.

رابعاً: التكاملية: تتسم المكونات الثقافية بالإتحاد و الالتحام مشكلة نسقاً متوازناً و متكاملًا مع سمات الثقافة لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات².

خامساً: القابلية للتغيير: و من المميزات أو الخاصية الكبيرة لثقافة التنظيمية الاستجابة للتغيير وهذا على طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات و يحدث التغيير على كافة العناصر

¹ عاطف وصفي: الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت 1988 ص 85.

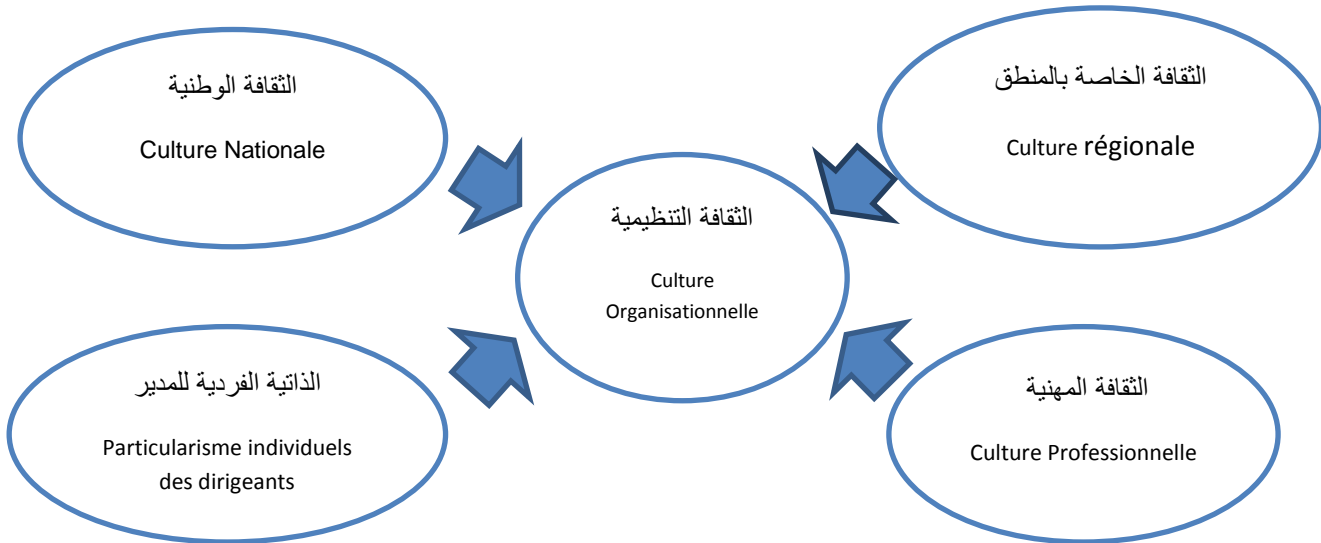
² ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص 326.

الثقافية، غير أن إقبال الأفراد و الجماعات و تقبلهم للتغيير في الأدوات و الأجهزة و مقاومتهم للتغيير في العادات و التقاليد، منها جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية و يبطئ في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي¹.

المطلب الرابع: مصادر الثقافة التنظيمية:

تُشكل كل منظمة مهما كان حجمها؛ مجموعة فرعية اجتماعية متكونة من أفراد ينتمون إلى عدة ثقافات أخرى: الثقافة الوطنية، الثقافة المحلية والثقافة المهنية والثقافة الفردية²، والشكل الموالي يبرز الثقافات المؤثرة في تكوين الثقافة التنظيمية والتي تعد مصادر لها.

شكل رقم 01: الثقافات المؤثرة في تكوين الثقافة التنظيمية



المصدر: بوديب دنيا مرجع سابق ص 83.

يستنبط من الشكل أنه تتكون وتنشأ الثقافة التنظيمية من ثلاث مصادر رئيسية:

- المحيط الثقافي الخارجي الذي تنشط فيه والممثل بالثقافة الوطنية والثقافة الخاصة بالمنطقة.

¹ عبد الله جليبي: المجتمع و الثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص57.

² بوديب دنيا مرجع سابق ص82

- طبيعة العمل والذي ينجر عنه ثقافة احترافية أو المهنية Culture Professionnelle
- شخصية المؤسسين والرواد في المنظمة ، والأحداث البارزة في حياتها ؛ والتي تشكل تاريخها.

يمكن للمحيط الخارجي التأثير على التكوين الثقافي للمنظمة ؛ لكن لا تملك منظمتان تعملان في نفس المحيط نفس الثقافة ؛ وحسب Edgar Schein من أسباب تكوين الثقافة هو الإجابة عن سؤالين جوهريين يواجهان أي منظمة ، الأول خاص بمشكل التأقلم أو التكيف مع المحيط الخارجي و الاستمرار ويتعلق بالطريقة التي توجدها المنظمة لمواجهة التغيرات في محيطها الخارجي و الثاني الخاص بمشكل التكامل الداخلي الذي يركز على تشييد والمحافظة على علاقات العمل الناجعة بين أعضاء المنظمة وتولد الثقافة التنظيمية عندما يتقاسم ويتشارك الأعضاء في المعارف والنظريات التي يكتشفونها من خلال مواجهة هذين المشكلين بغية حلها أي عندما تعمل الطرق المكتشفة كما يجب لنتمكن من اعتبارها ذات قيمة ومنه المحافظة عليها وتعليمها لأفراد آخرين الذين يلتحقون بالمنظمة محملين ومتأثرين بمقومات ومكونات منظمات ثقافية مختلفة كالعائلة، الجماعة أو البلد ، الدين ، نظام التعليم او مختلف المنظمات. التي تفاعلوا معها سابقا والتي تساعد في تشكيل سلوكياتهم واتجاهاتهم وهويتهم.¹

أولا: الثقافة الوطنية:

تعتبر الثقافة الوطنية مركب معقد من العادات؛ العقيدة؛ المعتقدات الأخلاقية، التربية والتعليم.... ، والتي تحدد طبيعة ونمط السلوك الفردي والجماعي لأفراد الوطن الواحد، كما انها تعد الرابط الاجتماعي الذي يمنح المجموعة هويتها ويحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات فيما بينها. وتتأثر المنظمة بثقافة وسميات المجتمع التي يتوارثها الأفراد؛ ويظهر ذلك في الرموز المادية و المؤشرات التي تختارها للتعبير عن ثقافتها ومهمتها، فلا يتم اختيار الألوان والأعلام والطقوس ورموز ال Logo بشكل عشوائي، بل يكون ذلك بالتنسيق مع ثقافة المجتمع والأفراد فمثلا سجلت حلقات الجودة، الاناشيد الجماعية ، الدورات الرياضية البدنية Gymnastique

¹ بوديب دنيا مرجع سابق ص 84

الصباحية، نجاحا في الشركات اليابانية لتناسبها مع الخواص البيئية الاجتماعية الثقافية والمحيط العملي للمجتمع، لكنها قد تتسبب في فشل وعجز منظمات كثيرة في مجتمعات اخرى.¹

ونجد داخل الثقافة الوطنية ثقافات فرعية تميز مناطق من داخل نفس الوطن أو نقاط تشابه يمكن ايجادها في مناطق جغرافية لبلدان مختلف² ؛ كتشابه ثقافة منطقة الغرب الجزائري مع ثقافة دولة المغرب او تشارك الدول العربية في كل من اللغة والدين وبعض الفترات التاريخية.

ونصطح على الثقافات الفرعية التي نجدها داخل نفس الوطن بالثقافات الجهوية، حيث تتشكل من تفاعل مجموعة من الأفراد يتقاسمون نفس المنطقة الجغرافية، نفس التاريخ نفس الاعراف... وفي كثير من الأحيان يتميزون بلهجة خاصة، ورغم أنها تشكل فخر و قوة الوطن الا انها في كثير من الاحيان تتسبب في مشاكل عرقية و دينية داخله خاصة في البلدان التي تلتقي فيها ديانات كالهند، لبنان...، و يلتقي الأفراد من مختلف الثقافات الجهوية في المنظمات، ما يجعل هذه الاخيرة تسعى لخلق ثقافة مشتركة يرتبط جميع الافراد دون استثناء.

ثانيا: طبيعة النشاط أو قطاع العمل:

لا تنتج الثقافة فقط من خصائص الوطن أو المنطقة الجغرافية أو التاريخ التنظيمي، بل تعكس ماضي مهني جماعي الذي يوحد الأفراد في مجمع مهني، يرتكز على معلومات وتجارب متكافئة، وتعتبر كثافة خاصة ناتجة عن العمل ، و بنيت اعمال R.Sainsaulieu ان الفرد يصنع جزء من هويته في عمله، فهو يعرف الهوية المهنية بالطريقة التي تعرف بها مختلف المجموعات في العمل ذاتيا لنظرائها، لرؤساء و المجموعات الاخرى.³

وتتشابه المنظمات الناشطة في نفس القطاع في جوانب عدة من المكونات الثقافية، مثل نمط حياة الافراد ، نوع الملابس، بعض الحوادث التاريخية كالأزمات الاقتصادية... نمط اتخاذ القرارات وصنع الاهداف والسياسات، ويمكن ملاحظة هذا التشابه بكثرة في قطاع المستشفيات، الفنادق والطيران.

¹ بوديب دنيا مرجع سابق ص 84.

² بوديب دنيا مرجع سابق ص 84.

³ أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص 06.

ثالثاً: شخصية المؤسسين والرواد في المنظمة:

تستمد المنظمة ثقافتها الأولية من المؤسس لأنها عبارة عن تطبيق لفكرته؛ فعندما يبدأ المؤسس في الإنشاء يقوم بنقل كل تجاربه، طموحه، معتقداته؛ قيمه؛ اتجاهاته وسلوكه إلى المنظمة والأفراد الذين التحقوا بها؛ فهو يعد المشرع والأب الروحي؛ وبمرور الزمن يتم تناقل قيمه وأفكاره للوافدين الجدد؛ وقد ارتبط اسم الكثير من المنظمات بمؤسسيها كمؤسسة ديزني لمؤسسها والت ديزني.

ورغم تراكم وترسخ هذه القيم في تاريخ المنظمة، إلا أنه قد يظهر في فترة زمنية معينة؛ أفراد جدد يصنعون تاريخ جديد للمنظمة أو يبرزون تميها ز قياديا ومواقف بطولية؛ تجعل العمال يلتفون حولهم وينتهجون نهجهم؛ ما يؤثر في الثقافة التنظيمية التأسيسية، وفي مكوناتها التي تشكل النسيج الثقافي.

المبحث الثاني: دور الثقافة التنظيمية، أهميتها وانعكاساتها على المنظمة والعاملين

إن الثقافة التنظيمية دورا هاما في حياة المنظمات فهي تمثل الاصل السلوكي في المنظمات الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث كما تعتبر نقطة البداية الحقيقية عند أحداث التغيير التنظيمي فإذا ما تم أحداث التغيير في الاطار التنظيمي القيمي و السلوكي فانه يكون من السهل ان تتبعه التغييرات التنظيمية الاخرى (الهيكلية و التكنولوجية) الناجحة و ذلك نظرا لارتباط الوثيق بين الاطار القيمي و النظام الهيكلي و التكنولوجي للمنظمة .

المطلب الأول: دور الثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية عدة وظائف حيوية وأساسية داخل المنظمة، فهي التي تلعب دورا هاما في تماسك الافراد والحفاظ على هوية الجماعة، وبدون هذه الوظائف يحدث خلل يهدد بقاءها واستمرارها ، ولقد (Smirich) دور الثقافة التنظيمية كما يلي¹:

تعطي افراد المنظمة هوية تنظيمية: إذ أن مشاركة نفس القيم والمدرجات وبالتالي نفس المعايير، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون على هذه الثقافة.

تعزز استقرار النظام: تشجيع الثقافة التنظيمية على التنسيق و التعاون الدائمة بين اعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.

تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فالثقافة التنظيمية توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو معين.

ومن جانب آخر تؤدي الثقافة التنظيمية دورها في المنظمة من خلال وظيفتين أساسيتين، فهي من الناحية تعتبر وسيلة لتحقيق التكيف الخارجي للمنظمة وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء

¹ مدحت أبو النصر، تنمية وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، سلسلة تنمية المهارات ، إتراك للنشر، الإسكندرية، 2005 ، ص24-

وتغيرات البيئة الخارجية ومن جهة أخرى تعد الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق الاندماج الداخلي للأفراد داخل المنظمة.

اولاً : الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق التكيف الخارجي

إن ضمان التكيف الخارجي للمنظمة هو معيار مهم للحكم على مدى ملائمة ونجاعة الثقافة السائدة فيها، ولقد أوضح (Daft) أن التأثير الكبير على ثقافة المنظمة هو من البيئة الخارجية إذ يتوقف نجاح المنظمة على امتلاكها لثقافة داخلية تمكنها من اتخاذ قرارات تنسجم مع متطلبات بيئتها الخارجية . وهو ما يعني أن القيم الثقافية تكون معززة لاتخاذ قرارات تستجيب لطلبات ذوي المصالح بالمنظمة. وقد حلت دراسة ل (Kotter & Heskett) على 207 منظمة بريطانية العلاقة الحرجة بين ثقافة المنظمة و بيئتها الخارجية، و خلصت الى نتيجة مفادها أن نجاح المنظمة ما هو إلا دالة العلاقات الإيجابية بين ثقافة المنظمة وبيئتها الخارجية، حيث تشكل قوة ورصانة ثقافة المنظمة أداة معززة لاستجابة المنظمة لمتطلبات بيئتها. ويعبر ذلك بجوهره عن التكيف الثقافي للمنظمة، فالثقافات التي لا تشجع المنظمة على التكيف قد تكون مدمرة حتى وان كانت قوية. و بالتالي فان ملائمة الثقافة و صحتها يتوقف على مدى قدرتها على جعل المنظمة في تكيف و تنسيق مع التطورات بيئتها الخارجية¹

و بالاختصار فان تكيف مع البيئة الخارجية يمر عبر الفهم المشترك والقدرة على الإلمام بالجوانب التالية²:

رسالة المنظمة وأهدافها.

نقاط قوة وضعف المنظمة، وطريقة معالجتها وتعاملها مع نقاط ضعفها.

الفرص المتاحة وإمكانية المنظمة في الاستفادة منها.

¹ نعمه عباس الخفاجي ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الطبعة العربية 2009، ص25-26

² مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعة، الاسكندرية(مصر)، 2003/2004، ص134.

ثانياً: الثقافة التنظيمية وسيلة للاندماج الداخلي

المقصود بالاندماج الداخلي هو قدرة الأفراد على اكتساب هوية مشتركة وإحداث التنسيق بين اساليب وطرق عمل كل واحد منهم، وتحقيق التكامل الداخلي بينهم من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم وتحفيزهم من أجل تسخير طاقاتهم الفردية لتحقيق الهدف الجماعي والعمل بفعالية¹، و تبدأ عملية الاندماج بخلق إحساس مشترك ثم الانتقال لتفصيل هذا الإحساس والعمل على ثويته، و بعدها جعله كمصدر للابداع.

ويمكن توضيح ميكانزمات التكامل في الثقافة التنظيمية و تدعيمها كما يلي :

الجدول 1: ميكانزمات الاندماج و تقوية الثقافة التنظيمية:

ميكانزمات الاندماج الأساسية	
1.	العناصر التي يمكن للقادة (المدرء) ملاحظتها، مراقبتها، وتقييمها
2.	رد فعل القادة حول الأحداث العارضة والأزمات التنظيمية
3.	القدرة على إيجاد نموذج للسلوك وترشيح القيم
4.	كيفية منح الحوافز وترشيح القيم
5.	طرق التوظيف، التأهيل، الترقية، التقاعد

ميكانزمات الدعم والتقوية الثانوية	
1.	الرسالة والهيكل التنظيمي للمنظمة
2.	الأنظمة وإجراءات العمل في المنظمة
3.	تصور شكل المنظمة
4.	القصص حول الأحداث والأشخاص المهمين
5.	الرؤية والرسمية حول فلسفة العمل ومبادئ وقيم المنظمة

المصدر : بوديب دنيا مرجع سابق ، ص 88

ومنه فان الثقافة التنظيمية صورة المنظمة داخليا و خارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورتها الخارجية و تعمل على تنمية العلاقات الثقة مع مختلف شركائها كما تهدف الى تثقيف العاملين، مما يجعلها تؤدي دور مؤسسة تربوية كالعائلة أو المدرسة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص34.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

لقد زاد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بناء على ما حققته المنظمات اليابانية في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم و قدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.¹

ويتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية لما لها من أهمية كبيرة؛ فهي التي تساعد في التنبؤ بسلوك الافراد و الجماعات، إذ من المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة ما فإنه يتصرف وفقا لثقافته، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

وعليه يمكننا تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية²:

- تعد الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين، إذ تمثل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها و الاسترشاد بها، كما تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة والأدوار، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- تحدد الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية للعاملين السلوك الوصفي المتوقع منهم وتحدد لهم انماط العلاقات بينهم و بين بعضهم وبين الجهات التي يتعاملون معها (حتى ملابسهم ومظهرهم ، اللغة ، منهجيتهم في حل المشكلات... الخ)
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في جلب العاملين المبدعين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، كما ان المنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين كما ان المنظمات التي تكافئ التميز.

و التطوير ينضم اليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع الاثبات الذات.

¹ علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة نفس المرجع.

² دروش نصيرة، مرجع سابق، ص 11 .

• تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل كانت المنظمة اكبر قدرة على التغيير وحريصة على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل الى اثبات و التحفظ قلت قدرة المنظمة و استعدادها لإحداث التغيير.

تمثل الثقافة التنظيمية عاملا من عوامل الانضباط الداخلي حيث يعتبر الانضباط داخل التنظيم مؤشرا واضحا لمدى بلوغ التنظيم درجة بالغة من ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية حيث ينبع هذا الانضباط من قيام الرئيس في قمة التنظيم ومساعدته بالانتظام في الدوام ليكون قدوة للآخرين قولا وفعلا اذ لا يمكن ان نطلب من الافراد شيئا مناقضا لما نفعله.

إذن تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة فهي مصدر لقوة المنظمة ونجاحها، وهو ما يتحقق اذا ما توفر فيها عنصر الايجابية.

من أهم محددات الثقافة التنظيمية الإيجابية نجد:

✓ **توافق الثقافة التنظيمية مع استراتيجية المنظمة:** فثقافة المنظمة تتحدد بمدى توافقها مع النسق المتواجدة فيها، والمقصود بالنسق هنا هو الوضعية العامة للمؤسسة والهدف الذي تسعى الى تحقيقه في قطاع معين وهو ما يعبر عن شكل الاستراتيجية المتبعة، إذن فالثقافة التي تحترم النسق أو تتماشى مع مرحلة الاستراتيجية المعتمدة هي الوحيدة التي تضمن نتائج ذات دلالة فوجود تلاءم أو توافق كبير يؤدي الى تحقيق كفاءة مرتفعة ووجود توافق ضعيف يؤدي الى كفاءة ضعيفة.¹

✓ **اتصاف الثقافة التنظيمية بالتطور أو ما يطلق عليه بالثقافة المتطورة:** لقد وصف Ralph Khilman الثقافة المتطورة بأنها تلك الثقافة التي تركز على الثقة وحب العمل، فالأفراد في هذا النوع من الثقافات يملكون روح الإبداع ويشتركون و يوحدون جهودهم لحل المشاكل وتنفيذ الحلول بشكل تلقائي. كما يرى Tom Peters ان الثقافة المتطورة

¹ بوديب دنيا مرجع سابق ص 94

هي التي تعتمد على الزبون ويفسر الثقافة من المنظور المستهلكين و بالتالي هي دائما تدخل التغييرات مستمرة لاجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للمؤسسة بالتطور.¹

إذن يمكننا القول أن الثقافة المتطورة هي تلك الثقافة التي تكون مفتوحة على التغيير وهذا بدوره يجعلها متطورة، فهي القاعدة التي يركز عليها النجاح الدائم والمستمر للمؤسسة.

المطلب الثالث: انعكاسات الثقافة التنظيمية على المنظمة والعاملين

أولاً: انعكاسات الثقافة التنظيمية على المنظمة

✓ دعم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة: تقود الثقافة التنظيمية أقوال العاملين وأفعالها فتحدد وبوضوح ما ينبغي فعله في كل ظرف وفي كل حال، و بذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع المختلفة، و كذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في الوقت نفسه.² و بذلك فهي تمثل اداة للرقابة الاجتماعية حيث يلتزم الافراد باتباع انماط سلوكية معينة لا يحيدون عنها.

✓ دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة: تحقق ثقافة المنظمة التنسيق والاتفاق بين الوحدات التنظيمية حول تحقيق الأهداف والرؤية العامة للمنظمة فهي تجمع المنظمة في كيان واحد منسجم ومت ا ربط يجعلها وحدة متماسكة لها اتجاه واضح و محدد. وقد ا زدت أهمية وظيفة التنسيق مع اتساع نطاق الإشراف في المنظمات و تداخل المهام و ظهور التركيبات المسطحة والتقليل الرسمية و زيادة قوة العاملين، مع كل هذه التغييرات أصبحت الوسائل الرسمية للتنسيق ما بين الوحدات التنظيمية غير كافية و غير فعالة، فهي تكشف مواطن الضعف ولكنها لا تفسرها، و لا يتحقق التنسيق الفعال الا من خلال مجموعة من القيم و المعاني المشتركة والتوقعات المتوافقة التي تضمن أن كل جزء في المنظمة يسير نحو اتجاه و هدف واحد.³

¹ سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة ماجستير (تخصص: تحليل اقتصاد)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص24.

² جerald جرينبرج وبارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد الرفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص639.

³ ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، عمان(الأردن)، 2004، ص330.

✓ **تحقيق الفعالية التنظيمية:** رغم أن الفعالية التنظيمية تتأثر بالعديد من المتغيرات التنظيمية مما جعل من الصعوبة بمكان إيجاد علاقة مباشرة بينها وبين الثقافة التنظيمية إلا أن العديد من الدراسات أكدت أن فعالية المنظمة مستمدة من ثقافتها، كما تنظر تلك الدراسات إلى الثقافة التنظيمية كأحد المصادر المهمة لتحديد الفعالية التنظيمية، ويتحقق ذلك من خلال التأثير المباشر والإيجابي للثقافة التنظيمية على احد اهم المحددات الاساسية لنجاح المنظمة المتمثلة في الهيكل والاسراتيجية و العمليات الإدارية وسلوك العاملين وأسلوب التعامل وبتفاعل هذه المحددات مع الثقافة التنظيمية تتحدد الفعالية التنظيمية.¹

✓ **دعم المنظمة كنظام اجتماعي:** تخلق الثقافة التنظيمية إحساسا لدى العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها مما يساعد على استقرار المنظمة ونموها.²

✓ **تحديد النمط الإداري السائد في المنظمة:** تؤثر القيم والمعتقدات والمعايير السائدة في المنظمة بدرجة كبيرة على الأسلوب الذي يتخذه المديرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة واتخاذ القرارات وطرق حل المشكلات.³

✓ **دعم عمليات التغيير والتطوير التنظيمي:** عادة ما تقابل عمليات التغيير في المنظمة بالمقاومة من قبل العاملين، حيث ينظر العاملون إلى التغيير على أنه مصدر من مصادر التهديد بفقدان الوظيفة و تهديد المصلحة الذاتية، وأفضل الطرق التي يتم اللجوء إليها لتجنب مقاومة تغيير ثقافة المنظمة بما فيها قيم و معتقدات العاملين ان يتم تحليل قيم الافراد المؤثرة على الأداء والابتكار والانجاز، ومحاولة تحقيق الملائمة بين القيم التنظيمية التي تدعم جهود التغيير والتطوير وبين قيم ومعتقدات العاملين.⁴

¹ نفس المرجع، ص 332

² متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، القاهرة(مصر)، 2006، ص543.

³ نفس المرجع، ص543.

⁴ امل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة(مصر) 2008، ص19.

ثانياً: انعكاسات الثقافة التنظيمية على العاملين

ويتضح ذلك من خلال:¹

✓ **تحقيق الدافعية:** الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدراً مهماً للدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل.

✓ **تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة:** حيث إن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على القيم والأفكار والشعائر التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة و زاد شعورهم بانهم جزء حيوي منها.

✓ **تنمية الشعور بالأمن:** تسعى المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق الشعور بالأمن إلا في المنظمات التي تتميز بالدعم المرئي لجهود الأمن والصحة، بحيث تتساوى جهودها نحو زيادة إنتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق امان و صحة العاملين .

✓ **الانضباط الإلتزام:** إن للثقافة التنظيمية دور في التأثير على درجة الانضباط والالتزام الذي يظهره أفراد المنظمة، بمعنى أفراد المنظمة على استعداد لبذل الجهد والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة لتحقيق أهدافها ومنه يتضح لنا ان الثقافة المنظمة تعمل على ايجاد ظروف في المنظمة تؤدي الى جعل الافراد مستعدين و غير مستعدين للالتزام باهداف المنظمة.²

¹ زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير (إدارة أعمال)، جامعة حلوان، مصر، 2009، ص72

² دروش نصيرة، مرجع سابق، ص161.

المبحث الثالث: التغيير الثقافي في المؤسسة، اسباب نجاحه و مراحل

إن التحدي الذي تواجهه المنظمة للبقاء والاستمرار في وقتنا الحالي يرتبط بدرجة كبيرة على ضرورة اعتمادها على ثقافة ترتكز على قاعدة متينة والعمل على تطوير هذه الثقافة وفقا للظروف، فرغم اتسام هذه الأخيرة بالثبات الظاهري إلا أنها تتأثر بالتغيير الحاصل في بيئة المنظمة، فهي تتطور و تتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة الداخلية للمنظمة أو بيئتها الخارجية، أو في تركيبية و خصائص اعضاءها.

إن القدرة على التغيير في الثقافة أمر معقد خاصة وأنا نعلم أن لثقافة المنظمة دور كبير في تشكيل السلوك الذي ينتهجه الأفراد داخل منظماتهم ويميزهم عن غيرهم من المنظمات، فلا غرابة اذا قلنا ان عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية صعبة جدا ولا يمكن تغيير الثقافة بشكل جذري، خاصة و ان هناك العديد من القوى المؤيدة للحفاظ على الثقافة وترسيخها، وهو ما دفع " J.M.Keynes " الى القول " ان الصعوبة الكبرى ليس جعل الناس يتقبلون الأفكار الجديدة وإنما جعلهم ينسون أفكارهم القديمة"، لذلك يمكننا القول بأن الثقافة تتغير ببطء لكنها لا تتحول بمرسوم ويكون هذا التغيير تحت تأثير الافعال اليومية أكثر منه تحت تأثير مجهود تكويني أو قرارات المسيرين.

المطلب الأول: مفهوم التغيير الثقافي

يمكن تعريف التغيير الثقافي على أنه " عملية داخلية تهدف من خلاله المنظمة إلى التكيف مع التغيير الحاصل في بيئتها الداخلية والخارجية، و بالتالي فإن نجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساسا على مدى تكيف و استجابة المناخ التنظيمي الداخلي، فحسب دافيد ويلسون يبدو أن كلا من ثقافة .المنظمة و التغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي كان الخلاص منها.¹

لا يمكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع ثقافة المنظمة، وذلك لدورها البالغ الأهمية في نظرية الادارة ونشاطها فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي فلقد أصبح شعار " غير الثقافة حلا لمعظم

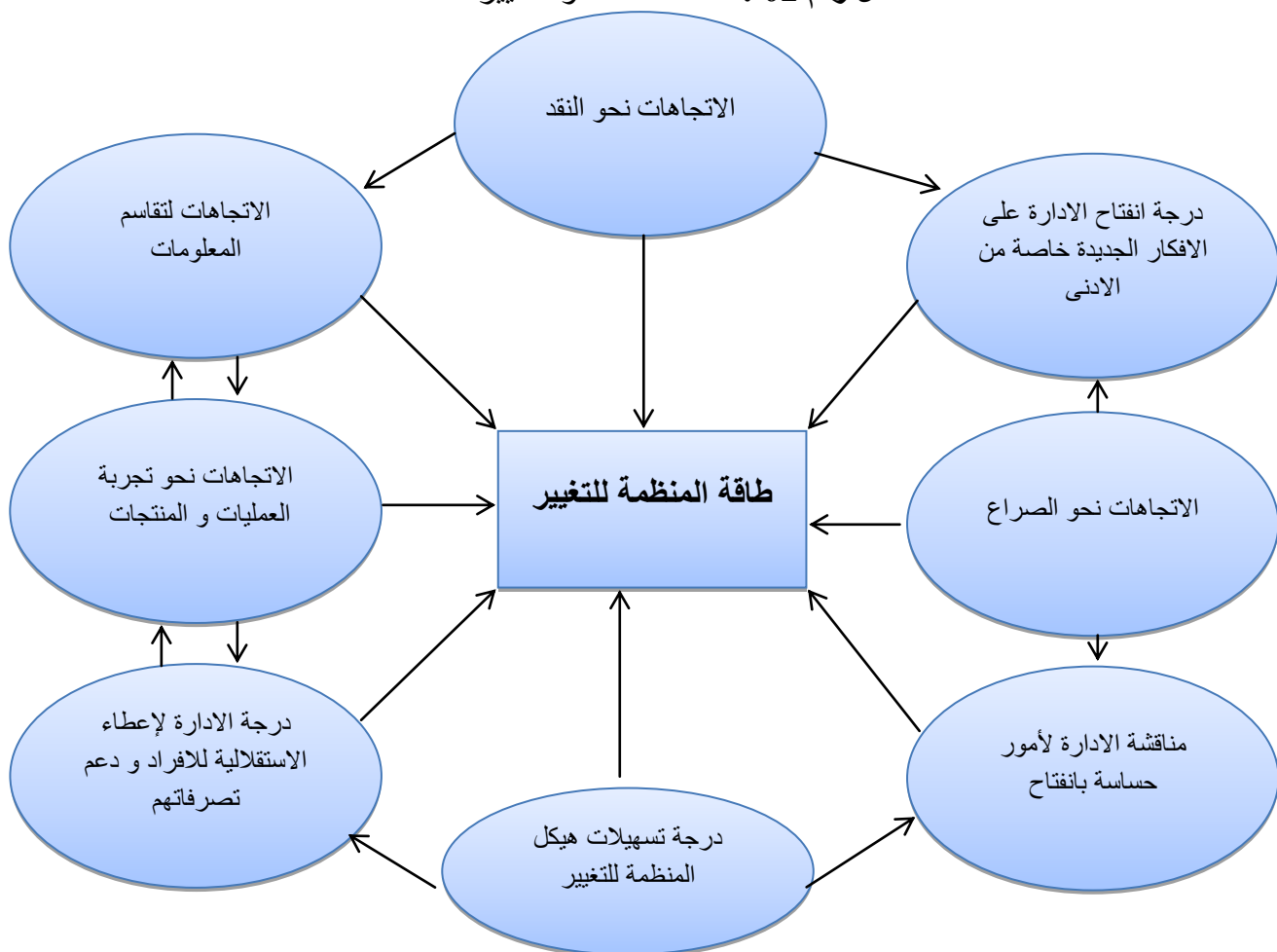
¹ شتاحة عائشة إحداه التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال جامعة الجزائر دفعة 2006/2007 ص

المشاكل التنظيمية " محل اهتمام العديد من الباحثين خاصة لاعتقادهم بل وجزمهم في قدرة التغيير الثقافي على تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي¹.

لقد ظهر التغيير الثقافي على شكل مناهج جديدة في الإدارة تقوم على قيم ومبادئ خاصة بها كحلقات الجودة، الإدارة بالمشاركة، فرق العمل، الاجتماعات... الخ، كل هذا يأتي معه بثقافة جديدة تستطيع المنظمة دمجها داخلها من خلال إعداد خطة واضحة لتجسيد إجراءات التغيير على أرض الواقع².

إن يمكننا القول بأن التغيير في ثقافة المنظمة يتطلب فهم العلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم 02 : ثقافة المنظمة و التغيير



المصدر : نعمه عباس الخفاجي مرجع سابق ، ص 118

¹ دافيد ويلسون ، استراتيجية التغيير مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير ، ترجمة تحية عمارة ، ط 2 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة (مصر) ، 2001 ، ص 121.

² بوديب دنيا نفس المرجع ، ص 107

من خلال هذا الشكل يتضح لنا جليا أن ثقافة المنظمة هي المحدد لمدى قدرة المنظمة على إدخال و تطبيق التغيير المنشود (طاقة المنظمة للتغيير)، إذ يجب على المنظمة أن تخلق وتوفر ثقافة مدعمة للتغيير (درجة منح استقلالية الأفراد ودعم تصرفاتهم، مناقشة الأمور بانفتاح، درجة انفتاح الإدارة على الافكار الجديدة خاصة من الادنى ...الخ).

ويبقى نجاح تغيير ثقافة المنظمة مقرون بمساهمة إدارة المنظمة في تحقيق ذلك ومدى تتبعها وتبنيها للوسائل المناسبة لتحقيق ذلك، نذكر منها:

- ✓ فهم الثقافة القديمة :حيث لا يستطيع المديرين تغيير مسار وحدة حتى يعرفون وضعها الحالي(اين تقف الان)¹.
- ✓ تمهيد أذهان العاملين وتهيئتهم نفسيا قصد إقناعهم برفض السلوك الحالي واعتباره سلوك غير مرغوب أو ضار .وأنه في التغيير تتعاضم مصالحهم الذاتية وسيكونون في وضع أفضل نتيجة هذا التغيير.²
- ✓ مشاركة العاملين : إن عملية إشراك العاملين من المبادئ و الأسس الهامة في تغيير ثقافة المنظمة، فهو ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و تحفيزهم على أداء الأعمال وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له، وهو ما يحقق اندماجهم مع الوضع الجديد.³
- ✓ العوائد والمكافئات :فالعوائد المادية والمعنوية(احترام، تقدير للفرد..) على حد سواء تغرس في نفس الفرد الولاء للمنظمة التي يعمل فيها وترفع روحه المعنوية⁴.

¹ نعمه عباس الخفاجي ، مرجع سابق، ص119

² علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مرجع سابق.

³ سيد حياة دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر الدفعة 2009/2008 ص 121.

⁴ نفس الم مرجع ، ص 121.

المطلب الثاني: اسباب نجاح التغيير الثقافي في المؤسسة

إن التغيير الثقافي لا يحدث تلقائياً أو أوتوماتيكياً وإنما يحدث إذا اقتنعت الإدارة بضرورته. إن مسؤولية التغيير الثقافي تقع في المقام الأول على عاتق قادة المنظمة وكبار مديريها، كما أن كل إدارة في المنظمة، بل كل شخص يجب أن يكون معنياً بالتغيير الثقافي، خاصة عندما تكون هناك تغييرات تنظيمية تتماشى معها سياسات ونظم المنظمة. حيث يقوم المدراء العامون بتحديد مدى ومستويات والأقسام التي يهملها التغيير الثقافي، أما رؤساء الأقسام والمصالح فلهم أن يقوموا بتنفيذ التغيير، فلكل فئة دور أساسي لتحقيق التغيير الثقافي من خلال واجبات المنصب المشغول ودورهم كفاعلين.

أولاً. الالتزام المطلوب من الإدارة العليا وقادة المنظمة لإنجاح التغيير الثقافي :

إن الالتزام هو من المتطلبات الواجب توفرها والتحلي بها من طرف الإدارة العليا، والذي يتحقق من خلال :

- ✓ إيجاد التعهد والالتزام القوي والمستمر من الإدارة العليا
- ✓ الاتفاق على التغيير المطلوب؛
- ✓ دعم قوة العمل لتحمل المسؤولية والمشاركة في التغيير
- ✓ إدارة تعهدات و إلتزامات العاملين تجاه التغيير بكفاءة.

إن للقيادة الإدارية دوراً فعالاً في تنفيذ عملية التغيير الثقافي وذلك من خلال عملية التأثير التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهو ما يتحقق عن طريق:

1. عملية التأثير التي يمارسها القائد الإداري في مرؤوسيه: تتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه، حيث يفترض كل من فرنش و رافن¹ أن هناك خمسة مصادر

¹ بوديب دنيا نفس المرجع، ص 115

يستعين بها القائد للتأثير في مرؤوسيه كقوة الإثابة او المكافأة ، القوة الشرعية، قوة التأثير الشخصي قوة الخبرة والدراية.

ومهما تعددت هذه الوسائل إلا أن فعاليتها مرتبطة بعدة اعتبارات، كمستوى البناء التنظيمي ومدى ثبات هذا البناء، درجة تماسك العاملين في التنظيم وتعاونهم، إمكانيات المدير وقد راته في إقناع مرؤوسيه لتأييد قراراته، ومدى قناعتهم بهذه الإمكانيات والقدرات، وقد كشفت الدراسات التجريبية التي أجراها دونالد بلز أن قدرة القائد على التأثير أن قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتبعون أسلوب الرقابة غير المحكمة على مرؤوسيه¹.

2 - توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:

إن القائد الإداري هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقاً متعاوناً من مرؤوسيه رغم أوجه الاختلاف بينهم وهذه- حسب ماري فوليت Marie Follet - هي الصفة المميزة للقائد، وفي نفس السياق أكد شستر برنارد Chester Bernard - المنظر في الفكر الإداري و مدير شركة الامريكية للهاتف AT&T على أن مهمة القائد الأساسية تتمثل في إيجاد المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد جهود المرؤوسين، تطوير العلاقات التعاونية بينهم وتفجير طاقاتهم الإنتاجية؛ ومن بين القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم :

- ✓ إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار
- ✓ تمكين المرؤوسين من تحقيق توقعاتهم وأهدافهم المشتركة
- ✓ المنافسة مع العاملين في الإدارات الأخرى، فضلاً عن توفير المناخ الذي يحقق الانسجام والتجاذب والتعاون بين أفراد الإدارة الواحدة، مما يؤدي الى الابتكار و الابداع².

¹ سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين ، مذكرة ماجستير تخصص : تنظيم إدارة الموارد البشرية ، جامعة باتنة(الجزائر)، 2008/2007، بدون صفحة.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة، عمان(الأردن)، 1999 ، ص110

3- تحقيق الهدف الوظيفي:

تتعدد الأهداف داخل التنظيم وتتداخل: من أهداف التنظيم في حد ذاته، إلى الأهداف الشخصية للمرؤوسين، وكذا أهداف التجمعات غير الرسمية داخله والأهداف الشخصية للقائد الإداري ويعود هذا التداخل للعلاقة الاعتمادية المتبادلة بين أطراف التنظيم، حيث يعتمد القائد على مرؤوسيه و يطلب منهم المساعدة والعون لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته، ويعتمد المرؤوس أيضا على التنظيم الذي يعمل فيه لإشباع حاجاته الفسيولوجية والنفسية، كما يعتمد التنظيم على المرؤوس في إنجاز العمل وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم، وهكذا يسود التنظيم جو من العلاقة الاعتمادية المتبادلة يحاول كل فرد فيها اشباع حاجاته عن طريق الأخرى¹؛ وبالتالي يتوجب على القائد الإداري أن يوفر السبل أمام هذه الاطراف لتحقيق أهدافها في إطار يحقق أهداف التنظيم.

إذن يمكننا القول بأن للقيادة دور عظيم في نجاح التغيير الثقافي كما أن لها دور في فشله، لذلك يعتبر التغيير المطلوب إحداثه اعتبارا أو ترمومتر القيادة الرشيدة .

ثانيا: مسؤولية إدارة الموارد البشرية:

نظرا لكون الثقافة التنظيمية ترتبط بجوانب معنوية وسلوكية لكافة أفراد المنظمة فإن مسؤولية ادارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الثقافي تتعاضم وتزداد أهميتها². و تعتبر السياسات التي انهجتها ادارة الموارد البشرية اداة قوية في تعزيز و دعم هذا التغيير لضمان نجاحه.

عندما تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها في تغيير الثقافة التنظيمية بما يتناسب مع التغييرات التنظيمية التي تمر بها المنظمة، فإن الأمر يتطلب منها إعادة تصميم سياساتها المتنوعة لتنسجم مع التغيير الثقافي ولتساهم في سرعة تنفيذه، ومن أهم السياسات التي تتأثر بالتغيير الثقافي نجد:

1 - سياسة الاختيار والتعيين:

تحتل عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية صدارة الترتيب من حيث الأهمية ضمن مهام ونشاطات إدارة الموارد البشرية¹، فهي تكمن في جذب واستقطاب العناصر البشرية الأكثر

¹ زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات سلاسل، الكويت ، 2001، ص 394.

² سيد محمد جاد الرب إدارة الموارد البشرية"موضوعات وبحوث مقدمة" مطبعة العشري القاهرة 2005/2004، ص154.

تميزا وذات المهارات العالية، والقادرة أيضا على تحقيق الاستغلال الأمثل لبقية الموارد الأخرى في المنظمة ، ففاءة وفعالية الموارد الأخرى لا تتحقق إلا بوجود العنصر البشري الكفاء.

إن دعم إدارة الموارد البشرية للتغيير الثقافي من خلال هذه السياسة يتم عن طريق:

- ✓ التعرف على القيم والاتجاهات الشخصية للمتقدم لشغل الوظيفة.
- ✓ تزويد المتقدم لشغل وظيفة معينة في المنظمة معلومات عن الوظيفة وعن قيم واتجاهات المنظمة .

✓ قبول المتقدم لشغل الوظيفة إذا كان هناك تطابقا وانسجاما بين ثقافته وثقافة المنظمة.

في هذا الصدد يتم التركيز في خطوات واختبارات عملية الاختيار على قدرة المتقدم للوظيفة على التكيف الثقافي، وذلك من خلال التركيز على النقاط التالية:

- قدرة المتقدم على حل المشاكل والتعامل معها.
- قدرته على الانسجام مع أعضاء الفريق
- القدرة على أداء العمل بدقة وتميز.
- القدرة على الابتكار والإبداع.

ويمكننا الإشارة في هذه النقطة إلى أحد المديرين في شركة كومباك كومبيوتر الذي يقول "نحن نستطيع تدبير عدد كبير من الأفراد المؤهلين، ولكن المشكلة تكمن في إيجاد من له قدرة على التكيف في العمل معنا"

2. سياسة التدريب والتطوير:

يمكن تعريف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفة وذلك لإكسابه الخبرات التي يحتاج لها وتحصيل المعلومات التي تنقصه، بالإضافة إلى المعارف الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته .

¹ نفس المرجع، ص 158

فهي العملية التي يتم على اثرها تأهيل العاملين حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم في الوظيفة الحالية و الالتزام بالمقاييس المطلوبة¹.

إذن يمكننا النظر إلى التدريب باعتباره أداة لإحداث التغيير في معرفة والمهارات واتجاهات الافراد نحو العمل، وكذلك أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء.

أما عملية التطوير فهي تلك العملية التي يتم بموجبها منح الأفراد العاملين المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات أكبر وذات متطلبات أكثر. في هذا الإطار ولدعم التغيير الثقافي، تقوم إدارة الموارد البشرية بمشاركة باقي الإدارات لتحديد:²

- الدور المناسب للتدريب والتعليم.
- تغيير ومراجعة برامج التدريب والتعليم لتناسب مع متطلبات التغيير.
- التركيز على اعتبار الموارد البشرية أصول وليست تكاليف.
- تصميم وتنفيذ البرامج المساعدة على التقدم الوظيفي للموظفين.
- التركيز على طرق أكثر فعالية في التدريب أثناء التغيير الثقافي مثل: التدريب أثناء الوظيفة، تفويض السلطة، والمشاركة وغيرها.

3. سياسة التحفيز:

يعرف التحفيز على أنه تشجيع واستنهاض لهمم الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية.³

¹ سيد حياة، مرجع سابق، ص 143.

² دروش نصيرة، مرجع سابق، ص 183.

³ صالح مفتاح، إرادة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 9-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 174.

ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في دعم التغيير الثقافي كما يلي:

- زيادة الأجور والمكافآت المصاحبة للتغيير الثقافي والتنظيمي حتى تنخفض مقاومة العاملين للتغيير.
- تحفيز العاملين نحو إرضاء العملاء وربط ذلك بنظام المكافآت.
- إدارة التكاليف بفعالية مع الحفاظ على التوازن بين التكاليف والعوائد.
- ربط نظم التحفيز والمكافآت بالنتائج العامة للأداء.
- مكافأة الرؤساء والمديرين على تطوير موظفيهم.

4. سياسة تقييم الاداء:

يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه " تلك العملية التي لا تقتصر على إحصاء ما أسهم به المورد البشري فعلا في العملية الإنتاجية فحسب وإنما تتعداه إلى ضرورة معرفة كفاءة الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المعياري الذي يتم تحديده من قبل على ضوء جملة من الاعتبارات والشروط العملية والواقعية كالوقت، الجودة، وظروف العمل"¹.

ويمكن لهذه السياسة أن تدعم التغيير الثقافي من خلال التركيز على ما يلي:

- مشاركة العاملين في وضع معايير تقييم الأداء.
- أن يكون التقييم مستمرا ومعتمدا على ملاحظات الرؤساء لمرؤوسيههم، ذلك لأن ثقافة المنظمة لا يمكن تجسيدها ماديا، وإنما يمكن ملاحظتها من سلوك وممارسات وتصرفات الأفراد العاملين.
- استخدام نتائج تقييم الأداء في تغيير نظم التوظيف والتدريب والأجور والمكافآت ونظم العمل وغيره في حالة عدم توافقها وملائمتها لتحقيق الأهداف المرجوة.

¹ روية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية(مصر)، 2004، ص209.

بالإضافة إلى كل ما سبق ذكره، يجدر لنا الإشارة إلى أن نجاح التغيير الثقافي يتطلب أخذ الاعتبارات التالية في الحسبان:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لمجهودات إدارة الموارد البشرية في التغيير المستهدف.
- بناء نظام فعال للاتصالات المفتوحة لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات على مستوى المنظمة ككل.
- بناء فريق عمل للثقافة التنظيمية Culture Team يتولى مهمة التنسيق بين الإدارة العليا وباقي الإدارات في المنظمة والتي تشارك في إحداث التغيير الثقافي، كما يتولى مهمة استقدام الخبراء والمستشارين من خارج وداخل المنظمة للاستفادة منهم في إحداث التغيير الثقافي المستهدف، كما ويراقب جميع التطورات والتغيرات التنظيمية داخل المنظمة وأيضا التغيرات التنافسية، وذلك لأجراء التغيرات الثقافية التي تتناسب ديناميكياً هذه التغيرات، ويجب على فريق العمل هذا أن يتعرف على تجارب المنظمات المماثلة في إحداث التغيير الثقافي والاستفادة من ذلك في تحقيق التغيير التنظيمي.

المطلب الثالث : مراحل التغيير الثقافي

تستلزم عملية التغيير في ثقافة المنظمة شأنها شأن أي عملية تغيير، تفكيك عناصر الثقافة والتعرف عليها، وتحليل مختلف المتغيرات الثقافية السائدة في المنظمة¹ أي لا بد من تشخيص المكونات الثقافية التي تقوم عليها المجموعات داخل التنظيم والتي ستكون محل إحداث التغيير ليتم بعدها تنفيذ عملية التغيير الثقافي

أولاً . التشخيص الثقافي:

يهدف التشخيص الثقافي إلى فهم شامل لكل ما يهم المؤسسة ووجودها، مما يستدعي الرجوع إلى الخبرات والتجارب الماضية إلى مهنتها الحقيقية، إلى قيمها... وذلك من أجل التعرف على

¹ قاسم القرريوتي، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثالثة بدون دار نشر عمان 1993 ص 298

الحلول فالتشخيص إذن يوفر المعلومات التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح¹ الإستراتيجية المناسبة التي تمكن من إحداث ترابط بين أعضاء المنظمة مما يجعلها ذات أداء مرتفع وبالتالي تدعيمها وتحقيق أهدافها بنجاح.

ثانيا. خطوات تنفيذ عملية التغيير الثقافي :

يعد تشخيص الثقافة التنظيمية أي دراسة وتحليل الثقافة السائدة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين يتم تنفيذ عملية التغيير الثقافي عن طريق إتباع المراحل التالية :

1. التعرف على حجم التغييرات التنظيمية المرغوب فيها
2. تحديد عناصر التغيير التنظيمي المطلوب (تكنولوجيا, أفراد, مهام, سلطة....)
3. تحديد حجم التغيير المستهدف لكل عنصر
4. تحديد درجة انسجام التغيير التنظيمي المستهدف مع اتجاهات الأفراد
5. تحديد توقيت هذا التغيير ومتطلباته

ثالثا. تحديد مستويات الثقافة المرغوب فيها : وهو ما يتم عن طريق

- تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها
- تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة
- تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات

رابعا. تحديد الفجوة الثقافية: وذلك من خلال المقارنة بين الثقافة السائدة والمتطلبات الجديدة.

خامسا. تصميم ووضع الخطط اللازمة لدعم التغيير الثقافي: والذي يتم من خلال تصميم ووضع الخطط اللازمة لضمان نجاح التغيير الثقافي.

سادسا. البدء في تنفيذ عملية التغيير الثقافي

سابعا. التقييم والمتابعة المستمرة

¹ إلياس سالم تأثير الثقافة التنظيمية على اموارد البشرية مذكرة ماجستير في العلوم التجارية (تخصص: إدارة الأعمال) جامعة المسيلة الجزائر 2006 ص 32

خاتمة الفصل الاول

في الأخير يمكننا القول بأنه لكل منظمة ثقافة خاصة بها تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما أنه لا يوجد ثقافة مثالية تصلح لكل أنواع المنظمات، لكن هناك دائما الأفضل وهي الثقافة التي تدعم الاستراتيجية المنظمة كأحد متطلبات النجاح لها، وهنا يكون البحث عن التوافق بين ثقافة المنظمة و الاستراتيجية المعتمدة في المنظمة وذلك لكون أن الثقافة هي الموجه لسلوكيات الأفراد داخل المنظمة والدافع لمشاركتهم في قيمها وتوجهاتها وأهدافها إذ تشكل الثقافة إطارا مرجعيا يقوم الافراد بتفسير الاحداث و الانشطة على ضوءه و تحديد الوظائف وطبيعة المهام المطلوبة من كل فرد.

إن كل منظمة تسعى إلى إدخال التغيير التنظيمي يستوجب عليها أن تلجأ في بادئ الأمر الى النظر في الثقافة التنظيمية السائدة أي القيم والأساليب والمواقف والاتجاهات، والتخطيط لإحداث التغيير في ثقافة السائدة في حالة غياب التوافق بينهما.

إذن يمكننا القول بأن التغيير الثقافي الذي يرافق التغيير التنظيمي يلعب دورا مهما فهو بمثابة مفتاح النجاح و الاساس الذي يستند اليه، إذ يفشل التغيير التنظيمي إذا لم يكن متفقا مع الثقافة السائدة في التنظيم.

الفصل الثاني
التحضير
التنظيمي

مقدمة الفصل الثاني

التغيير التنظيمي هو ظاهرة صحية في المنظمات الإدارية، حيث أن إحداث التغيير في التنظيم هو محاولة لإحداث التوازن البيئي للتغيرات الحادثة في المناخ أو المحيط، ويعتبر التغيير التنظيمي جهوداً شمولية هادفة ومخططة، ويهدف إلى الفعالية في الأداء الوظيفي خاصة في العصر الحالي (النهضة الشاملة) في جميع المجالات، فهذه النهضة الشاملة الناجحة تعتمد على البحث والدراسة و التحليل من أجل تطوير العنصر البشري والتنظيمي ومن مصلحة التنظيم أن يهتم بتطويرهما وخلق جو عمل مناسب، أي مناخ تنظيمي ناجح، مما يزيد من الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية، حيث أن تطوير الأفراد يتم من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم، والعمل على تغيير وتعديل اتجاهاتهم واعتقاداتهم ومن العناصر الهامة التي يسعى التغيير التنظيمي لتحقيقها هو تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم وقد اهتم ودرس الباحثون التغيير التنظيمي وأخذ تسميات عديدة منها التطوير التنظيمي التحديث التنموية الإدارية... الخ وأعطوا له تعريفات عديدة تظهر اهتمام الباحث وتركيزه على جانب ما. ويوجد من أشار إلى أن التطوير التنظيمي هو وظيفة إدارية مستمرة ومتكاملة تؤديها الإدارات الناجحة والهادفة الساعية إلى التطوير¹.

وفي عصرنا الحالي، المنظمات توجد تغيرات بيئية جذرية ومتسارعة لم توجد من قبل في الكم والنوع والسرعة، فالتغيير يحيط بالمنظمات، وذلك ما يدفع إلى تحديات ومتطلبات في وجه المديرين والمسؤولين في مختلف المنظمات، ربما لم يوجهونها من قبل، ويرى كريس ارجايرس أن مواجهة المستقبل بنجاح يعتمد على المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير ويعتبروه الأمل الوحيد في ذلك².

وفي ظل التغيير المتسارع والملاحظ في جميع مجالات الحياة، يجب على المنظمة التي تريد البقاء والنمو أن لا تبقى في حالة توقف، بل يجب على المديرين السعي والاجتهاد لإدارة عملية التغيير، فمن خلال بذل الجهود في المراقبة وتشخيص المتغيرات البيئية الداخلية

¹ الدكتور موسى اللوزي التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة: دار وائل عمان 1999 ص17
² الدكتور حسين حريم: المرجع المذكور سابقاً، ص28

والخارجية وكذلك التخطيط للتغيرات التنظيمية الضرورية اللازمة من أجل تمكين المنظمة وقدرتها على التأقلم مع هذه المتغيرات وتحسين قدراتها لحل مشاكلها، فبذلك يمكن للمنظمة أن تكون أكثر فعالية وكفاءة للوصول إلى أهدافها، وأكثر تحقيقاً لحاجات و توقعات المستفيدين.

والتغيير المخطط ليس فقط استجابة لحل مشكلة ما، بل يحتوي كذلك توقع لتغييرات بيئية محتملة، والقيام بإجراء التغيير التنظيمي الهادف مسبقاً قبل أن تحدث التغييرات المتوقعة فعلاً وكذلك يحوي محاولة للاستفادة من الفرص و امكانية للاستفادة من الفرص و امكانيات محددة لتحقيق نجاح أكثر و نمو للمنظمة¹.

¹ الدكتور حسين حريم المرجع نفسه، ص28

المبحث الاول: مدخل لعملية التغير التنظيمي

المطلب الاول: مفاهيم حول عملية التغيير التنظيمي

قبل أن نصل إلى مفهوم التغيير التنظيمي يجب أن نوحّد التصور حول مفهوم التغيير وإدارة التغيير فقد تختلط المفاهيم عند البعض بين التغيير كعملية وبين إدارة هذه العملية والتغيير التنظيمي كموضوع مهم ضمن مواضيع السلوك التنظيمي.

وبداية فالتغيير لغة غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، والتغيير هو تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين ثناياه آمالا للبعض وإحباطا للبعض الآخر ، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها ، كما يعرفه كامل المغربي بأنه التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معيقة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل . أما علي السلمي فيرى أنه تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة ، أما إدارة التغيير فهي عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه . كما أن إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية ، قانونية ، مادية وزمنية) بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الافراد والمنظمات¹.

ومن خلال مفهوم عملية التغيير وإدارة التغيير يمكن تصور التغيير التنظيمي باعتباره جمع بين مضمون عملية التغيير في إطار مخطط ومنظم ومتدرج تضمنه إدارة التغيير وفيما يلي مجموعة من مفاهيم التغيير التنظيمي².

¹ محمد بن يوسف النمران العطيّات : إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن ط 2006 ص 92-96.

² نفس المرجع ص 98-99.

- هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.
- إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات فيها.

كما أن التغيير التنظيمي هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة¹.

المطلب الثاني: أنواع التغيير التنظيمي

إن تحديد أنواع التغيير مرتبط بالكثير من العناصر المختلفة الأخرى كمستوى التغيير والاستراتيجية المسطرة لإحداث التغيير وطبيعة المنظمة في حد ذاتها ، لذا يمكن أن نعبر على أنواع التغيير من خلال المجال أو النمط المتبع والوقت المستغرق أو البيئة وغيرها من معايير التصنيف كما سنرى² :

1. من حيث درجة الشمول: من خلال هذا المعيار يمكن أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة والتغيير الشامل الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب والقطاعات الرئيسية في المؤسسة والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن بحيث تكون بعض الجوانب والقطاعات متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فعالية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.

¹ محمود سليمان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مرجع سابق ص 343.

² نفس المرجع ص 344

- 2. من حيث موضوع التغيير :** من خلال موضوع التغيير كأساس يمكن التمييز بين التغيير المادي التكنولوجي والتغيير المعنوي النفسي والاجتماعي ، فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.
- 3. من حيث سرعته وحدته :** وهذا التقسيم يشمل التغيير البطيء أو التدريجي والسريع وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف.
- 4. حسب الانتشار الجغرافي :** فهناك أنواع من التغيير تركز على مناطق جغرافية معينة دون سواها حيث قد يمس التغيير مجموعة من المنظمات في نفس المجال أو لها نفس النشاط أو مجموعة من المنظمات التي لها علاقة مرتبطة بعضها ببعض في البيئة الخارجية.
- 5. من حيث اتجاه تركيزه :** حيث على هذا الأساس يمكن أن يقسم التغيير إلى تغيير يركز على ما يتم تغييره ، حيث وصف "ليفيت" بالتفصيل المفهوم السائد لماهية أساليب التغيير المتوافرة وحدد الأساليب الهيكلية والتقنية والمهام والأفراد . وهناك نوع يركز على الكيفية التي يحدث بها التغيير ويحدد "جراينر" على ضوء تجربته الشخصية والتحليلات التجريبية مجموعة محددة من أنواع التغيير يمكن اجرائها في المنظمات سنتناولها من خلال توضيح مداخل التغيير.
- وكل معايير التصنيف السابقة تصب في ضرورة تحديد مجال التغيير وعناصره وموضوعه ونوعه ويمكن في النهاية اختصار أنواع التغيير في تحديد أربعة مجالات للتغيير لكل مجال منها نوع أو أنواع معينة من التغيير تفترض إستراتيجية أو مدخل معين لتنفيذه وإنجاحه كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم: 02 مجالات التغيير

التغير الإستراتيجي	التغير البنائي (الهيكل)	التغير التكنولوجي	التغير الإنساني
استراتيجية المنظمة	مكونات البناء	المعدات	المهارات
استراتيجية النشاط	التنظيمي	تصميم العمل	الأداء
استراتيجية الوظيفية	التصميم التنظيمي	تتابع العمل	الاتجاهات
	نظام المكافآت	الأتمتاتيكية	الإدراك
	تقييم الأداء	نظم معالجة	السلوكيات
	نظام الرقابة	المعلومات	

المصدر : علي الشريف الادارة المعاصرة الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 ص 328.

فمن خلال هذه المجالات الأربع للتغيير يمكن أخذ صورة عامة عن النوع الذي نحن بصدد اختياره لإجراء التغيير وكل هذه المجالات تستهدف تحسين قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه عن طريق الاهتمام بشكل رئيسي بإحداث تغييرات في سلوك العاملين ويستلزم بدوره إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي وفي أنماط الاتصالات ولكن التركيز هنا هو على تلك التغييرات التي تتصل بالعنصر الإنساني من خلال محاولة تكوين قيم ايجابية جديدة لأن القيم أساسية في تحديد السلوك الإنساني ومن الأمثلة على هذه القيم قيمة إحترام الوقت كمورد أساسي من موارد الإنتاج وكذلك التخلص من قيم قديمة موجودة كمحاولة تغيير النظرة للوظائف العامة من كونها وسيلة حكم وتسلط على المواطنين في أداء الخدمة وأخيرا مجالات تنظيمية تتصل بتنظيم أساليب الاتصالات وأساليب اتخاذ القرارات¹.

¹ محمد القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، مرجع سابق ص 331.

المطلب الثالث: اسباب التغيير التنظيمي

إن التغيير التنظيمي لا يحدث عفويا أو تلقائيا وإنما هناك أسباب تدفع بالمنظمة إلى إحداث هذا التغيير، وهذه الأسباب منها الداخلية ومنها الخارجية :¹

أولا الأسباب الداخلية: هذه الأسباب مرتبطة بطبيعة المنظمة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى الأهداف المسطرة :

1 - الحفاظ على حيوية المنظمة : التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل التغيير على تفجير الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار واقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الايجابية في المنظمة ،وبالتالي تزول السلبية وعدم الاهتمام واللامبالاة الناجمة عن الجمود وعدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة .

2 - المبادرات والطموحات الشخصية: يحدث التغيير أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يحوز على أفكار جديدة وقيمة فيقوم بتطبيقها على ارض الواقع، تظهر هذه الطموحات والمبادرات عند المديرين والمسؤولين أكثر من غيرهم.

3 - البحث عن الارتقاء والتقدم: يعتبر التطوير والتحسين في كل المجالات احد الأهداف الأساسية في المنظمة، مثل زيادة الإنتاجية والبحث عن الفوائد والأرباح وتحسين وضع الأفراد ماديا ومعنويا

4 - تغيير أهداف المنظمة : أن أي تغيير جزئي أو كلي يمس تغيير الأهداف يؤدي حتما إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي ، سواء بإحداث وحدات عمل جديدة تلبي متطلبات أهداف التنظيم الجديد أو العكس ،مما ينتج عنه استخدام وسائل مادية ومالية وبشرية مكافئة لتحقيق تلك الأهداف .

¹ معيزي قويدر ، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي ،إدارة التغيير،مقاومة التغيير، مداخلة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد

- 5 - رفع مستوى الأداء :** إذا لم تبادر المنظمة إلى التغيير فإن مستوى الأداء لديها سيؤول تدريجياً نحو الانخفاض ، وبالتالي فإن التغيير يؤدي إلى درجة مرضية من الأداء ، من خلال اكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها أو من خلال معرفة نقاط القوة لتأكيدتها وتمتينها .
- 6 - حيابة المنظمة على موارد إضافية :** هذا يمكنها من استخدام هذه الموارد في انجاز هياكل جديدة مثل المراكز الصحية للعاملين أو دور حضانة لأولادهم ، أو تستثمر هذه الموارد في تسطير برامج لتدريب العاملين وإجراء دورات تكوينية وتدريبية لرفع كفاءتهم .
- 7 - التطور التقني والتكنولوجي :** إن تطور تقنية المعلومات من حاسوب وآلات يدفع بالمنظمة إلى انجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن وأكثر استجابة للطلبات ، حيث أصبح بإمكان المنظمة أن تطور وتنتج وتوزع منتجاتها في مدة زمنية قياسية مقارنة عما كانت تقوم به في الماضي .
- 8 - مواكبة المحيط والمتغيرات :** يحدث التغيير في المنظمة حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات الجارية وما تواجهه من ظروف مختلفة ومواقف غير مستقرة وبيئة تتفاعل فيها الكثير من الأفكار والاتجاهات والصراعات والقوى والمصالح .
- 9 - إعادة هيكلة المنظمة:** هذا يفرض على المنظمة زيادة أو خفض المستويات التنظيمية والإدارية وما يتبع ذلك من زيادة أو خفض الموارد المادية والمالية والبشرية.
- 10 - النمط السلوكي للعاملين :** مثل كثرة الغيابات والإضرابات والفوضى والتخريب وارتفاع معدل الدوران .
- 11 - مشاكل عملية:** عندما تظهر سلبيات في الاتصال وفي اتخاذ القرارات وتنعكس آثاره على مردود المنظمة يصبح التغيير هو الخيار المفضل لمعالجة ذلك.
- 12 - الحاجة الملحة إلى تقليص التكاليف بشكل كبير وملحوظ.**

ثانياً الأسباب الخارجية:

المنظمة ليست منعزلة عما يحيط بها من تغيرات بل هي في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية سواء كانت بيئة اقتصادية أو تشريعية أو سياسية أو اجتماعية وغيرها، و هذا ما نشير إليه في النقاط الآتية:

1 - القوانين والتشريعات الحكومية : ينبغي أن تتغير وتتكيف المنظمة حسب القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة في كل بلد ، ويجب عليها أن تستجيب لأبعاد التغيرات الحاصلة في هذه القوانين والتشريعات ،مثل القوانين المرتبطة بالبيئة أو التي تدافع عن حقوق المستهلك .

2 - المنافسة :حتى تبقى المنظمة مستمرة وناجحة في أعمالها لابد من حماية نفسها وتغيير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها، فتكون على استعداد ويقظة لتطوير منتجات جديدة وبسرعة وتسويقها في مدة وجيزة ،وتعتمد على دورات إنتاج قصيرة الأجل وتقنية متطورة لضخ اكبر كمية من المنتجات الجديدة ،كما تعتمد على فريق عمل في مستوى المنافسة وقادر على الاستجابة للمتطلبات السريعة ويتمتع بروح البحث والتطوير والتكيف مع الظروف المتغيرة.

3 - الظروف الاقتصادية : في كثير من الأحيان تجد المنظمة نفسها محاطة بأحوال اقتصادية غير مستقرة فالتغيير والمرونة في التعامل مع هذه الظروف يعتبر المخرج الوحيد لها ،مثل انهيار أسواق الضمان أو التامين والكساد أو التوسع في الإنتاج وارتفاع أسعار الفائدة أو ارتفاع أسعار شراء المواد والوسائل والاحتكارات والخصوصة ، كل هذه العوامل تؤدي إلى تأثر العديد من المنظمات بشكل أو بآخر وتكون أمام إحداث التغيير فيها لخلق التوازن في إطار أنشطتها مع هذه المستجدات.

4 - السياسات العالمية : تتأثر المنظمة بشكل أو بآخر بالسياسات العالمية - سواء كانت اقتصادية أو سياسية - مثل العولمة و تحول الاقتصاديات الاشتراكية إلى اقتصاد السوق و الانقلابات والمقاطعة الاقتصادية الدولية للبلد الذي لا يحترم حقوق الإنسان وارتفاع درجة

المخاطرة كل هذه العوامل وغيرها تدفع بالمنظمة إلى تبني التغيير حتى تتكيف مع الوضع الجديد.

5 - **المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية:** وتتضمن القيم والأعراف والتقاليد والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية في المجتمع، فعلى المنظمة أن تستجيب لهذه المتغيرات بإحداث تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام .

6 - **التغيرات في أذواق وحاجات الزبائن:** بما أن المنظمة تنتج للزبون وللسوق وليس لنفسها، كان عليها أن تكون لها صلة بالتغيرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من أجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع هذه الأذواق

7 - **التغيرات التكنولوجية:** إن التطور والتغير التكنولوجي الحاصل من فترة لأخرى يحتم على المنظمة الأخذ بها، وإلا ستتأخر عن مثيلاتها من المنظمات في ميدان تحسين الإنتاج وتسهيل تنفيذ الأعمال، وبالتالي فإن إدخال التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إدخال تغييرات تنظيمية في المواد والعنصر البشري، بالتخفيض أو الزيادة أو التغيير .

المبحث الثاني: مقاومة التغيير اسبابه و سبل التعامل مع مقاومته

المطلب الاول: مقاومة التغيير التنظيمي

لا شك أن الإنسان هو العنصر الرئيسي والموجه للفاعلية ، فالتغيير ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه يتوقف بالدرجة الأولى على مدى قبولهم وتعاونهم سواء كانوا أفرادا أو جماعات لهذا التغيير وإذا نظرنا إلى فرد فإننا نجد سلوكه ما هو إلى محصلة تفاعل بين ثلاثة عناصر أساسية أي أن:

السلوك = دالة (الرغبة * القدرة * البيئة) هذه العناصر تعتبر مكملة لبعضها ، فالسلوك بدون رغبة ومع توافر القدرة والظروف المحيطة لا يعتبر سلوكا فعالا ، كذلك الحال إذا ما توفرت الرغبة والظروف المناسبة دون توفر القدرة يؤدي إلى الوصول إلى سلوك غير فعال وأخيرا فإن توافر الرغبة والقدرة دون ما توافر الظروف المناسبة لا يؤدي إلى تحقيق السلوك الفعال ، لذا فحدوث التغيير في أحد هذه العناصر يؤثر على السلوك سواء من الناحية النفسية التي تشمل الإدراك والتفكير والدوافع والاتجاهات والخبرات وتعلم وتكوين الشخصية ، أو من الناحية الاجتماعية والثقافية التي تشمل العرف والتقاليد السائدة . وحيث أن الإنسان عادة ما يلتحق بأي عمل من أجل الحصول على فرص لإشباع حاجات متعددة ومتنوعة وفي سعيه لإشباع حاجاته من خلال العمل يجد نفسه مضطرا إلى الدخول في علاقات عمل وعلاقات اجتماعية تربطه بنوعيات مختلفة من البشر سواء كانوا رؤساء مرؤوسين أو زملاء ومتعاملين من خارج التنظيم ، والإنسان حين يعيش التنظيم فإنه يكتشف مدى توفر الفرص المتاحة لتحقيق أهدافه الشخصية وإشباع رغباته وحاجاته ، كذلك أنه يستطيع التعرف على مدى التوافق بين أهداف التنظيم ومتطلباته من ناحية وبين أهدافه الشخصية من ناحية أخرى¹.

إن تأثير التغيير بإحداث تغييرات أو تعديلات في الجوانب التنظيمية وأساليب واجراءات العمل في الهيكل التنظيمي وعلى جميع المستويات في عناصر ومكونات التنظيم وفقا للطبيعة

¹ صلاح محمد عبدالباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000 ص 317.

البشرية التي وصفناها سابقا يجب أن نتوقع نوع من المقاومة لأي نوع من أنواع التغيير ويمكن تفسير هذه المقاومة من خلال دراسة المخاوف النفسية والمادية للتغيير.

فتعتبر مقاومة الناس للتغيير أمر حتمي كما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه ، فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة عليه والتي قد تكون حسب ادراكه ضارة لرغباته وحاجاته وتعني المقاومة امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم فمقاومة التغيير من قبل الأفراد أمر طبيعي وتعرف على أنها استجابة عاطفية سلوكية اتجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي¹ ولمقاومة التغيير أسباب وأشكال ايجابية وسلبية فصلها فيما سيأتي.

المطلب الثاني: اسباب مقاومة التغيير التنظيمي

حاول الكثير من الكتاب والباحثين والمهتمين بالتغيير معرفة وتفسير الأسباب التي تدفع الفرد لمقاومة التغيير وقد أشاروا إلى أسباب وعوامل متنوعة عديدة بعضها ناتج عن الفرد ذاته وبعضها الآخر ناشئ عن الجماعة التي يعمل فيها الفرد وهناك عوامل وأسباب مصدرها المنظمة ذاتها ، وقد تتداخل أسباب المقاومة بتدخل الحاجات والرغبات والأهداف ، فالفرد هو عضو فريق العمل وفرق العمل تشكل المورد البشري للمنظمة حيث تتقارب الأسباب وتتباعدها حسب مستوى التغيير وأهدافه ونوعه والاستراتيجية المتبعة في تنفيذه.

فعلى مستوى الفرد يؤكد كل من Newstrom et Davis على التمييز بين ثلاثة أنواع من المقاومة تتفاعل مع بعضها البعض لينشأ عنها الاتجاه العام للفرد نحو التغيير عوامل منطقية تعتمد على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة وعوامل نفسية تعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات وأخيرا عوامل اجتماعية تعتمد على مصالح وقيم الجماعة والجدول التالي يوضح تفاصيل الأنواع الثلاثة²:

¹ حسن حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص384
² نفس المرجع:ص 385 - 386.

الجدول رقم : 03 عوامل المقاومة على مستوى الفرد

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الاجتماعية
الوقت المطلوب للتكيف	الخوف من المجهول	التحالفات السياسية
الوقت الإضافي لإعادة التعلم	عدم التسامح مع التغيير	القيم المضادة للتغيير
احتمالات نشوء ظروف غير مرغوبة	عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير	نظرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة
تكاليف التغيير	الحاجة للأمن والرغبة في المحافظة على الوضع الراهن	الحفاظ على مصالح مكتسبة
التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير		الرغبة في المحافظة على العلاقات الراهنة

المصدر : حسن حريم ، السلوك التنظيمي مرجع سابق ، ص 387.

ومن خلال ما سبق يتأكد أن أسباب مقاومة التغيير من حيث أهميتها تكمن على مستوى الفرد لأنه لا يمكن أن نتوقع مقاومة على مستوى الجماعة أو المنظمة دون أن يتبناها الفرد وستدخلها كاتجاه نظرا لان مضمون التغيير لا يتماشى ورغباته وقدرته وظروفه البيئية وفهمه ، فالتحليل على المستوى الفردي يبين ان أسباب مقاومته للتغيير ناتجة عن نقص أو ضعف الفهم وجهد بحقيقة العمل وظروفه بانتقاله مما هو عليه إلى ما جاءت به استراتيجيات التغيير الشاملة ، مناخ عدم الثقة الذي يثيره التغيير من خلال المعلومات والسلوكيات والاتجاهات البديلة بين الرئيس والمرؤوس والزملاء والبيئة وفرق العمل وكذلك نقص الطاعة والولاء والانتماء وأخيرا الثبات (الاستقرار والاستمرار) من خلال المحافظة على التوازن والمكانة والهيئة ومكانة الذات بالنسبة للعمل ومجموع العاملين وحتى خارج المنظمة.

أما أسباب مقاومة التغيير على مستوى الجماعة وعواملها فيمكن أن تكون من العوامل الملازمة لهيكل وتكوين علاقات العمل لجماعة ما الأمر الذي يقلل من قيمة الوضع الراهن ويشتمل ذلك على عدة عوامل مثل مدى تماسك الجماعة والمعايير الاجتماعية والمشاركة في

صنع القرار واستقلالية الأفعال المتعلقة بالتصميم الذاتي وعقد النية ، فأى تغيير ينبثق من خارج الجماعة من المحتمل أن ينظر إليه باعتباره تهديدا محقق للوضع الراهن ، لأن الجماعة سوف تحظى بقيمة مرتفعة من حيث تفاعلاتها الاجتماعية لكنها تمتلك قدرا محدود من قوة التأثير على عملية التغيير¹.

فالتغيير الذي يمس جماعات وفرق العمل قد يتوقع مقاومته على اعتبار أن هذه الجماعات قد كونت معايير وأنماط خاصة بها في كيفية أداء العمل والتعامل فيما بينها وظهور معايير وقيم واتجاهات فيما بينهم تمثل الثقة والتعاون والتماسك وأي تغيير يعتبر تهديدا لهم ولمصالحهم ، فأى تغيير قد يؤدي إلى تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة يستوجب مثل هذا الاجراء من العاملين التكيف وبناء علاقات جديدة مما يثير بدوره قلقا يؤثر سلبا على الأداء وقد يؤثر أيضا سلبيا على المركز الاجتماعي لبعض الموظفين².

بالإضافة إلى ذلك فإن ما يعتبر عامل من عوامل المقاومة لدى الفرد قد ينطبق على جماعات وفرق العمل ، فلجوء الجماعة إلى المقاومة بالأشكال التي سنبينها ما هي إلا نوع آخر من أنواع التعبير عن الرفض أو النقد أو الترك أو المقاومة بصفة عامة ولكن على مستوى أعلى وبقواسم مشتركة بين الأفراد ضمن المقاومة الجماعية.

وأخيرا بالنسبة للتحليل على مستوى المنظمة تصبح الصورة مثل المشكاة متعددة الألوان بسبب وجود عوامل كثيرة مرتبطة بعضها ببعض تسهم معا في حدوث المقاومة وتكون النظرة أن كل واحدة منها تتغير بشكل ثابت والأخرى تبدو مختلفة تماما اعتمادا على الفرصة المواتية للشخص ومن بين العوامل الأخرى نجد هيكل المنظمة والمناخ الذي تعمل في ظله والثقافة والاستراتيجية التي يمكن أن تسهم في مستويات المقاومة الموجودة ، لذلك من الواضح أن هناك عوامل متعددة تصطدم عند المستويات المختلفة لسيناريوهات مقاومة التغيير وحتى عملية تصنيف هذه العوامل على المستويات الثلاثة المنظمة والجماعة والفرد تؤدي إلى تبسيط جزئي فقط للتفاعل بين العوامل الموجودة في حالات الحياة العملية للتغيير التنظيمي .

¹ نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، ترجمة: محمود حسن حسني دار المريخ للنشر والتوزيع الرياض ص 309-310.

² محمد القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، مرجع سابق ص 349.

وبافتراض وجود هذا التعقيد والفروق الواسعة بين سيناريوهات التغيير الفردية فإن تقديم نماذج على درجة عالية من التعميم وتقديم النصح عن كيفية التغلب على المقاومة من الواضح أنه أمر محفوف بالخطر لذلك فقد يكون من المفيد أن نأخذ في الاعتبار بعض العمليات السيكولوجية التي تقبع خلف المقاومة¹:

أولاً التغيير أمر مجهول وكل ما هو مجهول غير مرغوب فيه فالارتياح يكون للمألوف والخوف من المجهول وبالتالي فهو يمثل تهديدا لهؤلاء الذين يتأثرون به لذلك وفي ظل هذا التفسير تكون مقاومة التغيير ببساطة لأنه تغيير ويقول Gary and Stark 1984 أن مثل هذه المقاومة يمكن أن تنبثق إما عن مصادر عقلانية أو عن مصادر عاطفية ، وتحدث المقاومة العقلانية للأفراد استنادا إلى المعلومات المتاحة لهم في ذلك الوقت حينما يدركوا أن التغيير يمثل ضررا بشكل أو بآخر لظروف عملهم أما المقاومة العاطفية على الجانب الآخر فتحدث نتيجة لعمليات سيكولوجية سلبية تضم القلق والإحباط وفقدان تقدير الذات وغير ذلك من الأمور التي يمكن أن توجد في عمليات التغيير وغني عن البيان أن الحدود الواضحة التي تفصل بين المقاومة العقلانية والعاطفية من الصعب وجودها في عالم الواقع علاوة على ذلك أن ما يعتبر أمرا عقلانيا بالنسبة لبعض العناصر الفاعلة في عملية التغيير التنظيمي يمكن النظر إليها باعتبارها أكثر عاطفية من وجهة نظر آخرين ويصنف تحت هذا التفسير تلك النظرة القائلة بأن الأفراد والجماعات مخلوقات تبرز فيها صفة الانقياد بسبب الرغبة في الحفاظ على الأمور الروتينية القائمة وطرق عمل الأشياء وعند مواجهة أي نوع من التغيير الخارجي نجد أن الأفراد والجماعات يظهرون مقاومة كرد فعل تلقائي بغض النظر عما إذا كان هذا التغيير يشتمل على تهديد ام لا .

ثانياً التغيير يتحدى الوضع الراهن ويمكن أن تتم مقاومته بسبب وجود مصالح قوية مهيمنة تهدف إلى الحفاظ على وضع التوازن الحالي فهؤلاء الذين من المنتظر أن يكونوا الأكثر خسارة سواء بمعيار قوة المنصب والموارد التنظيمية والتواصل الاجتماعي في العمل أو المكافآت من المرجح أن يقاوموا بشراسة ولكن هذه الرؤى بالطبع تكون نسبية ومحدودة

¹ نيجل كنج ونيل أندرسون : إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، مرجع سابق 310-313.

بالمعرفة والمعلومات داخل أية منظمة (Simon 1977) لذلك نجد أن جماعة العمل المستقلة يمكن أن تقاوم لأنها تشعر أن التغيير يمكن أن يشكل نوعا من الحل الوسط بالنسبة للحرية التي يتمتع بها ، إن فريق الإدارة القديم يمكن أن يقاوم عملية التدخل لتطوير المنظمة من خلال لامركزية اتخاذ القرار على اعتبار أن ذلك يقلل من القوة التنفيذية التي يتمتع بها وبشكل حاسم نجد أن جماعات المصالح المهيمنة والتي يشار إليها أحيانا بجماعات حملة الأسهم Stakeholder Groups من المحتمل أن تقاوم بدرجة أكبر إذا كانت تعتبر التغيير يؤثر بشدة على عوامل مهمة بالنسبة لهم في مكان العمل ويمكن أن تكون هذه العوامل اجتماعية أو مالية أو مهنية أو أي شيء آخر ويتبع ذلك أن محاولة إقناع الآخرين باستخدام الحجج التي ينظرون إليها باعتبارها أقل اتساقا من المحتمل أن تكون استراتيجية غير فعالة للتفاوض على سبيل المثال حينما يذكر قدامى المدراء زيادة الإنتاجية كسبب لتنفيذ تكنولوجيا جديدة فإن القائمين بالتغيير سوف يكونون أكثر اهتماما بمعرفة كيف ستؤثر الآلات على أعمالهم الروتينية أكثر من تأثير ذلك على ربحية الشركة ، إن اعتناق وتقمص مهارات التفاوض والتي تضم إدراك العوامل التي تهتم الطرف الآخر ووضع الحجج في شكل يتسق مع المنطق وباستخدام المصطلحات الصحيحة وإعطاء امتيازات.

المطلب الثالث: سبل تعامل مع مقاومة التغيير

طالما عرفنا أسباب المقاومة فإن تقليل المقاومة يكمن في إزالة تلك الأسباب أو على الأقل تقليص حجمها. من أشهر هذه الأساليب ما يلي:¹

1- اتفاق التغيير مع احتياجات المستخدم : كلما كان التغيير يحل مشكلة المستخدم سواء كان موظفا أو عميلا فإن مقاومة التغيير تقل نظرا لأن المستخدم يدرك الفائدة التي تعود عليه. قد تأتي بأفكار رائعة ومنتجات متطورة ولكنها لا تحقق مصلحة المستخدم فيقاومها. من المهم أن تشعر بالمشاكل الحقيقية التي تحتاج للتغيير وتستمتع للعملاء سواء كانوا داخلين أي موظفين أو عملاء خارجيين. لا تفترض أنهم يفكرون مثلك فكل إنسان له احتياجاته وله

¹ بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي نفس المرجع ص66

أسلوبه. وهذه مسألة ليست هينة لأن معرفة حقيقة احتياجات الموظف أو العميل ليست مسألة حسابية أو سؤال تعرف إجابته بمجرد سؤال عميل واحد أو عدة عملاء.

2- الاتصالات: وجود قنوات اتصال قوية تساعدك على توضيح وجهة نظرك للموظفين مثلا وتمكنك من إمدادهم بمعلومات كافية عن التغيير. هذا يساعد الموظف على رؤية مميزات التغيير وبالتالي يبدأ في الميل إلى التغيير. ضعف الاتصالات يفتح المجال للإشاعات ولافتراض سوء النية. ربما تظن أنك لن تتعرض لمثل هذه الإشاعات ولكنك قد تفاجأ بأن التطوير الذي تقوم به قد افترض له آخرون أهدافا لم تخطر لك على بال. لذلك فاجعل هناك اتصالات دائمة وبشكل بناء فلا تفتح باب مكتبك لكل من يريد أن يناقش التغيير ثم توبخ كل من يأتيك.

3- التدريب: التدريب يقلل من خوف الناس من فشلهم في استخدام التكنولوجيا الجديدة أو المنتج الجديد أو أسلوب العمل الجديد وبالتالي فهو يقلل من مقاومتهم للتغيير. والتدريب في نفس الوقت يساعد على نجاح التغيير لأنه يقلل من فترة التعلم التي تصاحب بداية التغيير. وهو في نفس الوقت من ضمن وسائل الاتصال بالمستخدمين فهو يفتح المجال لتبادل وجهات النظر. ويمكنك أيضا من تطوير التغيير نفسه من خلال استماعك للمتدربين. فالتدريب هو وسيلة عظيمة متعددة الفوائد.

4- المشاركة في التغيير: الإحساس بالمشاركة يجعلك جزءا من التغيير فتسانده لأنك اشتركت بشكل ما في التمهيد له. لذلك فإنه عليك أن تُشرك أكبر قدر من المستخدمين فتستشيرهم وتستمع لوجهة نظرهم. ومن المفيد أن تستمر العلاقة فتوضح لهم المقترحات التي تم تنفيذها وتلك التي من الصعب تنفيذها وتلك التي قد تنفذ لاحقا. هذا يشعرهم بصدقك وجديتك في إشراكهم في التغيير ويجعلهم أكثر استعدادا للمشاركة في التغيير وإبداء آرائهم.

5- وجود قوة مساندة للتغيير: نعم التغيير قد ينتج عنه فقدان بعض مميزات لبعض الأفراد وقد يحتاج لبذل مجهود في التعلم والتأقلم. لذلك فإنه من المطلوب وجود قوة داعمة للتغيير للتغلب على هذه المقاومة. هذه القوة هي مساندة الإدارة العليا. وعلى الرغم من أهمية مساندة

الإدارة العليا فإنه ينبغي عدم الاغترار بها واعتبار أنها تغني عن كل ما سبق ذكره من اتصالات وتدريب ومشاركة لأنه في كثير من الأحيان يمكن أن يتم التغيير بشكل مذهري لمجرد إرضاء الإدارة العليا.

6- المكافأة على تطبيق التغيير: كما وأن البعض قد يتأثر سلبا بالتغيير فيمكننا أن نجعل كل من يلتزم بالتغيير يتلقى نوعا ما من التقدير. فيمكن للإدارة أن تمنح المساهمين في التغيير جوائز تشجيعية أو تجعل الترقى مرتبوا بالمشاركة الجادة في التغيير أو تمنح فرص للتدريب في الخارج للمشاركين وهكذا. وقد تكون المكافآت معنوية مثل كلمة شكر أو شهادة تقدير. خلق جو يساعد على التغيير.

المبحث الثالث: ادارة التغير التنظيمي

انطلاقاً من أن الحقيقة الثابتة في هذا الكون هي حقيقة التغير، ترى أن المنظمات تتغير تلقائياً أو تخطيطياً. الإنسان يتغير من الطفولة... إلى الصبا... إلى الشباب... إلى الشيخوخة... إلى الكهولة... والزمان يتغير بين الليل والنهار، والطقس يتغير من الربيع إلى الصيف إلى الخريف إلى الشتاء. وكل له مظاهر ينبغي أن يتهيأ الإنسان والحيوان لها. يتكيف للتغير أو يوظف التغير لمصلحه وحاجاته.

ولعل نظرية الحاجات الآنية والمستقبلية هي العنصر الحاسم في مواجهة الإنسان للتغير في ضوء تجارب الماضي وأبحاث الحاضر وتوقعات المستقبل.

وما كان الإنسان هو أيضاً إلا أحد العناصر الفاعلة في كيان المنظمة واكتشاف احتمالات التغير والتغير فيها من اعتبارات النمو والبقاء. وصراع هذا النمو والبقاء ففي ضوء الموارد والإمكانات والاحتياجات واعتبارات المنافسة وتعظيم الربح وتقليل الخسارة، فإنه لا بد ممن التحسب بوعي متكامل لعملية وسلوكيات التطوير التنظيمي¹.

المطلب الاول: مفهوم ادارة التغير التنظيمي

إنه لمن الصعب علينا أن نفرص بين تعريفات التغير وبين تعريف إدارة عملية التغير لأن هناك تداخل كبير بينهما، فمن الممكن أن يكون أي تعريف لعملية التغير هو تعريف لإدارة التغير في نفس الوقت، والعكس صحيح .

يعرف سعيد يس عامر إدارة التغير بأنها "كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغير بقصد خدمة أهدافه، والاططلاع بالمسؤوليات التي تملها أبعاد التغير الفعال"²

¹ محمد أحمد إسماعيل، التغير التنظيمي، مقال في منتدى العربي إدارة الموارد البشرية

² سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغير مركز وايدسرفس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة (مصر) 2001 ص255

وهناك تعريفات أخرى تشير إلى إدارة التغيير على أنها رد فعل تلجأ إليه المنظمات عن طريق إتباع أساليب، مراحل واستراتيجيات معينة بغرض إنجاح التغيير المقصود إحداثه فهي وسيلة تعتمد عليها المنظمة لكي تستطيع التكيف مع محيطها .

فإدارة التغيير تقتضي القيام بالوظائف الإدارية التقليدية : التوقع والتخطيط التنظيم التوجيه المتابعة والمراقبة، والتي تمكنها من زيادة قدرتها على التكيف السريع مع الأحداث.

ومن كل ما سبق ذكره يمكننا الإشارة إلى أن إدارة عملية التغيير تستدعي الإجابة الواضحة على عدة تساؤلات أهمها:¹

أولاً. لماذا التغيير (why) ؟

وهو ما يعتبر نقطة انطلاق التغيير وذلك عن طريق تحديد المؤشرات التي تدل على ضرورة إحداث التغيير.

ثانياً. ما الذي يتم تغييره (what)؟

وذلك عن طريق إبراز مجالات التغيير

ثالثاً. كيف يتم التغيير (how)؟

وذلك عن طريق تبيان المراحل التي يجب أن يمر بها التغيير مع تحديد الوسائل والأدوات التي تمكن من تأمين عملية التغيير وتحقيق المبتغى منه.

¹ سعيد يس عامر الإدارة وتحديات التغيير مرجع سابق ص 255

رابعاً. من يقوم بالتغيير أو من يغير (who)؟

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير وهناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد:

- ✓ أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير.
- ✓ أن تقوم الإدار العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير.
- ✓ أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى.

المطلب الثاني: خصائص ادارة التغيير التنظيمي

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة¹:

- 1- الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً و ارتجالياً ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير .
- 2- الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانيتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- 3- التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .
- 4- الفاعلية:** يتعين ان تكون إدارة التغيير فعالة اي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها .
- 5- المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

¹ جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2006.

- 6- الشرعية:** يجب ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد .
- 7- الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح ، بمعنى انها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة
- 8- القدرة على التطوير والابتكار:** يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه .
- 9- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.

المطلب الثالث: مراحل التغيير التنظيمي

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه كيرت ليون (Kurt Lewin) سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "ليون" في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات¹

يصف "ليفن" المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة – الضغوط – من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال. ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر "ليفن" عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد؛ وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في

¹ نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير – مرجع سابق ص260

حالة توازن أو النتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً ويقترح "ليفن" عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد (Dégel) للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement)، ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد.

الجدول رقم (04): نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	←	المرحلة الثانية	←	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير		- تغيير الأفراد		- تعزيز النتائج
- تقليص مقاومة التغيير.		- تغيير الأعمال		- تقييم النتائج
		- تغيير التنظيمي		- إجراء تعديلات بناءة
		- تغيير التقنيات		

المصدر: قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص161

أولاً- مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing):¹

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو

¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر، 2000، ص264

الاستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير¹. وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، وتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق.

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد و الرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

1- منع أي مدعّمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.

2- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.

3- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

4- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.

5- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي نفس المرجع ص 46

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضاً إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.

ثانياً- مرحلة التغيير (Change):

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية¹:

1- التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

2- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغيرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.

¹ محمد قاسم القيروني: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 260

3- التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

في هذه المرحلة يحذر "ليفن" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

ثالثا- مرحلة إعادة التجميد (التثبيت) (Refreezing):

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية¹:

1- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

2- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص. 466، 467

- 3-** بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاز عمليات التغيير.
- 4-** إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوباً علمياً لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراستها وتحليلها جيداً واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له.

خاتمة الفصل الثاني

إن وما سبق يتضح لنا أن عملية التغيير التنظيمي أصبحت ضرورة وحتمية لا مفر منها بل إنها في اتجاه متسارع لا يمكن التنبؤ به في كثير من الأحيان ففي كل يوم يتساءل قادة المؤسسات : ماذا يجب تغييره ؟ و كيف ؟ أليس من الأحسن لو غيرنا هذا؟...الخ، وهذا راجع للمنافسة الشديدة وانفتاح الأسواق العالمية وما خلف ذلك من اهتمام كبير للمنظمات التي تريد السيطرة على سوق أو أسواق متعددة وأفكار العولمة التي مهدت لذلك مما حتم على منظمات عصرنا هذا أن تنتهج التغيير التنظيمي كطريق للتأقلم مع هذه التوجهات والتغيرات .

الفصل الثالث الأطر التنظيمية

مقدمة الفصل الثالث

بعد العرض النظري الذي تم التطرق إليه من خلال فصلين من أجل التعرف على جوانب البحث وذلك من خلال عرض مختلف المفاهيم المرتبطة بالتغيير التنظيمي؛ تعريفه، أسبابه مقاومته وأساليب التغلب عليها وكذا آليات تطبيقه..، فهي العملية التي فرضتها التحولات التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. إضافة إلى ذلك فقد تطرقنا أيضا إلى مفاهيم مختلفة عن الثقافة التنظيمية، فهي من العوامل المحددة لنجاح أو فشل التغيير التنظيمي.

تأتي دراستنا التطبيقية هذه كإسقاط للجانب النظري والتي تهدف إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي، وذلك من خلال التعرف على موقف الأفراد تجاه عملية التغيير التنظيمي من خلال التركيز على الخلفية الثقافية السائدة في المنظمة.

انطلاقا من هذا تم إجراء دراستنا التطبيقية في شركة " الوطنية للبانقونيت" وذلك من خلال ثلاثة مباحث نحاول من خلالها اختبار صحة الفرضيات التي تم الإشارة إليها في المقدمة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الوطنية للتربة "اينوف ENOF"

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

1. التعريف بالمؤسسة:

هي مؤسسة لإنتاج البانتونيت وكربونات الصوديوم في نشاط منذ 1952 لكن تم اعادة تأسيسها وتسميتها شركة بنطال في 1 جانفي 2001 ، واصبح الاسم الجديد في 2016 شركة اينوف ENOF، تتكون حاليا من وحدتين للإنتاج مغنية ومستغانم لها احتياط معدني هام بالإضافة الي سوق متنوع.

تستمد موادها الاولية لصناعة البانتونيت من حمام بوغرة المتواجد على بعد 15 كلم شمال شرق مدينة مغنية ام بالنسبة لكربونات الصوديوم فتستمدها من بني صاف والعامرية التابعتين اقليميا الي ولاية عين تيموشنت.

شركة اينوف ENOF تلعب دورا مهم في السوق المحلية والإقليمية على المدى القصير اما بالنسبة للسوق العالمية فهي على المدى المتوسط وذلك بفضل الاحتياطات الضخمة وجودة المعادن لهاتين الوحدتين.

2. اهداف المؤسسة:

- وضع نظام مناسب للمنازعات والإجراءات التصحيحية لاحترام متطلبات الزبون.
- وضع في متناول الزبائن منتجات ذات جودة عالية ضمان التزويد بالمنتوج عن طريق انشاء مخزون الامر الذي من شأنه ان يتطور خلال السنوات المقبلة.
- زيادة مستويات الانتاج وذلك خلال الثلاث سنوات المقبلة كما يلي:

✓ خفض تكلفة الانتاج وتحسين مردود الشركة من 2 الي 3 بالمائة

وذلك خلال ثلاث السنوات المقبلة.

✓ تحسين مستويات المعرفة للعمال من خلال التدريب والتنمية.

المطلب الثاني: استراتيجية المؤسسات

تتمثل استراتيجية المؤسسة في:

- (1) احتواء وفهم متطلبات وانشغالات الزبائن.
- (2) خلق وتثبيت البيئة الداخلية لإتاحة مساهمة العمال في سياستها.
- (3) تشجيع التطور المسند للمهارات والمعاونات والخبرة للعمال.
- (4) ادارة الانشطة والموارد ذات الصلة بالنهج النظامي.
- (5) زيادة قدرة الشركة علي رفع قيمة المنتج.
- (6) ضمان الثبات والاتصاح في جودة نوعية منتجاتها لتكون قادرة على المنافسة وفرض وجودها في السوق وفي هذا الإطار يجب اتخاذ الاجراءات الاتية:

- ✓ وضع الية للاستماع الي انشغالات الزبائن.
- ✓ انشاء نظام اتصالات داخلية لدعم تدفق البيانات والمعلومات.
- ✓ توصيل المحاور الرئيسية لتدريب وتطوير الموظفين.
- ✓ تعزيز سلامة الناس والممتلكات مع تخفيض والقضاء على الاضرار التي لحقت بالبيئة من خلال الانشطة التي تقوم بها الشركة.

- ✓ وضع نضام ادارة لتحسين الجودة المستمرة.
- ✓ البحث عن اسواق جديدة لمنتجاتها.
- ✓ زياد مستويات الانتاج لتشجيع القدرات الحالية المتوفرة.
- ✓ إطلاق الاستثمارات اللازمة لتجديد مرافق الانتاج الحالية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من أجل الوصول إلى تحليل منطقي للبحث، لا بد من ضبط الإطار الذي يسمح لنا بمعالجة موضوع البحث عمليا.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث، تم تحديد منهجية للعمل، وذلك بتحديد مجتمع الدراسة المتكون من الأفراد العاملين في شركة الوطنية للتربة " اينوف ENOF"، وكذا اختيار العينة التي سنقوم بإجراء الدراسة عليها.

أولا: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الافراد العاملين في شركة الوطنية للتربة " اينوف ENOF" المتواجدة بحي بلال مغنية ولاية تلمسان، حيث تم استطلاع آرائهم من خلال توزيع الاستبيان عليهم لمعرفة اتجاهاتهم حول وضعية الثقافة التنظيمية في الشركة وكذا موقفهم تجاه عملية التغيير التنظيمي، ولضمان فعالية هذه العملية تم اختيار عينة من هذا المجتمع.

ثانيا: عينة الدراسة وحجمها:

يعتبر تحديد عينة الدراسة من الخطوات الهامة لأي بحث، فهي تشكل جزء من مجتمع الدراسة تمثله من حيث الخصائص والصفات.

لقد تم اختيار العينة على أساس عشوائي لأن هذا النوع من العينات يعطي فرصا متكافئة لجميع افراد المجتمع، وكذا احتواءها على أنواع المفردات المختلفة في المجتمع من إطارات أعوان تحكم وأعوان تنفيذ وباقي الاختلافات كالمستوى التعليمي، الجنس... الخ.

من جهة أخرى فقد تم الاعتماد على هذا النوع من العينات لأنه من أبسط أنواع العينات وأكثرها شيوعا وكذلك لكونها تتلاءم مع بحثنا هذا نظرا لقصر مدة الدراسة وعدم توفر الشروط اللازمة للعمل بالعينات الأخرى.

في البداية تم توزيع 60 استبيان والذي يمثل نسبة 57.14 % من مجتمع الدراسة، إلا أننا نجحنا في استرجاع 53 استبيان أي بنسبة تعادل 50.47%

المطلب الثاني: أداة الدراسة

من أجل إجراء الدراسة، وفي محاولة منا للإجابة عن الأسئلة التي قمنا بطرحها لحل إشكالية بحثنا وللتحقق من صحة الفرضيات التي وضعناها تم تصميم استبيان باللغة العربية لغرض جمع البيانات الأولية عن عينة الدراسة.

يعد الاستبيان من أكثر الوسائل فعالية وشيوعاً في جمع المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة يقوم كل مشارك في العينة بالإجابة عليها بنفسه.

لقد حاولنا في هذا الاستبيان أن نتقيد بموضوع بحثنا وفي الوقت نفسه الإحاطة بأغلب متغيراته ومحاوره، وقد تم توزيع الاستبيان على فرد في شكله النهائي، حيث تضمّن 42 سؤالاً موزعين على 4 محاور كانت مصنفة كالآتي:

1-البيانات الشخصية لأفراد العينة:

ترتبط هذه البيانات بتحديد النقاط التالية:

✚ الجنس

✚ المستوى التعليمي

✚ العمر

✚ المنصب

✚ نمط العقد

2-البيانات الخاصة بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة:

تتعلق هذه البيانات بتحديد العناصر التالية:

- ✚ الاهتمام بالموارد البشري: وذلك من خلال معرفة العلاقة التي تربط الفرد برئيسه في العمل، دعم ما بذل الفرد من مجهود ومدى إطلاع الفرد على ما يجري داخل المؤسسة
- ✚ وسائل الإعلام المتاحة، إمكانية الوصول إلى الرئيس، تحفيز الأفراد، عملية الترقية
- ✚ المشاركة في اتخاذ القرارات، توفر المناخ الملائم للإبداع والابتكار.
- ✚ القيم التنظيمية السائدة: التكافؤ في الفرص، الأمانة، الإنجاز، الشفافية.
- ✚ ظروف العمل والرضا عنه: شعور العامل أثناء أداءه لعمله، نظرة الفرد لطرق وأساليب العمل

3-البيانات الخاصة بعملية التغيير التنظيمي:

- ✚ موقف الفرد من عملية التغيير التنظيمي.
- ✚ دوافع مقاومة عملية التغيير التنظيمي وآلية معالجتها.

المطلب الثالث: طريقة العمل الميداني

لإنجاز وتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وضعية الثقافة التنظيمية ودورها في تحديد موقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي، بالاعتماد على أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات والأسلوب الإحصائي لتصنيفها ومعالجتها.

لقد تم جمع البيانات خلال الفترة الممتدة بين أوائل شهر أبريل إلى شهر ماي من سنة 2016 أي بمدة شهر تقريبا.

وبناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها فقد تم الاستعانة ببرامج إحصائية EXCEL، (Statistical Package for the Social Sciences) SPSS20 وذلك من

أجل الحصول على النسب المئوية للأسئلة الواردة في الاستبيان إضافة إلى تحليل البيانات المتحصل عليها وتفسيرها للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، قمنا بتفريغ البيانات المتعلقة بأسئلة الاستبيان وتصنيفها وجمعها إحصائياً، وسنحاول تحليل النتائج المتحصل عليها وفقاً للمحاور الأربعة التي قسمنا على أساسها، الاستبيان وذلك كما يلي:

1- تحليل البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة.

2- تحليل الجزء الخاص بالثقافة التنظيمية.

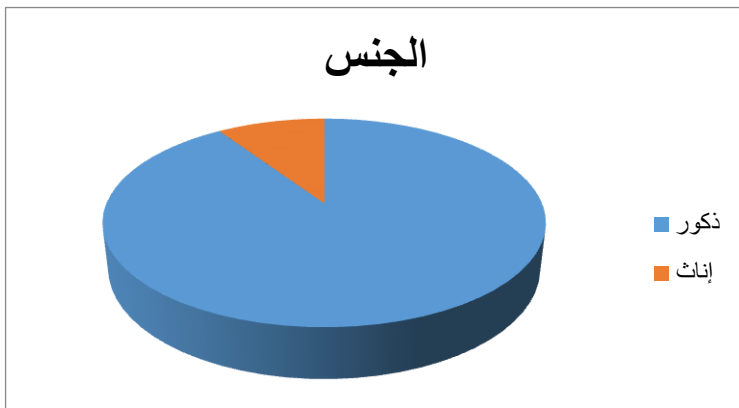
3- تحليل الجزء الخاص بعملية التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

إن التحليل الإحصائي للجزء الأول من الاستبيان يمكننا من التعرف على الخصائص الشخصية (البيانات العامة) لعينة الدراسة، والتي سندرجها كالآتي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الشكل -3-



الجدول -5-

التكرارات	%	
48	90.6	ذكور
5	9.4	إناث
53	100	المجموع

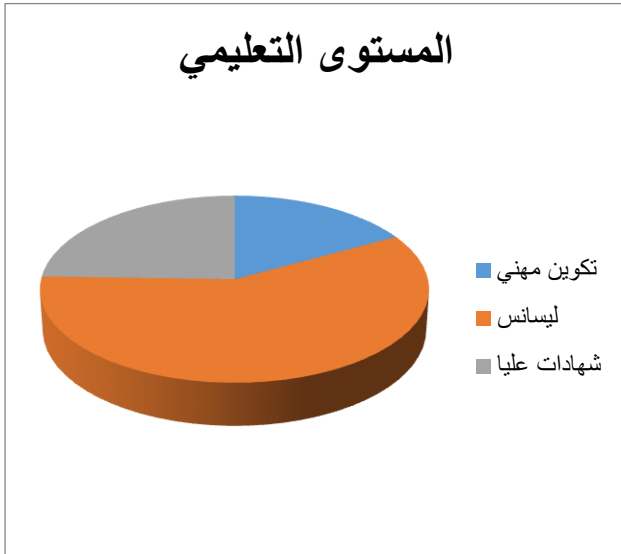
المصدر: من اعداد الطالبين

التعليق:

من خلال هذا الشكل يتضح لنا بان جنس الذكور هو الفئة الغالبة في عينة الدراسة و ذلك بنسبة 90.6% فيما تمثل نسبة الاناث 9.4% و هذا راجع الى طبيعة نشاط الشركة

ثانيا: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الشكل -4-



الجدول -6-

التكرارات	%	
9	17	تكوين مهني
31	58.5	ليسانس
13	24.5	شهادات عليا
53	100	المجموع

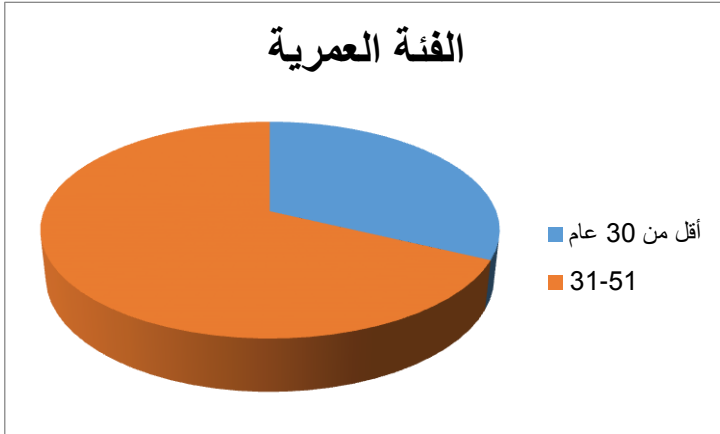
المصدر: من اعداد الطالبين

التعليق:

من خلال الشكل يتبين لنا بان نسبة 58.5% من افراد العينة لديهم مستوى جامعي، تليها نسبة 24.5% لهم شهادات عليا، في حين لا يمثل افراد التكوين المهني نسبة 17%.

ثالثا: توزيع على حسب الفئة العمرية:

الشكل -5-



الجدول -7-

التكرارات	%	
17	32.1	أقل من 30 عام
36	67.9	51-31
53	100	المجموع

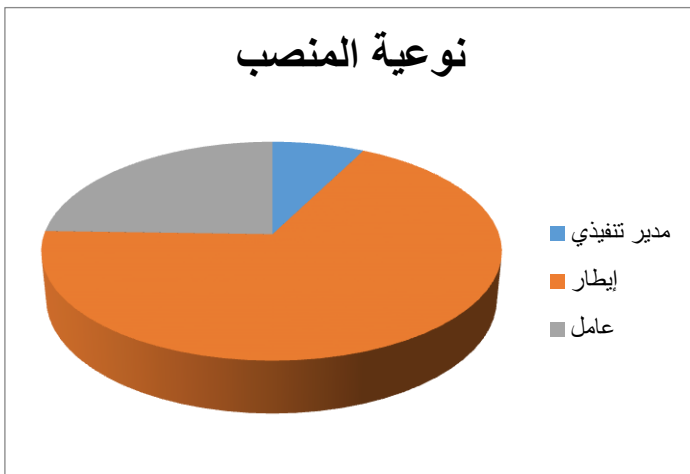
المصدر: من اعداد الطالبين

التعليق:

يتبين لنا من الشكل ان الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي الفئة العمرية ما بين 31-51 وذلك بنسبة 67.9% بينما الافراد الذين أقل من 30 تمثل نسبة 32.1%

رابعا : توزيع حسب نوعية المنصب:

الشكل -6-



الجدول -8-

التكرارات	%	
4	7.5	مدير تنفيذي
36	67.9	إيطار
13	24.5	عامل
53	100	المجموع

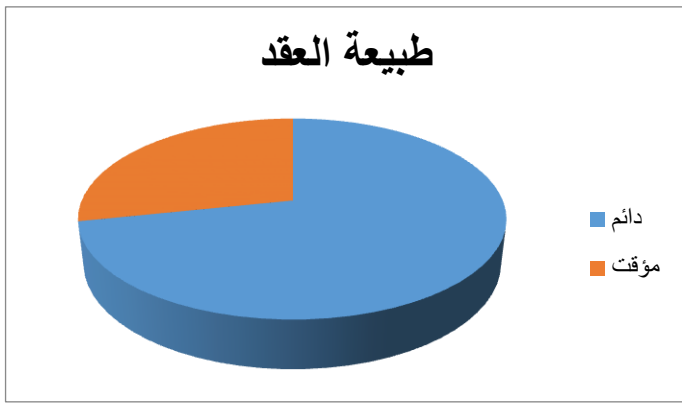
المصدر: من اعداد الطالبين

التعليق:

من خلال هذا الشكل يتضح لنا بأننا 67.9% من افراد العينة تمثل الفئة التي تشغل منصب اطار تليها نسبة 24.5% والتي تمثل العاملين لتاتي في الأخير فئة المدراء التنفيذيين بنسبة 7.5%

خامسا: توزيع حسب طبيعة العقد الذي يربطهم بالمؤسسة:

الشكل -7-



الجدول -9-

التكرارات	%	
38	71.7	دائم
15	28.3	مؤقت
53	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين

التعليق:

من خلال الشكل المبين أعلاه يتضح لنا جليا بأن أغلب أفراد العينة هم مرتبطون بالمؤسسة عن طريق عقد غير محدود المدى نسبتهم 71.7% واما الافراد الذين لهم عقود محدودة المدى تمثل نسبتهم 28.3%

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية في شركة الوطنية "اينوف ENOF"

تعتبر الثقافة التنظيمية عن الثقافة السائدة في المنظمة والتي تشمل مجموعة من المقومات التي لا يمكن مشاهدتها أو لمسها لكنها تشكل الأساس التي تقوم عليه المنظمات، فثقافة أي منظمة يخضع لها الأفراد العاملين داخلها، فهي القيم التي ترسم حدود التفاعل بين الموظفين وتحكم تعاملاتهم مع بعضهم البعض ومع المتعاملين معهم من خارج المنظمة.

ولقد ركزنا في هذا الجزء على أهم الأبعاد التي تمكننا من الحكم على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في هذه الشركة من جهة وتأثيرها على نجاح المنظمة في إدخال عملية التغيير التنظيمي من جهة أخرى لتحديد ذلك تم التركيز على:

أولاً: الاهتمام بالموارد البشري:

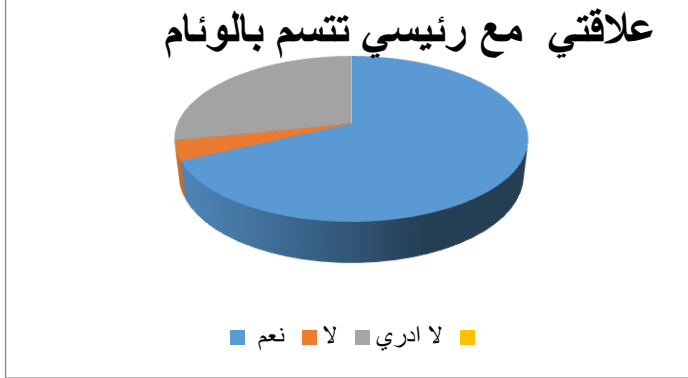
يعتبر العنصر البشري المصدر الأساسي لأي مؤسسة ومصدر رئيسي للثقافة التنظيمية وبدونه لا تكون هناك ثقافة في المؤسسة تبدأ من خلال تصرفات وسلوكيات الافراد وما يتشكل لديهم من قيم وأفكار ومعتقدات، وللوقوف على هذا العنصر سنقوم بالاعتماد على الابعاد (البعد الخاص بالعلاقات، المشاركة في اتخاذ القرارات...) لتمكننا من تحديد مدى اهتمام الشركة بالأفراد العاملين بها، فهو من محددات الثقافة التنظيمية.

1- العلاقة داخل المنظمة: ان العلاقة داخل المنظمة الإيجابية هي التي تعطي أهمية

للقيم المساعدة والتعاون بين العاملين، كما تركز على الاتصالات المفتوحة، والعدالة وتقاسم الجميع لجزء كبير من الحياة التنظيمية.

علاقتي مع رئيسي تتسم بالوئام؟

الشكل -8-



الجدول -10-

التكرارات	%	
36	67,9	نعم
2	3,8	لا
15	28.3	لا أدري
53	%100	المجموع

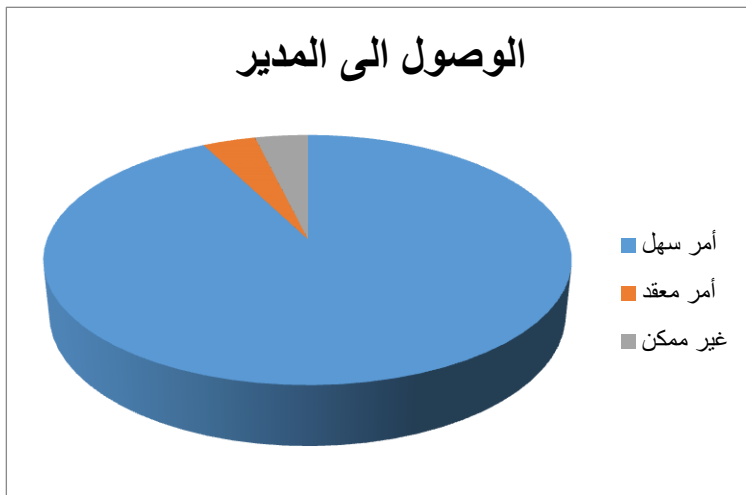
المصدر: من اعداد الطالبين

التعليق:

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكننا القول ان اغلب افراد العينة التي تتجاوز نسبتها 67% يرون ان علاقتهم برؤسائهم تتصف بالوئام، و اما الافراد الذين لا يعلمون طبيعة علاقتهم بالرؤساء نسبتهم ضعيفة لا تتجاوز 28,3% لانهم من الافراد الجديون في المؤسسة و تبقى نسبة 3.8% صرحوا ان علاقتهم مع الرؤساء لا تتسم بالوئام.

هل الوصول الى المدير او رئيس القسم؟

الشكل -9-



الجدول -11-

التكرارات	%	
49	92.5	أمر سهل
2	3.8	أمر معقد
2	3.8	غير ممكن
53	100	المجموع

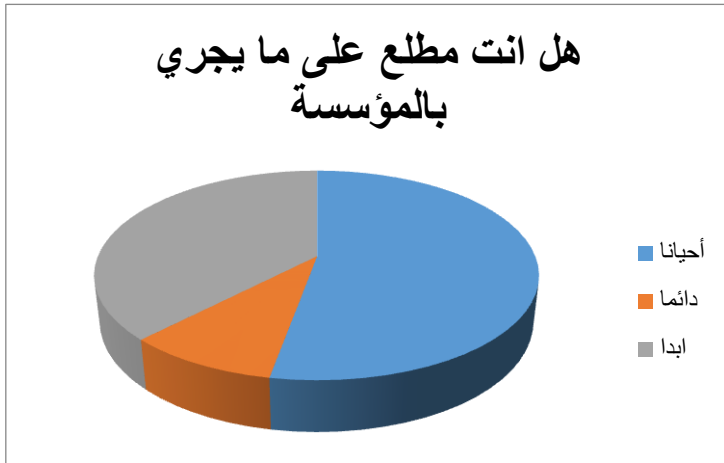
المصدر: من اعداد الطالبين

التعليق:

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكننا القول ان اغلب الإجابات كانت تصب في ان الوصول الى المدير او رئيس القسم هو امر سهل، في حين تأتي نسبة 3.8% تقول ان الوصول الى المدير او رئيس القسم عملية معقدة و فيها عدة بروتوكولات، و نفس النسبة ترى ان الوصول الى المدير او رئيس القسم هو امر غير ممكن.

هل انت مطلع على ما يجري في المؤسسة؟

الشكل -10-



الجدول -12-

التكرارات	%	الرد
28	52.8	أحيانا
05	09.4	دائما
20	37.7	ابدا
53	100	المجموع

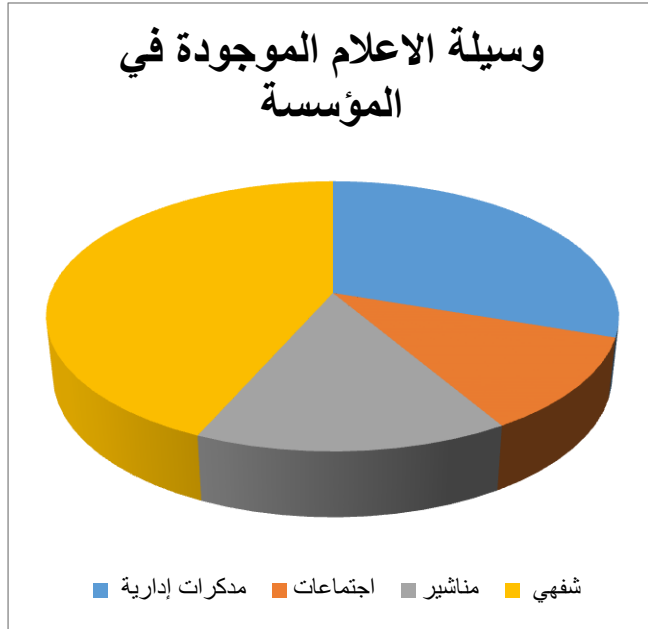
المصدر : من اعداد الطالبين

التعليق:

من خلال النتائج المحصل عليها والموضحة في الشكل المبين أعلاه يتضح لنا ان 52.8% من الافراد العينة صرحوا بأنهم ليسوا على اطلاع تام لما يجري داخل المنظمة، و تأتي في المرتبة الثانية نسبة 37.7 % صرحوا بأنهم ليسوا على علم بما يجري داخل المؤسسة لتأتي في الأخير نسبة 09.4% التي تصرح انهم دائما على علم بما يجري داخل المؤسسة.

وسائل الاعلام الموجودة في المنظمة:

الشكل-11-



الجدول-13-

التكرارات	%
اجتماعات	11.3
مذكرات	30.2
مناشير واعلانات	15.1
شفهي	43.4
المجموع	100

المصدر: من اعداد الطالبين

التعليق:

من خلال الشكل الموضح أعلاه يمكننا القول بأن طريقة شفهي هي الوسيلة الأكثر استعمالاً لأعلام الافراد بما يجري داخل المؤسسة وذلك بنسبة 43.4% و تأتي في المرتبة الثانية مذكرات الادارية بنسبة 30.2% لتاتي في المرتبة الأخيرة مناشير واعلانات بنسبة 15.1%

تليها اجتماعات بنسبة 11.3%

2- البعد الخاص بالإنجاز: حيث تعمل المؤسسة على خلق ثقافة الإنجاز وذلك من خلال تثمين أداء وإنجازات الفرد على تحقيق الكفاءة والفعالية.

هل تشعر بأن الإدارة تحفزك لأداء عملك؟

الشكل -12-



الجدول -14-

التكرارات	%	
17	32.1	أحيانا
20	37.7	نعم
16	30.2	لا
53	100	المجموع

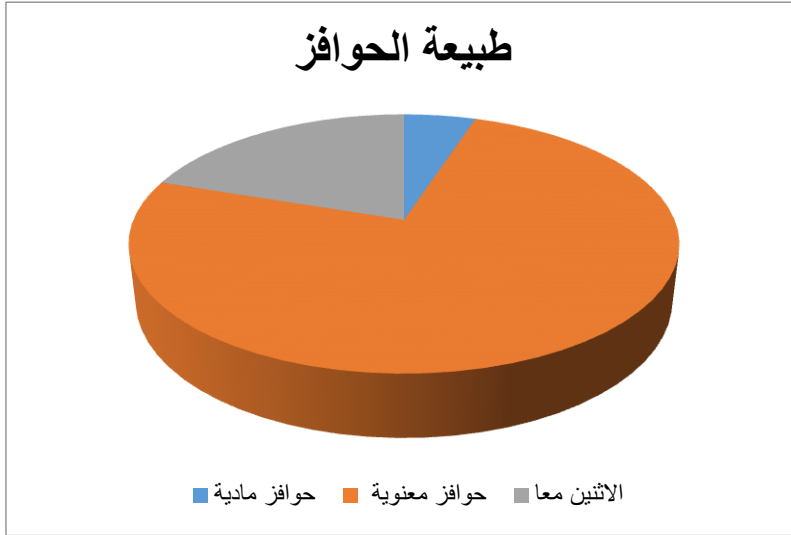
المصدر: من اعداد الطالبين

التعليق:

من خلال النتائج المتحصل عليها و الموضحة في الشكل يتبين لنا بان نسبة 37.7% من المجموع افراد العينة صرحوا ان الإدارة تقدم لهم تحفيزات في حين نسبة 32.1% صرحوا بانهم أحيانا يشعرون ان الإدارة تحفزهم ونسبة 30.2% يصرحون ان الادارة لا تحفزهم.

إذا كانت إجابتك بنعم، ما هي طبيعة التحفيز المقدمة:

الشكل -13-



الجدول -15-

التكرارات	%	
15	28.3	معنوية
1	1.9	مادية
4	7.5	الاثنين معا
20	100	المجموع

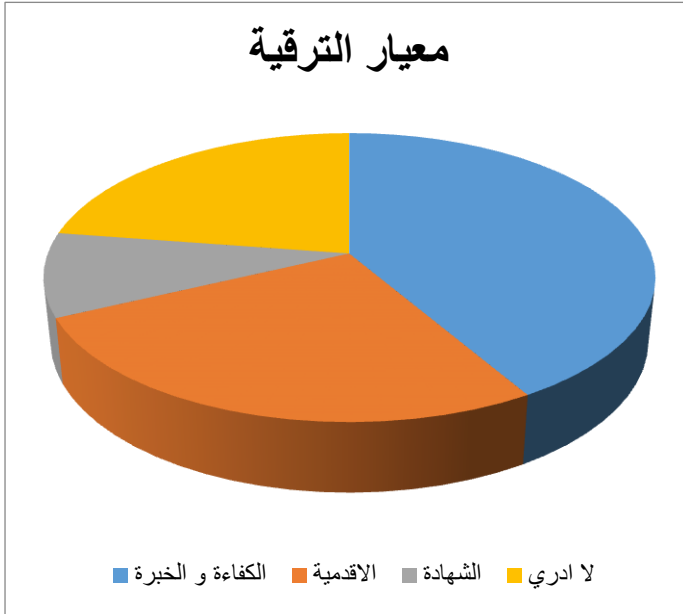
المصدر : من اعداد الطالبين

التعليق:

من خلال هذا الشكل نلاحظ بان الافراد الذين صرحوا بانهم محفزين، يرون بان الحوافز المعنوية هي النوع الذي يحتل المرتبة الأولى و ذلك بنسبة 28.3% يليها نسبة 7.5% مجموع الافراد المحفزون ماديا ومعنويا يأتي في الأخير بنسبة 1.9% ممن يرون بانهم محفزون ماديا .

ما هو المعيار الذي على أساسه تتم ترقيتهم؟

الشكل-14-



الجدول -16-

التكرارات	%
الكفاءة	41.5
الاقدمية	26.4
الشهادة	9.4
لا أدري	22.6
المجموع	100

المصدر: من اعداد الطالبين

التعليق:

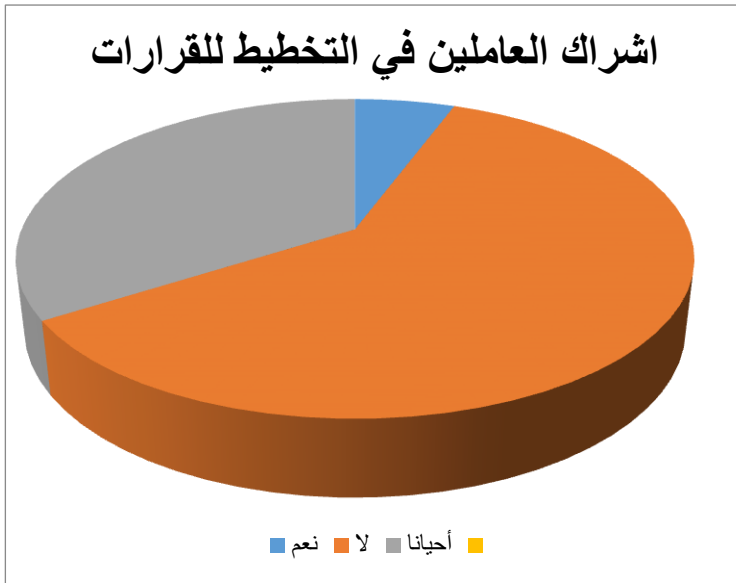
من خلال النتائج المتحصل عليها و الموضحة في هذا الشكل يتبين لنا بان اغلبية افراد العينة و ذلك بنسبة 41.5% يصرحون أن الكفاءة و الخبرة هي المعيار الذي على أساسه تتم عملية الترقية ، لتاتي بعدها نسبة % 26.4 ممن يرون بان الاقدمية هي معيار الترقية، و تليها نسبة % 9.4 ممن يرون بان الشهادة هي معيار الترقية و في المرتبة الأخيرة نجد نسبة % 22.6 يجهلون ان كانت هناك ترقية ام لا .

3- المشاركة في اتخاذ القرارات

وتكون عن طريق توسيع دائرة اتخاذ القرارات لتشمل غير القادة من العاملين والمرؤوسين وتبادل الآراء معهم واستشارتهم ، والاستفادة من توصياتهم واقتراحاتهم

هل تشرك الإدارة العاملين في التخطيط لاتخاذ القرارات؟

الشكل -15-



الجدول-17-

التكرارات	%	
3	5.7	نعم
32	60.4	لا
18	34	أحيانا
53	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين

التعليق:

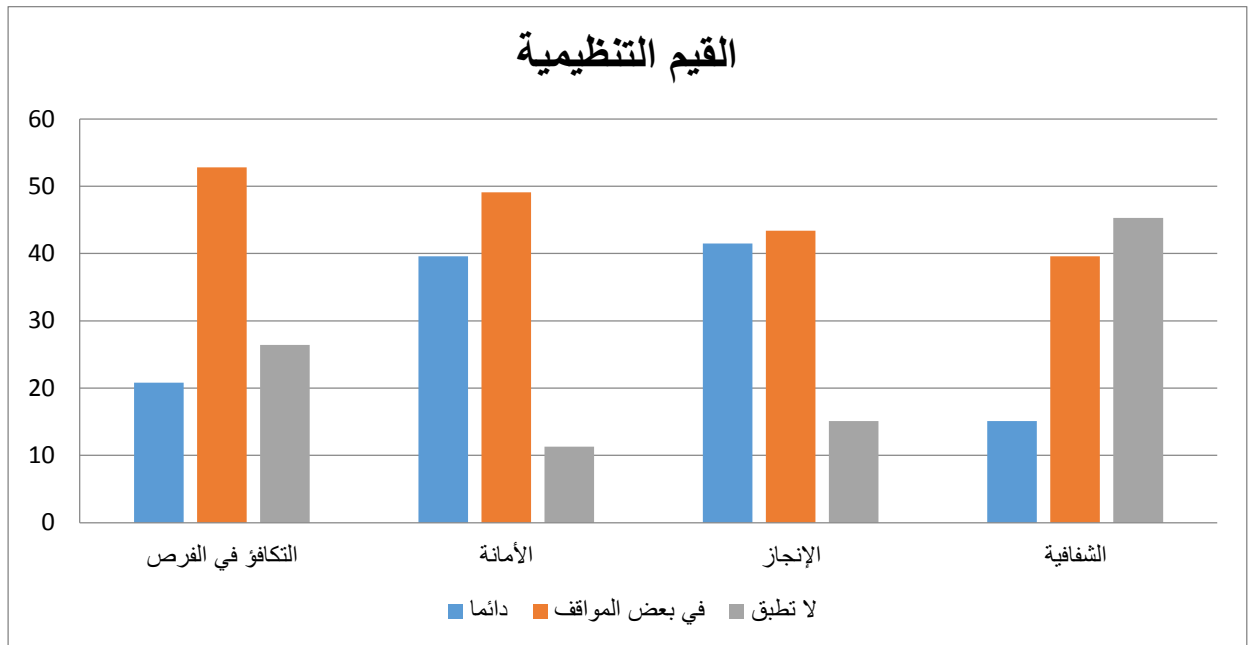
يتضح لنا من خلال الشكل الموضح أعلاه بأن نسبة كبيرة قدرت بـ 60.4% من أفراد العينة قد صرحوا بعدم اشراكهم في التخطيط لاتخاذ القرارات وهو ما يؤثر سلبا على نجاح تنفيذ القرارات المتخذة ومنها القرارات المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي تليها نسبة 34% من افراد العينة يتم اشراكهم أحيانا وذلك في بعض القرارات ونجد في الأخير نسبة ضعيفة منهم قدرت بـ 5.7% ممن صرحوا بإشراكهم في اتخاذ القرارات.

ما هي القيم التنظيمية التي ترى بأنها تطبق في منظماتكم؟

الجدول -18-

المجموع	لا تطبق	في بعض المواقف	دائما	مدى التطبيق القيم التنظيمية
53	14 26.4%	28 52.8%	11 20.8%	التكافؤ في الفرص
53	6 11.3%	26 49.1%	21 39.6%	الأمانة
53	8 15.1%	23 43.4%	22 41.5%	الإنجاز
53	24 45.3%	21 39.6%	8 15.1%	الشفافية

الشكل -16-



المصدر: من اعداد الطالبين

تحليل مدى أهمية القيم التنظيمية في مؤسسة إينوف ENOF ودائما باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وطريقة تحليل الأوزان Analyse des Composantes Principales كانت القيم مرتبة كما يبين الجدول التالي :

الجدول-19-

الوزن	القيم التنظيمية
0.643	الإنجاز
0.550	الأمانة
0.520	التكافؤ في الفرص
0.472	الشفافية

المصدر : من اعداد الطالبين باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

التعليق:

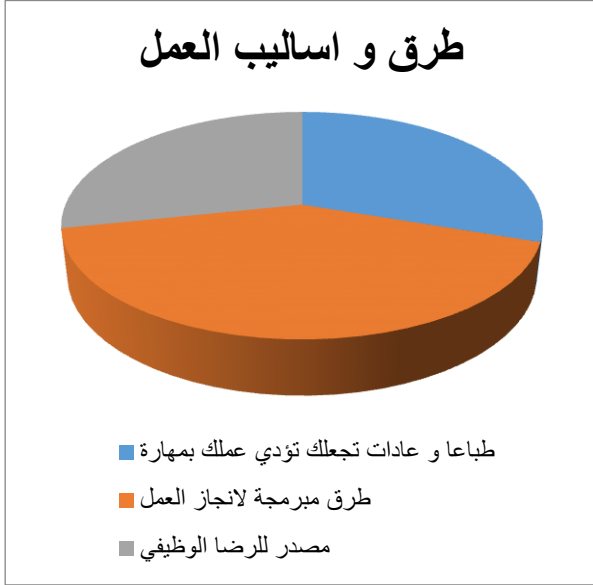
نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تولي الإهتمام الأكبر للإنجاز تليه الأمانة ثم التكافؤ في الفرص بينما تحتل الشفافية المركز الأخير وبالتالي نستنتج أن المؤسسة لا تولي لهذه القيمة التنظيمية الأهمية الواجبة باعتبارها عنصر أساسي.

ماهي نظرتك لطرق وأساليب العمل اليومية؟

الجدول -20-

التكرارات	%	
16	30.2	طباع و عادات
22	41.5	طرق مبرمجة لإنجاز العمل
15	28.3	مصدر لرضا الوظيفي
53	100	المجموع

الشكل -17-



المصدر: من اعداد الطالبين

التعليق:

يتبين لنا من خلال هذه النتائج أن نسبة 41.5% يرون بأن طريقة وأسلوب انجازهم لأعمالهم طرق مبرمجة لإنجاز العمل وتأتي في المرتبة الثانية بنسبة 30.2% ممن يرون بأنها أصبحت طباع و عادات لتأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة 28.3% مصدر لرضا الوظيفي.

الأمور التي تجعلك تشعر بالاستقرار؟

الجدول - 21

التكرارات	%	
4	7.5	نظام الترقية
14	26.4	الدخل الشهري
11	20.8	نظام الحوافز
14	26.4	مكان وأسلوب العمل
10	18.9	تركيبة جماعة العمل
53	100	المجموع

الشكل - 18



المصدر: من اعداد الطالبين

التعليق:

يتبين لنا من خلال الشكل الموضح أعلاه أن نسبة الأفراد الذين يفضلون الدخل الشهري ونسبة الأفراد الذين يفضلون مكان العمل وأسلوبه متطابقتين قدرت بـ 26.4% تليها في ذلك نسبة 20.8% ممن يعجبهم نظام الحوافز ويأتي في المرتبة الثالثة تركيبة جماعة العمل بنسبة 18.9%

في المرتبة الأخيرة نجد أن نسبة ضئيلة قدرت بـ 7.5% ممن يفضلون نظام الترقية

ماذا يتبادر الى ذهنك عند الحديث عن عملية التغيير التنظيمي ؟

الجدول-22-

التكرارات	%	
26	49.1	امر عادي
18	39	أمر يدعو إلى القلق والخوف من المجهول
03	5.7	تشعر بأن المؤسسة ستصبح أكثر نجاحا
06	11.3	عملية فيها زعزعة لاستقرار
53	100	المجموع

الشكل-19-



المصدر: من اعداد الطالبين

التعليق:

من خلال النتائج المحصل عليها والموضحة في هذا الشكل يتضح لنا بأن 49.1% من أفراد العينة يرون أن التغيير التنظيمي أمر عادي ويتمنون حدوثه تليها نسبة 39% ممن يرون أنه أمر يدعو إلى القلق و الخوف من المجهول في حين عبر 11.3% بأنها عملية فيها زعزعة الإستقرار وفي الأخير نجد أن نسبة ضعيفة منهم لم تصل 6% يشعرون بأن المؤسسة ستصبح أكثر نجاحا.

ماهي عملية التغيير التنظيمي التي تدعمها داخل المؤسسة ؟

الجدول-23-

التكرارات	%	
17	32.1	تغيير انماط السلطة
28	52.8	تغيير طرق التسيير
3	5.7	تغيير في المهام
5	9.4	تغيير في الوسائل التكنولوجية
53	100	المجموع

الشكل-20-



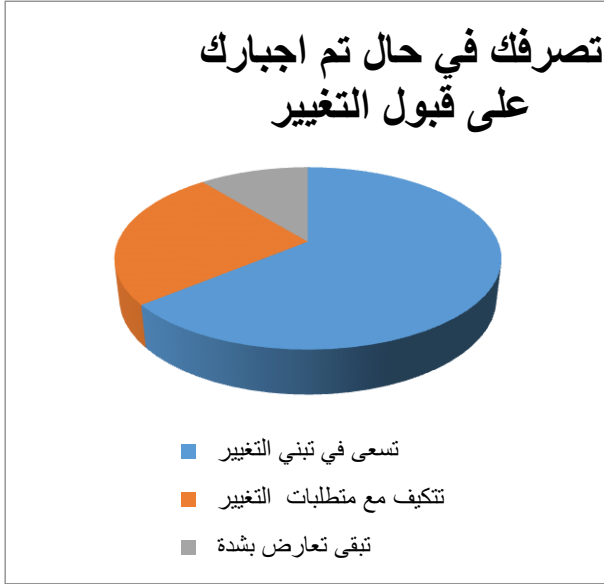
المصدر: من اعداد الطالبين

التعليق:

من خلال النتائج المبينة في هذا الشكل يتضح لنا بأن أغلب أفراد العينة وذلك بنسبة 52.8% ممن يرون ضرورة إحداث تغيير في طرق التسيير تليها نسبة 32.1% ممن يفضلون إحداث تغيير في أنماط السلطة تليها نسبة 9.4% ممن يوافقون على إحداث تغييرات في الوسائل وفي الأخير نجد نسبة ضعيفة قدرت بـ 5.7% ممن يقبلون بإحداث تغييرات في المهام و الوظائف الموكلة إليهم.

ما هو تصرفك في حالة إجبارك على قبول التغيير؟

الشكل-21-



الجدول-24-

التكرارات	%
47	88.7
4	7.5
2	3.8
53	100

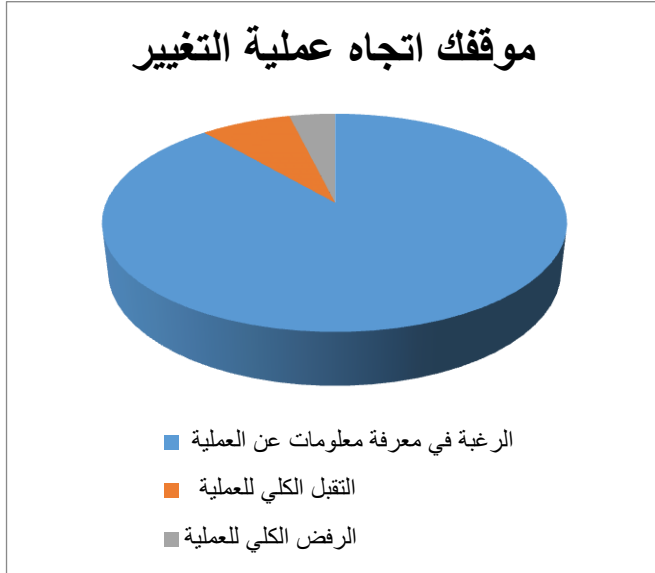
المصدر: من اعداد الطالبين

التعليق:

يتضح لنا من خلال الشكل بأن أغلب أفراد العينة بنسبة 88.7% صرحوا بأنهم يسعون في تبني التغيير تليها نسبة 7.5% ممن عبروا سيتكيفون مع متطلبات التغيير ونجد أن نسبة ضعيفة قدرت بـ 3.8% قد عبروا على استنقار معارضتهم لعملية التغيير بشدة.

ما هو موقفك الصريح تجاه عمليات التغيير التنظيمي؟

الشكل-22-



الجدول-25-

التكرارات	%	
47	88.7	الرجبة في معرفة معلومات عن العملية
4	7.5	التقبل الكلي للعملية
2	3.8	الرفض الكلي للعملية
53	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين

التعليق:

يتضح لنا من خلال الأجوبة المقدمة بأن أغلبية أفراد العينة بنسبة 88.7% هم حذرون فيما يخص تطبيق عملية التغيير التنظيمي إذ يفضلون معرفة معلومات عنه تليها نسبة 7.5% ممن يتقبلون هذه العملية بشكل كلي ونجد في الأخير نسبة 3.8% ممن يرفضون كليا إحداث عملية التغيير التنظيمي .

خاتمة الفصل الثالث

لقد كان هدفنا في هذه الدراسة هو البحث عن دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي، لذلك فقد ركزنا على أهم الأبعاد الثقافية التي لها دور في تحديد موقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي.

وعلى هذا الأساس فقد تمكنا من خلال الدراسة الميدانية من اختبار صحة الفرضيات المطروحة، لقد أوضحت النتائج ما يلي:

✚ الثقافة التنظيمية هي منهاج المنظمة وسياستها الفكرية.

نلاحظ من خلال النتائج أن المؤسسة تولي الاهتمام لبعض القيم التنظيمية و التي تعتبرها منهاج لسياستها الفكرية.

✚ يتأثر موقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي بالثقافة التنظيمية السائدة.

لقد أثبتت النتائج المحصل عليها صحة هذه الفرضية حيث وجدنا بأن موقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي كان متأثرا بالثقافة التنظيمية السائدة في "شركة اينوف ENOF".

✚ إن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ليست العامل الوحيد المحدد لموقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي، فتردد الفرد في تقبل عملية التغيير التنظيمي مرتبط أيضا بمدى خوفه من الانعكاسات السلبية لهذه العملية على وضعيته الاجتماعية والمهنية.

لقد تبين لنا من خلال النتائج المتوصل إليها صحة هذه الفرضية، فالنظام الشخصي المرتبط بالفرد هو الآخر دور في تحديد موقفه تجاه عملية التغيير التنظيمي. لقد اتضح لنا بأن الذكور ذوي المستوى التعليمي المنخفض، والذين يشغلون مناصب أعوان التنفيذ هم أكثر ترددا وتخوفا من إحداث عملية التغيير التنظيمي، وهذا لما له من تأثير على وضعيتهم الاجتماعية والمهنية أكثر من الفئة الأخرى.

أصبح التغيير التنظيمي أمر مفروض وحتمي على كل منظمة في ظل التحديات التي تواجهها.

من النتائج المتحصل عليها انفا ان الافراد غير ملمين بعملية التغيير وفي حالة ما اذا اصبحت هذه العملية امر مفروض، فان معظم العمال سيتبنون العملية بكل بساطة و دون مشاكل في حين عدد قليل جدا يرى دون ذلك.

ضمان ولاء الفرد وتقبله لبرنامج التغيير التنظيمي يرتبط إلى حد كبير بمدى مشاركته في طرح الأفكار ومناقشتها واتخاذ القرار بشأن العملية.

لقد أثبتت النتائج السابقة خطأ هذه الفرضية، فعدم المشاركة في اتخاذ القرار تدفع الفرد لعدم الالتزام و عدم تحمل مسؤولية القرارات المتخذة، فالفرد في هذه الحالة يشعر بأنه معزول ومن جهة اخرى عدم قبوله للقرارات المتخذة وذلك لعدم إمامه بكل مجريات عملية التغيير.

الأخلاق

أصبحت الثقافة التنظيمية ضرورة ملحة وأمر محتوم لا يمكن رفضها ولا تجاهلها بل يجب مواجهتها، وتتجلى حتمية هذا التغيير في عدة أوجه هيكلية، تكنولوجية، بشرية...فهو من أهم الجوانب التي أصبحت تركز عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها.

إن العصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية لذلك وجب على كل منظمة وإدارة العمل على اكتشاف هذه التغيرات ومحاولة التعامل معها بل وكذلك توقعها أو المبادرة بإحداثها وذلك من خلال تبني موضوع الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي الذي أصبحا يمثلان القضية الأساسية والهدف المحوري لكثير من المنظمات التي جعلت منهما مشروعاً لاستمرارها ونموها وأداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية بمختلف أبعادها.

إن نجاح المنظمة في إدخال التغيير التنظيمي يتطلب تدخل عدة عوامل وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة والمحددة لنجاح أو فشل التغيير التنظيمي. فالثقافة التنظيمية هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، إذا كانت هذه القوى مواتية وملائمة وداعمة للتغيير التنظيمي فإنها ستكون عاملاً مهماً لنجاحه، أما في حالة عدم توافقها مع التغيير التنظيمي فإنها تكون عقبة وعائقاً أمامه.

من خلال الدراسة التي اشتمل عليها بحثنا هذا والتي تهدف إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على التنظيم الداخلي في المؤسسات، حالة شركة " إينوف ENOF"، تم التوصل إلى ما يلي:

اولا: النتائج:

يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى جزئيين، نتائج خاصة بالجانب النظري وأخرى مرتبطة بالجانب التطبيقي.

1- نتائج الجانب النظري:

- تمثل الثقافة التنظيمية مجمل الاعتقادات والمبادئ والقيم التي تحكم سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتشكل في حد ذاتها شكلا معينا لمنظمة ما.
- تمثل الثقافة بالنسبة للمنظمة دور الشخصية بالنسبة للإنسان، فهي تعبر عن هوية المنظمة.
- هناك تباين وتعدد في اتجاهات الباحثين في موضوع الثقافة التنظيمية، وهو ما صعب من إمكانية دراسة و التحكم في كل أبعادها.
- لا يمكننا تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة دون اللجوء إلى الفرد لأن الفرد هو الذي يعيشها، إذن الفرد هو جزء من ثقافة المنظمة.
- تتميز الثقافة التنظيمية بالتغير والديناميكية حيث تتغير وتتطور استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة أو في تركيبة وخصائص أفراد المنظمة.
- تعكس الثقافة التنظيمية قدرة المنظمة على التكيف مع التغير التنظيمي. فنجاح التغير التنظيمي يرتبط إلى حد كبير بالثقافة التنظيمية السائدة
- إذ يجب أن تكون الثقافة السائدة مشجعة ومدعمة لإحداث التغير التنظيمي، أو يتم إحداث تغيير ثقافي لكي تتناسب الثقافة السائدة مع متطلبات التغير التنظيمي.
- إن التغير الثقافي ليس أمر سهل وإنما يتطلب جهد ووقت، إذ لا يمكن أن تتغير الثقافة التنظيمية بين ليلة وضحاها
- إن الواقع الذي تعيش فيه المنظمات المعاصرة يتخلله تعقيدات وتغيرات شديدة.

- إن هذه التغيرات البيئية جعلت التغيير التنظيمي أمر حتمي وضرورة ملحة لكل منظمة إن هي ارادت البقاء والاستمرارية.
- إن التغيير التنظيمي الفعال هو الذي لا يأتي كرد فعل للظروف التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بل يكون عن طريق التوقع والتخطيط له وكذا المبادرة لإحداثه.
- إن مقاومة الفرد لعملية التغيير التنظيمي هي أمر طبيعي، ولذلك وجب على كل منظمة أن تخطط لكيفية تجنبها وعدم الاصطدام بها مسبقا أو التقليل من حدتها على الأقل.

2- نتائج الجانب التطبيقي:

- من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها، يمكننا تقسيمها إلى جزئين:
- جزء خاص بالثقافة التنظيمية.
- جزء خاص بالتغيير التنظيمي.

جزء خاص بالثقافة التنظيمية:

لقد سمحت لنا الدراسة الميدانية والاستبيان الموزع على أفراد العينة استخلاص مجموعة من نقاط الضعف والقوة التي تتميز بها الثقافة السائدة في شركة " إينوف ENOF " نذكر اهمها ما يلي:

= نقاط القوة:

- ✓ حسن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين
- ✓ شعور الفرد بالأمن والاستقرار الوظيفي

=نقاط الضعف:

- نقص الاهتمام بالعنصر البشري وهو ما يتضح لنا من خلال:
- ضعف برامج التحفيز المادي والمعنوي، مما ينعكس سلبا على دافعية الأفراد العاملين تجاه عملية التغيير التنظيمي.
- محدودية الترقية ونقص الفرص المتاحة للأفراد العاملين
- ضعف على مستوى نظام الاتصال خاصة إذا تعلق الأمر بالطرق والكيفية التي يتم بها إيصال المعلومة.
- انعدام ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات وهو الأمر الذي يؤثر سلبا على القرارات المتخذة
- فالفرد في هذه الحالة سيميل إلى اللامبالاة وعدم الإخلاص وتحمل المسؤولية تجاه القرارات المتخذة.

الجزء الخاص بالتغيير التنظيمي:

- إن خوف الفرد من فقدانه للخبرات المكتسبة في ممارسة مهامه، وكذا عدم إشراكه في اتخاذ القرارات تعتبر من أبرز العوامل التي تجعل الفرد العامل في شركة "إينوف ENOF" أكثر إصرار على معارضة ومقاومة عملية التغيير التنظيمي.
- يتأثر موقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات:

بالنسبة للجانب النظري:

قيام الباحثين بتوجيه اهتماماتهم فيما يخص موضوع الثقافة التنظيمية وذلك عن طريق المساهمة بأفكارهم التي من شأنها أن تنزع التشتت واللبس والغموض المرتبط بهذا الموضوع من خلال دراسات نقدية، فيحددوا تعريف ومفاهيم شاملة وموحدة فيما يخص هذا الموضوع الذي بات من المواضيع المهمة.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي:

من خلال ما توصلنا إليه يمكننا القول بأنه من الضروري على هذه المؤسسة أن تعمل على التخلص ومعالجة نقاط الضعف في عناصر ثقافتها التنظيمية التي تقف عائقاً أمام نجاح التغيير التنظيمي مع ضرورة توعية مختلف المستويات الإدارية حول فلسفة التغيير ومتطلبات تطبيقه وشروط ودعائم نجاحه وهو ما يتحقق عن طريق:

- تبني ثقافة الانجاز وذلك عن طريق إعادة النظر في سياسة التحفيز المادي والمعنوي، بما ينتصب مع تطلعات وكفاءات الأفراد العاملين.
- ضرورة ربط عملية التغيير التنظيمي بالأجور والحوافز مما يزيد في تعزيز ارتباط العامل بأهداف المؤسسة وزيادة عزمهم على تحقيقها.
- توسيع مشاركة العاملين في الاقتراحات المختلفة عن طريق خلق ثقافة مشجعة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تحسين طرق الاتصال وجعل الفرد على اطلاع بما يجري داخل المؤسسة.

ثالثاً: آفاق البحث:

حاولت هذه الدراسة معالجة موضوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال إبراز أثرها على التنظيم الداخلي وبحكم اتساعه وتشعبه لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه بالتحليل المطلوب في هذا العمل لهذا يبقى الباب مفتوح لإثراء الموضوع من عدة جوانب أخرى.

فائفة الجادون والاشكال

الجدول و الاشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل	الرقم الجدول
15	ثقافات المؤثرة في تكوين الثقافة التنظيمية	1	-
21	ميكانيزمات الاندماج و تقوية الثقافة التنظيمية	-	1
28	ثقافة المنظمة و التغيير	2	-
44	مجالات التغيير	-	2
51	عوامل المقامة على مستوى الفرد	-	3
61	نموذج " ليفين " لمراحل التغيير التنظيمي	-	4
73	توزيع الأفراد حسب العينة	3	5
74	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	4	6
75	توزيع حسب الفئة العمرية	5	7
76	توزيع الأفراد حسب المنصب	6	8
77	توزيع حسب طبيعة العقد	7	9
78	علاقتي مع رئيسي تتسم بالوئام	8	10
78	هل الوصول الى المدير او رئيس القسم؟	9	11
79	هل أنت مطلع على ما يجري بالمؤسسة	10	12
80	وسائل الإعلام الموجودة في المؤسسة	11	13
81	هل تشعر أن الادارة تحفزك على اداء عملك	12	14
82	ما هي طبيعة التحفيزات	13	15
83	على أي اساس تتم ترقيتكم	14	16
84	الاشتراك في اتخاذ القرار	15	17
85	القيم التنظيمية التي ترى انها تطبق	16	18
86	القيم التنظيمية		19
87	ما هي نظرتك لطرق و اساليب العمل اليومية	17	20
88	الامور التي تجعلك تشعر بالاستقرار	18	21
89	ماذا يتبادر الى ذهنك عند الحديث عن التغيير التنظيمي	19	22
90	ما هي عملية التغيير التنظيمي التي تدعمها	20	23
91	تصرفك في حالة اجبارك على قبول التغيير	21	24
92	موقفك الصريح اتجاه عملية التغيير التنظيمي	22	25

فائزسة الامم اجاص

قائمة المراجع

قائمة الكتب:

- ✓ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر، 2000
- ✓ امل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة(مصر) 2008
- ✓ جerald جرينبرج وبارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد الرفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004
- ✓ جمال الدين المرسي إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير الإسكندرية : الدار الجامعية 2006
- ✓ حسن حريم إدارة المنظمات - المنظور الكلي - دار حامد للنشر والتوزيع الأردن 2003
- ✓ حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2003
- ✓ حمد بن يوسف النمران العطيات : إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن ط 2006
- ✓ دافيد ويلسون ، استراتيجية التغيير مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير ، ترجمة تحية عمارة ط 2 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة(مصر)، 2001
- ✓ الدكتور موسى اللوزي التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة: دار وائل عمان 1999
- ✓ الدكتور موسى اللوزي التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة: دار وائل عمان 1999
- ✓ روية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية(مصر)، 2004
- ✓ زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات سلاسل، الكويت ، 2001

قائمة المراجع

- ✓ سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير مركز وايدسرفس للإستشارات والتطوير الإداري
القاهرة (مصر) 2001
- ✓ سيد محمد جاد الرب إدارة الموارد البشرية "موضوعات وبحوث مقدمة" مطبعة العشري القاهرة
2005/2004
- ✓ صلاح محمد عبدالباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000
- ✓ عاطف وصفي: الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت 1988
- ✓ عبد الله جليبي : المجتمع و الثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ،
مصر 1996
- ✓ علي الشريف الادارة المعاصرة الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2000
- ✓ قاسم القرربوتي، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثالثة بدون دار نشر عمان 1993
- ✓ قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997
- ✓ ماجدة العطية: سلوك المنظمة ،سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق عمان ، الأردن 2003
- ✓ ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، عمان(الأردن)، 2004،
- ✓ متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، القاهرة(مصر)، 2006،
- ✓ محمد بن يوسف النمران العطيات : إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير دار الحامد للنشر
والتوزيع عمان الأردن ط 2006
- ✓ محمد قاسم القيروتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الاردن، 2000
- ✓ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن،
فيفري 2003

قائمة المراجع

- ✓ مدحت أبو النصر، تنمية وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، سلسلة تنمية المهارات ، إتراك للنشر، الإسكندرية، 2005
- ✓ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعة، الاسكندرية(مصر)، 2004/2003
- ✓ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000
- ✓ نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة، عمان (الأردن)، 1999
- ✓ نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004

مذكرات:

- ✓ إلياس سالم تأثير الثقافة التنظيمية على اموارد البشرية مذكرة ماجستير في العلوم التجارية (تخصص: إدارة الأعمال) جامعة المسيلة الجزائر 2006
- ✓ بوديب دنيا الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير 2014 (جامعة الجزائر3)
- ✓ زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير(إدارة أعمال)، جامعة حلوان، مصر، 2009
- ✓ سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة ماجستير(تخصص :تحليل اقتصاد)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003
- ✓ سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين ، مذكرة ماجستير تخصص : تنظيم إدارة الموارد البشرية ، جامعة باتنة(الجزائر)، 2008/2007

قائمة المراجع

✓ سيد حياة دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر الدفعة 2009/2008

✓ شتاحة عائشة إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال جامعة الجزائر دفعة 2007/2006

✓ كمال قاسمي ، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003

✓ محمد طاهر بويابة، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمانية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا ، معهد علم النفس والعلوم التربوية ، جامعة الجزائر، 1995

ملتقيات و مؤتمرات:

✓ أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة

✓ زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005

✓ صالح مفتاح، إرادة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 9-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، الجزائر

قائمة المراجع

- ✓ عبد الله البريدي ، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخله مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004
- ✓ علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخله ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام، 20-21 ماي، 2002
- ✓ محمد أحمد إسماعيل، التغيير التنظيمي، مقال في منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
- ✓ مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر
- ✓ معيزي قويدر ، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي ،إدارة التغيير،مقاومة التغيير، مداخله في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب . البليدة 2009

مجالات:

- ✓ زين الدين بروش , لحسن هدار " دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية العدد الأول - جوان 2007 - جامعة فرحات عباس
- ✓ سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08/

الف

المقدمة العامة.....1

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

مقدمة الفصل الاول 01

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.....02

المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.....02

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية.....04

المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية مكوناتها، أنواعها وخصائصها.....05

المطلب الرابع : مصادر الثقافة التنظيمية.....15

المبحث الثاني :دور الثقافة التنظيمية، أهميتها وانعكاساتها على المنظمة والعاملين.....19

المطلب الأول:دور الثقافة التنظيمية.....19

المطلب الثاني :أهمية الثقافة التنظيمية.....22

المطلب الثالث :انعكاسات الثقافة التنظيمية على المنظمة والعاملين.....24

المبحث الثالث :التغير الثقافي في المؤسسة، اسباب نجاحه و مراحل.....27

المطلب الأول :مفهوم التغير الثقافي.....27

المطلب الثاني :اسباب نجاح التغير الثقافي في المؤسسة.....30

المطلب الثالث : مراحل التغير الثقافي.....36

خاتمة الفصل الاول.....38

الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

39.....	مقدمة الفصل الثاني
41.....	المبحث الاول: مدخل لعملية التغيير التنظيمي
41.....	المطلب الاول: مفاهيم حول عملية التغيير التنظيمي
42.....	المطلب الثاني: أنواع التغيير التنظيمي
45.....	المطلب الثالث: اسباب التغيير التنظيمي
49.....	المبحث الثاني: مقاومة التغيير اسبابه و سبل التعامل مع مقاومته
49.....	المطلب الاول: مقاومة التغيير التنظيمي
50.....	المطلب الثاني: اسباب مقاومة التغيير التنظيمي
54.....	المطلب الثالث: سبل تعامل مع مقاومة التغيير
57.....	المبحث الثالث: ادارة التغيير التنظيمي
57.....	المطلب الاول: مفهوم ادارة التغيير التنظيمي
59.....	المطلب الثاني: خصائص ادارة التغيير التنظيمي
60.....	المطلب الثالث: مراحل التغيير التنظيمي
66.....	خاتمة الفصل الثاني

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

67.....	مقدمة الفصل الثالث
68.....	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الوطنية للتربة "ينوف ENOF"
68.....	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

الفهرس

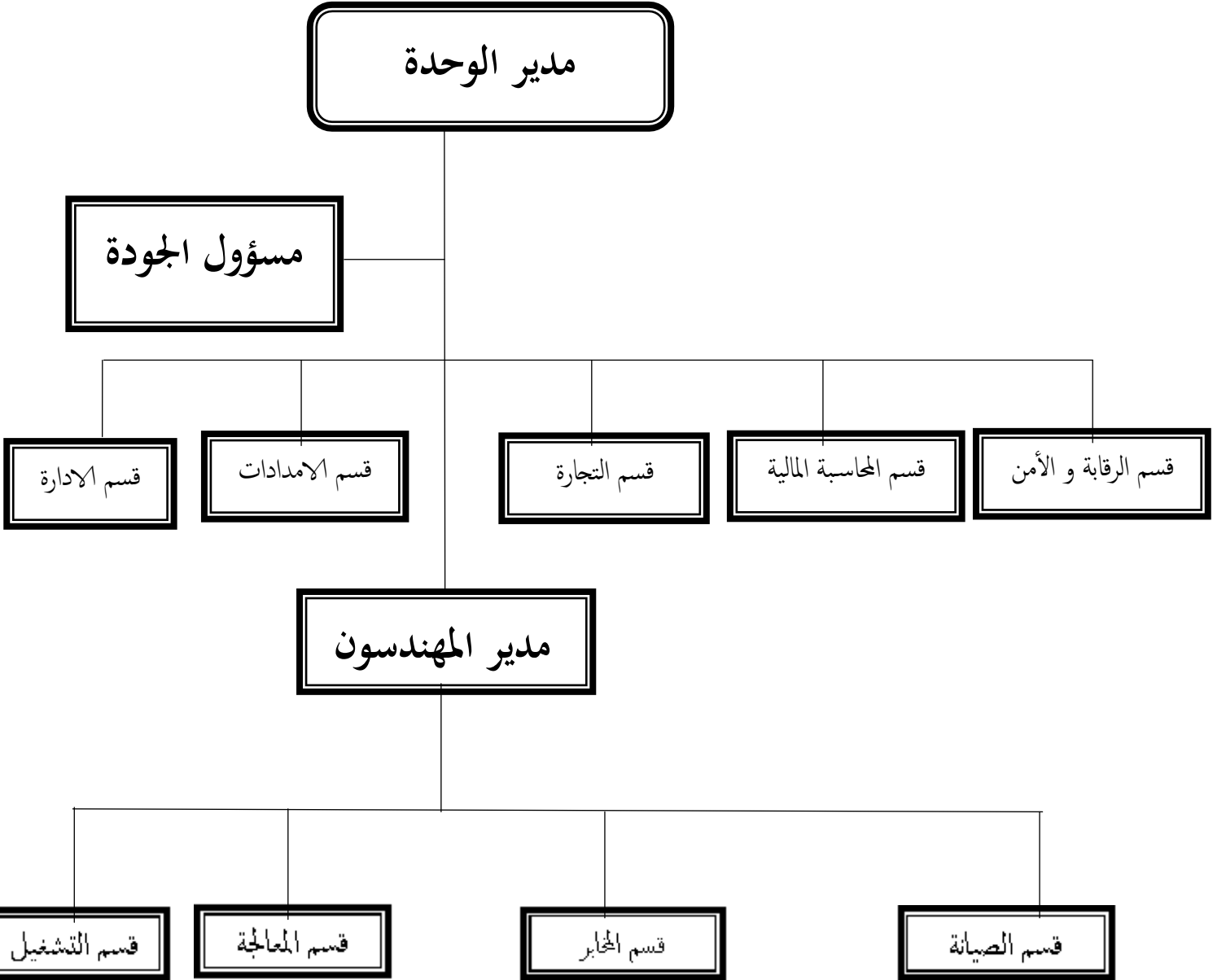
69.....	المطلب الثاني: استراتيجية المؤسسات.....
70.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
70.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
71.....	المطلب الثاني: أداة الدراسة.....
72.....	المطلب الثالث: طريقة العمل الميداني.....
73.....	المبحث الثالث:مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
73.....	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.....
77.....	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية في شركة الوطنية "ينوف ENOF".....
93.....	خاتمة الفصل الثالث.....
ي.....	الخاتمة العامة.....

قائمة الاشكال و الجداول

المراجع

العلماء
الرفيع

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة أبو بكر بلقايد *مغنية*

استبيان

موضوع البحث: دور الثقافة التنظيمية و أثرها على التنظيم الداخلي

الرجاء من إطارات وعمال المؤسسة الراغبين في المشاركة لإتمام هذا العمل، القيام بمأ هذه الاستمارة. والهدف من هذا الاستبيان هو معرفة أثر الثقافة التنظيمية على التنظيم الداخلي داخل المؤسسة .

و قبل ذلك، من المهم قراءة التوجيهات التالية:

- ☞ سرية البيانات الشخصية مضمونة.
 - ☞ لا تستخدم هذه الاستمارة إلا في حدود هذا البحث.
 - ☞ مشاركتكم الجادة ضرورية للوصول إلى نتائج صحيحة.
 - ☞ الإجابة تكون بشطب واحدة بالنسبة لكل عبارة.
- شكرا جزيلاً على اهتمامكم و مشاركتكم، و على إجاباتكم الصريحة.

- 1.الجنس: ذكر أنثى
- 2.السن: أقل من 30 سنة 31-50 سنة 51 سنة فما فوق
- 3.المستوى التعليمي: تكوين مهني ليسانس دراسات عليا
- 4.ما هو نوع المنصب الذي تشغله:
 مدير تنفيذي إطار عامل
- 5.ما نوع عقد عملك:
 دائم مؤقت
- 6.هل خضعت للتكوين في بداية عملك:
 نعم لا
- 7.في حالة نعم كم دامت:
 3 أشهر 6 أشهر 12 شهر
- 8.كيف تتصف علاقتك برئيسك؟ بالوثام؟
 نعم لا لا أدري
- 9.هل الوصول الى المدير أو رئيس القسم:
 أمر سهل أمر معقد غير ممكن
- 10.هل أنت مطلع على ما يجري في المؤسسة؟
 أحيانا نادرا دائما
- 11.ما هي وسائل الإعلام الموجودة في المنظمة:
 مذكرات الادارية الاجتماعات شفهي المناشير والإعلانات
- 12.هل تشعر بأن الإدارة تحفزك لأداء عملك؟
 نعم لا أحيانا
- 13.إذا كانت إجابتك بنعم، ما هي طبيعة التحفيز المقدمة:
 حوافز مادية حوافز معنوية الاثنين معا

14. ماهو المعيار الذي على أساسه تتم ترفيتكم؟:

- الكفاءة والخبرة الأقدمية الشهادة لا أدري أخرى

15. هل تشرك الإدارة العاملين في التخطيط لاتخاذ القرارات

- نعم لا أحيانا

16. ما هي القيم التنظيمية التي ترى بأنها تطبق في منظماتكم؟

مدى التطبيق	دائما	في بعض المواقف	لا تطبق
القيم التنظيمية			
التكافؤ في الفرص			
الأمانة			
الإنجاز			
الشفافية			

17. ماهي نظرتك لطرق وأساليب العمل اليومية ؟

- طباعا وعادات تجعلك تؤدي عملك بمهارة طرقا مبرجة لإنجاز عملك
 مصدر للرضا الشخصي

18. الأمور التي تجعلك تشعر بالاستقرار:

- نظام الترقية الدخل الشهري نظام الحوافز مكان العمل
 تركيبة جماعة العمل

19. ماذا يتبادر الى ذهنك عند الحديث عن عملية التغيير التنظيمي ؟

- أمر عادي أمر يدعو إلى القلق والخوف من المجهول
 تشعر بأن المؤسسة ستصبح أكثر نجاحا عملية فيها زعزعة لاستقرار

20. ماهي عملية التغيير التنظيمي التي تدعمها داخل المؤسسة ؟

- تغيير أنماط السلطة تغيير في طرق التسيير تغيير في المهام والوظائف
 تغيير في التقنية والوسائل التكنولوجية

21. ما هو تصرفك في حالة إجبارك على قبول التغيير؟

- تسعى في تبني التغيير تتكيف مع متطلبات التغيير تبقى تعارض بشدة توافق على تطبيق تغييرات طفيفة

22. ما هو موقفك الصريح تجاه عمليات التغيير التنظيمي؟

- الرغبة في معرفة معلومات عن العملية التقبل الكلي للعملية الرفض الكلي للعملية

Sex

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
mal	48	90,6	90,6	90,6
Valide féminin	5	9,4	9,4	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins 30 ans	17	32,1	32,1	32,1
Valide 31-50	36	67,9	67,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Niveau

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
formation	9	17,0	17,0	17,0
Valide licence	31	58,5	58,5	75,5
etude supérieur	13	24,5	24,5	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
directeur executif	4	7,5	7,5	7,5
Valide cadre	36	67,9	67,9	75,5
employé	13	24,5	24,5	100,0
Total	53	100,0	100,0	

q5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
permanent	38	71,7	71,7	71,7
Valide temporaire	15	28,3	28,3	100,0
Total	53	100,0	100,0	

q6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	31	58,5	58,5	58,5
Valide non	22	41,5	41,5	100,0
Total	53	100,0	100,0	

q7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3 mois	6	11,3	19,4	19,4
Valide 6 mois	16	30,2	51,6	71,0
12 mois	9	17,0	29,0	100,0
Total	31	58,5	100,0	
Manquante Système manquant	22	41,5		
Total	53	100,0		

q8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	36	67,9	67,9	67,9
Valide non	2	3,8	3,8	71,7
je ne sais pas	15	28,3	28,3	100,0
Total	53	100,0	100,0	

q9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
facile	49	92,5	92,5	92,5
complexe	2	3,8	3,8	96,2
impossible	2	3,8	3,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

q10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
de temps en temps	28	52,8	52,8	52,8
rare	5	9,4	9,4	62,3
toujours	20	37,7	37,7	100,0
Total	53	100,0	100,0	

q11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
administration	16	30,2	30,2	30,2
sociales	6	11,3	11,3	41,5
orale	23	43,4	43,4	84,9
publication	8	15,1	15,1	100,0
Total	53	100,0	100,0	

q12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	20	37,7	37,7	37,7
non	16	30,2	30,2	67,9
de temps en temps	17	32,1	32,1	100,0
Total	53	100,0	100,0	

q13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	materialiste	1	1,9	5,0	5,0
	symbolique	15	28,3	75,0	80,0
	les deux	4	7,5	20,0	100,0
	Total	20	37,7	100,0	
Manquante	Système manquant	33	62,3		
Total		53	100,0		

q14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	compétence et expérience	22	41,5	41,5	41,5
	anciénté	14	26,4	26,4	67,9
	dimplome	5	9,4	9,4	77,4
	je ne sais pas	12	22,6	22,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

q15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	oui	3	5,7	5,7	5,7
	non	32	60,4	60,4	66,0
	de temps en temps	18	34,0	34,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

q16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	toujours	11	20,8	20,8	20,8
	de temps en temps	28	52,8	52,8	73,6
	non	14	26,4	26,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

q17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
toujours	21	39,6	39,6	39,6
de temps en temps	26	49,1	49,1	88,7
non	6	11,3	11,3	100,0
Total	53	100,0	100,0	

q18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
toujours	22	41,5	41,5	41,5
de temps en temps	23	43,4	43,4	84,9
non	8	15,1	15,1	100,0
Total	53	100,0	100,0	

q19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
toujours	8	15,1	15,1	15,1
de temps en temps	21	39,6	39,6	54,7
non	24	45,3	45,3	100,0
Total	53	100,0	100,0	

q20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
réponse 1	16	30,2	30,2	30,2
réponse 2	22	41,5	41,5	71,7
réponse 3	15	28,3	28,3	100,0
Total	53	100,0	100,0	

q21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
augmentation	4	7,5	7,5	7,5
salaires	14	26,4	26,4	34,0
motivation	11	20,8	20,8	54,7
lieu de travail	14	26,4	26,4	81,1
5,00	10	18,9	18,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

q22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
chose normal	26	49,1	49,1	49,1
fait peur	18	34,0	34,0	83,0
l'entreprise réussira	3	5,7	5,7	88,7
opération déstabilisante	6	11,3	11,3	100,0
Total	53	100,0	100,0	

q23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
rép 1	8	15,1	15,1	15,1
rép 2	24	45,3	45,3	60,4
rép 3	5	9,4	9,4	69,8
rép 4	16	30,2	30,2	100,0
Total	53	100,0	100,0	

q24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
rép 1	17	32,1	32,1	32,1
rép 2	28	52,8	52,8	84,9
Valide rép 3	3	5,7	5,7	90,6
rép 4	5	9,4	9,4	100,0
Total	53	100,0	100,0	

q25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
rép 1	47	88,7	88,7	88,7
Valide rép 2	4	7,5	7,5	96,2
rép 3	2	3,8	3,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

الملخص:

يعد التغيير من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اليوم، ذلك لأنها لم تعد تتعامل مع بيئة ساكنة، بل أصبحت تواجه محيطا متغيرا يحمل في طياته الكثير من المتطلبات التي لم تعهدها من قبل. ولهذا فإن نجاح هذا التغيير يتوقف على مدى سعي هذه المؤسسات إلى إدارة هذا التغيير بهدف التقليص من تلك المقاومة التي تنشأ من جراء إهمال الثقافة التنظيمية وعدم الأخذ بها في عملية إدارة التغيير.

لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على ثقافتها التنظيمية في عملية إدارة التغيير، وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة الوطنية اينوف ENOF في دراسة ميدانية وذلك بتصميم استمارة وتوزيعها على عينة عشوائية تتكون من 30 فرد من إطارات وعمال، بعدها قمنا بتحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وفي الأخير تم التوصل إلى أن هناك اعتماد ضعيف على عناصر الثقافة لتنظيمية في عملية إدارة التغيير، وأن إهمال هذا الجانب الثقافي يعتبر من الأسباب الرئيسية في وجود مقاومة التغيير.

Résumé :

Le changement des défis les plus importants auxquels font face les institutions économiques algériennes aujourd'hui et de ne plus être dans un environnement statique, mais dans un environnement variable qui porte beaucoup d'exigences. Par conséquent, le succès de ce changement dépendra de la façon dont la détermination de ces institutions pour gérer ce changement afin de réduire la résistance de ceux qui se posent à la suite de la négligence et le manque de culture organisationnelle mis en place dans le processus de gestion du changement.

Donc, cette étude était de déterminer l'ampleur de l'adoption de l'entreprise économique algérienne de la culture organisationnelle dans le processus de gestion du changement, cette étude a été menée au niveau de l'ENOF dans l'étude sur le terrain par la conception et la distribution d'un formulaire sur un échantillon aléatoire de 30 employeurs (cadres et agents), puis nous avons analysé Les données de l'étude à l'aide de méthodes statistiques appropriées.

En fin de compte, il a été conclu qu'il existe une faible dépendance sur les éléments de la culture organisationnelle dans le processus de gestion du changement, et que la négligence de cet aspect culturel est l'une des principales raisons de l'existence de la résistance au changement.

Summary :

The change of the Most important challenges fading the Algerian economic institutions today, because they are no longer dealing with a static environment, it has become an environment facing the variable carries a lot of requirements that agree before . Therefore, the success of this change will depend on how the continuation of these institutions to manage this change to reduce the resistance of those that arise as a result of negligence and lack of organizational culture developed in the process change management.

So this study was to determine the extent of adoption of the Algerian economic enterprise of organizational culture in the process of change management, this study was conducted at the National Institute ENOF Ainov in study on the ground by the design and distribution of a form on a random sample of 30 individual images and workers, then we analyzed the study data using appropriate statistical methods.

In the end, it was concluded that there is little dependence on the elements of organizational culture in the process of change management, and that the neglect of this cultural aspect is one of the main reasons for the existence of resistance to change.