

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي: 2020/.....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي «د م د»
الميدان: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
الشعبة: علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

ثقافة المنظمة ودورها في عملية التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بولاية تبسة

تحت إشراف الأستاذ:

- سليمان براحي

إعداد الطالبتين:

❖ سمية سلاطني

❖ رشيدة عواد

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذة محاضرة أ	فاطمة شتوح
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر ب	سليمان براحي
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد أ	بوزيان خير الدين

﴿ السنة الجامعية: 2020/2018 ﴾

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين، القائل في محكم التنزيل "وفق كل ذي علم عليم" سورة يوسف الآية 76.

الحمد لله الذي منى علينا بإكمال هذه المذكرة بكل سرور وإعتزاز وإمتنان كما لكل مشوار بداية فله نهاية، ونسأل الله خير الطريق وخير الرفيق ونرجوا منه التوفيق.

أهدي هذه الثمرة إلى الذي سيظل شمعة ينير طريقي، إلى من شجعني دون كلل أو ملل إلى مصدر فخري وعنوان نجاحي إلى روح جسدي وحببي إلى الأبد إلى من كنت له قرة العين وكان لي الدنيا بحالها إلى أبي أدامه الله لنا تاجا فوق رؤوسنا.

إلى الحبيبة إلى نور عيني وقرتها أقبل جبينكي إجلالا، ويديكي إمتنانا وقدميكي جنانا، إلى التي لن أكتفي بحبر قلمي عرفانا لجميلها، إلى من سهرت وتعبت لأجل راحتي إلى حبيبتي أمي العزيزة شفاكي الله وأدامك تاجا فوق رؤوسنا. إلى مثلي الأعلى الذي مدى لنا يد العون ودعمنا بنصائحه وإرشاداته إلى الأستاذ الفاضل المشرف.

إلى من ترعرعت بين أحضانهم وتعلمت معنى الأخوة والصادقة والحب والإحترام والتضحية إلى أحبائي وحبيباتي أخوتي وأخواتي.

إلى كل من تربطني بهم صلة الرحم إلى كل أهلي وأقاربي إلى كل غالي على قلبي وإلى كل عزيز أكن له الإحترام والتقدير إلى كل من إستحق الشكر وكان لي السند طوال السنوات الجامعية، كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل زملائي وزميلاتي والدفعة المتخرجة لسنة 2020/2018 تخصص تنظيم وعمل.

❖ سمية سلاطني

❖ رشيدة عواد

الشكر والعرفان

قال تعالى "أشكروني أزدكم"

الحمد لله الذي وهب لنا نعمة العقل والعلم

الحمد لله الذي وفقنا وسهل لنا التقدم إلى الأمام

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله محمد صلى الله عليه

وسلم أعظم الخلق

إن واجب الوفاء والإخلاص يدعونا أن نتقدم بجزيل الشكر وبياقة
إمتنان وعرفان إلى الأستاذة المشرفة "سليمان براجي" الذي أفادنا بنصائحه
وإرشاداته القيصة التي كانت لنا عوناً في إتمام هذه المذكرة على أكمل وجه
فالشكر الجزيل والتقدير له على جهده المبذول.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أستاذة كلية العلوم الإنسانية
والإجتماعية ونخص بالذكر أستاذتنا المحترمين الذين تلقينا عنهم مبادئ
البحث العلمي عبر كامل المشوار الدراسي وشكر خاص لكل طلبة سنة
ثانية ماستر تخصص تنظيم وعمل كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من
قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

وشكراً

❖ سمية سلاطني

❖ رشيدة عواد

المخلص:

تناولت هذه الدراسة موضوع ثقافة المنظمة ودورها في عملية التغيير التنظيمي حيث تهدف إلى إبراز الدور الذي تلعبه ثقافة المنظمة في عملية التغيير التنظيمي.

إن إدخال المنظمة لعملية التغيير التنظيمي أصبح أمر ضروري وحتمي في هذا العصر الذي تشهد فيه المنظمات تغيرات بيئية مختلفة من سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، وتقنية مستمرة نتيجة التفاعل بين المنظمات وبيئتها، في ذلك يتوجب على المنظمة وعلى المديرين السعي الجاد لإدارة عملية التغيير وذلك ببذل الجهود الواعية لمراقبة ورصد وتشخيص المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتخطيط التغييرات التنظيمية اللازمة لتمكين المنظمة من التكيف مع هذه المتغيرات وتحسين قدراتها على حل مشكلاتها وأيضاً لمحاولة إستغلال الفرص والإمكانيات، وبذلك تصبح المنظمة أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق أهدافها.

لقد أصبحت جل دراسات التغيير التنظيمي في الآونة الأخيرة ترتبط بشكل مباشر بثقافة المنظمة وبالتالي أصبح من الغير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع ثقافة المنظمة فهي عنصرا مهما وعاملا أساسيا لتحديد نجاح أو فشل عملية التغيير التنظيمي.

فالتغيير في ثقافة المنظمة هو حجر الزاوية أو القاعدة التي يتم على أساسها تحديد ورسم الإتجاه الذي يمكنه أن يتلاءم مع التغيير التنظيمي، ويكون ذلك من خلال تعديل وتغيير الإتجاهات، والدوافع، والقيم والمهارات والسلوكيات.

الفهرس

الفصل الأول: مدخل الدراسة

- 1 1. إشكالية الدراسة:.....
- 1 1.1 طرح الإشكالية:.....
- 2 2. أهمية الدراسة:.....
- 2 3. أهداف الدراسة:.....
- 2 4. التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة:.....
- 2 2. التعريف الإجرائي لثقافة المنظمة:.....
- 3 3. التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي:.....
- 3 7. الدراسات السابقة:.....

الفصل الثاني: الإطار النظري لثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي

- 8 1. الإطار النظري لثقافة المنظمة:.....
- 8 1. مفاهيم أساسية حول ثقافة المنظمة:.....
- 8 1.1. ماهية ثقافة المنظمة:.....
- 8 1.1.1. مفهوم ثقافة المنظمة:.....
- 11 2. خصائص الثقافة التنظيمية:.....
- 12 3. أهمية الثقافة التنظيمية:.....
- 14 4. مصادر ثقافة المنظمة:.....
- 14 1.4. خصائص العاملين:.....
- 14 2.4. أخلاقيات المنظمة:.....
- 14 3.4. نظام حقوق الملكية:.....
- 14 4.4. الهيكل التنظيمي:.....
- 15 5. مكونات وأنواع وأنماط ثقافة المنظمة.....
- 15 1.5. مكونات ثقافة المنظمة:.....
- 15 1.1.5. المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة: -.....
- 16 2.1.5. الأسطورة:.....
- 16 3.1.5. الأبطال:.....
- 16 4.1.5. الشعائر والطقوس والتقاليد:.....
- 16 5.1.5. اللغة:.....
- 16 6.1.5. الترتيبات المادية:.....
- 16 7.1.5. الهيكل التنظيمي:.....
- 16 8.1.5. المنوعات:.....
- 17 2.5. أنماط وأنواع ثقافة المنظمة:.....
- 17 1.2.5. أنواع ثقافة المنظمة:.....
- 17 1.1.2.5. الثقافة البيروقراطية:.....
- 18 2.1.2.5. الثقافة الإبداعية:.....

18.....	3.1.2.5. الثقافة المساندة:
18.....	4.1.2.5. ثقافة العمليات:
18.....	5.1.2.5. ثقافة المهمة:
18.....	6.1.2.5. ثقافة الدور:
18.....	1.1.2.5. الثقافة القوية:
18.....	2.1.2.5. الثقافة الضعيفة:
19.....	3.1.2.5. ثقافة الفرد:
19.....	4.1.2.5. الثقافات الملائمة:
20.....	2.2.5. أنماط ثقافة المنظمة:
20.....	1.2.2.5. ثقافة القوة: "Power Culture":
20.....	2.2.2.5. ثقافة الدور: "RobCulture":
20.....	3.2.2.5. ثقافة المهام: "Task Culture":
20.....	4.2.2.5. ثقافة الفرد: "Person Culture":
20.....	6. آليات بناء والمحافظة على ثقافة المنظمة وأبعادها:
20.....	1.6. آليات تكوين ثقافة المنظمة:
20.....	1.1.6. الوعي بعملية تكوين ثقافة المنظمة:
21.....	2.1.6. فهم آلية نشوء ثقافة المنظمة:
23.....	3.1.6. تكوين ثقافة تنظيمية قوية:
24.....	2.6. آليات المحافظة على ثقافة المنظمة:
24.....	1.2.6. ممارسة الإدارة العليا:
24.....	2.2.6. التطبيع الاجتماعي:
24.....	3.2.6. اختيار الموظفين الجدد:
25.....	3.6. أبعاد ثقافة المنظمة:
25.....	1.3.6. خصائص تلك الثقافة:
25.....	1.1.3.6. بدلالة عناصر المنظمة:
25.....	2.1.3.6. الإيمان بأهمية ربط المعرفة الضمنية الداخلية مع التساؤلات الخارجية:
25.....	2.3.6. محيط المنظمة:
25.....	1.2.3.6. انتظاميات سلوكية:
25.....	2.2.3.6. القيم المهيمنة:
26.....	3.2.3.6. الأعراف والتقاليد:
26.....	4.2.3.6. القواعد:
26.....	5.2.3.6. الفلسفة:
26.....	6.2.3.6. المناخ:
27.....	7. أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:
27.....	1.7. تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي:
27.....	2.7. تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي:
27.....	3.7. تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة:

28.....	ii. الإطار النظري للتغيير التنظيمي:
28.....	1.مدخل مفاهيمي للتغيير التنظيمي:
28.....	1.1. مفهوم التغيير التنظيمي:
31.....	1.1.1. الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي:
31.....	1.1.1.1. التطوير التنظيمي: " Organization Pevloment":
31.....	2.1.1.1. الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي:
31.....	2.1. أنواع التغيير التنظيمي:
31.....	1.2.1. التغيير حسب درجة الشمولية:
32.....	1.1.2.1. التغيير الجزئي:
32.....	2.1.2.1. التغيير الشامل:
32.....	2.2.1. التغيير حسب درجة التخطيط:
32.....	1.2.2.1. التغيير المخطط:
32.....	2.2.2.1. التغيير غير المخطط:
32.....	3.2.1. التغيير حسب وقت التنفيذ:
32.....	1.3.2.1. التغيير السريع:
32.....	2.3.2.1. التغيير التدريجي:
33.....	4.2.1. التغيير حسب نوع الاستجابة:
33.....	1.4.2.1. التغيير كرد فعل الظروف الخارجية:
33.....	2.4.2.1. التغيير كرد فعل الظروف داخلية:
33.....	3.4.2.1. التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه:
33.....	5.2.1. التغيير حسب الشيء الذي يتم تغييره:
34.....	3.1. مجالات التغيير التنظيمي:
34.....	1.3.1. التغيير التكنولوجي:
34.....	2.3.1. التغيير الإنساني:
34.....	3.3.1. التغيير في الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية:
34.....	1.3.3.1. الثقافة التنظيمية:
34.....	4.3.1. التغيير الاستراتيجي:
35.....	2. التغيير التنظيمي وآليات تطبيقه:
35.....	1.2. مراحل ومستويات التغير التنظيمي:
35.....	1.1.2. مراحل التغير التنظيمي:
35.....	1.1.1.2. نموذج كيرت لفن "Kurt leven":
35.....	2.1.1.2. نموذج لبيت lippit، وواطسون Watson، وويستلي westly:
36.....	2.1.2. مستويات التغيير التنظيمي:
36.....	1.2.1.2. التغيير من أعلى للأسفل:
36.....	2.2.1.2. التغيير من الأسفل للأعلى:
36.....	3.2.1.2. المنهج المتكامل:
38.....	2.2. استراتيجيات التغيير التنظيمي:

38.....	1.2.2. الاستراتيجية العقلانية التجريبية:
38.....	2.2.2. إستراتيجية التثقيف الموجهة:
38.....	3.2.2. استراتيجية القوة القسرية:
38.....	4.2.2. استراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي:
38.....	5.2.2. إستراتيجية التحليل الميداني:
39.....	3.2. آليات التغيير التنظيمي:
39.....	1.3.2. فرق العمل:
40.....	2.3.2. الإدارة بالأهداف:
40.....	1.2.3.2. الأهداف الاستراتيجية (Strategic Objectives)
40.....	2.2.3.2. الأهداف الميدانية (Tactical objectives):
40.....	3.2.3.2. الأهداف التشغيلية (Operational Objectives):
41.....	3.3.2. إعادة الهندسة (الهندرة):
42.....	3. التغيير في ثقافة المنظمة كعامل أساسي لإحداث التغيير:
42.....	1.3. تعريف التغيير الثقافي وتحديد دوافعه:
42.....	1.1.3. تعريف التغيير الثقافي:
43.....	2.1.3. دوافع التغيير الثقافي:
43.....	1.2.1.3. التغيير في القيادة:
43.....	2.2.1.3. طبيعة الازمات الحقيقية المتوقعة:
43.....	3.2.1.3. مرحلة التغيير التي تعيشها المنظمة:
44.....	4.2.1.3. ضعف الثقافة السائدة:
44.....	2.3. مراحل اجراء عملية التغيير الثقافي:
44.....	1.2.3. التشخيص الثقافي:
45.....	2.2.3. خطوات تنفيذ عملية التغيير الثقافي:
45.....	1.2.2.3. التعرف على حجم التغييرات التنظيمية المرغوب فيها:
45.....	2.2.2.3. تحديد مستويات الثقافة المرغوب فيها:
46.....	3.2.2.3. تحديد الفجوة الثقافية:
46.....	4.2.2.3. تصميم ووضع الخطط اللازمة لدعم التغيير الثقافي:
46.....	5.2.2.3. البدء في تنفيذ عملية التغيير الثقافي:
46.....	6.2.2.3. التقييم والمتابعة المستمرة:
47.....	3.3. الفاعلين في عملية التغيير الثقافي:
47.....	1.3.3. دور القيادة في نجاح التغيير:
47.....	2.3.3. دور الموارد البشرية في نجاح التغيير التنظيمي:
48.....	1.2.3.3. سمات الموارد البشرية اللازمة للتغيير:
48.....	3.3.3. دور ثقافة المنظمة في عملية التغيير:
الفصل الثالث: مدخل الدراسة	
52.....	1. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:
52.....	1. مجال الدراسة:

52.....	1.1. المجال البشري: إقتصرت هذه الدراسة على موظفي عمال في مديرية التوزيع تبسة (سونلغاز).
52.....	2.1. المجال المكاني: مديرية التوزيع تبسة (سونلغاز).
52.....	3.1. المجال الزمني.
52.....	3. الدراسة الإستطلاعية:
52.....	4. مجتمع الدراسة:
53.....	5. عينة الدراسة:
53.....	1.5. تحديد حجم العينة وتوزيعها:
53.....	6. أدوات الدراسة:
53.....	1.6. إستبيان للثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي:
54.....	7. الأساليب الإحصائية:
54.....	II. مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:
54.....	1. خصائص عينة الدراسة:
57.....	2. الإهتمام بالموارد البشري:
69.....	3. عرض النتائج:
69.....	1.3. نتائج الجانب النظري:
69.....	2.3. نتائج الجانب التطبيقي:
69.....	1.2.3. الجزء الخاص بثقافة المنظمة:
69.....	1.1.2.3. نقاط القوة:
70.....	2.1.2.3. نقاط الضعف:
70.....	2.2.3. الجزء الخاص بالتغيير التنظيمي:
70.....	4. الإقتراحات والتوصيات:
72.....	الخاتمة
74.....	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

أولاً: فهرسة الأشكال

■ فهرسة الأشكال للفصل الثاني:

- الشكل رقم 2-1 مصادر الثقافة التنظيمية 15
- الشكل رقم 2-2 المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية 17
- الشكل رقم 2-3 أنواع ثقافة المنظمة 19
- الشكل رقم 2-4 الوعي بعملية تكوين ثقافة المنظمة 21
- الشكل رقم 2-5 فهم آلية نشوء ثقافة المنظمة 22
- الشكل رقم 2-6 تكوين ثقافة تنظيمية قوية 23
- الشكل رقم 2-7 جوهر فكرة أبعاد ثقافة المنظمة ومنطق تحليلها 26
- الشكل رقم 2-8 يوضح مستويات التغيير التنظيمي 37
- الشكل رقم 2-9 يوضح نموذج عملية الإدارة بالأهداف 40
- الشكل رقم 2-10 يوضح إعادة الهندسة للمنظمات 41
- الشكل رقم 2-11 يوضح المراحل الأساسية للتغيير الثقافي 45
- الشكل رقم 2-12 يوضح العوامل المتدخلة التي تتحكم في سلوك المنظمات 50

■ فهرسة الأشكال للفصل الثالث:

- الشكل رقم 3-1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس 55
- الشكل رقم 3-2 يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة 55
- الشكل رقم 3-3 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية 56
- الشكل رقم 3-4 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي لدى أفراد العينة 56
- الشكل رقم 3-5 إتصاف العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالوئام 57
- الشكل رقم 3-6 مدى إطلاع الفرد على ما يجري في المؤسسة 58
- الشكل رقم 3-7 تحفيز الإدارة للعاملين 58
- الشكل رقم 3-8 طبيعة الحوافز المقدمة 59
- الشكل رقم 3-9 إشراك الإدارة العاملين في إتخاذ القرارات 59
- الشكل رقم 3-10 قبول إبتكارات وإبداعات أفراد العينة 60
- الشكل رقم 3-11 توفر مجال حرية المحاولة والخطأ 61
- الشكل رقم 3-12 توفر مناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق جديدة للعمل 61
- الشكل رقم 3-13 نظرة المبحوث لطرق وأساليب العمل اليومية 62
- الشكل رقم 3-14 طريقة إنجاز العمل والبحث عن طرق جديدة 63
- الشكل رقم 3-15 موقف المبحوث من فرص تعلم طرق جديدة في إنجاز العمل 64
- الشكل رقم 3-16 عمليات التغيير التنظيمي التي يدعمها الفرد داخل المؤسسة 65
- الشكل رقم 3-17 الحديث عن التغيير التنظيمي كعملية لتحقيق نجاح المؤسسة 66
- الشكل رقم 3-18 تصرف المبحوث في حالة إجباره لقبول التغيير 67

الشكل رقم 3-19 موقف الفرد من مواكبة عمليات التغيير التنظيمي 68

الشكل رقم 3-20 الموقف الصريح للفرد إتجاه عمليات التغيير التنظيمي 68

➤ أولاً: فهرسة الجداول

▪ فهرسة الجداول للفصل الثاني:

الجدول رقم 2-1 يوضح الفرق بين التغيير والتغير 28

▪ فهرسة الجداول للفصل الثالث:

الجدول رقم 3-1 عدد العمال في مديرية التوزيع سونلغاز -تبسة- 53

الجدول رقم 3-2 توزيع أفراد العينة حسب الجنس 55

الجدول رقم 3-3 يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة 55

الجدول رقم 3-4 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية 56

الجدول رقم 3-5 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي لدى أفراد العينة 56

الجدول رقم 3-6 إتصاف العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسن بالوثام 57

الجدول رقم 3-7 مدى إطلاع الفرد على ما يجري في المؤسسة 58

الجدول رقم 3-8 تحفيز الإدارة للعاملين 58

الجدول رقم 3-9 طبيعة الحوافز المقدمة 59

الجدول رقم 3-10 إشراك الإدارة العاملين في إتخاذ القرارات 59

الجدول رقم 3-11 قبول إبتكارات وإبداعات أفراد العينة 60

الجدول رقم 3-12 توفر مجال حرية المحاولة والخطأ 61

الجدول رقم 3-13 توفر مناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق جديدة للعمل 61

الجدول رقم 3-14 نظرة المبحوث لطرق وأساليب العمل اليومية 62

الجدول رقم 3-15 طريقة إنجاز العمل والبحث عن طرق جديدة 63

الجدول رقم 3-16 موقف المبحوث من فرص تعلم طرق جديدة في إنجاز العمل 64

الجدول رقم 3-17 عمليات التغيير التنظيمي التي يدعمها الفرد داخل المؤسسة 65

الجدول رقم 3-18 الحديث عن التغيير التنظيمي كعملية لتحقيق نجاح المؤسسة 66

الجدول رقم 3-19 تصرف المبحوث في حالة إجباره لقبول التغيير 67

الجدول رقم 3-20 موقف الفرد من مواكبة عمليات التغيير التنظيمي 68

الجدول رقم 3-21 الموقف الصريح للفرد إتجاه عمليات التغيير التنظيمي 68

الفصل الأول: مدخل الدراسة

1. إشكالية الدراسة:

تقع المنظمة عادة تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة وتتبلور بالأفكار والمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع ومن ثم تتعدد منطلقاتها وأساليبها في العمل كما تتأثر فعاليتها وإنجازاتها، ذلك أن الخصائص الثقافية لمجتمع معين تلعب دورا هاما في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المنظمة، كما يصدر عن العاملين تصرفات هي في الواقع إفراز وإنتاج للبيئة الاجتماعية والثقافية وتتأثر بها وتتطبع بالكثير من سماتها وخصائصها وينظر إلى المنظمة على أنها نظام ثقافي فرعي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة، وبالتالي يؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية بالمنظمة إلى تحقيق فعاليتها، فقد لعبت الثورة الصناعية دورا أساسيا في إحداث تغييرات جوهرية شملت النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كما أفرزت متغيرات تكنولوجية مما أدى إلى ظهور إنقلابات فكرية أدت بالباحثين إلى إستقرار وتحليل معالم التغيير الذي إنعكس أثره على تطور المنظمة بشكل عام.

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

إن الواقع التي تعيش فيه المنظمات المعاصرة هو الذي يحتم عليها إحداث وتبني التغيير، فهذه المنظمات تعيش في بيئة تتخللها تعقيدات وتغيرات شديدة، والتي يمكن إرجاعها إلى عدة أساليب منها إنفجار تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ظهور التحالفات والتكتلات الاقتصادية الكبرى وبروز ظاهرة إندماج الشركات العملاقة، والمنافسة الشديدة، وكذا التطور السريع للإبتكارات "العولمة"، فالتغيير التنظيمي يعبر بصورة عامة عن حركة الإنتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة يهدف إلى تحسين أو تطوير طبيعة العمل أو نشاط المنظمة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل.

إن التغيير التنظيمي بشتى أنواعه، دون إحداث تغيير في السلوكات وأنماط التفكير والثقافة التنظيمية يجعل التغيير يفقد إحدى حلقاته حيث أنه لا يتم التغيير ولا يحقق أهدافه المرجوة منه إلا بإستكمال هذه الحلقة، كون أن الفرد هو من يحدث التغيير وهو من يحدث عليه التغيير، فلا يمكن أن يتخلى التغيير التنظيمي على موضوع الثقافة التنظيمية، التي تعمل على إيجاد نوع من التنافس والتكامل بين أفراد المنظمة، إذ تمارس الثقافة التنظيمية دورا مهما وتحثل مكانة متميزة في التغيير التنظيمي الذي يعد هذا الأخير من أهم سمات العصر الحديث، إذ تحتاجه جميع المؤسسات والدوائر لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العالمية، كما يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية عاملا مساعدا لعملية التغيير التنظيمي أو غير ذلك، ومن خلال ما سبق ذكره، هذا ما سنحاول التطرق إليه في بحثنا هذا إلى تبيان ومعرفة إذا ما كان لثقافة المنظمة دورا في عملية إحداث التغيير التنظيمي.

1.1 طرح الإشكالية:

إن نجاح بعض المنظمات في إدخال التغيير التنظيمي وفشل أخرى يرجع إلى عدة عوامل ومسببات، ومن خلال بحثنا هذا سنتطرق إلى أحد العوامل والمحددات المهمة وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

كيف يمكن لثقافة المنظمة أن تكون قاعدة تعتمد عليها المنظمة لإنجاح التغيير التنظيمي؟
وننتقل من هذا التساؤل من العام إلى الخاص عبر الأسئلة الفرعية:

ما المقصود بثقافة المنظمة وبالتغيير التنظيمي؟

ما هي الآليات التي يمكن إعمالها حتى يكون الفرد مساهماً لمتطلبات التغيير ومساهماً في تفعيله؟

ما الحاجة التي دفعت المنظمة إلى الإهتمام بالتغيير الثقافي كعامل أساس للتغيير التنظيمي؟

هل يقترن نجاح التغيير بتلاؤم ثقافة الفاعلين في المنظمة؟

II. أهمية الدراسة:

تبرز عناصر أهمية البحث من خلال هذه المضامين والرؤى ذات العلاقة بموضوع البحث في حد ذاته، وبمجالاته التطبيقية وتأثيراته المتزايدة الأهمية للمنظمات المعاصرة، التي تواجه صعوبات وتعقيدات وتغيرات سريعة، فرضها إشتداد حدة المنافسة، حيث أصبح التغيير التنظيمي أمر ضروري، مفروض ومحتم على كل منظمة لإستمرارها والحفاظ على بقائها، فالثقافة التنظيمية هي الخلفية التي ستعتمد عليها لإبراز موقف ورد فعل الفرد إتجاه التغيير المراد إحداثه، وهي مصدر نجاح أو فشل أي منظمة.

III. أهداف الدراسة:

الغرض من هذا البحث هو محاولة لتحقيق هدف علمي هو إثراء المكتبة وتوسيع معارف الطالب العلمية حول المواضيع الراهنة والمتعلقة بالإدارة المعاصرة في ظل التطورات السريعة التي شهدتها بيئة المنظمات وذلك من خلال تعميق الفهم بموضوع التغيير التنظيمي إضافة إلى أهداف أخرى هي إبراز دور ثقافة المنظمة في إحداث التغيير التنظيمي، ولما كان الفرد هو المحور والعنصر الفعال في عملية التغيير، لفهم الدور الذي يشغله الفرد في عملية التغيير والموقف الذي يبديه إتجاه التغيير بناء على قيمه وإتجاهاته وسلوكه التي تمليه عليه ثقافة المنظمة.

إبراز حتمية التغيير وضرورته لكل منظمة من خلال المنافسات القوية التي تعيشها المنظمات وعوامل نجاح التغيير المطبق.

IV. التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة:

1. التعريف الإجرائي لثقافة المنظمة:

يمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها نظام يساعد أفراد المنظمة من فهم طبيعة العمل، تتكون من مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والقواعد السلوكية، والمعايير التنظيمية والتوقعات التنظيمية التي يتبناها أفراد المنظمة الواحدة، وهي التي تبني للمنظمة هويتها وتميزها عن باقي المنظمات.

2. التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي:

ويمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى، أو من وضع إلى وضع آخر أفضل يتماشى مع أهداف المنظمة، بإجراء تعديلات جزئية أو جذرية على جزء أو كل أبعاد المؤسسة (الهيكيلية، الإنسانية، التكنولوجية، والوظيفية).

7. الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي إهتمت بدراسة ثقافة المنظمة ودورها في عملية إحداث التغيير التنظيمي فهذه الأخيرة حظيت وتلفت إهتمام بالغا من قبل العديد من الباحثين لما لها من أهمية بالغة في تحقيق نجاح وإستمرارية المنظمة، وكذا العلاقة التي تربط بينهما إذ لا يمكن أن يتحقق نجاح التغيير دون الأخذ بالثقافة المنظمة، كأحد العوامل البارزة في تحقيق ذلك.

ومن خلال ما سبق ذكره سنتطرق إلى أهم الدراسات التي إهتمت ولها علاقة بموضوع البحث الذي نحن بصدد إجراءه.

- **ديون عبد القادر:** أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2009/2008، مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في التكيف مع التغيير التكنولوجي، وقد توصل من خلال معالجته لهذا الموضوع إلى الدور والمساهمة الكبيرة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التكيف مع التغيرات التكنولوجية الصادرة عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك لإرتباط مواكبة التغيير التكنولوجي بعامل إنتاجي مهم وهو المورد البشري.
- **سليمة سلام:** ثقافة المؤسسة والتغيير: مذكرة ماجستير تخصص تحليل إقتصادي، جامعة الجزائر، 2004/2003، لقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن التغيير أصبح ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسة بمختلف صورته وأشكاله الهيكيلية، التكنولوجية ... غير أن نجاح هذا التغيير أصبح صورة ملحة وحتمية للمؤسسة، فالتغيير يتطلب قيادة فعالة تتحكم في كل جوانبه بشكل يسمح بتدعيم كل نقاط القوة في المؤسسة، وتعتبر القيم وباقي عناصر الثقافة التنظيمية من بين أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح وإستمرار أي شكل من أشكال التغيير في المؤسسة.
- **أحمد بوشمال:** سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات: مدخل التحليل الإستراتيجي، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2011/2010، وتهدف الدراسة إلى معرفة دور التغيير التنظيمي في تعظيم الفعالية التنظيمية ودور التحليل الإستراتيجي في عملية التغيير التنظيمي.
- **محمد قمانة:** مذكرة ماجستير: جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع، 2005/2004، الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، وقد أبرز من خلال دراسته هذه بأن الثقافة التنظيمية ترتبط أساسا بمجموعة من المعارف والقيم والمبادئ التي تواجه التفكير والسلوك التنظيمي للمسير في ممارسته للعملية التفسيرية، كما أنها تعتبر الموجه لمواقفه وردود أفعاله إتجاه التغيير المطبق.

- **سيدة حياة:** مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009/2008، دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير، لقد خلصت هذه الدراسة إلى أن دعم الإستقرار البيئي يتطلب أن تصبح عملية التغيير عملية مستمرة، وهذا الوضع يستوجب إستراتيجيا أن تتسم الموارد البشرية بالتغيير والتطوير المستمرين، فإن إدارة الموارد البشرية هي أكثر الإدارات تأثيرا بالتغيير لأنها المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد تمتلكه المنظمة، لذلك فهي مطالبة بأن تثني دور المبادرة في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفعالية، وتساهم بما تتخذه من إجراءات وقرارات في تدعيم قدرة المنظمة على التغيير بشكل ينسجم مع أهدافها الإستراتيجية.
- **شواتحة عائشة:** مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007/2006، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، توصلت الطالبة من خلال دراستها هذه بأنه لا يمكن لأي منظمة أن تنجح في إحداث التغيير ما لم يستطيع تكيف ثقافتها التنظيمية مع التغيير المواد، فالتغيير الثقافي هو حجر الزاوية أو القاعدة التي يتم على أساسها تحديد ورسم الإتجاه الذي يمكنه أن يتلاءم مع التغيير التنظيمي، ويكون ذلك من خلال تعديل وتغيير الإتجاهات، والدوافع والقيم والمهارات والسلوك.
- **إيتسام إبراهيم مرزوق:** مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غزة 2006، فعالية متطلبات التطوير وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، وتوصلت من خلال دراستها هذه إلى أن نجاح عمية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي تعتمد بالدرجة الأولى على الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة وبالتالي على المؤسسة عند إحداث تغيير في المؤسسة أن تقوم بمشاركة العاملين في عملية التغيير والعمل على تدريبهم وتطوير الإمكانيات البشرية لديها بما تتناسب مع عملية التغيير.
- **دراسة نجوى الطيلاوي:** مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية، سنة 1996، وتبين للباحثة أن مؤشر الفعالية التنظيمية يميل إلى الإرتفاع في الشركات التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية.
- **دراسة حليلة علي محمد جاضر:** في (2011) بعنوان: أثر مشاركة العاملين في برامج التغيير في المؤسسات العامة، حاولت الدراسة البحث في كيفية جعل العاملين في عمليات التغيير التي تبادر بها المؤسسات وتشجيع مشاركتهم في الإعداد له، بالإضافة إلى معرفة حدود هذه المشاركة والنتائج السلبية والإيجابية التي تتمخض عنها لتحقيق أهداف الدراسة تمت الإستعانة بالإستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية التي تضمنها إجابات 500 إستمارة وزعت على عينة من العاملين في المؤسسات التابعة في محافظة جدة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

- ميل العاملين في المؤسسات الحكومية إلى الموافقة بشأن وجود آثار إيجابية متوقعة لمشاركتهم في صنع القرار والعكس صحيح.
- تعدد أسباب المقاومة التي تدفع لإستخدام إستراتيجية المشاركة.
- تعدد الآليات التي تساهم في تفعيل مشاركة العاملين لدى المؤسسات العامة ووجود عدد من مستويات المشاركة تتراوح ما بين المتوسطة والعالية، مما يدل على إعتقاد هذا الحجم من المؤسسات على إشراك العاملين في صنع القرار.
- وكان من بين أهم ما تقدمت به الدراسة من توصيات تعزيز المشاركة في عملية صنع القرار، وإعادة النظر في اللوائح والأنظمة التي تساهم في تدعيم مشاركة العاملين والتقليل من تأثيرها، وتثبيت مبدأ الحوار والمناقشة بهدف تنمية الثقة، مع ضرورة إيمان المؤسسات بحتمة التغيير حتى تهيئ نفسها لقيادته بأساليب علمية مناسبة.
- **ضياف زين الدين:** السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005، تمحور إشكالية الدراسة حول واقع الإشراف بالتنظيم الصناعي الجزائري، وما هو أثر السلوك الإشرافي على مقاومة التغيير؟ وأي الأنماط الإشرافية التي تساهم في نجاح التغيير التنظيمي؟
- وكانت نتائج الدراسة كالتالي: تم التحقق من صدق الفرضية العامة، إذ وجدت فروق بين ذات دلالة إحصائية بين مقومات العينتين، وبالنسبة للفرضية الجزئية الأولى فوجد أن وحدة السميد كانت فيها مقاومة التغيير شديدة، وذلك راجع لكون مشرفها يتبع أسلوب إشرافي تفصيلي.
- أما الفرضية الجزئية الثانية فوجد أن وحدة الفرضية التي يتبع مشرفها أسلوب الإشراف العام الذي يهتم بالجوانب الإنسانية للعمال تقل فيه شدة المقاومة.
- **بويكر منصور:** الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006.

تهدف الدراسة إلى:

- معرفة الإرتباطية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي على إعتبار أن الثقافة إحدى القوى لهذا الأخير.
- دراسة وتحليل بعض عناصر وأبعاد كل من الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.
- وضع تفسير علمي على البعض أشكال سوء السلوك التنظيمي وفقاً للأطر الثقافية السائدة في الإدارة العمومية الجزائرية.

وكانت إشكالية الدراسة كالآتي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

توصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها:

- وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة الدولة "الوادي".
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة بالنسبة لأفراد العينة حسب جميع متغيرات الدراسة.
- وجود علاقة إرتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي.

الفصل الثاني: الإطار النظري لثقافة
المنظمة والتغيير التنظيمي

تمهيد:

يحظى مفهوم موضوع «ثقافة المنظمة»، فهي الفترة الأخيرة بإهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات وفشلها، فموضوع ثقافة المنظمة من المفاهيم الحديثة التي دخلت كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى المجتمع ما وقد أصبحت الثقافة أحد المواضيع الساخنة فهي الإدارة منذ بداية الثمانينات واتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلا أساسيا في دراسة المنظمات وتفسير سلوكها الإداري.

ولما كانت الثقافة التنظيمية على هذا القدر من الأهمية فإن هذا الفصل بمباحثه سيتناول مفهوم ثقافة المنظمة أنواعها وأهميتها وخصائصها الرئيسية، كما سيتناول في هذا الفصل بعد الأبعاد الرئيسية لثقافة و أنواع الثقافة المنظمة، القوية والضعيفة، بالإضافة إلى تصنيفات أخرى مثل آليات بناء ثقافة المنظمة: -

يقول العلماء: " إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه"، ونجد ذلك مصادقا لما نعيشه في الحياة من تغييرات مستمرة، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات أو الدول، وحتى على المستوى الكوني، وهذا التغيير يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية عشوائية أو بحكم الظروف وضغط الواقع.

والمنظمات - بمختلف أنواعها - هي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويأثر فيها ولذلك فالمنظمة ليست في حالة ثبات وسكون، إنما تتغير باستمرار لكي نحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف والتأقلم. وتعتبر مظاهر التغيير المستمر في المنظمة بوضوح عن الاستمرار الحياة فيها التفاعل مع العوامل المحيط بها. ويمكن أن نلمس هذا التغيير من خلال تبديل أساليب الإنتاج. والتغيير في مستوى التكنولوجي المستخدمة، وحتى المفاهيم والقيم وجماعات العمل و طرق الاتصال وأساليب الرقابة وخلاف ذلك ومن هنا سنتطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم التغيير التنظيمي أنواعه، مجالاته... إلخ.

1. الإطار النظري لثقافة المنظمة:

1. مفاهيم أساسية حول ثقافة المنظمة:

1.1. ماهية ثقافة المنظمة:

1.1.1. مفهوم ثقافة المنظمة:

تمثل الثقافة التنظيمية السمات والخصائص التي تجعل من كل منظمة مختلفة ومميزة، فهي بمثابة الشخصية بالنسبة للإنسان، فكل الأشخاص يمكن ان يتشابهوا ولكنهم يختلفون في الشخصية، وهي تتكون انطلاقاً من الاتجاهات والقيم والمعتقدات التي يجلبها الفرد من المجتمع الذي ينتمي إليه ويحاول الحفاظ عليها أو تكيفها لجعلها تتلاءم مع ثقافة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.

انطلاقاً من هذه العلاقة المتبادلة كان ينبغي قبل أن نشرع في تعريف الثقافة التنظيمية أن نشير باختصار إلى مفهوم الثقافة بصفة عامة، وهذا ما سنحاول إيضاحه من خلال التعاريف التالية¹:

- **وعرفها (كلاكهون 1951 klackhon):** بأنها " تشير إلى الأسلوب المتميز لحياة مجموعة من الناس أو خطة حياتهم ".
- **أما (دافيس Advis):** - عرف الثقافة " على أنها كل مظاهر السلوك الإنساني التي يتعلمها الفرد في تكيفه مع المجموعة ".
- **كما عرفها (إدوارد تايلور I Taylor):** - في كتابه الثقافة البدائية الذي قدمه في أواخر القرن الـ 19 وبالضبط سنة 1871 م هي " كل مركب يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والعرف، و غير ذلك من الإمكانيات والعادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع"².
- ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن تم الربط بين الثقافة والسلوك الإنساني من خلال النظر إلى الثقافة على أنها تتكون من مجموعة من الأنماط السلوكية التي يتوقع المجتمع أن يلتزم بها الأفراد، بأنها عبارة عن نظام متكامل من التوقعات لما أن يفعله الناس من مظاهر الحياة المختلفة، ويلخص علماء الإنسان تأثير الثقافة على الإنسان بقول أن الإنسان هو إنتاج ثقافته إلى حد كبير، وان سلوك النسان هو محصلة أينما سار في مجتمعه المحلي التي قد يحملها معه حتى خارج مجتمعه.³

- وبصفة عامة يمكن القول أن الثقافة تتكون من ثلاث عناصر أساسية⁴

- القيم والأفكار والمبادئ والعادات التي تتبلور لدى الأفراد.
- القدرات والمهارات الفنية التي يكتسبها ويتقنها الفرد في حياته بكل المتغيرات.

¹ محمد القاسم الفريوتي؛ السلوك التنظيمي (السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة) دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2000 ، ص 148.

² تأليف مجموعة من الكتاب ؛ ترجمة علي السيد الصاوي ، نظرية الثقافة ، الكويت ، المجلس الوطني للثقافة والفنون و الآداب 1997، ص. 09.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات) الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص.ص: 443،444.

⁴ عبد المعطي محمد عساف؛ السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، 1994، ص 146.

- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم وانطلاقاً مما سبق يمكن القول أن الثقافة عموماً تتميز بالخصائص التالية¹:
 - الثقافة عملية إنسانية: فالإنسان هو المصدر الرئيسي للثقافة ولا تكون إلا به.
 - الثقافة عملية مكتسبة: فهي تكتسب من خلال التفاعل المستمر بين الأفراد فهي بيئة معينة.
 - الثقافة متغيرة: - لأنها تتأثر بتغيرات البيئة والتكنولوجيا ولو كان هذا التغيير صعب.
 - الثقافة تساعد في تحديد نمط الحياة، فهي تختلف من شخص لآخر من منطقة لأخرى.
 - الثقافة عملية قابلة للانتقال، الثقافة متوارثة عبر الأجيال.
 - الثقافة عملية رضا نفسي: - حيث تشبع حاجات الإنسان، وتريح النفس وتحس الفرد بأنه مقبول في المجتمع.
- ومن خلال كل ما سبق يرى الطالبين أن مصطلح الثقافة في السنوات الأخيرة اقترن بمصطلح (منظمة) ليعبر عن مجموع المعتقدات والقيم والمعايير التنظيمية والافتراضات المشتركة التي تسود مجتمعاتهم هذا المفهوم الجديد أطلق عليه بمصطلح (الثقافة التنظيمية culture organisationnelle).
- تعريفها (الثقافة التنظيمية): - يرجع ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية إلى أواخر الثمانينات من القرن الماضي " 1983"، فهي الكتابات الخاصة بالإدارة بأمريكا الشمالية، وقد تم تعريفها كل حسب تخصصه وميولاته وتوجهاته والتي عرفت:²
 - "هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة تؤثر هذه القيم بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة في سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتجه هؤلاء الأفراد قراراتهم وإداراتهم بمرؤوسيتهم ومنظمتهم ويطلق مفهوم الثقافة التنظيمية على المنظمة ضمن المحيط الذي تعمل به"
 - كما عرفها (سشين Edgar-Sachin): - "بأنها تشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تتحكم في سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، أي الطريقة التي بها يتم إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم."
 - ونجد أيضاً تعريف (سيل و مارتن Siel Et Marten) الذي عرف الثقافة التنظيمية بأنها "النسيج الاجتماعي والمعياري الذي يربط المنظمة".
 - في حين عرفت (ماجدة العطية) على أنها "نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء. وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى وان هذا النظام للمعاني المشتركة هي عبارة عن خصائص أساسية للقيم المنظمة"³

¹ محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل للنشر، 2004، ص 309.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

³ ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 326.

كما أنها عرفت بأنها؛ "تلك الفعاليات التي تحصل في المنظمة وتؤثر في سلوك العاملين فيها، وهذه الآثار غير متطورة، ولكن يمكن تلمس آثارها؛ ومثال ذلك لنفرض أن هناك ثلاث زملاء درسوا في مدرسة ثانوية واحدة، ثم تخرجوا ليلتحق كل منهم بجامعة مختلفة عن الآخر وفي بلد تختلف عن الأخرى، ثم التقوا بعد أربعة أعوام فسنجد أن طباعهم وسلوكهم قد تغير كثيرا، فلم تعد تلك الشخصية المدرسية هي التي تبدو من خلال السلوك الجديد بعد التخرج من الجامعة، ثم لنفترض أن كلا منهم التحق بعمل ما في بلد يختلف عن الآخر ثم التقوا بعدها بسنوات، فهل ستظل السلوكيات كما هي أم أن كلا منهم سيكون قد شكل شخصية مختلفة تماما عن تلك التي كانت في المرحلة الثانوية والجامعية، وهكذا الأمر مع من يلتحق بالعمل لدى منظمة ما فإنه حتما سيحمل في سلوكه صفات وفيما فرضتها عليه طبيعة المنظمة والجو العام الذي تسير الأعمال بموجبه في هذه المنطقة".¹

- كما عرفها (Wonchi، 1997 Tevenet): على أنها²:

- (1997 Tevenet) فقد عرفها بأنها "تلك العنصر من عناصر المؤسسة التي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة مشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل".

- أما (Wonchi) يعرفها على "أساس القيم التي تأخذ إدارة مؤسسة وتحدد نمط النشاط والإجراءات، والسلوك السائد" فالمفكرون يقرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين حيث أوضح وليام أوشي أن المؤسسات الناجحة هي التي تتسم ثقافتها بالآتي:³

- جماعات العمل أو المشاركة القائمة على الثقة.

- الإهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية.

- المودة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة.

- أما (ت. ديل T.Deal) 1989 عرفها "بأنها ذلك المفهوم الذي يسبب الحيرة للطبقة الغير الملموسة، وتلك الضغوط اللاشعورية التي تشكل وترسم هيئة المجتمع أو سكان العمل، إنها التشكيل الكامن للأفراد للأفكار والسلوك الإنساني من خلال المنظمة وعبر حدودها..."⁴

- في حين عرفها (نيسنروم Nystrom 1995): "هي القيم والمعايير والمعتقدات والإفتراسات التي يعشقها المشاركون، والتي تتصف بها الحياة التنظيمية ويمكن قياسها عمليا من خلال إدراك الأفراد في المنظمة".⁵

¹ حسين أحمد الطراونة وآخرون؛ نظرية المنظمة، دار ومكتبة، حامد للنشر والتوزيع، 2012 ص 292.

² جمال الدين المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 436.

³ المرجع السابق، ص 436

⁴ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم (منظور كلي مقارنة)، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1993، ص 444

⁵ نيجل كنيج، نيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات) ترجمة محمود حسن حسين، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004، ص 209.

2. خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدّها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، وتفاوت هذه الخصائص الثقافية من منظمة لأخرى، ويمكن تحديد هذه الخصائص والسمات بالآتي:¹

- **الإبداع والمخاطرة:** درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

- **الانتباه للتفاصيل:** الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين متتبعين للتفاصيل.

- **التوجه نحو الناس:** درجة إهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

- **التوجه نحو الفريق:** درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرقة للأفراد.

- **العدوانية:** درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.

- **الثبات:** درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

وفي رأي آخر فإن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية:²

- **الثقافة إنسانية:** فالإنسان هو مصدر الثقافة وصانعها المتفاعل معها.

- والثقافة تتصف بالإنسانية لأنها تتشكل من المعارف والعلوم والحقائق و القيم التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة، أو تلك التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم داخلها.

- **الثقافة عملية مكتسبة:** أي تكتسب من خلال التفاعل بين الأفراد فهي بيئة معينة، وعندما يكتسبها الفرد فهي المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم:³

أما السكارنة (2009) فإن الثقافة التنظيمية تتميز بالخصائص التالية:⁴

- **الانتظام في السلوك والتقدير به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فانهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

- **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيرا جدا)، (قليل 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 سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعلاء.

¹ مرجع سبق ذكره ص 326

² Angelo- J (2002) the organisation – chicago. Dorsq Press ,P28

³ الكيان محمد سليمان (2002) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال 16، عمان، الاردن دار وائل للنشر ص 310.

⁴ السكارنة بلال خلف، مرجع سابق، ص 159-160.

- **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

- **المناخ التنظيمي:** يشير إلى مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى من خلال مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين وغيرها من مؤشرات البيئة الداخلية والخارجية، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات... الخ.

3. أهمية الثقافة التنظيمية:

يعني وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة وجود قيم ومعتقدات وعادات سلوكية ينبغي للأفراد التقيد بها، فهي تشكل مرجعا للقواعد والمعايير السلوكية الواجب الالتزام بها في المنظمة والتي توضح للأفراد ما هو مسموح وما هو غير ذلك وبالتالي تعتبر موجه أساسي لمدرجات العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة¹. ويمكن القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة تكمن في النقاط التالية:²

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن خصائصها؛ حيث أن أي اعتداء على احد القواعد السلوكية المحددة يعد سلوكا مرفوضا، الشيء الذي يساعد في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمة.

- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تدور حولهم، فهي تشكل أطارا مرجعيا يقوم الأفراد لتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه؛

- تساعد الثقافة على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فالفرد عندما يواجه موقفا ومشكلة معينة يتصرف وفقا لقيمه وثقافته.

- تحديد الأهداف والقيم التي تساعد المنظمة على السير نحو تحقيق غاياتها، وتصف العلاقات السيكولوجية التي تجمع وتوحد بين الأفراد في المنظمة.

- تبين الثقافة الطرق التي يتم اعتمادها لمراقبة السلوكيات المختلفة داخل منظمة وتحدد أنماط السلوكيات الأزمة لمواجهة التهديدات التي تفرضها البيئة.

- تعتبر كأداة فاعلة للتسيير؛ حيث تساعد مواجهة على اكتشاف العلاقات الاجتماعية الموجودة داخل المنظمة. والتي تنعكس في العادات والمعتقدات والافتراضات المشتركة وتنظيمها واستعمالها لمحاولة التأثير على إنتاجية العامل والرفع من كفاءته، وتشكل من جهة أخرى عامل مساعد على التغيير واداة غير مباشرة لممارسة السلطة.

وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أساليب التعزيز الذاتية لكل منظمة فمع وجود ثقافة واسعة الانتشار والقوة يتحقق الاستقرار ويعرف العاملون ويتوقع منهم وما هو اهم، وما يتم عمله، وبالطبع يقاومون أي تمزق يهدد

¹ عمر وصيفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، الأردن دار وائل للنشر، 2005، ص ص 98-99.

² موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ الوظائف الممارسة، 2005، المؤسسة الجامعية للدراسات، ص: 42.

ثقافتهم. وحتى تساهم الثقافة التنظيمية في فعالية الأداء فغنه يجب على المسيرين أن يقوموا بالتخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة بطريقة تتفق وتتسجم مع الاعتقادات والقيم التي تعكس ثقافة المؤسسة وتكمن أهميتها في تكوين الشخصية مستقلة للمؤسسة عن بقية المؤسسات من خلال معايير الاستقطاب والإختيار والترقية كذلك التنبؤ بأنماط تصرفات في المواقف الصعبة والأزمات وتحقيق انتماء الأفراد المنظمة وتحفيزهم لها وتحديد المعايير السلوكية للأفراد في تنفيذ آمالهم من اجل تخفيض معدلات دورات العمل ومسبباته وخاصة ترك العمل¹.

فالعمال لا يؤدون أعمالهم على انفراد كما يرغبون إنما في اطار تنظيمي واحد لذلك فالثقافة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع وتظهر في ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل مشكلات التي تحددها لهم وتدريبهم على اتباعها فالثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون إلى إجراءات رسمية أو صارمة لتلك السلوك المطلوب، كذلك تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة مساعدا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرضون بقيمتها واحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم².

➤ **من بين أهمية ثقافة المنظمة:** نجد كذلك³:

- يساعد وجود ثقافة المنظمة المميزة على تحقيق عدد من المزايا نذكر منها:

- تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.
- تسيير انسجام الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف المنظمة
- الإسهام في توليد وتعميق القيم البناءة مثل: - قيم العمل والالتزام والاحترام والنزاهة والولاء التنظيمي.
- المساعدة على استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي.
- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعد على فهم اتجاهات وأنشطة المنظمة، ويستعمل كمرشد للسلوك المناسب إضافة إلى ذلك هناك مزايا أخرى أهمها:⁴

○ تحديد معايير الاستقطاب والترقية والاستغناء.

○ ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.

○ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصحية والأزمات ومن وجهة نظر

Grinbberg، 2004. Robert Baron & Giralو فإن أهمية ثقافة التنظيم تتلخص في

ثلاث عناصر أساسية هي⁵:

¹ محمود سلمان العميان، المرجع السابق: ص 310

² مصطفى محمود ابو بكر، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 406.

³ د. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004، ص، ص 44 45

⁴ جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 18 19

⁵ جبر الدجرتيرج وروبارت بارون، إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، المملكة العربية السعودية،

2004، ص 631.

- الإحساس بالهوية
- تقوية الالتزام برسالة المنظمة
- دعم وتوضيح معايير السلوك

4. مصادر ثقافة المنظمة:

تعددت مصادر الثقافة التنظيمية وتمثلت في المصادر الآتية:¹

1.4. خصائص العاملين:

إن لخصائص العاملين أثر في تكوين ثقافة المنظمة، إذ أن المنظمة تختار وتعين وتحفظ بالذين يشاركون معها في القيم التي تأمن بها، وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المنظمة يتركون العمل، وبذلك فإن الذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقاربا من بعضهم في معتقداتهم وأكثرها بعدا عن المنظمات الأخرى في هذا المجال.

2.4. أخلاقيات المنظمة:

معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا، وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديدها والسلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم والأطراف المعنية بالمنظمة.

3.4. نظام حقوق الملكية:

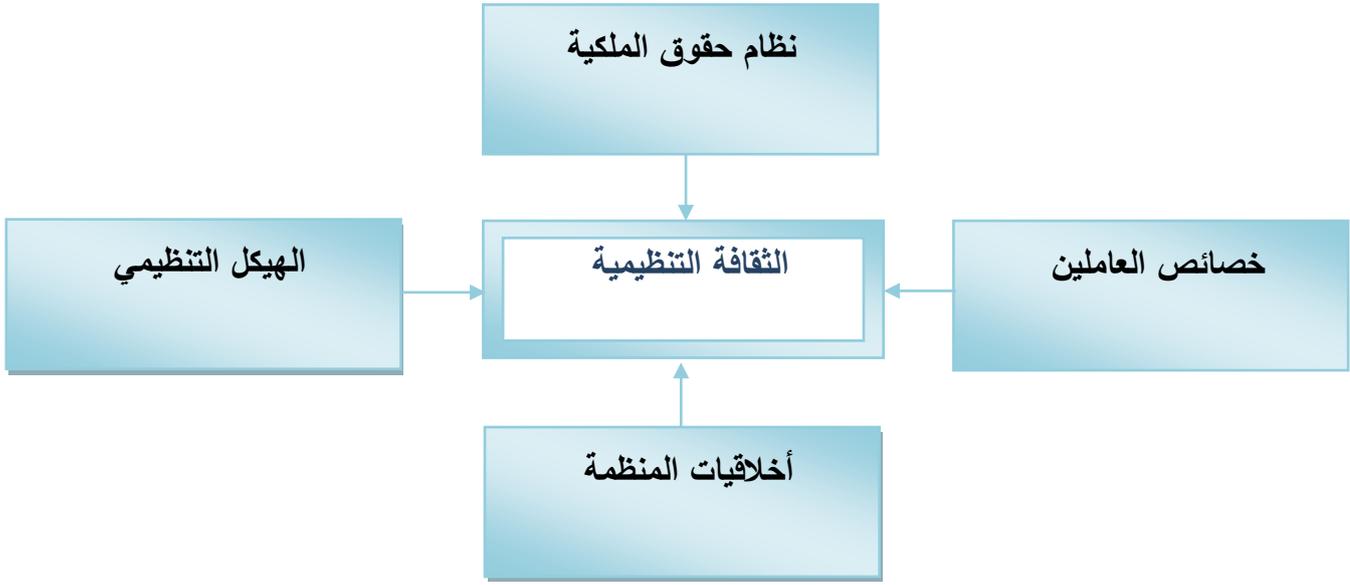
تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطائهم مقدارا كبيرا من موارد الشركة كالرواتب، والامتيازات الأخرى، والعاملون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح ومقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم، وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد، إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الإهتمام بالعلماء وعلم الإبداع والولاء التنظيمي.

4.4. الهيكل التنظيمي:

يمكن للهيكل التنظيمي أن يحرز القيم الثقافية التي تشجع التكامل و التنسيق الجيد وهنا كثيرا من الأعراف والقواعد التي تساعد علم تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وشرع في تدفقها. ويمكن توضيح مصادر التنظيمية بالشكل التالي:

¹ JONES – GARETH – Organizational theory , design , and chang. st.New Jerson.prenrice Hall me , FIGURE , 2007,

الشكل رقم 2- 1 مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: Jones- Gareth Organizational theory Ibid ,P07

5. مكونات وأنواع وأنماط ثقافة المنظمة

1.1.5. مكونات ثقافة المنظمة:

تتكون ثقافة المنظمة في مجموعة مكونات هي كالاتي: ¹

1.1.5.1. المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة: -

هي الأفكار والاعتقادات المشتركة من قبل الأعضاء المؤسسة والتي توجه تصرفاتهم، هذه القيم لا تتفك أن تكون سببا مهما في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الاستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح والناس، هذه الأفكار قد تتحول إلى معايير التي تشكل حقيقة المؤسسة.

هذه القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة لقادة المنظمة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها

المنظمة ويمكن القول بأن القيم المشتركة تتمثل في:

- رسالة المنظمة: - وهي الهدف الأساسي للمنظمة والتي تبين ماذا تفعل المنظمة ؟ وماهي عقيدتها التي تؤمن بها ؟
- المبادئ: - ماذا تقدم المنظمة ؟
- أدوات تحقيق المبادئ: قد تكون عن طريق فرق العمل، التميز في الجودة ن التميز في الأعمال.
- استراتيجية المنظمة: أي البرنامج والمنهج الذي تسيير عليه المنظمة لخدمة الأطراف العينة، قد تكون إحدى استراتيجيات المنظمة، هي تحسين تكاليف المنتج عن طريق الابتكار في التكنولوجيا والجودة والتكاليف.

¹ نعيم ابراهيم : " الادارة الاستراتيجية، المفهوم. أهمية التحديات " دار للكتاب العلمي، النشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 167

2.1.5. الأسطورة:

هي الحكايات والقصص التي تحكيها من أجل خلق المؤسسة ونجاحها، مثل الأساطير التي تلعب دورا في حفظ ونقل القيم الهامة والمحفزة، وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط قوتها وتفوقها ونهوضها خلال مسيرتها.

3.1.5. الأبطال:

سواء كانوا حقيقيين أم من صنع الخيال، أحياء أم أموات فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة. وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية الانتماء لهذه المؤسسة، هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة

4.1.5. الشعائر والطقوس والتقاليد:

وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع إلى قواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تصنعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعلهم.

5.1.5. اللغة:

هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد و العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المحمول به.

6.1.5. الترتيبات المادية:

إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة و محددة في ثقافة المنظمة، فالكراسي والتجهيزات الآلية، وطريقة توزيعها وترتيبها والأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف تعكس ثقافة المنظمة.

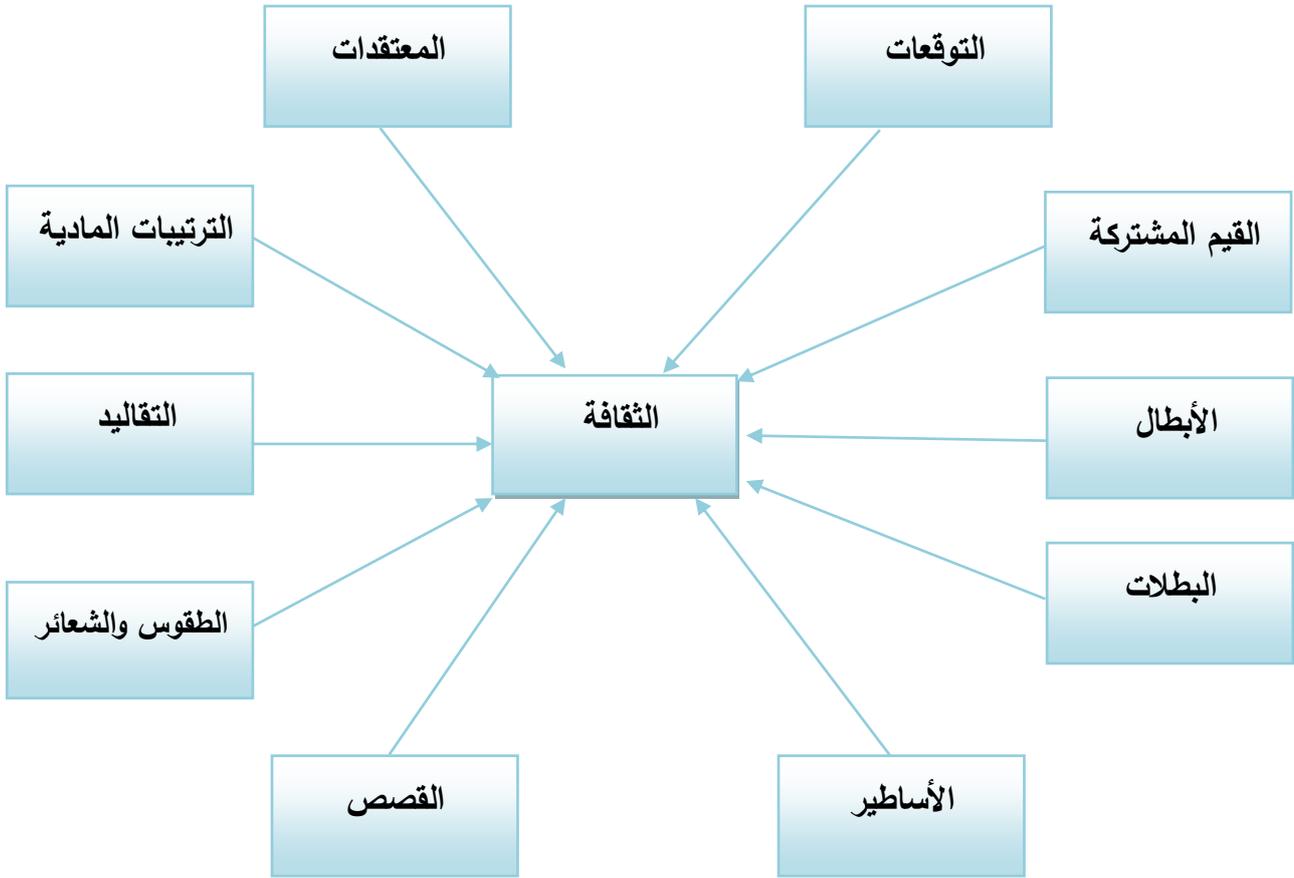
7.1.5. الهيكل التنظيمي:

مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية - والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.

8.1.5. الممنوعات:

هي مواضيع لا يجب الخوض فيها وأعمال لا يجب أن نقع فيها، وهي إنتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، من شأنها إحداث إضراب في صورة العاملين داخل المنظمة، وكذا الصورة الخارجية لها ما يؤثر سلبا على أداء العاملين وللمنظمة ككل ويمكن إجمال مكونات الثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل رقم 2- 2 المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: نعيم إبراهيم " الإدارة الاستراتيجية، المفهوم-أهمية تحديات "دار الكتاب العلمي، للنشر

والتوزيع، عمان، 2009، ص 16

2.5. أنماط وأنواع ثقافة المنظمة:

1.2.5. أنواع ثقافة المنظمة:

يعتبر تنوع الثقافات من أجل الرجوع الصور المرنة في علم الإدارة إذ يعطي المرونة الكاملة للمنظمة في القدرة على تشكيل الثقافة التنظيمية حسب قيمها ومعتقداتها وسياساتها وتاريخها وهذا التنوع يختلف من منظمة لأخرى ومن مؤسسة إلى مؤسسة أخرى ويمكن إجمال هذه الأنواع في ما يلي:

- قسمها عبد الرحمان توفيق إلى الأنواع التالية:¹

1.1.2.5. الثقافة البيروقراطية:

وفي مثل هذه الثقافة التنظيمية تحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً والوحدات التي يتم فيها تنسيق يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم الثقافة على التحكم والالتزام.

¹ عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل، سلسلة إصدارات بهيكل، القاهرة، مصر 2003، ص... 107- 110

2.1.2.5. الثقافة الإبداعية:

تتميز بتوفير بيئة عمل مساعدة على إبداع وبتصف أفرادها بحب المخاطرة اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3.1.2.5. الثقافة المساندة:

تتميز بالصدقة والمساعدة في ما بين العاملين فيسود جو من الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمواساة التعاون فيكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

- في حين يرى السواط والعنبي أن الأنواع تكمن في: ¹

4.1.2.5. ثقافة العمليات:

يكون الإهتمام محصورا على طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تحقق داخل المنظمة، فينشر الحذر والحيلة بين الأفراد الذين يعملون على حماية انفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون اكثر دقة وتنظيما ويهتم بالتفاصيل.

5.1.2.5. ثقافة المهمة:

تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول إستخدام الموارد بطرق مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج بأقل تكاليف.

6.1.2.5. ثقافة الدور:

وهي تركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي لاستمرارية وثبات الأداء.

- أما فخار (2012) يرى أن الأنواع الثقافة التنظيمية هي: ²

1.1.2.5. الثقافة القوية:

تعتبر ثقافة المنظمة قوية عندما تكون قيمها الأساسية قوية الجزء الأكبر من العاملين بالمنظمة يحملون نفس القيم والمعتقدات.

2.1.2.5. الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي اعتنقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منه، هذا مما يؤدي المنظمة إلى افتقار التمسك بالقيم بالعادات والمعتقدات وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة وأهدافها وقيمها، كما أن الأفراد يسيرون في طريق مبهم غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة لقيم وجهات الأفراد العاملين داخل المنظمة.

¹ طلق بن عوض السواط، سعود محمد العنبي، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد الأول المجلد الخامس والثلاثون، السعودية، 1998، ص 62-63

² السكارنة بلال خلف (قوس الأبداع الإداري)، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة (2011) ص 341

3.1.2.5. ثقافة الفرد:

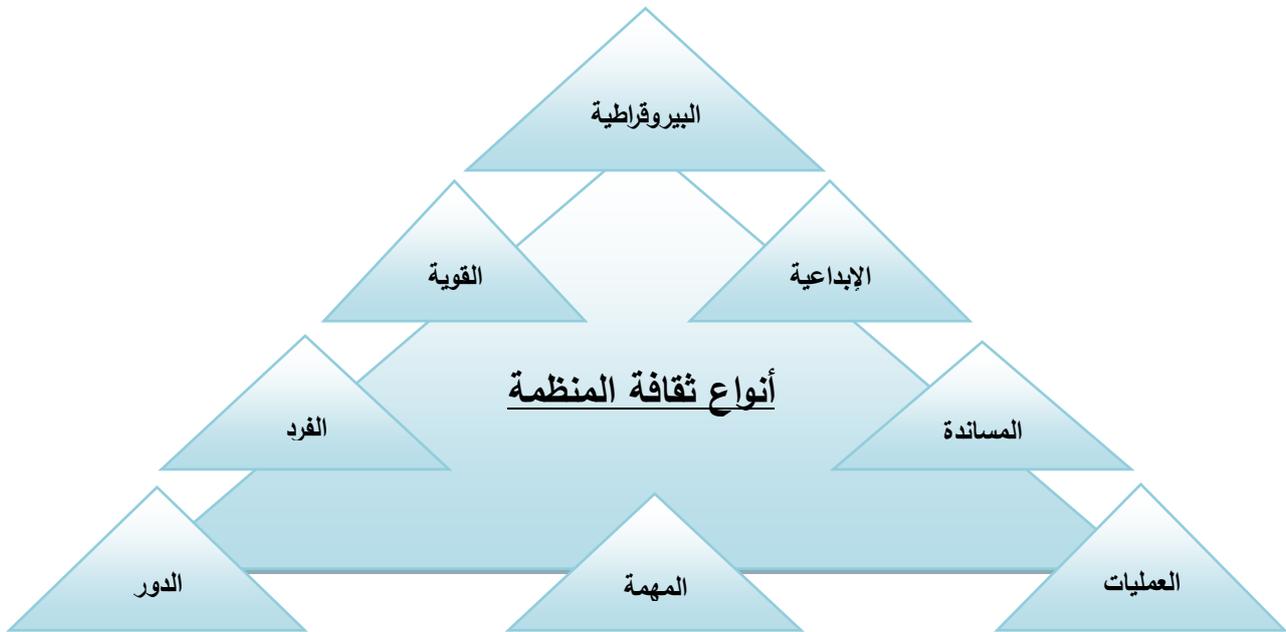
تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح كل فرد مجالا محوريا في ما يتعلق في مجال تخصصه أو نطاق مهامه.

4.1.2.5. الثقافات الملائمة:

ذكر شارلز هل وجونز بأنها عبارة عن استخدام الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات للمنظمة ككل، فالوحدات التنظيمية داخل المنظمة قد تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة وبعضها يحمل في بيئة مستقرة يكون التغيير محدودا في حين يتعرض البعض الآخر للتبديل وتغيير سواء في مهام العمل، أو في طرق إنجاز العمل، مما يتطلب الحاجة لمداخل مختلفة لإدارة الثقافات المتباينة في الوحدات التنظيمية المختلفة.

وبالتالي فإن تنوع الثقافات أمر مهم وحتمي لنجاح أي منظمة تريد تحقيق منسوب عالي في ترسيخ الثقافات التنظيمية داخل أروقة المنظمة ولا يكون ذلك إلا من خلال القدرة على الدمج والتنوع في الثقافات للحصول على ثقافة تنظيمية تحقق أهدافا منظمة والعاملين فيها في آن واحد من أجل الاستمرارية والتطور والتقدم ومواكبة ومنافسة المنظمات الأخرى في بيئة العمل الخارجية، كثير من المنظمات التي كانت قوية فأصبحت اليوم في الماضي كان السبب وراء ذلك هو ثقافة تلك المنظمات التي لا تلبي الحد الأدنى من متطلبات المنظمة والأفراد العاملين فيها وعدم القدرة على بلورة ثقافة تنظيمية سليمة تواكب التقدم والتطور ومثال ذلك شركة نوكيا العالمية وغيرها من الشركات التي أصبحت من الماضي فقط.¹

الشكل رقم 2- 3 أنواع ثقافة المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبان

¹ المرجع السابق : ص 342

2.2.5. أنماط ثقافة المنظمة:

1.2.2.5. ثقافة القوة: "Power Culture":

توجد في المؤسسات الصغيرة على وجه الخصوص، حيث تتمحور الأمور وتتركز القرارات عند شخصية محورية. ويعتمد نجاح هذا النمط الثقافي على قرارات الشخصية المحورية سواء الفنية أو الإدارية.

2.2.2.5. ثقافة الدور: "RobCulture":

تعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب اتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف. في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به. كذلك فإن الوظائف التخصصية يتم التنسيق بينها عن طريق الإدارة. ومن أبرز السمات المصاحبة لثقافة الدور إمكانية التنبؤ Predictability والاستقرار Stability.

3.2.2.5. ثقافة المهام: "Task Culture":

تركز هذه الثقافة على الحاجة لإنجاز المهام وليس أي شيء آخر. وتدعم مثل هذه النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق. كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلبات لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويشجع استخدام هذه الثقافة في العمليات التي تستند إلى أساس المشروع مثل فرق الاستشارات والمقاولات والبحوث والتطوير.

4.2.2.5. ثقافة الفرد: "Person Culture":

تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح كل فرد مجال محوري فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه.

6. آليات بناء والمحافظة على ثقافة المنظمة وأبعادها:

إن بناء الثقافة التنظيمية يعتمد على مدى تفكير إدارة المنظمة بآليات تكوين الثقافة والمحافظة عليها، وهو ما يساعد في تحقيق من التلاؤم بين البناء الثقافي للمنظمة و مكوناتها الأخرى وهو ما يسهل عملية إحداث التغيير وتحسن الأداء، ومن ثم إحراز النجاح والتفوق.

1.6. آليات تكوين ثقافة المنظمة:

تتعلق فكرة تكوين الثقافة التنظيمية من الوعي بعملية تكوين الثقافة، وفهم آلية نشوئها ليشكلان أساساً لخلقها، حيث تتسم هذه الفكرة بالتنوع، والترابط والتكامل في عملياتها ليكون إنتاجها توليد ثقافة المنظمة وما تحتويه من ثقافات فرعية تصف هوية المنظمة الحالية والمستقبلية.¹

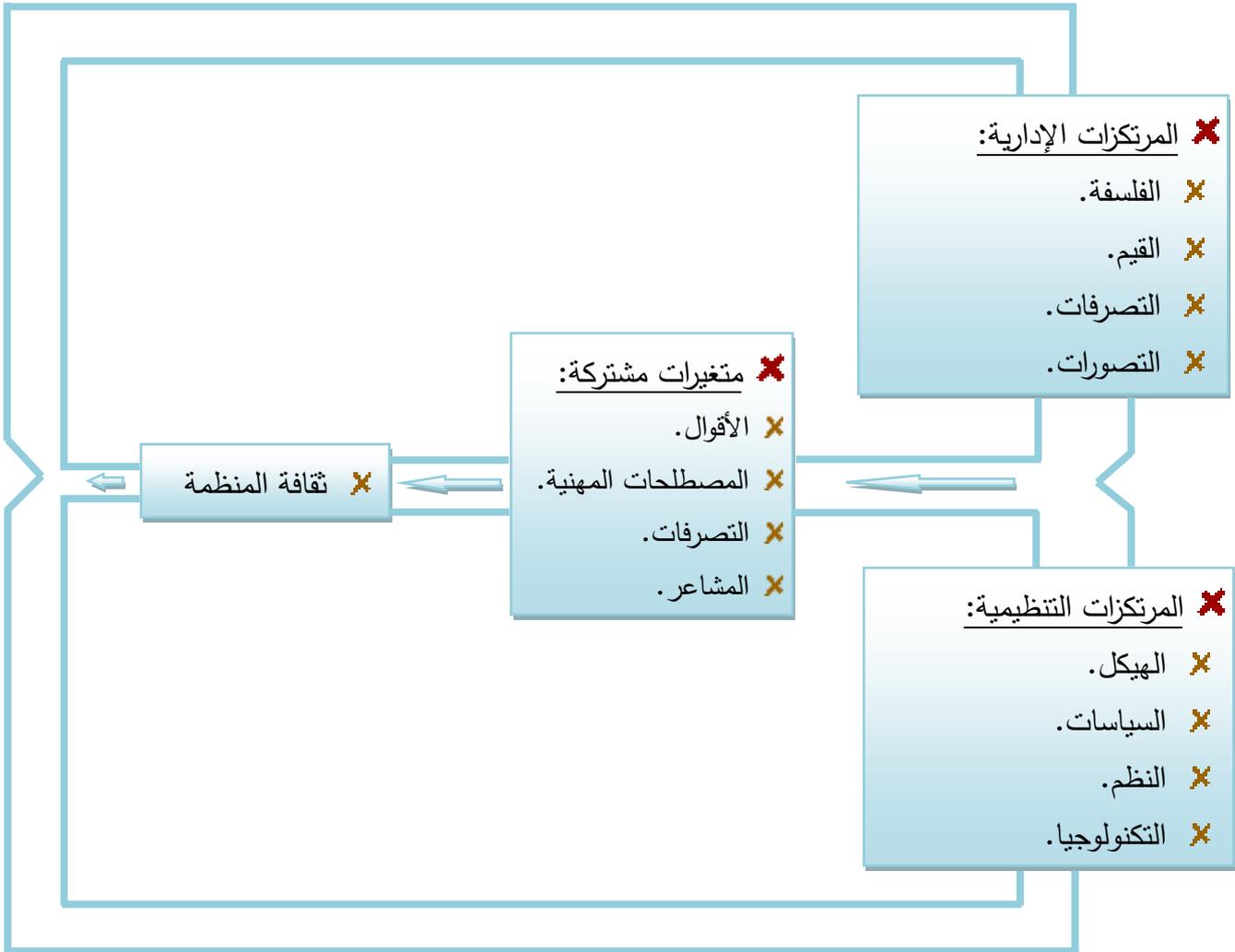
1.1.6. الوعي بعملية تكوين ثقافة المنظمة:

إن التفاعل بين المرتكزات الإدارية (الفلسفة، القيم، التصرفات، التصورات...) والمرتكزات التنظيمية (الهيكل، النظم، السياسات، التكنولوجيا...) ينتج عنها مشتركات في الأقوال، والمصطلحات المهنية، والتصرفات

¹ نعمة عباس الغفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة العربية 2009، ص 107.

والمشاعر ومن ثم تتكون ثقافة المنظمة انتاج هذا التفاعل، لكنها تبقى في حاجة إلى التجديد والتحسين عن طريق توظيف المعرفة المرتجعة (التغذية العكسية)، من ذلك التفاعل، ويجسد بشكل الموالي جوهر الفكرة ومرتكزات ونتاج ذلك الوعي.

الشكل رقم 2- 4 الوعي بعملية تكوين ثقافة المنظمة



التغذية العكسية:

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 107.

2.1.6. فهم آلية نشوء ثقافة المنظمة:

نشأ ثقافة المنظمة عندما يتقاسم ويشترك الأعضاء بالمعرفة والافتراضات التي يكشفونها ويطورون طرق التعامل مع القضايا الآتية:

أ- قضايا التكيف الخارجي والبقاء التي تتجزها المنظمة في بيئتها الخاصة وعندما تتعامل مع التغيير في بيئتها الخارجية، وحدة Schein هذه القضايا كآلاتي:

- رسالة المنظمة واستراتيجياتها الذي ينطوي على تحديد رسالة أولية للمنظمة واختيار استراتيجيات لتحقيقها.

- أهداف المنظمة: إن يتم وضع أهداف خاصة بالمنظمة.
- الوسائل (الهيكل ونظم المكافآت)
- قياس مدى مساهمة الأفراد وفرق بإنجاز الأهداف بصورة حسنة.
- ب- قضايا التكامل الداخلي التي تؤسس علاقات عمل بين أعضاء المنظمة وتحافظ على فاضليتها. وحدة chein هذه القضايا كآلاتي:

- اللغة والمفاهيم: بما فيها تحديد طرق الاتصال وتطور المعاني المشتركة هذه المفاهيم.
- حدود الجماعة والفرق وتأسيس معيار محدد للعضوية فيهما.
- القوة والمنزلة وما يتصل بها من قواعد محددة لاكتسابها، والمحافظة عليها وفقدانها.
- المكافآت والعقوبات عن طريق (تطوير نظم تشجيع السلوكيات المرغوبة وردع السلوكيات غير المرغوبة).
- تشكل هذه القضايا تحديات إدارة المنظمة على استراتيجيات إدارة المنظمة على الاستجابة لها باقتراح أشكال مختلفة لثقافة المنظمة، والشكل الموالي يوضح أساس لفهم آلية النشوء.

الشكل رقم 2- 5 فهم آلية نشوء ثقافة المنظمة

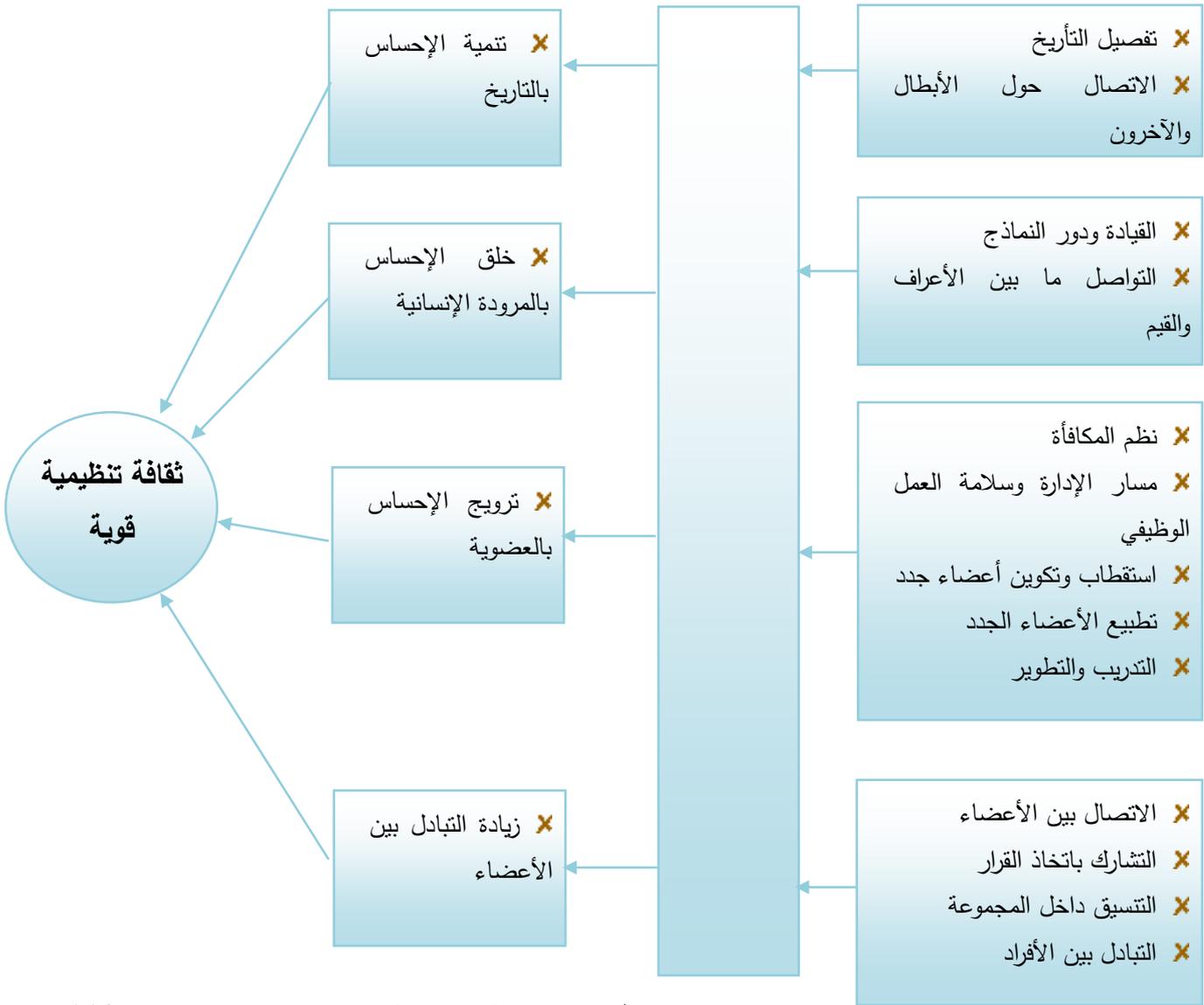


Source: John P. Kotter S James L. HESKTT. Corpo rate Culture et Performances, The free Press, NEW YORK ،1992. P1

3.1.6. تكوين ثقافة تنظيمية قوية:

إن سعي إدارة المنظمة في تكوين ثقافة مرغوبة تمتلك قوة التأثير في السلوك يكمن في إنشاء ثقافة متماسكة على استخدام الإدارة للطرق و الإجراءات الملائمة لتكوين المناخ الثقافي، وتداخل معطيات الثقافة من عوامل ومصدر لبناء ثقافة تنظيمية متماسكة وقوية. ويمكن تجسيد فكرة تكوين ثقافة قوية للمنظمة في الشكل الموالي.

الشكل رقم 2- 6 تكوين ثقافة تنظيمية قوية



المصدر: نعمة عباس الحفاجي، مرجع سابق، ص 110.

2.6. آليات المحافظة على ثقافة المنظمة:

إن بناء ثقافة تنظيمية دون المحافظة عليها هو أمر ليس له معنى ومفعول، وتوجد عدة ممارسات تلعب دورا كبيرا على المحافظة والإبقاء على ثقافة المنظمة وهي: ¹

1.2.6. ممارسة الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فرغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الإختيار الفعلي والحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، فالرأي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال إستخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة و الغياب، وكذلك سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2.2.6. التطبيع الاجتماعي:

إن عملية التطبيع الاجتماعي هو عملية يكتسب الأفراد الجدد من خلالها نمط السلوك، والاتجاهات، والقيم والأعراف الحاكمة والموجهة لسلوكهم، حيث أن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة. إن التطبيع الاجتماعي أثر كبير على ثقافة المنظمة. ²

3.2.6. اختيار الموظفين الجدد:

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الإختيار هو تحديد وإستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي الإختيار يجب أن تكون هناك مواعمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها. بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحالية. ³

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 319، 320

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 320

³ فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركة الكويتية، مذكرة ماستر (إدارة أعمال)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،

3.6. أبعاد ثقافة المنظمة:

يستدل على أبعاد ثقافة المنظمة من خلال:¹

1.3.6. خصائص تلك الثقافة:

إن حددت تلك الأبعاد كالاتي: -

- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر
- العدائية
- التوجه نحو الأفراد
- الإهتمام بالأفراد
- الاستقرار

1.1.3.6. بدلالة عناصر المنظمة:

والتي تتضمن مايلي:

- القيم الصريحة والقيم الغير الصريحة؛
 - التوقعات الضمنية والإضافية لسلوك الأعضاء؛
 - الأعراف والتقاليد والطقوس والشعائر؛
 - القصص والأساطير حول تاريخ المجموعة؛
 - لغة الحديث النموذجية المستخدمة في المجموعة في بيئتها؛
 - المشاعر والتفاعل على السائد في مناخ المجموعة وطريقة مع أصحاب المصالح؛
 - الرموز والتعبيرات المجازية المجسدة لحالتي الوعي واللاوعي عند إضفاء المجموعة؛
- #### 2.1.3.6. الإيمان بأهمية ربط المعرفة الضمنية الداخلية مع التساؤلات الخارجية:

للحصول على افتراضات تساعد في تفسير أوجه ثقافة المنظمة ما ظهر منها و ما بطن.

2.3.6. محيط المنظمة:

هناك ستة أبعاد انعكاس لحالة تكوين ثقافة المنظمة داخل محيطها هي: -

1.2.3.6. انتظاميات سلوكية:

تتعرض أنماط السلوك الملاحظ فهي تتضمن لغة المجموعة وطقوس وشعائر مناسبة لأنماط ذلك السلوك الذي يعكس العضوية بالمنظمات أو المجموعات الخاصة.

2.2.3.6. القيم المهيمنة:

هذه معتقدات خاصة تعتبر المنظمات والمجموعات على هويتها مثلا: عندما تخلق المنظمة تصورا المنظمة عن الجودة يتم تبني عددا من الأهداف والسياسات لإنجازها.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 323.

3.2.3.6. الأعراف والتقاليد:

هذه الأنماط عامة من السلوكيات يتوقع أن يلتزم بها أعضاء المجموعة جميعهم

4.2.3.6. القواعد:

هي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به، تضغطها الإدارة وتطلب من العاملين الالتزام بها وإتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لإنجاز أعمال المنظمة.

5.2.3.6. الفلسفة:

تعكس الفلسفة المعتقدات العامة للأفراد وهي تلك التي يتمسكون بها وسيرشون بها عقليا بوصفها أساسا العمليات المطلوب إنجازها والفلسفة انعكاس للقيم، وتحدد فلسفة المديرين سياسات المنظمة وممارستها في إطار ثقافتها وعملياتها¹.

6.2.3.6. المناخ:

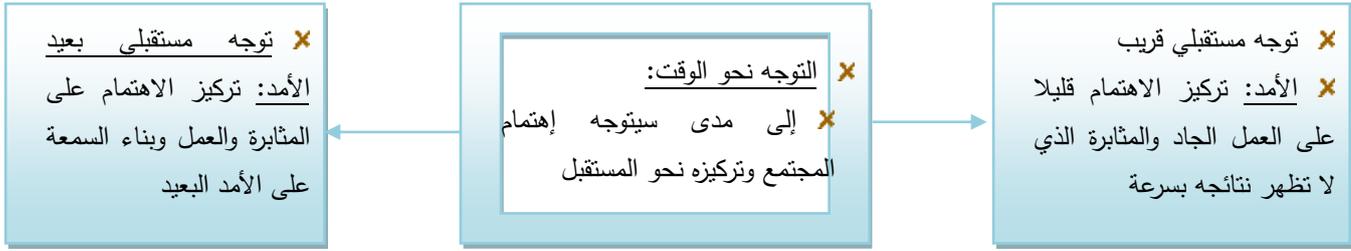
الترتيب المادي للنسبة والاتجاهات وما يتصل بها من شهيات مكتنية وأسلوب إدارة، وتصميم مجالات عامة تساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المنظمة إذ يحتوي كل بعد من ثقافة المنظمة على فكرة معقدة ولعل مراعاة حالة التعقيد في تلك الأبعاد يهيئ القدرة على وصف دورة التأثير المتبادل والمستمر بين الثقافة والمنظمة².

الشكل رقم 2-7 جوهر فكرة أبعاد ثقافة المنظمة ومنطق تحليلها



¹ ماجد عبد المهدي، المرجع السابق، ص 323، 324.

² ماجد عبد المهدي، المرجع السابق، ص 324.



المصدر: نعمة عباس الخفاجي ، المرجع السابق ، ص 66

7. أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:

تشير دراسات عديدة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على المنظمة في نواحي مختلفة فجيربرج و يارون يقولان أن الثقافة تؤثر كيرا على العاملين وإجراءات العمل بالمنظمة قد تكون بعض آثار الثقافة جلية واضحة بينما تكون بعض الآثار خفية، وتلقي الثقافة التنظيمية ضغوطا على العاملين يتوافق معها أن تفكر ويعمل بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة، ومن هذه التأثيرات نذكر¹:

1.7. تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي:

تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرار، الاتصال) مواعمة هذه الأخيرة لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الفعالية الإدارية. كما أن الثقافة القوية تعزز الثبات فهي سلوك الأفراد وتحدد ما هو مطلوب ما يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية ونتيجة لذلك تفضل حاجة الإدارة إلى الرقابة الهيكلية ووضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد

2.7. تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فتوافق القيم والاعتقادات والتمسك بها من قبل أفراد التنظيم يزيد من إخلاصهم وولاءهم للمنظمة، وهذا بحد ذاته يعتبر ميزة تنافسية لها يعود عليها بنتائج إيجابية

3.7. تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة:

كشفت الدراسة التي قام بها بيترس وواترمان (Peters waterman) حول المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فهيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متميزة الأداء فالفعالية التنظيمية تتطلب توافق الثقافة وتناغمها مع الاستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا.

¹ حريم حسين، رشاد الساعد - الثقافة التنظيمية تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية في القطا المصرفي في الأردن)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م ج 2، 2006، ص 340

II. الإطار النظري للتغيير التنظيمي:

1. مدخل مفاهيمي للتغيير التنظيمي:

1.1. مفهوم التغيير التنظيمي:

ليس من السهل حصر تعريف للتغيير التنظيمي في بعض السطور وذلك لتعدد نطاق حدوثه فقد يمس التغيير الأفراد والموارد البشرية، وقد يحدث من جوانب تكنولوجية كإدخال معدات وآلات جديدة بغية مواكبة التطورات وتقليل تكلفة الإنتاج، كما قد يكون التغيير في الهيكل التنظيمي كزيادة وحدات إنتاج جديدة للمؤسسة، ولتعريف التغيير التنظيمي وجب علينا أولاً أن نقوم بتعريف كل كلمة على حدة " التغيير " و " التنظيم " ¹.

أ- **التغيير**: ان التغيير في اللغة العربية هو إسم مشتق من فعل "غير" وغير الشيء أي بدله وجعله علم غير ما كان عليه وغير الأمر: أي حوله وتغير الشيء عن حاله: تحول

- أمام الجانب الاصطلاحي فإن التغيير هو تلك التحولات والتغييرات التي تطرأ على الأشياء بفعل شخص ما، يعني أن التغيير يكون مخططاً له ومتوقعة نتائجه وقد يمس التغيير صيغ الوظائف والهيكل والعمليات القرارات والسلوكيات، أما في البيئة المحيطة أو الفرد أو الجماعة أو المجتمع أو التفاعل بين كل العناصر السابقة، لذلك فإن التغيير رد فعل التصرفات مبرمجة وهادفة لأحداث تغير معين.

- هناك تباعد كبير بين مصطلحي " تغيير " من جهة و " التغيير " من جهة أخرى إذ يعتبر " هو ذلك التحول الذي يحدث في كل مجالات الحياة بصفة دورية لا يستطيع الإنسان التدخل لضبط هذا التغيير لأنه يحدث بصفة خارجة عن نطاق تحكمه وسيطرته " ²

- ولعل الجدول رقم 8 يوضح طبيعة الاختلاف الموجودة بين التغيير والتغير

- الجدول رقم 1-2 يوضح الفرق بين التغيير والتغير

التغيير	التغير
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تلقائي ▪ يصعب التنبؤ به ▪ بطيء في رد الفعل ▪ يؤدي إلى رد فعل 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مخطط ▪ يسهل التنبؤ به ▪ له برنامج زمني ▪ يقوم على المبادرات

المصدر: ص 16 المرجع السابق

ب- **التنظيم**: الناحية اللغوية يعتبر التنظيم المصدر للفعل، تنظم، والنظم تأليف، وظم الشيء إلى الآخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه ونظاماً أي جمعه فانتظم. ³

¹ مصطفى إبراهيم، عبد القادر حمد، الزيات أحمد حسن، النجار أحمد علي، (المعجم الوسيط)، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، تركيا، بدون سنة، صفحة 668.

² النجار فريد، التغيير والقيادة والتنمية الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية ص 12.

³ الفيروز أبادي يعقوب، مجد الدين محمد، قاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، بيروت لبنان، 1987، ص 346

- في حين يشير مفهوم التنظيم اصطلاحاً إلى أنه تجمع لمجموعة من الأفراد داخل هيكل تنظيمي محدد نسبياً تربط بينهم مجموعة من العلاقات الرسمية والغير الرسمية هدف الوصول إلى غاية مشتركة بينهم، ويغير التنظيم هو ذلك الترتيب، وتديبر وحدة الأمور المختلفة لجعلها أداة أو عدة تستخدمها الإدارة لتحقيق مشروع ما:¹
- أما ريتشارد هال (Richard Hull): عرف التنظيم على أنه تجمع له حدود واضحة نسبياً ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق عضوية نسبية، ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات وأنظمة تنسيق عضوية يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبياً في البنية وسيترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم وعلى التنظيم نفسه وعلى المجتمع.²
- ج- **التغيير التنظيمي:** بعد التطرق إلى تعريف كل مفهوم على حدا سنحاول الآن تعريف "التغيير التنظيمي" كمفهوم متكامل كما عرفه مجموعة من العلماء المتخصصين فقط لقيام هذا الأخير إهتماماً كبيراً من طرف صناع القرار في المؤسسات والباحثين وإن دل ذلك فإنما يدل على مدى أهمية التغيير التنظيمي في النهوض بالمؤسسة والمحافظة على بقاءها واستمرارها في جو تنافسي كبير وسنعرض مجموعة من التعاريف في محاولة لضبط مفهوم كامل شامل لتغيير التنظيمي.
- **التعريف الأول: (عرف سكينز Skibins):** التغيير على أنه "الأسلوب الإداري لتحويل وتبديل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبل".
- يبدو من خلال هذا التعريف ان التغيير هو ذلك التحول الذي يطرأ على المنظمة في محاولة من المسؤولين عليها ان يحسنوا في اداءها المتوقع الفترات القادمة.
- **التعريف الثاني (ويعرف عبد الباري):** التغيير التنظيمي على أنه "يسعى إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق تطوير المنظمات إدارياً وذلك من خلال تنمية القوى البشرية والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا و العمل على إيجاد مناخ مناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية".³
- **التعريف الثالث:** التغيير التنظيمي هو تغيير موجه ومقصود وهادف، وواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي والداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر مقدرة على حل المشاكل. وبشكل عام يمكن القول " التغيير التنظيمي" هو كل التعديلات الإختيارية والاجبارية على أساليب أنشطة المنظمة من استراتيجيات وسلوك وقيم وهياكل، الذي يؤدي في النهاية إلى التحكم بطريقة أفضل في إدارة المنظمة وعلاقتها مع محيطها الخارجي وذلك لتحسين الأداة وزيادة فعالية المنظمة وكفاءتها.⁴

¹ خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علاج، دار الحدائق، لبنان، 1984، ص 80.

² لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، ص 14

³ اللوزي موسى، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 21-22

⁴ حسين احمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 173

- كما يعرف التغيير التنظيمي " **organizational change** "، عملية موجّهة ومقصودة (هادفة وواعية) تسعى لتحقيق التكيف البيئي "الداخلي والخارجي"، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات:
- ويعد التغيير التنظيمي مجالاً يستهلك تحسين فعالية المنظمة والعاملين من خلال برنامج متكامل، وجهد منظم، وإدارة تقود التطوير على مستوى المنظمة ككل¹.
- كما يعرف أيضاً بأنه: "عملية تعديل التنظيم الحالي لغرض زيادة مستويات فعاليته وقدرته على تحقيق أهدافه المحددة."
- مثل هذا (التغيير) التعديل قد يتطرق إلى أي قطاع تنظيمي: إلا أنه في الغالب يتركز حول خطوط السلطة والمسؤولية والاتصالات وأساليب وإجراءات العمل وأشكال العلاقات التنظيمية الداخلية.²
- **التعريف الرابع (عرفه زكرياء الدوري):** "بأنه انتقال من وضع إلى وضع آخر الهدف منه أن يكون إلى الأفضل والأكثر إنتاجاً وأداءً. بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه"³
- **التعريف الخامس (عرفه خيضر كاظم حمود الفريجات):** بأن التغيير التنظيمي إعادة الهندسة وهو بمثابة إعادة تصميم لمجالات العمل كافة في المنظمة وهذا يتطلب نظرة شمولية وتحديد الأهداف وتوفير الدعم من قبل الإدارات والاحساس بالحاجة الفعلية للمنظمة لإعادة تكوين نفسها"⁴.
- **التعريف السادس: (عرفه مصطفى عشوي):** "على أنه الانتقال من حالة إلى حالة أخرى مغايرة وعادة ما يفترض أن يكون التغيير إلى ما هو أحسن من الوضعية السابقة، وهو خطوة من الخطوات التغيير ويهدف إلى إنجاز المهام عن طريق اتباع استراتيجية الانتقال من الجزء إلى الكل والأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة بمنهجية أحسن وفعالية أفضل لغرض إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل المؤسسة"⁵
- ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن مصطفى عشوي، اتفق مع زكرياء الدوري حيث أنه عرف التغيير التنظيمي على أنه عملية انتقال من مرحلة إلى مرحلة أفضل مخالفة تماماً للمرحلة الأولى. يكون عن طريق الانتقال الجزئي، وذلك بغرض إشباع حاجات الأفراد العاملين في المؤسسة.
- يعتبر الهدف الأساسي من وراء أحداث التغيير داخل المنظمة هو زيادة الفعالية ولا يتم ذلك إلا عن طريق توفير عوامل أساسية تساعد المورد البشري على وثوق عملية التغيير وعدم مقومته لها.

¹ احسان محمد ضمير ياغي، التغيير التنظيمي، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 82

² جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، دار الجامعية للنشر والتوزيع، 2006، ص 47

³ زكرياء الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 22.

⁴ خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، اثر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 340.

⁵ مصطفى عشوي، اسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 203.

ومن خلال ما سبق من تعاريف يمكن لنا القول ان التغيير التنظيمي هو انتقال من منظمة من وضع إلى وضع اخر احسن، وذلك بغاية تحقيق اهداف المنظمة لذلك فقد يمس التغيير الجوانب التكنولوجية أو الهيكلية أو البشرية أو التنظيمية، وغالبا ما يكون نتيجة لتأثيرات داخلية أو خارجية تستجيب لها المنظمة بهدف الحفاظ على بقائها واستمراريتها.

1.1.1. الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي:

1.1.1.1. التطوير التنظيمي: " Organization Pevelopment":

هو مخطط على مستوى المنظمة ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة وصحتها من خلال تدخلات مخطوية في العمليات وإستخدام العلوم السلوكية¹.

2.1.1.1. الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي:

رغم ان الكثير من الباحثين والكتاب يعدون التغيير والتطوير بنفس المعنى الا ان هناك فرقا شاسعا بين مصطلحي التغيير التنظيمي والتطور التنظيمي لكن هذا لا ينفي وجود علاقة بينهما، وصورة هذه العلاقة هي علاقة (الكل ب (الجزء)، أو النظام الأكبر بالنظام الفرعي، فالتغيير هو عملية تحويل أو تبديل جزئي، فالتطوير يعمل من التغيير نسبة معينة تختلف باختلاف عدة معطيات، لمن التغيير يشمل كل جوانب المنظمة، كما ان التغيير هو استجابة مخططة أو غير مخططة، تبعا للظروف البيئية الداخلية والخارجية من اجل مواكبتها أو التأثر فيها، فهو إذن نوعان: النوع الأول هو التغيير المخطط اما الثاني فهو التغيير غير المخطط (التغيير العشوائي)، ويعتبر التطوير التنظيمي احد اشكال وانماط النوع الأول (التغيير المخطط)، فالتطوير التنظيمي هو نشاط أو جهد طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة وتكون له نتيجة إيجابية².

2.1. أنواع التغيير التنظيمي:

إن اختلاف الظروف والمواقف التي تغير المنظمة على التغيير، يتولد عنه عدة أنواع منه وسنحاول تلخيصها كالآتي³:

1.2.1. التغيير حسب درجة الشمولية:

يختص هذا النوع بما إذا كان هذا التغيير سيغطي كل المنظمة أو جزءا منها فقط وينقسم إلى نوعين وهما:

1.1.2.1. التغيير الجزئي:

ويشمل أجزاء من المنظمة أو من العمليات أو الأنشطة أو الوحدات فقد يشمل وحدة من وحدات الإدارية في المنظمة، أو اهداف المنظمة أو السياسات والإجراءات أو تغيير بعض العمال أو بعض الآلات في وحدة معينة.

¹ حسين احمد الطراونة وآخرون، المرجع السابق، ص 175.

² طاهر محسن الغالبي، احمد على صالح، التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، الاستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2010، ص47.

³ جودة، محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص38.

2.1.2.1. التغيير الشامل:

يمتاز هذا النوع من التغيير بشموليته حيث انه يشمل كافة المؤسسة، بحيث يمس التغيير كل المجالات التي تم ذكرها سابقا البشرية والتكنولوجية والهيكلية والوظيفية.

2.2.1. التغيير حسب درجة التخطيط:

قد تفرض بعض الظروف المفاجئة التي تحدث بالمحيط الداخلي أو الخارجي للمنظمة بالمسارعة في تطبيق التغيير دون التخطيط لذلك، وقد يكون عكس ذلك بحيث تقوم المنظمة ببناء استراتيجية مخططة للتغيير حسب درجة التخطيط نوعان:

1.2.2.1. التغيير المخطط:

وهو التغيير الذي يتم تنفيذه بعد اعداد دقيق وتخطيط ودراسة متأنية لظروف التغيير و متطلباته برامجه والفرص المتاحة لذلك والمنافسين المتوقعين وتحضير العمال من خلال تدريبهم وتأهيلهم وفق متطلبات التغيير المتوقع، ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير.

2.2.2.1. التغيير غير المخطط:

ويتم بشكل مستقل خارج عن إدارة رغبة المؤسسة ويحدث نتيجة التطور والنمو في المؤسسة، ويكون هذا التغيير تلقائيا، أي دون الاعداد له، وذلك نتيجة لتغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة وحتى البيئة الداخلية الخاصة بها.

3.2.1. التغيير حسب وقت التنفيذ:

قد يأخذ التغيير وقتا طويلا أثناء التطبيق وذلك لكثرة المجالات التي يجب تغييرها مثلا، في حين قد يكون كذلك التغيير سريعا عندما يكون مرتبطا بظروف تتوجب التغيير، وهو بدوره ينقسم إلى قسمين هما: ¹

1.3.2.1. التغيير السريع:

ويكون نتيجة ورد فعل سريع لبعض الضغوطات والتي في الغالب ما تكون خارجية، مثل تغير الظروف السياسية (الحروب) أو الاقتصادية (التضخم)، ويتصف هذا التغيير بعدم الرسوخ وذلك لأنه لم يكن وفق دراسة وتخطيط لكل العوامل والجوانب.

2.3.2.1. التغيير التدريجي:

يأتي هذا النوع من التغيير وفق تسلسل تدريجي حتى الوصول إلى الهدف الأول من التغيير ويأتي كاستراتيجية بعيدة المدى تقوم المؤسسة بالتخطيط لها، ومقارنة بالتغيير السريع فالتغيير التدريجي يكون أكثر رسوخا وثبوتا وذلك لأنه كان وفق خطط مرسومة ومتضحة المعالم.

¹ العميان سليمان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الراد، 2004، ص350.

4.2.1. التغيير حسب نوع الاستجابة:

تتعرض المنظمات إلى بعض الظروف التي توجب عليها أن تقوم بعملية التغيير وذلك استجابة لها، وتختلف هذه الظروف فقد تكون خارجية أو داخلية (ذاتية) أو بهدف السيطرة على بعض العوامل إخضاعها للمنظمة، ويقسم التغيير في هذا المنطلق إلى ثلاث أنواع هي:

1.4.2.1. التغيير كرد فعل الظروف الخارجية:

تستجيب المنظمة لبعض التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي، وذلك لتعذر إكمال العمل بنفس الطريقة السابقة، وتكون قوة الاستجابة من طرف المنظمة بحسب درجة الارتباط بينهما وبين العنصر الخارجي الذي قادها إلى التغيير.

2.4.2.1. التغيير كرد فعل الظروف الداخلية:

قد تحدث بعض المشاكل والضغوطات الداخلية التي تحتم على المنظمة أن تقوم بالتغيير مثل الصرعات والإضرابات وكثرة الغيابات وغيرها من العوامل التي من شأنها أن تحير المنظمة وتلزمها لإحداث بعض التغييرات.

3.4.2.1. التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه:

وبهدف هذا النوع إلى السيطرة على بعض العوامل التي من شأنه أن تفتح المجال بالنسبة للمنظمة للتوسع، وبأن تحقق ميوزة خاصة تنفرد بها أو السيطرة على بعض سلوكيات الأفراد والجماعات ومنبسطها لتكون تحت تحكمها.¹

5.2.1. التغيير حسب الشيء الذي يتم تغييره:²

وهذا النوع بدوره ينقسم إلى عدة أنواع وهي:

أ. التغيير التكنولوجي.

ب. التغيير في المنتجات أو الخدمات.

ج. التغيير في الهيكل التنظيمي.

د. التغيير في الثقافة.

هـ. التغيير في الاستراتيجية.

3.1. مجالات التغيير التنظيمي:

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير في مختلف عناصرها الداخلية التي تصنفها إلى 4 مجالات رئيسية:³

¹ السلمي علي، تطوير الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 263.

² عرفه، سير سالم، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2012، ص 17.

³ حامد فؤاد محمود، ادارة الجودة الشاملة، عمان، دار البداية للنشر، 2012 ص ص 155، 156

1.3.1. التغيير التكنولوجي:

تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة و اقتناء التكنولوجيا التي تعود عليها بالفائدة كتخفيض التكاليف تحسين الجودة والالتزام أفضل المواعيد تسليم الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حاليا تقوم بتطوير الطرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة وأبعد من ذلك توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها طريق تحويل الأموال والدفع بوسائل إلكترونية وأيضا القيام بالصفقات التجارية عبر الشبكة الإنترنت. هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التدريب والتعليم.

2.3.1. التغيير الإنساني:

يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالأعمال وتأخذ شكلين:

- تغيير الأفراد بالاستثناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهارات وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وتطبيق قواعد المكافآت والإجراءات التنظيمية.

3.3.1. التغيير في الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية:

يعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات للتغيير، حيث أن معظم التغييرات التي تحدث المؤسسة غالبا ما تتبعها تغييرات في الهيكل التنظيمي لتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل، مما ينتج عنه حذف يعطي وحدات وأيضا توسيع وتصنيف النطاق الإدارة أو تقليل أو زيادة من تفويض السلطة اتخاذ القرار¹.

1.3.3.1. الثقافة التنظيمية:

والتي تعرف بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع الأفراد المنظمة وهيكلها ونظامها المختلف لنتج عنها مجموعة من القواعد السلوكية أو ما يعرف بالكيفية التي تعمل بها الأشياء.²

4.3.1. التغيير الاستراتيجي:

مع تزايد الإهتمام بالتغيير والمخطط منذ الستينات حاول الكثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيم وتطوير استراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط والواعي في المنظمات، وذلك من خلال حشد الجهود والطاقت وكسب الدعم والتأييد للتغيير التنظيمي ومن ثم أحداث التغيير وتقييم نتائجه وذلك تسعى منظمات أعمال عادة إلى اجراء التعديلات والتغييرات البيئية المحيطة لها.³

¹ زرقون محمد، دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الزيادة بالمؤسسات الاقتصادية، 2011

² جرادات الناصر، إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء للنشر، عمان، 2013، ص 35.

³ سكرانة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 68.

2. التغيير التنظيمي وآليات تطبيقه:

1.2. مراحل ومستويات التغيير التنظيمي:

1.1.2. مراحل التغيير التنظيمي:

كون التغيير عملية تحول وانتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل ترمي إلى الزيادة كفاءة العمليات وفعالية المخرجات، وتحسين بيئة العمل، فإن ذلك يتطلب بأن تتم عملية التغيير التنظيمي وفق منهجية تقود إلى نجاحها، وهناك نموذجان يعبران عن مراحل عملية التغيير التنظيمي، الأول للعالم كيرت لفن "krut leven"، والثاني لمجموعة من العلماء وهم: لبيت "lippit"، وواطسون "Watson"، وويستلي "westly"¹

1.1.1.2. نموذج كيرت لفن "Kurt leven":

الذي يرى بأن عملية التغيير تمر بثلاث مراحل وهي:

أ- /مرحلة الاستعداد النفسي للتغيير، حيث ينبغي على قادة التغيير حث العاملين على الشعور بأهمية التغيير وضرورته.

ب- /مرحلة التنفيذ التغيير، إذ يباشر قادة التغيير بعملية تشخيص متعمقة للمشكلات وجوانب القصور، وتحديد البدائل الممكنة، ومن ثم اختيار ما يلائم المنظمة، وهذه المرحلة تتناول المدخلات كافة، والمهام، والبناء التنظيمي.

ج- /مرحلة تثبيت التغيير، يسعى قادة التغيير إلى محافظة على ما تم تحقيقه على صعيد تعديل الثقافة التنظيمية، واتجاهات العاملين، وأساليب العمل.

2.1.1.2. نموذج لبيت lippit، وواطسون Watson، وويستلي westly:

قام هؤلاء العلماء بالاستدراك على نموذج كيرت لفن، وتعديله؛ حيث أصبحت مراحل التغيير وفقاً لما يلي:

أ- /تأكيد الحاجة إلى التغيير من خلال حشد المسوغات والأسباب الموجبة.

ب- /تكوين علاقات تعاقدية مع خبراء ومختصين في التغيير التنظيمي بهدف تحقيق شراكة آمنة لإحداث التغيير المنشود.

ج- /تبني التغيير بعد تشخيص واقع المنظمة، ودراسة البدائل المتاحة.

د- /تثبيت التغيير، والمحافظة على استقرار المنظمة في وضعها الجديد.

هـ- /إنهاء العلاقة التعاقدية مع خبراء التغيير باعتبار استقلالية المنظمة.

2.1.2. مستويات التغيير التنظيمي:

يعتقد التفكير كثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي على عزار أرجرس Argyais وبنيس benis وبيكهارد bekhard وضرورة أن يصدر هذا التغيير عن الإرادة العليا إلى المستوى الإداري الأدنى أو مستوى

¹ حسين احمد طراونة وآخرون، نظرية المنظمة، نظرية المنظمة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 182، 183.

الموظفين التنفيذيين. ومن الجهة المقابلة ينادي آخرون بأخذ الموظفين للمبادرة واقتراح التغيير. وبين الرأيين رأي وسط ينادي بمشاركة جميع المستويات وذلك على النحو التالي:¹

1.2.1.2. التغيير من أعلى للأسفل:

وفقا لخطوط السلطة الرسمية فإن الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي، وتتخذ القرارات الأزمة لقيادة وتوجيه العملية. ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الاستراتيجي، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية، ولكن ما يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، أو قياداتها الإدارية العليا، فإن مصيره هو الفشل.

2.2.1.2. التغيير من الأسفل للأعلى:

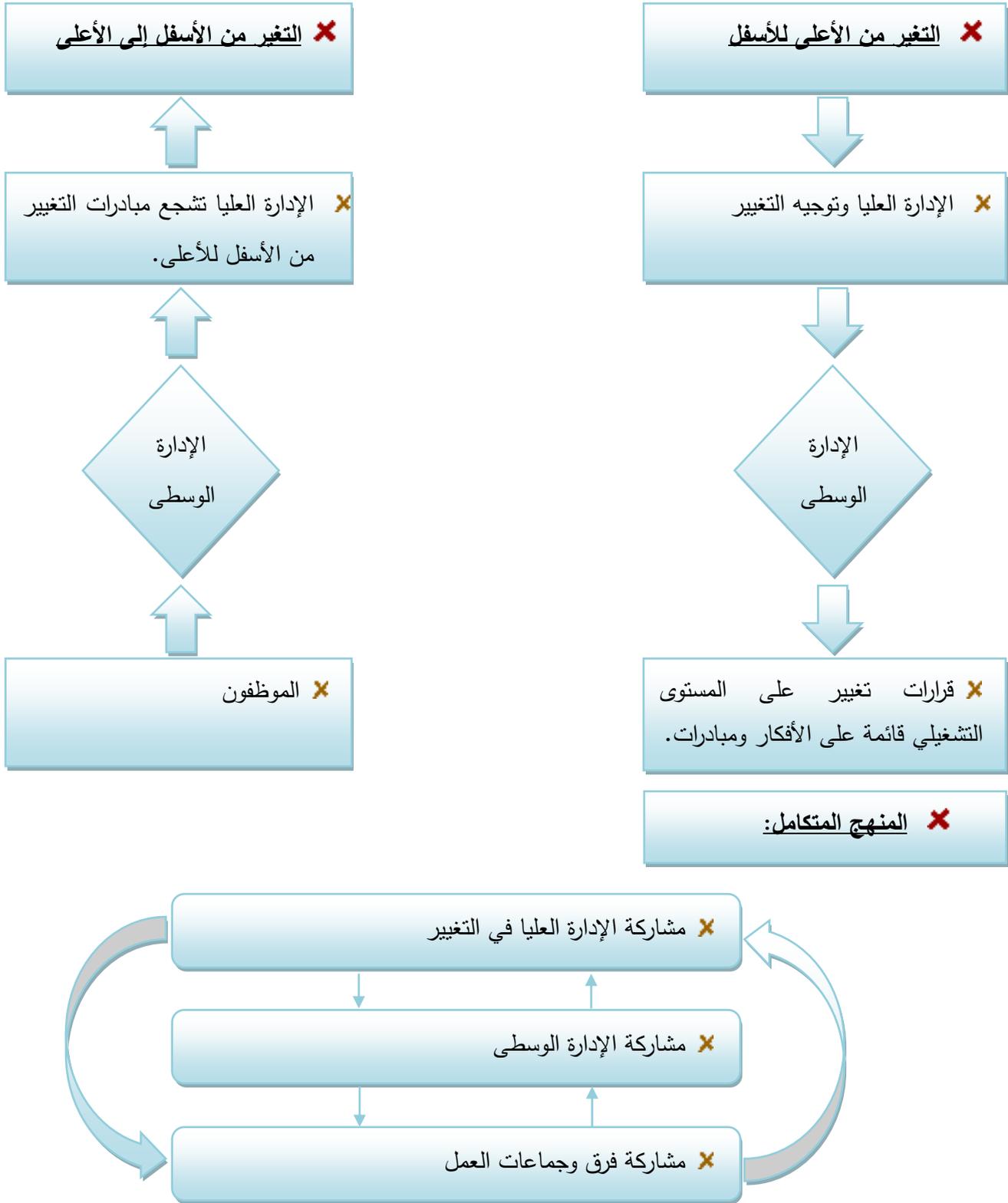
يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة، حيث يتوافر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ مبادرة في اقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية، ولكن يظل التغيير الاستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا. وفي حالة افتقار المناخ المشجع على الابتكار والتطوير في المستويات الأقل، أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير التنظيمي ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا، فإن مصيره هو الفشل.

3.2.1.2. المنهج المتكامل:

يقوم على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب، وفي ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين بتقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجهم. كما أن هناك نظاما لمكافأة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير. ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على مشاركة بأن الجميع يكون مسؤولا على التغيير، وعليه تقل احتمالات مقاومته.

¹ - حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 351.

الشكل رقم 2- 8 يوضح مستويات التغيير التنظيمي



المصدر: بلكبير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في الاستراتيجية والتسويق، جامعة باجي مختار، عنابة، 2005/ 2006، ص66.

2.2. استراتيجيات التغيير التنظيمي:

تنشط المنظمات في ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وحدة التغيير، وإزاء هذه الوضعية وجب على القائمين عليها تبني استراتيجيات تسمح بمواجهة التهديدات البيئية، والاستفادة من الفرص المتاحة للمحافظة على موقعها التنافسي وبما لا تدعيه، وتتعدد استراتيجيات التغيير التنظيمي إنطلاقاً من مقولة: "لا توجد طريقة أفضل ووحيدة في التسيير". وهذا تبعا للظروف المحيطة بالعملية، ومن أهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:¹

1.2.2. الاستراتيجية العقلانية التجريبية:

تقوم على أساس أن الفرد في عقلانيته يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية، وعليه سوف يقبل بالتغيير إذا كان يحمل فوائد ومزايا، وبالمقابل سوف يبدي مقاومته إذا كان يجهل ولا يعي فوائد التغيير، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تكوينية بهدف إقناعه بتلك الفوائد والمزايا وتبني سياسة تعليمية معرفية حتى يقبل التغيير.

2.2.2. استراتيجية التثقيب الموجهة:

تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير هو الأنماط الاجتماعية والثقافية التي يعتقد فيها ويلتزم بها، والتي تحول دون لاقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير وخوفهم من تهديد مصالحهم، أو تضارب قيمهم ومعتقداتهم، وهو ما يستوجب تطوير قدرة التنظيم على حل مشكلاته الإنسانية والتقنية التي تحول دون تحقيق الأهداف، وتفعيل وسائل الاتصال والتواصل بين أطراف المنظمة ككل.

3.2.2. استراتيجية القوة القسرية:

تقوم على فرض التغيير على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف. وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

4.2.2. استراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي:

تعتمد المنظمة إلى خلق الاعتقاد لدى الموظفين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى التصحيح إلى التصحيح، وذلك بالتركيز على بعض السلبيات خاصة ما تعلق بأداء الخدمات والطرق المتبعة بهدف إثارة وتعزيز حالة عدم الرضا وبالتالي ضمان تأييدهم للتغيير التنظيمي، فالتغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضا بالحالة المستقرة، ويدرك الموظفون أن الوضع الحالي مثقل بالمشاكل، فتكون بذلك رغبة في التغيير بما يحمله من رؤية مرغوبا فيها للمستقبل.

5.2.2. استراتيجية التحليل المبدائي:

مضمون هذه الاستراتيجية أن هناك في العادة قوى تحمل للمحافظة على الوضع الراهن وهي تضغط باتجاه مقاومة التغيير، حيث تعمل المنظمة على تحليل هذه القوى والإحاطة بها لإبطال مفعولها، وبهذا تصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة.

¹ صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، 2007/2008، ص، ص 40، 41.

وفي ظل تعدد الاستراتيجيات المتاحة أمام القائمين على التغيير، يتوجب عليهم إعتناء معايير دقيقة يتحدد على صوتها مدى ملائمة إستراتيجية معينة لطبيعية الموقف، مع الأخذ بعين الإعتبار الموارد المتاحة والتكاليف المتوقعة، درجة الحاجة إلى التغيير، مهارات وسيط التغيير، مواطن القوة والضعف للبيئة الداخلية وبالمقابل فص وتهديدات البيئة الخارجية¹.

3.2. آليات التغيير التنظيمي:

توجد العديد من الآليات المساعدة لتطبيق التغيير التنظيمي وإدارته بشكل سليم، إنها لا تقتصر على آليات معينة دون أخرى إذ يمكن تطبيق كل منها على مستويات متباينة، فقد تكون بعضها أكثر ملائمة لمستوى معين مقارنة بغيره، ومن أهم تلك الآليات نجد².

1.3.2. فرق العمل:

يمكننا تعريف فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة، يعملون في بيئة مناسبة للعمل بروح واحدة، وإحساس مشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوبة، والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة، وإصرار على تحسين نوعية ومستوى القرارات، وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء، ورفع مستوى مهاراتهم، ان تشكيل فرق العمل يتطلب " تهيئة و إعداد " من الناحيتين الفكرية والعملية والتدريبية على السواء، ونقصد بالإعداد الفكري؛ تكوين المعرفة اللازمة عن العمل الجماعي وذلك للإيمان به كمنهج سلوكي عملي وتوفير القناعة اللازمة. ونقصد بالإعداد العملي؛ إختيار أنسب المجالات والنشاطات والمهام التي ستقوم بها فرق العمل، أما الإعداد التدريبي فنقصد به المران والممارسة على كيفية التطبيق وأدواته وطرقه حتى تصبح الفكرة سلوكا عمليا ومهارة مكتسبة. وهناك من يشير إلى ضرورة توفر أسس وخصائص في فرق العمل الفاعلة، من أهمها³: وحدة الهدف، توفر إدراكات مشتركة وإجراءات متفق عليها، والتعاون وحل الخلافات بالمناقشة والحوار و الإقناع، مع ضرورة المحاسبة على ضوء النتائج المحققة، وهذا الأسلوب يتيح للفرد حرية التعبير عن آرائه والمشاركة في الإدارة مما يحقق له الرضا ويدفعه إلى مضاعفة الجهد والعطاء وتماسك الفريق وتعاونه.

لقد أجمع علماء الإدارة بأن الرؤية المشتركة إبداع، إذ أن المشاركة من خلال فرق العمل تعمل على تشجيع العملية الإبداعية والروح الإبتكارية، ففرق العمل كما يقول علماء الإدارة هي سمة أساسية من سمات المنظمات المعاصرة، حيث الوظائف المشتركة التي يمكن أن تمارس بمرونة وفعالية الإنتاج والإبداع الذي هو مصدر التجديد والتغيير.

¹ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 86.

² الطجم عبدالله عبد العتي والسواط، طلق عوض الله، السلوك التنظيمي، المفاهيم - النظريات - تطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة (المملكة العربية السعودية، 2003 ص 223)

³ عشية فتحي درويش، مهارات قيادة فريق العمل لدى المدارس الثانوية العامة وكلاءها في البحيرة، دورية (الإدارة العامة) الرياض المملكة العربية السعودية، 2007، ص 372.

2.3.2. الإدارة بالأهداف:

لقد عرفها بعض علماء الإدارة، " بأنها نظام بموجبه يتم ربط أهداف المرؤوسين، بالمشرفين عليهم، بحيث تتم مراجعة هذا الأداء بصفة دورية منتظمة، لمكافأتهم وفقا للتقدم الذي تم إنجازه، بينما عرفها آخرون بأنها إحدى الأساليب الإدارية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف المختلفة (الاستراتيجية، الميدانية التشغيلية) بواسطة الرؤساء والمرؤوسين. تم متابعة أداء هؤلاء المرؤوسين للتأكد من تحقيق تلك الأهداف ".

1.2.3.2. الأهداف الاستراتيجية (Strategic Objectives)

تتمثل في الأهداف التي تغطي نطاق زمني مشع، فعادة ما ترغب المنظمات في تحقيقها في المستقبل. وتشمل تلك الأهداف المنظمة ككل، فلا تكون مقتصرة على قسم من أقسامها. ومن أمثلتها تحسين الربحية، رفع كفاءة العاملين.... إلخ.

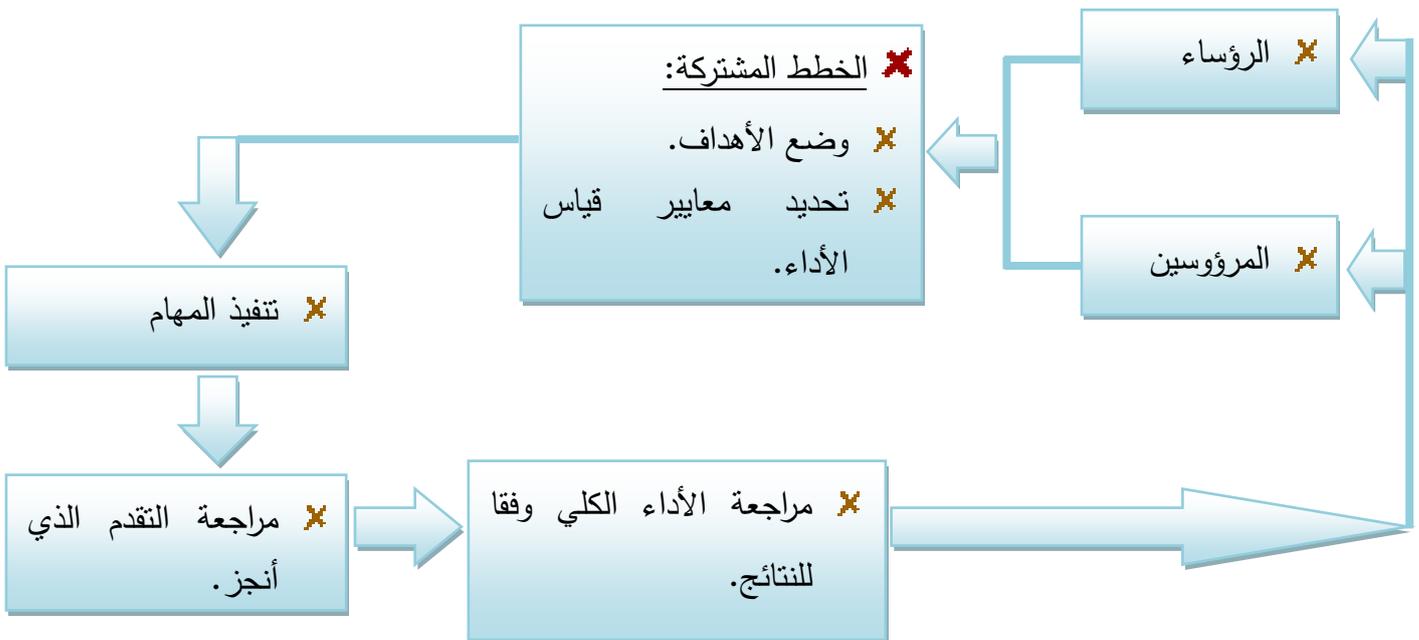
2.2.3.2. الأهداف الميدانية (Tactical objectives):

وهي الأهداف التي تحدد غالبا العوائد المطلوب تحقيقها بواسطة أقسام المنظمة ووحداتها التنظيمية، وبالتالي فهي تغطي نطاق زمني أقل من الأهداف السابقة.

3.2.3.2. الأهداف التشغيلية (Operational Objectives):

وتتمثل في تلك الأهداف المحددة، ونتائجها يمكن قياسها، ويتوقع تحقيقها من الأقسام وجماعات العمل بالمنظمة، زمن أمثلتها تخفيض 10 % من وقت العمل الإضافي للعمال خلال الشهر القادم، زيادة عدد الوحدات المنتجة إلى س وحدة بداية من الشهر القادم.

الشكل رقم 2- 9 يوضح نموذج عملية الإدارة بالأهداف



المصدر: طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 587.

- وسيستخدم الكثير من المنظمات العالمية هذا الأسلوب كمدخل لتحقيق الفعالية، والدعم وتفعيل التغيير التنظيمي.

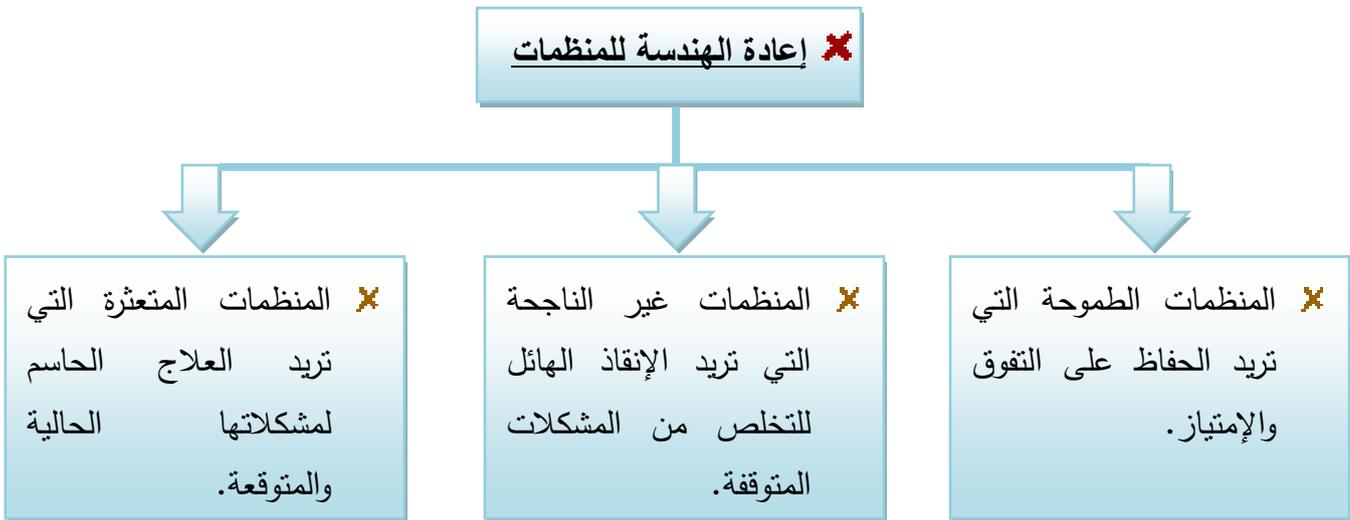
3.3.2. إعادة الهندسة (الهندرة):

إعادة الهندسة أو كما يطلق عليها بالهندرة وهي مصطلح عربي جديد في قاموس اللغة العربية، مركب من كلمتي هندسة وإدارة، وضعت من قبل كل من " مايكل هامر " و(جيمس شامبي) سنة 1993 من خلال كتابيهما الذي اتخذ الهندرة عنوان له "هندرة المنظمات".

- وعلى الرغم من أن التعريفات التي تناولت مفهوم الهندرة تختلف عن بعضها في الصياغة، إلا أنها تتفق إلى حد بعيد في مضمونها، ومن أهمها تعاريف "هام وشامبي" حيث عرفا الهندرة بأنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية، وليست هامشية تدريجية في معايير الإدارة الحاسمة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة، فإعادة الهندسة تعتمد على مدخل الصفحة البيضاء.¹

- إن أسلوب إعادة الهندسة يعتبر كوسيلة إدارية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة الهيكلة وتصميم للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات، وكل منظمة يمكنها تطبيق منهج إعادة الهندسة، إلا أن الاختلاف يكمن بالأساس في الهدف المحدد للعملية كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم 2- 10 يوضح إعادة الهندسة للمنظمات



المصدر: سيد حياة، دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (تخصص إدارة أعمال)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، علوم التسيير، 2009/2008، ص 58.

¹ صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجية القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومة، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (المملكة العربية السعودية)، (2008) ص 53.

وعليه يمكننا القول بأن الهندرة هي نموذج إداري وتقنية ملائمة جدا للتغييرات الجذرية فضلا عن التغييرات طويلة الأمد التي تتصف بالاستمرارية والتي تقوم على:¹

- إعادة تفكير أساسي في مستوى العمليات.
- تغيير جذري في الأساليب و الإجراءات.
- إعادة تصميم العمليات ذات الصلة بالإنتاجية.
- تحسينات في تقديم المنتجات.

إن الآليات التي سبق ذكرها (فرق العمل، الإدارة بالأهداف، إعادة الهندسة)، تعتبر ذات أهمية بما كان لتفعيل التغيير وضمان استمرارية المنظمة، إلا أنه لا يجب الإقتصار عليها، فعلى المنظمة أن تنتهج أساليب ومفاهيم إدارية أحدث لتكون آليات دائمة تساعد بفاعلية كبيرة تطبيق التغيير التنظيمي ونقل المنظمات على اختلافها من أوضاع أكثر تطورا أو مواتية لظروف عصرنا الحالي المتمسم بالتغيير السريع.

وعليه يمكن الإشارة هنا إلى بعض الآليات والمفاهيم التي يجب على القادة الإداريين أن يأخذوها بعين الإعتبار في إدارتهم للتغيير وتجنب مقاومتها، مع ضرورة تأصيلها في منظماتهم لتكون واقعا عمليا يلمسه ويعيشه العاملون فكرا وأداء، ورغم تعدد تلك الآليات والمفاهيم سنقتصر في طرحنا إلى 4 منها وهي:

- 1- إدارة المعروفة ورأس المال الفكري.
- 2- الابتكار والإبداع.
- 3- التعلم التنظيمي.
- 4- التمكين.

3. التغيير في ثقافة المنظمة كعامل أساسي لإحداث التغيير:

1.1.3 تعريف التغيير الثقافي وتحديد دوافعه:

1.1.3.1 تعريف التغيير الثقافي:

مع مرور الوقت تحتاج الثقافة التنظيمية إلى بعض التغيير دون ان يؤثر ذلك على السمات الأساسية التي تتشكل منها هذه الثقافة، فهذا التغيير المرغوب والمدارس يضفي عليها المرونة وروح التجديد والمبادرة ويكسبها نضجا هي بأمس الحاجة آلية لكي تكون قادرة على البقاء والتأثير. كما ان بعض المنظمات لديها ثقافة ضعيفة أو اقدمية بعض قيمها بشكل جعلها عاجزة عن مسايرة التغييرات السريعة لبنية المنظمة، وهو ما قد يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي، لذلك يجب تغيير ثقافة منظماتهم.

- فيعرف التغيير الثقافي:

"بأنه عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات إلى مواجهة التغييرات المحيطة والتكيف معها، حيث يتم من خلالها تحديث نظام القيم الراهنة واحلالها تقييم جديدة تتماشى مع التحولات التي تشهدها المنظمة".

¹ طاهر محسن الغالي، احمد علي الصالح، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2010، ص44.

وهناك مجموعة من الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها تفسير ثقافة المنظمة والتي من بينها:¹

- تعديل رسالة المنظمة.
- إعطاء نماذج وامثلة من الواقع.
- التكوين والتعليم المستمر.
- التشجيع وتطبيق الشواب والعقاب.
- تحديد نظم وأساليب العمل واختيار وتعيين الموظفين.
- بناء قيمة الجودة الشاملة.

وحسب "جون" وآخرون فإن هذا التغيير يعتمد على مدى عمق وقوة الثقافة ودرجة انتشارها. بما تمثله من قيم بين أعضاء التنظيم ومحتويات هذه الثقافة التي تشكلها. وإذا كانت المجموعة التي تشكل ثقافة التنظيم متجانسة أصلاً والتغيير يكون اسهل عندما يكون هناك تعدد ثقافي.²

2.1.3. دوافع التغيير الثقافي:

1.2.1.3. التغيير في القيادة:

ان التغيير في القيادة يعتبر فرصة لتغيير الثقافة السائدة وبث قيم ثقافية جديدة، بشرط ان يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب ان تكون عليه المنظمة، وقيم أساسية جديدة ينظر اليها على انها اكثر قابلية للاستجابة للازمة الحادة التي تمر بها المنظمة.

2.2.1.3. طبيعة الازمات الحقيقية المتوقعة:

ان تعرض المنظمة لازمة أو القدرة على التنبؤ بحدوثها يوجب عليها ادخال التغييرات المطلوبة، باعتبارها احد الطرق للخروج من الازمة أو تجنب وقوعها، وقصد إنجاح هذه التغييرات ينبغي على الإدارة ان تأخذ الجانب الثقافي بعين الاعتبار بحيث تسعى إلى تكيفه مع الوضع الجديد.³

3.2.1.3. مرحلة التغيير التي تعيشها المنظمة:

حيث ان مرور المنظمة بمرحلة معينة يجعلها عرضة للتغيير في ثقافتها وقيمها السائدة، فدخل المنظمة مثلاً في مرحلة الضعف بعد مرحلة النضج يجعل الافراد غير مرتاحين ويميلون اكثر إلى اجراء عملية التغيير، والتي تساعد المنظمة على الانتقال إلى الوضع الجديد لتحسين صورتها وسمعتها في السوق، هذا ما يحقق الرضا إلى الافراد، ويزيد من ارتياحهم لتحسين أوضاع منظماتهم وتجدر الإشارة ان تغيير القيم السائدة في المنظمة يكون اسهل في المراحل الأولى من عمرها، حيث لا تكون قد ترسخت بشكل كبير في اذهان الافراد مما يزيد من إمكانية تغييرها وقبولها من طرف اغلب أعضاء المنظمة.⁴

¹ سامر جادة، السلوك التنظيمي والتطبيقات الادارية الحديثة، دار اسامة للنشر، عمان، 2009، ص202.

² محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص262.

³ محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص ص 297، 298.

⁴ حسن حريم، ادارة المنظمات، المنظور الكلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2003، ص271.

4.2.1.3. ضعف الثقافة السائدة:

إن الثقافة الضعيفة تستوجب من قيادة المنظمة تغييرها لجعلها تتأقلم مع أهداف المنظمة وتجدر الإشارة إلى أن الثقافات الضعيفة تكون أكثر قابلية للتغيير هذا لأنه كلما كانت الثقافة مشتركة بين أعضاء المنظمة، كلما ازداد اتفاقهم على قيمها، كلما كان من الصعب تغييرها.¹

2.3. مراحل إجراء عملية التغيير الثقافي:

1.2.3. التشخيص الثقافي:

يهدف التشخيص الثقافي إلى فهم شامل لكل ما يهم المؤسسة ووجودها، مما يستدعي الرجوع إلى الخبرات والتجارب الماضية، إلى مهنتها الحقيقية، لنسق قيمها... وذلك بهدف التعرف على الحلول الاستراتيجية المناسبة التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح، بالإضافة إلى الاكتشاف السريع والذكي للأمراض التنظيمية التي يكون من شأنها بناء مناخ تنظيمي إيجابي.

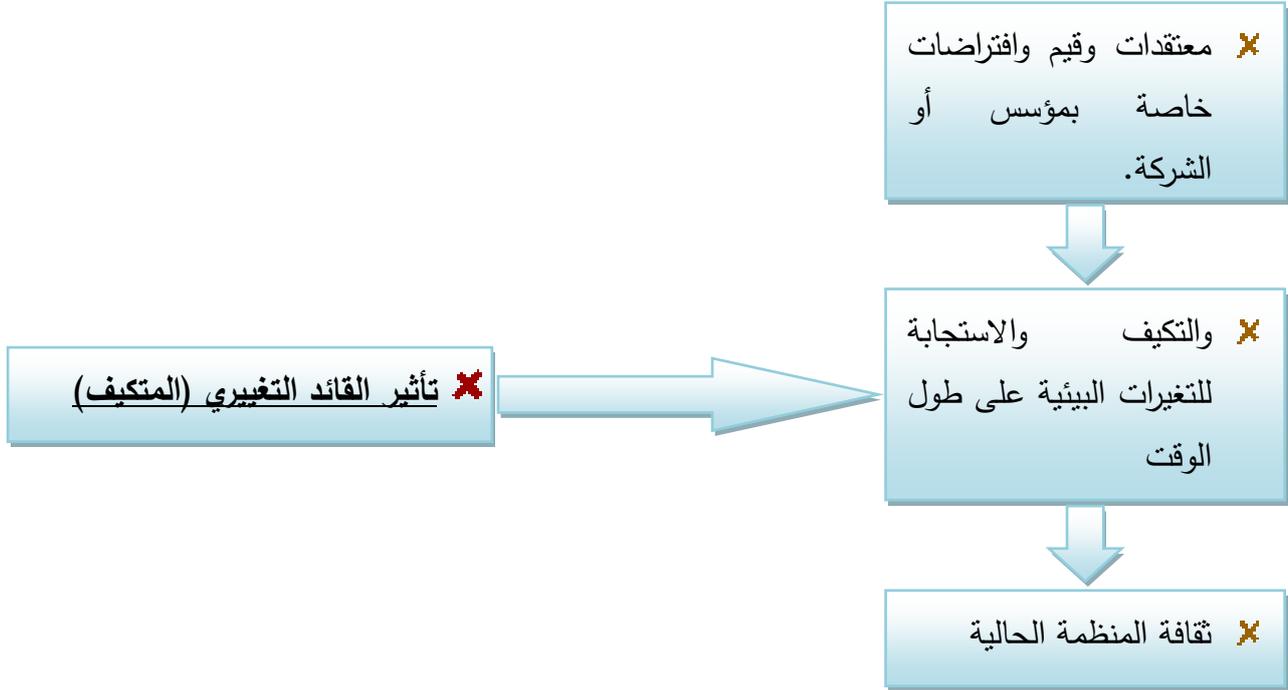
- فالتشخيص اذن يوفر المعلومات التي تمكن من احداث ترابط بين أعضاء المنظمة مما يجعلها ذات أداء مرتفع وبالتالي تدعيمها وتحقيق أهدافها بنجاح.
- إن تقديم الثقافة في شكلها الكلي صعب للغاية وعليه فمن الضروري القيام بتشخيص ثقافي وتحديد العوامل الأساسية من جوانب متعددة والتي تبينها في الشكل التالي:
- إن التشخيص الكامل يتعرض لجميع العناصر الداخلية (المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، والبيئة الخارجية).

- 1- تحليل كل الوثائق المتعلقة بالمنظمة أو الوثائق الخارجية التي تؤثر على المنظمة مثل القوانين الحكومية.
- 2- القيام بزيارات ميدانية للمنظمة وذلك بعد الحصول على المعلومات الأولية من خلال الوثائق لما يوفره الميدان من تعمق في التحليل باستعمال الاستنثارات واجراء المقابلات والقيام باختيارات في بعض الأحيان ويمكن للمنظمة أن تستفيد من عملية التشخيص في:

- تقييم مدى صحة المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة.
- تقييم مدى شمول وتكامل وظائف الثقافة التنظيمية.
- تقييم القابلية للثقافة التنظيمية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تقييم وضع الثقافة التنظيمية الديناميكية خاصة ما يتعلق بقدرتها على التجديد والابداع في مجالات التطوير والتوسيع وتحقيق الزيادة.
- التأكد من ضبط الاتجاه الصحيح للثقافة التنظيمية صوب أولويات المنظمة الاستراتيجية.

¹ماجدة العطية، المرجع السابق، ص 342.

الشكل رقم 2- 11 يوضح المراحل الأساسية للتغيير الثقافي



المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2000، ص 94.

2.2.3. خطوات تنفيذ عملية التغيير الثقافي:

يتم تنفيذ عملية التغيير الثقافي عن طريق اتباع المراحل التالية:¹

1.2.2.3. التعرف على حجم التغييرات التنظيمية المرغوب فيها:

وذلك عن طريق:

- تحديد عناصر التغيير المطلوب (تكنولوجيا، افراد، مهام، سلطة...الخ).
- تحديد حجم التغيير المستهدف لكل عنصر.
- تحديد درجة انسجام التغيير التنظيمي المستهدف مع اتجاهات وآراء الأفراد.
- تحديد توقيت هذا التغيير ومتطلباته الأخرى والتي يطلق عليها البعض النسبة التحتية للتغيير (Infrastructure).

2.2.2.3. تحديد مستويات الثقافة المرغوب فيها:

وهو ما يتم عن طريق:

- تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها.

¹ سيد محمد حاد، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث مقدمة، مطبعة العشري، القاهرة (مصر)، 2004-2005، ص 150.

- تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة (الأهداف التنظيمية أهداف العاملين، متطلبات العملاء، البيئة التنافسية).

- تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات.

3.2.2.3. تحديد الفجوة الثقافية:

- وذلك من خلال المقارنة بين الثقافة السائدة (التي يتم تشخيصها) والمتطلبات الجديدة، وذلك بالتعرف عما اذا كانت الفجوة الثقافية واسعة وكبيرة ام ضيقة ومحدودة.

- عما اذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق هذه الفجوة في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل.

- عما اذا كانت تتوافر الإمكانيات الحالية للمنظمة لتضييق هذه ام الفجوة تحتاج إلى ترتيبات خاصة.

4.2.2.3. تصميم ووضع الخطط اللازمة لدعم التغيير الثقافي:

والذي يتم من خلال تصميم ووضع الخطط اللازمة لضمان نجاحا لتغيير الثقافي.

5.2.2.3. البدء في تنفيذ عملية التغيير الثقافي:

ويجب أن يكون التنفيذ مرتبطا بـ:

- اطار زمني للتنفيذ.

- البدء في إجراء التغييرات الثقافية قبل البدء في التغيير التنظيمي، لأن الأول يمهد للثاني.

- مراقبة درجات رضا أو مقاومة العاملين للتغييرات الثقافية الجاري تنفيذها.

6.2.2.3. التقييم والمتابعة المستمرة:

ويجب أن يكون التقييم مرتبطا بـ:

- درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف.

- معدل دوران العمل.

- درجات رضا العاملين والتعرف على ولائهم وانتمائهم التنظيمية.

- الاستقرار التنظيمي في اللوائح والإجراءات والسياسات.

- تكلفة التغيير المستهدفة والفعالية.

- تحليل التكلفة والعائد للتغيير.

- رضا العملاء.

- التحسن الذي طرأ على الإنتاجية والمبيعات والربحية.

ويمكننا القول أن افضل مؤشر للتعرف على مدى نجاح وفاعلية التغيير الثقافي هو درجة نجاح وفاعلية

التغيير التنظيمي المستهدف، حيث أن التغيير الثقافي هو متغير وسيط بين المتغيرات البيئية والتنافسية، وبين

التغيير التنظيمي المطلوب للتكيف مع هذه المتغيرات.

وتساعد التغذية المرتدة كل من الإدارة والعاملين على التعرف وتحديد اثر التغييرات الثقافية في إحداث التغييرات التنظيمية، وتحديد اثرها على الرضا الوظيفي للعاملين.¹

3.3. الفاعلين في عملية التغيير الثقافي:

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

ومن بين العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار لنجاح التغيير نذكر:

1.3.3. دور القيادة في نجاح التغيير:

تكتسي القيادة مكانة هامة في عالم المنظمات نظراً لتأثيرها وانعكاساتها، حيث تؤدي دوراً حيوياً داخل المنظمة خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تعرف القيادة على أنها " القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم فب تحقيق أهداف معينة، ويتولى القيادة، شخص يدعى القائد الذي له من الصفات التي تجعله يستطيع أن يؤثر على سلوك الموظفين في المنظمة لتحقيق أهدافها"²

وهناك من يصرّفها على أنها " بصفة عامة يتحلّى بها الرئيس أياً كان مستواه الإداري ومجال عمله، وهي تتمثل في مجموعة من الخصائص التي تجعله قادراً على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين والتأثير فيهم"³ وقد حدد سيمانزنيك عدة مقومات لنجاح التغيير في المنظمة، عند التأمل فيما يتضح أن مجملها على عاتق فريق إدارة التغيير داخل المنظمة، وقد أوردها فيما يلي:⁴

- دعم تأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن الاستمرار وتحقيق النتائج.
- وجود شعور قوي لدى القادة وباقي أعضاء المنظمة بالحاجة للتغيير.
- ان يكون لدى الإدارة رؤية واضحة حول اختلاف المستقبل عن الحاضر.

2.3.3. دور الموارد البشرية في نجاح التغيير التنظيمي:

إن أول من يتأثر ببرامج التغيير هو العنصر البشري، ولذا يجب على المنظمة اخذ احتياطاتها اتجاه موقف الموظف خاصة ما تعلق منها بالمكاسب والامتيازات التي يستفيد منها هذا التغيير، أو بالمقابل الأضرار

¹ المرجع السابق ص 151.

² محمد عبد المقصود محمد، القيادة الادارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص77.

³ عمرو صفي عقيلي، الإدارة المعاصرة "التخطيط، التنظيم الرقابة" دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص490.

⁴ ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر، عمان 2010، ص84.

التي ستلحق به، حيث يبقى في حيرة وتساؤل دائمين قد يتحول إلى توتر وضغوط نفسية وهذا ما يؤثر على أدائه الوظيفي.

1.2.3.3. سمات الموارد البشرية اللازمة للتغيير.

تتأثر عملية التغيير داخل المنظمة بمستوى ومهارات العنصر البشري وقناعاته بأهمية التغيير واستعداده لدعم القائمين على هذه العملية لأن جميع أفراد المنظمة مطالبين بالمشاركة الفعالة، من خلال التحلي بمجموعة من الصفات التي من شأنها تعزيز دور الموارد البشرية في التغيير، ومن بين هذه الصفات نذكر:

- سيادة القيم الصالحة مثل الصدق والأمانة، الولاء، والانتماء، والنزاهة.
- ادراك أهمية الوقت وضرورة استغلاله في أعمال مفيدة ونتيجة فلا تأثير في الحضور للعمل.
- ضرورة أن يتحلى المديرين بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير، مع مراعاتهم لمشاعر واتجاهات الموظفين واحترامها.
- يجب أن تكون للرؤساء القدرة على مراعاة الفروق الفردية بين مختلف الموظفين ويتحرون الموضوعية في الإختيار بين المترشحين للتعيين أو الترقية.
- الرؤساء لديهم الاستعداد الكافي لتحمل المخاطرة وقبول تحديات التغيير وتبعياته.
- قابلية الموظفين للتغيير التنظيمي، وهنا يجب أن يلعب الاتصال دوره من خلال الخطابات الإعلامية خاصة المباشرة منها والتي تسمح بتبادل وجهات النظر المتباينة ومحاولة تقريبها من خلال الحوافز والمكافآت، مع اشتراكهم في عملية التغيير، وهو ما يضمن التزامهم بالقرارات المتخذة.¹

3.3.3. دور ثقافة المنظمة في عملية التغيير:

تعرف الثقافة المؤسسة بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع أفراد المنظمة، وهيكلها، ونظمها المختلفة لينتج عنها مجموعة من القواعد السلوكية أو ما يعرف بالكيفية التي بها إنجاز العمل. فالنمط الإداري ومجموعة القيم والعادات التنظيمية لأفراد المنظمة تؤلف بمجملها الثقافة المؤسسية، كما أن الثقافة المؤسسية تصدر عن مصدرين: الإدارة والتنظيم. فالثقافة التنظيمية و الأسلوب الإداري هما من أهم عناصر الإستراتيجية التنظيمية، حيث تأثر الثقافة في عملية الاتصال وضع القرار والنمط القيادي في المنظمة.

ويرى Niscon (2004 .p.3) أن تطوير ثقافة موجهة نحو التغيير بنجاح هي من الاستراتيجيات الهامة التي تساعد المنظمة للتعامل مع قوى التغيير الداخلية أو الخارجية. كما أن لكل منظمة ثقافة مؤسسية خاصة بها إذ لا يوجد ثقافة واحدة مثلى لكل المنظمات. فالثقافة المؤسسية الخاصة منظمة ماهي بمثابة مصدر فريد أو ميزة فريدة من ميزها التنافسية. تتميز المنظمة الناجحة مجموعة من الخصائص الثقافية المشتركة في عملية تغيير حيث يلخصها Patom & McClaman (2001) بالنقاط التالية:

- توافر رؤية استراتيجية واضحة

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، " نظرة معاصرة لسلوك الناس " في العمل، دار المعادي الجديدة، القاهرة، 2005 ص ص، 479 480.

- مشاركة الإدارة العليا
- الميزة التنافسية المرتكزة على الأفراد
- تعزيز الروح التسويقية
- الإدارة المبينة على الإجماع
- الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.

أما أهمية الثقافة المؤسسية تتمثل في القيام بمجموعة من الأدوار التنظيمية بالإضافة إلى تلبية رغبات أفراد التنظيم حتى يصبح التنظيم فاعلا، ومن أهم الأدوار التي تؤديها الثقافة المؤسسية في ما يلي: ¹

- تؤثر الثقافة في الكيفية التي يعالج المديرون فيها مشاكل تنظيم، وفي الكيفية التي تتم فيها خدمة الزبائن، وفي الكيفية التي تستجيب فيها المنظمة لأفعال وحركات المنافسين، وفي الكيفية التي يتم فيها القيام بأنشطة التنظيم.

- تعكس الثقافة المؤسسة القيم والشخصية للمؤسسة وتؤثر في الأداء الاقتصادي للمنظمة
- تعتبر ثقافة المنظمة الراسخة من الأسباب الهامة التي يتوقف عليها نجاح المنظمة.

لا يتوجب على مديري المنظمات إدراك التوقيت المناسب لعملية التغيير، وعليهم أيضا أن يمتلكوا المهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ التغيير المطلوب. وعلى المنظمة أيضا أن تسعى للاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة من خلال إحداث تغييرات داخلية مناسبة من أجل المحافظة على فعاليتها.

ومن أهم العوامل الثقافية التي تقود إلى فعالية التنظيمية بحسب Harvey and brown (p 74) ما يلي:

- خلق رؤية مستقبلية، حيث تساعد هذه الرؤيا على تعزيز مفهوم الإلتزام، وتوضيح الخلق رؤية مستقبلية، حيث تساعد هذه الرؤيا على تعزيز مفهوم الإلتزام، وتوضيح الإلتزام الذي تسيير المنظمة نحوه، وتعزيز التركيز والسعي نحو تحقيق الأهداف.
- تطوير نموذج للتغيير وتنفيذه بإختيار وحدة ما في المنظمة لتكون الحالة الأولى التي تطبق برنامج التغيير، ليتم التطوير نموذج للتغيير وتنفيذه بإختيار وحدة ما في المنظمة لتكون الحالة الأولى التي تطبق برنامج التغيير، ليتم الإقتداء بها من باقي وحدات التنظيم، وبخاصة إذا ما تم التغيير بسهولة ونجاح.
- العمل على مكافأة التغيير حيث تسهم المكافأة، مادية أو معنوية أو كليهما، على تشجيع أفراد لقبول وتبني برنامج التغيير.

ومن أهم العوامل التي يجب توافرها من أجل رفع سوية الإستجابة التنظيمية تتمثل بالمعلومات لدورها في تسيير العملية إتخاذ القرار، والدعم الذي يتلقاه الفرد أو فريق من الإدارة أو النظراء أو المرؤوسين، والموارد المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ مشروع التغيير.²

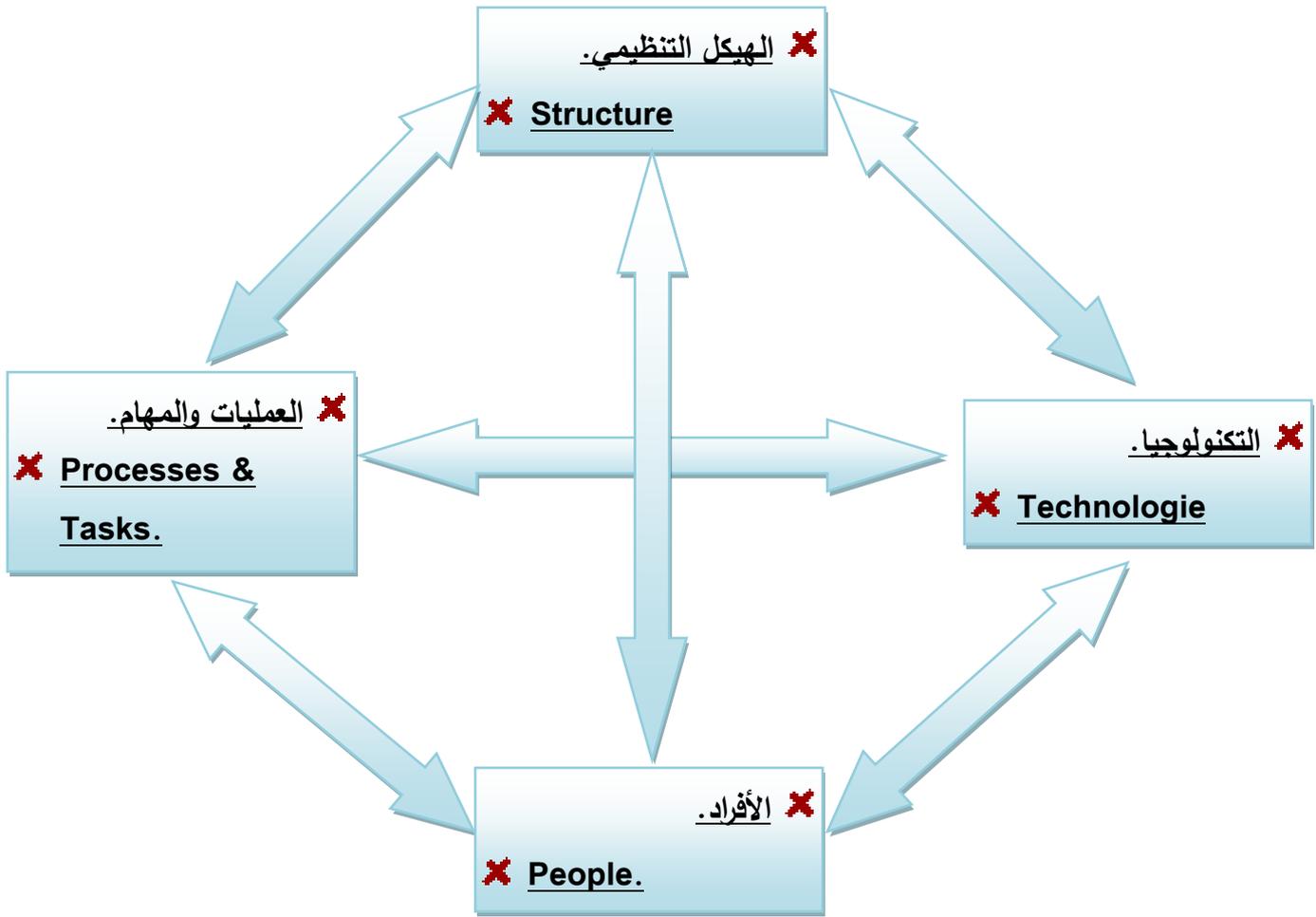
¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 102

² المرجع السابق، ص 103

كما هو معلوم، فإن التغيير الإداري الذي يهدف إلى تحسين وتطوير إستراتيجية النظام، فيمكن أن نجاحا إذ لم يتم تحديد وإدارة القوى التي تشكل ثقافة التنظيم.

ثقافة الراسخة تحول دون إجراء عمليات التغيير على المستوى التنظيمي، إلى أنه يمكن تسليط الضوء على مجموعة من العوامل التي تساعد في إجراء التغيير الثقافي على مستوى المنظمة وهي: - مشاركة العاملين في التغيير، وإجراء التغيير في الوقت المناسب، والبدء في التغيير في الأماكن المتوقعة أن يتحقق فيها نجاح أكبر، وعدم فرض التغيير الثقافي، والإدراك بأن التغيير الكبير يتطلب وقتا طويلا، وأنه لا توجد خطة مثالية لجميع حالات التغيير، وضرورة دعم الإدارة العليا للتغيير¹.

الشكل رقم 2- 12 يوضح العوامل المتدخلة التي تتحكم في سلوك المنظمات



المصدر: المرجع السابق، ربحي مصطفى عليان، ص 104.

¹ بدر حامد أحمد، إدارة التغيير في المنظمة، مجلة البحوث التجارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1987، ص 81.

خلاصة:

لكل منظمة ثقافتها التي يميزها عن بقية المنظمات ويتضح من خلال ما سبق أن نجاح المنظمة مرهون باكتسابها لثقافة قوية، و إن صح القول الثقافة القوية الديناميكية أو الإيجابية والتي نقصد بها كل الثقافات التي تدفع بأفراد المنظمة إلى البحث عن ما هو أفضل لتحقيق التكامل الداخلي والتكيف الخارجي، وهذا ما يتم الإنس المنظمة لقيمها بشكل واسع بين أعضائها ومساعدتهم على فهمها والالتزام به لتحقيق أهدافها.

إن ما يمكن أن نستخلصه أن التغيير عملية مستمرة ودائمة وتعتبر أمراً ضرورياً وحتمياً لأي مؤسسة وتسعى إلى البقاء أياً كان نوعها، لذا فضلها ألا تحاول تجاهله وتجنبه، بل عليها إيجاد التغييرات المناسبة لحل الصراع والمشاكل داخلها، وعليها إحداث بكل مقوماته ومبادئه وأن تحاول بقدر المستطاع أن تتفادى معوقاته التي يمكن أن تعترض طريقه، لأن فشله وتلاشيه من فشلها وتلاشيها.

إن إرساء عملية التغيير بنجاح يتطلب إدارة لديها الوعي والإدراك والفهم الصحيح لمتطلبات هذا العصر وما يحدث فيه من تطورات مع ما يصاحبه من تحديات مختلفة، كما يجب على القادة الإداريين العمل بجهد على دعم التغيير بإتباع أساليب وآليات ليس فقط لإنجاح التغيير وإنما لترسيخه وتأسيس فكرة التغيير في حد ذاتها، فقد أصبحت هذه الآليات التي تم الإشارة إليها مسبقاً من أبرز المقومات التي تعتمد عليها المنظمات إن هي أرادت البقاء والاستمرارية.

الفصل الثالث: تحليل ومناقشة
الإجراءات المنهجية للدراسة

1. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، وأخيرا أساليب المعالجة الإحصائية التي إستخدمها الطالبان الباحثان:

1. مجال الدراسة:

حددت هذه الدراسة بالمجالات الآتية:

1.1. المجال البشري: إقتصرت هذه الدراسة على موظفي عمال في مديرية التوزيع تبسة (سونلغاز).

2.1. المجال المكاني: مديرية التوزيع تبسة (سونلغاز).

3.1. المجال الزمني: لقد تمت عملية الإستبيان وتحكيمة وتوزيعه وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها

خلال الموسم الدراسي 2020/2019 وذلك ابتداء من شهر نوفمبر 2019 إلى غاية شهر أبريل 2020.

2. منهج الدراسة:

بما أن الطالبان الباحثان يسعيا إلى الوصول إلى معرفة دقيقة ومفصلة حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر موظفين، عمال وإداريين لمؤسسة توزيع الغاز سونلغاز -تبسة- دون إحداث تغييرات على متغيرات المشكلة، فإن المنهج الوصفي التحليلي هو أنسب المناهج لمثل هذه الأغراض؛ حيث يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها.

3. الدراسة الإستطلاعية:

قام الطالبان الباحثان بدراسة إستطلاعية كان الهدف منها:

- تحديد مجتمع الدراسة وخصائصه، ومن ثم طريقة إختيار عينة الدراسة.
- إختيار الأدوات والأساليب لجمع البيانات، ثم بناؤها والتحقق من خصائصها السيكمترية.
- وقد ضمنت إجراءاتها وكذا نتائجها في عناصر البحث التالية:

4. مجتمع الدراسة:

بما أن الدراسة الميدانية كانت بمؤسسة التوزيع (سونلغاز)، فهذا يعني أن مجتمع الدراسة تكون من عدد العمال في مديرية التوزيع تبسة (سونلغاز) بمختلف المهام للسنة الدراسية 2020/2019 والبالغ عددهم 501 عاملا، يتوزعون على مختلف المهام والمصالح كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 3-1 عدد العمال في مديرية التوزيع سونلغاز -تبسة-

GSP مسير مصلحة المستخدمين	عدد الأعوان	%
(C) الإطارات	92	18,37
(CS) الإطارات السامية	23	4,59
(GSS)	01	0,2
(E) المنفذين	165	32,93
(HM) السلطات العليا	170	33,93
(PM) السلطات الدنيا	50	9,98
المجموع	501	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية

5. عينة الدراسة:

1.5. تحديد حجم العينة وتوزيعها:

لقد قامت الطالبتان الباحثتان بالإطلاع عام حول المؤسسة مجال الدراسة وتعرف على حجم العمال في هذه المؤسسة (مديرية التوزيع سونلغاز -تبسة-)، وقد إرتأى أن يكون حجم العينة 31% ثم إختيار نسبة 31,64% لإعتقادنا أنها توفر عدد موضوعي من المفردات التي بإمكانها تمثيل المجتمع أي ما يعادل 71 عاملا.

وبعد حساب حجم العينة قام الطالبتان الباحثتان بالخطوات التالية من أجل تعيين مفردات العينة وهيا كالاتي:

- الحصول على القوائم الإسمية لجميع موظفي مديرية التوزيع سونلغاز -تبسة-.
- كتابة كل إسم في قصاصات متجانسة.
- تم وضع كل مفردات طبقة في صندوق.
- سحب عينة كل طبقة بطريقة عشوائية، كل مفردة تسحب لا يتم إرجاعها للصندوق وذلك لإعطاء فرصة متساوية لكل المفردات.
- تم عملية السحب إلى غاية سحب حجم العينة المطلوبة في كل طبقة.

6. أدوات الدراسة:

في ضوء الأدبيات التي تم جمعها وتفحصها حول موضوع الدراسة، وخصائص مجتمع الدراسة، إختار الطالبتين الباحثتين الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وعليه صمم أداتين هما:

1.6. إستبيان للثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي:

إعتمادا على الإطلاع على البحوث التي تناولت الثقافة المنظمة، وعلى جملة من المقاييس التي إعتمدت

لقياسه، وكذا الدراسات الإستطلاعية تم بناء هذه الأداة مرورا بالخطوات التالية:

- إجراء مقابلات غير موجهة مع بعض عمال مديرية التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-تبسة- حيث بلغ عددهم حوالي 08 عمال للإحاطة بموضوع الدراسة عن طريق توجيه أسئلة مفتوحة حول النقاط التالية:
- بعد تدوين إجابات العاملين على الأسئلة المقدمة تم تحليل البيانات الواردة وترتيبها وصيغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال:
 - إعداد الإستبيان في صورته الأولية.
 - عرض الإستبيان على المشرف من أجل تقييمه.
 - التعديل الأولي للإستبيان حسب ملاحظات المشرف.
 - عرض الإستبيان على عدد من الأساتذة والمحكمين.
 - إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون.
- فصار الإستبيان في صورته النهائية حيث يتكون من (8) فقرات لثقافة المنظمة (8) فقرات للتغيير التنظيمي.

7. الأساليب الإحصائية:

وقد إستخدمنا في هذه الدراسة الأسلوب الإحصائي المتمثل في النسبة المئوية لأننا إرتأينا أن يمثل النسبة الحقيقية للمبحوثين وهذا فيما يخص تحليل البيانات الشخصية وخلاف ذلك. حيث إستخدمنا في تحليل النتائج الإستبيان إحصائيا وإجراء الإختبارات اللازمة لتحقيق من صحة الفرضيات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS قصد الوصول إلى نتائج الدراسة.

II. مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

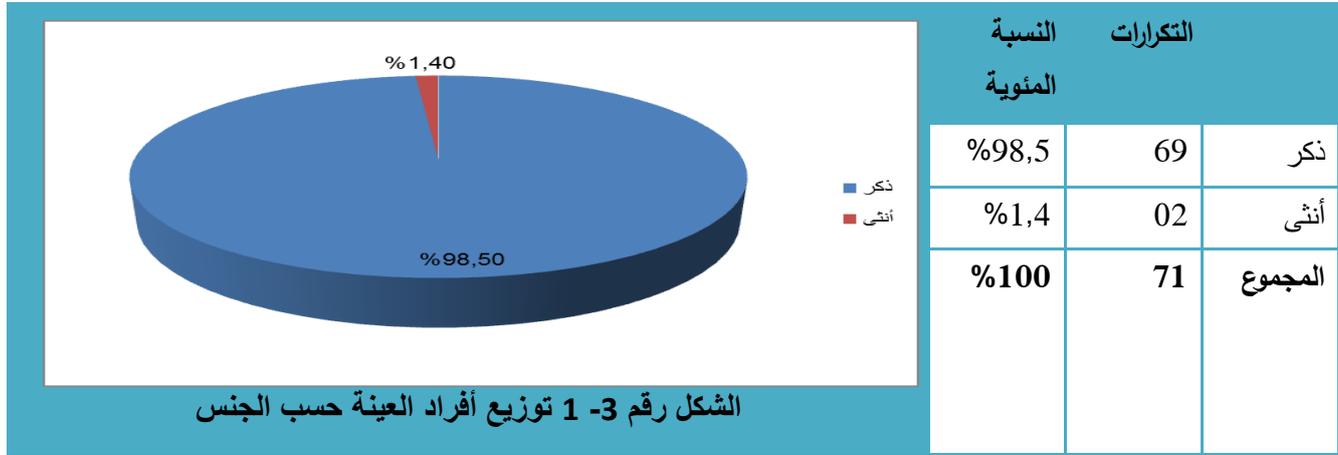
- بعد توزيع الإستبيان على عينة الدراسة، قمنا بتفريغ البيانات المتعلقة بأسئلة الإستبيان وتصنيفها وجمعها إحصائيا، وسنحاول تحليل النتائج المتحصل عليها وفقا للمحاور التي قسمنا على أساس الإستبيان وذلك كما يلي:
- تحليل البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة.
 - تحليل الجزء الخاص بثقافة المنظمة.
 - تحليل الجزء الخاص بعملية التغيير.

1. خصائص عينة الدراسة:

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

➤ أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم 2-3 توزيع أفراد العينة حسب الجنس



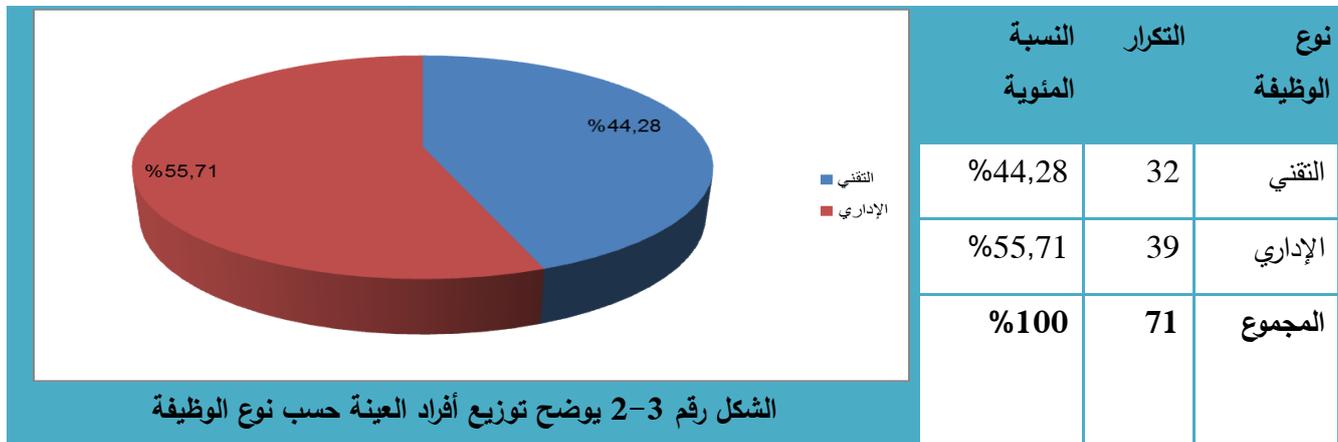
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة حسب برنامج SPSS

التعليق:

من خلال هذا الشكل أعلاه يتضح أن نسبة الذكور في العينة كانت %98,5 أي ما يعادل 69 عاملاً بينما نسبة الإناث %1,4 أي ما يعادل 2 عاملة، ونستنتج من خلال هذه الأرقام صعوبة طبيعة العمل التي على المرأة وهذا ما توضحه نسبة الذكور، وكذلك البيئة الموجودة بها المؤسسة.

➤ ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة:

الجدول رقم 3-3 يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة



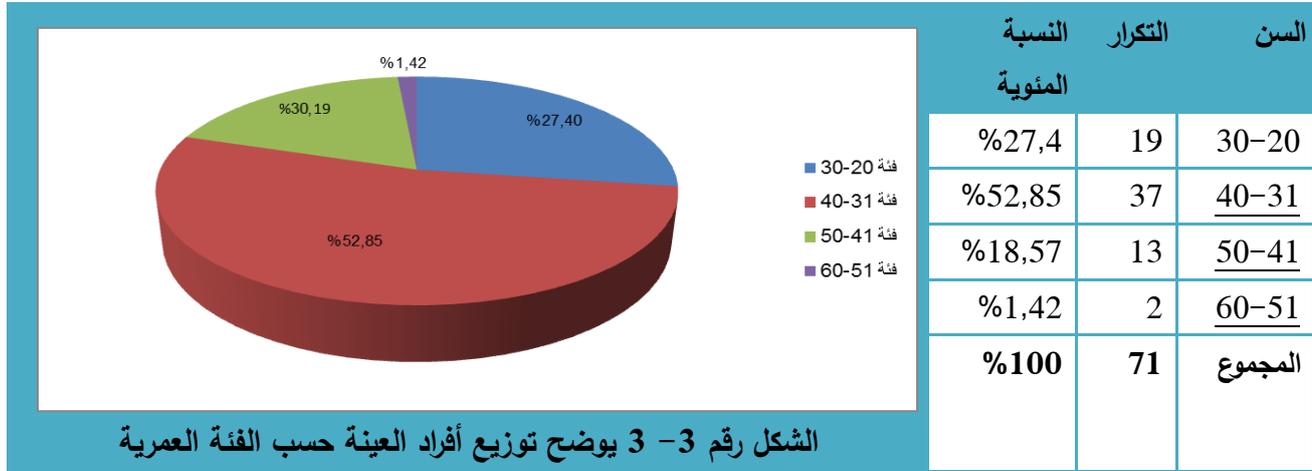
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة حسب برنامج SPSS

التعليق:

يبين الجدول النسبة الأعلى %55,71 من العمال ينتمون إلى صنف الإداري، وتليها %44,28 من العمال ينتمون إلى صنف التقني من خلال العينة المدروسة، نلاحظ أن المؤسسة تعتمد العمال الإداري والمراقبة والإشراف على سير الأعمال.

➤ ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم 3-4 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



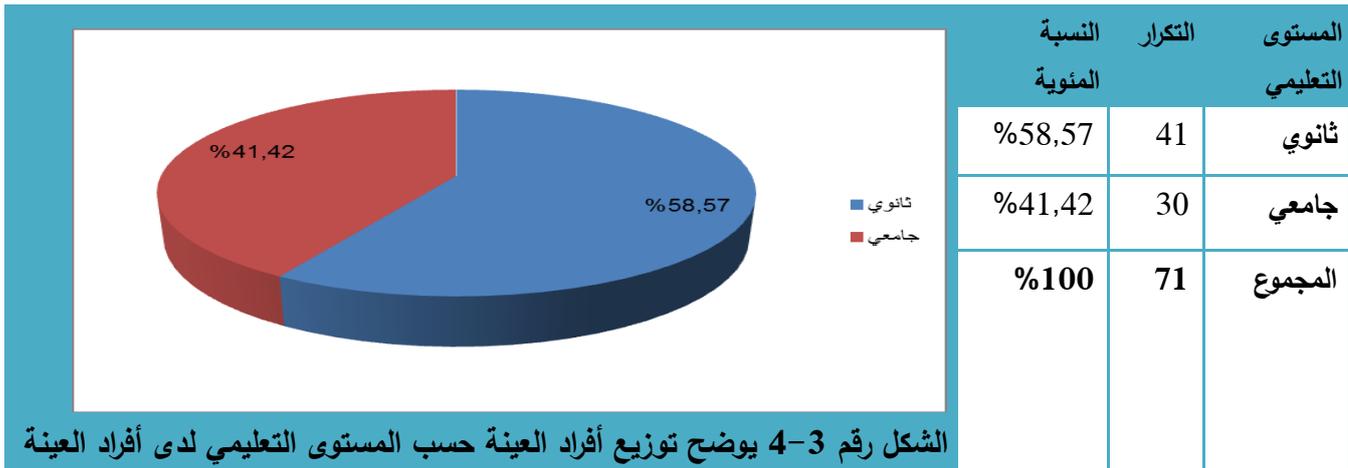
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة حسب برنامج SPSS

التعليق:

تبين من معطيات الجدول أن أفراد العينة المتعلقة بتمييز السن بأن أغلبية الباحثين أعمارهم من 31 إلى 40 سنة وهو ما يمثل 37 مفردة من مجموع أفراد العينة وذلك بنسبة %52,85 ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة والتي عددها 19 فرداً أي بنسبة %27,4 أما الفئة الأقل فهيا لتي تتراوح أعمارهم من 51 إلى 60 سنة وعددها 2 أفراد، ومن خلال هذه الإقام نستنتج أن هذه المؤسسة تعتمد في تعيينها للعمال على فئة الشباب وهي في مرحلة العطاء والطموح.

➤ رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم 3-5 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي لدى أفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة حسب برنامج SPSS

التعليق:

تبين من معطيات الجدول أعلاه أن أفراد العينة معظمهم من مستوى تعليمي ثانوي والذي هو 41 فردا من مجتمع الدراسة أي بنسبة 58,57% ثم تليها بعدها نسبة الجامعيين بـ 41,42% تمثل 30 فردا، ومنه نستخلص أن أغلبية أفراد العينة ذوي مستوى علمي ثانوي مع غياب مستوى الإبتدائي والمتوسط ومن خلال هذه المعطيات نرى أنها ترتبط بشكل كبير بنوعية العمل الذي يقوم به الأفراد في المؤسسة، فالمؤسسة مجال الدراسة مجمل نوعية العمل تحتاج إلى عدد كبير من ذوي المستويات التعليمية العليا، على أساس الشهادة لأن طبيعة العمل تحتاج إلى عمال يمتلكون المعرفة والمهارة والمعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال بنجاح داخل المؤسسة.

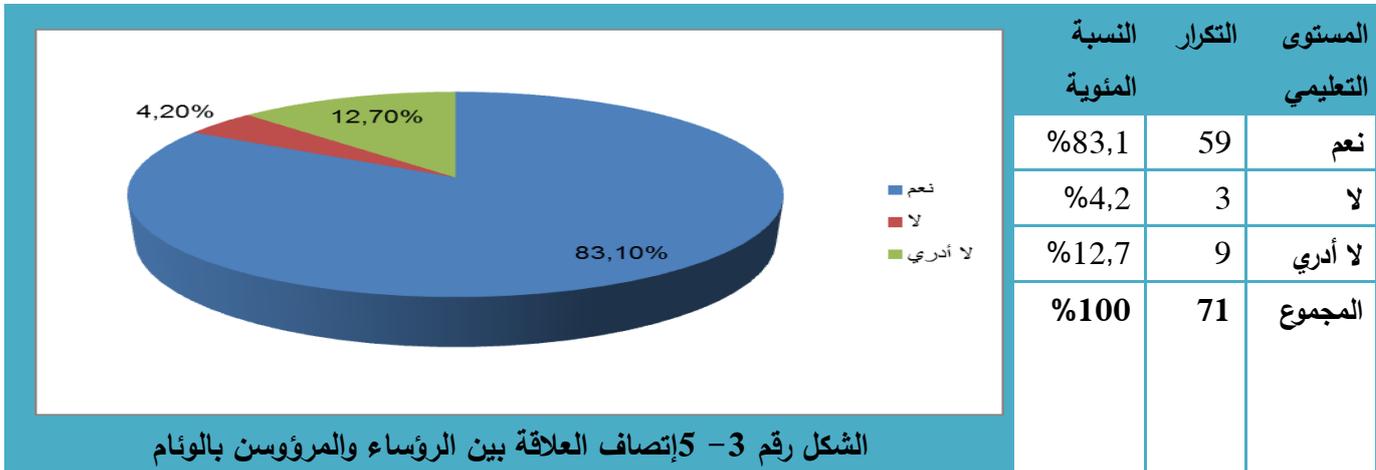
2. الإهتمام بالموارد البشري:

- يعتبر العنصر البشري المصدر الرئيسي للثقافة المنظمة وبدونه لا تكون هناك ثقافة، فبإدارة تكوين الثقافة في المؤسسة تبدأ من خلال تصرفات وسلوكيات الأفراد، وما يتشكل لديهم من قيم ومعتقدات وأفكار. وللوقوف على هذا العنصر سنقوم بالإعتماد على الأبعاد (البعد الخاص بالعلاقات، المشاركة في إتخاذ القرارات....) تمكننا من تحديد مدى إهتمام المؤسسة بالأفراد العاملين بها، فهو من محددات ثقافة المنظمة.

■ العلاقات داخل المنظمة: إن العلاقات الإيجابية هي تلك التي تعطي أهمية كبيرة لقيم المساعدة والتعاون بين العاملين، كما تركز على الإتصالات المفتوحة، والعدالة، وتقاسم الجميع لجزء كبير من الحياة التنظيمية.

➤ علاقتي مع رئيسي تتصف بالوئام؟:

الجدول رقم 3-6 إتصاف العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالوئام



الشكل رقم 3-5 إتصاف العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالوئام

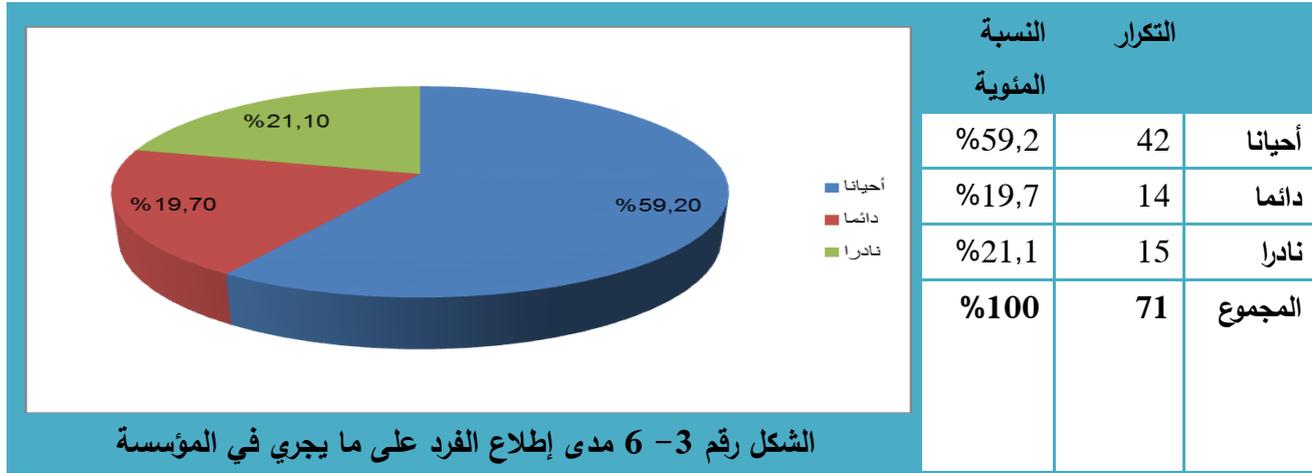
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة حسب برنامج SPSS

التعليق:

من خلال النتائج المحصل عليها يمكننا القول بأن أغلب أفراد العينة وذلك بنسبة 83,1% يرون بأن علاقاتهم برؤسائهم تتصف بالوئام، وتأتي في المرتبة الثانية وبنسبة ضعيفة 12,7% مجموع الأفراد الذين لا يعلمون بعد طبيعة العلاقة التي تربطهم برؤسائهم، وكما سبق الذكر فإنهم يمثلون الأفراد الذين إلتحقوا حديثا بالمؤسسة، ونجد في المرتبة الأخيرة نسبة 4,2% هؤلاء الذين صرحوا بعلاقتهم مع رؤسائهم لا تتصف بالوئام.

➤ هل أنت متطلع على ما يجري في المؤسسة؟

الجدول رقم 3-7 مدى إطلاع الفرد على ما يجري في المؤسسة



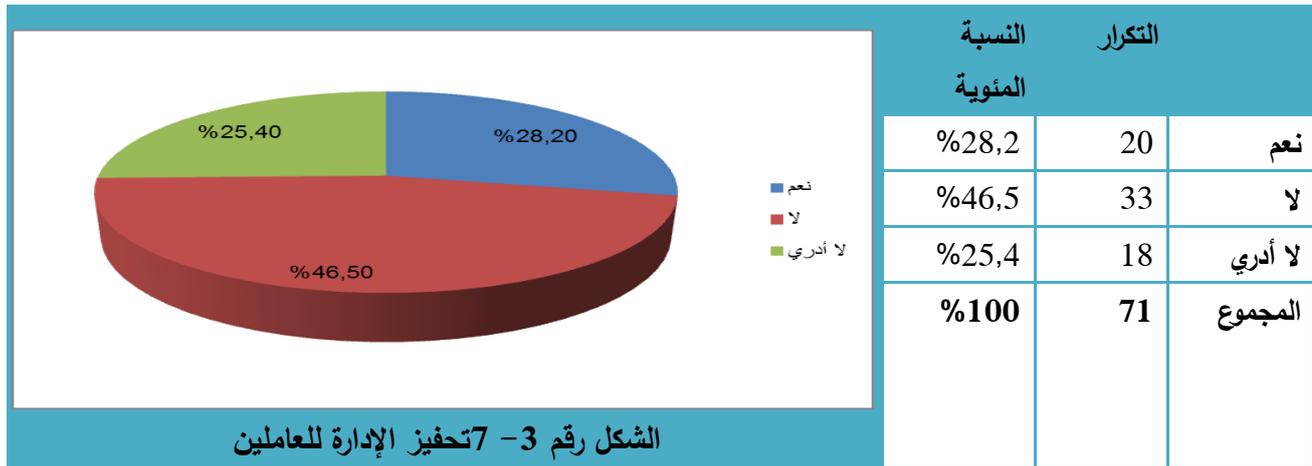
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة حسب برنامج SPSS

التعليق:

من خلال النتائج المحصل عليها والموضحة في الشكل المبين أعلاه يتضح لنا بأن 59,2% من أفراد العينة صرحوا بأنهم ليسوا على إطلاع دائما بما يجري داخل المؤسسة وتأتي في المرتبة الثانية بنسبة 21,1% ممن صرحوا بأنهم نادرا ما يكونوا على علم بما يجري في المؤسسة، لتأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة 19,7% من مجموع الأفراد الذين دائما مطلعين على ما يحدث.

➤ هل تشعر بأن الإدارة تحفزك لأداء عملك؟

الجدول رقم 3-8 تحفيز الإدارة للعاملين



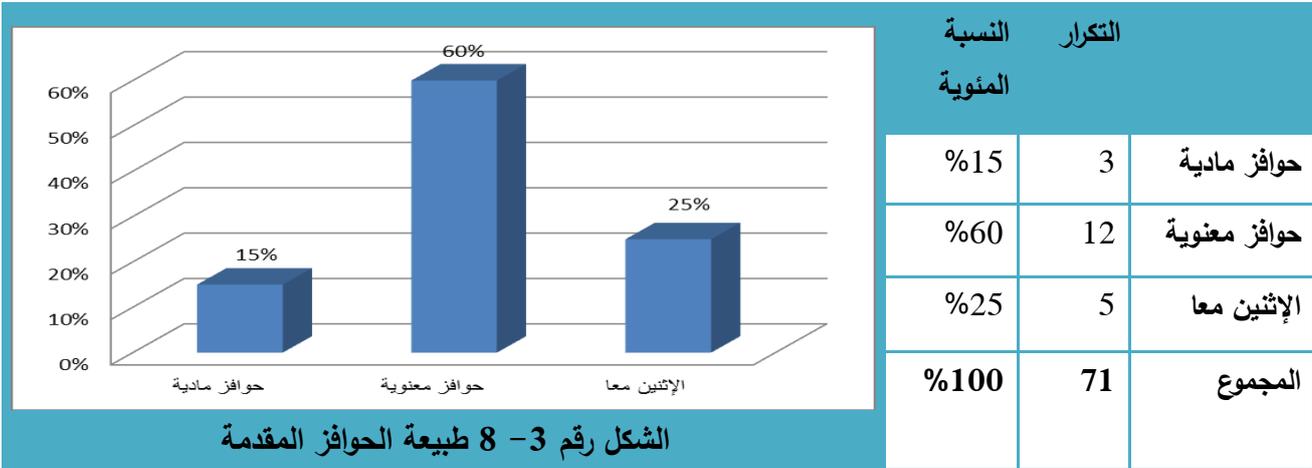
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة حسب برنامج SPSS

التعليق:

من خلال النتائج المحصل عليها والموضحة في الشكل يتبين لنا بأن 46,5% من مجموع أفراد العينة صرحوا بأن الإدارة لا تقوم بتحفيزهم، في حين أن 28,2% صرحوا بأن الإدارة تقدم لهم تحفيزات والتي سنوضحها فيما بعد، ويأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة 25,4% من مجموع الأفراد الذين لا يعلمون إن كانت الإدارة تحفزهم أم لا.

➤ إذا كانت بنعم، ماهي طبيعة التحفيز المقدمة؟

الجدول رقم 3-9 طبيعة الحوافز المقدمة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة حسب برنامج SPSS

التعليق:

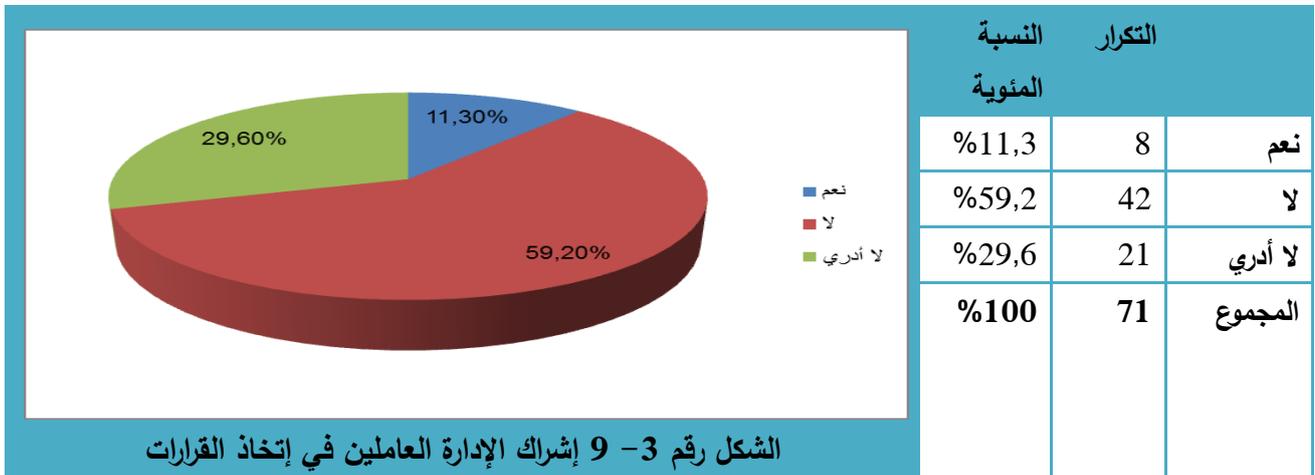
من خلال هذا الشكل نلاحظ بأن الأفراد الذين صرحوا بأنهم محفزين، يرون بأن الحوافز المعنوية هي النوع الذي يحتل المرتبة الأولى وذلك بنسبة 60% يليها 25% مجموع الأفراد المحفزين ماديا ويأتي في الأخير نسبة 15% ممن يرون بأنهم محفزين ماديا ومعنويا في نفس الوقت. من خلال ما تم التوصل إليه نستنتج بأن نظام التحفيز في هذه المؤسسة هو ضعيف وغير فعال، وهو الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على موقف الفرد إتجاه عملية التغيير التنظيمي.

➤ المشاركة في إتخاذ القرارات:

وتكون عن طريق توسيع دائرة إتخاذ القرارات لتشمل غير القادة من العاملين والمؤوسين، وتبادل الآراء معهم وإستشارتهم، والإستفادة من توصياتهم وإقتراحاتهم.

➤ هل تشرك الإدارة العاملين في التخطيط لإتخاذ القرارات؟

الجدول رقم 3-10 إشراك الإدارة العاملين في إتخاذ القرارات



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة حسب برنامج SPSS

التعليق:

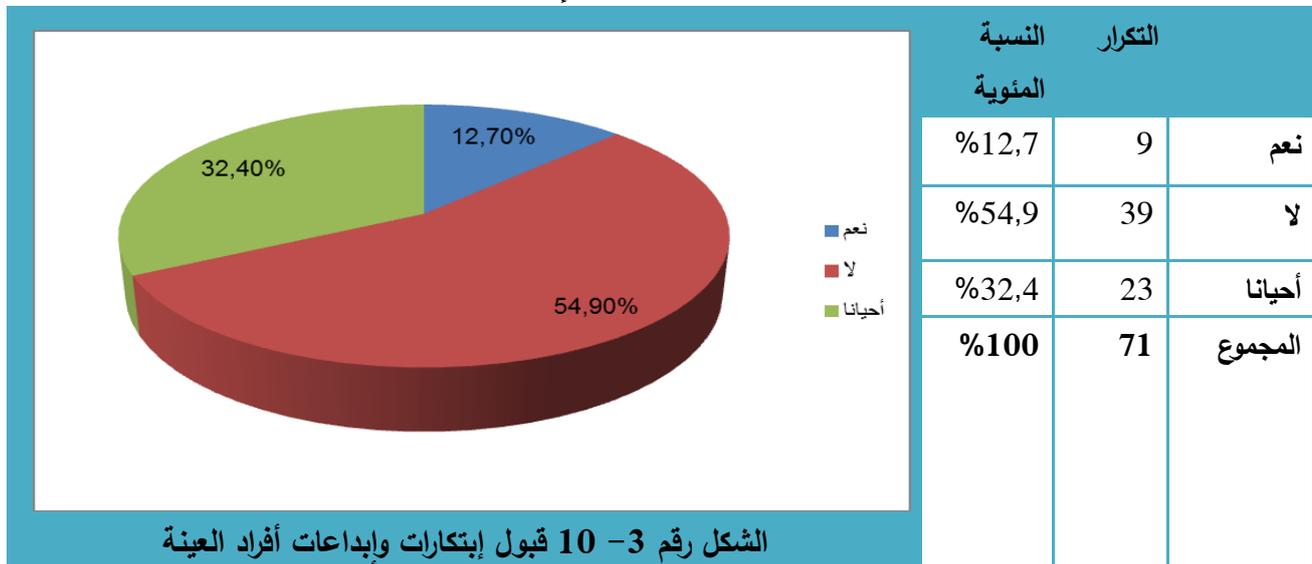
يتضح لنا من خلال الشكل أعلاه بأن نسبة كبيرة قدرت بـ 59,2% من أفراد العينة قد صرحوا بعدم إشراكهم في التخطيط لإتخاذ القرارات وهو ما يؤثر سلبيًا على نجاح تنفيذ القرارات المتخذة ومنها القرارات المتعلقة بعمليات التغيير التنظيمي، تليها نسبة 29,6% ممن لا يدرون إن كانت الإدارة تشرك عمالها أم لا، ونجد في الأخير نسبة ضعيفة منهم قدرت بـ 11,3% ممن من صرحوا بإشراكهم في إتخاذ القرارات.

➤ البعد الخاص بالإبداع والابتكار:

وهو الذي يخلق بيئة للعمل ومساعدة على الإبتكار والإبداع، وهو ما يجعل الفرد محبا للمخاطرة ومواجهة التحديات.

➤ هل تحظى أفكاركم المبتكرة وإبداعاتكم بالقبول من طرف المسؤولين؟

الجدول رقم 3-11 قبول إبتكارات وإبداعات أفراد العينة



الشكل رقم 3-10 قبول إبتكارات وإبداعات أفراد العينة

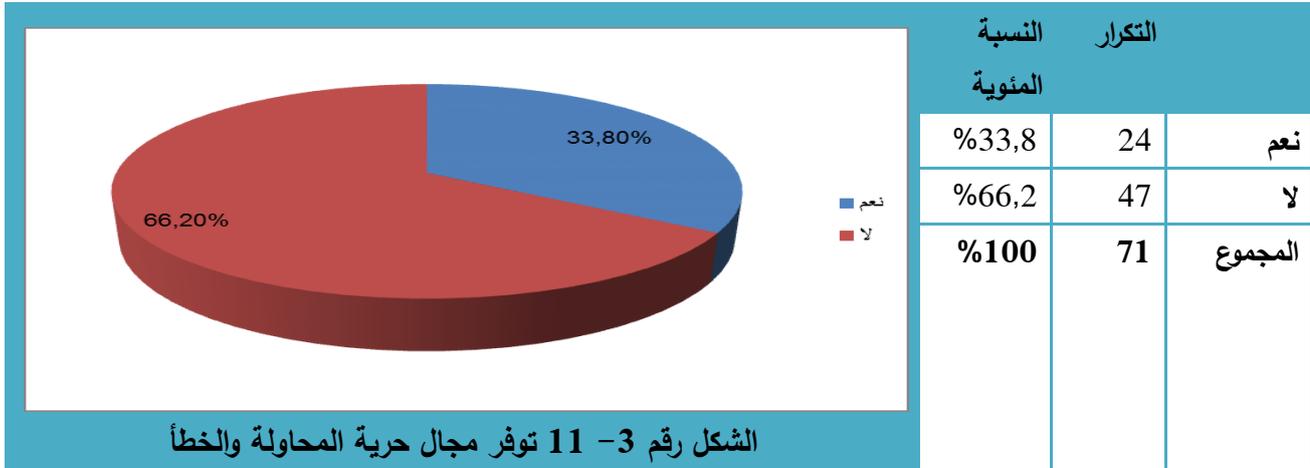
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة حسب برنامج SPSS

التعليق:

نلاحظ من خلال النتائج المبينة أعلاه بأن 54,9% من أفراد العينة نفوا إهتمام وقبول المؤسسة لأفكارهم وإبتكاراتهم المقترحة، في حين صرح 32,4% منهم بأنه أحيانا ما يتم قبولها، في المقابل فإن نسبة ضعيفة منهم قدرت بـ 12,7% يرون أفكارهم وإبتكاراتهم تحظى بالإهتمام والقبول من طرف المؤسسة.

➤ هل توفر لكم المؤسسة مجالاً للحرية المحاولة والخطأ؟

الجدول رقم 3-12 توفر مجال حرية المحاولة والخطأ



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة حسب برنامج SPSS

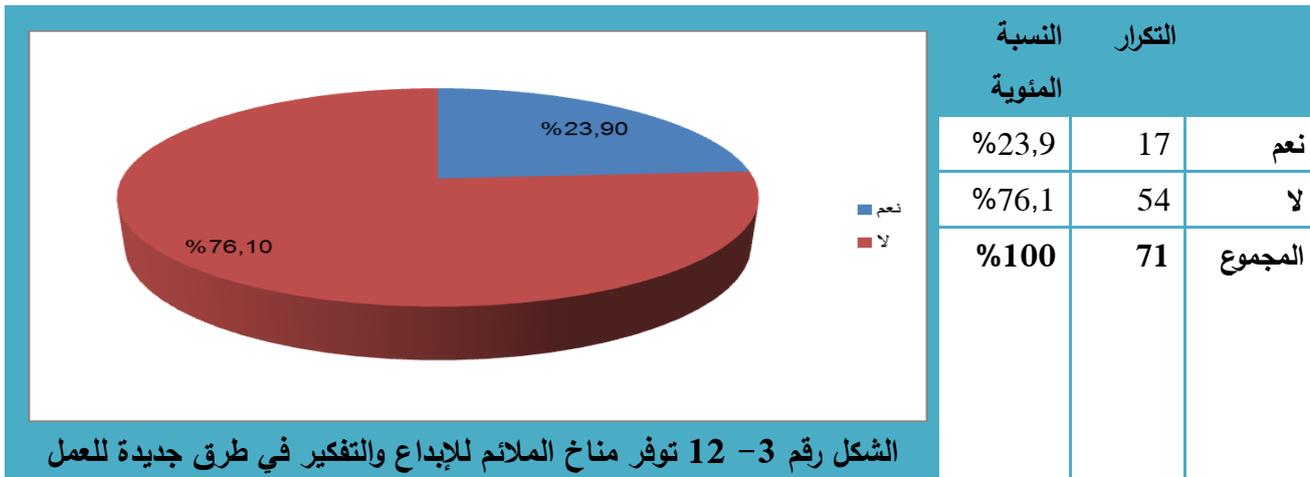
التعليق:

تبين لنا النتائج الموضحة أعلاه بأن أغلب أفراد العينة بنسبة 66,2% صرحوا بأن المؤسسة لا توفر لهم مجالاً لحرية المحاولة والخطأ، في حين يرى البقية عكس ذلك، وهو ما يمكن تفسيره بعدم تشجيع روح المبادرة والإبتكار.

إن تشجيع روح المبادرة والإبتكار له تأثير كبير على عملية التغيير التنظيمي، إذ أن فتح المجال لحرية المحاولة والخطأ ويعتبر السبيل المولد لأفكار جديدة التي تتحول إلى إبداعات عند تطبيقها والتي تكون مصدراً لإدخال تغييرات تنظيمية تساعد على التقدم وتحقيق الأفضل.

➤ هل توفر المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق جديدة للعمل؟

الجدول رقم 3-13 توفر مناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق جديدة للعمل



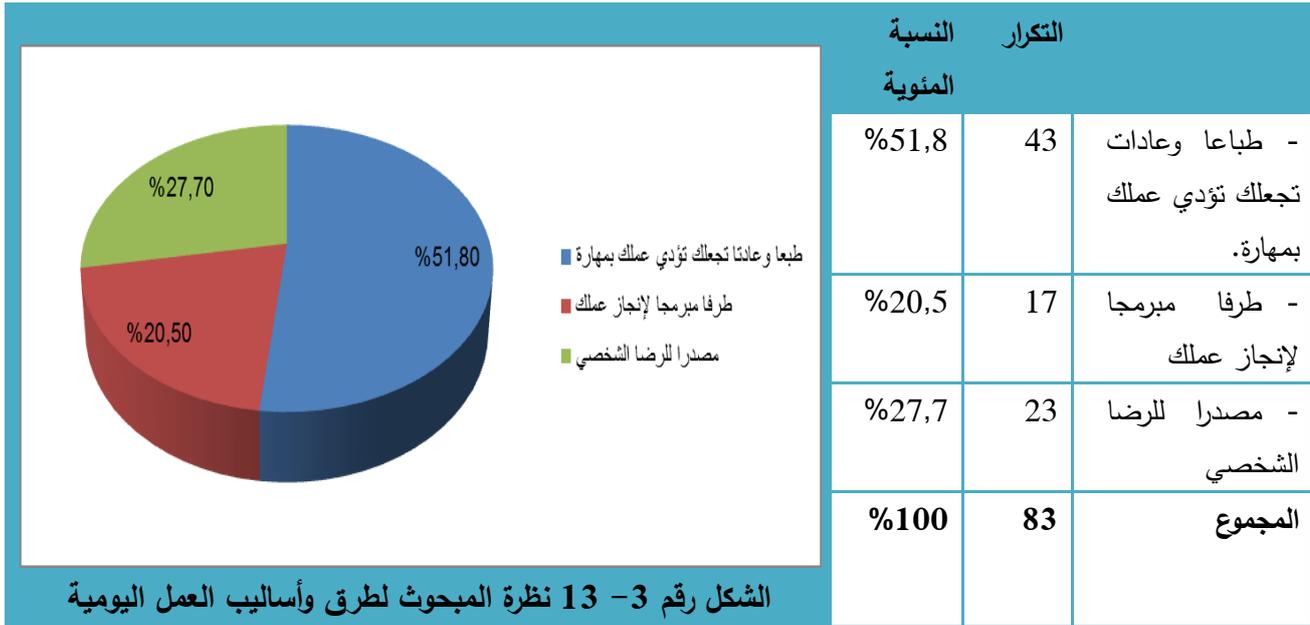
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة حسب برنامج SPSS

التعليق:

يتضح لنا من خلال النتائج المحصل عليها بأن أغلبية أفراد العينة بنسبة 76,1% قد صرحوا بأن المؤسسة لا توفر لهم المناخ الملائم للإبتكار والإبداع، وفي المقابل نجد أن نسبة ضعيفة منهم قدرت بـ 23,9% قد صرحوا عكس ذلك، إن هذه النتائج تؤكد ما توصلنا إليه سابقا.

➤ **نظرة المبحوث لطرق وأساليب العمل اليومية؟**

الجدول رقم 3-14 نظرة المبحوث لطرق وأساليب العمل اليومية



الشكل رقم 3-13 نظرة المبحوث لطرق وأساليب العمل اليومية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج الدراسة حسب برنامج SPSS

ملاحظة: تزايد عدد المبحوثين راجع لإختيارهم لأكثر من إجابة.

التعليق:

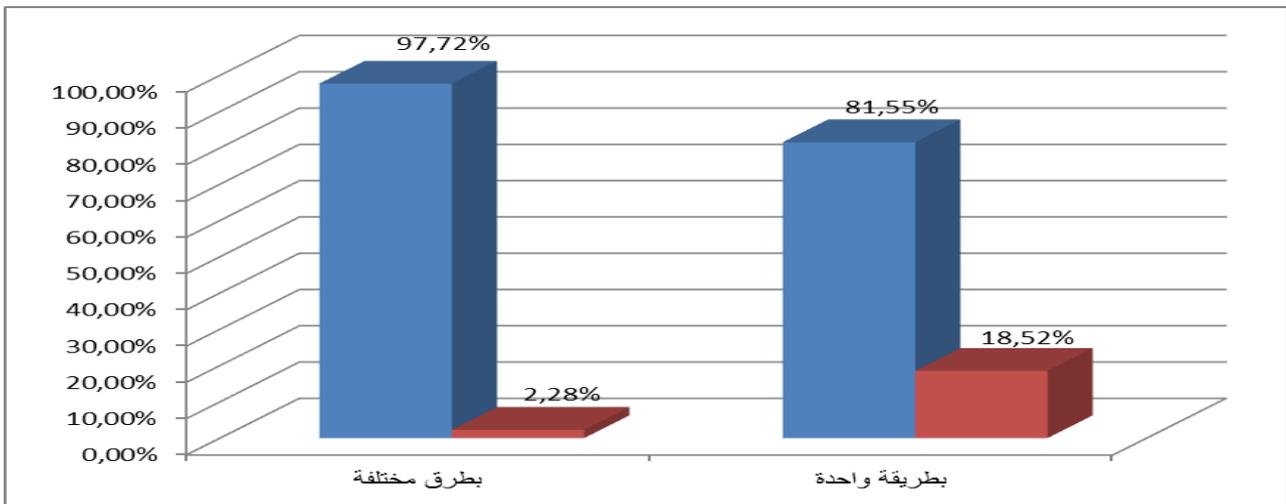
تبين لنا من خلال النتائج أن أكثر من نصف العينة بنسبة 51,8% يرون بأن طريقة وأسلوب إنجازهم لأعمالهم قد أصبح يشكل طباعاً وعادات تمكنهم من تأدية عملهم بمهارة، وهو ما أرجعه إلى تعودهم على طرق أداء عملهم حتى أصبحت طباعاً وعادات راسخة تمكنهم من أداء عملهم بطريقة آلية وميكانيكية لا تكلفهم أي عناء، وتأتي في المرتبة الثانية 27,7% من أفراد العينة الذين يرون بأنها مصدر للرضا الشخصي، لتأتي في المرتبة الأخيرة نسبة 20,5% ممن يرون بأنها أصبحت مبرمجة لإنجاز عملهم.

- عمليات التغيير التنظيمي داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" تبسة.
- موقف الفرد من عمليات التغيير.

➤ طريقة إنجاز العمل والبحث عن طرق جديدة.

الجدول رقم 3-15 طريقة إنجاز العمل والبحث عن طرق جديدة

طريقة العمل	البحث عن طرق جديدة	نعم	لا	المجموع
- بطرق مختلفة.	43	%97,72	1	44
- بطريقة واحدة.	22	%81,55	5	27
المجموع	65	%91,55	6	71



الشكل رقم 3-14 طريقة إنجاز العمل والبحث عن طرق جديدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة حسب برنامج SPSS

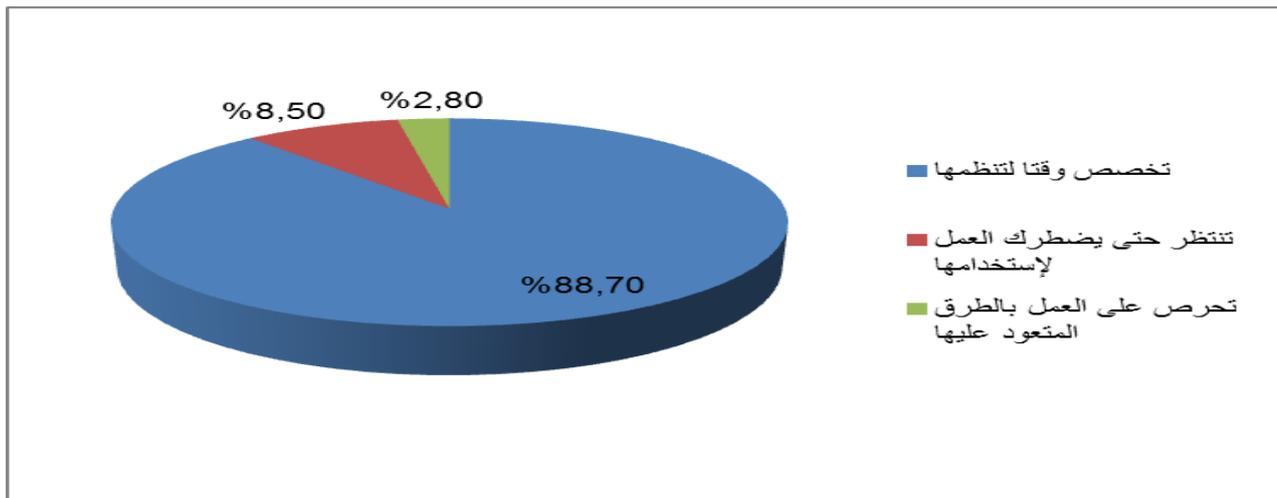
التعليق:

نلاحظ من خلال هذه النتائج بأن الأغلبية الساحقة لأفراد العينة وذلك بنسبة %91,55 يبحثون عن طرق جديدة في العمل، يدعمها في ذلك %97,72 ممن يمارسون وظائفهم بطرق مختلفة، تليها نسبة %81,55 من يعملون بطريقة واحدة، وهو ما يمكن تفسيره بأن أغلبهم (أغلبية أفراد العينة) يرون بأن التجديد والتغيير هما ضروريين لخفض معدل الملل وروتينية ما هو موكل إليهم. في المقابل نجد أن نسبة ضعيفة بمعدل %8,45 لا يبحثون عن العمل بطرق جديدة فهم راضون عن الوضع المعاش، وقد كن أغليبتهم من أعوان التنفيذ أصحاب المستوى التعليمي المنخفض إذ أنهم يخشون من فشلهم في ممارسة وظائفهم بطرق جديدة ومختلفة عما إعتادوا عليه مسبقاً.

➤ موقف المبحوث من فرص تعلم طرق جديدة في إنجاز العمل.

الجدول رقم 3-16 موقف المبحوث من فرص تعلم طرق جديدة في إنجاز العمل

النسبة المئوية	التكرار	
88,7%	63	- تخصص وقتا لتنظيمها.
8,5%	6	- تنتظر حتى يضطرك العمل لإستخدامها.
2,8%	2	- تحرص على العمل بالطرق المعتود عليها.
100%	71	المجموع



الشكل رقم 3-15 موقف المبحوث من فرص تعلم طرق جديدة في إنجاز العمل

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة حسب برنامج SPSS

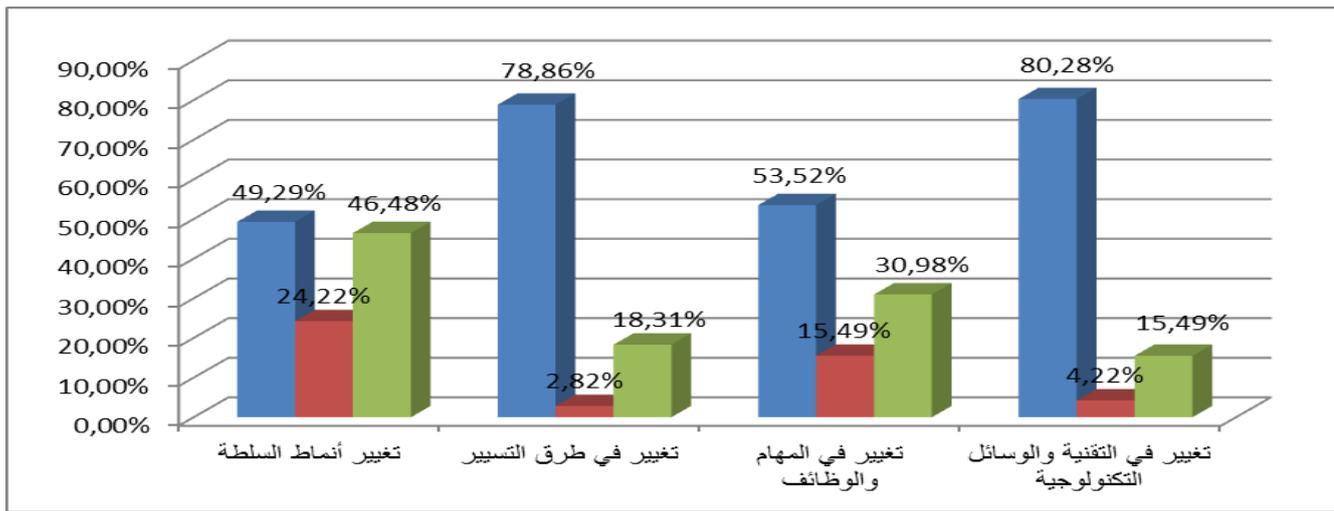
التعليق:

من خلال النتائج المبينة أعلاه يتضح لنا بأن الأغلبية الساحقة بنسبة 88,7% هم ممن يؤمنون بضرورة التغيير عن طريق إقتباس الفرص التي توفر لهم إمكانية العمل بطرق جديدة، ليأتي بعدها وبنسبة ضعيفة تقدر بـ 8,5% و 2,8% مجموع الأفراد الذين لا يبادرون إلى التغيير ويفضلون العمل بما تعودوا عليه من قبل. إذ من خلال هذه النتائج تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة لديهم إستعداد شخصي لإجراء عملية التغيير التنظيمي، لقد كانوا منفتحين وطالبيين للتجديد والتغيير غير أن الواقع التطبيقي يختلف عن الواقع النظري وهو ما سنتطرق إليه في النقاط الموالية.

➤ عمليات التغيير التنظيمي التي يدعمها الفرد داخل المؤسسة.

الجدول رقم 3-17 عمليات التغيير التنظيمي التي يدعمها الفرد داخل المؤسسة

العمليات	الموافق	قبول	رفض	حياد	المجموع
- تغيير أنماط السلطة.	35	49,29%	3	24,22%	71
- تغيير في طرق التسيير.	56	78,86%	2	2,82%	71
- تغيير في المهام والوظائف	38	53,52%	11	15,49%	71
- تغيير في التقنية والوسائل التكنولوجية.	57	80,28%	3	4,22%	71
المجموع	186	65,49%	19	6,69%	284



الشكل رقم 3-16 عمليات التغيير التنظيمي التي يدعمها الفرد داخل المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة حسب برنامج SPSS

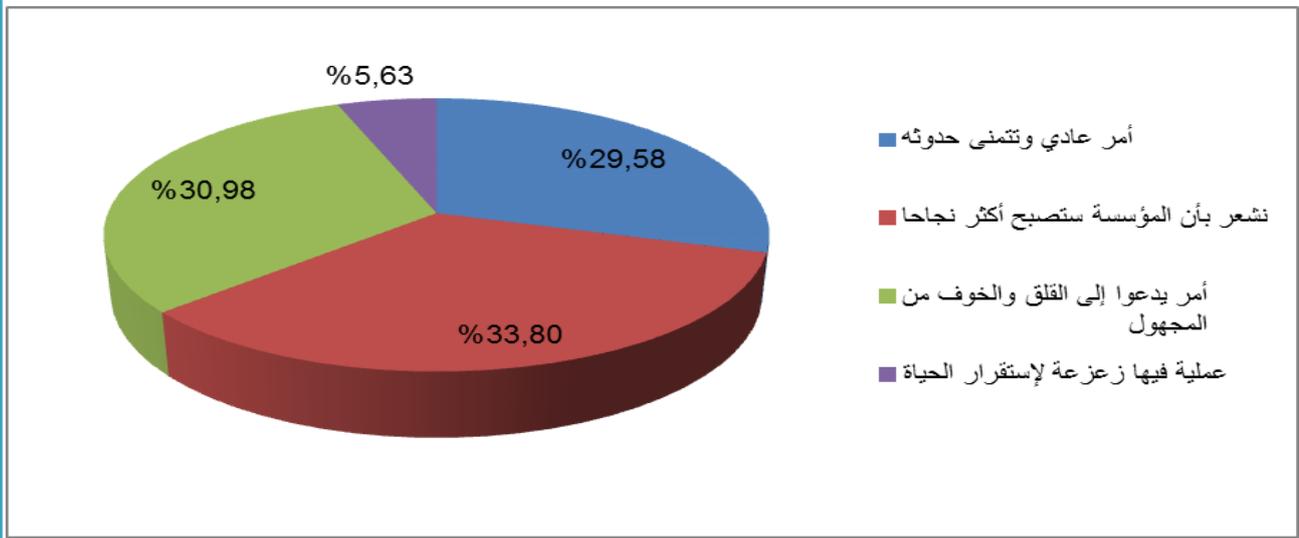
التعليق:

من خلال النتائج المبينة في هذا الشكل يتضح لنا بأن أغلب أفراد العينة وذلك بنسبة 65,49% يقبلون إدخال تغييرات تنظيمية يدعمها في ذلك 80,28% ممن يوافقون على إحداث تغييرات في الوسائل التقنية والتكنولوجية، إضافة إلى 78,86% ممن يرون ضرورة إحداث تغيير في طرق التسيير، تليها نسبة 53,52% ممن يقبلون بإحداث تغييرات في المهام والوظائف المواكبة إليهم 49,29% ممن يفضلون إحداث تغيير في أنماط السلطة.

➤ ماذا يتبادر إلى ذهنك عن الحديث عن عمليات التغيير التنظيمي لتحقيق نجاح المؤسسة.

الجدول رقم 3-18 الحديث عن التغيير التنظيمي كعملية لتحقيق نجاح المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
29,58%	21	- أمر عادي وتتمنى حدوثه.
33,80%	24	- نشعر بأن المؤسسة ستصبح أكثر نجاحا.
30,98%	22	- أمر يدعوا إلى القلق والخوف من المجهول.
5,63%	4	- عملية فيها زعزعة لإستقرار الحياة.
100%	71	المجموع



الشكل رقم 3-17 الحديث عن التغيير التنظيمي كعملية لتحقيق نجاح المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة حسب برنامج SPSS

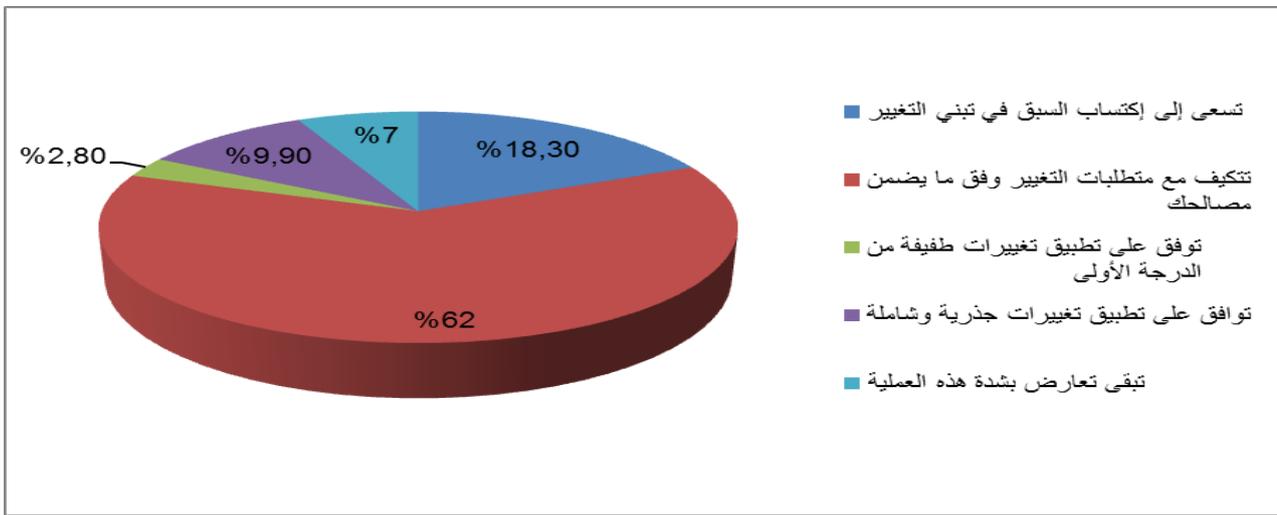
التعليق:

من خلال النتائج المحصل عليها والموضحة في هذا الشكل يتضح لنا بأن 33,80% من أفراد العينة يرون بأن عملية التغيير التنظيمي ستجعل المؤسسة أكثر نجاحا، تليها نسبة 30,98% ممن يرون بأنها عملية تدعوا إلى القلق والخوف من المجهول، في حين عبر 29,58% مهتم بأنها أمر عادي ويتمنون حدوثه، وفي الأخير نجد أن نسبة ضعيفة منهم لها لم تصل 6% فقط يشعرون بأنها عملية فيها زعزعة الإستقرار المؤسسة.

➤ تصرف المبحوث في حالة إجباره على قبول التغيير.

الجدول رقم 3-19 تصرف المبحوث في حالة إجباره لقبول التغيير

النسبة المئوية	التكرار	تصرف المبحوث
18,3%	13	- تسعى إلى إكتساب السبق في تبني التغيير.
62%	44	- تتكيف مع متطلبات التغيير وفق ما يضمن مصالحك.
2,8%	2	- توفق على تطبيق تغييرات طفيفة من الدرجة الأولى.
9,9%	7	- توافق على تطبيق تغييرات جذرية وشاملة.
7%	5	- تبقى تعارض بشدة هذه العملية.
100%	71	المجموع



الشكل رقم 3-18 تصرف المبحوث في حالة إجباره لقبول التغيير

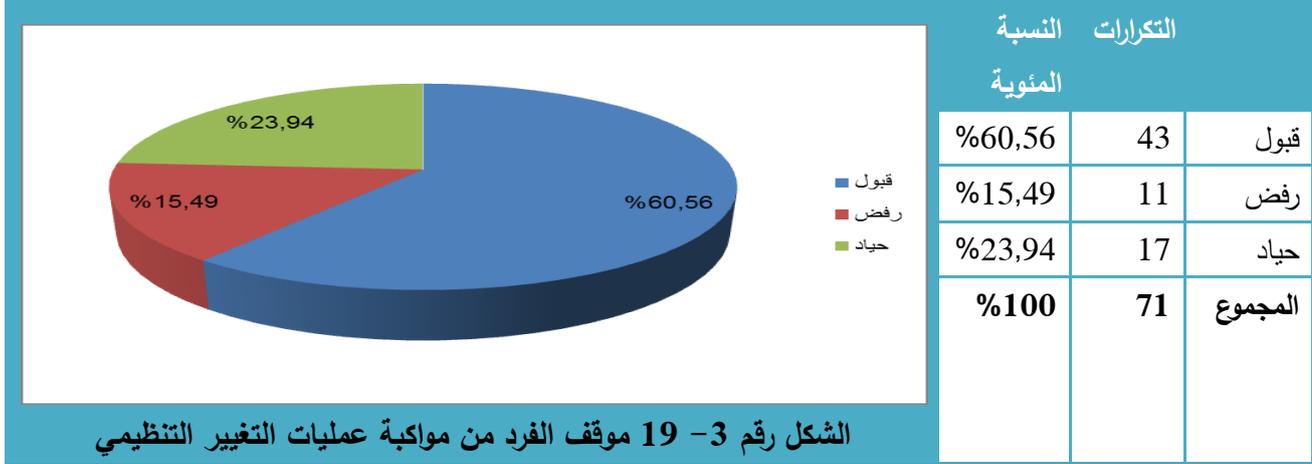
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة حسب برنامج SPSS

التعليق:

يتضح لنا من خلال هذا الشكل بأن أغلب أفراد العينة بنسبة 62% صرحوا بأنهم سيتكيفون مع متطلبات التغيير وفق ما يتضمن مصالحهم، تليها 18,3% ممن عبروا على سعيهم في إكتساب السبق في تبني التغيير، وقد عبر 12,17% على موافقتهم في تطبيق تغييرات سواء كانت طفيفة أو جذرية، نجد أن نسبة ضعيفة قدرت بـ 7% قد عبروا على إستمرار معارضتهم لعملية التغيير بشدة، نستنتج من خلال هذه النتائج بأن أغلب الأفراد يضعون مصالحهم فوق المصلحة العامة للمؤسسة، وهو ما يتبين لنا بأن ولاء الفرد يكون لمنصبه ومصالحته على حساب المصلحة العام للمؤسسة.

➤ موقف الفرد من مواكبة عمليات التغيير.

الجدول رقم 3-20 موقف الفرد من مواكبة عمليات التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة حسب برنامج SPSS

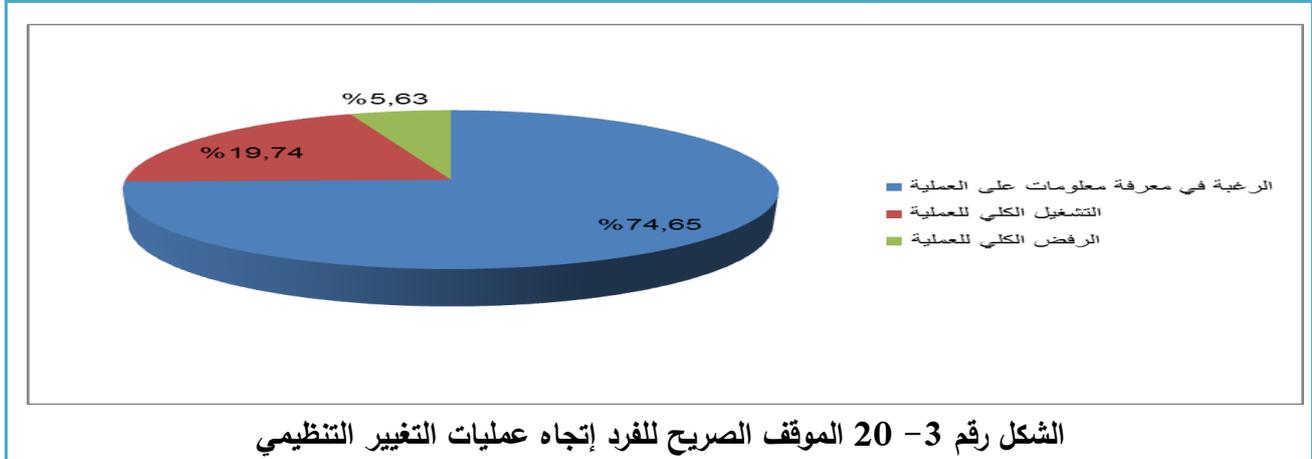
التعليق:

تبين لنا من خلال هذه النتائج بأن 60,56% عبروا عن قبولهم لعملية التغيير التنظيمي، تليها 23,94% منهم كان لهم موقف المحايد إتجاه هذه العملية، في حين أن 15,49% منهم قد عبروا عن رفضهم لها.

➤ ما موقف الصريح للفرد إتجاه عمليات التغيير التنظيمي.

الجدول رقم 3-21 الموقف الصريح للفرد إتجاه عمليات التغيير التنظيمي

التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية
53	74,65%	الرغبة في معرفة معلومات على العملية.
14	19,74%	التشغيل الكلي للعملية
4	5,63%	الرفض الكلي للعملية
71	100%	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة حسب برنامج SPSS

التعليق:

يتضح لنا من خلال الأجوبة المقدمة بأن أغلبية أفراد العينة بنسبة 74,65% هم حذرون فيما يخص تطبيق عملية التغيير التنظيمي إن يفضلون معرفة المعلومات عنه، تليه نسبة 19,74% ممن يتقبلون هذه العملية بشكل كلي ونجد في الأخير نسبة ضعيفة تقدر بـ 5,63% ممن يرفضون كلياً إحداث عملية التغيير التنظيمي.

3. عرض النتائج:

يمكن عرض النتائج الدراسة إلى جزئين، نتائج خاصة بالجانب النظري، وأخرى مرتبطة بالجانب التطبيقي.

1.3. نتائج الجانب النظري:

إن الواقع الذي تعيش فيه المنظمات المعاصرة يتخلله تعقيدات وتغيرات شديدة:

- إن هذه التغيرات البيئية جعلت التغيير التنظيمي أمر حتمي وضرورة ملحة لكل منظمة إن هي أرادت البقاء والإستمرارية.
- إن التغيير التنظيمي الفعال هو الذي لا يأتي كرد فعل للظروف التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بل يكون عن طريق التوقع والتخطيط له وكذا المبادرة لإحداثه.
- تمثل الثقافة بالنسبة للمنظمة دور الشخصية بالنسبة للإنسان، فهي تعبر عن هوية المنظمة. هناك تباين وتعدد في إتجاهات الباحثين في موضوع ثقافة المنظمة، وهو ما صعب على إمكانية الدراسة والتحكم في كل أبعادها.

تعكس الثقافة التنظيمية قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير التنظيمي، فنجاح التغيير التنظيمي يرتبط إلى حد كبير بالثقافة السائدة، إذ يجب أن تكون الثقافة السائدة ومشجعة ومدعمة لإحداث التغيير التنظيمي. تتميز ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتغير وتتطور إستجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية للمنظمة أو في تركيبة وخصائص أفراد المنظمة.

إن التغيير الثقافي ليس أمر سهل وإنما يتطلب جهد كبير ووقت، إذ لا يمكن أن تتغير الثقافة التنظيمية بين ليلة وضحاها، فمهما تم تغيير في النظم أو ... إلا أن بيئته والتعود عليه يبقى أمر صعب إذ أنه يرتبط بأعضاء المنظمة.

2.3. نتائج الجانب التطبيقي:

1.2.3. الجزء الخاص بثقافة المنظمة:

لقد سمحت لنا الدراسة الميدانية والإستبيان الموزع على أفراد العينة إستخلاص مجموعة من النقاط:

1.1.2.3. نقاط القوة:

- أغلب العاملين في المؤسسة من فئة الشباب هي الغالبة.
- حسن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- شعور الفرد بالأمن والإستقرار الوظيفي.

2.1.2.3. نقاط الضعف:

- نقص الإهتمام بالعنصر البشري وهو ما يتضح لنا من خلال ضعف برامج التحفيز المادي والمعنوي، ما ينعكس سلبا على دافعية الأفراد العاملين إتجاه عملية التغيير.
- إنعدام ثقافة المشاركة في إتخاذ القرارات وهو الأمر الذي يؤثر سلبا على القرارات المتخذة فالفرد في هذه الحالة سبيل إلى اللامبالاة وعدم الإخلاص وتحمل المسؤولية إتجاه القرارات المتخذة.
- عدم توفر المناخ الملائم للإبداع والإبتكار.

2.2.3. الجزء الخاص بالتغيير التنظيمي:

- إن حقوق الفرد من فقدانه للتغيرات المكتسبة في ممارسة مهامه، وكذا عدم إشراكه في إتخاذ القرارات تعتبر من أبرز العوامل التي تجعل الفرد العامل في المؤسسة أكثر إصرارا على معارضة ومقاومة عمليات التغيير التنظيمي.
- يتأثر موقف الفرد إتجاه عملية التغيير بالثقافة السائدة بالمؤسسة.

4. الإقتراحات والتوصيات:

- من خلال ما توصلنا إليه يمكننا القول بأنه من الضروري على هذه المؤسسة أن تعمل على التخلص ومعالجة نقاط الضعف في عناصر الثقافة المنظمة التي تقف عائقا أمام نجاح التغيير التنظيمي مع ضرورة توعية مختلف المستويات الإدارية حول حالة التغيير ومتطلبات تطبيقه وهو ما يتحقق عن طريق:
- تبني ثقافة الإنجاز وذلك عن طريق إعادة النظر في سياسة التحفيز المادي والمعنوي، بما ينصب مع تطلعات وكفاءات الأفراد العاملين.
 - ضرورة ربط عملية التغيير التنظيمي بالأجور والحوافز مما يزيد في تعزيز إرتباطه العامل بأهداف المؤسسة عزيمهم على تحقيقها.
 - خلق ثقافة مشجعة لمبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات.
 - تحسين طرق الإتصال وجعل الفرد على إطلاع بما يجري داخل المؤسسة.
 - عقد جلسات فكرية مع العاملين وفتح المجال للإبتكار والإبداع.

خلاصة:

من خلال دراستنا للجانب المنهجي فقد تطرقنا إلى مجالات الدراسة والمنهج والأدوات وهذه العمليات ماهية إلا تمهيدا يساعدنا للدخول إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

تمثل المنظمة مجمل الإعتقادات والمبادئ والقيم التي تحكم سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم وتشكل في حد ذاتها شكلا معيناً لمنظمة معينة، وعليه فإن لها دور كبير في تحديد موقف الفرد إتجاه عملية التغيير التنظيمي.

من خلال النتائج المتوصل إليها في هذا الجزء وجدنا بأن ثقافة المنظمة السائدة لها دور في تحديد موقف الفرد إتجاه عمليات التغيير التنظيمي، فكلما أولت المؤسسة إهتماماً للفرد من خلال مختلف الأبعاد التي تم التطرق إليها (العلاقات داخل المنظمة، المشاركة في إتخاذ القرارات، تشجيع روح لمبادرة والإبتكار ...) كلما أبدى الفرد رغبته في إحداث التغيير التنظيمي والعكس بالعكس.

الخلاصة

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال والتي من شأنها أن تكون الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي وحصص سوقية معتبر؛ ويأتي ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة؛ فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المنظمات الناجحة تولي إهتماما بالغا للمورد البشري وإعتباره مصدرا للنجاح والتميز والإبداع فأتاحت له حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالإستقلالية في حل المشاكل وإتخاذ القرارات المناسبة من خلال إعتناء هيكله تنظيمية بسيطة تسهل عملية تدفق المعلومات، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله وأهداف المنظمة ككل.

فيما إتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية التي من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل روح الفريق والتعاون والتفاهم السائد بين الأفراد، إلا أن هناك العديد من الممارسات والقيم الثقافية التي تعتبر معوقا أساسيا نحو تحقيق النجاح والتفوق مثل عدم الإهتمام بالعنصر البشري، عدم توفير جو للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة، عدم توفير مجال للحرية المحاولة والخطأ لدى العاملين، عدم مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة وإتخاذ القرارات المناسبة الأمر الذي من شأنه أن يحمل العامل جزءاً من مسؤولية تنفيذ تلك القرارات ويجعله متحمسا لذلك، إضافة إلى عدم وجود تحفيز للعاملين مما يضمن ولائهم وإخلاصهم في خدمة المؤسسة؛ كل هذه القيم الثقافية والممارسات تعتبر عائقا رئيسا في وجه تحقيق أداء متميز.

فالتغيير التنظيمي ضرورة ملحة أو أمر محتم له لا يمكن رفضه ولا تجاهله بل يجب مواجهته، وتتجلى حتمية هذا التغيير في عدة أوجه هيكلية، تكنولوجية، بشرية، فهو من أهم الجوانب التي أصبحت تركز عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها.

إن نجاح المنظمة في إدخال التغيير التنظيمي يتطلب تدخل عدة عوامل، وتعتبر الثقافة المنظمة أحد أهم العوامل المؤثرة والمحددة لنجاح أو فشل التغيير التنظيمي.

فثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، إذ كانت هذه القوى مواكبة وملائمة وداعمة للتغيير التنظيمي فإنها ستكون عاملاً مهماً لنجاحه، أما في حالة عدم توافقها مع التغيير التنظيمي فإنها تكون عقبة وعائقاً لذلك.

حاولت هذه الدراسة معالجة موضوع التغيير التنظيمي من خلال ثقافة المنظمة، وبحكم إستناعه وتشبعه لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه بالتحليل المطلوب في هذا العمل، لهذا يبقى الباب مفتوحاً لإثراء الموضوع من عدة جوانب أخرى نذكر من بين أهمها:

- التغيير التنظيمي والعوامل البيئية.
- الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع

✘ أولاً: الكتب باللغة العربية:

- احسان محمد ضمير ياغي، التغيير التنظيمي، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، " نظرة معاصرة لسلوك الناس " في العمل، دار المعادي الجديدة، القاهرة، 2005.
- بدر حامد أحمد، إدارة التغيير في المنظمة، مجلة البحوث التجارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1987.
- تأليف مجموعة من الكتاب، ترجمة علي السيد الصاوي، نظرية الثقافة، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون و الآداب 1997.
- ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر، عمان 2010.
- جرادات الناصر، إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء للنشر، عمان، 2013.
- جمال الدين المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، دار الجامعية للنشر والتوزيع، 2006.
- جودة، محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- جبر الدجرتبرج ورويارت بارون، إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
- حامد فؤاد محمود، ادارة الجودة الشاملة، عمان، دار البداية للنشر، 2012.
- حسن حريم، ادارة المنظمات، المنظور الكلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2003.
- حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
- حسين احمد طراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات) الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
- خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علاج، دار الحداثة، لبنان، 1984.
- رحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- زرقون محمد، دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الزيادة بالمؤسسات الاقتصادية، 2011.
- سامر جادة، السلوك التنظيمي والتنظريات الادارية الحديثة، دار اسامة للنشر، عمان، 2009.
- السكارنة بلال خلف (قوس الأبداع الإداري)، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة (2011).
- سكرانة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان، 2013.
- السلمي علي، تطوير الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

- سيد محمد حاد، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث مقدمة، مطبعة العشري، القاهرة (مصر)، 2004، 2005.
- طاهر محسن الغالبي، احمد على صالح، التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، الاستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2010.
- الطجم عبدالله عبد العتي والسواط، طلق عوض الله، السلوك التنظيمي، المفاهيم - النظريات - تطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة (المملكة العربية السعودية، 2003)
- عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل، سلسلة إصدارات بهيكل، القاهرة، مصر 2003.
- عبد المعطي محمد عساف؛ السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، 1994.
- عرفه، سير سالم، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرياية للنشر والتوزيع، 2012.
- عشية فتحي درويش، مهارات قيادة فريق العمل لدى المدارس الثانوية العامة ووكلاءها في البحيرة، دورية (الإدارة العامة) الرياض المملكة العربية السعودية، 2007.
- عمر وصيفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، الأردن دار وائل للنشر، 2005.
- عمرو صفي عقيلي، الإدارة المعاصرة "التخطيط، التنظيم الرقابة" دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- العميان سليمان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الرادن، 2004.
- الفيروز أبادي يعقوب، مجد الدين محمد، قاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، بيروت لبنان، 1987.
- الكيان محمد سليمان (2002) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال 16، عمان، الاردن دار وائل للنشر.
- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة، عمان، 2013.
- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
- محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة) دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل للنشر، 2004.
- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الادارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

- مصطفى إبراهيم، عبد القادر حمد، الزيات أحمد حسن، النجار أحمد علي، (المعجم الوسيط)، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، تركيا، بدون سنة.
- مصطفى محمود ابو بكر، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
- موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ الوظائف الممارسة، 2005، المؤسسة الجامعية للدراسات.
- النجار فريد، التغيير والقيادة والتنمية الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- نعمة عباس الغفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة العربية 2009.
- نعيم ابراهيم: "الإدارة الاستراتيجية، المفهوم. أهمية التحديات" دار للكتاب العلمي، النشر والتوزيع، عمان، 2009.
- نيجل كنيج، نييل اندرسون، ادارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات) ترجمة محمود حسن حسين، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.

✘ ثانياً: مذكرات والرسائل:

- صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجية القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومة، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (المملكة العربية السعودية)، 2008/2007.
- فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركة الكويتية، مذكرة ماستر (إدارة أعمال)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.
- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم (منظور كلي مقارن)، الرياض، معهد الادارة العامة، 1993.
- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004.

✘ ثالثاً: المجلات:

- حريم حسين، رشاد الساعد - الثقافة التنظيمية تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي في الأردن)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م ج 2 2006.
- خيضر كاظم حمود الفريحات وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- زكرياء الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.

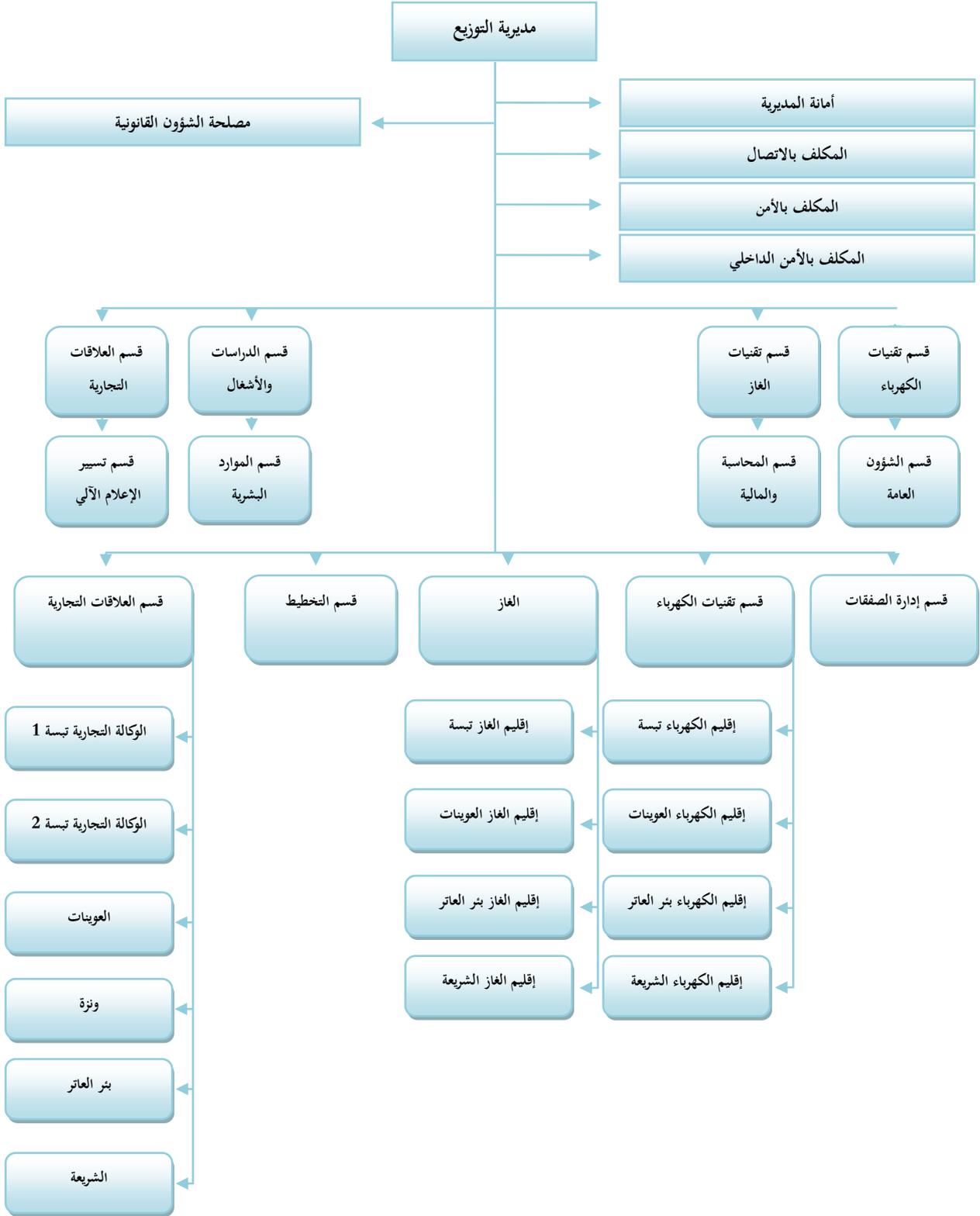
- طلق بن عوض السواط، سعود محمد العتيبي، البعد الوقتي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد الأول المجلد الخامس والثلاثون، السعودية، 1998.
- مصطفى عشوي، أسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

× رابعا: الكتب بالأجنبية:

- Angelo- J (2002) the organisation – chicago. Dorsq Press.
- JONES – GARETH – Organizational theory ،design ،and chang. st.New Jerson.prenrice Hall me ،FIGURE ،2007.

الملاحق

الملحق رقم(01): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -تبسة-



الملحق رقم(02): إستمارة إستمبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم: علم الإجتماع

إستمارة الإستمبيان

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة
الماستر في تخصص تنظيم وعمل
تحت عنوان:

ثقافة المنظمة ودورها في عملية التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز- بولاية تبسة

♦ تحت إشراف الأستاذ:

♦ سليمان برايجي

♦ من إعداد الطالبتين:

♦ سلاطني سمية

♦ عواد رشيدة

يهدف هذا الإستمبيان إلى التعرف على ثقافة المنظمة ودورها في عملية التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز تبسة، وهذا قصد إستمكمال إنجاز رسالة ماستر في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل، نرجو من سيادتكم الإجابة بكل حرية وأمانة لخدمة موضوع بحثنا عنوانه المذكور أعلاه، حيث أننا نسعى إلى جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وهذا الأمر لا يتحقق دون مساعدتكم، وإمدادنا بالمعلومات المطلوبة وهي عامل هام في انجاز البحث والوصول إلى النتائج، علما أن المعلومات المستقاة من إستمارة الإستمبيان لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

دفعة: 2020/2018

➤ أولاً: معلومات شخصية:

<input type="text"/>	أنثى	<input type="text"/>	ذكر	<input type="text"/>	الجنس: ✗
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	العمر: ✗
				<input type="text"/>	المؤهل العلمي: ✗
		<input type="text"/>		<input type="text"/>	دون مستوى ✗
		<input type="text"/>		<input type="text"/>	إبتدائي ✗
		<input type="text"/>		<input type="text"/>	متوسط ✗
		<input type="text"/>		<input type="text"/>	ثانوي ✗
		<input type="text"/>		<input type="text"/>	جامعي ✗
				<input type="text"/>	نوع الوظيفة: ✗
		<input type="text"/>		<input type="text"/>	تقني ✗
		<input type="text"/>		<input type="text"/>	إداري ✗

➤ ثانياً: البيانات الخاصة:

1. عناصر الإهتمام بالموارد البشري:

<input type="text"/>	لا أدري	<input type="text"/>	لا	<input type="text"/>	نعم	هل تتصف علاقتك مع رئيسيك المباشر بالوثام؟ ✗
<input type="text"/>	نادرا	<input type="text"/>	دائما	<input type="text"/>	أحيانا	هل أنت مطلع على ما يجري في المؤسسة؟ ✗
<input type="text"/>	لا أدري	<input type="text"/>	لا	<input type="text"/>	نعم	هل تشعر بأن الإدارة تحفزك لأداء عملك؟ ✗
						إذا كانت بنعم، ماهي طبيعة التحفيز المقدمة؟ ✗
<input type="text"/>	الإثنين معا	<input type="text"/>	حوافز مادية	<input type="text"/>	حوافز معنوية	
						هل تشرك الإدارة العاملين في التخطيط لإتخاذ القرارات؟ ✗
<input type="text"/>	لا أدري	<input type="text"/>	لا	<input type="text"/>	نعم	
						هل تحظى أفكاركم المبتكرة وإبداعاتكم بالقبول من طرف المسؤولين؟ ✗
<input type="text"/>	أحيانا	<input type="text"/>	لا	<input type="text"/>	نعم	
						هل توفر لكم المؤسسة مجالا للحرية المحاولة والخطأ؟ ✗
<input type="text"/>		<input type="text"/>	لا	<input type="text"/>	نعم	
						هل توفر المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق جديدة للعمل؟ ✗
<input type="text"/>		<input type="text"/>	لا	<input type="text"/>	نعم	

✘ هل ترى بأن طرق وأساليب العمل التي تمارسها يوميا قد أصبحت تشكل:

طبعا وعادات تجعلك تؤدي عملك بمهارة.

طرفا مبرمجا لإنجاز عملك

مصدرا للرضا الشخصي

➤ ثالثا: البيانات الخاصة:

1. موقف الفرد من عملية التغيير:

لا

نعم

✘ هل تبحث دائما عن طريقة جديدة لإنجاز عملك؟

✘ هل تقوم بإنجاز الأعمال:

بطرق مختلفة.

بطريقة واحدة.

✘ لو أنك وجدت الفرصة لتعلم طرق جديدة لإستخدامها في العمل: هل

تخصص وقتا لتنظيمها.

تحرص على العمل بالطرق المتعود عليها.

تنتظر حتى يضطرك العمل لإستخدامها.

✘ ما هو موقفك إتجاه عملية التغيير التنظيمي التالية:

العمليات	المواقف	قبول	رفض	حياد
- تغيير أنماط السلطة.				
- تغيير في طرق التسيير.				
- تغيير في المهام والوظائف				
- تغيير في التقنية والوسائل التكنولوجية.				

✘ ماذا يتبادر إلى ذهنك عن الحديث عن عمليات التغيير التنظيمي لتحقيق نجاح المؤسسة؟

أمر عادي وتتمنى حدوثه.

نشعر بأن المؤسسة ستصبح أكثر نجاحا.

أمر يدعوا إلى القلق والخوف من المجهول.

عملية فيها زعزعة لإستقرار الحياة.

✘ لو أن المؤسسة أجبرتك على قبول التغييرات للحفاظ على إستمراريتها، ما سيكون رد فعلكم؟

تسعى إلى إكتساب السبق في تبني التغيير.

تتكيف مع متطلبات التغيير وفق ما يضمن مصالحك.

توفق على تطبيق تغييرات طفيفة من الدرجة الأولى.

توافق على تطبيق تغييرات جذرية وشاملة.

تبقى تعارض بشدة هذه العملية.

✘ إذا كانت مواكبة المؤسسة للتطورات الحاصلة تتطلب تغييرات تنظيمية داخل المؤسسة؟

قبول

رفض

حياد

✘ بكل وضوح ما موقفك الصريح للفرد إتجاه عمليات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة

الرغبة في معرفة معلومات على العملية.

تقبلون هذه التغييرات كليا

ترفضون هذه التغييرات كليا