جامعةالدكتور يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة و تسيير المؤسسة

العنوان:

أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز التغيير التنظيمي

دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المؤسسة

من إعداد الطالبتين:

- يوسفي كريمة
- بربيع صبرينة

الأستاذ المشرف:

د. معوشي عماد

لجنة المناقشة:

د.سلام عبد الرزاق .....عضوا رئيسا

د. معوشي عماد .....عضوا مقررا

أ.العيداني حبيبة ..... عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2016 - 2017


بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر:

قال تعالى ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾

الآية 07من سورة إبراهيم

في بادئ الأمر نحمد الله الذي وفقنا وأعاننا لانجاز هذا العمل

نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين اشرفوا على تدريسنا

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "معوشي عماد" الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة

كما نشكر كل من الأساتذة :"طلحة محمد" والأستاذة"طهراوي" الذين أخذنا الكثير من وقتهم وافدونا بتوجهاتهم السديدة التي قدموها لنا .

الشكر موصول لهيئة المناقشة مسبقا على قبولهم مناقشة هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع الموظفين بالكلية على تفاعلهم معنا ومد يد العون لنا.

.الشكر إلى الذي ساعدنا في كتابة وتعديل هذه المذكرة الأخ "فاضل"

الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة المشجعة.

الإهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على الرسول الأمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .....آمين.

أما بعد.....

أهدي هذا العمل:

إلى أعز الناس....

إلى من هما صاحبا الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه...

أمي الحبيبة

والدي الحبيب

حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى شجرة الإخوة الذين أعتز بهم أدامهم الله لي فخرا وسندا وتاجا: عمار، قويدر.

إلى أختاي العزيزتان على قلبي ورفيقتاي في درب الحياة إلى سعاد، فاطمة الزهراء، والى ابنة أخي ملاك ريم.

إلى صديقاتي الغاليات: سمية، أمال، سامية، أحلام، صبرينة.

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي والى كل من يعرفني من قريب وبعيد.

كريمة

الاهداء

بسم الله والصلاة والسلام على حبيب الله محمد عليه أفضل وأطيب التسليم

إلى التي تعجز الكلمات عن وصفها إلى روح أمي الطاهرة رحمها الله وتغمدها برحمته الواسعة وأسكنها فسيح جنانه

إلى أبي العزيز حفظه الله ورعاه

إلى أغلى ما في الوجود إخوتي حفظهم الله ورعاهم «حكيمة العطاء وزوجها ،سامية الود وزوجها بوجمعة الأب الثاني،زوليخة التوأم ،إسماعيل الطيبة،مارية الحب،هاجر البراءة»

أحفاد الأسرة :أنيس ،جمولة ،نهال.

إلى أختي التي شاركتني العمل "كريمة" وعائلتها.

إلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء .

إلى كل من ساندني ومد لي يد العون من بعيد أو قريب .

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي .

إلى كل طالب علم .

صبرينة

الفهرس

كلمة الشكر

الإهداء

الفهرس

قائمة الجداول و الأشكال

ملخص

مقدمة عامة.....أ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية 9

تمهيد.....9

المبحث الأول: ماهية الثقافة.....10

المطلب الأول: تعريف الثقافة.....10

المطلب الثاني: نشأة الثقافة.....11

المطلب الثالث:خصائص الثقافة وتصنيفاتها.....13

المبحث الثاني: مدخل إلى الثقافة التنظيمية 15

المطلب الأول: تطور مفهوم الثقافة التنظيمية.....15

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها.....16

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية وأهميتها 20

المطلب الرابع:العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.....26

المبحث الثالث: طبيعة الثقافة التنظيمية 27

المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية 28

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.....29

المطلب الثالث:وظائف الثقافة التنظيمية 34

المبحث الرابع:آليات بناء الثقافة التنظيمية 37

المطلب الأول: آليات خلق الثقافة التنظيمية 37

المطلب الثاني:أبعاد الثقافة التنظيمية 40

المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة 44

خلاصة الفصل 47

الفصل الثاني: الإطار النظري للتغيير التنظيمي..... 49
تمهيد..... 49
المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي..... 50
المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي و خصائصه..... 50
المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي..... 52
المطلب الثالث: أهمية التغيير..... 55
المطلب الرابع: أنواع التغيير التنظيمي..... 59
المبحث الثاني:أسس التغيير التنظيمي..... 62
المطلب الأول : مراحل التغيير التنظيمي..... 62
المطلب الثاني :استراتجيات التغيير التنظيمي..... 66
المطلب الثالث: أبعاد التغيير التنظيمي و مجالاته..... 69
المطلب الرابع:عوامل التغيير التنظيمي..... 72
المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي..... 73
المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير..... 74
المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي..... 78
المطلب الثالث: كيفية التغلب على مقاومة التغيير..... 81
المبحث الرابع :التغيير في ثقافة المنظمة كعامل أساسي لإنجاح التغيير التنظيمي..... 82
المطلب الأول: تعريف التغيير الثقافي وتحديد دوافعه..... 83
المطلب الثاني: مراحل إجراء عملية التغيير الثقافي..... 86
المطلب الثالث: الفاعلين في التغيير الثقافي..... 90
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير..... 98
تمهيد..... 98
المبحث الأول: مدخل عام حول الكلية و تطورها..... 99
المطلب الأول :لمحة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير..... 99
المطلب الثاني: الأقسام والتخصصات الموجودة بالكلية..... 101
المطلب الثالث: إحصائيات الطلبة والأساتذة والموظفين بالكلية للسنة الدراسية 2017/2016 102
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للكلية..... 106

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة 109
المطلب الأول: منهج الدراسة **109**
المطلب الثاني: أداة الدراسة..... **112**
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة **118**
المبحث الثالث:عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها 119
المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية..... **119**
المطلب الثاني : تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة **124**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة..... **136**
خلاصة..... **139**
خاتمة..... **141**
قائمة المراجع..... **145**
الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
الجدول رقم (01-01)	يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة القوة Power Culture .	31
الجدول رقم (01-02)	يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة النظم والأدوارRole Culture .	32
الجدول رقم (01-03)	يوضح الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة التعاطف الإنسانيSupport Culture .	33
الجدول رقم (01-04)	يوضح الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة الإنجاز Achievement Culture .	34
الجدول رقم (02-01)	مراحل عملية التغيير.	68
الجدول رقم (02-02)	طرق معالجة مقامة التغيير.	84
الجدول رقم (03-01)	يوضح عدد الطلبة في شهادة ليسانس للسنة الدراسية 2017/2016.	105
الجدول رقم (03-02)	يوضح عدد الطلبة في الماستر للسنة الدراسية 2017/2016.	106
الجدول رقم (03-03)	يوضح عدد الطلبة في الدكتوراه ل.م.د للسنة الدراسية 2017/2016.	107
الجدول رقم (03-04)	يوضح عدد الطلبة في الدكتوراه ل.م.د للسنة الدراسية 2017/2016.	107
الجدول رقم (03-05)	التعداد الإجمالي للأساتذة الدائمين للسنة الدراسية 2017/2016.	107
الجدول رقم (03-06)	التعداد الإجمالي للإداريين للسنة الدراسية 2017/2016.	108
الجدول رقم (03-07)	يوضح تعداد الإستبانات في الدراسة.	114
الجدول رقم (03-08)	توزيع مستوى الإجابة حسب المتوسط الحسابي.	116
الجدول رقم (03-09)	يوضح الاتساق الداخلي لمحور الأول الثقافة التنظيمية مع العبارات من الاستبيان.	118
الجدول رقم (03-10)	الاتساق الداخلي للمحور الثاني تعزيز التغيير التنظيمي مع العبارات من الاستبيان.	119
الجدول رقم (03-11)	يوضح معامل الثبات لمحاور الإستبانة ككل.	120
الجدول رقم (03-12)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	122
الجدول رقم (03-13)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.	123
الجدول رقم (03-14)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجات العلمية .	124
الجدول رقم (03-15)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الإدارية.	125
الجدول رقم (03-16)	توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة.	126
الجدول رقم (03-17)	المؤشرات الإحصائية لوصف لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية.	127
الجدول رقم (03-18)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد القيم التنظيمية.	128
الجدول رقم (03-19)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التوقعات التنظيمية.	130
الجدول رقم (03-20)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التوجهات التنظيمية.	132
الجدول رقم (03-21)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد أهمية التغيير.	134
الجدول رقم (03-22)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد موقف الفرد من عملية التغيير.	135
الجدول رقم (03-23)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد مقاومة التغيير.	137

الجدول رقم (03-24)	نتائج اختبار الانحدار البسيط لمساهمة الثقافة التنظيمية في جعل العاملين يدركون أهمية التغيير التنظيمي.	139
الجدول رقم (03-25)	نتائج اختبار الانحدار البسيط لمساهمة الثقافة التنظيمية في بناء موقف ايجابي للفرد اتجاه عملية التغيير.	140
الجدول رقم (03-26)	نتائج اختبار الانحدار البسيط لمساهمة الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير.	141

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل رقم: (01-01)	محددات الثقافة التنظيمية	27
الشكل رقم: (01-02)	وظائف ثقافة المنظمة.	38
الشكل رقم: (01-03)	يوضح تشكل ثقافة المؤسسة.	40
الشكل رقم: (02-01)	مراحل التغيير التنظيمي.	65
الشكل رقم: (02-02)	مقاومو التغيير.	79
الشكل رقم: (02-03)	أشكال التغيير عند المقاومة.	80
الشكل رقم: (02-04)	العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير.	83
الشكل رقم: (02-05)	ثقافة المنظمة التغير.	87
الشكل رقم: (03-01)	يوضح نموذج الدراسة.	113
الشكل رقم: (03-02)	يوضح الاستبانات المسترجعة والمفقودة.	114
الشكل رقم: (03-03)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس.	122
الشكل رقم: (03-04)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.	123
الشكل رقم: (03-05)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الدرجات العلمية.	124
الشكل رقم: (03-06)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الإدارية.	125
الشكل رقم: (03-07)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة.	126

ملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز التغيير التنظيمي الهادفة إلى التعرف على مدى واعتماد الإدارة على ثقافتها التنظيمية في عملية التغيير التنظيمي و قد أجريت الدراسة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية، حيث شملت الدراسة ثلاثة فرضيات تناولت كل من يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في جعل العاملين يدركون أهمية التغيير، وكذا مساهمتها في بناء موقف إيجابي للفرد اتجاه التغيير،والحد من مقاومة التغيير.

ولقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي وأساتذة الكلية، وشكلت عينة الدراسة من 36 استبيان تم استعادة 32استبانة وفقدان 4استبانات، أي بنسبة 89% من مجتمع الدراسة.

وتكونت الاستبانة من 26 فقرة قسمت إلى محورين، محور خاص بالثقافة التنظيمية والثاني بالتغيير التنظيمي، ومحور للمتغيرات الشخصية، ولقد استخدمنا الأساليب الإحصائية "التكرار، المتوسط الحسابي، النسب المئوية، ومعامل الارتباط بيروسون".

تطرقت الدراسة وتطرقت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية وإن كانت لا تزال غامضة الملامح في الكلية، فلها عموما سمة بالغة للمنظمات الجامعية المعاصرة وبمثابة أساس لنجاحها وتميزها، وزيادة أدائها بزيادة الاهتمام بالعنصر البشري فيها، بحيث رعايته ومنحه الاستقلالية وتحفيزه ماديا ومعنويا حتى ينعكس رضاه في خدمة الكلية، كما أن ضمان الفرد لبرنامج التغيير يرتبط إلى حد كبير بمدى مشاركته في طرح الأفكار ومناقشتها، وكذا إشراكه في اتخاذ القرار بشأن عملية التغيير وذلك ما لاحظنا غيابه من خلال نتائج الدراسة .

توصلت الدراسة إلى ضرورة إشراك الموظفين الذين لديهم الرغبة والقدرة الكافية في التخطيط واتخاذ القرار ات التي تخص عملية التغيير بالكلية، والأخذ بعين الاعتبار الجهود المبذولة من طرفهم .

زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الايجابية من قبل إدارة الكلية، وذلك من خلال التطوير والتحديث المستمر للعناصر التي تشكل ثقافة المنظمة .

الكلمات المفتاحية: الثقافة، التغيير التنظيمي، التطوير التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية.

Abstract:

The study examined the impact of organizational culture on the promotion of organizational change aimed at identifying the extent and dependence of management on organizational culture in the process of organizational change. The study was conducted at the level of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at the University of Medea. There is a statistically significant impact of the contribution of organizational culture in making employees aware of the importance of change, as well as their contribution to building a positive attitude for the individual towards change and limiting resistance to change.

The sample of the study consisted of 36 questionnaires, 32 questionnaires were retrieved and 4 questionnaires were lost, ie 89% of the study population.

The questionnaire consisted of 26 paragraphs divided into two axes, one focusing on organizational culture, the other on organizational change, and a focus of personal variables. We used the statistical methods "frequency, arithmetic mean, percentages,

Through the study, we asked:

- Organizational culture does not contribute to making employees aware of the importance of organizational change.

- Organizational culture does not contribute to building a positive attitude of the individual towards the process of organizational change.

- Organizational culture contributes to reducing staff resistance to change.

Most recent organizational change studies have become directly related to the organization's organizational culture and organizational change can not be ignored as an important and key factor in determining the success or failure of organizational change.
Keywords: culture, organizational change, organizational development, change of organizational culture.

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

يشهد الاقتصاد العالمي تحولات عديدة و ملحوظة، ألزمت المنظمات بإجراء تغييرات لمواكبتها هذا التحول المتمثل في تقدم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، جعل الاقتصاد العالمي يستفيد من الفعالية التي توفرها له هذه الأخيرة، هذا ما أدى إلى اشتداد المنافسة، ما أجبر المنظمات اعتماد مخطط تغيير مستمر يجعلها تتماشى جنبا لجنب و التطورات الحاصلة، و إتباع أساليب عملية في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة.

إن المنظمات بمختلف أنواعها و طبقا لنظرية النظم، هي نظام مفتوح و متفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها و مؤثر فيها و لذلك فالمنظمة ليست في حالة ثبات و سكون، و إنما تتغير باستمرار لكي تتكيف و تتأقلم و تحقق الملائمة بينهما و بين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها.

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

تعبر عملية التغيير التنظيمي بصورة عامة عن حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة، تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة، و قد يتضمن التغيير التنظيمي تحسين أو تطوير طبيعة عمل أو نشاط المنظمة لفرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل من خلال التغيير في مستوى التكنولوجيا المستخدمة أو علاقة الرئيس بالمرؤوسين أو طرق الاتصال أو أساليب الرقابة أو غيرها.

إن إحداث التغيير التنظيمي بشتى أنواعه الهيكلي و التكنولوجي بدون إحداث تغيير في السلوكيات و أنماط التفكير و الثقافة التنظيمية يجعل التغيير يفقد إحدى حلقاته حيث أنه لا يتم التغيير و لا يحقق أهدافه المرجوة منه إلا باستكمال هذه الحلقة و هذا كون أن الفرد هو من يحدث التغيير و هو من يحدث عليه التغيير فهو بمثابة حجر الزاوية في عملية التغيير و التالي أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية التي تعمل على إيجاد نوع من التكامل و التناسق بين أفراد المنظمة و ما يميزها عن غيرها من المنظمات و يوجهها للتأقلم مع بيئتها الخارجية، كما يمكن أن تكون هذه الثقافة التنظيمية عاملا مساعدا

لعملية التغيير أو عاملا معوقا له، و هو ما سنحاول إبرازه في بحثنا هذا عن طريق تبيان أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز التغيير التنظيمي.

1. الإشكالية:

إن نجاح بعض المنظمات في إدخال التغيير التنظيمي و فشل أخرى يرجع إلى عدة عوامل و مسببات، و سنتطرق من خلال بحثنا هذا إلى أحد العوامل و المحددات و ذلك من خلال الإجابة عن التساؤل التالي:

- **كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تساهم في تعزيز التغيير التنظيمي؟**

2. الأسئلة الفرعية:

و من خلال طرح الإشكالية ننتقل بها من العام إلى الخاص عبر الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في جعل العاملين يدركون أهمية التغيير التنظيمي ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في بناء موقف ايجابي للفرد اتجاه عملية التغيير ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير؟

3. الفرضيات:

من أجل الإجابة على الإشكالية محل الدراسة و الأسئلة الفرعية، يستلزم اختبار الفرضيات التالية:

- ✓ الثقافة التنظيمية منهاج المنظمة وسياستها الفكرية .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية للمنظمة في جعل العاملين يدركون أهمية التغيير التنظيمي .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية للمنظمة في بناء موقف ايجابي للفرد اتجاه عملية التغيير .

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية للمنظمة في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير .

4. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية موضوع هذا البحث في كونه يتطرق لموضوع مهم في الوقت الحاضر أين تواجه المنظمات صعوبات و تعقيدات و تغيرات سريعة فرضتها اشتداد حدة المنافسة، لقد أصبح إدخال التغيير في ظل كل هذه الظروف أمر مفروض و محتم على كل منظمة إن هي أرادت البقاء و الاستمرار، مع ضرورة التنبه لزيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية و التي تعبر عن مجموع الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشرك فيها أعضاء المنظمة، فهي الخلفية التي سنعتمد عليها لإبراز مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في بناء موقف ورد فعل الفرد اتجاه التغيير المراد إحداثه.

5. أهداف الدراسة:

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

- ✓ إبراز حتمية التغيير و ضرورته لكل منظمة في ظل التحديات الراهنة و المنافسة القوية التي تعيشها و الكشف عن أسباب مقاومته و طرق التغلب عليه و عوامل التغيير المطبق.
- ✓ إبراز دور الثقافة التنظيمية أثناء إحداث التغيير التنظيمي و لما كان الفرد هو المحور أو العنصر الفعال في عملية التغيير، جاءت دراستنا هذه محاولة فهم الدور الذي يشغله الفرد و الموقف الذي يبديه اتجاه التغيير بناء على قيمة و اتجاهاته و سلوكياته التي تمليها عليه الثقافة التنظيمية، و هو ما تم إبرازه في الدراسة التطبيقية من خلال لفت الانتباه للعنصر البشري و الأخذ بآرائه و مواقفه اتجاه عملية التغيير التنظيمي داخل المنظمة.

6. أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار و دراسة هذا الموضوع إلى الأسباب التالية:

أ- أسباب ذاتية: ميولنا الشخصي لموضوع التغيير لأننا نصادفه و نتعايش معه في حياتنا باستمرار، لذلك أردنا أن نتعرف على خصوصية التغيير داخل المنظمة.

ب- أسباب موضوعية:

- ✓ اعتبار أن هذا الموضوع من بين المواضيع الجديدة بالنسبة لواقعنا اليوم.
- ✓ اعتقادنا أن السبب الحقيقي و الحلقة المفقودة هي عملية التغيير الفعال و الناجح للمنظمة هي تغيير الجانب الثقافي و الاجتماعي للفرد العامل في المنظمة.
- ✓ محاولة التعرف و تبيان الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية و مدى مساهمتها في إحداث التغيير التنظيمي داخل المنظمة.
- ✓ الظروف البيئية التي تحيط بالمنظمات المعاصرة في ظل اشتداد حدة المنافسة و التغييرات السريعة و التي فرضت على كل منظمة مواكبة كل هذه التغييرات عن طريق ترسيخ ثقافة التغيير في المنظمة إن هي أرادت البقاء والاستمرارية.
- ✓ إن موضوع التغيير و الثقافة التنظيمية من المواضع التي تتزايد درجة الاهتمام بها بسبب التحديات و التعقيدات البيئية التي تحيط بالمنظمة.

7. الدراسات السابقة:

لقد حظي موضوع التغيير التنظيمي و الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين لها لهما من أهمية بالغة في تحقيق نجاح و استمرارية المنظمة، و كذا 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 و التي لها علاقة بموضوع البحث الذي نحن بصدد إجراءه منها:

- شتاتحة عائشة، رسالة ماجستير تخصص :إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006-2007، **إحداث التعيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة**، توصلت الطالبة من خلال دراستها هذه بأنه لا يمكن لأي منظمة أن تنجح في إحداث التغيير ما لم تستطيع تكييف ثقافتها التنظيمية مع التغيير المراد، فالتغيير الثقافي هو حجر الزاوية أو القاعد التي يتم على

أساسها تحديد و رسم الاتجاه الذي يمكنه أن يتلاءم مع التغيير التنظيمي، و يكون ذلك من خلال تعديل و تغيير الاتجاهات، و الدوافع و القيم و المهارات و السلوك.

- د/ زين الدين بروش، لحسن صدار، أبحاث اقتصادية و إدارية العدد الأول، جوان 2007، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة ENAMC بالعلمة: **دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، لقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أهمية الثقافة التنظيمية في حياة المنظمة، و بالخصوص أثناء مرور المنظمة بتلك مراحل التحول أين تسعى المنظمة إلى إعادة النظر في الكثير من الجوانب دال المنظمة، و كمثال على ذلك أسلوب إعادة الهندسة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة، لذا وجب على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بهذا الجانب الثقافي من أجل دعم عمليات التغيير و التقليص من تلك المقاومات التي قد تنشأ عند إهمال هذا الجانب.

8. بوديب دنيا، رسالة ماجستير تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة الجزائر 2013-2014: **الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي**، توصلت الطالبة من خلال دراستها إلى أن نجاح المنظمة في إدخال التغيير التنظيمي يتطلب تدخل عدة عوامل، و تعتبر الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة و المحددة لنجاح أو فشل التغيير التنظيمي هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، إذ كانت هذه القوى مواتية و ملائمة و داعمة للتغيير التنظيمي فإنها ستكون عاملا مهما لنجاحه.

منهج الدراسة:

حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية و الأسئلة المطروحة و اختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا على استخدام المنهج الوصفي و التحليلي في جمع المعلومات لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لجمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على الجوانب النظرية للموضوع و ضبط مختلف المفاهيم و ذلك من خلال البحث في المراجع و الكتب المتخصصة في مجال التغيير التنظيمي و ثقافة المنظمة، في حين تم اللجوء إلى المنهج التحليلي لاستخلاص الأثر بين متغيرات الدراسة و ذلك من خلال إبراز مكانة المدخل الثقافي و دوره في تعزيز التغيير التنظيمي، إضافة إلى توظيفه في الجانب التطبيقي عند دراستنا لحالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية، عند اعتمادنا على البيانات و دلالات إحصائية و ذلك بغرض تفسيرها و قراءتها بطريقة سهلة.

9. حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث و فهم جوانبها المختلفة، لابد من وضع حدود للدراسة لكي يكون التحليل دقيق و هي على النحو الأتي:

- ✓ **الحدود الموضوعية**: اقتصرت هذه الدراسة على كل ما يخص الثقافة التنظيمية من خصائص و أبعاد و أنواع إضافة إلى مفهوم التغيير التنظيمي و حاولنا الإلمام بجميع جوانبه، كما تطرقنا أيضا إلى التغيير الثقافي و من الفاعلين فيه، و بصفة عامة عن الثقافة التنظيمية و مساهمتها في التغيير التنظيمي.
- ✓ **الحدود المكانية**: يتم من خلال البحث محاولة تسليط الضوء على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز التغيير التنظيمي في المنظمة، على أن يتم دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.
- ✓ **الحدود الزمانية**: تم إعداد هذا البحث خلال السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2016-2017.
- ✓ **الحدود البشرية**:اقتصرت الدراسة على أراء أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

10. صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث من صعوبات و عوائق، و أثناء قيامنا بهذا البحث واجهتنا الصعوبات التالية:

- ✓ الثقافة التنظيمية ظاهرة معقدة سواء بين تعدد الظواهر و الأبعاد التي تمكننا من الحكم عليها مما يشير إلى عدم القدرة على التحكم و قياس جميع أبعادها.
- ✓ عدم القدرة على دراسة التغيير التنظيمي كواقع تعرض له الفرد و تعايش معه بدلا من افتراضه له (أن يكون الاستبيان موجه للأفراد الذين تعرضوا و واجهوا عملية التغيير التنظيمي)، لأن هناك دائما فجوة بين النظرية و التطبيق، أي أن مواقف الفرد من التغيير التنظيمي كعملية يمكن أن يتعرض لها يختلف عن موقفه عندما يواجهه كواقع لابد منه.
- ✓ كما تركزت الصعوبة أساسا في الدراسة الميدانية، حيث واجهتنا في الحصول على بعض المعطيات و المعلومات، و كذلك توزيع الاستبيانات و استرجاعها.

11. هيكل الدراسة:

لن يكتمل موضوع البحث وضوحا ما لم تكن هناك خطة تبين هيكل و مضمون البحث، و من أجل الوقوف عند ذلك تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول سبقتهم **مقدمة** و تلتهم **خاتمة** متبوعة بأهم النتائج المتحصل عليها في الجانب التطبيقي، إضافة إلى بعض التوصيات.

لقد تناولنا في **الفصل الأول** المعنون بـ "**الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية** "و شمل أربعة مباحث، أردنا أن نعطي مفهوما للثقافة في المبحث الأول أما فيما يخص المبحث الثاني فهو عبارة عن مدخل إلى الثقافة التنظيمية و المبحث الثالث طبيعة الثقافة التنظيمية وأخيرا آليات بناء الثقافة التنظيمية.

في حين تناولنا في **الفصل الثاني** الذي جاء بعنوان **الإطار النظري للتغيير التنظيمي** و الذي تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، ففي المبحث الأول تطرقنا إلى ماهية التغيير التنظيمي أما المبحث الثاني أسس التغيير التنظيمي من مراحل و إستراتيجيات وأبعاد و عوامل نجاحه، أما المبحث الثالث خصصناه لمقاومة التغيير مفهومها و أساسياتها و كيفية التغلب عليها، و كذلك تناولنا في المبحث الرابع التغيير الثقافي الذي اشتمل على مفهومه و مراحل إجراءه و الفاعلية في عملية التغيير الثقافي.

أما فيما يخص **الفصل الثالث** فكان **دراسة تطبيقية حول "كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية**" و قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول لمحة تاريخية عن الكلية و كذا الأقسام و التخصصات الموجودة فيها كذلك إحصائيات الطلبة و الأساتذة إلى مهامها الهيكل التنظيمي لها.

أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى منهج الدراسة، أداة الدراسة و كذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، بالإضافة إلى المبحث الثالث الذي خصصناه إلى تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية و المرتبطة بمحاور الدراسة و كذا اختبار الدراسة الميدانية.

الفصل الأول
الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من منظري الإدارة الإستراتيجية 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،فالمنظمات التي تملك ثقافة قوية تمكن أعضائها من الالتزام ،الإبداع والابتكار،المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

ولذلك وجب على هذه الأخيرة التأقلم والتكيف مع هذه التغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار.

فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالعنصر البشري أهم مفتاح لنجاحها ،حيث أن المنظمات الناجحة تعتمد على الجانب الثقافي والاجتماعي الذي يسمح بدمج أهداف الفرد مع أهداف المنظمة،والتي تعطي أهمية قصوى للقيم التنظيمية لتساعد على النجاح ،كقيم الانضباط،الجدية،روح المنافسة،التقدير للكفاءات والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع طرح الاقتراحات،والعمل كفريق،حيث كل هذا يوجد لدى العاملين ثقافة موحدة تساهم بشكل أو بآخر في زيادة فعالية المنظمة.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق للمباحث الأساسية التالية:

المبحث الأول:ماهية الثقافة

المبحث الثاني: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: طبيعة الثقافة التنظيمية

المبحث الرابع: آليات بناء الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الثقافة

ما من مجتمع إلا وله ثقافته الخاصة يتميز بها عن غيره من المجتمعات الأخرى فتجسد الطرق وأساليب الحياة التقليدية التي يتبعها المجتمع في مختلف ميادين العمل والسلوك والفكر، فهي المصدر الأساسي الذي يستمد منه المجتمع كافة الأساليب والأفكار الخاصة بكسب العيش وتنظيم الحياة الاجتماعية وتفسير الاتجاهات والانفعالات والعواطف التي يشترك بها أبناء المجتمع في تفاعلاتهم اليومية.

المطلب الأول: تعريف الثقافة

قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة، مختلفة حول مفهوم الثقافة، فالثقافة كمصطلح يمكن ان يفسر بعدة طرق مختلفة ولا يثير الدهشة إذا قلنا أن هناك عدة تعريفات عديدة، وفيما يلي سنقوم بعرض عدد منها لتوضيح هذا المفهوم.

عرفت من قبل (تايلور) على أساس كلاسيكي بأنها ذلك الكل المركب من العقائد والفن والقانون والأخلاق والأعراف وكل ما اكتسبه الإنسان بوصفه عضوا في مجتمع ما.

عرفت بأنها هي الحياة الكلية لمجموعات من الناس وعلاقاتهم الشخصية ومواقفهم وأيضا قيمهم ومعتقداتهم ومعايير وأساليب معرفتهم.[1]

ويشير الدكتور (سعيد عبد الواحد) إلى أن الثقافة تعني منظومة من القواعد السلوكية التي تنتقل من جيل إلى جيل عبر التلقين والاكتساب وليس بواسطة الجينات الوراثية، وتتباين الثقافات الإنسانية إلى حد الاختلاف في ما بينها بسبب عوامل إقليمية وجغرافية ودينية.[2]

[1] بريجيت بيرجر، ثقافة تنظيم العمل،ترجمة غنيم،محمد مصطفى، الدار الدولية، مصر،1995،ص79.

[2] عيساوي وهيبة: اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي،دراسة حالة فئة الأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار،رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان،2012،ص74.

ويمكن تعريفها بأنها وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي و اللاعقلي، والتي توجد في وقت معين، والتي تكون وسائل إرشاد وتوعية الأفراد في المجتمع.[1]

كما ينظر اليها بأنها مجموعة مترابطة من أساليب التفكير والإحساس والعمل ذات التشكيل المتباين والتي تتعلمها وتشترك فيها جماعة من الأشخاص مما يعطيها صفة الجماعة الخاصة والنوعية.

عرفت بأنها أشكال روحية تقوم على العواطف وتتضمن القيم، المعايير، العادات الأفكار وانطباعات لا يمكن القول عنها أنها صحيحة أو غير صحيحة وذلك لمرونتها ونسبيتها واختلافها من مجتمع لآخر.

بينما(مالك بن نبي) فتعني الثقافة له مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه.[2]

المطلب الثاني: نشأة الثقافة:

لا شك أن العالم الغربي الحديث هو وليد الحضارة الإغريقية– اللاتينية من ناحية والحضارة العربية من ناحية أخرى، ومن الجانب التاريخي سوف نحاول أن نبين كيف تطور مفهوم الثقافة الحديثة شيئا فشيئا حتى صار ما هو عليه الآن.

مما لا خلاف عليه أن الثقافة البشرية قد أنشأت مع ظهور الإنسان على الأرض وتطورت من عصر إلى عصر على مر التاريخ، وكلما أمعنت الثقافة التي نبحث عنها في أعماق التاريخ في القدم كلما أصبح من الندرة انجد في الحفريات ما يدل عليها أو يكشف أسرارها ،ومع هذا فان القليل الذي أمكن العثور عليه من مخلفات الإنسان والأدوات التي كان يستخدمها والتي تعبر عن ثقافته،فقد سجل التاريخ هذا التطور والنمو المذهل، والذي بدأ بطيئا مستقلا وتسارع نموه حتى وصل في القرن العشرين إلى طفرات صاروخية هذه الحفريات التي تكشف عن تطور ثقافة الإنسان على الأرض يسميها العلماء **"حفريات العقل"** حيث أنها تكشف عن تطور العقل البشري خالق تلك الثقافة وبانيها.

[1] مصطفى عشوي وسعيد لوصيف،الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 28-30 نوفمبر1992، بن عكنون الجزائر، ص272.

[2] مالك بن نبي مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي ،ترجمة بسام بركة واحمد شعيوط،الطبعة1، دار الفكر،دمشق،1992،ص15

وقد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة الفيلسوف(أوزفالد) ابتداء من عام 1909.

ويشار إلى أن أصل كلمة ثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية "cultura" التي كان يقصد بها "coulture" و"culturages"و"colture"و"cultuvement"و"colture" والتي انتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13م وكل المصطلحات السابقة متقاربة،وهي معاني مجازية يقصد منها "الخياطة،النسيج،الدلالة على قطعة ارض محروثة وطقوس دينية كانت تمارس في العصور الوسطى" وتدل على أن الثقافة عملية تشبه الحرث وخدمة الأرض وفلاحتها لتقدم إنتاجا وافرا،ومحصولا كبيرا تعم فائدته على الجميع".[1]

لقد اتخذ هذا المفهوم معان مختلفة جدا حيث في فرنسا في القرون الوسطى الشعائر،وفي القرن17 خدمة الأرض،وفي القرن 18 تكوين العقل وكذا التقدم العقلي للفرد، أو العمل الضروري لتحقيق التقدم. وعرف معنى جديدا بعد ترجمته إلى اللغة الألمانية تمثل في التقدم العقلي والاجتماعي للإنسان،بصفة عامة للجماعات الإنسانية، وهنا عرف لأول مرة معنى جماعي،وعرف المفهوم معنى جديدا بعد انتقاله من ألمانيا إلى انجلترا على يد تايلور.

أما في اللغة العربية فإن ثقافة من ثقف أي حذق وفهم وضبط ما يحويه وما قام به أو ظفر وتعني تهذيب وتشذيب وتقويم وتسوية بعد اعوجاج فتضم كلم الثقافة معاني:[2]

- الحذق والفطنة:فنقول: ثقف الرجل أي أصبح حذقا وفطينا.
- سرعة اخذ العلم وفهمه يقال: ثقف الطالب العلم أي فهمه بسرعة .
- التهذيب والتأديب يقال:ثقف المعلم الطالب أي هذبه وأدبه.
- تقويم المعوج من الأشياء يقال: ثقف الصانع الرمح أي سوى اعوجاجه .
- كما ترد كلمة ثقف بمعنى جدد وسوى.

وبهذا المعنى ينطوي المفهوم على عدد من الدلالات يمكن إجمالها فيما يلي:

[1] العلالي الصادق، العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية، قانونية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص26،27

[2] نورة عبد الرحمان، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي http :// www.noura alracheed.com / ?p=863 بتاريخ : 2017/01/28.

- إن الثقافة مفهوم ينبع من الذات الإنسانية ولا يغرس فيها من خارجها فالكلمة تعني تنقية الفطرة البشرية وتشذيبها.
- تقويم اعوجاجها ثم دفعها لإطلاق طاقاتها لتنشئ المعارف التي يحتاجه الإنسان.
- إن مفهوم الثقافة في اللغة العربية يعني البحث والتنقيب والظفر بكل القيم التي تصلح الوجود الإنساني وتهذبه وتقوم.
- اعوجاجه بما يفتح الباب أمام العقل لكل المعارف والعلوم النافعة.
- إن المفهوم يركز في المعرفة على ما يحتاج إليه الإنسان طبقا لظروف بيئته ومجتمعه وليس مطلق أنواع المعارف والعلوم فكما قال "ابن منظور":غلام لقن ثقف أي ذو فطنة وذكاء والمراد انه ثابت المعرفة بما يحتاج إليه فالثقافة تعني إدراك طبيعة قضايا المجتمع وما يصلحه.
- إن الثقافة عملية متجددة لا تنتهي أبدا فدلالات التهذيب والتقويم تعني التجدد الذاتي أي تكرار التهذيب ومراجعة الذات وتقويمها وإصلاح اعوجاجها.

المطلب الثالث:خصائص الثقافة وتصنيفاتها

إن الملاحظ للتعريفات السابقة وغيرها من التعريفات الأخرى يستنتج أن لهذه الثقافة رغم تعددها واختلافها من مجتمع لآخر العديد من الخصائص والتصنيفات التي تشترك فيها .

أولا:خصائص الثقافة

هناك مجموعة من الصفات التي تتصف بها الثقافة كما يلي:

- **الثقافة عملية مكتسبة:**إن الثقافة سلوك مكتسب يكتسبه الناس مع بعضهم البعض، أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة،وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل،وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه.
- **الثقافة عملية إنسانية:** يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
- **الثقافة متغيرة ومتطورة:** الثقافة متغيرة وبتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان لان الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.

- **للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد:** تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن من مكان إلى لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية، وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر.
- **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر وعملية قابلة للانتقال من جيل إلى آخر:** فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد عن طريق التعلم والمحاكاة.
- **الثقافة عملية إرضاء نفسي:** فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير، والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة، لذلك تكون الثقافة ظاهرة اجتماعية تأخذ مكانها في عقل أفراد المجتمع حيث يساهم كل فرد في تكوينها.[1]
- **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة إلى مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، وتطور الثقافات المحيطة بالإنسان، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية.

ثانيا: تصنيفات الثقافة

حلل بعض العلماء الثقافة إلى عناصر جزئية،وأشار إلى العلاقات الوظيفية بين هذه العناصر،وكان أول ما اتجهت إليه أنظارهم تقسيمها إلى عنصرين متميزين،هما الثقافة المادية وهي الملموسة والمنظورة،والثقافة اللامادية المعنوية وهي الثقافة الضمنية أو المتضمنة.

(أولا) الثقافة المادية:تعتبر الماديات إحدى الجوانب الهامة في مكونات الثقافة،وهي المنتجات الإنسانية التي يمكن أن نختبرها بالحواس، وحياتنا مليئة بألوان شتى من الجوانب البسيطة والمعقدة في الثقافة المادية، وتتمثل الثقافة المادية في الرمح، الآثاق ، أواني الطهي، قلم الرصاص، السيارات، الأدوية، وتنتج هذه الماديات عن العقل الإنساني.

(ثانيا) الثقافة اللامادية:تعتبر من أهم أركان الثقافة، ويقصد بالضمنية المظهر التجريدي، وهي تنقسم إلى عنصرين هما: الأفكار والمعايير، وقد تبدو في الآمال والمشاعر والتقاليد وفي المعرفة والأفكار والمعتقدات وهي تشمل مقدمات الأفعال مثل: النماذج بالأيدي، قيادة السيارة على الجانب الأيمن أو الأيسر

[1] محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل ، عمان،الأردن،2003،ص ص309-310.

والفيلات وتحية العلم، إن الثقافة اللامادية تشمل أنماط السلوك التي تتمثل في العادات والتقاليد والتي تعبر عن المثل والقيم والأفكار والمعتقدات ،وكذلك الكلمات التي يستعملها الإنسان.

ويمكن تصنيف الثقافة إلى ثلاثة أصناف هي:

- **ثقافة المجتمع العامة**:وتتضمن القيم، المعتقدات، العادات، التنشئة، اللغة، التعليم.
- **الثقافة السياسية**: وتتضمن طبيعة السلطة، الحرية، المساواة، الثقة.
- **الثقافة التنظيمية**: وتتضمن أسلوب تنظيم العمل، طبيعة القيادة، نظام الاتصال والتقويم والمكافآت وما إلى ذلك.[1]

المبحث الثاني: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

ما من منظمة إلا ولها ثقافة خاصة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهذه الثقافة لا تنشأ من عدم، بل هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل، وبمرور الوقت تتشكل هذه الثقافة وتصبح أكثر تحددا ووضوحا ومن خلال هذا المطلب سنحاول التعرف بدقة على مفهوم الثقافة التنظيمية وهذا من خلال التطرق إلى:التعرف على تطور استعمال الثقافة التنظيمية وأهميتها وخصائصها..وغيرها.

المطلب الأول: تطور مفهوم الثقافة التنظيمية

تعبر الثقافة التنظيمية عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن تماسك الثقافة في المنظمة اثبت بأنها المحدد الرئيسي للنجاح.

لعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المؤسسة(إليوت جسك) سنة 1951 حتى وأن أكد (كيش ديس)انه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات وانه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997 إذا استثنينا مقالي (عبد الله بندي) و(مزوار بلخضر).[2]

[1] عبد الحفيظ مقدم، الثقافة والتسيير: لماذا الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص10.

[2] بشير محمد : الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص07.

وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة 1981، واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business week وأدرجت مجلة fortune ركنا خاصا تحت عنوان culture corporate إلى أن جاء الباحثان (كينيدي وديال) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم، فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما:ثقافة المنظمة (corporate culture كينيدي وديال 1982) و كتاب "البحث عن الامتياز (لبترز ووترمان in) (search of excellence , 1982 وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي مصطلح "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم إبداعهم.[1]

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها:

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي ،حيث اهتم الكثير من الباحثين الإداريين بشرح هذا المفهوم وكيفية استخدامه لمعالجة المشاكل الإدارية،إذ تعني القيم السائدة في المنظمة من اتجاهات، واعتقادات، واقتراحات، وتوقعات، ونشاطات، وتفاعلات، وتقاليد، وانطباعات، ومشاعر، مما يعني وجود جانب غير رسمي في المنظمة.

- **أولا:تعريف الثقافة التنظيمية.**

ولإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكننا الرجوع إلى عدة تعاريف:

عرفها (دفيس) بأنها مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلال ها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة.

وتعرف أيضا: مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المنظمة وتؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

[1] السعيد بن يمينة، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية http// : //drsaid.maktoobblog.com بتاريخ 2017/02/10

كما يعرفها (كوسن) بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة.[1]

كما تعرف بأنها عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها ل أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها.[2]

كما يعرفها (كليشن)على أنها: طريقة التفكير والشعور والعقيدة، وهي عبارة عن مجموعة من المعارف التي حصلت عليها الجماعة واختزنتها في ذاكرة أفرادها وكتبهم وأشيائهم لكي تستخدم في المستقبل وأنه لكي نلم بها وندرس أنتاج هذا النشاط الذي يتضمن السلوك والأحاديث والرموز والنتائج الملموسة التي تصدر عن كل هذا، والتي تتمثل في أشياء مادية مثل: الأدوات والعمارات وغيرها وأضاف الصور التي تتجسد من خلالها الثقافة عبر الكتب والأشياء (الملابس والسلوك والأحاديث...الخ) واكتسابها من جيل لآخر عبر الإرث.

كما يعرفها (ويليام أوتشي) بأنها الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار على الأجيال اللاحقة من العاملين. [3]

كما يعرفها (سشيني) 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 صلاحيتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة للإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات. [4]

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص210.

[2] سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري، العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص86.

[3] علي عبد الله، أثر البيئة على المؤسسات العمومية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص220.

[4] مصطفى عشوي وسعيد لوصيف،مرجع سابق، ص31

وعرفها (محمد القريوتي)بأنها تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضو فيه.[1]

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج التعريف التالي للثقافة التنظيمية:

هي عبارة عن منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والسلوكيات التي تستمد جذورها من الثقافة الاجتماعية ورسالة ورؤية وأهداف المنظمة التي طورها أفراد المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التكيف الخارجي وتحقيق أهداف العاملين عن طريق التكامل الداخلي والتي تنتقل إلى أفراد المنظمة من خلال القصص والطقوس والأساطير والأبطال والرموز فضلا على أنها تمثل إطارا رقابيا على كل ما هو مقبول أو مرفوض داخل المنظمة.

- **ثانيا:خصائص الثقافة التنظيمية**

يتضح لنا أن ثقافة المنظمة تتصف بالخصائص التالية: [2]

- **الثقافة نظام مركب**: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:
  - ✓ **الجانب المعنوي**: النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
  - ✓ **الجانب السلوكي**: عادات وتقاليد أفراد المجتمع،الآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.
  - ✓ **الجانب المادي**: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة.

[1] عبد الله بن عبد الكريم بن احمد سالم، أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث وأوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة للتنمية الإدارية،2010، ص55.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية،الدار الجامعية، الإسكندرية،2000،ص132.

- **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق انسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.
- **الثقافة نظام يكتسب،متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
- **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية،ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر.

وهناك خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية أو أسلوب رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم واهم هذه الخصائص والسمات هي:[1]

- درجة المبادرة الفردية:وما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة: وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- تشكل ومدى الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين .
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية .

[1] محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، طبعة4، دار الشروق، عمان، ص152.

- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو الأقدمية أم على الواسطة والمحسوبية .
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة.
- طبيعية نظام الاتصالات وفيما إذا كانت قاصر على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرأسي أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

وكل ما نلاحظ من هذه الخصائص أنها تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية ورغم وضوح أثر الأبعاد السلوكية بشكل أوضح إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبير ، ونلاحظ أن خصائص المنظمة تزيد من إيضاح الفروق بين المنظمات ، فالإضافة إلى المظاهر المادية الملموسة فإنما تتميز به منظمة قد لا تتميز به منظمة أخرى وحتى المنظمة الواحد في نفس الفترة أو بعد مرور مرحلة زمنية معينة.

كما تعرض العطية سبعة خصائص تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي:

- **الإبداع والمخاطرة**: درجة تشجيع العاملين عليها.
- **الانتباه للتفاصيل**: الدقة في البيانات من العاملين.
- **الانتباه نحو النتائج**: درجة تركيز الإدارة على النتائج.
- **التوجه نحو الأفراد**: داخل المنظمة.
- **التوجه نحو الفريق**: تنظيم العمل بالفرق.
- **العدوانية**: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم.
- **الثبات**: درجة تأكيد فعاليات المنظمة.

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية وأهميتها

تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة ن وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم، وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة، ولكل ثقافة تنظيمية مكونات ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة والتي يتم من خلالها نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر.

- **أولا: مكونات الثقافة التنظيمية**

أ/المكونات المادية للثقافة التنظيمية

لا يمكن التعرف على العناصر غير المادية (المعنوية) للثقافة التنظيمية،إلا من خلال تلك العناصر المادية للثقافة التنظيمية، والتي تتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا، والتي نلخصها فيما يلي:

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

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.
- 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 والإشادة يفعله العاملون المتميزون مما يؤدي إلى خلق جو من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.[1]

- **الرموز** :تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمؤسسة، إذ تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها والتي تتجاوز الرموز في حد ذاته،والتي يصعب إدراكها بحواسنا، وتظهر الرموز داخل المؤسسة في شكل أشياء وأفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد مثل شعار المؤسسة أو علمها أو اسمها التجاري وكذا تصميمها المعماري وغيرها من الرموز الأخرى، كل هذه الرموز تحمل في طياتها معاني ترتبط بقيم المؤسسة ومعاييرها.

[1] Pascal laurant & francais Bauard,Economie, d'entreprise,BTS Tome2,éditions, d'organisation, paris, 1991, p247.

- **القصص و الأساطير**: تعد القصص رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل والتي تفسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة، والقصص التنظيمية ما هي إلا روايات عن حالات التمييز والمنافسة وحالات النجاح

والفشل والتي تجسد القيم التي تحكم هذه الحالات، أما فيما يخص الأساطير والتي تعبر عن رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها" المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من اجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني".

- **الطابوهات (المحظورات)**: ترتبط الطابوهات تلك المخاوف التي تتفادى المنظمة الحديث عنها مثل الإخفاقات وبعض المشاكل والأحداث المأساوية التي مرت بها المؤسسة، وبالتالي فهي كل المواضيع والأحداث التي لا يجوز الحديث عنها أو تلك الأعمال والتصرفات التي لا يجب اقترافها مرة أخرى، وذلك بهدف تجنب وتفادي بعض الاختلالات والتوترات داخل المؤسسة.[1]

- **الأبطال**:الأبطال هم أفراد غير عاديين يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رمزا للصناعة التي تعمل بها المنظمة، كما أنهم يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، يقدمون دورا مثاليا في الأفراد والانجاز لباقي أعضاء المنظمة مما يجعلهم مثالا يقتدى به.

ب/المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية

نعني بالعناصر غير المادية تلك العناصر التي لا نستطيع إدراكها بحواسنا حيث أنها تمثل الجزء الكبير من عناصر الثقافة على عكس العناصر المادية الأخرى للثقافة،وتتمثل هذه العناصر في:

- **القيم التنظيمية**: تعد القيم التنظيمية جوهر وأساس الثقافة التنظيمية لأنها من أهم محركات سلوك الإنسان وموجهاته، إذ تعرف بأنها صور الأفراد بأن المسلك الذي ينتهجونه هو المسلك المفضل مما يؤثر في اختيار لطرق وأساليب وغايات التصرف، وبهذا تكون القيم عبارة عن تلك المفاهيم، الإنسانية عما صحيح أو خاطئ أو سيئ وحسن، أو ما هو مهم وغير مهم.

- **المعتقدات التنظيمية**: تعرف هذه المعتقدات بأنها:

[1] Gilles Bressy ,Christian Konkuyt ,économie d'entreprise 7éme édition, Dalloz ,paris,2004,p533.

عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل وغيرها من المهام التنظيمية، لذا فإننا نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي ومنها ما هو ايجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الايجابية للأفراد مثل الحب والصداقة والتقدير والولاء التنظيمي، والسعي من اجل إزالة تلك المعتقدات السلبية مثل الكراهية والأنانية وغيرها من الصفات الذميمة، حيث نجد انه إذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها ايجابية ويكون لديه توجه مساند لوظيفته الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا انتقدها احد الأفراد، ومن ثم يقبل على أدائها يشغف ويحرص على القيام بأعبائها وربما فيها والعكس صحيح.[1]

– **الموروث الثقافي للثقافة للمنظمة:** وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو ايجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره، مرجع محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره، مرجع محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عليه كتعرض احد المنتجات إلى عيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق.[2]

– **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.[3]

– **ثانيا:أهمية الثقافة التنظيمية:**

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال لمالها تأثير فعال على الأفراد والأداء الكلي للمنظمة و يتوضح ذلك من خلال أنها:

[1] ديف فرانسيس،مايك وودكوك،ترجمة عبد الرحمن هيجان،القيم التنظيمية،مكتبة الملك فهد،العربية السعودية،1995،ص18.

[2] بلال خلف السكارنة،التطوير التنظيمي والإداري،الطبعة01، مطبعة الصفدي،عمان،1992، ص ص 373-374 .

[3] محمود سلمان العميان ، 2002، ص313.

- تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك أي اعتداء على احد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوئه.[1]
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة ومساعدا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعده ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.[2]
- تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء لما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.
- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل مع بعضهم البعض بفاعلية.
- تحقيق التكيف بين المنظمة، والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة.

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص314.

[2] مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، مرجع سابق، ص32.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور بالإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق التزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم، فهي بذلك تسهل عملية الولاء التنظيمي وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة.[1]

- تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في معتقدات وافتراضات المخططين الاستراتيجيين عند بناء استراتيجياتهم، وبذلك يساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوع القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة وتعاملهم مع البيئة والمنافسين.
- تميز المنظمة عن مثيلاتها سواء بالمداخلات أو العمليات أو المخرجات، أو من خلال سماتها أو بشعارها.

كما يضيف جاد الرب بعض العوامل التي قد تزيد من أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات وهي على النحو التالي:[2]

- الثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة ، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- تعمل الثقافة التنظيمية على تخفيض معدل دوران العمل،وسرعة الاستجابة لقرارات الإدارة العليا.
- تنمي بعض الدراسات أن التغيرات في الثقافة التنظيمية هي جزء أساسي متمم للجودة،وتحسين الأداء.
- تعد الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين، إذ تمثل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها، والاسترشاد بها، كما تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة والأدوار، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
- تحدد الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية للعاملين السلوك الوصفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين الجهات التي يتعاملون معها، (حتى ملبسهم ومظهرهم، اللغة، منهجيتهم في حل المشكلات ...).

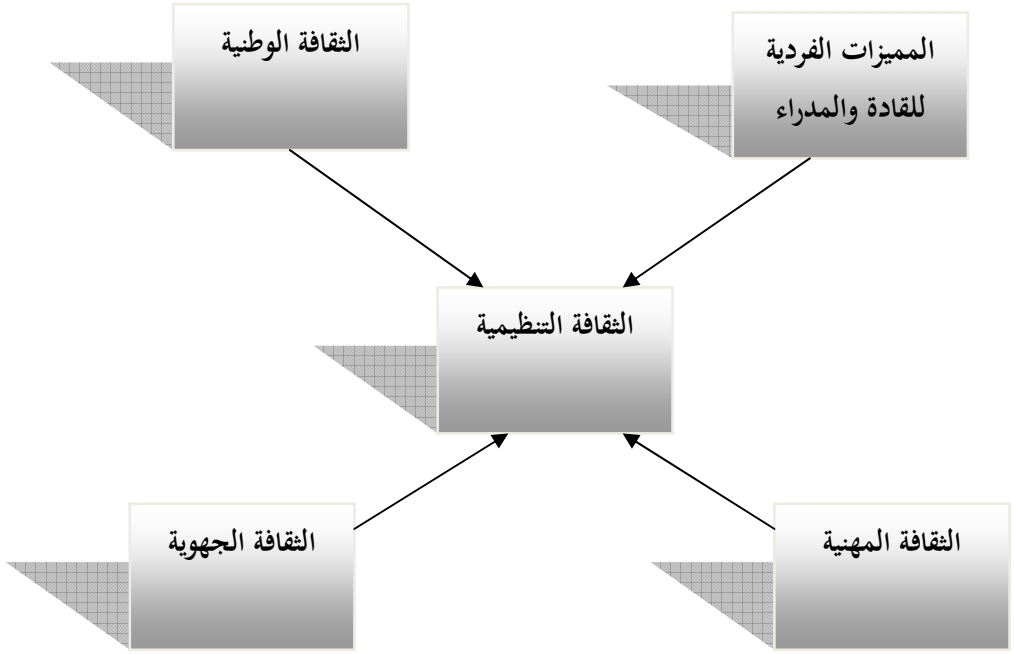
[1] المرسي جمال الدين عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص164.

[2] جاد الرب محمد السيد ،السلوك التنظيمي ، مطبعة العثري، السويس، 2005 ، ص153-154.

المطلب الرابع:العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

كل منظمة مهما كان حجمها أو عدد أفرادها أو طبيعة المجموعات التي تحتويها،تمتلك ثقافة معينة تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، هذه الثقافة لا تتشكل أو تتحدد من فراغ وإنما عدة عناصر في تشكيلها والتي تتمثل عادة في الثقافة الوطنية، الثقافة الجهوية، الثقافة المهنية، والمميزات الفرعية للمدراء والقادة:[1]

الشكل رقم (01-01): محددات الثقافة التنظيمية



Source: Oliver Meier, management intercultural,Edition dunad,paris,(2004),22

– **الثقافة الوطنية:** نعني بالثقافة الوطنية تلك القيم والمعتقدات الدينية والأساطير والعادات التي يشترك فيها أعضاء دولة معينة، ولهذا نجد أن هذه الثقافة تختلف من دولة أو وطن إلى آخر باختلاف العناصر المكونة لها،وتبرز هذه الثقافة خاصة في النظام السياسي المطبق والنظام الاجتماعي (من دين وعادات وتقاليد ولغة...الخ) والنظام التربوي وغيره من الأنظمة الأخرى، حيث تقوم الثقافة الوطنية بتأثير كبير على الثقافة التنظيمية للمنظمات الموجودة في ذلك البلد، ويرجع ذلك إلى نقل أفراد هذا الوطن لجزء كبير من الثقافة الوطنية تأخذ أهم المحددات للثقافة التنظيمية، كما يمكن أن تتأثر الثقافة التنظيمية أيضا بالثقافات الوطنية للدول الأخرى م إطار ما يسمى بعولمة الثقافة .

[1] Oliver Meier,"management interculturel ",Edition dunad paris,(2004), :p22.

– **الثقافة الجهوية:** رغم وجود ثقافة وطنية داخل كل دولة فهذا لا يعني وجود ثقافات فرعية مرتبطة بكل إقليم جغرافي وبيئة اجتماعية داخل هذه الدولة وهو ما يطلق عليه بالثقافات الجهوية، ولهذا نجد انه داخل كل دولة معينة هناك جماعات وأقاليم لها ثقافاتها الخاصة بها، وأنماطها السلوكية وفهمها الخاص بها والذي يشترك فيه أعضاء هذه الجماعة مما يؤثر على تكوين الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.

فهناك وبحوث في فرنسا بينت أن الاختلاف الجهوي له أثره على ثقافة المنظمة وعلى نمطها الإداري.

فمن هذين المستويين اللذين يشكلان المحيط الثقافي الخارجي لأي منظمة ويتركان بذلك أثرها على النسق الثقافي، نستنتج أن المنظمة في نفس الوقت هوية واستقلالية نسبية عن محيطها تتفاوت حسب درجة قوة هذه المتغيرات الثقافية الخارجية من جهة وحسب درجة تشكل وقوة هذا النسق الثقافي في حد ذاته.

– **الثقافة المهنية:** إن الثقافة ليست نتاج خصائص وطنية أو جغرافية وإقليمية فقط، وإنما هي أيضا هي انعكاس لماض مهني مشترك، حيث يكتسبها الأفراد أيضا داخل ذلك المجتمع المهني على أساس عمليات التدريب وخبرات مهنية وعادة ما تكون هذه الثقافة ل كثقافة خاصة تكتسب داخل العمل،وهو ما أكده سونسوليو في مؤلفه "الهوية في العمل" بقوله ان جزءا كبيرا من ثقافة وهوية الفرد تتشكل خلال " عمله، حيث تؤثر هذه الثقافة المهنية بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية للمنظمة، خاصة في حالة انتقال العمال من قسم إلى قسم داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى.

– **المميزات الفردية للمدراء والقادة:** يمكن للثقافة التنظيمية أن تتأثر أيضا بشخصية مدراء المنظمة المتعاقبين عليها، إذ يحاول كل مدير أو قائد إعطاء بعض المعايير والرموز لباقي الأعضاء من اجل الرجوع إليها والاقتداء بها بهدف حل بعض المشاكل التي تعترض هذه المنظمة، ويكون هذا التأثير كبيرا جدا عند الحديث عن مؤسس المنظمة الذي يحمل العديد من القيم والعادات ويحاول تجسيدها، ولذا فإن هناك اتفاقا عاما على أن الثقافة التنظيمية تتأثر بدرجة كبيرة بثقافة النخبة أو ثقافة الإدارة العليا في المنظمة.

المبحث الثالث: طبيعة الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية امتدادا للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وانما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبا او ايجابا، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر أولا بمستوياتها ،ثانيا بأنواعها، ثالثا بوظائفها، وهذا ما سيتم التطرق اليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية :

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع (الوطنية)، ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل).[1]

- **ثقافة المجتمع :** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة و التي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية و الهيكل الإداري للدولة، و تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة و رسالتها و أهدافها و معاييرها و ممارستها، و يجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها و خدماتها و سياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية و القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها و أهدافها.

- **ثقافة النشاط / الصناعة**: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة، و يعني هذا أن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، و عبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات و مضمون السياسات و نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط و يتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك و شركات البترول أو شركات الطيران و غيرها.

- **ثقافة المنظمة:** عادة ما تكون المؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة ، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة

[1] محمد طاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الادارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية اجريت لمؤسسات انتاجية وخدماتية، رسالة ماجستير في علم النفس، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995، ص49.

ويتعرضون لمصادر و أنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.[1]

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية:

بعدما استعرضنا في هذا المبحث على مستويات الثقافة التنظيمية سنحاول في هذا المطلب التعرف على انواع الثقافة التنظيمية .

حيث يعتبر" جون كوتر "وزميله من أول من قاما بدراسة أثر ثقافة الشركة على أدائها وقاما بتصنيف ثقافة المنظمة إلى أربعة ثقافات وهي:

أولا : ثقافة القوة

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على الاتجاه، الحسم، الإرادة.

الجدول رقم (01–01) : يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة القوة Power Culture

الخصائص القوية	الخصائص الضعيفة
1-القائد قوي، جذاب له حضوره (كاريزما) يجلب الشجاعة للجبناء والوضوح للشاعرين بالضياع.	1-يعطي الناس لرغبات رئيسها الأولوية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.
2-يهتم القادة بأنفسهم ويكافئون ويحمون التابعين المخلصين.	2-يخشى الناس إعطاء أخبار غير سارة لرؤسائهم.
3-القائد حكيم وعادل ويتصرف بمفرده ولكن في صالح المنظمة وأعضائها.	3-لا يناقش الناس رؤسائهم حتى لو كانوا مخطئين.
4-يطلب القائد الكثير ولكنه عادل وهو واضح فيما يطلبه و يكافئ المنضبطين.	4-يكسر الناس أصحب النفوذ القواعد ويحصلون على مزايا خاصة.
5-يتم ترقية المخلصين الذين يضعون رغبة قائدهم قبل حاجاتهم الشخصية.	5-المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ، إنها محجوزة للأصدقاء والحلفاء.

المصدر :الهواري، سيد، الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21 القاهرة: مكتبة عين شمس، 2002، ص295.

[1] مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2008، ص90.

ثانيًا :ثقافة النظم والأدوار

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النظام، والاستقرار، والرقابة.

الجدول رقم (01-02): يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة النظم والأدوارRole Culture

الخصائص القوية	الخصائص الضعيفة
1-يتم الحكم على أداء الأشخاص على أساس وصف الوظائف المعتمد وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان.	2-يسير الناس على القواعد حتى ولو تعارضت مع متطلبات العمل.
2-يتم مكافأة الناس على أساس التزامهم باللوائح.	2-يعتبر إثمًا كبيرًا تعدي الشخص حدود سلطاته أو الإجراءات المعتمدة.
3-تخفض الأهداف والنظم والإجراءات من عدم التأكد وانخفاض الكفاءة والارتباك	3-عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب.
4- يتم تخفيض سوء استخدام النفوذ باللوائح.	4-إن التحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق.
5-سلطات ومسئوليات الوظائف موضحة توضيحًا جيدًا مخفضة بذلك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية	5-من الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الناس تيأس من المحاولة.
6-إن نظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة.	6-يتم التعامل مع الناس على أنهم أجزاء أو قطع غيار لآلة وليس على أساس أنهم كائنات حية.

المصدر : الهواري، سيد، الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21 القاهرة: مكتبة عين شمس، 2002، ص296.

ثالثًا :ثقافة التعاطف الإنساني

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على التعاطف، والعلاقات، والخدمة.

الجدول رقم (01-03): يوضح الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة التعاطف الإنساني Support Culture

الخصائص المميزة	الجانب المظلم
1-يتعاطف الناس مع بعضهم في العمل، فهم يتعاونون في العمل إلى أقصى درجة.	1-دائمًا يركز الناس على العلاقات لدرجة أنهم يتجاهلون تنفيذ العمل.
2-يضع الناس قيمة مرتفعة على الانسجام، فهم يتأكدون دائمًا أن الصراعات قد تم حلها وأن كل شخص على المركب على حد التعبير.	2-لا يستطيع الناس اتخاذ قرارات صعبة من منطق العطف والتعاطف الإنساني.
3-يعطي الناس وقتهم وطاقاتهم للآخرين :إنهم يهتمون بغيرهم ويسمعون وينصتون لبعضهم البعض.	3-يحاول الناس تجنب المعارضة ولكن القضايا تزداد عمقًا، فالانسجام سطحي والصراعات كامنة.
4-يشعر الناس أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية.	4-عندما لا يمكن الحصول موافقة جماعية فإن المجموعة ربما تصبح غير قادرة على حسم الأمر وبالتالي تفقد الاتجاه.
5-يشعر الناس أنهم يقدرون بعضهم البعض، ويقدرون إنجازات الآخرين.	5-تأخذ التغييرات وقتًا طويلا لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس.

المصدر:الهواري، سيد، الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21 القاهرة: مكتبة عين شمس، 2002، ص297.

رابعًا :ثقافة الإنجاز

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النجاح، والنمو، والتميز.

الجدول رقم (01-04): يوضح الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة الإنجاز Achievement Culture

الخصائص المميزة	الجانب المظلم
1-يشعر الناس بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف القيم، فهم يشعرون بأنهم يعملون من أجل أشياء أكبر من ذاتهم.	1-يشعر الناس بأهمية ما يفعلون وربما الغاية تبرر الوسيلة أحيانًا.
2-يشعر الناس أنهم أقوى وأفضل بانتمائهم لأعضاء في جماعة، إنها ترفع من نظرتهم إلى أنفسهم.	2-يضحي الناس بحاجاتهم الشخصية والعائلية وحاجاتهم الاجتماعية وحتى صحتهم من أجل العمل.
3-يدير الناس أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضروريًا.	3-يتعاون الناس فيما بينهم داخليًا حيث يراهم الآخرون منافسين أقوياء وربما متكبرين.
4-لا يسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق العمل.	4-تتكلم المجموعة مع نفسها حيث يشعرون بعزلة عن الآخرين وعن الواقع.
5-يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى.	5- لأن الانتقاد مسموح به فإن المجموعة تجد صعوبة في تصحيح أخطائها.

المصدر: الهواري، سيد، الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21 القاهرة: مكتبة عين شمس، 2002، ص298.

وهناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما :الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة.

- **معيار القوة والضعف**: ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة، **الثقافة القوية** حيث نجد أن هناك عاملين أساسين يحدان درجة قوة الثقافة التنظيمية يتمثلان في درجة إجماع أو مادة المشاطرة لنفس القيم والمعتقدات من جهة وشدة تمسك أعضاء هذه المنظمة بهذه المعتقدات والقيم، **والثقافة الضعيفة** التي هي على عكس الثقافة القوية إذ لم يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وبالتالي فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، وبهذا يصبح هؤلاء العاملين يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتها ورضاهم الوظيفي كما يشعر الأفراد داخل هذه المنظمة بالغربة عن الثقافة والمجتمع

والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي التي تبدو فيها القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى بالنسبة للفرد مما يؤدي الى العزلة والإحباط.

- **معيار التكيف مع المحيط:** ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة أيضا.

- **الثقافة التكيفية (المرن):** اذ يسود في المؤسسة في إطار هذه الثقافة التنظيمية المرنة تشجيع استكشاف واستغلال إمكانيات التكيف في مرحلة التغيير، كما يبرز وبشكل جلي دور و أهمية القيادة في ذلك، مما يجعل مهمة القائد او المسير هو تعميم التغيير وهذا في منظمة ذات فلسفة تسوده روح المبادرة على كل المستويات الهرمية مما يشجع على اتخاذ القرار والابتكار وتحسين الاتصالات و إشراك الأفراد.

اما النوع الثاني من الثقافة هو:

- **الثقافة الجامدة:** التي تتسم بالحذر، ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ أي قرارات او إجراءات بل انها تؤدي الى احباط مثل هذه السلوكيات، لهذا فإن هذه الثقافات الجامدة هي ثقافات من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث، ويرفضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الابداع، وكذا سوء انتقال المعلومة وتتميز أيضا بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبطة للحوافز مكتبة للحماس، مما يؤثر بشكل كبير على المؤسسة خاصة في حالات إحداث التغيير.

كما قامت العديد من الدراسات بتصنيف ثقافة المنظمات وفقا لعدد من المداخل هي:

– ثقافة شبكة العلاقات(شبكة الاتصالات): وهي ان هذه المؤسسة تستخدم طريقة الباب المفتوح، أي انه يتم نشر الثقافة التنظيمية وديا وليس بطرق رسمية، فيشعر الجميع أنهم وحدة واحدة، مما سوف يوثر على ادائه منفع ندما يشعر المرء انه داخل منظومة متناغمة يعطي افضل ما لديه لأنه جزء من هذه المنظومة وهذا يجعله يسعى لإنجاحها.

- **ثقافة الاجراء:** ما يميز هذه الثقافة غير غيرها انها تقوم على هدف واحد، وهو انجاز العمل المكلفين به، وهنا تكون رسالة المنظمة واهدافها واضحة، فالجميع يسعى لانجاح المنظمة، فلا يكون هناك وقت للصداقة، كما ان التعامل بين العاملين يكون بصفة رسمية ومنطقية دون مشاكل او معوقات، وهذه الثقافة اكثر ما نجده في الشركات الربحية حيث يكون اهم هدف هو الربحية.

- **الثقافة المتناثرة:** تتصف هذه الثقافة بما يمكن أن نسميه العشوائية، حيث نسبة الغياب عالية لأن الموظفين لا يتواجدون إلا عند الضرورة، لذلك ليس غريبا أن لا يعرف العاملون بعضهم البعض، لأنهم لا

يلتقون إلا نادرا، وكنتيجة طبيعية لهذا الأمر يصبح الولاء للمهنة التي يعملون بها وليس للمنظمة، وفي تصوري الشخصي قد تكون هذه الثقافة واضحة في عمل مندوبي المبيعات.

- **الثقافة الطائفية:** ويقصد بها تميز فئة معين متشابهة، فيكون هنالك نوعا من الصداقة والترابط والتفاهم على المستويين الشخصي والمهني، وفي هذا النوع من الثقافة تكون رسالة المنظمة وأهدافها واضحة، حيث يسعى الجميع لانجاحه ويدافعون عن سياستها ويفخرون بانتسابهم اليها.[1]

المطلب الثالث:وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الاساسي لنجاح اي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الافراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك انها اداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على اداء اعمالهم بصورة افضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف ، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة ومن اوضح الادوار التي تلعبه الثقافة التنظيمية والتي تتصف بمجموعة من الوظائف التي تستمدها من وظائف الثقافة العامة من ناحية ، ومن خصائص المنظمات الادارية من ناحية اخرى، وتتفاوت هذه الوظائف من منظمة الى أخرى.

حيث تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الكتاب على النحو التالي:

- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية،وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين مما تتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.
- تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة،بحيث يؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا و فعالا لنشاط المنظمة.

و يعدها آخرون مصدر فخرا و اعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار و التميز وتغلب على المنافسين, كما يرى فيري أن هناك بعض الوظائف بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية من حيث أنها تعمل كالأتي:

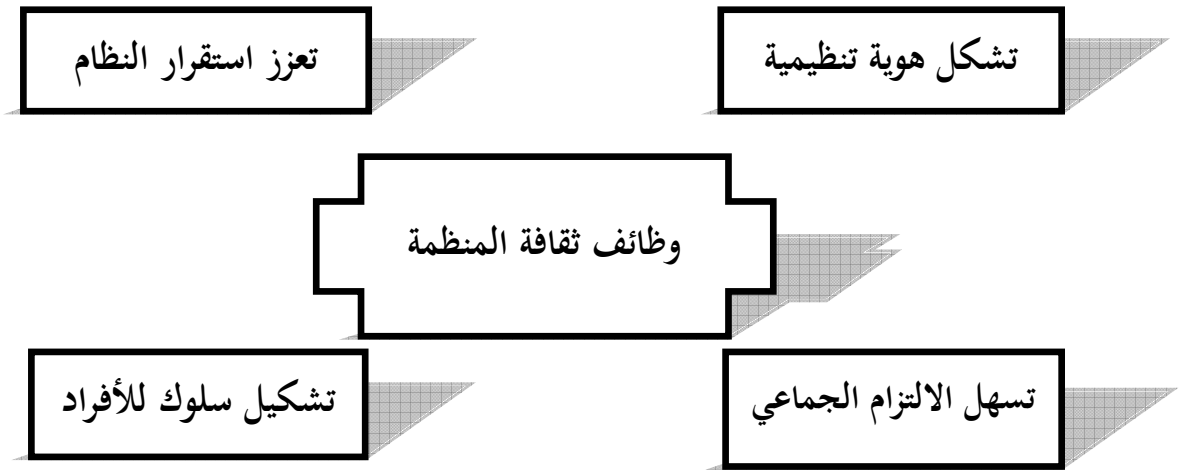
[1] ثابت عبد الرحمن، ادريس: ادارة الاعمال(نظريات نماذج تطبيقات)، الدار الجامعية الابراهيمية، الاسكندرية، 2005،ص64.

- إحداث تغيير و دعم التطوير .
- تحقيق الحوادث الشاملة حيث تعد المعايير السلوكية و القيم و التوقعات بمثابة الأثير الذي ترسل من خلاله الإدارة خططها و استراتيجياتها و أهدافها .
- تحقيق الدافعية و يتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقديم القيم المرتبطة بالعمل .
- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث كلما كان من الممكن التعرف على القيم و الأفكار السائدة في المنظمة كلما قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأتنهم جزء حيوي منها.
- تنمية الشعور بالأمن و ذلك من خلال سعي المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر و حوادث العمل
- و ليتمكنوا متن أداء عملهم بأمان[1]، و لا يتحقق ذلك إلا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالتزام و الدعم المرئي لجهود الأمن و الصحة.
- ترسيخ أسس تخصيص الحوافز و المركز الوظيفية.
- تعزيز الأدوار القيادية و الإرشادية المرغوبة.
- تقديم إطار الفهم المشترك للأحداث .
- تحدد السلوك المتوقع.
- لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة, كما أنها تؤثر في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة المحيطة.
- تزود المنظمة و العاملين فيها بإحساس بالهوية حيث كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنهم جزءا منها.
- تقويم الالتزام برسالة المنظمة حيث أن التفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة و عند ذلك يشعرون بأن اهتماماتهم المنظمة التي ينتمون إليها اكبر من اهتماماتهم الشخصية و يعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

[1] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص83-84.

- دعم و توضيح معايير السلوك و تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة العاملين القدامى، فالثقافة تقود أقوال و أفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من حالات و بذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة و منه يمكن تلخيص أهم وظائف ثقافة المنظمة في أربعة وظائف رئيسية هي :

الشكل رقم (01-02): وظائف ثقافة المنظمة



المصدر: حسين حريم،إدارة المنظمات، منظور كلي ، الحامد للنشر والتوزيع، الاردن ،عمان ،الطبعة1، 2003،ص265.

من خلال ما سبق نلاحظ ان وظائف المؤسسة تتجلى فيما يلي:

- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية**: إن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- **تسهل الالتزام الجماعي**: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة .
- **تعزز استقرار النظام**: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء نحو ما و يتحقق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم بعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل.

و بتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ /الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

المبحث الرابع:آليات بناء الثقافة التنظيمية:

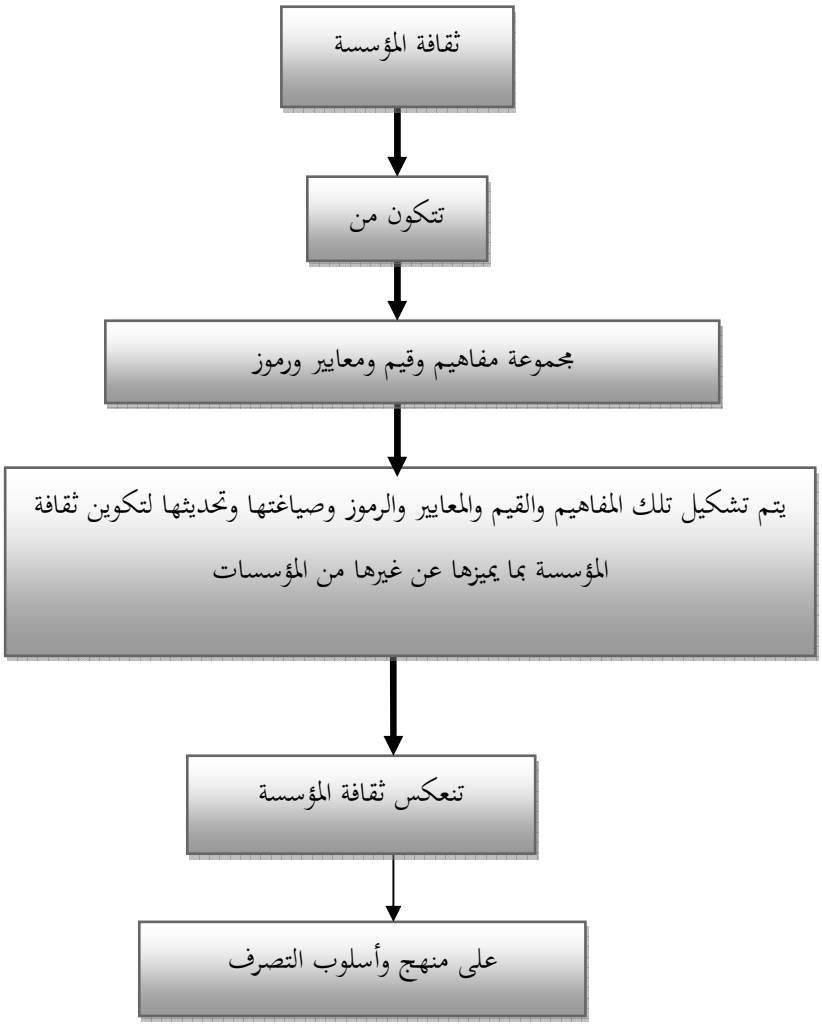
إن بناء الثقافة التنظيمية يعتمد على مدى تفكير إدارة المنظمة بآليات تكوين الثقافة والمحافظة عليها وهو ما يساعد في تحقيق قدرا من التلاؤم بين البناء الثقافي للمنظمة ومكوناتها الأخرى وهو ما يسهل إحداث عملية التغيير و الأداء، ومن ثم إحراز النجاح والتفوق وفي هذا المبحث سنتطرق إلى آليات خلق الثقافة التنظيمية وإلى أبعادها وأخيرا إلى أثرها على المنظمة.

المطلب الأول: آليات خلق الثقافة التنظيمية:

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين .و كلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت آمن وأقوى، و كذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولي للمنظمة .حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولي لنشوئها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها ، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.

و يمثل الشكل التالي تشكل ثقافة المؤسسة:

الشكل رقم (01-03): يوضح تشكل ثقافة المؤسسة:



المصدر:كمال قاسمي،المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الايزو9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة،2003،ص55.

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة المؤسسة هي[1]:

- إجراءات اختيار الموظفين.
- الممارسات الإدارية.
- طرق التنشئة المتبعة.

[1] أحمد الكردي، الثقافة التنظيمية، متاح على الخط، تاريخ الاطلاع، 2017/05/05 http://kenanaonline.com

- **اختيار الموظفين:** تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها.
- **الممارسات الإدارية:** إن الممارسات تبقي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافآتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية.

ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح .ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام ، بهدف رسم صورة جيدة ، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً.

إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

- **التنشئة والتطبيع:** يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين التلقين بعملية التدريب.

فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة.

ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة.

إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من الوظائف التي تؤديها، إضافة إلى أنواعها ومستوياتها المختلفة، وبتحقيقها لأهميتها، وظائفها و خصائصها تصبح ثقافة المنظمة بمثابة البنيان المرصوص الذي يشد أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت و المستمر في العمل.

المطلب الثاني:أبعاد الثقافة التنظيمية:

- **أولا:البعد الخاص بالقيادة:**

يمثل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها،ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التغيير وتحمل المخاطر التي تترتب عليه، وفيما يلي عرضا موجزا للعناصر المكونة للبعد الخاص بالقيادة:

-دور الإدارة وأسلوبها: ويتمثل في مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع بردود الأفعال، ولا تتحرك إلا إذا كان هناك سبب متغير تابع متأثر، أم أن دورها سباق ومخطط مسبقا حيث تضع الأهداف الإستراتيجية، وتستعد للمواقف مسبقا وقبل حلول الأزمات، أي أنها تستشعر الإشعارات والإنذارات وتستعد لها متغير مستقل مؤثر وفعال ولا شك أن الدور الأول التابع يعبر عن ثقافة تعتمد على التفكير التقليدي أما الدور الثاني المستقل فإنه يعبر عن ثقافة متطورة ايجابية.

-إدراك دور الإدارة واتجاه العاملين نحوه: وذلك عن طريق توضيح مدى إدراك الإدارة لدورها كمراقب وموجه ومتدخل في كل عملية وكل نشاط أم تدرك العكس أن للعاملين مسؤولياتهم وواجباتهم، وان لديهم الدافع والحافز للعمل دون تدخ منها، ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية، وفي الثانية تكون ايجابية.[1]

-إدراك المسؤولية: تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معا، فما مدى إدراك العاملين أنهم غير مسئولين عن شيء، وما مدى إدراك الإدارة أن العاملين مسئولين عن كل شيء، وتكون الثقافة ايجابية مبنية على المشاركة في حالة ما إذا تم تقاسم المسؤولية وان السلبيات ليس مرجعها فقط العاملين.[2]

-الدافعين وسلوك العاملين: قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور والحوافز ومختلف الدوافع الأخرى ذات الجانب المعنوي ودعم روح الفريق ودوافع المتعة في العمل،

[1] الحوطي موسى ،تجربة صنع المدير العربي، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية،1996، ص12.

[2] الصباغ زهير، البعد الأخلاقي في الخدمة العامة' الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية،1991،ص7.

وهو ما يجعل سلوكهم ينمو عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء واثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة، ففي هذه الحالة تكون الثقافة التنظيمية ايجابية دافعة ومحفزة للعاملين والعكس صحيح.

-قيادة التغيير بالمنظمة: قد تبنى ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التنظيمية، ومن ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير مفروض عليهم، ولن يشاركوا فيه ولن يتحمسوا له، فهنا يكون التغيير من جانب واحد وذا تأثير سلبي، وعكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء ويتشاركون فيه بفعالية مع المرؤوسين من مرحلة التخطيط له إلى آخر مراحله، وهنا تكون الثقافة التنظيمية ايجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.

-المشاركة والمخاطرة: إذا كانت الثقافة تأسست على الاتصالات الهابطة فقط التي تفصل بين التخطيط والتنفيذ وهو ما ينتج عنه الممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهربون أصلا من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة عن ممارسة النشاط اليومي، فهنا نكون بصدد ثقافة سلبية وهروب من قبل المرؤوسين، ومن ثم تزيد مخصصات الرقابة ولا يتحقق الانجاز، وعكس ذلك إذا سادت المنظمات ثقافة المشاركة ونشر المعلومات والثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر التي تواجه العمل، وفي هذه الحالة تسود المشاركة والتعاون وتتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.

- **ثانيا: البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية:**

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

- طبيعة الاتصالات: تمثل الاتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن أعلى إلى أسفل وفي شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة وغير سريعة، فيخشى كل واحد أن يعمل شيء فيخطئ، أما إذا كانت الثقافة في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الإخوة والزمالة والتعاون وحسن النية، والدافع لانجاز الأعمال بحيث تتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، فهنا تكون هذه الثقافة ايجابية، محفزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولا بأول.

– **إقبال الأفراد على العمل الجماعي**: إن إقبال الأفراد على العمل الجماعي يرتبط بدرجة كبيرة بجهود الإدارة العليا إزاء ذلك، فإذا ما كانت الإدارة تزكي روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت، فإن هذا سيؤدي حتما إلى تجسيد علاقات الحب والاحترام والإيثار بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف ولو كانت أزمة. وعلى النقيض من ذلك قد تؤيد وتساند الإدارة العليا للشركة الثقافة المبنية على المنافسة غير الهدامة والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة وغير ايجابية، ومن ثم فإن الأفراد لا يقبلون على العمل الجماعي، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة.

– **توزيع المهام والدوار ومعرفتها**: قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف وتوضيح مهام الأفراد بها ثقافة سلبية تنبع من تكتم وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وأدوار الأفراد، وقد تكون تلك الثقافة ايجابية تنبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها، بحيث تخلق هذه الثقافة الطموح لدى الأفراد وتحفزهم على المشاركة الايجابية والفعالة في تحقيقها، حيث أن كل فرد يعرف ما عليه وما دوره، وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.[1]

– **الإيمان بأهمية التدريب**: إذا كانت الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالنشاط التدريبي مبنية على انه نشاط إداري عادي فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بالنظر إليه بعدم الجدية والمصداقية، أما إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على أن التدريب استثمار، تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل، وليست العبرة بالعائد قصير الأجل، إذ توضع موازنة التدريب بالشكل الذي يتيح لكل فرد فرصة تدريب ولو مرة سنويا، مثل هذه الثقافة سوف تكون ايجابية إذ تساعد على التقدم والنمو و الريادة والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء وهو المدخل للتطوير والتنمية.

– **متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ**: قد تكون ثقافة المنظمة غير مشجعة على متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ، ولا توجد بها أية نظم متاحة عن الكيفية التي يتم بها تغيير ثقافتها في هذا الاتجاه من ثقافة التواكل والتكاسل واللامبالاة وانتظار حدوث الأزمات إلى ثقافة الاستعداد والتحسب والترقب، بل ويصل بها الحال إلى إعداد سيناريوهات للازمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، فهي ثقافة المبادأة وليست ثقافة رد الفعل، ثقافة الاستعداد وليست ثقافة التعامل مع الموقف الذي تواجهه.

[1] الحوطي موسى، مرجع سابق ص13،15.

- **ثالثا: البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه:**

ويشتمل هذا البعد على العناصر التالية:[1]

– **قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم:** قد يكون الراتب الشهري بعناصره احد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمه، وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض

– **عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين:** إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم لان المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن تقييم الأداء يتم بمعايير مختلفة، فإن هذا سوف يولد لديهم شعور بعدم الرضا عن العمل، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة واستقرارها، فإن الأفراد يشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سببا لإثارة المشكلات.

– **حجم العمل و ملاءمته لإمكانيات وقدرات الفرد الشخصية** : إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه تسود المنظمة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية اكبر من إمكانياتهم، وهو ما يتولد عنه ضغوط تدفع بالأفراد إلى إثارة المشكلات، أما إذا كانت سادت المنظمة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود إمكانياتهم وقدراتهم، فإنهم يشعرون بالراحة والرضا عن العمل.

– **الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي:** إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي.

وإنه لا يوجد تهديد بالفصل من العمل، أو توقف المنظمة، فإن هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة، ومن ثم تتحقق المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة.

– **عدد ساعات العمل ومواعيده:** قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل لكثر من المعدلات المقبولة والمقررة، وكذا مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد، فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعدادا للقلق وإثارة المشكلات وتكرارها،

[1] منصور بن ماجد بن سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، رسالة ماجستير، (علوم إدارية)، الرياض، (المملكة العربية السعودية)، ص ص34-36.

والعكس صحيح إذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقررة، وإن المنظمة لا تستغل العاملين، فإن هذه الثقافة مدعاة للاستقرار وعدم التفكير في المشكلات.

– **العدالة والمساواة بين العاملين:** إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للتذمر والاضطرابات داخل المنظمة، فتكثر الشكاوي والتصرفات السلبية، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص بأنه يأخذ حقوقه دون المطالبة بها.

– **المشاركة والعلاقات وتحقيق الانجاز:** إذا كانت ثقافة المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة، وأنها لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية، فإن هذه الثقافة تشجع روح التعاون والمبادأة.

المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

الثقافة هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدوارا عديدة في المنظمة ومن أوضح هذه الأدوار، علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام، كما انه يمكن أن تكون للثقافة نتائج ايجابية وسلبية.

–الثقافة وفعالية المنظمة: لقد كشفت الدراسة التي أجراها (بيترز ووترمان)حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي الصفة الأساسية في المنظمات متفوقة الأداء والانجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى الكاتب(جاي بارني) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الانجاز والأداء الأفضل، وان تكون نادرة، وغير قابلة للتقليد .إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجياتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة

الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعاير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة ودائمة لإستراتيجية المنظمة، وان أي تغيرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصيرها الفشل وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلاءم التقنية غير الروتينية.

-**الثقافة والهيكل التنظيمي**: إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، والاتصالات) وان مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة، حيث أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد ، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

– **الثقافة والانتماء التنظيمي**: يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعد بنتائج ايجابية عليها.[1]

– **أثر الثقافة التنظيمية على العاملين**: تؤثر الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

- ✓ تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- ✓ تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل.

[1] حسين حريم، مرجع سابق، ص ص274-275.

- ✓ مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.
- ✓ تمد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها هامة بالنسبة للموظفين القدامى فالثقافة تعود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.[1]

[1] حسين حريم ،مرجع سابق، ص276.

خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول بأنه لكل منظمة ثقافة خاصة بها تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما انه لا يوجد ثقافة مثالية تصلح لكل أنواع المنظمات ، لكن هناك دائما الأفضل، وهي الثقافة التي تدعم إستراتيجية المنظمة كأحد متطلبات النجاح لها، وهنا يكون البحث عن التوافق بين ثقافة المنظمة والإستراتيجية 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 به الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوئه وتحديد الوظائف وطبيعة المهام المطلوبة من كل فرد.

الفصل الثاني
الإطار النظري للتغيير التنظيمي

الفصل الثاني: الإطار النظري للتغيير التنظيمي:

تمهيد:

يعتبر التغيير سمة أساسية للمنظمات الناجحة و ذلك لان البيئة التي فيها المنظمة تتغير، لذا فان المنظمات صارت أبعد ما تكون عن الثبات و الاستقرار و أشد ما تكون في الحاجة إلى التغيير و التحديث حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المواتية و المتغيرات البيئية ذات التأثير الايجابي الحالي و المحتمل إسئتصال جوانب الضعف السلبي الحالي و المرتقب بل و النجاح في تغييرات اتجاهات تلك القوى البيئية و تغيراتها، و تطويرها لصالح ما ترغب المنظمات فيه.

و هذا كله يضع تحديات و متطلبات كبيرة أمام المديرين و المسؤولين في هذه المنظمات ، ربما لم يواجهونها من قبل فكيف يستطيع المدير مواجهة هذه التغيرات و كيف يستطيع التأقلم مع هذه التحديات و يحافظ على بقاء و استمرار المنظمة و ضمان نجاحها.

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي:

إن مجموع الاضطرابات و التغيرات في جميع الميادين الاجتماعية السياسية و الاقتصادية أثرت على المنظمة و على سير عملها مما دفع بها إلى التغيير على مستوى نظمها، من اجل التأقلم و مواكبة التغيرات التي تحدث حولها سواء على مستوى العمليات ،الوسائل أو الأفراد و هذا يعني أن المنظمة في تحول مستمر فما عليها إلا انتهاج المرونة في تخطيطها ، و أن تجعل من التغيير نحو الأحسن عقيدة تحكم سلوكها ، فعليها اختيار المنهج الملائم و الطريقة الأكثر فاعلية لإجراء التغيير مع إشراك العاملين في مختلف الخيارات الإستراتجية لكي يكونوا على علم بالتغيرات التي تتبناها المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي و خصائصه :

يعتبر مفهوم التغيير التنظيمي من بين المفاهيم الأساسية التي تركز عليها المنظمة في عملها، نظرا لتغير العوامل الداخلية و الخارجية في المنظمة، وهذا ما يستدعي إحداث التغيير التنظيمي الذي سنحاول توضيحه فيما يلي:

- **أولا: مفهوم التغيير ا لتنظيمي**

بالرجوع إلى بعض القواميس نجد أن "le Larousse" قد عرف التغير بأنه الانتقال من "حالة إلى حالة أخرى " ، بعدها أعطى العديد من المترادفات للتغيير منها: الجديد innovation التبديل و التعديل modification الانتقال mutation التحويل أو التحول transformation، الاختلاف أو الانحراف vavilation التقلب vicissitude ... الخ أما la petite robert فقد عرف التغيير بأنه " الفعل الذي تتخلى من خلاله على شيء من اجل شيئا آخر" أو " فعل الذي من خلاله لا يمكن البقاء على نفس الحالة".

- أما فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي le changement organisationnel فإننا نجد أن الكثير من الكتاب قد أسهموا بشكل كبير في تعريف التغيير التنظيمي و من بين ذلك التعارف نذكر ما يلي:

- التغيير التنظيمي: هو عبارة عن تغير موجه و مقصود وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات[1].
- ووفق تعريف علي السلمي: إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من العناصر العمل التنظيمي مستهدفة احد أمرين أساسين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم سبق غيره من التنظيمات.

– وقد عرف A.Guilhan التغيير التنظيمي على انه كل تعديل في هياكل المنظمة أو سلوكات أفرادها، و ذلك من اجل التكيف مع المحيط أو هو كل فعل إداري من طرف مديري المؤسسات بهدف ضمان استمرارية، و تطوير المنظمة في محيطها الخارجي.

– هو عبارة عن عملية تنمية و التحسين المستمر للمنظمة في كافة أجزاء النظام أو عناصر النظام أو كل المنظمة التي تمارسها الإدارة لتحقيق مستويات متصاعدة من الفعالية و الكفاءة التنظيمية ، بحيث تضمن للنظام بقاؤه و استمراره و تطوره في ظل الظروف المتغيرة ، و ذلك بالاستعانة بمجالات المعرفة المختلفة و المنافسة[2].

– وفي تعريف بحامد احمد رمضان بدر: هو استراتجيه تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات ،القيم، الاتجاهات الهيكل التنظيمي ، حتى تستطيع المنظمة تكيف نفسها المواجهة التقنية الحديثة و التغيرات في المجالات التكنولوجية و الاجتماعية و الاقتصادية[3].

من خلال التعاريف السابقة و ما استخلاصناه منها، يمكن إعطاء هذا التعريف للتغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي هو كل تعديل إجباري أو اختياري على طرق عمل المنظمة من هياكل ،استراتجيات، و قيم و سلوكيات و الذي يؤدي إلى التحكم بشكل أفضل من فعاليتها و أدائها و تحقيق أهدافها الموجودة.

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص343 .

[2] عايدة سيد خطاب ، الإدارة إستراتجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة ، الاندماج، مشاركة المخاطر كليو باتر للطبع والنشر ،مصر ،الطبعة الثانية، 1999، ص 45 .

[3] حامد احمد، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية ، مصر الطبعة الخامسة، 1993 ، ص382.

- **ثانيا: خصائص التغيير التنظيمي**

يتميز التغيير التنظيمي بالخصائص التالية:

1. التغيير عملية مستمرة: إن التغيير التنظيمي بعد استجابة لتغيرات بيئية حدثت أو من المتوقع حدوثها فالثابت هو التغيير لذلك تغيير المنظمة يكون باستمرارية نظمها التكنولوجية الإدارية التسويقية ،الهيكلية، ونظم القوى العاملة.

2. التغيير عمل مخطط:إن التغيير لا يتم بشكل مفاجئ و عشوائي و تلقائي و لكنه تغيير مخطط المواجهة الظروف الحالية المختلفة بتحديد ما المطلوب تغييره؟ كيف يمكن ذلك؟ متى يكون ذلك؟ تكلفته تحديد مشكلة و حلولها ، تحديد المسؤول عنه النظم التي تستلزم التغيير و النتائج المتوقعة منه.

3. التغيير مسؤولية إدارية: الإدارة العليا مسؤولة أكثر من المستويات الأخرى عن التغيير حيث يقع عليها عبء تدعيم التغيير ماديا و معنويا ، الموافقة على خططه و تنفيذه و حل مشاكله ، أما المستويات الأخرى فنقوم بالمشاركة في التخطيط و تنفيذه.

4. التغيير مبني على مفهوم النظم المفتوحة: حيث تؤثر البيئة الخارجية على المنظمة و تغيير النظم الرئيسية تستلزم تغيرات مساعدة في النظم الفرعية داخل المنظمة.

5. التغيير يحسن الفعالية التنظيمية: حيث تحقق المنظمة أهدافها بكفاءة.

6. التغيير يعتمد على مشاركة العاملين مع الإدارة في إحداثه: فالمشاركة هي أساس التغيير لنجاحه.

7. لا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير: فيستلزم التغيير تحليل و تشخيص بيئة المنظمة لتخطيط له و لتنفيذه و يختلف من منظمة إلى أخرى و لموقف و آخر.[1]

المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي:

تعدد التحديات و القضايا التي تواجهها مؤسسات اليوم ، و يأتي في مقدمة هذه التحديات عدم الاستقرار البيئي، فالتغير عملية مستمرة و بالتالي فإن كل منظمة تجد نفسها في حالة مستمرة من محاولة التوافق و الانسجام مع التغيرات الحاصلة، فمثل هذه التغيرات قد تحدث بفعل القوى الخارجية مثل المنافسة أو

[1] محمد مصيرفي ،إدارة التغيير، الناشر دار الفكر الجامعي ، الطبعة الأولى ، 2007، ص20.

الظروف الاقتصادية أو الضغوط الحكومية ، كما أن البعض الآخر قد يحدث نتيجة التغيير القوى داخل التنظيم ذاته.[1]

اشرنا سابقا بان المنظمة في يومنا هذا العيش في ظل مواجهة ارتفاع حدة التغيرات و المستجدات و الضغوط ذات الطبيعة الايكولوجية البيئية ، و التي تفرض عليها إحداث التغيير التنظيمي من هذا المنطلق يمكن تقسيم أسباب التغيير إلى أسباب خارجية أخرى داخلية كما يلي:

- **أولا: الأسباب الخارجية**

تتمثل في النقاط التالية:

تعتبر العولمة من العوامل المحدثة للتغيير كما تعتبر الدعامة الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في المجال الاقتصادي و السياسي و التكنولوجي و في الظواهر الاجتماعية كأول عوامل التغيير الخارجية.[2] يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة و يساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي المعلوماتي من خلال نمو المشاريع و الانفجار الكمي و النوعي للمعلومات و المعرفة the knowledge .explosion وظهور حدة المنافسة على الإنتاجية و النوعية.[3]

المشاكل الاجتماعية و تسيبها في الانشقاق و الاختلافات الثقافية و القضايا الاجتماعية الجديد التي انتشرت مؤخرا كالبطالة و الصحة ، فالسلوك الأفراد قد تعرض لتغيرات سريعة وذلك نظرا لحدوث تغيرات في اتجاهاتهم و مداركهم و دوافعهم و شخصياتهم كنتيجة حتمية لتغيير الظروف البيئية المحيطة.

التطور السريع للسلع و الخدمات و سيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي يركز على الكفاءة و الفعالية و الإنتاجية.

اختراق التكنولوجيا التي تأتي بمهارات جديدة مما يتطلب من المؤسسة ضرورة التغيرات من اجل تحقيق التوافق بيئتها و السيطرة عليها أو على جزء منها لصالحها.

---

[1] نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي (الإسكندرية دار المعرفة الجامعية 1994)، ص ص295- 206 .

[2] جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية، "المدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة القرن21" ،الدار الجامعية، 2003، ص551.

[3] الطيب ولد لعروسي ،العولمة ارث غربي مخيف، مجلة الفصل، العدد.355، فبراير 2005، الرياض، السعودية، الدار العربية للطباعة و النشر، ص112.

التغيرات المستمرة في السوق القوى العاملة مع جميع المستويات سواء من ناحية العدد الكم أو التركيب النوعي للكفاءات و هذا نظرا للتغير المستمر في الهيكل و نظم التعليم و التنمية و التدريب.

التغيير في ظروف السوق أو العمل المستهدف و التطور المستمر و السريع فيها ولحاجاتهم (تغير الأذواق) بالإضافة إلى التغيرات في البيئة السياسية و التشريعية للدولة التي تنشط فيها المنظمة[1].

- **ثانيا:الأسباب الداخلية:**

هناك تغيرات تحدث على مستوى العمل، مما يؤدي بالمنظمة للحاجة إلى التوجيه نحو رفع مستوى العامل بالتدريب المستمر، و منحه صلاحيات أكثر من خلال التوجه نحو اللامركزية و تطوير الأساليب المتبعة من قبل الإدارة بوجود فريقا قيادة حقيقي يتولى قيادة العملية التغيرية و يتحمل المسؤولية بالإضافة إلى الضبط و التنظيم الدائم وتوفير اتصالات قوية تسير وفق شبكات داخلية ومواكبة الحداثة في الأدوات الإدارية من الممكن أن تتضمن القوى الداخلية عوامل تنظيمية أو إجرائية أو سلوكية، فقد يتعلق العنصر التنظيمي لمشكلة نقل المعلومات من قمة المنظمة إلى مستوياتها الدنيا، كما يظهر العامل السلوكي العجز في تحقيق الاتصال الفعال.

العوامل الإجرائية فقد تنشأ من الفشل في اتخاذ القرارات، أو تأخر في وصول المعلومات (الإيصال) أو عدم فعالية الأسلوب القيادي و من أمثلة الفشل البارزة في اتخاذ القرار نجد عدم قيام احد المديرين بطلب المساعدة الفنية من مدير آخر بسبب المنافسة(الغير) بحيث من الممكن الوصول إلى قرار بدون التعاون إلا أن هذا الوضع ليس الأفضل لاتخاذ القرارات.[2]

تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في البيئة العمل الداخلية و إمكانية و قدرات المنظمة و أهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تغير و تطوير تنظيمي في المنظمة.

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي " مدخل تطبيقي معاصر " الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص361.

[2] اندرو دي سيرولاني ومارك جي والاس ، السلوك التنظيمي و الأداء، (الترجمة أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1999) ،ص556.

بعد التعرض لأهم الأسباب المؤدية أو الدافعة إلى التغيير في المنظمة نلاحظ أن لها تأثير على الأفراد و الجماعات في التنظيم، ففي حالة التغير استجابة لضغوط خارجية هنا لا يكون للأفراد بالمؤسسة قدر كافي من المعلومات عن أسباب و دوافع التغيير خاصة إذا لم يمكن في الإمكان التصريح بمصادر الضغط الخارجي بسبب المنافسة، في هذه الحالة قد يتخذ العاملون احد الموقفين من التغيير:

- عدم الاكتراث و اللامبالاة، حيث لا يشعرون باقتناع عقلي أو منفعة و واضحة في التزامهم بمتطلبات التغيير.
- موقف المعارضة و المقاومة إذا شعروا بتهديد مصالحهم و استقرارهم، و هنا يأتي دور الإدارة في اكتساب ثقة الأفراد و استقطاب تعاونهم من اجل تحقيق التغيير إذا تمكنت من إقناعهم بدوافعه ووضحت ارتباطهم بمصالحهم.
- إما إذا كان التغيير لأسباب داخلية فان احتمال معرفة الأفراد بالرغبة في التغيير و توقعهم لحدوثه يكون اكبر، و بالتالي إذا اتضح لهم عدم تناقض اتجاهات التغيير مع أهدافهم و رغباتهم فلن يقاوموه، وعادة تكون للأفراد دور أهم في نمط التغيير من اجل السيطرة على المناخ الخارجي حيث يكونون هم وسيلة التغيير و أدائه الرئيسي[1].

المطلب الثالث: أهمية التغيير:

- **أولا: حتمية التغير:**

في خلال الأعوام القليلة الماضية تسارع وتيرة التغيير، واتسع نطاقه في مجال الأعمال و المنظمات و قد بلغ حدا حيث أصبح يشكل تحديا و صعوبة شخصية ومهنية بالنسبة إلى الأشخاص على جميع الأصعدة ومختلف المستويات المسؤولية، ومن ثم أصبح ضرورة لا يمكن للمؤسسات تجنبها آو تجاهلها بل حتمية عليها المرور بها[2].

إن التحليل العالمي لظاهرة التغيير التنظيمي يقودنا إلى إثارة التساؤل حول ماذا كان التغيير امرأ جيدا أو مطلوبا أم انه شيء لا ضرورة له أو يجب تجنبه؟

[1] عبد الرحمان توفيق، مجلة منهج الإدارة العليا" أدوات تقييم الأداء" ج4،ط1، القاهرة 2004، ص ص57 58.

[2] روبرت كوين، التغيير مضامينة وشروطه، "مجلة الإداري" بيروت، لبنان، دار الصياد، للنشر، شباط فبراير، 2005، ص78.

وقيل الإجابة عن هذا التساؤل يجب أن نذكر بعض الإداريين ينظرون إلى التغيير باعتباره أمرا عارضا تفرضه الظروف أو انه انحراف عن القادة العامة، فعندهم يعتبر الأصل هو الثبات و الاستقرار ، بينما يعتبرون التغيير هو الاستثناء، بالتالي ينعكس هذا الفكر على سلوكهم في محاولة تجنب التغيير و تجاهله، كما قد ينحرفون إلى مقاومته و محاولة إلغاء أثاره، و بالعودة إلى السؤال المطروح أعلاه، سوف تكون الإجابة عنه بان التغيير التنظيمي أمر حتمي و ضروري و لازم كما انه عملية مستمرة متجددة، و هو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور و الأشياء و بالتالي فان المنطق يفرض علينا قبول التغيير باعتباره احد المظاهر الحياة و التطور و بالتالي فهو قاعدة طبيعية و ليس استثناء.

فعلى الإدارة عدم التجاهل دواعي التغيير أو تجنبه، بل يجب توقع التغير و الإعداد له، ولكي تؤكد على افتراض حتمية التغيير و ضرورته تستطيع أن تستمد الدليل من تعريف التنظيم الإداري حيث اعتبرنا انه نظام اجتماعي متكامل و هو يمثل نظاما اصغر ضمن نظام اكبر هو المجتمع أو البيئة، و كما نعلم أن التنظيم الإداري يقوم بتحقيق بعض الأهداف و يمارس بعض الوظائف المتخصصة في أداءه لتلك الوظائف ومن اجل تحقيق أهدافه لظفر إلى التعاون و التعامل مع التنظيمات الأخرى في المجتمع بحيث تنشأ هذه الضرورة للتفاعل من أن أي تنظيم معين لا يملك و لا يسيطر على كل الموارد و الإمكانيات اللازمة له في نشاطاته، كما أن ناتج عمليات التنظيم لا بد و أن يتجه بالضرورة إلى تنظيمات (أو أفراد) أخرى ، تستهلكها أو تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

وقد تظهر لنا بعض الحقائق الأساسية التي تلقي الضوء على حتمية التغيير التنظيمي كالتالي:

- أن هناك علاقة وثيقة تربط التنظيم بالمجتمع الذي يوجد به، بالتالي فكل تغير في ظروف وأوضاع المجتمع سوف يكون لها بالضرورة انعكاس على أوضاع و ظروف عمل التنظيم.
- قد يضطر التنظيم إلى مسايرة و قبول أعضاء آخرين في المجتمع من خلال ما يقدمه من خدمات و ما يوزعه من منتجات، مما يتجه إلى إحداث تغيرات في الأوضاع و أساليب عمله لتتوافق مع تلك الرغبات.
- كما قد يضطر إلى تعديل و تغيير أوضاعه التنظيمية و أساليبه الإدارية مما يهيئ له القدرة على التعامل مع التنظيمات الأخرى وفقا شروطها، و هناك يكون التغيير مفروضا على التنظيم من الخارج.

- نستخلص بعد تطرقنا إلى حتمية التغيير التنظيمي في إن المنظمة تمارس نشاطاتها من اجل تحقيق أهدافها المحددة و هي هنا تتعامل مع نوعية من المتغيرات منها ما تسيطر عليها المنظمة و تملك التصرف فيها مثل ما هو مفروض عليها من قيود و التزامات و ما يجب عليها قبوله من شروط وأوضاع تحتمها عليها البيئة الخارجية.
- من هنا تتبلور فكرة التغيير التنظيمي في كونها محاولات مستمرة ومؤسسة و مخططة من قبل المنظمة للاستفادة بما لديها من طاقات و إمكانيات و تعديل طرق استخدامها أو محاولة تغيير المواقف لصالحها عن طريق استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل نسبيا مما يجعل من التنظيمات الأخرى أكثر اعتماد عليه و من ثم يفرض شروطه عليها[1].

- **ثانيا: أهمية التغيير التنظيمي:**

بعد أن حللنا حتمية التغيير على مستوى المنظمة سوف تنتقل للتعرض إلى أهميته و التي تنبع من كونه يساهم في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال:

- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.
- تشجيع روح الفريق و تحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال و التشجيع و منح المكافآت.
- التجديد في مكان العمل وفي الوسائل المهارات.
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب و أهدافها.
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذ و عدم التردد في الاستقرار عليه و الجزم في تنفيذه.
- تنمية الموارد البشرية لتطوير القدرات و المهارات المكتسبة و ترقية الأنماط السلوكية لها.
- ترشيد النفقات من اجل التحكم في التكاليف.
- تطوير تنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل و الإتقان من اجل النجاح.

[1] على السلمي، السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، بدون سنة نشر، ص ص330- 331.

فالتنمية الإدارية تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم لإصلاح الأجهزة الإدارية و تطويرها و ذلك لغايات و تحقيق أهداف إدارة التنمية و تنفيذها على الوجه المطلوب ، و لقد حاول العديد من الباحثين إعطاء صيغة لمفهوم التنمية الإدارية ، ومن بين التعريفات التي كتبت في التنمية الإدارية نجد :

هي بناء و تحديث الهياكل الإدارية تطوير النظم و الإجراءات و القدرات و المهارات و العناصر البشرية في مختلف مواقع العمل[1]، وبناءا على ذلك فإن التنمية الإدارية تتم من خلال تنمية و تطوير المؤسسة الإدارية .organisation Development و ذلك من خلال تطوير و تنمية المهارات وتنمية المهارات الإنسانية مع التركيز على الجوانب التنظيمية و السلوكية فالتنمية الإدارية administration Development هي عملية تغيير في الأنماط و الضوابط السلوكية ، للجهاز الإداري كما و نوعا و في كافة المجالات وفي تحقيق ما يسمى بالنمو الإداري Administration gvowth .

- **ثالثا: أهداف التغيير التنظيمي:**

تعتبر محاولة المنظمات إحداث التغيير التنظيمي لإيجاد التوازن و حفظ استقرارها في وسط التغيرات التي تحدث في المناخ المحيط ، فالتغير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية و ارتجالية و إنما يكون عملية هادفة و مدروسة و مخططة ومن أهداف برنامج التغيير التنظيمي نجد:

- الرفع من مستوى الأداء و تحقيق مستوى عالي من الدافعية و درجة عالية من التعاون و أساليب أوضح للاتصال و خفض معدلات الغياب و دوران العمل و الحد من الصراع و تحقيق التكاليف المنخفضة.
- يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية مع البيئة الحالية و المتوقعة .
- لابد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف و المهارات و الاتجاهات و العمليات و الأنماط السلوكية و تصميم الوظائف و هيكل المنظمة.
- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بان مستوى الفعالية التنظيمية و الأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية.

[1] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار ،(ط 2 ، دار وائل ، عمان، 2004) ص349.

- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدراتها على البقاء و النمو[1].

المطلب الرابع: أنواع التغيير التنظيمي

يأخذ التغيير التنظيمي عدة أشكال و ذلك و فقا للمعايير المعتمدة عليها لتحديد أنواعه ، والتي ندرجها كالتالي:

1) **حسب معيار التخطيط** : إذا اعتمدنا على التخطيط كمعيار فانه يمكننا التمييز بين نوعين، تغيير مخطط و غير مخطط (تلقائي).

- ✓ **التغيير المخطط**: يحدث هذا النوع من التغيير بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة و محددة مسبقا، و يقصد به " ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين و محسوب في المنظمة أو احد عناصرها وفقا لخطة زمنية و على أساس تفكير وتقدير التكلفة التغيير و متطلباته من الناحية و الفوائد المترتبة عليه من ناحية الأخرى.

إن المنظمات الناجحة في ظل القرن الحادي و العشرون لن تكون سوى تلك المنظمات التي يتوفر بها قادة يؤمنون بحتمية التغيير المخطط الذي يقوم على فكرة التوجه بنشاط المنظمات نحو خلق المستقبل ، التي تنظر للمستقبل من موقع الفاعل القادر على إحداث التغيير و صناعته، هؤلاء القادة فعلا القادة المستقبلون أو صناع التغيير القادرين على تحديد يرغبون في حدوثه ثم يعملون على جعل تلك حقيقة واقعة.

- ✓ **التغيير غير المخطط العشوائي** : على عكس التغيير المخطط، هناك تغيير قائم على رد الفعل ، و يحدث عندما لا تعطي المنظمات اهتماما بالغا في توقع التغييرات البيئية، فهو عملية تلقائية تقوم

[1] محمود سلمان العميان ،مرجع سابق ،ص 350

بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال المعالجة حالات مفاجئة و طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المنظمة مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة و ضارة[1].

2) حسب معيار الحداثة (التغيير وفق التطور التقليدي و التغيير وفق المتطور الحديث):

- ✓ **التغيير وفق المنظور التقليدي:** فهو ينظر أليه كأسلوب دفاعي يتم اتخاذه في شكل رد فعل، فالإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، و غالبا ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير و لا تنجح في الاستفادة من الفرص الحديثة التي يتيحها التغيير.
- ✓ **التغيير وفق المنظور الحديث** : فهو طريقة ووسيلة تنبؤية فهو أسلوب توقعي و تنبؤي تنتهجه الإدارة عن طريق الاستعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديد ، ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل فهو أسلوب هجومي في طبيعته يتم اللجوء إليه كطريقة وقائية لتجنب الآثار السلبية من جهة و الاستفادة من الفرص المتاحة في حالة انتهاج عملية التغيير.

إن إتباع هذا الأسلوب الحديث يتطلب مقومات أساسية في تنظيم المنظمة و إداراتها ومن أهمها توفر نظام جيد لتحليل المؤشرات الأداء العامة و رصد المؤشرات العامة الدالة على الاحتمالات التغيير و توفر نظام جيد لاتخاذ القرارات بسرعة لمواجهة التغيير المنتظر، إن التغييرات التي تحدث في مجال و نشاط المنظمة غالبا ما تهز توازنها و تتطلب مدخلا إداريا يختلف عن المدخل الإداري التقليدي و يكون قادرا على استخدام النظم و الطرائق الحديثة الفنية و السلوكية التي تساعد في دعم و إنجاح التغيير المقصود و معالجة المشكلات الفنية و الإنسانية الناتجة عن التغيير و تحقيق التوازن الجديد للمنظمة بمعنى أخر استخدام المدخل الذي يعتمد مبدأ عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة بدلا من مبدأ عمل الأشياء بطريقة صحيحة[2].

3) حسب مصدر التغيير: يمكننا تصنيف التغيير حسب هذا المعيار إلى صنفين:

- ✓ **التغيير المتعمد** : يكون هذا التغيير متعمدا ، أي صادرا من السلطة الداخلية للمنظمة ، و ينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير و نشاطاته في اتخاذ القرارات فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير و اصدر به قراره و تم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن له الأداء.

---

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص64 -65.

[2] ابتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير و إدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومة الفلسطينية (رسالة ماجيستر في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، 2006،ص 19.

✓ **التغيير المفروض:** قد يكون التغيير التنظيمي مفروض على المنظمة و ذلك وفقا لعلاقة المنظمة و بيئتها.[1]

إن لهذه العلاقة مستوين:

- علاقة المنظمة بيئتها الخارجية، و الذي قد ينتج عنها أن يتم فرض التغيير عليها دون أن تقرر ذلك التغيير بنفسها فالتغيير هنا يكون إجباري عن طريق القانون مثل أن التغيير المنظمة بعض سياساتها الإدارية لتتماشى مع بعض التشريعيات أو التعليمات الحكومية الصادرة كتخفيض ساعات العمل أو زيادة محددة أيام الإجازات الإدارية للعاملين، أن يكون مفروضا نتيجة التأثير بممارسات موظفي جمعيات حماية البيئة و المستهلك أو بسبب تعليمات ضبط التلوث.
- علاقة المنظمة ببيئتها الداخلية مرتبطة وفي هذه الحالة يكون التغيير مفروض عليها و لكن بسبب قوى داخلية مرتبطة بالمنظمة نفسها ، فهو تغيير داخلي المنشأ.

4) **حسب مدة إحداث التغيير**: يصنف التغير إلى صنفين:

- **التغيير التدريجي البطيء**: يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجيا على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، و يتعلق بالأخص المجال الإنساني ، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.
- **التغيير السريع المفاجئ**: إذا لا يستغرق مدة طويلة و يتميز بتركه الآثار ظاهرة، و تطبق المنظمات هذا النوع من التغيير نتيجة لتطور و التغيير المستمر في رغبات و حاجات المستهلكين.

5) **حسب درجة شمول التغيير**: وفقا لهذا المعيار نميز نوعين:

- **التغير الشامل**: فهو تغيير يشمل على كافة أو معظم الجوانب و المجالات في المنظمة .
- **التغيير الجزئي**: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات و الأجهزة و تكمن الخطورة في التغيير الجزئي انه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة و الأخرى متخلفة مما يقلل من فعالية التغيير فعلى سبيل المثال: يحتاج التغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في العمليات الإنتاج و أساليب التسويق و تدريب العاملين ... وغير ذلك من مستلزماته.

[1] عمر وصفي عقيلي الإدارة –أصول و أسس و مفاهيم– دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 1997،ص357.

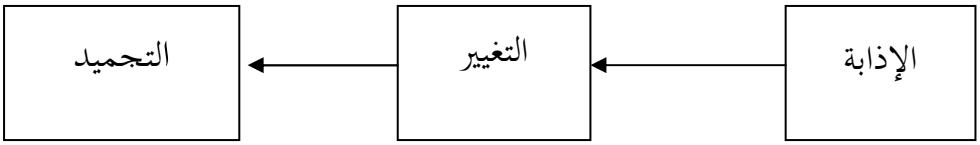
المبحث الثاني:أسس التغيير التنظيمي:

انطلاق من مقولة لا يوجد طريقة أفضل ووحيدة للتسيير يقودنا هذا إلى انه يمكن لكل منظمة إحداث التغيير المرغوب و ذلك بإتباع الإستراتجية التي تلائمها و حسب ظروفها في طريقة اختيار الإستراتجية لها شروط و ظروف خاصة تطبق عليها من اجل ضمان نجاحها. [1]

المطلب الأول : مراحل التغيير التنظيمي:

اتفق اغلب الباحثين على وجود ثلاثة مراحل يمر بها لإحداث أي تغيير تنظيمي حيث اعتمدوا في ذلك على أولى المحاولات لوضع هذه المراحل التي قام بها كير تلوين إلا أنهم اختلفوا في تفصيلها، و يرجع ذلك إلى الخلفية التي اعتمدها كل باحث في التحليل و أشهر من كتب في العمليات التغيير كيرت ايفن، و الذي يرى بأن أي تغيير لا بد و أن يمر بثلاث مراحل أساسية يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-01): مراحل التغيير التنظيمي



المصدر: احمد ماهر، السلوك التنظيمي"مدخل بناء المهارات، ط:7،الدار الجامعية2002ص 473

- **أولا: مرحلة الإذابة: (التهيئة و الإعداد) :**

و تكون الإذابة للقيم القديمة و العادات و المعتقدات و الهيكلة التي تقوم عليها المنظمة، كما يتم في هذه المرحلة حشد الجهود التي تبذل في المنظمة لكي تجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير. ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية ، و يؤكد SCHEIN على ضرورة إذابة الجليد أي الوضع القائم من خلال التخلص من القيم و الاتجاهات و السلوك

[1] كولين كرنال، صندوق أدوات إدارة التغيير، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2000 ص363.

الحالي ، ثم على الإدارة العمل لإيجاد الدافعية و الاستعداد و الرغبة لعمل شيء جديد و التوصيل إلى اعدم الجدوى الأساليب القديمة المطبقة لانجاز الأعمال.[1]

ومن ضمن أساليب القديمة تحرير و إذابة الجليد نجد:

- منع أي نمط سلوكي يمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها أي أن الأنماط السلوكية البيئية غير مرغوب فيها.
- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل وقد يصل الأمر بالانتقاد زرع الإحساس بالذنب آو الحط من القدرة و القيمة.
- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغيرات التي قد تحدث مستقبلا و يتم ذلك بإزالة أي مسببات المقاومة التغيير.
- نقل الفرد من القسم أو البيئة العمل التي تشجع أساليب العمل و التصرفات غير المرغوب و يكون النقل مؤقتا أو نهائيا إلى احد الأقسام الأخرى أو إلى دورة التدريبية تدور حول المشكلة المعينة.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات البيئية، فإذا كان هذا التأخير و الغياب و الأكل على المكاتب و التوقف عن المواعيد الرسمية، فان التغيرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل: تغيير مواعد الحضور و الانصراف و عدد ساعات العمل و الراحة.
- إن تفكيك او إذابة الجليد أمر سهل للأفراد و القائمين على التغيير التنظيمي توضح مشاكل توجد في العمل تحتاج إلى تغيير و حل ، يعقب ذلك عادة مناقشة مخططة بين الأفراد و جماعات العمل و المشرفين على برنامج التنظيمي ، تهدف للتعرف على المواضيع التالية :
  - ✓ ما هي الأعراض المرضية التي تشتكي منها أن وحدات العمل ؟
  - ✓ ما هي العلاقة النسبية بين هذه الأعراض؟
  - ✓ هل هذه العلاقات تظهر المشكلة بوضوح؟
  - ✓ هل هناك أكثر من مشكلة ؟
  - ✓ ما هو الترتيب الذي تتخذ هذه المشاكل بحسب تأثيرها على العمل ؟
  - ✓ هل يمكن حل هذه المشاكل ؟

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتجية، " إدارة جديدة في عالم متغير" ط1 ، عمان، دار المسيرة، 2004، ص 363.

- ✓ هل هناك مشاكل يصعب حلها؟
- ✓ ما هي حدود المنظمة و إمكانياتها في حل المشاكل؟[1]

- **ثانيا:مرحلة التغيير :**

تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، و ذلك عن طريق تطبيق أسلوب أو برنامج ما حيث انه من الممكن أن يكون هذا التغيير إما تنظيميا أو تقنيا أو موجها نحو الأفراد، أو مجموعة معينة من هذه الفئات في هذه المرحلة يحذر Lewin من عدم الإقدام بشكل مسرع على تنفيذ هذه المرحلة و إحداث التغيير ، لان ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير ، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك و التشويش و عدم الوضوح و من ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب.[2]

و يتراوح مدى التغيير من تغيير محدود إلى رئيسي و جوهري ، فبرنامج تدريب بسيط اتنمية المهارات أو تغيير إجراءات التعيين بعد تغيير محدود، طالما يتضمن مجموعة محدودة من الأفراد ، و على العكس من هذا فان التغييرات الجوهرية التي تتضمن عدد كبير من الأفراد قد تتمثل في إثراء للعمل ، إعادة الهيكلة او المحاولات الجادة لزيادة صلاحية الأفراد لاتخاذ القرارات.[3]

ومن الضروري بان نفهم هذه المرحلة تتطلب فترة زمنية طويلة نسبيا قد تستغرق عدة شهور أو أحيانا عدة سنوات لوضع التنفيذ .

- **ثالثا: مرحلة التجميد :**

و تعني هذه المرحلة محاولة المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتجية الجديدة ، دون خلق أي نوع من المقاومة و هنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات و المهارات و المعارف و الأنماط السلوكية الجديدة ثابتة و راسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير[4].

1 احمد ماهر ،السلوك التنظيمي، " مدخل بناء المهارات" ، ط7، القاهرة ، الدار الجامعية 2002 ، ص460 .

2 موسى اللوزي، التنمية الادارية (المفاهيم ، الاسس ،التنظيمات) ، دار وائل للطباعة والنشر، 2002، ص232.

3 راوية حسن ،السلوك التنظيمي المعاصر ،الدار الجامعية ،مصر 2002 ،ص349.

4 اندرودي سيرولاني ومارك جي والاس، مرجع سابق،ص549

ويمكن القول ان هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه للحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع الطرق التالية :

أ- المتابعة المستمرة للنتائج التغيير التنظيمي ، و مقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة و المطلوبة و مناقشة الانحرافات المحتلة و محاولة علاجها و تصحيحها.

ب- توفير أساليب الاتصالات المتطورة بين المشاركين في التغيير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

ج- بناء حوافز تشجع الأقسام و الأفراد الناجحين في المساهمة في عملية التغيير.

د- تكريم الأشخاص و جماعات العمل و المديرين المساهمين في التغيير.

هـ- إنشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة بالتغيرات الجديدة و تشجع السلوكيات و التصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي و المساواة و الابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية او في العمليات الإدارية.

و- الاجتماعات و المناقشات المستمرة لعملية التغيير و مشاكلها و تحديد سبل العلاج.

ز- إنهاء دور المشاركين الخارجين بالتدرج و إنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.

ح- الإبقاء على علاقة مع الاستشاريين الخارجين بشكل ينتج الزيادة من وقت الى الأخر ومن على بعد حتى يمكن متابعة نتائج التغيير.[1]

الجدول رقم (02-01) : مراحل عملية التغيير

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	**التغيير**	**إعادة التجميد**
- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير. - التقلص المقاومة للتغيير	- تغيير الناس - تغيير الأعمال - تغيير البناء النظامي - تغيير الهيئات	تقرير النتائج تقييم النتائج إجراء تعديلات بنائه

المصدر: موسى اللوزي ، التنمية الإدارية، (المفاهيم ، الاسس ،التنظيمات) ، دار وائل للطباعة والنشر، 2002، ص229.

من خلال الجدول يتضح لنا أن المرحلة الأولى و الممثلة في إذابة الجليد توجب المنظمة إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير لدى الأفراد مما يؤدي إلى تقليص حدة المقاومة المتوقعة ، أما المرحلة الثانية و التي تتضمن

[1] احمد ماهر، مرجع سابق، ص466.

إجراء التغيير في المنظمة على عدة مستويات تشمل الافراد الأعمال البناء التنظيمي و التقنيات المستعملة ، و أخيرا إعادة التجميد و التي تؤدي إلى تعزيز نتائج التغيير على أرض الواقع ومن ثم تقيمها ثم إجراء التعديلات اللازمة لتعزيز بناء التغيير .

و كما يلاحظ أن التجميد يكسب التغيير صفة الثبات الجمود و التوقف في حين على العكس من ذلك فان التغيير مستمر و متجدد أي في كل مرة يأتي بالجديد و المقصود هنا بالتجميد هو ترسيخ كل شيء جديد أتي به التغيير في كافة المجالات التي مسها داخل المنظمة و ليس البقاء على نفس الحالة التي تغيرت إليها المنظمة.[1]

وقد قدم كنيكي و كينتر الفرضيات التي تم بناءا عليها وضع هذا النموذج، و هذه الافتراضات تقوم على :

- إن عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد، و كما تتطلب ضرورة التخلي عن الاتجاهات و السلوكيات الحالية.

- لابد من وجود دوافع و حاجات لكي يحدث تغيير.

- إن جوهر عملية التغيير الأساسية هي الأفراد أن توفر ظاهرة التغيير أمر ضروري.

- لابد من تعزيز السلوكيات الجديدة ، دعما لجهود، التغيير.

المطلب الثاني :استراتجيات التغيير التنظيمي:

يعتمد نجاح المنظمة في إحداث التغيير أو فشله سواء كان مخططا له بصورة مسبقة و متأنية أو بصورة مفاجئة و طارئة على الإستراتجية المتبعة في إحداثه، ومن الاستراتجيات التي يمكن اعتمادها عند إحداث التغيير نجد:

1. إستراتجية التغيير المتدرج: تعتبر من الطرق الفعالة لتعامل مع التغيير سواء كان مخططا له او فرضية ظروف طارئة و هي تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارات و قدرات العاملين رغبة العاملين المشاركة ،

1 علي عبد الله، دروس في ادارة الموارد البشرية ، رسالة ماجيستر إدارة الأعمال فرع علوم التسيير جامعة المدية ،2004،2005.

ثقافة المنظمة و التشجيع المستمر ، وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح استراتجية التغيير المندرج كالتالي:

- **إستراتجية المشاركة واسعة النطاق:** تستخدم هذه الإستراتجية عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة او ضرورة التغيير منخفضة ، إذا يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير أن يلعبوا دورا كبيرا في تحديد ما هو التغيير و كيفية إحداثه ، مما يجعلهم على علم بتفاصيل التغيير ، مما يساعد على زيادة تحفيزهم على تنفيذ التغيير.

- **إستراتجية المشاركة المركزة:** هنا تكون درجة الحاجة للتغيير عالية و درجة مقاومته منخفضة في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشرك جميع العاملين، و هنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة ، بحيث يجتهد الأفراد المهمون في نجاح عملية التغيير و الحصول على مشاركتهم و في نفس الوقت التركيز على إيصال حقيقي مع باقي أفراد المنظمة[1].

- **إستراتجية أسلوب الإجبار:** و يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير و هناك مقاومة عالية له ، و تكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد أو أنها تأخذ وقتا طويلا و بالتالي يفضل إيجاد الأسلوب الجبري مع عدم نسيان المداومة على الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف و الرؤية المشتركة لأهمية التغيير.[2]

- **استراتيجية أسلوب الإقناع** :ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة ،هنا يكون الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص أو عدم توافرها بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه ،فيحاول قائد التغيير أن التغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف و إزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير الذي تنوي إحداثه بحيث يصبح الإفراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من مقاومته.

2. استراتيجية التغيير البنيوي: يعتبر التغيير من قبل الإدارة مهما بحيث يجب التخطيط له بعناية ،كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير لانه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم لانه بعد حدوث هذا النوع من التغيير تصبح المنظمة شيئا مختلفا تماما ولنجاح إستراتيجية التغيير البنيوي يمكن اتباع الأساليب القيادية التالية:

[1] احمد ماهر، مرجع سابق، ص110.

[2] محمد بن يوسف النمران العطيات ، ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ،ط1،عمان ،دار الحامد 2006، ص 210.

أ- **إستراتيجية البراعة القيادية** : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المنظمة في أزمة فيبادر احد الأفراد القياديين فالذي تمتلك شخصية بارزة ، والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.[1]

ب- **استراتيجية الاقناع** : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في أزمة وجميع العاملين فيها يدركون هذه الأزمة مع مقاومة منخفضة هنا القائم على التغيير سيفكر ان الناس يحملون فكرا عقلانيا ،وأن العقل هو الذي يقودهم إلى تصرفاتهم و قراراتهم سوف يظن أنه بمجرد أن يعرض عليهم المزايا التي يحصلون عليها من هذا التغيير المقترح فمنطقهم وعقلانيتهم سيؤدي بهم الى قبوله هنا نظرية التغيير تقوم على إيصال المعلومات و الرؤى و التمسك بالمصالح التي ستنجر من وراء هذا التغيير المقترح ، خاصة للأفراد هم بصدد و إقناعهم، و هو متأكد أنهم سينضمون الى فكرته إذا استطاع إقناعهم بمنطقيتها.

ج-**إستراتجية الإلزام** : و يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة ، إلا أن المؤسسات في هذه الحالة ليست في أزمة ، و هنا يوصي بإتباع أسلوب الإجباري بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع، ومن هنا يجب على القادة التغيير أن ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون انجازه وما يراد إحداثه من التغيير.

د- **الإستراتجية الدكتاتورية:** ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة قوية و هناك ضرورة ملحة لإحداث التغيير، فهذا هو الأسلوب الأنسب لإحداثه و إنقاذ المنظمة حيث يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة التي تضر بالروح المعنوية لدى العاملين إلا انه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من اجل البقاء فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الاهتمام بالروح المعنوية ، و القائم على التغيير في حالة استعماله هذه الإستراتجية سيجد نفسه في الظروف التالية:

- يحمل أفكار تقوم على أن الناس يتعاملون على بناء مصالحهم الخاصة أي يكون تفكيرهم حول ما ستدره عليهم الوضعية من الأرباح أو ما ستسببه من خسائر.[2]

[1] Jhon .r.schemerhom et autre comportement human et organisation 2eme édition .village mondiale. canada .2002.p504.

[2] محمد بن يوسف النمران العطيات ، مرجع سابق ، ص212.

- فيتحكم في سلوك الأفراد نحو التغيير عاملا الربح و الخسارة فإن كان لديه السلطة سوف يقوم باكتشاف مصالحهم و من ثم الضغط عليهم و القيام بتهديدهم أو بالإغراء بالجزاءات في كل مرة تتاح للقائد الفرصة .[1]

المطلب الثالث: أبعاد التغيير التنظيمي و مجالاته:

ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أبعاد التغيير التنظيمي وكذا مجالاته.

- **أولا: أبعاد التغيير التنظيمي :**

وتنحصر في ثلاث متغيرات وهي كالأتي :

1) التغيير في الأفراد : إن الأفراد أهم عنصر في عملية التغير، ذلك لأنهم جوهر العمل في أي منظمة ويتضمن تغيير الأفراد في تغيير اتجاهاتهم و سلوكياتهم أثناء عملية الاتصال و اتخاذ القرارات و حل المشكلات و في هذا الصدد يشمل التغيير في الأفراد ناحيتين:

- **التغيير المادي للأفراد:** بالاستغناء عن بعضهم و إحلال غيرهم محلهم .
- **التغيير النوعي للأفراد:** يدفع مهاراتهم و تنمية قدراتهم، وتعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب و التنمية و بتطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية .

إن تغيير الأفراد في المنظمة يتمثل في تفهم سلوكهم وشخصياتهم و إدراكهم و من ثم العمل على تغييرها لتتلاءم مع متطلبات المنظمة و أدوارها ، تساعد عملية تغيير الأفراد في المنظمة على تطويرهم و على تحقيق أهدافهم و الحرص على القيام بواجباتها بكفاءة و على مسؤول التغيير أن يراعي الجوانب المتعلقة بالأفراد مثل دوافعهم و قدراتهم و اتجاهاتهم، وأنماط شخصيتهم و مشاركتهم في القرارات و حل المشكلات ، وذلك من اجل أن يكون التغيير فعالا و نجاحا .

يمكن تسجيل فجوات بين توقعات العاملين في المنظمات ، و الأوضاع القائمة في منظماتهم إذا كانت على الوجه الأتي:

- يريد العاملون وظائف تتحدى مهاراتهم، و يريدون تنمية شخصياتهم و لكن الأعمال تتجه إلى بساطة و الروتينية المملة ، و هذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارات اقل.
- المساواة في المناخ التنظيمي مما يحقق لدى الأفراد التأثير المتبادل في العلاقات.

[1] john.r.schemerhom et autre.opict.p504

- يريد العاملون المزيد من الاهتمام للمسائل العاطفية في حياة المنظمة منها تحقيق الذات للفرد و الصراحة بين أعضاء المنظمة و الشعور بالدفء الاجتماعي[1].

2) التغيير في التكنولوجيا:

إن ثورة المعلومات التكنولوجية تؤثر بشكل كبير في أساليب الإدارة و تقديم الخدمات ، إذا تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة طرائق ووسائل أعمال جديدة ، إلا أن هذه التأثيرات أصبحت تتصاعد يوم بعد يوم بشكل سريع جدا لان تقنية المعلومات أصبحت هي الهدف ، فالحل الوحيد للمدير هو العمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة، من اجل الحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة، إذ تقوم الإدارة بإتباع جميع السياسات المتطورة تكنولوجيا و ذلك من اجل الوصول إلى الهدف بكفاءة عالية.

نلاحظ أن التغييرات التي حدثت خلال السنوات القليلة الماضية مكنت اغلب المنظمات اليوم من الحصول على أنظمة و معلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن موقعهم الجغرافية.

إن استجابة المنظمات العاملة لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير و التطوير التنظيمي لاسيما أن هذه التغيرات من شانها أن تعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية ، وزيادة الإنتاجية و تحسين النوعية و تعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر المستلزمات التغيرية للمنظمات و أبرزها الوقت الحالي من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير و التحديث التقني حاليا.[2]

و تجد المنظمات إمكانيتها في مجال التنمية التكنولوجية خاصة في المجال الصناعي من خلال التخطيط وتغيير و تعديلها بما يتناسب مع التوجه العالمي الجديد بغرض:

- الاستفادة القصوى من فرصة فتح الأسواق العالمية للدخول فيها بالمنتجات ذات الميز التنافسية.
- إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب الإدارة و التسويق و التدريب.
- إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب تنمية التكنولوجيا المتقدمة عالميا لتكون متوطنة محليا إما من خلال الاتفاقات و العقود المنفردة و إما من خلال نظم التحفيز و المكافآت العامة.
- المشاركة الفعالة في موضوعات تحديد الجودة و قياسها ، و التي ستكون من أهم مجالات التنافس العالمي.

[1] سعيد يس عامر: استراتجيات التغيير و تطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة ، مصر، 1992، ص37.
[2] اندرودي سيزولا في و مارك جي ولاس مرجع سابق ، ص544.

3) التغيرات في الهيكل : هو ذلك التغيير يكون في إعادة تقسيم الوحدات الإدارية ، أي إحداث إدارات جديدة آو دمج إدارات أخرى، و يؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، أي في نطاق الإشراف المتبع في العمل ، و النشاطات في كل قسم و هكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية او إلغاءها أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة المسؤولية أو تغيير في الاختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية او في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف ففي كل قسم داخل المنظمة.

ان توسيع حصة المنظمة في السوق عموما او الحفاظ على الحصة الحالية لها يستدعي تغيير تشكيلاتها التنظيمية لنشر نشاطها في ذلك السوق (قسم التسويق الدولي أو الإقليمي) أي أن التغيرات في الهيكل إما يكون في جميع مسؤوليات بعض الأقسام و إما التقليص المستويات العمومية، و إما توسيع نطاق الإشراف لكن تصبح المنظمة أكثر سطحية و اقل بيروقراطية، وقد يمكن تطبيق قواعد وإجراءات أكثر لزيادة المعيارية كما يمكن زيادة غير مركزية لتسريع عملية اتخاذ القرار.[1]

- **ثانيا: مجالات التغيير التنظيمي:**

- **الأنشطة و الأعمال** : ويكون شكل التغيير هنا على سبيل المثال إحداث أعمال و أنشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى، او إلغاء أعمال قائمة.
- **العنصر البشري**: و تأخذ التغيرات في هذا المجال بشكل زيادة في حجم القوى العاملة عن طريق الاختبار و تؤخذ التغييرات في هذا المجال بشكل زيادة في حجم القوى العاملة عن طريق الاختبار و التعيين، او تخفيض حجمها عن طريق التسريح و الفصل، أو زيادة مهارتها من خلال برامج التدريب و التنمية...الخ.
- **الموارد المادية**: كتغيير الآلات رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع الموارد الأولية...الخ
- **السياسات**: ويأخذ التغيير هنا بشكل إلغاء سياسات قائمة، إدخال أخرى جديدة تعديل سياسات معمول عليها...الخ.
- **طرق وإجراءات العمل**: و يأخذ التغيير هنا بشكل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء أو إدخال طرق جديدة...الخ.[2]

– **الهيكل التنظيمي** : و يكون هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية ، إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى.

---

[1] اندرودي سيزولاي و مارك جي والاس، مرجع سابق ص545.

[2] أبو الفضل جمال ابن منظور لسان العرب دار صادر، بيروت لبنان 1992،ص332.

المطلب الرابع:عوامل التغيير التنظيمي

نظرا لأهمية و حتمية التغيرات في المؤسسات حاليا، ظهر العديد من المؤلفين الذين أعلنوا بأنهم تمكنوا من تطوير خبراتهم في مجال إدارة التغيير و ذلك من المجال إدارة التغيير و ذلك من خلال تجاربهم الشخصية بالإضافة إلى قراءاتهم و قدراتهم الأكاديمية، مما ادى بهم إلى توفر خبرة واسعة في المجال التغيير التنظيمي بالتالي قدموا الكثير من النصائح عن كيفية التغلب على عنصر المقاومة لدى الأفراد و قيادة التغيير بنجاح[1].

في الوقت الذي تشير فيه الإحصائيات عن فشل أربع (4) محاولات للتغيير في المؤسسات من بين خمسة محاولات وغالبا ما تتجه أصابع الاتهام إلى الإدارة الوسطى لأنها لا تتمكن من التلاؤم مع التغيير المطلوب خلال الفترة التي يكون فيها، و السبب في ذلك هو أنهم لا يغيرون أسلوب إدارتهم بل يستمرون بنفس الطريقة او الأسلوب القديم خلال مرحلة جديدة مختلفة و متغيرة عن السابق ، مما ينشأ عنه عدم توافق الأسلوب القديم في ظل الظروف الجديدة[2].

للتغيير التنظيمي أشكالا مختلفة منها إعادة الهندسة للجودة الشاملة التطوير التنظيمي و ثقافة المنظمة و كلها تتطلب من المنظمة بمختلف مستوياتها و خاصة قادة التغيير نعلم مهارات و سلوكيات جيدة و بناء علاقات عمل مناسبة لنوع التغيير واتجاهه، كما يجب ان يقوموا بمساعدة الآخرين على قيام بذلك وقد وضع الكاتب douglos Smith عشرة مبادئ ليتبعها مديري الوسط لتلاءم مع التغيير من اجل مساعدتهم في إنجاحه و هي:

- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة سلوكاتهم الإدارية.
- تشجع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لان التجانس و الانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه .
- جعل لغة التعيير الإداري سهلة و مفهومة ، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالنشرات و الكتيبات لاستخدامها كمرجع، ومدهم بالعون و المساعدة ليحظوا في آمان وسلام.
- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل ، حيث وجد أن هو الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي ، لأن فرق العمل تعتبر منظمة مصغرة تمكن ممن خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل .

[1] السويدان طارق محمد، منهجية التغيير للمنظمات.ط1، دار حزم ، بيروت، 2001ص62.

[2] احمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق ،ص 120.

- توضيح أهمية التحديث و التطوير كأفضل مدخل للتغيير و تبني أسلوب الإبداع و التحدي و الاستماع لجميع الآراء و الاقتراحات النافعة و التفكير فيها و مناقشتها و تجربتها و ليس رفضها من أول وهلة .
- وضع العاملين في موقف تعلم نظري و عملي، وتقديم المعلومات و المساندة لهم للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العلمي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير ليكون لديهم الحافز للتبني التغيير أو التجارب معه.
- جعل بؤرة التنظيم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، ليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونه، فالتغيير يجب ان يمس لب العمل و ليس ظاهرة.
- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيس في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد و مهارتهم للوصل إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسيير بدون اتجاه واضح مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد.
- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير و حثهم على مساعدة الآخرين على إحداث و تقبل التغيير و استعانة حتى يزيد عدد المتجاوبين و القائمين عليه حتى نجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون[1].

بعد عرض فكرة النقاط العشر ، نجد أن إجراء التغيير دفع واحدة يتطلب قدر كبير من العزيمة بدون شك ، وقد أصبحت المشاركة العنصر الأساسي المميز لكل عملية في المنظمة هذه الأيام ، و عندما تقوم بالتفكير في تطبيق تغيير ما فإننا نقوم بجميع فرق العمل لتمكين المنظمة من وضع التفصيلات اللازمة لما يجب عمله، و متى ؟ أين؟ و كيف؟ و من سيقوم بذلك؟ هذا من اجل أن تكلل جهود التغيير المبذولة من طرف المنظمة بالنجاح و تخطو بذلك خطوة نحو الأمام في ظروف بيئتها المحيطة.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي:

بعد التطرق إلى مفهوم التغيير التنظيمي سوف نحاول التعمق أكثر في معالجة أهم المشاكل التي يواجهها أي برنامج تغيير أولا و هو موضوع المقاومة حيث نجد انه أكثر ما يخشى من إثارة عملية التغيير رغبة في تحقيق

[1] محمد بن يوسف النمران العطيات، المرجع السابق، ص121

و حماية الاستقرار ، كما لو كان التغيير مهددا أو معرقلا للاستقرار ويحتاج الأمر هنا إلى تفهم مدلول التغيير و أهميته ، و أن عدم التغيير أو مقاومته كثيرا مما يؤدي إلى تهديد الاستقرار بالمنظمة[1].

بالمقابل هناك من يرى بان القلق من موضوع المقاومة بعد مرور أكثر من عقد من الزمن من انتشار التغيير ، قد اخذ و زادا أكثر مما يستحق وتوضع عبارة " لا توجد فرصة أمام نجاح هذه المبادرة لأنهم قد قاوموا منذ البداية"التي يستخدما عدد كبير من قادة التغيير ، كأداة لتبرير فشلهم الشخصي في فهم التغير و للتعامل مع الأفراد.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير :

قد لا يشعر العاملون بالارتياح من الوضع الحالي الموجود بالمنظمة التي يعملون بها، و لكنهم قد يتخوفون من أي تغيير سيكون مربكا و مؤديا إلى ما هو أسوء و في الحقيقة فان الخوف من الظروف الجديدة واقعا ملموسا يؤدي إلى عدم الرغبة في قبول التغيير و ما هو ما يطلق عليه مقاومة التغيير التنظيمي.

- **أولا: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي:**

إن المشكلة الحقيقية في برنامج التغيير يكمن في الأشخاص الذين يفترض فيهم أن يتغيروا و لكنهم يقاومون بعناد ما يطلبه منهم قادة التغيير لذا يمكننا تفريق المقاومة على أنها: استجابة عاطفية و طبيعية تجاه ما يعتبر خطرا حقيقيا او متوقعا يهدد أسلوب عمل حالي.

فمقاومته التغيير أمر حتمي لما يسببه ذلك من إرباك و إزعاج و قلق في نفس الفرد ، نظرا لعدم تأكد من النتائج المترتبة عن التغيير و التي قد تكون حسب إدراكه غير مجدية بمعالجة ميوله و حاجاته ورغباته.[2]

قد يستدعى ظروف داخلية كمطالبة العمال بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار أو ظروف خارجية كإجراء تغيرات تنظيمية للتكيف من الظروف و الشروط الجديدة، ولكن إحداث التغيير على المستوي التنظيمي ليس

[1] حازم البلاوي ، التغيير من اجل الاستقرار ، الطبعة الأولى ، دار الشروق، بيروت، 1992، ص17.

[2] مخلوفي عبد السلام، التغيير التنظيمي تحسين الأداء داخل المؤسسة مداخله من المؤتمر العالمي الدولي حول الأدء المتميز للمؤسسات حكومية، جامعة ،ورقلة ،2005 .

بالشيء السهل حيث قد يقاوم الأفراد و جماعات العمل ، مخططات التغير لعدة أسباب وقد تكون المقاومة شعورية أو لا شعورية.[1]

بالرجوع إلى أدبيات الإدارة نجد أن مفهوم المقاومة تعود جذوره إلى سنوات الخمسينات ، و بالخصوص فيما كتبه كل من French, coch في احد المقالات بعنوان التغلب على المقاومة التغيير Over coming resistanceto change و التي أوضح فيها أن هذه المقاومة عبارة عن رد فعل إما من طرف الفرد و ذلك لشعوره بالحرمان و التهميش ، و أما رد فعل جماعي ناتج عن القوى الصادرة من الجماعة .

أما kivtlewin فقد اظهر أن مفهوم المقاومة عبارة عن ذلك الرأي المعاكس من اجل مواجهة القوى التي تدفع لإيجاد السلوكيات و قيم جديدة

وفي كل الأحول فان مقاومة التغيير تعرف على أنها تلك الاستجابة العاطفية و السلوكية تجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل، أو تعني امتناع الإفراد عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والركود إلى المحافظة على الوضع القائم، وفي هذا يقول الأعراجي أن المقاومة قد تأخذ وجه آخر و ذلك بان يقوم الأفراد بالإجراءات المناقصة والمناهضة لعمليات التغيير.[2]

- **ثانيا: طبيعة مقاومة التغيير**

تعتبر المقاومة الإنسانية للتغيير أمر طبيعيا، وجزء ا لا يتجزأ من ديناميكية التغيير، هذا النوع ملازما للتغيير ويلاقي أهمية بالغة عند القيام بتنفيذ التغيير على أرض الواقع [3].

وتستطيع هده المقاومة أن تأخذ عدة جوانب كأن تكون تنظيمية أو فردية أو ثقافية، والشكل التالي يبن لنا المقاومة التنظيمية والفردية والثقافية التي يمكن أن يوجهها التغيير في المنظمة.

[1] مصطفى عشوري ،أسس عالم النفس الصناعي التنظيمي ،المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري ،2002,ص223 .

[2] حسين حريم، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات" دار أزهر ، الأردن 1997،ص498

[3] Jean Marie Duvie Daucreux. Maurice Marchand- Tonel stratégie « les clés .du. succès concurrentiel » Edition d'organisation paris. 2004. P286-287.

الشكل:رقم(02-02): مقاومو التغيير:



المصدر: حازم البلاوي، التغيير من أجل الاستقرار، ط1، دار الشروق ، بيروت 1992، ص 18.

من الشكل فنجد أن المؤسسة من جهتها تواجه التغيير بالمقاومة ويكون ذلك راجع لغياب الرؤية الواضحة ، واستعمال أنظمة قياس متناقضة ، كما أن الهيكل التنظيمي إذا كان ذو طبيعة "سليمة" تدريجي سوف يدفع بالمنظمة في جد ذاتها إلى عدم قبول التغيير.

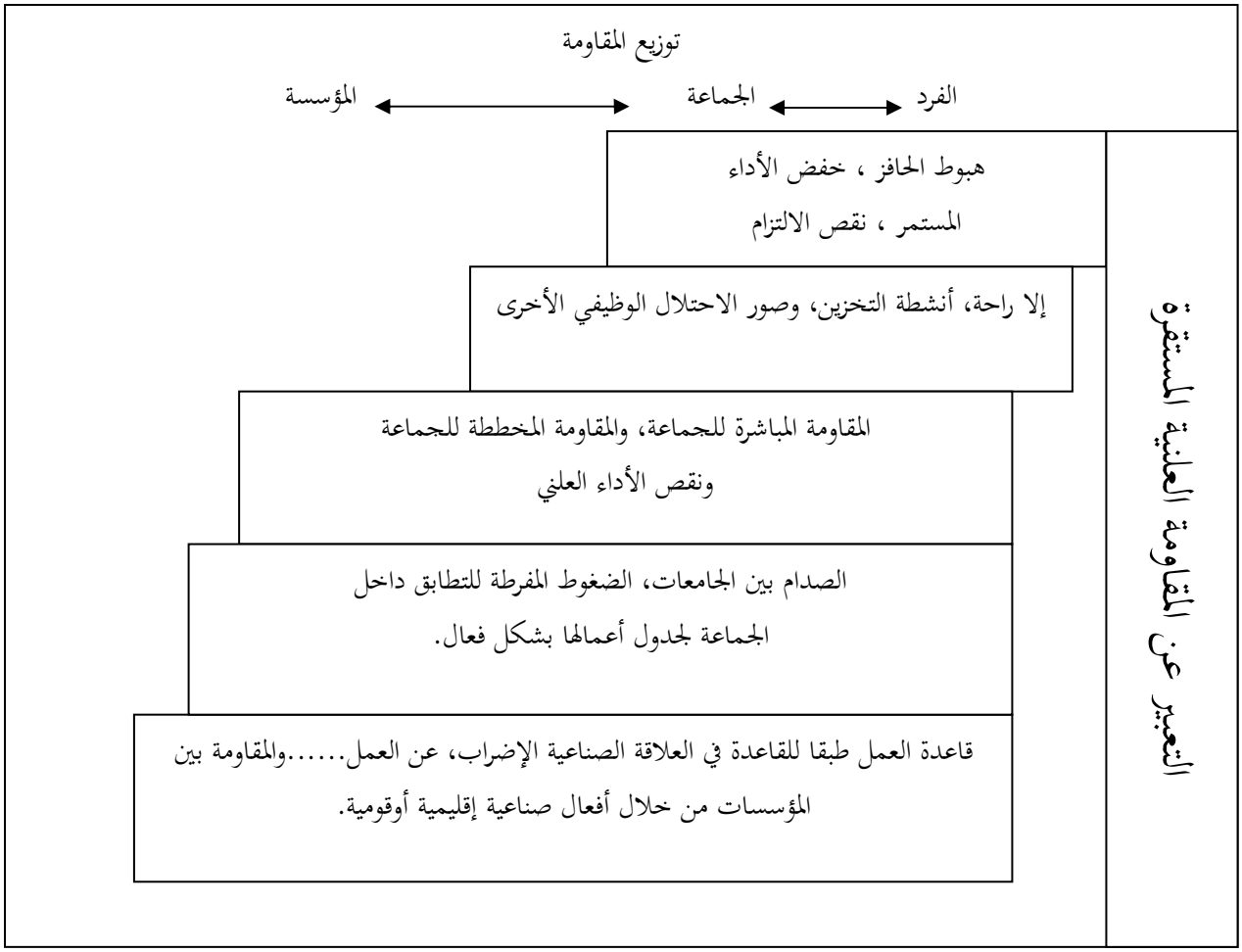
أما المقاومة الفردية فهي درجات ما أن تكون قوية أو ضعيفة ،وهنا التغيير يصبح كترجمة للفرد أي من جهة ثم فردية ،ففي كل تغيير هناك أفراد سيربحون او يخسرون بطريقة ما ، فإذا كانت ترجمة الفرد لهذا التغيير على أساس أن الخسارة من ورائه أكثر من الربح على مستوى التنظيم سوف يؤدي حتما إلى مقاومة والى نشاطات تدمر الفردية آو جماعية

وقد يكون جانب المقاومة ثقافيا ، فثقافة المنظمة عامل قوي يحدد ما إذا كان التغيير مرغوبا أو مفروضا و يرتبط ذلك بالذكريات المرتبطة بالأخطاء السابقة ، الارتباط بالا صافة إلى روح المبادرة حيث تصف من الأسباب الرئيسية.

- **ثالثا : صورة أشكال التغيير عن المقاومة:**

قد يغير عن المقاومة على المستوى الفرد و الجماعة او المنظمة ، كما فد تكون خفية أو معلنة و الشكل التالي وضح ذلك:

الشكل رقم(02-03): أشكال التغيير عند المقاومة



المصدر: جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري دار صومه، الجزائر، 2002.ص60.

من خلال الشكل السابق يظهر لنا أن" المقاومة عبارة عن فئة عامة من الأفعال تهدف إلى تحقيق هدف او عرض معين، أي المقاومة سلوك لحركة صدق " و في الغالب يكون هذا الهدف هو الحفاظ على الوضع القائم داخل المنظمة أو إحدى و حداتها الفرعية، فمن بين الطرق التي يمكن من خلالها التعبير عن المقاومة سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة و المؤسسة نجدها إما مستترة أو علنية.

فتجد الأشكال المستترة على المستوى الفردي يضم هبوط الحافز، الخفض المقصود للأداء أو عدم استغلال الإمكانيات كما نجدها تأخذ صفة العلنية كما اتجهت عدد كبير من الأفراد لتشكل جماعات العمل في هذه الحالة يمكن للمقاومة أن تأخذ أحد الأشكال التالية، تقليل التزامات المنظمة زيادة الفداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير، زيادة معدلات الغياب التأخير أو حتى تخريب نظم الإنتاج،تقوية معايير الجماعة و الضغوط داخل الجماعة مما يؤدي إلى أداء منخفض وصدام بين الجماعات الإضافية إلى زيادة الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل .

اتضح لنا أن المقاومة يمكن أن تأخذ عدة أشكال فما على قادة التغيير إلا تحديد شكلها ومن ثم تطبيق الإستراتجية الملائمة للتكيف مع هذا التنوع في المقاومة، ومن الواضح أيضا أن تكون المقاومة المستمرة .من أصعب الأنواع في التعامل معها وهذا ببساطة لأنها مخفية من ملاحظة عامة الناس ويطول وقت اكتشافها[1].

كما نجد (بول لورانس) يضيف بعض أشكال المقاومة الإنسانية للتغيير كالأتي:

- تخفيض مستمر في الإنتاجية مما يسبب خسائر للمنظمة ومشاكل مع العملاء.
- زيادة عدد طالبي الاستقالة وعدد طالبي النقل كرد فعل مباشر ورفض صريح للتغيير.
- مناقشات ومعارك مستمرة على التغيير داخل محيط العمل بين الرافضين والمؤيدين وكذا القائمين.
- اضطرابات في العمل، كمثال على ذلك عدم توفر الطلابيات في الوقت المحدد.
- انتحال أسباب لتبرير عدم إمكانية إحداث التغيير كعدم القدرة على تطبيق بعض الأوامر وعدم توفر الوسائل للقيام بذلك.[2]

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

أثبتت التجارب التي مر بها تطبيق التغيير أن الأفراد يقاومون التغيير الذي تنوي الإدارة إدخاله، وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو طريقة تطبيقية أو توقيت إدخاله، و هناك أسباب عديدة وراء هذه المقاومة، مما أدى بالإدارة اللجوء إلى عدة أساليب من أجل التعامل مع مقاومة التغيير و التغلب عليها.كما ذكرنا سابقا أن عملية التغيير التنظيمي قد ينجر عنها بعض التحفظ و المعارضة من جانب الأفراد

[1] جمال الدين لعويسات.المرجع السابق ،ص65.

[2] محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان ،السلوك التنظيمي الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص318 .

خاصة المتأثرين لحدوث هذا التغيير أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم به، و أن قادة التغيير يصنفون هذه المقاومة كقيد يحول دون نجاح أو عرقلة سيرورة التغيير مما يؤدي بنا إلى التساؤل، لماذا يقوم الأفراد بمقاومة التغيير؟

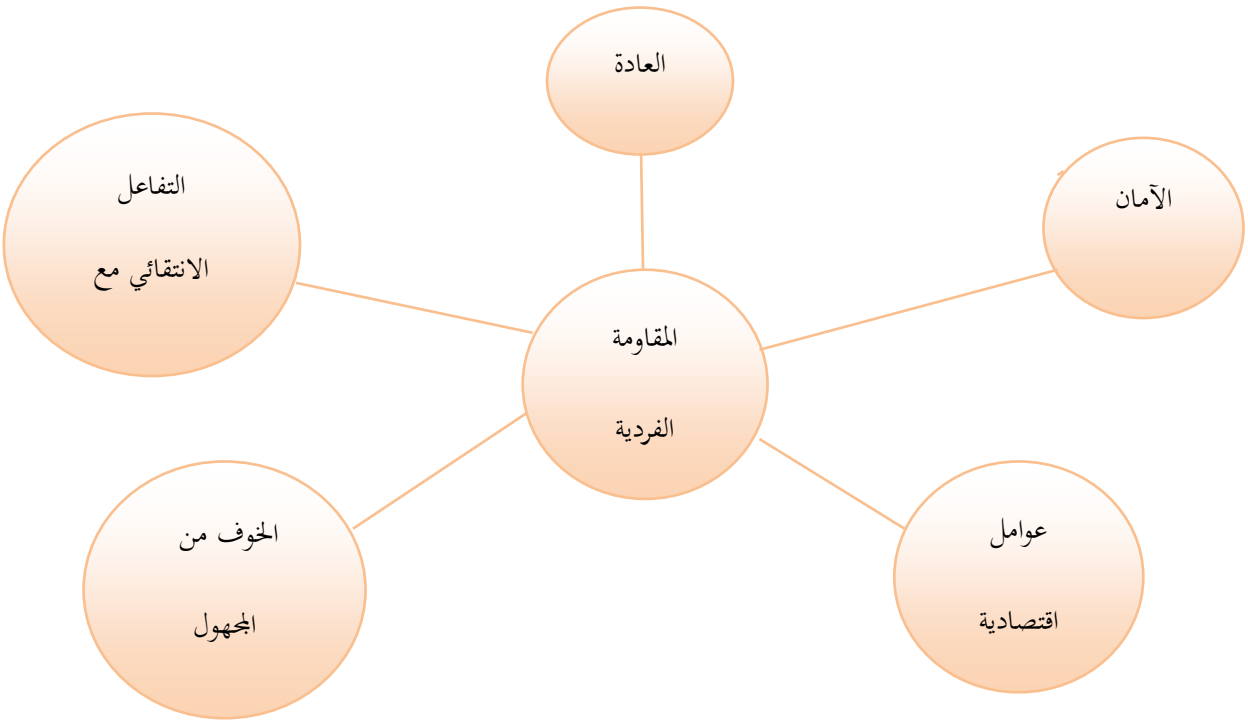
فنجد هناك العديد من الأسباب المؤدية لمقاومة التغيير منها ما هو ناشئ عن الفرد و منها ما هو ناشئ عن الجماعة ، و تتمثل معظم الأسباب المؤدية للمقاومة في ما يلي:

- الارتباك المألوف و الخوف من المجهول و عدم فهم أسباب و مبررات التغيير .
- الخوف من فقد بعض المصالح المكتسبة و كذا التوقيت السيئ.
- ثقافة الفرد و عادته[1].
- نقص المعلومات عن محتوى التغيير ، لنقص الاتصال و الإيضاح من طرف الإدارة.
- الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة و عدم الجدوى منها في ظل التغيير الحاصل.
- عدم النفع الحقيقي أو المتوقع من التغيير و تبقى وجهة نظر كل فرد للتغيير مختلفة .
- الخوف من فقدان السلطة أوبعض الحقوق المكتسبة، كون التغيير يلغي بعض المهام ويضيف بعض الالتزامات .
- نقص مصادر المعلومات عن التغيير مما يشعر الأفراد داخل المؤسسة بأن التغيير شيء مجهول المعالم وغامض.
- الوقت غير الملائم "فترة التغيير" فقد تكون المؤسسة في فترة كساد بالتالي الوقت غير ملائم للتغيير.
- الارتباط بما تعود عليه الأفراد من عادات في العمل فمن الصعب تغيير هده العادات بين ليلة و ضحاها.
- كما يضيف بعض الباحثين تهديد مصالح ومزايا مكتسبة ،الافتقار للموارد ،توفر عدم الثقة ،الخوف من الفشل، الضغط من الزملاء بإضافة إلى تأثير كل هده العناصر من شأنها أن تكون سببا يحول دون سير عملية التغيير التنظيمي و تكون عائقا أمام تحقيقه للأهداف التي وضع من أجلها.

[1] زين الدين بروش، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمؤسسة ENAMC بالعلمة، جامعة فرحات عباس سطيف ، العدد الأول، جوان 2007 ، ص53.

ومما سبق يتضح لنا أن المصادر الفردية لمقاومة التغيير سببها الخصائص الأساسية للفرد مثل المدركات، الشخصيات والحاجات وفيما يلي:

الشكل رقم (02-04): العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير



المصدر:. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، و سلوك الفرد لجماعة، ط1،دار الشرق، عمان، الأردن 2003ص354.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن للمقاومة أسباب فردية تتمثل في العادة و هي ما تعود عليه الفرد أو يعرف بالاستجابة المبرمجة، لكن حينما يواجه الفرد بالتغيير فإن هذا الميل للاستجابة بالطريقة المعتادة تصبح مصدرا للمقاومة أما عن الأمان يمثل سبب مقاومة الفرد للتغيير بحيث انه قد يؤدي إلى انخفاض الدخل و يظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر ، أما عن الخوف من المجهول فشيء من الغموض و عدم التأكد بدلا مما هو معروف و هو الجو العام الذي يأتي به التغيير و أخيرا نجد التعامل الانتقائي مع المعلومات وذلك كون الفرد يشكل عالمة الخاص اعتمادا على مدركاته بالتالي يقاوم التغيير قصد المحافظة على إدراكه فيسمع ما يرغب بسماعه ويمهل المعلومات التي تتعارض مع عالمه الخاص.

المطلب الثالث: كيفية التغلب على مقاومة التغيير:

هناك عدد من الوسائل التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تتغلب بها على مقاومة التغيير و من بين هذه الأساليب سوف نقوم بعرض ستة من الأساليب المعروفة و الشائعة الإستخدام في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02) : طرق معالجة مقامة التغيير.

الأسلوب	الموقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم و التبليغ	حينما لا تتوفر المعلومات أو عندما تكون المعلومات غير دقيقة التحليل	حالما يقتنع الناس بالتغيير فإنهم يساعدون في تنفيذه	من الممكن أن يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيرا
المشاركة و الارتباط	عندما لا تتوفر عن المبادرين بالتغيير المعلومات التي يحتاجوها لتخطيط التغيير و يكون للآخرين قوة كبيرة للمقاومة	المشاركون ملزمون بالتغيير ويتم تضمين كل المعلومات ذات العلاقة التي يملكونها في خطة التغيير	ممكن أن يكون مضيعة للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط التغيير لايتلاءم مع الحاجة
التسهيل و الدعم	المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها بسبب مشكلات التكيف	لا يوجد أسلوب سواء لمعالجة مشكلة التكيف	من الممكن أن يأخذ وقتا طويلا و مكلفا مع احتمال فشله
التفاوض و الاتفاق	عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير و يكون لهذه الجماعة قوة المقاومة	طريقة سهلة نسبيا لتفادي قدر كبير من المقاومة	من الممكن أن يكون مكلفا خاصة في الحالات التي ينتبه فيها الآخرين إلى التفاوض للمواكبة
المناورة و الاستقطاب	حينما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة	من الممكن أن يكون حلا عاملا غير مكلف نسبيا لمشكلات مقاومة التغيير	من الممكن أن نحدث مشكلات في المستقبل عندما تخص الناس بأنهم سيتغلبون
الترهيب الصريح و الضمني	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير و تتوافر للأشخاص الذين يسعون لتغيير سلطة واسعة	سريع و يمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة	ممكن أن تحققه المخاطر إذا ما أدى إلى الناس على من يبادر بالتغيير

المصدر : اندرو دي سيز ولافي وجي و الاس، السلوك التنظيمي و الأداء، (الترجمة أبو القاسم احمد)، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1999، ص562.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك عدد من الوسائل التي يمكن التغلب بها على مقاومة التغيير و وذلك بعرض الأساليب الستة المعروفة و تشمل:[1]

- **التعليم و الاتصال:** يتعلق هذا لأسلوب بنوعية الموظفين مقدما قبل إحداث التغيير و مناقشة الأفكار و المسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه.
- **المشاركة:** يمكن التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أتيح إلى بعض العاملين للمشاركة في تخطيط و تنفيذ التغيير، ومن ممكن أن تنشأ أفكار و أساليب جديدة الشعور بالملكية الذي يمكن ان يكتسبه الموظف.
- **التسهيل و الدعم** : طريقة بسيطة إلى أنها فعالة في التغلب على المقاومة و يمكن ذلك يتوفر الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من اجل صقل مهارتهم.
- **التفاوض و الاتفاق:** وذلك بتوفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير فمن الممكن أن يتم الاتفاق بين الإدارة و العاملين.
- **المناورة و الاستقطاب** : يمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معنية إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية أو برمجة النشاطات بصورة أو إسناد ادوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.
- **الترهيب الصريح و الصمتي:** من الممكن أن يلجا المديرون كأخر محاولة إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفه أو تقليل فرص الترقية أو إجراء تغييرات في الوظائف يقرض مواكبة جهود التغيير.

المبحث الرابع:التغيير في ثقافة المنظمة كعامل أساسي لإنجاح التغيير التنظيمي:

إن التحدي الذي تواجهه المنظمة للبقاء والاستمرار في وقتنا الحالي يرتبط بدرجة كبيرة على ضرورة اعتمادها على ثقافة تتركز على قاعدة متينة والعمل على تطوير هذه الثقافة وفقا للظروف فرغم إتمام هذه الأخيرة بالثبات الظاهري إلا أنها تتأثر بالتغيير الحاصل في بيئة المنظمة، فهي تتطور وتتغير استجابة للتغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية للمنظمة أو بيئتها الخارجية ،أو في تركيبة وخصائص أعضائها.

[1] اندرودي سيزولا في و مارك جي والاس، مرجع سابق ،ص563.

إن القدرة على التغيير في الثقافة أمر معقد خاصة وأننا نعلم لثقافة المنظمة دور كبير في تشكيل السلوك الذي ينتهجه الأفراد داخل منظماتهم وتميزهم عن غيرهم من المنظمات ، فلا غرابة إذ قلنا إن عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية صعبة جدا ولا يمكن تغيير الثقافة بشكل جذري،خاصة وأن هناك العديد من القوى المؤيدة للحفاظ على الثقافة وترسيخها، وهو ما دفع "j.m keynes "إلى القول "أن الصعوبة الكبرى ليس جعل الناس يتقبلون الأفكار الجديدة و إنما جعلهم ينسون أفكارهم القديمة "،لذلك يمكننا القول بان الثقافة تتغير ببطء لكنها لا تتحول –بمرسوم- ويكون هذا التغيير تحت تأثير الأفعال اليومية أكثر منه تحت تأثير مجهود تكوين أو قرارات المسيرين.

المطلب الأول: تعريف التغيير الثقافي وتحديد دوافعه:

إن نقطة البداية في التغيير الثقافي ترتبط بتحديد جوانب السلوك و الأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي.

- **أولا: تعريف التغيير الثقافي :**

يمكن تعريف التغيير الثقافي على انه عملية داخلية تهدف من خلاله المنظمة إلى التكيف مع التغير الحاصل في بيئتها الداخلية و الخارجية و بالتالي فان إنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساسا على مدى تكيف و استجابة المناخ التنظيمي الداخلي ، فحسب **ويلسون** يبدو أن كلا من ثقافة المنظمة و التغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي كان الخلاص منها.

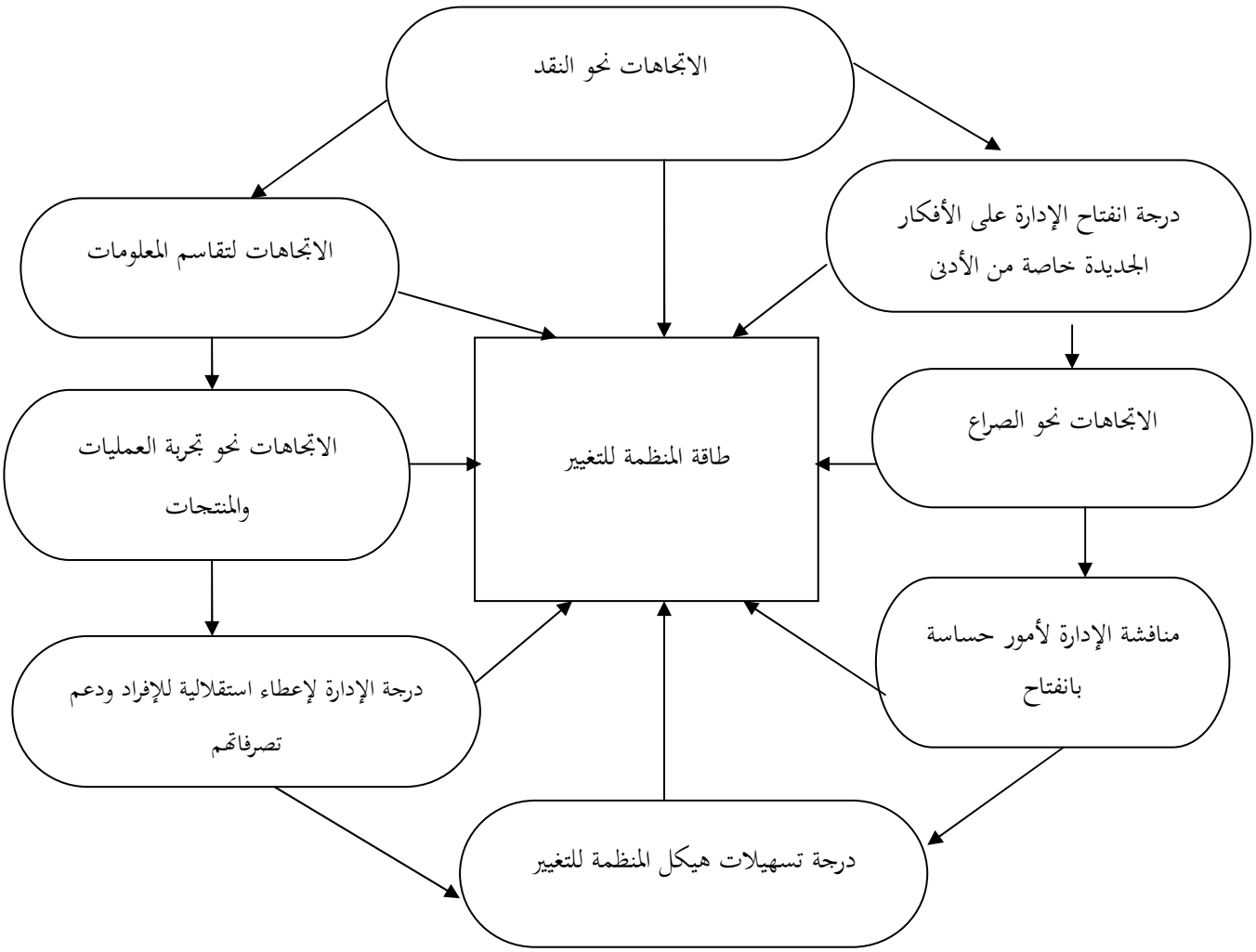
لا يمكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع ثقافة المنظمة ،وذلك لدورها البالغ الأهمية في نظرية الإدارية ،ونشاطها فيما يتعلق بالتغير التنظيمي فلقد أصبح شعار "غير الثقافة حلا لمعظم المشاكل التنظيمية "محل اهتمام العديد من الباحثين خاصة لاعتقادهم بل وجزمهم في قدرة التغير الثقافي على تسهيل التغير والتجديد التنظيمي[1].

لقد ظهر التغير 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 وادخلها من خلال إعداد خطة واضحة لتجسيد إجراءات التغيير على الأرض الواقع.

[1] دافيد ويلسون، إستراتجية التغيير مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير ، ترجمة،ط2،دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر،2001، ص121.

إذن يمكننا القول بان التغير في ثقافة المنظمة يتطلب فهم العلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (02-05): ثقافة المنظمة التغير



المصدر: نعمه عباس الخفاجي ، ثقافة المنظمة ، دار الباروزي العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، الطبعة العربية، 2009 ص118.

من خلال هذا الشكل يتضح لنا جليا أن الثقافة المنظمة هي المحدد لمدى قدرة المنظمة على إدخال و تطبيق التغيير المنشود (طاقة المنظمة للتغيير، إذا يجب على المنظمة إن تخلق و توفر ثقافة مدعمة للتغيير، درجة منح استقلالية الأفراد و دعم تصرفاتهم، مناقشة الأمور بانفتاح، درجة انفتاح الإدارة على الأفكار الجديدة خاصة من الأدنى..الخ)

و يبقى نجاح تغيير ثقافة المنظمة مقرون بمساهمة إدارة المنظمة في تحقيق ذلك ومدى تتبعها و تبنيها للوسائل المناسبة لتحقيق ذلك نذكر:

- **فهم الثقافة القديمة** : حيث لا يستطيع المديرين تغيير مسار وحدة حتى يعرفون و ضعها الحالي (أين نقف الآن)[1].
- **تمهيد أذهان العاملين و تهيئتهم نفسيا** :قصد إقناعهم برفض السلوك الحالي و اعتباره سلوك غير مرغوب أو ضار، وانه في التغيير تتعاظم 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 العمال وزيادة العمل وزيادة انتمائهم له ، و هو ما يحقق اندماجهم مع الوضع الجديد.
- **العوائد والمكافآت**: فالعوائد المادية والمعنوية (احترام تقدير للفرد ... الخ) على حد سواء تغرس في نفس الفرد الولاء للمنظمة التي يعمل فيها وترفع روحه المعنوية.

- **ثانيا: دوافع التغيير الثقافي**

لقد تعددت و تنوعت مبررات و أسباب التغيير الثقافي، نذكر منها:

1. **التغيير في القيادة**: إن التغيير في القيادة يعتبر فرصة لتغيير الثقافة السائدة و بث قيم ثقافية جديدة بشرط أن يتوفر لدى القادة الجدد بديلة واضحة مما يجب أن تكون عليه المنظمة، وقيما أساسية جديدة ينظر إليها على أنها أكثر قابلية للاستجابة للأزمة الحادة التي تمر بها المنظمة[3].
2. **طبيعة الأزمات الحقيقية والمتوقعة**: إن تعرض المنظمة لأزمة أو القدرة على التنبؤ بحدوثها يوجب عليها إدخال التغيرات المطلوبة باعتبارها احد الطرق للخروج من الأزمة أو تجنب وقوعها، وقصد

[1] نعمه عباس الحفاجي، ثقافة المنظمة، دار الباروزي العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن ،الطبعة العربية،2009 ، ص 119.

[2] على عبد الله، التحولات و ثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن ملتقى حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، جامعة البليدة (التسيير العلوم الاقتصادية، يومي 20و 21 ماي 2002.

[3] محمد قاسم القريوتي، إدارة الإفراد، المرشد الجامعي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة الشؤون العاملين في القطاع العام و الخاص ، ط 1، شركة المطابع النموذجية ،عمان ،الأردن ،2003 ،ص298.

إنجاح هذه التغيرات على الإدارة أن تأخذ الجانب الثقافي بعين الاعتبار بحيث تسعى إلى تكييفه مع الوضع الجديد.

3. **مرحلة التغير التي تعيشها المنظمة:** حيث أن مرور المنظمة بمرحلة معنية يجعلها عرضة للتغيير في ثقافتها وقيمتها السائدة، فدخول المنظمة مثلا في مرحلة الضعف بعد مرحلة النصح بجعل الأفراد غير المرتاحين ويملون أكثر إجراء عملية التغير، والتي تساعد المنظمة على الانتقال إلى الوضع الجديد لتحسين صورتها وسمعتها في السوق، هذا ما يحقق الرضا لدى الأفراد ويزيد من إمكانية تغييرها وقبولها من طرف اغلب أعضاء المنظمة[1].

4. **ضعف الثقافة الساندة** : ان الثقافة الضعيفة تستوجب من قيادة المنظمة تغييرها لجعلها تتأقلم مع أهداف المنظمة وتجدر الإشارة إلى أن الثقافات الضعيفة تكون أكثر قابلية للتغيير هذا لأنه كلما كانت الثقافة مشتركة بين الإشارة إلى أن الثقافات الضعيفة تكون أكثر قابلية للتغيير هذا لأنه كلما كانت الثقافة مشتركة بين أعضاء المنظمة كلما ازدادت ثقافتهم على قيمتها ، كلما كانت من الصعب تغييرها[2].

المطلب الثاني: مراحل إجراء عملية التغيير الثقافي:

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

- **أولا: التشخيص الثقافي:**

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

[1] حسن حريم، مرجع سابق، ص271.

[2] ماجدة العطية، سلوك المنظمة، و سلوك الفرد لجماعة، ط1،دار الشرق، عمان، الأردن 2003ص342.

الإستراتيجية المناسبة التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح، فالتشخيص إذن يوفر المعلومات التي تمكن من إحداث ترابط بين أعضاء المنظمة مما يجعلها ذات أداء مرتفع وبالتالي تدعيمها و تحقيق أهدافها بنجاح[1].

إن عملية التشخيص للثقافة التنظيمية هي في حقيقتها عملية قياس و وصف و تفسير لإحدى الظواهر الاجتماعية و الإنسانية التي يكتنفها صعوبات متعددة يدركها الباحثون و بشكل عام يوجد أسلوبين أساسين لقياس ووصف تلك الظواهر، هما : الأسلوب الكمي quantitative approach و الأسلوب الكيفي qualitative approach .

الأسلوب الكمي يعتمد عموما على نظرية (ضمنية كانت أو صريحة) يستنبط منها مجموعة من الفروض (بشكل ضمني وصريح) لكي يتم اختبارها من خلال إجراءات محددة تقوم على استخدام الطرق الكمية (الإحصائية و الرياضية)، و الهدف الأساسي للأسلوب الكمي هو وصف الظواهر الاجتماعية و الإنسانية محل الدراسة دون إعطاء أي تغيرات أو تبريرات للواقع المشاهد، و بعد الاستبيان أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الكمية.

أما الأسلوب الكيفي النوعي ، فيستهدف الوصول إلى ما هو أبعدد من مجرد وصف الظواهر الاجتماعية و الإنسانية إلى إيجاد تفسير لها في سياقها الزماني ، ومن أهم أدوات جمع البيانات للدراسات الكيفية نجد المقابلات الشخصية المتعمقة و الملاحظة الشخصية.

ثمة جدل واسع حول الأسلوب الأمثل لتشخيص و قياس الثقافة التنظيمية فإذا ما انطلقنا من كون أن الثقافة التنظيمية هي قضية على درجة كبيرة من التعقيد حيث أنها تتطلب قدر كبير من العمق و التفسير للرموز و المؤشرات الثقافية فان هذا سيدفع باتجاه إخضاع الثقافة التنظيمية لدراسات كيفية متعمقة تمكن الدراسة من الحصول على فهم متعمق لمكونات هذه الظاهرة ورموزها، أشكالها ، تأثيرها أساليب تشكلها طرق تغيير...الخ.

[1] إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية، رسالة ماجيستر في العلوم التجارية ،تخصص، إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير ، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006 ص32.

في الحين إن الأسلوب الكمي و الكيفي فيكمن إن يكون من نسبيا فقط كمدخل لفهم مبدئي سطحي أو يبقى الجمع بين الأسلوبين الكمي و الكيفي(methods mixed) هو الأنسب حيث انه يحقق التكامل بين الأسلوبين

و يمكن للمنظمة أن تستفيد من عملية التشخيص في:[1]

- تقييم مدى شمول و تكامل مكونات الثقافة التنظيمية
- تقييم مدى صحة المنطلقات للثقافة السائدة.
- تقييم درجة قابلية الديناميكية للثقافة لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع المتغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.
- اكتشاف أهم معوقات الثقافة التنظيمية و التي تسبب حالة من العجز التنظيمي.
- تقييم الوضع الديناميكي للثقافة التنظيمية خصوصا ما يمس قدرات و طاقات التجديد و الإبداع في مجال البناء و التطوير و التوسعات و تحقيق الريادة.
- التأكد من ضبط الاتجاه الصحيح للثقافة التنظيمية صوب أولويات المنظمة الإستراتجية و يقترح أحذ الكتاب و وجود شاشة ثقافية و هي تعني وضع مكونات الثقافة التنظيمية في جدول ، وعندما يراد التغيير التنظيمي في اي من أشطة المنظمة مثل المشتريات الإنتاج التسويق ، التمويل ...الخ فان الإدارة العليا تنظر إلى عملية التغيير المطلوبة في الشراء مثلا و ينظر في أي من المكونات الثقافة التي يجب التركيز عليها مثل تحسين الاتصالات، تدريب العمال،أو وضع نظام فعال لمكافأة العاملين في مجال الشراء وإعادة النظر في القواعد والسياسات الشراء الموجودة في المنظمة وهكذا ويمكن تطبيق الشاشة الثقافية من خلال الخطوات التالية[2]:

✓ وضع خطة عمل توضح فاعلية كل مكون ثقافي لتنفيذ التغيير التنظيمي المطلوب متضمنة في ذلك الأشخاص المشاركين، الوقت المطلوب ،وأيضا الموارد المادية المطلوبة للتنفيذ .

✓ تنفيذ خطة العمل لإحداث التغيرات اللازمة في كل مكون من المكونات الثقافة .

✓ قياس وتقيم فاعلية التغيير الثقافي الذي تم إحداثه.

[1] بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لأحداث التغيير التنظيمي، رسالة الماجيستر ، علوم التسيير، تتخصص: تسير الموارد البشرية، الجزائر3، 2013،ص112.

[2] محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث مقدمة، مطبعة العشري، القاهرة ، مصر،2004، ص150

- **ثانيا : خطوات تنفيذ عملية التغيير الثقافي :**

بعد 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 التغيرات التنظيمية المرغوب فيها** وذلك عن طريق :

- تحديد عنصر التغيير التنظيمي المطلوب تكنولوجيا، أفراد، مهام، سلطة ...الخ.
- تحديد حجم التغيير المستهدف لكل عنصر.
- تحديد درجة انسجام التغيير التنظيمي المستهدف اتجاهات و أراء الأفراد.
- تحديد توقيت هذا التغيير ومتطلباته الأخرى والتي يطلق عليها البعض البنية الحتمية للتغيير.

2) **تحديد مستويات الثقافة المرغوب فيها** : وهو يتم عن طريق :

- تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها او تعديلها.
- تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة، الأهداف التنظيمية، أهداف العاملين،متطلبات العملاء، البيئة التنافسية.
- تحديد التوقيت اللازم للوصول لهذه المستويات.

3) **تحديد الفجوة الثقافية** : وذلك من خلال مقارنة بين الثقافة السائدة التي تم تشخيصها، والمتطلبات الجديدة وذلك بغرض التعرف:

- عما إذا كانت الفجوة الثقافية واسعة و كبيرة أما ضعيفة ومحدودة.
- عما إذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيق هذه الفجوة في الأجل القصير أو المتوسط أو طويل.
- عما إذا كانت تتوفر الإمكانيات الحالية للمنظمة لتضييق هذه الفجوة أم تحتاج إلى ترتيبات خاصة.

4) **تصميم ووضع الخطط اللازمة لدعم التغيير الثقافي**: والذي يتم من خلال تصميم ووضع خطط اللازمة لضمان نجاح التغيير الثقافي.

5) **البدء في تنفيذ عملية التغيير الثقافي**: ويجب أن يكون التنفيذ مرتبطا:

- إطار زمني لتنفيذ.
- البدء في إجراء التغيرات الثقافية قبل البدء في التغيير التنظيمي لأن الأول يمهد الثاني.

- مراقبة درجات رضا المقاومة العاملين للتغيرات الثقافية الجاري لتنفيذها.

1) **التقييم المتابعة المستمرة:** وذلك لتعرف على مدى التطبيق المستهدف وتمكن استخدام المؤثرات التالية[1]:

- درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف.
- معدل دورات العمل .
- درجات رضا العاملين والتعرف على ولائهم وانتماءاتهم التنظيمية .
- الاستقرار التنظيمي في اللوائح والإجراءات والسياسات .
- تكلفة التغيير المستهدفة والفعلية.
- تحليل تكلفة و العائد للتغيير.
- رض العملاء.
- التحسين الذي طرأ على الإنتاجية والمبيعات والربحية ويمكننا القول أن أفضل مؤشرات للتعرف على مدى نجاح وفعالية التغيير الثقافي هو درجة نجاح وفعالية التغيير التنظيمي المستهدف ،حيث أن التغيير الثقافي هو متغير وسيط بين المتغيرات البيئية والتنافسية وبين التغيير التنظيمي المطلوب للتكيف مع هذه المتغيرات و تساعد التغذية المرتدة كل من الإدارة و العاملين على التعرف و تحديد اثر التغيرات الثقافية في إحداث التغييرات التنظيمية ، و تحديد أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين.

المطلب الثالث: الفاعلين في التغيير الثقافي :

إن التغيير الثقافي لا يحدث تلقائيا أو أوتوماتيكيا و إنما يحث إذا اقتنعت الإدارة بضرورته إن مسؤولية التغيير الثقافي تقع في المقام الأول على عاتق قادة المنظمة و كبار مديرها، كما أن كل إدارة في المنظمة، بل كل شخص يجب أن يكون معنيا بالتغيير الثقافي، خاصة عندما يكون هناك تغييرات تنظيمية تتماشى معها سياسات و نظم المنظمة،حيث يقوم المدراء العاملون بتحديد المستويات و الأقسام التي يهمها التغيير الثقافي، أما رؤساء الأقسام المصالح فلهم أن يقوموا بتنفيذ التغيير، فكل فئة دور أساسي لتحقيق التغيير الثقافي من خلال واجبات المنصب المشغول و دورهم كفاعلين.

- **أولا: الالتزام المطلوب من الإدارة العليا و قادة المنظمة لإنجاح التغيير الثقافي :**

[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق ،ص 151.

إن الالتزام هو من المتطلبات الواجب توفرها و التحلي بها من طرف الإدارة العليا، و الذي يتحقق من خلال:

- إيجاد التعهد و الالتزام القوى والمستمر من الإدارة العليا.
- الاتفاق على التغير المطلوب.
- دعم قوة العمل لتحمل المسؤولية و المشاركة في التغيير .
- إدارة التعهدات و التزامات العاملين تجاه التغيير بكفاءة[1].

إن للقيادة الإدارية دورا فعالا في تنفيذ عملية التغيير الثقافي و ذلك من خلال عملية التأثير التي يؤثر بها المدير على المرؤوسين لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم لتحقيق الأهداف المطلوبة، و هو 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 رافن، أن هناك خمسة مصادر يستعين بها القائد للتأثيرات في مرؤوسيه كقوة الإثابة أو المكافأة، قوة الإلزام أو القسر ، القوة الشرعية، قوة التأثير الشخصي، قوة الخبرة و الدراية.

و مهما تعددت هذه الوسائل إلا أن فعليتها مرتبطة بعدة اعتبارات ،كمستوى البناء التنظيمي و مدى ثبات هذا البناء، تماسك العاملين في التنظيم و تعاونهم ، إمكانية المدير و قدراته في إقناع مرؤوسيه لتأييد قراراته، و مدى قناعتهم بهذه الإمكانيات و القدرات ، و قد كشفت الدراسات التجريبية التي أجرها دونالد بلز أن قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيهم تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، و يتبعون أسلوب الرقابة غير المحكمة على مرؤوسيهم[2].

2. **توجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم:**إن القائد الإداري هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاونا من مرؤوسيه رغم أوجه الاختلاف بينهم و هذه حسب ماري فوليت هي الصفة المميزة للقائد، و في نفس السياق أكد شيستر برنارد المنظر في الفكر الإداري و مدير الشكة الأمريكية للهاتف atet على أن مهمة القائد الأساسية تمثل في إيجاد المسالك التي يمكن عن طريقها

[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق،ص 152.

[2] سميرة صالحي، أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجيستر ،تخصص: تنظم إدارة الموارد البشرية، جامعة باتنة ،الجزائر،،2006 ،ص40.

توحيد جهود المرؤوسين تطوير العلاقات التعاونية بينهم و تفجير طاقاتهم و من بين القوى النفسية و الاجتماعية المؤثرة في توجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم: إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار يمكن المرؤوسين من تحقيق توقعاتهم و أهدافهم المشتركة ، المنافسة مع العاملين في الإدارات الأخرى، فضالا عن توفير المناخ الذي يحقق الانسجام و التجاذب و التعاون بين الأفراد الإدارة الواحدة مما يؤدي إلى الابتكار و الإبداع[1].

3. **تحقيق الهدف الوظيفي**: تتعدد الأهداف داخل التنظيم و تتداخل:

من أهداف التنظيم في حد ذاته إلى الأهداف الشخصية للمرؤوسين، و كذا أهداف التجمعات غير الرسمية داخلة و الأهداف الشخصية للقائد الإداري، و يعود هذا التدخل للعلاقة الاعتمادية المتبادلة بين أطراف التنظيم ، حيث يعتمد القائد على مرؤوسيه ويطلب 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 انجاز العمل و بالتالي تحقيق أهداف التنظيم، و هكذا يسود التنظيم جو العلاقة الاعتمادية لمتبادلة يحول كل فرد فيها إشباع حاجاته عن طريق الآخرين، و بالتالي يتوجب على القائد الإداري أن يوفر السبل أمام هذه الأطراف لتحقيق أهدافها في إطار تحقيق أهداف التنظيم .[2]

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

- **ثانيا: مسؤولية الإدارة الموارد البشرية:**

نظرا لكون الثقافة التنظيمية ترتبط بجوانب معنوية و سلوكية لكافة أفراد المنظمة، فان المسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الثقافي تتعاظم و تزداد أهميتها[3].

وتغيير السياسات التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية أداة قوية في التغيير الثقافي و في تعزيز و دعم التغيير لضمان نجاح عندما تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها في التغيير الثقافة التنظيمية بما،يتناسب مع التغيير التنظيمية التي تمر بها المنظمة، فإن الأمر يتطلب منها إعادة تصميم سياستها المتنوعة لتنسجم مع التغيير الثقافي وتساهم في سرعة تنفيذه، ومن أهم السياسات التي تتأثر بالتغيير الثقافي نجد:

[1] نواف كنعان، القيادة الإدارية ، ط3، دار الثقافة، عمان الأردن، 1999ص103.

[2] زكي محمد هاشم، أساسيات الإدارة ، منشورات ذات سلاسل، الكويت 2001،ص349

[3] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق ، ص 154.

1. **سياسة الاختيار والتعين:** تحتل عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية صدارة الترتيب من حيث الأهمية ضمن مهام ونشاطات إدارة الموارد البشرية، فهي تكمن في جذب واستقطاب العناصر البشرية الأكثر تميزا وذات المهارات العالية والقادرة أيضا على تحقيق الاستغلال الأمثل لبقية الموارد الأخرى في المنظمة ، فكفاءة الموارد الأخرى لتتحقق إلا بوجود العنصر البشري الكفئ

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 و تحت قيم اتجاهات المنظمة.
- قبول المتقدم لشغل الوظيفة إذا كان هناك تطابق 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.

ويمكن 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 معا.

2. **سياسة التدريب و التطوير:** يمكن تعريف التدريب بأنه عملية تعديل ايجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لإكسابه الخبرات التي تحتاج لها وتحصيل المعلومات التي تنقصه بالإضافة إلى المعارف الملائمة و العادات اللازمة من اجل رفع مستوي كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجية، فهي العلمية التي يتم على أثرها تفصيل العاملين حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم في الوظيفة الحالية أو الالتزام بالمقاييس المطلوبة [1].

[1] بوديب دنيا ،مرجع سابق، ص 118.

إذن يمكننا النظر إلى التدريب باعتباره أداة لإحداث التغير في معرفة ومهارات واتجاهات الإفراد 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 بادوار ومسؤوليات اكبر وذات متطلبات أكثر.

في هذا الإطار ولدعم التغيير الثقافي، تقوم إدارة الموارد البشرية بمشاركة باقي الإدارات لتحديث :

- الدور المناسب للتدريب والتعليم .
- تغير ومراجعة برامج التدريب والتعليم لتتناسب مع متطلبات التغير.
- التركيز على اعتبار الموارد البشرية أصول وليست تكاليف.
- تصميم وتنفيذ البرنامج المساعدة على التقدم الوظيفي للموظفين.
- التركيز بطرق أكثر فعالية في التدريب أثناء التغير النهائي مثل :التدريب أثناء الوظيفة، تفويض السلطة ،والمشاركة وغيرها .

3. **سياسة التحفيز** :يعرف التحفيز على انه يشجع وهو استنهاض لهمم الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة ، ونبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد لكن نجحها ليتوقف على عوامل داخلية نتصل بوضعية الفرد النفسية.

تمكنت الإدارة الموارد البشرية أن تساهم في دعم التغيير الثقافي كما يلي:

- زيادة الأجور و المكافحات المصاحبة للتغيير الثقافي التنظيمي حتى تنخفض مقاومة العمالية للتغيير.
- تحفيز العالمية نحو أرضاء العملاء و ربط ذلك بنظام المكافآت .
- إدارة التكاليف بفعالية ع الحفاظ على التوازن بين التكاليف و العوائد.
- ربط نظم التحفيز و المكافآت بالنتائج العامة للأداء.
- مكافأة الرؤساء و المديرون على تطوير موظفيهم.[1]

[1] صالح مفتاح ،إدارة الموارد البشرية وتسير المعارف في خدمة الكفاءات،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،09-10 مارس 2004 ،جامعة وقلة ،الجزائر ،ص 174.

4. **سياسة تقديم الأداء:** يمكن تعريف تقييم الأداء على انه تلك العملية التي لا تقتصر على إحصاء ما أسهم به المورد البشري فعلا في العملية الإنتاجية فحسب و إنما تتعداه إلى ضرورة معرفة كفاءة الأداء الفعلي، مقارنة بالأداء المعياري الذي يقيم تحديده من قبل على ضوء جملة من الاعتبارات و الشروط العملية الواضحة كالوقت الجودة و ظروف العمل .

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

- أن يكون التقييم مستمرا و معتمدا على ملاحظات الرؤساء لمرؤوسيهم ، ذلك لان الثقافة المنظمة لا يمكن تجسديها ماديا ، و إنما يمكن ملاحظتها من سلوك و ممارسات و تصرفات الإفراد العاملين .
- استخدام نتائج تقييم الأداء في تغيير نظم التوظيف و التدريب و الأجور و المكافآت و نظم العمل و غيره في حالة عدم توافقها و ملائمتها لتحقيق الأهداف الموجودة.

بالإضافة إلى كل ما سيق ذكره يجرد لنا الإشارة إلى إن نجاح التغيير الثقافي يتطلب اخذ الاعتبارات التالية في الحسبان :

1. دعم و تأييد الإدارة العليا لمجودات إدارة الموارد البشرية التغيير المستهدف.
2. بناء نظام فعال للاتصالات المفتوحة لتبادل المعلومات و المعارف و الخبرات على مستوي المنظمة ككل.
3. بناء فريق للثقافة التنظيمية culture team يتولى مهمة التنسيق بين الإدارة العليا و باقي الإدارات في المنظمة و التي شارك في إحداث التغيير الثقافي كما يتولى مهمة استقدام الخبراء و المستشارين من خارج و داخل المنظمة الاستفادة منهم في إحداث التغيير الثقافي المستهدف كما يراقب جميع التطورات و التغييرات التنظيمية داخل المنظمة ، و أيضا التغيرات التنافسية ، و ذلك لإجراء التغييرات الثقافية التي تناسب ديناميكية هذه التغييرات ، و يجب على فريق العمل هذا أن يتعرف على تجارب المنظمات المماثلة في إحداث تغيير الثقافي أو الاستفادة من ذلك في تحقيق التغيير التنظيمي.[1]

[1] راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية السكندرية ،(مصر) 2004.ص 2009

خلاصة الفصل:

يعتبر التغيير التنظيمي الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة للتحول من وضع إلى وضع أفضل، فهو عملية تتطلب إجراء تعديل سطحي أو جذري لعناصر المنظمة أو كل مستوياتها، لأن المنظمات التي ستقدم أفكارا جديدة ومبتكرة هي التي ستستمر في ظل التقدم التكنولوجي الحاصل وزيادة حدة المنافسة في السوق.

تكمن السمة العصرية للتغيير في كونه فرض قائم على المنظمات، يتطلب تضافر المجهودات قصد الاطلاع على المهام والأدوات المناسبة في الوقت المناسب، ويكون بالانسجام مع الظروف الداخلية للمنظمات ومتغيرات العالم الخارجي، وعلى أن تستجيب للتغيرات بشكل فعال يساهم في تدليل المشكلات ومعوقات التغيير التنظيمي.

فالتغيير يعمل على التجديد والحيوية لنشاطات المنظمة، وإخفاء الروتين الذي يقتل الإبداع، وتشجيع الأفراد العاملين على تحقيق غايات المنظمة والقضاء على الصراعات التي تحدث فيها، وتحسين سلوكهم.

يستلزم تنفيذ التغيير التنظيمي دعم الإدارة العليا له وإشراك العاملين في رسم أهدافه والتخطيط وتشخيص عوامل مقاومته.

وعلى الرغم من ضرورة التغيير بالنسبة لإستمرارية المنظمة وبقائها إلا أن أمر إحداثه بصفة مطلقة أمر غير صحي بالنسبة لها، ولما كان التغيير التنظيمي مرادفا لعملية التوازن بين مجموعتين من القوى المتضادة والدافعة، سواء كانت فرضا بجدر اقتناصها أو تهديدات ينبض الوقاية من أثارها المتمثلة أساسا في المقاومة السلبية للتغيير الايجابي التي تعتبر كاستجابة سلوكية تؤكد ذاتية الفرد في المقاومة، إما لمحدودية معرفته بالجوانب الايجابية للتغيير، أو لنقص الثقة في وكيل التغيير.

الفصل الثالث
دراسة تطبيقية حول كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

تمهيد:

حتى تكون دراستنا شاملة و متوازنة، وجب علينا تدعيمها بفصل تطبيقي و الذي يعتبر الحلقة الواصلة بما جاء في الفصول السابقة فبعد تطرقنا للجزء النظري الذي يحتوي موضوع الثقافة التنظيمية و كذا التغيير التنظيمي و مدى إعتمادها من طرف مؤسسات التعليم العالي، و عليه فقد إخترنا كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية، كميدان لدراستنا و من خلال ذلك سنحاول إبراز مدى تبني موظفي الكلية للثقافة التنظيمية و استغلالها في عملية التغيير التنظيمي.

و لقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية و هي كالتالي:

المبحث الأول: مدخل عام حول الكلية و تطورها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض النتائج و تحليلها و تفسيرها.

المبحث الأول: مدخل عام حول الكلية و تطورها.

يقوم أي بحث علمي على مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث، وبتالي سنتطرق إلى لمحة تاريخية عن الكلية، وكذلك الأقسام والتخصصات الموجودة بها، وإحصائيات الطلبة والأساتذة، بالإضافة إلى المهام والهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول :لمحة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

قبل التطرق إلى التعريف بالكلية سنتطرق إلى التطور التاريخي لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.

- **الفرع الأول:التطور التاريخي لجامعة الدكتور يحي فارس:**

انطلق التعليم العالي بالمدية خلال السنة الجامعية 1989/1988 بموجب المرسوم رقم "89/48" المؤرخ في 1989/04/11 بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد للتعليم العالي في الإلكتروتقني عندما كان معهدا تكنولوجيا تابعا لإكمالية " الفرابي "من أجل توفير التعليم العالي في الشعب التالية:

- جذع مشترك تكنولوجيا.
- تكوين في المدى القصير في الالكتروتقني.

وفي شهر جويلية 2000 وبمقتضى المرسوم رقم 2000/198 المؤرخ في 2000/07/25 رقى المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي فقد ازداد تطورا حيث عرف المركز فتح أربع معاهد:

- معهد علوم التكنولوجيا.
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير[1].
- معهد العلوم القانونية والإدارية.
- معهد الآداب واللغات.

[1] موقع جامعة الدية: http://www.univ-medea.dz/ar/organigramme-fsecg، تاريخ الاطلاع 2017/04/17

وقد تم ترقية المركز الجامعي يحي فارس إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11/09 المؤرخ في 07 محرم 1430 الموافق لـ: 04 جانفي 2009: فيما حددت كليات الجامعة حسب نفس المرسوم كما يأتي:

- كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- **الفرع الثاني: التطور التاريخي للكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**

تم اعتماد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 07 محرم 1430هـ الموافق ل 04 يناير سنة 2009م، المتضمن إنشاء جامعة المدية، وقبل هذا كان مجرد معهد علوم التسيير الذي انشأ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 02-198 المؤرخ في 25 جويلية 2000م، والمتضمن إنشاء المركز الجامعي بالمدية، وقبله كانت شعبة علوم التسيير مجرد دائرة من مجموعة الدوائر الموجودة بالمعهد الوطني الإلكتروتقني بالمدية، حيث تم فتح هذه الشعبة مع شعبة الإعلام الآلي للتسيير مدى قصير خلال السنة الجامعية 1999/1998، و مع بداية السنة الجامعية الموالية تم فتح جذع مشترك علوم تجارية، وخلال السنة الجامعية 2002-2003 تم فتح أيضا جذع مشترك علوم اقتصادية.

فمعهد علوم التسيير (سابقا) والذي تم تعديل تسميته من قبل الوزارة الوصية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-277 المؤرخ في 1427 هـ الموافق لـ 16 أوت 2006م، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 02-198 المذكور أعلاه ليسمى معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير[1]، والذي تحول حاليا إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتضمن حاليا كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والموجودة في الجامعات الكبرى، بالإضافة إلى نظام "ل .م .د "والذي جرى تعميمه مع بداية السنة الجامعية 2010-2011 و هو تاريخ التوقف عن النظام الكلاسيكي.

[1] نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة، المدية، الجزائر، تاريخ الزيارة: 2017/04/12.

المطلب الثاني: الأقسام والتخصصات الموجودة بالكلية.

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والذي تحول حاليا إلى كلية تضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل الموجودة بالجامعات الكبرى.

- **الفرع الأول: أقسام الكلية:**

سنتطرق في هذا الفرع إلى الأقسام الموجودة في الكلية كالأتي:

1) **قسم علوم تسيير :**يعد قسم علوم التسيير النواة الأساسية للكلية باعتباره أول قسم تم فتحه مع قسم الإعلام الآلي للتسيير خلال الموسم الجامعي 1999/1998.
2) **قسم العلوم التجارية :**يعتبر قسم العلوم التجارية ثاني قسم من حيث التأسيس بعد قسم علوم التسيير سابقا، وقد تم ذلك منذ السنة الجامعية 2001/2000.
3) **قسم العلوم الاقتصادية :**تم فتح هذه الشعبة خلال السنة الجامعية 2003/2002 فكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تتضمن بالوقت الحالي كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل للنظام الكلاسيكي.

- **الفرع الثاني: التكوين في أطار نظام ل.م.د**

شرع المعهد منذ السنة الجامعية 2009/2008 في تطبيق نظام ل.م.د، وحيث تضمن التعليم به ثلاثة مراحل أساسية:

1. **مرحلة الليسانس:** حيث تدوم الدراسة بها ثلاثة سنوات يتحصل بعدها الطالب على شهادة الليسانس.
2. **مرحلة الماستر:** يتم الالتحاق بها وفقا لشروط معينة، وتدوم الدراسة بها لمدة سنتين.
3. **مرحلة الدكتوراه:** يتم الالتحاق بها وفقا لشروط قانونية محددة وتستمر بها الدراسة والبحث لمدة ثلاثة سنوات تتوج بأطروحة الدكتوراه[1].

[1] نائب العميد، المرجع نفسه.

المطلب الثالث: إحصائيات الطلبة والأساتذة بالكلية للسنة الدراسية 2017/2016

إن التطور الذي عرفته الكلية من حيث التوسع في فتح التخصصات إلى زيادة عدد الطلبة وبالمقابل الزيادة في كم ونوع المأطرين وذلك بالنسبة لكل الأقسام والتخصصات:

1. فيما يخص طلبة ليسانس:

الجدول رقم (03-01): يوضح عدد الطلبة في شهادة ليسانس للسنة الدراسية 2017/2016

السنة الدراسية 2016 – 2017	السنة الأولى	جذع مشترك علوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير		عدد الطلبة 1199
	السنة الثانية	الفرع		عدد الطلبة
		فرع علوم التسيير		349
		فرع العلوم الإقتصادية		120
		فرع العلوم التجارية		18
	السنة الثالثة	الفرع	التخصص	عدد الطلبة
		فرع علوم التسيير	إدارة	229
			إدارة مالية	78
			تسيير عمومي	25
		فرع العلوم الإقتصادية	إقتصاد كمي	53
			إقتصاد نقدي و بنكي	47
		فرع العلوم التجارية	تسويق	16
			مالية و محاسبة	198
			مالية و بنوك و تأمينات	19

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف كلية الجامعة – مصلحة المستخدمين.2017

2. فيما يخص طلبة الماستر:

الجدول رقم (03-02): يوضح عدد الطلبة في الماستر للسنة الدراسية 2017/2016

السنة الدراسية 2016 – 2017		الفرع		عدد الطلبة
	السنة الأولى	فرع علوم التسيير	إدارة	267
			إدارة مالية	105
			تسيير عمومي	24
		فرع العلوم الإقتصادية	إقتصاد نقدي و بنكي	91
			إقتصاد كمي	36
		فرع العلوم التجارية	محاسبة	119
			مالية المؤسسة	85
			مالية و بنوك	45
			تسويق	23
	السنة الثانية	الفرع	التخصص	عدد الطلبة
		فرع علوم التسيير	إدارة و تسيير مؤسسة	117
			مالية و إدارة المخاطر	64
			إدارة عمومية	72
		فرع العلوم الإقتصادية	مالية و بنوك	128
			إحصاء و إقتصاد تطبيقي	35
		فرع العلوم التجارية	علوم مالية	107
			محاسبة	110
			تسويق خدمات	16

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف كلية الجامعة – مصلحة المستخدمين

3. عدد الطلبة في الدكتوراه ل.م.د للسنة الدراسية 2017/2016:

الجدول رقم" (03-03): يوضح عدد الطلبة في الدكتوراه ل.م.د للسنة الدراسية 2017/2016

الفرع	التخصص	عدد الطلبة
علوم اقتصادية	إقتصاد و إحصاء تطبيقي	06
علوم تجارية	مالية مؤسسة	06
	مالية و بنوك	06
	محاسبة و تدقيق	08
علوم التسيير	إدارة أعمال	10

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف كلية الجامعة – مصلحة المستخدمين

4. عدد الطلبة في الدكتوراه كلاسيك للسنة الدراسية 2017/2016:

الجدول رقم (03-04): يوضح عدد الطلبة في الدكتوراه ل.م.د للسنة الدراسية 2017/2016

القسم	علوم اقتصادية	علوم تجارية	علوم التسيير
عدد الطلبة	04	-	06
المجموع	10		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف كلية الجامعة – مصلحة المستخدمين

5. عدد الأساتذة الدائمين بالكلية:

الجدول رقم (03-05): التعداد الإجمالي للأساتذة الدائمين للسنة الدراسية 2017/2016

الرتبة	أستاذ	أستاذ محاضر "أ"	أستاذ محاضر "ب"	أستاذ مساعد "أ"	أستاذ مساعد "ب"
العدد	10	25	25	49	14
المجموع	123				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف كلية الجامعة – مصلحة المستخدمين.

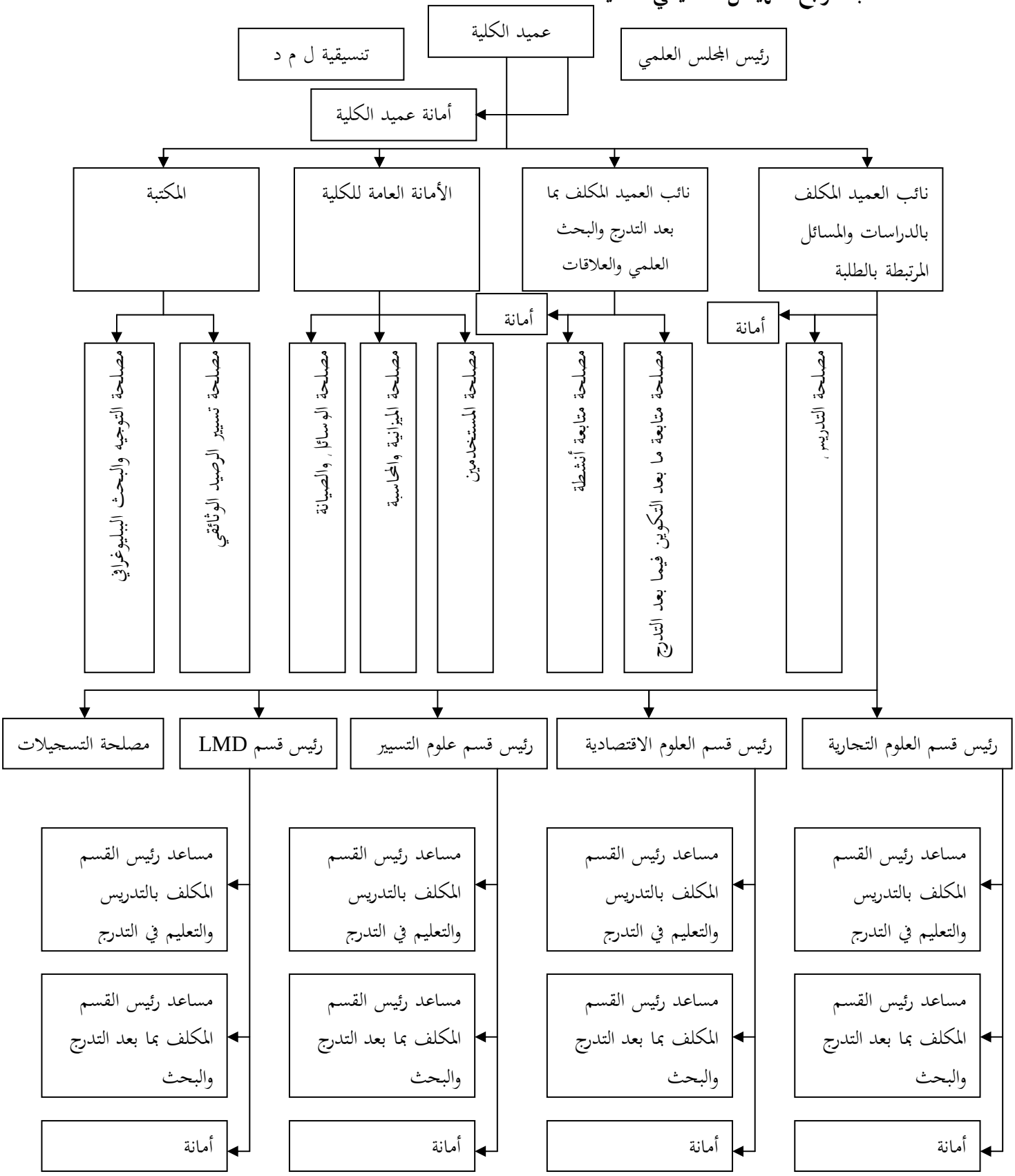
6. عدد الإداريين بالكلية:

الجدول رقم(03-06): التعداد الاجمالي للاداريين للسنة الدراسية 2016/2017.

الرتبة	العدد
متصرف رئيسي	1
متصرف	6
ملحق المخابر الجامعية	1
ملحق للمكتبات الجامعية من المستوى الاول	2
محاسب اداري رئيسي	1
ملحق رئيس للادارة	2
تقني سامي في الاعلام الالي	6
تقني في الاعلام الالي	1
مساعد المكتبات الجامعية	6
كاتب مديرية رئيسي	2
كاتب	1
ملحق إدارة	1
عون ادارة	1
عون تقني للمكتبات الجامعية	1
معاون تقني في الإعلام الآلي	2
عون حفظ البيانات	6
المجموع	40

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف كلية الجامعة- مصلحة المستخدمين.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للكلية:



المصدر: الأمانة العامة للكلية

وفيما يلي سنتطرق إلى عرض مهام أهم المصالح الظاهرة في الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير :[1]

1- عميد الكلية: هو المسؤول الرئيسي عن السير العام للكلية، حيث يعتبر ممثل الكلية أمام القضاء وعن جميع أعمال الحياة المدنية، والمسؤول عن اتخاذ كل التدابير المتعلقة بنشاطات الكلية وتسييرها.

2- المجلس العلمي: يهتم بالبحوث العلمية والموافقة عليها ومناقشتها وتنظيم الشكل ومحتواه، بالإضافة إلى اقتراح إنشاء أقسام أو شعب ومخابر البحث.

3- تنسيقية ل م د: تقوم بالتنسيق بين جميع أقسام ل م د ووحداتها.

4- الأمين العام: مكلف بالإداريين كمصلحة المستخدمين ومصلحة الميزانية ويسهر على متابعة العمال و إنضباطهم وتحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه وتسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية وتسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما وتحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه وترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديريات الجامعة. تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة للكلية والسهر على صيانتها وتنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

5- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة: يشرف على عمل الأقسام ويتولى الاهتمام بمشاغل الطلبة، والسهر على التسجيلات و إعادة تسجيلات الطلبة واستخراج كشوف نقاطهم وكذلك إعادة بطاقية و إحصائيات حول الكلية ومتابعة شؤون الأساتذة.

6- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: يحرص على متابعة طلبة الماجستير و الإشراف على مناقشات المذكرات وعلى مسابقات الماجستير والمبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والمبادرة بأعمال من اجل تنشيط ودعم التعاون مابين الجامعات الوطنية والدولية. وتنفيذ برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة بالإضافة إلى متابعة سير المجلس العلمي والمحافظة على أرشيفه.

[1] معلومات محصل عليها من عميد الكلية 2017.

7- رؤساء الأقسام: يعتبرون كإداريين بيداغوجيين (مسؤولين عن السير البيداغوجي)، يتولون الاهتمام بتنظيم الأقسام (كل مسؤول حسب قسمه) و إعداد برامج الدراسة وبرنامج الامتحانات والمداولات.

8- مساعد رئيس القسم المكلف بالدراسة والتعليم في التدرج: يقوم بمتابعة عمليات التسجيل و إعادة تسجيل طلبة التدرج السهر على سير التعليم والسهر على سير الامتحانات وعمليات مراقبة المعارف ويساعده في ذلك رئيس مصلحة التدريس.

9- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي: يعمل على متابعة سير التعليم فيما بعد التدرج ويتابع سير التكوين لما بعد التدرج المتخصص ومتابعة أنشطة البحث ومتابعة سير اللجنة العلمية للقسم.

- مصلحة التسجيلات: متابعة ملفات الطلبة ومسارهم الدراسي و إعداد شهادات التسجيل وبطاقات الطالب وتسليم كشوف النقاط.
- مسؤول مكتبة الكلية: يشرف على العمليات والخدمات المكتبية تتلخص فيما يلي:
- الاشراف على الأداء المكتبي.
- تسهيل عملية الحصول على المعلومة عن طريق الفهارس.
- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- صيانة الرصيد الوثائقي والتعيين المستر لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة و الأساتذة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.
- تنمية الميول القرائية لدى الطلبة.
- المساهمة الفعالة في انشغالات الطلبة وبحوثهم العلمية.
- السهر على السير الحسن ومتابعة موظفي المكتبة.
- تدريب العاملين في المكتبات من غير المتخصصين في أعمال المكتبات.
- تهيئة الجو المناسب للمطالعة.
- مواكبة التطور التكنولوجي المستخدم في مجال المكتبات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة:

يتناول هذا المبحث توضيح الإطار المنهجي للدراسة الذي استخدمناه حيث يبين كلا من منهج الدراسة و أداة الدراسة و كذا الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات و استنباط النتائج و إختبار فرضيات الدراسة الميدانية:

المطلب الأول: منهج الدراسة:

إنطلاقا من طبيعة الدراسة و الأهداف التي نسعى إليها للتعرف على الثقافة التنظيمية و أثرها في تعزيز التغيير التنظيمي، تم إستخدام المنهج الوصفي المسحي و سبب إختبار هذا المنهج هو أن من أهم خصائصه أنه سعى إلى جمع البيانات و المعلومات عن متغيرات قليلة بعدد كبير من الأفراد، و ذلك بهدف وصف الوضع القائم للظاهرة بشكل تفصيلي و دقيق[1].

✓ الفرع الأول: الأدوات المستخدمة:

لقد تم الإعتماد في دراستنا على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، و ذلك نظرا لطبيعة البحث قد قمنا بتقديم الإستبانة إلى أفراد عينة الدراسة، و عملنا على شرح العبارات الغامضة لهم و إزالة أي إلتباس قد يعيث سيران البحث، و كذا التأكد من أن جميع الإجابات كانت على أساس المعنى المقصود الذي تم على أساسه صياغة الأسئلة.

✓ الفرع الثاني: نموذج الدراسة:

نموذج الدراسة ثلاث مجموعات من المتغيرات هي:

1. **المتغير المستقل**: و المتمثل في الثقافة التنظيمية.
2. **المتغيرات الوسيطية**: و هي التي تعكس المتغيرات الشخصية
   1) الجنس.
   2) السن.

[1] فاطنة بلقرع، التغيير التنظيمي و أثره على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالجلفة، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2011، ص 138.

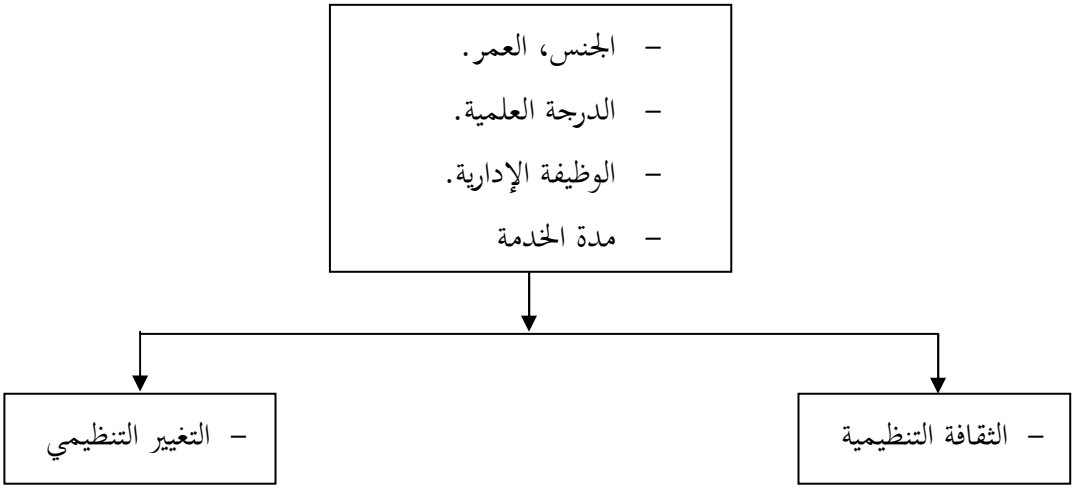
3) الدرجة العلمية.

4) الوظيفة الإدارية.

5) مدة الخدمة

3. المتغير التابع: التغيير التنظيمي.

شكل رقم (03-01)، يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

✓ **الفرع الثالث: مجتمع الدراسة:**

يستوفي هذا الفرع توضيح منهجية الدراسة من حيث مجتمع الدراسة و تحديد العينة.

- أولا: مجتمع الدراسة:

يعرف المجتمع الإحصائي بأنه كل المفردات التي تجمعها صفات وخصائص عامة مشتركة، أي يجمعها إطار عام، كما أن هناك حدود واضحة و قاطعة من حيث الزمان و المكان لهذه المفردات، بحث يكون معروفا تمام المفردات التي تنتمي لهذا المجتمع دون أدنى شك، و هذه المفردات قد تكون بشرية أو غير بشرية أو غير بشرية، كما تكون قياسات (مشاهدات) الظاهرة ما، فالمجمع الإحصائي هو تجمع من المفردات تشترك في صفات و خصائص عامة يمكن قياسها[1].

[1] هبة قدندل، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة، رسالة ماجيستير، قسم إدارة الأعمال و التسويق، المركز الجامعي بالمدية، الجزائر، 2010، ص 144.

و في دراستنا هذه مثل المجتمع البحث جميع الموظفين في كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية، و الذين بلغ عددهم 163 موظف، من بينهم إداريين و أساتذة و الذين يبلغ عددهم 40 إداري 123 أستاذ، و هذا لمعرفة أرائهم حول درجة إعتماد الإدارة على الثقافة التنظيمية في تعزيز التغيير التنظيمي على مستوى الكلية.

- **ثانيا: عينة الدراسة:**

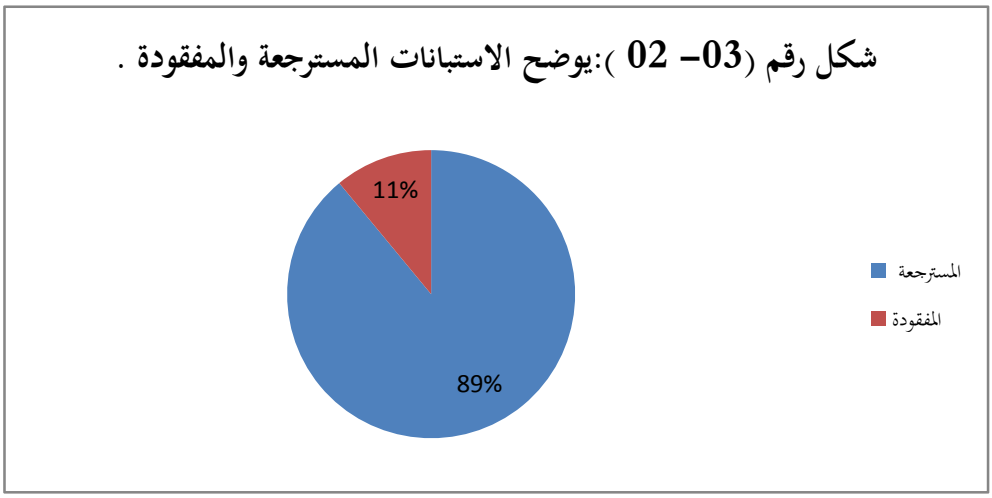
العينة هي جزء من المجتمع أي هي جزء من الكل على أن يكون الجزء ممثلا للكل، بمعنى أنه يجب ان تكون العينة ممثلة للمجتمع المسحوبة منه تمثيلا صادقا و بمعنى آخر يجب أن تكون خصائص المجتمع بما فيها من فروع و اختلافات ظاهرة في العينة بقدر الإمكان.

و نقصد بالعينات العشوائية هي العينات التي تحقق مبدأ العشوائية عند إختبار مفرداتها، فمبدأ العشوائية هنا هي إتاحة الفرصة لكل مفردات المجتمع بالظهور في العينة، و العشوائية البسيطة تعني إتاحة الفرصة نفسها لكل مفردات المجمع للظهور في العينة[1]، و نظرا لعدم القدرة على إجراء الدراسة على المجتمع ككل، ثم إختيار عينة عشوائية بسيطة تمثلت في 36 موظف و الجدول الآتي يوضح بالتفصيل مكونات عينة البحث:

الجدول رقم (03-07) يوضح تعداد الإستبانات في الدراسة

الإستبانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	النهائية
المجموع	36	32	04	32
النسبة المئوية	% 100	% 89	% 11	% 89

شكل رقم (03- 02):يوضح الاستبانات المسترجعة والمفقودة .



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول رقم (03-07) أعلاه.

[1] هبة قدندل، مرجع سابق، ص 145.

من خلال الجدول رقم (03-07) و الشكل رقم (03-02) نلاحظ أن عدد الاستبيانات الموزعة على الموظفين يبلغ 36 استبانه، استرجعنا منها 32 استبانه بنسبة 89 % و هي نسبة عالية جداً، أما الاستبيانات المفقودة فكان عددها 04 بنسبة 11 % و هي نسبة ضعيفة، و هذا ما يجعل دراستنا تقوم على 32 استبانه نهائية.

المطلب الثاني: أداة الدراسة:

يناء على طبيعة المعلومات المراد جمعها و تباعا لأسلوب البحث المتبع، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا في دراستنا الميدانية على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات و سنتطرق في هذا المطلب بالتفصيل إلى بناء هذه الإستبانة و صدقها و ثباتها.

✓ **الفرع الأول: بناء أداة الدراسة:**

تمثل الإستبانة الأداة الرئسية و التي صممت صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، و نظمت هذه الإستبانة 24 سؤالا في شكلها النهائي و هي مكونة من محورين رئيسيين كالآتي:

✓ **المحور الأول:**

البيانات الشخصية: تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة و الوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، و هي تمثل المتغيرات الوسيطية، و تشمل كل من الجنس، السن، الدرجة العلمية، الوظيفة الإدارية، مدة الخدمة.

✓ **المحور الثاني:**

محور الدراسة: و يشمل هذا الجزء على 24 عبارة مقسمة إلى محورين:

- **المحور الأول:** و قد شمل واقع الثقافة التنظيمية في الكلية محل الدراسة و قد ضم هذا المحور (13 عبارة).

- **المحور الثاني**: و قد شمل التغيير التنظيمي في الكلية محل الدراسة وقد ضم هذا المحور (11 عبارة).

و تم إعتماد مقياس (likert) ليكارت لبيان مدى أهمية كل عبارة من العبارات لدى الموظفين على المحورين و أعطيت الإجابات على الخيارت المختلفة الأوراق التالية:

موافق بشدة (05) علامات، موافق (04) علامات، محايد (03) علامات، لا أوافق (02) علامتين، لا أوافق بشدة (01) علامة، و تم توزيع الاستجابة حسب المتوسط الحسابي المرجح إلى خمس مجالات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03-08): توزيع مستوى الإجابة حسب المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	مستوى الإستجابة
من 1 – أقل من 1.80	لا أوافق بشدة
من 1.81 – أقل من 2.6	لا أوافق
من 2.61 – أقل من 3.40	محايد
من 3.41 – أقل من 4.20	أوافق
من 4.21 – إلى 5.	موافق بشدة

المصدر: حسين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الإستدلالي، خوارزمية العلمية للنشر و التوزيع، جدة، السعودية، 2007.

- **الفرع الثاني: صدق و ثبات أداة الدراسة:**

سنتطرق في هذا الفرع إلى صدق أداة الدراسة و ثباتها.

- **أولا: صدق أداة الدراسة:**

يقصد بصدق أداة الدراسة التأكد من أن الإستبانة صالحة لقياس ما أعدت لأجله، و للتأكد من صد أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من الإختبارات، الأولى لقياس الصدق الظاهرة و الثاني لقياس الصدق البنائي (قياس الإتساق الداخلي).

1. **الصدق الظاهري**: لتحديد مدى صدق الإستبانة فقط قمنا بعرضها على عدد من الأساتذة من جامعة المدية ممن لديهم مساهمات فكرية و من إختصاصات مختلفة، و طلبنا منهم إبداء أرائهم فيها من ناحية مدى وضوح و ملائمة محتوياتها، لقياس ما وضعت له، و كذلك من ناحية مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، و بتقديم تعديلات أو إضافة عبارات أو حذفها.

حيث عرضت الإستبانة على مجموعة من الأساتذة الذين تفضلوا مشكورين بإبداء آرائهم حولها من خلال أهم الملاحظات التالية و هي:

1) كان تقسيم الإستبانة حسب موضوع الدراسة.
2) تقليص عدد الأسئلة، لأن الإستبانة طويلة.
3) محاولة التقليص من عدد فئات العمر.
4) بعض التصحيحات اللغوية للعبارات، وبعض التعديلات في ترتيبها و حذف بعضها.

ثم قمنا بتعديل الإستبانة من خلال هذه الملاحظات و الاقتراحات، و تم إخراج الإستبانة النهائية بعد إجراء التعديلات اللازمة.

2. **الصدق البنائي (الاتساق الداخلي)**: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بإجراء اختبار الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي، و ذلك بحساب معامل سبيرمان بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه و الجدولين التاليين يبينان مختلف النتائج الملخصة:

الجدول رقم (03– 09):يوضح الاتساق الداخلي لمحور الأول الثقافة التنظيمية مع العبارات من الاستبيان

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	أولا: بعد المعتقدات التنظيمية	1	
1	تشجع إدارة الكلية باستمرار السلوك ك الذي يلائم معتقداتك .	0.893**	0.000
2	تعتقد بأن رضاك الوظيفي يساهم في إنجاز ا لمهام والوجبات الموكلة إليك .	0.754**	0.000
	ثانيا: بعد القيم التنظيمية	1	
3	تتوفر لديك المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات .	0.779**	0.000
4	تقوم بأداء مهامك وواجباتك دون الحاجة إلى الرقابة .	0.814**	0.000
5	لديك اهتمام بعنصر الوقت لانجاز مهامك وواجباتك في الفترة الزمنية المحددة .	0.394**	0.026
	ثالثا: بعد التوقعات التنظيمية	1	
6	الإدارة تأخذ في الاعتبار الجهود التي تبذلها بالقدر الكافي .	0.667**	0.000
7	توفر لك الإدارة الأمان الوظيفي طالما أنك ملتزم بالنظم والقوانين,	0.645**	0.000
8	تقوم ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها منك الإدارة .	0.404*	0.000
9	تسعى الإدارة دوما لتلبية ما تتوقعه منها من حوافز ومكافآت وترقيات .	0.472**	0.006
	رابعا: بعد التوجهات التنظيمية	1	
10	لديك توجه نحو تعزيز قدراتك ومهاراتك من أجل خلق الإبداع والابتكار.	0.478**	0.006
11	تسعى الإدارة نحو تطوير مسارك الوظيفي لتتمكن من القدرة على مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة.	0.414*	0.018
12	لديك رغبة بالاعتماد على المشاركات الجماعية وتشكيل فرق العمل كأسلوب في حل مشكلات العمل	0.368*	0.038
13	توفر لك الإدارة بشكل مستمر أحدث النظم المحسوبة والتقنيات والأجهزة المتقدمة حتى تنجز عملك بكفاءة وبسرعة .	0.468*	0.007

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss.

يتضح من الجدول رقم (03-09) أعلاه أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات أبعاد محور الثقافة التنظيمية دالة عند مستوى احتمالية اقل من 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية للأغلب العبارات اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية تدل على ارتباط العبارات التي تضمنها المحور.

الجدول رقم (03– 10): الاتساق الداخلي للمحور الثاني تعزيز التغيير التنظيمي مع العبارات من الاستبيان.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	خامسا: بعد أهمية التغيير	1	
14	لابد من إحداث التغيير في الكلية .	0.944**	0.000
15	تقوم بدعم وتنفيذ عملية التغيير .	0.880**	0.000
16	تعتقد بأن التغيير أصبح مهما لتحسين جودة التعليم .	0.821**	0.000
	سادسا: بعد موقف الفرد من عملية التغيير	1	
17	تبحث دائما عن طريقة جديدة لإنجاز عملك .	0.634**	0.000
18	تعتقد بشكل عام بأن التغيير في نظام العمل والياته يكون لصالحك .	0.732**	0.000
19	لديك رغبة في معرفة معلومات حول التغيير .	0.394**	0.026
20	تخضع لبرامج تدريبية وتطويرية من أجل المشاركة في إحداث التغيير .	0.630**	0.000
21	نظرتك إيجابية للتغيرات التي أحدثتها الإدارة سابقا.	0.478**	0.006
	سابعا: بعد مقاومة التغيير	1	
22	لاتشعر بالخطر عند كل عملية تستهدف التغيير في الكلية .	0.632**	0.000
23	تشعر بأنك تشارك باستمرار في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالكلية .	0.627**	0.000
24	تشعر بأنك تشارك في عملية التخطيط التي تخص الكلية .	0.850**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين على نتائج spss.

يتضح من الجدول رقم (03-10) أعلاه أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات محور **تعزيز التغيير التنظيمي** دالة عند مستوى احتمالية اقل من 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لأغلب العبارات أقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية تدل على ارتباط العبارات التي تضمنها المحور.

- **ثانيا: ثبات أداة الدراسة:**

يعد ثبات الدراسة مدى خلوها من الأخطاء غير المنتظمة إلى مستوى القياس[1]، و قد اعتمدنا بتقرير ثبات أداة الدراسة لحساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) و ذلك لدراسة كل المحاور و الجدول الآتي يوضح معامل ألفا كرونباخ مجموع الإستبانة ككل:

جدول رقم (03-11): يوضح معامل الثبات لمحاور الإستبانة ككل.

المحاور	العبارات	ألفا كرونباخ
الثبات العام للاستبيان	**24**	**0.694**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (03-11) أن معامل قيمة الثبات لمحاور الاستبيان ككل حيث تتمثل قيمة ألفا كرونباخ :ب 0.694 و هذا ما يدل على ثبات أداة الإستبانة إمكانية استخدامه في تفسير الدراسة.

- **الفرع الثالث: إجراءات تطبيق الدراسة:**

بعد أن تأكدنا من صدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بإجراء التعديلات اللازمة حتى توصلنا إلى النموذج النهائي للإستبانة و بعدها قمنا بالإجراءات التالية:

- تم عرض الإستبانة النهائية على الأستاذ المشرف و من ثم تلقينا الموافقة عليها، و الشروع في تطبيق الدراسة.
- قمنا بالإتصال بكلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة الدكتور يحي فارس و ذلك عن طريق مقابلة رئيس قسم علوم التسيير، ثم نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة، و عرضنا عليه، فكرة الموضوع من أجل تطبيقها في الكلية.
- حصلنا على موافقة الكلية من أجل الدراسة الميدانية، و تم تحديد موعد لتوزيع الإستبيانات.
- بعد إنتهاء الموعد المحدد بالإتصال مع الكلية من أجل استرجاع الإستبيانات حصلنا على بعضها و البعض الآخر مددنا لهم الموعد.

[1] فاطنة بلقرع، مرجع سابق، ص 147.

- بعد إنتهاء الموعد التالي قمنا بإسترجاع أغلب الإستبيانات إلا البعض.
- أنهينا الدراسة الميدانية و قد كان مجموع الإستبيانات المسترجعة 32 من أصل 36 إستبانة موزعة أي بنسبة (89 %)و هي صالحة للتحليل، حيث قمنا بمعالجته إحصائيا ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجماعية SPSS.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لأغراض التحليل و اختبار أجراء الدراسة فقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال استخدام برنامج الإعلام الآلي المسمى ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجماعية و الذي يرمز له بالرمز "SPSS"و تتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- **التكرارات و النسب المئوية**: و ذلك للتعرف على كل خصائص عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي "Mean"**: و ذلك لمعرفة مدى ارتفاع و انخفاض إجابات عينة الدراسة لكل عبارة حتى عبارات محاور الدراسة و من خلاله يمكن ترتيب عبارات المحار حسب الأهمية النسبية.
- **الإنحراف المعياري"Standard Denation"**: للتعرف على مدى تركز الإجابات.
- **معامل الارتباط سيبرمان "Supermans cho corrélation"** : لمعرفة دلالات الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي.
- **معامل ألفا كرونباخ "Cronbach"**: لمعرفة دلالة الثبات لأداة الدراسة و محاورها.
- **تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط**: بالإعتماد على "regression".

المبحث الثالث:عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها:

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة التي أجريت على الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية بشكل مفصل للتعرف على الخصائص الشخصية للعينة وتحليل و تفسير إجابات الموظفين الخاصة بمحاور الدراسة.

المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية:

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة الخصائص الخاصة بأفراد عينة الدراسة من خلال ا لمتغيرات التالية:الجنس, السن, الدرجة العلمية, الوظيفة الإدارية, مدة الخدمة.

- **أولا : متغير الجنس.**

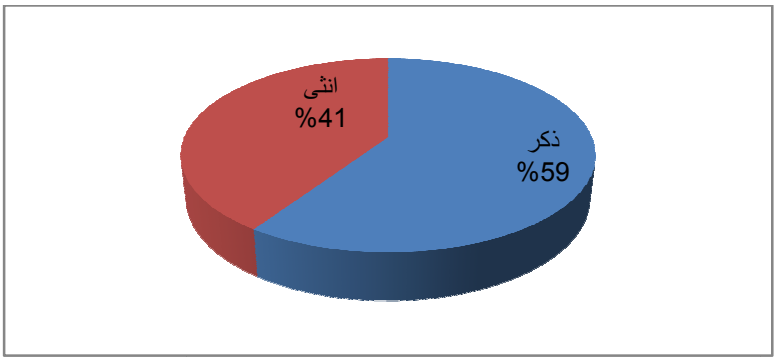
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم(03-12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	19	59.4%
أنثى	13	40.6%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج (spss).

الشكل رقم(03-03): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على الجدول رقم (03-12).

من خلال الجدول (03-12) والشكل (03-03) نلاحظ أن عدد الذكور بلغ 19 أي ما نسبته 59% في حين بلغ عدد الإناث 13 أي ما نسبته 41% وهذا يوضح أن العينة المأخوذة متجانسة نوعا ما .

- **ثانيا : متغير السن .**

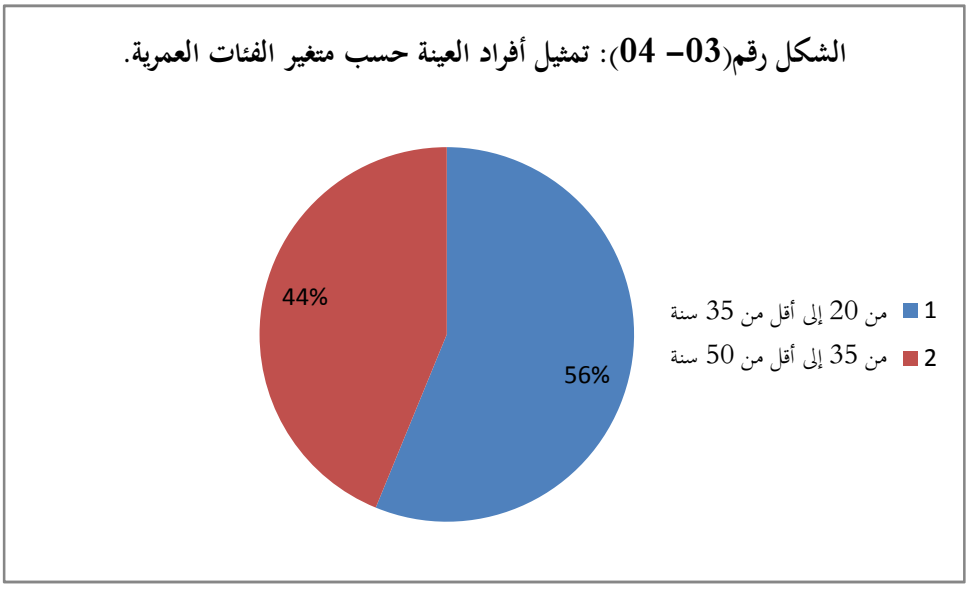
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن .

الجدول رقم(03-13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.

العمر	التكرار	النسبة
من 20 إلى اقل من 35 سنة	18	%56.2
من 35 إلى اقل من 50 سنة	14	%43.8
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج (spss).

الشكل رقم(03- 04): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد ا الطالبتين بناءا على الجدول رقم (03-13).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-13) والشكل رقم (03-04) أن أعمار الموظفين الذين شملتهم العينة والذين تتراوح أعمارهم من 20 سنة إلى أقل من 35 سنة بلغت 18 بنسبة 56% وهي أكبر نسبة في

حين بلغ عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم مابين 35 سنة إلى أقل من 50 سنة 14 أي بنسبة 44% في حين أن الفئتين أقل من 20 سنة و من 50 وأكثر لم تكن حاضرة.

- **ثالثا : الدرجات العلمية:**

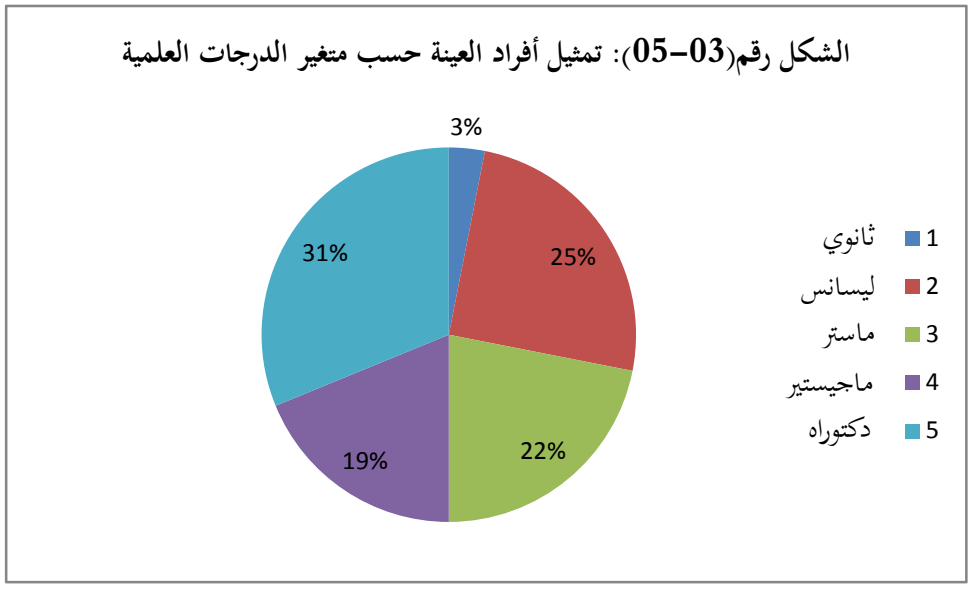
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الدرجات العلمية .

الجدول رقم(03-14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجات العلمية:

الدرجات العلمية	التكرار	النسبة
ثانوي	1	%3.1
ليسانس	8	%25
ماستر	7	%21.9
ماجيستير	6	%18.8
دكتوراه	10	%31.2
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج (SPSS).

الشكل رقم(03-05): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الدرجات العلمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج على الجدول رقم (03-14)

من خلال الجدول (03-14) والشكل (03-05) أعلاه نجد أن الدرجة العلمية الغالبة عند الموظفين في عينة الدراسة هي الدكتوراه حيث بلغت نسبتهم 31.2% من عينة الدراسة ،يليها مستوى الليسانس بنسبة 25%،و ثم يأتي بعده مستوى الماستر والماجستير بنسبة متقاربة وهي على التوالي 21.9% و 18.8 % ،كما جاءت مستوى الثانوي في مؤخرة الترتيب وبنسبة ضئيلة03% ،دليل على أن الادارة تعتمد على كفاءات عالية وعليه نجد مستوى الدكتوراه هو الفئة الغالبة في عينة الدراسة ويفسر ذلك بأن أغلبهم أساتذ.

- **رابعا: الوظيفة الادارية:**

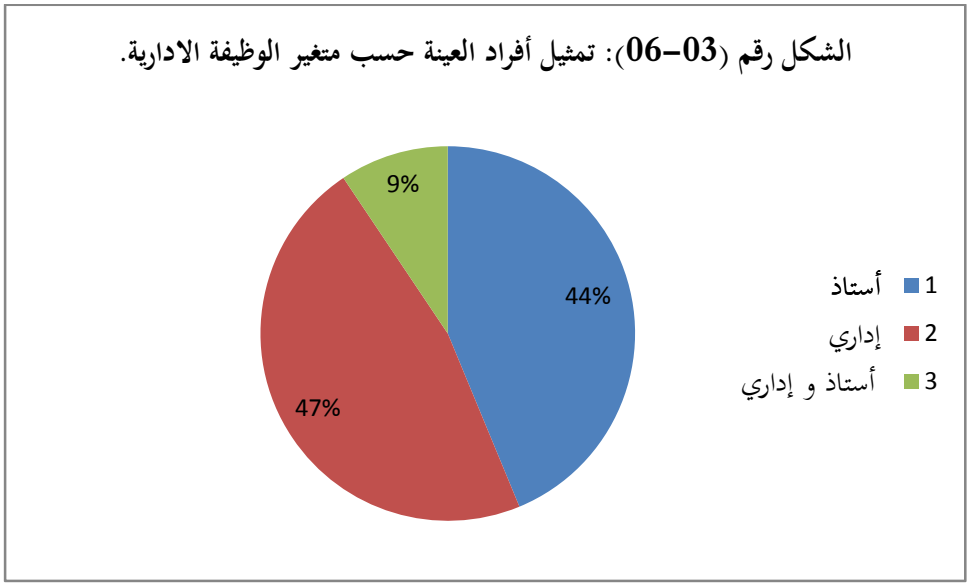
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الإدارية .

الجدول رقم(03-15): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الادارية.

الوظيفة الادارية	التكرار	النسبة
استاذ	14	43.8%
اداري	15	46.9%
استاذ واداري	3	9.4%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج (spss).

الشكل رقم (03-06): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الادارية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج الجدول رقم (03-15).

يتضح من الجدول رقم (03-15) والشكل (03-06) أن الوظيفة الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي إداري لذا بلغت نسبتها المئوية 46.9% أي 15فردا وهي نسبة مقاربة لوظيفة الأستاذ التي ظهرت بنسبة 43.8% أي 14 فردا ,كما بلغت نسبة وظيفة أستاذ وإداري 9.4% أي 3افراد وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل الكلية.

- **خامسا:مدة الخدمة:**

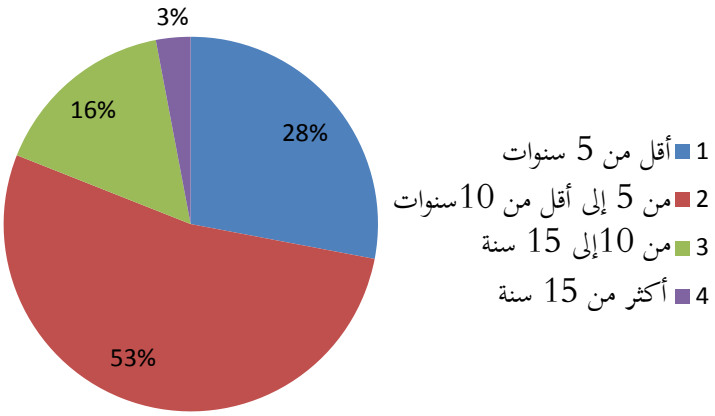
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة .

الجدول رقم(03-16): توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة.

مدة الخدمة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	9	%28
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	17	%53
من 10 إلى 15 سنة	5	%16
أكثر من 15 سنة	1	%3
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج (spss).

الشكل رقم(03-07): تمثيل أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج الجدول رقم (03-16)

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن 17 مفردة من الذين أجريت عليهم الدراسة من إجمالي مفردات الدراسة مدة خدمتهم في الكلية من 05 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة53% تليها الفئة التي لديها مدة الخدمة أقل من 05 سنوات وبنسبة تقدر 28% يليها الفئة التي مدة خدمتها من 10إلى15 سنة بنسبة 16%في حين أن نسبة 3% تعود للفئة التي تفوق مدة خدمتها في الكلية أكثر من 15 سنة .

المطلب الثاني : تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة .

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتحليلها وتفسيرها وذلك للتعرف اتجاهات الموظفين بالكلية وذلك بالاعتماد على محاور الدراسة .

01-التحليل الوصفي للمتغير االمستقل الثقافة التنظمية .

جدول رقم(03- 17): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد المعتقدات التنظيمية.

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تشجع إدارة الكلية باستمرار السلوك الذي يلائم معتقداتك .	3.22	1.008	2	متوسطة
2	تعتقد بأن رضاك الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والوجبات الموكلة إليك.	4.41	0.615	1	عالية جدا
بعد المعتقدات التنظيمية		**3.812**	**0.715**	**2**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج(spss)

يتضح من الجدول رقم (03-17) أن المتوسط الحسابي للمعتقدات التنظيمية جاء ب3.812 يعني درجة موافقة عالية ومنه فان الموظفين لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير يوافقون على أن إدارة الكلية تشجع باستمرار السلوك الذي بلائم معتقداتهم، مع اعتقاد لدى أفراد العينة بان رضاهم الوظيفي سيساهم في انجاز المهام الموكلة ، كما جاء الانحراف المعياري ب 0.715 وهذا دليل على تقارب أراء الموظفين وعدم تشتتها.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (03-17) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي :

حيث جاءت العبارة رقم02, والتي تتمثل في "تعتقد بأن رضاك الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليك"في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.41 وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة أوافق تماما و أوافق يعني بدرجة موافقة عالية وبانحراف معياري قدره0.61 وهذا يدل على أن الرضا الوظيفي هو الأساس لدى الموظفين لانجاز مهامهم على أكمل وجه .

وجاءت العبارة رقم 01، " تشجع إدارة الكلية باستمرار السلوك الذي يلاءم معتقداتك "في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدروه 3.22، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبدرجة متوسطة وبانحراف معياري قدر ب1.008 ،هذا يدل على أن إدارة الكلية تشجع باستمرار السلوك الذي يلاءم معتقدات الموظفين .

جدول رقم(03-18):المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد القيم التنظيمية.

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
3	تتوفر لديك المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات .	3.91	0.995	3	**عالية**
4	تقوم بأداء مهامك وواجباتك دون الحاجة إلى الرقابة .	4.09	1.058	2	**عالية**
5	لديك اهتمام بعنصر الوقت لانجاز مهامك وواجباتك في الفترة الزمنية المحددة	4.53	0.842	1	**عالية جدا**
بعد القيم التنظيمية		**4.177**	**0.666**	**3**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج(spss)

من خلال الجدول رقم (03-18) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد القيم التنظيمية جاء ب 4.177 يعني درجة موافقة عالية وهذا دليل على توفر موظفين كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير على المهارات والقدرة على التكيف مع المتغيرات والتطورات ويقومون بأداء مهامهم دون الحاجة إلى الرقابة ،و"مهتمين بعنصر الوقت للانجاز المهام والواجبات في المدة الزمنية المحددة"

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (03-18) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي :

حيث جاءت العبارة رقم 05، " لديك اهتمام بعنصر الوقت لانجاز مهامك والوجبات الموكلة اليك "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدروه 3.91، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق تماما، وبدرجة عالية جدا وبانحراف معياري قدر ب0.66 ،هذا يدل على أن للموظفين إهتمام كبير بعنصر الوقت في انجاز مهامهم.

وجاءت العبارة رقم 04، والتي تتمثل في " تقوم بأداء مهامك وواجباتك دون الحاجة إلى الرقابة "في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره4.09.وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق تماما يعني بدرجة موافقة عالية وبانحراف معياري قدره 1.05،وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن أفراد العينة كل منهم يراقب نفسه ،وعلى وجود ثقة متبادلة .

وجاءت العبارة رقم03, والتي تتمثل في " تتوفر لديك المهارة و القدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات و التطورات "في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره3.91وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق يعني بدرجة موافقة عالية نوعا ما وبانحراف معياري قدره 1.05،وهذا يدل على أن أفراد العينة لهم القدرة الكافية للتكيف مع كل المستجدات والتطورات .

جدول رقم(03-19):المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التوقعات التنظيمية.

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
6	الإدارة تأخذ في الاعتبار الجهود التي تبذلها بالقدر الكافي .	2.75	0.916	3	**ضعيفة**
7	توفر لك الإدارة الأمان الوظيفي طالما أنك ملتزم بالنظم والقوانين.	3.41	1.073	2	**متوسطة**
8	تقوم ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها منك الإدارة .	4.16	0.628	1	**عالية**
9	تسعى الإدارة دوما لتلبية ماتتوقعه منها من حوافز ومكافآت وترقيات .	2.59	1.043	4	**ضعيفة**
بعد التوقعات التنظيمية		**3.22**	**0.536**	**4**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج(spss)

من خلال الجدول رقم (03-19) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد التوقعات التنظيمية جاء ب 3.22 وهذا يعني أن إدارة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لها نقص في هذا المجال والإدارة لا تولي اهتمام لهذا البعد ويظهر ذلك من خلال تحليل عبارات هذا البعد ، كما جاء الانحراف المعياري ب **0.536** وهذا دليل على تقارب أراء الموظفين وعدم تشتتها.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (03-19) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي :

حيث جاءت العبارة رقم 08، " تقوم ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها منك الإدارة "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدروه 4.16، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق ،

وبدرجة عالية وبانحراف معياري قدر ب0.62،هذا يدل على أن أفراد العينة يبذلون كل ما بوسعهم لتحقيق ما تتوقعهم منهم الإدارة من إنجازات .

وجاءت العبارة رقم07, والتي تتمثل في " توفر لك الإدارة الأمان الوظيفي طالما أنك ملتزم بالنظم والقوانين "في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره3.41.وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق يعني بدرجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري قدره 1.07 وهذا يعني أن الإدارة توفر الأمان الوظيفي لموظفيها طالما أنهم يلتزمون بالنظم والقوانين .

وجاءت العبارة رقم06, والتي تتمثل في " الإدارة تأخذ في الاعتبار الجهود التي تبذلها بالقدر الكافي "في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره2.75 وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد، يعني بدرجة موافقة ضعيفة وبانحراف معياري قدره 0.91،وهذا دليل على أن أفراد العينة لم تكن لهم الرغبة في الإجابة على هذا التساؤل، تليها استجابة لا أوافق وهذا يدل على أن إدارة الكلية لا تولي اهتمام للجهود المبذولة من طرف الموظفين .

وجاءت العبارة رقم09, والتي تتمثل في " تسعى الإدارة دوما لتلبية ماتتوقعه منها من حوافز ومكافآت وترقيات "في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر2.59 وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد ، يعني بدرجة موافقة ضعيفة وبانحراف معياري قدره 1.04،وفي اعتقادنا أن هذا دليل على أن أفراد العينة كان لهم تحفظ في الاجابة على هذا التساؤل أولم تكن لهم الرغبة في الإجابة عليه.

جدول رقم(03-20):المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التوجهات التنظيمية.

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
10	لديك توجه نحو تعزيز قدراتك ومهاراتك من أجل خلق الإبداع والابتكار.	4.28	0.729	1	**عالية**
11	تسعى الإدارة نحو تطوير مسارك الوظيفي لتتمكن من القدرة عل مواكبة التطورات و المتغيرات الجديدة.	3.12	1.008	3	**متوسطة**
12	لديك رغبة بالاعتماد على المشاركات الجماعية وتشكيل فرق العمل كأسلوب في حل مشكلات العمل.	4.25	0.627	2	**عالية**
13	توفر لك الإدارة بشكل مستمر أحدث النظم المحو سبة والتقنيات والأجهزة.	3.06	1.045	4	**متوسطة**
بعد التوجهات التنظيمية		**3.67**	**0.376**	**4**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج(spss).

من خلال الجدول رقم (03-20) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد التوجهات التنظيمية جاء بمتوسط حسابي مقداره 3.67 بدرجة موافقة عالية وهذا مايدل على أن هناك توجه من الموظفين والإدارة نحو تعزيز القدرات وتطوير المسار الوظيفي والمشاركة الجماعية وتشكيل فرق العمل من اجل حل المشاكل مع توفر الإدارة احدث النظم المحسوبة والتقنيات والأجهزة، كما جاء الانحراف المعياري ب **0.376** وهذا دليل على تقارب أراء الموظفين وعدم تشتتها.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (03-20) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي :

حيث جاءت العبارة رقم 10، " لديك توجه نحو تعزيز قدراتك ومهاراتك من أجل خلق الإبداع والابتكار "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدروه4.28 ، وتقع ضمن يشير إلى استجابة موافق ، وبدرجة عالية وبانحراف معياري قدر ب0.72، هذا يدل على أن أفراد العينة لهم المهارة والقدرة على خلق الإبداع والابتكار من اجل المساهمة في إنجاح وتطوير الكلية .

وجاءت العبارة رقم12, والتي تتمثل في " لديك رغبة بالاعتماد على المشاركات الجماعية وتشكيل فرق العمل كأسلوب في حل مشكلات العمل "في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.25.وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق يعني بدرجة موافقة عالية وبانحراف معياري قدره 0.62 ،وهذا يدل على أن أفراد العينة لديهم رغبة في تشكيل فرق العمل والتعاون من أجل حل مشكلات العمل ،وكذا كل ما يخص عملهم .

وجاءت العبارة رقم11, والتي تتمثل في " تسعى الإدارة نحو تطوير مسارك الوظيفي لتتمكن من القدرة على مواكبة التطورات و المتغيرات الجديدة "في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.12وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق ومحايد ، يعني بدرجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري قدره 1.008، وهذا دليل على أن فئة من أفراد العينة كانت استجابتهم موافق دليل على أن الإدارة تسعى لتطوير مسار الموظفين من اجل مواكبة التطورات كما أن هناك فئة كانت استجابتهم محايد وهذا ما يدل على تحفظهم في الإجابة على هذا التساؤل.

وجاءت العبارة رقم13, والتي تتمثل في " توفر لك الإدارة بشكل مستمر أحدث النظم المحو سبة والتقنيات والأجهزة "في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر3.06 وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، يعني بدرجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري قدره 1.04، وهذا يدل على أن الإدارة توفر أحدث النظم والأجهزة والتقنيات .

التحليل الوصفي للمتغير التابع تعزيز التغيير التنظيمي.

جدول رقم(03-21): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد اهمية التغيير.

رقم الفقرة	العبارت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
14	لابد من إحداث تغيير داخل الكلية .	3.75	1.107	3	**متوسطة**
15	تقوم بدعم وتنفيذ عملية التغيير	3.81	0.821	2	**متوسطة**
16	تعتقد بأن التغيير أصبح مهما لتحسين جودة التعليم .	4.28	772.0	1	**عالية**
بعد اهمية التغيير		**3.94**	**0.794**	**3**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج(spss)

من خلال الجدول رقم (03-21) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد أهمية التغيير جاء بمقدار 3.94 يعني درجة موافقة عالية وهذا يعني وجود إدراك قوي من الموظفين للأهمية التغيير بالكلية، كما جاء الانحراف المعياري ب **0.794** وهذا دليل على تقارب أراء الموظفين وعدم تشتتها.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (03-21) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي :

حيث جاءت العبارة رقم 16، " تعتقد بأن التغيير أصبح مهما لتحسين جودة التعليم "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدروه4.25 ، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة ، وبدرجة عالية وبانحراف معياري قدر ب0.77، وهذا يدل على أن أفراد العينة لديهم اعتقاد بأن التغيير أصبح مهما لتحسين جودة التعليم .

وجاءت العبارة رقم15، والتي تتمثل في " تقوم بدعم وتنفيذ التغيير "في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.81.وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق يعني بدرجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري قدره 0.82 ،وهذا يدل على أن أفراد العينة لديهم رغبة في دعم وتنفيذ التغيير .

وجاءت العبارة رقم14، والتي تتمثل في "لابد من إحداث تغيير داخل الكلية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.75وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق تماما وموافق ، يعني بدرجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري قدره 1.107،وهذه إشارة من أفراد العينة على انه لابد من إحداث التغيير داخل الكلية .

جدول رقم(03-22):المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد موقف الفرد من عملية التغيير.

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
17	تبحث دائما عن طريقة جديدة لانجاز عملك.	4.34	0.745	1	**عالية جدا**
18	تعتقد بشكل عام أن التغيير في نظام العمل وألياته سيكون لصالحك .	4.12	0.976	3	**عالية**
19	لديك رغبة في معرفة معلومات حول التغيير .	4.34	0.745	2	**عالية جدا**
20	تخضع لبرامج تدريبية وتطويرية من أجل المشاركة في إحداث التغيير .	3.22	1.128	4	**متوسطة**
21	نظرتك إجابية للتغيرات التي أحدثتها الادارة سابقا .	3.03	0.879	5	**متوسطة**
بعد موقف الفرد من عملية التغيير		**3.81**	**0.532**	**5**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج(spss)

من خلال الجدول رقم (03-22) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد موقف الفرد من عملية التغيير جاء بمقدار 3.81 بدرجة موافقة عالية وهذا يعني أن الموظفين لهم إيمان قوي وموقف ايجابي من عملية التغيير ، كما جاء الانحراف المعياري ب **0.532** وهذا دليل على تقارب أراء الموظفين وعدم تشتتها.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (03-22) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي :

حيث جاءت العبارة رقم **17**، " تبحث دائما عن طريقة جديدة لانجاز عملك "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدروه**4.34** ، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق تماما، وبدرجة عالية وبانحراف معياري قدر ب**0.74**،هذا يدل على أن أفراد العينة لديهم ميول للإبداع والابتكار وذلك من خلال البحث عن طرق جديدة لانجاز أعمالهم .

وجاءت العبارة رقم19, والتي تتمثل في " لديك رغبة في معرفة معلومات حول التغيير "في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.34.وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق يعني بدرجة موافقة عالية وبانحراف معياري قدره 0.74،وهذا يدل على أن أفراد العينة لديهم رغبة في معرفة كل مايدور حول عملية التغيير ليكون لهم موقف من ذالك .

وجاءت العبارة رقم18, والتي تتمثل في " تعتقد بشكل عام أن التغيير في نظام العمل وآلياته سيكون لصالحك ."في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.12وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق تماما وموافق ، يعني بدرجة موافقة عالية وبانحراف معياري قدره 0.97، وهذا يدل على الثقة التي يضعها الموظفين في إدارة الكلية، وذلك من خلال اعتقادهم بأن التغيير سيكون لصالحهم.

وجاءت العبارة رقم20، والتي تتمثل في " تخضع لبرامج تدريبه وتطويرية من أجل المشاركة في إحداث التغيير "في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.22 وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، يعني بدرجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري قدره 1.12، وهذا يدل الإدارة توفر دورات تدريبه من أجل المشاركة في إحداث التغيير .

وجاءت العبارة رقم21، والتي تتمثل في " نظرتك إيجابية للتغييرات التي أحدثتها الإدارة سابقا"في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.03 وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة محايد، يعني بدرجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري قدره 0.87، وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد العينة محايدين والسبب راجع إلى كون أفراد العينة ليس لديهم فكرة عن التغييرات التي قامت بها الإدارة سابقا.

جدول رقم(03-23): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد مقاومة التغيير.

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
22	لاتشعر بالخطر عند كل عملية تستهدف التغيير في الكلية .	3.31	1.203	1	متوسطة
23	تشعر بأنك تشارك باستمرار في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالكلية .	2.50	1.191	2	ضعيفة
24	تشعر بأنك تشارك في عملية التخطيط التي تخص الكلية .	2.47	1.107	3	متوسطة
بعد مقاومة التغيير		**2.76**	**0.847**	**3**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الطالبتن بناء على نتائج(spss)

من خلال الجدول رقم (03-23) يتضح آن المتوسط الحسابي جاء بمقدار 2.76 وهذا يعني انه بالرغم من عدم تخوفهم من أي تغيير يمس الكلية إلا أن لهم الرغبة في مقاومة التغيير وذلك لأسباب عديدة منها عدم شعورهم بالمشاركة في عملية التخطيط بكل ما يخص الكلية وكذا عدم إشراكهم في اتخاذ القرار ، كما جاء الانحراف المعياري ب **0.847** وهذا دليل على تقارب آراء الموظفين وعدم تشتتها.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (03-23) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي :

حيث جاءت العبارة رقم 22، "تشعر بالخطر عند كل عملية تستهدف التغيير في الكلية "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدروه 3.31، وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة موافق، وبدرجة متوسطة وبانحراف معياري قدر ب:1.30، هذا يدل على أن أفراد العينة ليس لديهم تخوف من أي تغيير يمس الكلية.

وجاءت العبارة رقم 23, والتي تتمثل في "تشعر بأنك تشارك باستمرار في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالكلية "في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.50 وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة لا أوافق ولا أوافق بشدة يعني بدرجة موافقة ضعيفة وبانحراف معياري قدره 1.191وهذا يدل على أن أفراد العينة لهم رغبة في مقاومة التغيير وذلك لعدم شعورهم بالمشاركة باستمرار في اتخاذ القرار الذي يخص الكلية .

كما جاءت العبارة رقم 24، والتي تتمثل في "تشعر بأنك تشارك في عملية التخطيط التي تخص الكلية "في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.47 وتقع ضمن المدى الذي يشير إلى استجابة لا أوافق وبدرجة موافقة ضعيفة، وهذا يدل على أن الموظفين لديهم رغبة في المقاومة نظير أنهم لا يشعرون بالمشاركة في عملية التخطيط.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

- **اختبار الفرضيات الفرضية الأولى:**

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في جعل العاملين يدركون أهمية التغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في جعل العاملين يدركون أهمية التغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(03-24): نتائج اختبار الانحدار البسيط لمساهمة الثقافة التنظيمية في جعل العاملين يدركون أهمية التغيير التنظيمي.

البيان	**المتغير المستقل**: الثقافة التنظيمية				
المتغير التابع: جعل العاملين يدركون أهمية التغيير التنظيمي	**R الارتباط**	**R^2 معامل التحديد**	**B معامل الانحدار**	**t المحسوبة**	**Sig مستوى المعنوية**
	0.048	**0.002**	**0.120**	**0.265**	**0.793**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج(spss)

يوضح الجدول أعلاه رقم(03-24) اثر مساهمة الثقافة التنظيمية في جعل العاملين يدركون أهمية التغيير التنظيمي ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.048 بين** مساهمة الثقافة التنظيمية و جعل العاملين يدركون أهمية التغيير التنظيمي ، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط ضعيف.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.002** أي أن ما قيمة **0.2 %** من التغيرات **في** جعل العاملين يدركون أهمية التغيير التنظيمي ناتجة عن الثقافة التنظيمية .

كما بلغت قيمة **t** المحسوبة **0.265** وهي غير دالة عند مستوى المعنوية 0.05 أو 0.01، لان قيمة الاحتمالية لهذه الاحصاءة هي **0.793** ومنه نقبل الفرضية العدمية التي تنص **على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في جعل العاملين يدركون أهمية التغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05**

- **اختبار الفرضيات الثانية:**

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في بناء موقف ايجابي للفرد اتجاه عملية التغيير عند مستوى دلالة0.05.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في بناء موقف ايجابي للفرد اتجاه عملية التغيير عند مستوى دلالة0.05.

جدول رقم(03-25): نتائج اختبار الانحدار البسيط لمساهمة الثقافة التنظيمية في بناء موقف ايجابي للفرد اتجاه عملية التغيير.

البيان	المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية				
المتغير التابع: بناء موقف ايجابي للفرد اتجاه عملية التغيير	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.267	0.071	0.446	1.520	0.059

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج(spss)

يوضح الجدول أعلاه رقم(03-25) اثر مساهمة الثقافة التنظيمية في بناء موقف ايجابي للفرد اتجاه عملية التغيير ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.267** بين مساهمة الثقافة التنظيمية و بناء موقف ايجابي للفرد اتجاه عملية التغيير ، ومنه يتضح أن يوجد علاقة طردية بين المتغيرين بما أن القيمة المحصلة ايجابية محصورة بين 0 و 1 أما درجة الارتباط فهو محصور بين 0.01 و 0.49 ومنه الارتباط ضعيف.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.071** أي أن ما قيمة **7.1 %** من التغيرات في بناء موقف ايجابي للفرد اتجاه عملية التغيير ناتجة عن الثقافة التنظيمية

كما بلغت قيمة **t** المحسوبة **1.520**وهي غير دالة عند مستوى المعنوية **0.059** ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه : **لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في بناء موقف ايجابي للفرد اتجاه عملية التغيير عند مستوى دلالة0.05**

- **اختبار الفرضيات الثالثة:**

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير عند مستوى دلالة0.05

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير عند مستوى دلالة0.05

جدول رقم(03-26): نتائج اختبار الانحدار البسيط لمساهمة الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير.

البيان	المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية				
المتغير التابع: الحد من مقاومة الموظفين للتغيير	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.358	**0.128**	**0.951**	**2.102**	**0.044**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج(spss)

يوضح الجدول أعلاه رقم(03-26) اثر مساهمة الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R=**0.358** بين مساهمة الثقافة التنظيمية و الحد من مقاومة الموظفين للتغيير ومنه يتضح أن يوجد علاقة طردية بين المتغيرين بما أن القيمة المحصلة ايجابية محصورة بين 0 و 1 أما درجة الارتباط فهو محصور بين 0.01 و 0.49 ومنه الارتباط ضعيف.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.128** أي أن ما قيمة **12.8%** من التغيرات **في** مقاومة الموظفين للتغيير ناتجة عن الثقافة التنظيمية

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **2.102** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.044** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير عند مستوى دلالة0.05.**

خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية، و استعملنا الإستبانة كأداة للدراسة، و قمنا باختبار صدقها الظاهري من خلال عرضها على عدد من الأساتذة، و بعد إجراء التعديلات اللازمة عليها قمنا بتوزيعها على العاملين.

و بعد ذلك قمنا بتفريغ الإستبانة من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) و المتمثل في مقياس ليكارت الخماسي و إجراء مختلف الاختبارات الإحصائي (معامل ألفا كرونباخ، التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل سبيرمان).

حيث توصلنا من خلال معامل الارتباط سبيرمان (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة) إلى نتائج إيجابية و دعمناها باختبار ثبات الدراسة بواسطة معامل ألفا كرونباخ الذي بلغت قيمته للدراسة ككل (0.697) و هي قيمة عالية مما يدل على ثبات الإستبانة.

و انطلاقا من عرض و تحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا من خلال اختبار صحة فرضيات الدراسة و جاءت الفرضية الأولى على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في جعل العاملين يدركون أهمية التغيير التنظيمية، نفس الحال بالنسبة للفرضية التالية التي كانت كما يلي: أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في بناء موقف إيجابي للفرد إتجاه عملية التغيير ، أما الفرضية الثالث على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

لقد أصبح التغيير التنظيمي ضرورة ملحة وأمر محتوم لايمكن رفضه ولاتجاهله بل يجب مواجهته، وتتجلى حتمية التغيير في عدة أوجه هيكلية، تكنولوجية ،بشرية ....فهو من أهم الجوانب التي أصبحت ترتكز عليها المنظمات لتحقيق أهدافها.

إن نجاح المنظمة في إدخال التغيير التنظيمي يتطلب تدخل عدة عوامل، وتغيير 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 عاملا مهما لنجاحه، أما في حالة عدم توافقها مع التغيير التنظيمي فإنها تكون عقبة وعائقا أمامه .

ينبغي أن نبدأ عملية التغيير من تغيير وجهة نظر الإدارة للعامل من خلال إشراكه في عملية التخطيط واتخاذ القرارات وتخصيص دورات تدريبية له .والأخذ بالجهود التي يبذلها، وهذا مايؤدي الى تمكين العاملين، ويغير سلوكا تهم نحو المنظمة بحيث يرون مصلحتهم من مصلحتها وضررها من ضررهم .

ومن هنا تناولنا في بحثنا جانبين :

1- جانب نظري :حيث تطرقنا فيه إلى اهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع وقسم إلى فصلين كما يلي :

الفصل الأول :تناولنا فيه أهم عناصر الثقافة التنظيمية .

الفصل الثاني :تطرقنا من خلاله لأسس التغيير التنظيمي .

2- جانب تطبيقي :بغرض تدعيم الدراسة النظرية قمنا بإسقاطها على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمدية ،حيث قدمنا في البدء نبذة تاريخية عن الكلية، ثم أجرينا دراسة تحليلية عن مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز التغيير التنظيمي ومنه قمنا بتحليل الاستبيان المقدم لأفراد عينة الدراسة لمعرفة مدى تبني الكلية للتغيير التنظيمي ومدى الاعتماد على ثقافتها التنظيمية في ذلك .

نتائج إختيار فرضيات البحث :

بغرض الإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا في بداية الدراسة بصياغة عدد من الفرضيات وفيمايلي سنقوم بإختيار صحتها أو عدمها كمايلي

الفرضية الأولى : والمتمثلة في "**يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية للمنظمة في جعل العاملين يدركون أهمية التغيير التنظيمي** "، فقد تم نفي صحة هذه الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05 حيث يمكن القول أن الثقافة التنظيمية لا تساهم في جعل العملين يدركون أهمية التغيير التنظيمي وذلك نتيجة الاعتقاد بأن التغيير التنظيمي يمس بالمصالح دون النظر إلى المزايا التي يحققها التغيير لكل فرد في المنظمة، ومن جهة أخرى كون أن الإدارة لا تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظفون بالقدر الكافي، مما يفقد فيهم روح الشعور بالهوية .

الفرضية الثانية: والتي تنص على "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية للمنظمة في بناء موقف إيجابي للفرد اتجاه عملية التغيير** " فقد تم التأكد من عدم صحة هذه الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا راجع إلى عدم شعورهم بالمشاركة في طرح الأفكار ومناقشتها واتخاذ القرار بشأن هذه العملية فتردد الفرد في تقبل عملية التغيير التنظيمي مرتبط أيضا بمدى خوفه من الانعكاسات السلبية لهذه العملية على وضعيته المهنية، وكذلك كون أن الإدارة لا تولي اهتمام لتلبية ما يتوقعه الموظف منها من حوافز ومكافآت وترقيات .

الفرضية الثالثة :والمتعلقة ب"**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة الموظفين للتغيير** "، التي تم تأكيد صحتها عند مستوى الدلالة 0.05 وذلك راجع إلى الاعتماد على المشاركات الجماعية وتشكيل فرق العمل التي من شأنها أن تحل مشاكل العمل وتساهم في تحسين سير العمل والحد من المقاومة عن طريق التفاوض والاتفاق الاحترام.

ومما تقدم يمكن القول أن للثقافة التنظيمية تأثير كبير في تعزيز وتفعيل التغيير التنظيمي وقد ينعكس بالإيجاب في حالة ما إذا تم الاعتماد عليها ،ومن خلال الدارسة أشار الواقع في الكلية عكس ذلك بحيث أن الثقافة التنظيمية لاتساهم في إحداث وتعزيز التغيير التنظيمي .

نتائج الدراسة:

من مجمل ما تقدم يمكن استخلاص النتائج التالية :

- أن الثقافة التنظيمية وإن كانت لاتزال غامضة الملامح في الكلية فلها عموما سمة بالغة للمنظمات الجامعية المعاصرة وبمثابة أساس لنجاحها وتميزها وزيادة أدائها بزيادة الاهتمام بالعنصر البشري فيها بحيث رعايته ومنحه الاستقلالية وتحفيزه ماديا ومعنويا حتى ينعكس رضاه في خدمة الكلية .
- تبين من خلال الدراسة أن الموظفين ذوي مسؤولية وعلى وعي تام بالاستقلالية الممنوحة لهم بتكريسها في إنجاز المهام بشكل أفضل ولديهم رغبة في الإبداع والتطوير غير أن الإدارة لا تولي اهتمام بالمجهودات المبذولة من طرفهم .
- أن الإدارة لا تسعى دوما لتلبية ما يتوقعه منها موظفوها من حوافز ومكافآت وترقيات ذلك مايشعرهم بنقص الثقة اتجاه أي عملية تغيير تقوم بها .
- الإدارة لا تقوم بإشراك الموظفين في عملية التخطيط التي تخص التغيير بالكلية بالرغم من أن لديهم قدرات ومهارات كافية لخلق أفكار وخطط جيدة لدعم التغيير، وذلك بناءا على نتائج الدراسة.
- ضمان ولاء الفرد لبرنامج التغيير يرتبط إلى حد كبير بمدى مشاركته في طرح أفكار ومناقشتها وكذا إشراكه في اتخاذ القرار بشأن عملية التغيير، وذلك ما لاحظنا غيابه من خلال الدراسة .
- إن جماعة العمل ،وفرض مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل هي من أساسيات الثقافة التنظيمية، تعمل لهدف واحد، هو ضمان البقاء والاستمرار للمنظمة،وكذا مسايرة التغيرات و التطورات الحاصلة.

توصيات الدراسة:

- ثقافة المنظمة هي العنصر الأساسي الذي يعطي الشخصية المميزة لأفراد المنظمة .
- من الضروري تشخيص جوانب الأبعاد الثقافية المختلفة والتي تعمل الإدارة على تغييرها بما يشجع ويدعم عملية التغيير التنظيمي.

- التغيير قبل أن يكون تغيير في الأنظمة وفي الجوانب المادية وبالرغم من أهميتها في عملية التغيير هو أولا التغيير في الفرد في حد ذاته باعتباره من يقوم بتنفيذه وهو من ينفذ عليه،أي الفرد قانون بشري عام في التغيير، مصداقا لقوله تعالى «إن الله لايغيروا مابقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم » سورة الرعدة 11.
- العمل على ترسيخ مفهوم التغيير وتفعيله ضمن ثقافة المنظمة لأن نجاح التغيير التنظيمي يعتمد أساسا على مدى تكيف واستجابة العاملين له.
- ضرورة إشراك الموظفين الذين لديهم الرغبة والقدرة الكافية في التخطيط واتخاذ القرارات التي تخص عملية التغيير بالكلية، والاهتمام بهم أكثر، والآخذ بعين الاعتبار الجهود المبذولة من طرفهم.
- توعية وتثقيف العاملين الذين يترددون في قبول التغيير من خلال التواصل معهم وإقناعهم بعدم جدوى الوضع الحالي وبمدى أهمية التغيير في تعزيز النجاح.
- زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الايجابية من قبل إدارة الكلية، وذلك من خلال التطوير والتحديث المستمر للعناصر التي تشكل ثقافة المنظمة(السياسات و الإجراءات، النظم والقوانين، القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية).

أفاق الدراسة:

نظرا لشساعة الموضوع واتساعه وثرائه الفكري فإن الإلمام بكل جوانبه يحتاج لدراسة أعمق ووقت أطول، لذلك ارتأينا نقترح بعض المواضيع للدراسات المستقبلية وتناوله من جوانب أخرى وهي كالأتي :

- أثر الثقافة التنظيمية في خلق الإبداع في المنظمات .
- أثر التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية .
- الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير.
- دور الثقافة التنظيمية في تطبيق مبدأ تمكين العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ- الكتب باللغة العربية:

1. أبو الفضل جمال ابن منظور لسان العرب دار صادر، بيروت لبنان 1992.
2. احمد ماهر ،السلوك التنظيمي، " مدخل بناء المهارات" ، ط7، القاهرة ، الدار الجامعية 2002.
3. اندرو دي سيرولاني ومارك جي والاس ، السلوك التنظيمي و الأداء، (الترجمة أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1999).
4. بريجيت بيرجر، ثقافة تنظيم العمل،ترجمة غنيم،محمد مصطفى، الدار الدولية، مصر،1995.
5. بلال خلف السكارنة،التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة01، مطبعة الصفدي، عمان،1992.
6. ثابت عبد الرحمن، إدريس: إدارة الأعمال (نظريات نماذج تطبيقات)، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005.
7. جاد الرب محمد السيد ،السلوك التنظيمي ، مطبعة العثري، السويس، 2005.
8. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية، "المدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة القرن21" ،الدار الجامعية، 2003.
9. حازم البلاوي ، التغيير من اجل الاستقرار ، الطبعة الأولى ، دار الشروق، بيروت، 1992.
10. حامد احمد، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية ، مصر الطبعة الخامسة، 1993 .
11. حسين حريم، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات" دار أزهر، الأردن 1997.
12. الحوطي موسى ،تجربة صنع المدير العربي، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية،1996.
13. دافيد ويلسون، إستراتجية التغيير مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير ، ترجمة،ط2،دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر،2001
14. ديف فرانسيس، مايك وودكوك، ترجمة عبد الرحمن هيجان، القيم التنظيمية، مكتبة الملك فهد،العربية السعودية،1995.
15. راوية حسن ،السلوك التنظيمي المعاصر ،الدار الجامعية ،مصر 2002.
16. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية السكندرية ،(مصر) 2004.
17. روبرت كوين، التغيير مضامينة وشروطه، "مجلة الإداري" بيروت، لبنان، دار الصياد، للنشر، شباط فبراير، 2005.
18. زكي محمد هاشم، أساسيات الإدارة ، منشورات ذات سلاسل، الكويت 2001.
19. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري، العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

20.سعيد يس عامر: استراتجيات التغيير و تطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة ، مصر، 1992.

21.السويدان طارق محمد، منهجية التغيير للمنظمات.ط1، دار حزم ، بيروت، 2001.

22.الصباغ زهير، البعد الأخلاقي في الخدمة العامة' الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية،1991.

23.صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي " مدخل تطبيقي معاصر " الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة، 2003.

24.عايدة سيد خطاب ، الإدارة إستراتجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة ، الاندماج، مشاركة المخاطر كليو باتر للطبع والنشر ،مصر ،الطبعة الثانية، 1999.

25.عبد الرحمان توفيق، مجلة منهج الإدارة العليا" أدوات تقييم الأداء" ج4،ط1، القاهرة 2004.

26.عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتجية، " إدارة جديدة في عالم متغير" ط1 ، عمان، دار المسيرة، 2004.

27.العلالي الصادق، العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية، قانونية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

28.على السلمي، السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، بدون سنة نشر.

29.عمر وصفي عقيلي الإدارة –أصول و أسس و مفاهيم– دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 1997.

30.كولين كرنال، صندوق أدوات إدارة التغيير، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2000.

31.ماجدة العطية، سلوك المنظمة، و سلوك الفرد لجماعة، ط1،دار الشرق، عمان، الأردن 2003.

32.مالك بن نبي مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي ،ترجمة بسام بركة واحمد شعيوط،الطبعة1، دار الفكر،دمشق،1992.

33.محمد بن يوسف النمران العطيات ، ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ،ط1،عمان ،دار الحامد 2006.

34.محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث مقدمة، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، 2004.

35.محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان ،السلوك التنظيمي الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.

36.محمد قاسم القربوتي، إدارة الإفراد، المرشد الجامعي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة الشؤون العاملين في القطاع العام و الخاص ، ط 1، شركة المطابع النموذجية ،عمان ،الأردن ،2003 .

37.محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، طبعة 4، دار الشروق، عمان.

38.محمد مصيرفي ،إدارة التغيير، الناشر دار الفكر الجامعي ، الطبعة الأولى ، 2007.

39.محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل ، عمان،الأردن،2003.

40.محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار ،(ط 2 ، دار وائل ، عمان، 2004).

41.المرسي جمال الدين عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.

42.مصطفى عشوري ،أسس عالم النفس الصناعي التنظيمي ،المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري ،2002.

43.مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2008.

44.مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية،الدار الجامعية، الإسكندرية،2000.

45.موسى اللوزي، التنمية الادارية (المفاهيم ، الاسس ،التنظيمات) ، دار وائل للطباعة والنشر، 2002.

46.نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي (الإسكندرية دار المعرفة الجامعية 1994).

47.نعمه عباس الحفاجي، ثقافة المنظمة، دار الباروزي العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن ،الطبعة العربية،2009.

48.نواف كنعان، القيادة الإدارية ، ط3، دار الثقافة، عمان الأردن، 1999.

ب- الكتب باللغة الفرنسية:.

1. Pascal laurant & francais Bauard,Economie, d'entreprise,BTS Tome2,éditions, d'organisation, paris, 1991.
2. Gilles Bressy ,Christian Konkuyt ,économie d'entreprise 7éme édition, Dalloz ,paris,2004.
3. Oliver Meier,"management interculturel ",Edition dunad paris,(2004).
4. Jhon .r.schemerhom et autre comportement human et organisation 2eme édition .village mondiale. canada .2002.
5. Jean Marie Duvie Daucreux. Maurice Marchand- Tonel stratégie « les clés .du. succès concurrentiel » Edition d'organisation paris. 2004.

ج –المذكرات:

1. ابتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير و إدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومة الفلسطينية (رسالة ماجيستر في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، 2006.
2. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية، رسالة ماجيستر في العلوم التجارية ،تخصص، إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير ، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006 .
3. بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لأحداث التغيير التنظيمي، رسالة الماجيستر ، علوم التسيير، تتخصص: تسير الموارد البشرية، الجزائر3، 2013.
4. سميرة صالحي، أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجيستر ،تخصص: تنظم إدارة الموارد البشرية، جامعة باتنة ،الجزائر،،2006 .
5. علي عبد الله، أثر البيئة على المؤسسات العمومية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.
6. علي عبد الله، دروس في ادارة الموارد البشرية ، رسالة ماجيستر إدارة الأعمال فرع علوم التسيير جامعة المدية ،2004،2005.
7. عيساوي وهيبة، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
8. فاطنة بلقرع، التغيير التنظيمي و أثره على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالجلفة، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2001.
9. محمد طاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الادارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية اجريت لمؤسسات انتاجية وخدماتية، رسالة ماجستير في علم النفس، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995.
10. منصور بن ماجد بن سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، رسالة ماجستير، (علوم إدارية)، الرياض، (المملكة العربية السعودية).
11. هبة قدندل، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة، رسالة ماجيستير، قسم إدارة الأعمال و التسويق، المركز الجامعي بالمدية، الجزائر، 2010.

12.زين الدين بروش، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمؤسسة ENAMC بالعلمة، جامعة فرحات عباس سطيف ، العدد الأول، جوان 2007 .

د- المجلات و المؤتمرات:

1. بشير محمد : الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
2. صالح مفتاح ،إدارة الموارد البشرية وتسير المعارف في خدمة الكفاءات،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،09-10 مارس 2004 ،جامعة وقلة ،الجزائر
3. الطيب ولد لعروسي ،العولمة ارث غربي مخيف، مجلة الفصل، العدد.355، فبراير 2005، الرياض، السعودية، الدار العربية للطباعة و النشر.
4. عبد الحفيظ مقدم، الثقافة والتسيير: لماذا الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
5. عبد الله بن عبد الكريم بن احمد سالم، أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث وأوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة للتنمية الإدارية،2010.
6. على عبد الله، التحولات و ثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن ملتقى حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، جامعة البليدة (التسيير العلوم الاقتصادية، يومي 20و 21 ماي 2002.
7. مخلوفي عبد السلام التغيير التنظيمي تحسين الأداء داخل المؤسسة مداخله من المؤتمر العالمي الدولي حول الأدء المتميز للمؤسسات حكومية، جامعة ،ورقلة ،2005 .
8. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف،الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 28-30 نوفمبر1992، بن عكنون الجزائر.

هـ-مواقع الأنترنيت:

1. http :// www.noura alracheed.com / ?p=863
2. http// : //drsaid.maktoobblog.com
3. http://kenanaonline.com
4. http://www.univ-medea.dz/ar/organigramme-fsecg

الملاحق

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة

هذا الاستبيان موجه للموظفين

الاستبيان

في إطار التحضير لمذكرة التخرج للحصول على شهادة الماستر قسم: علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المؤسسة والتي تحمل عنوان: **أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز التغيير التنظيمي، دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية**، نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان ونحن نضمن لكم سرية المعلومات واستخدامها لغرض علمي فقط، الاسم غير مطلوب.

مع الشكر الجزيل مسبقا على قبول الإجابة على هذا الاستبيان.

الموسم الجامعي:2017/2016.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: اقل من 20 ☐ 20 إلى اقل من 35 ☐ 35 إلى اقل من50 ☐ من 50 فأكثر ☐

الدرجة العلمية: ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

الوظيفة الإدارية: أستاذ ☐ إداري ☐ أستاذ وإداري ☐

مدة الخدمة: اقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى اقل من 10 ☐ من 10 الى15 ☐ كثر من 15 ☐

المحور الثاني:الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة الأسئلة الخاصة بالثقافة التنظيمية تتعلق بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كفضاء للعمل يرجى قراءتها ووضع علامة (X)في الفراغ المناسب أمام كل عبارة.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
	– المعتقدات التنظيمية					
01	تشجع إدارة الكلية باستمرار السلوك الذي يلائم معتقداتك.					
02	تعتقد بأن رضاك الوظيفي يساهم في انجاز المهام والواجبات الموكلة إليك.					
	– القيم التنظيمية					
03	تتوفر لديك المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.					
04	تقوم بأداء مهامك وواجباتك دون الحاجة إلى الرقابة.					
05	لديك اهتمام بعنصر الوقت لانجاز مهامك وواجباتك الزمنية المحددة.					
	– التوقعات التنظيمية					
06	الإدارة تأخذ في الاعتبار الجهود التي تبذلها بالقدر الكافي .					
07	توفر لك الإدارة الأمان الوظيفي طالما أنك ملتزم بالنظم والقوانين.					
08	تقوم ببذل الجهود اللازمة من اجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها منك الإدارة.					
09	تسعى الإدارة دوما لتلبية ما تتوقعه منها من حوافز ومكافآت وترقيات.					
	– التوجهات التنظيمية					
10	لديك توجه نحو تعزيز قدراتك ومهاراتك من اجل خلق الإبداع والابتكار.					
11	تسعى الإدارة نحو تطوير مسارك الوظيفي لتتمكن من القدرة على مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة.					
12	لديك رغبة بالاعتماد على المشاركات الجماعية وتشكيل فرق العمل كأسلوب في حل مشكلات العمل.					
13	توفر لك الإدارة بشكل مستمر أحدث النظم المحوسبة والتقنيات والأجهزة المتقدمة حتى					

المحور الثالث: التغيير التنظيمي

فيما يلي مجموعة الأسئلة الخاصة بالتغيير التنظيمي تتعلق بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كفضاء للعمل يرجى قراءتها ووضع العلامة (×) في الفراغ المناسب أمام كل عبارة :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	- أهمية التغيير					
01	لابد من إحداث التغيير في الكلية					
02	تقوم بدعم وتنفيذ عملية التغيير					
03	تعتقد بأن التغيير أصبح مهما لتحسين جودة التعليم					
	- موقف الفرد من عملية التغيير					
04	تبحث دائما عن طريق جديدة لإنجاز عملك					
05	تعتقد بشكل عام بأن التغيير في نظام العمل والياته يكون لصالحك					
06	لديك رغبة في معرفة معلومات حول التغيير					
07	تخضع لبرامج تدريبية وتطويرية من أجل المشاركة في إحداث التغيير					
08	نظرتك إيجابية للتغييرات التي أحدثتها الإدارة سابقا					
	- مقاومة التغيير					
09	لا تشعر بالخطر عند كل عملية تستهدف التغيير في الكلية					
10	لا تشعر بأنك تشارك باستمرار في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالكلية					
11	تشعر بأنك تشارك في عملية التخطيط التي تخص الكلية					

مخرجات برنامج spss

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,694	24

Nonparametric Correlations

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	19	59,4	59,4	59,4
	انثى	13	40,6	40,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الفئات العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 الى اقل من 35 سنة	18	56,3	56,3	56,3
	من 35 الى اقل من 50 سنة	14	43,8	43,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الدرجة العلمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	1	3,1	3,1	3,1
	ليسانس	8	25,0	25,0	28,1
	ماستر	7	21,9	21,9	50,0
	ماجيستير	6	18,8	18,8	68,8
	دكتوراه	10	31,3	31,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الوظيفة الادارية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	استاذ	14	43,8	43,8	43,8
	اداري	15	46,9	46,9	90,6
	استاذ واداري	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

مدة الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	9	28,1	28,1	28,1
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	17	53,1	53,1	81,3
	من 10 الى 15 سنة	5	15,6	15,6	96,9
	اكثر من 15 سنة	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Nonparametric Correlations

Correlations

			العبارة1	العبارة2
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,406*
		Sig. (2-tailed)	.	,021
		N	32	32
	العبارة2	Correlation Coefficient	,406*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,021	.
		N	32	32
	البعد الاول: المعتقدات التنظيمية	Correlation Coefficient	,893**	,754**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	32	32

Correlations

			البعد الاول: المعتقدات التنظيمية
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	,893**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	32
	العبارة2	Correlation Coefficient	,754**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	32
	البعد الاول: المعتقدات التنظيمية	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	32

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة3	العبارة4	العبارة5
Spearman's rho	العبارة3	Correlation Coefficient	1,000	,439*	-,007
		Sig. (2-tailed)	.	,012	,970
		N	32	32	32
	العبارة4	Correlation Coefficient	,439*	1,000	,284
		Sig. (2-tailed)	,012	.	,116
		N	32	32	32
	العبارة5	Correlation Coefficient	-,007	,284	1,000
		Sig. (2-tailed)	,970	,116	.
		N	32	32	32

	البعد الثاني: القيم التنظيمية	Correlation Coefficient	,779**	,814**	,394*
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,026
		N	32	32	32

Correlations

			البعد الثاني: القيم التنظيمية
Spearman's rho	العبارة3	Correlation Coefficient	,779**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	32
	العبارة4	Correlation Coefficient	,814**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	32
	العبارة5	Correlation Coefficient	,394*
		Sig. (2-tailed)	,026
		N	32
	البعد الثاني: القيم التنظيمية	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	32

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة6	العبارة7	العبارة8
Spearman's rho	العبارة6	Correlation Coefficient	1,000	,172	,187
		Sig. (2-tailed)	.	,347	,306
		N	32	32	32
	العبارة7	Correlation Coefficient	,172	1,000	,428*
		Sig. (2-tailed)	,347	.	,014
		N	32	32	32
	العبارة8	Correlation Coefficient	,187	,428*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,306	,014	.
		N	32	32	32
	العبارة9	Correlation Coefficient	,224	-,019	-,261
		Sig. (2-tailed)	,217	,919	,149
		N	32	32	32
	البعد الثالث: التوقعات التنظيمية	Correlation Coefficient	,667**	,645**	,404*
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,022

		N	32	32	32

Correlations

			العبارة9	البعد الثالث: التوقعات التنظيمية
Spearman's rho	العبارة6	Correlation Coefficient	,224	,667**
		Sig. (2-tailed)	,217	,000
		N	32	32
	العبارة7	Correlation Coefficient	-,019	,645**
		Sig. (2-tailed)	,919	,000
		N	32	32
	العبارة8	Correlation Coefficient	-,261	,404*
		Sig. (2-tailed)	,149	,022
		N	32	32
	العبارة9	Correlation Coefficient	1,000	,472**
		Sig. (2-tailed)	.	,006
		N	32	32
	البعد الثالث: التوقعات التنظيمية	Correlation Coefficient	,472**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,006	.
		N	32	32

Correlations

			العبارة10	العبارة11	العبارة12
Spearman's rho	العبارة10	Correlation Coefficient	1,000	-,324	,266
		Sig. (2-tailed)	.	,071	,141
		N	32	32	32
	العبارة11	Correlation Coefficient	-,324	1,000	,034
		Sig. (2-tailed)	,071	.	,853
		N	32	32	32
	العبارة12	Correlation Coefficient	,266	,034	1,000
		Sig. (2-tailed)	,141	,853	.
		N	32	32	32
	العبارة13	Correlation Coefficient	-,086	-,202	-,290
		Sig. (2-tailed)	,638	,267	,107
		N	32	32	32
	البعد الرابع: التوجهات التنظيمية	Correlation Coefficient	,261	,414*	,368*
		Sig. (2-tailed)	,149	,018	,038
		N	32	32	32

Correlations

			العبارة13	البعد الرابع: التوجهات التنظيمية
Spearman's rho	العبارة10	Correlation Coefficient	-,086	,261
		Sig. (2-tailed)	,638	,149
		N	32	32
	العبارة11	Correlation Coefficient	-,202	,414*
		Sig. (2-tailed)	,267	,018
		N	32	32
	العبارة12	Correlation Coefficient	-,290	,368*
		Sig. (2-tailed)	,107	,038
		N	32	32
	العبارة13	Correlation Coefficient	1,000	,468**
		Sig. (2-tailed)	.	,007
		N	32	32
	البعد الرابع: التوجهات التنظيمية	Correlation Coefficient	,468**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,007	.
		N	32	32

Correlations

			العبارة14	العبارة15	العبارة16
Spearman's rho	العبارة14	Correlation Coefficient	1,000	,774**	,657**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	32	32	32
	العبارة15	Correlation Coefficient	,774**	1,000	,624**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	32	32	32
	العبارة16	Correlation Coefficient	,657**	,624**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	32	32	32
	البعد الخامس:اهمية التغيير	Correlation Coefficient	,944**	,880**	,821**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
		N	32	32	32

Correlations

			البعد الخامس:اهمية التغيير
Spearman's rho	العبارة14	Correlation Coefficient	,944**

		Sig. (2-tailed)	,000
		N	32
	العبارة15	Correlation Coefficient	,880**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	32
	العبارة16	Correlation Coefficient	,821**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	32
	البعد الخامس:اهمية التغيير	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة17	العبارة18
Spearman's rho	العبارة17	Correlation Coefficient	1,000	,496**
		Sig. (2-tailed)	.	,004
		N	32	32
	العبارة18	Correlation Coefficient	,496**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,004	.
		N	32	32
	العبارة19	Correlation Coefficient	,270	,472**
		Sig. (2-tailed)	,136	,006
		N	32	32
	العبارة20	Correlation Coefficient	,267	,202
		Sig. (2-tailed)	,139	,267
		N	32	32
	العبارة21	Correlation Coefficient	,070	,149
		Sig. (2-tailed)	,703	,417
		N	32	32
	البعد السادس: موقف الفرد من عملية التغيير	Correlation Coefficient	,634**	,732**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	32	32

Correlations

			العبارة19	العبارة20
Spearman's rho	العبارة17	Correlation Coefficient	,270	,267

		Sig. (2-tailed)	,136	,139
		N	32	32
	العبارة18	Correlation Coefficient	,472**	,202
		Sig. (2-tailed)	,006	,267
		N	32	32
	العبارة19	Correlation Coefficient	1,000	-,016
		Sig. (2-tailed)	.	,931
		N	32	32
	العبارة20	Correlation Coefficient	-,016	1,000
		Sig. (2-tailed)	,931	.
		N	32	32
	العبارة21	Correlation Coefficient	-,133	,198
		Sig. (2-tailed)	,469	,276
		N	32	32
	البعد السادس: موقف الفرد من عملية التغيير	Correlation Coefficient	,341	,630**
		Sig. (2-tailed)	,056	,000
		N	32	32

Correlations

			العبارة21	البعد السادس: موقف الفرد من عملية التغيير
Spearman's rho	العبارة17	Correlation Coefficient	,070	,634**
		Sig. (2-tailed)	,703	,000
		N	32	32
	العبارة18	Correlation Coefficient	,149	,732**
		Sig. (2-tailed)	,417	,000
		N	32	32
	العبارة19	Correlation Coefficient	-,133	,341
		Sig. (2-tailed)	,469	,056
		N	32	32
	العبارة20	Correlation Coefficient	,198	,630**
		Sig. (2-tailed)	,276	,000
		N	32	32
	العبارة21	Correlation Coefficient	1,000	,478**
		Sig. (2-tailed)	.	,006
		N	32	32
	البعد السادس: موقف الفرد من عملية التغيير	Correlation Coefficient	,478**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,006	.
		N	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة22	العبارة23	العبارة24
Spearman's rho	العبارة22	Correlation Coefficient	1,000	-,005	,409*
		Sig. (2-tailed)	.	,979	,020
		N	32	32	32
	العبارة23	Correlation Coefficient	-,005	1,000	,450**
		Sig. (2-tailed)	,979	.	,010
		N	32	32	32
	العبارة24	Correlation Coefficient	,409*	,450**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,020	,010	.
		N	32	32	32
	البعد السابع: مقاومة التغيير	Correlation Coefficient	,632**	,627**	,850**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
		N	32	32	32

Correlations

			البعد السابع: مقاومة التغيير
Spearman's rho	العبارة22	Correlation Coefficient	,632**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	32
	العبارة23	Correlation Coefficient	,627**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	32
	العبارة24	Correlation Coefficient	,850**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	32
	البعد السابع: مقاومة التغيير	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	32

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Frequencies

Statistics

		العبارة1	العبارة2	البعد الاول: المعتقدات التنظيمية
N	Valid	32	32	32
	Missing	0	0	0
Mean		3,22	4,41	3,8125
Std. Deviation		1,008	,615	,71561

Statistics

		العبارة3	العبارة4	العبارة5	البعد الثاني: القيم التنظيمية
N	Valid	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,91	4,09	4,53	4,1771
Std. Deviation		,995	1,058	,842	,66658

Statistics

		العبارة6	العبارة7	العبارة8	العبارة9	البعد الثالث: التوقعات التنظيمية
N	Valid	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,75	3,41	4,16	2,59	3,2266
Std. Deviation		,916	1,073	,628	1,043	,53641

Statistics

		العبارة10	العبارة11	العبارة12	العبارة13	البعد الرابع: التوجهات التنظيمية
N	Valid	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,28	3,13	4,25	3,06	3,6797
Std. Deviation		,729	1,008	,672	1,045	,37693

Statistics

		العبارة14	العبارة15	العبارة16	البعد الخامس:اهمية التغيير
N	Valid	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,75	3,81	4,28	3,9479
Std. Deviation		1,107	,821	,772	,79474

Statistics

		العبارة17	العبارة18	العبارة19	العبارة20	العبارة21	البعد السادس: موقف الفرد من عملية التغيير
N	Valid	32	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,34	4,13	4,34	3,22	3,03	3,8125
Std. Deviation		,745	,976	,745	1,128	,897	,53264

Statistics

		العبارة22	العبارة23	العبارة24	البعد السابع: مقاومة التغيير
N	Valid	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,31	2,50	2,47	2,7604
Std. Deviation		1,203	1,191	1,107	,84766

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
البعد الخامس:اهمية التغيير	3,9479	,79474	32
المحور الاول:الثقافة التنظيمية	3,7240	,31952	32

Correlations

		البعد الخامس:اهمية التغيير	المحور الاول:الثقافة التنظيمية
Pearson Correlation	البعد الخامس:اهمية التغيير	1,000	,048
	المحور الاول:الثقافة التنظيمية	,048	1,000
Sig. (1-tailed)	البعد الخامس:اهمية التغيير	.	,396
	المحور الاول:الثقافة التنظيمية	,396	.
N	البعد الخامس:اهمية التغيير	32	32
	المحور الاول:الثقافة التنظيمية	32	32

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,048[a]	,002	-,031	,80693

a. Predictors: (Constant), التنظيمية الثقافة:الاول المحور

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,046	1	,046	,070	,793[a]
	Residual	19,534	30	,651		
	Total	19,580	31			

a. Predictors: (Constant), التنظيمية الثقافة:الاول المحور

b. Dependent Variable: التغيير اهمية:الخامس البعد

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
		B	Std. Error	Beta			Beta
1	(Constant)	3,501	1,695		2,065	,048	
	المحور الاول:الثقافة التنظيمية	,120	,454	,048	,265	,793	

a. Dependent Variable: التغيير اهمية:الخامس البعد

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
البعد السادس: موقف الفرد من عملية التغيير	3,8125	,53264	32
المحور الاول:الثقافة التنظيمية	3,7240	,31952	32

Correlations

		البعد السادس: موقف الفرد من عملية التغيير	المحور الاول:الثقافة التنظيمية
Pearson Correlation	البعد السادس: موقف الفرد من عملية التغيير	1,000	,267
	المحور الاول:الثقافة التنظيمية	,267	1,000
Sig. (1-tailed)	البعد السادس: موقف الفرد من عملية التغيير	.	,070
	المحور الاول:الثقافة التنظيمية	,070	.
N	البعد السادس: موقف الفرد من عملية التغيير	32	32
	المحور الاول:الثقافة التنظيمية	32	32

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور الاول:الثقافة التنظيمية[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التغيير عملية من الفرد موقف :السادس البعد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,267[a]	,071	,041	,52174

a. Predictors: (Constant), التنظيمية الثقافة:الاول المحور

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,629	1	,629	2,309	,139[a]
	Residual	8,166	30	,272		
	Total	8,795	31			

a. Predictors: (Constant), التنظيمية الثقافة:الاول المحور

b. Dependent Variable: التغيير عملية من الفرد موقف :السادس البعد

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
		B	Std. Error	Beta			Beta
1	(Constant)	2,153	1,096		1,964	,059	
	المحور الاول:الثقافة التنظيمية	,446	,293	,267	1,520	,139	

a. Dependent Variable: التغيير عملية من الفرد موقف :السادس البعد

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
البعد السابع: مقاومة التغيير	2,7604	,84766	32
المحور الاول:الثقافة التنظيمية	3,7240	,31952	32

Correlations

		البعد السابع: مقاومة التغيير	المحور الاول:الثقافة التنظيمية
Pearson Correlation	البعد السابع: مقاومة التغيير	1,000	,358
	المحور الاول:الثقافة التنظيمية	,358	1,000
Sig. (1-tailed)	البعد السابع: مقاومة التغيير	.	,022
	المحور الاول:الثقافة التنظيمية	,022	.
N	البعد السابع: مقاومة التغيير	32	32
	المحور الاول:الثقافة التنظيمية	32	32

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور الاول:الثقافة التنظيمية[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التغيير مقاومة :السابع البعد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,358[a]	,128	,099	,80445

a. Predictors: (Constant), التنظيمية الثقافة:الاول المحور

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,860	1	2,860	4,420	,044[a]
	Residual	19,414	30	,647		
	Total	22,274	31			

a. Predictors: (Constant), التنظيمية الثقافة:الاول المحور

b. Dependent Variable: التغيير مقاومة :السابع البعد

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Beta
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-,780	1,690		-,461	,648	
	المحور الاول:الثقافة التنظيمية	,951	,452	,358	2,102	,044	

a. Dependent Variable: التغيير مقاومة :السابع البعد