



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم

تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت عنوان

أثر الثقافة التنظيمية في احداث التغيير التنظيمي
دراسة حالة شركة كهرباء-تارقة-

تحت اشراف:

الأستاذة : لواتي ختيمة

من اعداد

✓ الطالب : بلواتي تقي الدين

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ:

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

د. عيدوني حليلة

مشرفا

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

د. لواتي ختيمة

ممتحنا

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

د. بن يمينة خيرة

السنة الجامعية: 2019/2018

الإهداء

الحمد لله الذي فآوت بحكمته بين المخلوقات، ورفع المؤمنين الذين أوتوا العلم
درجات،
وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له
أهدي ثمرة جهدي إلى أمني الغالية وأبي العزيز حفظهما الله وبارك في عمرهما
إلى أخي العزيز وإختي العزيزة و أولادها و كل العائلة

شكر و عرفان

نشكر الله عزوجل الذي نور عقولنا بالعلم والمعرفة وأنار لنا دربنا وأعاننا على مافيه

الخير

والصلاح

يسعدني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى كل من أعانني في إنجاز هذه المذكرة ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة " لواتي ختيمة" التي لم يتبخل عليي بإرشاداتها ونصائحها القيمة وأشكر المؤسسة التي إستقبلتني بين أحضانها لتكون سندا لي في هذا الإنجاز المتواضع ألا وهي شركة كهرباء- تارقة- وعمالها وأشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة

تقي الدين

الملخص

حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد من قبل المؤسسات أيا كان نوعها، حيث تقوم الثقافة التنظيمية بدور حيوي في تجسيد الخطط والإستراتيجيات المطبقة خلال عمليات التغيير في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وتضمن بقاءها وإستمراريتها. لذلك هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي في شركة كهرباء تارقة، حيث تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 31 عاملا في المؤسسة . كما تم إستخدام البرنامج الاحصائي spss نسخة 24 في معالجة وتحليل بيانات الدراسة، وقد توصلنا في الأخير إلى أنه يوجد أثر للثقافة التنظيمية في احداث التغيير في شركة كهرباء تارقة .

Résumé:

La culture organisationnelle a reçu une attention accrue par les organisations professionnelles, où la culture organisationnelle un rôle essentiel dans laréalisation des plans et des stratégies mises en œuvre au cours des processus de changement dans l'organisation afin d'atteindre ses objectifs et assurer sa survie et la continuité. Par conséquent, cette étude vise à identifier l'impact de la culture organisationnelle sur la gestion du changement dans Cement Corporation stratégies de SHARIKAT KAHRABAA TERGA SKT, où il se fiait sur le questionnaire comme un outil clé pour la collecte des données brutes et appliquée à un échantillon aléatoire de 43 travailleurs dans l'organisation "fans Touggourt. Il a également été utilisé spss19 dans le traitement et l'analyse des données de l'étude. L'étude a révélé que, dans ce dernier il y a l'influence de laculture organisationnelle sur les stratégies de gestion de l'unité commerciale de ciment de Touggourt.

Les mots clé : culture organisationnelle, la gestion du changement, les stratégies de gestion du changement, les valeurs organisationnelles, le travail dans l'esprit de la communauté, la communication, le soutien et motiver

قائمة المحتويات

I	شكر و عرفان
II	الإهداء
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول : الثقافة التنظيمية	
2	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
7	المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
16	المبحث الثالث: تشكيل الثقافة التنظيمية و أثرها على المنظمة
22	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : التغيير التنظيمي	
24	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي
31	المبحث الثاني: مراحل ، استراتيجيات ، مداخل و مقاومة التغيير التنظيمي
39	المبحث الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على احداث التغيير التنظيمي
40	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

46	المبحث الأول: طريقة و أدوات الدراسة
50	المبحث الثاني: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
65	خلاصة الفصل

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	مجالات التغيير التنظيمي	1-II
33	مراحل عملية التغيير حسب لوين	2-II
37	مقارنة بين مداخل التغيير	3-II
48	معاملات الثبات ألفا كرونباخ	1-III
49	أجزاء الاستبيان الموجه للعاملين	2-III
50	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى مقياس ديكرت	3-III
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	4-III
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى	5-III
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	6-III
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	7-III
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة	8-III
	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	9-III
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء تارقة لمكون التوقعات	10-III
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء تارقة لمكون الفلسفة	11-III
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء تارقة لمكون الأبطال	12-III
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء تارقة لمكون الإتصال	13-III

57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء تارقة لمكون اللغة	14-III
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمكونات الثقافة التنظيمية	15-III
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء تارقة على أسئلة محور التغيير التنظيمي	16-III
60	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل و التغيير التنظيمي كمتغير تابع	17-III
61	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات الشخصية كمتغير مستقل و التغيير التنظيمي كمتغير تابع	18-III

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	أهمية الثقافة التنظيمية	1-I
16	العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية	2-I
25	نموذج ليفن لقوى التغيير في المؤسسة (ميدان العمل)	1-II
30	مجالات التغيير و مدى العلاقة بينها	2-II
34	نموذج Huse للتغيير المخطط في المنظمة	3-II

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
78	مخرجات التحليل الإحصائي	1
73	استبانة البحث	2
83	قائمة الأساتذة المحكمين	3
83	الهيكل التنظيمي لشركة كهرباء تارقة	4

المقدمة

1- توطئة:

إن أي نشاط اقتصادي يركز على المؤسسات الاقتصادية بمختلف أحجامها أو نشاطاتها أو أهدافها والتي تسعى بدورها للبقاء والنمو بالرغم من التطورات والتغيرات السريعة التي تشهدها في العديد من المجالات.

ولتتمكن هاته المؤسسات من التأقلم مع المحيط حولها وتحقيق غاية البقاء والمنافسة، وجب عليها إتباع أسلوب التغيير، فالمؤسسة التي تريد الاستمرار من الضروري أن تقوم بمواجهة التحديات الصعبة التي تؤثر في مقدرتها على الاستمرار والبقاء خاصة في ظل الضغوط البيئية، غير أننا نجد أن هذا التغيير يقابل غالبا بالمقاومة والرفض من طرف العاملين والنتائج عن إهمال الثقافة التنظيمية.

حيث أولت هذه المؤسسات أهمية كبيرة للمكونات التنظيمية التي تساعد على النجاح كالاتصال، التوقعات، الفلسفة، اللغة والأبطال، فكل هذه العناصر تسمح بتطبيق الثقافة التنظيمية على الوجه الذي يجعل أهداف الفرد العامل متطابقة مع أهداف المؤسسة لغرض احداث التغيير التنظيمي.

ولكون الأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فهم يتأثرون ويؤثرون من خلال تبادل المعلومات والقيم والمعتقدات السائدة في أذهان العاملين، مما يولد ثقافة موحدة لدى العاملين تؤثر في تصرفاتهم بما يتفق والقيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة العاملين بها.

وبالتالي أصبحت عملية إدارة التغيير وأهم الاستراتيجيات التي تبناها أهم النقاط التي تركز عليها المؤسسات الحديثة، والتي تهدف من خلالها إلى تعزيز فاعلية المؤسسة وتحسين أدائها من خلال توفير أو استخدام ثقافة تنظيمية قوية تخلق لأعضائها تماسكا كبيرا من أجل تحقيق الانسجام داخل المؤسسة.

2- إشكالية الدراسة:

في ظلّ الواقع المعاصر الذي يشهد اضطرابا مستمرا في استخدامات المعرفة، الثقافة، والتكنولوجيا، فإن الإدراك بأهمية التغيير أصبح متطلبا وواجبا لا مناص عنه للمؤسسة التي تبحث عن التقدم والرفعة، حيث أن التغيير سمة من سمات العصر، لهذا على المؤسسة الجزائرية الاهتمام بثقافتها السائدة التي يسير وفقها العمال وتوجه سلوكياتهم، وهذا من أجل تحقيق العمل الجاد، والأداء بكفاءة وفعالية، وهو ما لا يتم إلا من خلال

دراسة الثقافة التنظيمية للعامل وأثرها على أحداث التغيير التنظيمي.

ومن هنا تتمحور إشكالية البحث في السؤال الجوهرى التالى:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أحداث التغيير التنظيمي في شركة الكهرباء بتارقة؟

ومن أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب البحث قمنا بتقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية

التالية:

- **السؤال الأول:** ما هو مستوى الثقافة التنظيمية في شركة الكهرباء بتارقة؟
- **السؤال الثانى:** ما هي درجة التغيير التنظيمي في شركة الكهرباء بتارقة؟
- **السؤال الثالث:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) بين مكونات الثقافة التنظيمية (التوقعات، الفلسفة، الإبطال، الاتصال واللغة) والتغيير التنظيمي في شركة الكهرباء بتارقة؟
- **السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) للتغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)؟

3-فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة عن التساؤلات السابقة، تم صياغة فرضيات البحث كالتالى:

- الفرضية الأولى:** هناك مستوى مقبول للثقافة التنظيمية في شركة الكهرباء بتارقة.
- الفرضية الثانية:** هناك درجة مقبولة للتغيير التنظيمي في شركة الكهرباء بتارقة.
- الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بمكوناتها (التوقعات، الفلسفة، الاتصال، الأبطال، اللغة) عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) في شركة كهرباء بتارقة.
- الفرضية الرابعة:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لمستوى التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) في شركة كهرباء بتارقة.

4- مبررات اختيار الموضوع:

الدوافع الموضوعية:

- طبيعة التخصص التي تسمح بدراسة مثل هذه المواضيع؛
- الإيمان بحتمية التغيير وضرورته كوسيلة للارتقاء والبقاء والتنمية؛
- أهمية الموضوع نظرا للمتغيرات الراهنة؛
- ضعف وقلة الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل التنظيم داخل المؤسسة الجزائرية؛
- محاوله معرفة ما إذا كانت ثقافة المنظمة تساهم في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة.

الدوافع الذاتية:

- الميول الشخصي لموضوع ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي، ورغبة في التعمق أكثر في مختلف جوانب هذين الموضوعين.

5- أهداف وأهمية الدراسة:

أ- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- ❖ معرفة الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية، ومستوى الثقافة التنظيمية في شركة الكهرباء تارفة؛
- ❖ توضيح المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي، درجة التغيير التنظيمي في شركة الكهرباء بتارفة؛
- ❖ التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على إحداث التغيير التنظيمي؛
- ❖ إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.

ب- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية موضوع هذا البحث في كونه يتطرق لموضوع مهم في الوقت الراهن أين تواجه المنظمات صعوبات، تعقيدات وتغييرات سريعة فرضتها اشتداد حدة المنافسة، لهذا أصبح إدخال التغيير في ظل كل هذه الظروف مفروض ومحتم على كل منظمة إن أرادت البقاء والاستمرار، مع ضرورة التنبيه لزيادة الاهتمام التنظيمية والتي تعبر عن مجموعة الاعتقادات والقيم والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، فهي الخلفية التي سنعتمد عليها لإبراز موقف ورد فعل الفرد اتجاه التغيير المراد إحداثه.

6- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بمنطقة عين تموشنت حيث استهدفت شركة الكهرباء تارقة.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية (2018-2019).
- الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع عمال المؤسسة
- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على أثر مكونات الثقافة التنظيمية على إحداث التغيير التنظيمي في شركة الكهرباء تارقة.

7- منهج الدراسة:

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكالتنا و للإجابة عنها و عن التساؤلات الفرعية التي تم طرحها، سوف نقوم بدراسة تحليلية حول تأثير الثقافة التنظيمية على إحداث التغيير التنظيمي في شركة الكهرباء بتارقة.

حيث تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي، لأنه يقوم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظواهر، وهذا ما يسهل ربطها ببعضها البعض، واكتشاف العلاقة بينهما، وإعطاء التغيير الملائم لذلك مع إمكانية التنبؤ بمستقبلها، وهو ما يناسب تماما هذه الدراسة ويخدم الوصول لأهدافها كما سوف يتم اعتماد أسلوب دراسة الحالة في الجزء التطبيقي من الدراسة، بوصفه أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك في شركة الكهرباء بتارقة.

8- مرجعية الدراسة:

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالدراسة تمت الاستعانة بالعديد من المراجع ذات علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي ساعدتنا في إجرائها، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في الكتب والمقالات العلمية الحديثة ومواقع الأنترنت، بالإضافة إلى المجلات والرسائل الجامعية التي استخدمناها كمرجعية للوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة.

9- صعوبات الدراسة:

- ضيق الوقت خاصة أن الموضوع مهم ومتشعب؛
- صعوبة الحصول على الموافقة من المؤسسة لإجراء الدراسة؛
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة من المؤسسة؛
- عدم الإتقان الجيد لبرنامج التحليل الإحصائي SPSS.

10- هيكل الدراسة:

من اجل الإلمام بالجوانب الرئيسية للموضوع، وقصد الإجابة عن التساؤل المطروح واختبار الفرضيات الموضوعية، ارتأينا تقسيم البحث إلى جانبين نظري وتطبيقي، حيث شمل الجانب النظري كل من الفصل الأول والثاني، وخصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي.

-الفصل الأول: خصص هذا الفصل لدراسة الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية من خلال دراسة كل من ماهية الثقافة التنظيمية وأساسياتها.

-الفصل الثاني: تم التطرق في هذا الفصل إلى أساسيات التغيير التنظيمي وأهم مداخله واستراتيجياته وصولاً إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.

-الفصل الثالث: تمثل في الدراسة التطبيقية على مستوى شركة الكهرباء بتارفة، حيث تم التطرق في البداية في المبحث الأول إلى نظرة عامة حول المؤسسة، أهميتها وهيكلها التنظيمي أما بالنسبة للمبحث الثاني والثالث فقد خصصا للإجراءات المنهجية للدراسة واختبار الفرضيات.

11- الدراسات السابقة:

سنبرز من خلال هذه النقطة أهم الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها والتي لها علاقة بموضوع البحث الذي نحن بصدد إجراؤه وتتمثل فيما يلي:

الدراسة الأولى: دراسة (عمراني أحمد-هزوشي مداني، 2018)، بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الكهرباء و الغاز -الجلفة-.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز الجانب الثقافي للعامل في عالم الشغل وتحديد الأبعاد والخصائص لثقافة المنظمة والتي لها تأثير وعلاقة قوية في تحقيق التغيير التنظيمي كما هدفت الكشف عن طبيعة العلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي.

وللوصول الى هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر الأكثر شيوعا في ميدان البحوث الاجتماعية لما له من أهمية علمية، فعملية الوصف لأي ظاهرة في واقعنا الاجتماعي لا تأتي من عدم، بل هناك معطيات ناتجة عن الوصف الدقيق للواقع، والمعبر عنه تعبيرا كيفيا وكيميا، مستخدما في ذلك مختلف الأدوات في جمع البيانات.

وخلصت هاته الدراسة إلى أن الفضاء الاجتماعي للمؤسسة كله من العمال الذكور، ويفوق سنهم الخامسة والعشرون، وغالبية الوظائف التي يشغلونها تقنية وتنفيذية، ويهيمن عليه المتزوجون وذوو المستويات التعليمية الثانوية والجامعية، كما أن خبراتهم لا تزيد في الغالب عن الخمس سنوات؛ حيث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية الاتصالية وإحداث التغيير التنظيمي، فقد بينت أغلب النتائج وجود عملية اتصالية بين العمال في محيط العمل، وتشجيع المسؤولين وتعزيزهم لها يزيد من الرضا الوظيفي للموظفين. كما استنتج كذلك أن العلاقات الإنسانية تؤثر بشكل مباشر في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة من خلال التعاون والتضامن والتكافل بين العمال في محيط العمل.

الدراسة الثانية: دراسة (غيلاني حورية، 2017)، تحت عنوان: أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير - دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الإسمنت snmce بتقرت.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة الإسمنت ودراسة مدى تأثير التزام العاملين بعمليات التغيير في مؤسسة الإسمنت بتقرت، كما هدفت إلى التعرف على مقدرة المؤسسة على إدارة التغيير من حيث اختيار الاستراتيجية المناسبة والمحكمة لإحداث التغيير وإبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمكون أساسي بالمؤسسة واستراتيجيات إدارة التغيير.

ومن أجل الوصول الى هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي في جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة في الجانب النظري، وتم استخدام البرنامج الاحصائي spss نسخة 19 في معالجة وتحليل بيانات الدراسة.

وقد توصلت في الأخير إلى أنه يوجد تأثير كبير للثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير بمؤسسة الإسمنت بالوحدة التجارية بتقترت حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 43 عامل في المؤسسة.

الدراسة الثالثة: دراسة (أميرة قدور، 2017)، بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير-دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي(ccls)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي، وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي: ما دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير؟، وكيف يمكن معرفة دور الثقافة التنظيمية في المؤسسة

وللوصول إلى هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهذا نظرا لملائمته لطبيعة موضوع الدراسة، وتم تحليل إجابات أفراد العينة بواسطة برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود دور للثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة، وذلك بسبب الاعتماد الضعيف على مكونات الثقافة التنظيمية في عملية إدارة التغيير.

الدراسة الرابعة: دراسة (بوديب دنيا، 2014)، تحت عنوان: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيم -دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر-

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز حتمية التغيير وضرورته لكل منظمة في ظل التحديات والمنافسة القوية التي تعيشها، والكشف عن أسباب مقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير المطبق كما هدفت إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية أثناء إحداث التغيير التنظيمي.

ومن أجل الوصول إلى هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لجمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على الجوانب النظرية للموضوع، في حين تم اللجوء إلى المنهج التحليلي لاستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال إبراز مكانة المدخل الثقافي ودوره في إحداث التغيير التنظيمي، إضافة إلى توظيفه في الجانب التطبيقي عند دراسة حالة " شركة بيبسي " وتم الاعتماد على بيانات ودلالات إحصائية وذلك بغرض تفسيرها وقراءتها بطريقة سهلة، تم تصميم استبيان باللغة العربية.

وتوصلت الدراسة إلى أن اعتزاز الفرد بالانتماء للمؤسسة له دور في تحديد موقفه تجاه عملية التغيير التنظيمي، فكلما كان الفرد معتزاً بانتمائه للمؤسسة كان أكثر تقبلاً للتغيير التنظيمي والعكس صحيح.

الدراسة الخامسة: دراسة (إلياس سالم، 2006) تحت عنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين ودراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين.

ومن أجل الوصول إلى هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

و توصلت الدراسة إلى أن مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة تمكنهم من تحقيق حاجات ذاتية وغير ذاتية وهي مطابقة لنتائج الكثير من الباحثين الذين اهتموا بدراسة الحوافز و الدافعية مثل : ما سلو ، ماكليلاند ، أحمد صقر عاشور وغيرهم . وهذا ما أكد صحة الفرضية الرئيسية " تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيراً جوهرياً على أداء الموارد البشرية" .

الفصل الأول

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمؤسسات، والذي ينبغي على قادتها ومدراءها أن يفهموا أبعادها ومكوناتها، لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات، والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عامله.

كما توفر الثقافة السائدة بأي مؤسسة إذا كانت قوية، طريقة واضحة لفهم كيفية القيام بالأشياء، كما أنها توفر الثبات للمؤسسة، ولكن في الوقت نفسه يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية عائقا أساسيا ضد التغيير، واعتمادا على قوة الثقافة يمكن أن يكون لها تأثير مهم على الاتجاهات وسلوكيات أعضاء المؤسسة.

لهذا قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية ثقافة المنظمة

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: تشكيل الثقافة التنظيمية و أثرها على المنظمة

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

لا تزال الثقافة الظاهرة الأكثر محورية وجاذبية في تحديد الفروقات الفردية والجماعية بين التجمعات البشرية منذ أن اهتم الباحثون بدراساتها خاصة بعد تطور المجتمعات وظهور المؤسسات الاجتماعية أو تشكل المجتمع من خلال التنظيم الذي يعتبر سمة العصر الحديث مما جعل عوامل ومتغيرات كثيرة تدخل في بنية الثقافة بالتأثير والتأثر، ومما يؤكد ذلك هو التقاء الكثير من دراسات علماء النفس وعلماء الاجتماع والأنثروبولوجيا النفسية في التأكيد على تواجدها في العلاقة القائمة بين الفرد والمجتمع.

المطلب الأول: الاطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية

أولاً: تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 ، وكان ذلك من طرف المجلة

الاقتصادية الأمريكية Business Week وأدرجت مجلة Fortune ركنًا خاصًا تحت عنوان Corporate Culture.

إلى أن جاء الباحثان (A.A Kennedy & T.E.Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان

Corporate Culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم⁽¹⁾.

فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح " الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعًا إلا مع حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل هوفستيد

ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة (corporate culture : deal & kennedy 1982) و كتاب "البحث عن

الامتياز " لبتز ووترمان 1982 in search of excellence : peters & waterman وفي مطلع التسعينات تزايد

اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية " الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك

الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم⁽²⁾.

¹ بروش زين الدين ، قاسمي كمال ، ادارة التغيير و علاقتها بثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، المسيلة يومي 03 و 04 ماي 2005، ص 60.

² عبد الله البريدي ، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور- دراسة استطلاعية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني و التدريب المهني ، الرياض، أيام 11-14/12/2004، ص06.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

ثانيا : تزايد الاهتمام الميداني بثقافة المنظمة :

قد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في ادارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل و المشاركة القائمة على الثقة ، الاهتمام بالعاملين و تنمية مهاراتهم و قدراتهم الابتكارية اضافة الى المودة و التفاهم بين أعضاء المنظمة⁽¹⁾.

الفرع الثاني : مفهوم الثقافة التنظيمية

يمكن تعريف ثقافة المنظمة على أنها مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف⁽²⁾.

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

ويرى إيليو جاك ELLIOT JACQUES أن: "ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء نظمة الجدد من أجل قبولهم في المنظمة"⁽⁴⁾.

وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم"⁽⁵⁾.

¹ علي عبد الله ، التحولات و ثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة ، أيام 20-21 ماي 2002 البليدة ص 09.

² شارلز وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ ، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2001، ص 650.

³ علي عبد الله ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر ، اطروحة دكتوراه ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص 220.

⁴ Gilles Bressy et Christian Kankoyt , **Economie d'entreprise** , 4 édition .Dalloz. Paris1998. p 513.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر ، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2000 ، ص 131.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

ويمكن تعريفها بأنها: "مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد"⁽¹⁾.

و يعرف **Schein** الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة من الافتراضات الأساسية التي ابتكرتها و اكتشفتها أو طورتها مجموعة معينة أو تعلمتها أثناء حل المشكلات للتكيف مع البيئة الخارجية و التكامل مع البيئة الداخلية للمنظمة، والتي جرت بشكل جيد بما فيه الكفاية و اعتبرت صالحة، و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأفضل طريقة لتصور، إدراك و الشعور بالمشكلات وفهمها"⁽²⁾

كما يستخدم مصطلح الثقافة ليشير إلى الجوانب غير الملموسة للتنظيم مثل معتقداته وطقوسه وعاداته الاجتماعية والتقاليد التي أرساها أعضاؤه على مر السنين⁽³⁾.

المطلب الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية و خصائصها :

الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية :

لا وجود لمؤسسة بدون ثقافة تنظيمية تميزها عن نظيرتها في بيئة العمل التي تنشط بها، هذه الثقافة التي تتشكل بدون وعي أو إدراك مسبق بحسب طبيعة نشاط أو أسلوب إدارة المؤسسات و الإجراءات و السياسات السائدة بها، فهي تعد بمثابة الإطار الفكري و المرجعي الذي يؤثر على العاملين و على تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة، الأمر الذي يخلق نوع من الانسجام و التناسق و الوحدة في حركات و أفعال الأفراد و الجماعات، مما يجعلهم أكثر ارتباطا و التزاما برسالتها، كما يشعرهم بهويتهم و انتماءهم لها، ما يساعد المؤسسات على الارتقاء بمستويات أدائها لمواجهة التحديات الخارجية في ظل المنافسة الشديدة⁽⁴⁾، و يمكن توضيح أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال الشكل التالي:

¹ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص2.

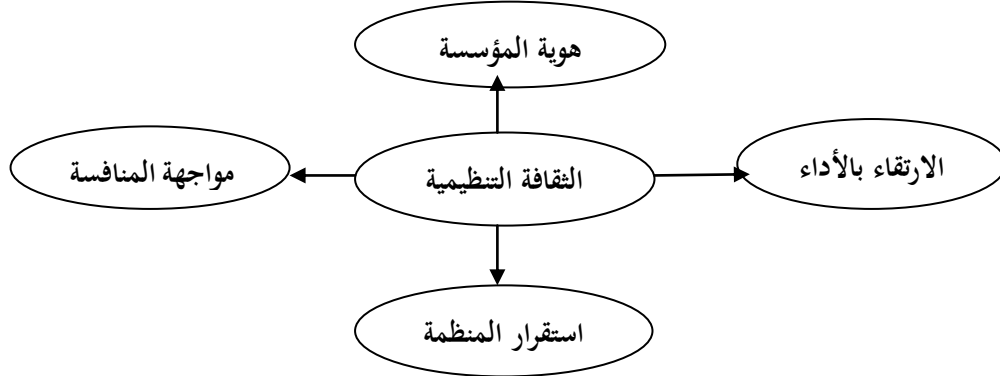
² Schein, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 3rd Ed. USA: John Wiley & Sons. 2004, p.111

³ سعد عيد مرسي بدر، عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص27.

⁴ عبابنة رائد إسماعيل، ماجد أحمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن -محافظة اربد، المجلة الأردنية للأعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013، ص215.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

الشكل رقم (I-1): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: كيسري مسعود، دايرة عبد الحفيظ، الثقافة التنظيمية و أثرها على تمكين العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة ارسلور متال الجزائر، مجلة المؤسسة، العدد 06، 2017، ص 261.

لهذا أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام. ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:⁽¹⁾

- ✓ الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم؛
- ✓ تعبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للموظفين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين؛
- ✓ الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، كما تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في جذب الموارد البشرية الملائمة فالمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار التفوق تستهوي الموظفين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها الموظفون المجتهدون؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

كما تنعكس ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم، والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات، والمعلومات، وطريقة معالجة المشكلات، واتخاذ القرارات وقد تكون هذه الثقافة مصدراً لقوة المنظمة ونجاحها كما في الشركات اليابانية والأميركية، وقد

¹ محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 16-19.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

تكون مصدراً لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير.⁽¹⁾

كما أن الثقافة التنظيمية قائمة في كل المنظمات، إذ لا توجد منظمة بدون وعي وإدراك وتخطيط...وعلى العموم فإن الثقافة

التنظيمية تقوم بدور هام في بقاء واستمرار ونجاح المؤسسات من خلال الوظائف التالية:⁽²⁾

- 1- الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والابتكار؛
- 2- تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة قوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالمياً ومحلياً؛
- 3- الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وتطورها لمواكبة التغيرات والتطورات؛
- 4- تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المرغوب فيها من العاملين داخل التنظيم.

الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية :

تتمثل خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1. **نظام مركب :** حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتشمل الجانب المعنوي (نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) وجانب سلوكي (العادات والتقاليد والممارسات العملية والبراسيم) بالإضافة إلى جانب مادي (تشمل المباني والأدوات والمعدات).⁽³⁾
2. **نظام متكامل :** فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم بأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي⁽⁴⁾
3. **نظام تراكمي :** مستمر ومتصل حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل في هذه الأخيرة.⁽⁵⁾
4. **نظام مكتسب متغير ومتطور :** فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.⁽⁶⁾

¹ الفريجات حضير كاظم، السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار إثراء ، عمان ، 2009 ، ص 265-266

² العبدالله، فاتح عبد الرحمن، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات في محافظات جنوب الأردن، مذكرة ماجستير ، غير منشورة، جامعة مؤتة، قسم الإدارة العامة، الأردن ، 2003 ، ص 34-36.

³ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات . العمليات الإدارية . وظائف المنظمة ، الطبعة الثانية، دار حامد، عمان، 2010 ، ص 259.

⁴ Shili Sun, **Organizational culture and Its Themes**, International journal of Business and management, vol 03, No12 , school of foreign languages, ludong University, December 2008, p138.

⁵ رضا ابراهيم المليجي، ادارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق، دار عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2012، ص 170.

⁶ حريم حسين ، مرجع سبق ذكره، ص 259.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

5. لها خاصية التكيف : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان وحاجته ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية.¹

المبحث الثاني : اساسيات الثقافة التنظيمية :

تعددت تعاريف الثقافة التنظيمية حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها ومنهم من عرفها بتأثير تلك المكونات على سلوك العاملين ومنهم من عرفها من خلال وظائفها.

المطلب الأول : أنواع الثقافة التنظيمية مكوناتها، و مستوياتها

الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي⁽²⁾:

1- الثقافة الإبداعية (Innovative Culture) : وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب

المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .

2- ثقافة العمليات (process culture) ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر

الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله .

3- ثقافة المهمة (task culture) : وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام

الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

4- الثقافة البيروقراطية (bureaucratic culture) : في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات

فالعمل يكون منظماً والوحدات منسقة، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام⁽³⁾.

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، عمان، الاردن، 2003 ص326.

² زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكره ماجستير، غير منشورة، نقسم العلوم الإدارية ، السعودية، 2008، ص24-25.

³ إبراهيم أحمد طالب، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، مذكره ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، مصر، 2011، ص76.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

5- ثقافة الدور (role culture) : وتتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء⁽¹⁾.

6- الثقافة المساندة (suppoative culture): تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة⁽²⁾.

الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

تعددت وجهات نظر الباحثين والدارسين حول مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم الاتفاق حول طبيعة المفهوم وإلى تعدد الأوجه والأبعاد والعناصر التي يمكن من خلالها وصف الثقافة التنظيمية، ونتيجة لذلك نشأ كثير من الخلط عند عرض مكونات الثقافة التنظيمية بين العناصر الأساسية التي تعد بمثابة المكون الأساسي والمادة الخام للثقافة وبين الأشكال الثقافية التي تعكس طبيعة الثقافة التنظيمية ويمكن من خلالها فهم بعض جوانب الثقافة⁽³⁾. وبعد الاطلاع على العديد من الأدبيات والدراسات النظرية والعملية يمكن النظر إلى مكونات الثقافة التنظيمية من خلال التقسيم التالي ، والذي يعطي صورة شمولية لجوهر ومظاهر الثقافة التنظيمية :

أولاً - المكونات (المظاهر) الرمزية : وتقسم إلى :

- أ- المكونات (المظاهر) الرمزية المادية : تعرف على أنها الأشياء المادية المحيطة بالأفراد والتي تشكل مصدراً للتحفيز المحسوس أثناء ممارستهم للفعاليات ذات الطابع الثقافي ، وتشمل هذه المكونات أسلوب تصميم بناية المنظمة ، ترتيب المكاتب فيها ، عناوين الأقسام المختلفة ، التكنولوجيا المستخدمة فيها ، شعاراتها المعلنة⁽⁴⁾.
- ب - المكونات (المظاهر) الرمزية السلوكية : ارتبطت هذه المكونات بإسهامات كل من Trice&Beyer عندما درسا الثقافة التنظيمية من خلال دراسة الطقوس والشعائر التي تمارس في مناسبات خاصة وعلى النحو الذي يعزز من توافر قيم معينة

¹ وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة ، تخصص العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2013، ص 53.

²Jean francois souterain , **organisation et gestion de lentreprise** , éditions foucheur ,paris , 2006 ,p436

³سميع زيد صالح، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة حلوان، مصر ، ص58 .

⁴جلاب إحسان دهنش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2011، ص615.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

أو علاقات معينة داخل المنظمة كحفلات التعارف والوداع⁽¹⁾.

ومن أبرز مظاهر المكونات الرمزية السلوكية الآتي:

(1)-**الطقوس** : وهي مجموعة من الأنشطة الشائعة التي تمثل ضرورة اجتماعية في ظل ثقافة معينة ، ويتم ممارستها كضرورة في حد ذاتها مثل طقوس تحية العلم في المؤسسات العسكرية. والطقوس إذا اقترنت بمناسبة معينة أو حدث معين تعتبر من الشعائر ، و لذلك يتضح عمومية الشعائر وشموليتها إذا ما قورنت بالطقوس التنظيمية.⁽²⁾

(2)-**الاحتفالات** : وهي مناسبات مخططة تنظمها الإدارة للاحتفاء بالعاملين في مناسبات خاصة توزع فيها الجوائز والهدايا مما يساعد على ترسيخ وتقوية قيم معينة.⁽³⁾

(3)-**العادات التنظيمية** : يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة ، والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، وتعتبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المنظمة ، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية.⁽⁴⁾

ج - **المكونات (المظاهر) الرمزية اللفظية** : وهي أشكال صوتية تعتبر اللغة وسيلة تداولها والتعبير عنها ، ومن أهم هذه المكونات الرمزية في الثقافة التنظيمية ما يلي :

(1) -**القصص**: تعد القصص رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل والتي تفسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة ، وتتناول هذه الروايات حالات التمييز والمنافسة وحالات النجاح والفشل.⁽⁵⁾

(2) -**الأساطير والخرافات** : قصص لبعض الأحداث التاريخية المثيرة المزينة بالتفاصيل الخيالية، والهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى أفراد المنظمة ، فهي تحمل تعليماً لأفراد المنظمة في شكل صورة مثالية عن أشخاص غير محددين سبق أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة.

¹ جلاب إحسان دهب، مرجع سبق ذكره ، ص615.

² المرجع نفسه

³ الدوسري حاسم فيحان، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة : دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 85 .

⁴ بروش زين الدين وهدار حسين، مرجع سبق ذكره، 2007، ص58.

⁵ المرجع نفسه.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

(3) - النكتة : وهي تعابير لفظية خاصة تقدم في صورة طريفة ، وتداولها داخل المنظمة يحمل رسائل مهمة عن ثقافتها ، وقد تعكس جو الارتياح أو الامتعاض داخل المنظمة .⁽¹⁾

ثانياً - المكونات الإدراكية (جوهر الثقافة التنظيمية) :

ينظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها نظام للأفكار والافتراضات والمعاني المشتركة التي تسود في بيئة العمل ، وبالرجوع

للعديد من الأدبيات والدراسات حول الثقافة التنظيمية يلاحظ الباحث وجود قواسم مشتركة بينها حول العناصر الأساسية التي تتكون منها المكونات الإدراكية (جوهر الثقافة التنظيمية) يتمثل في الآتي:

أولاً: القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ... الخ.

فالقيم هي الأشياء التي تعتبر الأكثر أهمية فيما يتعلق بعمليات المؤسسة و موظفيها و عملائها هذه الأشياء التي تحملها

المؤسسة أكثر من غيرها و التي تسعى جاهدة لحمايتها.⁽²⁾

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف

التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ... الخ.⁽³⁾

ثانياً: المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل

والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي واث ذلك في تحقيق

الأهداف التنظيمية.⁽⁴⁾

¹ سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية : دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم والوحدة بالمسيلة ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2006 ، ص17.

² Eric G.Flamholtz, Yvonne Randle, **Corporate culture, businmess, models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: Theoretical and measurement issues**, Journal of heman resource costing accounting, vol 16Iss :02, Anderson school of management, UCLA, Los Angeles, California, USA, 2012, p77.

³ جلاب إحسان دهب، مرجع سبق ذكره، ص619-620.

⁴ العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 312-313.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

ثالثاً: الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، من منطلق أنها مفيدة لهم وللمنظمة، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة لكنها معروفة وواجبة الإتباع، ومن الأمثلة على تلك الأعراف التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، أو ضرورة استئذان الموظف من رئسسه قبل الخروج من مكانه لأي سبب.⁽¹⁾

رابعاً: التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.⁽²⁾

الفرع الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية

إن الثقافة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع و الصناعة ، و يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل و التفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو المجتمع مع خصائص المنظمة و فيما يلي نوضح هذه المستويات :

1- ثقافة المجتمع : الثقافة في هذا المستوى القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع التي تتواجد به المنظمة و التي ينقلها الأعضاء من المجتمع الى داخل المنظمة ، و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم ، النظام السياسي ، الظروف الاقتصادية ، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار ...و يجب أن تكون المنظمة و استراتيجياتها و خدماتها موافقة لثقافة المجتمع حتى تكسب القبول من ذلك المجتمع و تتمكن من تحقيق أهدافها .

2- ثقافة الصناعة أو النشاط التي تنتمي إليه المنظمة :

تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة التي تعمل المنظمة تحت ظلها، حيث يوجد تشابه في الثقافة داخل الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2009، ص373-374.

² بوحنية قوي ، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية و كفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد2 ، جامعة ورقلة، 2003، ص71.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، والسياسات ونمط حياة الاعضاء... والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول وغيرها⁽¹⁾.

3- الثقافات الفرعية : ان المنظمات العامة والكبيرة يكون لديها ثقافات مختلفة في مواقع وأماكن العمل داخل المنظمة، حيث

تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الادارية والتنظيمية المختلفة في المنظمة أو تتكون داخل اقسام أو ادارات المنظمة⁽²⁾.

المطلب الثاني : ابعاد الثقافة التنظيمية وظائفها و محدداتها :

الفرع الأول: ابعاد الثقافة التنظيمية

أ- **أبعاد الثقافة التنظيمية حسب هوفستيد Hofstede :** بناء على دراسة ميدانية شملت عشرين وحدة تنظيمية في عشر

مؤسسات أعمال هولندية و داتمركية ، شملت عينة كبيرة من الأفراد حيث بنيت على منهجية كمية و نوعية و بالاستعانة بمركز متخصص فتوصل هوفستيد إلى وجود ستة أبعاد، تتمثل فيما يلي:⁽³⁾

✚ **بعد الإجراءات مقابل النتائج:** يفسر هذا البعد الفروق بين الاهتمام بالوسائل، و بكيفية عمل الأشياء و بين الاهتمام بالتفاصيل و عمل الأشياء بشكل صحيح ، في حين تؤكد الممارسة المرتبطة بالنتائج على الريادة و متابعة الأهداف و الغايات الواضحة و وجوب تحقيقها؛

✚ **بعد العاملين مقابل الوظيفة:** و يفرق هذا البعد بين الاهتمام بالعاملين و أداء الوظائف إذ تركز الممارسة المرتبطة بالعاملين على اهتمامهم و مشاكلهم في حين تركز الممارسة المرتبطة بالوظيفة على متطلبات الأداء الوظيفي؛

✚ **بعد المؤسسة مقابل المهنة:** يفرق هذا البعد بين الممارسات الدالة على انتماء العاملين لمؤسساتهم و تلك الدالة على انتمائهم لمهنتهم، و تهدف الأولى إلى تبني أهداف المؤسسة و توقعاتها، في حين تركز الثانية على تبني أهداف المهنة و السمو

بها؛

² مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 417

² الماضي محمد المحمدي، والحواري مبروك عبد المولى، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 392 .

³ داسي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 117-118.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

✚ **بعد النظم المفتوحة مقابل المغلقة:** يفرق هذا البعد بين الممارسات المرتبطة بنظم الاتصال المفتوحة بين العاملين و بين الممارسات المرتبطة بنظم الاتصال المغلقة بينهم حيث تتصف الممارسات المبنية على الاتصال المفتوح بتشجيع التبادل الكامل للمعلومات و الآراء و تعزيزها كما تتصف بالأسلوب الغير الرسمي في العمل في حين تتصف الممارسات المبنية على الاتصال المغلق بضبط تبادل المعلومات و الآراء و مراقبتها، و بأنها تعكس أسلوب العمل الرسمي كما انها تتصف بوجود فترات تهيئة طويلة في العمل؛

✚ **بعد الرقابة المرنة مقابل المحكمة:** يعكس هذا البعد البناء الداخلي للمؤسسة و تتصف الممارسات في ظل الرقابة المرنة بالتعامل مع متطلبات العمل على أساس مرن و بتكليف هذه المتطلبات وفق حاجات العاملين في حين تتصف الممارسات في ظل الرقابة المحكمة بغياب المرونة في التعامل مع متطلبات العمل ، فتكون إجراءات و أنظمة العمل واضحة و محددة حيث يتم التقيد بها ؛

✚ **بعد السلوك المعياري مقابل البراغماتية:** تعكس الممارسات المعيارية الأسلوب التقليدي في العمل الذي يضع التجربة و معايير المؤسسة أولاً أي عمل ما تعتقد المؤسسة بأنه صحيح، بينما تضع الممارسات البراغماتية توقعات الزبائن أولاً أي ما يطلبونه.

ب- **أبعاد الثقافة التنظيمية وفق Ouchi :** قام الباحث Ouchi سنة 1981 بدراسة و تحليل ثقافة مجموعة محددة من

الشركات الأمريكية و اليابانية ، و توصل من خلالها إلى وضع إطار لأبعاد الثقافة السائدة في تلك المنظمات آنذاك و تشمل ما يلي:⁽¹⁾

✚ **الالتزام اتجاه العاملين:** فالطريقة المتبعة في المؤسسات اليابانية هي التوظيف مدى الحياة ، أما في المؤسسات

الأمريكية التقليدية فهي تستعمل التوظيف قصير المدى، بينما في النمط Z الذي يقصد به المؤسسات الأمريكية التي

طورت المنهج الياباني في الإدارة ليتلاءم مع القيم الثقافية الأمريكية فهي توظف لفترة طويلة المدى؛

✚ **تقييم العاملين:** بطيء و نوعي في المؤسسات اليابانية ، و هو كذلك في النموذج Z لكنه سريع و كمي في

المؤسسات الأمريكية التقليدية؛

¹ منصور محمود العريفي، الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد5 ، العدد2، الأردن، 2009، ص 142.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

المسار الوظيفي: و يقصد به مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في المؤسسات، و يكون

سريعا في المؤسسات اليابانية ، و ضيقا في المؤسسات الأمريكية التقليدية و وسطا معتدلا في النموذج Z؛

الرقابة: ضمنية و غير رسمية في المؤسسات اليابانية وكذلك في النموذج Z و واضحة و رسمية في النمط الأمريكي

التقليدي؛

صناعة القرار: جماعية و توافقية في النموذج الياباني و النموذج Z و فردية في النمط الأمريكي التقليدي؛

المسؤولية: جماعية في النمط الياباني، و فردية في كل من النمط الأمريكي التقليدي و النموذج Z ؛

الاهتمام بالأفراد : اهتمام بجميع العاملين و بأفراد أسرهم على نحو كبير في النمط الياباني و في النموذج Z ، و

اهتمام عالي بالعمل في النمط الأمريكي التقليدي.

الفرع الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية :

تمثل وظائف الثقافة التنظيمية فيما يلي:⁽¹⁾

1. تحديد هوية المنظمة: يكون للثقافة التنظيمية دورا كبيرا في تحديد هوية المنظمة وتمييزها عن المنظمات الأخرى، حيث أنه لكل منظمة ثقافتها الخاصة بما .

2. تحديد نوع من الهوية للعاملين: إن مشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين ويكون هذا الأمر مما يقارب بينهم .

3. تسهيل التزام الأجيال: التمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التزام كل من هو جديد بأهداف المنظمة ويفضلها على أهدافه الشخصية فلا ينظر للمنظمة من منظور مصالحة.

4. تعزيز استقرار النظام الاجتماعي: فالثقافة التنظيمية هي التي تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض عن طريق تزويدهم بمقاييس ماذا يجب على العاملين أن يقولوا أو أن يفعلوا .

¹ حسين حرم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، 1997، ص 331.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

5. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على ما يدور من حولهم: حيث توفر ثقافة المنظمة مصدرًا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، وتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

كما حدد دافت (Daft, 2001) وظيفتين رئيسيتين للثقافة التنظيمية هما : إحداث التكامل والنسق الداخلي -

التكيف الخارجي مع البيئة.⁽¹⁾

الفرع الثالث: محددات الثقافة التنظيمية

ذكر bylesetal بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل⁽²⁾:

1- **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في

العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات

الكبيرة الموزعة جغرافيًا ووظيفيًا؛

2- **العمر التنظيمي:** غالبًا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي

لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية؛

3- **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم

قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابيًا على مستوى الأداء؛

4- **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم

والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى؛

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف وجودة محفوظ أحمد، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية : دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 ، العدد 2 ، 2010 ، ص 124 .

² السواط، طلق بن عوض الله والعنبي سعود محمد . البعد الوظيفي لثقافة التنظيم . مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة ، المجلد 12 ، العدد 1 ، نسخة الكترونية، جامعة الملك عبد العزيز، 1999 ، ص 57.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

5- التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلاً، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية؛

6- البيئة الخارجية: استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.

يمكن توضيح العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل (I-2): العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية



المصدر: إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم محافظة غزة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص29.

المبحث الثالث : تشكيل الثقافة التنظيمية و اثرها على المنظمة

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد " ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، حيث تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، و أثرها كبير في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتماداً على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

المطلب الأول : تشكيل الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: آليات خلق الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها

أولاً: آليات خلق الثقافة التنظيمية

إن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة تمتد جذورها بصورة عامة للرياديين و المؤسسين لهذه المنظمة، فبحكم دورهم القيادي في مرحلة حساسة في حياة المنظمة فإنهم عادة يحملون رسالة ورؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة، وكيفية تحقيق هذه الرسالة. لذلك يقومون باستقطاب مجموعة من المديرين العاملين والمؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم ومعتقدات المؤسسين والمديرين، لهذا أكد الكاتبان شكمان وقرووس (Shichman& Gross) على الدور البارز والحيوي الذي يمكن للإدارة القيام به للتأثير على تطوير وتشكيل أو تكوين ثقافة المنظمة، أما فيما يتعلق بكيفية نقل وتوصيل الثقافة للعاملين؛ فبالإضافة للتدريب والتطوير؛ فإن هناك طرقاً أخرى لتوصيل الثقافة ومنها: المراسم والاحتفالات والمناسبات، والقصص والحكايات والرموز واللغة وغيرها من عناصر الثقافة.⁽¹⁾

ثانياً: آليات المحافظة عليها

1- **عمليات الاختيار والتعيين:** حيث أن عملية اختيار العاملين وتعيينهم تلعب دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد الأفراد الذين لديهم القدرة والمعرفة والخبرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح. وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك موافقة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها. بمعنى آخر ألا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة مختلفة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة وأفرادها الحاليين.⁽²⁾

هناك خطوات محددة لغرس الثقافة التنظيمية للمؤسسة في العاملين الجدد تأخذ التسلسل التالي:⁽³⁾

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 334-335 .

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل، الأردن، 2008، ص 319-320.

³ جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 440، 441.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

- ضرورة الحرص و الجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة و التكيف معها؛
 - تجريد العاملين الجدد من الثقافة و الخبرات و القيم و التجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة و كذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة؛
 - التدريب الدوري للعاملين؛
 - استخدام نظم المكافأة و التحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد و الذي يحقق أهداف المنظمة؛
 - إرشاد العاملين دورياً للتأكيد من انتشار و اعتناق الأفراد لثقافة المنظمة؛
 - تعريض العاملين للعديد من المواقف و التي من يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم؛
 - تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد و المحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.
- 2- **ممارسات الإدارة العليا:** كما يمكن ترسيخ ثقافة المنظمة عن طريق التصرفات الإدارية خاصة تصرفات الإدارة العليا. فالإدارة العليا تمتلك تأثيراً قوياً على ثقافة التنظيم سواء بالأقوال أو الأفعال، حيث أن ردود فعل الإدارة العليا و القرارات التي تتخذها تعتبر مؤثراً فعالاً على ثقافة المنظمة، وكذلك المعايير السلوكية و التي تتضمن التوجهات حول العمل و فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين و سياسة الإدارة تجاه الجودة و الغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد و الأنظمة و التعليمات. فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها و فلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.⁽¹⁾
- 3- **التطبيع الاجتماعي:** ويمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية عن طريق عملية التطبيع أو التأقلم الاجتماعي للأفراد الجدد. وتمر هذه العملية بعدة مراحل: مرحلة ما قبل الالتحاق - المواجهة - التوافق أو التحول، و التي تحقق الإنتاجية و الالتزام بالإضافة للاستقرار، حيث أنه عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين و على ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري و حتمي حتى لا يتغير أداء المنظمة.⁽²⁾

¹ جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 26.

² جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 27.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

الفرع الثاني: طرق التعبير على الثقافة التنظيمية

من طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية نذكر ما يلي⁽¹⁾ :

1- الطرق النظامية في عمل الأشياء :

توجد في معظم الأحيان أنماط مدركة للسلوك بين الأفراد العاملين في نفس المنظمة، الأنماط المدركة تشير إلى وجود نوع من الاتفاق الضمني حول نوع و طبيعة السلوك المقبول، التصرف الايجابي، و الموقف المتوقع من الرئيس المباشر أو من الإدارة العليا حول نتائج إنجاز الأعمال.

2- المعاني المشتركة لمجميع العمل :

تتضمن المعاني المشتركة لمجميع العمل، قواعد و إجراءات العمل و معايير الإنجاز التي توضع بصورة مشتركة بين الإدارة و مجاميع العمل. تمثل هذه المعاني غايات مشتركة و نتائج نهائية مطلوب الوصول إليها.

3- القيم الجوهرية الكاشفة :

يقصد بالقيم الجوهرية الافتراضات العميقة المتأصلة في المنظمة و التي تظهر تأثير عميق على مواقف و سلوك المدراء و الأفراد، و تعتبر محور ترتكز عليه ثقافة المنظمة أو القيمة العليا لهذه الثقافة التي قد تكون ممثلة بالجوودة، المتانة و الثقة، أو التميز و الإنفراد كل شيء. الرؤيا الإستراتيجية و الفلسفة التي تشكل استراتيجيات المنظمة في ميدان الأعمال، و اتجاه العاملين، المستفيدين و المنافسين.

كل هذه الأبعاد الأنفة الذكر لا تمثل في حد ذاتها " ثقافة المنظمة " و لكنها ببساطة تعكس المستوى العميق من الافتراضات و المعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمة، و بالتالي تظهر بأشكال متنوعة و متغيرة.

المطلب الثاني : اثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

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

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص 238.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: الثقافة التنظيمية و القيادة:

إن من أبرز عوامل نجاح القادة هي قدرتهم على تعلم المهارات السلوكية ، التي تعنى بفهم خصائص و صفات البشر و خصائص الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم لذلك لا بد من توفر المهارات الفنية و الإدارية و السلوكية لدى القادة ، خاصة الذين تتطلب مهامهم التعامل مع أصناف مختلفة من البشر لهم حاجات و توقعات متباينة ، لذلك فإنه ليس كل من صار مديرا ضمن النجاح في أداء مهمته.¹

و تساهم الثقافة في تحديد أنماط القيادة في المؤسسات ، فبعض الثقافات تشجع القيادة الأوتوقراطية بينما ينمي بعضها الآخر مبدأ السيطرة الأبوية ، و يسود في بعضها الآخر المشاركة الجماعية ، و يؤدي تنوع القيم الثقافية في المجتمعات إلى اختلاف كبير ففي استجابة الإطارات الإدارية لأنماط قيادتها ، فبعض المنظمات يكون أداء العاملين فيها أكثر فعالية في ظل القيادة السلطوية ، بينما تحقق القيادات الديمقراطية في منظمات أخرى نجاحا أكبر.²

الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية و الفعالية التنظيمية

تعرف قوة الثقافة التنظيمية بمدى تمسك العاملين بها و بانسجام الأعضاء داخل المؤسسة و هذه ميزة التنظيمات المتوازنة و المستقرة و بالتالي تحقق الرفاه و ينصهر الأفراد ضمن نسق التنظيم و تتحقق القيم كالولاء و الانتماء ، و تعتبر الادارة اليابانية مثلا في تعزيز الثقافة التنظيمية القوية ، و حققت تطورا اقتصاديا و تتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة مع الاستراتيجية ، و التكيف مع البيئة الخارجية لضمان الحفاظ على التوازن و التنافس في ظل التغير و التنافس و تحقيق المرونة و المنظمات التي تبنى استراتيجياتها على التناسب مع البيئات الديناميكية و التي تتطلب ثقافات التي تؤكد على المبادرة و أخذ المخاطر و قبول التعددية و التنسيق الافقي و التكامل العمودي بين مختلف الوحدات الادارية .

أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية و القيم الثقافية فهي من صفات المنظمات الناجحة ، فعندما تكون التكنولوجيا بسيطة و روتينية تتناسب مع البيئات المستقرة و تعمل في ظل ثقافة تتبع المركزية في اتخاذ القرارات و تقلل من المبادرة الفردية

¹ ناصر محمد العديلي، القادة و المديرون و ثقافة المنظمة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2002، ص 02.

² قيس النوري، السلوك الإداري و خلفياته الاجتماعية، دار الكندي، اربد، 1999، ص 103.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

للعاملين ، أما التكنولوجيا المعقدة و المتطورة تتطلب درجة عالية من التكيف و تنجح في المنظمات التي تركز على ثقافة المبادرة الذاتية و الانضباط الذاتي⁽¹⁾ .

الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي

تؤثر ثقافة المنظمة في أنشطة ومهام التنظيم من حيث درجة الرسمية ومستوى التخصص الوظيفي ودرجة المركزية ونطاق الإشراف ومستويات المشاركة فتوافق وانسجام الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والتنظيمية مع الثقافة التنظيمية يحقق المزيد من الفاعلية حيث يرى روجرس أن درجة التوافق بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة يعتبر عامل محدد هام للهيكل التنظيمي والعمليات والأداء وكلما زادت درجة هذا التوافق زادت فاعلية المنظمة وأن تحقيق درجة عالية من التوافق بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة مع تحقيق مستوى عال من الفاعلية في المنظمة في نفس الوقت يساعد التطوير الاجتماعي .

✓ فنجد أن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالتوازن بين صلاحياته ومسؤولياته ونطاق الإشراف وخطوط الاتصالات والتكيف مع التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للتغيرات البيئية هذه التغيرات كل هذا من شأنه أن يتيح للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات وبعث فيهم روح التعاون، المبادرة، الابتكار والإبداع ما يؤدي إلى تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية وبالتالي يساعد على تقوية درجة تماسكهم.⁽²⁾

الفرع الرابع: الثقافة التنظيمية والانتماء (الولاء) التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.⁽³⁾

¹ محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل ، عمان، الأردن ، 2000 ، ص 289.

² حسين حريم ، إدارة المنظمات - منظور كلي ، دار وائل ، عمان، الاردن، 2003 ، ص 455.

³ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 374-375.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل :

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، و لهذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها. من خلال التعرف على تطورها، تعريفاتها، مكوناتها، العوامل المحددة لها، الآليات الرئيسة لتشكيلها، مستوياتها، تصنيفاتها. إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية و الوظائف التي تؤديها، فهي بمثابة الصمغ أو الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، و يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل و بالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، و الإلتواء التنظيمي . كما تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على التغيير الوظيفي و هذا ما سنتعرف عليه في الفصل التالي.

الفصل الثاني

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

تمهيد:

يعتبر التغيير من الأشياء الثابتة في حياة البشر منذ الخليقة، وذلك لأسباب تتعلق بالكثير من العوامل والدوافع والمؤثرات التي تقف وراءه. ولذا فإن نجاح الإدارة في هذا الزمن، يتوجب على المؤسسات والعاملين بها أن يتبنوا اتجاهات وممارسات إيجابية حيال إدخال وقبول التغييرات للحفاظ على وضع مريح للأفراد والمؤسسات بسبب التحدي والتنافس المستمر. ولا شك أن تجاهل أهمية الدعوة إلى التغيير، والتقليل منه قد يكون مكلفاً لمن يتأخر عنه بشكل كبير، ذلك انه بإدخال التغيير واستخدام مهارة إدارته، تتعلم المؤسسات كيف يكسبون السبق في المنافسة في مجال الأعمال والخدمات، إضافة إلى تحديد النزاعات وتوجيهها من أجل الاستمرار والبقاء.

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

المبحث الأول : ماهية التغيير التنظيمي

رغم اعتبار التغيير مجازفة إلا أنه أصبح أمراً حتمياً وضرورياً وعملاً لا يمكن تجنبه بالنسبة للمنظمات المعاصرة التي تسعى لضمان البقاء وتحقيق التميز، وسنحاول في هذا المبحث تمييز مصطلح "التغيير" عن غيره من المصطلحات بسبب التداخل الكبير بينه وبينها، ثم سنتعرض إلى الدوافع الحقيقية للتغيير ، بعدها سنتعرف على خصائصه ومجالات تطبيقه.

المطلب الأول : مفهوم التغيير التنظيمي و تمييزه عن المفاهيم المتداخلة معه :

الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي و إدارة التغيير التنظيمي

1- مفهوم التغيير التنظيمي:

نتيجة للأهمية التي يوليها الفرد داخل المنظمة لهذه الظاهرة، فقد تعرض إلى مفهوم التغيير التنظيمي عدد كبير من الكتاب والباحثين، وذلك لتحديد مفهوم ومعنى واضحين له، وإعطائه تعريفات كل حسب فلسفته

التغيير التنظيمي كما عرّفه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس ANDREW et MARK بقولهما: " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية " ¹.

و يعرف وندل فرنش Wendell French التغيير التنظيمي بأنه: " جهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات و حل المشاكل و خلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية " ².

كما عرّفه سكيبنز SKIBBINS على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها

المتوقع مستقبلاً " ³.

أما كيرت ليفن KURT LEVIN فيوضح أن إحداث التغيير في المنظمات لا يخلو من الصعوبات فيعرف التغيير بأنه عبارة عن تحرك مؤثر في عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال

¹ اندرو سيزولاقي وجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص544.

²Wendell French "Organization Development Objectives Assumptions and Strategies" In Walter E. Natemeyer, Classic of Administrative Behavior (Oak Park, Illinois Moore Publishing Co), 1978, P.244 ,

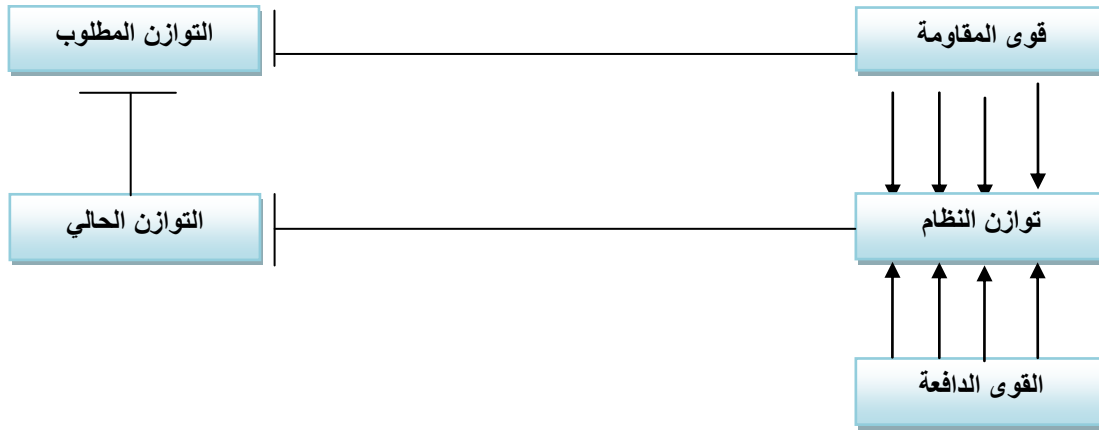
³ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة ، عمان، 2005، ص 103.

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى معيقة أو مقاومة.¹

ومن أجل توضيح وجهة نظره قدم الشكل التالي :

الشكل رقم (1.II): نموذج ليفن لقوى التغيير في المؤسسة(ميدان العمل)



المصدر: نيجل كينج، نيل أندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، تعريب د. حسني محمود

حسن ،دار المريخ ، الرياض ،2004، ص 259

حسب ليفن المنظمة من خلال هذا الشكل عبارة عن نظام في حالة ثبات (توازن) يخضع لنوعين من القوى المتعارضة، فمن ناحية توجد قوى دافعة - ضغوط - من أجل التغيير، وتضم على سبيل المثال : انتشار تقنية حديثة الاهتمام بالبيئة وحقوق الإنسان، ظهور تشريعات حكومية جديدة، ويقابل هذه القوى الدافعة قوى مقاومة من أبرزها ثقافة المنظمة والمناخ السائد فيها، وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي الأخرى فإن عملية التغيير يمكن اعتبارها تحركا مؤثرا في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو مستهدف.²

من خلال هذه التعريفات نلاحظ أن كل باحث قدم تعريفا للتغيير التنظيمي وفقا لرؤيته الخاصة وعلى أي المداخل يركز سلوكية، إدارية، تنظيمية أو تكنولوجية ؛ إلا أنها عموما لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير هو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة ، من خلال ما سبق يمكننا القول أن التغيير ما هو إلا ظاهرة طبيعية تستهدف أمرين أساسيين هما³ :

¹ علي شريف الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص328.

² نيجل كينج، نيل أندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، تعريب د. حسني محمود حسن ،دار المريخ ، الرياض ،2004، ص 259

³ داودي الطيب، محبوب مراد، إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال،الملتقى الدولي حول:الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة،جامعة سعد دحلب البلدة،الجزائر،2011،ص4.

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

- 1- إيجاد حالة من التكيف بين أوضاع وأساليب إدارة التنظيم مع تغيرات وأوضاع البيئة المحيطة به؛
- 2- استحداث أساليب إدارية جديدة تحقّق سبعا للتنظيم على غيره من التنظيمات وتوفّر له ميزة نسبية تمكّنه من الحصول

على مكاسب وعوائد أكبر.

-2- مفهوم إدارة التغيير :

يُعد مفهوم إدارة التغيير التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي نشأت وتطوّرت خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، وهي ما تزال طور البناء والتبلور، حيث تدفع لنا المطابع كل يوم إضافة جديدة من خلال بحث أو كتاب في الشرق والغرب، ويأتي الاهتمام بإدارة التغيير باعتبارها أداة لتقنين التغييرات العشوائية الناشئة عن رغبات فردية وأهواء شخصية، لذلك كانت إدارة التغيير التنظيمي باعتبارها عملاً مستمراً يهدف لزيادة قدرة المنظمة على إدخال التغييرات، وحل المشاكل الناجمة عنها، والتخفيف من مقاومة الفئات المناهضة للتغيير¹.

عرف ستيف سميث *Steve Smith* إدارة التغيير بأنها عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال و السلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه².

كما يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي أيضاً بأنها العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى؛ وتأتي إدارة التغيير التنظيمي لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفعالاً لإحداث التغيير، وعلى مراحل حدوثه، بقصد بلوغ أهداف المنظمة³.

الفرع الثاني: المفاهيم المتداخلة معه

أولاً: الفرق بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي

رغم التداخل الواضح بين مصطلحي "التغيير والتغيير" إذ أن كلاهما مشتق من الفعل 'غَيَّرَ' إلا أن هناك فرقا كبيرا بينهما إذ أن "التغيير" يشير إلى حدوث عملية تحول في الظاهرة أو الموضوع الذي يدور حوله الحديث، كأن نقول التغيير السياسي، نقصد أن هناك تحول يحدث في الظاهرة أو الأوضاع السياسية، بينما "التغيير" يشير إلى حدوث عملية تحويل في الظاهرة أو الموضوع الذي يتمحور حوله الحديث، كأن نقول التغيير السياسي نعني أن هناك عملية تحويل في الظاهرة السياسية أو الأوضاع السياسية. إذن يمكننا القول أن الفرق بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي يكمن في كون أن:

¹ خالد بن سعد السحيم، إدارة التغيير، مجلة القافلة، العدد مجهول، البلد مجهول، مارس - أبريل 1998، ص 42.

² ستيف سميث، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض. 2001، ص 7.

³ كمال قاسمي: "إدارة التغيير - المصطلحات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير -"، الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 08 و 09 مارس 2005.

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق فهي (تلقائية عفوية) قد تنجم

تحت تأثير التغيرات البيئية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها¹.

ثانيا: الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي

رغم أن الكثير من الباحثين والكتاب يعدون التغيير والتطوير بنفس المعنى إلا أن هناك فرقا شاسعا بين مصطلحي التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي لكن هذا لا ينفي وجود علاقة بينهما، وصورة هذه العلاقة هي علاقة الكل بالجزء، و بالتالي يمكننا القول أن:

✓ التطوير التنظيمي هو ذلك الجزء المدروس والمخطط من عملية التغيير والذي يمكن التنبؤ بنتائجه التي تكون إيجابية غالبا؛

✓ إن التطوير التنظيمي هو أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي²؛

✓ يتضمن التطوير دراسة أوضاع وظروف المؤسسة ووضع خطة متكاملة لتطويرها وتخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة لإحداث التغيير بها، لأن"المنظمة تعمل في ظل بيئة لا تتسم بالثبات ولكنها تتغير، فتوقع هذا التغيير والتنبؤ به، ووضع الإستراتيجيات اللازمة لمواجهةته هو أحد الوظائف الرئيسية في المنظمات³.

المطلب الثاني: التغيير التنظيمي بين الدوافع، الخصائص، المجالات و الأتواع

الفرع الأول: دوافع و خصائص التغيير التنظيمي

1- دوافع التغيير التنظيمي :

وتكمن أهمية او دوافع التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعا لظروف معينة، وتتولد الحاجة إلى التغيير التنظيمي نتيجة العوامل التالية⁴ :

- النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة ؛
- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة(OMC)؛
- متطلبات الجودة الشاملة (TQM)؛

¹ عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي، دار زهران ، عمان، الأردن، ، 1999، ص 156

² بلعور سليمان ، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة الجزائر، 12، 13 ماي 2010 .

³ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية-مفاهيم وحالات تطبيقية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص.375

⁴ محمد القويقي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار وائل، عمان 1993 ص234.

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

- زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه؛
- التغيير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين ؛
- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك؛
- ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية؛
- متطلبات التجارة الدولية؛ حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصا ومشكلات عديدة، ويجب أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل و إجراءاته¹؛
- التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم)، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب².

2- خصائص التغيير التنظيمي :

يتصف التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها والإحاطة بجوانبها المختلفة³:

- الاستهدافية : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير؛
- الواقعية : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها؛
- التوافقية : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير؛
- الفاعلية : يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها؛
- المشاركة : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير؛
- الشرعية : يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فإنه يتعين أولا تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية؛

¹ الطيب العمروسي، العولمة إرث غربي مخيف، مجلة الفيصل، العدد. 355 الرياض، السعودية، 2005، ص112

² مصطفى محمود ابوبكر، دليل المدير المعاصر - الأدوار - المهارات - الصفات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص321.

³ سليمان محمود العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الاولى، دار وائل، الاردن، 2002، ص 145-147.

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

- الإصلاح : حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلال في المنظمة.
- الرشد : هو صفة لازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر؛
- القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة في إدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم والا فقد مضمونه.

الفرع الثاني: أنواع و مجالات التغيير التنظيمي

أولاً: أنواع التغيير التنظيمي :

هناك عدة تصنيفات وضعت من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف حيث نجد:

أولاً : معيار التخطيط: نميز بين ما يلي¹:

أ- التغيير المخطط: يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها وبفعل إرادي من الإنسان، وبدرجات متفاوتة من تدخله، وقد عرف سكيبنز **Skibbins** التغيير المخطط بأنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة.

ب- التغيير الغير مخطط (ال تلقائي): ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة كازدياد عمر العمال . وقد عرفه بأنه التغيير الذي لا يكون مبنياً على خطة واضحة كما انه لا تبذل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف.

ثانياً: معيار شمول التغيير : نميز بين ما يلي²:

أ- التغيير الشامل: فهو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

ب- التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير .

¹ محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص 370.

² سليمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص350.

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

ثالثاً: معيار موضوع التغيير نميز بين ما يلي¹:

أ- التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

ب- التغيير المعنوي، النفسي أو الاجتماعي: والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن

طريق برنامج التنمية أو التدريب، وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال.

ثانياً: مجالات التغيير التنظيمي :

يشمل الجدول التالي ملخصاً لمجالات التغيير التنظيمي

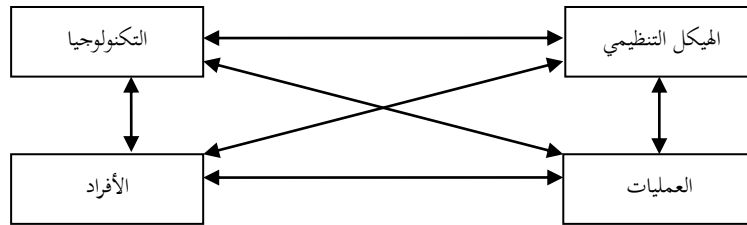
جدول رقم(1.II):مجالات التغيير التنظيمي

التغيير الاستراتيجي	التغيير البنائي (الهيكلية)	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
- إستراتيجية المنظمة	مكونات البناء التنظيمي	المعدات	المهارات
- إستراتيجية النشاط	التصميم التنظيمي	تصميم العمل	الأداء
- الإستراتيجية الوظيفية	نظام المكافآت	تتابع العمل	الاتجاهات
	تقييم الأداء	التألية	الإدراك
	نظم الرقابة	نظام معالجة المعلومات	السلوكيات

المصدر: علي شريف، محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص330.

من الممكن أن يشمل التغيير التنظيمي واحداً أو أكثر من المجالات الممثلة في الشكل التالي:

شكل(2.II): مجالات التغيير و مدى العلاقة بينها



المصدر: عبيد بن عبد الله بن محتر السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، وأطروحة دكتوراه، غير منشور، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 29.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 362.

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

من خلال الشكل يتبين لنا أن هناك ترابطا وانسجاما بين هذه المجالات، ومن هنا يجب أن ننوه أنه قبل إجراء أي تغيير يجب التركيز أيضا على التغييرات التي يحدثها على المجالات الأخرى، ويمكن التفصيل في هذه المجالات كالتالي:

1- التغيير الاستراتيجي: يتم التغيير الاستراتيجي لتحقيق الغاية المرجوة للمنظمة كما قامت به العديد من المنظمات الكبرى في العالم، فيكون إما بتعديل المنظمة لإستراتيجيتها أو تبنى إستراتيجية جديدة أو يكون على مستوى إستراتيجية النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة لوحدة أو أكثر من استراتيجياتها الوظيفية.¹

2- التغيير البنائي(الهيكلية): إن أي تغيير في هذه المكونات: الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة، إعادة توزيع الاختصاصات، إعادة تصميم خطوط الإتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية... الخ، تدخل في مجال التغيير الهيكلي، وقد تلجأ المنظمات إلى إجراء تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله وهو ما يطلق عليه (إعادة التنظيم)، كما يمكن أن تقوم المنظمة كذلك بإجراء تغييرات أخرى تدخل في نطاق التغيير الهيكلي كتغيير نظام العوائد والمكافآت، أو نظام تقييم الأداء و الرقابة.²

3- التغيير التكنولوجي: يتم ذلك بتطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات من خلال المعدات، تصميم العمل، اقتناء التكنولوجيا المتاحة، ونظم معالجة المعلومات... الخ، والذي تكون له آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة، وكمثال على ذلك فإن اقتناء المنظمة لآلات جديدة ينطوي عليه تغيرات في محتوى الوظيفة بالتالي تقسيم العمل مما يؤدي إلى تغيير في العلاقات بين العاملين، وظروف العمل... الخ.³

4- التغيير الإنساني: يظهر هذا النوع من التغيير في مجالين:

- التغيير المادي للأفراد: وذلك بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد: يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب و التنمية وتطبيق نظم المكافآت.⁴

المبحث الثاني : مراحل ، استراتيجيات ، مداخل و مقاومة التغيير التنظيمي

ان الوصول الى نتائج مرضية و جيدة بعد عملية التغيير التنظيمي داخل المنظمة يحتم عليها المرور بعدة مراحل تفرضها استراتيجيات مختلفة للحد مما قد يواجهه هذا التغيير من مقاومة ، ففي هذا المبحث سنتطرق الى هاته المراحل و الإستراتيجيات بالإضافة الى مداخل التغيير و مقاومته .

¹ علي شريف، محمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص330

² Jean Brilman ; les meilleures pratiques du management au cœur de la performance ; 3eme tirage ; édition d'organisation ; 3eme tirage ; 2000 ; p 363.

³ علي شريف محمد سلطان، مرجع سابق، ص331.

⁴ علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة جامعة القاهرة ، القاهرة، 1980، ص328.

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

المطلب الاول: مراحل التغيير التنظيمي و استراتيجيات التغيير التنظيمي

الفرع الأول: مراحل التغيير التنظيمي

أولاً: نموذج كيرت لوين -Kurt Lewin : يعتبر النموذج الذي قدمه Kurt Lewin كيرت ليفن

(1951م) نموذجاً تقليدياً لإدارة المنظمة، و يشار إليه بأنه نموذج العمل، وفقاً له أي منظمة تمر بثلاث مراحل:

1- الإذابة (التهيئة والإعداد) (Unfreezing):

وتكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلة التي تقوم عليها المنظمة¹، كما يتم في هذه المرحلة حشد الجهود التي تبذل في المنظمة لكي نجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير.² كما ان تفكيك أو إذابة الجليد أمر يسهل للأفراد والقائمين على التغيير التنظيمي توضيح مشاكل توجد في العمل تحتاج إلى تغيير وحل، يعقب ذلك عادة مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل، والمشرفين على برنامج التغيير التنظيمي، حيث تهدف للتعرف على المواضيع التالية³:

- ما هي الأعراض المرضية التي تشتكي منها وحدات العمل؟ و ما هي العلاقة النسبية بين هذه الأعراض؟
- هل هذه العلاقات تظهر المشكلة بوضوح؟ و هل هناك أكثر من مشكلة؟
- ما هو الترتيب الذي تتخذه هذه المشاكل بحسب تأثيرها على العمل؟ و هل يمكن حل هذه المشاكل؟
- هل هناك مشاكل يصعب حلها؟ و ما هي حدود المنظمة وإمكانياتها في حل المشاكل؟

2- التغيير (Change):

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، و يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، و في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة، مما يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب؛ في هذه المرحلة يحذر ليفن من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه حدوث مقاومة شديدة له.⁴

¹ Raymond – Alain Triétart, Le management « Que sais-je ? », 11^{ème} ed; puf, Paris, 2003, p 95.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير"، الطبعة الأولى، دار المسيرة؛ عمان، 2004، ص 363.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، "مدخل بناء المهارات"، الطبعة 7، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 460.

⁴ محمد قاسم القبروني: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الاردن، 2000، ص 260

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

3-التجميد (Refreezing):

وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير.¹

ويمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أو كل الطرق التالية²:

أ- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها؛

ب- بناء حوافر تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير؛

ج- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمدبرين المساهمين في التغيير؛

د- الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل ينتج الزيارة من وقت لآخر، ومن على بعد حتى يمكن متابعة نتائج التغيير . و الجدول التالي يوضح ما سبق:

الجدول رقم (2.II): مراحل عملية التغيير حسب لوين

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير - تقليص المقاومة للتغيير	- تغيير الأفراد - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات	- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بنائه

المصدر: موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل ، عمان الأردن، 2000، ص 229.

ثانيا: نموذج Huse ذو المراحل السبعة : قدم Edgar Huse عام 1980 نموذجا يتكون من سبع مراحل

لتطوير المنظمة، و هو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه Lewin ، و ذلك على النحو التالي³:

المرحلة الأولى: الاستكشاف: و فيه يلتقي المسؤولون عن المنظمة و مستشار تطوير المنظمة بداية للتعرف و مناقشة

الحاجة للتغيير ، و تستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، و يقوم المستشار باستنباط البيانات.

المرحلة الثانية: الدخول : يقتررب مسؤولوا المنظمة و المستشار معا للاتفاق على التعاقد، و يتكون العقد السيكلوجي

¹ اندرو دي سينولاقي ومارك جي والاس، مرجع سابق، ص 549.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 466-467.

³ بيجل كنج، نيل اندرسون، مرجع سابق، ص 261-263.

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه .

المرحلة الثالثة: التشخيص: يقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه و معرفته بعملية تشخيص المشاكل التنظيمية القائمة، بتحديد إستراتيجية التدخل المخطط.

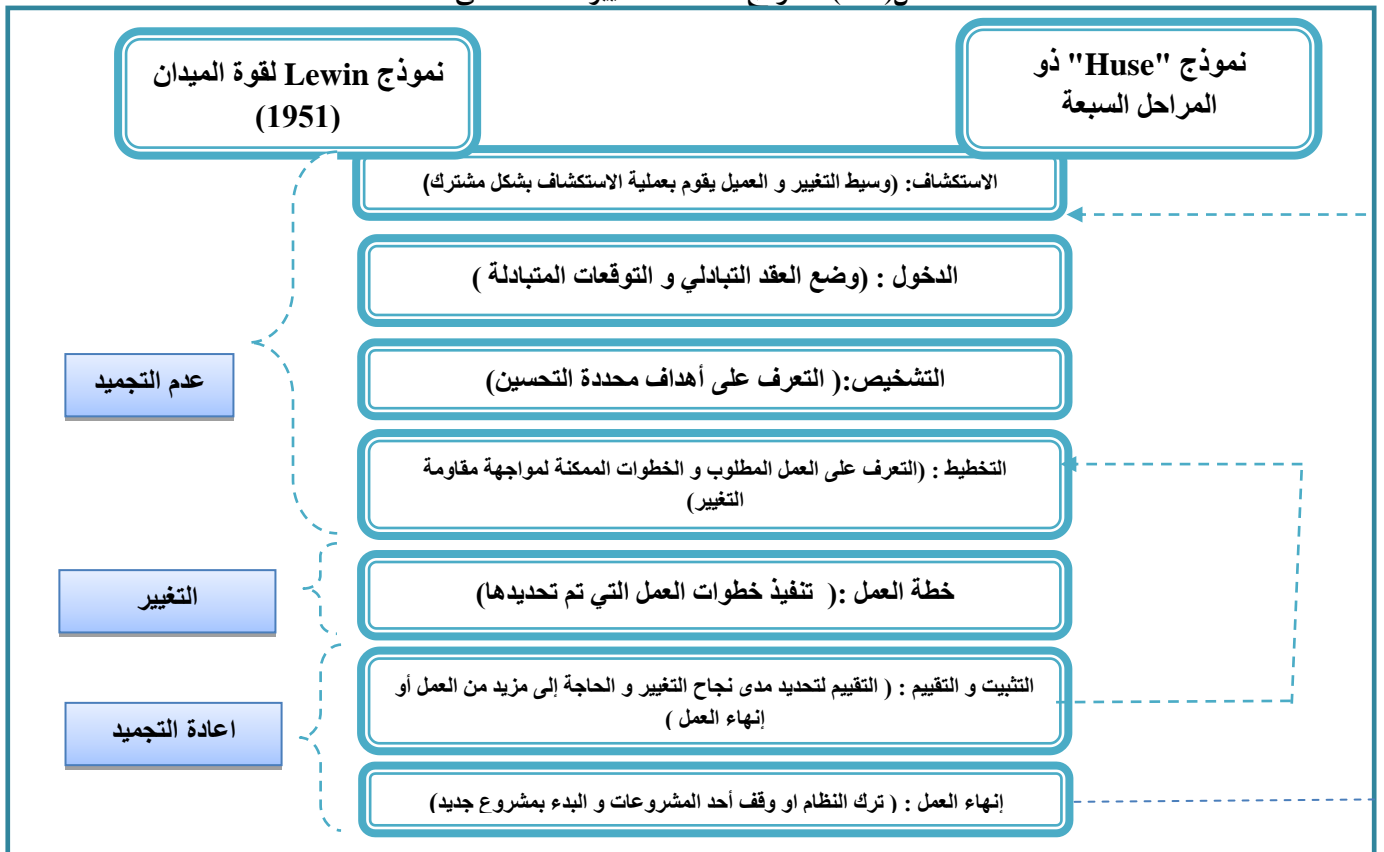
المرحلة الرابعة: التخطيط: توافق المنظمة على ما قدمه خبير التطوير بالمنظمة من سلسلة أساليب التدخل و كيفية العمل، و كذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير، كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة و أسبابها.

المرحلة الخامسة: خطة العمل: يبدأ التدخل طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها، و يمكن أن تبدأ بطرائق متعددة بشكل متزامن، أو في برامج تطوير المنظمة المعقدة، نجد عددا من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.

المرحلة السادسة: التثبيت و التقييم: إن عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج Lewin، يطلق عليها اصطلاح التثبيت وفقا لهذا النموذج. و عقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير ، و تقاس النتائج بشكل كمي.

المرحلة السابعة: إنهاء العمل: يقوم وسيط التغيير بالانتقال إلى عمل آخر (منظمة أخرى) فإحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل، ثم الخروج منه .و الشكل الموالي يشرح هذا النموذج.

الشكل (3.II): نموذج Huse للتغيير المخطط في المنظمة



المصدر: نيجل كينج، نيل أندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، تعريب د. حسني محمود حسن ، دار

المريخ ، الرياض ، 2004، ص 262

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

الفرع الثاني: استراتيجيات التغيير التنظيمي

يجب في البداية أن تُميّز بين إستراتيجية التغيير، و التغيير الاستراتيجي فالمقصود بإستراتيجية التغيير هو تبني تصوّر ذو أبعاد عميقة و اختيار ذو رؤية واسعة ومن هنا فإنها اختيار من بين خيارات و مسارات مُتعددة لإعادة صياغة الواقع الحاضر لتحقيق آمال المستقبل، في حين أنّ التغيير الاستراتيجي ما هو إلا تصوّف وفعل تنفيذي يتم على أوسع نطاق لتغيير الهيكل الخاص بالمنظمة و عملها الأساسي و اتجاهها النشاطي في المستقبل، وبشكل يكاد يكون كلياً و جذرياً.¹

ويقدم شاين و بن Chine & Benne ثلاثة استراتيجيات للتغيير هي كالتالي² :

1/ الإستراتيجية العقلانية الميدانية Empirical- Rational :

و هذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل و عدم الوعي و الخرافات و بالتالي فإنها تنظر للتعليم و البحوث العلمية و الدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات و كذلك تشجيع البعثات الدراسية و البحوث و الدراسات العلمية .

2/ إستراتيجية التثقيف و النوعية الموجهة Normative –Rééducative :

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص بالمنظمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم و معتقداتهم و بالتالي فإنهم يقاومونه و لا يقبلونه .

3/ إستراتيجية القوة القسرية Power coercive :

وفقاً لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب و الوسائل لاجداث التغيير ، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة ، و يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، هذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف و في بعض الحالات الطارئة و لكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد و دعمهم للتغيير .

¹ محسن أحمد الخضيرى، إدارة التغير، مدخل اقتصادي للسيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات ، الطبعة الأولى ، دار الرضا للمعلومات، دمشق ، 2003 ، ص 139.

² Robert Chine and Kenneth Benne, **General Strategies for Effecting Changes in Human Systems, in Tomorrow's Organization: Challentes and Strategies** , edited by jony S.Jun and William B.Storm ., (Glenview,III.:scott, Foresman and Co. 1973.p.310-330.

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

المطلب الثاني : مداخل و مقاومة التغيير التنظيمي

الفرع الأول: مداخل التغيير التنظيمي

أدت التطورات المتلاحقة والسريعة إلى ظهور استراتيجيات حديثة للتغيير أثبتت فعاليتها في زيادة كفاءة وإنتاجية المنظمات، من بين هذه الاستراتيجيات: إستراتيجية الجودة الشاملة، إستراتيجية إعادة الهندسة، وإستراتيجية تخفيض العمالة.

1- مدخل إدارة الجودة الشاملة:

هي فلسفة إدارية ومدخلا استراتيجيا ووسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط وتفكير وممارسات عدت صالحة لبيئة ومتطلبات ماضية، إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة والمستقبلية. وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على المبادئ الآتية¹:

- التركيز على العمل، و التعاون الجماعي بدلا من المنافسة ؛
- التحسين المستمر؛
- الوقاية بدلا من التفتيش؛
- المشاركة الكاملة؛
- اتخاذ القرار بناء على الحقائق.

2- مدخل إعادة البناء التنظيمي (إعادة الهندسة-الهندرة):

يعبر مفهوم إعادة البناء التنظيمي عن منهج راديكالي للتطوير والتحسين، يمكن من خلاله الربط بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بمجال أعمال معين، وبما يؤدي إلى إعادة تصميم جذري للعمليات، وقبل الشروع في تحديد مفهوم إعادة الهندسة أو الهندرة يكون من المناسب تحديد المقصود بلفظ كلمة "الهندرة"، فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وهي في الواقع ترجمة للمصطلح الإنجليزي "Business Reengineering" والذي يعني إعادة هندسة الأعمال، ومن ثم وإن لم يكن يعني الهندسة الإدارية بالترجمة الحرفية إلا أنه يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية المصاحبة، كما تدل عليه أدبيات هذه الآلية وتطبيقاتها².

¹ صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص158-159.

² فهد بن صالح السلطان، "إعادة هندسة نظم العمل (BPR) : النظرية والتطبيق"، 2019/04/29،

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006117.pdf>

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

ويشير كل من مايكل هامر وشامبي الى مفهوم اعادة الهندسة " هو اعادة التفكير الجذري واعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة¹.

3- مدخل تخفيض حجم العمالة:

يقوم هذا المدخل على حذف بعض المستويات الإدارية وتقليص عدد العمال غير الأكفاء لتخفيض تكاليف التشغيل من خلال تحقيق ميزة التكلفة الأقل. تستمد هذه الإستراتيجية أهميتها من كونها تسمح بما يلي²:

- قدرة المنظمة على الاستجابة لمتغيرات بيئتها أكثر؛

- التركيز على برامج التنمية الإدارية لرفع مهارات العمال؛

- تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة التكلفة الأقل؛

- تقوية المركز المالي للمؤسسة.

وفيما يلي نستعرض من خلال هذا الجدول مقارنة بين المداخل الثلاثة:

الجدول رقم (II-3) مقارنة بين مداخل التغيير

مدخل تخفيض العمالة	مدخل إدارة الجودة الشاملة	مدخل إعادة الهندسة	
- تعبر عن الرغبة في التغيير السريع مقابل اتجاهات سلبية لدى الأفراد نحو هذا التغيير	- تعبر عن الرغبة في التغيير البطيء مقابل اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو هذا التغيير	- تعبر عن الرغبة في التغيير السريع مقابل اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو هذا التغيير	الوصف
- التخلص من العمالة الزائدة وغير الفاعلة	- تغيير بطيء ومستمر للعمليات	- تغيير سريع وضروري للعمليات الإستراتيجية وللنظم والسياسات	
يساعد التخلص من العمالة غير الفاعلة على الحماية من الفشل	للتغيير البطيء نتائج إيجابية على المنظمة	للتغيير السريع نتائج إيجابية على المؤسسة	الافتراض
- الإبقاء على العمالة الجيدة بالمنظمة يجنبها الخسائر كرواتب للعاملين غير الفاعلين	- توفير معالجة متأنية للعمليات التي تحتاج إلى التحسين	- المعالجة السريعة للمشاكل الجذرية للمنظمة يجنبها الفشل	نقط القوة
- تقليص الفجوة بين المستويات الإدارية مما يسهل عملية	- توفير خدمة متميزة للزبون	- توفير خدمة إستراتيجية جديدة للزبائن	
	- اهتمام وعناية زائدة بالأفراد ماديا		

¹ جوزيف كيلادا، تعريب سرور على ابراهيم، تكامل اعادة الهندسة مع ادارة الجودة الشاملة، دار المريخ، الرياض، 2004، ص131.

² نعيمة غلاب، زغيب مليكة، إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردن، أبريل 2008، ص11

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

الاتصال	ومعنويا	- دمج وظائف وعمليات في عملية ووظيفة واحدة	
- آثار سلبية من الناحية الاجتماعية، الاقتصادية... - انعكاسات سلبية على معنويات العاملين - شعور العاملين بعدم الأمن الوظيفي	- يحتاج التغيير البطيء إلى اهتمام عال من الإدارة العليا والأفراد وبشكل مستمر، وهذا ما قد لا يتوفر للمنظمة - بعض المشاكل بحاجة إلى حلول سريعة جدا	- التغيير المفاجئ والسريع والجذري غير المدروس قد يعود على المنظمة بالفشل وبالتالي الشعور بالإحباط لدى الجميع	نقاط الضعف
النجاح في مدخل تقليص حجم العمالة يوفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال الكفاءات البشرية.	النجاح في مدخل الجودة الشاملة يوفر للمنظمة ميزة تنافسية ورضا الزبائن والأفراد.	النجاح في مدخل إعادة الهندسة يوفر ميزة تنافسية للمنظمة.	النتيجة

المصدر: آمال عياري ورحم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002، ص 21.

الفرع الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وفي هذا السياق يقول الأعرجي أن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر و ذلك بان يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل ايجابية وتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل التكاليف المدفوعة و عدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة¹.

هناك إذا إتفاق بين الباحثين والمدراء على اعتبار إدارة التغيير من أصعب الأمور، وذلك لسبب بسيط وهو أن الناس يحبون ما اعتادوا عليه، حتى ولو كان سيئا من وجهة نظرهم الشخصية المنطقية. ولذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة، لأنه يهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة وعلى اعتبار أن التنظيم الجيد يجب أن ينظر إلى نفسه ككيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة والمناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي التي يتواجد فيها، من هذا المنطلق يقول Grenier أنه على المعنيين بالتغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وليس التغيير في حد ذاته وإقناع العاملين بصحة التغيير ونزاهة القائمين عليه.²

¹ زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007، ص 41

² جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 60.

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

وفي هذا السياق يقول داريل كونر Daryl conner مؤسس ورئيس مركز تطوير المؤسسات والمنظمات وصاحب

كتاب الإدارة على إيقاع التغيير في 1992: إننا لا نقاوم الأشياء الدخيلة والجديدة على حياتنا بقدر ما نقاوم نتيجة هذه التغييرات، والتي تتمثل في فقدان التحكم والسيطرة. وفي الحقيقة يمكن القول بأنه يمكن اعتبار مقولة "مقاومة التغيير" مقولة مضللة، فالناس لا يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائجه السلبية وتأثيراته، إنه ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف ومعتاد.¹

المبحث الثالث : تأثير الثقافة التنظيمية على أحداث التغيير التنظيمي

ترتبط الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي بشكل مباشر، إذ أنه من غير الممكن أن تتجاهل المنظمة التي تكون بصدد إحداث تغيير تنظيمي طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة. هذا التغيير الثقافي سنتطرق اليه في هذا المبحث مبرزين دوره في نجاح التغيير التنظيمي و دور الثقافة التنظيمية المباشر على أحداث التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: التغيير الثقافي كعامل أساسي لنجاح التغيير التنظيمي

الفرع الأول: تعريف التغيير الثقافي و دوافعه

1- تعريف التغيير الثقافي :

تتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، ولأن الثقافة ترتبط أساساً بشخصية الكائن وهويته فعند تغييرها نواجه نوعين من العقبات :

- عقبة الخوف للقيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول؛
- عقبة الرفض للأفراد بسبب ذلك الخوف.

ونظراً لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة فإن الكثيرين يرون أن هذا التغيير مستحيل وبما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالاستقرار والاستمرارية فإن تغييرها لا يتم بمجرد الرغبة في التغيير بل إنها عملية معقدة وبمحااجة إلى جهد ووقت لتحقيقها ولا يتم تغيير الثقافة إلا من حاجة فعلية ورغبة صادقة واقتناع الإدارة والقيادات العليا في المنظمة بعملية

¹ طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، شركة الإبداع الخليجي، الرياض، السعودية، 2001، ص33.

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

التغيير، و أن تجعل أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة يشعرون بأهمية إجراء التغيير في منظماتهم و يدركون دلالة ذلك¹.

-2-دوافع التغيير الثقافي : لقد تعددت وتنوعت الاسباب والدوافع نذكر منها:

-التغيير في القيادة :إن التغيير في القيادة يعتبر فرصة لتغيير الثقافة السائدة وبث قيم جديدة بشرط أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

-طبيعة الأزمات الحقيقية والمتوقعة : إن تعرض المنظمة لأزمة أو القدرة على التنبؤ بها يوجب عليها ادخال التغييرات المطلوبة باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمة أو تجنب وقوعها وقصد إنجاح التغييرات ينبغي على الادارة أن تأخذ الجانب الثقافي بعين الاعتبار بحيث تسعى إلى تكيفه مع الوضع الجديد .

-مرحلة التغيير التي تعيشها المنظمة :إن مرور المنظمة بمرحلة معينة يجعلها عرضة للتغيير في ثقافتها وقيمتها السائدة فدخول المنظمة مثلاً في مرحلة الضعف بعد مرحلة النضج يجعل الافراد غير مرتاحين ويميلون أكثر إلى اجراء عملية التغيير،والتي تساعد المنظمة على الانتقال إلى الوضع الجديد لتحسين أوضاع منظماتهم².

-ضعف الثقافة السائدة :إن ضعف الثقافة تستوجب من قيادات المنظمة تغييرها لجعلها تتأقلم مع أهداف المنظمة وتجدر الاشارة إلى أن الثقافات الضعيفة تكون أكثر قابلية للتغيير والعكس بالنسبة للثقافات القوية لأنها تكون هنا الثقافة مشتركة بين أعضاء المنظمة مما يزيد اتفاقهم على قيمها مما يصعب عملية التغيير³.

الفرع الثاني: مراحل التغيير الثقافي

إن مراحل التغيير الثقافي هي سبعة، و هذه المراحل منطقية و متتابعة وصولاً إلى التغيير الثقافي المستهدف للمنظمة ككل و هذه المراحل هي⁴:

المرحلة الأولى : دراسة و تحليل الثقافة الحالية من خلال:

- تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة؛
- تحديد المكونات الثقافية الحالية الأكثر تأثيراً؛
- التعرف على المكونات الثقافية الأقل تأثيراً؛
- التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية للمنظمة؛

¹ دان كوهين، أسس التغيير التنظيمي، دليل عملي ميداني أساليب و أدوات إدارة التغيير في المنظمات، ترجمة و تعريب معتز سيد عبد الله، إيتراك للطباعة و النشر، القاهرة، 2009، ص.30.

² حسن حريم، ادارة المنظمات-المنظور الكلي، دار الحامد ، الأردن ، 2003، ص.2.

³ ماجدة العلية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الثانية، دار الشروق ، عمان الأردن، ص 342.

⁴ سيد جاب الرب، " إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث متقدمة"، مطبعة العشري. 2005 ص 168-170.

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

-تحديد انسجام و رضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية؛

-التعرف على درجة توافق المنظمة مع بيئتها التنافسية و عملائها.

المرحلة الثانية : التعرف على حجم التغيرات التنظيمية المطلوبة من خلال:

-تحديد عناصر التغيير التنظيمي المطلوب (تكنولوجيا- أفراد - مهام)؛

-تحديد حجم التغيير التنظيمي المستهدف لكل عنصر؛

-تحديد مدى حاجة التغيير التنظيمي لتغيرات ثقافة أو لا؛

-تحديد مدى انسجام التغيير التنظيمي المستهدف مع اتجاهات و آراء الأفراد؛

-تحديد توقيت هذا التغيير و متطلباته الأخرى و التي يطلق عليها البعض البنية التحتية للتغيير.

المرحلة الثالثة : تحديد مستويات الثقافة المرغوب في ضوء المرحلة السابقة

-تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها؛

-تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة و هي:

- الأهداف التنظيمية.
- أهداف العاملين.
- متطلبات العملاء.
- البيئة التنافسية.

-تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات.

المرحلة الرابعة : تحديد الفجوة الثقافية و ذلك من خلال المقارنة بين المرحلتين الثالثة و الأولى و التعرف:

- عما إذا كانت الفجوة الثقافية واسعة و كبيرة أم ضيقة و محدود؛

- عما إذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق هذه الفجوة في الأجل القصير أم المتوسط أو الطويل؛

-عما إذا كانت تتوفر الإمكانيات الحالية للمنظمة لتضييق هذه الفجوة أم تحتاج إلى ترتيبات خاصة.

المرحلة الخامسة : تصميم و وضع الخطط و الإستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم و تعديل استراتيجياتها المتنوعة لتنسجم مع التغيير الثقافي و لتساهم في

سرعة تنفيذه، و من أهم الإستراتيجيات التي تتأثر بالتغيير الثقافي ما يلي:

- إستراتيجية الاختيار و التعيين؛ إستراتيجية التدريب و التطوير؛ إستراتيجية المكافآت و الحوافز؛ إستراتيجية تقييم الأداء؛

إستراتيجية تقديم الخدمات الاجتماعية المتنوعة كالسكن، و العلاج، و التأمين.

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

المرحلة السادسة : تنفيذ خطط التغيير الثقافي

أي اتخاذ القرارات بتنفيذ الإستراتيجيات الجديدة سواء في التدريب أو المكافآت، و يجب أن يكون التنفيذ مرتبطاً ب:
-برنامج زمني للتنفيذ؛

-تزامن التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي، و إن كان يفضل البدء في إجراء التغييرات الثقافية قبل البدء بالتغيير التنظيمي، لأن الأول يمهد للثاني؛

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

المرحلة السابعة : التقييم و المتابعة المستمرة، و ذلك للتعرف على مدى حدوث التغييرالثقافي المستهدف

و يمكن استخدام المؤشرات التالية:

-درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف؛

-معدل دوران العمل؛

-درجات رضا العاملين و التعرف على ولائهم و انتماءاتهم التنظيمية؛

-الاستقرار التنظيمي في اللوائح و الإجراءات و السياسات؛

-تكلفة التغيير المستهدفة و الفعلية؛

-التحسن الذي طرأ على الإنتاجية و المبيعات و الربحية.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي

الفرع الأول: علاقة التوقعات و الفلسفة بالتغيير التنظيمي

أولاً: علاقة التوقعات بإدارة التغيير

إن المؤسسات التي يكتب لها النجاح في التأقلم مع محيطها الخارجي، هي تلك المؤسسات التي يتميز مدراءها وقادتها ببعدهم النظر في قيادتهم لهذه المؤسسة، وبالتالي فإنهم يستطيعون أن يتوقعوا تلك التهديدات التي ستواجه المؤسسة، ويسعون إلى نقل ذلك إلى كافة عمال المؤسسة، ومثال على ذلك تأكيد قائد المؤسسة للعمال على أن المؤسسة ستشهد منافسة حادة في الأسعار لذلك يجب علينا تخفيض التكاليف

لذا تتضح لنا أهمية هذه التوقعات والرؤى التي يتصف بها القادة، خاصة في توجيه سلوكيات الأفراد وقيمهم بما يحقق الغاية من هذه التوقعات، وبالتالي فهي تعتبر من بين أهم الآليات التي يستعملها المدراء والقادة للتغيير داخل المؤسسة¹.

¹ أميرة قدور ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأمر البوافي ccls ، مذكرة ماستر ، علوم التسيير ، جامعة ام البوافي ، 2017، ص 42.

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

ثانيا: علاقة الفلسفة بإدارة التغيير

تختلف درجة إشراك العاملين ومدى مساهمتهم في إدارة التغيير، باختلاف فلسفة المؤسسة وبطريقة اعتمادها لأسلوب المشاركة من عدمه، حيث تلعب الفلسفة السائدة دورا كبيرا في إعطاء الأفراد العاملين فرصة للمساهمة في عملية التغيير داخل المؤسسة، حيث تساهم مشاركتهم الفعالة في التغيير، في رفع الروح المعنوية وتشجيعهم على خلق روح الإبداع والتطوير، وذلك لبلوغ الأهداف المسطرة للمؤسسة.¹

الفرع الثاني: علاقة الاتصال و اللغة بالتغيير التنظيمي

أولا: علاقة الاتصال بإدارة التغيير

يعتبر الاتصال كإحدى الآليات الفعالة لإحداث وتطبيق برامج التغيير، من خلال تهيئة المناخ والجو العام داخل المؤسسة لتقبل هذا التغيير، وتسهيل تنقل المعلومات وسرعة اكتشاف المشاكل والعوائق التي تعترضه، حيث نجد أن الاتصال الجيد والقوي داخل المؤسسة يساهم بشكل كبير في نجاح عملية التغيير، أما ضعفه فسيؤدي حتما إلى فشل أي عملية من هذا النوع. فعندما تصل مبادرات التغيير إلى الأفراد عن طريق عملية الاتصال تتكون لدى هؤلاء الأفراد العديد من التساؤلات حول هذا التغيير حيث يتساءل الفرد عن ما هي أسباب التغيير؟ وماذا يعني التغيير بالنسبة له؟ وإذا كان المطلوب منه العمل بشكل مختلف فهل سيتمكن من ذلك؟ وغيرها من التساؤلات الأخرى التي يسعى الأفراد داخل المؤسسة لإيجاد إجابات عليها حتى يقتنعوا بأهمية التغيير، ومن هنا تبرز أهمية الاتصال كموجة ومغير لسلوكيات وقيم الأفراد، من رسائل مكتوبة أو الحديث المباشر أو الرسوم أو الصور أو الاحتفالات وغيرها من الوسائل الأخرى.¹

ثانيا: علاقة اللغة بإدارة التغيير

أما فيما يخص اللغة، فتعتبر اللغة من أهم الرموز الثقافية التي تسمح للمؤسسة بالتميز عن باقي المؤسسات الأخرى، وأن القيام بعملية التغيير في المؤسسة سيؤدي بالضرورة إلى إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة، وهذا يعني تغيير الثقافة التنظيمية، ففي بعض المؤسسات التي تلجأ إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجدت صعوبة في إيصال الفهم للعمال مما أدى إلى استحداث بعض المفردات، والهدف من وراء ذلك هو نجاح هذه المنهجية، وبالتالي إنجاح عملية التغيير.³

¹ أميرة قدور، المرجع السابق، ص 42.

² أميرة قدور، المرجع السابق، ص 43.

³ أميرة قدور، المرجع السابق، ص 44.

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي

الفرع الثالث: علاقة الأبطال بالتغيير التنظيمي

أما فيما يتعلق بالأبطال فهم يعتبرون كنموذج وآلية من آليات التغيير لتكوين وخلق رغبة أو دافعية لدى الأفراد، لأن الأبطال يستهون العمال مما يجعلهم يسعون إلى تقليدهم، وهذا يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وسلوكيات جديدة، كأصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المؤسسة يؤخذون كنماذج يتم الاقتداء بهم، وبالتالي فعلى هؤلاء أن يكونوا هم أول من يتصرف بهذه القيم التي يريدون نشرها أو ترسيخها داخل المؤسسة، لأن الأفراد لن يقتنعوا ويقبلوا هذه القيم ما لم يلاحظوا أن رؤسائهم أول من تصرفوا بها.

لذا نجد بأن المؤسسات الأمريكية تحاول دوماً تعيين أبطال يتصفون بسلوكيات نموذجية التي تريد المؤسسة ترسيخها كالإصغاء للزبون، واحترام الوقت، كما يمكن للمؤسسة أن تختار مؤسسة أخرى ناححة كنموذج تقتدي به، كالمؤسسات الحاصلة على إحدى جوائز الجودة، بالإضافة إلى نماذج الأفراد والمؤسسات مثل نماذج فرق العمل¹.

خلاصة الفصل :

اتضح لنا من خلال هذا الفصل بأن إدارة التغيير كانت ولا زالت محل اهتمام العديد من الباحثين خاصة في الفترة الأخيرة، حيث تعددت قوى وأسباب التغيير، فمنها القوى الداخلية أي التي تكون من داخل المؤسسة وأخرى خارجية عنها، كما يمكن أن تمس إدارة التغيير مكونات المؤسسة كالهياكل والإستراتيجية، التكنولوجيا، الثقافة... وغيرها. كما أن الحديث عن إدارة التغيير يتطلب إلقاء الضوء على دور المقاومة في تسهيل أو إعاقه عملية التغيير والتطوير، إذ تأخذ مقاومة العاملين عدة صور كعدم تعاونهم مع الإدارة لإنجاح التغيير، عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل، لذا يجب على الإدارة أن تقوم بتخفيض حدة هذه المقاومة وذلك بإتباع عدة إستراتيجيات. ونجد أن إدارة التغيير داخل المؤسسة تمس كثيراً الجانب الثقافي لها، أي الثقافة التنظيمية تحديداً، إذ أصبح التغيير الثقافي أمر ضروري لأنه يساهم في فعالية وكفاءة المؤسسة.

¹ أميرة قدور، المرجع السابق، ص 47.

الفصل الثالث

تمهيد :

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى عرض مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وأثرها على التغيير التنظيمي، سنقوم في هذا الفصل باختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم النظرية مع الواقع التطبيقي، من خلال إجراء الدراسة التطبيقية لشركة الكهرباء -تارقة-

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين كما يلي :

- في المبحث الأول: سيتم التطرق إلى طريقة الدراسة والأدوات المستخدمة.
- في المبحث الثاني: سيتم التطرق إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

المطلب الأول: المؤسسة ومتغيرات الدراسة

الفرع الأول: تعريف ونشأة المؤسسة:

شركة الكهرباء تارقة (SKT): هي شركة ذات أسهم أنشأت في إطار شراكة ما بين سونلغاز وسوناطراك. تقوم بتوليد الطاقة الكهربائية و توزيعها، وقد أنجزت المحطة من طرف مجموعة تقودها شركة ألتوم " شركة أم، متعددة الجنسيات. أغلب الشركات التي تملكها ألتوم تعمل في قطاعي المواصلات و توليد الطاقة وتضم الشركة المصرية "أوراسكوم" للبناء والصناعة فيما يخص الجزء المتعلق بالهندسة المدنية". وتوظف الشركة 144 عاملا دائما . يقدر رأس مال الشركة 48 مليار دينار جزائري ، كما تعتبر ذات أسهم منقسمة حيث تملك شركة سونطراك 49 % من هاته الأسهم و تملك شركة سونلغاز ال 51% المتبقية .

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة:

أ- المتغير المستقل :وهو الثقافة التنظيمية وتشتمل على المكونات التالية : (التوقعات، الفلسفة، الابطال، الإتصال ، اللغة).

ب- المتغير التابع :ويتمثل في التغيير التنظيمي بشركة الكهرباء -تارقة-.

ج- المتغيرات الشخصية :وتشمل المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الصفة، الوظيفة).

الفرع الثالث: طرق جمع البيانات:

تم جمع البيانات بالاعتماد على نوعين من البيانات:

أ- البيانات الأولية :تم توزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، ومن ثم

استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة تهدف تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج للوصول إلى نتائج

تدعم موضوع الدراسة.

ب- البيانات الثانوية: تمت من خلال الاستعانة بالكتب والمجلات والمذكرات المتعلقة بموضوع الدراسة،

والتي تتعلق بالتعرف على الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي، أو أي مراجع أخرى تساهم في إثراء

الدراسة بشكل علمي.

يتكون مجتمع الدراسة من (144) عامل من شركة كهرباء -تارقة- و قد اخترنا عينة عشوائية بسيطة

شملت (31) عامل.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة :

الفرع الأول: إعداد الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان على النحو الآتي :

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجميع البيانات؛
- عرض الاستبيان على المحكمين وكان عددهم (02) حيث قاموا بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما لا يلزم؛
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.

صمم الاستبيان بطريقة مبسطة واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، كما احتوى على مقدمة عبارة عن رسالة موجهة للمؤسسة الغرض منها هو تحديد و معرفة الثقافة التنظيمية وأثرها في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة "دراسة حالة" شركة كهرباء -تارقة" - و تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين هما :

أ- الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 6 فقرات.

ب- الجزء الثاني : يتكون من محورين أساسيين :

- المتغير المستقل: وهو الثقافة التنظيمية وتشتمل على المكونات التالية : (التوقعات، الفلسفة،

الابطال، الإتصال ، اللغة).

- المتغير التابع : التغيير التنظيمي .

الفرع الثاني : صدق فقرات الإستبيان :

قمنا بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة بلغ عددهم 02 وذلك للتأكد من صدقها والملحق رقم يوضح أسماء المحكمين، وفي ضوء التوجيهات والمقترحات المقدمة قمنا بإجراء التعديلات التي أتفق عليها المحكمون مع إعادة صياغة بعض العبارات حتى تزداد وضوحا لما وضعت لأجله.

-معامل ألفا كرونباخ

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان كطريقة لقياس الثبات كما بينه الجدول.

الجدول رقم III-1 : معاملات الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المعامل	القيمة
معامل ألفا كرونباخ	0,924

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 92,4% ، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

و لتمكن من معرفة أثر الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي في شركة كهرباء تارقة تم الاعتماد على العديد من الأدوات والمصادر الميدانية للحصول على المعلومات المطلوبة والتي تمثلت في :

الفرع الثالث: مصادر جمع المعلومات :

أ-المقابلة الشخصية : قمنا بمقابلة مدير المؤسسة -شركة كهرباء تارقة- لإجراء الدراسة.

ب- الملاحظة : من خلال الزيارات الميدانية المتعددة للمؤسسة .

ج- الاستبيان : يعتبر من المصادر الأساسية التي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات اللازمة، حيث تم تصميم استمارة للعاملين في شركة كهرباء - تارقة - وكان الغرض منها هو اكتشاف أو التعرف

الدراسة الميدانية

على أثر الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي، وقد قمنا بتقسيم أجزاء الاستبيان الذي تم توجيهه إلى العاملين في الجدول التالي:

الجدول رقم III-2: يصف أجزاء الاستبيان الموجه للعاملين.

الأسئلة	شرح الهدف	أجزاء الإستبيان
من 1 إلى 6 (الصفحة الأولى)	للتعرف على مختلف خصائص عينة الدراسة.	الجزء الأول يتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة: الجنس ، العمر، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، الصفة ، الوظيفة
من 1 الى 15 (المحور الأول)	لمعرفة مكونات الثقافة التنظيمية و هي: التوقعات ، الفلسفة ، الأبطال،الإتصال ، اللغة.	الجزء الثاني يتعلق بالثقافة التنظيمية
من 16 الى 27 (المحور الثاني)	لمعرفة العوامل التي تؤثر في التغيير التنظيمي .	الجزء الثالث : يتعلق بالعبارات التي تقيس التغيير التنظيمي بشركة كهرباء -تارفة-

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الرابع: الأدوات الإحصائية المطبقة :

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في Excel والاستعانة ببرنامج SPSS النسخة 24، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
- استخدام المتوسطات الحسابية.
- استخدام الانحرافات المعيارية.
- أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.
- معامل الثبات معيار ألفا كرونباخ .

وقد تم اعتماد مقياس " ليكارت " ذي الخمس درجات لتقييم إجابات أفراد العينة، وقد احتسبت

الدراسة الميدانية

العلامات على أساس إعطاء (5) علامات لإجابة موافق تماما و (4) علامات لإجابة موافق و (3) علامات لإجابة محايد و (2) علامات لإجابة غير موافق و (1) علامات لإجابة غير موافق تماما .

الجدول رقم III-3 : يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى مقياس ليكارت

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف جدا	من 1 الى 1,80
ضعيف	من 1,81 الى 2,60
متوسط	من 2,61 الى 3,40
عالي	من 3,41 الى 4,20
عالي جدا	من 4,21 الى 5

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (4/5=0.80) للحصول على طول الخلية ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول (III-3).

المبحث الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

سنتطرق في هذا المبحث إلى النتائج المتوصل إليها عن طريق التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS ومناقشتها.

المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة :

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناها كما يلي :

الجدول رقم III-4 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
83,9 %	26	ذكر
16,1 %	5	أنثى
100 %	31	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

الدراسة الميدانية

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق بالجنس من فئة الذكور حيث بلغ عددهم (26) فردا بنسبة 83.9 % في حين بلغ عدد الإناث (5) أفراد بنسبة 16.1 % وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل التي تعمل فيها المؤسسة تتناسب مع فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.

الجدول رقم III-5 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
0 %	0	متوسط أو أقل
12.9 %	4	ثانوي
61.3 %	19	جامعي
25.8 %	8	دراسات عليا
100 %	31	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة تعود للعمال ذوي المستوى الجامعي (61.3 %) مقارنة بالعمال أصحاب الدراسات العليا (25.8 %) و العمال أصحاب المستوى الثانوي (12.9 %) ، بينما لا يوجد أي عامل داخل العينة بمستوى المتوسط أو أقل . و هذا مؤشر واضح على أن شركة كهرباء - تارقة- تعتمد بالدرجة الأولى على المستوى التعليمي في التوظيف يليه الخبرة و الكفاءة لدى العامل (تقوم بتكوين العمال و اجراء التبرصات كل مرة لزيادة الخبرة و الكفاءة المهنية لدى العامل).

الجدول رقم III-6 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
6.5 %	2	(20-30)
83.9 %	26	(31-40)
6.5 %	2	(41-50)
3.2 %	1	(51-60)
100 %	31	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

وضح الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق بفئات العمر كان أكبر عدد من التكرارات في الفئة التي تقع أعمارها بين (31 و 40 سنة) حيث بلغت النسبة (83.9 %) تليها الفئة التي

الدراسة الميدانية

يتراوح أعمارها بين (41 و 50 سنة) و(20 و 30 سنة) حيث بلغت النسبة (6.5 %) لكلاهما في حين بلغت أقل نسبة (3.2%) في الفئة التي تتراوح أعمارها بين (51 و 60 سنة) يدل هذا إلى أن أهم مكونات الجسم الإداري في المؤسسة محل الدراسة هي من فئة الشباب القوي والقادر على البذل والعطاء، مما يعني أن المؤسسة حيوية مستقطبة للعمالة الشابة.

الجدول رقم III-7 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	5	16.1 %
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	35.5 %
من 10 إلى أقل من 20 سنة	14	45.2 %
من 20 سنة فأكثر	1	3.2 %
المجموع	31	100 %

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه إلى أن الفئة التي تتراوح سنوات خبرتها من 10 إلى أقل من 20 سنة تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ 45.2 % ، ويليهما من لهم خبرة تتراوح بين 5 و 10 سنوات بنسبة 35.5 % ويليهما من لهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 16.1 % في حين تحصل من لهم أكثر من 20 سنة على نسبة 3.2 % هذا ما يدل على أن المؤسسة تخرج بين أساس المستوى الجامعي و سنوات الخبرة المهنية في التوظيف .

الجدول رقم III-8 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة

الصفة	التكرار	النسبة
دائم	31	100 %
متعاقد	0	0 %
المجموع	31	100 %

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول III-8 يبدو واضحا أن شركة كهرباء تارقة لا تولي أي أهمية لنظام العمل بالتعاقد بل تعمل بنظام التوظيف الدائم نظرا لطبيعة المؤسسة التي تقتضي ذلك .

الدراسة الميدانية

الجدول رقم III-9 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار عالي	3	9.7 %
إطار	24	77.4 %
متصرف	4	12.9 %
عون مكتب	0	0 %
المجموع	31	100 %

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة (فيما يتعلق بالوظيفة) بأن أكبر فئة هي إطار بنسبة (77.4 %) ثم متصرف بنسبة (12.9 %) ثم إطار عالي بنسبة (9.7 %) وهذا يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة و حاجتها للإطارات أكثر.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى : هناك مستوى مقبول للثقافة التنظيمية في شركة الكهرباء تارقة .

للإجابة على هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الثقافة التنظيمية، وذلك وفقاً للأبعاد المكونة لهذا المحور و هي : التوقعات ، الفلسفة ، الأبطال ، الإتصال ، اللغة .

المكون الأول : التوقعات

الجدول رقم III-10 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء تارقة لمكون

التوقعات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
التوقعات					
1	يعتقد العامل أن إخلاص في العمل يحقق نتائج مرضية	4.55	0.925	1	عالي جدا

الدراسة الميدانية

2	يتوقع الرؤساء أداء أفضل من العاملين في حالة تدريبهم	4.42	0.620	2	عالي جدا
3	تتوقع إدارة المؤسسة تعاون العاملون ومساهماتهم في تحقيق أهدافها	4.39	0.558	3	عالي جدا
	المتوسط العام	4.4516	0.4388	-	عالي جدا

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير التوقعات (4.45) بانحراف معياري (0.43) ، وقد احتلت الفقرة رقم 1 " يعتقد العامل أن إخلاص في العمل يحقق نتائج مرضية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.55) و انحراف معياري (0.925) في حين جاءت الفقرة رقم 3 " تتوقع إدارة المؤسسة تعاون العاملون ومساهماتهم في تحقيق أهدافها" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (4.39) و انحراف معياري (0.558) مما يدل على وجود مستوى عالي جدا من الاهتمام بمكون من مكونات الثقافة التنظيمية ألا و هو التوقعات، حيث تبدو توقعات العمال و الرؤساء و الإدارة عموما تصب في اتجاه إيجابي واحد بما يخدم أهداف المؤسسة .

المكون الثاني : الفلسفة

الجدول رقم III-11 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء تاركة لمكون

الفلسفة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
الفلسفة					
1	تتعمد المؤسسة بتشجيع العاملين وتحفيزهم على المشاركة بلوغ الأهداف المسطرة	3.74	1.341	2	عالي
2	يعتمد المدير على إشراك العاملين والأخذ بأرائهم في الأمور التي تخص المؤسسة	3.77	0.990	1	عالي
3	يقوم المدير بإجراء التغييرات حسب خبرته دون إشراك الآخرين	2.42	0.923	3	ضعيف
	المتوسط العام	3.3118	0.5777	-	متوسط

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

الدراسة الميدانية

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير الفلسفة (3.31) بانحراف معياري (0.57) ، وقد احتلت الفقرة رقم 2 " يعتمد المدير على إشراك العاملين والأخذ بآرائهم في الأمور التي تخص المؤسسة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) و انحراف معياري (0.99) في حين جاءت الفقرة رقم 3 " يقوم المدير بإجراء التغييرات حسب خبرته دون إشراك الآخرين " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ (2.42) و انحراف معياري (0.92) مما يدل على وجود مستوى متوسط من الاهتمام بمكون من مكونات الثقافة التنظيمية ألا وهو الفلسفة، حيث نلاحظ أن فلسفة الشركة عموماً في تشجيع و اشراك العمال في عملية الوصول للأهداف المسطرة متوسطة نوعاً ما .

المكون الثالث : الأبطال

الجدول رقم III-12 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء تاركة لمكون

الأبطال

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
الأبطال					
1	يحظى أصحاب الإنجازات الجيدة في المؤسسة باحترام الجميع	3.77	1.203	1	عالي
2	يعتبر العامل المدير كنموذج لهم	3.65	1.018	2	عالي
3	يحاول العامل اكتساب نفس قيم أصحاب المناصب العليا	3.16	1.068	3	متوسط
	المتوسط العام	3.5269	0.5280	-	عالي

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير الأبطال (3.25) بانحراف معياري (0.52) ، وقد احتلت الفقرة رقم 1 " يحظى أصحاب الإنجازات الجيدة في المؤسسة باحترام الجميع " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) و انحراف معياري (1.20) في حين جاءت الفقرة رقم 3 " يحاول العامل اكتساب نفس قيم أصحاب المناصب العليا" بمتوسط حسابي بلغ (3.16) و انحراف معياري (1.06) مما يدل على وجود مستوى عالي من الاهتمام بمكون من مكونات الثقافة التنظيمية ألا وهو الأبطال، حيث نلاحظ أن الشركة تقدر العمال أصحاب الإنجازات المميزة في حين ينظر العمال الى المدير كنموذج للمسؤول المميز بالنسبة لهم.

المكون الرابع : الإتصال

الجدول رقم III-13 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء تاركة لمكون

الإتصال

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
الإتصال					
1	يوجد اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين	3.77	1.087	3	عالي
2	يتم الاتصال بين المسؤولين بسهولة وسرعة كبيرة	3.77	1.023	3	عالي
3	الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال	4.16	1.186	1	عالي
4	المعلومات المنقولة بواسطة الاتصال تتصف بالدقة	4.06	0.964	2	عالي
	المتوسط العام	3.9435	0.4483	-	عالي

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير الإتصال (3.94) بانحراف معياري (0.44) ، وقد احتلت الفقرة رقم 3 " الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16) و انحراف معياري (1.18) في حين جاءت الفقرة رقم 2 " يتم الاتصال بين المسؤولين بسهولة وسرعة كبيرة " بمتوسط حسابي بلغ (3.77) و انحراف معياري (1.02) مما يدل على وجود مستوى عالي من الاهتمام بمكون من مكونات الثقافة التنظيمية ألا و هو الإتصال، حيث نلاحظ أن الشركة تولي مجال الإتصال داخل المؤسسة بين العمال و المسؤولين أهمية قصوى لغرض تسريع الأعمال داخل الشركة.

الجدول رقم III-14 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء تارقة لمكون

اللغة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
اللغة					
1	يستخدم العاملون لغة مشتركة في العمل	4.00	0.816	1	عالي
2	تسعى المؤسسة إلى إدخال مصطلحات وألفاظ جديدة تتماشى مع التغيرات الحاصلة	3.61	0.882	2	عالي
	المتوسط العام	3.8065	0.4672	-	عالي

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير اللغة (3.80) بانحراف معياري (0.47)، وقد احتلت الفقرة رقم 1 " يستخدم العاملون لغة مشتركة في العمل " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) و انحراف معياري (0.81) في حين جاءت الفقرة رقم 2 " تسعى المؤسسة إلى إدخال مصطلحات وألفاظ جديدة تتماشى مع التغيرات الحاصلة " بمتوسط حسابي بلغ (3.61) و انحراف معياري (0.88) مما يدل على وجود مستوى عالي من الاهتمام بمكون من مكونات الثقافة التنظيمية ألا وهو اللغة، حيث نلاحظ أن الشركة تسعى الى إيجاد لغة تواصل و ألفاظ مشتركة لتسهيل عملية انتقال المعلومات داخل شركة كهرباء تارقة .

الدراسة الميدانية

الجدول رقم III-15 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمكونات الثقافة التنظيمية

الرقم	مكونات الثقافة التنظيمية	المتوسطات الحسابية
1	التوقعات	4.4516
2	الفلسفة	3.3118
3	الأبطال	3.5269
4	الإتصال	3.9435
5	اللغة	3.8065
	المتوسط العام لمكونات الثقافة التنظيمية	3.8080

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

بناء على هذه النتائج نخلص الى أن هناك مستوى مقبول للثقافة التنظيمية بكافة مكوناتها بشكل جيد، أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية بجميع مكوناتها وعباراتها بشكل عام كان (3.80) أي أنه بنسبة عالية.

الفرضية الثانية : هناك درجة مقبولة للتغيير التنظيمي في شركة الكهرباء تارقة .

للإجابة على هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات الممثلة لمحور التغيير التنظيمي .

الجدول رقم III-16 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال شركة كهرباء تارقة على أسئلة

محور التغيير التنظيمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تقوم المؤسسة بإجراءات إدارية قبل إحداث أي تعديل أو تغيير	3.77	0.920	3	عالي
2	تشجع الإدارة العاملين على تقديم اقتراحات للتغيير داخل المؤسسة	3.58	1.089	6	عالي
3	يساعد التغيير على تحسين أداء العاملين	3.87	0.885	2	عالي
4	توجد مقاومة للتغيير من قبل العاملين	2.90	1.044	12	متوسط
5	يلعب العاملون دورا مهما في إحداث التغيير	3.77	0.845	3	عالي

الدراسة الميدانية

متوسط	10	1.077	3.32	يتلقى العاملون الحوافز لدعم التغيير	6
عالي	8	1.061	3.48	تقوم إدارة المؤسسة بإعطاء العاملين معلومات توضيحية تخص عملية التغيير	7
عالي	9	1.057	3.42	توفر المؤسسة الموارد المادية اللازمة لعملية التغيير	8
عالي	7	1.028	3.55	توفر المؤسسة الموارد البشرية اللازمة لعملية التغيير	9
عالي	5	1.032	3.74	تشجع الإدارة العليا العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة للعمل	10
عالي	1	0.688	4.16	يؤدي التغيير إلى تحسين ظروف العمل في المؤسسة	11
متوسط	11	1.064	3.26	يقاوم العاملون التغيير خوفا من نتائجه على مصالحهم الشخصية	12
عالي	-	0.3802	3.5699	المتوسط العام	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير التغيير التنظيمي (3.57) بانحراف معياري (0.38)، وقد احتلت الفقرة رقم 11 " يؤدي التغيير إلى تحسين ظروف العمل في المؤسسة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16) و انحراف معياري (0.68) في حين جاءت الفقرة رقم 4 " توجد مقاومة للتغيير من قبل العاملين" بمتوسط حسابي بلغ (2.90) و انحراف معياري (1.04) مما يدل على وجود مستوى عالي و درجة مقبولة من الاهتمام بالتغيير التنظيمي داخل الشركة للوصول دائما الى الاهداف المسطرة.

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بمكوناتها (التوقعات ، الفلسفة ، الإتصال ، الأبطال ، اللغة) عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) و التغيير التنظيمي في شركة كهرباء تارقة .

للتحقق من صحة الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية على المتغير التابع والمتمثل في التغيير التنظيمي.

الدراسة الميدانية

الجدول رقم III-17 : نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل و التغيير التنظيمي كمتغير تابع

مصدر التغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط
الانحدار	4.888	1	4.888	21.256	0.000	0.423	0.650
الخطأ	6.669	29	0.230				
التباين الكلي	11.557	30					

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

اعتمدنا على قاعدة القرار التالية :

-تقبل الفرضية الصفرية H0 إذا كانت قيمة (F) المسحوبة أقل من قيمة الجدولية (F) ، و قيمة مستوى المعنوية (SIG) أكبر من مستوى المعنوية(0.05).

-تقبل الفرضية البديلة H0 إذا كانت قيمة (F) المسحوبة أكبر من قيمة الجدولية (F) ، و قيمة مستوى الدلالة المعنوية (SIG) أقل من مستوى الدلالة المعنوية(0.05).

● التحقق من توفر فرضيات النموذج الخطي

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		

الدراسة الميدانية

1 (Constante)	1.159	0.530	0.650	2.188	0.037
P	0.631	0.137		4.610	0.000

بأخذ نموذج الانحدار الخطي المتعدد الصيغة العامة التالية:

$$Y=a+bp$$

Y: تمثل المتغير التابع (و هو التغيير التنظيمي)

P: تمثل المتغير المستقل (و هو يمثل الثقافة التنظيمية)

b: تمثل إنحدار الخط المستقيم (ميله) و نعني معدل التغيير في قيمة (Y) تتغير قيمة المتغير المستقل (P) وحدة واحدة.

a : يمثل عامل التقاطع ثابت المعادلة أو المسافة بين الصفر وتقاطع خط الإنحدار مع محور (Y) وبالتالي تصبح معادلة خط الإنحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بالمتغير التابع (التغيير التنظيمي) كالآتي :

$$Y=1.159+0.631p$$

الفرضية الرابعة : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (α=0,05) لمستوى التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، سنوات الخبرة) في شركة كهرباء تارقة .

الجدول رقم III-18 : نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات الشخصية كمتغير مستقل و التغيير

التنظيمي كمتغير تابع

مصدر التغيير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط
الإنحدار	0.727	1	0.727	1.946	0.174	0.251	0.063

الدراسة الميدانية

الخطأ	10.830	29	0.373			
التباين الكلي	11.557	30				

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

اعتمدنا على قاعدة القرار التالية :

-تقبل الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة الجدولية (F) ، و قيمة مستوى الدلالة المعنوية (SIG) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

-تقبل الفرضية البديلة H_0 إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة الجدولية (F) ، و قيمة مستوى الدلالة المعنوية (SIG) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

● التحقق من توفر فرضيات النموذج الخطي

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4.986	1.021	-0.251	4.882	0.000
p	-0.724	0.519		-1.395	0.174

بأخذ نموذج الانحدار الخطي المتعدد الصيغة العامة التالية:

$$Y=a+bp$$

Y: تمثل المتغير التابع (و هو التغيير التنظيمي)

P: تمثل المتغير المستقل (و هو يمثل الثقافة التنظيمية)

b: تمثل إنحدار الخط المستقيم (ميله) و نعني معدل التغير في قيمة (Y) تتغير قيمة المتغير المستقل (p) وحدة واحدة.

a : يمثل عامل التقاطع ثابت المعادلة أو المسافة بين الصفر وتقاطع خط الإنحدار مع محور (Y) وبالتالي تصبح معادلة خط الإنحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بالمتغير التابع (التغيير التنظيمي) كالآتي :

$$Y=4.986-0.742p$$

الفرع الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة ما يلي :

1- النتائج الخاصة بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) :

إن مستوى الثقافة التنظيمية في شركة الكهرباء محل الدراسة عالي ، وهذا وفقا لإجابات العاملين في هذه المؤسسة، كما أن مكونات الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة متسلسلة كما في الجدول وهذا حسب المتوسطات الحسابية للتوقعات و الفلسفة و الأبطال و الاتصال و أخيرا اللغة.

2-النتائج الخاصة بالمتغير التابع (التغيير التنظيمي) :

إن مستوى التغيير التنظيمي في شركة كهرباء تارقة محل الدراسة عالي، وهذا وفقا لإجابات العاملين في هذه المؤسسة، وكما أن أي تعبي تنظيمير أو تحديث في خططها وبرامجها يقبل من طرف العاملين في المؤسسة محل الدراسة كما هو موضح في الجدول وهذا حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

3-ربط النتائج بالفرضيات :

*إختبار الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة بأن مؤسسة 'شركة كهرباء -تارقة-' تبني ثقافة تنظيمية بكافة مكوناتها بشكل جيد، وهذا من خلال حساب المتوسط الحسابي لكل مكون من مكونات الثقافة التنظيمية وهذا ما يعزز المتوسط الحسابي الإجمالي الذي بلغت قيمته وهي نسبة عالية. مما يثبت صحة الفرضية أن مؤسسة شركة كهرباء -تارقة- لديها ثقافة تنظيمية.

*إختبار الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة بأن هناك درجة مقبولة من التغيير التنظيمي بشركة كهرباء تارقة، أي تغيير تعتمد عليه سواء في القيم أو الهيكل التنظيمي أو التغيير الذي يكون على مستوى الأفراد يقبل ولا يعارض من قبل العاملين، وأن الإستراتيجية التي تبناها مؤسسة الكهرباء هي إستراتيجية التشاور مع العاملين و توفر الموارد المادية و البشرية حتى تساهم في عملية التغيير التنظيمي التي بلغ متوسطها الحسابي نسبة عالية و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

*إختبار الفرضية الثالثة :

تشير نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) و المتغير التابع (التغيير التنظيمي) قد بلغ (0.650) ومعامل التحديد ($R^2=0.423$) و بمستوى دلالة إحصائية (Sig:0.000).

أجري تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج تحليل التباين كما هو مبينها في الجدول حيث أن قيمة F المسحوبة قد بلغت (21.256) عند درجات حرية 1 و 29 و مستوى الدلالة البالغ (0.05)، وهذا ما يستوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي في شركة كهرباء تارقة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2=0.423$) وهي قوية نسبيا مما يعني أن مكونات المتغير المستقل(الثقافة التنظيمية) تفسر ما مقداره 42.3% من المتغير التابع (التغيير التنظيمي) والباقي يرجع لعوامل أخرى. وهذا ما يثبت صحة الفرضية أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بمكوناتها (التوقعات ، الفلسفة ، الإتصال ، الأبطال ، اللغة) عند مستوى معنوية و التغيير التنظيمي في شركة كهرباء تارقة.

*إختبار الفرضية الرابعة :

تشير نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) و المتغير التابع (التغيير التنظيمي) قد بلغ (0.063) ومعامل التحديد ($R^2=0.251$) و بمستوى دلالة إحصائية (Sig:0.174).

أجري تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج تحليل التباين كما هو مبينها في الجدول حيث أن قيمة F المسحوبة قد بلغت (1.946) عند درجات حرية 1 و 29 و مستوى الدلالة البالغ (0.05)، وهذا ما يستوجب قبول الفرضية الصفرية التي تنص على وجود فروقات لمستوى التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، سنوات الخبرة) في شركة كهرباء تارقة ، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2=0.251$) وهي ضعيفة نسبيا مما يعني أن مكونات المتغير المستقل(المتغيرات الشخصية) تفسر ما مقداره 25.1 % من المتغير التابع (التغيير التنظيمي) والباقي يرجع لعوامل أخرى. وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية أنه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لمستوى التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر ، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، سنوات الخبرة) في شركة كهرباء تارقة.

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية اتضح أن الثقافة التنظيمية تساهم بشكل كبير في إحداث التغيير بشركة كهرباء -تارقة- ، باعتبار أن الثقافة التنظيمية عامل في تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة والعمال بصفة خاصة، وكما أن أي تغيير تقوم به المؤسسة يعزز تنافسيتها ويضمن إستمراريتها. وقد خلصت دراستنا هذه إلى مجموعة من النتائج نوجزها كما يلي: مكونات الثقافة التنظيمية تؤثر بدرجة عالية على التغيير التنظيمي في شركة كهرباء -تارقة-، مستوى التغيير التنظيمي في شركة كهرباء تارقة محل الدراسة عالي، وكما أن أي تغيير تنظيمي أو تحديث في خططها وبرامجها يقبل من طرف العاملين في المؤسسة و لا يقاوم بشكل كبير ، توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لمستوى التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر ، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، سنوات الخبرة) في شركة كهرباء تارقة.

الختامة

الخاتمة

تغيير المؤسسة باستمرار مهما كان نوعها وحجمها و تتفاعل مع المحيط الخارجي حولها باعتبارها نظاما مفتوحا و ذلك بغرض الإستمرارية و تحقيق البقاء . هذا التغيير يمكن أن يتحقق من خلال توفير بعض المتطلبات التي يمكن لأي مؤسسة أن توفرها ، وهو في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب اهتماما أكثر بالعمال والتقرب منهم والاحتكاك معهم والاستماع إلى انشغالهم مما يؤدي إلى كسب ولائهم وتقديرهم .

وأن نجاح المنظمة يتطلب تدخل عدة عوامل ، وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات ، باعتبار أن الثقافة التنظيمية منظومة من القيم والقواعد المشتركة بين أعضاء التنظيم والتي تتبناها المؤسسة لتوجيه أفعالها وممارسات العاملين بها ، حيث اتضح ذلك من خلال الربط بين مكونات الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي المعتمدة على مستوى الفرد وفرق العمل والمؤسسة ككل. وبالتالي فإن كل إحداث للتغيير يمكن ضمان نجاحه من خلال معرفة البناء السلوكي السائد الذي يعبر عن الثقافة التنظيمية السائدة واستبعاد هذا الجانب يجعل من التغيير بعيدا عن التنفيذ و تحقيق الأهداف الموجودة في المؤسسة.

وفي الأخير نقول أن هذا البحث كشف لنا عن الأثر الفعال الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي المعتمد من طرف المؤسسة محل الدراسة، باعتبار الثقافة التنظيمية كآلية لنجاح المؤسسات ويتأتى ذلك من خلال التفاعل الإيجابي لأعضاء المؤسسة. وتم التوصل إلى ما يلي:

النتائج :

أولا : نتائج الجانب النظري

- تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من المبادئ، المعارف، المفاهيم والقيم الأساسية المشتركة بين العاملين في المؤسسة.
- التغيير التنظيمي ضرورة تفرض نفسها على المؤسسات العامة والخاصة لتستمر.
- التغيير التنظيمي يمكن تحقيقه من خلال بعض المتطلبات، بالتركيز على التقرب من العمال والاهتمام بهم.
- الثقافة تعتبر كهوية بالنسبة للمنظمة.

ثانيا: نتائج الجانب التطبيقي

للإجابة عن التساؤلات المطروحة للدراسة، وهذا بهدف معرفة أثر الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي والذي حاولنا من خلاله دراسة الإشكالية على أرض الواقع وتطبيق آليات ومؤشرات الدراسة حول عينة من العمال في

الخاتمة

مؤسسة كهرباء تارقة والتي بلغ عددها 31 عينة وللقوف على أثر الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي . وقد توصلنا إلى جملة من النتائج المتوصل إليها من خلال فرضيات الدراسة و هي كما يلي :

- ✓ أثبتت الدراسة أن شركة كهرباء -تارقة- لديها مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية.
- ✓ هناك درجة مقبولة للتغيير التنظيمي في شركة الكهرباء تارقة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي في شركة كهرباء -تارقة-
- ✓ توجد فروقات لمستوى التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، سنوات الخبرة) في شركة كهرباء تارقة.

وهذا مايجب على الإشكالية الرئيسية للبحث حول أثر الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي من خلال التوصل إلى أن هناك أثرا للثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي بشركة كهرباء -تارقة-.

الاقتراحات :

- ✚ تحسين نمط وخطوط الاتصالات في المؤسسة لتوفير الكثير من الوقت والجهد وذلك من خلال فتح قنوات اتصال جديدة وتحسين عملية الاتصال بين العاملين والإدارة.
- ✚ العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار بالمؤسسة وإشراك العاملين في صنع القرارات بما يؤدي إلى تقبل القرارات والعمل على تنفيذها بكل كفاءة وفعالية.
- ✚ العمل على توفير مناخ تنظيمي جيد لكي تزيد الثقافة التنظيمية بين العاملين.
- ✚ التقرب أكثر نحو العمال لمعرفة أفكارهم ومقترحاتهم فيما يخص مهامهم المنوطة م، ومساندتهم في تطبيق الأفكار الجديدة.
- ✚ على المؤسسة أن تتبنى هيكل تنظيمي مرن بشكل يتناسب والتغيرات المحدثه أو الممكن إحداثها مستقبلا مما يسهل عليها عملية التغيير بشكل أحسن.

آفاق الدراسة:

- أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية.
- أثر الثقافة التنظيمية على النمط القيادي للمنظمة.
- أثر القيم التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية.

المر اجع

قائمة المراجع

الكتب و المجلات

- 1- الفريجات خضير كاظم ،السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار إثراء ، عمان ،2009.
- 2-العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2004
- 3-الماضي محمد المحمدي، والهواري مبروك عبد المولى، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر .2010.
- 4-السواط، طلق بن عوض الله والعتيبي سعود محمد .البعد الوقي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة ة، المجلد12، العدد1، نسخة الكترونية، جامعة الملك عبد العزيز،1999
- 5-اندرو سيزولاقي وجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999
- 6-أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، "مدخل بناء المهارات"، الطبعة 7، الدار الجامعية، القاهرة، 2000
- 7-بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الاولى، دار المسيرة، عمان، 2009
- 8-بوحنية قوي ، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية و كفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد2 ، جامعة ورقلة، 2003.
- 9-جلاب إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الاولى، دار صفاء، عمان، 2011.
- 10-حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان،1997
- 11-حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات . العمليات الإدارية . وظائف المنظمة ، الطبعة الثانية، دار حامد، عمان، 2010
- 12-خالد بن سعد السجم ،إدارة التغيير، مجلة القافلة، العدد مجهول، البلد مجهول، مارس - أبريل 1998
- 13-رضا ابراهيم المليجي، ادارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق، دار عالم الكتب، القاهرة، مصر،2012.
- 14-سعد عيد مرسي بدر، عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.

قائمة المراجع

- 15- شارلز وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 16- طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، شركة الإبداع الخليجي، الرياض، السعودية، 2001
- 17- علي شريف الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
- 18- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي، دار زهران، عمان، الأردن، 1999
- 19- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002
- 20- قيس النوري، السلوك الإداري و خلفياته الاجتماعية، دار الكندي، اربد، 1999
- 21- ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، عمان، الاردن، 2003.
- 22- منصور محمود العريفي، الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 5، العدد 2، الأردن، 2009
- 23- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2005.
- 24- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 25- محسن أحمد الخضيري، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، الطبعة الأولى، دار الرضا للمعلومات، دمشق، 2003
- 26- نيجل كينج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، تعريب د. حسني محمود حسن، دار المريخ، الرياض، 2004

المذكرات و الأطروحات :

- 1-أميرة قدور ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير-دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة (ccls)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر-الطور الثاني، جامعة قاصدي مرباح، أم البواقي، الجزائر 2017
- 2-إبراهيم أحمد طالب، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، مصر، 2011
- 3-بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيم -دراسة حالة شركة بيبسي ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير ، الجزائر 2014
- 4-الدوسري جاسم فيحان، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة : دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007
- 5-داسي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014
- 6-وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة ، تخصص العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2013
- 7-زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة ماجستير ،غير منشورة، قسم العلوم الإدارية ، السعودية، 2008
- 8-لعبدلة، فاتح عبد الرحمن، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات في محافظات جنوب الأردن، مذكرة ماجستير ، غير منشورة، جامعة مؤتة، قسم الإدارة العامة، الأردن ، 2003
- 9-محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2008
- 10-عمراني أحمد، هزوشي مدني الثقافة التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الكهرباء و الغاز، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر ،الجلفة ، الجزائر 2018

قائمة المراجع

- 11- علي عبد الله _ أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر ، اطروحة دكتوراه ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999
- 12- غيلاني حورية، أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير -دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الإسمنت snmce ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر-الطور الثاني، تقرت ، الجزائر 2017

المداخلات

- 1/: بروش زين الدين ، قاسمي كمال ، ادره التغيير و علاقتها بثقافة المؤسسة ، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة
- 2/: عبد الله البريدي ، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور- دراسة استطلاعية، مداخله مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني و التدريب المهني ، الرياض
- 3/: علي عبد الله ، التحولات و ثقافة المؤسسة ، مداخله ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة ، أيام 20-21 ماي 2002 البليدة.

- 1- Eric G.Flamholtz,Yvonne Randle, **Corporate culture, busnisess, models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: Theoretical and measurement issues**, Jornal of heman resource costing accounting, vol 16Iss :02, Anderson school of management, UCLA, Los Angeles, Califonia, USA, 2012
 - 2- Jean francois souterain , **organisation et gestion de lentreprise** , éditions foucheur , paris , 2006
 - 3- Robert Chine and Kenneth Benne, General Strategies for Effecting Changes in Human Systems, in Tomorrow's Organization: Challenges and Strategies , edited by jony S.Jun and William B.Storm
 - 4- Schein, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 3rd Ed. USA: John Wiley & Sons. 2004
 - 5- Shili Sun, **Organizational culture and Its Themes**, International journal of Business and management, vol 03, No12 , school of foreign langages, ludong University, December 2008
 - 6- Wendell French "Organization Development Objectives Assumptions and Strategies" In Walter E. Natemeyer, Classic of Administrative Behavior (Oak Park, Illinois Moore Publishing Co, 1978
- ., (Glenview, III.: scott, Foresman and Co. 1973

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

استبانة البحث

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة:

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان " الثقافة التنظيمية وأثرها في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة "دراسة حالة "شركة كهرباء -تارفة- "، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على الاسئلة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة اجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما ان الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالسرية التامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا كل الشكر والتقدير.

السنة الجامعية: 2018-2019

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

يتكون هذا القسم من معلومات شخصية عنك يرجى منك وضع الإشارة (X) أمام ما يناسبك

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: [30-20] [40-31] [50-41] [60-51]
- 3-المستوى التعليمي: متوسط أو أقل ثانوي جامعي دراسات عليا
- 4-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 20 سنة من 20 سنة فأكثر
- 5-الصفة: دائم متعاقد
- 6-الوظيفة: إطار عالي إطار متصرف عون مكتب

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين دور مكونات الثقافة التنظيمية بشركة الكهرباء -تاركة-، المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) امام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	العبارة الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولاً: التوقعات						
01	يعتقد العامل أن إخلاص في العمل يحقق نتائج مرضية					
02	يتوقع الرؤساء أداء أفضل من العاملين في حالة تدريبهم					
03	تتوقع إدارة المؤسسة تعاون العاملين ومساهماتهم في تحقيق أهدافها					
ثانياً: الفلسفة						
04	تتم المؤسسة بتشجيع العاملين وتحفيزهم على المشاركة لبلوغ الأهداف المسطرة					
05	يعتمد المدير على إشراك العاملين والأخذ بآرائهم في الأمور التي تخص المؤسسة					
06	يقوم المدير بإجراء التغييرات حسب خبرته دون إشراك الآخرين					
ثالثاً: الأبطال						
07	يحظى أصحاب الإنجازات الجيدة في المؤسسة باحترام الجميع					
08	يعتبر العامل المدير كنموذج لهم					
09	يحاول العامل اكتساب نفس قيم أصحاب المناصب العليا					
رابعاً: الاتصال						

قائمة الملاحق

					يوجد اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين	10
					يتم الاتصال بين المسؤولين بسهولة وسرعة كبيرة	11
					الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال	12
					المعلومات المنقولة بواسطة الاتصال تتصف بالدقة	13
خامسا: اللغة						
					يستخدم العاملون لغة مشتركة في العمل	14
					تسعى المؤسسة إلى إدخال مصطلحات وألفاظ جديدة تتماشى مع التغيرات الحاصلة	15

المحور الثاني: التغيير التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس التغيير التنظيمي بشركة الكهرباء-تاركة-، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) امام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	العبارة الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
16	تقوم المؤسسة بإجراءات إدارية قبل إحداث أي تعديل أو تغيير					
17	تشجع الإدارة العاملين على تقديم اقتراحات للتغيير داخل المؤسسة					
18	يساعد التغيير على تحسين أداء العاملين					
19	توجد مقاومة للتغيير من قبل العاملين					
20	يلعب العاملون دورا مهما في إحداث التغيير					
21	يتلقى العاملون الحوافز لدعم التغيير					
22	تقوم إدارة المؤسسة بإعطاء العاملين معلومات توضيحية تخص عملية التغيير					
23	توفر المؤسسة الموارد المادية اللازمة لعملية التغيير					
24	توفر المؤسسة الموارد البشرية اللازمة لعملية التغيير					
25	تشجع الإدارة العليا العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة					

قائمة الملاحق

					للعمل	
					يؤدي التغيير إلى تحسين ظروف العمل في المؤسسة	26
					يقاوم العاملون التغيير خوفا من نتائجه على مصالحهم الشخصية	27

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	27

معامل ألفا كرونباخ

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		26	83,9	83,9	83,9
	2	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

التكرار الخاص بمتعامل الجنس

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	4	12,9	12,9	12,9
	3	19	61,3	61,3	74,2
	4	8	25,8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

التكرار الخاص بمتغير المستوى

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	6,5	6,5	6,5
	2	26	83,9	83,9	90,3
	3	2	6,5	6,5	96,8
	4	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

التكرار الخاص بمتغير العمر

قائمة الملاحق

		سنوات الخبرة		Percentage	Percentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	1	5	16,1	16,1	16,1
	2	11	35,5	35,5	51,6
	3	14	45,2	45,2	96,8
	4	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

		الوظيفة		Percentage	Percentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	1	3	9,7	9,7	9,7
	2	24	77,4	77,4	87,1
	3	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

		الصفة		Percentage	Percentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	1	31	100,0	100,0	100,0

قائمة الملاحق

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يعتقد العامل أن إخلاص في العمل يحقق نتائج مرضية	31	4.551	.925
يتوقع الرؤساء أداء أفضل من العاملين في حالة تدريبهم	31	4.423	.620
تتوقع إدارة المؤسسة تعاون العاملين ومساهماتهم في تحقيق أهدافها	31	4.39	.558
تهتم المؤسسة بتشجيع العاملين وتحفيزهم على المشاركة لبلوغ الأهداف المسطرة	31	3.74	1.341
يقوم المدير بإجراء التغييرات حسب خبرته دون إشراك الآخرين	31	3.77	.990
يحظى أصحاب الإنجازات الجيدة في المؤسسة باحترام الجميع	31	2.42	.923
يعتبر العامل المدير كنموذج لهم	31	3.56	1.018
يحاول العامل اكتساب نفس قيم أصحاب المناصب العليا	31	3.16	1.068
يوجد اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين	31	3.77	1.087
يتم الاتصال بين المسؤولين بسهولة وسرعة كبيرة	31	3.77	1.186
الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال	31	4.06	0.964
المعلومات المنقولة بواسطة الاتصال تتصف بالدقة	31	4.00	0.816
يستخدم العاملون لغة مشتركة في العمل	31	3.61	0.882
تسعى المؤسسة إلى إدخال مصطلحات وألفاظ جديدة تتماشى مع التغييرات الحاصلة	31	3.56	0.915
تقوم المؤسسة بإجراءات إدارية قبل إحداث أي تعديل أو تغيير	31	3.51	0.963
تشجع الإدارة العاملين على تقديم اقتراحات للتغيير داخل المؤسسة	31	3.18	0.635
يساعد التغيير على تحسين أداء العاملين	31	4.28	0.523
توجد مقاومة للتغيير من قبل العاملين	31	3.12	0.896
يلعب العاملون دورا مهما في إحداث التغيير	31	3.14	0.656
يتلقى العاملون الحوافز لدعم التغيير	31	4.78	0.563
تقوم إدارة المؤسسة بإعطاء العاملين معلومات توضيحية تخص عملية التغيير	31	3.52	0.756
توفر المؤسسة الموارد المادية اللازمة لعملية التغيير	31	3.17	0.612
توفر المؤسسة الموارد البشرية اللازمة لعملية التغيير	31	3.89	0.452
تشجع الإدارة العليا العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة للعمل	31	3.78	0.625

قائمة الملاحق

يؤدي التغيير إلى تحسين ظروف العمل في المؤسسة			
يقاوم العاملون التغيير خوفا من نتائج على مصالحهم الشخصية	31	4.12	0758
التوقعات	31	4.4516	.4388
الفلسفة	31	3.3118	.5777
الأبطال	31	3.5269	5280
الإتصال	31	3.9435	.4483
اللغة	31	3.8065	.4672
المتغير المستقل : مكونات الثقافة التنظيمية	31		
المتغير التابع : التغيير التنظيمي	31		

جدول يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمتغيرات

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,650 ^a	,423	,403	,47954

a. Prédicteurs : (Constante), mostakil

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,888	1	4,888	21,256	,000 ^b
	Résidu	6,669	29	,230		
	Total	11,557	30			

a. Variable dépendante : tabii

b. Prédicteurs : (Constante), mostakil

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,159	,530		2,188	,037
	mostakil	,631	,137	,650	4,610	,000

a. Variable dépendante : tabii

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,251 ^a	,063	,031	,61111

a. Prédicteurs : (Constante), motarayirat

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,727	1	,727	1,946	,174 ^b
	Résidu	10,830	29	,373		
	Total	11,557	30			

a. Variable dépendante : tabii

b. Prédicteurs : (Constante), motarayirat

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	4,986	1,021		4,882	,000
	motarayirat	-,724	,519	-,251	-1,395	,174

a. Variable dépendante : tabii

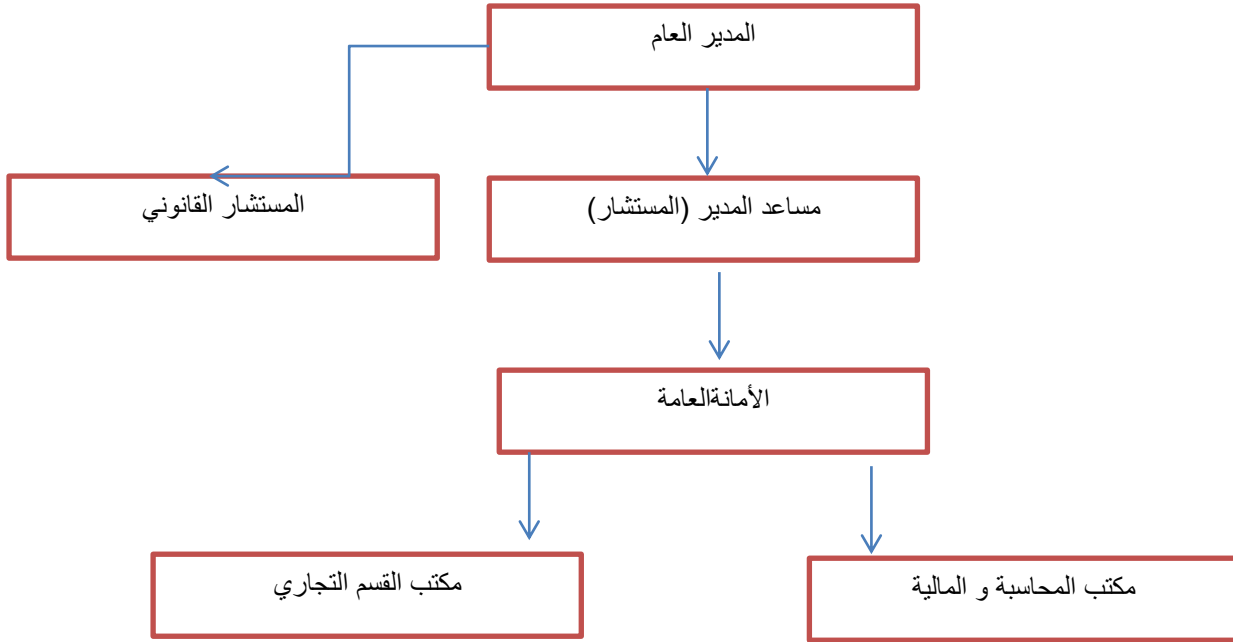
البيانات المسحوبة لتأثير المتغير المستقل على المتغير الثابت ببرنامج Spss 24

قائمة الملاحق

الأساتذة المحكمين

الأستاذ: بن يحي حسين	1
الأستاذ: زدون جمال	2

الهيكل التنظيمي لشركة كهرباء تارقة



فهرس المحتويات

أمقدمة
أ	- إشكالية الدراسة
ب	- فرضيات الدراسة
ج	- مبررات اختيار الموضوع.....
ج	- أهداف و أهمية الدراسة.....
د	- حدود الدراسة
د	- منهج الدراسة
د	- مرجعية الدراسة
هـ	- صعوبات الدراسة
هـ	- هيكل الدراسة.....
هـ	- دراسات سابقة.....
ي	- قائمة الجداول، الأشكال ، الملاحق.....

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية :

1تمهيد
2المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
2المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية:
4المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية و خصائصها
7المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
7المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية ، مكوناتها و مستوياتها
12المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية و وظائفها و محدداتها
16المبحث الثالث: تشكيل الثقافة التنظيمية و أثرها على المنظمة

17	المطلب الأول: تشكيل الثقافة التنظيمية.....
19	المطلب الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة.....
22	خلاصة الفصل:
23	الفصل الثاني: : التغيير التنظيمي.....
23	تمهيد.....
24	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.....
24	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي و تمييزه عن المفاهيم المتداخلة مع.....
27	المطلب الثاني: التغيير التنظيمي بين الدوافع ، الخصائص و، المجالات و الأنواع....
31	المبحث الثاني: مراحل ، استراتيجيات ، مداخل و مقاومة التغيير التنظيمي.....
32	المطلب الأول:مراحل التغيير التنظيمي و استراتيجيات التغيير التنظيمي.....
36	المطلب الثاني: مداخل و مقاومة التغيير التنظيمي.....
39	المبحث الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على احداث التغيير التنظيمي.....
39	المطلب الأول: التغيير الثقافي كعامل أساسي لنجاح التغيير التنظيمي.....
42	المطلب الثاني : الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي.....
44	خلاصة الفصل :
45	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.....
45	تمهيد.....
46	المبحث الأول: طريقة و أدوات الدراسة.....
46	المطلب الأول: المؤسسة و متغيرات الدراسة.....
47	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
50	المبحث الثاني: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة.....
50	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.....

53	المطلب الثاني: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة.....
65	خلاصة الفصل:
66	الخاتمة :
68	المراجع:.....
73	الملاحق :
84	الفهرس.....