

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
Université de Bouira
Colonel Akli Mohend Oulhadj
Bouira



وزارة التعليم العالي
و البحث العلمي
جامعة البويرة
العقيد أكلي محمد أولحاج
البويرة

معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية
تحت عنوان

ثقافة المؤسسة والتغيير

تحت إشراف الأستاذ:

فاشي يوسف

من إعداد الطلبة:

◆ **نماري زكية**

◆ **سالمي حكيم**

◆ **صغير يوسف مريم**

السنة الجامعية 2011/2012

كلمة شكر

مصداقاً لقوله تعالى:

" لئن شكرتم لأزيدنكم "

نشكر الله العليّ القدير الذي يسر لنا

إتمام هذا العمل المتواضع

فلك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضى ولك الحمد على كل حال

ولا يسعنا في الأخير إلا ان نتقدم بالشكر

إلى كل من ساعدنا ومدّ لنا يد العون

وفى مقدمتهم الأستاذ المشرف والمؤطر لهذا العمل

" قاشي يوسف "

الذي لم يبخل علينا ببصانعه وتوجيهاته القيمة التي كانت دعماً وسنداً لنا

كما نشكر كل من أساتذة وعمال مكتبة جامعة البويرة

ونخص بالذكر الأستاذة

" ساعو باية "

وكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

وشكراً



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا: إلى من علمني حب العلم والعلماء

إلى من أفاض عليّ بعلمه وحنانه

إلى "والدي العزيز"

إلى من حمرتني دوماً بحبها وحنانها

إلى من كان دماغها نوراً يضيء كل شيء

إلى "والدتي الغالية"

إلى إخوتي قرة أعينني "عبد الرزاق، عبد الحميد، عبد الباسط، سميرة"

حفظهم الله

إلى عمي وزوجته وأولاده: يوسف، أيوب، أمال، روميسة

إلى عمتي وأولادها، فريد، علي، عبد الحلیم إلى جدتي وجدي أطال الله في عمرهما

إلى أختي من لقائي بهم القدر وجمعتني بهم دروب المحبة والإخاء رفيقات دربي 'رزيقة، فايزة،

مخيلة، نورة، ربيعة، أمينة، حميدة، حليلة، هجيرة، فطيمة، أنيسة، مسعودة، فضيلة، نسيم، نبيلة".

وإلى من تقاسمت معي مشقة هذا العمل "زكية، مريم"

إلى كل من حملتهم ذكرتي ولم تحملهم مذكرتي

حكيمة



إهداء

أهدي هذا العمل إلى نور القلوب وسيد الوجود محمد صلى الله عليه وسلم

إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها إلى التي لن أستطيع أن
أوفي حقها مهما قدمت لها

إلى أمي الغالية حفظها الله

إلى من عرس فيّ مبادئ الأطلاق ورباني فأحسن تربيتي إلى من تحمّل مشاق الحياة لأجلي "أبي
الغالي" حفظه الله

إلى أختاي العزيزتين فطوم ونفيسة

إلى أخي العزيز جمال وزوجته حبيبة إلى أخي أحمد وزوجته صفية

إلى عبد الفتاح محمد، رفيق

إلى كتاكيت العائلة عماد، عبد السميع، منير

إلى أعمامي رابع وعائلته، عامر وعائلته، حورية وعائلتها وبالأخص ابنها سعد، إلى جدتي العزيزة
الغالية

إلى من قاسموني هذا العمل حكيمة، مريم، وعائلتها إلى كل الصديقات خاصة، صباح، سمية قرين،
سمية نفطي، دليلة، فيروز، فاطمة، سامية بوطالب، ياسمين، أمينة، صبرينة، زهوة، سيليا، مليكة،
فطوم، سميلة، سامية زويش، نورية، آمال، نبيلة، نوار، حميدة، أنيسة، رزيقة.

إلى كل طالبات الفوج 4.

إلى كل من يؤمن بأن الحياة أمل سرها عمل ونهايتها أمل

زكية



إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى من كانت سببه وجودي في هذا العالم

أمي الغالية رحمها الله

إلى أبي الغالي والعزيز أطل الله في عمره

إلى زوجي العزيز كمال وقرّة عيني ابني "محمد بلال"

إلى أم زوجي وجدّة ابني محبوبه وجدّه حمدوش إلى مسعودة وعائلتها

إلى زوجة أبي عائشة وقرّة عينيها زوليخة

إلى ميلود الحسن والحسين، راضية، أمينة

إلى أختي عائشة وزوجها جيلالي وبناته عبير، إيمان، راضية،

إلى إسماعيل وزوجته وابنائهم اسلام، حنان، إلى مراد وزوجته وعائلتها

إلى عمّة ابني وأمه الثانية نورة وعائلتها شويمة عبد القادر، سارة، عبلة، ميسة، عزيز، لونس،
إلى سميرة وعائلتها لنقار مصطفى إلى تنهينان، حكيم، تكفريناس، ياسين، رزيق إلى جميع عائلة
حمداش وعائلة غلاب نعيمة وزوجها وعائلة بوجدة أختها عائشة وسعاد وكل العائلة.

عائلة أوباجي فلاق صغير عمار إلى جميع الأصدقاء والصديقات وبالأخص طلبة العلوم الاقتصادية.

إلى رفيقتي الدربة زكية، حكيمّة، وأهلها إلى جميع الأساتذة وخاصة الأستاذة لصاق

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي المتواضع

أختكم مريم



الفهرس

كلمة شكر

قائمة الأشكال

مقدمة عامة أ-ب-ج-د

الفصل الأول: ثقافة المؤسسة

تمهيد الفصل الأول 06

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية 07

المطلب الأول: مفهوم وتطور المؤسسة 07

المطلب الثاني: نشأة الثقافة التنظيمية ومفهومها 08

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية ومستوياتها 11

المطلب الرابع: خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية 15

المبحث الثاني: ثقافة المؤسسة والأداء 18

المطلب الأول: مفهوم الأداء، محدداته، معوقاته 18

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهميته 21

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء واستخداماته 23

المبحث الثالث: الثقافة ووظائف المؤسسة 24

المطلب الأول: تسيير الأفراد 24

المطلب الثاني: مراقبة التسيير 25

المطلب الثالث: تسيير الأفراد ووظائفها 26

خلاصة الفصل الأول 29

الفصل الثاني: التغيير الثقافي في المؤسسة

تمهيد الفصل الثاني 31

المبحث الأول: ماهية التغيير 32

المطلب الأول: مفهوم وخصائص التغيير 32

المطلب الثاني: أنواع التغيير 34

المطلب الثالث: أسباب التغيير 36

المطلب الرابع: عملية التغيير 37

40	المبحث الثاني: التغيير الثقافي
40	المطلب الأول: مفهوم التغيير الثقافي
40	المطلب الثاني: التغيير الثقافي والضغط الخارجي، مرحلة التطور والقيادة
43	المطلب الثالث: أسباب التغيير الثقافي وخطوات إحداثه
45	المطلب الرابع: أسباب مقاومة التغيير
48	المبحث الثالث: إدارة التغيير الثقافي
48	المطلب الأول: إدارة التحول والتغيير الثقافي
50	المطلب الثاني: آليات التنقيف
51	المطلب الثالث: الثقافة وأهم مداخل التغيير
53	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية
55	تمهيد الفصل الثالث
56	المبحث الأول: الثقافة الجزائرية والتسيير
56	المطلب الأول: ثقافة التسيير
57	المطلب الثاني: بعض المؤثرات الثقافية في التسيير
59	المطلب الثالث: النظام التعليمي ودوره في تكوين العامل الجزائري
60	المبحث الثاني: ثقافة المؤسسة الجزائرية
60	المطلب الأول: السلوكيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية
61	المطلب الثاني: تعاكس القيم الثقافية والاجتماعية في سلوك العامل الجزائري
61	المطلب الثالث: تسيير الموارد البشرية والأسس الثقافية
63	المبحث الثالث: التغيير الثقافي في المؤسسة الجزائرية
63	المطلب الأول: تغيير السلوكيات في وسط العمل
63	المطلب الثاني: تغيير الثقافة الجامدة في المؤسسة الجزائرية
66	المطلب الثالث: التغيير الهيكلي المرغوب فيه لدى العمال الجزائريين
68	خلاصة الفصل الثالث
70	الخاتمة
73	قائمة المراجع

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	أهمية الثقافة التنظيمية	01
13	مكونات الثقافة التنظيمية	02
48	منحنى التحول ومراحله	03

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تعتبر المؤسسة ظاهرة اجتماعية قديمة قدم الإنسان، بحيث وجدت معه وتطورت وتغيرت من خلال إسهاماته في تطويرها وتنميتها، كما أنها عبارة عن نظام مفتوح تربطها بالمجتمع علاقة مستمرة وتتميز بالأخذ والعطاء والتأثير والتأثر، فالمؤسسة تحصل على مدخلات من موارد بشرية، تكنولوجيا، مواد أولية وتطرح مخرجاتها في شكل سلع وخدمات لتسويقها.

فالمؤسسات تستقبل الموارد البشرية محملين بقيم ومعتقدات واتجاهات وعادات وثقافة وتكونت فيهم في بيئة اجتماعية خلال فترة معينة، فوجودها يرتبط بتحقيق أهدافها وترتبط هذه الأخيرة بمدى اندماج الفرد في ثقافة المؤسسة وتلاءم قيمه واتجاهاته مع قيم وثقافة المؤسسة وهو يعني أن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بتحقيق أهداف الفرد ورغباته.

كما أن أهم سبل نجاح أي مؤسسة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة، ولكي تضمن هذه الأخيرة ولاء أفرادها يجب أن يكون هناك اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها، ذلك أن كفاءة الأداء دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المؤسسة، فلكذلك لها منتج ثقافي يؤثر على سلوكيات الأفراد، فهم في المؤسسة يعرفون ما يتوقع منهم وماذا يتم عمله، هكذا فالثقافة تعكس نمط السلوك الذي يتبعه أعضاء المجتمع الواحد ويساعد على إنشاءها وتطويرها قدرة الإنسان على التعلم والتذكر بما يساعد على الاحتفاظ بالمعلومات وانتقالها من جيل إلى جيل، فهي تستخدم كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عملية التطوير التنظيمي كما تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها دورا كبيرا على تغييرها وذلك في عدة أوجه عديدة اجتماعية، اقتصادية، سياسية.

أصبح التغيير الثقافي للمؤسسة ضرورة ملحة تتوقف عليه فعالية وكفاءة جوانب التغيير الأخرى في المؤسسة، كما يرتكز نجاحه فيها بدرجة كبيرة على كفاءة وقدرة قائد التغيير في المؤسسة ويحتل جانب القيادة في التغيير الثقافي أهمية كبيرة مما يجعل هذا القائد نو

خصوصيات مميزة تؤهله لتسيير ونشر التغيير والتحكم فيه من خلال الالتزام في سلوكه وتجسيد أقواله في أفعاله والتواضع والعدل في التعامل.

إن المؤسسات الجزائرية أصبحت أكثر انفتاحا على بيئة تنافسية مغايرة للبيئة التي نشأت فيها، مما أوجب عليها إعادة النظر في الممارسات السائدة، (منظومة الحوافز، طرق التوظيف، والترقية...) وعلى ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما هو الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في إحداث عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة؟

وهذه الإشكالية تؤدي بنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بثقافة المؤسسة؟

- هل تعتبر فعالية التغيير في المؤسسة عملية مصاحبة للتغيير الثقافي؟

- ما هو سبب نجاح التغيير في المؤسسة الجزائرية؟

ومن أجل معالجة الإشكالية المطروحة والإجابة عن هذه الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالي:

- تمثل ثقافة المؤسسة عامل جد فعّال في تحقيق الكفاءة التنظيمية والمؤسسة ككل.

- لا تعتبر فعالية التغيير في المؤسسة عملية مقترنة بالتغيير الثقافي للمؤسسة والأفراد.

- إن نجاح التغيير وبالتالي الإصلاحات في المؤسسة الجزائرية يقترن بمدى تلائم ثقافة المؤسسة وثقافة العامل الجزائري.

أهميه البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث في كوننا جزائريين نطمح بأن يصبح بلدنا من ضمن الدول المتقدمة وذلك لامتلاكنا كل الشروط المادية والخصائص الجغرافية التي لا تمتلكها بعض الدول التي هي في مصاف الدول المتقدمة، ونتساءل دائما عن أسباب تخلف الاقتصاد الوطني رغم الإصلاحات المتتالية منذ الاستقلال.

أهداف البحث:

- محاولة التعرف على عناصر ومكونات وثقافة المؤسسة من خلال الأدبيات المتوفرة.
- التعرف على أهم لأبعاد التي تتشكل منها ثقافة المؤسسة والعلاقة الترابطية بين هذه الأخيرة وأداء العمال.
- إضافة بحث جديد للمكتبة الاقتصادية وتوسيع الطالب العلمي في الجانب الثقافي للعملية الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع:

- إن السبب الحقيقي والحلقة المفقودة في عملية التغيير الفعّال والناجح للمؤسسة الجزائرية هي تغيير الجانب الثقافي للفرد العامل.
- حيوية الموضوع وصعوبته في نفس الوقت.

المنهج المتبع:

- محاولة منا للإجابة عن الإشكالية التي طرحناها واختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة اعتمدنا المنهج التحليلي وهذا في الفصل الأول والثاني، كما اعتمدنا على المنهج الاستنباطي في الفصل الثالث.

صعوبات البحث:

تعرضنا لعدة صعوبات ومشاكل أثناء دراستنا لهذا البحث تمثلت في نقص المراجع خاصة في الفصل الثالث.

تقسيمات البحث:

من أجل الإطاحة بمختلف جوانب الموضوع قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول حيث تناولنا في الفصل الأول ثقافة المؤسسة حيث يحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث، المبحث الأول يتعلق بماهية الثقافة التنظيمية، المبحث الثاني ثقافة المؤسسة والأداء، أما المبحث الثالث: الثقافة

وظائف المؤسسة، والفصل الثاني يتمثل في التغيير الثقافي في المؤسسة أدرج ضمنه المبحث الأول ماهية التغيير المبحث الثاني يتعلق بالتغيير الثقافي أما المبحث الثالث فيخص إدارة التغيير الثقافي أما الفصل الثالث تناولنا فيه الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية فيحتوي المبحث الأول الثقافة الجزائرية والتسيير والمبحث الثاني ثقافة المؤسسة الجزائرية والمبحث الثالث والأخير فكان حول التغيير الثقافي في المؤسسة الجزائرية.



الفصل الأول:
ثقافة المؤسسة

تمهيد:

تعتبر ثقافة المؤسسة من بين المواضيع الحديثة التي تحظى باهتمام كبير خاصة في الدول المتقدمة كما أن لها دور جوهري في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد في المؤسسة، وهذا من خلال القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية والاتجاهات التي تبرز على مستوى المؤسسة.

ومن خلال فصلنا هذا سنعمل على إبراز مختلف الجوانب المتعلقة بثقافة المؤسسة في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني سنبرز ثقافة المؤسسة والأداء، وفي المبحث الثالث سنتحدث عن الثقافة ووظائف المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

لقد حظي موضوع ثقافة المؤسسة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المؤسسات باعتباره أحد العوامل الأساسية المحدد لنجاح وتفوق المؤسسات، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها، فالمؤسسات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، والإبداع والتحديث مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز.

المطلب الأول: تطور مفهوم المؤسسة

نظرا للأهمية التي تحظى بها المؤسسة في النشاط الاقتصادي باعتبارها النواة الأساسية للإنتاج لهذا سوف تقتصر على المفاهيم الخاصة ببعض الجوانب المتعلقة بالمؤسسة.

1- مفهوم المؤسسة:

تعددت واختلفت مفاهيم المؤسسة وهذا نظرا للتطور المستمر الذي شهدته المؤسسة في مختلف جوانبها (طرق تنظيمها، أشكالها القانونية، نشاطاتها، أساليب إدارتها...) كما ساهم هذا التعدد لمفاهيم المؤسسة اختلاف الاتجاهات الإيديولوجية والاقتصادية للكتاب في مجال الفكر التنظيمي والإداري إلا أنه يمكننا اختيار تعريف شامل يتمثل فيما يلي:

1-1 تعريف المؤسسة:

تعرف المؤسسة على أنها: " تنظيم اقتصادي مستقل ماليا وذو إطار قانوني واجتماعي يهدف إلى إنتاج سلع وخدمات من خلال مختلف عوامل الإنتاج، وهذا بالتعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق نتيجة معينة وفق شروط اقتصادية معينة تبعا لحجم ونوع النشاط"⁽¹⁾.

¹- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، بدون طبعة، الجزائر، 1998، ص 8.

2- تطور مفهوم المؤسسة:

ظهرت عدة مفاهيم وتعريفات حديثة للمؤسسة وذلك لأن هذه الأخيرة عرفت ولازالت تعرف تطورات جذرية واسعة خاصة مع تطور المنظمات وتطور علوم التسيير.

1-2 المؤسسة كمنظمة: وذلك كونها تجمع مجموعة من الأفراد المساهمة فيها بشكل فعال بغية تحقيق جملة من الأهداف⁽¹⁾.

2-2 المؤسسة كتنظيم اجتماعي: تعتبر المؤسسة مجموعة أفراد تشارك وتساهم جماعيا داخل تنظيم مهيكّل بإنتاج سلع وخدمات⁽²⁾.

3-2 المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية: التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين، وشراء، وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها⁽³⁾.

المطلب الثاني: نشأة الثقافة التنظيمية ومفهومها:

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى نشأة ومفهوم الثقافة التنظيمية.

1- نشأة الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة ميزة إنسانية بحثة فهي تمثل مجموع السلوكيات، القيم والمبادئ المشتركة بين أفراد التنظيم وقد لازم ظهورها ظهور الإنسان على وجه الأرض منذ الأزل البعيد وقد اختلفت معالمها وخصائصها من حقبة إلى أخرى وهذا ما نلمسه من خلال تأمل مخلفات الإنسان عبر التاريخ حيث تطورت هذه الثقافة وتوسعت من حدود العائلة المتجانسة إلى حدود الوطن الواحد، ومن ثقافة المعاملة إلى ثقافة التنظيم التي تجلت بظهور المؤسسات في عصر الثورة الصناعية المتزامن مع اكتشاف الإنسان لمنابع جديدة للطاقة كالفحم، الغاز...

إن الفضل في اكتشاف الثقافة التنظيمية يعود إلى سنوات الثمانينيات إثر ظهور وتطور الإدارة اليابانية التي استمدت قيمها ومعتقداتها من الثقافة الاجتماعية اليابانية كالثقة، الرقابة الضمنية وتوطيد العلاقات الإنسانية من خلال الاهتمام الشامل بالعامل وعائلته وقد أظهرت الدراسات في الثقافة التنظيمية لنظرية "Z" أن الأفراد الذين يعيشون في بيئة تقدم لهم الدعم

¹- ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 14.

²- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 13.

³- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 6، 2008، ص 24.

النفسي يكونون أكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق العمل، ومن بين الأساليب التي تسمح بتحقيق ذلك اشتراك العمال في اتخاذ القرارات فالمشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من تحقيق الرضا الوظيفي وكذا نشر المودة والثقة بين العمال، إضافة إلى عملية الاتصال السليمة التي تساهم في تكريس قيم وأخلاقيات التنظيم⁽¹⁾.

2- مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن مصطلح "الثقافة التنظيمية" هو مصطلح واسع، تتعدد معانيه ومفاهيمه لتعدد وجهات نظر المفكرين والباحثين، ورغم هذا التعدد إلا أنها تصب في مضمون واحد، فقد عرفها "تايلور" -الاقتصادي الإنجليزي- على أنها: " ذلك الكل المركب الذي يظهر المعرفة، العقيدة، الفن، الأخلاق، القانون، التقاليد وجميع العادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين"⁽²⁾.

أما "روجر هاريسون" فيعرفها بأنها: " الإيديولوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة في كل المنظمات وأيضا العادات الراسخة للطرق التي يجب على الأفراد العمل بموجبها في تلك المنظمات".

كما يعرف "Wheelen" الثقافة التنظيمية على أنها: " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة"⁽³⁾.

ويعرفها أيضا "ديل وكيندي" بأنها: " مجموعة من الافتراضات، والمفاهيم والأنظمة والقوانين الضمنية التي تحكم السلوك اليومي في محيط العمل"⁽⁴⁾.

¹ - فراج عثمان، "الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 36-38.

² - أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، الإسكندرية، 2003، ص 6.

³ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة 4، الأردن، 2008، ص 309.

⁴ - أحمد عبد الله الصباب، أساسيات الإدارة الحديثة، خورزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2005، ص 391-392.

في حين يقر الكاتبان "Jean langatte"، "Jaque maller" في كتابهما اقتصاد المؤسسة على أنها: "مجموع المفاهيم، الاتجاهات، المعتقدات، القيم الاجتماعية الموجودة لدى أفراد المؤسسة"⁽¹⁾.

ويعرفها تشارلز هاميدن charles hamden ثقافة المنظمة أنها: "نمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة كما استقرت بما في ذلك الأمثال الشعبية الموجهة للسلوك السائد وقصص البطولة وقصص الشهداء والمحظورات والمحرمات والطقوس الاحتفالية والمناورات السياسية والحركات المسرحية التنظيمية والمجازات والرموز."⁽²⁾

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن استخلاص تعريف شامل للثقافة التنظيمية على أنها: "عبارة عن نظام للقيم المشتركة، والمعتقدات المتفاعلة مع أفراد المؤسسة، ورموز المثل العليا والافتراضات الموجهة والمشكلة للإدراك والسلوك."

كما تعتبر الثقافة التنظيمية روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي⁽³⁾:

- 1- **بناء إحساس التاريخ:** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسود فيه حكايات الاداء المتميز، العمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة.
- 2- **إيجاد شعور بالتوحيد:** حيث توجد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- 3- **تطوير الإحساس:** بالعضوية والانتماء من خلال تعزيز مجموعة من القيم كالمشاركة في اتخاذ القرار الاهتمام بالجانب الاجتماعي للفرد، تعزيز قيمة العمل الجماعي، تدريب وتطوير العمال كما تمنح نوع من الاستقرار الوظيفي لهم.

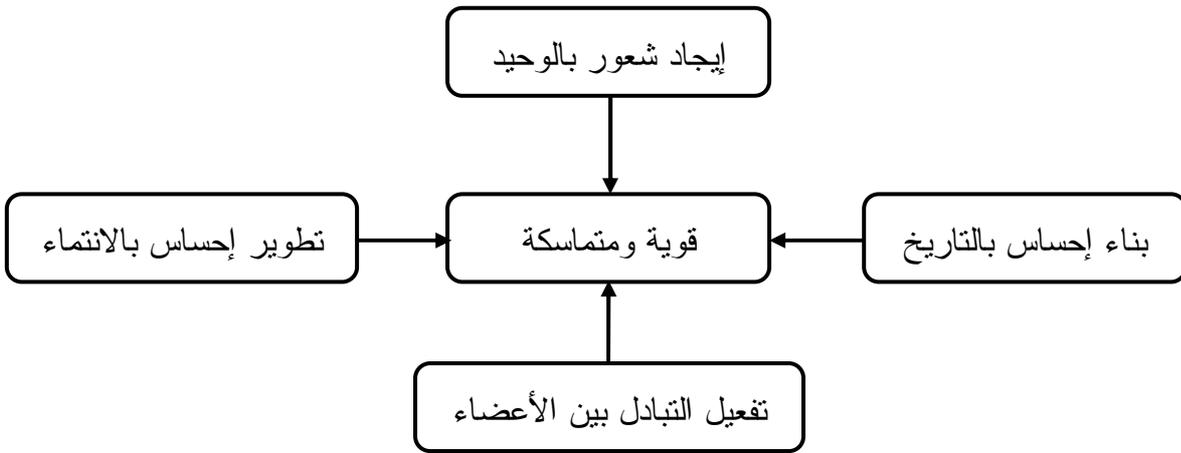
¹ - رواية حسان، السلوك في المنظمات، الدار الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 12.

² - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص 412 .

³ - صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن 2007، ص 125، 126.

4- زيادة التبادل بين الأعضاء: يأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.⁽¹⁾ ويمكن توضيح هذه الأهمية بالشكل التالي:

الشكل رقم (01): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 126.

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية ومستوياتها

للثقافة التنظيمية عدة مكونات ومستويات تتمثل فيما يلي:

1- مكونات الثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر هي:

1-1 الرموز: هي الكلمات أو اللغة أو الأشياء أو الإيماءات التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف⁽²⁾، وما يميز الرموز أنها تقول أكثر مما تراه العين، فعلى سبيل المثال بعض

¹ صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 126.

² مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 235.

المؤسسات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء وغيرهم بأنها شركة ضخمة لها مكانتها في السوق، وتبرز الرموز في عدة أمور هي⁽¹⁾:

- الهيكل التنظيمي فهي تميز النظام العام للمؤسسة كما تعكس المستوى الحضاري للمؤسسة.
- أساليب ظهور المؤسسة اتجاه البيئة الخارجية.
- قوانين السلوكيات الداخلية للمؤسسة.
- تهيئة وترتيب الفضاء المكاني.

1-2 الأبطال: وهم الأفراد الذين تفردوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية وتعترف لهم المؤسسة بذلك بكل احترام وتقدير سواء كانوا خياليين أو حقيقيين ومن هؤلاء المؤسسون، يشغل الأبطال عدة مهام فهم يجعلون للنجاح جزءا من ذاكرة المؤسسة ويجددون النمط وقاعدة الكفاءة ويهتمون بتحفيز العمال ويشكلون تأثير مستمر في المؤسسة⁽²⁾.

1-3 الطقوس أو الشعائر: هي مجمل الاحتفالات والمناسبات التي تحييها المؤسسة لاستذكار مناسبات الإنجاز المميز.

1-4 القيم: وهي ما يتعلق بالأفكار والمعتقدات والفلسفة (التوجه) التي يقتسمها الأفراد، وتقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام، الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات وهي أساس النجاح الدائم والمستمر للفرد والجماعات سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت ومراقبة التسيير، وللقيم نوعان وهي⁽³⁾:

- **قيم نهائية:** هي النتائج النهائية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وقد تتبنى المؤسسة واحدة أو أكثر من القيم منها: التميز، الثبات، الربحية، النمو، الإبداع...

¹- بركان نسيمية، دور ثقافة المؤسسة في إدارة الصراع، دراسة حالة مؤسسة نפטال "وحدة غاز البترول المميع بالبويرة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، المركز الجامعي بالبويرة، 2010/2009، ص 22.

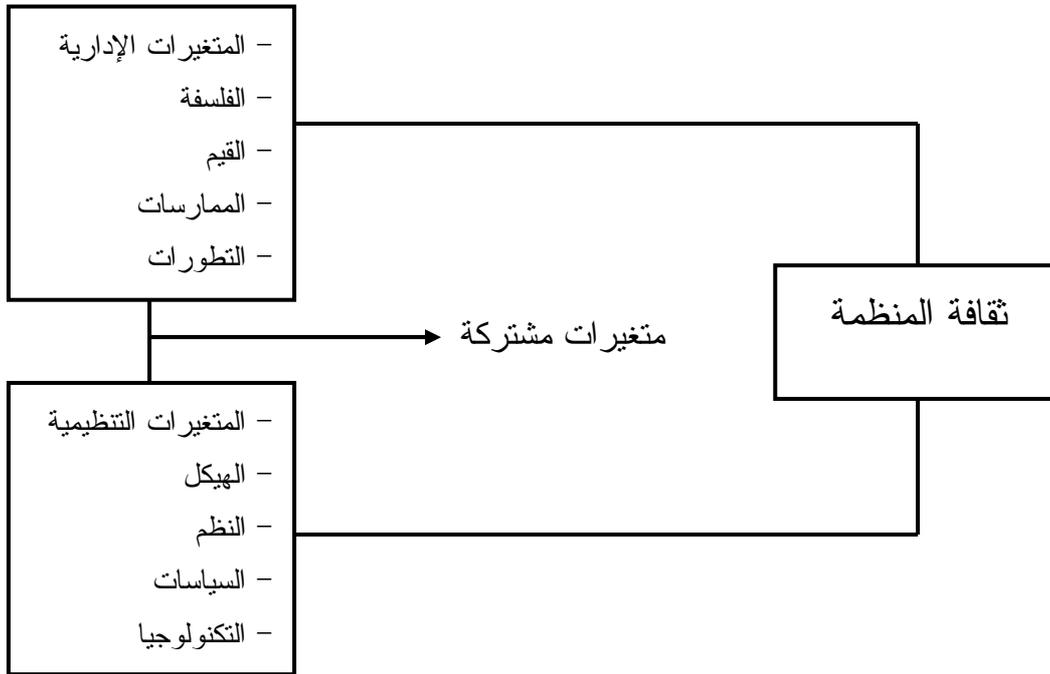
²-- صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 127.

³- مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 237.

- القيم الوسيئية: وهي السلوك المرغوب الذي تحرص المؤسسة على نشره بين العمال ومن بينها: الجدية في العمل، احترام الوقت، احترام السلطة، الحيطة والحذر، الأمانة تحمل المخاطر.

الجدير بالذكر أن مجمل المكونات السالفة الذكر قد تؤثر بشكل كبير في تحقيق الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ويمكن توضيح مختلف المكونات الثقافية في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 235.

ولإشارة يتم الربط بين مختلف العناصر السالفة الذكر من خلال الشبكة الثقافية، المتمثلة من ستة أنواع من الأشخاص يعملون على تنشيطها وهم:

المستحدثون عن التاريخ، المتكهنون بمستقبل المؤسسة، الجواسيس وأصحاب الدسائس، هذا وتعمل الشبكة الثقافية بشكل إيجابي للمؤسسة لذا تحقق شرطان وهما:

- أن تكون للمؤسسة ثقافة منسجمة.
- أن يضع الأبطال هذه الشبكة.

2- مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط، المنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة وتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

2-1 ثقافة المجتمع: تتمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود في المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2-2 ثقافة الصناعة /النشاط: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط.

2-3 ثقافة المنظمة: عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظومات الصغيرة أو الخاصة، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية، والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات

¹- مصطفى أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعة الإسكندرية، 2008، ص 77.

مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

المطلب الرابع: خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بعدة خصائص كما أنها تتشكل من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات وهذا ما سنتطرق إليه:

1-1 الثقافة نظام مركب:

تتكون الثقافة من عدد من المكونات والعناصر الإضافية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- الجانب المعنوي: (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار).
- الجانب السلوكي: (عادات وتقاليد أفراد المجتمع والأداء والفنون، والممارسات العملية المختلفة).
- الجانب المادي: (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إل ذلك)⁽¹⁾.

1-2 الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها (كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي)⁽²⁾.

1-3 الانتظام في السلوك والتقدير به: نتيجة التفاعل بين أفراد المؤسسة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف⁽³⁾.

¹- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 77.

²- نفس المرجع، ص 77.

³- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 314-316.

1-4 المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا نعمل كثيرا جدا ولا قليلا جدا)⁽¹⁾.

1-5 القيم المتحركة: يوجد قيم أساسية تتبناها المؤسسة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل الجودة العالية، نسبة متدنية من الغياب⁽²⁾...

1-6 الفلسفة: لكل مؤسسة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء⁽³⁾

1-7- القواعد: هي عبارة عن تعليمات تصدر عن المؤسسة وتختلف في شدتها من مؤسسة إلى أخرى والفرد يعمل في المؤسسة وفقا للقواعد المرسومة له.⁽⁴⁾

2- أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية عدة أنواع يمكن إيجاز البعض منها فيما يلي:⁽⁵⁾

1-2: الثقافة الضعيفة:

الثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منه وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فان العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها.

2-2: الثقافة القوية

الثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة وأن يشتركوا في مجموعة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 316.

² - نفس المرجع، ص 314-316.

³ - نفس المرجع، ص 316

⁴ - نفس المرجع، ص 316

⁵ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 83، 84

وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية، والثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

وتتمتع الثقافة القوية بعدة خصائص نذكر منها: (1)

- **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن، والتي تعتبر عاملا هاما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- **الألفة والمودة:** يمكن الألفة والمودة أن تأتي من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المؤسسة، من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

2-3 الثقافة المثالية:

يرى Drucker ضرورة وجود ثقافة مؤسسة مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المؤسسات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المؤسسات الراغبة في النجاح ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة إلى الأمريكي "فريدريك تايلور" Frederick Taylor حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء. (2)

¹ - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، algal، وحدة EARA بالمسلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ما جستير في العلوم التجارية، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2006، ص 21.

² - بركان نسيمة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

2-4 الثقافة التكيفية الموقفية:

يقترح بعض الباحثين مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف ثقافة المؤسسة مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة المؤسسة يتوقف على الظروف التي تمر بها هذه الأخيرة⁽¹⁾.

المبحث الثاني: ثقافة المؤسسة والأداء

يعتبر موضوع الأداء « La performance » وتقييمه من أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد بتقييمه لكي تعرف مكامن الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المرتبطة بكل فرد في المؤسسة من أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء برامج الاختيار والتعيين، ووضع معايير موضوعية للأجر والترقية والتحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء محدداته ومعوقاته

إن موضوع الأداء ليس بموضوع حديث في مجال الإدارة والتسيير، فقد كان الأداء في المؤسسة ببعديه النظري والتطبيقي موضوع العديد من الأبحاث والدراسات التي اهتمت بتدقيق مفهومه.

1- مفهوم الأداء: هناك عدة تعارف للأداء من بينها⁽²⁾:

في المؤسسة الأداء له عدة مفاهيم في مجال التنظيم، ويسمح لنا بمعرفة درجة تحقيق المهنة لأهدافها المسطرة، وهو عبارة عن شكل من أشكال الكفاءة في سياق حدد لنا أهم النقاط التي تركز عليها هذه الأخيرة إن الأداء هو قياس للنائج، وهو يجيب على سؤال بسيط، هل أتممت عملك؟ بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك ويتطلب ذلك الاتفاق على معيار محدد لتعريف الأداء الذي يستخدم كأساس لمنح العوائد للعاملين في المنظمة.

¹ - بركان نسيمة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² - مزين فايزة، فعالية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة اتصالات الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، قسم علوم التسيير، فرع اقتصاد وتسيير المؤسسة، المركز الجامعي بالبويرة، 2010/2009، ص 24.

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها وهو بعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

وللتوضيح أكثر فإن مفهوم الأداء يختلف عن مفهوم الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أمّا الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد⁽¹⁾.

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص بأن الأداء يعبر عن ما هو مطلوب إنجازه والقيام به من طرف العامل أو الفرد، إذ يقاس على أساس ما تم تحقيقه من نتائج.

2- محددات الأداء:

إن الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، حيث أن الأداء ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي⁽²⁾:

- **الدافعية:** وهذا يوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.
 - **مناخ أو بيئة العمل:** ويجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.
 - **قدرة الفرد على أداء العمل:** أي يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية، ومناخ العمل من ناحية أخرى، هي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه.
- وهنا يتطلب توافر المقاييس المناسبة، لقياس الدافعية ومناخ العمل، حيث يساعد توافر هذه المقاييس في تحديد مستوى الأداء وأسباب قوة أو ضعف هذا المستوى في اتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيم نقاط القوة، وإجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف، ولرفع مستوى أداء الفرد، مع العلم بأن المحددات السابقة يجب أن يراعى فيها ما يأتي:
- أن محددات أداء فئة من العاملين، ليست هي بالضرورة محددات أداء فئة أخرى.
 - أن محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست هي بالضرورة محددات أداء العاملين في مؤسسة أخرى.

¹ - مزين فايزة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² - فاروق عبده فلية، السلوك في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2005، ص 266.

- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثرها في تحديد محددات الأداء.

3- معوقات الأداء: (1)

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل والتي تؤثر فيه ومن أهمها الإضاءة، الحرارة، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة إلا أن هذه العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن تتفاعل معها العوامل الداخلية.

والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، وظروف العمل الاجتماعية، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد:

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

كما سبق وأن قلنا أن التعامل مع موضوع أداء الأفراد ينصب أساسا على تقييم الأداء، وأن النتبع التاريخي لعملية تقييم الأداء يشير إلى أنها ممارسات قديمة عرفت في حضارات قديمة.

وتطورت مفاهيمها بتطور الفكر الإداري، فما هو تقييم الأداء؟ وما هي أهميته؟

¹ - داسي سليمان، ثقافة المؤسسة، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالبويرة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، المركز الجامعي بالبويرة، 2009، 2010، ص 14.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

تعد عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسية الاستقطاب والاختبار والتعيين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية.

كما يمكن أن تستخدم العملية إذا ما أجادت المؤسسة في انجازها كوسيلة جذب الأفراد الجدد ذات التركيب النوعي الجيد للمؤسسة، وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة.

1- مفهوم تقييم الأداء:

هناك عدة تعاريف فيما يخص تقييم الأداء نذكر البعض منها فيما يلي:

تعرف عملية تقييم الأداء على أنها: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه".

وتعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية تحقق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المنظمة⁽¹⁾.

ويمكن تعريفه أيضا على أنه: " تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلا"⁽²⁾.

ويعرف أيضا على أنه: " مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما، لأنّ الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها"⁽³⁾.

¹ - حمداوي وسليمة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 123.

² - يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2006، ص 226.

³ - فاروق عبده فيليه، مرجع سبق ذكره، ص 265.

ويعرف أيضا على أنه: " الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوى ومكان ضعف المساهمات التي يعطيها المديرون وباقي الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها وتساهم عملية تقييم الأداء في التنمية المتكاملة المستمرة للعاملين"⁽¹⁾.

2- أهمية تقييم الأداء:

يعتبر موضوع تقييم أداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وأن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعملية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقيق حاجات المجتمع ككل ومن أجل النهوض نحو الأفضل وتوضح أهمية التقييم من خلال ما يلي⁽²⁾:

1- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.

2- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نطاق القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

3- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتحقيق الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.

4- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت على أسس سليمة.

5- رفع معنويات العاملين: حيث إن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وإن الهدف الأساسي من التقييم ومعالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم.

6- دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلاوات.

¹- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2008، ص 154.

²- يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 228.

7- استمرار الرقابة والإشراف: إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيده المحددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقييم تقاريرهم حول كفاءاتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

8- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم.

9- يفيد من رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.

10- يسهم في الكشف عن الكفاءات غير المستقلة للعاملين ويسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين ويسهم في رفع خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء واستخداماته

يمثل تقييم الأداء أساساً موضوعياً وفعالاً في المجالات التالية⁽¹⁾:

1- **تخطيط الموارد البشرية:** إذا أوضحت نتائج التقييم أن قصور أداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم ومهاراتهم بل يرجع لعدم انسجامها مع متطلبات وظائفهم وأنهم أصلح وأفضل في وظائف أخرى.

2- **تقويم سياسة الاختيار:** إذا تبين أن قصور الأداء أو أنماط التعامل يرجع لنقص أو ضعف في قدرات أغفل تحريها خلال عملية الاختيار، وهكذا يمكن إدراك هذه الثغرات ومنع تكرارها مستقبلاً.

3- **تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري:** إذا تبين أن نواحي القصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم.

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية معاصرة)، مطابع الدار الهندسية، مصر، الطبعة 2، 2008، ص 390، 391.

4- رسم أو تقويم سياسية التدريب والتطوير: إذ تبين أن نواحي القصور راجعة إلى كفاءة أنشطة تدريبية مثل تحديد الاحتياجات التدريبية أو تصميم البرامج أو طرق التدريب.

5- رسم/ تقويم سياسة الأجور والحوافز: إذ تبين أن نواحي القصور ترجع لانخفاض المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والحوافز عن مستوى أعباء الأداء، أو أن الحوافز المادية ككل تتناسب مع معدلات التحسن في أداء وتعامل الموظف أو الموظفة.

6- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي: من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية وتنظيمية وتؤهل أصحابها للنجاح في وظائف أعلى معنويا على نفس المستوى أو أعلى معنويا وماديا في المستوى الأعلى.

7- مساعدة المرؤوسين موضع التقييم في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم وإمكانيات تلاقي الأولى وتعظيم الثانية.

المبحث الثالث: الثقافة ووظائف المؤسسة:

يبرز مفهوم الفرد في عمق الروابط الأساسية بين وظيفة الأفراد والثقافة فيعتبر كجانب تتجلى فيه الصفات الثقافية في معظم الأبحاث فيرتبط هذا المفهوم بشكل يبرز حقوق وواجبات الفرد اتجاه المؤسسة، وحقوق وواجبات المؤسسة اتجاه الفرد، من خلال أنظمة التسيير والقوانين وأشكال وتفاعلات بين الأفراد.

المطلب الأول: تسيير الأفراد⁽¹⁾

إن تسيير الأفراد يعني التقنين والتقييم، فالتقنين يتضمن في وصف الوظائف أو الكفاءات وفي تصنيف فئات الأشخاص، وأنظمة التقييم تتدخل في التوظيف وتسيير المهمة والمكافئات والعلاوات... الخ.

¹ - سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 20، 21.

إن من اهتمامات تسيير الأفراد أيضا التأثير على جماعات العمل من خلال أشكال جديدة التنظيم، وذلك يتضح في شكل أنظمة تتمثل في العناصر الفاعلة وكذا في شكل حسي يرتبط بالأشياء والأحداث.

توجد في الروابط التي تربط تسيير الأفراد ثقافة منطقة مضللة أو مظلمة ترتبط بالمناخ الاجتماعي الذي من خلاله يمكن أو يدل على شعور العمال اتجاه مختلف أوجه المؤسسة، حيث تحليل النتائج يعطي الوصف لمختلف الأوساط الموجودة في المؤسسة بناء على أفكار وتصورات موجودة في داخل المؤسسة، تبرز أهمية المناخ هنا في تقديم مؤشرات تعكس تطورات هذه الأفكار وتصورات، كما تسمح بقياس درجة قبول الوضعية في المؤسسة وكذا القرارات وتطبيقها بشكل منتظم من شأنه أن يرسم اتجاهات حول تطور الكيان الاجتماعي.

إن الثقافة تتعلق بما يفعله الأفراد حين المناخ يهتم بما يفكر فيه الأفراد سواء بشكل شعوري أو لا شعوري، وتتخلص الروابط بين الثقافة وتسيير الأفراد في:

* يمس تسيير الأفراد جانب خاص بكل مجتمع إنساني وذلك في طريقة معاملة أفراد مما يجعلنا نتوقع إيجاد مرجعيات تطبع السلوكيات وأشكال عملها وهو ما نسميه بالجانب الثقافي.

* يرتبط هذا التسيير بخيارتها وبطرق تثمين وتقييم ذات أهمية.

* إن تسيير الأفراد يعالج الفرد والعلاقات داخل المنظمة وفي هذا الأساس يوجد بعض المظاهر تنشأ من الثقافة.

المطلب الثاني: مراقبة التسيير⁽¹⁾

إن هدف هذه الوظيفة هو المتابعة والتحكم في سير نظام المؤسسة، وتتمحور أدوات مراقبة التسيير حول المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية وذلك لأن مراقبة التسيير تعتمد بشكل واسع على نظامي المعلومات وذلك لتثمين كفاءات مختلف أجزاء نظام المؤسسة مما يجعلنا نخلص إلى:

* تتعلق أنظمة المعلومات بالتمكين من فعالية وفاعلية المؤسسة.

¹ - نفس المرجع، ص 22.

* إهمال أو نسيان بعض وظائف المنظمة تكون هاتين الوسيلتين هما وحدهما اللتان تعالجان بأنظمة المعلومات وتعطي لها الأولوية في المراقبة رغم تزايد الحاجة إلى المعلومات ومتابعة النشاطات من جهة والتحولات التي تعرفها أنظمة الإنتاج اليوم ومن جهة أخرى، غير أن هذا لا يغير من وجود بعض الأولويات كـ :

* اكتشاف المستوى الحقيقي لفعالية وفاعلية المؤسسة.

* التركيز على المشاكل الحقيقية للمؤسسة.

* إن الروابط بين الثقافة ومراقبة التسيير تشمل نظام كامل مزود بالهياكل والعلاقات، إن الاهتمام بتقييم نشاط المؤسسة من هذا المنظور يكشف عن الوجه النظامي، يجعل مراقبة التسيير بالأخص أكثر المجموعة الإنسانية، فهذا المفهوم يجعلنا نستخلص من الثقافة المرجعيات الأكثر ثباتاً ودواماً في المؤسسة.

إن اتجاه مراقبة التسيير مثلما يصفها المختصون، هي وظيفة دائماً تختص أكثر بالبحث في عوامل الكفاءة المناسبة وذلك لارتباطها الوثيق بالإستراتيجية والقيم.

المطلب الثالث: تسيير الأفراد ووظائفها

إن ثقافة المؤسسة هي قريبة من الأفراد الذين يكونونها، مما يجعل تسيير الأفراد تستند أكثر إلى الثقافة، إن تسيير الأفراد تتمثل فيما يلي:

* تحدد مفهوم الروابط بين المؤسسة والفرد الذي يعمل فيها، ونظام القيم المتضمن في الثقافة، ويعتبر الفرد الحامل لهذه العلاقة بين تسيير الأفراد ونظام القيم.

* إن عملية تسيير الأفراد تندرج شيئاً فشيئاً عملية "التتقيف" في تقنياتها ووظائفها وذلك محافظة وتعليم الثقافة.

1- العلاقة بين الفرد والمؤسسة:

إن مجمل تقنيات تسيير الأفراد مبنية على مفهوم ضمني للروابط التي تحدث في المؤسسة والفرد مما يسمح لنا بتحديد ثلاث مداخل أو اتجاهات أساسية للبحث والتدخل داخل المؤسسة، وهي الحوافز الفردية ثم الرضا وأخيرا الدافعية.

1-1 الحوافز: (1)

هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوة الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية، وهذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة، وبما أن الدوافع تتبع من داخل الفرد فإن الحوافز هي عوامل خارجية تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه، أي بمعنى آخر فإن الحوافز هي "مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجياته وبناء على ذلك نجد أن التوافق بين الحاجيات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد ما يلي:

- الحاجة المعنوية للأفراد، درجة رضا الفرد عن عمله، استقرار الفرد في المنظمة.

- جودة أداء الفرد وإنتاجية، كفاءة الأداء التنظيمي.

1-2 الرضا في العمل:

يعرف الرضا في العمل على أنه مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه، وإدراكه لما ينبغي أن يتحصل عليه من الوظيفة، كما عرفه آخرون على أنه قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته كما يتضمن التقدير والانجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود إليه من جراء القيام بالعمل نفسه⁽²⁾

¹ - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 82-83.

² - فاروق عبده فليح، مرجع سبق ذكره، ص 259.

ويمثل الرضا عن العمل أيضا الشعور الناتج عن توافر مجموعة من الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد نحو الجوانب المختلفة للوظيفة، لذلك فإن تحليل جوانب الرضا الوظيفي عن مجالات العمل المختلفة تعد من أهم العوامل التي تساعد في الكشف عن الاتجاهات الحقيقية نحو التفكير أو الرغبة في تنمية القدرات والمهارات الوظيفية والتنظيمية من عدمه⁽¹⁾

1-3 الدافعية:

تعرف الدافعية بأنها شروط تساعد على الاستمرار في الأنماط السلوكية، ولقد قلنا أن السلوك دافعي أي له دوافع وترتبط حلقات الدافعية بالعلاقات الدائرية بين الحاجات المطلوب إشباعه (الاستجابات والوسائل التي تحقق الإشباع) وانتهاء الحاجات والبحث عن حاجات جديدة وتقاس قوة الدافعية بطول الفترة السابقة للإشباع ويمكن ملاحظة الفرد لتحديد وقياس درجة قوة الدافعية لديه ويحدث تكيف سلوكي بعد الإشباع والدوافع قد تكون غريزية أو مكتسبة⁽²⁾.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، مصر، 2007، ص 71.

² - فريد راغب النجار، مهارات وفنون السلوك التنظيمي الإستراتيجي، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 170، 171.

خلاصة:

نخلص في نهاية هذا الفصل إلى أن ثقافة المؤسسة تلعب دورا استراتيجيا في تحقيق أهداف المؤسسة، فهي عنصر ذو فعالية كبيرة في تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة من خلال كفاءة الفرد الذي بدوره يتحدد سلوكه التنظيمي على كل مستويات المؤسسة وذلك من خلال قوة ما يحمله من قيم ومعتقدات وعادات وتقاليد، بحيث تساهم هذه العناصر الثقافية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في مؤسستهم مع التغيرات المحيطة بها، حيث أصبح التغيير ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسة مهما اختلفت صورته وأشكاله غير أن هذا التغيير يتطلب تدخل جوانب المؤسسة، ويعتبر التغيير الثقافي من بين أحد هذه الجوانب.

الفصل الثاني:

التغيير الثقافي في المؤسسة

تمهيد:

تواجه المؤسسات اليوم تحديا كبيرا يتجلى بالدرجة الأولى في تعقد البيئة واضطرابها مع تغيرها السريع والمستمر، وأمام هذا التحدي وجدت المؤسسات نفسها مضطرة للقيام بالتغيرات المناسبة كلما استدعى الأمر ذلك، وعليه فالتغيير ظاهرة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وذلك لزيادة كفاءة أدائها وفعاليتها وتحقيق أهدافها.

كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتطوير وهو بذلك يتلاءم مع الطبيعة والمنطق الذي تقوم عليه الحياة فما كان على الأفراد والمنظمات سوى التكيف مع أنماط التغيير الجديد وإيجاد الطرق والوسائل لمعايشته وتوجيهها بالاتجاه الذي يخدم كل من مصالح الفرد والمنظمة على حدّ سواء.

المبحث الأول: ماهية التغيير

التغيير بشكل عام هو عبارة عن تبديل في الوضع الراهن والتغير يختلف عن التغيير، فالتغيير يحدث تلقائياً أما التغيير فإنه يحدث بصورة مخططة وكلاهما يعتبر من مظاهر استمرار الحياة والتفاعل مع العوامل المحيطة.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص التغيير

يتمثل مفهوم وخصائص التغيير فيما يلي:

1- مفهوم التغيير:

هناك تعاريف متعددة للتغيير من أهمها ما يلي:

- يعرف تغيير المنظمة على أنه: " مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فاعلية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير أو وكيل للتغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة"⁽¹⁾.
- كما يمكن تعريفه على أنه: "عبارة عن تغييراً وتحسين يركز على بعض العناصر داخل أي نظام مثل تغيير في التكنولوجيا، أو التغيير في إجراءات عمل محددة، أو التغيير في عدد ونوعية العاملين في أحد مصانع الشركة وبالتالي فإن التغيير يركز على جزء من أجزاء النظام أو جزء من عدة أنظمة"⁽²⁾.
- ويعرف التغيير أيضاً على أنه: "مجموعة من ردود الفعل التي تستهدف مواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة عملاً على استعادة التوازن"⁽³⁾.

¹ - محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص124.

² - أحمد ماهر، تطوير المنظمات (الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير)، بدون طبعة، الدار الجامعة، مصر 2007، ص 22.

³ - محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1999، ص 126.

- ويعرّف التغيير على أنه: "التحول من حال إلى حال، والتغيير في المنظمات أو التغيير المنظمي يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى"⁽¹⁾.

2- خصائص التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص منها:⁽²⁾

1-2 الاستهدافية: إنّ إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.

2-2 الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في إطار إمكانياتها ومرادها وظروفها التي تمر بها.

3-2 التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4-2 الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى العمل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.

5-2 المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

6-2 الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.

7-2 الإصلاح: يجب أن تتصف إدارة التغيير بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

8-2 الرشد: يعتبر الرشد صفة لازمة لكل عما إداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.

¹- كسنة أحمد، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 103.

²- محمد حسن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 134-135.

2-9 القدرة على التطوير والابتكار: يجب أن يعمل التغيير على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

2-10 القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: تهتم إدارة التغيير بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها.

المطلب الثاني: أنواع التغيير

هناك عدة تصنيفات وضعت من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي، وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف فنجد.

أولاً: إذا اعتمدنا التخطيط معيار لا نستطعن أن نميز بين التغيير المخطط والتغيير غير المخطط أو التلقائي⁽¹⁾.

أ- التغيير المخطط: يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبعاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها وبفعل إرادي من الإنسان وبدرجات متفاوتة من تدخله وقد عرّف "سكينز" "Skibbines" التغيير المخطط بأنه: "الأسلوب الإداري التي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة".

ب- التغيير غير المخطط (التلقائي): ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة كازدياد عمر العمال... الخ.

ثانياً: أما إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معياراً لا نستطعن أن نميز بين التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

¹- محمد حسن الشماع، حظير كاظم، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، الدار المسير للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 370.

أ- التغيير الشامل: فهو التغيير الذي يشمل عناصر المنظمة الأساسية جميعها كأفراد والجماعات والأهداف والهيكل التنظيمي والأساليب المتبعة في العمل والتكنولوجيا مرة واحدة⁽¹⁾.

ب- التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي بأنه قد ينشأ نوعاً من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فعالية التغيير فعلى سبيل المثال يحتاج التغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين... وغير ذلك من مستلزماتها⁽²⁾.

ثالثاً: إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لتصنيف لأمكن التميز بين التغيير المادي والتغيير المعنوي.

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

ب- التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي): والذي يهدف على إحداث التغيير لأنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برامج التنمية أو التدريب، وكمثال نجد أن بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال⁽³⁾.

¹ - محمد حسن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 135.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 350.

³ - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2003، ص 362.

المطلب الثالث: أسباب التغيير

هناك العديد من القوى والأسباب التي تدفع المنظمة نحو التغيير والتطوير إذ يواجه عمل المنظمات مصدرين من الضغوط، المصدر الداخلي والمصدر الخارجي⁽¹⁾.

أ- القوى والمسببات الداخلية:

وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عملياتها والعاملين فيها وغيرها، ويمكن أن تتمثل بتضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعاملين والانفعال بين الثقافة السائدة والنظام الاجتماعي للمؤسسة كذلك الاتصالات الداخلة لنفس المؤسسات عندما تتضارب أولوياتها ويرى " كرتينز وكينكي " بأن القوى الداخلية التي تستدعي التغيير في المنظمة نوعان:

1- مشكلات وإمكانيات تتعلق بالقوى العاملة مثل: المشكلات الناشئة عن إدراك العاملين بكيفية معاملة المنظمة لهم.

2- سلوك أو قرارات المديرين فالصراع والاحتكام بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع.

ب- القوى والمسببات الخارجية:

وهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها وتتمثل الأسباب الخارجية في جميع التطورات والمستجدات والمشكلات والتوقعات والمتطلبات للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن الضغوط الخارجية هناك البيئة الطبيعية، المتغيرات السكانية ومستوى الثقافة العامة السائدة وظهور انتشار التقنية المادية ويجدد "هـلريجل" أهم القوى الخارجية بما يلي:

1. التطور التكنولوجي السريع.
2. الثورة المعرفية والنمو المتسارع في جميع ميادين المعرفة.
3. التقدم السريع للمنتجات سواء كانت سلع أو خدمات.

¹ - زيد منير عيوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 173-174.

4. التغيير في الطبيعة وتركيبية القوى العاملة.
5. التغيير في نوعية وجودة حياة العمل.
6. ظهور أفكار وفلسفات إدارية جديدة (مثل فلسفة الإدارة اليابانية)

المطلب الرابع: عملية التغيير⁽¹⁾

إن تحقيق عملية التغيير في المؤسسة تعتمد على إرادة وتعبئة الموارد الداخلية لتسهيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمجتمع التي عادة ما ترتبط بمصطلحات المحافظة أو تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة إن تنشيط الإبداع الداخلي على المستويات التقنية والاجتماعية والتنظيمية لا يكفي لتحقيق التغيير الشامل بفعالية، بل يجب ان يكون هذا التغيير مسير بمعنى أن تكون عملية إدخال التغيير منظمة ولأجل ذلك يعتبر المدخل الإستراتيجي للتغيير ضرورة ملحة تترجم بطبيعة الحال انطلاقة متناسقة.

1- أساسيات الانطلاق:

إن التغيير الحقيقي والفعال لا يتحقق إلا بمشاركة كل المستويات التنظيمية للأفراد المعنية ولو بصورة جزئية في الفعل وذلك لتقليص مخاطر اختلاف وجهات النظر والسلوكيات المرتبطة بكل فعل في عملية التغيير، فعامل الزمن عنصر مهم كما رأينا سابقا وذلك بغية التقليل من الأخطار المتعلقة بعدم التأكد وكذا احترام بعض الخصوصيات، كالأذواق مثلا وذلك لتفادي التصادم الثقافي في التغيير وتحقيق التوافق.

تعتبر الهياكل والترتيبات التمهيديّة إحدى استراتيجيات التغيير التي يعتمد عليها لتفادي أي غموض حول أدوار العناصر الفعالة، كما يرمي التغيير إلى تقليص الفجوة بين الوضعية المراد تحقيقها والوضعية الحالية.

إن فعالية واستمرارية آثار التغيير تتوقف على مرونة الترتيبات وتطورها وملاءمتها للظروف الخاصة، ويتطلب التغيير كذلك استعمال منهجية للتسيير والترتيبات الخاصة بالعمل الجماعي وكذا البرمجة الزمنية عبر الزمن كل هذا لتحقيق الفعالية الاجتماعية والاقتصادية للتغيير.

¹ - سليمة سلام، مرجع سبق ذكره، ص 10.

2- ثنائية (العملية/المحتوى) للتغيير:

يشمل معنى التغيير بعدين مختلفين ومتكاملين:

أ- **محتوى التغيير:** الذي يندرج في مختلف المجالات والمكونات فهو زيادة على ذلك بعد في المضمون (المعنى).

ب- **العملية أو سيرورة التغيير:** فهي تحوي دواليب الفعل أو المنهج أو الطريقة وزيادة على ذلك فهي بعد شكلي.

إن عملية التغيير لا معنى لها بدون مضمون والعكس صحيح فهما غير منفصلان أي متلازمان بالرغم من ذلك نجد أن المؤسسات لا تولي في الغالب بعد (العملية) الأهمية اللازمة فهي تولي اهتمامها للمضمون باتخاذ القرارات أكثر من اهتمامها بأساليب تنفيذها، فهذا راجع في الغالب إلى المظهر الثقافي الذي يحمله مسؤولوا المؤسسة.

3- المراحل الأساسية في عملية التغيير:

تعتبر كل من مرحلة الانطلاق من الحالة التجريبية إلى الحالة المراد تحقيقها ثم إلى مرحلة الحالة المعممة للتغيير، هي المراحل الكبرى للعملية التغييرية ونلاحظ في هذه الحالة يبرز بصورة جلية عامل الفضاء أو الحيز أكثر من عامل الزمن.

يمكن القول أن المراحل الأساسية للتغيير هي الانتقال من التجريب إلى الاتساع والانتقال من الاتساع إلى التعميم، غير أن هذه الأخيرة أي مرحلة التعميم تعتبر المرحلة الأساسية لعملية التغيير.

4- الفترات الأساسية لعملية التغيير:

العديد من عمليات التغيير تتمحور حول ثلاث فترات أساسية هي: التجريب، والامتداد (الاتساع) والتعميم وهي تتعلق أساسا بالتغيرات المستمرة التي تتطلب استثمارات كبيرة نسبيا في العملية، غير أن هذه الفترات السابقة الذكر يمكن أن تشترك في نقاط الانتقال الضرورية، فهذه النقاط المشتركة أو الفترات الفرعية، فكل واحد من الفترات الثلاثة تتمثل في:

- التحليل والتشخيص.

- البحث عن الحلول.
- التنفيذ والتقييم.

لتسهيل عملية انسجام كل العناصر وقابلية الفعل، فإنه من الضروري رسم الاتجاهات العامة للعملية، وذلك بفضل تحديد مشروع شامل يأتي في قمة هذه المراحل المختلفة أو مباشرة بعد التحليل والتشخيص.

5- منطق الحركية الشاملة:

ترتكز قيادة عملية التغيير على نقاط أساسية لعمليات معقدة نسبياً، فهي تخص منابع المتغيرات أو العوامل التالية:

- فكرة أصلية: فهي ضرورية لاختيار حقيقة المؤسسة.
- قيادة العملية: تقيد هنا الانتباه أو الحذر من كل شيء متميز.
- النسق: فهي تتمثل في الجوانب الاقتصادية والثقافية والاجتماعية للمؤسسة.
- أهداف العملية: أي صرامتها بالنسبة للسياسة العامة للمؤسسة.
- إتاحة الوسائل: (بشرية، مادية، مالية...).
- الطاقة اللازمة لتحويل ما هو موجود.
- العناصر الفاعلة لتحديد الشخصيات المهمة ودرجة مشاركتهم وانتماءاتهم...الخ.
- الزمن: فهو يرتبط بمراحل عملية التغيير.
- مجالات التحليل والفعل المدمجة التي تتعلق بالسير الشامل للمؤسسة.
- أدوات القيادة كإدخال التغيير والمحافظة أو تدعيم الحوافز الفردية.
- الآثار: أي الانعكاسات المباشرة وغير المباشرة، المتوقعة أو غير المتوقعة نهائية أو وسيطية.

يمكن القول أن عملية التغيير ذات اقتراب نظامي في عرض اشكالياتها مما يعكس التفاعل المفروض بين هذه العوامل وبالأخص الزمنية -المكانية- .

المبحث الثاني: التغيير الثقافي

إن العديد من المديرين يواجهون مشكلة الخوف من مبادرة التغيير في مؤسساتهم لتحقيق الغايات والأهداف المرجوة ويرجع ذلك إلى مقاومة التغيير نظراً لعدم استجابة ثقافة المؤسسة الحالية مع الثقافة الجديدة، لذلك على المؤسسات إدارة مقاومة التغيير من خلال استعمال مجموعة آليات تسمح لها بتغيير الثقافة الحالية بثقافة جديدة تمكنها من قبول التغيير.

المطلب الأول: مفهوم التغيير الثقافي

تتميز ثقافة المؤسسة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور ثقافة المؤسسة وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المؤسسات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي فنقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي وضمن التشخيص الصحيح يمكن التعامل مع ثقافة المؤسسة كعامل هام في استراتيجيات المؤسسة ومعرفة إمكانيات استمرار ثقافتها الحالية لمجابهة التحديات المحيطة، ومنه يتم التفكير في الطرق المناسبة لإحداث تغيير يساعد على تحديث نظام القيم الراهنة وإحلالها بقيم تتلاءم مع التحولات المستمرة، ويكون هذا التغيير في حالة وجود فجوة بين الثقافة الحالية والثقافة الجديدة⁽¹⁾.

المطلب الثاني: التغيير الثقافي والضغط الخارجي، مرحلة التطور والقيادة

يتمثل التغيير الثقافي والضغط الخارجي، مرحلة التطور والقيادة فيما يلي:

1- التغيير الثقافي والضغط الخارجي

يعتبر التغيير الثقافي استجابة حتمية للضغط الخارجي للمؤسسة، فهو استجابة ضرورية للتكيف الاستراتيجي غير أن هذا التكيف يتولد عنه بعض النتائج على مستوى هياكل وإجراءات التسيير، أي على مستوى النظام الداخلي، الذي بدوره يعتبر مكون لخصوصيات فاعلة تشكل الثقافة.

¹ - داسي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 24.

لقد أصبحت الضغوطات الخارجية اليوم معروفة جيدا ومحدودة وتتمثل حسب الفكر الأمريكي في الغالبية فيما يلي:⁽¹⁾

1-1 **تغيير قواعد المنافسة:** الانفتاح على المنافسة للأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغييرا استراتيجيا وهيكليا وثقافيا كبيرا.

2-1 **مواجهة التحدي الياباني:** إن قدرة التنافسية للمؤسسات اليابانية تكمن أساسا في نمط ونوعية تسييرها، وفي درجة إدماج ومشاركة الأفراد، مما يجعل المؤسسات الأمريكية تدرك أنه من الضروري أن تغير تنظيمها وثقافتها.

3-1 **تطور التقنيات:** إن تطور بعض المؤسسات البنكية مرتبط بصورة أساسية بتطور أنظمة المعلومات وظهور منتجات جديدة محفزة لهذا التطور.

4-1 **عولمة الاقتصاد:** لقد ساهمت هذه الأخيرة في تغيير فكرة السوق المناسبة كما ساهمت في زيادة تعقد الصفقات والاندفاع نحو التحالفات، مما يعني بروز شكلا جديدا للعمل أو النشاط، إضافة إلى هذه الضغوطات الخارجية عموما السياسية والاقتصادية، توجد كذلك ضغوطات ثقافية واجتماعية وبالأخص اتجاهات الأفراد، اتجاه السلطة والعمل، فهي تختلف عن ذلك في سنوات الستينات (1960).

إن ضرورة التغيير الثقافي الداخلي لمواجهة هذه الضغوطات شيء معروف ومعترف به غير أن تجارب الواقع أثبتت أن التغيير لا يتحقق دائما، أي أن عملية التغيير الثقافي لا تتم إلا إذا كانت الضغوطات قوية بشكل كاف، فالتغيرات الحقيقية لا تتدخل إلا إذا ظهرت الأزمة.

2- التغيير الثقافي ومرحلة التطور:⁽²⁾

إن التغيير الثقافي يخضع لمرحلة وفترة التطور التي توجد فيها المؤسسة، فالمشاكل التي تواجهها المؤسسة تختلف حسب الوضعية التي توجد فيها فترة النمو أو فترة النضج أو الزوال، ومن ثم يجب أن تعالج تلك المشاكل بشكل مختلف حسب اختلاف كل مرحلة.

¹ - <http://islam.fin.go.form.net/t1794.topic.1/04/2012>.

² - داسي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 26.

فالمؤسسة ذات بعد تاريخي يبرز خصوصا في أنواع متميزة من الإستراتيجيات والهياكل، وتتميز في مجملها (كالهياكل، الأنظمة، التقييم وأنظمة المراقبة) ببعد انسجامي فكل جملة من هذه الخصائص التنظيمية ما هي في الحقيقة إلا "طريقة في الحياة" متميزة.

إن انسجام هذه الخصائص يعكس كفاءة المؤسسة، حيث أثبتت بعض الدراسات أن العديد من الاستراتيجيات لعدّة مؤسسات بإمكانها أن تحقق النجاح في مرحلة التطور بشرط أن تتضمن كل إستراتيجية هيكل وأنظمة وإجراءات منسجمة فيما بينها، غير أن سوء فهم وسوء استقبال أعضاء المؤسسة كذا لأهداف المؤسسة يجعل هؤلاء الأفراد يكتسبون سلوكيات غير واضحة مما يطرح بشدة أهمية السلوك الثقافي للمؤسسات.

ومنه نستنتج أن مسألة التغيير تطرح بشدة لتحقيق هذا الانسجام، كما ذهب البعض إلى أن فكرة الثقافة لها تأثير ودخل كبير في قصور أو ضعف هذه الخصائص التنظيمية.

ولقد تم تلخيص مشاكل مراحل التنمية والتطور في المؤسسات في خمسة أنواع من

الحالات:

- حالة مؤسسة كبيرة: ارتكزت نجاحاتها الأولى على ثقافتها، وتصل إلى حجم أو إلى مستوى الاحتراف، فإن التغيير هنا يطرح بشكل صعب.
- حالة مؤسسة ذات المنتج الواحد: وهي التي تقرر أن تتوسع في منتجاتها عن طريق أساليب تطوير داخلية، أي من خلال نشاط جديد يتطلب ثقافة جديدة، وعليها أن تتعايش مع الثقافة القديمة التي تعتبر أقوى منها بكثير.
- حالة مؤسسة ترغب في التعدد: من خلال اكتساب مؤسسة أخرى أو عدّة مؤسسات لديها نشاطات مختلفة وبالتالي ثقافات مختلفة وهو ما يطرح مشاكل ثقافية عويصة في الاندماج.
- حالة مؤسسة تمارس عدّة نشاطات: تواجه صوبة في ممارسة كل هذه النشاطات مختلفة معا، مما يجعلها تضطر إلى الرجوع إلى النشاط الذي تمارسه وتتحكم فيه بشكل أفضل.

- حالة مؤسسة في وضعية سبات عميق: تمارس نشاطا بلغ مرحلة النضج، مما يستدعي إنعاشه غير أن هذا يبدو صعبا للغاية، وذلك كون هذا الإنعاش يتطلب دائما خلق ثقافة خاصة، كما أن ذلك ما يواجه صعوبات أو مقاومة من طرف المؤسسات الأخرى.

3- التغيير الثقافي والقيادة:⁽¹⁾

- لقد جاءت نظريات ومدارس تحدد فيها طبيعة الأدوار القيادية وكيفية ممارستها لتوجيه السلوك التنظيمي، غير أنه لم تتمكن من الكشف عن فهم تأثير السلوك القيادي في تحقيق التغيير داخل المؤسسة، ويمكن تلخيص خصائص القائد فيما يلي:
- يعتبر القائد في حد ذاته عنصر تغيير، أي ليس فقط عنصرا لديه فكرة عما يجب أن تكون عليه المؤسسة، ولكن هو أيضا مخطط اجتماعي قادر على بعث التغيير في مجموعة ما.
- يتميز بالشجاعة الفكرية وفي القوت نفسه التأثيرية، قادر على قول الحقيقة ومقاومة الجماعات الداخلية.
- يثق في قدرة الأفراد على تحمل المسؤوليات، يعرف كيفية تشجيع وحث المؤسسة للتعود على ذلك.
- يتميز باستقامة الخلق والتطي بصفة الأمانة والعفة.
- قدرته العقلية والبدنية على تحمل المصاعب وتحمل الإجهاد الشديد في أقصى الظروف.
- اتخاذ قرارات وإصدار أحكام دون تحيز أو تمييز أو ظلم.
- يحسن قيادة الأوضاع المعقدة والغامضة وغير الأكيدة.
- يفكر في منطق القيم وقادر على جعلها نطبق في إطار نظامي ومن ثم جعلها مشاركة بين كل منسقي هؤلاء القادة

المطلب الثالث: أسباب التغيير الثقافي وخطوات إحداثه

- هناك عدة أسباب تدفع المؤسسة لتغيير ثقافتها وهذا بإتباع عدّة خطوات من أجل إنجاحه وهذا ما سنتناوله في العنصرين المواليين:

¹ - هايل عبد المولى طشوش، أساسيات في القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 42-43.

1- أسباب التغيير الثقافي:(1)

تصبح الثقافة عبئاً حينما لا تتفق القيم المشتركة مع تلك تؤدي بزيادة فاعلية المنظمة، ويحدث ذلك عندما تكون بيئة المنظمة ديناميكية، فيصبح التغيير الثقافي استجابة حتمية للضغط الخارجي ويمكن تعدد الأسباب التي تؤدي إلى التغيير الثقافي إلى:

- 1-1 **العولمة الاقتصادية:** وما نتج عنها من تسارع ملحوظ في التقدم التكنولوجي والاتجاه نحو توحيد الأسواق العالمية يوجب التغيير في الإستراتيجية وبالتالي في الثقافة.
- 2-1 **التطور التكنولوجي المتسارع:** وهو ما يظهر في رقمية التجهيزات والآلات.
- 3-1 **ثورة المعلومات:** والتطور الحاصل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى درجة وصف العصر الذي نعيش فيه بعصر المعلومات، وما نتج عنه في تطور أنظمة المعلومات (الأنظمة الخبيرة، وتغيير في نمط التبادل (التجارة الالكترونية)).
- 4-1 **اقتصاد قائم على المعارف والكفاءات:** وبالتالي تحول واضح في مدلول الميزة التنافسية للتغيرات القانونية والاجتماعية والسياسية.

2- خطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي:(2)

هناك مجموعة من خطوات العملية لإحداث التغيير على مستوى ثقافة المؤسسة أهمها:

- يعتبر تعبير كل من سلوكيات واتجاهات وقيم وافتراسات العاملين تجاه العمل، الوقت، النظام، السلطة، المؤسسة، القادة أنفسهم، الآخرين وكذا الإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة. إضافة إلى التأكيد على أهمية التقييم المستمر للأداء من أهم سبل البقاء والنمو في بيئة شديدة التغيير.
- ضرورة الاهتمام بقيمة القدرة من قبل المسؤولين باعتبارهم المثل الأعلى المقتردى به في المؤسسة وتعزيز السلوكات الإيجابية لديهم وان يهتموا بالعاملين باعتبارهم موردا رئيسيا من خلال احترامهم وتقديرهم وتحفيزهم.
- تحديد المتطلبات المرغوب تحقيقها من طرف المؤسسة.

¹ - شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، دراسة حالة سنلغاز "مديرية التوزيع بالأغواط"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص 146.

² - داسي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 28.

- العمل على التخلص من الاعتقادات والممارسات الخاطئة وتعديل السلوكيات وتطويرها وفقا للمتطلبات المرغوب تحقيقها.
- تحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المؤسسة.
- الاستفادة من خبرات الباحثين والخبراء من خلال إقامة ندوات وملتقيات بقصد التعرف على تجارب وخبرات المؤسسات الرائدة.
- وضع نظام استحقاق يمكن العاملين من تلبية حاجاتهم ويعزز الرغبة في الإنجاز والتميز.
- إحلال الأفراد الراغبين والمستعدين للتغيير بالأعضاء المقاومين له.

المطلب الرابع: أسباب مقاومة التغيير ووسائله

رغم أن الناس ينظرون إلى التغيير من وجهة نظر سلبية إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج إيجابية إلا أنه بالإمكان ذكر أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير:

أ- من وجهة نظر الفرد:⁽¹⁾

1- الإدراك الاختياري: حيث أن الأفراد يرون الحقيقة من خلال تركيبة (أوتوليفة) أثرت عليها عوامل الاتجاهات والخبرات والعقائد الفردية فتصبح عندها حقيقة مزيفة.

2- الخوف: هو الخوف الذي يساور الفرد لإمكانية فقدان الوظيفة أو تخفيض مستوى الدخل، وكذلك الخوف من قيام الإدارة بزيادة عبء العمل ومن تشديد الرقابة نتيجة التغيير في إدخال طرق وأساليب عمل جديدة ومتطورة.

3- الطباع والعادات: يتعامل الأفراد مع نشاطاتهم الشخصية والتنظيمية بأساليب وطرق حددت مسبقا يطلق عليها بـ: "طباع وعادات" وتقوم هذه الطباع بتوفير طرق مبرمجة لاتخاذ القرارات وتكون كذلك مصدرا مهما للرضا الشخصي.

4- الرغبة في الاستقرار: جميعنا يرى أن الاستقرار يكمن في حياة الماضي ويحاول البقاء عليها حيث أن نمطية الحياة أو العمل قد تقرررت بالإجراءات والقوانين التي أرسيت قواعدها

¹ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، الطبعة 3، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 316-317.

وأن إدخال أي تغيير سيؤدي بالطبع إلى زعزعة نمطية الحياة والقواعد والأسس التي أدت إلى استقرارها.

ب- من وجهة نظر المؤسسة:⁽¹⁾

في الوقت الذي تحاول فيه المؤسسة التأقلم مع البيئة فإنها تجد نفسها تواجه ميولا معاكسا في توازنها نحو الانغلاق، فالقوانين والإجراءات والإرشادات توضع من أجل التعامل مع العديد من الحالات، وإن المؤسسة تسعر بالراحة والطمأنينة عند العمل في إطارها، ولذلك فإن التغيير يجري معاكسا للمصلحة التي قامت على تلك الأسس والتي تتضمن كلا من الاستقرار والاستثمار السابق والتعاقدات والالتزامات السابقة.

1- الاستقرار:

إن معظم المؤسسات، وخاصة الكبيرة منها، تحاول جاهدة الحفاظ على حالة من الاستقرار من خلال الوصف الوظيفي، وخطوط محدودة للسلطة ونطاق إشراف ضيق وذلك بغرض التمكن من التنبؤ وزيادة الإنتاجية وفي نفس الوقت فإن المؤسسة في محاولتها الاستجابة إلى مؤثرات البيئة الخارجية فإنها تحاول تقليل تأثيرها إلى أدنى المستويات الممكنة وذلك بتخصيص فريق يتولى أمر التعامل مع تلك المؤثرات.

2- الاستثمار السابق:

كثير من المؤسسات تقاوم التغيير لأنها استثمرت مواردها في مشروع معين وإنها بسببه التزمت بإستراتيجية معينة، فالمنشآت الكبيرة التي تلوث الهواء والمياه قد لا تكون قادرة على زيادة استثماراتها في معدات للتقنية، الأمر الذي يدفعها إلى محاربة قوانين الحفاظ على البيئة.

3- التعاقدات والالتزامات السابقة:

ليست هناك مؤسسة لا تقوم بعمل تعاقدات كالتزاماتها مع وزارة العمل والموردين والمنافسين والعملاء والنقابات... وغيرهم وقد تفرض عليها تلك الالتزامات إجراءات أو قواعد معينة ومثل ذلك عقود العمل المبرمة مع النقابات والتي قد تلزم المؤسسة بعدم استخدام آلات

¹ - نفس المرجع، ص 317.

جديدة وسريعة خلال فترة العقد المبرم بينهما، وإلا فإن المؤسسة ملزمة بتوفير أعمال أخرى يقوم بها المتضررون، الأمر الذي قد لا يكون مربحا للمؤسسة.

ومن بين الوسائل التي يمكن التغلب بها على المقاومة نجد ما يلي:⁽¹⁾

1- التعليم والاتصال: يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين من خلال مناقشة الأفكار والوسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه.

2- المشاركة: يمكن التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أُتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور "بالملكية" الذي يمكن أن يكتسبه الموظف.

3- التسهيل والدعم: طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة ويكمن ذلك في توفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص الأفراد من أجل صقل مهاراتهم.

4- التفاوض والاتفاق: وذلك بتوفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير فمن الممكن أن يتم الاتفاق بين الإدارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل التغيير في أحد قوانين العمل.

5- المناورة والاستقطاب: يمكن أن يلجا المديرين في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقالية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة

6- الترهيب الصريح والضمني: من الممكن أن يلجا المديرون -كأخر محاولة- إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم أو تقليص فرص الترقية، أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير.

¹ - شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

المبحث الثالث: إدارة التغيير الثقافي

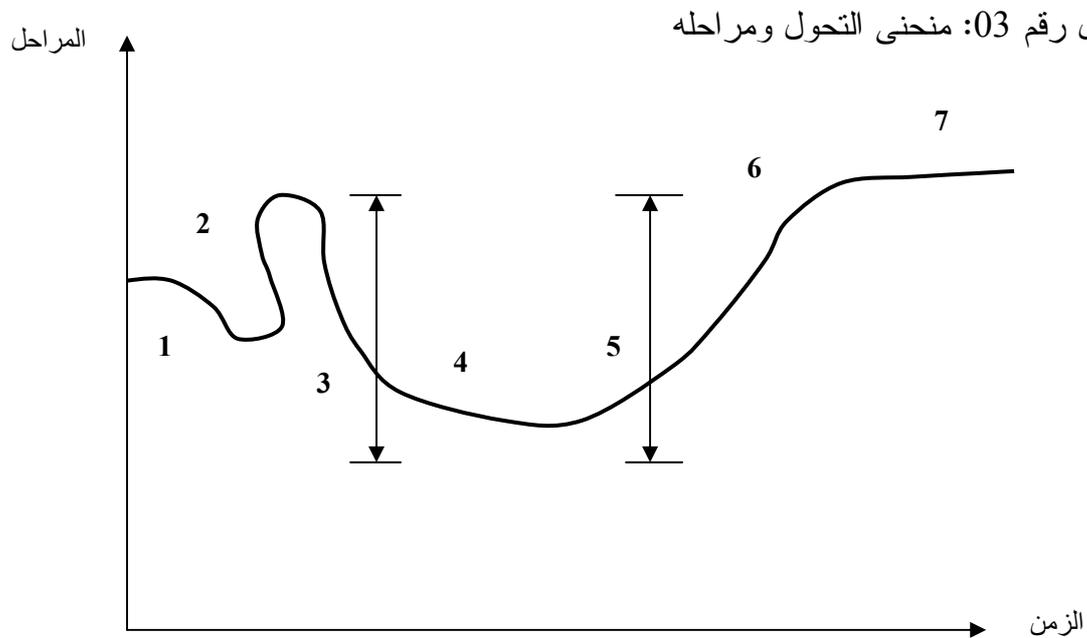
إن معرفة نوع الثقافة المطلوبة يؤدي إلى توليد القيمة الرئيسية التي تنعكس على السلوك الإداري المستمر، ولكن هذا لا يحقق التغيير المطلوب وهو ما يبرز الحاجة إلى إدارة خاصة بالتحول من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه كم أن التغيير يحتاج إلى وقت أطول ويمكن أن يواجه بمقاومة شديدة من الأفراد.

المطلب الأول: إدارة التحول والتغيير الثقافي

تعتبر ثقافة المنظمة عن أساليب تعزيز الذاتية للمنظمات، من شأنه تحقيق الاستقرار والتأكد لأعضائها، مما يصعب عملية تغييرها وبالتالي وجوب المرور عبر خطوات من أجل إحراز تغيير ثقافي على أرض الواقع.

- خطوات إدارة التحول والتغيير الثقافي: (1)

إن الأفراد مع مرور الوقت يمكن أن يتقبلوا التغيير بدون أي مقاومة وهذا ما توضحه الخطوات والمراحل الأساسية وذلك بعرض منحنى التحول التالي:



المصدر: شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 148.

¹ - نفس المرجع، ص 147-148.

حيث يمكن شرح المراحل السابقة كالتالي:

1- الصدمة: تكون في بداية إحداث التغيير لخبرة المديرين، ما ينجر عنه تدهور وانخفاض في كفاءتهم وظهور صدى يدوي في جميع أنحاء المنظمة كما أن الإنسان مخلوق منطقي يحكمه العقل في تصرفاته ينتقل مباشرة إلى المرحلة الموالية.

2- الرفض أو إنكار الذات: نلاحظ في هذا المستوى أن الكفاءة والقدرة على أداء العمل، والتعامل مع الغموض يتزايد إلا أنه مزيف وذلك ليدعم فكرة أن لا شيء يحدث من قبل الأفراد وسرعان ما تبدأ هذه المرحلة في النزول، وذلك عند.

3- الانفعال القوي: يعني تفهم لحقيقة التغيير وتقبل قد يكون تحت الضغط ويكون في هذه المرحلة نوع من الضبابية على مستوى الأعمال التي تغيرت، والمهارات اللازمة والقيم الجديدة السائدة وذلك في ظروف عدم التأكد، ومع الوقت والتأييد والمساعدة اللازمة يدخل الأفراد المرحلة الهوائية.

4- مرحلة القبول: في هذه المرحلة يتوقف التدهور وتبدأ مرحلة الصعود وذلك بمساعدة المرحلة المقبلة وهي:

5- مرحلة التجريب: عن طريق محاولة تعلم الطرق الجديدة ويتم هذا بإطلاع الأفراد على كيفية تنفيذ الأعمال وكيفية استخدام السلوكيات الجديدة ومن مرحلة التجريب تنتقل الإدارة إلى المرحلة الأخيرة.

6- مرحلة الفهم الكامل والتكامل: وذلك أثناء التجربة والخطأ والتأييد والقيادة وذلك بتشجيع وتبني السلوك القيادي الصحيح ومن أجل التعامل مع ظروف عدم التأكد والتقدم إلى الأمام وتحديد كل الاحتياجات والإمكانيات والأهداف.

المطلب الثاني: آليات التثقيف

على أي منظمة عند القيام بعملية التغيير أن تستعمل مجموعة من الآليات والأدوات التي تسمح لها بتغيير الثقافة الحالية بثقافة جديدة ما يؤدي إلى قبول التغيير من قبل جميع الأعضاء داخل المنظمة، ومن بين الآليات المتاحة لها في هذا المجال نذكر الآليات السبعة التالية:⁽¹⁾

1- اللغة: إذ يجب على القادة أو المسؤولين أن يستعملوا المصطلحات المناسبة والملائمة للتغيير، وكذلك تغيير الكلمات أو المصطلحات القديمة بمصطلحات جديدة لأن تصور الأفراد مرتبط بالمصطلحات أو الكلمات القديمة، إلا أنه تجدر الإشارة على أن اللغة لا تعتبر عائقا في وجه التغيير.

2- التعليم والتكوين: أي تكوين الأفراد على المفاهيم والممارسات الجديدة.

3- الاتصال: بتوفير الإجابات التي تقلق الأفراد حيال التغيير المرتقب.

4- التوقع والرؤية: أي انه ينتظر من القادة أن يتوقعوا التهديدات التي تواجهها المنظمة ثم ينبهوا الأفراد إلى ضرورة مواجهة هذه التهديدات بأن يطوروا رؤية واضحة لكيفية مواجهتها.

5- الانتظار المعياري: بإمكان المسؤولين في المنظمة بأن يستعملوا مجموعة من القيم والمؤشرات والأهداف والمكافآت والاعترافات كأداة لتحقيق التغيير المرغوب.

6- الموضة: أي مسايرة ومواكبة ما هو رائج في المنظمات الأخرى.

7- الأمثلة والنماذج: وهي رموز يقتدى بها في المنظمة وقد تكون عبارة عن: مسؤولين، رؤساء، فرق عمل في المنظمة، أو منظمات أخرى رائدة، أو إبطال في المنظمة ذاتها.

إن هذه الآليات تتيح للمنظمة التكيف المستمر مع التغييرات الخارجية أي أن تكون المنظمة مرنة وقادرة على العمل والنشاط في البيئة المضطربة، فالمنظمة التي لا تتغير بسرعة أكثر من الآخرين يعني أنها تتأخر ما يعني أنها تتجه إلى النهاية ومصيرها الزوال لا محالة.

¹ - نجيب بودهري، التغيير التنظيمي وأثره في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، إدارة الأعمال، قسم علوم التجارية، جامعة المدية 2007/2008، ص 150-151.

المطلب الثالث: الثقافة وأهم مداخل التغيير

يحمل كل تغيير تنظيمي معه ثقافة جديدة وهادفة إلى المنظمة بحيث لا تتفق مع القيم المشتركة التي يحملها الأفراد، على أساس أنها سوف تؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة، وقد تختلف المداخل التي يتم وفقها التغيير فلكل مدخل مجموعة من القيم والافتراضات والمبادئ التي يحملها في طياته، فنجاح أي تغيير يتوقف على مدى استيعاب الأفراد للثقافة الجديدة التي يأتي بها ومدى تقبلها وعدم التصدي لها بالمقاومة.

1- الثقافة والتطوير التنظيمي:

يرتكز تطوير المنظمات على مجموعة من القيم والافتراضات والاعتقادات، ولقد ساهم علماء السلوك في هذا الجانب على أنه ينبع من القيم الإنسانية وهناك العديد من هذه القيم التي تتعلق بالتعامل مع الأفراد أو مع إدارة المنظمات. والذي يميز هذه القيم أنها ليست جامدة بل هي متغيرة عبر الزمن، لأن إدراك هذه القيم يساعد بشكل مباشر على تطوير المنظمات.

1-1 القيم والمبادئ التي يقوم عليها التطوير التنظيمي:

تتضمن جهود التطوير التنظيمي القيم التالية:⁽¹⁾

- **احترام الناس:** يدرك الأفراد بأنهم يشعرون بالمسؤولية وأن لهم ضميراً حياً ومتفهمون، ويجب معاملتهم باحترام.
- **الثقة والدعم:** المنظمة الفعالة والسليمة تتميز بالثقة والاعتمادية والانفتاح والمناخ الداعم.
- **التساوي بالقوة:** المنظمات الفعالة لا تأكد على الصلاحية الهرمية.
- **المواجهة:** لا يجب إخفاء المشاكل، بل يجب التعريف بها بصراحة.
- **المشاركة:** كلما زادت مشاركة الأفراد المتأثرين بالتغيير وبالقرارات المتعلقة به كلما زاد التزامهم بتطبيقها.

يمكن القول أن القيم الثقافية للمنظمة ليست جامدة بل هي متغيرة عبر الوقت لتتوافق مع التوجهات التقنية الاجتماعية والتغيرات التنظيمية، لذا على حقل تطوير المنظمات أن يركز على

¹ - ماجدة عطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، الطبعة الأولى، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص361.

أساسيات قيم وافتراضات عن الناس والمنظمات لتساعد على توضيح ما هو تطوير المنظمات والمسارات التي سوف تتخذها المنظمات في تنفيذ هذا التغيير.

2- التطوير التنظيمي يحاول مساعدة المنظمة وأفرادها في متابعة أفرادها من خلال:⁽¹⁾

- إنشاء جو ملائم لتسوية المشاكل في المنظمة.
- إضافة قدرة الأفراد المرتبطة بالعلم والكفاءات إلى القدرة الشكلية.
- خلق جو من الثقة والتفؤل في التنسيق بين الأفراد والجماعات.
- تقوية الإحساس بالملكية لدى العاملين بين الأفراد والجماعات.
- تسهيل التلقائية في النمو للعمال في إطار عملهم.
- الارتقاء بالمسؤولية، اتخاذ إلى مستويات أين تكون المعلومة موثوقة وموفرة.

وبالتالي كل إجراءات التطوير التنظيمي ترتكز ضمناً على ثقافة قوية تقوم على قيمها، بالمقابل فإن التطوير التنظيمي يصبوا على تحسين اسهام أعضاء التنظيم على بلوغ الأهداف التنظيمية والبحث عن تحقيقها وذلك بمعاملتها للأفراد كبالغين مسؤولين يستحقون العمل في محيط نشط ومحفز.

¹- شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 151.

خلاصة:

بالرغم من أن تاريخ نشأة التغيير التنظيمي يعتبر حديثا نسبيا إلا أن المساهمات والكتابات والأبحاث المتعلقة به تتزايد بصورة كبيرة، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية أو جامعاتها كما يجري عقد برامج في التغيير التنظيمي بل أن هناك معاهدة متخصصة أنشئت خصيصا لهذا الغرض، ولقد أصبح من الصعب جدا اللحاق بما يكتب فيما يخص هذا الموضوع من كتب ومقالات وأبحاث، فالحاجة للتغيير مستمرة وترافق جميع أوجه نشاط المؤسسة وتزداد الحاجة للتغيير بنمو وتعقيد المؤسسة ولاسيما وأنها تتعامل مع بيئة وأنظمة مفتوحة مما يتطلب منها ضرورة الاستجابة والتكيف للتغيير، فالمؤسسة القوية هي التي تأخذ بعين الاعتبار أثرها في البيئة أيضا حتى لا تصبح مستجيبة فقط، من أجل ان تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف والتأقلم، وبالتالي الملاءمة بينهما وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها، هنا يبدأ تفكير المؤسسة في عدة خيارات تكون أمامها في شكل مداخل تحدث من خلالها التغيير سواء كان مرغوبا أو مرفوضا.

الفصل الثالث:

الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

تمهيد:

لقد أصبح الاهتمام بالجانب الاجتماعي الثقافي للمؤسسة حتمية تفرضها النظريات الحديثة من جهة، ومن جهة أخرى تفرضها النتائج التي حققتها أدوات التسيير التي تعتمد على أسس ثقافية في المؤسسات ذات الكفاءات العالية وللوصول بالمؤسسة إلى المستوى التنافسي المطلوب في بيئة مشحونة بجو تنافسي حاد وبيئة أهم ما يميزها التغيير بشكل سريع وشامل مما يجعل فيها معدلات الخطر مرتفعة.

إن المؤسسات الجزائرية لا زالت تعرف تغيرات هيكلية واسعة في مختلف جوانب المؤسسة (تكنولوجية، إنتاجية، قانونية، مالية، تنظيمية) إلا أن هذه التغيرات لم تأتي بالثمار المرجوة منها بالشكل المرغوب فيه وهذا لعدة أسباب، فالنتائج الضعيفة لمستوى أداء الفرد العامل الجزائري تجعلنا نستفسر عن مدى تأثير الجانب الاجتماعي الثقافي للعامل في أداءه للعمل وفي كفاءته.

المبحث الأول: الثقافة الجزائرية والتسيير

تعتبر الثقافة السائدة في مجتمعنا إحدى أهم الأسباب التي تعكس سوء التسيير في مؤسساتنا كتهور قيم العمل واللامسؤولية واللامبالاة والسلوك البيروقراطي المتحجر وانعدام الضمير المهني والانضباط وإسناد المسؤوليات إلى غير أهلها.

المطلب الأول: ثقافة التسيير

تتمثل ثقافة التسيير في الثقافة التي تسود داخل المؤسسات نتيجة لتشكيل المؤسسة، وسلوك قيادتها وعلاقات العاملين مع بعضهم من جهة وعلاقتهم برؤسائهم من جهة أخرى، كما أن لعادات وتقاليد الأفراد داخل أسرهم من جهة وضمن المجتمع من جهة ثانية أثر على ثقافة التسيير في المؤسسة، وقد عرفت ثقافة التسيير بأنها: «الثقافة التي تتطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة، والتي تحدد نمط النشاط والسلوك، والمديرون يخرسون تلك الأنماط والأساليب في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تنتقل تلك السلوكيات إلى الأجيال اللاحقة»⁽¹⁾.

وثقافة التسيير اعتبرتها كبير من الدراسات بأنها ثقافة تنظيمية هامة للمؤسسة وتلعب دورا هاما في تماسك العاملين والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها وتطورها.⁽²⁾

وانطلاقا من هذه الأهمية استخلصت بعض الدراسات دور الثقافة ووظيفتها داخل المؤسسة في الإبداع والابتكار، وتتمثل وظائف ثقافة التسيير في:⁽³⁾

- تهيئة الإحساس بالكيان أو بالذات.
- المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة.
- تهيئة إطار معرفي للعاملين لفهم الاتجاهات، ومعرفة السلوك داخل المؤسسة.

¹ - سرير عبد الله رابح، «فعالية تسيير المؤسسة أداة الإبداع»، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في منظمات

الحدیثة، كلية العلوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 19.18 ماي 2011، ص 13.

² - علي الشريف، الإدارة المعاصرة، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 125.123.

³ - سرير عبد الله رابح، مرجع سبق ذكره، ص 14.13.

إن تعدد تعاريف ثقافة التسيير ومن ورائه الثقافة التنظيمية نابع من اختلاف المتغيرات المؤثرة في السلوك التنظيمي غير أن هناك شبه إجماع حول تصنيف الثقافة إلى صنفين: ثقافة سلبية وأخرى ايجابية حيث أن الثقافة السلبية لا تخلق الفعالية وتعيق جدوى وفعالية الابتكار على عكس الثقافة القوية القادرة على خلق الفعالية داخل المؤسسة.

ولمراعاة بعض الشروط المتمثلة في: الثقة بين أفراد الجماعة المتبادلة، الجماعية في العمل، الاهتمام بالعاملين ومحاولة إسقاطها على واقع المؤسسة الجزائرية لا سيما في الوسط الإداري بالقطاع العام بالجزائر حيث نجد أن مؤشرات وعوامل الفعالية والدافعية والابتكار معدومة وحل محلها كل شكل من أشكال التخلف والتراجع وتقهر نظام تسيير المؤسسة العامة وانتشار ثقافة تسيير سلبية مع غياب روح المبادرة والابتكار، كما هو حال المؤسسة العامة بالجزائر «المسير الجزائري تكيف مع الأوضاع التي أكدت على الإدمان على السلبية حيث تعلم أن لا يكون موضع تقييم فلا يقيم الغير، كما أنه لا يعامل وفقا للنتائج التي يحصل عليها لذا لا يبالي بنتائج الآخرين، ويكتفي بالحضور الجسماني إلى المؤسسة فهو مرتبط بالمنصب دون المؤسسة». (1)

المطلب الثاني: بعض المؤثرات الثقافية على التسيير

تتمثل بعض المؤثرات الثقافية على التسيير فيما يلي:

1. قيم العمل:

إن مفهوم العمل في المجتمعات الإفريقية ينحصر في جوانبه المادية فقط وهو ما يمثل عائقا أمام الأداء والتطور، والجزائر باعتبارها بلد إفريقي فهي لا تجيد هذا المفهوم للعمل فحسب، كما أنه يمكن تحديد بعض الصور التي تبرز المفهوم التقليدي للعمل والوقت كعدم الانضباط بالمواعيد وانخفاض الأداء في العمل الناجم عن عدم الخضوع لإجراءات العمل والتقييد بها كون ذلك في نظرهم ينقص من كرامتهم عندما يمثلون للأوامر والتقييد بها وهو ما يفسر إقبال الشباب الجزائري في المهجر على هذه الأعمال بدون أي حرج لأن ثقافة هذه

¹ - علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن أشغال ملتقى وطني حول الاقتصاد الجزائري، في الألفية الثالثة، ماي 2002، كلية الاقتصاد، جامعة البليدة، ص 110.114.

البلدان كالثقافة الأوروبية مثلا لا تحقر هذه الأعمال بل تحترمها وتقدرها في حين ثقافة بلده تتفرد منها. (1)

2. مفهوم الوقت:

إن اختلاف الدول المتقدمة عن الدول المتخلفة يتجلى في عدة أوجه وتعتبر نظرة كل منهما إلى الوقت من بين أسباب هذا الاختلاف فالفرق بيننا وبين الدول المتقدمة يكمن في الحرص على الانضباط في المواعيد ونظرة كل منهما إلى المستقبل في تخطيطه، حيث تعتبر الفترة الزمنية التي تفصل بيننا هي الفرق بيننا وبينهم كما يتجلى اهتمامهم بالوقت في تركيزهم واهتمامهم بالسرعة في كل شيء وتنعكس هذه الأخيرة في عدة جوانب علينا التركيز عليها والاهتمام بها وذلك من خلال.

- رفع طاقة العامل.

- اختصار فترة الإنتاج وتخفيفها إلى الحد الأدنى لتحقيق القدرة التنافسية والبقاء في السوق. (2)

3. التنشئة الاجتماعية:

هي عملية يتم بواسطتها تشكيل وتطبيع الفرد منذ ولادته لإعداده في أن يصبح راشدا له شخصيته المتميزة، ويستطيع أن يعيش في توافق وانسجام داخل المجتمع، وأن ينتج ويساهم في رفاهيته وتنمية مجتمعه وأن ينقل تراثه ويضيف إلى رصيده من التراث الإنساني فتطور طاقات الفرد وقدراته الفيزيولوجية والفكرية يتم مع الزمن ويتفاعل مع محيطه الاجتماعي والثقافي الذي يعيش فيه، ويسمح له باكتساب ميول واتجاهات بالاشتراك مع العناصر التي ورثها عند الولادة من قدرات عقلية وجسمية كاملة وكل هذا يتجمع ليعطي شخصية الفرد ضمن ثقافة ومجتمع ويؤثر فيه ويتأثر بها. (3)

1 - سليمة سلام، مرجع سبق ذكره، ص 120.

2 - نفس المرجع، ص 121.

3 - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 179.

المطلب الثالث: النظام التعليمي ودوره في تكوين العامل الجزائري.

يساهم التعليم بشكل أساسي في عملية التنمية والتنشئة الاجتماعية وذلك باكتساب المهارات والقيم وكذا عادات وتقاليد بغية تكوين اطرار كفاءة لتسيير مؤسسات المجتمع في شتى الميادين حيث تستجوب المرحلة الحالية إعادة النظر في منظومة التكوين المهني، ومنظومة التكوين العالي خاصة التي توفر الإطارات والإدارات لتسيير المؤسسات، لأنه إذا كان التكوين للإطارات التقنية المتخصصة لا تتأثر إلى حد ما، بتغير طريقة التسيير، فإن الإطارات الموجهة سوف تتأثر من ناحية التكوين والأداء فيما بعد وكل ما يرتبط بها من مساعدين وإداريين في قطاع الخدمات.(1)

1- التعليم في الجزائر:

إن مخرجات المنظومة التربوية الجزائرية لا تستجيب لحاجيات السوق وذلك لافتقار لمقومات أحداث التغييرات المنشودة.

إن عجز المنظومة التربوية لتكوين سلوك وقيم ايجابية للمكتسبين، كالعامل على تنمية التفكير العلمي والابتكار وتكيف الاتجاه نحو الوعي الإنتاجي وحب العمل وتقديره، وذلك كونها تتميز بنظام يعتمد على حشو المعلومات وبرامج مكثفة ومعاينة التفكير الحر بدلا من تشجيعه.

إن عجز التعليم مهما كانت أسبابه في الجزائر من سياسية وبيروقراطية وغيرها ينعكس على مستوى العمل الإداري وكفاءته ومنه تطور وتقدم نظام التعليم ينعكس بصورة مباشرة في تطوير وتقدم الإدارة.(2)

2- التعليم وتسيير المؤسسة الجزائرية

إن المؤسسات الجزائرية تفتقر إلى إطارات كافية لإدارتها قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية بكفاءة غير أننا نجد القيادات الإدارية ذات مراكز قيادية عن طريق النمو التلقائي.

1 - نفس المرجع، ص 187.

2 - سليمة سلام، مرجع سبق ذكره، ص 124.

فالمديرين والمشرفين على المؤسسات الجزائرية لم يتدربوا مهنيا بشكل نظامي أو اندرجوا ضمن برامج تدريبية ليتعلموا قواعد وأسس إدارة المشروعات، دون تحقيق النتائج المرجوة من المؤسسة وهذا لتعودهم على أساليب إدارية مختلفة وروتينية.⁽¹⁾

المبحث الثاني: ثقافة المؤسسة الجزائرية.

إن البحوث الجزائرية ضئيلة في ميدان دراسة نسق القيم الاجتماعية وعلاقتها بإدارة المنظمات مما يعكس نقصا ملحوظا في المعلومات الخاصة في المؤثرات والاتجاهات الثقافية المحددة للسلوك التنظيمي والتي تسمح وفقها بتكيف النظم التسييرية المستوردة من جهة وتعديل سلوك الفرد الجزائري بمتطلبات التنظيم الحديث.

المطلب الأول: السلوكيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية

إن البيروقراطية حسب تعريف "weeber" هي الوسيلة الحيادية للتحكم، كما تتميز بالدقة لاستعمالها في خدمة أي مصلحة سياسية اقتصادية... الخ، غير أن البعض ذهب إلى أن الجهاز البيروقراطي هو عبارة عن وسيلة في خدمة سلطة الدولة التي بدورها ما هي إلا سلطة الطبقة الاقتصادية السائدة أي البرجوازية بالمفهوم الواسع وهو ما ذهب إليه "ماركس" وأكدته "انجلز" و "تروسكي" وغيرهم.

تصنف أعضاء الإدارة الجزائرية إلى طبقتين البرجوازية التنفوقراطية التي تحتل السلطة العليا وأعضاء البرجوازية الصغرى التي تحتل أدنى وسط السلم الإداري، إن وجود معارضة بين هذين الطبقتين بسبب عدم الانضباط في الإدارة كما نتج أيضا عن عدم تكيف الإدارة الجزائرية مع النظام البيروقراطي عرقلة التحكم الفعال في السلطة.

كما أن المؤسسات الجزائرية تسودها عدة نسق معقدة أساسها العلاقات الشخصية وهي بمثابة التحالفات يصعب تحديدها تعمل داخل وخارج الجهاز الإداري الرسمي، ومنه فإن التحالفات الطبقيّة هذه تشكل روابط ضعيفة جدا بين الإدارة ومحيطها وهي تعتبر القوانين الرسمية السائدة في المؤسسة الجزائرية.

1 - نفس المرجع، ص 125.

ما يسود في المؤسسة الجزائرية هو نظام يشتمل منه كل فرد جزائري وفي نفس الوقت يشارك فيه كل فرد، فالمؤسسة الجزائرية قائمة على تواجد ثقافتين واحدة حديثة والأخرى تقليدية، فالأولى أوربية تخص نخبة ذات اتجاه غربي وهي المسيطر على جهاز الدولة، والثانية محلية تخص مجتمعا هامشيا.⁽¹⁾

المطلب الثاني: تعاكس القيم الثقافية والاجتماعية في سلوك العامل الجزائري.

يتمتع المجتمع الجزائري كما سبق بثقافة جد ثرية، يمكن أن تدفعه إلى تحسين سلوك أفرادها لو استفادوا منها بشكل ايجابي، وسعوا إلى تحقيق أهدافهم وآمالهم مع الأخذ بعين الاعتبار لثقافتهم دون إهمال جزء منها وهذه الاستفادة تظهر أكثر في سلوك العمال داخل المؤسسات الاقتصادية، لما تتميز به من شروط وظروف تكنولوجية وتنظيمية معقدة وغير نابعة من داخل المجتمع بل من أوساط وثقافة أجنبية عنه، إلا أن أفراد المجتمع وخاصة العمال منهم يقومون بتصرفات وسلوك تظهر القيم الثقافية والمبادئ السائدة في المجتمع بشكل يكاد عكسيا تماما، وهو ما جعل العديد من الذين تطرقوا إلى تخلف الشعوب يرجعون هذا التخلف إلى القيم السائدة في المجتمع، وهذا الأخير لم يكن بعيدا عن هذه الأفكار كما أنه يمكن عرض بعض السلوك غير الايجابي للعامل الجزائري والمتمثل في التجارة والربح السريع دون الاهتمام لا بالعلم ولا بالقانون، زيادة الغيابات والتأخير عن العمل كأسباب تافهة أحيانا... الخ.⁽²⁾

المطلب الثالث: تسيير الموارد البشرية والأسس الثقافية.

تتمثل عوامل التحفيز وعوامل الرضا في العمل فيما يلي:

1- عوامل التحفيز:

حسب ترتيب ماسلو للحاجات يمكن استخلاص خمسة أصناف للحاجات تتمثل في:⁽³⁾

1. **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الضرورية للحياة وهي بالأحرى حاجات مادية.

2. **الحاجات الأمنية:** وهي الحاجات التي تعبر عن الحاجة للحماية والأمن.

¹ - [http:// dr said. Makttoobblog. Com.05/04/2012.](http://dr.said.Makttoobblog.Com.05/04/2012)

² - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 177.176.

³ - خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 237.

3. الحاجة إلى الانتماء: تتمثل في الحاجات الاجتماعية وهي كل الحاجات التي ترتبط بالجانب الاجتماعي وهنا تلعب كل من الحوافز والمزايا والخدمات الاجتماعية دورا مهما في ذلك.

4. الحاجة إلى التقدير والاعتراف: وهي الحاجة إلى الاعتراف والاعتبار التي تسمح للعمال بتكوين صورة ايجابية عن أنفسهم وهو عامل جد مهم لتحقيق دافعية العامل للعمل.

5. الحاجة إلى الحداثة: وهي تنحصر في الحاجة إلى الإبداع والابتكار والحاجة إلى فهم كل ما يحدث حولهم.

2- عوامل الرضا في العمل:

يمكن استخلاص بعض عوامل الرضا للعمال الجزائريين وهي كالآتي: (1)

- عوامل منظمة داخل الوظيفة سواء داخل محتواها.
 - عوامل خارجية عن الوظيفة وهي تتمثل في إمكانية الترقية وضمان الشغل والأجر.
 - عوامل اجتماعية محيطة بالوظيفة وبإمكانها أن تساهم في تكوين إطار عمل ايجابي ومفيد. كما يمكن استخلاص ثلاث مؤشرات من العوامل الاجتماعية وهي:
 - * أهمية المساعدة فيما بين الزملاء في العمل، والأهمية المرتبطة بقدرة العامل في أن يكون عنصرا نافعا في مجموعته والمؤشر الأخير يتضمن أهمية العلاقات الطيبة مع زملاء العمل.
- كل هذه المؤشرات تمثل محرك قوي في تكوين الروح الجماعية التي تنشط أو لا تنشط وسط العمل.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 263.

المبحث الثالث: التغيير الثقافي في المؤسسة الجزائرية

أصبح التغيير الثقافي للمؤسسة ضرورة ملحة تتوقف عليه فعالية وكفاءة جوانب التغيير الأخرى في المؤسسة كما يرتكز نجاح التغيير الثقافي في المؤسسة بدرجة كبيرة على كفاءة وقدرة قائد التغيير.

المطلب الأول: تغيير السلوكيات في وسط العمل.

من بين أهم العوامل الأكثر قابلية في تغيير السلوكيات في وسط العمل نجد القيادة، ويمثل هذا رأي غالبية العمال ذو الشهادات الجامعية في حين نجد أن رأي العمال ذو المستوى الابتدائي يختلف عن العمال ذو الشهادات الجامعية، يلعب التكوين دور جد متميزاً، فغالبية عمال صنف التحكم والإدارة يفضلون التكوين الموجه نحو المعرفة التقنية أما عمال المستوى الثانوي الذين هم في سن أقل من 34 سنة فهم الفئتين اللتان توليان أهمية أكثر للتكوين الموجه نحو تحسين وتنمية الكفاءات الفردية، حيث أن معظم العمال أكثر قابلية في تغيير السلوكيات بعمق في المؤسسة لرفع مستوى الفعالية من خلال العوامل المرتبطة بتنظيم العمل، أما العمال في مختلف الثقافات الفرعية الجزائرية لم تسجل لديهم فروقات ذات دلالة مهمة في تقديرهم للعوامل ذات القابلية في تغيير سلوكيات العمال في وسط العمل.

غير أن هذا لم يمنع من وجود بعض الانحرافات الصغيرة فيما يخص عامل تنظيم العمل ودور التكوين الموجه لاكتساب وتحسين معارف تقنية فالعمال الذين ينتمون للثقافة الفرعية كالهضاب العليا - الأوراس - تلمسان يعطون أهمية كبرى لهذا النوع من التكوين مقارنة بعمال الثقافة القبائلية في حين العمال ذو الثقافة الفرعية للمنطقة الساحلية وثقافة القبائل فهم يفضلون عامل تنظيم العمل في تغيير السلوكيات مما يجعلهم يختلفون كلياً عن ذوي الثقافة الجنوب-السهوب - الميزاب.⁽¹⁾

المطلب الثاني: تغيير الثقافة الجامدة للمؤسسة الجزائرية.

تتمثل تغيير الثقافة الجامدة للمؤسسة الجزائرية من خلال ما يلي:

¹ - d. mercure et all. Culture et gestion en Algérie Montréal paris. L'harmattan.1997.p134.

1- التغيير الثقافي في المؤسسة الجزائرية:

إن التغيير الحقيقي والفعال في المؤسسة هو ذلك الذي يركز على إستراتيجية تغيير على مستوى الهياكل المباشرة (المتتمثلة في المصالح، الوحدات، الورشات...) وهي تعتبر الوسط الذي ينتج الثروة ويعتبر التغيير على مستوى هذه الهياكل مرجع أساسي لكل تحول لتغيير هذه الهياكل من الضروري تغيير السلوكات على مستوى خلايا الإنتاج.

فالتغيرات التي حدثت في المؤسسة الجزائرية كانت عموما على مستوى جد عالي للسلم الهرمي (الرئيس المدير العام، مجلس الإدارة) ونجد هذه التغيرات تتلاشى وتتضاءل كلما نزلنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي إلى أن تختفي تماما في مختلف أوساط إنتاج الثروة، وهذا راجع بصورة أساسية لغياب مشروع المؤسسة.

2- مسؤولية المسيرين:

إن مهمة المسير هي الاستغلال الأمثل للموارد في وجود جملة من القيود وذلك باستغلال كل طاقاتهم في التخطيط والتنظيم بدلا من المطالبة أكثر بزيادة الموارد وعليهم أولا الاعتماد على أنفسهم لتحقيق كل ما في وسعهم بدون موارد إضافية وتتحصر مهمة المسيرين خاصة في: (1)

- إعداد استراتيجيات خاصة بالمؤسسات.

- استخدام الميكانيزمات العملية لأنظمة التخطيط والتنظيم وكذا للأنظمة تسيير الموارد البشرية والمراقبة.

- تكسير الجمود السلوكي والانفصال عن ثقافة مؤسسة قوية أو تحوي في أعمالها على تطبيقات تسييرية مركزية.

¹ - عادل حرشوش صالح الفرجي، الاستراتيجيات التنظيمية والإدارية لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2002، ص 34.

2-1- مسؤولية تغيير الثقافة في المؤسسة.

هي مسؤولية كل الموارد البشرية المتواجدة في كل المستويات الهرمية للمؤسسة إلا أن مهمة كل صنف من العمال تختلف عن الصنف الآخر.

يكن التغيير الحقيقي والفعال في المؤسسة على مستوى القاعدة أي أسفل السلم الهرمي للمؤسسة حيث يتم إنتاج القيمة المضافة للمؤسسة، ففشل التغييرات التي طرأت على المؤسسة الجزائرية يكمن أساسا في القاعدة حيث تنتج الثروة وذلك ببقاء نفس الثقافة المؤسساتية السابقة دون تغيير.⁽¹⁾

2-2- وسائل التدخل:⁽²⁾

1- التحسيس: يلعب المسير الجزائري بهذه النقطة بالذات دور جوهري، فبإمكانه أن يجعل من سلوكه وقدرة للعمال كما بإمكانه إبراز قيمة المنشودة وكذا من خلال أفعاله وقراراته اليومية كغرس القيم التي يرغب أن تسود المؤسسة في العمال، وتعتبر هذه السلوكات من المسير أفضل طريقة لتحسين العامل الجزائري بها خاصة وأن العامل الجزائري لا يؤثر فيه التحسيس المكتوب بقدر ما يتأثر بالمعمول به.

2- التكوين: يلعب التكوين دورا أساسيا في رفع مستوى الإنتاجية للمؤسسة الجزائرية، فالوضع فيها بعيدا جدا عن هذا الدور وأهدافها تكون بعيدة كل البعد عن متطلبات المناصب فيها.

3- معيار الكفاءة: فلم تأخذ بعين الاعتبار مساهمة مختلف الهياكل الفرعية الإدارات الفرعية، الأقسام في حساب الإنتاج الكلي للمؤسسة بما يكشف عن سوء تقييم لمساهمة الأفراد والهياكل.

4- الإحساس بالمسؤولية: كل فرد في المؤسسة مسؤول عن كفاءة الهيكل التابع له (مصلحة، قسم، مديرية فرعية... الخ) وهذا يكمن تحقيقه حسب خبراء الإدارة من خلال قواعد وأهداف محددة لكل أجزاء المؤسسة ويمكن كذلك تقييم نوعية نظام التسيير بالرجوع إلى الهياكل المباشرة.

¹ - abd elhak lamiri. Gerer l'entreprise algérienne en économie de marche Alger. Prestcomm édition. 1993.p84.

² - سليمة سلام، مرجع سبق ذكره، ص 147.

5-الاتصال والمشاركة: إن مشاركة القاعدة الهرمية للمؤسسة في إعداد مخطط عمل جد مهم، فالبعد الاشتراكي للعمال يمثل محور أساسي لتثمين المورد البشري وازدهاره لمشروع المؤسسة.

المطلب الثالث: التغيير الهيكلي المرغوب فيه لدى العمال الجزائريين.(1)

يتمثل التغيير الهيكلي المرغوب فيه لدى العمال الجزائريين فيما يلي:

1- حجم المؤسسة:

إن ميل معظم العمال الجزائريين إلى تفضيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو الكبيرة جدا هو دلالة على هذا العامل يكشف ويدل على أنه عامل جد فعال ومهم في نمط التسيير المرغوب فيه.

يفضل معظم العمال الجزائريين(60.4%) العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ونجد فقط (20.8%) من يفضلون العمل في المؤسسات الكبيرة جدا في حين الواقع يبين أن (41.8%) من اليد العاملة متواجدة في مؤسسات ذات حجم كبير جدا مقابل (47.8%) متواجدون في مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم.

2- نوعية ملكية المؤسسات:

يفضل معظم العمال الجزائريين العمل بالمؤسسات العمومية بالرغم من أنهم يحملون بعض القيم المرتبطة بالحرية الاقتصادية، حيث أن العمال الجزائريين يفضلون العمل في المؤسسات العمومية (75.8%) بدلا من العمل في المؤسسات الخاصة (63.4%).

3- الشراكة مع المؤسسات الأجنبية:

يتميز العامل الجزائري بالانفتاح نحو المؤسسات الأجنبية بالأخص نحو الشراكة الاقتصادية الدولية، فمعظم العمال الجزائريين يرغبون في الشراكة الأجنبية لنجاح مؤسساتهم وهذا بنسبة منهم يفضلون أن يكونوا تحت إدارة مدير أو مسؤول أجنبي(34%).

¹ - نفس المرجع، ص 149.148.

4- بعض الخصائص المرغوب فيها من طرف العمال الجزائريين:

لمعرفة الهيكل التنظيمي المرغوب فيه لدى العمال الجزائريين يمكن اعتماد مؤشر ودرجة مرونة أو بيروقراطية المؤسسة، وذلك من خلال التعرض إلى أربعة أبعاد: حجم المؤسسة، الأهمية المتعلقة بجانب الاتصال الشفوي، ودرجة رسمية شكلية الأدوار، ودرجة مركزية القرار.

خلاصة:

تلعب ثقافة المجتمع الجزائري دورا مهما في تكوين ثقافة الفرد الجزائري عامة والسلوك التنظيمي خاصة، وهذا من خلال عناصر ثقافية عديدة منها النظام التعليمي، العادات والتقاليد...الخ.

فالإدارة الجزائرية لها دور جوهري في تكوين هذه الثقافة وهذا ما يسمح لنا القول بأن الأسباب الرئيسية لضعف الكفاءات في المؤسسة الجزائرية وكفاءة الفرد هي أسباب تسييرية، ثقافية، اجتماعية، بالدرجة الأولى من كونها اقتصادية (مالية، تكنولوجية...الخ).

كما أن المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لم يأخذ فعلا من مجمل أهداف المؤسسة خاصة في جانب التسيير.

فلكي تحقق المؤسسة الجزائرية النتائج التي ترجوا تحقيقها من التغيرات الحالية والقادمة، لا بد أن تبدأ التغيير من جانبه الثقافي حيث يعتبر هذا الأخير حلقة مفقودة في سيرورة تغيير المؤسسة الجزائرية.

خاتمة

خاتمة:

لقد تبين من خلال بحثنا هذا أن ثقافة المؤسسة تعبر عن مختلف الاعتقادات والذهنيات وكذا المعايير التي يشترك بها أفراد منظمة واحدة توجه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف الموضوعية، وهذه المعايير تميز مؤسسة عن أخرى.

ويعد التغيير من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة مهما اختلفت صورته وأشكاله (التنظيمية، الهيكلية، التكنولوجية..) غير أن هذا التغيير يتطلب تدخل كل جوانب المؤسسة ويعتبر التغيير الثقافي من أهم هذه الجوانب كما رأينا سابقا.

إن المؤسسات الجزائرية شهدت وما زالت تشهد مسار إصلاحية طويل، غير أن هذه التغييرات لم تشمل الجانب الإنساني والثقافي للفرد بشكل كاف، فإهمال كل ما يتعلق بالجانب الثقافي للسلوك التنظيمي هو ما أدى في كل مرة إلى ضرورة دخول المؤسسة الجزائرية مرحلة إصلاحية جديدة، ومنه يمكن القول أن تغير المؤسسة الجزائرية بدون تغيير في أنماط التفكير وقواعد السلوكيات للعامل الجزائري وقيمه وعاداته التي تعتبر السبب الرئيسي في تدني إنتاجية وكفاءة العامل وهو ما يجعل من عملية التغيير في المؤسسة مجرد هدر للوقت وللطاقات، إذ لم تؤخذ بعين الاعتبار هذه العوامل الثقافية - الاجتماعية في عملية التغيير.

- اختيار الفرضيات:

بعد الدراسة تبين أن الفرضية الأولى صحيحة باعتبار أن ثقافة المؤسسة هي العامل الفعال في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد والمؤسسة ككل، أما الفرضية الثانية فقد أثبت نفيها حيث أن عملية التغيير في المؤسسة لا تؤتي ثمارها إلا بإدخال التغيير الثقافي للموارد البشرية باعتبارهم من يحدث عليهم التغيير وهم من يحدثون التغيير، أما الفرضية الثالثة فهي صحيحة كون عملية التغيير الفعال والناجح للمؤسسة الجزائرية هي تغيير الجانب الثقافي والاجتماعي للفرد العامل.

نتائج البحث:

- يمكن اعتبار كل من الرموز، المبادئ والقيم المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية.

- ترسيخ قيم ومبادئ مشتركة بين أفراد التنظيم أمر لا بد منه.

آفاق البحث:

- الاهتمام الأكثر وبشكل جدي بالتغيير الثقافي في المؤسسة كجانب ذو أهمية بالغة في تحقيق التغيير في المؤسسة الجزائرية.

- البحث أكثر في الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.

- تشجيع البحث في تحليل وتدقيق ثقافة الفرد الجزائري وعوامل التنشئة الاجتماعية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

I- باللغة العربية:

أ- الكتب

- 1- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية معاصرة)، مطابع الدار الهندسية، ط2، مصر، 2008.
- 2- أحمد عبد الله الصباب، أساسيات الإدارة الحديثة، خورزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2005.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 4- أحمد ماهر: تطوير المنظمات (الدليل العلمي لإعادة هيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير) بدون طبعة، الدار الجامعة، مصر، 2007.
- 5- أحمد محمد المصري: التخطيط والمراقبة الإدارية، الإسكندرية، 2003.
- 6- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر 2004.
- 7- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 8- راوية حسان، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 9- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 10- صالح مهدي محسن العامري: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 11- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر) دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2003.

- 12- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر 2007.
- 13- علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 1995.
- 14- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، الجزائر، 2008.
- 15- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، درا الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2008.
- 16- فاروق عبده فلييه، السلوك في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
- 17- فراج عثمان، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 18- فريد راغب النجار، مهارات وفنون السلوك التنظيمي الاستراتيجي، الدار الجامعية بدون طبعة، مصر 2009.
- 19- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 20- كسنة أحمد، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، ط2، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- 21- ماجدة عطية، سلوك المنظمة، ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 22- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1999.
- 23- محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 24- محمد حسن الشماع، خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

- 25- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر الأردن، 2008.
- 26- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- 27- مصطفى أبو بكر، الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 28- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 29- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 30- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، بدون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 30- نوري منير، اقتصاد المؤسسة، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- 32- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 33- هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 34- يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2006.

ب- الرسائل والمذكرات

رسائل الماجستير:

- 35- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، algal، وحدة EARA بالمسيلة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2006.

36- سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، 2004/2003.

37- شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل الثقافة المنظمة، دراسة حالة سونلغاز (مديرية التوزيع بالأغواط)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007/2006.

رسائل الليسانس:

38- بركان نسيم، دور ثقافة المؤسسة في إدارة الصراع، دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، المركز الجامعي البويرة، 2010/2009.

39- داسي سليمان، ثقافة المؤسسة، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالبويرة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، المركز الجامعي البويرة، 2010/2009.

40- مزين فايزة، فعالية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة اتصالات الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، قسم علوم التسيير، فرع اقتصاد وتسيير المؤسسة، المركز الجامعي البويرة، 2010/2009.

41- نجيب بودهري، التغيير التنظيمي وأثره في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة المدية، 2008/2007.

ج- الدوريات:

42- عادل حرشوش صالح الفرجي، الإستراتيجيات التنظيمية والإدارية لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد1، سطيف، 2002.

د - الملتقيات:

43- سرير عبد الله رابح، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 19/18 ماي 2011، جامعة البليدة.

44- علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، ماي 2002.

II - باللغة الأجنبية:

Les livres

45- Lamiri Abdelhak, gérer l'entreprise algérienne en économie de marché Alger , prestkomm édition 1993.

46- mercure Damiel et all , culture et gestion en Algérie montred paris l'harmattan ,1997.

III - المواقع الإلكترونية:

47- [http// islam .fin. go. From.net](http://islam.fin.go.From.net). 1/4/ 2012.

48- [http// drsaid. Maktoobb log.com](http://drsaid.Maktoobb log.com). 5/4 2012.