جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

الثقافة التنظيمية كمدخل لإدارة التغيير التنظيمي بالمنظمات

–دراسة حالة عينة من العاملين بمتوسطة قاسمي شريف بالبرواقية ولاية المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من اعداد الطالبتين:

- ناجي أمينة
- علي سهام

تحت اشراف الاستاذة:

– د.قدندل هبة

أعضاء لجنة التقييم:

د. قندوز أمينة	أستاذ محاضر –ب–	رئيسا
د.قدندل هبة	أستاذ محاضر –ب–	مقررا
د. يحياوي فطيمة	أستاذ محاضر –ب–	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

الثقافة التنظيمية كمدخل لإدارة التغيير التنظيمي بالمنظمات

–دراسة حالة عينة من العاملين بمتوسطة قاسمي شريف بالبرواقية ولاية المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من اعداد الطالبتين:

- ناجي أمينة
- علي سهام

تحت اشراف الاستاذة:

– د.قدندل هبة

أعضاء لجنة التقييم:

د. قندوز أمينة	أستاذ محاضر –ب–	رئيسا
د.قدندل هبة	أستاذ محاضر –ب–	مقررا
د. يحياوي فطيمة	أستاذ محاضر –ب–	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد،

نشكر أولاً وأخيراً الله سبحانه وتعالى على نعمته العظيمة ونحمده على فضله علينا

بإتمام هذه الدراسة ونرجو من الله أن تفيد كل من إطلع عليها

يسرنا أن نتوجه بالشكر تقديرا وعرفانا للأستاذة الفاضلة: "**قدندل هبة**" المشرفة على هذا العمل

المتواضع وعلى كل ما أسدته لنا من نصح وتوجيه وإرشاد خلال فترة إعداد هذه المذكرة، ولا ننكر

أخلاقها العالية بتعاملها وتواضعها، نسأل الله أن يحفظها وعائلتها ويجزيها خير الجزاء...

ويبقى لنا دائما العجز عن وصف كلمات الشكر خصوصا للأرواح التي تمضي خلال الأيام

والتي تتصف بالعطاء بلا حدود ودائما ما تكون سطور الشكر

في غاية الصعوبة عند صياغتها ربما لأنها تشعرنا دوما بقصورها وعدم ايفائها حق

من نهديه هذه الأسطر واليوم تقف أمامنا الصعوبة ذاتها فجزيل الشكر لكل نفس

مرت علينا وتركت طيب أثرها...

إهداء

إلى من رحلوا وغابوا وتبقى القلوب تذكرهم إلى من كانت سببا في وجودي إلى من شاركتني الصعاب ووقفت إلى جانبني إلى من كانت ولا زالت قدوة في حياتي الى من حبها في عروقي ويتوهج بذكراها فؤادي

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها لعلو شأنها الى روح **أمي** الطاهرة رحمها الله...

إلى الذي علمني معنى الأمل والسعي وراءه إلى من علمني السلوك والأدب، والإخلاص والعطاء والصبر

إلى **أبي** حفظه الله وأطال عمره على طاعته...

إلى أملي المتجدد في الحياة وإلى من أظهرت لي ما هو أجمل ما في الحياة إلى توأم روحي ورفيقة دربي

وسندي الأيمن **أختي** التي شاركتني أفراحي وآلامي طوال حياتي...

إلى من تحلت بالإخاء وتميزت بالوفاء والعطاء ينابيع الصدق الصافي

إلى من كانت أخت وصديقة **زوجة أبي**...

إلى من كانوا معي على طريق الخير والعلم ملاذي وملجئي إلى من تذوقت

معهم أجمل اللحظات إلى من معهم سعدت وعلموني ألا أضيعهم **صديقاتي**...

إلى من عجزت عن ذكرهم رغم مكانتهم ومحبتهم

إلى كل من يسعهم قلبي ولم يسعهم قلمي أحبكم في الله ...

ناجي أمينة

إهداء

إلهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ...

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلالك...

إلى معلم البشرية اجمعين الهادي الأمين صلى الله عليه وسلم...

إلى من تعجز الكلمات عن ايفائه حقه إلى **والدي** العزيز أطال الله في عمره ورزقه

الصحة والعافية وأحسن عمله...

إلى صاحبة القلب الصابر الحنون إلى من أنار لي دعائها حياتي

أمي الحبيبة أطال الله في عمرها وأحسن عملها...

إلى من أفتخر به وعليه أعتمد إلى سندي في الحياة **أخي**...

إلى النجمة المتألقة في السماء إلى من احملها في قلبي **ابنة خالتي**...

إلى الصغيرة الغالية بهجة العائلة وفرحتها **لارا فاطمة الزهراء**...

إلى جميع افراد عائلتي حفظهم الله إلى **العم الطيب حكيم براف** وعائلته...

إلى من جعلهم الله اخوتي في الله ورفقاء دربي على امتداد سنوات طويلة

إلى من لهم كل الود والاحترام والتقدير...

سهام علي

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	مصفوفة إدارة التغيير	67
(2-3)	مقياس ليكرت الخماسي.	87
(3-3)	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة.	88
(4-3)	اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان	89
(5-3)	اختبار التوزيع الطبيعي	89
(6-3)	اختبار درجة الارتباط بين عبارات بعد الالتزام	90
(7-3)	اختبار درجة الارتباط بين عبارات بعد المشاركة	91
(8-3)	اختبار درجة الارتباط بين عبارات بعد المرونة	91
(9-3)	اختبار درجة الارتباط بين عبارات بعد اهتمام الإدارة بالتغيير	92
(10-3)	اختبار درجة الارتباط بين عبارات بعد الاهتمام بالإبداع	93
(11-3)	اختبار درجة الارتباط بين عبارات بعد المرونة	93
(12-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	94
(13-3)	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	94
(14-3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	95
(15-3)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	96
(16-3)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	96
(17-3)	اختبار وصف عبارات محور الثقافة التنظيمية.	97
(18-3)	اختبار وصف عبارات أبعاد محور إدارة التغيير التنظيمي.	98
(19-3)	اختبار معنوية الانحدار للأثر الالتزام على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية	100
(20-3)	اختبار معنوية الانحدار للأثر المشاركة على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية	101
(21-3)	اختبار معنوية الانحدار للأثر المرونة على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية	103

(3-22)	اختبار معنوية الانحدار للأثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية	104

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1–1)	أهمية الثقافة التنظيمية	23
(2–1)	وظائف الثقافة التنظيمية	24
(3–1)	خصائص الثقافة التنظيمية	29
(4–1)	مكونات الثقافة التنظيمية	31
(5–1)	مكونات الثقافة التنظيمية	31
(6–1)	محددات الثقافة التنظيمية	38
(7–1)	مراحل تكوين الثقافة التنظيمية	45
(8–1)	وسائل انتقال الثقافة التنظيمية	48
(1–2)	خصائص إدارة التغيير	60
(2–2)	خطوات نموذج كيرت لوين Kurt Lewin	74
(3–2)	نموذج هوس EDGAR HUSE	75
(4–2)	خطوات نموذج ايفانسفتش Ivancevich وزملائه	78

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	موافقة لإجراء الدراسة تطبيقية	115
02	استبيان	116
03	نتائج درجة الارتباط بين العبارات وبعد الالتزام.	118
04	نتائج درجة الارتباط بين العبارات وبعد المشاركة.	119
05	نتائج درجة الارتباط بين العبارات وبعد المرونة.	119
06	نتائج درجة الارتباط بين العبارات وبعد اهتمام الإدارة بالتغيير.	120
07	نتائج العبارة المحذوفة لبعد الاهتمام بالإبداع.	120
08	نتائج درجة الارتباط بين العبارات وبعد الاهتمام بالإبداع.	121
09	نتائج درجة الارتباط بين العبارات وبعد تطبيق التغيير.	121
10	نتائج اختبار اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان	122
11	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	122
12	نتائج وصف المتغيرات الشخصية.	123
13	نتائج اختبار وصف عبارات أبعاد محور الثقافة التنظيمية.	124
14	نتائج اختبار وصف عبارات أبعاد محور إدارة التغيير التنظيمي.	124
15	نتائج اختبار معنوية الانحدار للأثر الالتزام على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية	125
16	نتائج اختبار معنوية الانحدار للأثر المشاركة على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية	126
17	نتائج اختبار معنوية الانحدار للأثر المرونة على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية	126
18	نتائج اختبار معنوية الانحدار للأثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية	127

19	تعريف بمتوسطة الشهيد قاسمي شريف	128

الفهرس:

قائمة المحتويات	الصفحة
– إهداء – كلمة شكر – مستخلص الدراسة (عربي ـ انجليزي) – قائمة الجداول – قائمة الأشكال – قائمة الملاحق – قائمة المحتويات	
مقدمة	أ–خ
الفصل الأول: الإطار النظري لمفهوم الثقافة التنظيمية	
تمهيد الفصل الأول	20
المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية	38–21
المطلب الأول: نشأة ومفهوم الثقافة التنظيمية	22–21
المطلب الثاني: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية وأثرها	26–22
المطلب الثالث: خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية	31–26
المبحث الثاني: أسس الثقافة التنظيمية	36–32
المطلب الأول: مصادر وأبعاد الثقافة التنظيمية	33–32
المطلب الثاني: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية	36–33
المطلب الثالث: ومظاهر ومحددات للثقافة التنظيمية	38–36
المبحث الثالث: كيف تكسب وتسيير وتحافظ على الثقافة التنظيمية	48–39
المطلب الأول: نظريات ونماذج الثقافة التنظيمية	43–39
المطلب الثاني: آليات بناء الثقافة التنظيمية وأساليب المحافظة عليها	46–43
المطلب الثالث: طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية وطرق انتقالها	48–46
خلاصة الفصل الأول	49
الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي	
تمهيد الفصل الثاني	51

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي	61-52
المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة التغيير التنظيمي	53-52
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة التغيير التنظيمي	57-53
المطلب الثالث: خصائص وعناصر إدارة التغيير التنظيمي	61-57
المبحث الثاني: أسس إدارة التغيير التنظيمي	78-61
المطلب الأول: مجالات ومداخل إدارة التغيير التنظيمي	63-61
المطلب الثاني: خطوات ومراحل إدارة التغيير التنظيمي	68-63
المطلب الثالث: استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير التنظيمي	78-68
المبحث الثالث: علاقة إدارة التغيير والثقافة التنظيمية بمتغيرات إدارية أخرى.	81-79
المطلب الأول: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة	80-79
المطلب الثاني: علاقة إدارة التغيير التنظيمي بإدارة المعرفة	81-80
المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير التنظيمي	81
خلاصة الفصل الثاني	82
الفصل الثالث: دراسة حالة متوسطة الشهيد قاسمي شريف	
تمهيد الفصل الثالث	83
المبحث الأول: تقديم متوسطة الشهيد قاسمي شريف	85-84
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن متوسطة قاسمي شريف	84
المطلب الثاني: أهمية متوسطة الشهيد قاسمي شريف	84
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمتوسطة قاسمي شريف	85
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	93-86
المطلب الأول: منهجية الدراسة	87-86
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية.	89-87
المطلب الثالث: ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي	93-90
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة	105-94
المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية	95-94
المطلب الثاني: وصف متغيرات الدراسة	99-96
المطلب الثالث: اختبارات فرضيات الدراسة	105-99

خلاصة الفصل الثالث	106
الخاتمة	109–107
قائمة المراجع	114–110
الملاحق	128–115

مقدمة

مقدمة:

تعتبر المنظمات ظاهرة اجتماعية قديمة تزامنت مع ظهور الانسان ووجدت معه وتطورت وتغيرت من خلال اسهاماته الدائمة والمتكررة في تطويرها وتنميتها أثرت وتأثرت به، أي إن المنظماتبمختلف انواعها وطبقا لنظرية النظم فهي نظام مفتوح ومتفاعل يؤثر ويتأثر مع البيئة الخارجية لهذا فالمنظمة تتميز بالحركية المستمرة لتكيف والتأقلم وتحقيق التناسب والملائمة بينها وبين المتغيرات والمؤثرات البيئية المختلفة.

فالكل متغير والثابت هو التغيير وفي هذا الصدد يقول علماء الاجتماع أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه فمن مميزات العصر الحالي تسارع وتيرة التغيير أكثر من أي وقت ، إذ أصبح حالة مستمرة تحصل بفعل إرادي أو غير إرادي سواءا عن قصد او عن غير قصد، بتخطيط مسبق أو بتلقائية وتعبر عملية التغيير بصورة عامة عن حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من ما هو حاصل أي واقع الى حالة جديدة مختلفة وهذا ما دفع بالباحثين إلى البحث في موضوع إدارة التغيير الذي يعتبر منالمواضيع المثيرة للجدل في مجال الإدارة رغبة منهم في إيجاد طريقة ملائمة ومناسبة لإدارة هذا التغيير لتجنب الوقوع في الملابسات والاخطاء.

إن إحداث التغيير وإدارته بدون إحداث تغيير في سلوكيات وانماط التفكير والثقافة التنظيمية يجعل هذا التغيير يفقد احدى حلقاته ويجعل ادارة التغيير لا تحقق أهدافها المرجوة.

إذ تتلخص الثقافة التنظيمية في كونها عنصرا جوهريا أصبح على المنظمات الاهتمام به ووضعها ضمن حيز اولوياتها لما عرفته من اهتمام كبير في السنوات الاخيرة من طرف الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية، ولكون لها اهمية بالغة في دراسة ورفع الاليات التي يسير ويبنى عليها التنظيم.خاصة في ظل التجديد والديناميكية والسرعة المستمرة وعدم الاستقرار هذا مادفع بالمنظمات الى احداث تغييرات على المستوى التنظيمي من اجل مسايرة ومواكبة هذه التغييرات، ولا يتم احداث هذا التغيير دون دراسة الجانب الثقافي للمنظمة بما تحتويه من افكار وعادات وقيم واتجاهات وسلوكيات وغيرها، فكل منظمة تمتاز بثقافة تميزها عن غيرها تعد المرصد الاساسي لرسالتها ورؤيتها واهدافها وهذا ما دفع الى ابتكار اساليب وانماط جديدة لإدارة هذه المنظمات، وضمن هذا السياق تأكدت ان الادارة اصبحت في المقام الاول لإحداث التغيير وادارته بطريقة ناجعة وفعالة وهذا ما يسمى بإدارة التغيير في ظل وجود مقاومة لهذا التغيير الامر الذي يتطلب الوعي العميق للوصول الى الأهداف المرجوة وانجاح هذه الإدارة.

في سياق التغييرات والتطورات التي فرضت على المنظمات اتباع اسلوب التغيير لتأقلم مع الاوضاع المحيطة من اجل تحقيق اهدافها توجب عليها انتهاج ادارة ملائمة لهذا التغيير مع الاخذ بعين الاعتبار للقيم والاتجاهات الثقافية ... (الثقافة التنظيمية) اذ تقوم المنظمة باستعمال هذه الاخيرة كآلية لإدارتها لتغيير. ومن هذا المنطلق تتمحور إشكالية الدراسة على النحو التالي:

- كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون من مداخل إدارة التغيير في المنظمة من وجهة نظر عينة من العاملين بمتوسطة قاسمي شريف بالبرواقية ـ ولاية المدية ـ؟

ومن خلال هذه الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية

1. ما طبيعة الثقافة التنظيمية وما أبعادها التنظيمية؟
2. ما المقصود بإدارة التغيير التنظيمي وكيف يمكن للمنظمات من انتهاجها؟
3. ما مستوى الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمي لدى عينة الدراسة؟

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الفرضيات التالية:

فرضيات الدراسة:

- للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة **الفرضية الرئيسية** التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لمحور الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة .

ومن ثم اشتقاق **الفرضيات الفرعية** التالية:

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمرونة على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

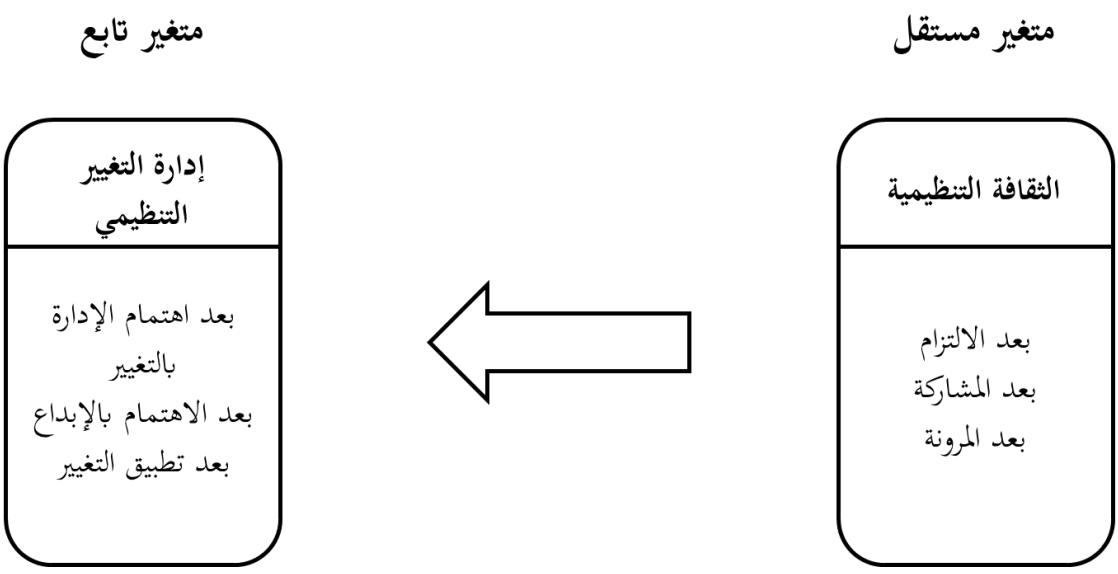
– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية.

النموذج النظري لدراسة:

لدينا ضمن النموذج النظري لإدارة متغيرين اساسيين هما المتغير المستقل والمتغير التابع والتغيير المستقل سوف نفصل فيهما في الجانب النظري لدراسة وهما كما يلي:

- المتغير المستقل الثقافة التنظيمية.
- المتغير التابع ادارة التغيير التنظيمي.

نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

أهمية الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا الى ايضاح اهمية كل من الثقافة التنظيمية وادارة التغيير التنظيمي كما يلي:

- الموضوع في حد ذاته يعتبر مجالا لتركيز على تحديد الركائز الأساسية للمنظمة.
- يعتبر الموضوع تجربة علمية مفيدة تزيد من خبرة الباحث ومعلوماته وتوسع مدركاته في مجال الثقافة التنظيمية وادارة التغيير التنظيمي.

- إمكانية أن تسهم هذه الدراسة في تحقيق اضافة للمعرفة وتزويد مكتبة الجامعة بمثل هذه المواضيع.

أهمية الموضوع من حيث الحداثة لارتباطه بمتغيرين جد هامين بالنسبة للمنظمة هما الثقافة التنظيمية وادارة التغيير التنظيمي فعلى الرغم من وجود عدة دراسات حول الثقافة التنظيمية الا انها لاتزال محل الاهتمام للعديد من الباحثين مما يستدعي دراستها ودراسة دورها في إدارة التغيير.

أهداف الدراسة:

- الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة بالاختلاف الخصائص الشخصية.
- كشف طبيعة العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.
- محاولة الوصول الى الحقائق العلمية واختبار صحتها من خلال الجانب الميداني.
- تحديد ابعاد وخصائص ثقافة المنظمة التي لها علاقة قوية لتحقيق التغيير التنظيمي.
- تسليط الضوء على موضوع الثقافة التنظيمية وكل ما يتعلق بها من مفاهيم.
- محاولة ابراز اهمية التغيير التنظيمي من خلال التعرف على مفهومه واسبابه.
- ابراز حتمية التغيير وضروريته للمنظمة وكذا توضيح اهميته في تحديد قدراتها وتطويرها داخليا.
- محاولة التعرف على مدى مسايرة المنظمة لتغيرات التنظيمي.

أسباب اختيار الموضوع:

1. أسباب شخصية (ذاتية):

- رغبتنا الشخصية في دراسة هذا الموضوع.
- التعرف على مدى علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي في المنظمة.
- توضيح اهم النقاط الايجابية والسلبية للثقافة التنظيمية.
- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي موضوع مشوق لدارسة والتحليل.

2. اسباب موضوعية (علمية):

- ضعف الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل التغيير التنظيمي.
- نقص الابحاث المتعلقة بالموضوع المطروح في الكلية.
- موضوع الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي يندرج ضمن تخصص ادارة الاعمال.

- محاولة معرفة ماذا ثقافة المنظمة تحدث تغيير تنظيمي.

صعوبات الدراسة:

- تعقيد بعض المصطلحات صعوبة التفريق بينها.
- صعوبة الحصول على المراجع من مكتبة الجامعة في ظل جائحة كوفيد.
- الثقافة التنظيمية ظاهرة تمتاز بالتعقيد وتعدد الظواهر والابعاد التي تمكننا من الحكم عليها مما يشير الى عدم القدرة على التحكم وقياس جميع ابعادها.
- عدم القدرة على دراسة ادارة التغيير كواقع يعيشه الافراد والمنظمات النه توجد دائما فجوة بين الجانب النظري والجانب الميداني أي ان موقف الافراد من ادارة التغيير كعملية يمكن ان يتعرض لها يختلف عن موقفه عندما يواجهه كواقع محتوم لابد منه.
- صعوبة التوزيع وجمع الاستبيانات بطريقة مباشرة على عينة الدراسة بسبب جائحة كوفيد 19.
- وأكثر صعوبة تعرضنا إليها أثناء الدراسة هي تزامن إعداد المذكرة مع جائحة كوفيد 19.

منهج الدراسة:

تشتمل الدراسة على موضوع الثقافة التنظيمية وادارة التغيير التنظيمي من مختلف جوانبهما وعلى العلاقة بينهما بالاعتماد على المنهج الوصفي هذا في الجانب النظري، أما في الجانب الميداني فنركز في دراستنا على أن الثقافة التنظيمية مدخل لإحداث إدارة التغيير التنظيمي بالاعتماد على المنهج التحليلي لتحليل الظاهرة المدروسة بواسطة (الاستبيان) واستخدام أدوات احصائية مناسبة للتحليل وثم استخلاص النتائج.

حدود الدراسة:

يهدف التحكم في الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة، ستكون حدود دراستنا كمايلي:

الحدود الموضوعية: تستهدف دراستنا بشكل أساس المتغيرين المذكورين ضمن نموذج الدراسة مع الإشارة فقط إلى أن كل متغير له أبعاده وعناصره التي سيتم إدراجها في الجانبين النظري والتطبيقي.

الحدود المكانية: سيتم إجراء دراسة حالة متوسطة قاسمي الشريف بالبرواقية.

الحدود الزماني: سيتم ذلك من خلال مدة تتراوح ما بين 30مارس 2021 الغاية 31 ماي 2021.

الدراسات السابقة:

- أميرة قدور، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي ccls، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2016-2017، حيث قام بدراسة الإشكالية الآتية: ما دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير؟، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: للثقافة التنظيمية دور مهم في إدارة التغيير، حيث تمثل المرآة العاكسة لقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الحاصلة، فنجاح إدارة التغيير ترتبط بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة، حيث أن وجود ثقافة تنظيمية مشجعة ومؤيدة للتغيير بالمؤسسة تساعد على إحداث التغيرات بنجاح، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة غير مشجعة على التغيير، فسوف تكون هذه الثقافة عائقا أمام نجاح عملية التغيير، يجب على إدارة كل مؤسسة أن تبادر للتغيير الفعال، وذلك عن طريق التخطيط له وتوفير الإمكانيات اللازمة.

- أمين زويوش، دور إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس باتنة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، حيث قام بدراسة الإشكالية الآتية: ما هو دور إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير بالمؤسسة؟، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ونتائج تحليل إجابات عن سؤال : ما مدى ممارسة إدارة التغيير بمؤسسة مطاحن الأوراس بباتنة، ان اتجاهات أراء المبحوثين جاءت موافقة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي له (1,99)، ومن حيث اتجاهات المبحوثين لفقراته جاءت موافقة، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة (1) وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (23) من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت قيمته (1,72)، حيث يلاحظ أن كل الفقرات ذات الاتجاه موافقة تندرج تحت إدارة التغيير، ونرى أن هذا مؤشر يدل على أن فقرات إدارة التغيير لا تتحقق بشكل واسع لدى مؤسسة مطاحن الأوراس بباتنة، الأمر الذي يعكس أن المؤسسة لا تقوم بإدارة التغيير وتمارسه.

- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم EARA وحدة ALGAL بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث قام بدراسة الإشكالية الآتية:

كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تعتبر جماعية العمل مفيدة للمؤسسة فهي منهج رئيس و طريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة لما يتوفر عليه جو العمل الجماعي من دافعية نحو الانجاز و تحقيق أداء جيد، توفر فرق العمل في المؤسسة جوا من الانتماء و النشاط و الرضا و يقل فيه الشعور بالاغتراب و الإحباط بالإضافة إلى وجود رغبة في استمرار أعضاء الفريق معا وانجذابهم لبعضهم البعض وقبولهم المشترك لأهداف الفريق و السعي الجماعي لتحقيقها .

- **هيكل الدراسة:**

قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى ثلاثة فصول: الفصل الأول والثاني يختصان بالجانب النظري والفصل الثالث يختص بالجانب الميداني فيما يخص الجزء النظري قسم الى:

- الفصل الأول سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري لثقافة التنظيمية وقسم الى ثلاثة مباحث، المبحث الأول ماهية الثقافة التنظيمية والمبحث الثاني أسس الثقافة التنظيمية أما المبحث الثالث قمنا بطرحه على شكل تساؤل كيف تكتسب وتسير وتحافظ على الثقافة التنظيمية.
- الفصل الثاني فسيقسم الى ثلاثة مباحث، المبحث الأول ماهية ادارة التغيير التنظيمي والمبحث الثاني أسس إدارة التغيير التنظيمي والمبحث الثالث علاقة الثقافة التنظيمية وادارة التغيير التنظيمي.
- فيما يخص الفصل الثالث لدراسة حالة لعينة من عاملين في مؤسسة تربوية فسيقسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث، المبحث الأول تقديم متوسطة الشهيد قاسمي شريف، والمبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة.

وفي الاخير وليس آخرا سنختم هذا العمل بخاتمة عامة سنحاول فيها الاجابة على الاشكالية المطروحة والاسئلة الفرعية وعرض النتائج المستخلصة واقتراح بعض التوصيات اضافة الى أفاق الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري لمفهوم الثقافة التنظيمية

تمهيد الفصل الأول:

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا جوهريا واساسيا في النظام العام للمنظمات لكونها قوة خفية تقف وراء انجازات المنظمة والانشطة التنظيمية لها وينبغي على قادة ومدراء هذه الاخيرة ان يدركوا ابعادها وعناصرها كونها الوسط الذي تعيش فيه والذي يؤثر على السلوك المتفاعل بيه مع غيرها او مع عمالها.

كما توفر الثقافة السائدة في اي منظمة إذا كانت قوية طريقة واضحة للقيام بالأشياء والانشطة لتحقيق اهداف هذه المنظمة ولكن في الوقت نفسه يمكن ان تكون الثقافة التنظيمية عائقا يحول ضد اي تغيير حاصل ولقوة الثقافة تأثير بالغ على اتجاهات وسلوكيات عمال المنظمة.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** ماهية الثقافة التنظيمية.
- **المبحث الثاني:** اسس الثقافة التنظيمية.
- **المبحث الثالث:** كيف تكسب وتسيير وتحافظ على الثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

ما من منظمة الا ولها ثقافة تميزها عن غيرها وهذه الثقافة لا تنشأ من العدم بل هي وليدة ونتيجة مجموعة من العوامل التي تتشكل بمرور الوقت وتصبح أكثر وضوح.

ويعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي ركز جل الباحثين على دراستها والالمام بها، وهذا ما سنوضحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة الثقافة التنظيمية

أولا: مراحل نشأة الثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرفBusiness الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية إلى أن جاء الباحثان Corporate culture ركنا خاصا تحت عنوان Fortum وأدرجت مجلة week واضعين بذلك : Corporate Culture سنة 1982 بكتابة تحت عنوان A-AKennedy-T-Edeal اللبنة الأولى لهذا المفهوم فيما يذكر هوفيستيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا عند حلول الثمانينات ويحيل هوفيستيد ذلك لكتابين اثنين هما ثقافة المنظمة وكتاب البحث عن الامتياز لبرز وترمان، وفي مطلع السبعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم ويضاف إلى هذا فن الإدارة اليابانية والتي حققت نجاحا في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات حيث أن الاهتمام بهذا المصطلح وتطويره كان على يد علماء الاجتماع والمنظمات في فرنسا.

تزايد الاهتمام بهذا المفهوم بناءا على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات قبل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية والابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة[1] .

حيث ظهرت ثقافة مميزة Theatyz Culture (Z) وتعمق أكثر هذا المفهوم بعد ظهور نظرية للثقافة التنظيمية وتشير هذه النظرية للتطبيق الأمريكي للنمط (Z) أصبحت معروفة في و.م.أ تسمى نظرية الياباني في الإدارة بالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها نظرية روح الثقافة التي تنطلق من مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة ويشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد الجماعة وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه

[1] أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، الاسكندرية،2000، ص41 .

من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع ونظرية التفاعل مع الحياة وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد بحدته القيادية ويتمثل جوهر هذه النظرية في أسلوب النظر إلى الحياة تختلف عن روح الجماعة وإنما تمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملهم مع القادة والزملاء داخل المنظمة[1].

ثانيا: مفهوم الثقافة التنظيمية:

قبل التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية يجب علينا دراسة وفهم الثقافة أولا.

- **تعريف الثقافة:**

الثقافة في اللغة: أصل (الثقافة) في المعاجم العربية يعود إلى الفعل الثلاثي ثقف فيقال: الثاء والقاف والفاء كلمة واحدة إليها يرجع الفروع، وهو إقامة دَرْءِ الشيء، وجاءت الثقافة في اللغة العربية على عدة معان.
وهي ثقف ثقفا وثقافة، صار حاذقا خفيفا فطنا تعني تثقيف، وثقفه تثقيفا سواه، وهي تعني تثقيف الرمح أي تسويته وتقويمه. وهي أيضا مصدر ثَقُف بالضم ككرم. وتهذيب الشخصية الإنسانية والسير إلى أقصى درجات الكمال. [2]

الثقافة في الاصطلاح: استخدم العرب في العصور الإسلامية الأولى لفظ (ثقافة) في بعض كتاباتهم، بنطاقها اللغوي دون إخراجها إلى النطاق الاصطلاحي، فقد ورد في مقدمة (طبقات فحول الشعراء) ما نصه: «وللشعر وداستان صناعة وثقافة يعرفها أهل العلم كسائر أصناف العلم والصناعات، منها ما تثقفه العين، ومنها ما تثقفه الأذن، ومنها ما تثقفه اليد، ومنها ما يثقفه اللسان».[3]

ولكن بالرجوع إلى المقدمة نجد أن ابن خلدون ذكر كلمة الثقافة وتبعه في ذلك العديد من العلماء والمفكرين، فقال: «وأما الجيل الثالث فينسون عهد البداوة والخشونة... ويلبسون على الناس في الشارة والتي وركوب الخيل وحسن الثقافة يموهون بها، وهم في الأكثر أجبن من النسوان على ظهورها، به.» ويقول أيضا: «فلا تفرق بينهم وبين السوقة من الحضر إلا في الثقافة والشارة».[4]

---

[1] أحمد سيد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص41.

[2] جميلة بنت عيادة الشمري، **مفهوم الثقافة في الفكر العربي والفكر الغربي**، ص 1، من الانترنت:
file:///D:/Miiss%20Okay/ducmnt mimore%20master/elktab.pd/اعمال%20ادارة%20ماستر%20ثانية%20سنة/f ، تاريخ الاطلاع : 2021/03/26.

[3] مرتضى الزبيدي السيد محمد بن محمد الحسيني، **تاج العروس من جواهر القاموس: المجلد الثالث الجزء الخامس**، دار الكتب العلمية، لبنان، بيروت، 2007، ص51.

[4] عيسى مومني، **قاموس المنار للطلاب**، ط1 ، دار العلوم، الجزائر،2008، ص111 .

مشيرا بذلك إلى أحد معاني (الثقافة) في أصل اللغة وهو الجلاد. وهذا مخالف لما نسب إلى سلامة موسى الذي ترجم لغة Culture التي كانت تستخدم في الغرب في مجال الاهتمام بالسلوك ونمط الحياة الاجتماعية في الفكر إلى لفظة (ثقافة)، وقال: كنت أول مين أفشى لفظة الثقافة في الأدب العربي الحديث، وأكن أنا الذي مسكها بنفسه، فاني انتحلتها من ابن خلدون، إذ وجدته يستعملها في معنى شبيه بلفظ culture الشائعة في الأدب الأوربي. [1]

ويمكن تلخيص تعاريف الثقافة كما يلي: [2]

- القيم المادية واللامادية التي يخلقها الانسان من خلال تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وتعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والانتاج الفكري والمادي والتعليمي.... اي انجازات الانسان التي يمر بها من خلال حياته وطرق تفكير هو سلوكه.... نتيجة تفاعله مع الطبيعة وغيره من البشر.
- هي طريقة حياة شعب معين يعيش في مكان واحد تظهر في فنونهم ونظامهم الاجتماعي وعاداتهم وأعرافهم ودينهم.
- هي جملة من المعارف والمعاني والقيم وهي رموز والانفعالات والوجدان التي تحكم حياة المجتمع وعلاقته مع الطبيعة والمادة وعلاقات الافراد مع بعضهم وغيرهم من المجتمعات.
- تعني السلوكية التي تنتقل من جيل لآخر عبر التلقين والاكتساب والتعلم ليس بواسطة الجينات الوراثية، وتتباين الثقافات الانسانية الى حد الاختلاف فيما بينها بسبب عوامل جغرافية واقليمية ودينية.
- هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والاخلاق والقانون والعادات او اي قدرات اخرى وقدرات يكتسبها الانسان بصفته عضوا في المجتمع.

- **تعريف الثقافة التنظيمية**

- هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة، كما تعرف على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها و اكتشفتها أو شكلها جماعة معينة و ذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي و الانسجام أو التكامل الداخلي، إذن تمثل ثقافة المنظمة مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتمارس هذه المميزات تأثير كبير على سلوك الأفراد في المنظمة، و تتمثل الإطار يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتبني المنظمة قيما معينة كالخضوع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء و تحسين الفاعلية و الكفاءة.[3]

[1] جميلة بنت عيادة الشمري، **مرجع سبق ذكره**، ص4.

[2] جميلة بنت عيادة الشمري، **مرجع سبق ذكره**، ص4.

[3]-بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2009، ص385.

- يظهر أن هنالك اتفاق عامة بين الكتاب والباحثين، على أن الثقافة المنظمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وإن هذا النظام المعاني المشتركة، هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم المنظمية. [1]

فمن التعريفات الأولى للثقافة نجد:

- تعرف على انها ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع."
- كما هي أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة".[2]
- وأنه يمكن عزل مكونات الثقافة عن بعضها البعض، لكن لا يمكن وصف كل مكون على حده، ويعرف الثقافة بأنها تركيبة من العناصر المترابطة والتي تتفاعل كل يوم لتشكل ثقافة المنظمة.
- وهي عبارة عن نموذج أو غط تتقاسمه المعتقدات والقيم، والذي للأفراد في أي منظمة قواعد وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات .
- كذلك هي النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات المعتقدات)، القيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية.
- وتعتبر مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها المنظمات أثناء مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.[3]
- يعتقد أن الثقافة هي ذلك المفهوم الذي يسبب الحيرة اللطيفة وغير الملموسة وتلك الضغوط اللاشعورية التي تشكل وترسم هيئة المجتمع أو مكان العمل، إنما التشكيل الكامل للأفكار والسلوك الإنساني للمؤسسة وعبر حدودها[4].
- وهي تعبير المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريق ة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومداه، والنظر إلى المرؤوسين في المنظمة[5].

---

[1] ماجدة العطية، **سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003، ص326.

[2] مشهور ثروت، **استراتيجيات التطوير الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص9.

[3] مشهور ثروت، **مرجع سبق ذكره**، ص 10.

[4] سعد غالب ياسين، **الإدارة الاستراتيجية**، دار اليازوردي للنشر، مصر، الإسكندرية 2010، ص100.

[5] سعد غالب ياسين، **الإدارة الدولية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان ،2007، ص 238.

- فمفهوم الثقافة التنظيمية كما نستخدمه اليوم لم يجد طريقه في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة إلا في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين حيث طغت قبل ذلك مفاهيم بناء المنظمات والعلاقات الإنسانية على دراسة المنظمات ولعل الذين استخدموا مفهوم العلاقات الإنسانية في دراسة معنويات واتجاهات العمال أبرزوا من خلالها بعض الجوانب الثقافية للمنظمات التي درسوها وإن لم يشيروا إلى مفهوم الثقافة مباشرة.
- وهي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالشركة، حيث إن هذه الطريقة تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف وسياسة الشركة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها.[1]

المطلب الثاني: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية

أولا: أهمية ثقافة التنظيمية

إن الإدراك والوعي بأهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها في التنظيم أصبح اليوم واسع الانتشار في التطبيق العملي في الدول المتقدمة وأصبح هناك تفهم كافي بين المسيرين فيما يتعلق بكيفية تغيير الثقافة والتي حالت دون تحقيق فاعلية للمؤسسة.

وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أساليب التعزيز الذاتية لكل منظمة فمع وجود ثقافة واسعة الانتشار والقوة يتحقق الاستقرار ويعرف العاملون ما يتوقع منهم وما هو أهم وما يتم عمله وبالطبع سوف يقاومون أي تمزق يهدد ثقافتهم.

وحتى تساهم الثقافة التنظيمية في فعالية الأداء فإنه يجب على المسيرين أن يقوموا بالتخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة بطريقة تتفق وتنسجم مع الاعتقادات والقيم التي تعكس ثقافة المؤسسة وتكمن أهميتها في تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة عن بقية المؤسسات من خلال معايير الاستقطاب والاختيار والترقية كذلك التنبؤ بأنماط التصرفات في المواقف الصعبة والأزمات وتحقيق انتماء الأفراد للمنظمة وتحفيزهم لها وتحديد المعايير السلوكية للأفراد في تنفيذ أعمالهم من أجل تخفيض معدلات دورات العمل ومسبباته وخاصة ترك العمل[2].

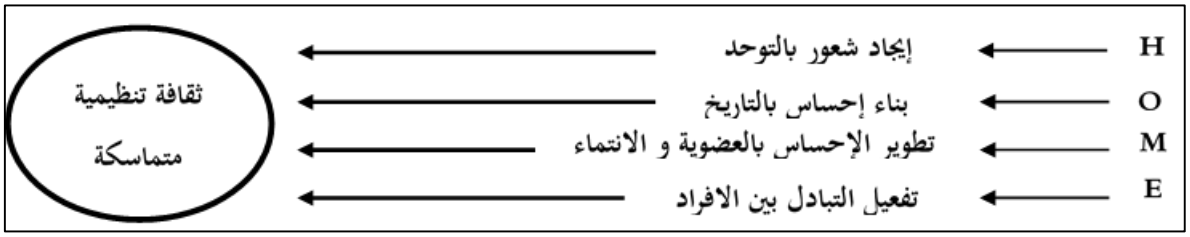
لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، ويؤكد على ذلك في الكتب الأكثر مبيعا البحث عن التميز حيث يتناولان الشركات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، فيشيران إلى أنه بلا استثناء فإن سيطرة وسيادة وتماسك وترابط الثقافة في تلك الشركات أثبت أنه عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح .

[1] نجم عبود نجم، أخلاقيات **الإدارة في عالم متغير**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة،2014، ص 90.

[2] محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات العمل**، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2005، ص 313.

كذلك الكثير من المديرين في هذه الأيام يعطون الأولوية و الاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرون الثقافة كأصل هام، ففي بعض الدراسات تمت الإشارة إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة Adaptive، تركز على إرضاء و إشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء و العاملين و أصحاب الأسهم يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة ، فالمؤسسات التي لديها ثقافة قوية و صحيحة يمكنها زيادة المبيعات عن المؤسسات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة، وإن إشباع الحاجات للعاملين في المنظمة و النظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين و إعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك ستترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظرة و زيادة الولاء شاء وهذا ما تميزت به الإدارة في اليابان التي استطاعت أن تشكل قوة هائلة نتيجة للتماسك والاحترام و الثقة المتبادلة . وعلى ذلك فالمؤسسة الناجحة تحتاج أكثر من مجرد وجود استراتيجيات فعالة، فهي تحتاج إلى دعم أفرادها لتحقيق أهدافها ولا نجاح يكون إلا بوجود ولاء ظاهر لها. ويعتقد كثير من الباحثين في السلوك التنظيمي أن الثقافة المؤسسة تأثير على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والأفراد، وهذا بالتالي يحدد المنظمة بشكل كبير، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فإذا كانت تمتلك ثقافة ضعيفة أو رديئة سيصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط التي تعمل به، وأما إذا كانت تمتلك ثقافة قوية ستحقق مشاريعها ومشاريع أفرادها بسبب القوة التي امتلكتها من استجابة أفرادها.[1]

الشكل(1-1): يوضح أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل، الأردن، عمان، 2007، ص296 .

ثانيا: وظائف الثقافة التنظيمية

تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسية وهي:

- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية** :ان مشاركة العاملين في معايير والقيم والمدركات نفسها، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

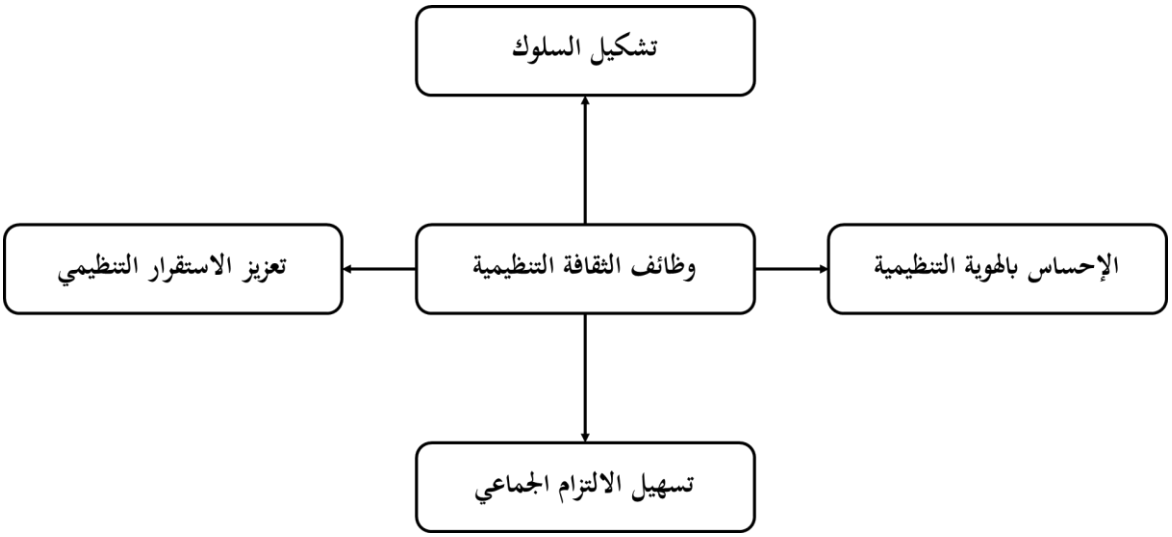
[1] كمال بو الشرش، **الثقافة التنظيمية والاداء في العلوم السلوكية والإدارية**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2017، ص20-21.

– **تسهل الالتزام الجماعي** :إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي إلى جانب من يقبلون هذه الثقافة.

– **تعزز استقرار النظام** :تشجع الثقافة على التنسيق والتعارف الدائمين بين أعضاء المنظمة من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

– **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم** :فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما، وبتحقق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة (الصمغ، الإسمنت) الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ويساعد على تعزيز السلوك الثابت في المجتمع[1].

الشكل (1–2): يمثل وظائف الثقافة التنظيمية



المصدر: محمود سليمان العميان، **مصدر سبق ذكره**، ص34.

وهناك وظائف أخرى يمكن ذكرها كما يلي: [2]

- توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- تدعيم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية.

[1] أحمد ماهر، **تطوير المنظمات**، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية،2007 ، ص320

[2] حسن فلاح عداي الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية :مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة، دار** وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،2000 ، ص94.

- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.
- تحديد طريقة التعامل مع تحركات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.
- إضافة إلى أن لثقافة المنظمة بالغ الأهمية في إيجاد الالتزام والولاء من العاملين وتغلب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخص.

كما يمكن إضافة وظائف أخرى:[1]

- تسهل الالتزام الجماعي حيث ان الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة.
- تعزز استقرار النظام :تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة لتلبية احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- خلق الالتزام برسالة الشركة ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة، بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة للموظفين الجدد، أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو فعله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في تفس الوقت.[2]

ثالثا: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام وغيرها، كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية.

وتبرز تأثيرات الثقافة التنظيمية في المنظمة من خلال الأبعاد والجوانب التالية:

- **ثقافة المنظمة والفعالية:** كشفت الدراسة التي أجراها WatermanPeters عام 1982 حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة

[1] حريم حسين، **السلوك التنظيمي**، دار حامد، الأردن، عمان، 2004، ص 330.

[2] جرينبرج جيرالد وبارون روبرت، **ادارة السلوك في المنظمات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 3، 2008، ص 630.

الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والانجاز ففي 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[1].

- **الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي**: تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية كالقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات ...الخ، وأن ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة، كذلك الثقافة التنظيمية القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة يوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

- **الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي**: يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من اخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليه.[2]

المطلب الثالث: خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية.

أولا: خصائص الثقافة التنظيمية

يمكن التركيز على أهم خصائص الثقافة التنظيمية التالية: [3]

- **الثقافة التنظيمية نظام مركب**: لا تملك المنظمة ثقافة واحدة وانما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الافراد المنتمي اليها وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة.

- **الثقافة التنظيمية نظام متكامل**: وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة، بحيث أي تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.

- **الثقافة التنظيمية لنظام متغير ومتطور**: عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير والتطوير تماشيا مع المتغيرات البيئية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- **الثقافة التنظيمية نظام مرن**: تتكيف الثقافة التنظيمية على المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة.

---

[1] حريم حسين، **مرجع سبق ذكره**، ص 339.

[2] بلال خلف السكارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص374.

[3] بلال خلف السكرانة، مرجع **سبق ذكره**، ص 372-371.

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة والتي نوردها فيما يلي: [1]

- **تعتبر الثقافة عملية مكتسبة** أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.
- **ثقافة المنظمة عملية إنسانية** حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
- **الثقافة نظام تراكمي ومستمر** حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل.
- **ثقافة المنظمة نظام مركب** يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل العناصر التالية: [2]

- **الجانب المعنوي** :ويتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.
- **الجانب السلوكي** :ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات المختلفة.
- **الجانب المادي** :وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.

ويمكن اضافة بعض خصائص الثقافة التنظيمية والتي تتسم بها أي منظمة وهي ما يلي: [3]

- **عملية مكتسبة** :أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأف ا رد في بيئة معينة وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.
- **عملية إنسانية** :يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
- **متغيرة** :الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.
- **للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد** :تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.
- **عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر** :فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.

---

[1] محمود سلمان العميان، **مرجع سبق ذكره**، ص 310.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، **دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، ص406.

[3] العميان محمود سلمان، **مرجع سبق ذكره**، ص315-316.

- **عملية رضاء نفسي** :فهي تشبع حاجات الانسان وتريح النفس وترضي الضمير والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة. تعتبر الخصائص والسمات من أهم من يميز الثقافة التنظيمية للمنظمات وهذا يؤدي إلى التنوع في تلك الثقافات بين المنظمات والتي يكون لها دور كبير في التنافس بينها، وكل منظمة لها منظومتها الخاصة بها من السمات التي تتناسب مع مدخلاتها الثقافية وهذا يعطيها القوة في التصدي لأي محاولة العبث في ثقافة تلك المنظمة.

كما حدد خصائص اخرى للثقافة التنظيمية المتمثلة فيما يلي [1]:

- **الانتظام في السلوك والتقيد به** :نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- **المعايير** :هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).
- **القيم المتحكمة**: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.
- **الفلسفة**: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
- **القواعد**: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة الى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
- **المناخ التنظيمي**: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال... الخ .

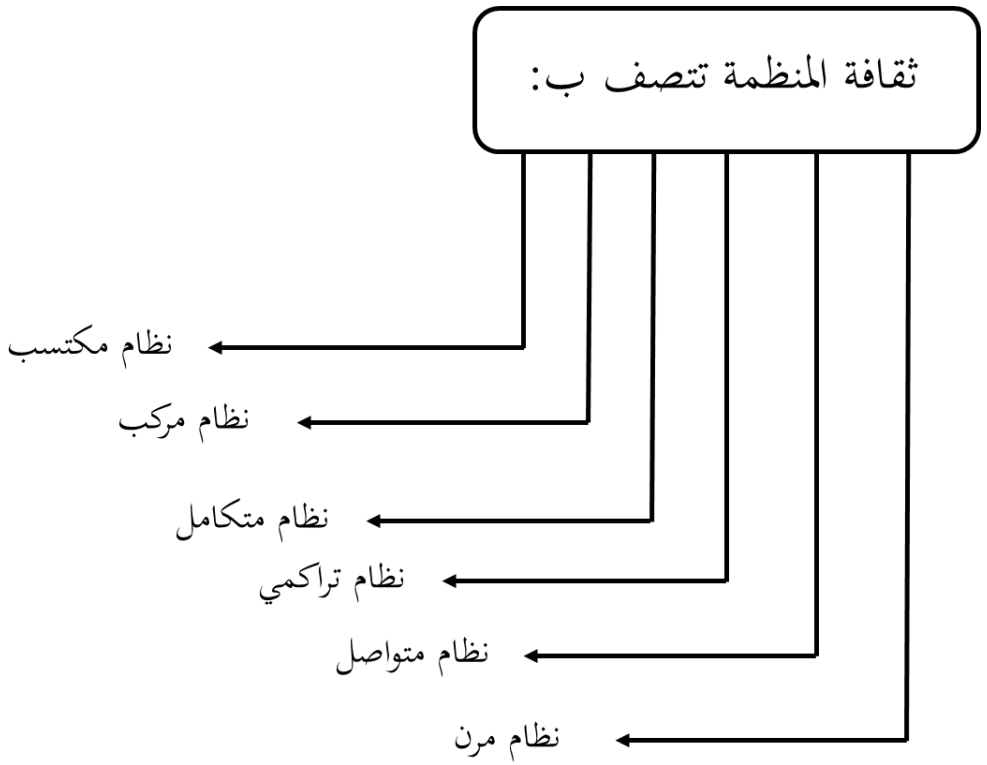
كما هناك سبعة خصائص تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي:[2]

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

[1] جيرالد جرينبر وجوروبرت بارون، **مرجع سبق ذكره**، ص627 -628.

[2] ماجدة العطية، **مرجع سبق ذكره**، ص 372.

الشكل (1–3): خصائص الثقافة التنظيمية



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، **مرجع سبق ذكره**، ص 155.

ثانيا: مكونات الثقافة التنظيمية:

تقصد بمكونات الثقافة التنظيمية كيف يمكن لنا أن نعرفها أو نحددها أو ما مظاهرها إن كانت لها مظاهر فالمكونات تشمل المحددات والمؤشرات أو المظاهر والتي منها ما يتعلق بالبيئة المادية للمنظمة من هياكل وأبنية ومكاتب وأثاث وغيرها أو البيئة الرمزية من خلال الرموز والطقوس والمراسيم واللغة الفنية فكيف لهذه المظاهر والمؤشرات أن تشكل الثقافة التنظيمية؟

نلاحظ من الشكل أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من المفاهيم والقيم والرموز والمعايير، بحيث يتم دمج وتشكيل هذه المكونات لتعطي ملمحا حول منظمة ما تتميز عن غيرها من المنظمات بما تحمله، إذ أن هذه المعايير والقيم و...

تنعكس على المنظمة في طريقة منهج تفكيرها وتسييرها لإجراءات أعمالها وتصرفاتها في مختلف المواقف داخلها وخارجها[1].

[1] مشهور ثروت، **مرجع سبق ذكره**، ص 19.

ونذكر مكونات الثقافة التنظيمية التالية: [1]

- **الرموز والشعارات:** حيث يقصد بالرموز أي هدف أو فعل يستخدم موجها العملية تناقل المعاني. أما الشعارات فهي المبادئ الأساسية الراسخة التي يمضي عليها فترة من الزمن.
- **التقانة:** وهي تتمثل باستخدام المكائن والمعدات ثم عمليات الانتاج فضلا عن طرائق وأساليب تنظيم العمل المختلفة.
- **القيم التنظيمية:** هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ...الخ.) .
- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والأبن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الاعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

ونضيف المكونات التالية:[2]

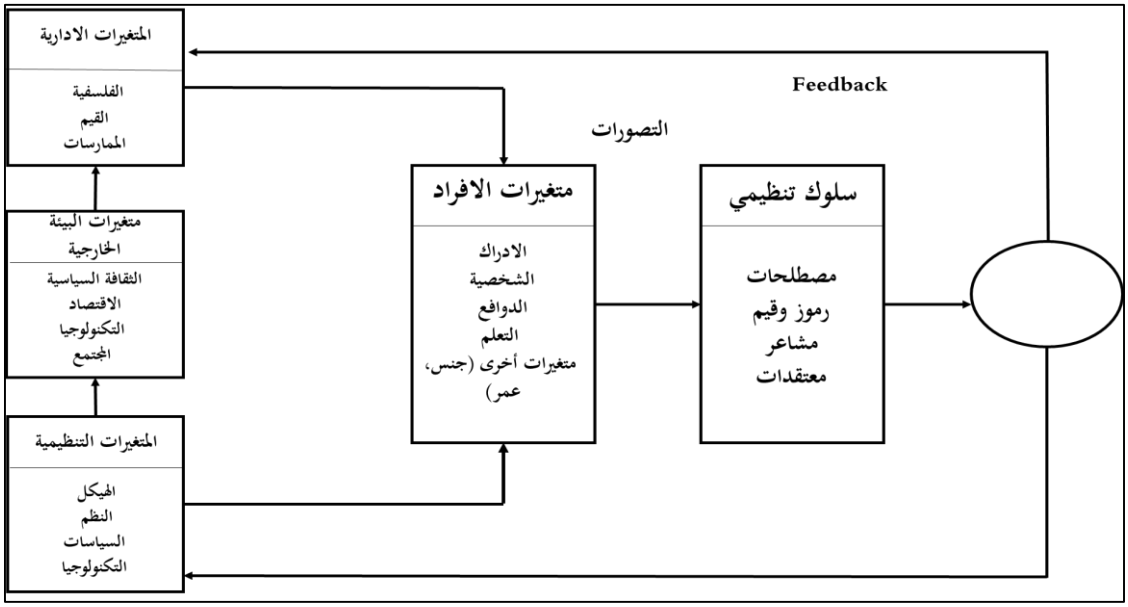
- **الاسطورة:** وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مسيرتها.
- **اللغة:** وهي صيغة أو طريقة يستخدمها اعضاء الجماعة للمشافهة أو لكتابة الرموز لنقل المعاني فيما بينهم وهي مصدر لإثارة عواطف الأفراد.
- **البيئة المادية:** وهي الاشياء المحيطة حيث تعطي شعورا بالحساسية تجاه أي عمل.

فكل هذه المظاهر بالإضافة إلى العنصر البشري في الزمن يطبع المنظمة بطابع خاص يكسبها ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها، فمكونات الثقافة التنظيمية لها جانب مادي ظاهر وجوانب لا مادية ضمنية غير ظاهرة لكن كلها لها علاقة حاسمة على سلوك الفرد في المنظمة حيث يصبح لها معنى نفسي اجتماعي يكون قيم واتجاهات ومعتقدات تصبح راسخة مع مرور الزمن.

[1] بلال خلف السكارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص 363.

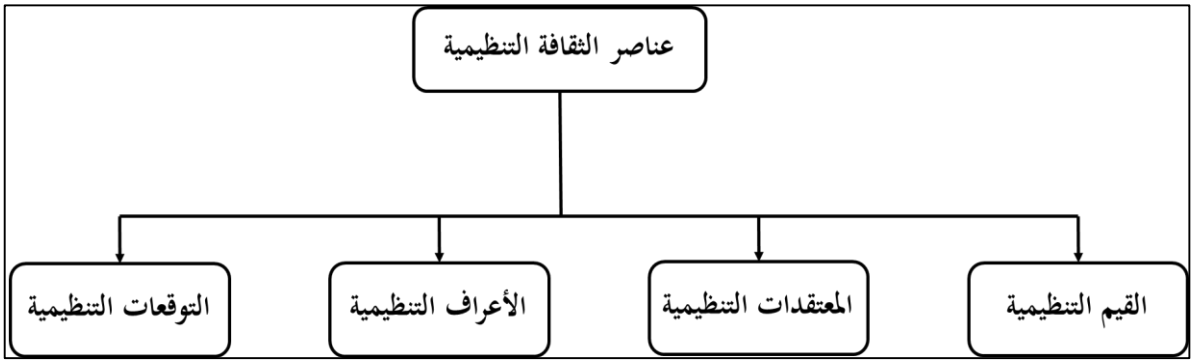
[2] محمود سلمان العميان، **مرجع سبق ذكره**، ص 313.

الشكل (1–4): يمثل مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: كمال بو الشرش، **مرجع سبق ذكره**، ص 29.

الشكل (1–5): يمثل مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: محمود سلمان العميان، **مرجع سبق ذكره**، ص313.

المبحث الثاني: أسس الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة عناصر وأساسيات أو قوى التي تأثر وتتأثر بها، كما لها تأثير كبير على سلوكيات الافراد داخل المنظمة، كما انها تتأثر بهذه السلوكيات باعتبارها امتداد للثقافة المجتمعية السائدة.

ومن خلال هذا المبحث سنحاول توضيح اهم اساسيات الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مصادر وأبعاد الثقافة التنظيمية

أولا: مصادر الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية مصادر عديدة منها:[1]

- **العادات والتقاليد والأعراف:** حيث تعد هذه من أهم مصادر الثقافة التنظيمية في المجتمع الذي نعيش فيه، حيث تؤثر في شخصية الفرد وتحدد من سلوكه حسب الموقع الجغرافي والبيئة التي يعيش فيه الفرد وتوجد فيه المنظمة.
- **الحكايات:** وهي عبارة عن عرض الوقائع والأحداث التاريخية في حياة المؤسسة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والتقاليد والأعراف الثقافية، وتستخدم أيضا كرسالة لمنظمة من حيث تطور الجهاز الإداري وعدد الأفراد عند إنشائها.
- **الطقوس والرموز:** الأنشطة التي يمارسها أعضاء المنظمة كالاحتفالية بالأعياد في المنظمات، عند حضور مدير جديد أو توديع زملائهم في العمل نقلوا الى موقع آخر أو أحيلوا إلى التقاعد.

اضافة: [2]

- **الطرائف والنكت والالعاب:** وهي عبارة عن أساليب رمزية تستخدم للتعبير عن المحبة والألفة والحد من الصراعات بين العاملين، وتصفية القلوب من سوء الظن أو عدم الثقة، فهي بمثابة وسائل نستخدم في الاحتفالات والاجتماعات لإزالة العوائق أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتستخدم لتقوية عرى بين العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية.
- **الأبطال:** وهي تلك الشخصيات التي تركت بصمات واضحة في حياة المنظمة ونجحت في غرس القيم والأعراف التي ساهمت في تطويرها وشهرتها.
- **اللغة:** وهي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس ثقافة المنظمة.

---

[1] جمال الدين المرسي، **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2006، ص.

[2] حسين حريم، **السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره**، ص332 .

- **القصص والأساطير** والقصص تتمثل في روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية التنظيمية، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص في الغالب تدور حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر المعلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد العاملين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها، أما الأسطورة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيرا خياليا، ولكن مقبولا لحد ما، فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الحرجة في المنظمة.

ثانيا: الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية:

توجد عشر عناصر والتي تمثل في مجملها الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية وهي: [1]

- **المبادرة الفردية:** مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم .
- **تحمل المخاطر:** مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة .
- **الاتجاه:** مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء .
- **التكامل:** مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة .
- **الرقابة:** وتتمثل في عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.
- **الدعم الإداري:** مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
- **الهوية** :درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة او مجال تخصص او مجال مهني معين.
- **نظام المكافأة:** مدى تخصيص المكافئات والحوافز وفقا للأداء وليس أي اعتبارات شخصية أخرى.
- **تقبل الاختلاف:** مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد .
- **نماذج الاتصال:** مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.

المطلب الثاني: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية

أولا: مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي :[2]

[1] جمال الدين المرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص15.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2006، ص 90-91.

- **ثقافة المجتمع** :تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء في المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل : نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ووسائلها وأهدافها، ويجب أف تكوف استراتيجية المنظمة وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى نكتسب المنظمة شرعية القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من برقيق رسالتها.

- **ثقافة الصناعة أو النشاط** :إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة، بمعنى أنه يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة، واختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، حيث أنه وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير لشيز على جوانب رئيسية مثل :نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط ويتضح ذلك بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق وغيرها....

- **ثقافة المنظمة:** عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، حيت يدكن أف تكوف الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات أو أقسام أو قطاعات المنظمة.

ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية:

يمكن التمييز بين نوعين من الثقافة التنظيمية وهما: [1]

- **الثقافة القوية:** ففيها يزداد التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.

- **الثقافة الضعيفة:** وهي على العكس من سابقتها، حين أنه لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من أعضاء المنظمة، مما ينعكس ذلك على العاملين حيث يجدوا صعوبة في التوحد مع المنظمة ومع أهدافها وقيمها، ويمكن القول انها الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، هذا مما يؤدي بالمنظمة إلى افتقار التمسك بالقيم والعادات والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة

[1] مصطفى محمود أبو بكر، **مرجع سبق ذكره**، ص 145.

وأهدافها وقيمها، كما أن الأفراد يسيرون في طريق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين داخل المنظمة [1]

ومن هنا فإن هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية: [2]

- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة أعضاء المنظمة وتمسكهم بالقيم والمعتقدات.
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة.

إضافة الى: [3]

- **ثقافة الفرد:** تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح كل فرد مجالاً محورياً فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه، إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به، بينما في الثقافات الضعيفة، فان الافراد يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة ملائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية.

فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ولم تتعاون فان ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة وقد أكد أن الثقافة التنظيمية لها أثر ايجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيمانا عميقا.

وبالتالي فإن تنوع الثقافات أمر مهم وحتمي لنجاح أي منظمة تريد تحقيق منسوب عالي في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل أروقة المنظمة ولا يكون ذلك إلا من خلال القدرة على الدمج والتنوع في الثقافات للحصول على ثقافة تنظيمية تحقق أهداف المنظمة والعاملين فيها في آن واحد من أجل الاستمرارية والتطور والتقدم ومواكبة ومنافسة المنظمات الأخرى في بيئة العمل الخارجية .كثير من المنظمات التي كانت قوية وأصبحت اليوم في الماضي كان السبب وراء ذلك هو ثقافة تلك المنظمات التي لا تلبي الحد الأدنى من متطلبات المنظمة والأف ا رد العالمين فيها

[1] بلال خلف السكارنة، **الابداع الإداري**، دار السيرة، الأردن، عمان، 2011، ص341.

[2] محمود سلمان العميان، **مرجع سبق ذكره**، ص 316،317.

[3] حريم حسين، **مرجع سبق ذكره**، ص 268.

وعدم القدرة على بلورة ثقافة تنظيمية سليمة تواكب التقدم والتطور في العصر الحديث ومثال ذلك شركة نوكيا العالمية وغيرها من الشركات التي أصبحت من الماضي فقط.

المطلب الثالث: مظاهر ومحددات الثقافة التنظيمية

أولا: مظاهر الثقافة التنظيمية

تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية من خلال ثلاث جوانب رئيسية هي:

- **فلسفة العمل الجماعي:** [1]

- سيادة روح الفريق.
- القدرة على التخطيط واتخاذ القرار.
- سيادة روح المودة والنظام.
- الشعور بالانتماء والتفاني في العمل.
- الشعور بالمساواة بين العاملين.

ثانيا: عوامل المحددة ومحددات الثقافة التنظيمية

- **العوامل المحددة لثقافة المنظمة:**

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي[2] :

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.
- خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو
- المنظمات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشتمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، أخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع.

---

[1] جمال الدين المرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص17-18.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، **مرجع سبق ذكره**، ص82-83.

الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل مع الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وعادة ما تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة فيما يلي: [1]

- أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.
- أخلاقيات وقيم المنظمة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة ووظيفة معينة.
- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنو من عادات وممارسات في المجتمع.

وهناك ستة عوامل اخرى محددة للثقافة التنظيمية وهي: [2]

- **التاريخ والملكية**: يعكس التاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تداولت على إدارتها جزء من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية هل عامة أو خاصة محلية أو دولية.
- **الحجم**: لا يعني دائما اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم
- **التكنولوجيا**: على سبيل المثال ترتكز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية مثلا تركز المؤسسات ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
- **البيئة**: فالطريقة التي تختار المؤسسة في التعامل مع عناصرها بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين سوف تؤثر في كيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافته.
- **الأفراد**: تفضل الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون.
- **الغايات والأهداف**: تتأثر الثقافة السائدة بالغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في الخدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

- **محددات الثقافة التنظيمية**

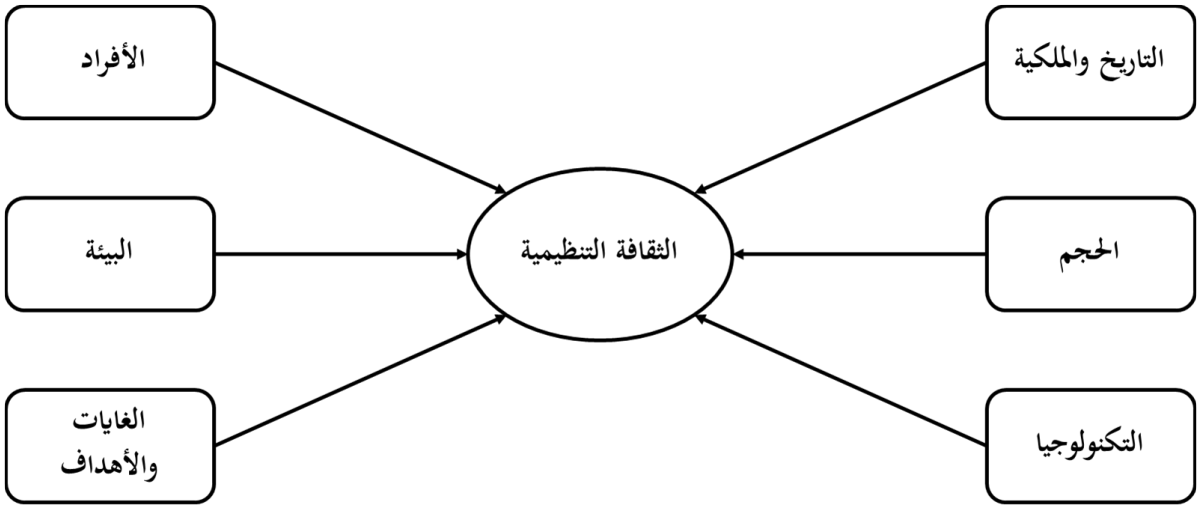
كل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة وتعزيزها فمن جوانب الاختلاف التي تعتبر محددات لها في المنظمة وتعبر عن نمط نسقها الثقافي ويتمثل في الإبداع والمخاطرة التي تعني درجة تشجيع العاملين على الإبداع حتى يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة ومدى سعيهم للمخاطرة والدرجة التي يتوقع فيها العاملون أن يكونوا دقيقين منتبهين إلى التفاصيل ودرجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس على التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج واهتمامها بالتأثير على الأفراد داخل المنظمة (التوجه نحو الناس).

[1] موسى خليل، **مرجع سابق**، ص18 .

[2] جمال الدين مرسي، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2002، ص 361.

وكذلك التوجه نحو الفريق التي تعني تنظيم فعاليات عمل الفريق وتجنب العدوانية بين الأفراد وتنافسهم من أجل التأكيد على فعالية المنظمة والمحافظة على الحالة الراهنة وتعتمد على وضوح الأهداف وتوقعات العاملين من خلال توجه المنظمة في وضع الأهداف والتوقعات الأدائية الواضحة لتحقيق التكامل بين الوحدات المختلفة في تنظيم العمل بشكل منسق وذلك بتوفير الإدارة العليا للعاملين الاتصالات واضحة ومساعدة لهم ورقابة متمثلة في إجراءات وتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين، توضع أنظمة وحوافز ومكافئات تتوافق مع المعايير وتشجيع العاملين على إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة وغرس قيم التسامح.[1]

الشكل: (1-6): محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: جمال الدين المرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص28.

المبحث الثالث: كيف تكسب وتسيير وتحافظ على الثقافة التنظيمية

باعتبار الثقافة التنظيمية عنصر أساسي لنجاح وتحقيق اهداف أي منظمة فهي تؤدي مجموعة من الوظائف كما لها دور مهم في توجيه وتماسك الافراد العاملين، كما ان عملية اكتساب وتسيير ثقافة تنظيمية قوية يتطلب القيام بعدة اليات ووسائل للمحافظة عليها، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق الى كيفية اكتساب وتسيير واليات وطرق المحافظة على الثقافة التنظيمية.

[1] ماجدة عطية، **مرجع سبق ذكره**، ص 326.

المطلب الأول: نظريات ونماذج الثقافة التنظيمية

أولا: نظريات الثقافة التنظيمية

- **نظرية القيم**: يعتقد أنصار هذه النظرية ان الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، كما ان كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد أنماطهم الثقافية كما يرى أنصارها أيضا وجود مبدا تكاملي واحد يسود الثقافة التنظيمية
ويحافظ على اهميتها وتحدد للأفراد الكثير من الخصائص الثقافية. [1]

- **نظرية روح الثقافة** :يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص، والسمات المجردة، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على القادة والعاملين في المنظمة، أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم. [2]

- **نظرية التفاعل مع الحياة** :تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في أن لكل فرد في التنظيم طريقته في التعامل مع من حوله بمعنى أن له خارطة إدراكية خاصة، والتي يقيم على أساسها جميع المعطيات ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تمسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم.

كما تتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص هي: [3]

- عدم وجود فواصل بين (الثقافة والمنظمة) .
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون تغييرها.
- العلاقة بين افراد التنظيم علاقة اخلاقية تستند على القيم الاجتماعية.

---

[1] عبد الستار مركمال، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة**، تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة،2014، ص94-95، من الانترنت : http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/955/الثقافة%20التنظيمية%20و%20علاقتها%20بالرضا%20الوظيفي.pdf?sequence=1&isAllowed=y ، تاريخ الاطلاع : 2021/03/26.

[2] سامية الساعاتي، **الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي**، دار الفكر العربي، مصر، القاهرة، 1983 ص 240.

[3] صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، الاسكندرية،2002 ، ص22 .

- **نظرية سجية الثقافة** : تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة ، وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية ، او يعبر عن مجموعة المشاعر ، والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة ، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد ، وينتج هذا التراكم شكل المهارة ، والمعرفة التي تعد سلوك الفرد ، وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد . ويرى بعض العلماء من أمثال لينتون ان مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين، وان دور الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بما يلي: [1]

- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة.
- البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات والتقاليد، الخبرات والمعرفة، القيم).

وعليه فان سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاسا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات، فعن طريق الموروث الثقافي يشكل الإفراد إدراكا خاصا حول :

- حقيقة بعض الأشياء مثل (الوقت، الامن، المنافسة، الجودة)
- الأشياء ذات القيمة المهنية، معايير السلوك.

- **نظرية الثقافة القوية:** تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، وعاداتها وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال:

- الأهداف مشتركة لجميع العاملين .
- الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

- **نظرية التوافق:** تشير كذلك هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياستها واستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها بيئة المؤسسة الموجودة بها، إذا كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية، ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

- **نظرية التكيف:** و ضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر

[1] يونسي مختار، **الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي**، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكر،2015، ص44، من الأنترنت: http://thesis.univ-biskra.dz/1250/1/Socio_m3_2015.pdf ، تاريخ الاطلاع : 2021/03/26.

درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة و فعالية العمليات المؤسسية، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواح منها: زيادة التزام العاملين بالعمل، و زيادة انتمائهم و شعورهم بالارتباط و الولاء و الإبداع".

-من خلال سردنا لمجموعة من النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية نلاحظ أن هناك تكامل بينها، إذ أن العامل المشترك في عملية التفسير هو العلاقة بين الفرد العامل و الأساليب والإجراءات المعمول بها داخل التنظيم، حيث أن توفر الخبرات وبروز القيم والمساهمة في الحفاظ عليها، وتحديد جماعة التنظيم هي الإطار المرجعي من شأنه أن يقوي تماسك أعضاء المؤسسة ويحسن الخدمات ويحقق الولاء مما يساعد على تحقيق الأهداف.[1]

ثانيا: نماذج الثقافة التنظيمية

من خلال ما تقدم نجد انه من الصعب تتبع مصطلح الثقافة المنظمية وقياسها لذلك يتباين الباحثون في كيفية صياغة مدخل للثقافة الجماعية داخل المنظمة بحيث يتناسب وطبيعتها، إذ طرحت في هذا المجال ثلاثة نماذج أساسية تعبر عن وجهة نظر أصحابها وكالآتي:

- **نموذج (Schein) لصياغة الثقافة المنظمية:** يمكن تلخيص أفكار (Schein) بخصوص صياغة الثقافة المنظمية وافتراضاتها بالآتي[2] :

- **المرحلة الأولى الاعتمادية (مجابهة الصلاحيات)** :إذ ان الافتراض هنا يتمثل في بأن القائد يوجه الجماعة نحو المنافع العظمى اما تركيز الجماعة فيكون من خلال اختيار القائد.

- **المرحلة الثانية مجابهة الألفة (تمايز الدور):** والافتراض الأساسي هنا يقوم على أن الجماعة ناجحة في عملها لأن الاعضاء متشابهون، اما تركيز الجماعة فيكون باتجاه الشعور المعياري – الهارموني.

- **المرحلة الثالثة النشوء والاستقرار:** إذ يكون الافتراض الأساسي هو في أن الجماعة مخترعة ومستقرة في آن واحد ويكون تركيز الجماعة على تواصل عمل الفريق وعملية الإنجاز الكفوء.

- **المرحلة الرابعة البقاء (النمو):** والافتراض الأساسي هو أن الجماعة صابرة لذلك يجب ان يكون على حق، اما تركيز الجماعة فيكون على فهم الحالة الراهنة للمنظمة وترسيخها (مقاومة التغيير)، ففي المرحلة الأولى يبدأ التساؤل عمن يقود المنظمة؟

وهي النقطة الجوهرية والثقافة هنا تكون قوة (Power) والجماعة تبحث عمن يحدد لها الاتجاه الصحيح، وفي المرحلة الثانية ينتج شعور النجاح عن العضوية وعن سبب وجود الجماعة، أما في الخطوة الثالثة فان الجماعة تبدأ بالتطابق (Fit) مع مداخل مبتكرة والتي تحدد نجاحها الأساس عندما تبدأ الحاجة إلى النظام والاستقرار، وفي المرحلة

[1] مشهور ثروت، **مرجع سبق ذكره**، ص24-25.

[2] بلال خلف السكرانة، **مرجع سبق ذكره**، ص 364.

الأخيرة تبحث الجماعة عن النمو والبقاء وتبدأ بالتعلم فيما إذا كانت القيم والمعاني الحاضرة صالحة للاحتفاظ بها في ظل البيئة التي تعيش فيها.

- **نموذج (Scholz) في صياغة الثقافة المنظمية** :يطرح هذا الأنموذج استنتاجا أساسيا أنه (بسبب التعقيد فمن المفضل الاعتماد على البحوث السابقة في هذا المجال لتحقيق فهم أفضل عن الثقافة وصياغتها) ويلخص هذا الباحث قوله: " إن الثقافة تصاغ على المدى الطويل بوصفها بعدا ثورية وداخليا وخارجيا وهي مكونات الصيغة التي قدمها. وفيما يرتبط بالبعد الاول يتطابق مع ما ذكره(Schein) ، إلا أن الباحث (Scholz) أضاف خمس مراحل تمر بها المنظمية وهي:[1]

- المرحلة المستقرة.
- مرحلة رد الفعل (الاستجابة).
- مرحلة التوقع.
- مرحلة الاستكشاف.
- مرحلة النشوء.

اما فيما يرتبط بالبعد الثاني (البعد الداخلي) فهو نتيجة لظروف داخلية تعمل داخل المنظمة، لذلك فان المنظمة التي تعتمد عمليات معيارية للإنتاج توجد ثقافة ثابتة جدا وذات توجه عملياتي. أما البعد الثالث (بعد خارجي) فيرتبط بالبيئة الخارجية وتفاعل أفراد المنظمة معها، فالمنظمة التي تتفاعل مع البيئة الديناميكية غير المؤكدة تكون ثقافتها مبتكرة وتتحمل المخاطرة بشكل أكبر من بقية المنظمات.

- **نموذج (Louis) في صياغة الثقافة المنظمية:**

استنتج (Louis) انه على الرغم من صعوبة الثقافة المنظمية فإنها غير مستحيلة الفهم و الصياغة بخاصة لمنظمة محددة بثقافة فريدة ووحيدة، ويضيف أن هناك جوانب مختلفة في المنظمة تطور ثقافات متباينة فمثلا المستوى الأعلى يطور نوعا من الثقافة المنظمية داخل وحدة عمودية) التقسيم (Division أو داخل مستوى أفقي (جماعة بوظائف محددة) وهذه الجوانب يمكن أن توجد خارج المنظمة، فلقد وجد (Louis) بان الجماعات التي تعمل في منظمات آخرى تجب خصائص الثقافة محددة من الخارج إلى منظماتها الأصلية.
وبمراجعة تجارب المنظمات نجد أنها استخدمت سبع خطوات أساسية لبناء إطار اجتماعي للأفراد داخل النسيج الثقافي وهي: [2]

- **عمليات اختبار قاسية:** إذ يتم إخبار المتقدمين عن الجانب المضيء والمعتم في المنظمة وبالتالي وقبل أن تستكمل إجراءات التعيين سوف يسحب المتقدم نفسه في حالة شعوره بعدم تطابق قيمه ومعتقداته مع ما تحويه المنظمة.

[1] مختار يونسي، **مرجع سبق ذكره**، ص46.

[2] بلال خلف السكرانة، **مرجع سبق ذكره**، ص 365.

- **إخضاع العاملين الجدد إلى فترة اختبار** لجعل العامل وديعا (Humility) وجعلهم يؤمنون بأسبقية المعتقدات والسلوكيات والقيم.
- **وضع العاملين الجدد في خنادق** (Trenches) يقودهم الرئيس المباشر ويزجون في الميدان لاكتساب خبرة مباشرة.
- **تقديم التقييمات والمكافآت** عن الأعمال التي قام بها العاملون الجدد، حيث ان التقييم من قبل المسؤولين سوف يكون عن الأرباح التي تحققت أو تنفيذ التغيير المخطط أو بناء الحجم.
- **تلقين العاملين بالقيم المنظمية** غير الملموسة والرفيعة (القيم التي تربط المنظمة بالقيم البشرية) مثل تقديم منتجات بدرجة عالية من النوعية وفي بعض المنظمات الشعور العائلي هو القيمة الرفيعة.
- **المراجعة التاريخية للأحداث** التي تعرضت لها المنظمة وكيف تصرفت إزاء كل منها.
- **تزويد العاملين بموجه أو أنموذج** للدور المكلفين به، إذ ان تقديم الأمثلة الناجحة للعاملين الشباب يعد أحد العوامل المهمة لفاعلية الاتصالات .

ويرى الباحث أنه عندما يتم استخدام استراتيجية جديدة لأي عمل لابد أن تتلاءم هذه الاستراتيجية مع الثقافة المنظمية، إذ قد يتطلب الأمر تغيير الثقافة أو تعديلها بشكل يتلاءم مع التوجهات الجديدة ويدعمها، وهذا ما يحصل عند تبني جهود إعادة هندسة الأعمال، إذ يتطلب الأمر تغييرا جذريا للثقافة السائدة من خلال تبني الثقافة الجماعية والتي تقوم على مبدأ فريق العمل الواحد للوصول إلى نتائج مثمرة إلى هذه الجهود، فالثقافة الحصينة يحتاج تغييرها إلى فترة طويلة من الزمن إذ أن جذور القيم الراسخة ووجهات النظر المعمقة تجعل من الصعوبة الطلب من أي فرد النظر إلى أي موضوع بشكل مختلف أو القيام بوضع أحكام قيمية مختلفة عن السابق، لذا يتم تقسيم عملية التغيير إلى مراحل معينة وبحسب طبيعة المنظمة. [1]

المطلب الثاني: آليات بناء وأساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية

أولا: آليات بناء والمحافظة على الثقافة التنظيمية

إن عملية بناء ثقافة المنظمة تتبلور في تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتَّكة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم لتنتج أعراف وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال، ويرجع نجاح ذلك البناء إلى نوع الاستراتيجية المعتمدة في تكوين الثقافة، ويمكن تشبيه عملية بناء الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل فكلها كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أمتن وأقوى وكذلك الأمر في المنظمات.
وفيما يلي تحديد للعوامل التي تساهم في بناء وبقاء الثقافات في المنظمات[2] :

[1] بلال خلف السكارنة، **مرجع سبق ذكره**، 366-367.

[2] جمال الدين محمد المرسي، **السلوك التنظيمي :نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2002، ص 440.

- **الإدارة العليا (دور المؤسسين)**: هناك اتفاق عام على أن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا التي تقوم بتحديد المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين، وسياسة الإدارة حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات،

فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن ذلك سيعكس تكوين ثقافة منظمة متينة تعكس قيم المؤسسة للمنظمات.

- **اختيار الموظفين:** تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية فالهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين تتوفر لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والمعرفة والخبرات والقدرات التي يجب أن تتفق مع قيم المنظمة السائدة وعملية تعين الموظف تعطيه فرصة للتعرف على مدى التوافق بين قيمته وبين الواقع العملي، بمعنى آخر لا يجب أن يكون هناك تناقضا بين ثقافات الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة متماسكة لأنه قد يتأثر الأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحالين.

- **التطبيع الاجتماعي**: تعين الأفراد المرشحين تأتي عملية تدريبهم وهي نوع من المخالطة الاجتماعية لغرض تدريب العاملين وتزويدهم بالمعرفة الثقافية ومزجتها مع خبراتهم المتجددة وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تساعد العمال على التأقلم مع القيم الثقافية السائدة والتكيف معها.

بالإضافة إلى التدريب توجد عدة طرق تستعمل لدعم الثقافة التنظيمية والتي من خلالها يتم اكتساب القيم والمعتقدات والمعايير الخاصة بثقافة المنظمة والتأقلم معها ومن أهم هذه الطرق: [1]

- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم ومعايير ثقافة المنظمة وترقيتهم.
- تصميم أدلة وإرشادات عن كيفية الالتزام بمعايير وقيم المنظمة.
- معاقبة من لا يلتزم بمعايير الثقافة التنظيمية.
- تقديم حكايات وقصص معبرة عن الثقافة التنظيمية.
- استخدام المؤسسة القدامى للمنظمة لكي يحكوا قصص داعمة لثقافة المنظمة.
- إقامة حفلات التكريم للعاملين الملتزمين بالثقافة التنظيمية.

- **التأثر بالبيئة الخارجية**: تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه.[2]

وفي أري آخر، أنه يتم خلق الثقافات بثلاث طرق: [3]

- يستخدم المؤسسون العاملين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقته ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

---

[1] أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص 184.

[2] جيرالد جرينبر وجوروبرت بارون، **مرجع سبق ذكره**، ص 638.

[3] ماجدة العطية، **مرجع سبق ذكره**، ص 333.

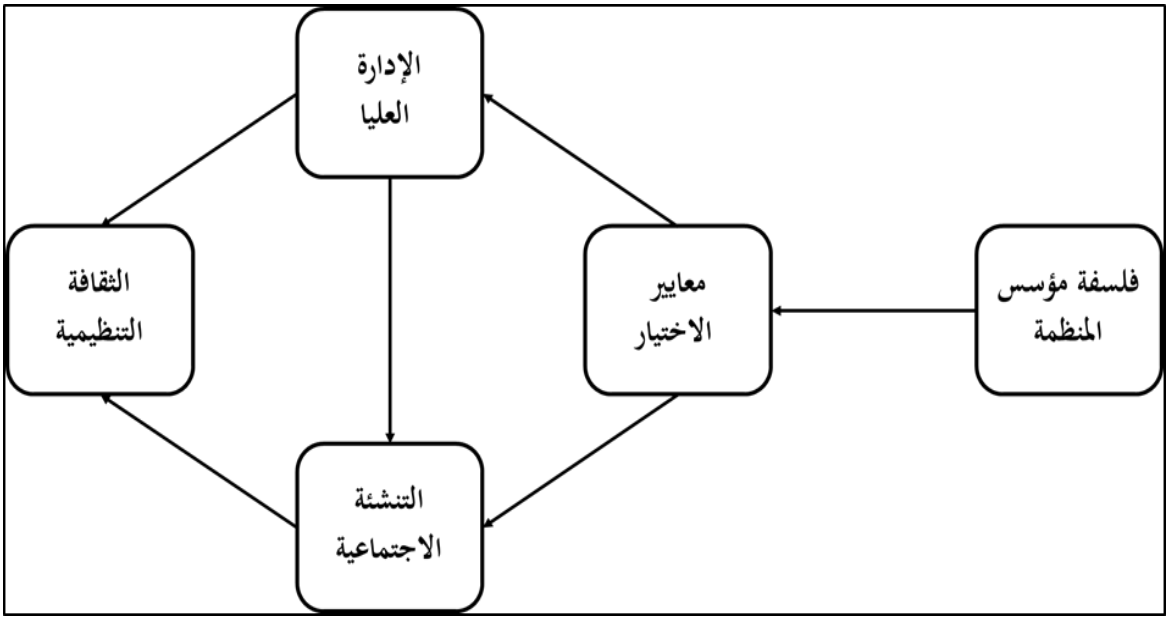
- أنهم يعلمون وينشئون هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.
- فإن السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجاً للدور الذي يشجع العاملين على التوحد معهم، وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافت ا رضاتهم في المنظمة، وحينما تنجح المنظمة، تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة المنظمية.

ومن خلال ما سبق يتبن بأن ترسيخ الثقافة التنظيمية وتعزيز وجودها يتم عن طريق عملية التأقلم الاجتماعي للأفراد بدرجة كبيرة وتمر هذه العملية بعدة مراحل: [1]

- **مرحلة ما قبل الالتحاق:** هي مرحلة ما قبل دخول الموظف إلى المنظمة للعمل بها وفيها يتم فرز وتصنيف جميع المتقدمين لانتقاء من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.
- **مرحلة المواجهة:** مرحلة دخول الموظف المنظمة وتهيئته للعمل الجديد والثقافة الجديدة وتسمى مرحلة التصادم بين الثقافتين.
- **مرحلة التحول أو التوافق:** مرحلة تغيير مهارات وسلوكيات وتوقعات الموظف الجديد وتوظيف هذا التغيير لخدمة أهداف المنظمة.

تؤثر هذه المراحل الثلاثة في إنتاجية الموظف وأيضا في سرعة أو بطيء تكيفه الاجتماعي والثقافي مع جماعة العمل التي انظم إليها وأيضا لذا تأثير خاص على قراراته بالبقاء في المنظمة من عدمه.

الشكل (1–7): يمثل مراحل تكوين الثقافة التنظيمية



المصدر: ماجدة العطية، **مرجع سبق ذكره**، ص338.

[1] أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص 185.

ثانيا: أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والإبقاء على ثقافة المنظمة وهي: [1]

- **الإدارة العليا** : إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة بتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيد القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.
- **اختيار العاملين:** تلعب عملية جدب العاملين وتعيينهم دورا كبتَا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مها العمل في المنظمة بنجاح.
- **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة ان تعرف العاملين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا الأمر ضروري حتى لا يتأثر ولا يتغير أداء المنظمة.

المطلب الثالث: طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية وطرق انتقالها

أولا: طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية

من طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية نذكر[2] :

- **الطرق النظامية في عمل الأشياء:** توجد في معظم الأحيان أنماط مدركة للسلوك بين الأفراد العاملين في نفس المنظمة،

الأنماط المدركة تشير إلى وجود نوع من الاتفاق الضمني حول نوع وطبيعة السلوك المقبول، التصرف الايجابي، والموقف المتوقع من الرئيس المباشر أو من الإدارة العليا حول نتائج إنجاز الأعمال.

- **المعاني المشتركة لمجاميع العمل** :تتضمن المعاني المشتركة لمجاميع العمل، قواعد وإجراءات العمل ومعايير الانجاز التي توضع بصورة مشتركة بين الإدارة ومجاميع العمل .تمثل هذه المعاني غايات مشتركة ونتائج نهائية مطلوب الوصول إليها.
- **القيم الجوهرية الكاشفة:** يقصد بالقيم الجوهرية الافتراضات العميقة المتأصلة في المنظمة والتي تظهر تأثير عميق على مواقف وسلوك المدراء والأفراد، وتعتبر محور ترتكز عليه ثقافة المنظمة أو القيمة العليا لهذه الثقافة التي

[1] بلال خلف السكارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص 319-320.

[2] سعد غالب ياسين، **مرجع سبق ذكره**، ص 238.

قد تكون ممثلة بالجودة، المتانة والثقة، أو التميز والانفراد كل شيء، الرؤيا الاستراتيجية والفلسفة التي تشكل استراتيجيات المنظمة في ميدان الأعمال، واتجاه العاملين، المستفيدين والمنافسين.

كل هذه الأبعاد الآنفة الذكر لا تمثل في حد ذاتها " ثقافة المنظمة " ولكنها ببساطة تعكس المستوى العميق من الافتراضات والمعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي تظهر بأشكال متنوعة ومتغيرة.

ثانيا: وسائل وطرق انتقال الثقافة التنظيمية

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

تنتقل الثقافة التنظيمية عن طريق عدة وسائل منها: [1]

- **الرموز**: تعتمد المنظمات كثيرًا على الرموز، تلك الأشياء التي تقوم أكثر مما تراه العين لأنها أشياء تتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، مثل المباني الضخمة لتوحي بأنها شركة ضخمة مستقرة لها مكانتها في السوق، ومثل الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتنقها، ومثل الرسوم التي تظهر ما حصلت عليه من جوائز وشهادات تقديرية وصور تذكارية لتظهر بأنها شركات تسعى إلى تحقيق النجاح.
- **الطقوس**: وتمارس في مناسبات خاصة وعلى النحو الذي يعزز من توافر قيماً معينة أو علاقات معينة داخل المنظمة كحفلات التعارف أو الوداع أو حفلات المقامة إذا ما رزق أحد أفراد المنظمة بمولود أو حفلات زفاف وغيره.
- **القصص**: هي روايات الأحداث في الماضي يعرفها جيداً العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.
- **الأبطال**: وهم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دوراً بارزا ونموذجاً في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة.

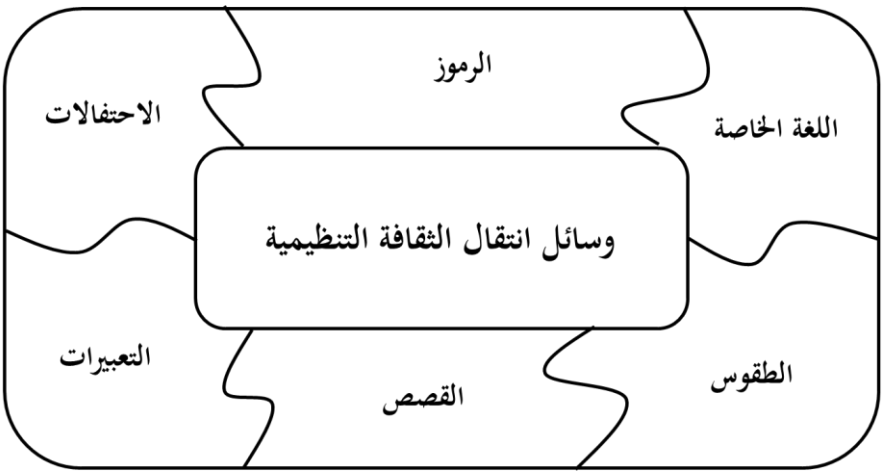
كما يمكن نقل الثقافة التنظيمية عن طريق: [2]

[1] حريم حسين، **مرجع سبق ذكره**، ص332.

[2] جيرالد جرينبر وجوروبرت بارون، **مرجع سبق ذكره**، ص641.

- **النكتة:** تكشف النكات التي تروى داخل المنظمة عن رسائل مهمة عن ثقافتها ذلك إن النكات التي تروى عن ثقافة الآخرين تضع الحدود بين أعضاء المنظمة والأفراد الخارجيين، كما إنها تعزز الشعور بالتوحد مع المنظمة.
- **اللغة:** هي صيغة معينة أو أسلوب معين تلجأ إليه المجموعة أو الأفراد عن طريق الأصوات أو الكتابة لإيصال المعاني بين بعضهم البعض واللغة هي نظام متعلم ومتفق عليه بشكل عام يستعمل للتعبير عن التجارب والخبرات في المجتمع الثقافي.
- **البيئة المادية:** وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، تتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث وموقع الفرد، وكذلك توزيع البريد على العاملين والمكالمات الهاتفية والساعات الملعقة على الجدران.
- **الاحتفالات:** تحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها وبالتأكيد فإنه ينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة، والتي تؤكد الحفاوة بتحقيق هدف معين، فالاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للقيم أنها قيم يصعب التعبير عنها بأي طريقة أخرى.

الشكل(1-8): يمثل وسائل انتقال الثقافة التنظيمية



المصدر: جرينبرج جيرالد وبارون، **مرجع سبق ذكره**، ص642.

خلاصة الفصل الاول

نستخلص من هذا الفصل ان لكل منظمة ثقافة خاصة بها تميزها عن غيرها كما ان الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح او فشل المنظمات وتعد مكونا اساسيا في النظام العام للمنظمات باعتبارها تولي اهتماما بالغا لبيئة العمل ولثقافة العامل في حد ذاته لهذا اهتمت المنظمات بثقافتها التنظيمية لكونها تلك القيم والمعتقدات والاعراف والاتجاهات المشتركة والتي توجه سلوك الافراد وتنشا بفعل الممارسات والخبرات التي يمرون بها ويكتسبونها فثقافة المنظمة لا تنشأ عشوائيا بل تكون من خلال عدة اليات وحسب الأهداف المرجو تحقيقها.

ونظرا لتغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة لذلك، كما توفر الثقافة التنظيمية الاستقرار للمنظمات ولكن في الوقت نفسه يمكن ان تكون عائقا ضد اي تغيير يحصل لهذا سنتطرق في الفصل الموالي الى ادارة التغيير.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

تمهيد الفصل الثاني:

يعتبر التغيير من الحقائق الثابتة في حياة البشر منذ القدم يمس عدة جوانب سواء اجتماعية او تنظيمية وذلك لأسباب مرتبطة بعدة عوامل ودوافع ومؤشرات تقف وراء عملية التغيير، ولذلك فان نجاح ادارة اي منظمة في الوقت الراهن توجب عليها وعلى عمالها ان ينتهجوا ويتبنوا اتجاهات وممارسات إيجابية حيال قبول التغييرات الحاصلة للحفاظ على الوضع المستقر لهم لتحقيق اهدافها.

ومما لا شك فيه ان تجاهل اهمية الدعوة الى التغيير وقبوله بالتقلقل منه قد يكون مكلفا لمن يتأخر عنه بشكل كبير، ذلك لأنه بإدخال التغيير واستخدام مهارات لإدارته تتعلم المنظمات كيف تكون سباقة ورائدة ضمن مجالها واختصاصها.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية:

- **المبحث الاول**: ماهية ادارة التغيير التنظيمي.
- **المبحث الثاني**: اسس ادارة التغيير التنظيمي.
- **المبحث الثالث**: علاقة إدارة التغيير والثقافة التنظيمية بمتغيرات إدارية أخرى.

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي

توصل الباحثين والخبراء في مجال ادارة المنظمة والسلوك التنظيمي الى الاهمية البالغة للتغيير التنظيمي ودوره الايجابي في تطور المنظمة لذلك قاموا بالسعي نحو تحديد طبيعته وخصائصه من خلال مفاهيم تتفق معه، ومحاولة ايجاد طريقة لإدارة هذا التغيير.

ويعد مفهوم ادارة التغيير من المواضيع المثيرة لجدل الباحثين في مجال الادارة وسنحاول توضيح ماهية ادارة التغيير التنظيمي في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

مفهوم التغيير:

- هو تبني فكرة أو سلوك جديد من قبل المنظمة حيث يؤكد التغيير التنظيمي على إعادة هيكلة الموارد والإمكانيات لزيادة القدرات وخلق قيمة وتحسين العوائد والنتائج لأصحاب المصالح في المنظمة.[1]
- التغيير يهدف لتنمية الإدارة أو تغييرها نحو الأفضل، ولابد من الإشارة إلى أهمية دور المدير في عملية التغيير، فالمدير المبدع قادر على توقع التغيير، وهو الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح.[2]

مفهوم التغيير التنظيمي:

كما عرف التغيير التنظيمي بأنه العملية المقصودة التي تقوم من خلاله المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من اجل فاعليتها.[3]

مفهوم إدارة التغيير:

- فتعرف إدارة التغيير بأنها الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة بشرية أم قانونية أم مادية أم زمنية بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى

[1] غسان اللامي، **إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية**دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،2007 ، ص94.
[2] حسين حريم، **مرجع سبق ذكره**، ص 392.
[3] محسن ظاهر الغالبي، **التطوير التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ،2010، ص40 .

الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة.[1]

- كما هي ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها ." [2]
- وتعرف ادارة التغيير التنظيمي على أنه يسعى إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق تطوير المنظمات إداريا وذلك من خلال تنمية القوى البشرية والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا والعمل على إيجاد مناخ مناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية.[3]
- كما يمكن وصفها كالآلية أو الدافع التي تحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة واعادة ترتيب الأمور ...من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانات المادية والفنية المتاحة للمنظمات على اختلاف أنواعها.[4]
- تعتبر كافة الأنشطة الإدارية المتعلقة بتبديل سلوك العاملين أو الهيكل التنظيمي أو التقنيات المستخدمة في المؤسسة.[5]
- هي عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج، من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.[6]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة التغيير التنظيمي

أولا: أهمية إدارة التغيير

[1] العطيات النمران محمد بن يوسف، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصر لمدير القرن الحادي والعشرين**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص95.

[2] صبحي جبر العتيبي، **تطور الفكر والأنشطة الإدارية**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2002 ص62.

[3] اللوزي موسى، **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003، ص21 -22.

[4] أحمد يوسف دودين، **أساسيات التنمية الادارية والاقتصادية في الوطن العربي نظريا وتطبيقيا**، الأردن، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2011، ص21 .

[5] طارق طه، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت**، دار الجامعة الجديدة، مصر، الإسكندرية،2007، ص 547.

[6] محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين**، دار حامد للنشر، الأردن، عمان، 2006، ص 94.

تنبع أهمية إدارة التغيير من الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتوافق مع متطلبات التجديد، وسنشير إلى هذه الأهمية في النقاط التالية[1] :

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة** :تعمل إدارة التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول.
- **إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء** :تعمل إدارة التغيير على تفجير المطالب وازكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم.
- **التوافق مع متغيرات الحياة** :حيث تعمل إدارة التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجه المؤسسات والأفراد من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل مع العديد من العوامل، الأفكار، الاتجاهات، القوى، المصالح، الحقوق.
- **الوصول إلى درجة أعلى من الجودة في الأداء** :حيث تعمل إدارة التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية.

إضافة الى: [2]

- تنمية القدرة على الابتكار :تعمل إدارة التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل والمضمون.
- إزكاء الرغبة في التغيير.
- التوافق مع المتغيرات.
- الوصول إلى درجة عالية من القوة والأداء العالي.

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول بأن إدارة التغيير التنظيمي وتنفيذ إجراءاتها يعمل على تحقيق وضع تنافسي أفضل للمدرسة في حاضرها ومستقبلها؛ بما يضمن لها أداء مدرسي متميز، ومن ثم أداء أفضل للمديرين وكافة العاملين بها،

[1] عامر خيضر لكبيسي، **إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر**، المؤتمر الخامس لشرطة دبي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الامارات العربية المتحدة، دبي، 2010، ص 275-276.

[2] سليمان صادق درمان وشلير عبد الرحمان على محمد، مداخلة بعنوان :**أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي، أبحاث المؤتمر العلمي الدولي المحكم الموسوم " إدارة التغيير في عالم متغير"**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة داهوك، العراق، بغداد، 2016، ص201.

وفقا لمجالات إدارة التغيير.[1] كما تبرز أهمية التغيير في حالات معينة يكون لابد فيها من التدخل وإحداث التغيير في المنظمة ومن هذه الحالات: [2]

- الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها أن تنجز في فترة زمنية معينة وخاصة عندما يتعلق الأمر بدخول المنافسين، واحتلال موقع التنافس في السوق .
- ادخال التقنيات الحديثة إلى إجراءات العمل وخاصة المادة منها، والتي تتطلب إجراء تغييرات عديدة وتدريجية، وأهمها تدريب وتأهيل العاملين على إتقان استخدامها.
- التغيير في المنظمة كاستجابة سريعة لمواجهة تقلبات بيئتها الخارجية، فتبرز أهمية التغيير في هذا المجال بأنه العامل الوحيد القادر على التكيف مع جميع التعبيرات الخارجية المفروضة على المنظمة.
- تعتمد الحالة الرابعة التي تبرز فيها أهمية التغيير على التأثير في سلوك الأفراد العاملون، فالبدء بإحداث التغيير يعمل على اثارة الحاجة لدى الأخر على البدء بالتغيير أيضا.

ثانيا: أهداف إدارة التغيير التنظيمي

تتمثل أهداف إدارة التغيير: [3]

- فحص مستمر لنمو أو تراجع المنظمة والفرص المحيطة بها.
- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
- زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
- زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وادارات وعمل وإنتاج المنظمة.

---

[1] فهد مشبب المطيري، **مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت**، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية، المجلد 3، العدد 4، ديسمبر 2020، ص 61، من الانترنت: https://mseg.journals.ekb.eg/article_150672_7436b4b239d4feb0d98213cc51276253.pdf ، تاريخ الاطلاع : 2021/04/06.

[2] يوسف صالح الحمد العنزي، **أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت**، رسالة قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 17-18. من الانترنت: https://meu.edu.jo/libraryTheses/58621bc826ed5_1.pdf ، تاريخ الاطلاع: 2021/04/07.

[3] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2005، ص 416.

- بناء مناخ محابي للتغيير والتطوير والإبداع.

واضافة الى أهداف أخرى أهمها[1] :

- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدينامية الجماعة.
- الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال التعليم، ومسايرة التطورات المتلاحقة والمستجدات في مجال التربية والتعليم، كما وايجاد إدارة فاعلة داخل المؤسسة التعليمية.

كما ان الجهود التي تبذلها المؤسسة التعليمية تجاه التغيير غالبا ما تكون موجهه لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعي إلي زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تكامل رغبات الأفراد ذات العلاقة بالنمو والتطور مع أهداف المدرسة وتتمثل أهداف إدارة التغيير التنظيمي بإدارة المؤسسات التعليمية فيما يلي:[2]

- إحداث التغيير المخطط له.
- تحسين مناخ المؤسسة التربوية من خلال معالجة المشكلات بشكل صحيح.
- التنبؤ بالمعوقات التي يمكن أن تواجه خطة التغيير المدرسي.
- إيجاد عالقة تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات.
- إحداث التغيير الإيجابي عن طريق تصميم وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

إن لإدارة التغيير أهمية بالغة في المؤسسات التربوية، وذلك لأنها تسعى إلى تحقيق أهداف كثيرة حددها منها ما يأتي: [3]

- تبديل الوضع الراهن في المؤسسة التعليمية بوضع أفضل وذلك بالتماشي مع المتغيرات ومتطلبات البيئة المحيطة، بحيث لا تخدش قيم وفلسفة المجتمع النبيلة، مما يؤدي إلى الحفاظ على الجانب الإيجابي وتعديل الجانب السلبي.

[1] محمد القريوتي، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، مكتبة دار الشروق، الأردن، عمان،2000، ص 325.

[2] فهد مشبب المطيري، **مرجع سبق ذكره**، ص 60-59.

[3] عبد العليم أسامة وأبو هاشم عمر، **المداخل الإدارية الحديثة في التعليم**، دار المناهج، الأردن، عمان، ،2010، ص 317

- تنمية الفكر الإداري لدى مديري المناطق التعليمية بصفتهم قادة التغيير، وتخليهم عن الأنماط والأساليب التقليدية في إدارة مؤسساتهم.
- مساعدة المديرين على تلبية حاجات التغيير الاجتماعي وتحقيق خطط التنمية واستيعاب معطيات ثقافة العصر المطردة والمتراكمة حتى لا يتخلف عن ركب الحضارة وسباق التقدم العلمي العالمي.
- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات الرئيسة والفرعية على كافة المستويات الإدارية، كما وزيادة قدرة الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المؤسسة التعليمية.
- تساهم إدارة التغيير في وضع حلولا علمية وعملية وموضوعية لأهم المشكلات التي تعترض مسيرة المؤسسة التعليمية
- ما طرأ على العالم اليوم من مستجدات في العلم والتكنولوجيا جعل إدارة التغيير مطلبا ملحا من أجل الاستفادة من هذه المستجدات والتطورات وتوظيفها توظيفا فاعلا لخدمة الأهداف التربوية.
- المحافظة على توازن المؤسسة وابعادها عن حدوث الاختلال سواء في العمل أو الهيكلية التنظيمية.
- إرساء مبدأ التشاركية في العمل بمعنى أن السلطة لم تعد بيد المدير فقط بل ينبغي لفريق العمل أن يشاركه في اتخاذ القرارات ويناقشهم في الرؤية وفي التصورات المستقبلية المتعلقة بشأن المؤسسة.
- تكوين فريق عمل يتمتع بصفات إدارية، وعاملين يتقبلون التغيير، وينمون مهاراتهم ومعارفهم، كما تسهم إدارة التغيير بزيادة الانتماء والولاء الوظيفي للمؤسسة يشاركه في اتخاذ القرارات ويناقشهم في الرؤية وفي التصورات المستقبلية المتعلقة بشأن المؤسسة.
- تكوين فريق عمل يتمتع بصفات إدارية، وعاملين يتقبلون التغيير، وينمون مها ا رتهم ومعارفهم، كما تسهم إدارة التغيير بزيادة الانتماء والولاء الوظيفي للمؤسسة.

المطلب الثالث: خصائص وعناصر إدارة التغيير التنظيمي

أولا: خصائص إدارة التغيير التنظيمي

إن إدارة التغيير التنظيمي تتمتع بمجموعة من الخصائص تعد عاملا أساسيا في نجاح واتمام عملية التغيير، من هذه الخصائص: [1]

- **الاستهدافية** :التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

[1] محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، دار الفكر الجامعي، مصر، الإسكندرية، 2006، ص22 ،32.

- **الفاعلية** :يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- **التوافقية** :يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- **الشرعية** :يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.

ويمكن إضافة الخصائص التالية: [1]

- **المشاركة** : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر وتتفاعل مع قادة التغيير، ومن ثم إحاطتهم بالمتغيرات والقيود والضوابط التي تحيط بعملية التغيير، وتفهمهم لمتطلباته بشكل سليم ومن ثم تنفيذهم للتوجيهات بدقة وإيجابية فضلاً عن تقبلهم لأعبائه وتكاليفه، ومن ثم تزداد قابليتهم وقدرتهم على مقاومة المعارضين للتغيير، ويزداد استعدادهم للدفاع عن التغيير، وتنفيذ متطلباته، إن المشاركة الإيجابية الواعية تضمن سرعة وتأكيد جودة الإنجاز، كما تضمن في الوقت ذاته الحماية والرعاية، والأمن لعملية التغيير وعدم انتكاسها، ومن هنا تصبح المشاركة درع وقاية وسياج حماية لعملية التغيير وقيادات التغيير والمنفذين له.
- **الإصلاح** :حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- **القبول** :أي أن تكون أهداف عملية التغيير متوائمة مع أهداف وميولات الموارد البشرية للمؤسسة، تجنبا لحدوث مقاومة للتغيير المنشود، لذلك يفترض اعتماد أساليب الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف.
- **المرونة** :يفترض أن تكون أهداف عملية التغيير قابلة للتعديل بحيث تتفاعل إيجابيا مع تغييرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

إضافة ل:[2]

- **القدرة على التطوير والابتكار** :يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قد ا رت تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم والا فقد مضمونه.

[1] سيد سالم عرفة، **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، دار الراية للنشر، عمان، الأردن،2012، ص 23-24.

[2] إخليف الطراونة، **التطوير التربوي**، دار الشروق، مصر،2003، ص103.

- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث** :إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.
- **القدرة على التطوير والابتكار** :وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا .
- **القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير**: ووضع استراتيجيات فاعلة للتغيير، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة المثلى من الموارد البشرية والمادية والتقنية، بهدف الارتقاء بالأداء وصولا لتحقيق الأهداف المرجوة من التغيير.
- **الارتقاء بقدرات المنظمة** :وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة والتعامل معها بإيجابية.

كما يمكن ذكر الخصائص الآتية:[1]

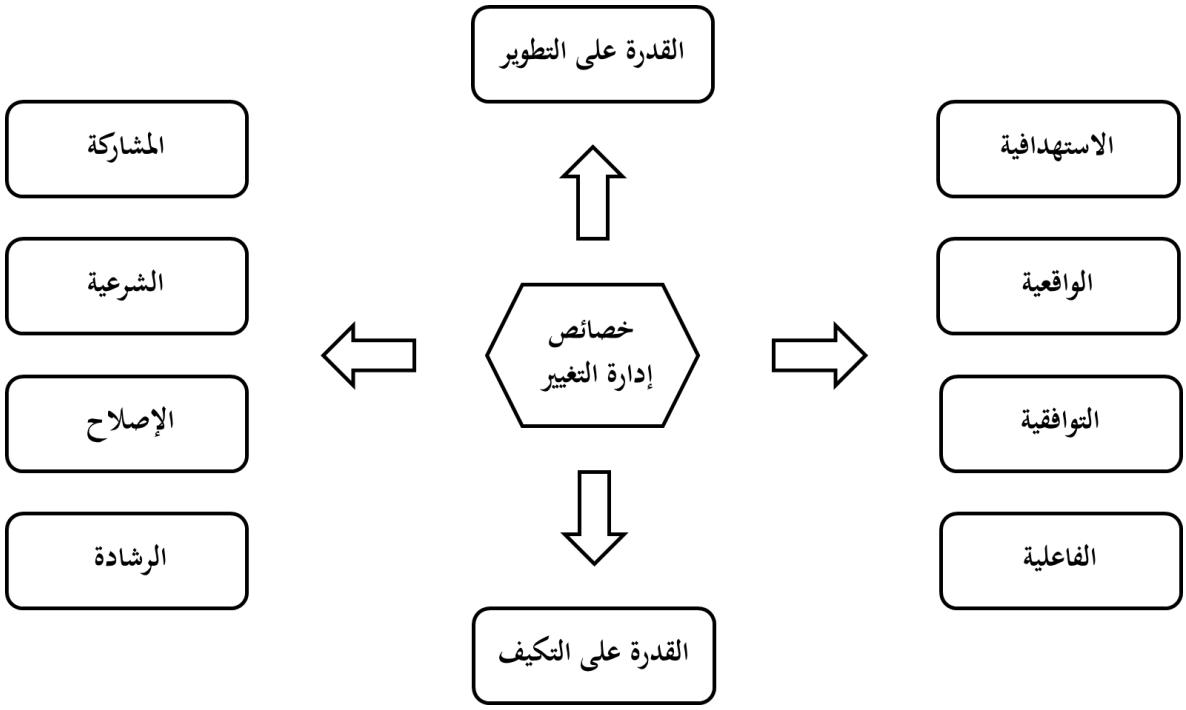
- **الإصلاح**: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- **الرشد**: والرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها.
- **الواقعية** :يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، وأن يتم في إطار إمكانياتها، ومواردها وظروفها التي تمر بها.

وهناك من يذكر أن **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث**: هي خاصية من خصائص إدارة التغيير فالأحداث السريعة العاصفة التي تجتاح الكيان الإداري، إذا لم تستطع القوى القائمة الحاكمة التكيف معها أو استيعاب ضغطها وامتصاص أثار الضغط، فإنه سرعان ما تتحول هذه القوى إلى الصدام، والصدام يؤدي إلى الدمار والى الخراب، حيث يتعمق الإحساس لدى الطرفين بالتعارض في المصالح، والرفض المتبادل والصراع وقيام كل طرف بمحاولة القضاء على الطرف الآخر وإزاحته عن الوجود، لضمان استمراريته والحفاظ على نفسه[2].

[1] عبد الحميد برحومة ومهديد فاطمة الزهراء، **دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز بمنظمات الأعمال**، جامعة مسيلة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد33 ،2012، ص 321، من الانترنت:
https://www.iasj.net/iasj/download/449f96c512218115 ، تاريخ الاطلاع : 2021/04/07.

[2] سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2010-2009، ص 272.

الشكل (2-1): يمثل خصائص إدارة التغيير



المصدر: الخضيري محسن أحمد، **إدارة التغيير مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر وتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات**، دار الرضى للمعلومات، دمشق، 2003، ص18.

ثانيا: عناصر إدارة التغيير التنظيمي

من المعروف أن إدارة التغيير تنقسم إلى كل من :إدارة التغيير الاستراتيجي وإدارة التغيير الوظيفي، فالأولى تتعلق برسالة المؤسسة وأهدافها وأسواقها ومنتجاتها، والثانية تتعلق بالتغيير في المناصب والدرجات والإدارات بين الموظفين.

التغيير الاستراتيجي: يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل، ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة، والإمكانيات والثقافة والهياكل والأنظمة، ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلا وتفهما كاملين لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط.

كما نميز أيضا بين التغيير المخطط الذي يكون من خلال رؤية واضحة للمؤسسة والتغيير الطارئ الذي يحدث بصفة عفوية وتلقائية، وبين التغيير الشامل الذي يضم كل جوانب المؤسسة والتغيير الجزئي الذي يتضمن إحداث تغييرات جزئية.[1]

التغيير الوظيفي :يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة، والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الاستراتيجية، ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.[2]

المبحث الثاني: أسس إدارة التغيير التنظيمي

المطلب الأول: مجالات ومداخل إدارة التغيير التنظيمي

أولا: مجالات إدارة التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من المجالات التنظيمية التي تشملها التغيير في المؤسسات بشكل عام وهي كما يلي[3] :

- **الأهداف والاستراتيجية** :حيث أن معظم التغيرات المبرمجة تتضمن تعديلا على الأهداف والاستراتيجية التنظيمية، وهذه التغييرات بمثابة نقطة البداية نحو تغيير مظاهر تنظيمية أخرى.
- **الأفراد** :من حيث خفض قوة العمل، أو توظيف القوى الماهرة منها وتدريبها.
- **السلع والخدمات** :تسهم الخدمات والسلع الجديدة في دخول أسواق جديدة والمحافظة على الحصة السوقة
- **الموارد المائية** :كتغيير الآلات، رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع المواد الأولية....

ولابد من الإشارة إلى أن هذه المجالات متداخلة ومترابطة، وأن كل واحد منها يؤثر في الآخر ويتأثر به.

كما ان هناك مجالات أخرى لإدارة التغيير تشمل[4] :

- تغيير في الأنشطة والأساليب التي يمارسها التنظيم باستخدام أنشطة جديدة.

---

[1] زكرياء الدوري وآخرون، **وظائف وعمليات منظمات الأعمال**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 29.

[2] أحمد الخطيب وعادل سالم معايطة، **الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**، جدار للكاتب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 393.

[3] ناصر جرادات وآخرون، **إدارة التغير والتطوير**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،2013 ، ص35 .

[4] أبو العز عواطف، **متطلبات تفعيل أسلوب إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء المتغيرات العالمية** .مجلة كلية التربية المنصورة- مصر، مجلد1، عدد 74 ،2010، ص89- 58 .

- تغيير في المهام والأدوار لدرجة أنه يمكن الاستغناء عن بعض الموظفين واحلال بعضهم بسبب الأداء المتدني.
- تغيير في الإمكانات والموارد المالية بالاستزادة من المواد والطاقات المتوافرة أو الحصول على نوعيات جديدة تفوقها جودة.
- تغيير في السياسات ومنهجية اتخاذ القرارات من حيث اعتماد اللامركزية والمنهج الديمقراطي في التعامل مع المرؤوسين.
- تغيير في القيم المهنية وتكوين قيم إيجابية جديدة لأن القيم تتحكم في تحديد سلوك الإنسان كقيمة احترام الوقت باعتباره موردا ثمينا.
- تغيير في النظم والإجراءات، فتتجه عملية التغيير نحو إعادة النظر في الإجراءات القائمة مستهدفة تخفيض الوقت والجهد وتوفير الإمكانات والموارد المستخدمة.
- التغيير في الهيكلية التنظيمية ويتعلق ذلك بإعادة توزيع الوظائف والاختصاصات من حيث الإلغاء والاستحداث واعادة تصميم خطوط الاتصال، وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية.

ثانيا: طرق إدارة التغيير التنظيمي:

تمثل طرق إدارة التغيير التنظيمي أحد الجوانب الرئيسية المكونة لإدارة عملية التغيير، كما تستمد أهميتها من تعدد الأنماط والأساليب الإدارية المستخدمة في إدارة برامج وعمليات التغيير المختلفة. ونشير بهذا الصدد إلى مجموعة من الطرق التي يستخدمها المديرون في إدارة التغيير وتتعلق بالكيفية التي تدار بها عملية التغيير، وتشمل هذه الطرق[1]:

- **الاتصال:** وتتضمن إقناع العاملين بضرورة التغيير لكسب التزامهم ودعمهم، بمعنى أن يصبح العاملون مؤيدين للتغيير ومدافعين عنه، وليس مجرد متفرجين أو محايدين.
- **التعاون:** وتتضمن المشاركة الواسعة من العاملين فيما يخص محتوى التغيير والكيفية التي يتم فيها التغيير، وتعتبر ورش العمل واللقاءات والمحاضرات والندوات وغيرها من الأمثلة المناسبة على هذا الأسلوب.
- **المشاركة والتدخل:** حيث يتاح المجال للعاملين بالتدخل المحدود في بعض مجالات التغيير، ما يترك المجال لقادة التغيير للتحكم بمخرجات عملية التغيير برمتها.

[1] ناصر محمد سعود جرادات واخرون، **إدارة التغيير والتطوير**، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، 49-50.

- **التوجيه:** حيث يقوم قادة التغيير باتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالتغيير، فيما يقوم العاملون بتنفيذ تلك القرارات، وهنا ليس بالضرورة أن يكون العاملون مقتنعين أو راضين عن التغيير، غير أنهم ملزمون بتغييره استنادا للتوجيهات صادرة إليهم من المديرين.
- **الإكراه:** وهذه الحالة يتم فرض التغيير على العاملين لغايات الإسراع في تحقيق التغيير، وهذا مثال على المركزية الزائدة اتخاذ القرارات، الأمر الذي يقود إلى مقاومة أكبر لهذا التغيير .

وقد صنفت الأدوار التي يمكن أن يلعبها قائد التغيير إلى خمسة أدوار، وهي بمثابة طرق لإدارة التغيير، وتشمل تلك الأدوار [1] :

- **دور المثبت أو الموازن:** لا يهدف هذا الدور إلى تحقيق الفاعلية أو رضا العاملين، إنما يركز على استمرارية العمل بتوجيهات من الإدارة العليا في التنظيم.
- **دور المشجع:** يركز على إرضاء العاملين ورفع معنوياتهم، والمحافظة على الانسجام والتآلف داخل التنظيم، وتخطي الخلافات والصراعات التنظيمية.
- **دور المحلل:** يركز على الفاعلية التنظيمية من خلال المدخل العقلاني لحل المشكلات.
- **دور المقنع:** يهتم ببعدي المعنوية والفاعلية التنظيمية، ويلجأ الأساليب الإقناع لحل المشكلات.
- **دور المرشد** :يسعى لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال الاهتمام بالعمل الجماعي.

المطلب الثاني: خطوات ومراحل إدارة التغيير التنظيمي

- أولا: الخطوات المنهجية لإدارة التغيير التنظيمي:

نجاح التغيير التنظيمي يتطلب قدرا من المعارف والقدرات والخبرات وجزءا يسيرا من الحظ، ويتطلب النجاح في هذا المجال كذلك قدرة على تجنب الأخطاء إلى أدنى مستوى ممكن. إدارة التغيير التنظيمي أمر يختص بالتغيير المخطط. وسواء أكانت استراتيجية التغيير التي تتبعها المنظمة تدرجية أو استراتيجية تحول جذري، فإن على قادة المنظمة التفكير في كيفية إدارة التغيير نفسه، وكيف يمكن للمنظمة معالجة المشاكل التي تلازم عملية التغيير نفسها شأنها شأن العمليات الإدارية السليمة؛ تتم عملية التغيير التنظيمي وفق سلسلة عمليات إدارية متابعة على النحو التالي:

[1] ناصر محمد سعود جرادات واخرون، **مرجع سبق ذكره**، 49-50.

تخطيط مسبق – تنفيذ الخطة – مراجعة التنفيذ – التصرف (التغيير) من الناحية العملية؛ فإن برنامج التغيير التنظيمي يتم تنفيذه وفق تطور ينتظم المنظمة، ويأخذ هذا التطور الخطوات التالية وفق الترتيب التالية [1]:

- الدخولEntry .
- التعاقد Contracting .
- التشخيصDiagnosis .
- التغذية العكسيةFeedback .
- التخطيط للتغييرPlanning Change .
- التدخل لإحداث التغييرIntervention .
- التقييم النهائيEvaluation .

- **الدخول في عملية التغيير** يبدأ الدخول لعملية التغيير بالتواصل الأولي بين عميل التغيير ومستشار أو خبير التغيير، ويتم خلال هذا التواصل استعراض الوضع الحالي للمنظمة، وتحديد عما إذا كانت المنظمة تواجه مشاكل أم فرصنا، وهل يتطلب هذا الوضع إجراء تغيير ما أم لا .
- **التعاقد للتغيير** وفي هذا الوجه يستعرض الطرفان (السيل والخبير) توقعاتهما وصولا لاتفاق حول هذه التوقعات، على أن يشتمل هذا الوفاق تحديد تكاليف عملية التغيير والفترة التي تستغرقها عملية التغيير والموارد التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ التغيير وهكذا.
- **التشخيص الدقيق لوضع المنظمة الحالي** التشخيص هو الوجه الذي تتضح فيه الحقيقة، حيث يقوم الخبير برسم الصورة الحقيقية للمنظمة، وذلك من خلال المشاهدة والمقابلات واستخدام أسئلة استبيان تصمم لهذا الغرض، إضافة لفحص مستندات المنظمة، وفي هذه المرحلة يتم تجميع المعلومات وتحليلها وصولا لنتائج التشخيص النهائي.
- **التغذية العكسية** يتم وفق هذا الوجه من التطور إرجاع نتائج التحليل السابق للعميل (أو قائد المنظمة)، وكل الأطراف التي تتصل بالتغيير حتى يتفهم الجميع وضع المنظمة، وذلك بعد مراجعة صحة هذه النتائج، وذلك حتى يتسنى للأطراف المتصلة بالتغيير امتلاك الصورة الكاملة عن أوضاع المنظمة.

[1] حسن محمد أحمد محمد مختار، **إدارة التغيير التنظيمي**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، القاهرة، 2014، ص 256.

- **التخطيط للتغيير** وفقا لما سبق من أبواب فإن هنالك العديد من أنماط التدخل لإحداث التغيير؛ وفي هذه المرحلة يقوم عميل التغيير وبالاتفاق مع الخبير بتصميم وتحديد خطوات إحداث التغيير وفق المدخل المناسب .
- **التدخل لإحداث التغيير** وفي هذا الوجه يكون التغيير قد أخذ منحى تنفيذيا؛ حيث يتم إحداث التصرفات اللازمة لتنفيذ التغيير وفق ما تم تصميمه مسابقا.

التقييم النهائي لعل آخر خطوات التطور بالمنظمة في عمل تقييم شامل لعملية التغيير التي انتظمت المنظمة وتحديد عما إذا تمكنت المنظمة من علاج المشاكل (أو استفادت من الفرص) وتحديد عما إذا كانت التغييرات التي تمت أشبعت حاجة المنظمة أم لا؟ الضمان نجاح إدارة التغيير التنظيمي يجب على مديري المنظمات التأكد من تحقيق العناصر الأربعة التالية: [1]

-**إحداث ضغوط تنظيمية لدعم التوجه للتغيير**: لا يمكن انفاذ التغيير المنشود بفعالية في ظل شعور العاملين بالاستقرار التنظيمي، وذلك لعدم وجود المبرر الكافي للتغيير، وهذا ما يتطلب إحداث بعض أشكال الضغوط التنظيمية التي تجعل بعض المشاكل التنظيمية الكامنة، والتي صمم التغيير من أجل معالجتها تبرز على السطح بشكل واضح حتى تجعل العاملين يدركون أهمية وجود تغيير ما وهذا الأمر لا يمكن تحقيقه إلا بدعم و اتفاق مستوى الإدارة العليا للمنظمة.

– وضوح الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة: يجب أن تكون الأجندة التي يحملها أفراد ومجموعات المنظمة، وتلك المتعلقة بالتغيير، والتي تخدم المنظمة بشكلها الشمولي أكثر وضوحا لجميع أفراد المنظمة.

–التأكد من قدرة المنظمة على التغيير : على المنظمة أن تتأكد تماما من توافر الموارد – الزمن – والتمويل اللازمة لإحداث التغيير المطلوب.

–الأداء والتصرف السليم: يقصد بسلامة الأداء والتصرف التأكد من سلامة أربع عناصر هي: جودة خطة التغيير سلامة تنفيذ الخطة – مواصلة الفحص المستمر للخطة دون ملل – وإحداث التغيير المطلوب بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب.

في الجانب الآخر نجد أن هنالك أربعة عناصر أخرى تقود إلى فشل العملية التغييرية، وهي [2]:

– **عدم وجود قيادة إدارية** مستقرة وفاعلة بالمنظمة (تبدل في السياسات والبرامج بسبب تغيير القيادات الإدارية

[1] حسن محمد أحمد محمد مختار، **مرجع سبق ذكره**، ص257.

[2] حسن محمد أحمد محمد مختار، **مرجع سبق ذكره**، ص257.

للمنظمة).

-تغييب أمر التغيير عن أعضاء المنظمة بصفة عامة وبصفة خاصة عن أولتك الأفراد الذين يشعرون بعدم الرضا للوضع القائم حاليا.

-**عدم توافر الإمكانيات اللازمة للتغيير** مثل قصور الميزانية -علم تأسيس سياسات مناسبة -تفضيل الاستثمارات قصيرة الأجل بدلا عن طويلة الأجل -بعض الضغوط الخارجية وهكذا.

-**عدم معرفة البداية الصحيحة للتغيير**، مما يجعل المنظمة تنخرط في فعل أشياء قد تختلف تماما عن اتجاه التغيير المستهدف.

والجدول (2-1) يمثل المصفوفة الإدارية لإدارة التغيير، والتي تجسد مستويات نجاح عملية إدارة التغيير من الدرجة (0)، والتي تعني فشل العملية التغييرية وتتطور حالة المنظمة تدريجيا وصولا إلى الدرجة (3)، والتي بتوافر عناصرها يمكن للمنظمة أن تضمن نجاح التغيير التنظيمي الذي تخطط له[1].

[1] حسن محمد أحمد محمد مختار، **مرجع سبق ذكره**، ص258-259.

الجدول (2–1): مصفوفة إدارة التغيير

التصرف والتنفيذ	المقدرة على التغيير (الموارد)	وضوح الرؤية المشتركة	الضغوط للتغيير
(3) يتم تنفيذ التغيير وأصبح التصرف في اتجاه التغيير ضمن التصريفات الكلية بالمنظمة، استعراض العمل وكتابة تقارير دورية عن التطور في اتجاه	**(3)** الموارد المطلوبة (الأفراد – التمويل الخ) متوافرة ومتفق عليها من قبل كافة الأطراف الاتفاق على إعادة استثمار عائد تخفيض التكاليف لتطوير المنظمة مستقبلا	**(3)** إلمام شامل بالرؤية المشتركة بالمنظمة مع دعم كامل لهذه الرؤية تمتع جميع الأفراد بالدافعية المطلوبة	**(3)** الاستعراض المستمر والاتفاق التام بين القيادة العليا حول السياسات وخطط العمل
(2) الارتباط الواسع عبر كافة الجهات بالمنظمة لتنفيذ التغيير والعمل على تنفيذ التغير تنفيذ معايير ومقاييس التكلفة الأقل	**(2)** توافر الكوادر البشرية الهامة للتخطيط وإدارة المشروعات تعيين الأفراد وتمويل الحاجات المعينة توفير الموارد المطلوبة	**(2)** إشراك ممثلين عن كافة المستويات الإدارية في صياغة الخطط والعمليات ورسم طريق التنفيذ ، منح كافة أفراد المنظمة الفرصة لإضافة التعديلات اللازمة	**(2)** الاتفاق حول السياسات وتعميمها على جميع أفراد المنظمة
(1) ابتداء العمل على تنفيذ التغيير في بعض المستويات تنفيذ بعض المعايير المتصلة بالتكلفة	**(1)** تعيين الأعضاء الرئيسيين في المستويات الادارية الوسطى لدعم وتدريب أعضاء مجلس الادارة وتنمية قدراتهم لتقدير حاجات المنظمة	**(1)** بكلف الأفراد المؤثرين والأفراد الذين يدعمون التغير بتقديم المساعدة لصياغة السياسات والتخطيط للعمل مع قيادتهم للعمليات التغييرية	**(1)** تسمية أعضاء مجلس الإدارة إعداد الصياغة الأولية للسياسات
(0) عدم تنفيذ التغيير أو إجراء تنفيذ محدود فقط لمنع حدوث أزمة	**(0)** عدم وجود استثمار داعم للتغيير بالمنظمة وجود ضغوط علية على الأفراد في المستويات المنيا والذين يطالبون بالعمل أكثر من طاقاتهم الطبيعية عدم وجود برامج تدريب وتنمية لأفراد المنظمة	**(0)** الأفراد المحبطون من الوضع القائم لا يطمن عن التغيير الذي يخطط له عدم وجود اتصالات فاعلة وجود حالة من الارتياب وعدم الثقة بالتغيير	**(0)** عدم وجود سياسة صريحة ولا وجود خطط مستقبلية للمنظمة عدم ثبات قيادة المنظمة عدم وجود حدود واضحة للمسؤولية

المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار، **مرجع سبق ذكره**، ص 260.

ثانيا: مراحل إدارة التغيير التنظيمي

تعتبر عملية التغيير عملية متواصلة ومترابطة، وعند تبني المنظمة لهذه العملية بعد تشخيصها للمشاكل التنظيمية الداخلية التي تعاني منها، والتهديدات الخارجية التي تواجهها، فإنها لا تتوقف عند هذا الحد بل يجب عليها القيام بالخطوة الأهم وهي التطبيق الفعلي والعملي للعملية التغييرية.

وهذه الأخير تتم وفق منهاج ومراحل محدد تؤدي وتسهل عملية التحول من وضع حالي يمثل المشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المرغوبة حسب المراحلالتي تطرق لها نموذج كيرت ليفن الذي يقترح أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل، وقبل التطرق لها يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي: [1]

- إذابة أو إسالة الجليد:**Unfreezing** .
- مرحلة التغيير:**Changing** .
- مرحلة التجميد: **Freazing** .

كما توجد مراحل أخرى نمكن تلخيصها في الفترات التي تستغرقها عملية التغيير للانتقال من الوضع الراهن المتميز بالمشاكل الي الوضع المستقبلي المتميز بالحلول والاستقرار، وهذه المراحل هي[2] :

- **مرحلة جمع المعلومات والتشخيص**: تتمثل في المدة التي يتم فيها جمع المعطيات والمعلومات حتى تسهل عملية تشخيص وتحليل المشكلة ومن ثم وضع خطة مناسبة.
- **مرحلة الاستجابة:** هي المدة التي تستغرقها ادارة المنظمة للاستجابة للتغيير مع ملاحظة أن ادارة المنظمات تختلف في درجة الاستجابة، حيث نجد الادارة السريعة وهناك الادارة البطيئة.
- **مرحلة التخطيط**: تبدأ عندما يتخذ قرار التغيير من طرف القيادة، فتبدا عملية استشارة الإطارات لتصميم الخطة.
- **مرحلة التنفيذ:** هي تطبيق الخطة المصممة وتحويلها الى تغيير على ارض الواقع.
- **مرحلة التأثير**: هي الفترة الفاصلة بين تنفيذ القرار وظهور الأثر في شكل هدف نهائي.
- **مرحلة التقييم**: وهي مرحلة التي تلي مرحلة التأثير حيث في هذه المرحلة يتم تقييم النتائج والاثار والحكم عليها.

[1] حسين حريم، **مرجع سبق ذكره**، ص 179.

[2] قويدر معيزي، **مداخلة بعنوان مفاهيم اساسية عن التغيير التنظيمي–ادارة التغيير–مقاومة التغيير**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، ص11-10.

المطلب الثالث: استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير التنظيمي

أولا: استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي

هناك عدة استراتيجيات لإدارة التغيير من أهمها :[1]

- **استراتيجية العقلانية الميدانية:** وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدو الوعي والخ ا رفات، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية، وتستند هذه الاستراتيجيات في تطبيق التغيير على أن" الانسان عقلاني وراشد وأنه سيطبق التغيير المقترح إذا اقتنع بانه سيستفيد من التغيير.
- **استراتيجية ربط المكافآت بالتغيير** :إذ يرى معظم الباحثين أن المكافآت المادية والمعنوية هي التي تحفز السلوك الإنساني، وعليه" فإن ربط نظام المكافآت بالتغيير من الوسائل الهامة في التهيئة لإحداث التغيير وتبنيه ".
- **استراتيجيات المناورة والاقناع** :وتفترض هذه الاستراتيجية" أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه ...ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.
- **استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:** تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون بالتغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلوه.

يمكن إضافة الاستراتيجيات التالية:[2]

- **استراتيجية القوة القسرية:** وفقا لهذه الاستراتيجية فأنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام

[1] زيد منير عبودي، **إدارة التغيير والتطوير**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،2009، ص 31-32.

[2] فريد نصيرات، **إدارة منظمات الرعاية الصحية**، الأردن، دار المسيرة للطباعة والنشر، 2008، ص319.

العقوبات والجزاءات لكل من يخالف، وهذه الاستراتيجية قد فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

- **استراتيجية المشاركة** :ويقوم هذا الأسلوب على إشراك الأفراد في مبادرة التغيير، لكن قد يصعب اشراك جميع الافراد مما يجعل من المشاركة مركزة، خصوصا عندما تكون" درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة المقاومة منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، وهنا يتطلب منه اتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد المهمون والحاسمون في نجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة.
- **استراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي** :وتسعى هذه الاستراتيجية إلى توضيح السلبيات الحالية في المؤسسة واقناع الأفراد فيها بعدم ملاءمة الممارسات الحالية وبالتالي خلق عدم رضا تجاه الوضع القائم، إذ" من الأهمية بما كان خلق الاعتقاد لدى العاملين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى التصويب والتصحيح".

إضافة الى: [1]

- **استراتيجية التقريب المتتابع** :والذي" يطوّر مقياس متدرج يعكس مدى اختلاف المواقف حول برنامج معين، والهدف هو تغيير مواقف الأفراد السلبية حول النواحي التي تكون عدم موافقتهم عليها ضئيلة، على أساس أن مع كل تغيير ضئيل سيكون هناك تغيير في الموقف الكلي للفرد، وهكذا فالتغيير البسيط يؤدي إلى تغيير إضافي".
- **استراتيجيات النفوذ أو القوة** :وكدعم لسابقتها، تعتمد هذه الاستراتيجية على استخدام" سلطة القوة والنفوذ لإجبار أفراد المنظمة على قبول التغيير وتطبيقه ".ووفقا لهذه الاستراتيجية" يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.
- **استراتيجية التفويض** :إذ يتم اعطاء الاف ا رد مسئولية اتخاذ القرار" وتقوم الإدارة بإعطاء معلومات كافية عن الحالة المطلوب تغييرها للعاملين وتطلب منهم مناقشة وتحليل هذه المعلومات وتقديم اقتراحات أو بدائل

[1] رمضان بدر، **السلوك التنظيمي**، دار القلم للنشر والتوزيع، ط2 ، الكويت ،1997، ص275.

للحل ...وتستخدم الإدارة أحد أساليب التطوير التنظيمي مثل تدريب الحساسية أو دراسة الحالة للأخذ بهذه الاستراتيجية.

ومن الملاحظ تنوع الاستراتيجيات والأساليب المتبعة، مما يجعل اختيار الملائم منها يعود لعدة اعتبارات، أبرزها[1] :

- **أهداف التغيير** :يعتبر تحديد اهداف التغيير التنظيمي من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير ...وفي عملية تحديد الاهداف يجب الاخذ في الاعتبار بعدين هامين :مضمون الأهداف وكيفية تحديد الاهداف.
- **الجهة المستهدفة** :يمكن أن تكون الوحدة/الجهة التي يستهدفها التغيير التنظيمي أحد الجهات التالية (أو جهتين أو جميعها) ، وهي :الفرد، والجماعة، والمنظمة، إن التغيير على المدى البعيد سيتناول الجهات الثلاث.
- **الموارد المتاحة** :يمكن النظر إلى جهود التغيير التنظيمي باعتبارها نوع من أنواع الاستثمار الذي يستلزم توافر الموارد للبدء في عملية التغيير وتنفيذه ومتابعته وتقويم نتائجه والحفاظ على استمراريته.
- **الفرص المواتية والقيود** :إن الاختيار الصائب للاستراتيجية يتوقف على التقييم الدقيق للمنظمة وبيئتها، والعاملين فيها، ووسيط التغيير، والاستراتيجية ذاتها.
- **وسيط التغيير** :وسيط/وكيل التغيير هو مهني (Professional) يساعد المنظمة على إحداث التغيير سواء فيما يتعلق باستثارة اهتمامها بالتغيير أو تخطيطه أو توجيه التغيير أو تقييمه، وقد يكون وسيط التغيير فردا أو جماعة أو منظمة، وقد يكون من داخل المنظمة التي يشملها التغيير أو من خارجها.

ثانيا: نماذج إدارة التغيير التنظيمي

هناك العديد من النماذج التي يمكن عرضها في مختلف المؤسسات، وفق ما يلي :

- **نموذج الباحث كيرت لوين** :**Kurt Lewin** يعد هذا النموذج الاشهر على الاطلاق، إذ تناوله العديد من الباحثين في كتاباتهم، كما تم الاعتماد عليه في تصميم العديد من النماذج اللاحقة، فحسب " Stephen Wellerالعدد الهائل من نماذج التغيير الموجودة، تعتمد إما جزئيا أو كليا على أعمال لوين فقد حظي هذا النموذج" باهتمام كبير وقبول واسع، ويعتقد الكثيرون أن هذا النموذج والمراحل التي يحددها تساعد كثي ا ر على احداث التغيير بنجاح، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة[2].

[1] حسين حريم، **مرجع سبق ذكره**، ص 288-290.

[2] حسين حريم، **مرجع سبق ذكره**، ص 285.

وقد اعتبر أن حدوث التغيير يتوقف على عدم التوازن بين هذه القوى سواء الدافعة أو المضادة لجهود التغيير، "وعند قيام الإدارة العليا والمسؤولين عن التطوير بتحليل هاتين المجموعتين يتحدد مصير التغيير التنظيمي، فإذا كانت القوى الدافعة أقوى من تلك المضادة للتغيير اقتنعت الإدارة العليا والقائمون على التغيير بضرورته، أما إذا كانت القوى المضادة) أي قوى مقاومة التغيير) أقوى واجهت المنظمة عقبات عليها أن تعالجها من خلال استخدام طرق تقليل وتخفيف مقاومة التغيير[1]".

- **إذابة أو إسالة الجليد :(Unfreezing)** وتتم" بتزويد الأفراد بالمعلومات الكافية التي تسمح لهم بمعرفة الفرق بين سلوكهم المنتظر وسلوكهم الحالي ".وذلك قصد خلق الحاجة إلى التغيير وترك الممارسات القديمة، وتهدف هذه المرحلة كما يوضح(Fulmer) إلى" ايجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ[2]".

ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:[3]

- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.
- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل والتصرفات التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب.
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي مثلاً التأخير والغياب والأكل على المكاتب والتوقف عن الأداء قبل انتهاء مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف وعدد ساعات العمل والراحة.
- **التغيير:Changing**

[1] أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص 78-79.

[2] حسين حريم، **مرجع سبق ذكره**، ص 280-285.

[3] ماهر أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص440.

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم العمل على إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام، كذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين، للمساهمة في تطوير مهارات وسلوك العاملين.

وفي هذه المرحلة، أيضا يحذر لوين من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح، ومن ثم عدم تحقيق المطلوب. [1]

ويسعى القائمون على التغيير في هذه المرحلة إلى تحديد ما يلي[2] :

- **الأهداف أو الأشياء المطلوب تغييرها، وهي** :الأفراد، الجماعات، هيكل التنظيم، والوظائف، وأساليب العمل والاجراءات.
- **أدوات ووسائل التغيير** مثل :التدريب، تكوين جماعات العمل، تكوين لجان إنتاج، المشاركة في الإدارة، الإدارة بالأهداف، تقليل العمالة، تفعيل الاتصالات الادارية.
- **طرق قياس النجاح في تطبيق وسائل التغيير** :تحسين الانتاجية والأداء، تحسين الرضا عن العمل.
- **إعادة التجميد Refreezing**

لا يكفي القيام بالتغييرات، بل من المهم جداً الحفاظ على ما تم عمله وعلى المكاسب الناتجة عنه، من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة حوافز لها، كما أن من المهم أيضاً إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطوير، ومما يساعد في تثبيت التغييرات التأكيد على التغييرات في القيم والاتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة والقيم السائدة، والشكل التالي يوضح هذه الخطوات[3].

كما تهدف هذه المرحلة إلى" تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأف ا رد على دمج الاتجاهات والافكار وانماط السلوك التي تعلموها في اساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية[4]".

ويمكن تلخيص خطوات هذا النموذج في الشكل التالي:

[1] موسى اللوزي، **مرجع سبق ذكره**، ص228

[2] أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص437.

[3] أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص442.

[4] حسين حريم، **مرجع سبق ذكره**، ص 283.

شكل (2-2): يمثل خطوات نموذج كيرت لوين Kurt Lewin



المصدر: أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص 437.

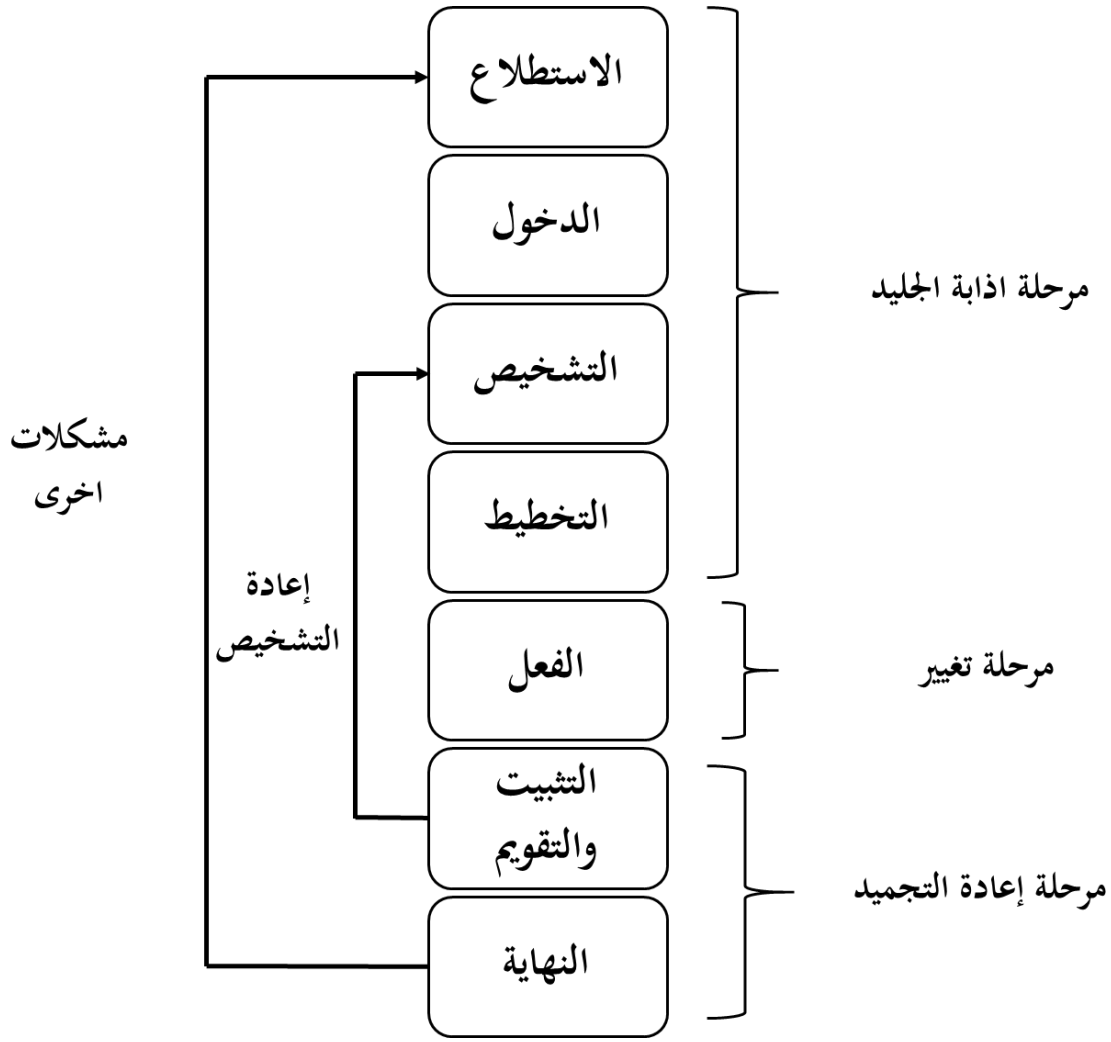
- **نموذج هوس EDGAR HUSE**: وهو مبني على النموذج السابق للوين، ويضم المراحل التالية: [1]

- **الاستكشاف**: يلتقي المسئولون عن المنظمة ومستشار إدارة التغيير لمناقشة الحاجة للتغيير... ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.
- **الدخول**: يقترب مسئولو المنظمة والمستشار معا للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه.
- **التشخيص**: يقوم المستشار، مستندا على الخلفية التي لديه وتعليمه، بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد استراتيجية التدخل المخطط.
- **التخطيط**: توافق المنظمة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.
- **خطة العمل**: يبدأ التدخل طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها ويمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل مت ا زمن أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، نجد أن هناك عددا من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.
- **التثبيت والتقييم**: إن عملية تجميد النظام التي أشار إليها نموذج Lewin يطلق عليها اصطلاح التثبيت طبقا لنموذج Huse وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثا والنظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي.
- **انهاء العمل**: يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (منظمة أخرى) فإحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل وبالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف تماما لتطوير المنظمة، ويكون ذلك في ذات المكان (نفس المنظمة.)

[1] نيجل كينج ونيل أنرسون، **ادارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات**، ترجمة: حسن محمود حسني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 261.

والملاحظ اعتماد هذا النموذج بشكل كبير على المستشار الذي لن يكون على اطلاع كاف على احوال المنظمة مقارنة بأفرادها.

الشكل (2-3): نموذج هوس EDGAR HUSE



المصدر: القاسم بديع محمد مبارك، **نماذج واستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري**، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2001، ص 126.

- **نموذج بيكهارد وهاريس :Beckhard and Harris's Model** قدم المؤلفان بيكهارد وهاريس 1987

نموذجا يهتم بتحفيز التغيير Change=ABC > D حيث:

A = عدم الرضاء بالحالة المستقرة

B = المستقبل المرغوب فيه

C = مسار معين

D = تكاليف التغيير

واقترح بيكهارد وهاريس أن التغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضاء بالحالة المستقرة، ويدرك الناس مستقبلا مرغوبا فيه ومسارا معينا لتحقيق هذا المستقبل، ويكون هناك نتائج أكثر من تكاليف التغيير .ويعد هذا طريقة محفّزة لإدارة التغيير .واقترح بيكهارد وهاريس أن التركيز على المستقبل بدلا من الحاضر يكون مفيدا للأساليب التالية: [1]

- يحل التفاؤل محل التشاؤم.
- يجعل الناس قادرين على تخيّل دورهم، وتحسين إذعانهم.
- يقلل عدم التأكد، والشعور بعدم الأمان.
- يركز الانتباه بعيدا عن المشاكل، والأعراض لاعتبار ما يمكن أن يجعل التنظيم فعالا.

- **نموذج المسار الحرج لبيير وآخرين :1993 Beer et al** ركز بيير وزملاءه في" التغيير على مستوى الوحدة أو التنظيم ووضعوا طريقة لإدارة التغيير أطلق او عليها اسم المسار الحرج لإعادة تحديد المنشأة، يكون المسار الحرج عملية عامة يقودها المدير، والتي تنفذ ضبط المهمة على مستوى الوحدة عن طريق عمل ما يلي[2] :

- تجنيد طاقة التغيير لدى المراهنين في التنظيم عن طريق شمولهم في تشخيص المشاكل التي تعوق التنافسية.
- تطوير رؤية الضبط على حسب المهمة لكيفية تنظيم التنافسية، وادارتها.
- تكوين إجماع بأن الرؤية الجديدة صحيحة، وكُفئة لتعميمها، ومتماسكة لتحريك التغيير.
- نشر العزم على التغيير الجديد على كل أقسام الوحدة بطريقة تتجنب الإد ا رك أن البرنامج مدفوعا
- من القمة، وضمان الاتساق في نفس الوقت مع التغييرات التنظيمية الجارية بالفعل.
- توحيد التغييرات من خلال سياسات، ونظم، وهياكل نظامية والتي تؤسس العزم على التغيير الجديد.
- المراقبة المستمرة، وتحديد الاستراتيجيات في الاستجابة للمشاكل المتنبأ بها في عملية التغيير الجديد.

[1] ألان ويليامز وسالي ووداورد وبول دوبسون، **إدارة التغيير بنجاح**، ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، 2004، ص 376-381.

[2] ألان ويليامز وسالي ووداورد وبول دوبسون، **مرجع سبق ذكره**، ص376-377.

- **ألان ويليامز وآخرون** :ويقترحون أن الخطوات التي يحتاج المدير أن يتخذها لتسهيل التغيير هي[1] :
  - جمع البيانات مراقبة الأداء، إجراء البحث، وتوفير التغذية المرتجعة .
  - تحليل البيانات تمييز الأعراض عن الأسباب، والموافقة على الأهمية، وتعريف أهداف التغيير .
  - تعريف الحل تعريف الإجراءات التطويرية، واعادة تصميم الوظائف، وتعديل سياسات الشركة، وتجنيد المهارات الجديدة.
  - تخطيط المسار الموافقة على المسئوليات، وتخصيص الميزانيات، وتحديد التوقيتات والعلامات المميزة، وتحديد تتابع الأنشطة.
  - العمل، ومراقبة النجاح.
- **نموذج Ivancevich في إدارة التغيير** :يعتبر Ivancevich وزملاؤه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي، والمتمثلة في[2] :
  - **قوى التغيير** :الداخلية والخارجية (أي دراستها وتحديدها.)
  - **الاعتراف بالحاجة للتغيير** :تستطيع ادارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والاحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الارباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين وغيرها تستطيع الادارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.
  - **تشخيص المشكلة** :فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديدها، قبل تبني أي إجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمورا حيوية في هذه الحالة ...هذا ويمكن للمنظمة الاستعانة بوسيط تغيير (change Agent) من داخل المنظمة أو خارجها، للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة، ويتم في هذه المرحلة تحديد العلاقة بين المنظمة ووسيط التغيير، ودوره في عملية التغيير، بصورة واضحة كما أنه يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية التغيير.
  - **تطوير بدائل واستراتيجيات /أساليب التغيير** :تقوم الادارة و/أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالا أن تحقق النتائج المرجوة، وهناك ثلاث استراتيجيات عامة للتغيير :تغيير البناء التنظيمي، تغيير الناس، تغيير التقنيات، إن الاستراتيجيات الثلاث مكملة لبعضها البعض ومترابطة.
  - **تقرير المحددات /الظروف المقيدة** :يتوقف اختيار استراتيجية أو أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآنية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة، والتنظيم

[1] ألان ويليامز وسالي ووداورد وبول دوبسون، **مرجع سبق ذكره**، ص377-380.

[2] حسين حريم، **مرجع سبق ذكره**، ص 284.

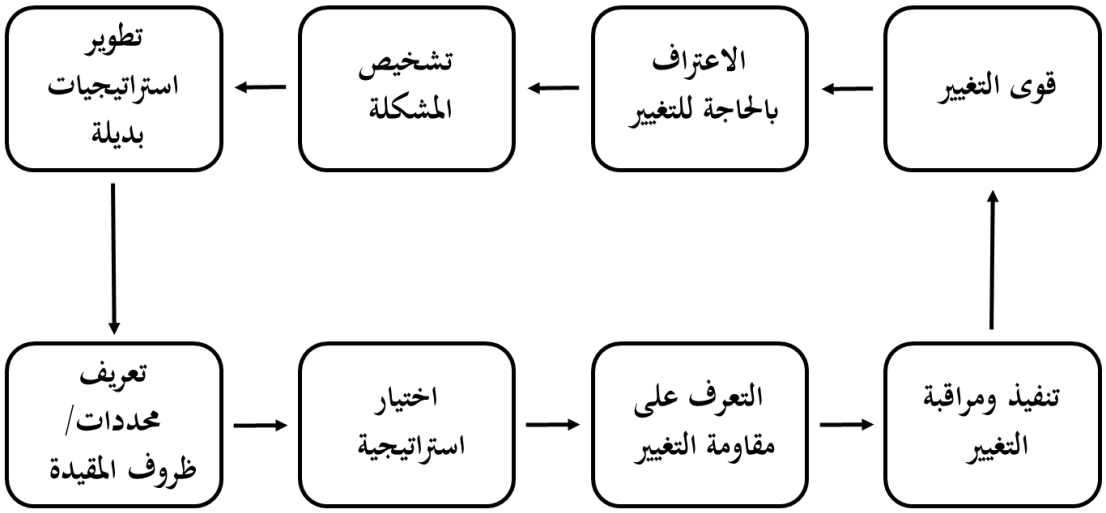
الرسمي، وثقافة المنظمة .فمن ناحية يعتبر دعم الادارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، ومن ناحية أخرى، يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، وتدخل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا، وتصميم المنظمة، ونظام الرقابة، وأخيرا لا يمكن إغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية (ثقافة المنظمة.)

- **مقاومة التغيير** :على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويتوجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.
- **تنفيذ التغيير ومتابعته** :تتضمن هذه المرحلة عنصرين أو بعدين، وهما :التوقيت، والنطاق، أما **التوقيت** فيعني معرفة متى يتم احداث التغيير، وأما **النطاق** فيشير إلى معرفة مدى أو مقدار التغيير الذي يجب أن يتم.

وأما النطاق فيشير إلى معرفة مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، ويتوقف نطاق التغيير على استراتيجية التغيير، فقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر.

أما فيما يتعلق بالمتابعة، فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة، والمعلومات تغذى إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل، والشكل التالي يوضح خطوات نموذج ايفانسفتش.

شكل (2-4): خطوات نموذج ايفانسفتش Ivancevich وزملائه



المصدر: حسين حريم، **مرجع سبق ذكره**، ص 372.

المبحث الثالث: علاقة إدارة التغيير والثقافة التنظيمية بمتغيرات إدارية أخرى

أصبحت هناك علاقة قوية تربط بين إدارة التغيير والثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة، حيث يمكن أن تكون هذه الثقافة التنظيمية كعامل مساعد لعملية التغيير أو كمعوق له. وسنتطرق في هذا المبحث إلى كيفية تأثير مكونات الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير.

المطلب الأول: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة:

تتمثل ثقافة المنظمة في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعتبر أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة، وقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على شركة Mc) (Donough and Dyerالأمريكيتين في سنة 2001، بأن هناك أربعة تحديات ضرورية والأكثر أهمية التي تواجه إدارة المعرفة في هاتين الشركتين هي ليست المشكلات الفنية وانما هي: [1]

- ليس لدى العاملين في المنظمة الوقت الكافي لإدارة المعرفة.
- أن الثقافة التنظيمية الحالية لا تشجع على المشاركة في المعرفة.
- قلة فهم إدارة المعرفة ومنافعها في المنظمة.
- عدم القدرة على قياس المنافع الحالية لإدارة المعرفة.

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة المؤثرة في مدى نجاح أو فشل إدارة المعرفة وقد يعتبرها البعض إحدى المعوقات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في المنظمات، فالثقافة بما تحمله من قيم وأعراف ومفاهيم وممارسات تؤثر في سلوكيات الأفراد في التعامل مع إدارة المعرفة .

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة، فثقافة المنظمة تعبر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال ويتم تنفيذها، وأن المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وأن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر وتسهيل توليد المعرفة، ان الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة، تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وأن التحري

[1] بلال بوغفير، **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مجموعة وكالات البنوك لولاية بسكرة (CPA،BEA، AGB)**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015،ص69، من الانترنت : http://archives.univ-biskra.dz/bitstream/123456789/6997/1/دور%20الثقافة%20التنظيمية%20في%20تطبيق%20إدارة%20المعرفة.pdf، تاريخ الاطلاع : 2021/05/28.

عن العلاقة التبادلية بينهما أظهر أن العلاقة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في السابق، فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفق المعرفة في المنظمات، وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم للآخرين.

وتأسيسا على ما سبق فإن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وادارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة، والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما تعد المشاركة في المعرفة من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة الجديدة.

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم وأكثر العناصر وجوبا لتطبيق إدارة المعرفة، إذ أن الثقافة التنظيمية هي المحرك والدافع الأقوى لقرارات إدارة المنظمة وسلوك العاملين، وكيفما كانت معتقدات الإدارة والعاملين اتجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والمشاركة وفرق العمل ومنهجية الأداء وغيره من مسببات النجاح والتميز، كيفما أصبح من الممكن تطبيق إدارة المعرفة بكافة عناصرها ومكوناتها وعلى أكمل وجه ممكن بسهولة ويسر ودون أي عسر يذكر.

يتطلب من المنظمات الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة أن تحدث تغييرا على ثقافة موظفيها إلى الأفضل بعيدا عن الأنانية والكسل، وتغيير الثقافة التنظيمية ينحصر تحت ثلاثة أمور أساسية هي: تهيئة الموظفين لتزويدهم بالمعرفة الخاصة بهم، الاستعداد في استثمار إدارة المعرفة والاستعداد في استقبال معرفة الآخرين، إلا أن التغيير في الثقافة التنظيمية لتحقيق إمكانية تطبيق نظم إدارة المعرفة يحتاج إلى جهد كبير ووقت طويل الأجل، فمن أعقد عمليات التغيير هي تغيير ثقافة المجتمع ومنها ثقافة المنظمة، فخلق بيئة معرفية مناسبة يتطلب بالضرورة تغييرا في القيم والثقافة التنظيمية، وتغييرا في سلوكيات الأفراد وأنماط العمل[1].

المطلب الثاني: علاقة إدارة التغيير بإدارة المعرفة

إن التشخيص الصحيح للمعارف التي تملكها المنظمة تعلن عناصر بيئتها الخارجية، سواء كانت منافسين، زبائن، موردين، تسمح لها بإدراك أن الوضعية الحالية لم تعد صالحة، ولذا يجب عليها الخروج منها وفي الوقت المناسب، وأن النتائج التي حصلت عليها لا تتناسب مع البيئة ولا المستقبل، ولذا من الضروري تغيير هذه الوضعية، وتعمل الإدارة العليا على توجيه المؤسسة والأفراد لكي يدركوا ضرورة والزامية هذا التغيير ويعد التشخيص من الأمور المهمة في إدارة المعرفة، ففي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج عمليات المعرفة الأخرى، وتعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج إدارة المعرفة، وتسلية جوهرية رئيسة ساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل التغيير

[1] بلال بوغفير، **مرجع سبق ذكره**، ص 70.

المطلوب، فتشخيص المعرفة يسمح بتحديد واستنتاج مجموعة التدابير المعتمدة والموجهة بالقرارات والإجراءات العلمية لاستشراف المستقبل وتحقيق أهدافه من خلال اختيار بين البدائل والنماذج الاقتصادية والاجتماعية لاستغلال الموارد البشرية والطبيعية والفنية المتاحة إلى أقصى حد ممكن لإحداث التغيير المطلوب.

تتطلب إدارة التغير تحديد التغيرات المستقبلية لمواجهة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهو ما يتطلب عملية حصر الاحتياجات المطلوبة لعملية التغيير، وتتطلب ايضا تحديد المشكلات التي واجهتها المنظمة سابقا أو توجيها حاليا، وهو ما تساهم به عملية التشخيص الدقيق للمعارف التي تمتلكها المنظمة والعاملين فيها، فبدون دراسة وتحليل وفهم هذه المعارف، لا يمكن إدراك الحاجة للتغيير، والوقت الملائم والطرق المناسبة للتغيير.[1]

المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير التنظيمي

أصبحت جل الدراسات التغيير التنظيمي في الآونة الأخيرة ترتبط بالشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وبالتالي أصبح غير ممكن أن نتجاهل التغيير التنظيمي لموضوع الثقافة التنظيمية لدورها البالغ داخل المنظمة، حيث تعمل على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين افراد المنظمة وهو ما يميزها عن غيرها من المنظمات ووجوهها للتأقلم مع محيطها الخارجي، كما يمكن ان تكون هذه الثقافة عامل مساعد لعملية التغيير أو معوق له، وعلى هذا الأساس فهناك طريقتان أساسيتين للتفكير في العلاقة بينهما:[2]

- **الطريقة الاولى:** احداث تغيير في المنظمة من خلال التغيير الثقافي والذي يتضمن اجاد منظمة مبدعة ثقافية.
- **الطريقة الثانية:** ترقية وتطوير المنظمة بما فيها من أعضاء ووظائف من خلال تطوير الثقافة التنظيمية.

[1] أمين زويوش، **دور إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس باتنة**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص84، من الانترنت: http://archives.univ-biskra.dz/bitstream/123456789/6429/1/دور%20ادارة%20المعرفة%20في%20نجاح%20ادارة%20التغيير%20بالمؤسسة%20دراسة%20حالة%20مؤسسة%20مطاحن%20الأوراس%20وحدة%20أريس-باتنة-.pdf ، تاريخ الاطلاع : 2021/05/28.

[2] نسرين طاري، **دور الثقافة التنظيمية في ادار التغيير**، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 04، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص312.

خلاصة الفصل الثاني:

يتضح لنا من خلال هذا الفصل بان ادارة التغيير التنظيمي كانت ولازالت محل اهتمام العديد من الباحثين خاصة في الآونة الاخيرة وذلك لتعدد الاسباب والقوى الدافعة نحو التغيير باستمرار سواء داخل المنظمة او خارجها، ويمكن ان تمس ادارة التغيير المكونات الاساسية في المنظمة كالهياكل التنظيمية والاستراتيجيات المنتهجة والثقافة التنظيمية من خلال استراتيجيات ونماذج ادارة التغيير.

كما ان الحديث عن ادارة التغيير يتطلب القاء الضوء على مصطلح التغيير في حد ذاته نظرا لدور الدي يلعبه في المنظمة لسعي لتحقيق اهدافها.

ونجد ان لإدارة التغيير التنظيمي ارتباط ببعض المفاهيم الادارية السائدة في مجال الادارة.

تمهيد الفصل الثالث:

بعد التطرق للفصلين السابقين في سياق الجانب النظري بدارسة متغيرات موضوع بحثنا المتمثلة في الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، سنحاول في هذا الفصل التعمق أكثر والوصول الى نتائج علمية ودقيقة.

لذا سنتطرق الى الدراسة الميدانية التي تستم اجرائها في مؤسسة تربوية متوسطة الشهيد قاسمي شريف بالبرواقية، وهذا لإظهار ما إذا كانت الثقافة التنظيمية آلية من آليات إدارة التغيير بإسقاط بعض المفاهيم النظرية من أجل اختبار فرضيات الدراسة، لهذا قمنا بإعداد استبانة وتوزيعها على عينة من أفراد المؤسسة من أجل التوصل الى النتائج المرجوة وتفسيرها.

وسنتطرق في هذا الفصل الى المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الاول: تقديم متوسطة الشهيد قاسمي شريف

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم متوسطة الشهيد قاسمي شريف

سوف يتم خلال هذا المبحث عرض أهم المعلومات المتوفرة عن متوسطة الشهيد قاسمي شريف بالبرواقية باعتبارها محل الدراسة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن متوسطة قاسمي شريف

التعريف بمؤسسة قاسمي شريف تأسست سنة 1956 كما انها تعد من أقدم المؤسسات بمدينة البرواقية.

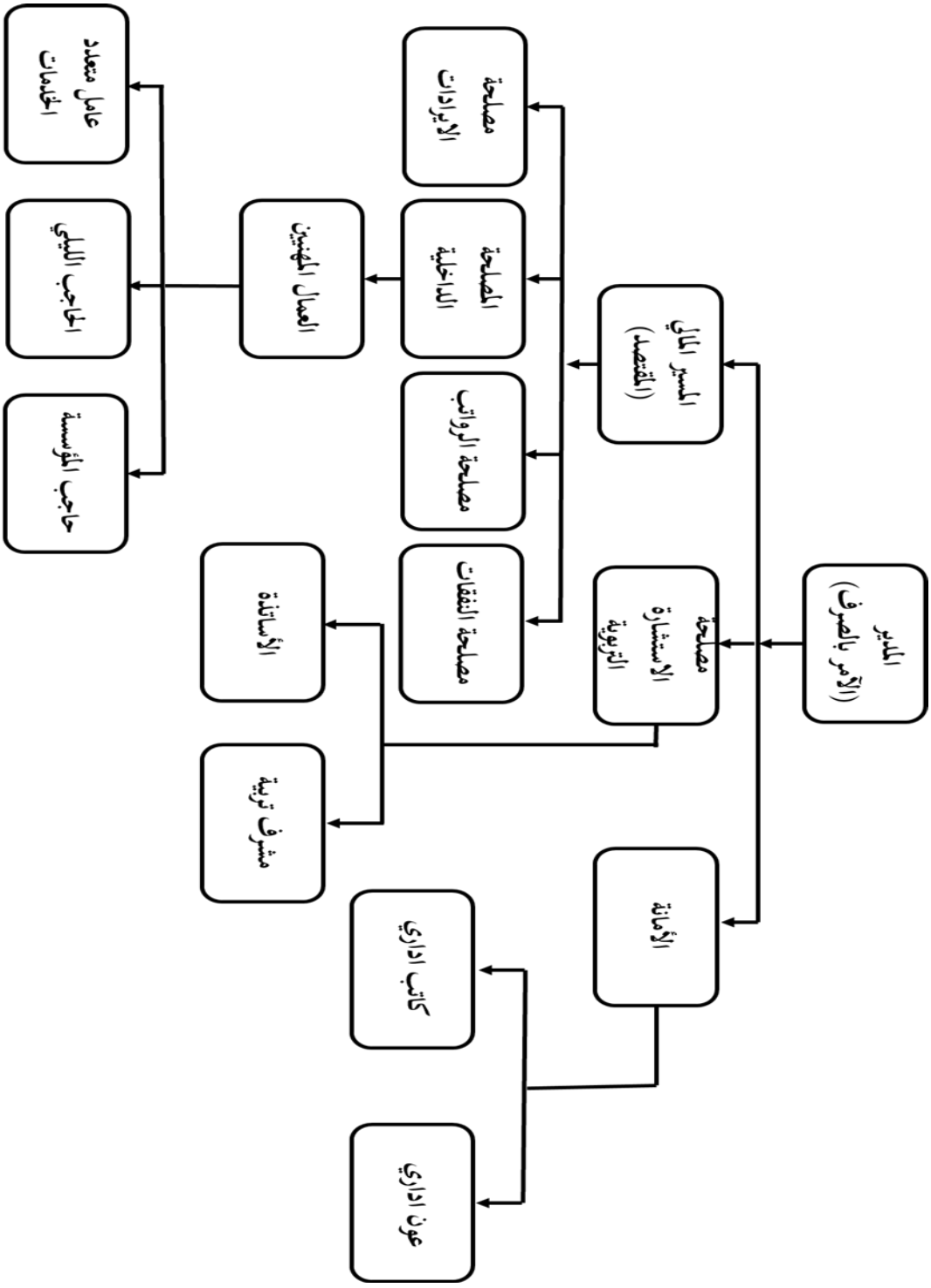
متوسطة الشهيد قاسمي شريف مؤسسة تربوية للطور المتوسط، سميت نسبة الى الشهيد قاسمي شريف الذي ولد بمدينة البرواقية في 09 ديسمبر 1939 م أبوه عمر وأمه وابل خديجة، كان طالب في التعليم الإعدادي سابقا بمدرسة بلحاج عبد القادر حاليا، الشهيد الاتحاد الوطني للطلبة الجزائريين، ثم انضم إلى صفوف جيش التحرير الوطني سنة 1956 وشارك في عدة معارك بالولاية 04 المنطقة 05، وكان ضابط نظرا لمستواه الثقافي سقط الشهيد في ميدان الشرفف سنة 1960 في معركة الكاف الأخضر قرب مدينة عين بوسيف، حيث تقع المتوسطة في مدينة البرواقية ولاية المدية أمام محطة القطار قديما، تحتوي على ثمانية عشر(18) فوج تربوي، وعدد تلاميذها ستمئة واثنان وسبعون (672) تلميذ، وعلى طاقم تربوي يتمثل في اثنان وثلاثون (32) أستاذ، وكذا طاقم اداري عدده واحد وثلاثون (31) موظف حيث أنها تحتوي على أربعة عشر (14) قاعة دراسة ومخبر وورشة ومخبريين للإعلام الآلي وكذا مطعم يتسع لمائتين وجبة (200) ويستفيد من منحة نصف داخلي أربعمئة (400) تلميذ، تقدر مساحتها الاجمالية 14789 م2، منها 5260 م2 مبنية وقدرة استيعاب تقدر بخمسمئة 500 تلميذ.

المطلب الثاني: أهمية متوسطة الشهيد قاسمي شريف

تمكن أهمية متوسطة قاسمي شريف في :

- بالدرجة الأولى التعليم المتوسط وذلك بتقديم دروس في النظام الجديد (الجيل الثاني).
- تلعب دورا أساسيا في تربية الأجيال الصاعدة.
- مع العلم أنها تقوم بتقديم نشاطات ثقافية وتربوية ورياضية للترفيه .
- يساعد على تفتح عقليّة الطالب، وحرصه على تعلم كل ما هو جديد للوصول إلى المستوى المطلوب من التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي.
- تُساعد الطالب على تحمّل المسؤوليّة، ووضع أهدافه الخاصّة بالحياة. تقوم بتعليم الطالب على استغلال أوقات الفراغ، والاستفادة منها وعدم تضييعها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمتوسطة الشهيد قاسمي شريف



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاستعانة بما قدمت المؤسسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي هو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي يؤديه التمكين الإداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية .

أولا: مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي :

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بمتوسطة قاسمي شريف بالبرواقية.

الحدود البشرية: أساتذة والطاقم الإداري للمتوسطة قاسمي شريف بالبرواقية.

الحدود العلمية: وتتعلق بمتغيري البحث وهما: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمي.

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2021/2020.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في أساتذة والطاقم الإداري بمتوسطة قاسمي شريف بالبرواقية، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 30 فرد من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الاستبانات تم استرجاع 25 استبانة واستبعدت استبانة واحدة، وهذا ما يجعل 24 استبانة خاضعة للتحليل.

ثالثاً: أدوات الدراسة

تم إعداد استبانة صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائيspss ، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو الآتي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين.

- تحويل الاستبانة من شكلها المكتوب إلى استبانة الكترونية.
- توزيع الاستبانة الالكترونية على جميع أفراد العينة عن طريق الاتصال المباشر مع بعض من الأستاذ والاداريين لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يأتي :

• **الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية.

• **الجزء الثاني** : يناقش الثقافة التنظيمية كآلية لإحداث إدارة التغيير التنظيمي، وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

- **المحور الأول** : يناقش عبارات خاصة حول ما مدى تطبيق إدارة التغيير من قبل المؤسسة محل الدراسة ويضم عشرة عبارات.

بعد الأول: الالتزام.

بعد الثاني: المشاركة.

بعد الثالث: المرونة.

- **المحور الثاني** : يناقش عبارات خاصة حول الثقافة التنظيمية ويضم عشرة عبارات.

بعد الأول: اهتمام الإدارة بالتغيير.

بعد الثاني: الاهتمام بالإبداع.

بعد الثالث: تطبيق التغيير.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية.

أولا: المقياس المستخدم في الدراسة.

استعانت الطالبتين بمقياس ليكرت الخماسي الإجابة مفردات العينة على العبارات المكونة للمحاور الاستبيان كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (3-2): مقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبتين.

كما اعتمدنا على تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم(3-3): قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة.

المجال	الوسط المرجح	درجة الموافقة
المجال الأول	1 أقل 1.8	ضعيفة جدا
المجال الثاني	1.8 أقل 2.6	ضعيفة
المجال الثالث	2.6 أقل 3.4	متوسطة
المجال الرابع	3.4 أقل 4.2	عالية
المجال الخامس	4.2 إلى 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبتين

اعتمدت الطالبتين هذا التقسيم للتأكد من اتجاهات أراء عينة الدراسة في تقييمهم للعبارات والمحور.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمدنا لمعالجة البيانات على برنامج (**spss**) باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. قياس الاتساق الداخلي (Sperman).
2. قياس معامل الثبات(Alpha de crombach) .
3. اختبار التوزيع الطبيعي (Explorer).
4. التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (Histogrammes).
5. التحليل الوصفي للمتغيرين المستقل والتابع (Statistiques descriptives)
6. اختبار الانحدار البسيط للاختبار الفرضية الرئيسية (Regression).

ثالثا: ثبات الاستبيان.

اعتمد الطالبتين في قياس ثبات الاستبيان على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (3-4) اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

الرقم	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور الثقافة التنظيمية	9	0,804
2	محور إدارة التغيير التنظيمي	9	0,824
الثبات العام للاستبيان		18	0,854

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

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن **9** عبارات لمحور الثقافة التنظيمية بلغت معامل ثبات **0,804** وبلغت **9** عبارة لمحور إدارة التغيير التنظيمي معامل ثبات **0,824** كما بلغت **18** عبارة التي تمثل الاستبيان ككل معامل ثبات **0,854** وعليه فان عبارات المحاور والاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار.

رابعا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل أن يشرع الطالبتين في الدراسة التحليلية قاما باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-5): اختبار التوزيع الطبيعي.

محاور الدراسة	اختبار شابيرو Shapiro-Wilk		اختباركولموقروف Kolmogorov-Smirnov	
	القيمة الاحتمالية	عدد مفردات العينة	القيمة الاحتمالية	عدد مفردات العينة
محور الثقافة التنظيمية	0,201	24	0,200*	24
محور إدارة التغيير التنظيمي	0,585	24	0,200*	24

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

يتضح من الجدول رقم (3-5) يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي ليشابيرو (Shapiro-Wilk) بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية بلغ درجة معنوية **0,201** وبلغ محور إدارة التغيير التنظيمي درجة معنوية بقيمة **0,585** وهي اكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي في محاور الدراسة من ما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

المطلب الثالث: ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي.

أولا: الارتباط بين عبارات أبعاد محور الثقافة التنظيمية.

1- الارتباط بين عبارات بعد الالتزام:

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين عبارات بعد الالتزام بالاعتماد على معامل سبرمان.، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-6): اختبار درجة الارتباط بين عبارات بعد الالتزام.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	درجة المعنوية
1	هناك إخلاص من قبل العاملين في أداء عملهم	0,825**	0,000
2	هناك اهتمام متبادل بين الإدارة والعاملين	0,573**	0,000
3	هناك اتصال من مختلف الأطراف	0,705**	0,000
	بعد الالتزام	1	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (3-6) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات المحور محصورة بين (**0,573**) (**0,825**) عند درجة معنوية اقل من **0.05** ما يؤكد ارتباط العبارات المكونة لبعد الالتزام.

2- الارتباط بين عبارات بعد المشاركة:

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين عبارات بعد المشاركة بالاعتماد على معامل سبرمان، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–7): اختبار درجة الارتباط بين عبارات بعد المشاركة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	درجة المعنوية
4	هناك مشاركة من قبل العاملين في الإدارة	**0,663**	**0,000**
5	هناك اعتماد على إدخال التكنولوجيا في العمل في المؤسسة	**0,866**	**0,000**
6	هناك احترام للعاملين وتقدير لهم	**0,586**	**0,003**
	بعد المشاركة	**1**	**–**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (3–7) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات المحور محصورة بين (**0,586**) (**0,866**) عند درجة معنوية اقل من **0.05** ما يؤكد ارتباط العبارات المكونة لبعد المشاركة.

3– الارتباط بين عبارات بعد المرونة:

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين عبارات بعد المرونة بالاعتماد على معامل سبرمان.، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–8): اختبار درجة الارتباط بين عبارات بعد المرونة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	درجة المعنوية
7	هناك قيم تضبط العمل داخل المؤسسة	**0,735**	**0,000**
8	هناك مواكبة لتغييرات الحاصلة في المحيط	**0,690**	**0,000**
9	هناك اجتماعات دورية لتقييم الوضع الجديد	**0,749**	**0,000**
	بعد المرونة	**1**	**–**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (3–8) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات المحور محصورة بين (**0,690**) (**0,749**) عند درجة معنوية اقل من **0.05** ما يؤكد ارتباط العبارات المكونة لبعد المرونة.

ثانيا: الارتباط بين عبارات أبعاد محور مبادئ تطبيق إدارة التغيير.

1- الارتباط بين عبارات بعد اهتمام الإدارة بالتغيير:

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين عبارات بعد اهتمام الإدارة بالتغيير بالاعتماد على معامل سبرمان.، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-9): اختبار درجة الارتباط بين عبارات بعد اهتمام الإدارة بالتغيير.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	درجة المعنوية
10	تأخذ المؤسسة اقتراحات العاملين بعين الاعتبار	**0,887****	**0,000**
11	تؤمن المؤسسة بضرورة احداث التغيير	**0,711****	**0,000**
12	توفر المؤسسة المعلومات التي يحتاجها العاملون في الوقت المناسب	**0,741****	**0,000**
	بعد اهتمام الإدارة بالتغيير	**1**	**-**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (3-9) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات المحور محصورة بين (**0,711**) (**0,887**) عند درجة معنوية اقل من **0.05** ما يؤكد ارتباط العبارات المكونة لبعد اهتمام الإدارة بالتغيير.

2-الارتباط بين عبارات بعد الاهتمام بالإبداع:

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين عبارات بعد الاهتمام بالإبداع بالاعتماد على معامل سبرمان.، حيث تم حذف العبارة رقم (15) لعدم ارتباطها مع البعد انظر ملحق رقم (5) واحتفظنا على العبارات المتبقية، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–10): اختبار درجة الارتباط بين عبارات بعد الاهتمام بالإبداع.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	درجة المعنوية
13	توفر المؤسسة الإمكانات اللازمة لإحداث التغيير	**0,704****	**0,000**
14	هناك مقاومة للتغيير من قبل العاملين	**0,724****	**0,000**
16	تحفز المؤسسة العاملين لتقديم الجديد في العمل	**0,672****	**0,000**
	بعد الاهتمام بالإبداع	**1**	**–**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (3–10) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات المحور محصورة بين (**0,672**) (**0,724**) عند درجة معنوية اقل من **0.05** ما يؤكد ارتباط العبارات المكونة لبعد الاهتمام بالإبداع.

3–الارتباط بين عبارات بعد تطبيق التغيير:

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين عبارات بعد تطبيق التغيير بالاعتماد على معامل سبرمان.، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–11): اختبار درجة الارتباط بين عبارات بعد المرونة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	درجة المعنوية
17	تقوم المؤسسة بصياغة خطط التغيير	**0,877****	**0,000**
18	تشرك المؤسسة العاملين في صياغة الخطط	**0,922****	**0,000**
19	تؤمن المؤسسة بأن التغيير سيحسن أداء العاملين	**0,759****	**0,000**
	بعد تطبيق التغيير	**1**	**–**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (3–11) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات المحور محصورة بين (**0,759**) (**0,922**) عند درجة معنوية اقل من **0.05** ما يؤكد ارتباط العبارات المكونة لبعد تطبيق التغيير.

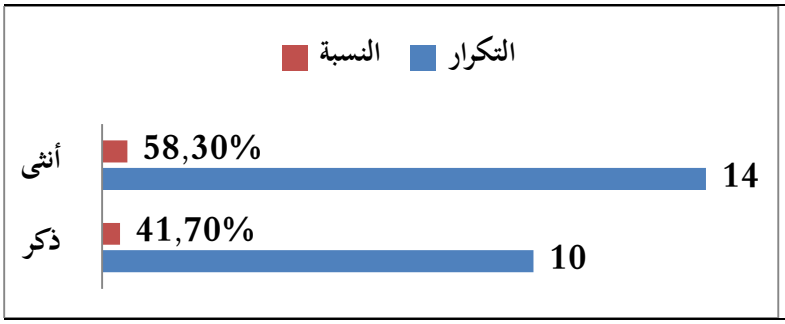
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية.

أولا: الجنس.

الجدول رقم (3-12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	10	41,7%
أنثى	14	58,3%
المجموع	24	100%



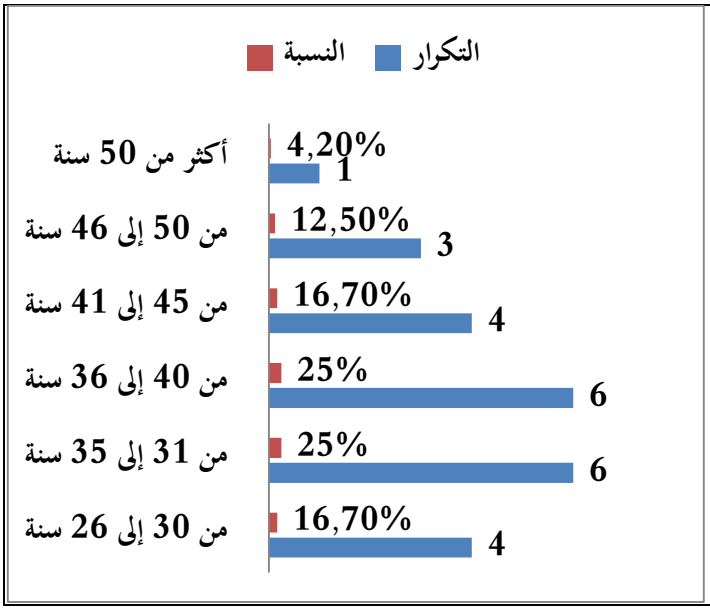
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss).

حسب نتائج الجدول رقم (3-12) نلاحظ أن نسبة الموظفين الإناث قدرت **58,3%** من عينة الدراسة مقارنتا بالنسبة للموظفين الذكور التي قدرت **41,7%**.

ثانيا: الفئات العمرية.

الجدول رقم (3-13): توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.

الفئات العمرية	التكرار	النسبة
من 30 إلى 26 سنة	4	16,7%
من 31 إلى 35 سنة	6	25%
من 40 إلى 36 سنة	6	25%
من 45 إلى 41 سنة	4	16,7%
من 50 إلى 46 سنة	3	12,5%
أكثر من 50 سنة	1	4,2%
المجموع	24	100%



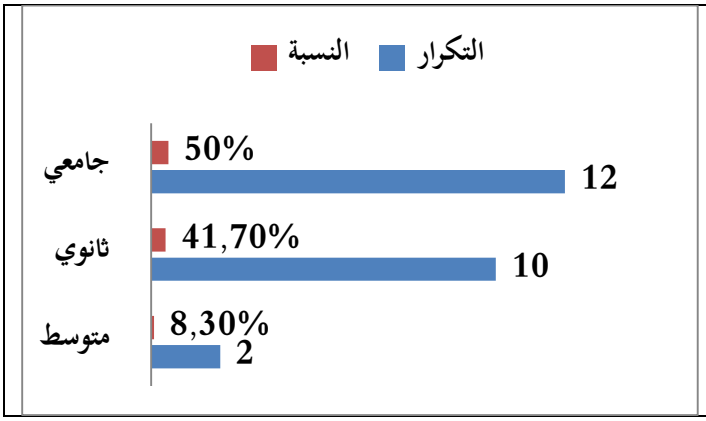
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss).

حسب نتائج الجدول رقم (3-13) نلاحظ الفئتين العمريتين للموظفين **من 31 إلى 35 سنة ومن 40 إلى 36سنة** هما الفئتين الأكبر في عينة الدراسة، حيث بلغت كل فئة نسبة **25%** تليها الفئتين العمريتين للموظفين **من 30إلى 26 سنة ومن 45إلى 41 سنة** حيث بلغت كل فئة نسبة **16,7%**من عينة الدراسة تليها الفئة العمرية **من 50 إلى 46 سنة** بالنسبة **12,5%** تليها الفئة العمرية **أكثر من 50 سنة** بالنسبة **4,2%**.

ثالثا: المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3-14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	2	8,3%
ثانوي	10	41,7%
جامعي	12	50%
المجموع	24	100%



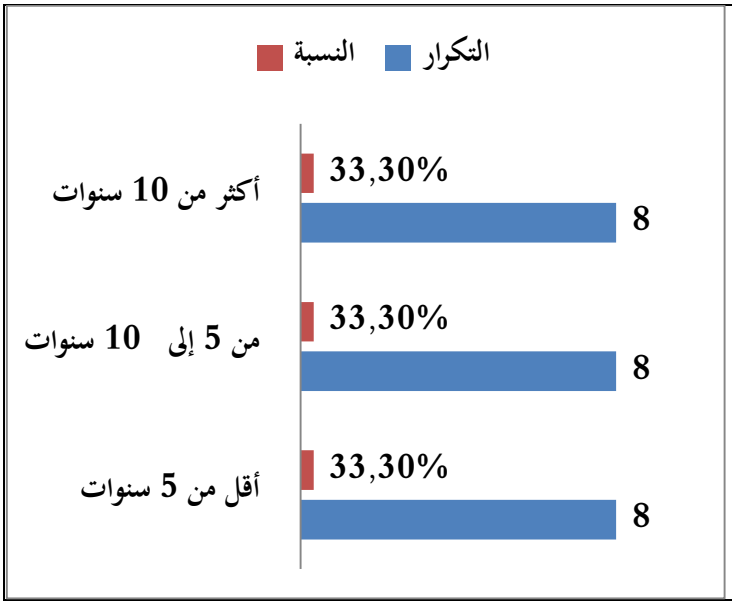
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss).

حسب نتائج الجدول رقم (3-14) نلاحظ أن المستوى التعليمي جامعي للموظفين هي الأكبر في عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة **50%** يليها المستوى التعليمي للموظفين ثانوي بالنسبة **41,7%** يليها المستوى التعليمي للموظفين متوسط بالنسبة **8,3%**.

رابعا: الخبرة المهنية

الجدول رقم (3-15): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	33,3%
من 5 إلى 10 سنوات	8	33,3%
أكثر من 10 سنوات	8	33,3%
المجموع	24	100 %



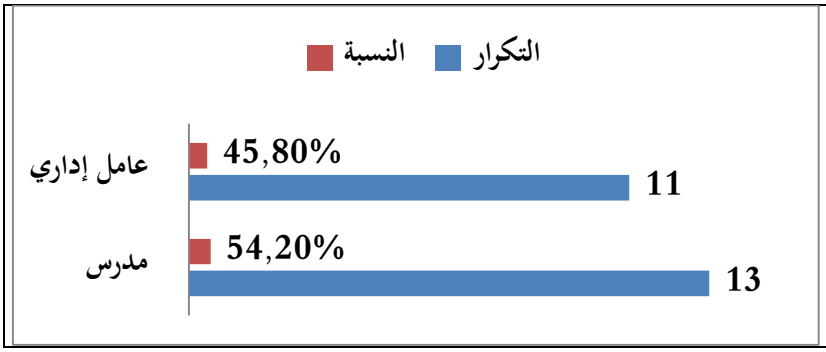
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss).

حسب نتائج الجدول رقم (3-15) نلاحظ أن **33%** من الموظفين لديهم أقل من **5** سنوات وما نسبته **33%** من الموظفين لديهم من **5** إلى **10** سنوات وما نسبته **33%** من الموظفين لديهم أكثر من **10** سنوات.

خامسا: الوظيفة.

الجدول رقم(3-16): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
مدرس	13	54,2%
عامل إداري	11	45,8%
المجموع	24	100%



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss).

حسب نتائج الجدول رقم (3-16) نلاحظ أن نسبة الموظفين الأساتذة قدرت **54,2%** من عينة الدراسة مقارنتا بالنسبة للموظفين من العمال الاداريين التي قدرت **45,8%**.

المطلب الثاني: وصف متغيرات الدراسة.

من خلال هذا المطلب نقوم بتحليل عبارات ابعاد محاور الدراسة الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمي الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة.

أولا: وصف عبارات أبعاد محور الثقافة التنظيمية.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات أبعاد محور الثقافة التنظيمية من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(3-17): اختبار وصف عبارات محور الثقافة التنظيمية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	هناك إخلاص من قبل العاملين في أداء عملهم	3,92	1,060	عالية
2	هناك اهتمام متبادل بين الإدارة والعاملين	3,79	0,977	عالية
3	هناك اتصال من مختلف الأطراف	3,29	1,083	متوسطة
	بعد الالتزام	3,66	0,798	عالية
4	هناك مشاركة من قبل العاملين في الإدارة	2,58	1,248	ضعيفة
5	هناك اعتماد على ادخال التكنولوجيا في العمل في المؤسسة	3,38	0,970	متوسطة
6	هناك احترام للعاملين وتقدير لهم	3,63	1,408	عالية
	بعد المشاركة	3,19	0,862	متوسط
7	هناك قيم تضبط العمل داخل المؤسسة	4,21	0,977	عالية جدا
8	هناك مواكبة لتغييرات الحاصلة في المحيط	3	0,885	متوسطة
9	هناك اجتماعات دورية لتقييم الوضع الجديد	3,83	1,129	عالية
	بعد المرونة	3,68	0,776	عالية
	محور الثقافة التنظيمية	3,51	0,681	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (3-17) أن المتوسط الحسابي لبعد الالتزام بلغ مقدار **3,66** بدرجة عالية، وبلغت العبارات 1-2 درجات عالية باستثناء العبارة 3 الذي بلغت درجة متوسطة، كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد المشاركة مقدار **3,19** بدرجة متوسطة، وبلغت العبارات 4 درجة ضعيفة وبلغت العبارة 5 درجة متوسطة وبلغت العبارة 6 درجة

عالية، كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد المرونة مقدار **3,68** بدرجة عالية، وبلغت العبارات 8 درجة متوسطة وبلغت العبارة 9 درجة عالية وبلغت العبارة 7 درجة عالية جدا، كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور الثقافة التنظيمية **3,51** بدرجة عالية ومن ما سبق نستخلص وجود مستوى عالي للثقافة التنظيمية في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية، مع وجود أراء متقاربة وشبه اتفاق عام للموظفين حول عبارات المحور الذي يثبته الانحراف المعياري للبعد الذي قدر **0,681**.

ثانيا: وصف عبارات أبعاد محور إدارة التغيير التنظيمي.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات أبعاد محور إدارة التغيير التنظيمي من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(3-18): اختبار وصف عبارات أبعاد محور إدارة التغيير التنظيمي.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
10	تأخذ المؤسسة اقتراحات العاملين بعين الاعتبار	3,96	1,268	عالية
11	تؤمن المؤسسة بضرورة إحداث التغيير	3,67	1,204	عالية
12	توفر المؤسسة المعلومات التي يحتاجها العاملون في الوقت المناسب	3,38	1,173	متوسطة
	بعد اهتمام الإدارة بالتغيير	3,66	0,937	عالية
13	توفر المؤسسة الإمكانات اللازمة لإحداث التغيير	3,13	1,424	متوسطة
14	هناك مقاومة للتغيير من قبل العاملين	2,79	1,382	متوسطة
16	تحفز المؤسسة العاملين لتقديم الجديد في العمل	3,04	1,429	متوسطة
	بعد الاهتمام بالإبداع	2,98	0,990	متوسطة
17	تقوم المؤسسة بصياغة خطط التغيير	3,21	1,285	متوسطة
18	تشرك المؤسسة العاملين في صياغة الخطط	2,83	1,341	متوسطة
19	تؤمن المؤسسة بأن التغيير سيحسن أداء العاملين	3,58	1,060	عالية
	بعد تطبيق التغيير	3,20	1,062	متوسطة
	محور إدارة التغيير التنظيمي	3,28	0,830	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (3-18) أن المتوسط الحسابي لبعد اهتمام الإدارة بالتغيير بلغ مقدار **3,66** بدرجة عالية، وبلغت العبارات 10-11 درجات عالية باستثناء العبارة 12 الذي بلغت درجة متوسطة، كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاهتمام بالإبداع مقدار **2,98** بدرجة متوسطة، وبلغت العبارات 13-14-16 درجات متوسطة، كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد تطبيق التغيير مقدار **3,20** بدرجة عالية، وبلغت العبارات 17-18 درجات متوسطة وبلغت العبارة 19 درجة عالية، كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور إدارة التغيير التنظيمي **3,28** بدرجة متوسطة ومن ما سبق نستخلص وجود مستوى متوسط للإدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية، مع وجود أراء متقاربة وشبه اتفاق عام للموظفين حول عبارات المحور الذي يثبته الانحراف المعياري للبعد الذي قدر **0,830**.

المطلب الثالث: اختبارات فرضيات الدراسة

أولا: الفرضية الأولى.

لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، اعتمدنا نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل الفرعي الالتزام على المتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية، بقبول إما الفرض العدمي أو البديل الموضحين كالآتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$

بعد اختبار الفرضية، عن طريق برنامج spss توصلت إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم(3-19): اختبار معنوية الانحدار للأثر الالتزام على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية

المتغير التابع: إدارة التغيير التنظيمي	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	دلالة F
	0,354a	0,126	3,160	0,089b
المتغيرات المستقل: الالتزام	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T	
	0,369	1,778	0,089	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (3-19) أن النموذج المعتمد في الدراسة غير معنوي حسب تفسير النتائج الآتية:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون R= **0,369** ما يشير لوجود علاقة طردية بالارتباط ضعيف بين الالتزام وإدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية، وبلغ معامل التحديد المعدل R^2= **0,126** أي أن الالتزام تفسر ما قيمة 12.6% من التغيرات الحاصلة في إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية.

- كما تظهر العلاقة بين الالتزام وإدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية من خلال معامل الانحدار الذي قدر

B = **0,369** وهذا يعني كلما تحسن الالتزام بدرجة واحدة، تحسنت إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية، بقيمة **0,369** وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **1,778** عند مستوى معنوية **0,089**

- كما بلغت قيمة F=**3,160** عند مستوى معنوية **0,089b** وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 والذي يدل على أن نموذج الانحدار غير معنوي.

ومنه يمكن رفض الفرض البديل وقبول الفرض العدمي الذي ينص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

ثانيا: الفرضية الثانية.

لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، اعتمدنا نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل الفرعي المشاركة على المتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية، بقبول إما الفرض العدمي أو البديل الموضحين كالآتي:

الفرضية الصفرية ($H0$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

الفرضية البديلة ($H1$): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

بعد اختبار الفرضية، عن طريق برنامج spss توصلت إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم(3-20): اختبار معنوية الانحدار للأثر المشاركة على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية

المتغير التابع: إدارة التغيير التنظيمي	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	دلالة F
	0,175a	0,031	0,695	0,413b
المتغيرات المستقل: المشاركة	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T	
	0,169	0,834	0,413	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (3-20) أن النموذج المعتمد في الدراسة غير معنوي حسب تفسير النتائج الآتية:

– بلغ معامل الارتباط بيرسون R= **0,175a** ما يشير لوجود علاقة طردية بالارتباط ضعيف جدا بين المشاركة وإدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية، وبلغ معامل التحديد المعدل R^2= **0,031** أي أن المشاركة تفسر ما قيمة 3.1% من التغيرات الحاصلة في إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية.

– كما تظهر العلاقة بين المشاركة وإدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية من خلال معامل الانحدار الذي قدر

B = **0,169** وهذا يعني كلما تحسن المشاركة بدرجة واحدة، تحسنت إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية، بقيمة **0,169** وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة**0,834** عند مستوى معنوية **0,413**

– كما بلغت قيمة F=**0,695** عند مستوى معنوية **0,413b** وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 والذي يدل على أن نموذج الانحدار غير معنوي.

ومنه يمكن رفض الفرض البديل وقبول الفرض العدمي الذي ينص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$

ثالثا: الفرضية الثالثة.

لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، اعتمدنا نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل الفرعي المرونة على المتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية، بقبول إما الفرض العدمي أو البديل الموضحين كالآتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

بعد اختبار الفرضية، عن طريق برنامج spss توصلت إلى النتائج المبينة في الجدول الأتي:

جدول رقم(3-21): اختبار معنوية الانحدار للأثر المرونة على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية

المتغير التابع: إدارة التغيير التنظيمي	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	دلالة F
	0,572a	0,328	10,717	0,003b
المتغيرات المستقل: المرونة	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T	
	0,612	3,274	0,003	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (3-21) أن النموذج المعتمد في الدراسة معنوي حسب تفسير النتائج الآتية:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون R= **0,572a** ما يشير لوجود علاقة طردية بالارتباط متوسط بين المرونة وإدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية، وبلغ معامل التحديد المعدل R^2= **0,328** أي أن المرونة تفسر ما قيمة 32.8% من التغيرات الحاصلة في إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية.

- كما تظهر العلاقة بين المرونة وإدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية من خلال معامل الانحدار الذي قدر

B = **0,612** وهذا يعني كلما تحسن المرونة بدرجة واحدة، تحسنت إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية، بقيمة **0,612** وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 3,274 عند مستوى معنوية **0,003**

- كما بلغت قيمة F=**10,717** عند مستوى معنوية **0,003b** وهي دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 والذي يدل على أن نموذج الانحدار معنوي.

ومنه يمكن رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

رابعا: الفرضية الرئيسية

لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، اعتمدنا نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل للثقافة التنظيمية على المتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية، بقبول إما الفرض العدمي أو البديل الموضحين كالآتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

بعد اختبار الفرضية، عن طريق برنامج spss توصلت إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم(3-22): اختبار معنوية الانحدار للأثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية

المتغير التابع: إدارة التغيير التنظيمي	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	دلالة F
	0,430a	0,185	4,980	0,036b
المتغيرات المستقل: الثقافة التنظيمية	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T	
	0,524	2,232	0,036	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (3-22) أن النموذج المعتمد في الدراسة معنوي حسب تفسير النتائج الآتية:

– بلغ معامل الارتباط بيرسون R= **0,430a** ما يشير لوجود علاقة طردية بالارتباط ضعيف بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية، وبلغ معامل التحديد المعدل R^2= **0,185** أي أن الثقافة التنظيمية تفسر ما قيمة 18.5% من التغيرات الحاصلة في إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية.

– كما تظهر العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية من خلال معامل الانحدار الذي قدر B = **0,524** وهذا يعني كلما تحسن الثقافة التنظيمية بدرجة واحدة، تحسنت إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية، بقيمة **0,524** وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **2,232** عند مستوى معنوية **0,036**.

– كما بلغت قيمة F=**4,980** عند مستوى معنوية **0,036b** وهي دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 والذي يدل على أن نموذج الانحدار معنوي.

ومنه يمكن رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية، ومنه خلصنا إلى النتائج الآتية:

- وجود مستوى عالي للثقافة التنظيمية في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية.
- وجود مستوى متوسط للإدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية.
- عدم تحقق الفرضية الأولى التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).
- عدم تحقق الفرضية الثانية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).
- تحقق الفرضية الثالثة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).
- تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الفصل الثالث: واقع الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين في متوسطة الشهيد قاسمي شريف بالبرواقية ولاية المدية

الخاتمة

الخاتمة:

إن ثقافة المنظمة تعني ما تعلمه أفرادها خلال فترة زمنية معينة من خلال محاولاتهم للتعامل مع مشاكل بيئتهم الخارجية التي تهدد بقاء التنظيم ومنسوبيه، إضافة إلى المشاكل الداخلية للتنظيم. عملية التعليم هذه تشتمل على الجوانب السلوكية والإدراكية والجوانب العاطفية. وأكثر الثقافات التنظيمية تميزا هي التي يصل أفرادها إلى مرحلة من الإدراك المشترك وطريقة التفكير الموحد حيث تتحكم في شعور وأحاسيس المجموعة واتجاهاتهم وقيمهم وفي نهاية المطاف سلوكهم.

حيث تشمل **الثقافة التنظيمية** القيم والسلوكيات التي تسهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة لمؤسسة ما. تؤثر الثقافة التنظيمية على الطريقة التي يتفاعل بها الناس، والسياق الذي تُنشأ المعرفة فيه، والمقاومة التي سيبدونها تجاه بعض التغييرات، وفي النهاية الطريقة التي يتشاركون (أو الطريقة التي لا يتشاركون) المعرفة بواسطتها. تمثل الثقافة التنظيمية القيم الجماعية والمعتقدات ومبادئ المنظمات الأعضاء. وقد تتأثر الثقافة التنظيمية أيضًا بعوامل مثل التاريخ ونوع المنتج والسوق والتكنولوجيا والاستراتيجية ونوع الموظفين وأسلوب الإدارة والثقافة الوطنية. تشمل الثقافة رؤية المنظمة وقيمها وقواعدها وأنظمتها ورموزها ولغتها وافتراضاتها وبيئتها وموقعها ومعتقداتها.

وتعتبر أحد أهم المداخل للتغيير في المنظمة، حيث أن هذه الأخيرة تهدف إلى تحقيق أقصى قدر من المنافع للمؤسسة والتقليل من آثار التغيير على العمال وتجنب الانحرافات عن المسار، حيث يعتبر التغيير حتمية تعترض حياة المنظمات في الظروف الراهنة، إذ لا مفر منه وإلاّ لن تتمكن المنظمة من الصمود والاستمرار. ويأخذ التغيير المنظمي أشكالاً مختلفة حسب المجال الذي يتم فيه وحسب العناصر التي يمسها. كما يعتبر التطوير المنظمي أحد أشكال التغيير الهادفة إلى نمو المنظمة وتحسين أدائها.

ومن هذا المنطلق، تمّ طرح إشكالية بحثنا التي تمحورت حول" **كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون من مداخل إدارة التغيير في المنظمة** من وجهة نظر عينة من العاملين بمتوسطة قاسمي شريف بالبرواقية ـ ولاية المدية ـ؟ وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهري من خلال طرح مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار الإحصائي، فكانت نتائجها موضحة في الفقرات الموالية.

نتائج البحث:

من خلال هذا البحث تم التوصل لعدة نتائج نظرية وتطبيقية، أهمها:

- التغيير عامة هو التحول من حال إلى حال، والتغيير في المنظمات أو التغيير المنظمي يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى.
- تمثل إدارة التغيير تحركاً ديناميكيا بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية، والفكرية ليجعل بين طياته وعود وأحلام للبعض، وندم وآلام للبعض الآخر، وفق الاستعداد الفني والإنساني. وفي جميع الأحوال نجد أنّ التغيير ظاهرة يصعب تجنبها.
- تعدّ الثقافة التنظيمية عنصراً مساعداً ومؤيداً لإدارة المنظمة وتساعدها على تحقيق طموحاتها وأهدافها. الحث على الابتكار في العمل وتجنب الروتين والطاعة العمياء.
- تساعد في توجيه الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة، والعمل على تنظيم أعمالهم، وإنجازاتهم وعلاقاتهم ببعضهم.
- أن هناك موافقة عالية من (الاتجاه الرابع حسب مقياس ليكرت الموضح في الفصل التطبيقي) من طرف عينة الدراسة على أن هناك ثقافة تنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا بصورة كلية للمحور، في حين جاءت الموافقة على بعد الالتزام والمرونة عالية، وبعد المشاركة بموافقة متوسطة.
- أن هناك موافقة متوسطة من (الاتجاه الثالث بحسب مقياس ليكرت من الفصل التطبيقي) من طرف عينة الدراسة على أن هناك تبني لإدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا بصورة كلية للمحور ككل، في حين كانت الموافقة عالية لبعد اهتمام الإدارة بالتغيير، ومتوسطة لبعدي الاهتمام بالإبداع وبعد تطبيق التغيير.

- عدم تحقق الفرضية الأولى التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).
- عدم تحقق الفرضية الثانية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).
- تحقق الفرضية الثالثة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

- تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الاقتراحات:

من خلال نتائج البحث المتوصل إليها، يتسنى لنا تقديم الاقتراحات الآتية:

- ✓ رفع قدرة المنظمة على التغيير والسير مع التطورات التي تحدث في المنظمات من حولها.
- ✓ تحديد السلوك الوظيفي المتوقع من الأفراد العاملين في المنظمة،
- ✓ تحديد طبيعة علاقاتهم ببعضهم وعلاقاتهم مع العملاء.
- ✓ تحديد طريقة اللبس للموظفين واللغة التي يتحدثون بها.
- ✓ استقطاب العاملين الطموحين والمبدعين والمطلوبين لتحقيق أهداف المنظمة. تسهيل مهام الإدارة والتخفيف من حالات اللجوء إلى الإجراءات الرسمية لتحقيق الموظفين للسلوكيات المطلوبة منهم.
- ✓ بناء هيكل تنظيمي مرن تقل فيه المستويات الإدارية العليا، وتُلغى فيه البيروقراطية. تكوين رؤية واضحة، وتطبيق متطلباتها. دراسة العمليات في المنظمة، وتكوين دوائر حول العمليات الجوهرية فيها. إيجاد نظام حوافز يشجع على التعاون بين العاملين .

آفاق الدراسة:

تجدر الإشارة إلى أن هناك عدّة مجالات مرتبطة بالبحث لم نتطرق إليها أو تطرقنا إليها بشكل ضيق، والتي يمكن أن تكون آفاقا لبحوث ومذكرات أخرى جديدة أهمها:

- أثر إدارة التغيير التنظيمي على تحقيق الريادة التنظيمية.
- دور الثقافة التنظيمية في تحسين المناخ التنظيمي ـ دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة.
- أثر تبني إدارة التغيير على جودة خدمة التعليم العالي ـ دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجامعية.
- علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء المتميز للعاملين ـ دراسة مقارنة بين مؤسسة خاصة ومؤسسة عمومية.

قائمة المراجع

قواميس:

1. عيسى مومني، **قاموس المنار للطلاب**، ط1 ، دار العلوم، الجزائر،2008.
2. مرتضى الزبيدي السيد محمد بن محمد الحسيني، **تاج العروس من جواهر القاموس: المجلد الثالث الجزء الخامس**، دار الكتب العلمية، لبنان، بيروت، 2007.

كتب:

3. أبو العز عواطف، **متطلبات تفعيل أسلوب إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء المتغيرات العالمية**، مجلة كلية التربية المنصورة، مصر، مجلد1، عدد 74 ،2010.
4. أحمد الخطيب وعادل سالم معايطة، **الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**، جدار للكاتب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
5. أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، الاسكندرية،2000.
6. أحمد ماهر، **تطوير المنظمات**، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية،2007 .
7. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2005.
8. أحمد يوسف دودين، **أساسيات التنمية الادارية والاقتصادية في الوطن العربي نظريا وتطبيقيا**، الأردن، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2011.
9. إخليف الطراونة، **التطوير التربوي**، دار الشروق، مصر،2003.
10. ألان ويليامز وسالي ووداورد وبول دوبسون، **إدارة التغيير بنجاح**، ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، 2004.
11. اللوزي موسى، **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003.
12. بلال خلف السكارنة، **الابداع الإداري**، دار السيرة، الأردن، عمان، 2011.
13. بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2009.

14. جرينبرج جيرالد وبارون روبرت، **ادارة السلوك في المنظمات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 3، 2008.

15. جمال الدين المرسي، **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2006.

16. جمال الدين المرسي، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2002.

17. جمال الدين المرسي، **السلوك التنظيمي :نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2002.

18. جميلة بنت عيادة الشمري، **مفهوم الثقافة في الفكر العربي والفكر الغربي**.

19. حريم حسين، **السلوك التنظيمي**، دار حامد، الأردن، عمان، 2004.

20. حسن فلاح عداي الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية :مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة**، **دار** وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،2000 .

21. حسن محمد أحمد محمد مختار، **إدارة التغيير التنظيمي**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، القاهرة، 2014.

22. رمضان بدر، **السلوك التنظيمي**، دار القلم للنشر والتوزيع، ط2 ، الكويت ،1997.

23. زكرياء الدوري وآخرون، **وظائف وعمليات منظمات الأعمال**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

24. زيد منير عبودي، **إدارة التغيير والتطوير**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،2009.

25. سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2010-2009.

26. سامية الساعاتي، **الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي**، دار الفكر العربي، مصر، القاهرة، 1983.

27. سعد غالب ياسين، **الإدارة الاستراتيجية**، دار اليازوردي للنشر، مصر، الإسكندرية 2010.

28. سعد غالب ياسين، **الإدارة الدولية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان ،2007.

29. سيد سالم عرفة، **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، دار الراية للنشر، عمان، الأردن،2012.

30. صبحي جبر العتيبي، **تطور الفكر والأنشطة الإدارية**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2002.

31. صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، الاسكندرية،2002 .

32. طارق طه، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت**، دار الجامعة الجديدة، مصر، الإسكندرية،2007.

33. عبد العليم أسامة وأبو هاشم عمر، **المداخل الإدارية الحديثة في التعليم**، دار المناهج، الأردن، عمان، 2010،.

34. غسان اللامي، **إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،2007 .

35. فريد نصيرات، **إدارة منظمات الرعاية الصحية**، الأردن، دار المسيرة للطباعة والنشر، 2008.

36. قويدر معيربي، **مداخلة بعنوان مفاهيم اساسية عن التغيير التنظيمي–ادارة التغيير–مقاومة التغيير**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة.

37. كمال بو الشرش، **الثقافة التنظيمية والاداء في العلوم السلوكية والإدارية**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2017.

38. ماجدة العطية، **سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003.

39. محسن ظاهر الغالبي، **التطوير التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ،2010.

40. محسن ظاهر الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر، 2007.

41. محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، دار الفكر الجامعي، مصر، الإسكندرية، 2006.

42. محمد القريوتي، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، مكتبة دار الشروق، الأردن، عمان،2000.

43. محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين**، دار حامد للنشر، الأردن، عمان، 2006.

44. محمد بن يوسف العطيات النمران، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصر لمدير القرن الحادي والعشرين**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006.

45. محمد مبارك بديع القاسم، **نماذج واستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري**، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، عمان، 2001، ص126.
46. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات العمل**، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2005.
47. مشهور ثروت، **استراتيجيات التطوير الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
48. مصطفى محمود أبو بكر، **دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية.
49. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2006.
50. ناصر جرادات وآخرون، **إدارة التغيير والتطوير**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،2013 .
51. ناصر محمد سعود جرادات واخرون، **إدارة التغيير والتطوير**، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.
52. نجم عبود نجم، أخلاقيات **الإدارة في عالم متغير**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة،2014.
53. نيجل كينج ونيل أنرسون، **ادارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات**، ترجمة: حسن محمود حسني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.

مذكرات ومجلات:

54. أميرة قدور، **دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقيccls** ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2016.
55. أمين زويوش، **دور إدارة المعرفة في نجاح إدارة التغيير بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس باتنة**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
56. بلال بوغفير، **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مجموعة وكالات البنوك لولاية بسكرة (CPA، BEA، AGB)**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.

57. سليمان صادق درمان وشلير عبد الرحمان على محمد، مداخلة بعنوان :**أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي، أبحاث المؤتمر العلمي الدولي المحكم الموسوم " إدارة التغيير في عالم متغير"**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة داهوك، العراق، بغداد، 2016.

58. عامر خيضر لكبيسي، **إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر**، المؤتمر الخامس لشرطة دبي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الامارات العربية المتحدة، دبي، 2010.

59. عبد الحميد برحومة ومهديد فاطمة الزهراء، **دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز بمنظمات الأعمال**، جامعة مسيلة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد33 ،2012، ص 321.

60. عبد الستار مركمال، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة**، تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة،2014.

61. فهد مشبب المطيري، **مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت**، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية، المجلد 3، العدد 4، ديسمبر 2020.

62. يوسف صالح الحمد العنزي، **أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت**، رسالة قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

63. نسرين طاري، **دور الثقافة التنظيمية في ادار التغيير**، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 04، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.

64. يونسي مختار، **الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي**، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

الملاحق

الملحق رقم (2): الاستبيان.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كليةالعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير تخصص إدارة اعمال
جامعة يحي فارس بالمدية

استبيان

خاص بالموظفين في المؤسسة التربوية متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية حول موضوع الثقافة التنظيمية كآلية لإحداث إدارة التغيير التنظيمي

تحية طيبة تليق بمقامكم وبعد:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

ونعاهد حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية لا غير، ونحن نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

تحت إشراف الأستاذة: قدندل هبة. **إعداد الطالبتين: ناجي أمينة، علي سهام .**

ملاحظة:

طريقة التقييم ضع علامة (X) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال.

1. **الجزء الأول: البيانات الشخصية**

- **الجنس:** انثى ☐ ذكر ☐
- **الفئة العمرية:** 25-30سنة ☐ 31-35سنة ☐ 36 -40سنة ☐
  41 -45سنة ☐ 46 -50سنة ☐ أكبر من 50 سنة ☐
- **المستوى الدراسي** :متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- **الخبرة المهنية: أقل** من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

الصنف: مدرس ☐ عامل اداري ☐

2. **الجزء الثاني: الثقافة التنظيمية كآلية لإحداث إدارة تغيير التنظيمي**

الرقم	البيان	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
أ-	الثقافة التنظيمية	من قبل	المؤسسة	محل	الدراسة	
1	هناك إخلاص من قبل العاملين في أداء عملهم					
2	هناك اهتمام متبادل بين الإدارة والعاملين					
3	هناك اتصال من مختلف الأطراف					
4	هناك مشاركة من قبل العاملين في الإدارة					
5	هناك اعتماد على ادخال التكنولوجيا في العمل في المؤسسة					
6	هناك احترام للعاملين وتقدير لهم					
7	هناك قيم تضبط العمل داخل المؤسسة					
8	هناك مواكبة لتغييرات الحاصلة في المحيط					
9	هناك اجتماعات دورية لتقييم الوضع الجديد					
	ب-مبادئ تطبيق إدارة التغيير					
10	تأخذ المؤسسة اقتراحات العاملين بعين الاعتبار					
11	تؤمن المؤسسة بضرورة احداث التغيير					
12	توفر المؤسسة المعلومات التي يحتاجها العاملون في الوقت المناسب					
13	توفر المؤسسة الإمكانات اللازمة لإحداث التغيير					
14	هناك مقاومة للتغيير من قبل العاملين					
15	هناك ابداع وابتكار في أساليب العمل من قبل العاملين					
16	تحفز المؤسسة العاملين لتقديم الجديد في العمل					

17	تقوم المؤسسة بصياغة خطط التغيير					
18	تشرك المؤسسة العاملين في صياغة الخطط					
19	تؤمن المؤسسة بأن التغيير سيحسن أداء العاملين					

ملحق رقم (3): نتائج درجة الارتباط بين العبارات وبعد الالتزام.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	الالتزام
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,271	,415*	,825**
		Sig. (2-tailed)	.	,201	,044	,000
		N	24	24	24	24
	العبارة2	Correlation Coefficient	,271	1,000	,219	,573**
		Sig. (2-tailed)	,201	.	,304	,003
		N	24	24	24	24
	العبارة3	Correlation Coefficient	,415*	,219	1,000	,705**
		Sig. (2-tailed)	,044	,304	.	,000
		N	24	24	24	24
	الالتزام	Correlation Coefficient	,825**	,573**	,705**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	.
		N	24	24	24	24

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (4): نتائج درجة الارتباط بين العبارات وبعد المشاركة.

Correlations

			العبارة4	العبارة5	العبارة6	المشاركة
Spearman's rho	العبارة4	Correlation Coefficient	1,000	,534**	-,096	,663**
		Sig. (2-tailed)	.	,007	,655	,000
		N	24	24	24	24
	العبارة5	Correlation Coefficient	,534**	1,000	,366	,866**
		Sig. (2-tailed)	,007	.	,078	,000
		N	24	24	24	24
	العبارة6	Correlation Coefficient	-,096	,366	1,000	,586**
		Sig. (2-tailed)	,655	,078	.	,003
		N	24	24	24	24
	المشاركة	Correlation Coefficient	,663**	,866**	,586**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	.
		N	24	24	24	24

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (5): نتائج درجة الارتباط بين العبارات وبعد المرونة.

Correlations

			العبارة7	العبارة8	العبارة9	المرونة
Spearman's rho	العبارة7	Correlation Coefficient	1,000	,403	,319	,749**
		Sig. (2-tailed)	.	,051	,128	,000
		N	24	24	24	24
	العبارة8	Correlation Coefficient	,403	1,000	,288	,690**
		Sig. (2-tailed)	,051	.	,172	,000
		N	24	24	24	24
	العبارة9	Correlation Coefficient	,319	,288	1,000	,735**
		Sig. (2-tailed)	,128	,172	.	,000
		N	24	24	24	24
	المرونة	Correlation Coefficient	,749**	,690**	,735**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	24	24	24	24

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6): نتائج درجة الارتباط بين العبارات وبعد اهتمام الإدارة بالتغيير.

Correlations

			العبارة10	العبارة11	العبارة12	اهتمام الإدارة بالتغيير
Spearman's rho	العبارة10	Correlation Coefficient	1,000	,449*	,666**	,887**
		Sig. (2-tailed)	.	,028	,000	,000
		N	24	24	24	24
	العبارة11	Correlation Coefficient	,449*	1,000	,166	,711**
		Sig. (2-tailed)	,028	.	,438	,000
		N	24	24	24	24
	العبارة12	Correlation Coefficient	,666**	,166	1,000	,741**
		Sig. (2-tailed)	,000	,438	.	,000
		N	24	24	24	24
	اهتمام الإدارة بالتغيير	Correlation Coefficient	,887**	,711**	,741**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	24	24	24	24

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (7): نتائج العبارة المحذوفة لبعد الاهتمام بالإبداع.

Correlations

			العبارة13	العبارة14	العبارة15	العبارة16	الاهتمام بالإبداع
Spearman's rho	العبارة13	Correlation Coefficient	1,000	,314	-,280	,197	,518**
		Sig. (2-tailed)	.	,135	,186	,356	,009
		N	24	24	24	24	24
	العبارة14	Correlation Coefficient	,314	1,000	-,121	,236	,680**
		Sig. (2-tailed)	,135	.	,573	,267	,000
		N	24	24	24	24	24
	العبارة15	Correlation Coefficient	-,280	-,121	1,000	,193	,246
		Sig. (2-tailed)	,186	,573	.	,366	,247
		N	24	24	24	24	24
	العبارة16	Correlation Coefficient	,197	,236	,193	1,000	,752**
		Sig. (2-tailed)	,356	,267	,366	.	,000

		N	24	24	24	24	24
	الاهتمام بالابداع	Correlation Coefficient	,518**	,680**	,246	,752**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,009	,000	,247	,000	.
		N	24	24	24	24	24

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (8): نتائج درجة الارتباط بين العبارات وبعد الاهتمام بالإبداع.

Correlations

			العبارة13	العبارة14	العبارة16	الاهتمام بالابداع
Spearman's rho	العبارة13	Correlation Coefficient	1,000	,314	,197	,704**
		Sig. (2-tailed)	.	,135	,356	,000
		N	24	24	24	24
	العبارة14	Correlation Coefficient	,314	1,000	,236	,724**
		Sig. (2-tailed)	,135	.	,267	,000
		N	24	24	24	24
	العبارة16	Correlation Coefficient	,197	,236	1,000	,672**
		Sig. (2-tailed)	,356	,267	.	,000
		N	24	24	24	24
	الاهتمام بالابداع	Correlation Coefficient	,704**	,724**	,672**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	24	24	24	24

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (9): نتائج درجة الارتباط بين العبارات وبعد تطبيق التغيير.

Correlations

			العبارة17	العبارة18	العبارة19	تطبيق التغيير
Spearman's rho	العبارة17	Correlation Coefficient	1,000	,833**	,420*	,877**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,041	,000
		N	24	24	24	24
	العبارة18	Correlation Coefficient	,833**	1,000	,599**	,922**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,002	,000
		N	24	24	24	24
	العبارة19	Correlation Coefficient	,420*	,599**	1,000	,759**

		Sig. (2-tailed)	,041	,002	.	,000
		N	24	24	24	24
		Correlation Coefficient	,877**	,922**	,759**	1,000
	تطبيق التغيير	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	24	24	24	24

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (10): نتائج اختبار اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,804	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,824	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,854	18

ملحق رقم (11): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
المحور الأول	,105	24	,200*	,944	24	,201
المحور الثاني	,123	24	,200*	,967	24	,585

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم (12): نتائج وصف المتغيرات الشخصية.

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	10	41,7	41,7	41,7
	أنثى	14	58,3	58,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

الفئات العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 30 إلى 26 سنة	4	16,7	16,7	16,7
	من 31 إلى 35 سنة	6	25,0	25,0	41,7
	من 40 إلى 36 سنة	6	25,0	25,0	66,7
	من 45 إلى 41 سنة	4	16,7	16,7	83,3
	من 50 إلى 46 سنة	3	12,5	12,5	95,8
	أكثر من 50 سنة	1	4,2	4,2	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	2	8,3	8,3	8,3
	ثانوي	10	41,7	41,7	50,0
	جامعي	12	50,0	50,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	8	33,3	33,3	33,3
	من 5 إلى 10 سنوات	8	33,3	33,3	66,7
	أكثر من 10 سنوات	8	33,3	33,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدرس	13	54,2	54,2	54,2
	عامل اداري	11	45,8	45,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

ملحق رقم (13): نتائج اختبار وصف عبارات أبعاد محور الثقافة التنظيمية.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة1	24	3,92	1,060	,216
العبارة2	24	3,79	,977	,199
العبارة3	24	3,29	1,083	,221
الالتزام	24	3,6667	,79855	,16300
العبارة4	24	2,58	1,248	,255
العبارة5	24	3,38	,970	,198
العبارة6	24	3,63	1,408	,287
المشاركة	24	3,1944	,86207	,17597
العبارة7	24	4,21	,977	,199
العبارة8	24	3,00	,885	,181
العبارة9	24	3,83	1,129	,231
المرونة	24	3,6806	,77696	,15860
المحور الأول	24	3,5139	,68165	,13914

ملحق رقم (14): نتائج اختبار وصف عبارات أبعاد محور إدارة التغيير التنظيمي.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة10	24	3,96	1,268	,259
العبارة11	24	3,67	1,204	,246
العبارة12	24	3,38	1,173	,239
اهتمام الإدارة بالتغيير	24	3,6667	,93767	,19140
العبارة13	24	3,13	1,424	,291
العبارة14	24	2,79	1,382	,282
العبارة16	24	3,04	1,429	,292
الاهتمام بالابداع	24	2,9861	,99019	,20212
العبارة17	24	3,21	1,285	,262
العبارة18	24	2,83	1,341	,274

العبارة19	24	3,58	1,060	,216
تطبيق التغيير	24	3,2083	1,06237	,21685
المحور الثاني	24	3,2870	,83078	,16958

ملحق رقم (15): نتائج اختبار معنوية الانحدار للأثر الالتزام على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,354[a]	,126	,086	,79432

a. Predictors: (Constant), الالتزام

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,994	1	1,994	3,160	,089[b]
	Residual	13,881	22	,631		
	Total	15,874	23			

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), الالتزام

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,935	,778		2,489	,021
	الالتزام	,369	,207	,354	1,778	,089

a. Dependent Variable: المحور الثاني

ملحق رقم (16): نتائج اختبار معنوية الانحدار للأثر المشاركة على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,175[a]	,031	-,013	,83634

a. Predictors: (Constant), المشاركة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,486	1	,486	,695	,413[b]
	Residual	15,388	22	,699		
	Total	15,874	23			

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), المشاركة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,748	,668		4,112	,000
	المشاركة	,169	,202	,175	,834	,413

a. Dependent Variable: المحور الثاني

ملحق رقم (17): نتائج اختبار معنوية الانحدار للأثر المرونة على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,572[a]	,328	,297	,69657

a. Predictors: (Constant), المرونة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,200	1	5,200	10,717	,003[b]
	Residual	10,675	22	,485		
	Total	15,874	23			

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), المرونة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,035	,703		1,473	,155
	المرونة	,612	,187	,572	3,274	,003

a. Dependent Variable: المحور الثاني

ملحق رقم (18): نتائج اختبار معنوية الانحدار للأثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي في متوسطة قاسمي شريف بالبرواقية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,430[a]	,185	,148	,76706

a. Predictors: (Constant), المحور الأول

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,930	1	2,930	4,980	,036[b]
	Residual	12,945	22	,588		
	Total	15,874	23			

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), المحور الأول

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,447	,839		1,724	,099
	المحور الأول	,524	,235	,430	2,232	,036

a. Dependent Variable: المحور الثاني