

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير

الموضوع:

الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي:  
دراسة حالة مؤسسة عريب للمداجن  
بعين بسام

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الأستاذة:

- بغدود راضية .

من إعداد الطلبة:

- بلقواسي حنان .

- رافد نورة .

لجنة المناقشة :

د - علي زيان محند واعمر ..... رئيسا

أ - بغدود راضيا ..... مشرفة

أ - جلال مُجّد ..... مناقشا

السنة الجامعية 2015/2014

"إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا  
بِأَنْفُسِهِمْ"

سورة الرعد الآية: 11

## تشكرات:

الحمد لله :

الصلاة والسلام على حبيب الله مُحَمَّد ابن عبد الله ، اللهم صلي على سيدنا مُحَمَّد  
عدد ما صلى عليه الذاكرون، وعدد ما غفل عن ذكره الغافلون والحمد لله الذي  
هدانا لهذا ولولاه ما كنا لنهتدي .

وبعد إننا نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من :

☆ الأستاذة المحترمة بغدود راضية جزاها الله خيرا .

☆ إلى مدير مؤسسة مداجن عريب بعين بسام .

☆ إلى كافة عمال المؤسسة خاصة السيد حفيظ بوعمرية .

☆ إلى كل من قدما لنا الدعم والمساندة من قريب أو بعيد.



## إهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على سيدنا محمد سيد المرسلين والحمد لله رب العالمين وبعد:

أهدي ثمرة جهدي وتعبتي :

إلى روح عمتي الطاهرة تغمدها الله بواسع رحمته.

{ إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاجِعُونَ }

إلى عزي ومفخرتي إلى أغلى ما في قلبي بابا حبيبي.

إلى أحن وأجمل ما في الدنيا ماما حبيبي.

إلى أخواتي حبيباتي : ربيحة، حليلة، حفيظة، نصيرة، شيراز، زهرة.

إلى الغوالي: عصام، عبد الرحيم، محمد عبد الإله، أميمة، مصطفى، زكريا، عبد العالي، مريم

ياسر عبد الوهاب، إيوان، ملاك.

إلى أخي العزيز مراد.

إلى عائلتي الكبيرة خاصة جدي و جدتي وليدبا.

إلى صديقة رفيقة.

إلى صغيرتي صديقتي الرائعة حنان.

إلى من أسكنته قلبي وكان أغلى من ما كتب على هذي السطور ، إلى من أخفيت به بين خفوقي

ودقاتي، وأبي قلبي أن يكتب اسمه على صفحتي.

نورة

© Nourah Jom



## إهداء:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على النبي الأُمي الأمين  
وعلى آله وصحبه أجمعين إلي يوم الدين وبعد،  
إلي من أكرمها الله وجعل الجنة تحت أقدامها وإلي أعز ما أملك في الدنيا  
وأغلي من أنفاسي وروحي وهي سبب وجودي  
وتعلمي ونجاحي " أُمي الحبيبة " .  
إلي أغلي وأعز إنسان لي في الدنيا وهو من علمني معني الكفاح  
وسندي وقوتي في الحياة  
" أبي العزيز " " بارك الله في عمره " .  
إلي صاحبة القلب الحنون والطيب وأقرب الناس إلي قلبي ومرشدتي إلي  
طريق العلم والمثابرة " أختي الغالية جميلة " .  
إلي قرة عيني وأخي العزيز " مُجَّد " " وزوجته " .  
إلي أعز وأحب الناس إخوتي " حميد ، سمير ، يحيى ، عبد الرزاق ، وزوجاتهم "  
إلي عزيزتي وحبيبة قلبي أختي " فطيمة " " وزوجها " ، وابنتهما سلسبيل .  
إلي براعم منزلنا : " ندى ، آية ، لؤي ، رغد ، مُجَّد لمين ، هديل ،  
هبة الرحمان ، أحمد سيف الدين ، عبد الرحمان ، سلسبيل ، رؤى " .  
إلي زميلتي وصديقتي ورفيقة روحي في المذكرة " نورة "  
إلي أعز صديقتي : رفيقة ، جميلة ، زينب .....  
إلي جميع الأهل والأقارب .  
وإلي كل من أحبهم قلبي ونسأهم قلبي .

حنان

حنان



فهرس

المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	آية قرآنية
	التشكرات
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال ، الجداول و الملاحق
ب	مقدمة عامة.....
	<b>الفصل الأول : الإطار النظري لثقافة المنظمة</b>
02	تمهيد .....
03	المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية .....
03	المطلب الأول : تطور استعمال مفهوم الثقافة التنظيمية .....
03	المطلب الثاني : مفهوم الثقافة التنظيمية .....
06	المطلب الثالث : مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية.....
10	المطلب الرابع :العوامل المحددة لثقافة المنظمة .....
13	المبحث الثاني :أبعاد و وظائف الثقافة التنظيمية وأهم أنواعها.....
13	المطلب الأول:أبعاد الثقافة التنظيمية .....
17	المطلب الثاني :وظائف الثقافة التنظيمية .....
18	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية .....
22	المبحث الثالث : تشكيل الثقافة التنظيمية ، طرق التعبير عنها أثارها على المنظمة.....
22	المطلب الأول : آليات خلق الثقافة التنظيمية.....
24	المطلب الثاني : طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية .....
25	المطلب الثالث : أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة . .....
27	خلاصة الفصل .....
	<b>الفصل الثاني : دراسة تحليلية للتغيير التنظيمي في المنظمة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية</b>
29	تمهيد .....
30	المبحث الأول : ماهية التغيير التنظيمي.....

## فهرس المحتويات

30	المطلب الأول : مفهوم وعناصر التغيير التنظيمي.....
33	المطلب الثاني : خصائص وأسباب التغيير التنظيمي.....
35	المطلب الثالث : مجالات التغيير التنظيمي.....
38	المطلب الرابع : القوى الدافعة والمعيقة للتغيير التنظيمي.....
44	المبحث الثاني : إدارة التغيير في المنظمة.....
44	المطلب الأول : مفهوم إدارة التغيير .....
45	المطلب الثاني : خصائص إدارة التغيير.....
47	المطلب الثالث : العوامل الأساسية لنجاح إدارة التغيير .....
48	المطلب الرابع : نماذج إدارة التغيير.....
54	المبحث الثالث : علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي .....
54	المطلب الأول : تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي .....
55	المطلب الثاني : تغيير الثقافة التنظيمية.....
57	المطلب الثالث : اقتراحات التغيير الثقافي .....
60	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث : الدراسة الميدانية في مؤسسة (عريب للمداجن )</b>	
62	تمهيد .....
63	المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة (عريب للمداجن).....
63	المطلب الأول :التطور التاريخي لمؤسسة (عريب للمداجن).....
64	المطلب الثاني :بطاقة تعريفية للمؤسسة.....
65	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
71	المطلب الرابع : وظائف المؤسسة ودورها في الساحة الاقتصادية .....
73	المبحث الثاني : منهجية وإجراءات الدراسة .....
73	المطلب الأول : منهج الدراسة .....
74	المطلب الثاني : مجتمع الدراسة والوصف الإحصائي لعينة الدراسة .....
76	المطلب الثالث : أدوات الدراسة.....



## فهرس المحتويات

81	المبحث الثالث : تحليل الإحصاءات الوصفية واختبار الفرضيات .....
81	المطلب الأول : التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة علي متغيرات الدراسة .....
89	المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج .....
93	خلاصة الفصل.....
95	الخاتمة العامة.....
101	قائمة المراجع .....
106	الملاحق.....

قائمة الأشكال، الجداول

والملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	المكونات الأساسية لثقافة المنظمة	01
11	محددات ثقافة المنظمة	02
15	العلاقة بين البيئة ، الثقافة التنظيمية والإستراتيجية	03
15	تأثير التنظيمية والإستراتيجية علي أداء المنظمة	04
23	تشكل الثقافة التنظيمية	05
37	المجالات الأساسية للتغيير	06
50	مراحل عملية التغيير حسب Kurt lewin	07
51	خطوات إدارة التغيير	08
70	الهيكل التنظيمي لمؤسسة (مداجن عريب)	09

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
74	تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر	01
75	تصنيف عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	02
75	تصنيف عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	03
78	توضيح مقياس ليكرت	04
79	معامل ألفا كورنباخ لقياس لثبات محاور الدراسة	05
80	أطوال الفترات حسب مقياس لكيرت	06
82	إجابات أفراد الدراسة اتجاه محور الثقافة التنظيمية	07
86	إجابات أفراد الدراسة اتجاه محور التغيير التنظيمي	08
90	اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر	09
91	اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي	10
92	اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة	11



## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
106	قائمة المحكمين	01
107	الاستبيان في شكله النهائي	02
112	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	03
112	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	04
112	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة	05
113	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة اتجاه محور الثقافة التنظيمية	06
113	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة اتجاه محور التغيير التنظيمي	07
117	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة اتجاه محور التغيير التنظيمي	08
117	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة اتجاه محور التغيير التنظيمي	09
120	فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تعود لمتغير العمر	10
120	فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تعود لمتغير المؤهل العلمي	11
121	فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تعود لمتغير الخبرة	12



مقدمة

عامّة

#### 1 - مشكلة الدراسة

للمنظمات اليوم منافسة شديدة ، وتحرر اقتصادي كبير ، أجبرها على إدخال العديد من الإصلاحات والتغييرات ، التي ترمي من ورائها إلى زيادة قدرتها التنافسية استجابة للظروف . في مقابل هذه التغييرات والإصلاحات التي تقوم بها هذه المنظمات ، عادة ما نجدتها تقابل وتواجه بالرفض وعدم القبول من طرف أفرادها التي تنشأ في أغلب الأحيان من قيم واعتقادات وسلوكيات واتجاهات الأفراد المشتركة داخل هذه المنظمة ، و هي ما تعرف بالثقافة التنظيمية وهذه الأخيرة تعتبر أحد المكونات الرئيسية من خلال توجيه سلوكيات الأفراد بما يخدم أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وبالتالي فهي أداة لكسب ميزة عن باقي المنظمات مثل ما يلاحظ في بعض المنظمات العالمية حيث استطاعت هذه الأخيرة التميز عن الأخرى عن طريق خلق وتطوير ثقافة تنظيمية خاصة بها، لكن قد تكون هذه الثقافة أحد الأسباب الرئيسية في فشل بعض المنظمات من خلال ما يعرف بثقافة مقاومة ، التي تنتج من تصرفات الأفراد وسلوكياتهم وبالتالي على المنظمة الاقتصادية الاهتمام بهذا المكون الأساسي لمكونات المنظمة وجعله في خدمة التغيير وليس مقاوماً له ، وذلك من خلال جعل هذه الثقافة في خدمة عملية التغيير.

ويظهر التغيير المستمر للمحيط بشكل جلي في تلك التغييرات الاقتصادية التي أصبحت تعيشها المنظمات اليوم والتي فرضت عليها عدة تحديات أجبرتها على إعادة النظر في الكثير من الأشياء بهدف زيادة فعاليتها والاندماج في حركية الاقتصاد العالمي وذلك بخلق نوع من المرونة العالية التي تجعلها تتكيف وتتأقلم مع هذه التغييرات ، وبالتالي فالمنظمات التي تريد البقاء والنمو وجب عليها التحرك ومجارات الظروف ومحاولة التحكم بها حتى تتعرف على نوع التغيير الذي يجب عليها أن تقوم به ، وبالتالي تسعى إلى إدارة عملية التغيير بشكل يضمن لها الاستمرار والبقاء.

في ظل هذه التطورات الاقتصادية التي فرضت على المنظمات إتباع أسلوب التغيير للتأقلم مع المحيط من أجل تحقيق أهدافها ، نجد أن التغيير عادة ما يقاوم بمقاومة تنتج عن إهمال الثقافة التنظيمية ، في حين يلاحظ أن بعض المؤسسات تقوم باستعمالها في إدارتها للتغيير.

ومن هنا تتمحور إشكالية الدراسة والمتمثل في السؤال الجوهرى التالي:

**ما هي العلاقة التأثيرية بين الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي؟**

ولتوضيح المشكل المطروح تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم الثقافة التنظيمية؟ وأين تكمن أهميتها؟

## مقدمة عامة

- ما المقصود بالتغيير، وكيف تؤثر الثقافة التنظيمية على هذا التغيير، وكيف يؤثر هذا الأخير على الثقافة التنظيمية؟
- ماهو واقع الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في مؤسسة عريب للمداجن بعين بسام؟

### 2- فرضيات الدراسة

- وكإجابة أولية على إشكالية الدراسة والأسئلة المتعلقة بها قمنا بصياغة ثلاث فرضيات رئيسية وهي كما يلي:
- تعتبر الثقافة التنظيمية أهم ما يمكن أن تعتمد عليه المنظمة من أجل إنجاز عملية التغيير؛
- لا يمكن لإدارة التغيير أن تتم دون الأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.

### 3- أهمية دراسة الموضوع

- أثر الثقافة التنظيمية على نجاح المنظمات ومدى مساهمتها في التغيير؛
- دراسة جديدة في موضوع مهم لم يحظى بالاهتمام الكافي؛
- إبراز حاجة المنظمات للتغيير؛
- تشكل نقطة انطلاق نحو دراسات أخرى قد تسهم في التغيير داخل المنظمة.

### 4- أهداف دراسة الموضوع

إن الهدف من هذه الدراسة هو السعي من أجل استكمال بعض النقص الحاصل في البحث في مثل هذه المواضيع والتي تعني بمحاولة معرفة مدى الارتباط بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، ومدى الاهتمام بهذه العلاقات من طرف مديري المؤسسات. ولهذا يمكن تلخيص بعض الأهداف الرئيسة كما يلي:

- ✓ إبراز أهم مكونات الثقافة التنظيمية في المنظمة، ومن ثم مدى أهميتها بالنسبة للمنظمة وتأثيرها على فعاليتها؛
- ✓ إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمكون أساسي في المنظمة وإدارة التغيير؛
- ✓ محاولة رصد مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

### 5- أسباب اختيار الموضوع

تتلخص دوافع اختيار الموضوع فيما يلي:

- ✓ ميل شخصي دعمه العائلة والرغبة في الإطلاع والخوض في هذا الموضوع الذي يعد مهم بالنسبة لنا؛



## مقدمة عامة

- ✓ ارتفاع عدة دول إلى مصاف الدول المتقدمة رغم افتقارها للثروات الطبيعية وبقائنا نحن في ذيل الترتيب رغم ما نملكه من شروط مادية وخصائص جيوغرافية التي تملكها هذه الدول ؛
- ✓ نعتقد أن السبب الحقيقي والحلقة المفقودة في عملية التغيير الفعال والنجاح للمؤسسة الجزائرية هو تغيير جانب الثقافة التنظيمية؛
- ✓ كوننا جزائريين نطمح في أن يكون بلدنا الجزائر في مصاف الدول المتقدمة ونتساءل دائما عن أسباب تخلف الاقتصاد الوطني رغم كل الصلاحيات المتتالية منذ الاستقلال.

### 6- حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

- أ) بالنسبة للحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة ابتداءً 04 أبريل 2015 إلى غاية 05 ماي 2015.
- ب) بالنسبة للحدود المكانية: مؤسسة عريب للمداجن بعين بسام (البويرة).

### 7- صعوبات الدراسة

واجهتنا بعض الصعوبات التي شملت الجانبين النظري والتطبيقي وهي :

- قلة المراجع الخاصة بالثقافة التنظيمية في المكتبة، وكذلك المراجع الخاصة بمؤلفين جزائريين وهذا ما جعل عدم التطابق بين الجانب النظري والتطبيقي ؛
- تضارب المعلومات بين المراجع وصعوبة الاختيار ما بين المعلومات؛
- حجة أنه لا يوجد مؤطرين لمتابعة التريص؛
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة المستقبلية خوفا من تسرب المعلومات السرية للمؤسسة؛
- صغر حجم عينة الدراسة نظرا إلى عدم موافقة المؤطر على توزيع الإستبيان على أكثر من 40 عامل وعاملة.

### 8- الدراسات السابقة

هناك عدة دراسات تناولت موضوع الثقافة التنظيمية ، كما توجد دراسات أخرى تناولت موضوع التغيير التنظيمي والتي سنحاول عرض بعضها كما يلي:

أ) الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

**الدراسة الأولى :** دراسة بويابة مُجد الطاهر (1996) حول اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن النموذج الثقافي التنظيمي السائد أو علي الأقل التوجه الثقافي العام لمجتمع البحث والتأكيد على فرضية الثقافة المركزية وثقافة المحيط من خلال وسيلة البحث المعتمدة التي تعطي صورة عن رؤية المشرفين لأتباعهم ورؤسائهم واشتملت على خمسة محاور تتعلق بتفضيل العمل والتسيير وماذا يفضل في رؤسائه وأتباعه وقد توصلت الدراسة إلى بروز اتجاه واضح نحو تفضيل العمل في ظل النموذج، كما أن أفراد العينة من الهيئة الوسطى للمؤسسات المدروسة يعتبرون أن أتباعهم يفضلون النموذج الاستحقاقي ويأتي في المرتبة الموالية النموذج التطوري وعند القيام بمقارنة الاتجاهات حسب القطاعين الخدماتي والإنتاجي اتضح أن هذه النماذج للثقافة التنظيمية والتي ارتكزت على الأدبيات التنظيمية لا يمكن أن نجد لها ميدانيا منفصلة بل نجد مزيجا من خصائص هذه النماذج.

**الدراسة الثانية :** قدم عبد العزيز حسن آل حسن ( 2001 ) دراسة عن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي كدراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته كما استخدم الاستبانة لجمع المعلومات.

وقد هدفت الدراسة إلى :

✓ التعرف على مستوى فعالية التطوير التنظيمي في الإدارة العامة للمجاهدين.

✓ تحديد واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العامة للمجاهدين.

✓ كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية التطوير التنظيمي في الإدارة العامة للمجاهدين.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ هناك فعالية متوسطة للتطوير التنظيمي في الإدارة العامة للمجاهدين

✓ أن العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين يدركون ( القوة ، الفعالية ، الكفاية ، فرق العمل ، المكافأة

العدل القانون والنظام) أي الثقافة التنظيمية تسود بدرجة عالية.

✓ أن هناك علاقة سلبية بين متغير المؤهل العلمي ومتغير الثقافة التنظيمية وفعالية التطوير التنظيمي.

✓ أن هناك علاقة ايجابية بين متغير سنوات الخبرة ومتغير القوة والكفاية و فرق العمل والقانون والنظام وفعالية تقويم أداء العاملين.

✓ أن هناك علاقة ايجابية بين المرتبة والوظيفة وكل من القوة والعدل والقانون والنظام وفعالية الهياكل التنظيمية.

**الدراسة الثالثة :** قدم حمد بن فرحان الشلوي ( 2005 ) دراسة عن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء

التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين وقد شملت الدراسة 215 فردا من المجتمع الأصلي واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وقد هدفت الدراسة إلى :

- ✓ التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية.
- ✓ تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منتسبي الكلية المدنيين والعسكريين.
- ✓ تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمنتسبي الكلية المدنيين والعسكريين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ إن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبيا .
- ✓ إن مستوى الانتماء التنظيمي لمنتسبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منتسبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منتسبي الكلية في مستوى الانتماء وفقا لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين.
- ✓ توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي لدى منتسبي كلية خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.

## 2 - الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي

الدراسة الأولى : قام سعيد لوصيف ( 1991 ) بدراسة عن أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي في مؤسسة

جزائرية بعد فهم ملامح التغيرات الهيكلية في الجزائر وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة فهم ما كانت القيادة التنظيمية متغيرا هيكليا أم متغيرا موقفيا، في عملية إحداث التغيير من خلال الإجابة على التساؤلين التاليين:

- من بين هذين النمطين القياديين (نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ونمط الاهتمام بإنجاز العمل) ما

هو النمط الذي يميز كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية ؟

- من بين هذين الموقفين (موقف علاقات القائد بالأتباع وموقف وضعية السلطة) ما هو الموقف الأكثر

ارتباطا بكل نمط قيادي في كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية ؟

وهذا في إطار نظرية فيدلر للقيادة الموقفية وقد خلص إلى أن فهم ودراسة أنماط القيادة في المؤسسات يستدعي فهم أعمق للنسق الثقافي والاجتماعي الذي بدوره يؤثر في ديناميكيتها وبالتالي في السلوك التنظيمي للقادة والأتباع داخل المؤسسة كما أن تغير الموقف هو من أهم العوامل التي ينبغي للمشرفين في كل المستويات الاهتمام به وتدريبهم على تكيف سلوكهم وتغييره وذلك تبعا للمواقف والظروف التي يتم فيها إنجاز العمل وأن فيدلر نفسه يرى أن فعالية القيادة والتسيير لا تحصل نتيجة تغيير الأشخاص (القادة) فقط لكن في تغيير المواقف المحيطة بمؤلاء وجعلها ملائمة أحسن لتحقيق هذه الفعالية ، كما أن التحدي الذي يواجهه اليوم مسيري المؤسسات الجزائرية هو مدى قدرتهم للتوصل إلى

نموذج تسيير جديد يقوم على التوفيق بين العقلانية والخيال وبين الصرامة والذكاء وكذلك لمواجهة محيط هو في تغير مستمر وعليه فإن أزمة المؤسسات حاليا ليست في الإنتاج بقدر ما هي أزمة في الفكر التنظيمي وأزمة في ذكاء التنظيم والتسيير، فالإشكالية إذن تكمن في عدم تمكن بعض المسيرين على تسيير الذكاء العملي بذكاء ، إن المفتاح الحقيقي للفعالية هو أن تعطي الفرصة لكل فرد في التعبير وأخذ المبادرات وأن يكون كل فرد مصدرا لديناميكية فاعلة مما يبين أهمية أخلاقيات التنظيم ونسق القيم في تكوين ثقافة وعمليات ومشاريع المؤسسة.

### الدراسة الثانية: دراسة منصور بن إبراهيم عبد الله التركي (2004) حول دور البرامج التدريبية في

إحداث التغيير في السلوك التنظيمي مستخدما المنهج الوصفي دراسته وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ معرفة دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء لدى العاملين بقطاع الأمن العام.
- ✓ معرفة دور البرامج التدريبية في إثارة الدافعية نحو العمل.
- ✓ معرفة دور البرامج التدريبية في تحقيق الانتماء الوظيفي لدى العاملين بقطاع الأمن العام.
- ✓ تحديد مدى اختلاف رؤية العاملين في قطاع الأمن العام بجدة و الدمام نحو فعالية البرامج التدريبية في إحداث التغيير السلوك التنظيمي باختلاف خصائصهم الشخصية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ هناك تأثير مرتفع جدا للبرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي على مجالات تحسين الأداء و إثارة الدافعية وتحقيق الانتماء الوظيفي.
- ✓ إن أهم المجالات التي تحسنت تحسنا واضحا من خلال مشاركة العاملين بالأمن العام في البرامج التدريبية تتمثل في ابتكار أساليب متطورة في العمل ، زيادة السلوك الايجابي في التكامل مع الرؤساء والجمهور ، تعزيز الرغبة في تحمل المسؤولية ، تحسين الشعور بالالتزام لأخلاقي اتجاه الزملاء وزيادة الرغبة في استمرار العمل بالقطاع الأمني.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية العاملين بقطاع الأمن العام نحو دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي الخاص بتحسين الأداء و إثارة الدافعية وتحقيق الانتماء الوظيفي تعزى إلى متغيرات جهة العمل والعمر والرتبة العسكرية.

### الدراسة الثالثة : دراسة بلكبير بومدين حول تغيير ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لإنجاح إدارة التغيير

في المؤسسات الصناعية (2006) التي تعالج مدى مساهمة الثقافة الحالية لهذه المؤسسات بأبعادها المختلفة في دعم أو إعاقة التغيير وهل هناك إدارة علمية وموضوعية للثقافة التنظيمية ؟ وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأبعاد المعقدة التي لها ارتباط وثيق بتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات وذلك للوصول إلى مجموعة من المرتكزات المقترحة التي يقوم عليها تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات من أجل إنجاح إدارة التغيير والوقوف على واقع إدارة ثقافة المنظمة من خلال معرفة مدى تطبيق آليات التغيير الثقافي في ميدان الدراسة ، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أعمها أن أغلبية مفردات العينة .



لا تؤكد بأن هناك توزيع واسع للمعلومات باستمرار كما أوضحت الدراسة إهمال التعلم من تجارب المؤسسات الناجحة من داخل الوطن أو خارجه والإقتداء بها من أجل التحسين المستمر كما خلصت الدراسة إلى أنه يتطلب من المديرين ضرورة مشاركة المرؤوسين وتكوينهم حول المفاهيم الجديدة الممارسات التكنولوجية الحديثة كما عليهم التصرف وفقا للقيم التي يريدون ترسيخها داخل المؤسسة وإدراك أن المرؤوسين هم مفتاح نجاح أي تغيير في المؤسسات.

### 9- مصطلحات الدراسة

**المنظمة:** هي كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق الأهداف المسطرة ولا نفرق في دراستنا هذه بين مفهوم المنظمة والمؤسسة والشركة.

**المؤسسة:** المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

**الثقافة التنظيمية:** فهي مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات المشتركة بين أفراد يتم الشعور بها ويشارك كل فردي تكوينها فهي تشكل ذهنية أو منهج تفكير أعضاء المنظمة.

**الأفراد:** مجموع العاملين و فرق العمل التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم واتجاهاتهم وطموحهم.

**التغيير التنظيمي:** هو عملية إحداث تعديلات في الأهداف والهياكل و الأنشطة وفي أساليب العمل التنظيمي تعتمد على إدارة للتغييرات تتجه نحو التركيز على فهم العاملين و ذلك من خلال بناء قيم واتجاهات ومعتقدات تبني هذه العملية وتظهر في سلوكهم التنظيمي وتصرفاتهم.

**القيم:** ما هي إلا مقاييس ومعايير وأحكام تحدد سلوك الأفراد لما هو مرغوب فيه، وفق القواعد والمبادئ التي يحددها النظام الاجتماعي الذي تنتمي إليه، ألا وهو المنظمة.

### 10- أدوات الدراسة

تم الاعتماد في الجانب النظري على مجموعة من الأدوات والمتمثلة في :

- الكتب ؛
- المجالات ؛
- الملتقيات ؛
- الإنترنت .

أما الجانب التطبيقي فقد اعتمد على:

- المقابلة؛
- الإستبيان؛
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة.

### 11- منهج البحث

من أجل دراسة الموضوع والإجابة على التساؤلات المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث اعتمد على المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة أما المنهج التحليلي فقد اعتمد عليه من خلال تحليل الجداول الأشكال ، تحليل العلاقة بين المتغيرات .

### 12- هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع تم تقسيمه إلى ثلاث فصول، تسبقهم مقدمة عامة ويليهم خاتمة عامة ، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الايطار النظري للثقافة التنظيمية ، وذلك من خلال ثلاث مباحث حيث تم التطرق في المبحث الأول إل مفهوم الثقافة التنظيمية ، مكوناتها وخصائصها ، العوامل المحددة لثقافة المنظمة، أما المبحث الثاني قد شمل أبعاد و أنواع الثقافة التنظيمية ووظائفها ، حيث يتضمن المبحث الثالث آليات خلق الثقافة التنظيمية وطرق التعبير عنها وأثارها على المنظمة أما في الفصل الثاني فقد تضمن دراسة تحليلية للتغيير التنظيمي في المنظمة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، وذلك من خلال ثلاث مباحث حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى دراسة التغيير التنظيمي ، عناصره خصائصه وأسبابه ومجالاته والقوى الدافعة والمعيقة للتغيير التنظيمي ، أما المبحث الثاني تضمن إدارة التغيير ، خصائصها والعوامل الأساسية لنجاح إدارة التغيير ، نماذج إدارة التغيير أما فيما يخص المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي .

ومن أجل إسقاط ماتم دراسته نظريا في الواقع تم دراسة حالة مؤسسة عريب للمداجن بعين بسام ، حيث تضمن الفصل الثالث ثلاث مباحث ، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم عام حول مؤسسة عريب للمداجن وتضمن تطورها التاريخي وهيكلها التنظيمي ، وظائف المؤسسة ودورها أما المبحث الثاني منهجية وإجراءات الدراسة وأخيرا المبحث الثالث التي تم التطرق فيه إلى تحليل الإحصاءات الوصفية واختبار الفرضيات .

# الفصل الأول

## الإطار النظري للثقافة التنظيمية

**تمهيد :**

يخصى موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير باعتبار هذه الأخيرة أحد أهم العوامل المحددة لتفوق المنظمات، فهي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الأداء و الإبداع و الدافعية و الولاء للمنظمات، و تعتبر المحرك الداخلي لطاقت العاملين و جهودهم في السعي لتحقيق الأهداف المسطرة .

و من ناحية أخرى فهي من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة إرتباطية بين نجاح المنظمة و تركيزها على القيم و المفاهيم و المعتقدات التي تدفع أعضائها إلى الالتزام و العمل و التحديث و المشاركة في اتخاذ القرارات . كما أنها تكسب المنظمة سمعة شخصية تميزها عن غيرها من المنظمات و تساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل.

فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة على ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة، ويميزها عن المنظمات الأخرى.

ولتوضيح أكثر سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية

- ماهية الثقافة التنظيمية ؛

- أبعاد، وظائف و أنواع الثقافة التنظيمية؛

- تشكيل و طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية وأهم

أثارها على المنظمة.



### المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

ما من منظمة إلا ولها ثقافة خاصة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهذه الأخيرة لا تنشأ من العدم، بل هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل، وبمرور الزمن تتشكل هذه الثقافة وتصبح أكثر تجذراً ووضوحاً. ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف بدقة على مفهوم الثقافة التنظيمية وهذا من خلال التطرق إلى:

- التعرف على تطور استعمال مفهوم الثقافة التنظيمية؛

- مفهوم الثقافة التنظيمية؛

- مكونات الثقافة التنظيمية وخصائصها؛

وأخيراً العوامل المحددة لثقافة المنظمة.

### المطلب الأول: تطور استعمال مفهوم الثقافة التنظيمية.

إن أول من استعمل مفهوم ثقافة المنظمة (Elliot Jacq) سنة 1951 و لكن أكد Kish dise أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات، ولأول مرة في أمريكا الشمالية في الكتابات الخاصة في سنة 1981 و استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، و كان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week و أدرجت مجلة Fortune ركنا خاصا 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. فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات، و يحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة، و كتاب البحث عن الامتياز ل:

Peters & Waterman .

ووظف في الجزائر في سنة 1997 في كل من مقال عبد الله بندي و مزوار بلخضر<sup>1</sup> و في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي، بمصطلح الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد و مستويات إنتاجيتهم و إبداعهم.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية.

#### أولا) مفهوم الثقافة

لم يعد موضوع الثقافة حكراً على علم واحد بحد ذاته بل أصبح محل اهتمام عدة علوم، لذا تجاوزت التعاريف المقدمة لها 160 تعريف، أضف إلى ذلك أنها موضوع كلي يصعب تحديده، و تبيان الفواصل بينه و بين قطاعه الخاص و القطاعات الأخرى المتصلة به، لوجود علاقة عضوية، وظيفية و تنظيمية بينهما.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بشير مجّد، الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 07

<sup>2</sup> السعيد بن مينة، مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، على

الموقع، <http://drsaid.maktoobblog.com/13> بتاريخ 2014/11/13، ص 15.

<sup>3</sup> العلابي الصادق، علاقات الثقافة الدولية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص، 51.

و يشار إلى أن الثقافة تعني "منظومة من القواعد السلوكية التي تنتقل من جيل إلى جيل عبر التلقين والاكْتساب والتعلم وليس بواسطة الجينات الوراثية، وتباين الثقافات الإنسانية إلى حدّ الاختلاف فيما بينها بسبب عوامل إقليمية وجغرافية ودينية".<sup>1</sup>

وعرفتها منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة: على أنّها "جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعا بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان، ونظم القيم والتقاليد، والمعتقدات، والتي تجعل منها كائنات تتميز بالإنسانية المتمثلة في العقلانية والقدرة على النقد والالتزام الأخلاقي، وعن طريقها نختدي إلى القيم ونمارس الخيار، وهي وسيلة الإنسان للتعبير عن نفسه، والتعرف على ذاته، وإلى إعادة النظر في إنجازاته والبحث عن توازن مدلولات جديدة، إبداع أعمال يتفوق فيها على نفسه".<sup>2</sup>

كما عرفتها المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة: على أنّها "الوعاء الحضاري الذي يحفظ للأمة، وحدتها ويضمن تماسكها، ويكتسبها السمات الفكرية المميزة، فهي رمز هويتها، وركيزة وجودها، وهي جماع فكرها، وخلاصة إبداعها، ومستودع عبقريتها، وهي مصدر قوتها، ومنبع تميزها بين الأمم".<sup>3</sup>

أما كوفالرون يرى أن الثقافة: "تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطويره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر من مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي، وبجملة موجزة هي إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته وطرائق تفكيره والسلوك والعمل والتي تأتي نتاجا لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر".<sup>4</sup>

وتعرف الثقافة على أنّها "ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة ومعبّر عنها أو مواصل لتقليدها في هذا الميدان أو ذلك".<sup>5</sup>

ومنه نستنتج أن الثقافة هي مجموعة من الدلالات التي يتبادلها أفراد مجموعة معينة عبر تفاعلات، ومن هنا فقد عمل خلافا للمفاهيم الجوهرية للثقافة.

<sup>1</sup> عثمان فراج، الثقافة والتسيير: الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992. ص 33

<sup>2</sup> العلاليبي الصادق، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن جبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 198

<sup>4</sup> عثمان فراج، مرجع سبق ذكره، ص 33

<sup>5</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 106. 107.

### ثانياً ( مفهوم الثقافة التنظيمية

تعددت وتنوعت مفاهيم حول الثقافة التنظيمية

حيث عرفها Schin في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة على أنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها."<sup>1</sup>

كما عرفها Miner بأنها: "ثقافة المؤسسة هي ما يشارك به الأفراد المؤسسة، ويعتقد ديل أن ثقافة المؤسسة هي : ذلك المفهوم الذي يسبب الحيرة اللطيفة وغير الملموسة وتلك الضغوط اللاشعورية التي تشكل وترسم هيئة المجتمع أو مكان العمل، إنما التشكيل الكامل للأفكار والسلوك الإنساني للمؤسسة وعبر حدودها."<sup>2</sup>

عرفها Kurt Lewin بأنها: "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها... والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد، في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه."<sup>3</sup>

وعرفت كذلك بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم طرق و التفكير بين أفراد المنظمة التي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة ويشارك كل فرد في المنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة."<sup>4</sup>

الثقافة التنظيمية هي "بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر صورة متكاملة التي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل."<sup>5</sup>

نلاحظ من التعريفات السابقة، أن وجهات النظر والآراء تركز على مضمون الثقافة التنظيمية، ويدور حول مجموعة قيم و افتراضات واعتقادات ومدركات يشترك فيها الأفراد العاملون في المنظمة وتمثل إطارا يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل وفي علاقاتهم ببعض البعض وبالآخرين من خارج المنظمة .

### ثالثاً) أهمية الثقافة التنظيمية.

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء التنظيمي و يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>6</sup>

(1) بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل إطارا تاريخيا تسرد فيه جبايات الأداء المتميز و العمل المثابر و الأشخاص البارزين في المنظمة.

<sup>1</sup> Jean francois .organisation de l'entreprise, e'ditions foucheur.,paris,2006. P425.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري للنشر، الأردن، 1998، ص 07

<sup>3</sup> سيد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 22 .

<sup>4</sup> أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية: دليل علمي للمديرين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 49.

<sup>5</sup> أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2008، ص 47.

<sup>6</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل مجد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 296

(2) إيجاد الشعور الموحد: حيث توحد الثقافة السلوكيات و تعطي معنى للأدوار و تعزيز القيم المشتركة و معايير الأداء المتميز.

(3) تطوير إحساس بالعضوية و الانتماء: و تعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام المعلومات التي تعطي استقرار وظيفيا و توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم.

(4) زيادة التبادل بين الأعضاء: و يأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات.

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة ، فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية ، في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها. فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد، واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع.<sup>1</sup>

كما أن الثقافة التنظيمية تتسم بالوضوح و التعريف المحدد، يتقاسم مفرداتها أعضاء المنظمة جميعهم، وكذلك تشجع السلوك الإيجابي و المثابرة في العمل و الإبداع و التزام بالمصالح العليا الرئيسية في المنظمة، و بشكل عام فإن الثقافة التنظيمية المتناسكة تمثل بالنسبة للمنظمات فلسفة التصرفات و العمل، كما هو الحال في شركة هوندا (Honda) ذائعة الصيت حيث يطلق عليه، The Honda Way ، وهذه تمثل مبادئ تركز على: الطموح (Ambition)، واحترام الأفكار (Respect of Ideas)، والاتصالات المفتوحة (Open Communications)، و المتعة في العمل (WorkEnjoyment)، و التناسق و التناغم (Harmony)، و العمل الجاد و الشاق (Hard Work).

#### المطلب الثالث: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية.

من البديهي أن يكون للثقافة التنظيمية خصائص كثيرة رغم الفروقات الموجودة بين الثقافات، كما أن لثقافة التنظيمية مكونات متعددة .

#### أولاً) مكونات الثقافة التنظيمية.

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

1- **المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة:** هي الأفكار والاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة والتي توجه تصرفاتهم. هذه القيم لا تنفك أن تكون سببا مهما في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الإستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح والناس والتي قد تتحول إلى المعايير التي تشكل حقيقة المؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى ، الأسعار الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، المؤتمر السنوي الثاني لإستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات ، مركز وايد سيرفيس ، مصر ، 1992، ص 217.

هذه القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة لقادة المنظمة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة، ويمكن القول بأن القيم المشتركة تتمثل في:

- (أ) رسالة المنظمة: وهي الهدف الأساسي للمنظمة والتي تبين ماذا تفعل المنظمة؟ وماذا تقدم المنظمة؟ ومن تخدم؟
- (ب) أدوات تحقيق المبادئ: قد تكون عن طريق فرق العمل، التميز في الجودة، التميز في الأعمال.
- (ج) إستراتيجية المنظمة: أي البرنامج أو المنهج الذي تسير عليه المنظمة لخدمة الأطراف المعنية، فقد تكون إحدى استراتيجيات المنظمة هي تحسين تكاليف المنتج عن طريق الابتكار في التكنولوجيا والجودة والتكاليف.<sup>1</sup>
- 2- الأسطورة: هي الحكايات والقصص التي نحكيها من أجل خلق المؤسسة، أو نجاحها، مثل الأساطير التي تلعب دوراً في حفظ ونقل القيم الهامة والمحفزة وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط تفوقها ونحوضها خلال مسيرتها.<sup>2</sup>
- 3- الأبطال: سواء كانوا حقيقيون أم من صنع خيال، أحياء أو أموات، فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة لاستمرار بها، هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة.<sup>3</sup>
- 4- الشعائر والطقوس والقيم: وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد واجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعلهم.<sup>4</sup>
- 5- اللغة: هي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول به.<sup>5</sup>
- 6 - الترتيبات المادية: إن اختيار المكاتب والتجهيزات غالباً ما تعكس علامات واضحة ومحددة في المنظمة فالكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية، وطريقة توزيعها وترتيبها، والأماكن المخصصة لاستقبال العملاء الضيوف تعكس ثقافة المنظمة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Jean pierre helfer et autres, managemnt stratégie et organisation, librairie vuibert, paris, 1996, p296.

<sup>2</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف والممارسات، مجد للمؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص44.

<sup>3</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم والأهمية والتحديات، عالم الكتاب الحديث لنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص167

<sup>4</sup> نفس المرجع المذكور أعلاه، ص 168.

<sup>5</sup> نفس المرجع المذكور أعلاه، ص 44.

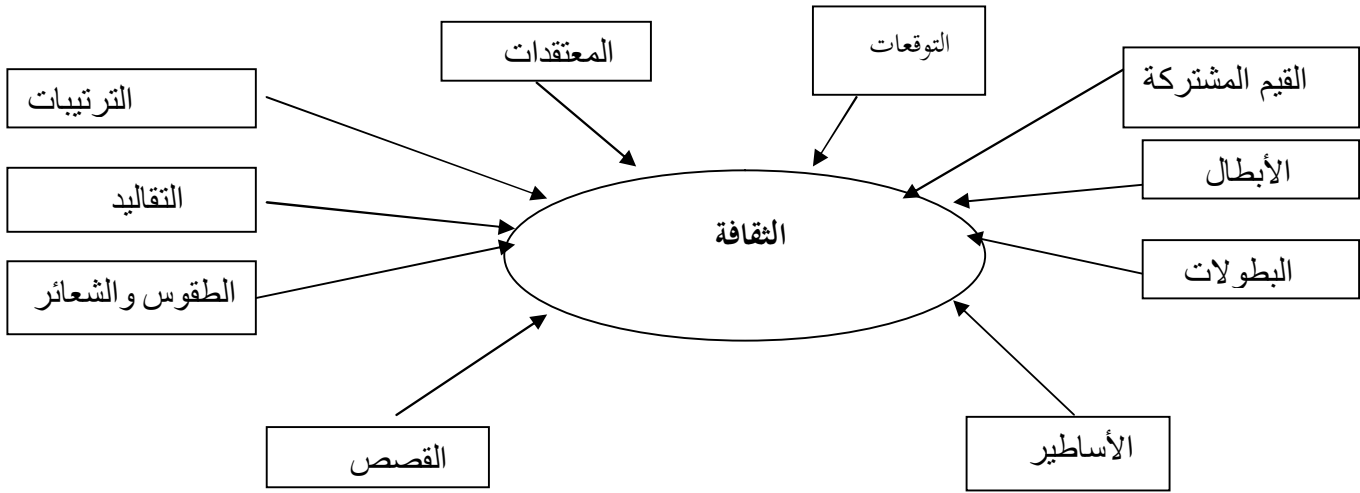
<sup>6</sup> نفس المرجع المذكور أعلاه، ص 46

7 - الهيكل التنظيمي: ويمثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.<sup>1</sup>

8- الممنوعات: هي مواضيع لا يجب الخضوع فيها أعمال لا يجب أن نفع فيها، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذلك الصورة الخارجية لها مما يؤثر سلباً على أداء العاملين والمنظمة ككل.<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص المكونات الأساسية لثقافة المنظمة في الشكل التالي :

الشكل رقم(01):المكونات الأساسية لثقافة المنظمة.



المصدر: سيد جاب الرب، مرجع سبق ذكره، ص148

تعدد وتباين مكونات الثقافة التنظيمية، و اختلاف عددها وقوة تأثيرها على عدة اعتبارات منها:<sup>3</sup>

أ- عمر المنظمة: أي الفترة الزمنية منذ إنشائها حتى الآن.

ب- قوة المؤسسين: أي أصحاب رأس المال والمساهمين الأصليين.

ج- التطور التاريخي: أي قصص النجاح والفشل التي مرت بها المنظمة وكيفية التغلب على حالات الفشل

وطرق معالجة الأزمات.

د- التوسع والانتشار: فكلما كانت المنظمة منتشرة جغرافياً أو دولياً كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة

تاريخها.

<sup>1</sup> أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص67.

<sup>2</sup> نفس المرجع المذكور أعلاه، ص69.

<sup>3</sup> Gilles Bressy, christian Kkonkuyt, economie d'entreprise, dalloz, paris2004p53.



هـ - التميز والتفوق: سواء في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية.

ثانياً ( خصائص الثقافة التنظيمية.

انطلق كل من Robbins & Jude من نظرة عامة لثقافة المنظمة والتي تشير إلى أنها نظام من المعاني المشتركة التي تساعد الأعضاء على تمييز منظماتهم عن المنظمات الأخرى، والتي تقوم على مجموعة خصائص أساسية تصف قيم المنظمة، وشكلت تلك النظرة أساس البحث عن سبع خصائص أولية تصف الصورة الإجمالية، ويستدل من خلالها على جوهر ثقافة المنظمة. ويمكن ذكر أهم خصائصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر بين الدرجة التي تشجع العاملين: أن تكونوا مبدعين مبتكرين، لهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.

2- الاهتمام بالتفاصيل: يوضح درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل، وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها.

3- توجه النتيجة: تظهر درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج.

4- توجه الأفراد: يعمل على بيان الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.

5- توجيه الفريق: يظهر الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد.

6- العدائية: تكشف درجة العدائية والتنافسية بين الأفراد بدلا من أن تنجز الأعمال بيسر وتعاون.

7- الاستقرار: يوضح الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.

وميز (Martin) وفق منطق إدارة الثقافة بين نوعين من الخصائص وهما:

1- الخصائص المادية: هناك تنوع واسع في الخصائص المادية للأفراد داخل المحيط الثقافي إضافة إلى عدد من الخصائص المهنية.

2- الخصائص السلوكية: هي خصائص اجتماعية وتلك التي يكتسبها الأفراد عند انتمائهم لجماعة فرعية، وما يتصل بالاتجاهات نحو الأنوثة، العمر والعائلة والعمل نفسه، والثقة بالنفس، وأهمية المسار الوظيفي، وتأثيرها جميعا على الثقافة وسلوك محيط المنظمة، وكذلك التمسك بالتقاليد الاتصال والجوانب الاعتبارية، والأديان وما يرتبط بها من معتقدات وتأثيرها على الأعمال.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مجهدي، إدارة ثقافة المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013 ص320.

كما توجد خصائص أخرى لثقافة المنظمة والتي يمكن إدراجها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- 1- التسامح مع المخاطرة: إلى أي مدى يتسم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين، ويسعون للمخاطرة.
- 2 - المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية، والاستقلالية لدى الأفراد.
- 3- التوجيه: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا وتوقعات أدائية واضحة.
- 4- التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- 5- دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة، والمساعدة، ومؤازرة العاملين.
- 6- الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات، ومقدار الإشراف المباشر المستخدمة لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
- 7- الهوية: والتي تعني إلى أي مدى ينتمي العاملين للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- 8- نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد على أساس معايير مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها.
- 9- التسامح مع النزاعات: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار/إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.
- 10- أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.

#### المطلب الرابع: العوامل المحددة لثقافة المنظمة.

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر أهمها:<sup>2</sup>

- ✓ الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع؛
- ✓ الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد؛
- ✓ التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على السلطة وأساليب الاتصالات و نمط اتخاذ القرارات؛
- ✓ المنافع التي يحصل عليها كل عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومعنوية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه؛
- ✓ الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:

- أخلاقيات وقيم الأفراد التي تستمد من العائلة والأصدقاء والمجتمع؛

- أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة؛

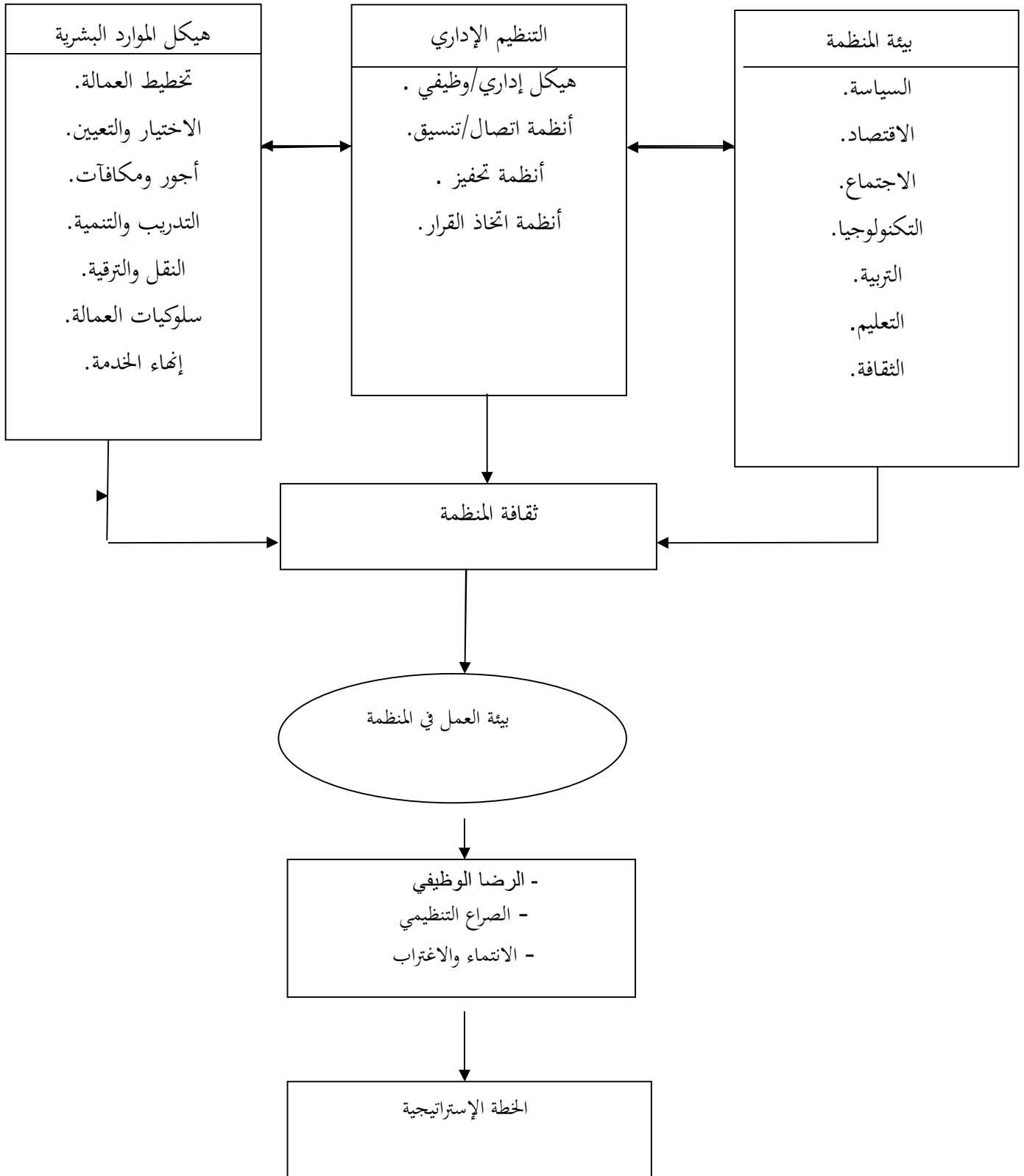
<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات بمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2013، ص 310 311

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص352.

- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه العادات وممارسات في المجتمع.

ويمكن تلخيص أهم محددات الثقافة التنظيمية في الشكل التالي :

الشكل رقم(02):محددات ثقافة المنظمة.



المصدر: سيد جاب الرب، مرجع سبق ذكره، ص35

تعتبر كل من بيئة المنظمة، التنظيم الإداري و هيكل الموارد البشرية من أهم العوامل المحددة لثقافة المنظمة ومن خلال التوافق والتلاؤم بين هذه المستويات الثلاثة من شأنه إتاحة علاقات تصب كلها في تكوين ثقافة المنظمة، وهذه الأخيرة بدورها تؤدي إلى خلق بيئة عمل مناسبة في المنظمة، كما أنها تساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي تقليل الصراع التنظيمي وتقوية الانتماء، و منه الوصول إلى وضع إستراتيجية ناجحة يشارك فيها كل أعضاء المنظمة.

## المبحث الثاني : أبعاد ووظائف الثقافة التنظيمية و أهم أنواعها.

تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج سلوك المجتمعات إما سالبا أو إيجابا ، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر أولا بأبعادها و وظائفها و حسب أنواعها المختلفة وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث.

### المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية.

إن الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية هو حديث عن تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين الزبائن أو العملاء من جهة أخرى ،على اعتبار أن المنظمة تواجه في دورة حياتها وحتى العامل فيها الكثير من الأمور المتعلقة بالتنافس ،التسيير ، التغيير وحتى بناء الإستراتيجية العامة للمنظمة وكل هذه العناصر هي بعد هام في مكونات العملية التنظيمية في كل مستوياتها وفي أبعادها الهيكلية والموقفية فكيف للثقافة التنظيمية أن تفعل هذه الأبعاد؟

### أولا) البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية

أجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية والنتائج الإنسانية المشتركة بين أعضاء المنظمة التي تكون لديهم الشعور خاص تجاهها وتمثل مؤشرات لعمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب ولتحديد كيفية إنجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء والموردين والمنظمات الأخرى بمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت والحوافز ومن خلالها يمكن بناء نظام للحوافز خاصة المعنوية منها من خلال المعايير والقيم المشتركة للمجموعة التي تضغط على سلوكيات الفرد وتجعله سلوكا مضبوطا، فتحفز السلوك المرغوب فيه وتعمل على انطفاء السلوك غير المرغوب فيه حتى يندمج الفرد في المجموعة وسيتدخل كل المعايير والقيم الايجابية ويتجنب السلبية منها ليحصل دائما على المكافآت والحوافز التي تكون إما لإشباع حاجات معنوية أو مادية فكلما قُبل الفرد في المجموعة كلما زادت الفرصة في التقدم والتطور والترقية في العمل إذا فالثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة في يد الإدارة العليا لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المنظمة وقد ينطبق الأمر حتى على الزبائن والعملاء في تفعل وتعامل مع المنظمة.<sup>1</sup>

### ثانيا) البعد التسييري للثقافة التنظيمية

إن التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حدّ اعتباره فناً ومهارة ، لكن هذا الفن والمهارة مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل

<sup>1</sup>أمل حمد الفرعان، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية الأردن، العدد 16، 2003، ص

وإمكانياته النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته تدعمها في ذلك اتجاهاته وقيمه وما يعزها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية و إيجابية تدعم هذه المهارات والاستعدادات وتعطي الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية في التسيير.<sup>1</sup> هناك ارتباط قوي وثيق بين والتسيير ، هذا الأخير يمكن الرسمي إلى جانبيين تقني بحت كما هو الحال بالنسبة لاستعمال الإحصاء والمحاسبة واستغلال الحاسوب في التسيير البشري وهي جوانب عالمية التطبيق قليلة التأثير بالقيم الثقافية في مختلف المجموعات حين تطبقها أما الجانب تقني الآخر فمرتبط بتعاملات الأفراد وتصوراتهم للعمل ودوافعهم وحوافزهم وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الإنسانية وطرق التعامل بين مختلف الأفراد ولها ارتباط وثيقة بالثقافة المحلية وفي هذا السياق يفرق الكثير بين ثلاث مهارات تسييرية ومهارات تقنية والمهارات الاجتماعية والمهارات الفكرية التصورية ، من هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل على اعتبار أن له أثر حاسم سواء بصفة شعورية أو لا شعورية على أنماط التسيير وكلما كانت أساليب وإجراءات التسيير مستمدة مما يعيشه الأفراد في المنظمة من قيم ومعتقدات واتجاهات سائدة (الثقافة التنظيمية) كلما كان هناك توافق أكثر واستعداد أكثر من العامل للعطاء والإبداع والتسيير بشكل فعال ليحقق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

### ثالثا) البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية

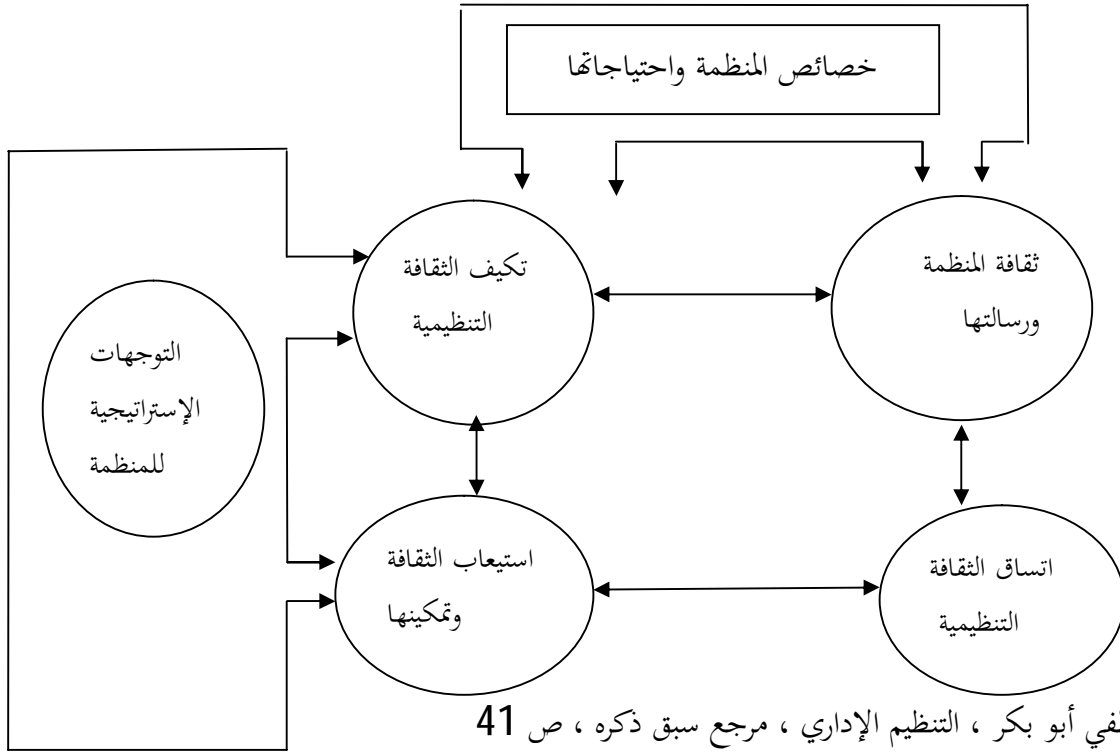
إن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة إستراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي ، إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفأت تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أمل حمد فرحان ، مرجع سبق ذكره ، ص18.

<sup>2</sup> بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر ، ط1، 1998، ص ص 9 . 10.

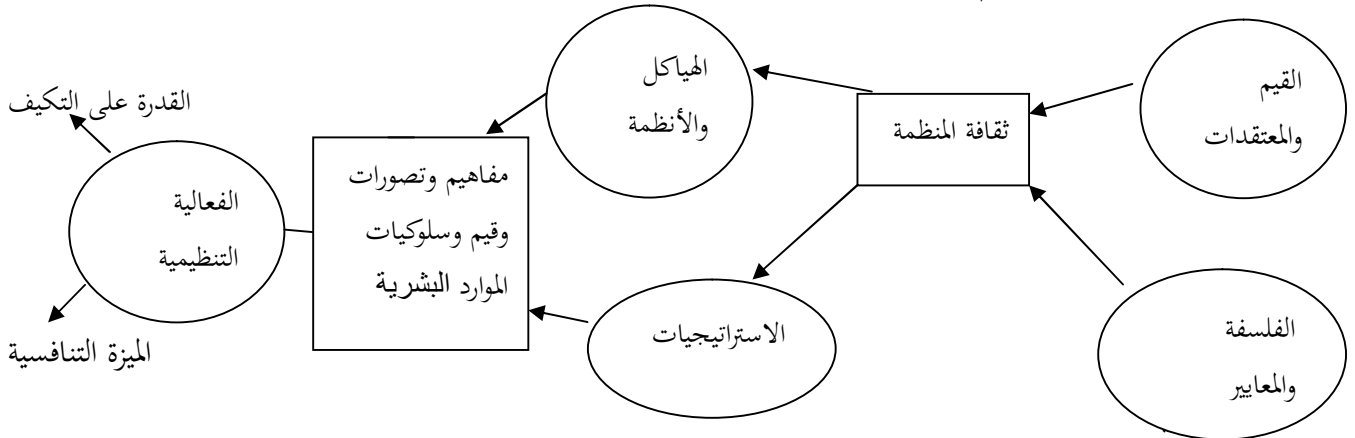
<sup>3</sup> سعد ياسين غالب ، مرجع سبق ذكره، ص 93 .

الشكل رقم (03) : العلاقة بين البيئة ، الثقافة التنظيمية والإستراتيجية



المصدر : مصطفى أبو بكر ، التنظيم الإداري ، مرجع سبق ذكره ، ص 41

الشكل رقم (04) : تأثير الثقافة التنظيمية والإستراتيجية على فعالية أداء المنظمة



المصدر : مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سبق ذكره ، ص 42

الثقافة ترتبط بالإدارة الإستراتيجية بقوة ، فالتعديل في إحداها لابد وأن يؤدي إلى الحاجة لتعديل في الأخرى فمعتقدات وقيم وتقاليد، وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية هذه المعتقدات التي تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو التغيير أو الاهتمام بالسعر في سوق محددة أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب



التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة ومن جهة أخرى فإن الثقافة التنظيمية التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على الإنجاز الإستراتيجية حيث أن هذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها وعلى ذلك فإن إدارة الثقافة والإستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة.<sup>1</sup>

#### رابعاً) البعد التنافسي للثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها ، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين وهذا كله من خلال ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وضمان الولاء والالتزام بمعايير وتقاليد عمل تكون نقاط قوة تظهر للزبائن والعملاء في بيئة خارجية بالنسبة للمنظمة الأخرى.<sup>2</sup> وكذلك تحقق ميزة تنافسية بين الأفراد في المنظمة الواحدة وبين المصالح والوحدات فنجد الأفراد يتنافسون في إظهار السلوك المرغوب والمقبول بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة للحصول على إشباع الحاجات المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة .

#### خامساً) البعد التغيري للثقافة التنظيمية

تبحث أدبيات السلوك التنظيمي بشكل محدد في أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصراً أساسياً من عناصر التحرك بفعالية التنظيم وتعاملت هذه الأدبيات مع المفهوم كعامل مستقل قائم علي نظام مشترك من القيم لأكثر من نصف قرن أدى ذلك في الوقت الحاضر إلى اعتراف عام بأهمية دور الثقافة في الدورة الحياتية للمنظمات وأهميتها لأعضاء التنظيم وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً وتحتل مكانة مميزة في التغيير التنظيمي.<sup>3</sup>

وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف ويغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم وفعاليتها ، إضافة إلى ذلك فإن هناك تغييراً دائماً في طبيعة قوى العمل إذ أصبحت متعددة المفاهيم نتيجة الزيادة في المستويات المهنية والزيادة في أعداد الداخلين إلي سوق ذلك العاملين بمهارات غير كافية والتقدم التقني من حيث المكننة وبرامج الجودة والمنافسة والسياسات العالمية وغيرها من الأفكار والمبادئ التي تشكل عاملاً هاماً من عوامل التغيير .

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سبق ذكره ، ص 422 .

<sup>2</sup> نفس المرجع المذكور أعلاه ، ص 406 .

<sup>3</sup> أمل حمد الفرحان ، مرجع سبق ذكره ، ص 19 .

ومن خلال الثقافة التنظيمية الكيفية والديناميكية يمكن القيام بالتغيير وطويل وقصير الأمد وبأقل التكاليف وكلما ابتعدت برامج التغيير عن ما هو موجود في البيئة الداخلية للمنظمة من أفكار ومبادئ وطموحات كلما كانت التكاليف أكثر ونسبة نجاح مشروع التغيير أقل ، لهذا فالثقافة تعتبر وسيلة ناجعة في تسيير التغيير خاصة عند التعامل مع العنصر البشري .

إن هذه الأبعاد للثقافة التنظيمية تبين مدى أهميتها من جهة ومدى انتشار تأثيراتها إيجابيتها كأداة فعالة في إدارة الأعمال في المنظمات خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية باعتبار أنها تنطلق من الشخصية القاعدية لأفراد المنظمة ومن القواسم المشتركة من إمكانيات ومشاعر ومعتقدات وقيم لتسقطها في المستقبل فمن خلال المساهمة في بناء وصياغة التوجهات الإستراتيجية للمنظمة هذا كله إذا أحسن استغلالها وكانت إيجابية قوية تأثيرها حاسم على الأفراد من خلال ولائهم والتزامهم وكلما كانت ضعيفة ومتناقضة كلما قلت مساهمتها في فعالية التنظيم لكن دون إغفال تأثيرها .

### المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية.

يمكن تلخيص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي كالتالي :<sup>1</sup>

#### أولاً) تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية

أن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم و المدركات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

#### ثانياً) تسهل الالتزام الجماعي

إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

#### ثالثاً) تعزز استقرار النظام

تشجع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.

#### رابعاً) تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم

فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما، و بتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ /الإسمنت الثقافة الذي، يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

هناك عدة وظائف للثقافة التنظيمية حيث يرى كل Pederson & Srensen أن للثقافة أربع وظائف، وهي

كالتالي:<sup>2</sup>

- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.

- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.

<sup>1</sup>السعيد بن يمينة، مرجع سبق ذكره، ص 17

<sup>2</sup>حسين حريم، إدارة المنظمات : منظور كلي ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن ، ص 265.

- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
  - تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.
  - في حين نجد Wagmen يري بأن الثقافة تستخدم في تحقيق أربعة وظائف والتي يمكن ذكرها في النقاط التالية :<sup>1</sup>
  - تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث ساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام؛
  - نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة؛
  - ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.
- المطلب الثالث : أنواع الثقافة التنظيمية .**

تعددت أنواع الثقافة التنظيمية وصنفت حسب العديد من المعايير والتي نذكر أهمها كما يلي :

#### أولاً) حسب معيار القوة

ويتم تصنيفها إلى ثقافة قوية وثقافة ضعيفة (فقيرة)

#### 1- الثقافة القوية:

تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة وفي توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.<sup>2</sup>

#### 2- الثقافة ضعيفة (الفقيرة):

يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول السريع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات ، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها.<sup>3</sup>

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة أن هناك مجموعة من العوامل المتعددة لقياس درجة قوة الثقافة التنظيمية ، ونقصد بقوة الثقافة شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة من خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية فكلما كانت استجابة فعالة كلما برهن ذلك علي درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة ، ودرجة القوة هذه تعتمد على عاملين أساسيين هما:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم ، إدارة المنظمات ، مرجع سبق ذكره، ص 266 .

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره ، ص 83.

<sup>3</sup> نفس المرجع المذكور أعلاه ، ص 83

<sup>4</sup> حسين حريم ، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 315

(أ) **الإجماع أو مدى المشاطرة** : لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة متقبل الأعضاء ، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة ومشاركة واسعة لنفس القيم ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:

- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها .
- نظم العوائد والمكافآت ، إذ أن منح الأعضاء المتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرون على تعلم القيم وتفهمها .

(ب) **الشدّة** : ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية ، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة هذا التمسك . وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع .

من خلال ما سبق يمكن القول أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة يتحدد بمجتمعها ، النشاط الذي تزاوله هذه المنظمة ، طبيعة هذه المنظمة.

### ثانياً) أنواع الثقافة التنظيمية وفقاً للمدخل الأدائي

قام (deal et kennedy) بقياس ثقافة المنظمات من حيث توفر عنصرين هما: التغذية العكسية والمخاطرة ووفقاً لهذين العنصرين قسم الكاتبان الثقافة التنظيمية لثلاث أنماط هي كالتالي:<sup>1</sup>

**1- ثقافة سريعة الاستجابة** : هي المنظمات التي تعمل في بيئات سريعة التغيير وتتميز بسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، وهي تهتم أيضاً بمكافأة الأداء المتميز والاستعداد لتحمل المخاطر من أمثلة هذا النوع المنظمات الجماهيرية مثل أقسام الشرطة والمستشفيات ومنظمات إدارة الأوراق المالية والأصول والمنظمات الموجهة لتكنولوجيا .

**2- ثقافة العمل الجاد** : المنظمات في هذا النمط تتميز بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة للتغيرات البيئية .

**3- ثقافة البناء**: وهي المنظمات التي تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية لكنها تحتاج لفترات طويلة نسبياً حتى تجني ثمار هذا التطوير ، والمنظمات التي تتبنى هذه الثقافة تكون موجهة بالتطوير والابتكار والتحديث مثل المنظمات العملاقة التي تهتم بالمشروعات الاستكشافية ( مشروعات الكشف عن البترول أو الثروات الطبيعية أو المشروعات العسكرية المهمة بتطوير الأسلحة الحربية).

### ثالثاً) أنواع الثقافة التنظيمية وفقاً للمدخل التنظيمي :

وفي تصنيف آخر أشار (handy) إلى أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالبنية التنظيمية وبالتالي فقد صنفها إلى:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص ص 59- 60

<sup>2</sup> نفس المرجع المذكور أعلاه ، ص ص 61- 62.

**1- الثقافة الديناميكية :** المنظمات في هذا النوع تتميز بإلزام العاملين والإدارة بمجموعة محدودة من القواعد مع اعتماد أقل على النظم البيروقراطية والاعتماد على القدرات والمهارات والفردية وعلى شخصية العاملين المرنة في التصرفات والقدرات والمهارات الفردية على شخصية العاملين والمرنة في التصرفات واتخاذ القرارات التي تناسب المواقف التي تمر بها المنظمة ، هذه السمات تكسب المنظمة قدرات تنافسية في بيئة العمل .

**2- الثقافة النظامية :** حيث يحصل الأفراد على السلطة من خلال هياكل تنظيمية محددة الاختصاصات والمسؤوليات ، فهي تنبع من مراكزهم أكثر من اعتمادها على خبراتهم وقدراتهم .

**3- الثقافة الوظيفية :** حيث تعمل فرق العمل على حل مشكلات محددة ، كما أنها تحدد الأعمال أو المهام التي تقوم بها ثم تعمل على تنفيذها ، وقوة الفرد تستمد من الخبرة والمهارة والقدرات التي يتمتع بها والتي يستغلها في تحقيق أهداف فريق العمل الذي ينتمي إليه .

**4- الثقافة الفردية :** تسود هذه الثقافة في المنظمات التي يشعر كل فرد فيها بأنه أكبر وأهم من المنظمة نفسها .

#### رابعا ) أنواع أخرى لثقافة المنظمة

تأخذ ثقافة المنظمة أشكالا وصوراً مختلفة، لكنها تقدم في جلها تفسيراً لفسيفسائها الكامن والظاهر المتصل بذات المنظمة وأفرادها وبيئتها ، والمهتم بقدرتها على التكيف مع بيئتها ، والتميز بين مستوياتها، وتحديد أولويات المهيمنة فيها، ودرجة تراكمها المتصاعد المتزايد وما تحويه من أنماط ثقافية. وقد اقترح (Denison&Mishra) أربعة أنواع للثقافة وهي: <sup>1</sup>:

**1- ثقافة قادرة على التكيف:** تصف الثقافة الخاصة بالقيم الداعمة لقدرة المنظمة على تفسير إشارات وتحديات البيئة وترجمتها إلى استجابات سلوكية جديدة، تنبثق هذه الثقافة في بيئة تتطلب استجابة سريعة ويتخذ القرار بحظر عال، يشجع المديرون القيم الداعمة لقدرة المنظمة ، لضمان سرعة اكتشاف الإشارات والتحديات من البيئة وتفسيرها وترجمتها إلى استجابات سلوكية جديدة، يكون العاملون مستقلين بقراراتهم وأحرارا بتصرفاتهم لمقابلة الحاجات والطلبات الجديدة، والاستجابة للزبائن بقيمة عالية.

كذلك يكون المديرون فاعلين لخلق التغيير بواسطة ما تشجيع، والدعم، والمكافأة وتكريم الإبداع، والتطبيق، وأسلوب التعامل مع الخطر.

**2- ثقافة الإنجاز:** هي ثقافة توجه النتائج دلتها قيم التنافسية، ومبادأة الفرد والإنجاز ، تكون ملائمة للمنظمات التي تخدم فئة محددة ومعينة من الزبائن في بيئتها الخارجية لكن دون حاجة للمرونة وسرعة التغيير، في ثقافة موجهة بدلالة النتائج حيث القيم التنافسية، والعدائية، والمبادأة الفردية، امتلاك الإدارة للعمل طويلا والمثابرة لإنجاز النتائج ، التأكد هنا على الفوز وإنجاز أهداف وطموحات محددة التي تتمسك بها المنظمة معاً.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مجهدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 321 . 322.

**3- ثقافة الارتباط:** هي ثقافة تضع قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين وقيم التعاون ووحدة النهاية، تركز هذه الثقافة على الداخل من حيث مدى ارتباط العاملين ومشاركاتهم لضمان سرعة مقابلة التغيير بالحاجات من البيئة، وتضع هذه الثقافة قيمة أعلى لمقابلة العاملين، ويسود المنظمة مناخ الإبداع، وهناك يؤكد المديرون على قيم التعاون، وبناء الاعتبار لكل من العاملين والزبائن والعمل على تجنب وتجاوز اختلافات المكانة .

#### 4- ثقافة التناسق والثبات:

هي تلك الثقافة التي تكون فيها القيم والمكافآت ممنهجة وعقلانية، ونظامية الطريق، للقيام بالأشياء التي تمثل ثقافة الثبات وتكون، التركيز الداخلي توجه الثابت في بيئة مستقرة تتبع قواعد و قيم، وتكون ثقافة داعمة والمكافآت ممنهجة والعقلانية، وتدار بطريقة نظامية لضمان القيام بالأعمال . يشهد عالم الأعمال تغييراً سريعاً إذ نجد القليل من الشركات تعمل في بيئة مستقرة، ويتجه غالبية المديرين لتغيير ثقافتهم ويكونون أكثر مرونة عندما يعملون في بيئات متغيرة أو تصل التغييرات ومع ذلك فهم يسعون لتجديد المنظمة، إن ثقافة ثبات التأمل بما إدارة المنظمات جميعها لكنها تتطلب قدراً من التوازن ما بين الثابت والمتغير في الثقافة كما تتطلب السيطرة والعناية بطلبات البيئة كذلك .

**المبحث الثالث : تشكيل الثقافة التنظيمية ، طرق التعبير عنها وآثارها على المنظمة .**

تعتبر الثقافة التنظيمية ذلك المركب الذي يتكون من مكونات أو عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل هذه الثقافة ، وهذا وفق مجموعة من الآليات الرئيسية ، كما أن لهذه الثقافة انعكاسات وأثار على المنظمة وهذا ما سيتم التطرق إليه .

**المطلب الأول : آليات خلق الثقافة التنظيمية .**

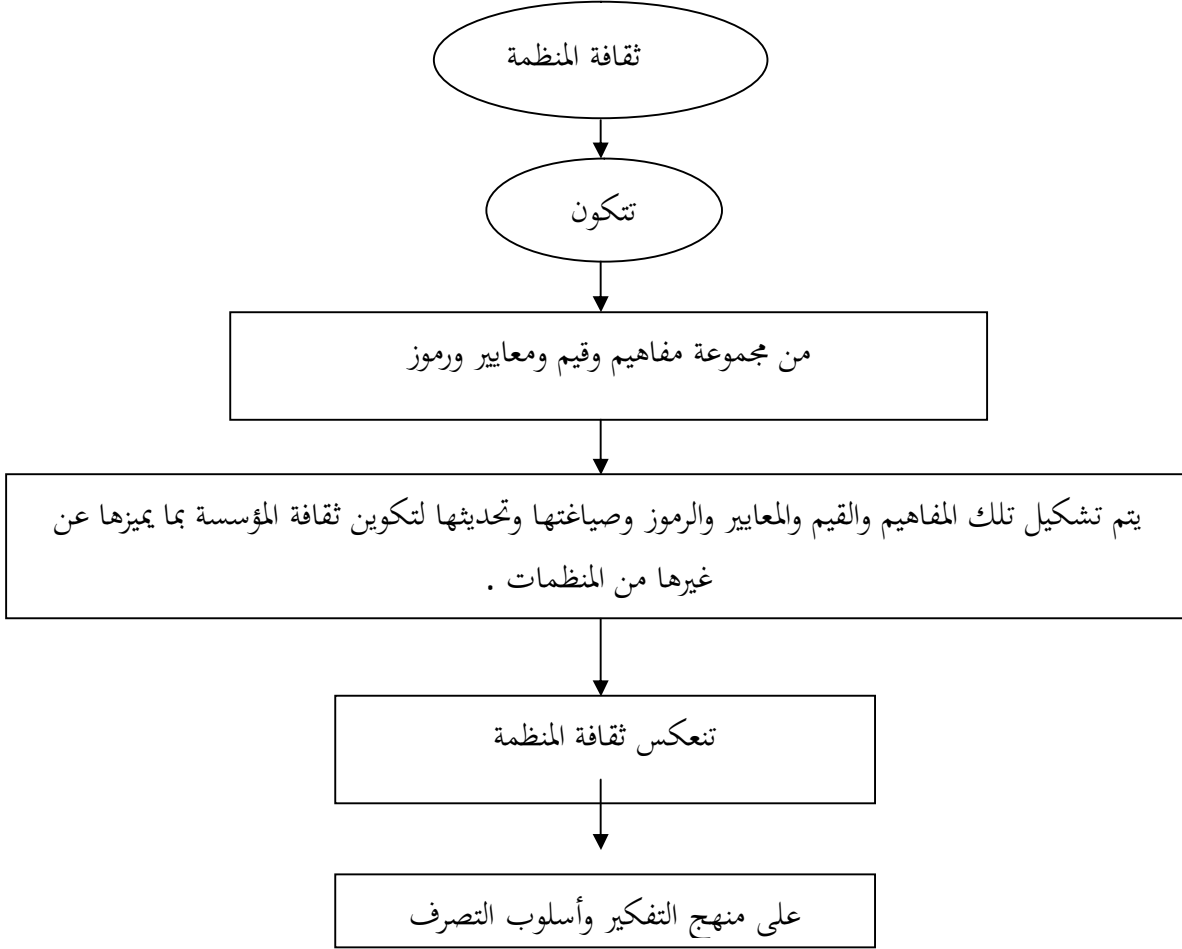
إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل ، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين . وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت آمنة وأقوى .

وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترات التشكيل الأولية للمنظمة . حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين<sup>1</sup> .

ويمثل الشكل التالي تشكل ثقافة المنظمة :

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2008، ص 378.

الشكل رقم (03): تشكل ثقافة المنظمة



المصدر : جمال الدين مُجَّد المرسي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص359.

من خلال الشكل السابق يتضح أن ثقافة المنظمة تتكون من مجموعة مفاهيم، وقيم، ومعايير ورموز، حيث يتم تشكيل تلك القيم والمفاهيم، والمعايير والرموز، من خلال صياغتها وتحديثها لتكوين ثقافة منظمة متميزة عن غيرها من المنظمات. و هكذا تنعكس ثقافة المنظمة على منهج التفكير وأسلوب التصرف وبالتالي تتمكن من خلق ثقافة تنظيمية بالشكل المطلوب داخل المنظمة.

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل للثقافة التنظيمية هي <sup>1</sup>:

(1) إجراءات اختيار الموظفين : تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف علي الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية ، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها .

(2) الممارسات الإدارية : إن الممارسات تبقي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها ، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها

<sup>1</sup> مُجَّد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 379 . 380 . 381.



تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية ولكن ومن خبرة وواقع الممارسات اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وسطاء وعلاقات خاصة مع الرؤساء وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها بل يحصل العكس ، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ولو لم يكن ذلك بشكل واضح ويجري التكنم على الممارسات الخاطئة ويتم تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام ، بهدف رسم صورة جيدة ، وإن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية.

**(3) التنشئة والتطبيع :** يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدي العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين التلقين بعملية التدريب.

فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى.

وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية ، حيث تستمر مثل الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة ،ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين أن يتعرف الموظفون من خلالها علي حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة .

### المطلب الثاني : طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية .

هناك عدة طرق للتعبير عن الثقافة التنظيمية

#### أولا) الطرق النظامية في عمل الأشياء:

توجد في معظم الأحيان أنماط محركة للسلوك بين الأفراد العاملين في نفس المنظمة الأنماط المدركة ، تشير إلى وجود نوع من الاتفاق الضمني حول نوع وطبيعة السلوك المقبول ( التصرف الايجابي ) ، والموقف المتوقع من الرئيس المباشر أو من الإدارة العليا حول النتائج إنجاز الأعمال.<sup>1</sup>

#### ثانيا) المعاني المشتركة لمجاميع العمل :

تتضمن المعني المشتركة لمجاميع العمل ، قواعد وإجراءات العمل ومعايير الإنجاز التي توضع بصورة مشتركة بين الإدارة ومجاميع العمل، وتمثل هذه المعاني غايات مشتركة ونتائج نهائية مطلوب الوصول إليها .<sup>2</sup>

#### ثالثا) القيم الجوهرية الكاشفة :

يقصد بالقيم الجوهرية الافتراضات العميقة المتأصلة في المنظمة والتي تظهر تأثير عميق على مواقف وسلوك المدراء والأفراد ، وتعتبر محور تركز عليه ثقافة المنظمة أو القيمة العليا لهذه الثقافة إلي قد تكون ممثلة للجودة ، المتانة والثقة ، أو

<sup>1</sup>سعد غالب يسين، مرجع سبق ذكره،ص238.

<sup>2</sup>نفس المرجع المذكور أعلاه ،ص238.

التميز والإنفراد بكل شيء ، الرؤيا الإستراتيجية والفلسفة التي تشكل استراتيجيات المنظمة في ميدان الأعمال ، واتجاه العاملين المستفيدين والمنافسين .<sup>1</sup>

كل هذه الأبعاد سابقة الذكر لا تمثل في حد ذاتها ثقافة المنظمة ولكنها ببساطة تعكس المستوى العميق من الافتراضات والمعتقدات الراسخة التي يشترك بها جميع الأفراد العاملين في المنظمة .

### المطلب الثالث : أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة .

تشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة على المنظمة منها :

#### أولاً) أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة :

في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق ،الإنتاجية المرتفعة حيث أشارت بعض الدراسات والتي أجراها Waterman et Peter حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعاً وأن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على الرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال يجعلهم يشغلون طاقتهم ويعملون على تحسينها كذلك فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي ، كذلك لوحظ أن ثقافة المنظمة يجب أن تكون ملائمة لإستراتيجية المنظمة وإن أي تغيير في هذه الإستراتيجية تتطلب إجراء تغيرات متزامنة في ثقافة المنظمة.<sup>2</sup>

#### ثانياً) أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية:

تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية كالقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات.. الخ وإن ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة . كذلك الثقافة القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد وهذا يؤدي إلي نوع من الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد .<sup>3</sup>

#### ثالثاً) أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي :

يتميز الأفراد في المنظمات ذات الثقافة القوية بالالتزام والانتماء للمنظمة ، فالإجماع على القيم والاعتقادات يزيد من إخلاص العمال وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بالنتائج الإيجابية عليها .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 238.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 320

<sup>3</sup> نفس المرجع المذكور أعلاه، ص 320

<sup>4</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات : منظور كلي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 274 275

رابعاً) أثر الثقافة التنظيمية علي العاملين :

تؤثر الثقافة التنظيمية علي العاملين علي النحو التالي :<sup>1</sup>

- ✓ تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف علي الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها؛
- ✓ تحفيز العاملين وخلق الدافعية علي العمل ؛
- ✓ مساعدة الأفراد علي التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة ؛
- ✓ تمد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها هامة بالنسبة للموظفين القدامى فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد العاملين في نفس الوقت.

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 276

خلاصة الفصل :

تعتبر ثقافة المنظمة على مختلف الاعتقادات و الذهنيات و كذا المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة الواحدة لتوجيه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف الموضوعة و هذه المعايير تميز المنظمة على غيرها من المنظمات ، و لكن ليست كل ثقافة تحقق الأهداف بل الثقافة ذات المعايير الجيدة و المتبناة من طرف غالبية الأفراد ( ثقافة قوية ) .

ولثقافة التنظيمية مكونات أساسية منها التوقعات، المعتقدات، القيم المشتركة، الأبطال، الأساطير، القصص وغيرها من المكونات، ولتكون أي منظمة متميزة عن غيرها من المنظمات يجب عليها أن تكون ثقافة تنظيمية، ذات مجموعة من الخصائص الأساسية التي تصف قيم المنظمة .

وتم استخلاص مجموعة من العوامل المحددة لثقافة المنظمة، حيث تعتبر كل من بيئة المنظمة، التنظيم الإداري وهيكل الموارد البشرية أهم هذه العوامل.

ويتضح كذلك أن للثقافة التنظيمية، أبعاد تحفيزية و تسييرية، إستراتيجية، تنافسية وتغيرية، كما لها أنواع متعددة صنفت حسب العديد من المعايير (ثقافة قوية، ثقافة ضعيفة، ثقافة فردية، ثقافة نظامية، ثقافة البناء) وغيرها من الأنواع. والثقافة لا تنشأ عشوائيا بل هي تبنى في المنظمة من خلال عدة آليات كاختيار عاملين يحملون معاني مشابهة للمنظمة، و حتى لو لم يحملوها فهي تلقنها له تلقينا من خلال التشعشع و التطبيع و أيضا الطقوس . كما أن إتباع أي ثقافة لا يكون عشوائيا بل يكون حسب الأهداف المراد تحقيقها.

هذا ما يخص الثقافة التنظيمية ولاستكمال دراستنا النظرية حول الثقافة التنظيمية والتغير التنظيمي سنتطرق في الفصل الثاني، إلى دراسة تحليلية لتغير التنظيمي في المنظمة وعلاقته بالثقافة التنظيمية.

## الفصل الثاني

دراسة تحليلية للتغير التنظيمي

في المنظمة وعلاقته بالثقافة

التنظيمية

## تمهيد :

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، وتبرز أهمية التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة سواء من حيث رؤيتها ورسالتها أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هياكلها التنظيمية أو من حيث سلوك الأفراد العاملين بها واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم بين المنظمة وتغييرات المحيط.

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير تتوقف حركة تلك المنظمات في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس.

وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة وإنما هو ذلك العمل المخطط له سابقا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما هو وسيلة للوصول لأفضل النتائج.

ولتوضيح أكثر سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلي:

. ماهية التغيير التنظيمي؛

. إدارة التغيير في المنظمة؛

. علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي.

### المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات ، لكي تستطيع المنظمات تحقيق النجاح يتطلب الأمر منها أن تتكيف شكل مستمر مع البيئة . ولتوضيح أكثر سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى :

. مفهوم وعناصر التغيير التنظيمي

. خصائص وأسباب التغيير التنظيمي ؛

. مجالات التغيير التنظيمي ؛

. القوي الدافعة والمعيقة للتغيير التنظيمي .

### المطلب الأول: مفهوم وعناصر التغيير التنظيمي

هناك وجهات نظر مختلفة بشأن إيجاد مفهوم محدد ودقيق لعملية التغيير التنظيمي وذلك لشمولية هذه العملية وامتدادها لجميع مفاصل الظاهرة التنظيمية ولمختلف أرجاء الحياة اليومية ، والتغيير التنظيمي يشكل ظاهرة تستحق الوقوف عندها والتدبر في أثرها ومنطقتا كونها ظاهرة حتمية ، قبل أن نصل إلى مفهوم التغيير التنظيمي يجب أن نعرف التغيير بصفة عامة .

#### أولاً) مفهوم التغيير

التغيير في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل غير وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه ، وغير عليه الأمر : حوله ، وتغير الشيء عن الحالة : تحول ، وغيره : حوله وبدله، قال الله تعالى { ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُنْ مُعَيَّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُعَيَّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ. } [الأنفال:53].

وقد عرف التغيير بأنه : " تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين ثناياه آمالا للبعث وإحباطا للبعث الآخر ، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها " <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي والإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2009 ، ص 49 .

كما عرفه كامل المغربي: " بأنه التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل".<sup>1</sup>

أما على السلمي فيرى أن التغيير هو: " التحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة".<sup>2</sup>

### ثانياً مفهوم التغيير التنظيمي

تعددت وتنوعت تعاريف التغيير التنظيمي حيث:

عرف على أنه: " عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة و منع التراجع وإزالة الصدأ وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد أو تتعرض له لمعدات لتظل محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها قادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة".<sup>3</sup>

وعرف كذلك بأن: " عملية إعادة هيكلة الموارد والقبليات بهدف زيادة قدرة المنظمة على خلق القيمة وزيادة العوائد التي يحصل عليها أصحاب المصالح".<sup>4</sup>

كما عرف بأنه: " عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات".<sup>5</sup>

في حين عرفه جيسون بأنه: " الجهود الهادفة إلى زيادة فعالية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطيبي، إدارة التغيير والتحديات العصر للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص 92 .

<sup>2</sup> نفس المرجع المذكور أعلاه، ص 93 .

<sup>3</sup> ثروت مشهور، مرجع سبق ذكره، ص 87 .

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005، ص 343 .

<sup>5</sup> جلاب إحسان دهب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص200

<sup>6</sup> خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص31 .



أما كامل مُجّد المغربي فقد عرفه بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أوفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين: <sup>1</sup>

- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية ، وذلك بإحداث تناسق وتوافق التنظيم والظروف البيئية التي تعمل بها.

- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر خلافا لغيره من التنظيمات.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التغيير التنظيمي هونشاط حتمي مستمر تفاؤلي يقوم على استجابة مخططة أوغير المخططة أو المحتملة توابك أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحتملة ، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود)، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

### ثالثا : عناصر التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من العناصر الأساسية لعملية التغيير ينبغي الأخذ بها في الحسبان عند التخطيط للتغيير يطلق عليها الميمات الست أو سداسي التغيير المتمثلة في العناصر التالية: <sup>2</sup>

- (1) موضوع التغيير : أي ما الذي سيشمله التغيير أو ما الموضوعات التي سيطولها التغيير؛
- (2) المغير : من هو الشخص الذي سيقوم بعملية التغيير ، والذي يسمى وكيل التغيير؛
- (3) المؤيد للتغيير : هو الشخص أو الأشخاص الذين يرون أن عملية التغيير ضرورية ومهمة وبالتالي يؤيدون القيام بها؛
- (4) المحايد : الشخص أو الأشخاص الذين ليس لهم رأي في عملية التغيير سواء بالتأييد أو المقاومة والرفض؛
- (5) المقاوم : الشخص الذي يرفض التغيير ويقاومه لأنه يعتقد أن التغيير سيؤثر على وضعه الوظيفي ويضر بمصلحته ؛
- (6) مقاومة المقاومة : امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والمحافظة على الوضع الراهن

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مجهدي ،مرجع سبق ذكره ، ص ص 356 357 .

<sup>2</sup> ناصر جرادات وآخرون ، إدارة التغيير والتطوير ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1، 2013 ، ص 39 .

## المطلب الثاني : خصائص وأسباب التغيير التنظيمي

يعد التغيير التنظيمي موضوع مهما في كل منظمة وهو العنصر الحتمي في كافة الأنشطة الإدارية ويتصف التغيير التنظيمي بعدة خصائص ، ويحدث التغيير لعدة أسباب تتأثر بها المنظمة .

## أولا ( خصائص التغيير التنظيمي

تتميز عملية التغيير بعدد من الخصائص نذكر منها :<sup>1</sup>

- (1) **التغيير أمر حتمي** : يعتبر التغيير أمر ضروري وحتمي ولازم ، وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فلا شيء يبقى علي حاله ودوام الحال من الحال ، والحياة إلي انتهاء ، والدنيا إلي فناء . ويتجلى هذا الأمر أكثر في عالم اليوم حيث أصبح التغيير فيه قاعدة وليس استثناء فالعصر الذي تحيا فيه المنظمات الآن عصر ملئ بالتغيير والديناميكية في شتي المجالات : السياسية ، الاقتصادية الاجتماعية ، القانونية ... الخ مما جعل الكثيرون يطلقون عليه عصر التغيير وهذا التغيير أصبح كالمند العام تحتاج كافة المنظمات علي اختلاف أنواعها وأهدافها ونشاطاتها بقوي وظروف بيئية تفرض علي المنظمات حتمية التغيير سواء كانت هذه القوي تأتي من الخارج أو من الداخل تنذر المنظمات بأن تتغير أو تزول .
- (2) **التغيير حركة تفاعلية** : إن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة و المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية تففز بها من الوضع الحالي أوالراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلا هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم .
- (3) **التغيير عملية مستمرة** : هناك قاعدة خالدة تقول أن " التغيير مسألة مستمرة علي مر التاريخ " فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية ، كما قد يكون بسرياته منظما كجريان الماء ، أو موسميا علي قفزات نوعية أو كمية وقد يكون بطيئا أو سريعا جذريا أو تدريجيا فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار وذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي ، إذ أن السمة الغالبة عليها سمة التغيير المستمر، لذا علي المنظمات أن تعتمد أسلوب التغيير المستمر لكي تحقق البقاء المستمر في الأسواق ، لذا علي المديرين أن يتوقعوا التغيير دائما ويعتبروه رحلة لانهائية لها ، وكل تقدم يعتبر نقطة انطلاق لمرحلة ثانية ولأن إحداث

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 53 54.

التغيير في المنظمات يتم علي نطاق كبير لذا لا يمكن اعتباره حدثا واحدا بل عملية مستمرة وكون التغيير عملية مستمرة فهو بهذا مرتبط بعنصر الزمن ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير .

**(4) التغيير عملية شاملة :** إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بلا نظرة الكلية والشمولية أو النظام محل الاعتبار ، لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكاملها أي باعتبارها نظاما كاملا .  
فالتغيير عبارة عن إستراتيجية تسير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة علي مستوى المنظمة كما أن النظرة المنظمة للتغيير بأن المنظمة باعتبارها من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة .

فان أي تغير في احدي أنظمتها يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة فتغيير نظام الرواتب والأجور نظام الحاسب الآلي ، إجراءات تقييم العمل ساعات العمل له آثار مختلفة عن باقي الأنظمة والعناصر ، فتغيير نظام تقييم العمل الذي يصمم للوصول إلي دقة أكبر في السجلات وتحديد لنشاطات والترقيات يؤثر في نظام التحفيز الصراع الداخلي ديناميات الجماعات وجوانب أخرى بالمنظمة .

### ثانيا) أسباب التغيير التنظيمي

هناك عدة أسباب تدعو المنظمات لإجراء التغيير ، بعضها يرتبط بالبيئة الداخلية لتلك المنظمات والبعض الآخر يرتبط بالبيئة الخارجية ، وتتمثل هذه الأسباب في مايلي <sup>1</sup>:

**(1) أسباب بيئية :** فالمنظمة أو المؤسسة تتأثر بالتغيرات التي تجري في البيئة ولبدأ من التكيف معها بإجراء تغييرات مناسبة داخلها.

**(2) التغيير في أهداف المنظمة:** لاشك أن التغيير في هدف المنظمة أو النظرة إلي الواقع سيرافقه تغيير في برامجها و أسلوب عملها.

**(3) أسباب فنية وتكنولوجية:** فقد تغير منظمة ما خطوط إنتاجها أو تطورها لزيادة الإنتاج أو تخفيض التكاليف.

**(4) أسباب هيكلية:** كالتغيير في تقسيم العمل في المنظمة أو التنسيق بين الوحدات المختلفة ، أو تغيير تسلسل المستويات الإدارية .

**(5) أسباب نفسية :** كون العنصر البشري أهم محدد لنجاح المنظمة فهذا يتطلب إحداث تغييرات لرفع الروح المعنوية وإثارة الدافعية ، والحفاظ علي الحيوية الفاعلة ، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية

<sup>1</sup> حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 375 . 376.

وجدوى المشاركة الإيجابية ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن .

(6) أسباب إدارية : فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل داخل المنظمة له أثر بالغ في أدائها لذا قد تضطر المنظمة للتغيير في هذه الفلسفة من أجل إدخال التحسين للمنظمة .

(7) إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء : إذ تلجأ المنظمة لإجراء التغيير من أجل تطوير أدائها أو تحسين نوعية منتجاتها أو خدماتها ، أو لغرض الارتقاء بمستوى خدمة العملاء ويعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلائم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي .

(8) التوافق مع متغيرات الحياة : فمتطلبات الحياة كثيرة ومتعددة ومتنوعة ومتجددة ، ويتطلب هذا من المنظمات أن تسعى دوما لمرافقة ومواكبة هذا التغيير في نمط الحياة، يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما تواجه المنظمات من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى.

### المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي.

يظهر التغيير التنظيمي في المجالات التالية:<sup>1</sup>

#### أولاً) التغيير على مستوى الإستراتيجية

مع تزايد الاهتمام بالتغيير المخطط منذ الستينات حاول الكثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي ، تطوير إستراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط والواعي في المنظمات وذلك من خلال حشد الجهود والطاقت وكسب الدعم والتأييد للتغيير التنظيمي ومن ثم إحداث التغيير وتقييم نتائجه لذلك تسعى المنظمات التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة بها.

#### ثانياً) التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي

توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي ،وقد تلجأ منظمات الأعمال في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخل المؤسسة والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية وذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة.

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنه ، مرجع سابق ، ص ص 68 69.

### ثالثاً) التغيير على مستوى أنماط القيادة

لاشك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر أهم الوسائل، وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وأدوار تغيرية أو بالتأثير غير المباشر من خلال أثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العمال.

ويوجد العديد من الأنماط من ذلك النمط الأوتوقراطي إلى النمط الديمقراطي. وفي بعض الحالات قد تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط يؤدي جديد من أجل إنجاح عملية التغيير وفي هذا الصدد أجرى محاولة لخصر المداخل المختلفة لكيفية إدخال التغيير التنظيمية وقد حدد هذه المداخل في ثلاث مداخل رئيسية وهي:<sup>1</sup>

ـ مداخل السلطة الفردية؛

ـ مداخل المشاركة؛

ـ مداخل التفويض.

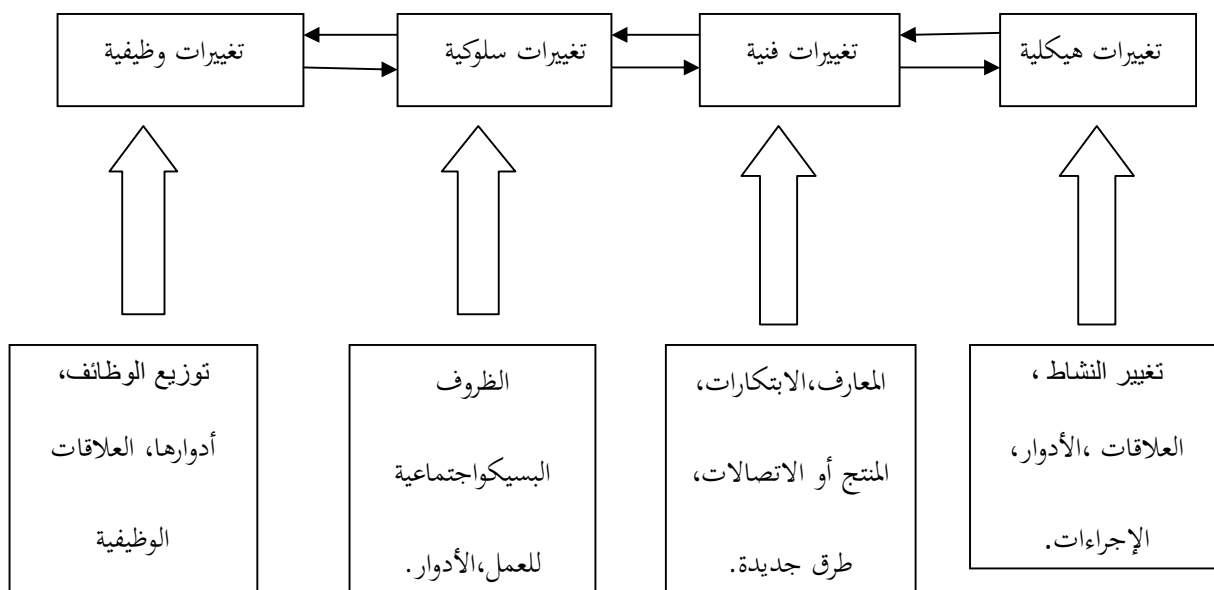
وتوصل إلى أن هناك سبعة تجارب فاشلة والباقي تعتبر ناجحة وتعتبر مدخل المشاركة في السلطة و هو المدخل الذي اتبعه جميع التجارب التغيرية الناجحة، بينما نجد أن التجارب الفشل قد استخدمت مدخل السلطة الفردية في خمس منها والاثنين الباقين أستخدم مدخل تفويض السلطة. ومن خلال هذا توصل إلى تقديم اقتراح بأن التغيير الناجح يعتمد على إعادة توزيع السلطة داخل المنظمة لتتجه نحو المشاركة في السلطة، أما الأنماط التي تميل إلى تركيز السلطة في الفرد أو تفويضها كلية فإنها فشلت في عملية التغيير التنظيمي.

### رابعاً) التغيير على مستوى الثقافة

تعرف الثقافة على أنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات، وبالتالي فالمنظمة تلجأ إلى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل. أساساً في مجال التغيير وكيفية إحداث تغييراً لجهة المستهدفة من التغيير .

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص ص 70 71.

الشكل رقم (06): المجالات الأساسية للتغيير.



المصدر: بورش زين الدين قاسمي كمال، مرجع سابق، ص 54

ويصنف HAROLD LEAVITT مناهج أو مداخل التغيير التنظيمي المخطط على ثلاث مداخل هي:<sup>1</sup>

1- إستراتيجيات تغيير البناء التنظيمي : وقد تم استخدامها من طرف المدرسة التقليدية في التنظيم والإدارة وكان اهتمامهم يركز على تحسين إدارة العمل من خلال توضيح الأعمال التي يقوم بها الأفراد وإيجاد العلاقات المناسبة بين الأعمال وتحديد السلطات والمسؤوليات وبالتالي تحديد نطاق الإشراف.

أ - مداخل التغيير التقني: وقد ركزت هذه الاستراتيجيات على نظم معالجة المعلومات وبحوث العمليات.  
ب - مداخل تغيير الأفراد: ويتم ذلك من خلال تغيير وتعديل سلوك الأفراد. لكن لآفيت ينظر إلى المنظمة على أنها نظام وبالتالي فأي جهد لتحقيق تغيير ملموس في إدارة المنظمة يجب أن يشمل جميع المداخل الثلاثة السابقة.

2 - إستراتيجيات العقلانية وإعادة التعلم والإكراه: ويمكن تصنيف هذه الإستراتيجيات إلى مايلي:<sup>2</sup>

أ - مداخل التغيير العقلانية والتجريبية: مادام الفرد عقلائي و راشد، فإذا تم تبرير التغيير بعقلانية وبأنه سوف يستفيد من التغيير فهو سيتبنى التغيير المقترح ومن بين هذه المناهج: البحث، نشر المعرفة، اختيار العاملين وتحليل النظم.

<sup>1</sup> جلاب إحسان دهب، مرجع سبق ذكره، ص 82 .

<sup>2</sup> خضر مصباح الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

ب - إستراتيجيات القيم وإعادة التعلم: تركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة والتجربة، وإعادة تعلم الفرد و الإنتاج، و الثقة بين الأفراد، و أن التغيير في أسلوب وممارسة معينة سيحدث فقط حينما تغيير الفرد المعني قيمه ومعاييرته تجاه الممارسات القديمة، مما يؤدي إلى تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتطوير الأفراد الموجودين داخل المنظمة.

ج - إستراتيجيات القوة: حيث هناك مجموعة تركز على الإجراءات والترتيبات السياسية و الاقتصادية في ممارسة التأثير، و هناك مجموعة تركز على القوة المعنوية باستخدام الشعور بالذنب والحجل.

### 3- إستراتيجيات كيفية إحداث التغيير:

وحسب هذه الإستراتيجيات يمكن إيجاد مايلي:<sup>1</sup>

أ - الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد: يؤكد هذا المدخل على دور الفرد في موقع السلطة لإحداث التغيير كإصدار القانون أو تعديل الهيكل التنظيمي.

ب إستراتيجية المشاركة في القوة: كاتخاذ القرار من طرف الجماعة وذلك بالمشاركة وحل المشكلات في حالة وجودها بواسطة الجماعة.

### المطلب الرابع: القوى الدافعة والمعيقة للتغيير التنظيمي.

إن حتمية وضرورة التغيير في المنظمات تنجم عن عوامل مختلفة منها ما يمكن للمنظمة التحكم والسيطرة عليها، وبهذا تقوم بتغييرها لصالحها ومنها ما لا يمكن السيطرة عليها، ولهذا يجب إحداث تغييرات على المنظمة للتأقلم والاستمرار في ظل هذه الظروف، ومجمل هذه العوامل يطلق عليها "القوى الدافعة للتغيير"، إلا أنّ المنظمة وهي تستجيب لهذه القوى بإحداث التغييرات اللازمة تصطدم بعوامل من نوع آخر وهي معوقات التغيير.

بجدر بالمنظمة قبل إحداث التغيير الأخذ في الحسبان هذه المعوقات حتى لا تتم مواجهتها فيما بعد أو على الأقل التخفيف من حدتها.

أولاً ( دوافع التغيير التنظيمي: تنقسم الدوافع التي تدفع المنظمة للقيام بالتغيير إلى مجموعتين رئيسيتين: الأولى عوامل داخلية والثانية عوامل خارجية، أي المتواجدة في البيئة الخارجية للمنظمة.

1) العوامل الداخلية : تتميز العوامل الداخلية بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حدّ ما، عكس العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه ، مرجع سبق ذكره ص 80 .

وتتمثل العوامل الداخلية فيما يلي:<sup>1</sup>

- (أ) **أهداف جديدة:** إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد الإمكانات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.
- (ب) **رسالة المنظمة:** تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة، فإذا قررت تغييره فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.
- (ج) **انضمام أفراد جدد:** إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.
- (د) **عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة ولهذا على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين. وتلبية حاجاتهم سيحسنون بالاهتمام وبالتالي يبدون ولاء للمنظمة ويقدموا ما لديهم لصالحها.
- (هـ) **تدني مستوى الأداء:** إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.
- (2) **العوامل الخارجية:** تنقسم العوامل الخارجية بدورها إلى قسمين: عوامل من البيئة المباشرة أو الخاصة وعوامل البيئة الغير مباشرة أو العامة.

(أ) **عوامل من البيئة المباشرة:** تتمثل أهم عوامل البيئة المباشرة فيما يلي:<sup>2</sup>

- أ-1) **مجموع الزبائن والمستهلكين:** إذا ما انقطع الزبائن عن اقتناء منتجات منظمة ما، أو تحولوا لاقتناء منتجات منظمة أخرى فهذا دليل على أنّ منتجات المنظمة الأولى لا تفي باحتياجاتهم بصفة كلية، مما يتطلب منها دراسة رغباتهم ومتطلباتهم، وإجراء التعديلات والتحسينات التي تفي بها بصفة مستمرة، لأن الزبون لا يكتفي بالتحسين مرة واحدة، وإنما سيظل دائماً يطالب بالتحسينات في المنتجات التي يفتنيتها أو يستهلكها.
- أ-2) **المنافسون:** على المنظمة أن تبقى متفطنة ويقظة لما يقوم به المنافسون من تحسينات وتطويرات سواء على المنتجات، طرق وأساليب أو وسائل الإنتاج، الخدمات المقدمة... الخ. وأن تقوم بإدخال نفس التحسينات أو ما يعادلها ولما لا أحسن منها لاستبقاء الزبائن الحاليين واستقطاب مجموعة أخرى من الزبائن الجدد.

<sup>1</sup> سعيد يس عامر ، على محمد عبد الوهاب ، الإدارة والتحديات التغيير ، دار الفجر النشر ، مصر ، 2001 ، ص 545 .

<sup>2</sup> دافيد ويلسون ، إستراتيجية التغيير : مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير ، ترجمة تحية عمارة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ، 1995 ، ص 58 ،



أ- (3) الموردون: للموردين أيضاً دور في دفع المنظمة للقيام بالتغيير وذلك عند قيامهم بتزويدها بمدخلات مختلفة عن المدخلات التي اعتادت المنظمة الحصول عليها.<sup>1</sup>  
 ب) عوامل البيئة الغير مباشرة: تتمثل هذه العوامل فيما يلي:<sup>2</sup>

ب- (1) تغييرات اجتماعية: تتميز المجتمعات الحالية بارتفاع معدلات النمو الديمغرافي وتغير معدلات الأعمار، تغير أذواق وميولات المستهلكين خصوصاً مع انفتاح الأسواق وتحرير التجارة العالمية، أين أصبح المستهلك يطلع على منتجات مختلف المنظمات من مختلف دول العالم، مما يستدعي قيام المنظمات المحلية بكل مجهوداتها لتحسين منتجاتها لجذب زبائنها والحفاظ على حصتها السوقية. ومن التغييرات الاجتماعية الأخرى، التغير في العادات والتقاليد والقيم في المجتمعات.

ب- (2) تغييرات اقتصادية: شهدت الظروف الاقتصادية مؤخراً موجة من التغيرات الهامة نذكر منها:<sup>3</sup>

- ✓ تحرير التجارة العالمية؛
- ✓ التحول إلى السوق الحرة و الخصخصة؛
- ✓ التكتلات الاقتصادية التي نجد من بينها: السوق الأوروبية الموحدة واتفاقية منطقة التجارة الحرة بين أمريكا وكندا والمكسيك.

✓ انتشار وتوسع نشاط الشركات المتعددة الجنسيات والفروع الأجنبية للمنظمات غير الوطنية.

✓ كل هذه العوامل تهدد المنظمات الحالية من خلال ازدياد حدة المنافسة المحلية واشتداد المنافسة الدولية.

ب- (3) تغييرات سياسية: تتعلق هذه التغييرات بالقوانين والتشريعات الخاصة بالدولة محل نشاط المنظمة، وهي:<sup>4</sup>

- ✓ التشريعات الحكومية؛
- ✓ الضرائب؛
- ✓ الخدمات التي تقدمها الحكومة؛
- ✓ النظام القضائي؛
- ✓ النظام السياسي.

<sup>1</sup> سعيد يس عامر ، مرجع سبق ذكره ، ص 546 .

<sup>2</sup> محمد رضا شندي ، الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق ، دار الفجر للنشر ، مصر ، ط1 ، 1996 ، ص 28

<sup>3</sup> علي حسين وآخرون ، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال : البيئة ، الوظائف والإستراتيجية ، دار حامد للنشر ، الأردن ، ط1 ، 1999 ، ص46.

<sup>4</sup> علي حسين وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 47 .

ب-4) **تغيرات تكنولوجية:** كان التحدث عن التغيرات والتطورات التكنولوجية يخص طرق ووسائل الإنتاج، أو تطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية واستخدامها في المنظمات لكسب الوقت وتفادي الأخطاء البشرية... الخ. إلا أنّ الثورة التكنولوجية حالياً توصلت إلى أبعد من ذلك، فأصبحت الأخبار والمعلومات تصل وتعمم بسهولة خلال فترة زمنية قصيرة جداً عبر شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى وسائل الإعلام المرئية والمسموعة. كذلك تحويل الأموال بأدوات الدفع المختلفة عبر أسرع الوسائل الالكترونية، كما أصبحت معظم الصفقات التجارية تتم عبر الإنترنت، هذا عدا انتقال المعلومات والبريد وبرامج التعليم والتدريب بواسطة هذه الشبكة.

ب-5) **ظاهرة العولمة:** بعد التطرق إلى التغيرات في المجالات المختلفة التي تدفع المنظمات إلى إحداث التغيير نلاحظ أنّ ظاهرة العولمة لها دور وقد ساعدت على ظهور وانتشار هذه التغيرات دولياً ولهذا تجدر الإشارة إليها. تعرف ظاهرة العولمة بأنها ظاهرة متعددة الجوانب فهي ظاهرة ثقافية، اجتماعية، سياسية واقتصادية، تعمل على تعميم نمط معين في هذه الجوانب ليصبح النمط الكوني السائد.<sup>1</sup>

وتحضي هذه الظاهرة باهتمام إداري عالمي، فهي التي أدت بالمنظمات الحالية لتتبع ومعايشة ليس فقط المتغيرات البيئية المحلية، بل وأيضاً المتغيرات الدولية. كما تتطلب منها ضرورة استيعاب التوجهات الإدارية الحديثة وتعزيز التزامها نحو الخدمة المقدمة للزبون، هذا حتى تكون منتجات المنظمة في المستوى المطلوب من طرف الزبائن، وفي نفس مستوى المنظمات المنافسة، وذلك لغرض البقاء والاستمرار.

ومن مؤشرات انتشار ظاهرة العولمة نجد:<sup>2</sup>

ب-5-1) **عولمة الطلب:** والتي تظهر من خلال تجميع الطلب على المستويات المحلية لتشكيل الطلب على المستوى العالمي، اقتناء نفس السلعة لشرائح متباينة جغرافياً، وأيضاً تنميط المنتجات والخدمات على المستوى العالمي مثل: الملابس، المشروبات (كوكاكولا، بيبسي...).

ب-5-2) **عولمة العرض:** تتجسد عولمة العرض في النظام الجديد لتقسيم العمل دولياً، التركيز الجغرافي لعملية البحوث والتطوير والتبادل الواسع للتكنولوجيا بين دول أمريكا، الاتحاد الأوروبي واليابان.

ب-5-3) **عولمة المنافسة:** تظهر من خلال التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية واتساع انتشار التحالفات الإستراتيجية.

<sup>1</sup> مأمون درازكة ، طارق الشبلي ، الجودة في المنظومات الحديثة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1، 2002 ، ص 220 .

<sup>2</sup> نفس المرجع المذكور أعلاه، ص 223 .

ب - 4-5) عولمة الإستراتيجية : ويقصد بها تحول الأنشطة من مكان لآخر طبقاً للتغيرات في الأجور والخدمات وغيرها و كذلك مساندة الشركات التابعة لبعضها البعض وخاصة في طرح المنتجات والخدمات الجديدة وفي التغطية الكاملة للأسواق العالمية.

### ثانياً) معوقات التغيير التنظيمي

يواجه التغيير التنظيمي العديد من المشاكل والمعوقات في مجالات مختلفة أهمها:<sup>1</sup>

- جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي؛

- سوء وسائل الاتصال؛

- الدرجة العالية من الرسمية؛

- نقص الموارد لإحداث التغيير؛

- التكنولوجيا المتاحة ومدى إمكانية المنظمة الحصول عليها.

وتجدر الإشارة أن أهم معوقات التغيير التنظيمي التي تتمثل في مقاومة التغيير و التي تعرف على أنه عبارة عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد تكون دفعاً للمسؤولين للتفكير ملياً في التغيير أو تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك.<sup>2</sup>

تأخذ مقاومة التغيير أشكال مختلفة، بعضها يكون ظاهراً مثل تكوين تجمعات، المصارحة برفض التغيير أو ترك العمل، والبعض الآخر ضمني أو غير ظاهر كاستغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، زيادة عدد الأخطاء المرتكبة تمارض العاملين و زيادة عدد الغيابات.

كما تنجم مقاومة التغيير عن الأسباب التالية:<sup>3</sup>

**(1) قلة الفهم والثقة:** قد يكون السبب في المقاومة هو نقص المعلومات اللازمة، فعدم معرفة الأفراد لطبيعة

التغيير وأهدافه، نطاقه، أو طرق تطبيقه، وأهم من ذلك نتائج التطبيق وتأثيره عليهم سيؤدي غالباً إلى رفض هذا التغيير وظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض، كما أنّ نقص ثقة الأفراد في دوافع من ينادون بالتغيير تعد سبباً للمقاومة.

<sup>1</sup> مجّد رضا شندي ، مرجع سبق ذكره، ص 216 .

<sup>2</sup> نفس المرجع المذكور أعلاه ، ص 217

<sup>3</sup> سعيد يس عامر ، مرجع سبق ذكره، ص 217 .

(2) الخوف: كما قد يعود سبب المقاومة لتخوف الأفراد مما سينتج عن التغيير مثل: فقدان الاعتبار والسلطة، أو تأثر الأجر الحالي (انخفاضه)، وأيضاً الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة. وقد ترجع إلى الخوف من عدم التعلم، أو من ضياع ما حصله الفرد من معرفة ومهارات في مجال معين، وما أنفق في تحصيل ذلك من وقت وجهود وتكاليف، فإذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة غير التي يحوزها الفرد حالياً فإنه يحس كأن ما تكبده من نفقات لم يعطه العائد المطلوب.

(3) نقص الحوافز: من الأسباب الأخرى المؤدية لمقاومة التغيير هي نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير، فقد يطمع هؤلاء في بعض الإغراءات المادية أو المعنوية ليتقبلوه.

هناك إجراءات تمكن المنظمة من تفادي ظهور المقاومة عند تنفيذ التغيير، وبالتالي هي إجراءات سابقة لتنفيذه أهمها:<sup>1</sup>

- ✓ إشراك الأفراد في عملية التخطيط للتغيير، وربما في تحديد أهدافه والتعرف على صورتهم واقتراحهم بشأن تنفيذه فبهذا شعر الأفراد بأهمية وضرورة التغيير وبأنه ليس مفروضاً عليهم بل هم مشاركون في إحداثه؛
  - ✓ إمداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع والإجابة عن كافة تساؤلاتهم للتوضيح والتوعية وزرع الثقة في نفوسهم؛
  - ✓ توفير الحوافز المادية والمعنوية الملائمة لدفع الأفراد على قبول التغيير وتحريك رغبتهم في تنفيذه وإنجاحه؛
  - ✓ تدريب الأفراد ليس فقط من الجانب الفني، ولكن أيضاً من جانب الاتجاهات، وتدريب المشرفين والرؤساء على طرق تنفيذ التغيير، وعلى كيفية التعامل مع المرؤوسين خلال فترة التغيير.
- وإذا ما قامت المنظمة بتنفيذ التغيير دون القيام بهذه الإجراءات، واصطدمت برد فعل الأفراد أي رفضهم له فعليها القيام بـ:

- ✓ التقرب من الأفراد والاستماع إليهم لمحاولة معرفة أسباب الرفض وبالتالي معالجتها بتوضيح الأمر وتقديم معلومات حول التغيير وأهميته وضرورته؛
- ✓ تقديم الحوافز لتقبل الأفراد للوضع الجديد والمشاركة في تنفيذه وإنجاحه؛
- ✓ وضع وتنفيذ برامج التدريب اللازمة.

<sup>1</sup> محمد رضا شندي، مرجع سبق ذكره، ص 219، 220.

### المبحث الثاني : إدارة التغيير في المنظمة .

تتزايد أهمية إدارة التغيير بالموازاة مع سرعة تغير وتطور الظروف المحيطة بالمنظمات، وبذلك أصبحت تحتل دوراً مهماً ضمن مهام وانشغالات المسيرين حالياً. وبما أنه تم التطرق إلى المفاهيم الخاصة بالتغيير، الأسباب المؤدية للقيام به وكذا المشاكل التي تواجهها المنظمات من جراء ذلك. نصل الآن إلى معنى إدارة التغيير والكيفية أو المراحل التي تمر بها بالإضافة إلى العوامل المساعدة على نجاحها وأهم نماذج التغيير المطبقة في المنظمات الحالية.

### المطلب الأول: مفهوم وأهداف إدارة التغيير.

يعتبر مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية السائدة في الوقت الراهن، فهي تأتي لتكسب المنظمة مرونة وسرعة في التغيير وأيضاً القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في الظروف المحيطة بها كما يمكن اعتبارها وسيلة للنجاح في مستقبل غير أكيد كم تعبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه.

#### أولاً) مفهوم إدارة التغيير:

تعددت وتنوعت تعاريف إدارة التغيير

تعرف إدارة التغيير بأنها : " التغيير يعتبر مشروعاً معزولاً عن العمليات الأخرى في المنظمة، بينما الآن أصبح جزءاً من عمليات الإدارة ونشهد هذا في إدارة الجودة الشاملة أين نجد من مبادئها الأساسية التغيير والتحسين المستمر"<sup>1</sup>.

كما تعرف على أنها : " تعتبر من الإدارات الحالية التي تعتمد على التغيير المستمر دون توقف، بينما سابقاً نادراً ما كانت تطبق عمليات تغيير والتي أنجزت كانت مؤقتة ولفترة زمنية محدودة " .<sup>2</sup>

وتعرف كذلك بأنها: " إجراء عمليات التغيير سابقاً بهدف تقليص التكاليف، أما حالياً فهي تهدف إلى ممارسة أحسن الأساليب التي تمكن المنظمة من النمو، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف الغير منتجة لإيرادات"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سعيد يس عامر ، مرجع سبق ذكره ، ص 255 .

<sup>2</sup> نفس المرجع المذكور أعلاه ، ص 256 .

<sup>3</sup> ثروت مشهور ، مرجع سبق ذكره ، ص 78 .

وفي تعريف آخر لإدارة التغيير بأنها: "تعتمد على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والأخذ بآرائهم واقتراحاتهم والاستماع لانتقاداتهم، وبهذا أصبحت درجة المقاومة التي تواجهها أقل حدة من تلك التي كانت تواجهها الإدارة التقليدية" <sup>1</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن القول أن إدارة التغيير بأنها: "العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، والمعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم أو تقنيات أخرى".

### ثانياً ( أهداف إدارة التغيير

يمكن ذكر أهم أهداف إدارة التغيير مايلي: <sup>2</sup>

- ✓ زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدراتها على البقاء والنمو؛
- ✓ زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة؛
- ✓ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطور المطلوب؛
- ✓ تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛
- ✓ الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛
- ✓ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة؛
- ✓ تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية؛
- ✓ مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

### المطلب الثاني : خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص المهمة التي يجب معرفتها والإلمام بها من مختلف الجوانب وفيما يلي مجملًا لأهم تلك الخصائص: <sup>3</sup>

<sup>1</sup> ثروت مشهور ، مرجع سبق ذكره ، ص 78

<sup>2</sup> سالم عرفة ، إدارة التغيير ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2012 ، ص 23 .

<sup>3</sup> ناصر جرادات وأحمد عريقات ، مرجع سبق ذكره، ص 41 ، 42.

### أولاً) الاستهدافية

إن إدارة التغيير تسعى إلى تحقيق أهداف واضحة ومعلومة و التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة عليها ومقبولة من قوي التغيير .

### ثانياً) الواقعية

ينبغي على إدارة التغيير أن تكون مرتبطة بالواقع الذي تعيش فيه من حيث المشاكل ورصد الإمكانيات المادية والمالية لإيجاد الحلول ببسر وسهولة والابتعاد عن التهويل والمبالغة غير المبررة .

### ثالثاً) التوافقية

على إدارة التغيير أن توافق بين أهداف التغيير وبين رغبات وتطلعات الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة سواء كانوا عمال أو زبائن، ويجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوي المختلفة لعملية التغيير .

### رابعاً) الفعالية

يجب على إدارة التغيير أن تكون لها القدرة على نقل الأثر إلى الواقع العملي عندما تعتمد على الأساليب والطرق المفضلة في التغيير . يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة ، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوي الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها .

### خامساً) المشاركة

أي إشراك كافة المستويات الإدارية المستهدفة في التغيير في اتخاذ القرار والمشاورات والاجتماعات والأخذ بآرائهم من أجل تحفيزهم على قبول التغيير وتنفيذه بالأساليب الودية بدلا من الأساليب القسرية .

### سادساً) الشرعية

التغيير ينبغي أن يتم في ظل 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 .

### سابعاً) الإصلاح

التغيير يجب أن يكون نحو الأحسن بترك الأسوأ ومعالجة النقائص وحتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو ماهو قائم من عيوب ومعالجة ماهو موجود من اختلالات في المنظمة .

### ثامناً) العقلانية

عند اخذ قرار التغيير يجب أن تؤخذ معايير التكلفة والعائد بعين الاعتبار، فالعقلانية تتطلب عند إحداث التغيير تخصيص تكاليف اقل للحصول على عوائد أكبر حتى تسهل عملية تغطية التكاليف بالعوائد .

### تاسعاً) القدرة على التطور والابتكار

وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير ، فالتغيير يتعين أن يعمل علي إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه .

### عاشراً) القدرة على التكيف السريع مع الأحداث

إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها بل وقد تفقد وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء علي حيوية وفاعلية المنظمة .

### حادي عشر ) أن يكون التغيير مقبول من المجتمع والبيئة

أي أن يكون مرغوباً فيه ولا يتعارض مع ثقافة وقيم المجتمع والبيئة.

### المطلب الثالث:العوامل الأساسية لنجاح إدارة التغيير.

هناك عوامل كثيرة لها تأثير على التغيير الذي تحدثه المنظمة وعلى درجة النجاح التي تحققها إدارة التغيير. من بين هذه العوامل نجد: التخطيط الجيد، الدقة في تحديد الأهداف، النظم السليمة للمعلومات، التنفيذ والتطبيق السليم للتغيير، المتابعة والرقابة الجيدة، والأهم من ذلك العامل الثقافي الذي يمثل المحرك الأساسي للتغيير.



ويرتبط نجاح هذا الأخير أي التغيير الثقافي في المنظمة كغيره من العوامل السابقة بمؤهلات ومهارات المسيرين والمشرفين على هذه العملية. إلا أن التوصل إلى تحقيق تغيير ثقافي يخدم مصالح المنظمة ويساعدها بلوغ أهدافها هو عملية جدّ صعبة لأنه يتعلق بشكل كبير بالأفراد وسلوكياتهم، وسيتم التفصيل أكثر في ذلك فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ إنّ أول ما يجب أن يهتم به المسيرون عند إحداث التغيير هو نظرة الفرد للأوضاع المحيطة به أو "الإدراك" فهو ترجمة خاصة به ولا يمثل الواقع كما هو حقيقة، ولكنه تفسير حسب اتجاهات، قيم، تعليم، والخبرات السابقة لهذا الفرد. ولذا على الإدارة مساعدة الأفراد على رؤية الأحداث على حقيقتها بمزاياها وعيوبها وتفسيرها التفسير الواقعي والصحيح والذي يساعد على الاستجابة الملائمة للتغيير.

✓ كما تعتبر القيم السائدة داخل المنظمة عائقاً للتغيير الثقافي، إذ يصعب تغييرها فبالنسبة للفرد هي معتقدات طويلة الأجل يكتسبها ويحرص على الحفاظ عليها، فتصبح جزءاً من تفكيره وموجهاً لسلوكه وبالتالي محركاً لطاقاته وقدراته. أما القيم التنظيمية فهي مجموعة من المعتقدات التي يشترك فيها الأفراد لتحديد السلوك الصحيح وهي من مكونات ثقافة المنظمة، فإذا ما تعارضت هذه المعتقدات التنظيمية مع القيم الشخصية للفرد فسينتج عن هذا تصدع بين العاملين وأرباب العمل، وبالتالي فشل المشاركة في نفس المعتقدات وطرق أداء العمل وهذا سيؤدي إلى التأثير سلباً على أهداف المنظمة.

✓ ولتفادي الوصول إلى مثل هذه الحالة، على الإدارة القيام بنشر وتبني قيم سليمة بينها وبين العاملين تقوم على الصراحة، التعاون، الثقة والمصلحة المتبادلة، مما سيساعد على توجيه التغيير وجهة سليمة وتحقيق النتائج الإيجابية المرغوب فيها.

✓ ويرتبط نجاح التغيير الثقافي أيضاً باتجاهات العاملين وهي عبارة عن مجموعة من أفكار وآراء الأفراد حول الأشياء المحيطة بهم. إذ يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التخطيط للتغيير. في البداية على الإدارة التقرب من العاملين ومحاولة اكتشاف اتجاهاتهم حول كل ما يتعلق بالمنظمة وخصوصاً الأمور المرتبطة بالتغيير الذي يحدث. ودوماً يكون هناك اتجاهات إيجابية وأخرى سلبية، وبالتالي يجب أن تستغل الإيجابية لخدمة مشروع التغيير، وأما السلبية فعلى الإدارة محاولة تعديلها وتصحيحها في إطار التغيير الثقافي.<sup>2</sup>

✓ من العوامل الأخرى التي لها دور في إنجاح أو فشل التغيير هناك دوافع العاملين والتي يقصد بها تلك القوى والحاجات الداخلية التي يسعى الفرد لإشباعها والتي تساهم في توجيه سلوكياته. ولذا يتوجب على الإدارة التعرف

<sup>1</sup> سعيد يس عامر ، مرجع سبق ذكره ، ص 580 . 583.

<sup>2</sup> فيليب أتكينسون ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعامي ، التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر ، 1996 ، ص 112 113.

على هذه الدوافع والحاجات وتحضير مجموعة من الحوافز الملائمة محاولة منها لإشباعها، وهذا بغرض كسب ولاء الفرد وتوجيهه للاقتناع بالتغيير وتقديم ما بوسعه لإنجاحه مع العلم أن هذه العملية أي إشباع الحاجيات عن طريق تقديم الحوافز المناسبة هي عملية مستمرة، حيث أنّ دوافع ورغبات الأفراد غير متناهية وإذا توقف المسؤولون عن تلبيتها يمكن أن تصدر عن الفرد سلوكيات في غير صالح المنظمة.

يتضح مما سبق الدور الذي يلعبه الأفراد في تحديد مصير عملية التغيير، فإذا ما أخذت الإدارة في الاعتبار نظرهم للأمور، قيمهم، اتجاهاتهم، ودوافعهم (وكلها عوامل موجهة لسلوكاتهم) وأحسنست الاستفادة من الجوانب الإيجابية لهذه العوامل وحاولت تعديل وتصحيح الجوانب السلبية لها، فهذا حتماً سيساعدها على بلوغ نتائج إيجابية.

إلا أنّ دور وأهمية الأفراد لا يقتصران على هذه العوامل فقط، بل بإمكانهم المساهمة في التغيير من خلال إبرازهم لإمكانياتهم ومهاراتهم، بتقديم الأفكار الجديدة والإبداعات التي يمتلكها البعض منهم.

لكن هذا لن يأتي تلقائياً بل يتطلب من المنظمة مجهودات كبيرة ابتداءً بالتقرب من العاملين وكسب ولائهم وثقتهم وتحسيسهم بأن المصلحة مشتركة بينهما، ثم حثهم على التفكير والإبداع بتقديم الحوافز المناسبة وإعداد برامج تدريبية تساعدهم على تطوير وتحسين أفكارهم وبعد ذلك منحهم الفرصة بتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق وتجسيد هذه الأفكار في الواقع. وهكذا ستنتفع المنظمة وتحقق مكاسب أفضل من أن تقوم باقتناء الأفكار الجديدة من الخارج فهذا سيكلفها أكثر، بالإضافة إلى ذلك إذا كانت هذه الأفكار الجديدة متميزة ولا يمتلكها المنافسون ونجحت في التطبيق، فستحقق للمنظمة نجاحاً كبيراً وتفوقاً تنافسياً.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع : نماذج إدارة التغيير .

تناول الكثير من الكتاب والباحثين والمعنيين بالتغيير التنظيمي عملية التغيير ، وحاول بعضهم توضيح الكيفية التي يتم بها التغيير ومراحل وخطوات عملية التغيير ، وطرحوا أفكار عديدة في هذا المجال .

##### أولاً) نموذج كيرت ليونين Kurt Lewin لإدارة التغيير

هو الذي أطلق عليه البعض الأب الروحي لحركة ديناميكية الجماعات ويعتقد الكثير من الكتاب بأن النموذج الذي قدمه ليونين والمراحل التي يحددها تساعد كثيراً على إحداث التغيير بنجاح إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة . يقترح ليونين أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> سعيد يس عامر ، مرجع سبق ذكره ، ص 586 .

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 376، 377.

(1) مرحلة إذابة أو إسالة الجليد **unfreezing**: وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تحتفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد. اختفاء السلوك الحالي. الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح.

ويعتبر الكثير من الكتاب والباحثين أن هذه المرحلة هامة جدا وتلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير وأنه كثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم ايلانها الاهتمام المناسب.

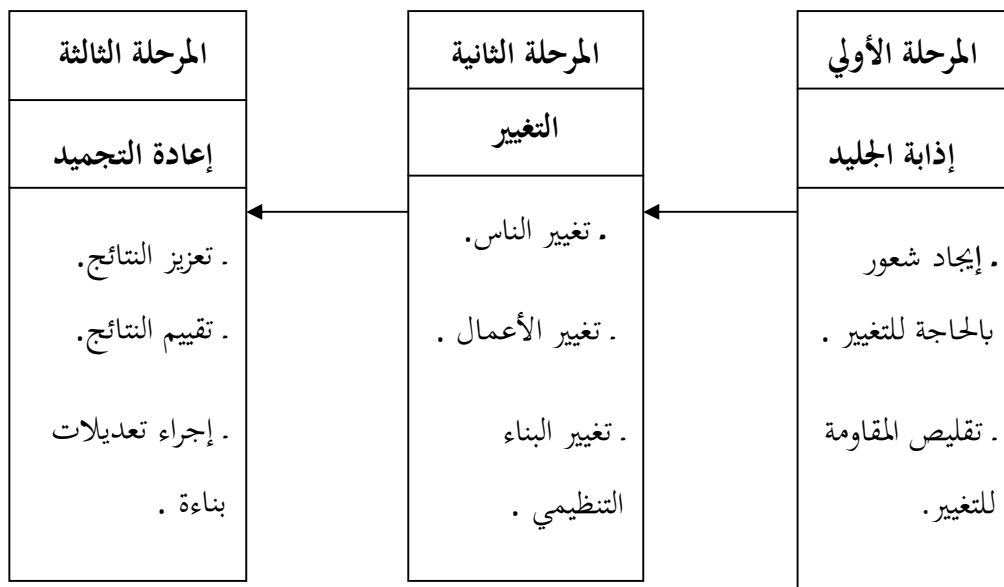
وتهدف هذه المرحلة كما يعتقد fulmer إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية وتهدف هذه المرحلة إلى إقناع الأفراد بأن الظروف والأوضاع القائمة أو السلوك التنظيمي السائد يعتبر غير مناسب في الوقت الحالي أو في المستقبل كما يجب في هذه المرحلة التمهيد للتغيير من خلال خلق المناخ التنظيمي الملائم لذلك وخاصة ما يتعلق بالقيم والسلوك التنظيمي المؤيد للتغيير.

(2) مرحلة التغيير **changing**: وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات ومعارف جديدة بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يقوم بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي... الخ وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة، وأساليب جديدة وأفكار جديدة. ويحذر لوين من التسرع في الإقدام علي هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة معقولة لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي، إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيدا أي إذابة الجليد بشكل سليم.

(3) مرحلة إعادة التجميد **Refreezing**: وهذا يعني أن ماتم تعلمه من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة، في مرحلة التغيير يتم دمج في الممارسات الفعلية وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد علي دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب والطرق الجديدة وسهلة ومرضية. ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة.

وبعد إظهار السلوك أو الاتجاه ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الايجابي أي تعزيز التغيير المرغوب والشكل التالي يوضح مراحل التغيير باختصار.

شكل رقم (07): مراحل عملية التغيير حسب Kurt Lewin

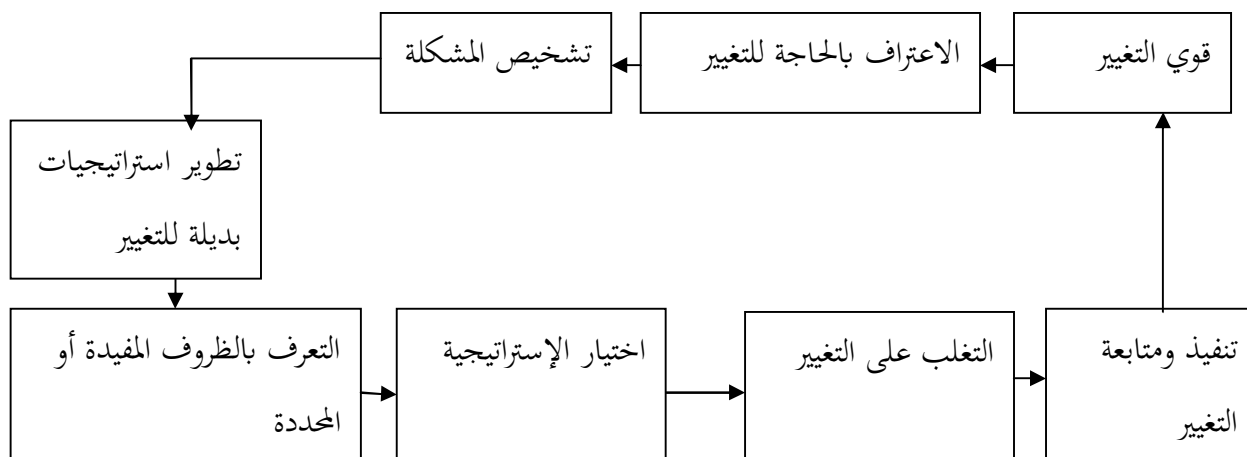


المصدر : حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 378 .

ثانياً نموذج Ivancevich لإدارة التغيير:

يعتبر أن إدارة التغيير منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي كما يتضح من الشكل التالي:

الشكل: رقم (08): خطوات إدارة التغيير



المصدر: حسن حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 372 .

ويمكن توضيح خطوات إدارة التغيير كمايلي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 374

(1) قوى التغيير: وهي قوى ومسببات ومصادر التغيير الداخلية والخارجية.

(2) الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة ، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح ومعدلات الأداء وهبوط المبيعات وتدني معنويات العاملين تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

(3) تشخيص المشكلة : فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديد ما قبل تبني أي إجراء وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع ، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة . تتفاوت المشكلات في مدى وعمق التحليل المطلوب لأغراض التشخيص ومن الأساليب المستخدمة مسح واستطلاع الاتجاهات وفي النهاية فإن مرحلة التشخيص يجب أن تحدد أهداف التغيير .

(4) تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير :تقوم الإدارة وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة وهناك ثلاث استراتيجيات عامة للتغيير :

إستراتيجيات تغيير البناء التنظيمي ويتضمن الجهود لتحسين الأداء من خلال تعديل وتغيير البناء التنظيمي الرسمي وتصميم الوظائف وعلاقات السلطات ، إستراتيجيات لتغيير السلوك تشمل الجهود الموجهة التغيير دافعية العاملين ومعارفهم ومهارتهم ومن بين الوسائل المستخدمة التدريب وبناء الفريق وتدريبه ، وإستراتيجيات التغيير التقني ويتضمن استخدام فنون وأساليب ومعدات وأجهزة جديدة.

(5) التعرف بالظروف المقيدة أو المحددة: يتوقف اختيار إستراتيجية أو أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآنية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة والتنظيم الرسمي وثقافة المنظمة، فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير ومن ناحية أخرى يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح.

(6) مقاومة التغيير :على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

(7) تنفيذ التغيير ومتابعته :تتضمن هذه المرحلة عنصرين أو بعدين هما التوقيت والنطاق أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى ومقدار التغيير الذي يجب أن يتم إن مسألة التوقيت هي أمر إستراتيجي وتعتمد على عوامل كثيرة وبخاصة دورة عمل المنظمة.

ثالثاً) نموذج ليببت و واطسون و ويستلي :قام العلماء الثلاثة بتعديل نموذج كيرت لوين وإدخال إضافات

عملية حيث أصبحت مراحل التغيير حسب رأيهم على الوجه التالي:<sup>1</sup>

- ✓ إثبات الحاجة للتغيير .
- ✓ الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير .
- ✓ العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل .
- ✓ تثبيت التغيير .

رابعا ( نموذج كوتر (kotter) لإدارة التغيير:

يقترح كوتر kotter أن التغيير التنظيمي الناجح يتبع الخطوات الثمانية الآتية :<sup>2</sup>

- 1 ( إيجاد شعور بالحاجة للتغيير : وتتضمن رصد الحقائق التنافسية ، والأزمات الحالية ، والأزمات والفرص المحتملة.
- 2( إيجاد تحالف موجه للتغيير : إن جهود التغيير التنظيمي تتطلب جماعة قوية في المنظمة لتوجيه التغيير ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل .
- 3( تطوير رؤية إستراتيجية : إن قائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير والاستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية
- 4 ( إيصال رؤية التغيير : إن قائد التغيير الناجح يستخدم كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها .
- 5 ( تمكين العمل ذي القاعدة العريضة : تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات ، وتغيير العمليات والهياكل التي تعيق التغيير ، وتشجيع الطرق غير التقليدية لإنجاز التغيير .
- 6 ( تحقيق مكاسب / إنجاز على المدى القصير : من الضروري التخطيط لتحسينات مرئية / ملموسة ، وتحقيق التحسين ومكافأة أولئك الذين يساهمون بشكل فعال .
- 7 ( تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير : ومع تزايد قوة الدفع ، تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتفعيل التغيير بصورة أكبر .
- 8( ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة : إن قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الارتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة ، وتسعى لاتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير ، وليست مرهونة ببقاء فرد معين .

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران ، مرجع سبق ذكره ، ص 107

<sup>2</sup> حسين حريم ، إدارة المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 284 285 .

## المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي.

أصبحت جل دراسات التغيير التنظيمي في الآونة الأخيرة تربط بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وبالتالي أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية لدورها البالغ داخل المنظمة وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى:

. تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي ؛

. تغيير ثقافة المنظمة ؛

. الإجراءات المقترحة للتغيير .

## المطلب الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي .

تعمل المنظمة على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين أفراد المنظمة وهو ما يميزها عن غيرها من المنظمات ويوجهها للتأقلم مع محيطها الخارجي كما يمكن أن تكون هذه الثقافة التنظيمية كعامل مساعدة لعملية التغيير وقد وجد أنه لا يمكن إحداث تغيير تنظيمي فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية أو دون إحداث تغيير كبير وعميق الأثر في الثقافة التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تتأثر وتوجه بالسياسات والإجراءات و المهارات و القدرات وتكتسب القوة من خلالها ومن خلال تقوية أداء الأفراد لأعمالهم وعلى هذا الأساس فإن هنا طريقتان أساسيتان للتفكير في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي :<sup>1</sup>

. إحداث تغيير في المنظمة من خلال التغيير الثقافي والذي يتضمن إيجاد منظمة مبدعة ثقافيا؛

. ترقية وتطوير المنظمة بما فيها من وظائف من خلال تطوير الثقافة التنظيمية .

وقد أثبتت العديد من الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي ومدى نجاحه ، أن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعم بتغيرات ملائمة في كل النظم الفرعية في المنظمة بما فيها الثقافة التنظيمية فمن خلال تبني المنظور الثقافي في المنظمة يكون هناك تسهيل لإحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمنظمة و الطقوس و القيم .

إذ الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم ومعتقدات وطقوس وأنماط سلوك تتأثر باستراتيجيات التغيير المطلقة في المنظمة حيث نجد أن هذه الاستراتيجيات تؤثر على بعض نماذج السلوك والقيم والمعتقدات وبعض العناصر الثقافية

<sup>1</sup> زين الدين بروش ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير ، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية ، العدد الأول ، جامعة الجزائر ، 2007 ، ص

الأخرى مما يجعلها أكثر نجاحا وتكيفاً مع هذه التغيير الجديد ، فالعلاقة التأثيرية بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي بينهما متبادلة.

ويرجع هذا الارتباط القوي بين الثقافة والتغيير الذي لا يمكن الخلاص منه إلى عدة أسباب نذكر منها:<sup>1</sup>

- ✓ ارتباط الثقافة التنظيمية بالأداء برابطة قوية من أجل إدخال تغيير على أداء المنظمة لا بد من الاهتمام بهيكل الثقافة التنظيمية .
- ✓ إن المنظمات التي تتميز بنوع من اللامركزية وتهتم بالأفراد وسلوكياتهم هي تلك المنظمات التي يكتب لها عادة النجاح .

### المطلب الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية.

تتكون الثقافة التنظيمية من خصائص ثابتة نسبياً، وتتطور خلال العديد من السنوات، بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من القوى المؤدية للمحافظة على الثقافة، بما فيها التقارير المنشورة، ورسالة، وفلسفة المنظمة، والتصميم والبنية ومواقع العمل، والأسلوب القيادي السائد، ولكن ذلك لا يعني أن الثقافة التنظيمية لا يمكن تغييرها أبداً، ففي الحالات غير الاعتيادية وحينما تواجه المنظمة أزمة تهدد وجودها مشكلة حياة أو موت فإن أعضاء المنظمة يستجيبون للجهود التي تسعى لتغيير الثقافة، ولكن بدون هذه الأزمة، فإنه يصعب تغيير الثقافة التنظيمية ولكن عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية صعبة جداً، وتشير المؤشرات إلى أن تغيير الثقافة يصبح ممكناً في الظروف التالية:<sup>2</sup>

(1) أزمة قوية جداً: هذه الأزمة التي تفوض الحالة الراهنة، وتتطلب التساؤل حول مدى مناسب الثقافة الحالية، ومن أمثلة هذه الأزمات :

التقليص المفاجئ للتمويل، أو خسارة عميل أساسي، أو تغيير تكنولوجي أساسي.

(2) تغيير القيادة: وذلك بدخول قيادة عليا جديدة تتمكن من توفير مجموعة قيم أساسية بديلة قد ينظر إليها على أنها أكثر قابلية للاستجابة للأزمة الحادة التي تواجهها المنظمة.

(3) المنظمات الجديدة والصغيرة: كلما كانت المنظمة أكثر حداثة، وكلما كانت ثقافتها أقل حصانة، كلما كانت عملية التغيير أسهل. كما أنه يكون من الأسهل للإدارة توصيل قيم جديدة حينما تكون المنظمة صغيرة الحجم.

<sup>1</sup> زين الدين بروش ، مرجع سبق ذكره ، ص 61 .

<sup>2</sup> العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 344.



4) الثقافة الفقيرة والتغيير التنظيمي: كلما كانت الثقافة مشتركة أكثر، وازداد اتفاق الأعضاء على قيمها، كلما

كان من الأصعب تغييرها. ولكن على العكس من ذلك، فإن الثقافات الفقيرة أكثر قابلية للتغيير.

وقد أكد أحد الكتاب على الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة في التأثير في تطوير وتكوين ثقافة المنظمة، وحدد أربعة

أساليب يمكن للإدارة التدخل، والتأثير من خلالها في تكوين ثقافة المنظمة أثناء نشوئها وتطورها.

وتتمثل هذه الأساليب في الآتي:<sup>1</sup>

- ✓ بناء إحساس بالتاريخ وذلك بسرد تفاصيل عن التاريخ، وحكايات الأبطال.
- ✓ إيجاد شعور بالتوحيد في القيادة، و نمذجة الأدوار، وإيصال المعايير والقيم .
- ✓ تطوير إحساس بالعضوية والانتماء ونظم العوائد، والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي والاختيار، والتعيين وتطبيع الموظفين الجدد، والتدريب، والتطوير.
- ✓ زيادة التبادل بين الأعضاء و عقد العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتنسيق بين الجماعات.

يرى الكثير من علماء الإدارة بأنه يمكن تعديل وتغيير ثقافة المنظمة وذلك نتيجة التأثير بالعوامل التالية:<sup>2</sup>

- ✓ ظهور إدارة جديدة للمنظمة : لها رؤية مختلفة يؤدي إلى تغيير ثقافة المنظمة .
- ✓ دورة حياة المنظمة : لها تأثير علي الثقافة ففي كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة نجد أن المنظمة لها تأثير علي الثقافة .
- ✓ حجم وعمر المنظمة : فالمنظمات صغيرة الحجم يمكن تغيير الثقافة فيها بصورة أكبر من المنظمات كبيرة الحجم وكذلك الحال في المنظمات صغيرة السن .
- ✓ قوة الثقافة الحالية : فكلما كانت قوية ويلتزم بها العاملون كلما كان تغييرها أصعب والعكس صحيح .
- ✓ وجود ثقافات فرعية كثيرة في المنظمة يصعب من عملية تغيير الثقافة الأصلية أو الأساسية .

إن تغيير الثقافة التنظيمية يعد أمراً أصعب من المحافظة على ديمومتها، إلا أن القادة الإستراتيجيين الفاعلين يدركون الوقت اللازم للتغيير، وغالبا ما يتم الاعتماد وبشكل متزايد على تغيير ثقافة المنظمة عند تنفيذ إستراتيجيتها. وعلى أية حال، كثيرا ما يتم تصميم التغييرات الجذرية بالشكل الذي يتيح لها إمكانية دعم اختيار الإستراتيجيات التي تختلف عن تلك التي قامت بتنفيذها المنظمة سابقاً، وبصرف النظر عن الأسباب الداعية للتغيير، يتطلب تحديد وتعزيز الثقافة الجديدة وجود اتصال فعال، وحل ناجح للمشكلات من خلال اختيار الأفراد المناسبين الذين يتحلون بالقيم

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 315.

<sup>2</sup> زاهد مجد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2011، 1، ص 315.

المرغوبة للمنظمة، وعمليات تقييم فاعلة للأداء بمعنى تحديد الأهداف وقياس أداء الأفراد تجاه مكافأة السلوكيات المرغوبة التي تعكس القيم الجوهرية الجديدة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: اقتراحات تغيير الثقافة التنظيمية.

تستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية شأنها في ذلك شأن عملية التغيير، يستلزم تدوير أو تفكيك وتحليل عناصر الثقافة تحليل عناصر الثقافة السائدة في التنظيم.

ويهدف ذلك إلى مقارنة الثقافة السائدة بالثقافة المطلوب إيجادها وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيدها والتعرف على المعايير المعتمدة لصرف المكافآت، وفيما كانت موضوعية أو تعديلية وسياسية لا علاقة لها بالقدرة على الإنجاز، والتعرف على خلفية الأشخاص المؤسسين للمنظمة وعلى الطريقة التي تعاملت بها المنظمة مع الأزمات والأحداث السابقة التي مرت بها والدروس المستفادة منها، والتعرف على الأعضاء الخارجين عن قيم الثقافة التنظيمية السائدة، وكيفية التعامل معهم، أما الخطوة الثانية فهي الاستفادة من هذه المعلومات المتجمعة، وبلورة منظومة جديدة من القيم وتحديد أولوية تناولها حسب أهميتها للمنظمة.

وأخيراً يتم تحديد أهم العناصر الثقافية والقيم غير المنسجمة مع الأولويات المحددة التي تحتاج إلى تغيير وتحديد الإجراءات المطلوب عملها من أجل تحقيق ذلك.<sup>2</sup>

### أولاً) الإجراءات المقترحة للتغيير الثقافي

تتمثل إجراءات التغيير الثقافي فيما يلي:<sup>3</sup>

✓ لا بد من إذابة الجليد عن الثقافة الحالية، وأن يدرك جميع العاملين فعليا أن المنظمة تواجه أزمة حقيقية تهدد كيانها ووجودها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين رئيس جديد للمنظمة، فهذا الإجراء يعني أن تغييرات جوهرية ستتم في المنظمة، وبإمكان هذا الرئيس الجديد أن يقدم دوراً نموذجياً ومعايير سلوكية جديدة وهذا يتطلب منه إدخال الرؤية الجديدة لديه عن المنظمة وتعبئة الوظائف الإدارية الرئيسية بأشخاص ملتزمين بهذه الرؤية.

✓ إن مسؤوليات الإدارة العليا نقل وتوصيل القيم الجديدة للعاملين وهذا يتضمن ثلاث عناصر رئيسية:

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 192.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 355.

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 317.

- ✓ الوضع الحالي للمنظمة والنشاط /الصناعة التي تعمل فيها ،ونظرة مستقبلية وأية معلومات أخرى ذات صلة ؛
  - ✓ الرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية الوصول إلى ذلك ؛
  - ✓ تقدم المنظمة في المجالات التي تعتبر مفتاحا لتحقيق هذه الرؤية؛
  - ✓ وبإمكان الإدارة العليا تغيير وتعديل القيم والمعايير الثقافية المترسخة من خلال تعديل وتغيير العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة التي يستخدمها أفراد المنظمة للتعبير عن المعاني والمفاهيم ونقلها ،مثل الرموز واللغة والحكايات والمراسيم والاحتفالات والطقوس ،والتصريحات العلنية عن الرؤية المستقبلية للمنظمة وغيرها...
  - ✓ ومن الوسائل الأخرى لنقل وتوصيل القيم والمعايير الجديدة هو التطوير التنظيمي الذي يقترح الخطوات الآتية لتغيير وإدارة ثقافة المنظمة:<sup>1</sup>
    - التعرف على القيم والمعايير الجديدة؛
    - رسم توجيهات جديدة؛
    - تحديد القيم والمعايير الجديدة؛
    - تحديد الفجوات الثقافية؛
    - العمل على سد الفجوات الثقافية .
  - ✓ إعادة تنظيم المنظمة بدمج وحدات معينة أو إنشاء وحدات جديدة أو إلغاء وحدات معينة ،فهذا يعني أن الإدارة مصممة على التغيير.
  - ✓ إعادة النظر في نظم وإجراءات إدارة الموارد البشرية من تعيين ،وتطبيع وتقييم نظم عوائد من أجل دعم العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة.
- لقد أكد الكاتب Edger Schein على الدور الحيوي الذي تقوم به قيادة المنظمة في مجال تغيير الثقافة . وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمنظمة ،ولديها القدرات والمهارات لتحقيق هذه الرؤية ويصنف شين الوسائل التي تستطيع القيادة من خلالها تغيير ثقافة المنظمة إلى مجموعتين:
- ✓ وسائل أساسية.
  - ✓ وسائل ثانوية تعزز الوسائل الأساسية .

أما الوسائل الأساسية التي تستطيع الإدارة استخدامها لتغيير ثقافة المنظمة فهي:

<sup>1</sup> حسين حريم ، السلوك التنظيمي، ص 319.

- ✓ إعطاء اهتمام منظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة، من خلال القياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات؛
- ✓ ردود فعل القيادة تجاه الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية؛
- ✓ القيام بدور نموذجي، وكمعلم ومدرّب. فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراضات معينة للأفراد؛
- ✓ وضع المعايير و الأسس لمنح العوائد و توزيع المراكز؛
- ✓ وضع المعايير و الأسس للتعين و الاختيار و الترقية و التقاعد.

أما الوسائل الثانوية المساعدة التي تعزز الوسائل الرئيسية فهي:

- ✓ تصميم المنظمة و هيكلها التنظيمي ؛
- ✓ نظم وإجراءات العمل في المنظمة؛
- ✓ تصميم المباني و المكاتب و الأثاث و غيرها؛
- ✓ القصص و الحكايات حول أحداث و أشخاص مهمين؛
- ✓ البيانات الرسمية حول فلسفة المنظمة و قانونها.

وهنا ينبغي التنبيه إلى أنه لا يجب أن نتوقع الانتقال / التحول إلى الثقافة الجديدة بسرعة، حتى لو كانت كل الظروف مواتية واتخذت الإجراءات السابقة بنجاح، ذلك لأن تغيير الثقافة عملية مستمرة طويلة تدوم سنوات عديدة وليس أشهراً معدودة.

## خلاصة الفصل :

ينطوي التغيير التنظيمي على إعادة ترتيب النظم التنظيمية للمنظمة بغية التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة ،ولذلك نجد منظمات الأعمال تميل اليوم إلى إدخال تغييرات مستمرة وجذرية بسبب الضغوط التي أصبحت تفرضها الحاجة إلى الكفاءة وزيادة الإنتاجية ،وكذلك بسبب التقنيات الحديثة ذات الأوجه المتعددة التي مكنت من أداء الأعمال في ثوان أو دقائق بدلا من الأيام.

فضلا عن الأسباب القانونية والتشريعية والسياسية والاجتماعية وهذا كله من اجل تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وأكثر تنافسية في السوق ،وإذا كان التغيير أمرا ضروريا وحتميا وطبيعيا فهو ليس عملا سهلا، إذ تتجلى صعوبته في المقاومة التي يبديها بعض الأشخاص أو الجماعات وهم عادة من أصحاب المصالح أو العاملين غير المدركين لفوائد التغيير ،حتى وان كانت المقاومة رد فعل طبيعي لأن من طبيعة الإنسان وفطرته انه يميل إلى مقاومة تغيير وضع ألفه واعتاد عليه ،لأن التغيير يتسبب له في قلق وإرباك وتوتر نفسي ويهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة إضافة إلى أن نتائجه غير مؤكدة ،فيجب على المنظمة أن تستعد لها بالوسائل والخطط للتغلب على هذه الصعوبات .

يمثل التغيير التنظيمي احد الأسس التي تقوم عليها أي منظمة لغرض الاستمرارية والنمو، ولذلك تأتي حركية وحتمية التغيير كعنصر رئيسي يحكم مبدأ استمرارية المنظمة في مزاولة أنشطتها وممارسة مهامها واضطلاعها بمسؤولياتها تجاه أفرادها والتكيف مع المستجدات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة ، و يعتبر التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن، ذلك أنه يتم في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والحدة وسرعة التغيير، على اعتبار أن المنظمة تمثل نظاما مفتوحا مفروض عليها، من أجل ضمان استقرارها ونموها، أن تنمو وتتطور وتتفاعل على ضوء فرص وتحديات محيطها الذي تنشط فيه.

ومن أجل إسقاط العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي واقعا سوف يتم دراسته ميدانيا لحالة مؤسسة عريب للمداجن من خلال الفصل الموالي .

## الفصل الثالث

الدراسة الميدانية في مؤسسة عريب

للمداجن

## تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي فإن ذلك يبقى مجرد مفاهيم نظرية إذا لم يتم التنقل إلى الميدان لاكتشاف مدى توافر الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي وما هو دور الثقافة التنظيمية في التغيير التنظيمي. حيث أن النظرية بدون تطبيق ليس لها فائدة، كما أن التطبيق لا يأتي من فراغ بل يعتمد على مجموعة من الأطر النظرية، لذلك كان من المهم أن يتم تخصيص هذا الفصل الثالث والأخير لدراسة الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في إحدى المؤسسات الجزائرية، وقد اخترنا مؤسسة عريب للمداجن بعين بسام، ونظرا للمنافسة الشديدة التي تواجهها المؤسسة، أوجب عليها المحافضة على ثقافتها والعمل على تقويتها وكذا القيام بالتغيير المستمر لتضمن البقاء والاستمرارية في ظل البيئة المعقدة والمتغيرة المحيطة بها.

وللتوضيح أكثر سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- تقديم عام لمؤسسة عريب للمداجن بعين بسام؛
- منهجية وإجراءات الدراسة؛
- تحليل الإحصاءات الوصفية واختبار فرضيات الدراسة الميدان.

## المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة (عريب للمداجن)

تعد مؤسسة عريب للمداجن من بين أهم المؤسسات التي تدعم القطاع الزراعي على مستوى الولاية والوطن ككل وذلك لما تقدمه من خدمات، وبما أن هذا المجال يمتاز بمنافسة شديدة فمن الضروري أن تقوم مؤسسة مداجن عريب بتقوية ثقافتها والقيام بتغييرات مستمرة تمس كل جوانب المؤسسة وهذا ما يؤهلها للبقاء ومسايرة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.

## المطلب الأول: التطور التاريخي لمؤسسة عريب للمداجن.

إن تطور تربية الدواجن وإنتاج اللحوم البيضاء ليس بالجديد بل يعود إلى الفترات السابقة وهذا بإنتاج موجه بالدرجة الأولى إلى تلبية احتياجات السوق الوطنية من اللحوم البيضاء وفي نفس الوقت المحافظة على هذه الثروة الحيوانية الهامة، وقد كان التطور التاريخي بمؤسسة عريب للمداجن كما يلي: <sup>1</sup>

**المرحلة الأولى (من 1969 إلى 1981):** انتهجت الدولة سياسة ناجحة لتطوير تربية الدواجن وتم ذلك بإنشاء الديوان الوطني لتغذية الأنعام (ONAB) في 30 مارس 1969 وهذه المؤسسة ركزت مهامها في إنتاج الأغذية المركبة للأنعام مع إنتاج واستيراد وتصدير المواد الأولية الخاصة بالمداجن (اللحوم البيضاء) والمواشي (اللحوم الحمراء)

**المرحلة الثانية (من 1981 إلى 1997):** نتج عن تطبيق المرسوم رقم 196 - 81 المؤرخ في 15 أوت 1981 والمتضمن إعادة تنظيم الديوان الوطني لأغذية الأنعام (ONAB) وذلك بإنشاء ثلاث فروع جهوية وديوان وطني:

1. ثلاث فروع جهوية لتربية الطيور (ORAVIO) شرقا و (ORAC) وسط و (ORAVIO) غربا.

2. ثلاث فروع جهوية للحوم الحمراء (ORVE) شرقا و (ORVO) غربا و (ORAVIC) وسط.

3. الديوان الوطني لأغذية الأنعام (ONAB) الذي أوكلت له المهام التالية:

- إنتاج أغذية مركبة وتكميلية للأنعام؛

- نشر تقنيات استخدام الأغذية المركبة؛

- تسويق الأغذية المركبة والمواد اللازمة لإنتاج الأغذية.

وقد ضم الفرع الجهوي لتربية الدواجن للوسط 22 وحدة من بين هذه الوحدات:

<sup>1</sup>مقابلة شخصية مع السيد بوعامرة حفيظ، رئيس قسم المستخدمين والوسائل العامة، مؤسسة عريب للمداجن عين بسام، 2015/04/05، الساعة 09:23.



مركب تربية الدواجن عين بسام - البويرة ؛

مركب تربية الدواجن حيزر - البويرة ؛

مركب تربية الدواجن مفتاح - البليدة ؛

مركب تربية الدواجن - قورصو - بومرداس .

المرحلة الثالثة ( من 1997 إلى 2005 ): فرع إنتاج الدواجن " مداجن عريب " وهي فرع من مجمع دواجن الوسط أنشئ بقرار من طرف الجمعية غير عادية في 01-01-1997 وذلك قصد تقسيم نشاطات الإنتاج برأس مال قدره 10.000.000.00 بمقتضى قانون رقم 95-05-95 لتقسيم الأملاك المنقولة للدولة ثم زيادة رأس مالها إلى 1300000000 وقعت هذه الزيادة في أوت 1998 تقع مقرها بشارع الشهداء بعين بسام - ولاية البويرة - تقدر مساحة وحداتها الأربع ب 44 هكتار .

وفي جانفي 2005 : أصبح اسمها "مداجن عريب عين بسام" تضم ثلاث مراكز إنتاجية :<sup>1</sup>

1- مركز إنتاج طيران 1 .

2 - مركز إنتاج طيران 2 .

3- مركز إنتاج الحمزاوية .

وهذه التغييرات طبقت بقرارات حل من طرف إدارة المديرية لمجمع تربية الدواجن .

### المطلب الثاني :بطاقة تعريفية لمؤسسة (عريب للمداجن)

مؤسسة عريب للمداجن :هي مؤسسة ذات نشاط اقتصادي بحت ويتمثل في تربية الدواجن البيضاء رأس مالها تقدر ب: 16.000.000.000 د ج تتكون من ثلاث مديريات رئيسية لها فروع في عدة ولايات من أرجاء الوطن عدد عمالها يزيد حسب عدة متغيرات حيث تحتوي على مئتين وسبعة وعشرين (227) عاملا منهم مئة وإثنان وتسعون (192) دائمون والبقية مؤقتون حيث تلجأ إليهم عندما تكون في أمس الحاجة لها وفي أي فائض في الإنتاج أو في وقت صيانة التجهيزات وغيرها تعمل 5 أيام شأنها شأن المؤسسات الاقتصادية ، تعتبر مؤسسة (عريب للمداجن) مؤسسة ولائية جهوية من أكبر المنافسين في هذا المجال (تربية الدواجن البيضاء) وذلك لضخامتها وعرقها ومجال

<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع السيد بوعامرة حفيظ، رئيس قسم المستخدمين والوسائل العامة، مؤسسة عريب للمداجن عين بسام، 2015/04/06.

نشاطها ويعود ذلك إلى سهل عريب بعين بسام، تسعى المؤسسة إلى تحقيق الربح، وحصص سوقية، كما تأمل في اكتساب مكانة في السوق من خلال الفروع التابعة لها في عدة مناطق نجد:<sup>1</sup>

- عين بسام (البويرة) ؛

- بئر غبالو (البويرة) ؛

- عين العلوي (البويرة) ؛

- حيزر (البويرة) ؛

- سماعون (بجاية) ؛

- أقبو (بجاية) ؛

- ذراع الميزان (تيزي وزو) ؛

- لقاطة (بومرداس).

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عريب للمداجن.

كغيرها من المؤسسات الأخرى لمؤسسة عريب للمداجن هيكل التنظيمي سيتم شرحه كالآتي:<sup>2</sup>

أولاً) تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة "عريب للمداجن":

يتكون من عدة مديريات فرعية تتفرع إلى مديريات على رأس كل مديرية رئيس يتولى إدارة وتسيير العمل فيها هذه المديريات لها علاقة متداخلة فيما بينها لتحقيق الأهداف المنشودة أو المسطرة وذلك لضمان التسيير العادي لنشاط الوحدة ويمكن ذلك هذه المديريات فيما يلي :

-رئيس مدير عام ؛

-المديرية التقنية التجارية ؛

-مديرية الإدارة والمالية ؛

أولاً : رئيس المدير العام :

<sup>1</sup> بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة، قسم المستخدمين والوسائل العامة، الدليل التنظيمي لمؤسسة مداجن عريب، عين بسام، سنة 2005، ص 03.

<sup>2</sup> نفس المرجع المذكور أعلاه، ص 05.

يياشر مهامه مباشرة بعد صدور تعيينه من طرف المديرية العامة لمجمع تربية الدواجن بالوسط ويقوم بمتابعة السير الحسن للمؤسسة وهو المشرف الأول على المراكز الثلاثة وعلى المديريتين ويسهر على تحقيق جميع الشروط والمتطلبات لضمان السير الحسن للمؤسسة ويتم ذلك بالقيام بعدة مهام من بينها ما يلي :

- تحديد منهجية وإستراتيجية صحيحة تسيير عليها المؤسسة ؛

- إصدار واتخاذ القرارات الهامة داخل المؤسسة ؛

- التنسيق ما بين المديريتين ؛

- تسيير وتوجيه مهام المؤسسة؛

- تنشيط العلاقات الخارجية .

يعتبر كمثل أول للمؤسسة أمام القضاء والجهات الخارجية وله عدة مهام أخرى ويساعده في ذلك كل من:

1) **كاتبة المدير:** تتولى مساعدة المدير في ترتيب وثائقه وتذكيره بمواعيده وتتولى كذلك تحويل المكالمات وتتولى استقبال الأشخاص ذو المواعيد .

2) **ساعد رئيس مدير العام مكلف بالنزاعات:** يقوم بتسيير النشاطات ذات نشاط اجتماعي في المؤسسة ويقوم كذلك بمتابعة القضايا والنزاعات المختلفة المتصل الأول بالجهات القضائية ومحامي المؤسسة .

ثانيا: **مديرية الميزانية والمالية والمحاسبة :**

تعتبر من أهم المديريات فهي الحلقة الأساسية التي تسيير بها المؤسسة تشرف على تسيير أملاك المؤسسة المنقولة والثابتة وكذلك تخطيط وتنشيط سياسة تسيير محاسبيا وإداريا تتكون من :

1) **قسم المحاسبة والمالية:** تعتبر المحاسبة أهم شيء في المحاسبة وتقع تحت إشراف نائب مدير المحاسبة والمالية بالإضافة إلى محاسب رئيسي ومحاسب ومن مهام هذا القسم نجد:

- مسك مختلف الحسابات ؛

- إعداد الميزانيات ( الافتتاحية - الختامية - التقديرية ) ؛

- متابعة استعمال الموارد المالية والمادية ؛

- مسك الدفاتر المحاسبية ( يومية - دفتر الأستاذ - جدول حسابات النتائج - ميزان المراجعة قبل

وبعد الجرد) ؛

- تستعمل للقيام بهذه العمليات عدة وثائق (الفاتورة - وصل الإخراج - وصل إدخال - وصل تسليم) ؛

- كما تقوم بترتيب الملفات والأوراق المبررة ومراقبة الضرائب وتسديدها وهي رابطة أساسية مع المصالح الأخرى أي هي همزة وصل. وكل هذه " الدراسة من الجانب المحاسبي " .

أما من الجانب المالي تقوم بتعريف ومراقبة حسابي البنك والصندوق.

تستعمل في هذا القسم :

- المحاسبة العامة: لوضع مختلف الميزانيات ومسك الدفاتر .

- المحاسبة التحليلية: لمعرفة تكاليف المتغيرة والمباشرة والتكاليف الثابتة في مراحل الإنتاج ووضع هامش الربح .

- التسيير الموازي: وضع الميزانيات التقديرية .

ثالثاً) قسم الإدارة العامة: يشرف هذا الجهاز على الموارد البشرية وتسيير أملاك المؤسسة وكذا تخطيط وتنشيط وهي

تتكون من:

1) نائب الإدارة العامة: يعتبر المشرف الأول عن هذا القسم ويهتم بالسير الحسن ويهتم بالموارد البشرية والتأمينات ويقوم بمراقبة والمتابعة .

الإطارات التي هي تحت إشرافه نجد :

2) قسم الأجور والشؤون الاجتماعية: تضم :

أ) ايطار تسيير مكلف بالأجور: يقوم بتجميع التوقعات اليومية للدخول - إعداد الأجر - دفع مستحقات

الضمان الاجتماعي .

ب) ايطار تسيير مكلف بالشؤون الاجتماعية: يقوم بتعويض المستحقات أو المصاريف الطبية مع الضمان

الاجتماعي يعتبر مراسل اجتماعي .

3) قسم تسيير المستخدمين: من مهامه نجد:

- تسيير الملف الإداري ؛

- وضع تقارير عن العطل السنوية ؛

- التقاعد ؛

- يهتم بالحضور اليومي وكذا التأمينات .

#### 4) قسم الإمكانيات العامة : من مهامه نجد :

- السهر على إبقاء الوسائل العامة في أحسن وجه ؛

- توفير جميع الإمكانيات اللازمة لضمان استمرارية النشاط .

#### 5) قسم الأمن : من مهامه نجد :

- السهر على حماية أملاك الدولة والحفاظ على كيانها ؛

- القيام على متابعة الحالة الأمنية ليلاً ونهاراً ؛

- تنظيم عملية دخول وخروج الوسائل ؛

- توجيه الأشخاص والسيارات القادمة إلى المؤسسة .

رابعاً: المديرية التقنية التجارية : تحتل مكانة هامة وأساسية لاستمرارية المؤسسة وتعتبر القلب النابض لكل الوظائف وتضم مايلي :

1) نائب المدير التجاري : يشرف على رؤساء المصالح والأقسام التابعة له يسهر على تنظيم العمل والتنسيق ويهتم بجميع ما يخص المنتج كالمواد الأولية - التخزين - إنتاج

2) رئيس مصلحة التجارة : والذي يقوم بمجموعة من المهام يمكن ذكر أهمها:

- إعطاء معلومات لقسم المحاسبة والمالية ؛

- التعرف على كمية المخزونات - المبيعات - المواد الأولية - التموين - البيع .

3) رئيس قسم المخزونات: يقوم بـ:

- مراقبة مستويات المخزون ؛

- تخزين الأغذية ؛

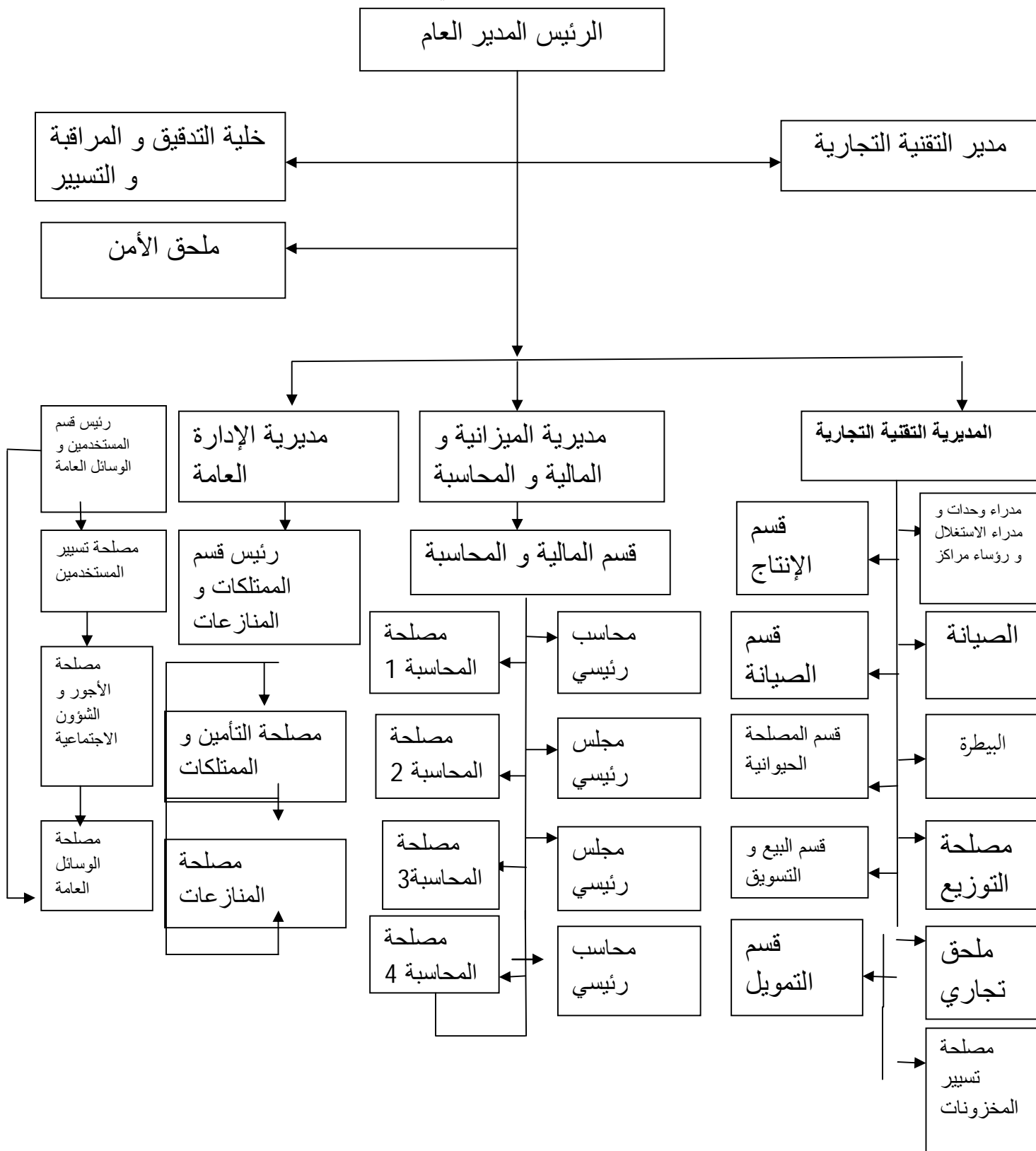
- عمليات الجرد اليومي للمخزن ( دخول - خروج ) ؛

- له علاقة مع مصلحة التسويق ومراكز الإنتاج وذلك عن طريق تبادل المعلومات .

4 رؤساء المراكز: مما سبق ذكرنا أن للمؤسسة ثلاث مراكز إنتاج تقوم هذه المراكز بالإنتاج (دجاج بياض) فتقوم باستقبال الكتاكيت المشتراة ومن بعدها تقوم بتربيتها إلى غاية 18 أسبوع فتصير عبارة عن دجاج بياض حيث يتم بيعه ومن مهام هذه المراكز ما يلي :

- إعلام المديرية العامة بنشاطات الإنتاج ؛
  - إعداد وتنشيط سياسة الإنتاج في إطار المعطيات المقدمة لها ؛
  - ضمان جودة المنتج وربط العلاقة مع المخبر ؛
  - توفير الأغذية اللازمة والأدوية الملائمة ؛
  - توفير شروط الحياة للمنتوج من: إضاءة - تهوية - حرارة ؛
  - القيام بعمليات التلقيح وتنظيف الورشات ؛
  - المتابعة اليومية لمختلف المعدات والقيام بعمليات التنظيف .
- والشكل التالي يوضح ما سبق ذكره :

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مداجن عريب بعين بسام.



المصدر: بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

### المطلب الرابع: وظائف وأهداف مؤسسة عريب للمداجن.

تتعدد وتنوع وظائف وأهداف مؤسسة عريب للمداجن ويمكن ذكر أهمها في هذا المطلب.

#### أولاً: وظائف المؤسسة

يقوم مركب إنتاج الدواجن بعين بسام بإنتاج الدجاج البياض وهو المنتج النهائي ومن هنا يمكن للمؤسسة بيع هذا المنتج ومراحل الإنتاج هي :<sup>1</sup>

(1) المرحلة الأولى: شراء المواد الأولية وهي الكتاكيت عمرها يوم واحد من إحدى المركبات الإنتاجية لكتاكيت مثل: مركب الصومعة (البليدة) وهذه الكتاكيت من نوع ( tetra-sl ) وتكون ملفحة ويتم شحنها في وسائل خاصة للحفاظ على الكتاكيت .

(2) المرحلة الثانية: يتم وضع هذه الكتاكيت داخل بنايات الإنتاج والتي تقدر سعتها ب: 52500 كتكوت والتي تحتوي على بطاريات الإنتاج المجهزة والموجودة في ثلاث مراكز تقدر سعة المركز الواحد حوالي 210000 كتكوت وشراء المواد اللازمة من اجل نمو الكتاكيت والذي يدخل في طور الإنتاج وهي الهدف المرجو الوصول إلى دجاج بياض .

وهذه المواد تتمثل في :

- غذاء الأنعام

- الأدوية البيطرية ؛

- الماء .

وتوفير شروط المحافظة على حياة المنتج من إنارة - حرارة - تهوية وتنظيف

(3) المرحلة الثالثة: بعد مرور 18 أسبوع (المرحلة الأولى والمرحلة الثانية) يصبح المنتج قد اكتمل أي نحصل على دجاج بياض ومن هنا تنتهي مراحل الإنتاج وتبدأ عملية التسويق إلى المربين والتعاونيات الخاصة في هذا المجال.

<sup>1</sup>مقابلة شخصية مع السيد بوعلام معمر، مدير الإدارة العامة، مؤسسة عريب للمداجن ، 10:332015/04/23.



ثانيا: أهداف مؤسسة عريب للمداجن.

تتمثل أهدافها فيما يلي:<sup>1</sup>

- تلبية حاجة السوق المحلية من بيض التفقيس وكتاكيت الدجاج البياض والدجاج البياض ؛
- المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بتطوير المنتج وتنويعه والحد من البطالة والقيام بالاستثمارات ؛
- تغطية الأسواق الوطنية بالمنتج المحلي لتلبية طلبات الفلاحين وتطمح حتى إلى للتصدير ؛
- تكوين المتربصين والمهتمين خاصة وأنها تقرب من مركز التكوين المهني والتمهين بعين بسام .

ثالثا) المشاكل التي تواجه مؤسسة عريب للمداجن.

تواجه المؤسسة مجموعة من المشاكل والعقبات تقف في طريقها وتؤثر على نشاطها منها نجد:<sup>2</sup>

- نقص المادة الأولية حيث يتم استردادها من الخارج مما يؤثر على تكلفة الإنتاج ؛
- البعد عن أماكن الإستراتيجية للتموين وارتفاع تكلفة النقل ؛
- المنافسة من طرف المنتجين الخواص ؛
- افتقار السوق لقطاع غيار آلات الإنتاج وتسبب إنقطاعات في الإنتاج ؛
- تحمل المؤسسة تكاليف إضافية وذلك من خلال الكتكوت الذكر بعد الفقس في وحدة المحضن وهذا لعدم مردودية الاقتصادية ؛
- محدودية المشاريع الاستثمارية للمؤسسة ؛
- صعوبة تسويق المنتج وهذا لعدم توفير تعاونيات فلاحية كبيرة في المنطقة ؛
- استهلاك معظم رأس مالها في النشاط .

<sup>1</sup> بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة، قسم المالية والمحاسبة، الدليل التنظيمي لمؤسسة مداجن عريب، عين بسام، سنة 2005، ص 10.

<sup>2</sup> نفس المرجع المذكور أعلاه، ص 11.

### المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة.

تمهيدا للإجابة على الفرضيات الدراسة الحالية واختبار مدى صحتها، يهدف هذا الفصل إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي، في مؤسسة مداجن عريب ولتحقيق ذلك تم تناول منهجية وإجراءات الدراسة والتي تشمل مايلي:

- منهج الدراسة ؛

- مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها؛

- أدوات الدراسة.

### المطلب الأول: منهج الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى وصف وتقييم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في مؤسسة عريب للمداجن ، آملين في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع ، اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين من المعلومات.

#### أولاً) مصادر أولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث ، صممت خصيصا لهذا الغرض ، وزعت على (40) موظف يعملون في مؤسسة عريب للمداجن، ومن تم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

وكذلك تم الاعتماد على المقابلة الشخصية لبعض إطارات مؤسسة مداجن عريب والتي تم فيها طرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة.

#### ثانياً) المصادر الثانوية:

تمت مراجعة الكتب المتعلقة بموضوع قيد الدراسة، والدوريات والمقابلات والأبحاث والدراسة السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

### المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

تم التطرق في هذا المطلب إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة في مؤسسة ،مداجن عريب والوصف الإحصائي لهذه العينة.

#### أولاً) مجتمع وعينة الدراسة:

- 1) مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع البحث المستهدف من جميع العاملين والذين يشتغلون في مختلف المستويات الإدارية الثلاثة في مؤسسة مداجن عريب ،وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (70) عامل وعاملة.
- 2) عينة الدراسة: تم اختيار عينة البحث من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية ،ونظرا لعدم التمكن من توزيع الاستبيان على كافة مجتمع الدراسة، أي الاعتماد على مجتمع الأصل كله كعينة. تم تحديد حجم عينة الدراسة (40) عامل وعاملة، حيث تم توزيع الاستبيانات حسب أعداد الموظفين مناسبة لحجم العينة.

#### ثانياً) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

1) العمر: يوضح الجدول رقم (01) تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر.

الجدول رقم (01): تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر.

العمر	التكرارات	النسبة
أقل من ثلاثين سنة	11	27,5
من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	27,5
من 41 إلى أقل من 50 سنة	18	45
المجموع	40	%100

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول أن (45%) من أفراد الدراسة تتركز في الفئة العمرية التي تتراوح من 41 إلى 50 سنة ويلبها الفئة العمرية ،أقل من ثلاثين سنة والفئة العمرية التي تتراوح من 31 إلى 40 سنة بنسبة حيث كانت نسبتها متساوية بنسبة (27.5%) ، وإذا قمنا بجمع نسبي الفئتين العمريتين التي تتراوح من 41 إلى 50 سنة والفئة العمرية التي تتراوح من 31 إلى 40 أن غالبية العاملين في المؤسسة من ذوي الفئات العمرية الكبيرة والي تدل على خبرة أفراد العينة.

(2) المؤهل العلمي: يوضح الجدول رقم (02) تصنيف عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي.

الجدول رقم (02): تصنيف عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي فما فوق	09	22,5
بكالوريا	12	30
جامعي	13	32,5
دراسات عليا	06	15
المجموع	40	%100

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول توزيع النسبة المؤوية وفقا للمؤهل العلمي ، وقد جاءت نسبة الحاصلين على مستوى (جامعي) في المقدمة بنسبة (32,5%)، وتليها فئة الحاصلين على مستوى (بكالوريا) بنسبة (30%)، ثم جاءت نسبة الحاصلين على (ثانوي فما أقل) والحاصلين على (دراسات عليا) بنسبة (15%)، ويلاحظ من الجدول أن غالبية المستجيبين من ذوي المؤهلات العالية، إذا أضفنا نسبة حملة جامعي إلى نسبة حاملي الدراسات العليا تصبح النسبة الإجمالية لحملة المؤهلات العالية (47,5%)، مما يمكن من فهم وإدراك موضوع الدراسة والإجابة على الأسئلة بالكفاءة المطلوبة.

(3) الخبرة: يوضح الجدول رقم (03) تصنيف عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة.

الجدول رقم (03): تصنيف عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة
من 2 إلى 5 سنوات	06	15
من 5 إلى 10 سنوات	17	42,5
من 10 إلى 15 سنة	08	20
من 11 إلى 15 سنة.	—	—
15 سنة فأكثر	09	22,5
المجموع	40	%100

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

تبين من الجدول أنه توزع النسبة المؤوية لعينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في المؤسسة. وقد جاءت نسبة العاملين بين 5 إلى 10 سنة في المقدمة بنسبة (42,5%) ، تليها نسبة العاملين 15 سنة فأكثر بنسبة (22,5%)، وتليها نسبة العاملين بين 11 إلى 15 سنة بنسبة (20%)، وأخيراً نسبة العاملين من 2 إلى 5 سنة بنسبة (15%)، ونستنتج من هذه النسب أن خبرة معظم أفراد الدراسة تتراوح من بين 5 إلى 10 سنوات وبين 15 سنة فأكثر ، وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة ذوي خبرة.

### المطلب الثالث: أدوات الدراسة.

تم إجراء الدراسة الميدانية بالاعتماد على: - المقابلة.

-الإستبيان.

#### أولاً)المقابلة:

وتعتبر المقابلة ضمن التقنيات غير الرسمية، فهي تقوم على وصف الإجراءات بسرد شفهي دون الاستناد إلى الوثائق أو مستندات تثبت ذلك، وتعرف المقابلة على أنها:

الأداة من أدوات البحث العلمي، يتم بموجبها جمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فروضه، وتعتمد على مقابلة الباحث لمن تجرى معه المقابلة وجها لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عنها من قبل من تجرى معه المقابلة.<sup>1</sup>

ومن مزايا المقابلة مايلي:<sup>2</sup>

- ✓ تساعد الباحث في شرح الأسئلة والإجابة عليها بدقة .
- ✓ المقابلة مفيدة جداً إذا كان المبحوث لا يعرف القراءة والكتابة.
- ✓ تزود الباحث بمعلومات إضافية عن الموضوع وتساعد على فهمه جيداً.
- ✓ نسبة الإجابات تكون أعلى من نسبة إجابات الاستبيان.

تم القيام بمقابلة مع عاملين من إطارات المؤسسة أحدهم نائب الإدارة العامة و الثاني مسير المؤسسة وقد تحورت المقابلة التي تم إجرائها على مجموعة من الأسئلة المفتوحة والتي تعطي الفرصة للمجيب على إبداء رأيه بحرية مطلقة كيف يمكنكم تحسين مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة ؟

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز الدعيح، مناهج وطرق البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص102.

<sup>2</sup>عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط4 ، 2007، ص67.

✓ هل قامت المؤسسة بتغييرات تنظيمية، وما هي الأسباب التي فرضت هذا التغيير؟

✓ مدى تقبل العاملين لهذا التغيير؟

وبعد إجراء المقابلة وتنظيم مختلف الإجابات تم استخلاص مجموعة من النتائج هي:

✓ يمكننا تحسين مستوى الثقافة التنظيمية من خلال بعض الممارسات الإدارية التي من خلالها نبين أنواع الثقافة التي

نرغب بها من خلال التركيز على الدورات التأهيلية، والابتعاد عن المحسوبية، توضيح أهمية الثقافة التنظيمية للعاملين، والاستماع لشكاوي العاملين بشكل جدي، والعمل على تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

✓ قامت المؤسسة بعدة تغييرات منها تغييرات هيكلية، تغييرات فنية، تغييرات سلوكية وتغييرات وظيفية؛

أما عن أسباب هذا التغيير فهو يرجع إلى التغيير الحاصل في بيئة العمل وخاصة شدة المنافسة في نفس القطاع الخواص خاصة، والسعي في المحافظة على زبائننا الحاليين و جذب الزبائن الجدد، وأسباب أخرى تبقى في الإطار السري للمنظمة؛

✓ كانت هناك عدة صعوبات واجهت المؤسسة عند قيامها بالتغيير ولكن بفضل السياسات التي نطبقها

استطعنا التغلب على البعض منها.

### ثانياً الاستبيان:

تبعاً لمنهجية البحث وأهدافه تم الاعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة الميدانية، ويمكن تعريف

الإستبيان على أنه:

"مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من المعلومات متعارف عليها لكنها غير مدعومة بحقائق".<sup>1</sup>

"ويعرف الإستبيان كذلك بأنه وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثي معين عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد ويسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستمارة بالمستجيب".<sup>2</sup>

تم إعداد الإستبيان حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في مؤسسة مداجن عريب وتتكون

الإستبانة من ثلاث أقسام:

<sup>1</sup>عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>2</sup>نفس المرجع المذكور أعلاه، ص 79.

**المحور الأول :** ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية عن أفراد المفردات وهي العمر ،المؤهل العلمي، الخبرة.

**المحور الثاني :** ويتكون من العبارات (1- 21) والتي تقيس طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

**المحور الثالث :** ويتكون من العبارات (21- 40) والتي تقيس محور التغيير التنظيمي.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة ، حيث تم اختيار الدرجة (5) لموافق بشدة، والدرجة (1) لغير موافق ، كما هو موضح في الجدول رقم (04) انظر الملحق رقم (03)

الجدول رقم(04): يوضح مقياس ليكرت.

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

**المصدر:** حسين سعد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، فلسطين، 2010، ص 75.

وبعدها تم اختيار الأداة المناسبة للدراسة الميدانية وهي الإستبانة لابد من التأكد من صدقها لكي تصبح صالحة للغرض الذي أعدت من أجله، وكذلك ذكر أهم إجراءات تطبيق هذه الإستبانة ، وأساليب المعالجة الإحصائية.

### ثالثا) صدق الإستبيان:

يقصد بصدق الإستبيان أن يقيس أسئلة الإستبيان ما وضعت لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الإستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح عباراتها ومفرداتها من جهة أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

### 1-الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

للتحقق من صدق الإستبيان الخاص بالثقافة التنظيمية و الإستبيان الخاص بالتغيير التنظيمي، قد تم عرضها على مجموعة من المحكمين والتي تألفت من (06) أعضاء (أنظر الملحق رقم 01) لإبداء آرائهم في مدى ملائمة ووضوح العبارات لقياس ما وضعت لأجله ، وإذا كانت كل عبارة مناسبة للمحور الذي تنتمي إليه ،حيث تركز توجيهات المحكمين في إعادة صياغة بعض العبارات من العبارة (08) والعبارة(18) وكذلك العبارة (21) وإبداء ملاحظات أخرى أهمها إضافة عبارات تعرف الثقافة التنظيمية وحذف العبارات رقم (41- 42- 43- 44- 45)

واستنادا إلى ملاحظات وتوجيهات التي أبداها المحكمين قام الباحث بإجراء التعديلات ، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها

2- اختبار الثابت.

اختيار الثابت هو اختبار كرونباخ ألفا Cronbach's alpha وهو مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار (الإستبيان) وهو يعني في حالة إعادة تطبيق الأداة (الإستبيان) في ظروف ملائمة فإننا سنحصل على نفس النتائج ، ويشار إلى كرونباخ ألفا أيضا على أنه مقياس للأنساق الداخلي .

ويأخذ معامل الثبات قيما محصورة بين (0 و 1) فإذا كان معامل الثبات مرتفعا فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الإستبيان وبالتالي صلاحية وملائمة الإستبيان لأغراض الدراسة ( إذا زاد عن 20% يعتبر مناسباً عادة) <sup>1</sup>

تم حساب ثبات إستبيان الثقافة التنظيمية وإستبيان التغيير التنظيمي ، التي طبقت على عينة عشوائية من العاملين بمؤسسة مداجن عريب يقدر ب(08) عاملا على اختلاف مستواهم الوظيفي بطريقة ألفا كرونباخ.

وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول رقم(05).

جدول رقم (05) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة.

محاور الإستبيان	عدد العبارات	ثبات الإستبيان	الترتيب
الثقافة التنظيمية	21	0,79	1
التغيير التنظيمي	19	0,80	2
الثبات العام للإستبيان	44	0,84	-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (05) أن معدل العام للإستبيان عال حيث بلغ (0.84) ، كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.79 إلى 0.80) وهذا يدل أن الإستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

رابعاً) إجراءات تطبيق أداة الإستبيان.

تطلب تطبيق الإستبيان عددا من الخطوات ، و هي على النحو التالي:

- إعداد إستبيانة أولية من أجل استخدامها في جميع البيانات والمعلومات؛

- عرض الإستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجميع البيانات؛

<sup>1</sup> خالد محمد السواعي ، مدخل إلي تحليل البيانات باستخدام spss، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2011 ، ص 138.



- عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما لا يلزم.

- توزيع الإستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وطلب منهم إرجاعها مرة أخرى وبعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج Spss، ومن ثم تم القيام بتحليل البيانات واستخراج النتائج.

### خامساً) أساليب المعالجة الإحصائية.

1) **تفريغ البيانات:** تم تفريغ وتحليل الإستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي Spss، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

✓ تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (1 غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد من فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي (0,80=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، ويتم توضيح أطوال الفترات حسب مقياس ليكرت كما موضح في الجدول رقم (06)

### الجدول رقم (06): أطوال الفترات حسب مقياس ليكرت

مجال المتوسط الحسابي	[ 5-4,21 ]	[ 4,20- 3,41 ]	[ 3,40-2,61 ]	[ 2,40 – 1,81 ]	[ 1,81 – 1 ]
درجة الموافقة	كبيرة جداً	كبيرة	كبيرة إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد علي نتائج SPSS.

2) **التوزيع التكراري:** لوصف خصائص عينة الدراسة والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية؛

3) **معامل ألفا كرونباخ** وذلك لمعرفة ثبات الإستبيان؛

4) **الوسط الحسابي:** استخدمنا لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات الإستبيان؛

(5) الانحراف المعياري: استخدمنا لقياس مستوى التشتت في إجابات أفراد العينة لكل عبارة من العبارات من العبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة،

فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الإجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف يساوي واحد صحيحاً فهذا يعني عدم تركيز الإجابات وتشتتها).

(6) اختبار التباين الأحادي (Anova): لدراسة الفروق بين المتوسطات استجابات عينة الدراسة لكل من الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تبعاً للمتغيرات: المستوى التعليمي، الخبرة، العمر.

### المبحث الثالث: تحليل الإحصاءات الوصفية واختبار فرضيات الدراسة.

يتكون هذا المبحث عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة لتحقيق أهدافها، وذلك في ضوء ما أسفرت عنه البيانات والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل محاور الإستبيان والذي تم إعداده بهدف التعرف الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة مداجن عريب ، وتبيان علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي.

#### المطلب الأول: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة.

لتحليل إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة تم تقسيم هذا المطلب إلى جزئين تماشياً مع أهداف الدراسة فيما يخص الجزء الأول يتم تحديد الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في مؤسسة مداجن عريب ، والذي قسمناه بدوره إلى محورين للتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وكذا التغيير التنظيمي حسب نتائج تحليل إجابات أفراد العينة أما الجزء الثاني فيشمل إجابات أفراد العينة وفقاً لمغير أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي وذلك من أجل التعرف على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ومدى قيام المؤسسة بالتغيير التنظيمي والعلاقة بينهما.

#### أولاً) تحديد الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة مداجن عريب.

تم حساب إجابات العاملين بمؤسسة مداجن عريب حول تحديد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ، حيث استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لطبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة لفقرات الإستبانة المتعلقة بالمحور الثاني حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (07) ، أنظر الملحق رقم (06) و (07)

الجدول رقم (07) : إجابات أفراد الدراسة تجاه محور الثقافة التنظيمية .

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارات	ت
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
9	0,92	3,85	8	23	5	3	1	ت أعتقد أن الثقافة هي القيم التي يبنها الإنسان في سياق تطويره الاجتماعي وتجربته .	1
			20	57,5	12,5	7,5	2,5		
8	0,97	3,97	12	20	4	3	1	ت ثقافة المنظمة هي مجموعة القيم المعتقدات وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة .	2
			30	50	10	7,5	2,5		
5	1	4.17	18	16	2	3	1	ت المعتقدات والقيم السائدة في المؤسسة تتوافق مع معتقدات وقيم المجتمع .	3
			45	40	5	7,5	2,5		
9	0,89	3,97	12	18	7	3	—	ت تركز الإدارة على بعث الثقافة القوية وتلقينها للعاملين .	4
			30	45	17,5	7,5	—		
1	0,87	4,42	25	9	4	2	—	ت لثقافة مؤسستكم جذور عريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة .	5
			62,5	22,5	10	5	—		
11	0,77	3,85	6	25	6	3	—	ت يلقى العاملون تشجيعا على العمل بشكل منسق .	6
			15,0	62,5	15,0	7,5	—		

7	1,08	4,05	18	11	7	3	1	ت	أشعر بإحساس قوى بالانتماء والولاء للمؤسسة التي أعمل بها	7
			45	27,5	17,5	7,5	2,5	%		
2	0,67	4,42	20	18	1	1	–	ت	لدي انضباط ودرجة التزام عالية بالمهام الموكلة لي في المؤسسة .	8
			50	45	2,5	2,5	–	%		
15	1,03	3,52	7	15	11	6	1	ت	يدافع المسؤولون بقوة عن مصالحها	9
			17,5	37,5	27,5	15	2,5	%		
19	1,13	2,87	4	6	16	9	5	ت	يمنح العاملون فرصا عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات معينة	10
			10	15	40	22,5	12,5	%		
4	1,00	4,25	21	12	4	2	1	ت	يدرك العاملون ضرورة عكس صورة مشرقة عن المؤسسة في جميع المناسبات	11
			52,5	30	10	5	2,5	%		
18	1,18	2,92	4	9	12	10	5	ت	يهتم المسؤولون بمصلحة جميع العاملين في المؤسسة	12
			10	22,5	30	25	12,5	%		
3	0,87	4,40	24	10	4	2	–	ت	يفتخر العاملون من جميع المستويات بالعمل بالمؤسسة	13
			60	25	10	5	–	%		
16	1,26	3,50	10	13	7	7	3	ت	الثقة أساس التعامل بين العاملين.	14
			24	32,5	17,5	17,5	7,5	%		
14	0,89	3,62	6	17	14	2	1	ت	تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد قوة وتمسك العاملين بالقيم والمعتقدات	15
			15	42,5	35	5	2,5	%		
17	1,31	3,35	9	12	7	8	4	ت	تقيس الإدارة درجة قوة الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال تنفيذ العاملين للأنشطة بفعالية وكفاءة .	16
			22	30	17,5	20	10	%		

13	0,88	3,67	7	17	12	4	ت	الثقافة الفقيرة تخلق النزاع والصراع في المؤسسة .	17
			17,5	42,5	30	10	%		
12	1	3,75	10	16	8	6	-	يلقى أصحاب الثقافة الفقيرة صعوبة في التوافق مع المؤسسة وأهدافها .	18
			25	40	20	15	%		
10	1,07	3,97	16	13	5	6	-	يعتبر المسؤولون مسؤولين عن غرس عدد من القيم الثقافية التي تحتاجها المؤسسة لضمان نجاحها .	19
			40	32,5	12,5	15	%		
16	1,21	3,35	6	16	8	6	4	يسهل المسؤولون في المؤسسة الصعوبات التي تعترض جميع العاملين بدون تفرقة .	20
			15	40	20	15	10%		
6	1,17	4,10	21	8	7	2	2	يشترك جميع أعضاء التنظيم في تكوين الثقافة الخاصة بمؤسستهم بما يضمن لهم التميز .	21
			52,5	20	17,5	5	5%		
0,56			3,81			المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الثقافة التنظيمية			

المصدر : من مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه والذي بين إجابات أفراد الدراسة نحو طبيعة الثقافة التنظيمية بنسبة موافقة كبيرة حيث أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ ( 3,81 ) وانحراف معياري ( 0,56 ) وهذه النتيجة تعكس مستوى مرتفع من اتجاهات العاملين في مؤسسة مداجن عريب نحو الثقافة التنظيمية .

تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور ما بين ( 2,92 - 4,42 ) مع المقارنة مع المتوسط العام لهذا المحور البالغ ( 3,81 ) ، مما يدل على ميل الباحثين للموافقة هذه العبارات . حسب ترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات التي تصف هذا المحور يتضح أن العبارة (05) المتعلقة بإدراك العاملين في المؤسسة أن الجذور العريقة لثقافة مؤسستهم تمثل منهجا تاريخيا يسرد فيه الأداء المتميز والعمل المثابر وحتى الأشخاص البارزين في المؤسسة بمتوسط حسابي يبلغ (4,42) وبانحراف معياري (0,87) هذا ما يدل على أن غالبية الباحثين يدركون أن لمؤسستهم ثقافة تنظيمية وهذا ما تؤكد العبارة (02) و(01) والتي نصت على مسائلة الباحثين حول معرفتهم للثقافة التنظيمية وكانت نسبة المتوسط الحسابي (3,91) وانحراف معياري (0,94).

كما أن العاملين في المؤسسة يفتخرون بالعمل في المؤسسة مدركين بذلك ضرورة عكس صورة مشرقة عن المؤسسة في جميع المناسبات بمتوسطات حسابية على التوالي (4,40) و(4,25) وانحراف معياري (0,87)، كما يشترك جميع أعضاء التنظيم في تكوين الثقافة الخاصة بهم بما يضمن لهم التميز بمتوسط حسابي بلغ (4,10) وانحراف معياري (1,17) وأن المسؤولين هم المسؤولون عن غرس هذه القيم الثقافية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3,97) ويكثرون على بعث الثقافة التنظيمية وتلقينها للعاملين بمتوسط حسابي يساوي العبارة السابقة وانحراف معياري (0,89) وهذا ما يجعلهم منضبطين وملتزمين يشعرون بإحساس قوي بالانتماء والولاء للمؤسسة بمتوسط حسابي (4,35) وانحراف معياري (0,87) غير أن أصحاب الثقافة الضعيفة تخلق النزاع والصراع في المؤسسة بمتوسط حسابي (3,67) وانحراف معياري (0,88) كما أن أصحاب الثقافة الضعيفة يلقون صعوبة في التوافق بمتوسط حسابي (3,75) بانحراف معياري (1) وبما أن الإدارة تركز على بعث الثقافة القوية فإنها تقيس درجة قوة هذه الثقافة من خلال مدى تنفيذ العاملين للأنشطة بفعالية وكفاءة عالية بمتوسط حسابي (3,35) وانحراف معياري (1,31) ولكن رغم هذه الثقافة القوية إلا أن هناك تناقض مفاده أن المسؤولين لا يهتمون بمصلحة جميع العاملين في المؤسسة بمتوسط حسابي (2,92) وانحراف معياري (1,18) حين أن المسؤولين يسهلون الصعوبات التي تعترض جميع العاملين بدون تفرقة بمتوسط حسابي (3,35) وانحراف معياري (1,21) .

ويتضح من إجابات الباحثين أن هناك تشتت في استجابات الباحثين أفراد الدراسة لكل من عبارات متغيرات الدراسة واقتراحها من الواحد الصحيح ، وهذا قد يدل على أنه لا توجد مصداقية من قبل إجابات الباحثين ، وقد يكون راجع إلى بعض أفراد العينة ذوي المؤهلات العلمية ثانوي وأقل ذلك لعدم الفهم الصحيح لمحور الثقافة التنظيمية .

#### ثانياً ( محور التغيير التنظيمي في مؤسسة مداجن عريب

تم حساب إجابات العاملين في مؤسسة مداجن عريب حول التغيير التنظيمي السائد في المؤسسة ، وذلك عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لطبيعة التغيير التنظيمي لفقرات الإستبانة كما يوضح الجدول رقم (08) ، أنظر الملحق رقم (08) و (09)

الجدول رقم (08) : إجابات أفراد الدراسة تجاه محور التغيير التنظيمي.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارات	ت
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
4	0,67	4,17	12	24	3	1	-	ت	تتم إدارة المنظمة بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير
			30	60	7,5	2,5	-	%	
3	0,61	4,30	15	22	3	-	-	ت	تحاول المؤسسة إيجاد البيئة الملائمة للتغيير .
			37	55	7,5	-	-	%	
16	1,18	3,15	4	14	11	6	5	ت	تقوم إدارة المنظمة بإشراك العمال في التخطيط لعملية التغيير .
			10	35	27,5	15	12,5	%	
13	0,93	3,50	4	19	11	5	1	ت	تقوم إدارة المنظمة بإقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه.
			10	47,5	27,5	12,5	2,5	%	
9	0,97	4,07	16	14	8	1	1	ت	توفر المؤسسة الموارد اللازمة لعملية التغيير .
			40	35	20	2,5	2,5	%	
14	0,98	3,50	5	17	13	3	2	ت	تركز إدارة المنظمة على مشاركة العمال والعمل بروح الفريق الواحد لإتمام عملية التغيير بنجاح
			12,5	42,5	32,5	7,5	5	%	

15	1,13	3,27	5	15	8	10	2	ت	تحاول إدارة المنظمة توظيف تلك التجارب الناجحة لبعض مبادرات التغيير السابقة .	28
			12,5	37,5	20	25	5	%		
11	0,96	3,87	12	14	12	1	1	ت	تعمل الإدارة على تدريب العمال المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير.	29
			30	35	30	2,5	2,5	%		
12	1,15	3,60	5	25	4	1	5	ت	تقوم الإدارة بتفويض السلطة للعمال أثناء القيام بعملية التغيير .	30
			12,5	62,5	10	2,5	12,5	%		
17	1,21	2,6	2	9	9	11	9	ت	تقوم المؤسسة بإشراك العمال في تقييم عملية التغيير.	31
			5	22,5	22,5	27,5	22,5	%		
19	1,00	2,25	–	5	11	13	11	ت	تعمل إدارة المنظمة على التقرب من العمال والتواصل معهم أثناء عملية التغيير .	32
			–	12,5	27,5	32,5	27,5	%		
18	1,37	2,60	5	6	8	10	11	ت	تسعى إدارة المنظمة إلى حث العمال على الالتزام بضع الجديد بعد عملية التغيير .	33
			12,5	15	20	25	27,5	%		
7	0,95	4,15	18	13	6	3	–	ت	أعتقد بأن إدارة المنظمة تقوم بمهام كبيرة في إدخال برامج التغيير.	34
			45	32,5	15	7,5	–	%		
5	0,81	4,17	16	17	5	2	–	ت	أرى أن على كل فرد في المؤسسة دعم عملية التغيير.	35
			40	42,5	12,5	5	–	%		
8	0,76	4,12	14	17	9	–	–	ت	أعتقد بأن التغيير يبدل أساليب العمل وطرقه في المؤسسة .	36
			35	42,5	22,5	–	–	%		



10	0,75	4,05	11	21	7	1	-	ت	لدي بعض التوقعات حول التغيير في المؤسسة.	37
			27,5	52,5	17,5	2,5	-	%		
6	0,90	4,17	17	16	4	3	-	ت	أصبح التغيير مهما في ظل الظروف البيئية التي تعيشها المؤسسة .	38
			42,5	40	10	7,5	-	%		
2	0,55	4,53	22	17	1	-	-	ت	توجد استراتيجيات للتغيير في المؤسسة.	39
			55	42,5	2,5	-	-	%		
1	0,77	4,62	30	7	1	2	-	ت	توجد مقاومة للتغيير في المؤسسة	40
								%		
			المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التغيير التنظيمي							
			0,42	3,72						

المصدر : من مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه الذي يبين إجابات أفراد الدراسة نحو طبيعة التغيير التنظيمي بنسبة موافقة كبيرة حيث أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3,72) وانحراف معياري (0,42) وهذه النتيجة تعكس مستوى مرتفع من اتجاهات العاملين في مؤسسة مداجن عريب نحو التغيير التنظيمي.

تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,25 - 4,62) بالمقارنة مع المتوسط البالغ (3,72) مما يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات ، حسب ترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات التي تصف هذا المحور يتضح أن العبارة (40) المتعلقة بمقاومة التغيير أنه توجد مقاومة للتغيير في المؤسسة بمتوسط حسابي (4,62) وانحراف معياري (0,77)، كما أنه هناك استراتيجيات للتغيير في المؤسسة بمتوسط حسابي (4,53) وانحراف معياري (0,55) وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحاول إيجاد البيئة الملائمة للتغيير بمتوسط حسابي (4,30) وانحراف معياري (0,61) .

كما أن المؤسسة تهتم بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بمتوسط حسابي (4,17) وانحراف معياري (0,67) وهذا تؤكد العبارة (35) التي نصت على كل فرد في المؤسسة عليه دعم عملية التغيير بمتوسط حسابي (4,17) وانحراف معياري (0,84) مما تجعل التغيير مهما في ظل الظروف البيئية بمتوسط حسابي (4,17) وانحراف معياري (0,90) كما تقوم المنظمة بمهام كبيرة في إدخال برامج التغيير بمتوسط حسابي (4,15) وانحراف معياري (0,95) مما يجعل التغيير يبدل أساليب العمل وطرقه في المؤسسة بمتوسط حسابي (4,12) وانحراف معياري (0,76) وهذا ما يجعل المؤسسة توفر الموارد اللازمة لعملية التغيير بمتوسط حسابي (4,07) وانحراف معياري (0,67) لذلك توجد توقعات حول التغيير بمتوسط حسابي (4,05) وانحراف معياري (0,75) مما يؤدي للتدريب العمال على المهارات

اللازمة للقيام بعملية التغيير بنجاح بمتوسط حسابي (3,87) وانحراف معياري (0,96) وهذا ما يجعل الإدارة بتفويض السلطة أثناء التغيير بمتوسط حسابي (3,60) وانحراف معياري (1,15) كما على المؤسسة تقوم بإقناع العمال بالتغيير قبل حدوثه بمتوسط حسابي (3,50) وانحراف معياري (0,93) وهذا ما تؤكد العبارة (27) والتي نصت على تركيز إدارة المنظمة على مشاركة العمال والعمل بروح الفريق الواحد لإتمام عملية التغيير . من خلال توظيف التجارب الناجحة لبعض مبادرات التغيير السابقة (3,27) وانحراف معياري (1,13) وهذا ما يدل على إشراك العمال في التخطيط لعملية التغيير بمتوسط حسابي (3,15) وانحراف معياري (1,18) رغم أن المؤسسة تقوم بإشراك العمال في التخطيط لكن من ناحية التقييم تقوم المؤسسة بإشراك العمال في تقييم عملية التغيير بمتوسط حسابي (2,60) وانحراف معياري (1,21) مما أدى إدارة المنظمة إلى حث العمال على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير بمتوسط حسابي (2,60) وانحراف معياري (1,37) في حين إدارة المنظمة تعمل على التقرب من العمال والتواصل معهم أثناء عملية التغيير بمتوسط حسابي (2,25) وانحراف معياري (1,00) .

ويتضح من إجابات الباحثين أن هناك تشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل من عبارات متغيرات الدراسة واقتراحها من الواحد وهذا ما يدل على أنه لا توجد مصداقية من قبل بعض إجابات الباحثين ، وقد يكون راجع لعدم إدراك الأفراد للتغيير .

ونستنتج من خلال إجابات أفراد العينة أن للمؤسسة مقاومة للتغيير وهذا يعود إلى عدم قبول التغيير بسهولة .

### المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج

أ) الفروق في استجابات عينة الدراسة تجاه الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تبعاً لمتغير العمر :  
يوضح الجدول رقم (09) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الثقافية التنظيمية والتغيير التنظيمي لاستجابات عينة الدراسة للثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تبعاً لاختلاف متغير العمر ، أنظر الملحق رقم (10) .

الجدول رقم (09) : اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة الدراسة للثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تبعا لمتغير العمر.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	2,828	2	1,414	5,531	0,008
	داخل المجموعات	9,460	37	0,265		
	الكلية	12,288	39			
التغيير التنظيمي	بين المجموعات	1,005	2	0,502	3,117	0,056
	داخل المجموعات	5,965	37	0,161		
	الكلية	6,969	39			

المصدر : من مخرجات SPSS

وتشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (09) أن قيمة فيشر F(5,531) دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) عند محور الثقافة التنظيمية ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة لمحور الثقافة التنظيمية تعود إلى اختلاف عمر العاملين في المؤسسة ، مما يقتضي قبول الفرضية الثالثة فيما يتعلق باختلاف استجابات عينة الدراسة وفقا للعمر .

كما يتضح من الجدول (09) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند محور التغيير التنظيمي ومتغير العمر حيث بلغت قيمة فيشر F المحسوبة (3,117) ، وهي غير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) مما يقتضي رفض الفرضية الثالثة فيما يتعلق باختلاف استجابات عينة الدراسة للتغيير التنظيمي وفقا للعمر .

ب) الفروق في استجابات عينة الدراسة اتجاه الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي :  
يوضح الجدول رقم (10) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الثقافية التنظيمية والتغيير التنظيمي لاستجابات تبعا لاختلاف متغير المؤهل العلمي ، أنظر الملحق رقم (11)

الجدول رقم (10) : اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة الدراسة للثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	3,376	3	1,125	4,546	0,008
	داخل المجموعات	8,912	36	0,248		
	الكلية	12,288	39			
التغيير التنظيمي	بين المجموعات	1,596	3	0,532	3,563	0,023
	داخل المجموعات	5,374	36	0,149		
	الكلية	6,969	39			

المصدر : من مخرجات SPSS .

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (10) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي من جهة والمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة فيشر على التوالي  $F(4,546)$  (3,563) وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0,05) مما يقتضي قبول الفرضية الثالثة فيما يتعلق باختلاف استجابات عينة الدراسة للثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي .

(ت) الفروق في استجابات عينة الدراسة تجاه الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة .

يوضح الجدول رقم (11) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات للثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي لاستجابات تبعاً لاختلاف متغير الخبرة ، أنظر الملحق رقم (12)

الجدول رقم (11): اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة الدراسة للثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة .

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	4,558	3	1,519	7,075	0,001
	داخل المجموعات	7,730	36	0,215		
	الكلية	12,288	39			
التغيير التنظيمي	بين المجموعات	2,392	3	0,797	6,271	0,002
	داخل المجموعات	4,577	36	0,127		
	الكلية	6,969	39			

المصدر : من مخرجات SPSS.

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند محور الثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة فيشر المحسوبة F (7,075) وهي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق باختلاف استجابات عينة الدراسة عند محور الثقافة التنظيمية وفقا لمتغير الخبرة .

كما يتضح من الجدول أن قيمة فيشر F (6,271) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) عند محور التغيير التنظيمي مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية مما يقتضي قبول الفرضية الثالثة وفقا لمتغير الخبرة

## خلاصة:

تهدف الدراسة الميدانية التي تم القيام بها إلى البحث عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في مؤسسة عريب للمداجن - بعين بسام - البويرة .

وتم الوصول إلى أنه لا يمكن للمؤسسة أن تستمر في هذا العصر ما لم تتغير وهذا ما يحدث بوجود الثقافة التنظيمية التي توفر كل متطلبات التغيير وتساهم في إحداث التغيير ومشاركة العمال وتكليفه مع العمال حتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهداف العمال وأهدافها .

و لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في مؤسسة عريب للمداجن والتي تعتبر الإشكالية الرئيسية التي انطلقت منها الدراسة التي نصت على الفرضية التي تتمثل في أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين في الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية ( العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة ) .

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبيان حول الثقافة التنظيمية و استبيان حول التغيير التنظيمي وتم التوصل إلى أن هناك علاقة دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في مؤسسة عريب للمداجن ، بينما لا توجد علاقة في التغيير التنظيمي .

الخاتمة

العامّة

### الخلاصة العامة :

يعد التغيير التنظيمي من سمات المنظمات الحديثة ، وهذا التغيير لا يكون عفوي ، وإنما تفرضه الظروف المحيطة بالمنظمة ، وفي المقابل كل تغيير تنظيمي يتطلب ثقافة تنظيمية لكي يتجسد على أرض الواقع ، فقد تبين لنا دور القيم والمعتقدات في المنظمة باختلاف المكان والزمان والبيئة التي تعيش فيها المنظمة مما يجعل أي تغيير يرتبط بالمنظمة له نماذج قيمة واتجاهات مختلفة تشكل ثقافة تنظيمية .

و أصبح التغيير أكثر من حتمية خاصة في تلك الجوانب التي ترتبط بالأفراد أو الموارد البشرية ككل و أن إحداث تغيير هيكلي أو التكنولوجي دون تغيير في السلوكيات وأنماط التفكير و الثقافة التنظيمية يجعل هذا التغيير يفقد أحد حلقاته التي لا يتم ولا يحقق الأهداف المرجوة منه إلا باستكمال هذه الحلقة ، وهذا كون الفرد هو من يحدث التغيير وهو من يحدث عليه التغيير فهو بمثابة حجر الزاوية في عملية التغيير .

أي تغيير تنظيمي في المنظمة وراءه ظروف تقتضيه، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما إن هذا التغيير يمكن أن يحدث من مداخل شتى (وظيفي، هيكلي، بشري، تكنولوجي)، وكل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه. ويؤكد من ناحية أخرى على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير.

وعلى هذا الأساس نجد اليوم إن أبحاث التغيير لا تخلو من الثقافة التنظيمية وأصبح التغيير داخل المنظمة ضرورة ملحة تتوقف عليه فعالية وكفاءة جوانب التغيير الأخرى في المنظمة .

وللتعرف على واقع التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية ، أجريت الدراسة بمؤسسة عريب للمداجن بعين بسام - البويرة - .



## الخلاصة العامة

وبناء على هذا تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ الثقافة التنظيمية تعبر على مختلف الاعتقادات وكذا المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة الواحدة لتحقيق الأهداف الموضوعية وهذه المعايير تميز المنظمة على أخرى؛
- ✓ تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في حياة المنظمة أثناء مرور المنظمة بالتغيرات التي تحدث داخل المنظمة ولها أهمية في تحديد سلوكيات الفرد وتحقيق الأهداف ؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات ولها دور في تحقيق التغيير التنظيمي، و الدور الفعال يستمد من أهميتها وكذلك الوظائف التي تؤديها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى ؛
- ✓ تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها ؛
- ✓ الاهتمام بالجانب الثقافي من أجل دعم عمليات التغيير والتقليص من مقاومة التغيير؛
- ✓ نجاح التغيير الثقافي في المنظمة يركز بدرجة كبيرة على كفاءة وقدرة قائد التغيير في المنظمة ؛
- ✓ الثقافة التنظيمية السائدة بصفة عامة تميل إلى الاعتماد على كافة الأبعاد مثل البعد التحفيزي والبعد الاستراتيجي ، البعد التسييري .. ؛
- ✓ التغيير الحاصل يواجه مقاومة لعدم معرفة مظاهره ومحدداته و تبقى مقاومة التغيير واقعا يؤثر بنجاح التغيير، ويحصل التغيير التنظيمي لعدد من العوامل الداخلية ( أهداف جديدة ، انضمام أفراد جدد ، عدم رضا العاملين ) وعوامل خارجية (تغيرات اقتصادية تغيرات سياسية ، تغيرات تكنولوجية ..... ) ؛
- ✓ يتطلب التغيير المطلوب في المنظمة ثقافة تنظيمية ، لأن التغيير عملية في غاية الصعوبة وهناك ارتباط قوي بين الثقافة والتغيير التنظيمي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية ؛
- ✓ عملية التغيير في المنظمة تأتي ثمارها إلا بإدخال التغيير التنظيمي في المنظمة إذ تعتبر ثقافة المنظمة عامل من عوامل التأثير على التغيير التنظيمي .

## الخلاصة العامة

- أما بالنسبة لنتائج الدراسة الميدانية فيمكن ذكر أهمها في:
- ✓ اهتمام المؤسسة بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك العاملين للثقافة ؛
  - ✓ بناء إطار فكري ينظم توجيهات العاملين في المؤسسة ويساهم في رفع مستوى الثقافة التنظيمية لديهم؛
  - ✓ الثقافة التنظيمية هي التي تؤثر بشكل مباشر على التغيير التنظيمي من خلال الولاء للمنظمة والالتزام بأنظمتها وقواعدها وإجراءاتها ؛
  - ✓ يوجد اهتمام قوي من قبل إدارة المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية التخطيط للتغيير خاصة فيما يخص توضيح إشراك العمل في هذا التخطيط ؛
  - ✓ اهتمام المنظمة بالثقافة التنظيمية بشكل معتبر تقلل من وجود مقاومة للتغيير وهناك علاقة واضحة بين الثقافة التنظيمية والتغيير ؛
  - ✓ مستوى التغيير التنظيمي كان كبيرا في مؤسسة مداجن عريب عند مستوى المعنوية 0,05 وهذا دليل أن الثقافة التنظيمية داعمة للتغيير ،وحاجة المنظمة للتغيير ضرورية ؛
  - ✓ أظهرت النتائج أن للثقافة التنظيمية لها أهمية بالغة من طرف المؤسسة أما التغيير التنظيمي له أهمية وبرغم من ذلك توجد مقاومة للتغيير ؛
  - ✓ أظهرت النتائج كذلك عن وجود فروق لاستجابات عينة الدراسة لمحور الثقافة التنظيمية يعود لتغير العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة؛
  - ✓ توجد فروق لاستجابات الباحثين لمحور التغيير التنظيمي يعود لتغير الخبرة والمؤهل العلمي ، بينما تم التوصل إلى عدم وجود فروق لاستجابات الباحثين لمحور التغيير التنظيمي يعود لتغير العمر .
- وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم الاقتراحات التالية :
- ✓ الاهتمام بشكل جدي بالتغيير الثقافي داخل المنظمة كجانب أساسي في تحقيق أي تغيير بالمنظمة سواء كان تنظيميا، هيكليا، أو تكنولوجيا، فالتغيير قبل أن يكون في الهياكل والأنظمة والجوانب المادية على أهميتها، يجب أن يشمل أولا الفرد في حد ذاته، باعتباره هو من يقوم بتنفيذه ويتحمل نتائجه، وهو ما يجعل من عملية التغيير تبدأ من الفرد نفسه؛

## الخلاصة العامة

- ✓ ينبغي على المنظمات أن تعتمد على هياكل تنظيمية مرنة ، وأن تبتعد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعا أمام تلك التغييرات الهامة التي شهدتها المنظمة، والتي تدعم عمليات التغيير التنظيمي؛
- ✓ إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءا لا يتجزأ منه، لأن مشاركة العاملين في هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكا لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته مما يقلل من درجة مقاومة التغيير؛
- ✓ زيادة اهتمام المسؤولين في المنظمة بتغيير العلاقات التنظيمية وذلك عن طريق عقد نشاطات ثقافية وترفيهية للعاملين خارج أوقات الدوام الرسمي، وكذلك إفساح المجال للعامل لكي يبدى رأيه في العمل دون قيود، ومنحة الفرصة كي يبدع في العمل، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية بين المديرين والمرؤوسين لتبادل وجهات النظر ؛
- ✓ الاهتمام الأكثر و بشكل جدي بالتغيير الثقافي في المؤسسة كجانب ذو أهمية بالغة في تحقيق التغيير في المؤسسة الجزائرية سواء كان تنظيمي، هيكلي، تكنولوجي و غيره من جوانب التغيير؛
- ✓ البحث أكثر في الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية و هذا لتعزيز العناصر الثقافية الإيجابية من عادات و قيم، و سلوكيات، و رموز ، شعائر تنظيمية و محاولة تعديل القيم المثبطة أو السلبية في المؤسسة ؛
- ✓ تشجيع البحث في تحليل و تدقيق ثقافة الفرد الجزائري و عوامل التنشئة الاجتماعية و هذا لإعداد الفرد و جعله يتشبع بالقيم الإيجابية في العمل التنظيمي قبل التحاقه بالمؤسسة، و يمثل هنا كل من النظام التربوي و التربية الاجتماعية عامل جد مهم من عوامل التنشئة الاجتماعية؛
- ✓ إعطاء الأهمية اللازمة للتدريب و التكوين في المنظمة باعتباره الطريقة و الأسلوب الذي يحقق التنمية الإدارية و ترسيخ القيم الإيجابية و رفع الكفاءات في المنظمة و تغيير ثقافة المنظمة و جعلها إيجابية و مرنة ؛
- ✓ إعطاء التغيير النظرة النظامية و الشاملة و هذا في كل أجزاء المنظمة من الوظائف، والأفراد الإدارة، المصالح ؛

## الخلاصة العامة

✓ فالتغيير قبل أن يكون تغيير في الهياكل و الأنظمة و في الجوانب المادية بالرغم من أهميتها في التغيير أن يكون تغيير في الفرد في حد ذاته باعتباره من يقوم بتنفيذه و هو من ينفذ عليه الفرد الجزائري و هو ما يجعل من التغيير عملية تبدأ من داخل الفرد مصداقا لقوله تعالى: "إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ" سورة الرعد الآية : 11 .  
و هو بمثابة قانون بشري عام في التغيير .

وفي الأخير نرجو أننا وفقنا إلى حد ما في الإلمام بجوانب الموضوع ،وأن تكون خاتمة هذا البحث نقطة بداية لبحوث مستقبلية تدور حول :

- ✓ دور الثقافة التنظيمية في تنمية الإبداع داخل المنظمة؛
- ✓ الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل إدارة الأزمات بالمنظمة ؛
- ✓ النظام التعليمي الجزائري و علاقته بالتغيير؛
- ✓ أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي .



قائمة

المراجع

## قائمة المراجع

قائمة المراجع :

### 1. الكتب باللغة العربية :

1. العلالى الصادق ، العلاقات الثقافية الدولية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 .
2. العطية ماجدة ، سلوك المنظمة ( سلوك الفرد والجماعة ) ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003 .
3. أمل مصطفى عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التنظيم ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008 .
4. إبراهيم عبد العزيز الدعيح ، مناهج وطرق البحث العلمي ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2010 .
5. بوفلحة غياث ، القيم الثقافية والتسيير ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر ، الطبعة الثانية ، 2003 .
6. بلال خلف السكارنه ، التطوير التنظيمي والإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2009 .
7. بشير مُجّد ، الثقافة والتسيير في الجزائر : بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 .
8. ثروت مشهور ، استراتيجيات التطوير الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2010 .
9. جمال الدين مُجّد المرسي وآخرون ، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2002 .
10. جلاب إحسان دهش ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2011 .
11. حسين حرير ، السلوك التنظيمي ( سلوك الأفراد والجماعات بمنظمات الأعمال ) ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الرابعة ، 2013 .
12. حسين حرير ، إدارة المنظمات ( منظور كلي ) ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003 .
13. حسين عبد الحميد ، أحمد رشوان ، الثقافة : دراسة في علم الاجتماع الثقافي ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، مصر ، 2006 .
14. خضر مصباح الطيطي ، إدارة التغيير ( التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين ) ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2011 .

## قائمة المراجع

15. خالد مُجَّد السواعي ، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام SPSS، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، بدون سنة النشر .
16. دافيد ويلسون ، إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر 1995 .
17. زاهد مُجَّد ديري ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2011 .
18. سالم عرفة ، إدارة التغيير ، دار الراجية للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2012 .
19. سعيد يس عامر ، على مُجَّد عبد الوهاب ، الإدارة والتحديات التغيير ، بدون طبعة مصر ، 2001 .
20. سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، مصر ، 1998
21. سيد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية: - موضوعات وبحوث متقدمة-، مطبعة العشري للنشر، مصر 2005.
22. طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل مُجَّد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ( منظور متكامل) دار وائل للنشر والتوزيع ، 2007.
23. علي حسين وآخرون ، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال ( البيئة ، الوظائف والتطبيق ) ، مصر الطبعة الأولى ، 1996 .
24. عبد العزيز صالح بن جبثور ، الإدارة الإستراتيجية ( إدارة جديدة في عالم متغير ) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004.
25. عمار بوحوش ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، الديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط 4 ، 2007 .
26. فيليب أتكنسون ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعامي ، التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر ، 1996 .
27. موسي خليل ، الإدارة المعاصرة ( المبادئ ، الوظائف والممارسات ) ، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، لبنان ، 2005 .
28. مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 .
29. مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية للنشر ، الطبعة الأولى، 2003 .

## قائمة المراجع

- 30 . مُجّد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، بدون دار النشر ، الطبعة الثالثة ، 2008 .
- 31 . مُجّد بن يوسف النمران ، إدارة التغيير والتحديات العصر للمدير ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2006 .
- 32 . محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الثالثة ، 2005 .
- 33 . ماجد عبد المهدي مجهدي، إدارة المنظمات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، بدون سنة النشر .
- 34 . مُجّد رضا شندي ، الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق ، مصر ، الطبعة الأولى ، 1996 .
- 35 . مأمون دراركة ، طارق الشيلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002 .
- 36 . نعمة عباس الخفاجي ، الفكر الاستراتيجي (قراءات معاصرة) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2006 .
- 37 . ناصر جرادات وآخرون ، إدارة التغيير والتطوير ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2013 .
- 38 . نعيم إبراهيم الطاهر ، الإدارة الإستراتيجية ( المفهوم ، الأهمية والتحديات ) ، عالم الكتاب للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 .
- 39 . ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2003 .

### 2 . الكتب باللغة الفرنسية:

- 40- Jean pierre helfer et autres. mangement strategie et organisation . librairie . Vuibert. paris 1996 .
- 41 - Jean Francois. Organisation de l'entreprise . copyright e'dition .Foucheur . paris 2006 .
- 42 - Gilles Bressy. Christian Konkuyt. Economie d'entrepris . dalloz . paris 2004.



### 3 . رسائل ماجستير :

43 . حسن سعيد خلف ، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2010 .

44 . عيساوي وهيبية ، أثر الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، حوكمة الشركات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد . تلمسان ، 2011 .

### 4 . الملتقيات :

45 . أحمد سيد مصطفى ، الأسعار الثقافية والسلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير ، الملتقي السنوي الثاني ، مركز وايد سيرفيس ، مصر ، 1992

46 . عثمان فراج ، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي ، أعمال الملتقي الدولي المنعقد بالجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 .

47 . عبد الحفيظ مقدم ، الثقافة والتسيير : لماذا الثقافة والتسيير ، أعمال الملتقي الدولي المنعقد في الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 .

### 5 . المجلات :

48 . أمل حمد الفرحان ، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري ، المجلة الأردنية ، العدد الأول ، 2003 .

49 . زين الدين بروش ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد الأول ، الجزائر ، 2007 .

### 6 - المقابلات والوثائق :

50 . المقابلة الشخصية مع السيد بوعامرية حفيظ ، رئيس قسم المستخدمين والوسائل العامة ، مؤسسة عريب للمداجن ، عين بسام ، 06 / 04 / 2015 .

51 . مقابلة شخصية مع السيد بوعلام معمر ، مدير الإدارة العامة ، مؤسسة عريب للمداجن ، 23 / 04 / 2015

52 . وثائق داخلية لمؤسسة عريب للمداجن .

### 7 . مواقع انترنت :

53 . السعيد بن يمينة ، مقال أثر الثقافة علي سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ، <http://Drsaid.Maktooblog.com> بتاريخ : 13 / 11 / 2014 .

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين.

الاسم	الرتبة	الجامعة
علي زيان محند واعمر	أستاذ محاضر - أ -	البويرة
فيلاي حمزة	أستاذ محاضر - أ -	البويرة
شيلالي عبد القادر	أستاذ محاضر - أ -	البويرة
مرمات نبيلة	أستاذة مساعدة - أ -	البويرة
شرفاوي عائشة	أستاذة مساعدة - أ -	البويرة
حداد نور الهدي	أستاذة مساعدة - ب -	البويرة

## الملحق رقم (02) : الاستبيان في شكله النهائي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة آكلي محند أولحاج

البويرة

في إطار التحضير لشهادة الماستر إننا نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المصمم في إطار البحث تحت عنوان الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيم آملين منكم الموضوعية والعلمية في الإجابة على عبارته علما أن معلوماته تبقى سرية ولا تستخدم إلا في إطار البحث العلمي .

من إعداد الطلبة : . رافد نورة. . تحت إشراف:

. بلقواسي حنان . أ. بحدود راضية

المحور الأول: البيانات الأولية .

العمر :

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة

المؤهل العلمي:

ثانوي فما أقل  بكالوريا  جامعي  دراسات عليا

الخبرة :

من 2 سنوات إلى 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنة  من 11 إلى 15 سنة

15 سنة فأكثر

ملاحظة : ضع علامة (X) أمام إجابتك .

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أعتقد أن الثقافة هي القيم التي يبنها الإنسان في سياق تطويره الاجتماعي وتجربته التاريخية .					
02	ثقافة المنظمة هي مجموعة القيم والمعتقدات وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة .					
03	المعتقدات والقيم السائدة في المؤسسة تتوافق مع معتقدات وقيم المجتمع.					
04	تركز الإدارة على بعث الثقافة التنظيمية القوية وتلقينها للعاملين.					
05	لثقافة مؤسستكم جذور عريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه الآداء المتميز .					
06	يلقى العاملون تشجيعا على العمل بشكل منسق.					
07	أشعر بإحساس قوي بالانتماء والولاء للمؤسسة التي أعمل بها					
08	لدي انضباط ودرجة التزام عالية بالمهام الموكلة لي في المؤسسة.					
09	يدافع المسؤولون في المؤسسة بقوة عن مصالحها.					
10	يمنح العاملون في المؤسسة فرصا عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات معينة.					
11	يدرك العاملون ضرورة عكس صورة مشرقة عن المؤسسة في جميع المناسبات.					
12	يهتم المسؤولون بمصلحة جميع العاملين في المؤسسة.					
13	يفتخر العاملون من جميع المستويات بالعمل بالمؤسسة .					
14	الثقة أساس التعامل بين العاملين .					
15	تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد قوة وتمسك العاملين بالقيم والمعتقدات					

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تقيس الإدارة درجة قوة الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال تنفيذ العاملين للأنشطة بفعالية وكفاءة .					
17	الثقافة الفقيرة تخلق النزاع والصراع في المؤسسة .					
18	يلقي أصحاب الثقافة الفقيرة صعوبة في التوافق مع المؤسسة وأهدافها.					
19	يعتبر المسؤولون مسؤولين عن غرس عدد من القيم الثقافية التي تحتاجها المؤسسة لضمان نجاحها.					
20	يسهل المسؤولون في المؤسسة الصعوبات التي تعترض جميع العاملين بدون تفرقة.					
21	يشترك جميع أعضاء التنظيم في تكوين الثقافة الخاصة بمنظمتهم بما يضمن لهم التميز .					

المحور الثالث : التغيير التنظيمي .

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
22	تهتم إدارة المنظمة بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير .					
23	تحاول المؤسسة إيجاد البيئة الملائمة للتغيير .					
24	تقوم إدارة المنظمة بإشراك العمال في التخطيط لعملية التغيير .					
25	تقوم إدارة المنظمة بإقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه .					
26	توفر المؤسسة الموارد اللازمة لعملية التغيير .					
27	تركز إدارة المنظمة على مشاركة العمال والعمل بروح الفريق الواحد لإتمام عملية التغيير بنجاح .					
28	تحاول إدارة المنظمة توظيف التجارب الناجحة لبعض مبادرات التغيير لسابقة .					
29	تعمل الإدارة على تدريب العمال المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير .					
30	تقوم الإدارة بتفويض السلطة للعمال أثناء القيام بعملية التغيير .					

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
31	تقوم المؤسسة بإشراك العمال في تقييم عملية التغيير .					
32	تعمل إدارة المنظمة علي التقرب من العمال والتواصل معهم أثناء عملية التغيير .					
33	تسعي إدارة المنظمة إلي حث العمال على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير					
34	أعتقد بأن إدارة المنظمة تقوم بمهام كبيرة في إدخال برامج التغيير .					
35	أرى أن على كل فرد في المؤسسة دعم عملية التغيير .					
36	أعتقد بأن التغيير يبدل أساليب العمل وطرقه في المؤسسة .					
37	لدي بعض التوقعات حول التغيير في المؤسسة .					
38	أصبح التغيير مهما في ظل الظروف البيئية التي تعيشها المؤسسة .					
39	توجد استراتيجيات للتغيير في المؤسسة					
40	توجد مقاومة للتغيير في المؤسسة					



الملحق رقم(03): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.

Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	11	27,5	27,5	27,5
2,00	11	27,5	27,5	55,0
3,00	18	45,0	45,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي Spss.

الملحق رقم(04): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة.

Experien

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	6	15,0	15,0	15,0
2,00	17	42,5	42,5	57,5
3,00	8	20,0	20,0	77,5
4,00	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي Spss.

الملحق رقم(05): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

Etude

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	22,5	22,5	22,5
2	12	30,0	30,0	52,5
3	13	32,5	32,5	85,0
4	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المصدر: التحليل من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الإحصائي Spss

الملحق رقم(06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة تجاه محور الثقافة التنظيمية.

Statistics

		SEXE	Age	Experien	Etude	q1	q2
N	Valid	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean			2,1750	2,5000		3,8500	3,9750
Std. Deviation			,8439	1,0127		,9213	,9737

Statistics

		q3	q4	q5	q5	q7	q8
N	Valid	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,1750	3,9750	4,4250	3,8500	4,0500	4,4250
Std. Deviation		1,0099	,8912	,8738	,7696	1,0849	,6751

Statistics

		q9	q10	q11	q12	q13	q14
N	Valid	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,5250	2,8750	4,2500	2,9250	4,4000	3,5000
Std. Deviation		1,0374	1,1365	1,0064	1,1851	,8712	1,2609

Statistics

		q15	q16	q17	q18	q19	q20
N	Valid	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,6250	3,3500	3,6750	3,7500	3,9750	3,3500
Std. Deviation		,8969	1,3117	,8883	1,0064	1,0739	1,2100

المصدر: التحليل من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الإحصائي Spss

الملحق رقم(07): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة تجاه محور الثقافة التنظيمية.

q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,5	2,5	2,5
	2,00	3	7,5	7,5	10,0
	3,00	5	12,5	12,5	22,5
	4,00	23	57,5	57,5	80,0
	5,00	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,5	2,5	2,5
	2,00	3	7,5	7,5	10,0
	3,00	4	10,0	10,0	20,0
	4,00	20	50,0	50,0	70,0
	5,00	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**q3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,5	2,5	2,5
	2,00	3	7,5	7,5	10,0
	3,00	2	5,0	5,0	15,0
	4,00	16	40,0	40,0	55,0
	5,00	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**q4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	7,5	7,5	7,5
	3,00	7	17,5	17,5	25,0
	4,00	18	45,0	45,0	70,0
	5,00	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**q5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	5,0	5,0	5,0
	3,00	4	10,0	10,0	15,0
	4,00	9	22,5	22,5	37,5
	5,00	25	62,5	62,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**q5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	7,5	7,5	7,5
	3,00	6	15,0	15,0	22,5
	4,00	25	62,5	62,5	85,0
	5,00	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**q7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,5	2,5	2,5
	2,00	3	7,5	7,5	10,0
	3,00	7	17,5	17,5	27,5
	4,00	11	27,5	27,5	55,0
	5,00	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**q8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,5	2,5	2,5
	3,00	1	2,5	2,5	5,0
	4,00	18	45,0	45,0	50,0
	5,00	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,5	2,5	2,5
	2,00	6	15,0	15,0	17,5
	3,00	11	27,5	27,5	45,0
	4,00	15	37,5	37,5	82,5
	5,00	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	12,5	12,5	12,5
	2,00	9	22,5	22,5	35,0
	3,00	16	40,0	40,0	75,0
	4,00	6	15,0	15,0	90,0
	5,00	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,5	2,5	2,5
	2,00	2	5,0	5,0	7,5
	3,00	4	10,0	10,0	17,5
	4,00	12	30,0	30,0	47,5
	5,00	21	52,5	52,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	12,5	12,5	12,5
	2,00	10	25,0	25,0	37,5
	3,00	12	30,0	30,0	67,5
	4,00	9	22,5	22,5	90,0
	5,00	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	5,0	5,0	5,0
	3,00	4	10,0	10,0	15,0
	4,00	10	25,0	25,0	40,0
	5,00	24	60,0	60,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	7,5	7,5	7,5
	2,00	7	17,5	17,5	25,0
	3,00	7	17,5	17,5	42,5
	4,00	13	32,5	32,5	75,0
	5,00	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**q15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	2,5	2,5	2,5
2,00	2	5,0	5,0	7,5
3,00	14	35,0	35,0	42,5
4,00	17	42,5	42,5	85,0
5,00	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**q16**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	4	10,0	10,0	10,0
2,00	8	20,0	20,0	30,0
3,00	7	17,5	17,5	47,5
4,00	12	30,0	30,0	77,5
5,00	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**q17**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	4	10,0	10,0	10,0
3,00	12	30,0	30,0	40,0
4,00	17	42,5	42,5	82,5
5,00	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**q18**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	6	15,0	15,0	15,0
3,00	8	20,0	20,0	35,0
4,00	16	40,0	40,0	75,0
5,00	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**q19**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	6	15,0	15,0	15,0
3,00	5	12,5	12,5	27,5
4,00	13	32,5	32,5	60,0
5,00	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**q20**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	4	10,0	10,0	10,0
2,00	6	15,0	15,0	25,0
3,00	8	20,0	20,0	45,0
4,00	16	40,0	40,0	85,0
5,00	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المصدر: التحليل من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الإحصائي Spss

الملحق رقم(08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة تجاه محور التغيير التنظيمي.

Statistics

		q21	q22	q23	q24	q25	q26
N	Valid	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,1000	4,1750	4,3000	3,1500	3,5000	4,0750
Std. Deviation		1,1723	,6751	,6076	1,1886	,9337	,9711

Statistics

		q27	q28	q29	q30	q31	q32
N	Valid	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,5000	3,2750	3,8750	3,6000	2,6000	2,2500
Std. Deviation		,9871	1,1320	,9658	1,1503	1,2153	1,0064

المصدر: التحليل من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الإحصائي Spss

الملحق رقم(09): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة تجاه محور التغيير التنظيمي.

q21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	5,0	5,0	5,0
	2,00	2	5,0	5,0	10,0
	3,00	7	17,5	17,5	27,5
	4,00	8	20,0	20,0	47,5
	5,00	21	52,5	52,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

q22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,5	2,5	2,5
	3,00	3	7,5	7,5	10,0
	4,00	24	60,0	60,0	70,0
	5,00	12	30,0	30,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

q23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	7,5	7,5	7,5
	4,00	22	55,0	55,0	62,5
	5,00	15	37,5	37,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

q24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	12,5	12,5	12,5
	2,00	6	15,0	15,0	27,5
	3,00	11	27,5	27,5	55,0
	4,00	14	35,0	35,0	90,0
	5,00	4	10,0	10,0	100,0
	Total		40	100,0	100,0



**q25**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,5	2,5	2,5
	2,00	5	12,5	12,5	15,0
	3,00	11	27,5	27,5	42,5
	4,00	19	47,5	47,5	90,0
	5,00	4	10,0	10,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**q26**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,5	2,5	2,5
	2,00	1	2,5	2,5	5,0
	3,00	8	20,0	20,0	25,0
	4,00	14	35,0	35,0	60,0
	5,00	16	40,0	40,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**q27**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	5,0	5,0	5,0
	2,00	3	7,5	7,5	12,5
	3,00	13	32,5	32,5	45,0
	4,00	17	42,5	42,5	87,5
	5,00	5	12,5	12,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**q28**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	5,0	5,0	5,0
	2,00	10	25,0	25,0	30,0
	3,00	8	20,0	20,0	50,0
	4,00	15	37,5	37,5	87,5
	5,00	5	12,5	12,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**q29**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,5	2,5	2,5
	2,00	1	2,5	2,5	5,0
	3,00	12	30,0	30,0	35,0
	4,00	14	35,0	35,0	70,0
	5,00	12	30,0	30,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**q30**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	12,5	12,5	12,5
	2,00	1	2,5	2,5	15,0
	3,00	4	10,0	10,0	25,0
	4,00	25	62,5	62,5	87,5
	5,00	5	12,5	12,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**q31**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	22,5	22,5	22,5
	2,00	11	27,5	27,5	50,0
	3,00	9	22,5	22,5	72,5
	4,00	9	22,5	22,5	95,0
	5,00	2	5,0	5,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**q32**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	27,5	27,5	27,5
	2,00	13	32,5	32,5	60,0
	3,00	11	27,5	27,5	87,5
	4,00	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**q33**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	27,5	27,5	27,5
	2,00	10	25,0	25,0	52,5
	3,00	8	20,0	20,0	72,5
	4,00	6	15,0	15,0	87,5
	5,00	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**q34**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	7,5	7,5	7,5
	3,00	6	15,0	15,0	22,5
	4,00	13	32,5	32,5	55,0
	5,00	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**q35**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	5,0	5,0	5,0
	3,00	5	12,5	12,5	17,5
	4,00	17	42,5	42,5	60,0
	5,00	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**q36**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	9	22,5	22,5	22,5
	4,00	17	42,5	42,5	65,0
	5,00	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**q37**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,5	2,5	2,5
	3,00	7	17,5	17,5	20,0
	4,00	21	52,5	52,5	72,5
	5,00	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**q38**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	7,5	7,5	7,5
	3,00	4	10,0	10,0	17,5
	4,00	16	40,0	40,0	57,5
	5,00	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



q39

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	1	2,5	2,5	2,5
4,00	17	42,5	42,5	45,0
5,00	22	55,0	55,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

q40

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	2	5,0	5,0	5,0
3,00	1	2,5	2,5	7,5
4,00	7	17,5	17,5	25,0
5,00	30	75,0	75,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المصدر: التحليل من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الإحصائي Spss

الملحق رقم(10):فروق ذات دلالة إحصائية محور الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تعود لمتغير العمر.

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
CULTURE 1,00	11	3,4242	,6492	,1958	2,9881	3,8604
2,00	11	3,7792	,5964	,1798	3,3786	4,1799
3,00	18	4,0661	,3151	7,427E-02	3,9095	4,2228
Total	40	3,8107	,5613	8,875E-02	3,6312	3,9902
CHANGE 1,00	11	3,5120	,4250	,1282	3,2264	3,7975
2,00	11	3,6651	,4614	,1391	3,3551	3,9750
3,00	18	3,8860	,3455	8,143E-02	3,7142	4,0578
Total	40	3,7224	,4227	6,684E-02	3,5872	3,8576

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
CULTURE	Between Groups	2,828	2	1,414	5,531	,008
	Within Groups	9,460	37	,256		
	Total	12,288	39			
CHANGE	Between Groups	1,005	2	,502	3,117	,056
	Within Groups	5,965	37	,161		
	Total	6,969	39			

المصدر: التحليل من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الإحصائي Spss.

الملحق رقم(11):فروق ذات دلالة إحصائية محور الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تعود لمتغير المؤهل العلمي.

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
CULTURE 1	9	3,3228	,6580	,2193	2,8170	3,8285
2	12	3,7817	,5147	,1486	3,4547	4,1087
3	13	4,0916	,3871	,1074	3,8577	4,3255
4	6	3,9921	,3838	,1567	3,5893	4,3949
Total	40	3,8107	,5613	8,875E-02	3,6312	3,9902
CHANGE 1	9	3,4620	,3144	,1048	3,2203	3,7037
2	12	3,5965	,3717	,1073	3,3603	3,8327
3	13	3,9433	,4705	,1305	3,6590	4,2276
4	6	3,8860	,2852	,1164	3,5866	4,1853
Total	40	3,7224	,4227	6,684E-02	3,5872	3,8576

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
CULTURE	Between Groups	3,376	3	1,125	4,546	,008
	Within Groups	8,912	36	,248		
	Total	12,288	39			
CHANGE	Between Groups	1,596	3	,532	3,563	,023
	Within Groups	5,374	36	,149		
	Total	6,969	39			

المصدر: التحليل من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الإحصائي Spss.

الملحق رقم(12): فروق ذات دلالة إحصائية محور الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تعود لمتغير الخبرة.

## Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		
					Lower Bound	Upper Bound	
CULTURE	1,00	6	3,0317	,4137	,1689	2,5976	3,4659
	2,00	17	3,8739	,5189	,1259	3,6072	4,1407
	3,00	8	3,9464	,4434	,1568	3,5757	4,3171
	4,00	9	4,0899	,3857	,1286	3,7935	4,3864
	Total	40	3,8107	,5613	8,875E-02	3,6312	3,9902
CHANGE	1,00	6	3,1579	,1883	7,687E-02	2,9603	3,3555
	2,00	17	3,7864	,3620	8,780E-02	3,6003	3,9725
	3,00	8	3,7763	,4517	,1597	3,3987	4,1539
	4,00	9	3,9298	,3308	,1103	3,6756	4,1841
	Total	40	3,7224	,4227	6,684E-02	3,5872	3,8576

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
CULTURE	Between Groups	4,558	3	1,519	7,075	,001
	Within Groups	7,730	36	,215		
	Total	12,288	39			
CHANGE	Between Groups	2,392	3	,797	6,271	,002
	Within Groups	4,577	36	,127		
	Total	6,969	39			

المصدر: التحليل من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الإحصائي Spss.