



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي



تيسمليت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير بالمؤسسة  
دراسة حالة لمعهد علوم البيطرة بتيارت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

بكارى سعد الله

إعداد الطالبين:

● بحدة الطيب

● يماني محمود

لجنة المناقشة:

الأستاذ جلط ابراهيم: .....

الأستاذ بكارى سعد الله: .....

الأستاذ دراجى عيسى: .....

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و تقدير

ندين بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب

أو من بعيد ولو بكلمة تشجيع طيبة

إلى الأستاذ و القدوة الحسنة، الأستاذ بكاري سعد الله

إلى جميع أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

الطالبين :

بخدة الطيب

يماني محمود

# اهداء

قال الله تعالى \* ( و أما بنعمة ربك بحدوثك )\*

إلى القلبيين الطاهرين الزكيين و الصديقين الحنونين إلى من علماني الصبر

و شجاعني على طلب العلم و المعرفة "الوالدين العزيزين"

إلى أبي أحمد و أمي رقية

إلى زوجتي و رفيقة دربي و أبنائي ( أميرة ، معاذ ساسي )

إلى كل العائلة إخوتي و أخواتي

و إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد

و في الأخير أهدي بذرة هذا العمل المتواضع إلى كافة أساتذة الكلية

و بالأخص الأستاذ "بكاربي سعد الله"

بذرة الطبيب

# الإهداء

إلى قرة العين ...إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها...إلى التي حرمت نفسها وأعطتني.  
ومن نبع حنانها أسقتني ...إلى من وهبتني الحياة, منحني الحب و العنان

## أمي الحنونة رحمها الله

إلى أعظم الرجال صبرا و رمز الحب و العطاء....إلى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي...و  
أفنى حياته من أجل تعليمي...إلى ذلك الرجل العظيم .....

## أبي العزيز

إلى من جمعهم معي ظلمة الرحم... إلى من معهم تقاسمت فرحتي و هانت أحزاني و  
جمعنا سقف المحبة إلى إخوتي و أخواتي

إلى سندي في الحياة زوجتي الغالية و إلي قرة عيني أبنني العزيز جواد محمد

إلى من تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها أصدقائي الأوفياء و اخص بالذكر أستاذي

الدكتور بكاري سعد الله و صديقي الأستاذ الطيب بنودة

أي إلى كل من كان في الذاكرة و لم أذكره في المذكرة .....

إلى جميع أفراد عائلتي يمانني

يمانني محمود

قائمة الجداول

الصفحة	البيان
13	جدول رقم (1.1): مقارنة الاختلافات الثقافية بين ادارة المنظمات البيانية و ادارة المنظمات الأمريكية
14	جدول رقم (1.1) الإطار الثقافي لنموذج (Ouchi1981)
16	جدول رقم (3.1) خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج (Peters & Wetermen1982)
29	جدول رقم (4.1) الفروق الجوهرية بين الثقافات المتكيفة وغير المتكيفة
30	جدول رقم (5.1): ميكانزمات الاندماج وتقوية الثقافة التنظيمية
90	جدول رقم (6.3): توزيع الاستبيان
91	جدول رقم (7.3): سلم ريكارت
92	جدول رقم (8.3): معامل كرونباخ
93	جدول رقم (9.3): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس
94	جدول رقم (10.3): توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن
95	جدول رقم (11.3): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية
96	جدول رقم (12.3): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الدراسي
97	جدول رقم (13.3): توزيع عينة الدراسة وفق متغير اسنوات الخدمة
98	جدول رقم (14.3): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الدجة الوظيفية
99	جدول رقم (15.3): معامل الثبات لمتغيرات الدراسة
101	جدول رقم (16.3): حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للثقافة التنظيمية

104	جدول رقم (17.3): حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإدارة التغيير
107	جدول رقم (18.3): حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير
109	جدول رقم (19.3): نتائج اختبار مدى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير
112	ملحقات spss

## 02- قائمة الأشكال

الصفحة	البيان
05	شكل رقم (01.01): الثقافة التنظيمية كنظام
9	شكل رقم (2.1): نموذج Schein في الثقافة التنظيمية: مستويات الثقافة
11	شكل رقم (3.1) جوهر فكرة أبعاد الثقافة التنظيمية ومنطق تحليلها.
15	شكل (4.1) رقم: إطار ماكنزي سباعي الأبعاد (7S).
20	شكل رقم (5.1): مكونات الثقافة التنظيمية.
24	شكل رقم (6.1): التأثيرات على الثقافة التنظيمية
66	الشكل رقم: (7.2) خصائص إدارة التغيير
85	الشكل رقم: (8.3): الهيكل التنظيمي لمعهد علوم البيطرة
93	الشكل رقم: (9.3) يوضح تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الجنس
94	الشكل رقم: (10.3) يوضح تمثيل عينة الدراسة وفق متغير السن

95	الشكل رقم: (11.3) يوضح تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية
96	الشكل رقم: (12.3) يوضح تمثيل عينة الدراسة وفق متغير المستوى الدراسي
97	الشكل رقم (13.3): توزيع عينة الدراسة وفق متغير اسنوات الخدمة
98	الشكل رقم (17.3): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الدجة الوظيفية



الاستبيان	الملحق رقم 01
مخرجات الـ <b>spss</b>	الملحق رقم 02

## الملخص

لقد اصبحت الثقافة التنظيمية ضرورة ملحة وامر محتوم لا يمكن رفضه او حتى تجاهله شأنها في ذلك شان ادارة التغيير .

فالعصر الحالي يعتبر عصر التغييرات السياسية و الاقتصادية والفكرية والتكنولوجية لذلك وجب على كل مؤسسة او ادارة العمل على اكتشاف هذه التغييرات ومحاولة التفاوض معها وايجاد اسس بناءة لزرع فكرة الثقافة التنظيمية ومحاولة غرسها او بالمفهوم العام زرعها في اوساط العمال.

فنجاح اي منظمة في ادخال فكرة ادارة التغيير او الثقافة التنظيمية يتطلب تدخل عدة عوامل بحيث تعتبر هذه الاخيرة احد العوامل المؤثرة والمحددة لنجاح اي عملية تغيير.

ان الثقافة التنظيمية هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة اذا كانت هذه القوى مواكبة وملائمة ودائمة لعملية التغيير.

Organizational culture has become a necessity for an epic and an inevitable fact That cant be discarded or even ignored in mamaging change nowadays is well thought – out as a political economic intellectual and technological changes . though every institution or management of workers must find out these changes and to be positive about them and put down constructive groundwork to set down the idea of organizational culture and attempt to embed it or implant it among workers.

The succes of any organization to implant change management or organizational culture requires several and influential factors that affect any specific and successful change.

Organizational cultur is the resulting of interfering forces if these latter are up – to – date and suitable ti the change process.

الكلمات المفتاحية :

الثقافة – الإدارة – التغيير – التنظيم – الثقافة التنظيمية – إدارة التغيير – الثقافة الإستراتيجية.

Culture – administration – changement – organisation –

Organisationnel culture – administration of changement –

Organisationnel stratégiques

الصفحة	البيان
VII-VII	إهداء
VII	تشكرات
VII	ملخص الدراسة
VII	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل لأول :الثقافة التنظيمية</b>	
01	تمهيد الفصل الأول
02	المبحث الأول : إتجاهات و مفهوم الثقافة التنظيمية
03	المطلب الأول :إتجاهات الثقافة التنظيمية
04	المطلب الثاني :تعريف الثقافة التنظيمية
08	المطلب الثالث :أهم نماذج الثقافة التنظيمية
17	المبحث الثاني :أنواع و مكونات و مصادر الثقافة التنظيمية
17	المطلب الأول :أنواع الثقافة التنظيمية
20	المطلب الثاني :مكونات الثقافة التنظيمية
24	المطلب الثالث :مصادر الثقافة التنظيمية
27	المبحث الثالث :أهمية الثقافة التنظيمية و إنعكاساتها على المنظمة
27	المطلب الأول :دور الثقافة التنظيمية
31	المطلب الثاني :أهمية الثقافة التنظيمية
33	المطلب الثالث :إنعكاساتها على المنظمة و العاملين
36	خلاصة الفصل الأول
37	الفصل لثاني :إدارة التغيير
38	تمهيد الفصل الثاني

39	المبحث الأول: مفهوم التغيير
39	المطلب الأول: تعريف التغيير و التفرقة بين المصطلحات المتلازمة معه
41	المطلب الثاني: التغيير في المؤسسات تبعا لتطور نظريات التغيير
44	المطلب الثالث: التنظيم الإداري و التغيير في المؤسسات
48	المطلب الرابع: أهم المقاربات النظرية للتغيير
50	المبحث الثاني: التغيير التنظيمي
50	المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي و دواعي التغيير
52	المطلب الثاني: أهمية و أهداف التغيير
54	المطلب الثالث: تصنيفات و مجالات التغيير
58	المبحث الثالث: قيادة التغيير و مقاومته
58	المطلب الأول: مفاهيم حول قيادة التغيير
60	المطلب الثاني: المشاكل و العوائق المرتبطة بالتغيير.
61	المطلب الثالث: القيادة الإستراتيجية للتغيير و نماذجها
63	المبحث الرابع: إدارة التغيير في المؤسسة و علاقتها بالثقافة التنظيمية
63	المطلب الأول: تعريف الإدارة و وظائفها
65	المطلب الثاني: تعريف و خصائص إدارة التغيير
67	المطلب الثالث: إدارة التغيير في المؤسسات و استراتيجياتها
69	المطلب الرابع: مراحل التغيير و أساليبه
71	المطلب الخامس: العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير
77	خلاصة الفصل الثاني
78	الفصل الثالث: جامعة ابن خلدون -معهد البيطرة- تيارت
79	تمهيد
80	المبحث الأول: مدخل عام حول جامعة ابن خلدون بتيارت
80	المطلب الأول: تقديم عام للجامعة(معهد علوم البيطرة)
82	المطلب الثاني: مصالح مؤسسة المعهد
85	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لعلوم البيطرة

88	المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة التطبيقية
88	المطلب الأول: أدوات الدراسة
89	المطلب الثاني: التحليل نتائج الاستبيان.
99	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان
109	المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة
111	خاتمة الفصل الثالث
	قائمة المصادر و المراجع
	قائمة الملاحق

## مقدمة عامة:

إن كل منظمة أو هيئة تحتاج إلى تنظيم قواعدها وتنسيق جهودها من أجل الوصول إلى أرقى المستويات في تحقيق الأهداف التي من أجلها بنيت هذه المنظمات ولذلك أصبحت الإدارة عملية هامة في بناء المجتمعات الحديثة، بل أن أهميتها تزداد بزيادة مجالات الأنشطة البشرية وقد أحدثت التطورات في شتى العلوم والمجالات فجوة كبيرة في توجيه وقيادة هذه المنظمات .

فالإدارة قائمة على الخبرة والتفكير والتشدد والتمسك بالأنظمة وعدم الانفتاح والتجديد وعدم تقبل الرأي الآخر حيث أصبحت كلها عقبات في وجه التطوير الإداري المثمر. لذا دعت الحاجة للتغيير لتمكين هذه المنظمات من التعايش في ظل هذه الظروف.

إذ أصبح من الضروري أن تستجيب المؤسسات الجامعية لتلك التحولات حفاظا على بقائها وسعيها للتطور، فالمؤسسات الجامعية تستقبل الموارد البشرية محملين بقيم ومعتقدات واتجاهات وعادات وثقافات تكونت ببيئتهم الاجتماعية خلال فترة معينة، وعند التحاقهم بالمؤسسات الجامعية يجدون فيها قيما وسلوكات واتجاهات ورموز خاصة بها و يقتسمها كل أعضائها على مستوياتهم التنظيمية، وهي بمثابة الثقافة التي تميز المؤسسة عن غيرها، فهي إذن تحدد هويتها في المجتمع.

## 01- الإشكالية:

انطلاقا مما سبق ذكره، ونظرا لأهمية جانبي الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير وأهميتها في المؤسسة ، ركزنا اهتمامنا حول الموضوع والذي يحمل عنوان " أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير بالمؤسسة "

حيث عملنا على تحليل هذا الموضوع من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير بالمؤسسة؟

## 2- الأسئلة الفرعية:

للإمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

هل يدرك عمال المؤسسة معنى الثقافة التنظيمية؟

هل توجد هناك إرادة للتغيير في إدارة التغيير بالنسبة لعمال المؤسسة؟

هل توجد هناك علاقة إرتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير؟

## 03- الفرضيات:

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية يجب علينا تقديم تخمينات أو أفكار أولية حول الموضوع

وهي فرضيات البحث :

يدرك عمال المؤسسة معنى الثقافة التنظيمية.

توجد إرادة في تغيير إدارة التغيير بالنسبة لعمال المؤسسة

توجد هناك علاقة إرتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير.

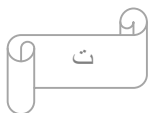
## 4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التوصل إلى الفهم الصحيح والمعمق للثقافة التنظيمية التي تختلف من مؤسسة إلى

أخرى، ومكونات هذه الثقافة من قيم واتجاهات ورموز وتصرفات... الخ، وكذا معرفة إدارة التغيير كيف تتبناه

المؤسسات وهذا ما يؤكد أن القيم والاتجاهات واجب الاهتمام بها لمسايرة التغيير و التطور، إضافة إلى ذلك

معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير.





**5- أهداف الموضوع:** تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير بالمؤسسة من خلال التطرق إلى الجانب النظري للدراسة ، وبعدها إسقاط الدراسة النظرية على جامعة العلامة ابن خلدون بتيارت أي الجانب التطبيقي للدراسة ، ومعرفة عناصرها ومصادرها وأهمية الثقافة التنظيمية بالمؤسسة .

كما تم حصر دراستنا على معهد علوم البيطرة من اجل وضع إستراتيجية واضحة لتبني مفهوم الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير بالنسبة لعمال المعهد.

## **6- أسباب اختيار الموضوع:**

من بين أهم الدوافع التي دفعت بنا لاختيار الموضوع والقيام بانجازه هي :

-أهمية موضوع الثقافة التنظيمية لدى العمال بصفة عامة.

-محاولتنا للتعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير .

- محاولة معرفة ان كان هناك ادارة التغيير بالمؤسسات.

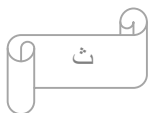
- كشف الغموض وإبداء الفهم الحقيقي والصحيح والعلمي لأهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على إدارة التغيير .

- ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع بصفة عامة، خاصة ما يتعلق بموضوع الثقافة التنظيمية.

## **7- حدود الدراسة :**

**-الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الموسم الدراسي 2016/2017 في الفترة المحصورة بين

شهري مارس، ابريل.



-الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية بجامعة العلامة عبد الرحمن ابن خلدون معهد علوم البيطرة - تيارت.

-الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تناول أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير بمعهد علوم البيطرة بجامعة ابن خلدون بتيارت، وكذلك معرفة مصادر ومستويات الثقافة التنظيمية وتمت الدراسة على عمال المعهد .

### 8-منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي حيث تمثل الوصف في الجانب النظري والذي تطرقنا فيه إلى وصف المتغيرين " الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير " كما اعتمدنا أيضا على التحليل بحيث قمنا بتحليل أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير بمعهد علوم البيطرة وذلك عن طريق تحليل الاستبيان الموجه لعمال المعهد.

### 9-صعوبات البحث:

-ضيق الوقت بسبب تأخرنا في تحديد المتغيرين.

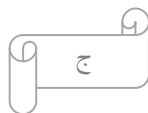
- صعوبة ترجمة الكتب من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية .

- صعوبة التنقل إلى الجامعة من اجل استيعارة الكتب وتحليل المعطيات.

- قلة الكتب والمراجع ، والملاحق التي تخدم الموضوع.

### 10- تقسيمات البحث :

اقتصر موضوعنا على جانبين نظريين وجانب تطبيقي من اجل الإحاطة الشاملة بالموضوع ، حيث تناولنا في الجانب النظري فصلين ففي الفصل الأول حاولنا الإمام بموضوع الثقافة التنظيمية من خلال تطرقنا إلى تعاريفها ، نماذجها ، مكوناتها ، عناصرها .. الخ في المؤسسة.



ثم حاولنا في الفصل الثاني دراسة إدارة التغيير وذلك من خلال تقديم تعاريف الأهمية وكذا الاستراتيجيات المتبعة في إدارة التغيير.

كما تطرقنا كذلك إلى التقريب بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير من خلال إيجاد العلاقة القائمة بينهما.

أما الفصل الأخير فقد قمنا بتخصيصه للجانب التطبيقي من اجل دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير ، وقد أجريت هذه الدراسة بجامعة ابن خلدون بتيارت وبالضبط في معهد علوم البيطرة. ، حيث قمنا أولاً بتقديم بطاقة فنية عن المعهد ، بعد ذلك قدمنا استمارة ( استبيان ) على مجموعة من العمال ومن ثم تحليل النتائج بواسطة برنامج spss، التي تدل على آرائهم من خلال إجاباتهم على العبارات التي جاءت في محتواها أهم جوانب موضوع الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير ومدى العلاقة بينهما .

## تمهيد:

تواجه المنظمات المعاصرة تحديا كبيرا يتجلى في التعقد و الاضطراب في إمكانية و الاستمرارية وسط متغيرات بيئية تمتاز بديناميكية مستمرة، و يجب عليها التأقلم و التكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح و الاستمرار ، فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن المورد البشري هو مفتاح لنجاحها، و ذلك باعتماد على التشكيلة الثقافية و الاجتماعية ، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، حيث أولت هذه الأخيرة أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط ، الصرامة، الجدية، المنافسة و التقدير للكفاءة و المبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمنظمة .

كما أدركت المنظمات أن السبيل الوحيد من التعايش هو الاهتمام بإدارة التغيير و تطور الظروف المحيطة بها و بذلك أصبحت تحتل دورا مهما ضمن مهام و انشغالات المسيرين حاليا.

## المبحث الأول: اتجاهات ومفهوم ونماذج الثقافة التنظيمية.

لقد دخل مفهوم الثقافة في أدبيات إدارة الأعمال مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات 1980 من القرن الماضي، حيث تم استعمال مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية "business week" في تاريخ 1980/10/27، كما أدمجت بعد ذلك مجلة "fortune" ركنا خاصا ودائما تحت عنوان "corporate culture" إلى أن جاء الباحثان كندي و دايل ( . A.A.kennedy T.E.deal) سنة 1982 في كتاب تحت عنوان "culture corporate" واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.

هذا لا يعني أنه لم يكن موجودا في السابق ثقافة للمنظمات، لكن الضرورة حتمت على المنظمة الاهتمام بهذا الجانب لأسباب كثيرة، نذكر منها:<sup>1</sup>

- تقنيات النمو الخارجي والحاجة إلى التوسع كاستيلاء شركة على أخرى، الذي قد يفشل في كثير من الأحيان وذلك لاختلاف الثقافات، مما يؤدي إلى نشوء الصراعات، وحتى إنشاء فروع في بلدان أجنبية الذي يجب أن يكون مدروسا ومعدا حيث يأخذ في الاعتبار العناصر الثقافية الخاصة بالبلد المعني.

- فشل العديد من عمليات الاندماج بين المنظمات نظرا لاختلاف الثقافات التنظيمية.
- ثم إن تحليل النمو الاقتصادي الياباني أدى إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية، فإذا ما نظرنا إلى النمو الكبير الذي حققه اليابان على مستوى الإنتاج الذي كان أسرع مرتين إلى ثلاث مرات من منافسيه الرئيسيين مع افتقاره إلى الموارد الطبيعية، فإنه سيقودنا حتما إلى إدراك بأنه لا يمكن أن تطبق

<sup>1</sup> Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza, l'Essentiel sur le management, BERTI édition, Alge, 2007, P 264.

إدارة تقنية في التسيير دون الأخذ في الحسبان العوامل الثقافية، وهو الأمر الذي اهتم به الاقتصاديون خاصة الأمريكيين والأوروبيين.

● وفي الأخير، فإن معظم الدراسات التي قام بها الباحثون والكتاب، أثبتت فشل النموذج العقلاني في التسيير، حيث يجب جمع الأفراد حول القيم المشتركة داخل المنظمة بأكملها.

**المطلب الأول: اتجاهات الثقافة التنظيمية**

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة من المفاهيم حديثة العهد نسبيا في أدبيات إدارة الأعمال ولا يوجد اتفاق تام في تحديد إطار هذا المفهوم، حيث اعتمد كل باحث على زاوية معينة لي طرح بها موضوع ثقافة المنظمة وهذا ما أدى إلى تعدد اتجاهات الباحثين<sup>1</sup>:

**الاتجاه الأول:** ركز على الأنماط الفكرية في وصف الثقافة، حيث اعتبر أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات والمفاهيم التي يتقاسمها جميع أفراد المنظمة (Shermerhorn)، والبعض أضاف للثقافة اللغة والرموز والشعارات والتوقعات (Wheelen&Hunger) التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل إلى جيل وتؤثر في سلوك الأفراد.

**الاتجاه الثاني:** يعطي وزنا زائدا للمظاهر المادية الملموسة في وصف الثقافة التنظيمية مثل اللباس والمباني، والشعارات (Sehnieder).

**الاتجاه الثالث:** جاء كمزيج للبعدين السابقين واشتمل على الأنماط الفكرية والسلوكية التي تكون مزيجا يدعى النسيج الثقافي (cultural web) والذي يوازن بين العقل والفعل، على اعتبار أن النسيج

<sup>1</sup> ياسين بوناب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول "الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية"، يوم 29 ماي 2013، جامعة الجزائر 2 - بوزريعة -، ص: 04.

الثقافي هو مجموعة من الافتراضات المسلم بها، والظواهر المادية الثقافية مثل القصص والرموز والهيكلة التنظيمية وقوته (Johns and Soholes).

**الاتجاه الرابع:** يصف الثقافة بشيء من الشمولية حيث يصفها بأنها السبيل لحل جميع الصراعات ووسيلة التعامل الفعالة مع البيئة (Haris & Moran).

**الاتجاه الخامس:** يرى أصحاب هذا الاتجاه أن للثقافة عددا من الأبعاد كما أشار (Daft) بأن أبعاد الثقافة التنظيمية تفهم من خلال مستويين رئيسيين يمثلهما ما يعرف بجبل الجليد. المستوى الأول هو الجزء المرئي ويمثل الجانب المادي المصطنع مثل الرموز، ونظام المكاتب، واللباس، والشعارات والاحتفالات، أما الجزء المغمور يمثل الجانب غير المادي ويشتمل على الافتراضات الأساسية والمعتقدات المتجذرة.

#### المطلب الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية

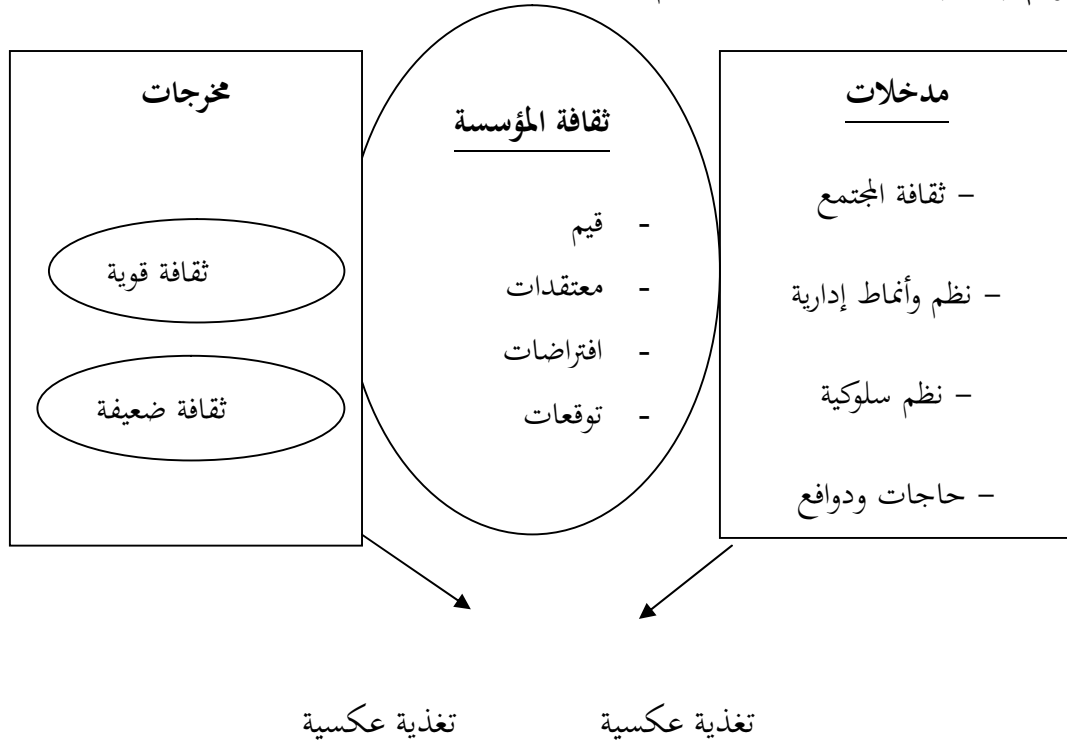
إن مصطلح الثقافة التنظيمية مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المنظمة. وهناك عدة تعريفات ذكرها الباحثون حيث أشار (Sharma) إلى وجود أكثر من 250 تعريف للثقافة التنظيمية، نذكر منها<sup>1</sup>:

- حسب (M. Thevenet): "الثقافة التنظيمية هي تراث مشترك من القيم والمعتقدات، تسمح لأفراد المنظمة بالتمائل والترابط، مما يؤدي إلى استقرار النظام، بتوجيه وتعديل السلوكيات، وقرارات التسيير الهامة".
- يعرف (Wheelen) الثقافة التنظيمية بأنها: "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة".
- ويرى (Kennedy & Deal) أنها: "الارتباط والتماسك بين القيم والعادات، والمؤثرات، والإشارات، التي تحكم تصرفات الأفراد، وتشكل في حد ذاتها شكلا معيناً لمنظمة معينة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة (التطوير التنظيمي والإداري)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، ط 1 2009، ص: 230.

- ويعرف (Exstein) الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة بمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها
- أما (Ouchi) فيرى بأنها تتألف من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة أو يكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا؛ كما أنها تمثل نظاما.

شكل رقم (1.1): الثقافة التنظيمية كنظام



المصدر: علي عبد الله، أثر البيئة على المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 1999، ص: 120

نلاحظ من خلال هذه التعريفات بأن جميعها تشترك بعنصر مميز هو القيم، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والأفكار التي يشترك فيها أفراد المنظمة الواحدة، لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكياتهم في المنظمات. وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات



الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تبني المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وانعكاسها على سلوكياتهم.

كما يعرفها C.Kluckhn على أنها: "طريقة التفكير والشعور والعقيدة، وهي عبارة عن مجموعة من المعارف التي حصلت عليها الجماعة واختزنتها في ذاكرة أفرادها وكتبهم وأشياءهم لكي تستخدم في المستقبل وأنه لكي نلم بها وندرس أنتاج هذا النشاط الذي يتضمن السلوك والأحداث والرموز والنتائج الملموسة التي تصدر عن كل هذا، والتي تتمثل في أشياء مادية مثل الأدوات والعمارات وغيرها وأضاف الصور التي تتجسد من خلالها الثقافة عبر الكتب والأشياء (الملابس والسلوك والأحداث... الخ) واكتسابها من جيل لآخر عبر الإرث"<sup>1</sup>.

إذن ومن خلال هذه التعريفات وتعريف أخرى، يمكننا استنتاج الخصائص الرئيسية المتفق عليها التي تشير إلى الجوانب المهمة لمفهوم الثقافة التنظيمية كما يلي:

- تعتبر الثقافة التنظيمية هوية المنظمة، فهي الروح الذي يثري الجسد، ويدعم الركائز التنظيمية.
- للثقافة التنظيمية طبيعة تشاركية، تتمثل -بصورة أساسية- في القيم والمعتقدات والافتراضات ومعايير السلوك التي يجمع عليها جميع أفراد المنظمة.
- الثقافة التنظيمية تتشكل في الغالب من خلال ثقافة القادة والمديرين وذلك من حيث توجهاتهم نحو أساليب ونظم العمل وأنماط اتخاذ القرارات وحل المشكلات ونظرتهم تجاه معايير الإنجاز والفعالية، كما أنها محكومة بالثقافة المجتمعية المحيطة بها.
- الثقافة التنظيمية مكتسبة، إذ لا تنتقل من فرد إلى آخر داخل المنظمة بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما تكتسب من خلال التعلم والتقليد والمحاكاة والتدريب.
- الثقافة التنظيمية متفردة، فلكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات.

<sup>1</sup> علي عبد الله، (أثر البيئة على المؤسسات العمومية)، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 1999، ص: 115

● الثقافة التنظيمية نظام مركب؛ بحيث لا تملك المنظمة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها مع ضرورة عدم تعارض الثقافات الفرعية مع الثقافة الرئيسية في المنظمة.

● إن للثقافة التنظيمية تداخل كبير مع بعض المفاهيم، إذ ثمة قدر كبير من الخلط المفاهيمي بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي في الأدبيات حتى أن في بعض الأحيان تضمنت استخدام المفهومين دون تمييز، ويرجع ذلك إلى وجود تباين في الآراء بين الباحثين حول هذين المصطلحين<sup>1</sup>. يعبر المناخ التنظيمي عن بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها<sup>2</sup>، وقد عرفه (Karasick pritchard) على أنه عبارة عن "خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة، وتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته"<sup>3</sup>.

إذن يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص الداخلية لبيئة العمل ومجموع القيود التي تحدد طبيعة العلاقات الوظيفية للأفراد، تؤثر التغيرات الحادثة فيه على قيم واتجاهات الأفراد العاملين، وتنعكس خلال ممارستهم السلوكية<sup>4</sup>.

إن المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية كمفهومين هما مختلفين إلا أنه هناك علاقة بينهما، حيث يرى (Ashforth) أن كلا من الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي يقعان داخل نسق متصل الحلقات، فالمناخ التنظيمي يمثل الشعور الفردي، بينما تجسد ثقافة المنظمة الشعور الجماعي. أما (Ekvall) الباحث الأوروبي الشهير فيرى بأن المناخ التنظيمي يعكس الأنماط السلوكية والاتجاهات والمشاعر المتكررة القابلة للملاحظة التي تصف الحياة في المنظمة، في حين أن الثقافة التنظيمية تجسد الأسس الأكثر عمقا للمنظمة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة (التطوير التنظيمي والإداري)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، ط 1، 2009، ص: 371.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، (التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة") دار وائل، عمان (الأردن)، ط 2، 1999، ص: 130.

<sup>3</sup> الصبري محمد عبد الفتاح (الإدارة الرائدة)، دار صفاء للنشر، عمان (الأردن)، ط 1، 2003، ص: 332.

<sup>4</sup> محمد القاسم قريوتي (المفاهيم الإدارية الحديثة)، بدون دار نشر، عمان (الأردن)، ط 3، 1993، ص: 215.

وبناء على ذلك يمكننا القول أن ثقافة المنظمة هي المولد الذي ينتج المناخ التنظيمي الذي يشكل الفضاء الذي يعمل فيه الأفراد ويجسد الهواء الذي يتنفسون به داخل منظماتهم بجوانبه الإيجابية والسلبية. إن المناخ التنظيمي هو شعور المنظمة الذي ينبع من ثقافتها التنظيمية، فهو الذي يعكس لكل من المديرين والقادة والباحثين اتجاهات أفراد المنظمة ومستويات دافعيتهم ونوعية أداءهم في مختلف إدارات وأقسام وفروع المنظمة. وباختصار يمكن القول بأن جودة المناخ التنظيمي هي مؤشر على جودة الثقافة التنظيمية والعكس بالعكس.

### المطلب الثالث: أهم نماذج الثقافة التنظيمية

أسهم العديد من الباحثين، والدارسين والمحللين للثقافة التنظيمية، بطرح آرائهم وأفكارهم النظرية والتطبيقية في سعي لتأطيرها ضمن نماذج فكرية تخضع للاختبار، والتطبيق والقبول، والرفض، والتعديل والتطوير.

ولا ريب، فقد أحدثت تلك الإسهامات ألواناً شتى من حيث سعة التحليل، وشموليته والتوجه نحو أبعاد الثقافة. وحيث إن موضوع الثقافة التنظيمية حظي بتزايد الاهتمام بالدراسة في مستهل عقد الثمانينات من القرن العشرين، فإن عملية بناء نماذجه لا زالت قيد التكوين الفكري، والفحص النظري والاختبار العملي التطبيقي، وسيتم عرض مجموعة من نماذج ثقافة المنظمة مرتكزة على آراء روادها كالاتي:

#### 1. نموذج (Schein, 1985):

طور (Edgar Schein) في عقد الثمانينات من القرن العشرين نظرية التأثير للثقافة التنظيمية.

لقد حللت نظرية Schein الثقافة التنظيمية ضمن ثلاثة مستويات هي مستوى ظاهر تجسده مظاهر التطبيق (الناتج الصناعي)، وآخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوي المعتقدات والقيم المعتنقة، ومستوى أكثر عمقا يتضمن الافتراضات الضمنية<sup>1</sup>. والشكل الموالي يوضح نموذج Schein.

<sup>1</sup> إدجار ه. شايين (الثقافة التنظيمية والقيادة)، ترجمة محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهبي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011، ص:

شكل رقم (2.1): نموذج Schein في الثقافة التنظيمية: مستويات الثقافة

الهياكل والعمليات التنظيمية الظاهرة (من الصعب فك رموزها)

النتاج الصناعي

الاستراتيجيات، الأهداف، الفلسفات (التبريرات المعتقدية)

المعتقدات والقيم المعتقدية

المعتقدات والمدرجات الحسية والافكار والمشاعر المسلم بها

الافتراضات الضمنية

(المصدر النهائي للقيم والتصرف)

المصدر: إدجار ه. شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة.

2. نموذج (Hofstede, 1980):

تبنى Hofstede المنظور الدولي لدراسة ثقافة شركات الأعمال الدولية بمختلف قطاعات

الاقتصاد الدولي، ويسمى أحيانا بمنظور الثقافات المتقابلة حيث تعمل تلك الشركات في مجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافي، وينتمي نموذج Hofstede إلى المدخل الثقافي في دراسة المنظمة وتحليلها، وادارتها وما ينتج عنها من عمليات، وسلوك ونتائج. كما يمكن تصنيفه ضمن مظلة إدارة

التنوع ومنها التنوع الثقافي، وقد أكسب ذلك الانتماء والتصنيف نموذج (Hofstede) سعة في الانتشار في مؤلفات المنظمة، والأعمال والإدارة، والحقول العلمية والعملية المهتمة بدراسة وتحليل ثقافة المنظمة<sup>1</sup>.

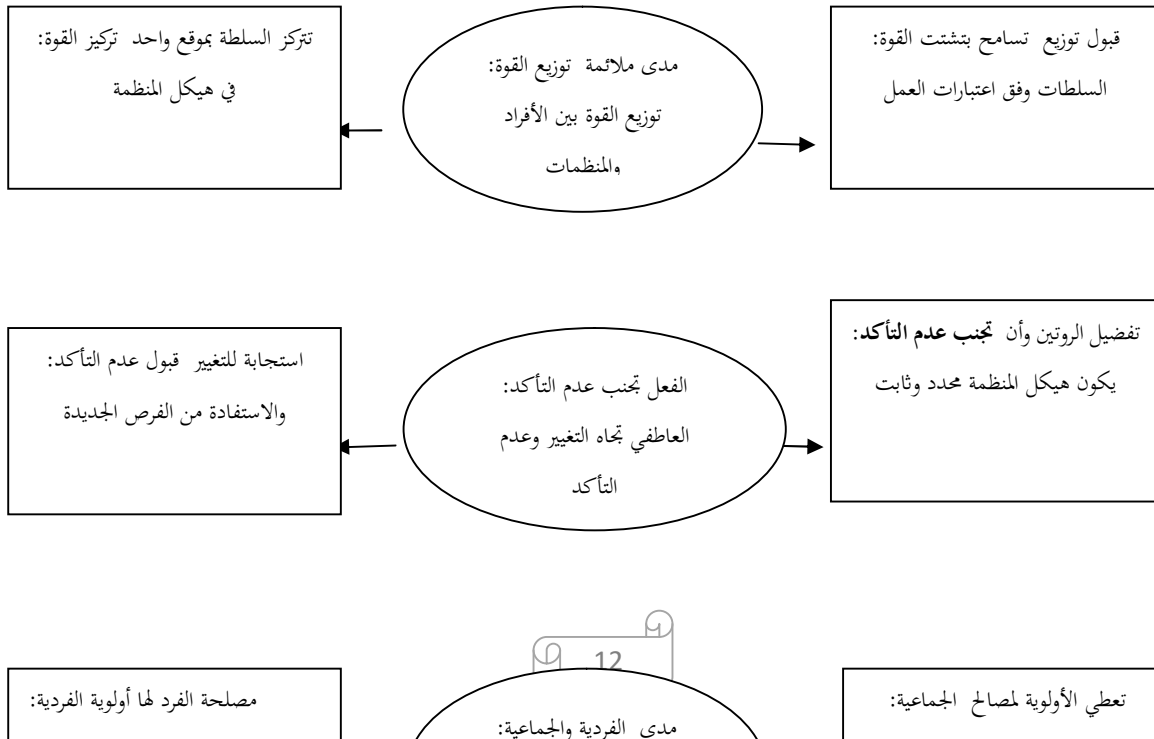
تدور فكرة نموذج (Hofstede) حول البحث واستمرارية البحث عن وصف أكثر شمولية وواقعية لأبعاد الثقافة تشخيصاً وتحديدًا لمستوى إدراك المديرين العاملين بالشركات الدولية والمنتسبين لدول مختلفة. وتتمثل الأبعاد فيما يلي:

- التفاوت بتوزيع القوة: مدى قبول الأفراد الاختلافات في القوة والمنزلة فيما بينهم بمعنى مدى استعداد أفراد المجتمع ومؤسساته لتقاسم القوة بشكل متكافئ أو مختلف زيادة بتركيز القوة وانخفاضها.
  - الفردية والجماعية: مدى حاجة وتأکید المجتمع ومؤسساته على حرية الأفراد واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة والاستعداد للعمل الجماعي. بمعنى ترجيح الاهتمام بالإنجاز الفردي على حساب الإنجاز الجماعي.
  - تجنب عدم التأكد: مدى شعور الأفراد ومؤسساتهم بتوفر قدرة التعامل مع مواقف غامضة ومحدودية قدرة التنبؤ بأحداث المستقبل، وهو ما يخلق نوع من الاستقرار والأمان والتأكيد على اعتماد قواعد عمل رسمية وقوانين وأنظمة بدرجة أعلى
  - الذكورة والأنوثة: مدى توفر فرص التعامل بعدالة مع الرجال والنساء، وأن تكون خصائص الذكورة والأنوثة ذات أهمية ومرغوبة، وكذلك الرغبة بإناطة الأدوار، والأعمال الوظيفية، وما يتصل بها من قدرات وعوامل جذب وتنافسية تكون واضحة وميسرة لكليهما على قدم المساواة.
  - التوجه نحو الوقت: مدى اهتمام المجتمع ومؤسساته والتركيز على التوجهات المستقبلية بعيدة وقريبة الأمد، وما يتصل بهما من نتائج إنجاز آنية وأخرى تتعلق ببناء السمعة والثقة في المستقبل بعيد الأمد<sup>2</sup>
- ويوضح الشكل الموالي صورة لمنطق تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية حسب نموذج (Hofstede)

<sup>1</sup> نعمه عباس الخفاجي (ثقافة المنظمة، الطبعة العربية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط 1، 2009، ص: 64.

1 نفس المرجع السابق ص 64/ 65

شكل رقم (3.1): جوهر فكرة أبعاد الثقافة التنظيمية ومنطق تحليلها.





المصدر: نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، الطبعة العربية، 2009، ص: 66.

انطلقت فكرة نموذج(Ouchi) من أفكار المدرسة الإنسانية خاصة افتراضات نظرية (X&Y) لـ Mc Gregor المفسرة للفلسفة التقليدية والفلسفة الإنسانية التي يعتمدها المديرين في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح. وقد حملت فكرة نمودجه الثقافي بل استمدت أصالتها من نظرية، (Z) التي تتضمن مجموعة إرشادات وتوجيهات لاستيعاب معالمها النموذجية لمنظمات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما. وتمثل تلك المعالم بالآتي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 67.

- الاستخدام بعيد الأمد للعاملين.
  - التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين.
  - تنمية روحية المسؤولية الفردية.
  - اهتمام الإدارة بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة.
  - نظام رقابة أقل رسمية.
  - اتخاذ القرار بالاتفاق والمشاركة.
  - بطيء معدلات الترقية.
- لقد تمكن (Ouchi, 1981) أن يحدد عددا من الاختلافات الأساسية بين فلسفة المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية انطلاقا من منظومة الاختلافات الثقافية بين المجتمع الياباني والمجتمع الأمريكي، وهو ما يشكل الإطار العام للبيئة الثقافية التي تعمل فيه شركات الأعمال في اقتصاد كلا المجتمعين.

جدول رقم (1.1): مقارنة الاختلافات الثقافية بين فلسفة إدارة المنظمات اليابانية وإدارة المنظمات الأمريكية

فلسفة إدارة المنظمات اليابانية	فلسفة إدارة المنظمات الأمريكية
- الاستخدام مدى الحياة	- الاستخدام قريب الأمد
- التقييم البطيء والترقية	- سرعة التقييم والترقية
- لا يحصل تركيز على التخصص خلال مسارات العمل الوظيفي	- التركيز والاهتمام ببناء مسارات العمل الوظيفي
- لغة الجماعة في اتخاذ القرار	- على أساس التخصص
- الاهتمام شمولي	- المسؤولية الفردية
	- تجزئة الاهتمام



المصدر: بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2009، ص: 89.

وأكد (Ouchi) على أن الاختلافات الثقافية بين الشركات اليابانية والشركات الأمريكية هي أساس نجاح الشركات اليابانية. فهو يحث إدارة الشركات الأمريكية على التمتع بقدرة الوعي للمواقف الثقافية، والقدرة على التكيف والتلاؤم مع بيئة المنظمة الثقافية، وما تتطلبه من مرونة التعامل والتركيز على التعلم للعمل بفعالية في البيئة الجديدة. يتطلب تطبيق أفكار نموذج Ouchi في الشركات الأمريكية توفر جاهزية واستعداد للتغيير بما ينسجم ويساعد على تهيئة مناخ ثقافي حاكم وموجه لسلوك الإدارة والعاملين، وهو ما يمثل الإطار العام لنموذج Ouchi للتعبير عن الخصائص والقيم الثقافية في الشركات اليابانية والشركات الأمريكية المطبقة لفلسفة نظرية (Z) مقارنة بالشركات الأمريكية النموذجية، كما يعرفه الشكل الموالي:

جدول رقم (2.1): الإطار الثقافي لنموذج(Ouchi1981)

التعبير عنها في شركات أمريكية النموذجية	التعبير وفق أسلوب (Z) للشركات الأمريكية	التعبير عنها في الشركات اليابانية	الخصائص والقيم الثقافية
- استخدام قريب الأمد	- استخدام بعيد الأمد	- استخدام مدى الحياة	- الالتزام مع العاملين
- سريع وكمي	- بطيء ونوعي	- بطيء ونوعي	- التقييم
- ضيقة	- متوسطة السعة	- واسع جدا	- المسارات الوظيفية
- صريحة ورسمية	- ضمنية وغير رسمية	- ضمنية وغير رسمية	- الرقابة
- فردي	- جماعي وبالاتفاق	- جماعي وبالاتفاق	- اتخاذ القرار

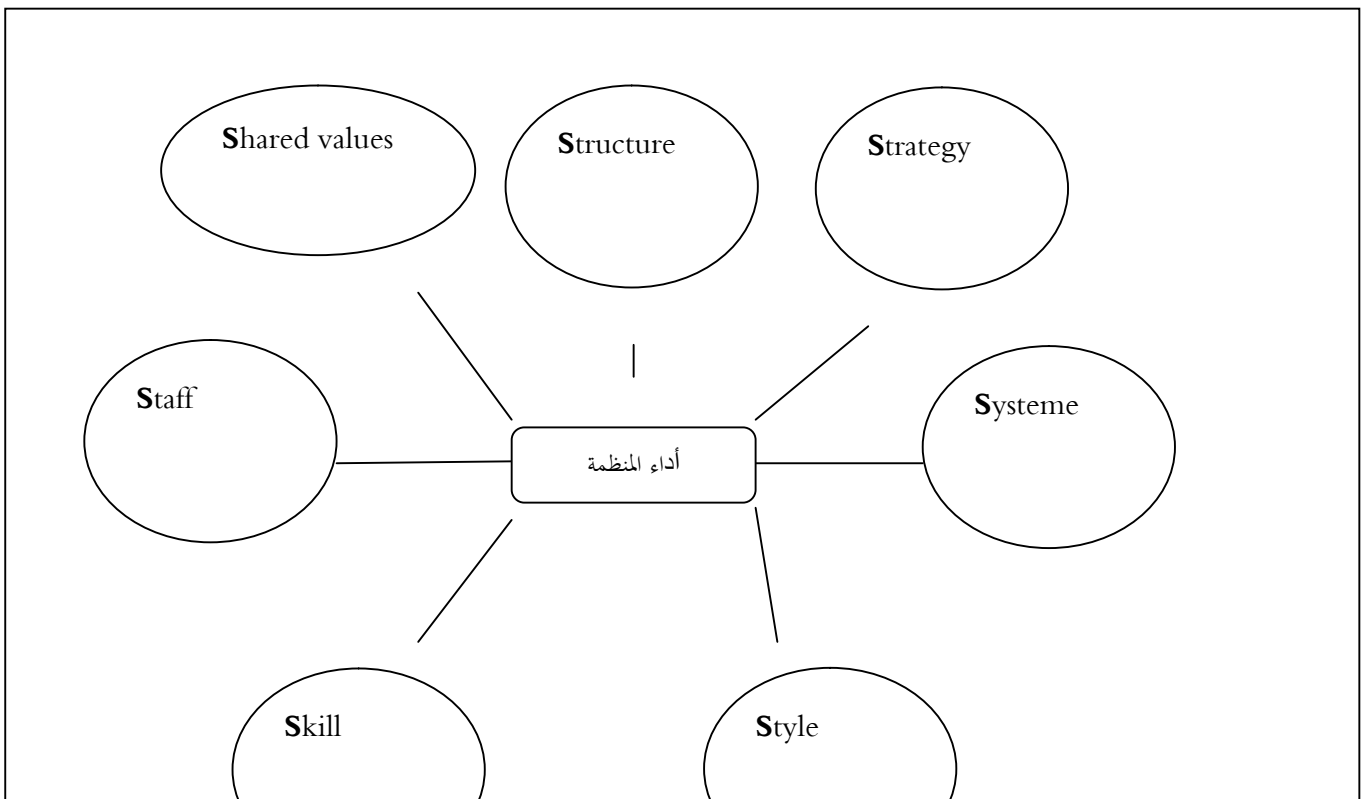
- المسؤولية	- الجماعة	- فردية	- فردية
- الاهتمام بالأفراد	- شمولي كلي	- شمولي كلي	- ضيق ومحدود

المصدر: نعمه عباس الحفاجي، مرجع سابق، ص: 69.

نموذج: (Peters & Waterman, 1982).

أسهم المستشاران (Peters & Waterman) بتقديم فكرة نموذجهما في ثقافة المنظمة، مستفيدين من تعاملهما المستمر ولفترة امتدت 25 سنة مع إدارة الشركات الأمريكية، ومن عملهما كباحثين ضمن مؤسسة ماكنزي (Mac Kensey) للاستشارات، توج بنشر كتابهما بعنوان "البحث عن الامتياز" عام 1982 وتجلت مساهمتهما بالتركيز على القيم المشتركة التي جاءت في "إطار ماكنزي سباعي الأبعاد" (7S) كصورة رابطة محددة لثقافة المنظمة، والشكل الموالي يوضح إطار ماكنزي سباعي الأبعاد

شكل (4.1) رقم: إطار ماكنزي سباعي الأبعاد (7S).



**Source :** Carlos Ghosn, management interculturel, conférence (informations [www.cefj.org/jp/site/archives/CR/Ghosn.pdf](http://www.cefj.org/jp/site/archives/CR/Ghosn.pdf) publiées sur le site :

- الهيكل التنظيمي: وهو الإطار المنظمي، على إثره تتحدد درجة التخصص والرسمية وقد يكون آلي أو عضوي (وظيفي، المصنوفة....).
  - الإستراتيجية: وتحدد توجه المنظمة من خلال الأهداف التي يتم تخطيطها وكذا الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
  - النظم: وتتضمن الإجراءات والآليات وكذا مختلف النظم التي تسمح بانتقال المعلومة واتخاذ القرارات المناسبة؛
  - أسلوب الإدارة: وهو الأسلوب الذي على إثره تتحدد فلسفة الإدارة (ديمقراطي، بيروقراطي...);
  - المهارة: وتمثل جوانب قوة الشركة، هي قضايا ترتبط بالكفاءات؛
  - الأفراد: قضايا ترتبط بالعمال (تسيير الموارد البشرية)؛
  - القيم المشتركة: وهي المكون لثقافة المنظمة والمحدد لسلوك الأفراد ومواقفهم المختلفة.
- لقد جاء نموذج (Peters & Waterman) ليركز على القيم المشتركة كعامل أساسي ومحدد لأداء المنظمة (العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء)، فالمنظمات التي تحقق أعلى مستويات النجاح تسعى إلى اعتماد ممارسات إدارية تقودها للنجاح وتحقيق التفوق بالأداء، ويتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تقود وتحت على القيام بتطبيقات إدارية ناجحة، ويعني هذا أن القيم الثقافية تكون محددًا لدرجة تميز الأداء وتفوقه. لقد حدد (Peters & Watermen) إطارًا لخصائص المنظمة المتميزة وهو ما يتضح جليًا في الجدول الموالي:

جدول رقم (3.1) خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج (Peters & Wetermen 1982)

أمثلة	الخصائص
- العمل على اتخاذ القرار والتصرف حتى إن كانت المعلومات غير كاملة - الزبون هو أحد مصادر الحصول على معلومات قيمة عن احتياجات الشركة التي توجه جهودها وعملياتها وأنشطتها نحوها.	- التحيز في العمل والتصرف - إبقاء الارتباط المحكم
- تقسم الشركة إلى أقسام أو وحدات صغيرة يمكن إدارة أعمالها بما يضمن سرعة الإبداع والابتكار والمبادأة.	- العلاقة مع الزبون - الاستقلالية والريادة
- ينبغي أن يتعامل الأفراد بهيبة واحترام وتمنح لهم الفرص بعدالة وموضوعية.	- الإنتاجية من خلال
- يحتفظ المدبرون الأساسيون (الإدارة العليا) باتصال محكم ودقيق مع المديرين بجميع مستويات العمليات والإدارة التنفيذية.	- الأفراد - أذرع الإدارة
- تتمتع الشركة الدخول إلى مجالات أعمالها خارج ما تمتلكه من جداريات وخبرات.	- المواظبة نحو العمل
- امتلاك إدارة المنظمة ومديريها مساحة من حرية التصرف تحت مظلة الفضاء الحيوي للمنظمة مع ضرورة التقيد بالأنظمة والقوانين.	- الدؤوب - الطلاقة والحرية

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، (مرجع سبق ذكره)، ص: 71.

إن القيم المشتركة المعبرة عن جوهر ثقافة المنظمة (التحيز في العمل والتصرف، إبقاء الارتباط المحكم بالزبون، الاستقلالية والريادة، الإنتاجية من خلال الأفراد، أذرع الإدارة، المواظبة نحو العمل الدؤوب...) تمثل النقطة المحورية في تحرك المنظمة اتجاه تحقيق الامتياز والتفوق.

المبحث الثاني: أنواع ومكونات ومصادر الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

يرتبط أمر تقسيم ثقافة المنظمة إلى أنواع بطبيعة البعد والمعيار المعتمد عليه لتحديد ذلك، وستتطرق في هذه النقطة إلى نوعين رئيسيين للثقافة التنظيمية وذلك بناء على مدى تمسك الأفراد بالمكونات الثقافية (عنصر الشدة) ومدى تقاسمهم وتشاركتهم لها (عنصر الإجماع)<sup>1</sup>.

### 1. الثقافة القوية:

تكون الثقافة السائدة في المنظمة قوية؛ عندما يتقبل ويتقاسم جميع الأعضاء مكوناتها كالمعتقدات، القيم، العادات... إلخ؛ ويسعون لتعليمها لكل وافد جديد بشكل عفوي، وتزداد الثقافة قوة كلما كانت واضحة المعالم ومحددة الأهداف، فالثقافة تكون قوية إذا كانت تعتمد على ما يلي<sup>2</sup>:

- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة وشدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
  - عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت للأفراد الملتزمين.
- وكما تضمن الثقافة القوية التميز قد تكون السبب في الفشل والتفوق على الذات، فإذا رسخت القيم والمعتقدات المتبناة فكرة أن طريقة العمل الحالية مثلى ووحيدة، فإنه من الصعب إحداث وتبني التغييرات اللازمة لمواكبة متطلبات المحيط، لذا يفضل اصطلاح الثقافة القوية الديناميكية أو الايجابية - إن صح القول - والتي نعني بها كل الثقافات التي تدفع بالأفراد إلى البحث عما هو أفضل لتحقيق التكامل الداخلي والتكيف الخارجي؛ حتى وإن تطلب الأمر تغيير أحد مقوماتها.

### 2. الثقافة الضعيفة:

تعتبر الثقافة التنظيمية ضعيفة إذا لم يتم تقبل كل مكوناتها من طرف أعضاء المنظمة، ما يتسبب في انتشار الفوضى وتكوين جماعات غير متجانسة، تبحث كل واحدة على السيطرة والهيمنة مما يتسبب في صراعات داخلية وفي تسرب وهرب الإطارات منها؛ ما يهدد وجود المنظمة ويعرقل السير الجيد للعمل، مؤثرة بذلك سلباً على المردودية الاقتصادية للمنظمة ومنه تهدد بقاء بعض الأعضاء فيها.

<sup>1</sup> حسن حرم، (إدارة المنظمات - المنظور الكلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 268.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، (السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط 2، 2005، ص: 31.

إذن يمكننا القول بأن أهم ما يميز الثقافة الضعيفة هو وجود صعوبة في التوافق والتوحد بين أعضاء المنظمة وبين أهدافها وقيمها، حيث تجد الأفراد يسرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة.

من هنا يتضح أن نجاح المنظمة في اكتساب ثقافة قوية، يعتمد على مدى قدرتها على نشر قيمها بشكل واسع بين أعضائها، ونجاح الثقافة التنظيمية يتوقف على شرحها لجميع العاملين، ومساعدتهم على فهمها وتطبيقها والالتزام بها.

كما أن الثقافة التنظيمية الضعيفة تجعل كل متخذ قرار وكل فرد يعمل ويتصرف حسب قناعاته الخاصة، والقيم التي يؤمن بها، وقد يتعارض ذلك مع تحقيق أهداف المنظمة. هناك تقسيم فرعي إلى جانب التقسيم حسب درجة قوة أو ضعف الثقافة داخل المنظمة ويمكن أن نتعرف عليه من خلال معرفة ما إذا كانت للمنظمة ثقافة واحدة فقط، وهو ما سنشير إليه في العرض الموالي<sup>1</sup>.

الثقافات الفرعية وثقافة المنظمة:

تشير ثقافة المنظمة إلى الإدراك المشترك والمتعمد من قبل أعضاء المنظمة ويظهر ذلك من خلال تعريف الثقافة على أنها "نظام من المعاني المشتركة" وبذلك يتوقع المديرون أن الأفراد الذين تكون لهم خلفيات مشتركة وفي مستويات مختلفة، سوف يميلون كلهم إلى وصف ثقافة المنظمة بمصطلحات متشابهة.

وكون المنظمة تتميز بخصائص مشتركة هذا لا ينفي وجود ثقافة فرعية داخل أي ثقافة حيث أن أغلب المنظمات الكبيرة لديها ثقافة عامة ولديها العديد من الثقافات الفرعية.

تعبّر الثقافة العامة عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء في المنظمة وهذه النظرة الكلية للثقافة هي التي تعطي المنظمة شخصيتها المتميزة.

أما الثقافة الفرعية فتتميل إلى الظهور في المنظمات الكبيرة ويكون ذلك بقصد أن تعكس مشاكل عامة أو مواقف أو تجارب يواجهها الأعضاء، وغالبا ما تظهر هذه الثقافة الفرعية في الأقسام المختلفة

<sup>1</sup> ماجدة العطية، (سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة")، دار الشرق، عمان (الأردن)، ط 2، 2003، ص: 328.

والوحدات التي تبعد عن مركز المنظمة ولكن دون أن تخرج عن نطاق الثقافة العامة للمنظمة إذ يجب أن تتضمن القيم الجوهرية لها، وبالتالي يكون داخل الثقافة العامة للمنظمة ثقافات فرعية منتشرة في الوحدات المنفصلة عن المنظمة مع حفاظها دائما على القيم الرئيسية العامة للمنظمة.

فثقافة المنظمة هنا تتأثر بما يحيط بها من ثقافة وطنية تشمل مجموعة من القيم والطقوس، والإرشادات المشتركة بين أغلبية الهياكل الاجتماعية، بالإضافة إلى الدين والعادات والتقاليد والتشئة واللغة، والنظام النفساني المتمثل في التعليم بالإضافة إلى المعتقدات مما ينعكس على طريقتها في استقطاب وتوظيف الأفراد لديها طرق المعاملة داخل المنظمة كما نلاحظ جليا الفرق بين العمل في المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية، ودرجة قبول المشاركة المتكافئة في الوظائف بين الرجال والنساء، بالإضافة إلى تأثيرها على نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة وهذا وفق الدين والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع... إلخ.

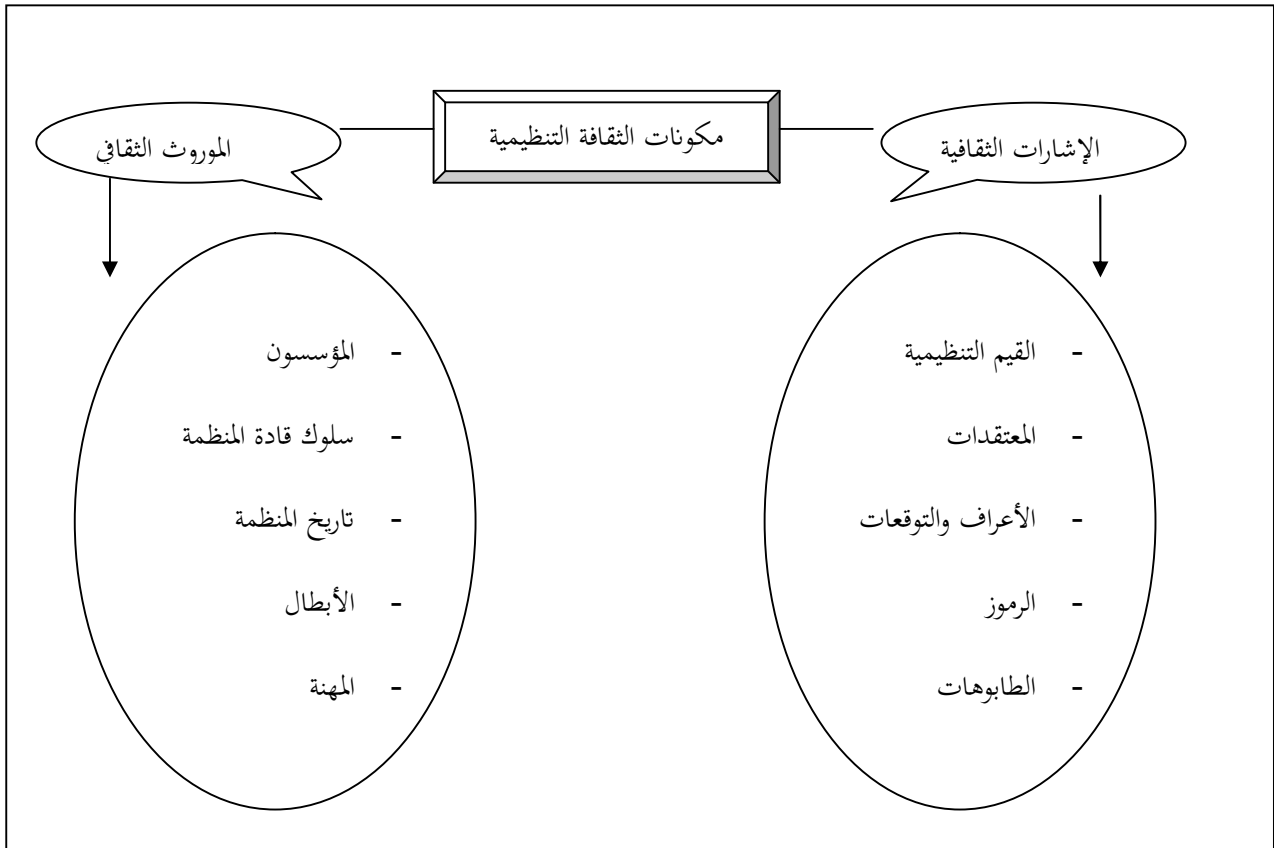
إضافة إلى التأثير من قبل القطاع الذي تنتمي إليه هذه المنظمة ونوعية المنافسة المباحة فيه درجة قوتها، بالإضافة إلى الحماية التي يوفرها للمنظمة، كل هذه عوامل تدخل في ثقافة القطاع وبالتالي تؤثر بصورة مباشرة في تكوين ثقافة المنظمة من أجل تمييز أهم ملامحها. إذن ومن خلال ما تم ذكره سابقا نستنتج أن ثقافة المنظمة تقع في مركز مستويين من الثقافة في البيئة التي تحيط بها، وذلك كون أن ثقافة المنظمة تطبق في النظام المفتوح الذي يتفاعل مع المحيط فيتأثر ويؤثر فيه، وبذلك لا يمكن عزل ثقافة المنظمة عن الثقافة الوطنية ولا عزلها عن ثقافة القطاع الذي تنتمي إليه كما لا نستطيع منع تكون ثقافات فرعية تحت غطاء الثقافة العامة للمنظمة.

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو المكونات التي لها تأثيرا شديدا على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة<sup>1</sup>.

تظهر أهمية مكونات ثقافة المنظمة في سهولة معرفة وتحديد المبادئ التي تفسر السلوك داخل المنظمة سواء الرؤساء أو المرؤوسين، والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين كما يبينه الشكل الموالي:

شكل رقم (5.1): مكونات الثقافة التنظيمية.



المصدر: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي للدكتور جمال مُجَدَّ عبد الله ، ص112

1. الإشارات الثقافية، وتشتمل على ما يلي:

<sup>1</sup> أحمد بوشناق وأحمد بوسهمين (أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير)، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة (الجزائر)، ص: 03.



● القيم التنظيمية: وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد

ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزوده برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة. إذن تتجسد أهمية هذه القيم في كونها دستور مرجعي يسمح بتصور القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من الشيء في السلوكيات، ومن أهم هذه القيم حضور العمال وانصرافهم من المؤسسة في الأوقات المحددة تنظيميا، المساواة بين العاملين، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين وغير ذلك<sup>1</sup>.

إذن يمكننا تمثيل القيم التنظيمية بكل المعايير المعترف بها والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تعتبر قيما للمنظمة نفسها.

● المعتقدات: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

● الأعراف والتوقعات: يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يدركها العاملون داخل المنظمة<sup>3</sup>.

أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، (مرجع سبق ذكره)، ص: 312.

<sup>2</sup> أحمد بوشناق وأحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص: 03.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص: 03.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 313.

● الرموز: هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وهيئتها) ، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستخدمة داخل المنظمة.

● الطابوهات (Tabous): تعرض لها الباحثان (I.Mitroff et R.Kilman) بالتفصيل ويمكن تعريفها بأنها كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام، كالإخفاقات والمشاكل المؤلمة التي تحل بالمنظمة. يمكن القول أن الطابوهات هي كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على مستوى أداء المنظمة.

● (الأساطير Mythes): وهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها تدور داخل التنظيم يتقبلها جميع الأفراد دون خضوعها إلى الاستفسار بل تدور كما هي، فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليمات لأفراد المنظمة.

في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة<sup>1</sup>.

الطقوس الجماعية والاحتفالات: الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل: اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة"<sup>2</sup> وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع.

<sup>1</sup> Gilles Bressy et Christian Kankoy, op.cit, p53.

<sup>2</sup> Pascal laurant & François Bauard, **Economie d'entreprise**, BTS Tome 2, éditions d'organisation, paris,1991, p247

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة يفعله العاملون المتميزون مما يؤدي إلى خلق جو من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

2. الموروث الثقافي للمنظمة: يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

● المؤسسون: إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

● سلوك قادة المنظمة: يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه. حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

● تاريخ المنظمة: وهو كل ما يتعلق بسلسلة الأحداث الهامة والبارزة في حياة المنظمة وكان له تأثير على الأشخاص، الهياكل (قانونية داخلية)؛ التواريخ الكبرى، المحيط، كل هذا يشكل لدينا تراكما لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية تاريخية للأداء<sup>1</sup>.

الأبطال (Les héros): وهم كل شخص متميز ترك بصمة واضحة في حياة المنظمة ونجح في غرس بعض قيمه وأعرافه داخل المنظمة، عادة ما يكون مؤسس أو رائد تنظيمي، تروى عنه القصص أو الأساطير التي يتداولها العمال.

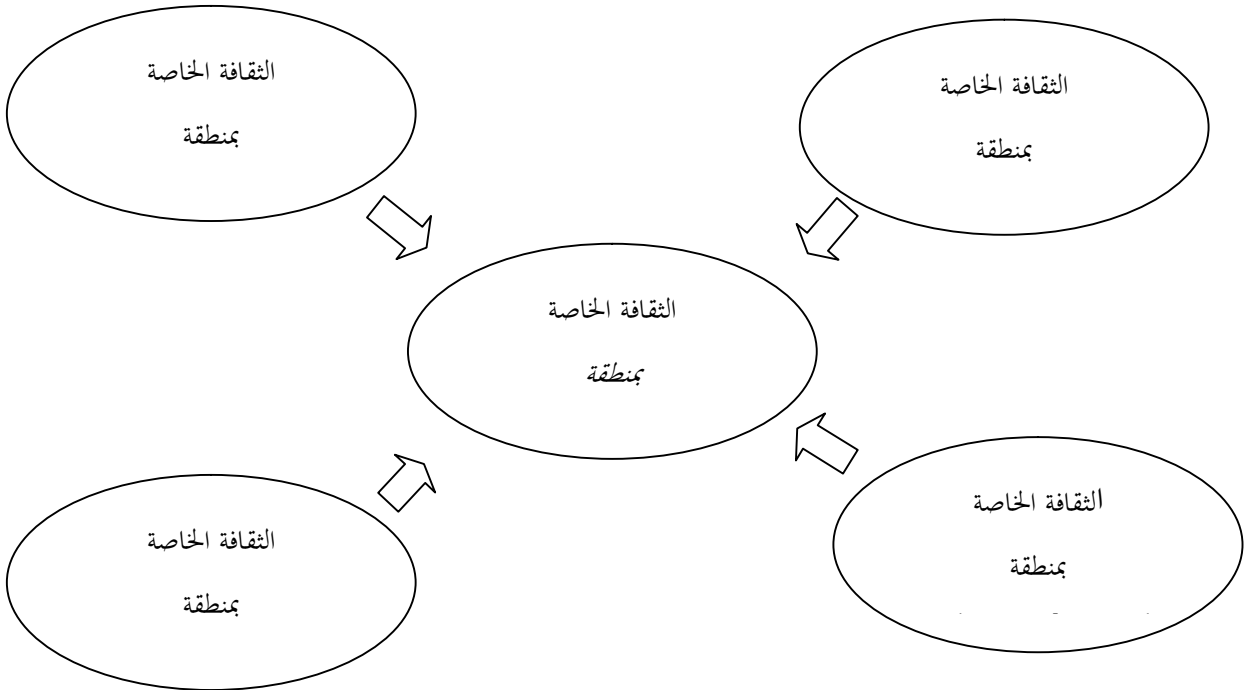
● المهنة (Le métier): ويطلق عليها كذلك الحرفة وهي مجموعة المعارف (Savoir - Faire) ، التي يجيدها أفراد المنظمة حيث تشمل كلا من التكنولوجيا، معرفة الأسواق، المقدرة التنظيمية، (... ) والتي تنشأ عنها مع مرور الزمن طرق لأداء الأعمال بالإضافة إلى علاقات عمل تتماشى مع طبيعة النشاط، ويقاس ذلك بمدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط.

<sup>1</sup> M.thvenet, op cit, p 60.

المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية

تُشكل كل منظمة مهما كان حجمها؛ مجموعة فرعية اجتماعية متكونة من أفراد ينتمون إلى عدة ثقافات أخرى: الثقافة الوطنية، الثقافة المحلية والثقافة المهنية والثقافة الفردية<sup>1</sup>، والشكل الموالي يبرز الثقافات المؤثرة في تكوين الثقافة التنظيمية والتي تعد مصدرا لها.

شكل رقم (6.1): التأثيرات على الثقافة التنظيمية



Source: Olivier Meier, Op.cit. p.22.

يستنبط من الشكل أنه تتكون وتنشأ الثقافة التنظيمية من ثلاث مصادر رئيسية:

- المحيط الثقافي الخارجي الذي تنشط فيه والممثل بالثقافة الوطنية والثقافة الخاصة بالمنطقة.
- طبيعة العمل والذي ينجر عنه ثقافة احترافية أو المهنية Professionnelle Culture

<sup>1</sup> Olivier Meier, « Management Interculturel –Stratégie. Organisation. Performance », DUNOD.Paris 2004, p 22.

● شخصية المؤسسين والرواد في المنظمة، والأحداث البارزة في حياتها؛ والتي تشكل تاريخها. يمكن للمحيط الخارجي التأثير على التكوين الثقافي للمنظمة؛ لكن لا تملك منظمتان تعملان في نفس المحيط نفس الثقافة؛ وحسب Edgar Schein من أسباب تكوين الثقافة هو الإجابة عن سؤالين جوهرين يواجهان أي منظمة، الأول خاص بمشكل التأقلم أو التكيف مع المحيط الخارجي والاستمرار ويتعلق بالطريقة التي توجد بها المنظمة لمواجهة التغيرات في محيطها الخارجي؛ والثاني خاص بمشكل التكامل الداخلي الذي يركز على تشييد والمحافظة على علاقات العمل الناجمة بين أعضاء المنظمة، وتولد الثقافة التنظيمية عندما يتقاسم ويتشارك الأعضاء في المعارف والنظريات التي يكتشفونها من خلال مواجهة هذين المشكلين بغية حلها، أي عندما تعمل الطرق المكتشفة كما يجب لتنتمكن من اعتبارها ذات قيمة ومنه المحافظة عليها وتعليمها لأفراد آخرين<sup>1</sup>. الذين يلتحقون بالمنظمة محملين ومتأثرين بمقومات ومكونات منظمات ثقافية مختلفة كالعائلة، الجماعة أو البلد؛ الدين، نظام التعليم أو مختلف المنظمات التي تفاعلوا معها سابقا والتي تساعد في تشكيل سلوكياتهم واتجاهاتهم وهويتهم<sup>2</sup>.

أولا. الثقافة الوطنية

تعتبر الثقافة الوطنية مركب معقد من العادات؛ العقيدة؛ المعتقدات الأخلاقية، التربية والتعليم.... والتي تحدد طبيعة ونمط السلوك الفردي والجماعي لأفراد الوطن الواحد، كما أنها تعد الرابط الاجتماعي الذي يمنح المجموعة هويتها ويحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات فيما بينها. وتتأثر المنظمة بثقافة وسميات المجتمع التي يتوارثها الأفراد؛ ويظهر ذلك في الرموز المادية والمؤشرات التي تختارها للتعبير عن ثقافتها ومهمتها، فلا يتم اختيار الألوان والأعلام والطقوس والرموز Logo بشكل عشوائي، بل يكون ذلك بالتنسيق مع ثقافة المجتمع والأفراد؛ فمثلا سجلت حلقات الجودة، الأناشيد الجماعية، دورات الرياضة البدنية Gymnastique الصباحية،.... نجاحا في الشركات اليابانية لتناسبها مع خواص البيئة الاجتماعية؛ الثقافية والمحيط العملي للمجتمع، لكنها قد تسبب في فشل وعجز منظمات كثيرة في

<sup>1</sup> Hellriegel, Slocum et woodman, traduit par Michèle Truchan-Saporta, « Management des organisations », De Boeck Université, Paris, Bruxelles, 1e édition 8e tirage 2001.p.338-339.

<sup>2</sup> Mary Jo Hatch, « Théorie des organisations, de l'intérêt de perspectivistes multiples », De Boeck Université, Canada, 2000. p.215.

مجتمعات أخرى<sup>1</sup>. ونجد داخل الثقافة الوطنية ثقافات فرعية تميز مناطق من داخل نفس الوطن أو نقاط تشابه يمكن إيجادها في مناطق جغرافية لبلدان مختلفة؛ كتشابه ثقافة منطقة الغرب الجزائري مع ثقافة دولة المغرب، أو تشارك الدول العربية في كل من اللغة والدين وبعض الفترات التاريخية.

ونصطلح على الثقافات الفرعية التي نجد داخل نفس الوطن بالثقافات الجهوية، حيث تتشكل من تفاعل مجموعة من الأفراد يتقاسمون نفس المنطقة الجغرافية، نفس التاريخ، نفس الأعراف... وفي كثير من الأحيان يتميزون بلهجة خاصة، ورغم أنها تشكل فخر وقوة الوطن إلا أنها في الكثير من الأحيان تتسبب في مشاكل عرقية ودينية داخله خاصة في البلدان التي تلتقي فيها الديانات كإلهند؛ لبنان...، ويلتقي الأفراد من مختلف الثقافات الجهوية في المنظمات، ما يجعل هذه الأخيرة تسعى لخلق ثقافة مشتركة يرتبط بها جميع الأفراد دون استثناء.

ثانيا. طبيعة النشاط أو قطاع العمل

لا تنتج الثقافة فقط من خصائص الوطن أو المنطقة الجغرافية أو التاريخ التنظيمي، بل تعكس ماضي مهني جماعي الذي يوحد الأفراد في مجمع مهني، يركز على معلومات وتجارب متكافئة، وتعتبر كثافة خاصة ناتجة عن العمل، وبينت أعمال R.Sainsaulieu أن الفرد يصنع جزء من هويته في عمله، فهو يعرف الهوية المهنية بالطريقة التي تعرف بها مختلف المجموعات في العمل ذاتها لنظرائها aux Pairs؛ للرؤساء aux chefs أو للمجموعات الأخرى<sup>2</sup>. وتتشابه المنظمات الناشطة في نفس القطاع في جوانب عدة من المكونات الثقافية، مثل نمط حياة الأفراد؛ نوع الملابس، بعض الحوادث التاريخية كالأزمات الاقتصادية... نمط اتخاذ القرارات وصنع الأهداف والسياسات، ويمكن ملاحظة هذا التشابه بكثرة في قطاع المستشفيات، الفنادق والطيران.

ثالثا. شخصية المؤسسين والرواد في المنظمة

<sup>1</sup> Jean-Pierre Detrie, « strategor : politique générale de l'entreprise- stratégie, structure, décision, identité- », Dunod, paris, 1997, p. 469.

<sup>2</sup> Ibid, p. 2

تستمد المنظمة ثقافتها الأولية من المؤسس لأنها عبارة عن تطبيق لفكرته؛ فعندما يبدأ المؤسس في الإنشاء يقوم بنقل كل تجاربه، طموحه، معتقداته؛ قيمه؛ اتجاهاته وسلوكه إلى المنظمة والأفراد الذين التحقوا بها؛ فهو يعد المشرع والأب الروحي؛ وبمرور الزمن يتم تناقل قيمه وأفكاره للوافدين الجدد؛ وقد ارتبط اسم الكثير من المنظمات بمؤسسيها كمؤسسة ديزني لمؤسسها والت ديزني.

ورغم تراكم وترسخ هذه القيم في تاريخ المنظمة، إلا أنه قد يظهر في فترة زمنية معينة؛ أفراد جدد يصنعون تاريخ جديد للمنظمة أو يبرزون تميزا قياديا ومواقف بطولية؛ تجعل العمال يلتفون حولهم وينتهجون نهجهم؛ ما يؤثر في الثقافة التنظيمية التأسيسية، وفي مكوناتها التي تشكل النسيج الثقافي.

### المبحث الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية، وانعكاساتها على المنظمة .

إن للثقافة التنظيمية دورا هاما في حياة المنظمات، فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، كما تعتبر نقطة البداية الحقيقية عند إحداث التغيير التنظيمي فإذا ما تم إحداث التغيير في الإطار القيمي والسلوكي فإنه يكون من السهل أن تتبعه التغييرات التنظيمية الأخرى (الهيكيلية والتكنولوجية) الناجحة، وذلك نظرا للارتباط الوثيق بين الإطار القيمي والمواقف والنظام الهيكلي والتكنولوجي للمنظمة.

#### المطلب الأول: دور الثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية عدة وظائف حيوية وأساسية داخل المنظمة، فهي التي تلعب دورا هاما في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، وبدون هذه الوظائف يحدث خلل يهدد بقاءها واستمرارها، ولقد حدد (Smirich) دور الثقافة التنظيمية كما يلي<sup>1</sup>:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إذ أن مشاركة نفس القيم والمدرجات وبالتالي نفس المعايير، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون على هذه الثقافة.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، (تنمية وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة) سلسلة تنمية المهارات، إتراك للنشر، الإسكندرية، 2005، ص: 24-25.

- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
  - تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فالثقافة التنظيمية توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو معين.
- ومن جانب آخر تؤدي الثقافة التنظيمية دورها في المنظمة من خلال وظيفتين أساسيتين، فهي من ناحية تعتبر وسيلة لتحقيق التكيف الخارجي للمنظمة وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء وتغيرات البيئة الخارجية ومن جهة أخرى تعد الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق الاندماج الداخلي للأفراد داخل المنظمة.
- أولاً. الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق التكيف الخارجي

إن ضمان التكيف الخارجي للمنظمة هو معيار مهم للحكم على مدى ملائمة ونجاعة الثقافة السائدة فيها، ولقد أوضح (Daft) أن التأثير الكبير على ثقافة المنظمة هو من البيئة الخارجية، إذ يتوقف نجاح المنظمة على امتلاكها لثقافة داخلية تمكنها من اتخاذ قرارات تنسجم مع متطلبات بيئتها الخارجية. وهو ما يعني أن القيم الثقافية تكون معززة لاتخاذ قرارات تستجيب لطلبات ذوي المصالح بالمنظمة. وقد حللت دراسة (Kotter & Heskett) (على 207 منظمة بريطانية العلاقات الحرجة بين ثقافة المنظمة وبيئتها الخارجية. وخلصت إلى نتيجة مفادها أن نجاح المنظمة ما هو إلا دالة العلاقات الإيجابية بين ثقافة المنظمة وبيئتها الخارجية، حيث تشكل قوة ورصانة ثقافة المنظمة أداة معززة لاستجابة المنظمة لمتطلبات بيئتها. ويعبر ذلك بجوهره، عن التكيف الثقافي للمنظمة، فالثقافات التي لا تشجع المنظمة على التكيف قد تكون مدمرة حتى وإن كانت قوية وبالتالي فإن ملائمة الثقافة وصحتها يتوقف على مدى قدرتها على جعل المنظمة في تكيف وتنسيق مع تطورات بيئتها الخارجية<sup>1</sup>.

وباختصار فإن التكيف مع البيئة الخارجية يمر عبر الفهم المشترك والقدرة على الإمام بالجوانب التالية<sup>2</sup>:

- رسالة المنظمة وأهدافها.

<sup>1</sup> نعمه عباس الحفاجي، (مرجع سبق ذكره)، ص: 25-26.

<sup>2</sup> ط1، 2003/2004، ص: 01.)، الدار الجامعة، الإسكندرية (مصر" مصطفى محمود أبو بكر، (إدارة الموارد البشرية" مدخل تحقيق الميزة التنافسية



- الفرص المتاحة وامكانية المنظمة في الاستفادة منها.
  - نقاط قوة وضعف المنظمة، وطريقة معالجتها وتعاملها مع نقاط ضعفها.
- ويوضح الجدول التالي الفرق بين الثقافات المتكيفة وغير المتكيفة.

**جدول رقم (4.1) الفروق الجوهرية بين الثقافات المتكيفة وغير المتكيفة<sup>1</sup>**

الثقافة التنظيمية غير المتكيفة	الثقافة التنظيمية المتكيفة	مجالات الاختلاف
يتجه المديرون للتصرف أحيانا بالعزلة، والحنكة السياسية، والبيروقراطية. وبالتالي فإن المديرين لا يفكرون بالحصول على ميزات التغيرات في بيئة الأعمال، فهم لا يغيرون استراتيجيتهم بسرعة مع التغير الذي يحدث في بيئة العمل	يتركز اهتمام المديرين لإيجاد جميع أشكال التناسق لجميع العمليات المرتبطة بهم وخاصة العملاء، كما أنهم يبادرون بالتغيير عندما يحتاجون لخدمة مصالحهم الشرعية حتى وإن تضمن ذلك التغيير التعرض لبعض المخاطر	السلوك الظاهر
المديرون يهتمون أولاً بأنفسهم وجماعة العمل التابعة لهم، كما أنهم يقدرّون العمليات الإدارية العادية والتي تتجنب المخاطر أكثر مما تشجع على المبادرة	المديرون يهتمون بشدة بالعملاء وأصحاب المصالح والعاملين، كما أنهم يقدرّون بشدة الأفراد والعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل "المبادرة القيادية"	القيم الخاصة

المصدر: نعمه عباس الخفاجي (ثقافة المنظمة، الطبعة العربية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، ط 1 ، 2009.

وبهذا نستخلص أن دور ثقافة المنظمة له بعد خارجي هدفه توضيح رسالة وأهداف المنظمة للمتعاملين معها العملاء، الموردون... الخ.)

<sup>1</sup> نعمه عباس الخفاجي (ثقافة المنظمة، الطبعة العربية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، ط 1 ، 2009.

ثانيا: الثقافة التنظيمية وسيلة للاندماج الداخلي

المقصود بالاندماج الداخلي هو قدرة الأفراد على اكتساب هوية مشتركة وإحداث التنسيق بين أساليب وطرق عمل كل واحد منهم، وتحقيق التكامل الداخلي بينهم من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم وتحفيزهم من أجل تسخير طاقاتهم الفردية لتحقيق الهدف الجماعي والعمل بفعالية<sup>1</sup>، وتبدأ عملية الاندماج بخلق إحساس مشترك ثم الانتقال التفصيل هذا الإحساس والعمل على توثيقه، وبعدها جعله كمصدر للإبداع. ويمكن توضيح ميكانزمات التكامل في الثقافة التنظيمية وتدعيمها كما يلي:

**جدول رقم (5.1): ميكانزمات الاندماج وتقوية الثقافة التنظيمية**

ميكانزمات الاندماج الأساسية
1. العناصر التي يمكن للقادة (المدرء) ملاحظتها، مراقبتها وتقييمها
2. رد فعل القادة حول الأحداث العارضة والأزمات التنظيمية
3. القدرة على إيجاد نموذج للسلوك وترشيح القيم
4. كيفية منح الحوافز وترشيح القيم
طرق التوظيف، التأهيل، الترقية، التقاعد
ميكانزمات الدعم والتقوية الثانوية
1. الرسالة والهيكल التنظيمي للمنظمة
2. الأنظمة وإجراءات العمل في المنظمة
3. تصور شكل المنظمة
4. القصص حول الأحداث والأشخاص المهمين
5. الرؤية والرسمية حول فلسفة العمل ومبادئ وقيم المنظمة

Source : Kasamce : Carry Dessler et autres, la gestion des organisation – principes et tendances en 21ème siècle-, E.R.P1 canada,2004, p43.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 03.

وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تعكس صورة المنظمة داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورتها الخارجية وتعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، كما تهدف إلى تثقي العاملين، مما يجعلها تؤدي دور مؤسسة تربوية كالعائلة أو المدرسة.

### المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

لقد زاد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بناء على ما حققته المنظمات اليابانية في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة<sup>1</sup>.

ويتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية لما لها من أهمية كبيرة؛ فهي التي تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، إذ من المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة ما فإنه يتصرف وفقا لثقافته، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة. وعليه يمكننا تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تعد الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين، إذ تمثل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، كما تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة والأدوار، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- تحدد الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية للعاملين السلوك الوصفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين الجهات التي يتعاملون معها (حتى ملبسهم ومظهرهم، اللغة، منهجيتهم في حل المشكلات...).
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في جلب العاملين المبدعين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، كما أن المنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين كما أن

<sup>1</sup> علي عبد الله، (التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة)، جامعة البليدة (كلية العلوم الاقتصادية)، يومي 20 و 21 ماي 2002.

<sup>2</sup> دروش نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

المنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أكبر قدرة على التغيير وحريصة على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والتحفز قلت قدرة المنظمة واستعدادها لإحداث التغيير.
- تمثل الثقافة التنظيمية عاملا من عوامل الانضباط الداخلي حيث يعتبر الانضباط داخل التنظيم مؤشرا واضحا لمدى بلوغ التنظيم درجة بالغة من ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية حيث ينبع هذا الانضباط من قيام الرئيس في قمة التنظيم ومساعدته بالانتظام في الدوام ليكون قدوة للآخرين قولاً وفعلاً، إذ لا يمكن أن نطلب من الأفراد شيئا مناقضا لما نفعله.
- إذن تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة فهي مصدر لقوة المنظمة ونجاحها، وهو ما يتحقق إذا ما توفر فيها عنصر الإيجابية.

من أهم محددات الثقافة التنظيمية الإيجابية نجد:

- توافق الثقافة التنظيمية مع استراتيجية المنظمة: فثقافة المنظمة تتحدد بمدى توافقها مع النسق المتواجدة فيها، والمقصود بالنسق هنا هو الوضعية العامة للمؤسسة والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه في قطاع معين وهو ما يعبر عن شكل الاستراتيجية المتبعة، إذن فالثقافة التي تحترم النسق أو تتماشى مع مرحلة الاستراتيجية المعتمدة هي الوحيدة التي تضمن نتائج ذات دلالة، فوجود تلاءم أو توافق كبير يؤدي إلى تحقيق كفاءة مرتفعة ووجود توافق ضعيف يؤدي إلى كفاءة ضعيفة<sup>1</sup>.
- اتصاف الثقافة التنظيمية بالتطور أو ما يطلق عليه بالثقافة المتطورة، ولقد وصف Ralph Khilman الثقافة المتطورة بأنها تلك الثقافة التي تركز على الثقة وحب العمل، فالأفراد في هذا النوع من الثقافات يملكون روح الإبداع ويشتركون ويوحدون جهودهم لحل المشاكل وتنفيذ الحلول

<sup>1</sup> John P. Kotter, et James L. Heskett, le souffle de l'entreprise : culture et performance, traduit de l'American par Laurence nicolaiff, paris, les éditions d'organisation, 1993, p23

بشكل تلقائي. كما يرى Tom Peters أن الثقافة المتطورة هي التي تعتمد على الزبون ويفسر الثقافة من منظور المستهلكين وبالتالي هي دائما تدخل تغييرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للمؤسسة بالتطور<sup>1</sup>.

إذن يمكننا القول أن الثقافة المتطورة هي تلك الثقافة التي تكون مفتوحة على التغيير وهذا بدوره يجعلها متطورة، فهي القاعدة التي يرتكز عليها النجاح الدائم والمستمر للمؤسسة.

### المطلب الثالث: انعكاسات الثقافة التنظيمية على المنظمة والعاملين

لقد أجمعت الدراسات والأبحاث الحديثة حول الأثر الفعال للثقافة التنظيمية على أداء وسلوك الأفراد وعلى الأداء الكلي للمنظمة. ويمكن توضيح أثرها على المنظمة وعلى العاملين كما يلي:

أولاً: انعكاسات الثقافة التنظيمية على المنظمة:

- دعم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة: تقود الثقافة التنظيمية أقوال العاملين وأفعالها، فتحدد وبوضوح ما ينبغي فعله في كل ظرف وفي كل حال، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في الوقت نفسه<sup>2</sup>، وبذلك فهي تمثل أداة للرقابة الاجتماعية حيث يلتزم الأفراد بإتباع أنماط سلوكية معينة لا يجيدون عنها.
- دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة: تحقق ثقافة المنظمة التنسيق والاتفاق بين الوحدات التنظيمية حول تحقيق الأهداف والرؤية العامة للمنظمة، فهي تجمع المنظمة في كيان واحد منسجم ومترابط يجعلها وحدة متماسكة لها اتجاه واضح ومحدد. وقد زادت أهمية وظيفة التنسيق مع اتساع نطاق الإشراف في المنظمات وتداخل المهام وظهور التركيبات المسطحة وتقليل الرسمية وزيادة قوة العاملين، مع كل هذه التغييرات أصبحت الوسائل الرسمية للتنسيق ما بين الوحدات التنظيمية غير كافية وغير فعالة، فهي

<sup>1</sup> سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة ماجستير (تخصص: تحليل اقتصادي)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص: 24.

<sup>2</sup> جerald جرينبرج وبارون روبرت، (إدارة السلوك في المنظمات) ترجمة رفاعي محمد الرفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص: 639.

تكشف مواطن الضعف ولكنها لا تفسرها، ولا يتحقق التنسيق الفعال إلا من خلال مجموعة من القيم والمعاني المشتركة والتوقعات المتوافقة التي تضمن أن كل جزء في المنظمة يسير نحو اتجاه وهدف واحد<sup>1</sup>.

● تحقيق الفعالية التنظيمية: رغم أن الفعالية التنظيمية تتأثر بالعديد من المتغيرات التنظيمية، مما جعل من الصعوبة بمكان إيجاد علاقة مباشرة بينها وبين الثقافة التنظيمية، إلا أن العديد من الدراسات أكدت أن فعالية المنظمة مستمدة من ثقافتها، كما تنظر تلك الدراسات إلى الثقافة التنظيمية كأحد المصادر المهمة لتحديد الفعالية التنظيمية، ويتحقق ذلك من خلال التأثير المباشر والإيجابي للثقافة التنظيمية على أحد أهم المحددات الأساسية لنجاح المنظمة المتمثلة في الهيكل والاستراتيجية والعمليات الإدارية وسلوك العاملين وأسلوب التعامل، وتتفاعل هذه المحددات مع الثقافة التنظيمية لتحديد الفعالية التنظيمية<sup>2</sup>.

● دعم المنظمة كنظام اجتماعي: تخلق الثقافة التنظيمية إحساساً لدى العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها مما يساعد على استقرار المنظمة ونموها<sup>3</sup>.

● تحديد النمط الإداري السائد في المنظمة: تؤثر القيم والمعتقدات والمعايير السائدة في المنظمة بدرجة كبيرة على الأسلوب الذي يتخذه المدبرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة واتخاذ القرارات وطرق حل المشكلات<sup>4</sup>.

● دعم عمليات التغيير والتطوير التنظيمي: عادة ما تقابل عمليات التغيير في المنظمة بالمقاومة من قبل العاملين، حيث ينظر العاملون إلى التغيير على أنه مصدر من مصادر التهديد بفقدان الوظيفة أو تحديد المصلحة الذاتية، وأفضل الطرق التي يتم اللجوء إليها لتجنب مقاومة تغيير ثقافة المنظمة بما فيها قيم ومعتقدات العاملين أن يتم تحليل قيم الأفراد المؤثرة على الأداء والابتكار والانجاز، ومحاولة تحقيق المواءمة بين القيم التنظيمية التي تدعم جهود التغيير والتطوير وبين قيم ومعتقدات العاملين<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، عمان(الأردن)، 2004، ص: 330.

<sup>2</sup> Gregory.T, organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes and organizational outcomes, journal of business research, p17.

<sup>3</sup> متولي السيد متولي (السلوك التنظيمي) مكتبة عين شمس، القاهرة (مصر)، 2006، ص: 543.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص: 543.

<sup>5</sup> أمل مصطفى عصفور (قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي) إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة(مصر)، 2008، ص:

ثانيا: انعكاسات الثقافة التنظيمية على العاملين

ويتضح ذلك من خلال<sup>1</sup>:

- تحقيق الدافعية: الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدرا مهما للدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل.
- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة: حيث إن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على القيم والأفكار والشعائر التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- تنمية الشعور بالأمن: تسعى المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل، ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق الشعور بالأمن إلا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالدعم المرئي لجهود الأمن والصحة، بحيث تتساوى جهودها نحو زيادة إنتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق أمان وصحة العاملين.
- الانضباط والالتزام: إن للثقافة التنظيمية دور في التأثير على درجة الانضباط والالتزام الذي يظهره أفراد المنظمة، بمعنى أن أفراد المنظمة على استعداد لبذل الجهد والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة لتحقيق أهدافها ومنه يتضح لنا أن ثقافة المنظمة تعمل على إيجاد ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة<sup>2</sup>

### خلاصة الفصل :

إن الثقافة التنظيمية في المؤسسات لها أثر كبير على التسيير نظرا لكونها تحدد سلوك الأفراد داخل المنظمة و ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

و ما يلاحظ أن سبب المشاكل التي تعاني منها الكثير من المؤسسات هو البعد الثقافي مثل الإهمال، انخفاض الرقي المهني و سوء العلاقات الإنسانية.

<sup>1</sup> زيد صالح حسن سميع (أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي) مذكرة ماجستير (إدارة أعمال)، جامعة حلوان، مصر، 2009، ص: 72.

<sup>2</sup> دروش نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 161.

ما نستنتجه أن عجز المديرين في فهم تصرفات العمال و سوء تسيير الموارد البشرية و غياب ثقافة بيئية تتوافق مع البيئة التنظيمية، تعتبر من الصعوبات المعقدة التي تواجهها المؤسسات في الدولة.



## تمهيد

يتغير العالم من حولنا باستمرار والمؤسسات بدورها تتغير بل من المفروض عليها أن تتغير كي تستمر وتبقي كذلك هو الحال المديرين والأفراد الذين يتابعون بدورهم عمليات التغيير ويحاولون التقليل من انعكاساتها أحيانا، والاستفادة من فرض التغيير أحيانا أخرى. بحيث يعتبر التغيير سمة دائمة في حياة المؤسسات إذ يمثل استقرار إداريا ثابتا يسمح للمؤسسة بالاستجابة للبيئة، فلما أصبح الاهتمام الحالي لمدراء العصر يركز بشكل كبير على نمو و التطوير و النتائج و الأهداف المراد الوصول إليها بدلا من العائد المادي ركزوا في أعمالهم على تبني مفهوم التغيير استجابة لتحقيق هدف النمو، من خلال السعي لتحقيق هدف النمو، من خلال السعي لإحداث تغييرات هيكلية أو تنظيمية حتى تصبح المؤسسات أكثر مرونة في الاستجابة للمتطلبات المتزايدة للزبائن من خلال التخفيض في الأسعار أو مدة دورة الاستغلال، كثرة الإبداعات، وضع طرق جديدة لإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة أو إعادة الهيكلة التي ترافق عمليات إعادة الهندسة أو اقتناء تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

## المبحث الأول : مفهوم التغيير

المطلب الأول - تعريف التغيير و التفرقة بين المصطلحات المتلازمة مع التغيير

أولاً: تعريف التغيير

تتعد وتختلف مفاهيم التغيير وفقاً لزاوية النظر إليه الأسباب، النتائج، المظاهر والإعراض، الاتجاه والتأثير والتأثير تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة بحيث يركز على تحول المؤسسة من الواقع الحالي إلى الواقع مستقبلي أفضل وذلك من خلال إتباع مفهوم سليم و واضح يسترشد به كل من يطمح في مشروع للتغيير.

لغة: ورد المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي:

غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير من كان عليه ، ويقال غيرت بيتي بمعنى بنيتها بناء غير الذي كان<sup>1</sup>.

فقد اختلف العلماء في تعريف التغيير سواء من الجانب النفسي، الاجتماعي أو الإداري بحيث عرفه

● سعيد عطوي: بالعملية التي تشمل سلوكيات الأفراد وهيكل التنظيم ونظم الأداء وتقسيمها

والتكنولوجيا وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة، وان أداة التغيير هي استخدامات

الإمكانات البشرية والمادية بفعالية للتحويل من واقع معين لأخر منشود أفضل<sup>2</sup>.

● علي السلمي : تحركاً ديناميكياً بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية

والفكرية ليجعل بين طياته وعود وأحلام للبعث، وندم البعض الأخر وفق الاستعداد الفني والإنساني

وفي جميع الأحوال نجد أن التغيير ظاهرة يصعب تجنبها، هو لا يخرج عن كونه استجابة مخططة أو غير

مخططة من قبل من قبل المنظمات للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في

الماديات والأفكار<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران المعطيات ( إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ) دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن ط1، 2006 ص:91.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود ( منظمة المعرفة ) دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2010، ص: 238 .

<sup>3</sup> سعيد يس عامر (الإدارة وتحديات التغيير) الإدارة للطباعة ، القاهرة مصر، ط ، 2001، ص:255 .

- التحول الحاصل في صيغ الوظائف أو الهياكل أو العمليات والقرارات والسلوكيات أو في الأفراد أو في التفاعل ما بينهما نتيجة التحولات في الظواهر المحيطة بالتغيير له علاقة ما بين السبب والنتيجة ( cause/effect ) فيمكن للتغيير أن يكون له رد فعل لسلسلة من الأحداث الماضية أو رغبة لتحويل الوضع بناء على احتمالات مستقبلية.
- التبديل الملموس الذي يمس أجزاء وجوانب عمل المؤسسة فيمكن أن يكون تعديلا هيكليا أو في التكنولوجيا المستخدمة أو في ثقافة المؤسسة أو إجراءات وسياسات العمل مما يفرض على المؤسسة التكيف والاستفادة من فرصة أو المواجهة والتهرب<sup>1</sup>.
- التغيير هو الانتقال من الحاضر إلى المستقبل لا نتيجة الجزئية، ولكن بقفزة نوعية تفيد التقدم باعتبار التحسين معيارا لتقسيم التغيير .

ثانيا: التفرقة ما بين المصطلحات المتلازمة والتغيير

#### ● التغيير و التغيير

التغيير ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسة يحدث دون التخطيط مسبق تحت تأثير التغيرات البيئة أما التغيير فهو موجه وهادف يسعى لتحقيق التكليف البيئي ومن هنا يمكن ربط التغيير بالبيئة الخارجية أما التغيير فالبيئة الداخلية<sup>2</sup>.

#### ● التغيير و التطوير التنظيمي:

أن كل من التغيير والتطوير التنظيمي يشتركان في الهدف إلا هو زيادة كفاءة وفعالية المنظمة وتحسين القدرة المؤسسة على حل المشاكل ومواجهة المتطلبات البيئية .

<sup>1</sup> حسن ابراهيم بلوط ( المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات) دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط1، 2005، ص:331

<sup>2</sup> زيد منير عبوي ( مرجع سبق ذكره )، ص: 22 .

أما الفرق بينهما فهو التغيير يشمل محل وضع الرهن وإحلال وضع جديد مكانه إما التطوير فهو الإبقاء على الوضع مع القيام بمجموعة من التعديلات فحسب Gary dessaler يعتبر التطوير التنظيمي أحد المناهج المتخصصة في إحدى التغيير التنظيمي<sup>1</sup>.

● التغيير والابتكار ( الإبداع)

أن كل مصطلحي التغيير والابتكار فرضتهما المنافسة المحلية والخارجية نتيجة لفتح الأسواق حيث تسعى المؤسسات إلى تطوير سلعتها وخدماتها أو خلق الرغبات جديدة لدى العملاء بابتكار سلع وخدمات جديدة وبما أن كلا المفهومين يتيح للمؤسسة إمكانية المنافسة الأسواق فلا بد من التفريق ما بينهما .  
فالتغيير هو إيجاد بديل للوضع الراهن أحسن منه بإزالته وتثبيت آخر جديد أو فقط تطويره.

أما الابتكار فهو إنتاج وتقديم أفكار جديدة غير مسبقة من قبل الغير تفيد طرح عملية، سلعة، خدمة جديدة أو في طريقة الإنتاج أو تقديم الخدمات<sup>2</sup>.

أن جميع الابتكارات تشير وتستدعي التغيير ولكن التغيير ليس ابتكار باعتبار انه لا يتطلب أفكار جديدة وللابتكار حدود تتمثل في المدة اللازمة لتعرف الآخرين على ما أحدثته المؤسسة. أما التغيير فهو مستمر يحتاج جهودا تخطيطية مستمرة.

المطلب الثاني: التغيير في المؤسسات تبعا لتطور نظريات التغيير

يتغير تسير المؤسسات بشكل مستمر وهذا راجع إلى التغيرات البيئية، التغيير التكنولوجي والتغيير في مفاهيم الإدارة بشكل عام.

فالتغيير البيئي نتج عن التغيير في الأوضاع السياسية، الاجتماعية والثقافية بالإضافة إلى التغيرات التشريعية وتغير أذواق المستهلكين، أو بالنسبة للتكنولوجيا فقد حولت المؤسسات من العمل اليدوي إلى

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر ( أساسيات إدارة الجودة الشاملة )، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، ط، 2008 ، ص :20.

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف ( هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة) دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ب ط. 2009 ص :190.

الأمته وبعدها الحواسيب الآلية حيث اتجهت تجارة الأعمال نحو التجارة الالكترونية، أما بالنسبة للإدارة فقد تغيرت نظريا وعلميا بحيث استبدلت النظرية الكلاسيكية والسلوكية بالنظرية العامة للنظم، والعمل الفردي الجماعي والتنظيمات الأفقية بالتنظيمات الشبكية .

تغيرت وتطورت أنماط التسيير المؤسسات نتيجة التطور الإدارة بالشكل التالي:

- نظرت النظرية العلمية والكلاسيكية للمؤسسة من الزاوية الميكانيكية بحيث ركزت الأولى على واقع الإنتاجية بالاستفادة القصوى من العمال بحيث حددت منهجية منظمة للعمل وفقا لمفهوم التنظيم العلمي للعمل لفريدريك تايلور<sup>1</sup> أما النظرية الكلاسيكية فركزت على وضع المبادئ لتأدية العمل بأكثر فعالية من خلال مفهوم المنطق والعقلانية إضافة إلى مبادئ إدارية يمكن تطبيقها على أفراد والمؤسسات وهو ما تطرق له هنري فايول أما أفكار ماكس فيبر فركزت على البيروقراطية ذات التوجه السوسولوجي.
- ركزت النظرية السلوكية على علاقة الأفراد بالإدارة بحيث أكدت على أن تأخذ الإدارة في الاعتبار سلوك الأفراد داخل المؤسسة من خلال تجاوبهم مع مناخ العمل والذي يعكس تصرفاتهم حسب نتائج دراسات التون مايون من تجارب الهاوثون ودراسة التحفيز لفريدريك هزربرغ<sup>2</sup> , حيث كانت نظرة السلوكيين للمؤسسة من الزاوية الديناميكية .

- أما النظرية الكمية فقادت المؤسسات الاستخدام النماذج الرياضية وبحوث العمليات لتحسين من عملية اتخاذ القرارات بهدف زيادة فعالية وكفاءة المؤسسات وفقا لأعمال موجانستان<sup>3</sup>، كما ساعدت مديري المؤسسات على التنبؤ بالمستقبل كما تمت الاستعانة بالمدخل الكمي في توزيع المهام على الأفراد واختيار مناطق التوزيع إلا إنها تجاهلت الدور المهم للموارد البشرية لأن الواقع الإداري يتطلب وجود معلومات تساعد المديرين على اتخاذ القرارات ولكن في نفس الوقت أن يتصرف صاحب القرار بالحكمة من أهم النماذج الرياضية لحل المشكلات : البرمجة الخطية، مسائل النقل، شبكة بيروت، نظرية المباريات.

<sup>1</sup> غول فرحات ( الوجيز في اقتصاد المؤسسة) دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر ط1، 2008، ص: 24 .

<sup>2</sup> فريد النجار ( التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الاصلاح الاستراتيجي في القرن 21 ) الدار الجامعية، الاسكندرية، ب ط 200 ص: 70

<sup>3</sup> غول فرحات ( مرجع سبق ذكره)، ص : 32.

- النظرية الكلاسيكية الحديثة : رודהا: Sloan , Gélinier , Drucker جمعت ما بين الجانبين الكمي والإنساني بحيث أدت لظهور الادارة بالأهداف والتي تدعو الى توحيد أهداف لتصب في هدف المؤسسة<sup>1</sup> ، وتعتبر أكثر النظريات اتجاها نحو عقلانية الإنتاج والتسيير و هذا يجعلها تقرب من المدرسة الكلاسيكية .
- نظرية النظم Chuchlane اعتبرت المؤسسة نظاما يتكون من اجزاء متفاعلة ومتكاملة تعمل على تحقيق هدف محدد فحسب Rosnay يعرف النظام على أنه " مجموعة من العناصر في تفاعل ديناميكي والمبنية على هدف"<sup>2</sup> إذ تنطوي تحت نظم مجموعة من الأنظمة الفرعية المتأثرة فيما بينها بحيث دعت نظرية النظم لضرورة التنسيق والتفاعل ما بين الأنظمة داخل المؤسسة عن طريق المساهمة الجماعية للإفراد، ومن خصائص النظام أن يكون مفتوحا أو مغلقا فأولا يكون في اتصال مباشر مع البيئة أما الثاني فيعمل بمعزل عنها إلا انه في الواقع لا توجد أنظمة مغلقة لأنه نادر ما توجد مؤسسات بالاكتماء الذاتي مما يجعلها تتبع مفهوم النظام المفتوح لأجل الصمود والبقاء<sup>3</sup> .
- حولت نظرية النظم العلوم الإدارية في تحليلها للمؤسسات من حالة التأكد إلى عدم وتعدد الاحتمالات نتيجة التفاعل المؤسسة مع بيئتها والذي يمثل أساس التغيير التنظيمي<sup>4</sup> . فالنظام أكثر واقعية في دراسة المؤسسات لأنه يتحرك دائما نحو المتواصل عن البدائل التي تحقق النمو.
- فلما زادت حاجة المؤسسات لربط إدارتها بالبيئة التي تنشط فيها زادت الحاجة لاكتشاف أساليب إدارية تسمح بمواكبة التغيرات وكان السبيل في ذلك هو الإدارة الديناميكية المتفاعلة مع مستجدات البيئة و تياراتها بمواضيعها البارزة التالية<sup>5</sup> .

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ( اقتصاد المؤسسة ) دار المحمدية العامة الجزائر . ط 2 ، 1998، ص : 208

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب ( اقتصاد وتسير المؤسسة ) ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، طبعة 2002، ص : 04

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون ( المرجع السابق) ص : 42 .

<sup>4</sup> فريد النجار ( التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الاصلاح الاستراتيجي في القرن 21 ) الدار الجامعية، الاسكندرية، ط 200 ص: 70.

- إدارة امتياز الجودة والأداء فلسفة ثقافية تلتزم بها المؤسسات لتحقيق التفوق التنافسي والتي تقتضي الالتزام من كافة أفراد المؤسسة حيث أن الالتزام بالجودة يقابله التزام إداري للأداء المتميز.
- الإدارة المعرفية وتقوم الاستفادة من معارف وخبرات المؤسسات السابقة في حل المشكلات الصعوبات التي تواجهها المؤسسات من نفس الطبيعة، فالإدارة المعرفية هي نقل المعارف والتجارب والممارسات الإدارية الناجحة عبر العالم ففي هذا الصدد ظهرت النظرية « Z » للعالم الياباني William Ouchi والذي دعا المؤسسات الأمريكية التبنى الممارسات الإدارية اليابانية الناجحة حتى ترفع من فعاليتها مع المحافظة على القيم الخاصة بها.

- إدارة المؤسسات المتعلمة : يعد مفهوم المؤسسة المتعلمة مفهوما إداريا حديثا تطرق له Peter Senge حيث عرفها بالمؤسسة التابعة والراصدة للتغيرات الحادثة سواء بداخلها أو في المؤسسات أخرى ومن التجارب والخبرات السابقة من خلال مواردها البشرية والعامله باستمرار على تحسين أدائها استنادا على تجارثها السابقة أو تلك التي تحاكي المؤسسات الزائدة ومن مبادئها : العمل الجماعي، البحث عن المعلومات وحسن استخدامها، التمكين، المشاركة والقيادة الناجحة .

تحقق إدارة المؤسسات المتعلمة التحسين والنمو والتفوق التنافسي مما يدفع المؤسسات للعمل جاهد وباستمرار من اجل اكتساب معرفة تنظيمية تمكنها من المحافظة على بقائها.

أما بالنسبة التغيير المؤسسات فسوف نتكلم عن التغيير الحاصل عن مستوى الهياكل التنظيمية

### المطلب الثالث: التنظيم الإداري والتغيير في المؤسسات

يعرف التنظيم بخلق وإنشاء الهيكل المناسبة والتي تمكن إدارة المؤسسة من تحقيق أهدافها بحيث يقوم بـ:

- ✓ تقسيم العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات.
- ✓ التنسيق وخلق التكامل بين النشاطات المختلفة.
- ✓ إنشاء العلاقات بين الأفراد والمجموعات والأقسام.
- ✓ تجميع وتوزيع الموارد حسب الحاجة إليها.

أما حسب جاكسون ديورجان فهو " التوزيع الثابت نسبيا لأدوار العمل والوسائل الادارية الذي يولد نمطا من نشاطات العمل المترابطة وينتج للمؤسسة تسيير بينها والسيطرة عليها"<sup>1</sup>.

يعتبر الهيكل التنظيمي الربط الأساسي ما بين العملية الإدارية والجهاز التنفيذي لها بحيث تتحدد جودته بمرونته ليناسب التغيرات المستمرة على مستوى : الإستراتيجية، التكنولوجيا وبينه أي هيكله المؤسسة.

يعرف Mintzberg الهيكل التنظيمي بـ " مجموعة الطرق التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى مهام واضحة ومحددة من اجل تحقيق التنسيق بينها"<sup>2</sup>.

أما حسب Stonar فهو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.<sup>3</sup>

يتكون الهيكل التنظيمي حسب Mintzberg من خمسة عناصر : القمة الإستراتيجية، الخط الوسط، (الإدارة الوسطى)، الهيكل الفني، الجهاز المساند ومركز التشغيل ( المستوى التنفيذي)، تبعا لهذه المكونات يمكن أن نميز بين أنواع الهياكل التنظيمية كالتالي:

الهيكل التنظيمي البسيط:

يتميز بقلّة التعقيد والمعيارية تعود فيه السلطة إلى القمة الإستراتيجية أي هناك مركزية في اتخاذ القرارات يحسد المنظمات المسطحة أين يعود القرار للمدير الذي يكون في غالب الأحيان صاحب الملكية يمتاز بمرونة مرتفعة، يلائم المؤسسات الصغيرة التي تنشط في بيئة شبه ثابتة يتميز بهرمية منخفضة أي قلة المستويات يتجه إلى توسيع نطاق الإشراف.<sup>4</sup>

الهيكل البيروقراطي الآلي:

<sup>1</sup> غول فرحات ( مرجع سبق ذكره ) ، ص: 61.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم 1 ( مرجع سبق ذكره )، ص: 143 .

<sup>3</sup> عبد الوهاب سوسي ( المنظمة : المتغيرات، الأبعاد، التصميم) دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع، الجزائر، ب، ط 2009 ، ص: 88.

<sup>4</sup> مؤيد سعيد السالم ( مرجع سبق ذكره )، ص: 160.



يقوم على مبدأ تايلور والذي نص على التنظيم العلمي أين يكون العمل وفقا للمواصفات محددة لضمان إمكانية الرقابة والسيطرة والتنسيق يتميز بالروتينية العالية ومركزية القرارات، يناسب المؤسسات الكبيرة والتي تحتاج لدرجة عالية من التخصص لزيادة الإنتاج والفعالية في أداء الأعمال<sup>1</sup> الهيكل البيروقراطي المهني:

يقوم أيضا أساس المعيارية في العمل ولكن باستقلالية ويستدعي، مهارات متخصصة في مركز التشغيل وتوافق احتياجات الأعمال التي يقومون بها والتي تتطلب الخبرة والتخصص، وتتركز قوته في مركز التشغيل بالإضافة إلى الجهاز المساند والذي يقدم كل الدعم الخدمة مركز التشغيل. الهيكل التقسيمي:

يتميز بتقسيم الإدارة الوسطى في المؤسسات إلى وحدات أو أقسام تستقل كل وحدة بمجموعة من الوظائف المتخصصة تجسد البيروقراطية الآلية بحيث تقوم الإدارة العليا بالتنسيق ما بين الوحدات المستقلة وممارسة الرقابة والسيطرة من خلال تقييم النتائج الأداء عن طريق تقيس المخرجات.<sup>2</sup> الهيكل الغرضي:

يعتبر أكثر الهياكل تعقيدا وقدرة على حل المشاكل من خلال دمج الخبراء من مختلف التخصصات وتشجيع الإبداع لا يتميز لا بالتسلسل الهرمي والأقسام الثابتة ولا المعيارية في العمل ولكن بمرونة عالية تكمن من الاستجابة والتكيف وإمكانية التجديد الذاتي , والتمايز الأفقي لأنه يضم من المهنيين ذوي خبرات نادرة أما التمايز العمودي فهو قليل إلى الأشراف تعود المستويات الدنيا نظرا للخبرة العالية للمتهمين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الوهاب سوسي ( نفس المرجع والصفحة سابقا).

<sup>2</sup> عبد الوهاب سوسي ( نفس المرجع والصفحة سابقا).

<sup>3</sup> عبد الرزاق بن حبيب ( مرجع سبق ذكره)، ص: 84.

نظر للتغيرات في بيئة المؤسسة وما فرضته كل من مفهوم العولة والمنافسة على المؤسسة من تحديات وقيود والذي يتطلب الاستجابة السريعة، كل هذا قاد إلى إدخال مفهوميين جديدين في التنظيم الإداري ألا وهما الابتكار والتجديد مما أدى بالمؤسسات إلى إدراك أن التحسين المستمر والتفوق التنافسي مبدآن لا بد أخذهما في الاعتبار عند إعداد الهيكل التنظيمي حيث وجد الابتكار الهيكلي سبيلا في دخول بيئة ديناميكية تنافسية فلا توجد هيكلية صحيحة تناسب كل المؤسسات وإنما يوجد تطوير هيكلي يواكب التطور في بيئة المؤسسة والذي ينقسم بدوره لنوعين : هيكلية فرق العمل، هيكلية الشبكة .

هيكل فرق العمل المشروع : تطبق المؤسسات هذا النوع من هيكل بهدف إنشاء وباستمرار مشاريع جديدة لحل المشكلات والقضاء على روتينية العمل بحيث يتشكل الفريق من أعضاء متخصصين من كافة الأقسام لديهم معارف وخبرات يبقون داخل الفريق يمارسون جميع مهام ونشاطات المشاريع متنقلين بينها لا بين الأقسام بحيث تنهي مسؤولية المجموعة بانتهاء المهمة، إذ يقتضي هذا النوع من التنظيم التنسيق والتفاهم بين أفراد الفرق<sup>1</sup>.

الهيكل الشبكي (المصفوفة):

يتم الجمع في هذه الهيكلية البيروقراطية وفرق العمل<sup>2</sup>، إذ تقوم هذه الهيكلية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال لربط المؤسسة ببيتها بحيث تعمل المؤسسات من خلال التحالفات الإستراتيجية وعلاقات العمل التعاقدية بهدف تخفيض تكاليف توظيف جميع الخبرات.

إن التغيرات المستمرة التي طرأت على المؤسسات أدت لنشوء أصناف جديدة للهيكل التنظيمية منها :

- إعادة الهيكلة Restructuring
- التحجيم الهيكلي Downsizing
- التصحيح الهيكلي Rightsizing

<sup>1</sup> حسين ابراهيم بلوط (مرجع سبق ذكره)، ص:316 .

<sup>2</sup> ناصر دادوي عدون (مرجع سبق ذكره)، ص:212 .

## • إعادة الهندسة Reengineering

والتي أضافت للعملية الإدارية مجموعة من العناصر الجديدة تكنولوجية المعلومات، إعادة تصميم العمليات أنظمة سلاسل القيمة.

### المطلب الرابع: أهم المقاربات النظرية للتغيير

- العلاج النفسي للتغيير بحيث تقتضي إدارة الالتزام بالتفاعل ما بين العقل، العضوية والمجتمع تكون العلاجات نفسية حيوية واجتماعية<sup>1</sup> بالتعامل مع التغيير عن طريق بناء العلاقات الاجتماعية وتدريب الأفراد على التغيير التنمية المهارات السلوكية في التعامل مع الغير.
- منطق التغيير على بناء صورة المستقبل يجب بلوغها وذلك بالتخطيط التغيير وتحديد أهدافه وإعداد الموارد والقدرات اللازمة لإحداثه.
- تصميم إستراتيجية التغيير من خلال التحليل الاستراتيجي وفقا لنموذج Swot إذ يمثل هذا المدخل أحد الأدوات الشائعة الاستخدام في مجال التحليل البيئي بشقيه الخارجي والداخلي والذي يمهد المرحلة الاختيار الاستراتيجية إذ يعمل على إيجاد العلاقة بين الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف في المؤسسة<sup>2</sup>. يظهر في نموذج تخطيطي يطبق في الحالات البسيطة التي تسمح استخراج معلومات كمية، وفي الحالات المعقدة، فانه يسمح بتكوين تخطيط سريع للواقع بشكل سهل ومفهوم قابل للبحث يمكن التعبير عنه في المنظمة، بالإضافة إلى تحديد قوائم المراجعة والموازنات التقديرية والبرامج والخطط التشغيلية.
- التفكير وفقا للمنظور النظام والذي يأخذ في الاعتبار كافة أجزاء المؤسسة كأنظمة فرعية مجتمعة لتحقيق هدف التغيير بحث يفيد التحليل التنظيمي في المؤسسات في تفسير المستوى التغييرات الحاصلة

<sup>1</sup> فريد النجار 4 (مرجع سبق ذكره)، ص: 64 .

<sup>2</sup> زكريا الدوري , نجم العزاوي, بلال خلف السكارنة ، شفيق شاكر العملة ، محمد عبد القادر ، (وظائف وعمليات منظمات الاعمال) ، دار البازوري العلمية للنشر وتوزيع عمان الاردن الطبعة العربية ، ص 221.

بأسبابها والتنبؤ بتطوراتها المستقبلية، إذ يتحرك النظام باتجاه المعاكس للحالات التلاشي بالاعتماد على التغذية الراجعة والتي تضمن القيام بالعمل بطريقة الصحيحة لتحقيق هدف النظام<sup>1</sup>.

● مفهوم التنمية التنظيمية وتنمية الأفراد: مفهوم التنمية حسب كل من Rogers carl

Gordon Allport مرادفا للمفهوم النمو الناتج من التحول البيولوجي للأفراد والتنظيمات،

وباعتبار المؤسسة كائنا حيا تولد وتنمو وتحتاج إلى موارد للتمكن من البقاء وهذا ما يجعل للمؤسسة دورة

حياة تتغير خلالها وهذا التغير يمكن التنبؤ به وفقا للمراحل مرتبة بشكل منطقي: مرحلة تأسيس

التجميع، الترسيم والسيطرة ، التوسيع الهيكل التنظيمي، التدهور .

فالهدف من التنبؤ منظور دور الحياة المؤسسة فهو ادراك أن المؤسسة ليست بكيان ثابت و إنما تتطور و

تتغير باستمرار حسب النظرية التطورية و التي تجمع للدراسات الداروينية و تحويلاتها للعلوم الاجتماعية من

قبل Campbell

● النظرية الموقفية (La Théorie De Contingence)

ظهرت هذه النظرية في بداية الستينات بعد النظرية الكلاسيكية السلوكية والكمية محاولة التوفيق بين

الممارسات الإدارية والمواقف التي توجهها المؤسسة والتي تمثل تحديا بالنسبة لمديريها، فحسب هذه

النظرية لا بد لهم من القيام بعملية التشخيص لوضعية المؤسسة والتحليل المشكلات التي تعترضها محاولة

في ذلك الاستغلال الفرص التي تسمح بتقديم الحلول لهذه المشاكل (المواقف).

فالمدبر المعاصر هو من يعمل بالتفكير الموقفى أي العمل بالسلوك المناسب للموقف الذي يواجهه

والذي بدوره يحدد فعالية السلوك المنتهج.

يفرض التفكير الموقفى على العملية الإدارية ( التخطيط التنظيم ، القيادة ، الرقابة) الأخذ في الحسبان

التغيرات البيئية والتي تقود إلى تحديات تواجه المؤسسات، فالإدارة الحديثة تقوم على تحليل المواقف

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم 1 (مرجع سبق ذكره)، ص: 39.

والاعتماد مبادئ التكيف من بينها : الهياكل التنظيمية والأساليب العلمية التي تتناسب مع موقف المؤسسة<sup>1</sup>.

إن عملية بناء هيكل التنظيمي ترتبط بمجموعة من العوامل: الحجم وتاريخ وإنشاء المؤسسة التكنولوجية المعتمدة والتغيرات البيئية لأنه كلما كان حجم المؤسسة كبيراً كانت هيكلتها متطورة، أما فيما يخص التكنولوجيا فقد أشارت Woodward إلى أنه كلما تطورت التكنولوجيا نتيجة الهيكلة نحو المهارة المهنية أما التغيرات البيئية فقد تطرق كل من Burns و Lawrence Iorsch Stalker إلى العلاقة ما بين الهيكلة ودرجة الثبات البيئي<sup>2</sup>، فالنظرية الموقفية تعترف بأن "الحل المناسب يأتي عن طريق تحليل الموقف أو الطرف بجميع أبعاده وعناصره"

### المبحث الثاني : التغيير التنظيمي

#### المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي و دواعي التغيير:

أولاً: تعريف التغيير التنظيمي

يقصد بالتغيير التنظيمي إيجاد منظمة أكثر سرعة وتماسكاً كفاءة وفعالية شفافية و إستدامة حسب أعمال fabi و hafi يمكن تعريف التغيير التنظيمي بالتحويل الجذري أو التدريجي للهياكل والكفاءات والذي يشمل عملية التطوير التنظيمي.

" الجهد المتواصل لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل والتجديد في عملياتها وبأحدث تطوير شامل للمناخ السائد في المنظمة"<sup>3</sup>.

أما على السلمي فيعرف التغيير التنظيمي بـ " احدث تعديلات في أهداف وسياسيات الإدارة ، أو في أي عنصر من عناصر العمل مستهدفة أحد أمرين هما : ملاءمة أوضاع وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط (مرجع سبق ذكره)، ص: 105 .

<sup>2</sup> زيد منير عبوي (مرجع سبق ذكره)، ص: 21.

<sup>3</sup> علي السلمي ( تطور الفكر التنظيمي)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، ب ط ، ص 256.

تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها، أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها من المنظمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر".

مما سبق نستنتج أن التغيير في المنظمة التغيير هو عملية تحسين تطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمات من أهداف سياسات وعناصر العمل بغرض استحداث أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوافق وبين الأوضاع الخارجية قصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات الأخرى.

ثانيا: دواعي التغيير

حسب Mills فإن الحاجة إلى التغيير تعود بالدرجة الأولى إلى العولمة وما صاحبها من تغير بيئة المؤسسة والذي أجبر قادتها على تحويل تفكيرهم من المحلية إلى العالمية والتي يظهر تأثيرها على عدة مستويات أولها المنافسة والتي تضع مجموعة من المؤسسات المختلفة من المناطق متعددة في نفس السوق<sup>1</sup>.

يستدعي إحداث التغيير تنفيذه تفاعل عدة قوى داخلية وأخرى خارجية يمكن إجمالها كالتالي :

القوى الخارجية المحفزة على التغيير:

- ✓ طلبات الزبائن
- ✓ التغيير السريع في التكنولوجيا المستخدمة
- ✓ التغييرات السياسية والقانونية
- ✓ التغييرات في القيم الاجتماعية القائمة والتي أدت إلى تحول نمط الحياة من مرتكز على النزعة الفردية إلى مرتكز النزعة الجماعية.
- ✓ الفرص والتهديدات الناتجة من التنبؤ حول مستقبل المؤسسة.

<sup>1</sup> حسين محمد احمد محمد مختار ( الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر، ب ط 2009 ص 296.

القوى الداخلية المحركة لأحداث التغيير:

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج.
- التغيير في هياكل العمالة و الوظائف وعلاقات العمل.
- التغيير في أساليب وإجراءات العمل مثل ما يقود إليه التأكيد على جودة كاستخدام الخرائط الإحصائية و الأسس الجبرية التي تقود إلى تحسين الإنتاجية.
- التغيير في الأساليب الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة.
- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية.
- تتدنى الأرباح التي تقود إلى الرغبة والتحسين والارتقاء بمستوى الأداء.

والتغيير لا يكون فقط عند وجود مشكلة فعلا وإنما بمجرد الشعور بالخلل وتوقع المشاكل تلجأ المؤسسة للتغيير مما يستدعي منها التشخيص والتحليل الدائم لوضعيتها.

#### المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير

تتبع أهمية التغيير من كونه مواكبة وتكيف مستمر مع التحولات البيئية سواء كانت داخلية تنبع من داخل التنظيم أي من مبادرات الأفراد أو من الخارجية أي تفرضه العوامل : الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية، الاجتماعية، أو الثقافية، من خلال التعديلات المتواصلة والتي يساعدها في التحول من وضعية راهنة نحو أخرى أكثر تقدما.

بالنسبة للعمال:

- تنامي تطلعات الأفراد نحو التنمية الشخصية بشغل وظائف تفوق مهارتهم والتي تؤدي لبذل المزيد من الجهود والتخلص من الأعمال الروتينية.
- العمل ضمن فرق التنمية روح الجماعة وتحويل الكفاءات الفردية إلى جماعية وبالتالي تحويل المعرفة الكامنة إلى معلنة.

بالنسبة للعملاء:

تحقيق أفضل إشباع للرغبات المتجددة بدون عيوب خلال فترة قصيرة جدا بتواجد دائم وبالكميات المطلوبة<sup>1</sup> من خلال توجه المؤسسات نحو تحقيق رضا العميل والذي أصبح يشكل نواة الدورة الاقتصادية.

بالنسبة للمؤسسة:

أن التغيير تحسين في الكم والنوع المجالات المؤسسة<sup>2</sup> بكسر حالة الجمود التي تعيشها والتخلي عن الأعمال الروتينية نحو الإبداع.

ثانيا: أهدافه

تهدف العملية التغييرية غايتين رئيسيتين<sup>3</sup>

- الانتقال من الواقع الحالي الآخر مستقبلي بتجاوره نتيجة للتطورات المتسارعة للمتغيرات البيئية والتكيف مع الوضع الجديد ألان المواجهة وعدم إحداث التغيير يسر بالمؤسسة نحو العجز إلا أن التكيف والتأقلم ليسا بالأمرين الهينين وهذا يتوقف على قدرة المؤسسة وتحديد أهدافها من التجديد.
- تحديد مسار أو اتجاه التغيير نظر لما يحمله هذا المفهوم فهو نافذة المستقبل المشرق للمؤسسة أو نافذة الظلام الذي سوف تدخله فيمكن أن يكون المسار لتغيير موجه نحو المنافسة المؤسسة لمنتجاتها لتحقيق التميز، أو زيادة البحوث وتشجيع الإبداع.
- بما أن التغيير هادف فيجب أن يكون مخططا وفقا لبرامج تحدد المهام و المسؤوليات والموازنات التقديرية و التي تحدد التكاليف والعوائد المتوقعة من التغيير<sup>4</sup> ونماذج يمكن القياس عليها ومعايير على أساسها تقاس النتائج و يتميز التغيير المخطط بالخصائص التالية: قابل للقياس، محدد الهدف له أسباب تفاؤلي من الممكن مقارنته يتم في جميع المستويات ( قومي، قطاعي، تنظيمي، الأفراد)

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات، (مرجع سبق ذكره)، ص: 64 .

<sup>2</sup> زيد منير عبوي (مرجع سبق ذكره) ، ص: 27.

<sup>3</sup> حسن ابراهيم بلوط (مرجع سبق ذكره) ص: 332 ، 333 .

<sup>4</sup> فريد النجار 4 (مرجع سبق ذكره) ، ص: 55.



وبما أنه هادف فهو أيضا متعدد الأبعاد فيمكن أن يكون ظرفيا أو مستمرا، ذا مرحلة وحيدة أو متعدد المراحل رد فعل أو مبادرة، يسعى للمنافسة أو التميز.

### المطلب الثالث: تصنيفات و مجالات التغيير

أولا: تصنيفات التغيير

توجد للتغيير عدة أنواع وذلك تبعاً للمعيار المستخدم في التصنيف: الشمولية، موضوع التغيير، السرعة، التخطيط.

#### 1. التغيير الشامل والجزئي

يحدد MINTZBERG مستويين للتغيير الماكرو والميكرو إذ يعود الاهتمام بهما لسببين أو لهما التنسيق ما بين المستويين بما يشكل الرؤيا حول العوامل المختلفة التي تحمل عليها التغيير أما الثاني فيمثل الارتباط ما بين الكل والجزء فكل تغيير جزئي يؤثر على إستراتيجية المؤسسة، فالتغيير الشامل يمس المؤسسة بكل أبعادها بحيث يمتد إلى التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة بأثر مختلف على كافة أصحاب المصلحة أما التغيير الجزئي فيقتصر على قطاع أو مجال واحد كتغيير الآلات أو أسلوب العمل إلا انه يمكن أن يحدث نوعا من الخلل داخل المؤسسة باعتبارها نظاما كلياً فإن التغيير في أحد الأنظمة يؤثر على الأخرى مما يقلل من فعالية التغيير وفي ذلك التغيير في طريقة الإنتاج يستدعي تغيير الآلات وتدريب الأفراد.

#### 2. التغيير المادي والتغيير المعنوي: وفقا لموضوع التغيير نميز بين التغيير المادي والذي يشمل هيكل

المنظمة أو التكنولوجيا المستخدمة والتغيير المعنوي والذي يشمل السلوك النفسي والاجتماعي للأفراد<sup>1</sup>.

#### 3. التغيير السريع والتغيير التدريجي: أما حسب السرعة فنميز بين التغيير السريع و البطيء فالأول

يرتبط بطبيعة الظروف التي تعيشها المنظمة ففي حالة الأزمة إليه ولكن تبقى نتائجه غير مضمونة أما الثاني فبالرغم من أنه بطيء إلا انه يبقى أكثر رسوخا وفعالية من سابقة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود ( مرجع سبق ذكره)، ص:244.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي ( مرجع سبق ذكره)، ص: 29 .

4. التغيير المخطط و غير المخطط : يمكن تعريف المخطط بالصمم مسبقا والمنفذ بطريقة منظمة ومدروسة الحل للمشاكل أو سد الفجوات التي يمكن أن تظهر بين أداء المؤسسة الفعلي والمتوقع أو استثمار فرص تم إغفالها<sup>1</sup> مما يتطلب الاستعداد الإداري المسبق والقدرة على تحديد المشاكل بشكل منظم أما التغيير غير المخطط فهو الذي يحدث بشكل مفاجئ وسريع كنتيجة للنزاعات بين الأفراد وتقسيم العمل حيث يتم تنفيذه مباشرة دون مراعاة النتائج.

ثانيا مجالات التغيير.

إن عملية التغيير ما هي إلا إنتاج الاستجابة البيئية في شكل مبادرة فردية أو ردة فعل فيمكن أن يشمل الأنظمة وحدها أو الأفراد وحدهم أحيانا وأحيانا أخرى الأفراد والأنظمة معا فهذه العملية تطرأ على:

- إستراتيجية المؤسسة: ويشمل أما إستراتيجية المؤسسة الكلية للمؤسسة كتغيير الأهداف المسطرة مثل التوجه نحو أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة، الاستراتيجيات الفرعية أو الوظيفية بمعنى ما يتعلق بقرارات المؤسسة المتعلقة بتخصيص الموارد<sup>2</sup>.
- الأنشطة والأعمال: أين تتم أعمال جديدة أو التخلي عن بعض الأعمال أو دمج بعض الأنشطة مع الأخرى<sup>3</sup>
- الموارد المادية والتكنولوجيا المستخدمة : وتعني الوسائل المستخدمة في العملية التحويلية للمدخلات إلى مخرجات بما في ذلك الأتمتة ، أما أبرز تغيير تكنولوجي فيخص تكنولوجيا المعلومات والتي شجعت المؤسسات على الإبداع والابتكار من خلال التحصيل المعلوماتي<sup>4</sup>.
- سياسيات وطرق وإجراءات العمل:

<sup>1</sup>حسن ابراهيم بلوط (مرجع سبق ذكره)،ص: 335

<sup>2</sup>كسنة أئجد (مواضيع متنوعة في ادارة الاعمال) غرناطة للنشر والتوزيع ط1، 2009، ص:105 .

<sup>3</sup>رضا السيد (قياس وتطوير اداء المؤسسات العربية ( الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيعات، القاهرة مصر، ط1، 2007، ص:59.

<sup>4</sup>مدحت ابو النصر (مرجع سبق ذكره)، ص:33.

بإلغاء السياسات القائمة وإدخال أخرى جديدة أو تعديلها وتبسط إجراءات العمل لتحقيق السرعة في الأداء<sup>1</sup>.

● الهيكل التنظيمي:

يكون التغيير الهيكلي ناتجا للتغيير في إستراتيجية المؤسسة بإعادة تصميم الوظائف وتقسيم العمل أو التعديل في آليات التنسيق ونماذج الاتصال والسلطة أو في حال اندماج المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو توسيع النطاق الإشراف للتحويل نحو الهيكل المسطحة<sup>2</sup>

● العنصر البشري:

يأخذ التغيير هنا شكل الزيادة والنقصان أما استقطاب عماله جديدة أو تسريح وفصل بعض الأفراد أو تنمية المهارات من خلال البرامج التدريبية أو نتيجة التغيير نحو ثقافة الأفراد بالتغيير في سلوكياتهم لتنمية قدراتهم الإبداعية وتطويرها<sup>3</sup> واستثمارها في المجالات: الإستراتيجية، الإنتاجية، التنافسية وحثهم على العمل الجماعي ضمن فرق تضم أفراد من مختلف التخصصات يتمتعون بمهارات مختلفة وفي مثال ذلك الأسلوب التطوير أو التنظيم المؤسسي والذي تقوم من خلاله الإدارة بتكوين جماعات عمل قادرة على حل مشاكل العمل والتجديد في آلياته على أساس التعاون الإداري والتشارك في الصلاحيات ما بين الرؤساء والمرؤوسين .

<sup>1</sup> زيد منير عبوي (مرجع سبق ذكره ) ص: 39.

<sup>2</sup> سعد يس عامر (مرجع سبق ذكره)، ص: 205.

<sup>3</sup> حسن ابراهيم بلوط (مرجع سبق ذكره) ص، 343.

● القيادة:

تمثل فرصة تغيير القيادة مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة وذلك في ظل رؤيا جديدة تعزز اعتقاد العاملين في قدرتها على القيادة من خلال ما تتمتع به من نفوذ يمكن التأثير به على الأفراد من أجل زيادة التجارب مع التغيير<sup>1</sup>.

● الثقافة التنظيمية

تسلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية تفكيك وتحليل عناصر الثقافة السائدة في التنظيم وتحديد حجم الفجوة الواجب تقليصها ما بين الثقافة السائدة والثقافة المطلوبة<sup>2</sup>.

المطلب الرابع: عناصر عملية التغيير

تقوم عملية التغيير على خمس مقومات أساسية حتى يحدث التغيير بشكل صحيح وغياب أي منها يؤدي لعدم حدوث العملية بالشكل المطلوب وهي: الرؤيا، المهارات، الحوافز، الموارد، خطة العمل<sup>3</sup>.

إن إحداث تغيير يتطلب تخطيطا مسبقا من قبل وكيل التغيير بالمساعدة مع مكاتب استشارية او متخصصين وخبراء<sup>4</sup> الإعطاء تقويم للعملية إذا كانت ستنجح أم لا بحيث تتكون العملية التغييرية من ست عناصر وهي :

- ✓ الموضوع الأول: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
- ✓ المغير: ممن يدعو لضرورة التغيير ويقوم بقيادة العملية.
- ✓ مؤيد التغيير: من يقدم الدعم والمساعدة للإنجاح العملية.
- ✓ المحايد: الذي لا يبدي رأي لا الموافقة والتأييد ولا الرفض والمعارضة.
- ✓ المقاوم: من يرفض العملية ويقاومها بالتشويش والسعي لإفشالها.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي ( نظرية المنظمة والتنظيم) دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط3، 2008، ص: 384.

<sup>2</sup> زكريا الدوري نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة، شفيق شاكر العملة، محمد عبد القادر (مرجع سبق ذكره)، ص: 44.

<sup>3</sup> مدحت ابو النصر (مرجع سبق ذكره)، ص: 28.

<sup>4</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف (مرجع سبق ذكره)، ص: 192.

✓ مقاومة المقاومة: وهي العملية التي يقوم من خلالها قادة التغيير بالقضاء على المقاومة<sup>1</sup>.

كما تقتضي العملية التغييرية مجموعة من المبادئ كالتالي:<sup>2</sup>

- ✓ التدرج في إجراء التغيير.
- ✓ معرفة تكلفة التغيير مقابل تكلفة عدم إجرائه.
- ✓ معالجة ردود الأفعال واكتشاف أعراض ما بعد التغيير.
- ✓ الاستعانة بجهات خارجية لتسهيل عملية التغيير والقبول بها.

أما فيما يخص السلطة فقد حدد Griener ثلاث مبادئ:

- مبدأ السلطة من جانب واحد: ويقوم هذا المبدأ على القوة الرسمية التي تعزي إلى المسؤولين باعتبارهم الوحيدين الذين لديهم الحق في اقتراح التغيير.
- مبدأ مشاركة المرؤوسين في السلطة: ويقوم على أساس أن للمرؤوسين الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي يجب مشورتهم عند القيام بعملية التغيير وخصوصا إذا كانوا ذوي كفاءات ومهارات عالية .

مبدأ تفويض السلطة: ويقوم على تفويض السلطة للمرؤوسين لأجل المشاركة في تخطيط العملية التغيير من الإعداد إلى غاية التطبيق

<sup>1</sup> محمد يوسف النمران العطيات ( مرجع سبق ذكره)، ص: 100 .

<sup>2</sup> حسن ابراهيم (مرجع سبق ذكره)، 337، 338.

المبحث الثالث: قيادة التغيير ومقاومته .

المطلب الأول: مفاهيم حول قيادة التغيير

إن المؤسسات في حاجة إلى أحداث تغييرات تنظيمية تمكنها من استجابة والتكيف مع تعدد وتحول المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مما يتطلب الاستعانة بمدراء قياديين يتمتعون بالنظرة الإستراتيجية وخيال يمكنهم من التنبؤ بما سوف تكون عليه المؤسسة بعد تنفيذ التغيير<sup>1</sup>.

إن الشروع في العملية التغييرية يتوقف على القيادة الإدارية فالقائد التغييري هو المبادر لإحداثها وبالتالي هو مستعد لتحمل كل المخاطر التي تحملها لعملية فكلما كان التغيير شاملا كانت المخاطرة أكبر ونجاحه يتوقف على درجة تقبل الأفراد ودعمهم له.

تعرف القيادة بالقدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتحديد الاتجاهات والأهداف ودفع العمال لإحداث التغيير الايجابي وتحقيق الفعالية . بحيث توضح ما هو مطلوب من تغييرات وتعمل الإدارة على تنفيذها، هذا يعني تلازم كل من الإدارة والقيادة لتحقيق الفعالية التنظيمية<sup>2</sup>.

أما قيادة التغيير فهي مجموع المعارف الفنية، الطرق والتقنيات والوسائل موضع التنفيذ لمتابعة تحولات المؤسسة والوصول بشكل سريع لنتائج ملموسة<sup>3</sup>.

إن قيادة التغيير ضرورة حتمية تفيد في تحقيق البقاء للمؤسسات لأنها المسئولة عن إجراء التغييرات التي تدفع بالمؤسسات نحو النمو أما القائد التغييري فيشجع الأفراد بتحريك سلوكهم نحو المبادرة إلى التغيير فالقيادة التغييرية تحتوي على المهام التالية<sup>4</sup>:

1-تحديد الحاجة إلى التغيير بعد القيام بعملية التشخيص المتضمن العناصر التالية: الثقافية، الإستراتيجية الاقتصادية، التنظيمية و التقنية.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي (مرجع سبق ذكره)، ص82.

<sup>2</sup> عبد الوهاب سويسي (مرجع سبق ذكره)، ص75.

<sup>3</sup> زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة، شفيق شاعر العملة، محمد عبد القادر (مرجع سبق ذكره)، ص52.

<sup>4</sup> علاء محمد سيد قنديل (القيادة الادارة وادارة الابتكار)، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان الاردن، ط1، 2010، ص194

- 2-تحديد هدف التغيير حسب الوضع المرغوب.
- 3-إعداد رؤيا مشتركة لإستراتيجية أو الاستراتيجيات التي تأخذ في الاعتبار العوامل المستهدفة والوسائل والموارد اللازمة.
- 4-التعريف بمشروع التغيير لدى كافة الأطراف المعنية.
- 5- ضمان تنفيذ مخطط العملية بمشاركة كافة الأفراد وإدارة التحويل إلى الوضع المرغوب أي التركيز على تغيير تشاركي مبدع.
- 6- المتابعة والرقابة على كافة مراحل العملية التغييرية لقياس النتائج المتوصل إليها.
- 7-الإعلان عن النتائج المحققة والفروقات مع ما هو متوقع لاستدراك النقائص.

#### المطلب الثاني: العوائق و المشاكل المرتبطة بالتغيير

- إن العوائق المعتادة و المألوفة التي تواجه العملية التغييرية تشمل بالدرجة الأولى المدة الزمنية لأن ضغوط النتائج في المدى القصير و الزمن غير الكافي لأحداث العملية يتزامن و يظهران خطرا واحدا يرافق التغيير
- تزامن التغييرات: كل تغيير ينتج عنه زيادة أعباء العمل والقلق حول إيجاد حلول التأقلم مما يجعل الأفراد أمام عدة تغييرات متزامنة تقتضي التسيير بطريقة مستمر و متلازمة .
  - التغييرات المتضاعفة المتناقضة في بعض الأحيان : إن المؤسسة تعيش عدد متزايد من المشاريع الإبداعية المستمرة استجابة للضغوط البيئية مما يجعلها في وضعية تهديد نتيجة لتضاعف التغييرات داخل المؤسسة من تبعثر القوى وضعفها نتيجة لتناقص استجابة الأفراد غير القاديرين على تقديم اقتراحات الجديدة بشكل سريع.
  - التغييرات السريعة والمتكررة : تجد المؤسسة نفسها أمام التغييرات كثيرة ناتجة عن التطور في تكنولوجيا الإعلام والاتصال مما يدفعها للتعديل في هيكلها وطرق عملها والذي يطرح التساؤل

حول عمل الأفراد، فهي تواجه صعوبة مسايرة التغيير إما بالحاجة إلى الوقت أو عدم القدرة على

تنفيذه

- التطور نحو التغييرات التوسعية.

إن التغييرات تتجه لتكون جذرية وعميقة فحسب hafsi عمق التغيير يتحدد بالتعديلات المطبقة و بالتالي إدراك الأفراد عمل المنظمة و الأدوار المتقلدة وفي ذلك عمليات لاكتساب و التكامل.

-التغيير المعقد:

يشمل التغيير ثلاث مجالات مختلفة ولكن مترابطة لأفراد الجماعات التنظيم فالأول يستدعي معرفة الجهود الواجب بذلها للتحكم في الطرق الجديدة باعتبار تهديد فقدان الميزات أما الثاني فيأخذ باعتبار ردود الأفعال البيئية لمعرفة ما إذا كان التغيير مقبولاً و توجيه السلوك نحو الاستجابة أما الثالث فيتعلق بتطور المؤسسة و أنظمتها. هذه الأبعاد الثلاثة تضيف التعقيد على العملية ما يوضح المعدل المنخفض لنجاح تسيير.

### المطلب الثالث: القيادة الإستراتيجية للتغيير ونماذجها

أولاً : القيادة الإستراتيجية

وهي القيادة التي تسعى لتوفير القدرات المادية والبشرية من أجل أحداث التغيير استراتيجياً أي على مستوى رسالة المؤسسة أو طرح طرق جديدة للعمل لأن هذا التغيير لا يحدث إلا في وجود قيادات تسعى دائماً لا استشراف المستقبل بناء على التحليل الدقيق للماضي<sup>1</sup>، بحيث تتمثل عناصر القيادة الإستراتيجية فيما يلي:

✓ تحديد الرؤيا والرسالة

✓ التخيل والتفكير في أساليب جديدة للعمل

<sup>1</sup>فريد النجار4(مرجع سبق ذكره)،ص89.



- ✓ اختيار الأفكار من حيث المبدأ مع الزملاء
- ✓ إجراء التجارب
- ✓ قياس نقاط القوة ونقاط الضعف
- ✓ التطبيقات العملية للنتائج.

ثانيا: نماذجها.

يمكن لقائد المؤسسة أن يصبح قائدا للتغيير إذا تمكن من التعريف على أهداف الأفراد وتوحيدها لتنصب في هدف المؤسسة من خلال تنمية روح الفريق والمشاركة في القرارات ودعم الديمقراطية. تتلخص نماذج قيادة التغيير في:

تكون هنا المبادرة إلى التغيير من الإدارة العليا لأجل التحسين في أداء المؤسسة بالتركيز على الاستشارات التي ترفع من القيمة الاقتصادية للمؤسسة<sup>1</sup>، يدعم هذا التغيير النظرية الاقتصادية التغييرية والتي تدعو قادة المؤسسات في استثمارات اقتصادية محفزة وإدخال تغييرا اداريا جديد على النظام المؤسسة في شكل إعادة الهيكلة الإدارية restructuring ، تحجيم المؤسسات Downsizing والتي تؤدي الى تحسين أداء التغيير من أسفل إلى أعلى :

وهنا تكون المبادرة إلى التغيير من داخل الوسط التنظيمي من عدد من المديرين من مختلف الأقسام الإدارية بدعم وتشجيع الأفراد العاملين بحيث يقوم الإبداع والمبادرات الفردية التي تسعى إلى تحسين الأوضاع العملية والعلاقات الاجتماعية والتي تقود إلى تحسين الأداء، يدعم هذا التغيير نظرية المؤسسة التغييرية<sup>2</sup> والتي تدعو إلى تعظيم قدرات الأداء بالتركيز على ثقافة المؤسسة وتطوير الموارد البشرية بمشاركة في القرارات بالإضافة إلى الدور المهم لمدير الإدارة الوسطي في الربط ما بين ممثلي التغيير أي الدعاة إليه والمكلفين بتنفيذه بالتوفيق ما بين رؤيا المؤسسة والمعارف التشغيلية .

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط (مرجع سبق ذكره)، ص 351.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط (نفس المرجع والصفحة سابقا)

التغيير من القمة إلى القاعدة إلى القمة:

يحقق هذا النموذج مزايا النموذجين السابقين إذ يقوم على الاتصال متعدد الاتجاهات في المؤسسة و الذي يجمع بين كل الأفراد في المستويات المختلفة للتنظيم.

بحيث يضمن العلاقات الاجتماعية في التنظيم إما عن التغيير فيتم طرح الفكرة من الإدارة العليا و عرضها و توضيحها للعمال في المستويات الدنيا لمناقشتها و إبداء الآراء للاتفاق على بديل مشترك أو أن تطرح اقتراحات الأفراد على الإدارة العليا لمناقشتها و الخروج بقرار نهائي يكون في صالح الكل في المؤسسة<sup>1</sup>.

**المبحث الرابع : إدارة التغيير في المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية**

**المطلب الأول: تعريف الإدارة و وظائفها**

أولاً: تعريف الإدارة

- لقد عرفت الإدارة على أنها: الشكل الذي تتعاون فيه جهود جماعية لتحقيق هدف.
- يقول فريدريك تايلور أن الإدارة هي: المعرفة الصحيحة لما يريد الرجال عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بأحسن طريقة و أرخصها .
- يعرفها هنري فيول: يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.
- هي مجموعة من العمليات الإجرائية والمهارات الفنية التي تجتمع فيه جميع الجهود والإمكانات المتخصصة ذات الصلة بالأهداف المرجوة في زمن معين لتحقيق هدف ما.
- ومن خلال هذه التعاريف السابقة نستخلص أن الإدارة هي فن الإبداع والتحكم واتخاذ القرارات تهدف إلى توجيه جميع القدرات والمهارات والأنشطة بمختلف مستوياتها ووضعها في إطار تنفيذي زمن لتحقيق بيئة عملية صحيحة قائمة على التخطيط السليم والنظريات العلمية الدقيقة.

ثانياً وظائف الإدارة

<sup>1</sup> فريد النجار(مرجع سبق ذكره) ص 91.

● التخطيط: وتمثل وظيفة التخطيط نقطة البدء لرجال الادارة لمواجهة الأحداث والمتغيرات و المستقبلية ومن ثم فان محاولة التخفيف من مفاجآت هذه الأحداث والمتغيرات المستقبلية هو الدافع لعملية التخطيط بقول فيول " إن التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون عليه مع الاستعداد له "

التخطيط هو عملية مستمرة مرنة ذات صبغة زمنية تنشأ من تفاعل البيئة الإدارية بكاملها مع معطيات الموقف الإداري المعاصر بمختلف أهدافه بقصد التجديد والتغير والتطوير وحل المشكلات المترتبة على ذلك.

ونستنج من تعريفنا السابق أن التخطيط عملية مستمرة مرنة ذات إطار زمني تختلف باختلاف الهدف فمثلا هناك خطة طويلة الأجل ذات خطوط عريضة وتوضع من قبل الجهات العليا كخطة الخماسية مدتها 5 سنوات والخطة العشرية مدتها 10 سنوات..... وغيرها.

وهناك خطة متوسطة الأجل تصدر من الهيئات الوسطية لضمان تحقيق الأهداف متوسطة الأجل مثل خطط إدارات التربية والتعليم على مستوى المنطقة وهنا خطة قصيرة الأجل على مستوى الإدارات الدنيا مثل خطط مراكز الإشراف والإشرافية والإدارات المدرسية الجدول اليومي والأسبوعي و الشهري وغير ذلك. ولا شك أن عملية التخطيط عملية مشتركة تكاليف فيه جميع الجهود بمختلف مستوياتها الإدارية للوصول للأهداف المرجوة بأقل وقت ممكن.

ويذكر الدكتور احمد عبد الله الصباب في كتابة أساسيات الإدارة الحديثة سبعة عناصر للتخطيط الفعال

- ✓ لا بد وجود الدافع للتغير: الهدف من التغيير.
- ✓ التنبؤ بالإحداث المستقبلية ويحتاج هذا العنصر إلى قدر كبير من المعرفة وبعد النظر والفراسة وهي من أهم الصفات الشخصية للقائد أو المدير في أي مجال كان.
- ✓ السياسات ويقصد بها المبادئ والمفاهيم وخلاصة التفكير واتخاذ القرارات التي يسترشد بها المخططون.

- ✓ البرامج: وهي عبارة عن خطط صغيرة محدودة النقاط تنبثق من الخطة العامة ويخص كل برنامج منها لعمل معين كبرامج الحملات الإرشادية والتوعية.
- ✓ الإجراءات: هي الأعمال التفصيلية ( الرتيبة: الروتينية ) التي تسير في طريق ثابت مرسوم.
- ✓ الوسائل والادوات اللازمة للخطة : ويقصد بها الوسائل المساعدة في نجاح الخطة
- ✓ الموازنة: وهي ترجمة رقمية للخطة .

#### التنظيم :

إبراز التجميع أوجه النشاط اللازم لتحقيق الأهداف والخطط وإسناد هذه الأنشطة أي جهات إدارية متمتعة بالسلطة اللازمة للقيام لانجازها

#### ● التوجيه :

مضمون التوجيه الإداري يتلخص في الكيفية التي يستطيع بها القائد في منظمة دافع أفرادها بأقصى طاقتهم بالسلطة اللازمة للقيام بانجازها.

#### ● التنسيق :

هو ترتيب وتوحيد جهود الأفراد للوصول إلى هدف مشترك مستهدفا مع منع التكرار والازدواج والتضارب لتحقيق التوافق والانسجام داخل الإدارة بمختلف تخصصاتها.

#### ● الرقابة :

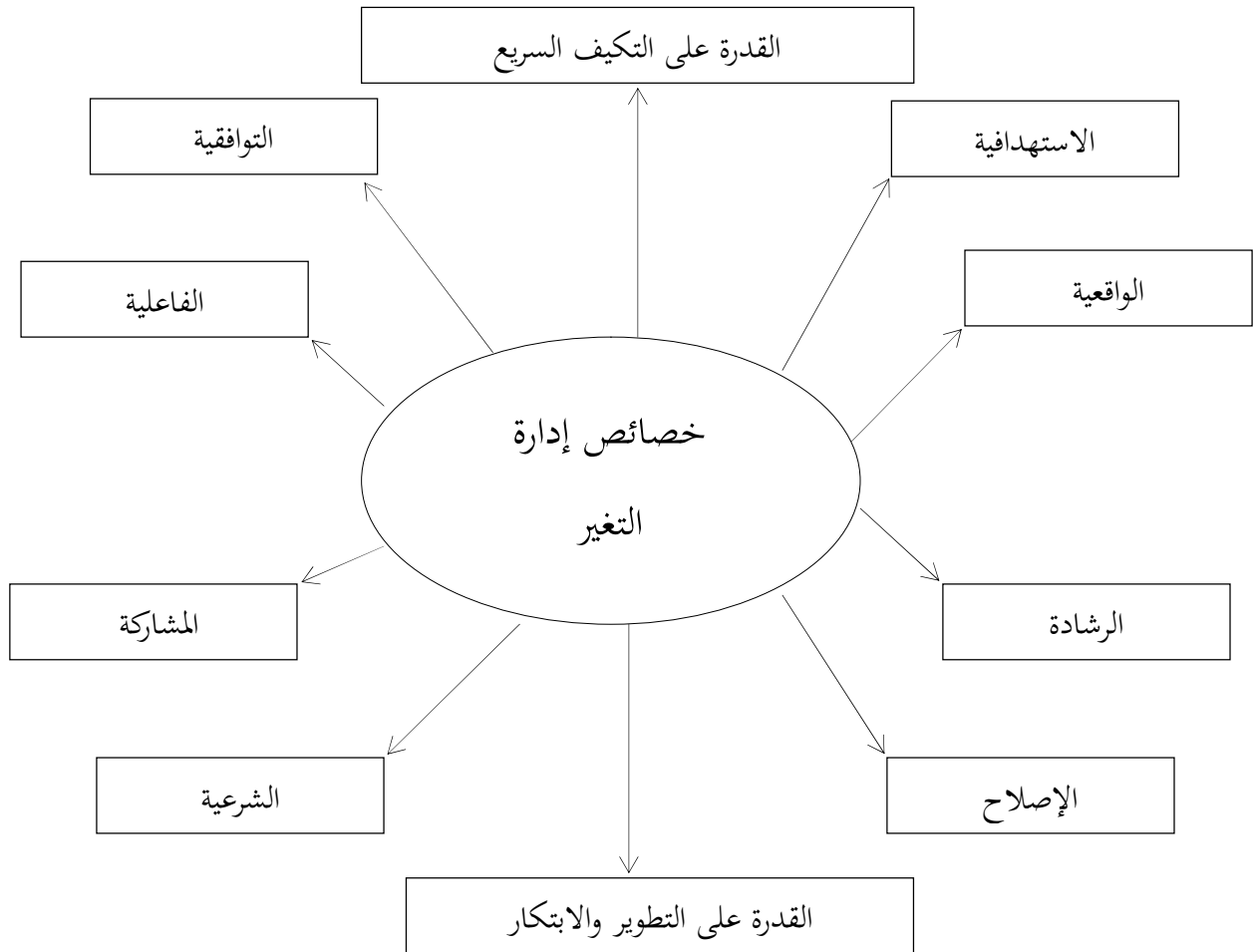
هي عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنة بأهداف هذه النتائج بأهداف الخطة النتائج المتوقعة و هي كذلك تشخيص وتحليل أسباب الانحرافات الواقعة مقارنة بالمطلوب وإجراء التعديلات والتغيرات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار الطبيعي.

المطلب الثاني: تعريف وخصائص إدارة التغيير

تعرف إدارة التغيير بسلسلة الأنشطة التي تحقق التغيير المرغوب بحيث تمكن المؤسسة من التحرك كوحدة واحدة، وإدراك الاتجاهات البيئية المعقدة لتكون مؤسسة مرنة قادرة على مواكبة التغييرات المستمرة.

تتميز إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص حسب ما يوضحه الشكل:

الشكل رقم (6.2): خصائص إدارة التغيير<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> - زيد منير عبوي (إدارة التغيير والتطوير)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص22.

### المطلب الثالث : إدارة التغيير في المؤسسات و إستراتيجياتها

تختلف استراتيجيات المؤسسات في التعامل مع التغيير باختلاف طبيعة نشاطاتها وبيئة أعمالها بحيث تتميز المؤسسات القادرة على التكيف<sup>1</sup>.

مرونة التنظيم : الأفكار الجديدة الداعية إلى التغيير والخطط البديلة التي تسمح بالتكيف معه المعرفة والمهارات الإدارية بالإضافة إلى المهارات القيادية للرؤساء والمشرفين توفر برامج التحكم في التكيف وأنظمة المعلومات التي تسمح برصد كافة احتمالات التغيير الممكنة.

بحيث تتعامل هذه المؤسسات مع التغيير وفقا لثلاث برامج<sup>2</sup>.

توقع والتنبؤ بالتغيير بتحديد طبيعته والقوى التي يمكن أن تؤثر فيه ومن بينها قوى المقاومة التي ينتهجها الأفراد توجيه التغيير من قبل المستويات المختلفة للإدارة إشراك كافة أفراد المؤسسة في العملية التغييرية أما عن التقنيات الخاصة بإدارة التغيير فتتمثل في:

البحوث التنظيمية التجريبية وترتكز على التطبيق العملي للمفاهيم النظرية لإدارة التغيير داخل البيئة المحلية أي اختبارها في المشاريع المصغرة .

الإبداع في دراسة المشاريع مما يساعد المدراء على تحليل العلاقات الحقيقية للمشاكل وطبيعة المتغيرات مما يجعلهم أكثر قدرة على مقارنة المشاكل التي يواجهونها مع تلك المماثلة في المؤسسات الأخرى التطور العلمي لسلوك الباحثين والذي أدى إلى تطوير تقنيات التغيير مثل تقنية التعلم الاجتماعي تغيير العلاقة بين أعضاء الفريق وبين المجموعات في المؤسسة.

التطور في نظريات الإدارة القائد إلى التطوير في تقنيات إحداث التغيير في المؤسسات مثل : الإدارة بالأهداف ، الإدارة بالتجوال ، الإدارة بالثقة .

<sup>1</sup> سعيد يس عامر ( المرجع السابق)،ص:206

<sup>2</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات ( مرجع سبق ذكره)،ص:68

إن حدوث العملية التغير يرتبط بالتخطيط له وفقا لإستراتيجية ينفذها المعينون بالتغيير بالاعتماد على المناقشة والحوار مع الأطراف المطالبين به لجذبهم لعملية التنفيذ ، إبراز هذه الاستراتيجيات

1. إستراتيجية البراعة القيادية : وتستخدم في الحالات الطبيعية أين يبادر القائد بطرح فكرة مفادها التغير من أجل هدف ناتج عن طموحاته الشخصية أو متعلق بمستقبل المؤسسة وفقا لتوقعاته<sup>1</sup>.
2. إستراتيجية القوة والصد : وتقوم على استخدام السلطة والأساليب لإحداث التغير<sup>2</sup>، حيث يقوم المبادر باستخدام نفوذه وسلطته الإرغام الأفراد على التنفيذ تحت التهديد بالعقاب أو يستغل طموحاتهم ونقاط ضعفهم بتلبية رغباتهم غن طريق التحفيز لتنفيذ العملية .

تعمل إستراتيجية القوة والصد وفقا لطريقتين إلا وهما :

- استخدام التلاعب السياسي غير المباشر عن طريق التفاوض والسيطرة على الموارد إلا أن فعالية هذه الإستراتيجية يمكن حصرها في شقين:
  - سرعة التنفيذ من قبل الأفراد نتيجة الأساليب الترغيبية والترهيبة.
  - فشل الإستراتيجية في المدى الطويل ونتائجها تبقى ظرفية ومؤقتة.
3. إستراتيجية الإقناع : تقوم الإستراتيجية على استخدام العقلانية والمنطق و إقناع الأفراد بضرورة تقديم كافة المعلومات الدالة رفض الواقع الحالي وتوضيح الهدف من العملية التغييرية ومنافعها للمؤسسة والأفراد<sup>3</sup> . ومن مزايا هذه الإستراتيجية إقناع الأفراد بالتغير والالتزام بتنفيذه والعمل على نجاحه إضافة إلى الثقة والمصادقية في قيادة التغيير.
  4. إستراتيجية التشارك في القوة : وتقوم على مشاركة أفراد المؤسسة للإدارة العليا في تحديد الأهداف والبدائل الممكنة لتحقيقها وفقا لما هو متاح للمؤسسة من موارد وإمكانات والتي على أساسها يتم اكتشاف المشاكل والصعوبات التي تستدعي إجراءات تغييرية<sup>4</sup> فهذه الإستراتيجية تحتاج لفترة

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات (مرجع سبق ذكره)، ص26

<sup>2</sup> حسن ابراهيم بلوط (مرجع سبق ذكره)، ص:352

<sup>3</sup> زيد منير عبوي (مرجع سبق ذكره)، ص:32

<sup>4</sup> خضير كاظم حمود (مرجع سبق ذكره)، ص:259

زمنية من أجل المناقشة والتعاون ولكنها تبقى نافعة لما تحققه من التزام قوي من قبل الأفراد بالإضافة أن ثقافتهم نتاجا للمشاركة والتمكين والإشراف.

#### المطلب الرابع: مراحل التغيير و أساليبه

يشير كل من Conner و Patterson إلى نجاح العملية التغييرية يتوقف على إتفاق الأطراف الثلاثة التالية:

- ✓ دعاة التغيير أي يملكون سلطة المبادرة للتغيير وعادة ما يكونوا مدراء أو قادة المؤسسات.
- ✓ ممثلي التغيير أي المسئولين على إحداث التغيير.
- ✓ المستهدفين من التغيير يجب عليهم تغيير سلوكهم أو طريقة عملهم استجابة للوضع الجديد.

بما أن التغيير عملية انتقالية من الوضع الحالي إلى الوضع مستقبلي مرغوب فإنه يمر بمجموعة من المراحل باعتباره عملية طويلة ومعقدة تضم ثلاث مراحل أساسية : التحضير للتغيير، الالتزام والتنفيذ، تثبيت التغيير وجعله عملية مستمرة، والتوضيح هذه المراحل سوف نتطرق إلى نماذج كل من، Kurt Lewin ، Ippitt و Westly و Watson و Ivancevich

فحسب Kurt Lewin يمر التغيير بثلاث مراحل : الإذابة، التغيير والتجميد.

#### مرحلة الإذابة :

تهدف هذه المرحلة إلى شد انتباه المديرين وأعضاء المنظمة ضرورة إلى التغيير بتوضيح المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل ومشاكل التكيف مع البيئة<sup>1</sup> ، وتعد هذه المرحلة مهمة جدا بحيث تلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير وكثير ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة

#### مرحلة التغيير:

<sup>1</sup> احمد ماهر ( الادارة، المبادي، والمهارات)، شركة الجلال للطباعة ب ط 2003 – 2004 ، ص:634



وفي هذه المرحلة يتم اختيار بعض الأساليب والإجراءات التي يمكن استخدامها لجعل التغيير موضع التنفيذ بإدخال التعديلات المناسبة في وحدات المؤسسة حسب ما تقتضيه العملية سواء : الوجبات أو المهام أو التقنيات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو في الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>.

مرحلة التجميد: وتعني المرحلة محاولة المؤسسة بناء درجة عالية من الالتزام نحو الوضع الجديد بحيث

تهدف إلى تثبيت التغيير واستقراره بتوجيه مسار الأداء والعمل وفقا للطرق الجديدة<sup>2</sup>.

إلا أن يلاحظ من نموذج Kurt Lewin انه يوصي بتثبيت التغيير ولكن هذا المفهوم لا يتلائم مع المؤسسات المعاصرة والتي تتميز بالديناميكية مما يجعل التغيير يتطلب نمودجا متعدد المراحل في شكل حلقة تعمل باستمرار .

لقد قام كل من lippit و Watso و Westly بتعديل نموذج kurt lewin وإدخال إضافات بحيث أصبحت مراحل التغيير حسب رأيهم كالتالي:

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

ما يلاحظ على هذا النموذج أهمية بناء العلاقة التعاقدية مابين المعنيين بالتغيير الاستشاريين لضمان تشخيص سليم ونجاح العملية<sup>3</sup>.

أما حسب نموذج ivancevich فان التغيير يتم وفق لسبع مراحل كالتالي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> اسماعيل مجد السيد ( الادارة الاستراتيجية )، المكتب العربي الحديث ، ب ط، 1999 ،ص 352

<sup>2</sup> مجد قاسم القريوبي ( مرجع سبق ذكره)،ص339.

<sup>3</sup> مجد بن يوسف النمران العطيات ( مرجع سبق ذكره)ص:109.

- التعرف على القوى الداخلية والخارجية التي تدعو إلى التغيير.
- الاعتراف بضرورة الحاجة إلى التغيير.
- تشخيص وتحديد المشكلة الواجب معالجتها بالتغيير.
- تطوير بدائل التغيير سواء من خلال تغيير الأفراد البناء التنظيمي أو التكنولوجيا المستخدمة.
- تقييم إمكانات موارد المؤسسة المتاحة والتي تسمح باختيار البديل المناسب.
- التغلب على مقاومة التغيير.

تنفيذ التغيير ومتابعته من خلال معرفة: توقيت أحداث التغيير نطاق وتوفر المعلومات اللازمة والمفيدة لأجل الرقابة العلاجية

#### المطلب الخامس : العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير

لقد أصبحت جل دراسات التغيير في الآونة الأخيرة مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالثقافة التنظيمية السائدة في المنطقة حيث قام المفكر هشام عبد الرحمن غنوم بدراسة تحدثت عن علاقة استراتيجيات التغيير في تطوير الثقافة التنظيمية

حيث من غير الممكن أن يتجاهل موضوع إدارة التغيير موضوع الثقافة التنظيمية نظراً لدورها البالغ داخل المنظمة.

حيث أن هذه الأخيرة ( الثقافة التنظيمية ) تعمل على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين أفراد المنظمة وهو ما يميزها على غيرها من المنظمات ويوجهها للتأقلم مع محيطها الخارجي ، كما يمكن أن تكون هذه الثقافة التنظيمية كعامل مساعد في عملية التغيير أو كمعوق له.

وقد وجد من خلال هذه الدراسة انه لا يمكن إحداث تغيير فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية أو دون إحداث تغيير كبير وعميق الأثر في الثقافة التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة ، وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تتأثر وتواجه بالسياسات والإجراءات والمهارات والقدرات.

<sup>1</sup>حسن الحريم (إدارة المنظمات)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ب ط ، 2003، ص 286 .

وتكتسب القوة من خلالها ومن خلال تقوية الأداء للأفراد لأعمالهم .

وعلى هذا الأساس فانه توجد طريقتان للتفكير في نوع العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير.

الأولى:

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

الثانية :

ترقية وتطوير المنظمة بما فيها من أعضاء ووظائف من خلال تطوير الثقافة التنظيمية.

ولقد أثبتت العديد من الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي ومدى نجاحه أن التغيير الناجح عادة ما يكون

مدعم بتغييرات وتطورات ملائمة في كل النظم الفرعية في المنظمة بما فيها الثقافة التنظيمية فمن خلال تبني

المنظور الثقافي في المنظمة يكون هناك تسهيل لإحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمنظمة

والطقوس والقيم وأنماط القيادة ، لذا نجد أن كثير من المنظمات اليوم حريصة فيما إذا كانت ثقافته

تستمر في التطور وبإمكانها إعطاء ميزة تنافسية للمنظمة وهو ما يسمح له بمواجهة المشاكل من جهة

واستغلال تلك الفرص التي يوفرها المحيط المضطرب والمعقد من جهة أخرى.

من خلال ما سبق نستنتج أن الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم ومعتقدات وطقوس وأنماط سلوك تتأثر

باستراتيجيات التغيير المطبقة في المنظمة حيث نجد ان هذه الاستراتيجيات تؤثر على بعض نماذج السلوك

والقيم و المعتقدات وبعض العناصر الثقافية الأخرى مما يجعلها أكثر نجاحا وتكيفا مع هذه التغييرات الجديدة

.

كما يظهر أيضا ذلك الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التأثير على استراتيجيات وعمليات التغيير

داخل المنظمة ، فالعلاقة التأثيرية بينهما متبادلة ويرجع هذا الارتباط القوي بين الثقافة التنظيمية والدارة

التغيير الذي لا يمكن الخلاص منه إلى عدة أسباب نذكر منها:

1- ارتباط الثقافة التنظيمية بالأداء برابطة قوية

2- من اجل تغيير أداء المنظمة لا بد من الاهتمام بهيكل الثقافة التنظيمية

3- إن المنظمة التي تتميز بنوع من اللامركزية وتهتم بالإفراد وسلوكياتهم هي تلك المنظمات التي يكتب لها عادة النجاح

### التغيير الثقافي في المنظمات:

كغيره من مجالات التغيير الأخرى يحدث التغيير الثقافي داخل المنظمة استجابة لتلك الضغوط الخارجية للمنظمة وبهذا فالتغيير الثقافي هو تلك العملية الداخلية التي تهدف من خلالها المنظمة التكيف مع عمليات التغيير الخارجي وذلك من خلال نقل الثقافة التنظيمية من التحيز لرأي المديرين و التصفيق لقراراتهم ومن إصدار الأوامر إلى أسلوب الاعتماد على التغذية العكسية ،وهذا من اجل تحقيق أهداف المنظمة دون حدوث تعارض مع أهداف الأفراد الشخصية.

وذلك يتم من خلال إتباع أسلوب طرح الأسئلة وإيجاد استفسارات لها ، وبمشاركة جميع المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات وتحويا الأخطاء إلى فرص للتعلم ن بالإضافة إلى تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة دون هدر الجهود في محاولة تحقيق أهداف متضاربة والسير في اتجاهات متعددة وغير متناسقة ولكن الشيء الذي تجدر الإشارة إليه عند الحديث عن التغيير الثقافي داخل المنظمة هو أن عملية تغيير الثقافة التنظيمية يعتبر من أصعب أنواع التغيير لان التعامل يكون مع قيم وسلوكيات الأفراد ، لذا نجد أن تغيير الثقافة التنظيمية التي تكونت في المؤسسة عبر العديد من السنوات يستغرق وقتا اطول خاصة إذا كانت هذه الثقافة التنظيمية تتميز بنوع من القوة و الجمود وبالتالي وإلحداث تغيير فعال في الثقافة التنظيمية يجب أن تكون هناك إستراتيجية مقنعة وقوية تتضمن رسالة ورؤية محورية واضحة وتحديد الموارد اللازمة لإحداث هذا النوع من التغيير .

كما يظهر أيضا دور القادة في المنظمة على اختلاف المستويات التنظيمية وذلك بتكوين ذلك الاستعداد لعكس التغيير الثقافي على واقع سلوكهم وأفعالهم مؤكدين بذلك جديتهم في إحداث التغيير الثقافي.

وفي كل الأحيان فان عملية تغيير الثقافة التنظيمية يصبح ممكنا وسهلا في الظروف الآتية فقط:

وجود أزمة قوية داخل المنظمة مما يستدعي التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة الحالية كالتقليص المفاجئ لعملية التمويل ، خسارة العميل وغيره.

تغير القيادة العليا والتي يمكن أن توفر مجموعة من القيم البديلة التي ينظر إليها على أنها أكثر قابلية للاستجابة للضرورة التي تمر بها المنظمة.

في حالة وجود منظمة جديدة وصغيرة تكون ثقافتها اقل حصانة مما يسهل من عملية تغييرها.

وجود ثقافة ضعيفة لدى المنظمة يجعل عملية تغييرها سهلة ويرجع ذلك إلى قلة تمسك الأفراد بها من جهة وقلة إجماع هؤلاء الأفراد حول هذه الثقافة.

### آليات التغيير الثقافي في المنظمات:

هناك العديد من الآليات التي تستعملها المؤسسة اليوم لتغيير الثقافة التنظيمية والتي نلخص معظمها في :

- 1 التعليم والتكوين: تسعى جل المنظمات اليوم إلى الرفع من فعاليتها وذلك من خلال زيادة كفاءة ومهارة أفرادها وجعلهم يقومون بتأدية واجباتهم على أحسن ما يرام وانجاز مهامهم ومتطلبات عملهم بنجاح ولا يكون ذلك إلا من خلال تلك البرامج التدريبية التي تعد من أهم المستلزمات لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل ومتطلبات العمل ، ويظهر دور التكوين كآلية للتغيير الثقافي من خلال تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالجودة الشاملة التي تعتمد دائما على تكوين الأفراد شأنها شأن أنظمة الإدارة الحديثة وهو ما يقتضيه تطبيق واستعمال الأدوات الأساسية للجودة خاصة القيم التي تحمل هذا النوع الجديد من الإدارة كالرقابة الذاتية واحترام أفكار الغير..... الخ.

### اللغة والاتصال:

تتضح أيضا أهمية الاتصال كأحد الآليات الفعالة لإحداث وتطبيق برامج التغيير من خلال تهيئة المناخ والجو العام داخل المنظمة لتقبل هذا التغيير وتسهيل تنقل المعلومات وسرعة اكتشاف المشاكل والعوائق التي تعترضه .

حيث نجد أن الاتصال الجيد والقوي داخل المنظمة يساهم بشكل كبير في نجاح عملية التغيير أما ضعفه فسيؤدي حتما إلى فشل أي عملية من هذا النوع فعندما تصل مبادرات التغيير إلى الأفراد عن طريق عملية الاتصال تتكون لدى هؤلاء الأفراد العديد من التساؤلات حول هذا التغيير حيث يتساءل الفرد عن ماهي أسبابه؟ وماذا يعني التغيير بالنسبة له؟ وإذا كان المطلوب منه العمل بشكل مختلف فهل سيتمكن من ذلك وغيرها من التساؤلات الأخرى التي يسعى الأفراد داخل المنظمة لإيجاد إجابات عليها حتى يقنعوا بأهمية التغيير، من هنا تبرز أهمية الاتصال كموجه ومغير لسلوكيات وقيم الأفراد من رسائل مكتوبة أو الحديث المباشر أو المرسوم والصور أو الاحتفالات وغيرها من الوسائل الأخرى ، أما فيما يخص اللغة فهي تعتبر وسيلة الاتصال في المنظمة، حيث عند نقل رسالة ما في مجال معين في المنظمة سيتم تحديد المصطلحات والكلمات الدالة والتي يستعملها جميع الأفراد الذين يعملون في هذا المجال، كما انه لإحداث أي تغيير في المنظمة سيصطحبه بالضرورة إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة ، ومنه فان إدخال هذه المصطلحات الجديدة في لغة المنظمة يعني تغيير الثقافة التنظيمية لهذه المنظمة ، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة مثلا سيحمل قيما جديدة مما يغير ويطور الثقافة التنظيمية.

### الرؤية والتوقع المعياري:

إن المؤسسات التي يكتب لها النجاح في التأقلم مع محيطها الخارجي هي تلك المنظمات التي يتميز مدراؤها وقادتها ببعده النظر في قيادتهم لهذه المنظمة ، وبالتالي فهم يستطيعون أن يتوقعوا تلك التهديدات التي ستواجه المنظمة ويسعون إلى نقل ذلك إلى كافة عمال المنظمة وذلك بهدف مواجهة هذه التهديدات وتفادي الخسائر المحتملة التي قد تؤدي إلى زوال المنظمة، ومثال على ذلك تأكيد قائد المنظمة للعمال على

أن المنظمة ستشهد منافسة حادة في الأسعار ولذلك يجب علينا تخفيض التكاليف ، لذا يتضح لنا أهمية هذه التوقعات والرؤى التي يصف بها القادة خاصة في توجيه سلوكيات الأفراد وقيمهم بما يحقق الغاية من هذه الرؤية وبالتالي فهي تعتبر من بين أهم الآليات التي يستعملها المدراء والقادة للتغيير الثقافي داخل المنظمة .

### الموضحة والنماذج :

يمكن استخدام هذه الظاهرة او استغلالها بهدف تكوين وخلق رغبة أو دافعية لدى الأفراد لتطبيق بعض التعديلات انطلاقاً من تقليد الموضحة الجديدة التي ظهرت في المنظمات الرائدة والمبدعة إذ نجد في هذا المجال أن هناك عديد الموضحات المطورة والمخترة من طرف بعض الشركات العالمية الرائدة ، مثل شركة Toyota التي اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد Just a tems ومؤسسة Xerox التي ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking ، وغيرها من الموضحات كما يمكن للموضحة ان تنتشر من طرف أساتذة ومستشارين وكمثال على ذلك Michael Hammer/J.champy اللذين كانا وراء فكرة إعادة الهندسة Reengineering عام 1993 حيث تعتبر موضحة تسعى المنظمات اليوم لتطبيقها ، أما النماذج Les modeles فهي آلية أخرى للتغيير الثقافي داخل المنظمة ، لأن النموذج يستهوي الأفراد مما يجعلهم يسعون إلى تقليده مما يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وعادات وتقاليد هذا النموذج ، إذ نجد مثلاً ان أصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المنظمة يؤخذون كنماذج لذا يعتبر الاقتداء هنا جد مهم ، وبالتالي فعلى هؤلاء ذوي المناصب العليا ان يكونوا هم أول من يتصرف بهذه القيم التي يريدون نشرها او ترسيخها داخل المنظمة لأن الأفراد لن يقتنعوا ويقبلوا هذه القيم ما لم يلاحظوا ان رؤسائهم أول من يتصرف بها.

### خلاصة الفصل

أصبح التغيير في مواقع العمل أسلوب حياة وصارت عمليات التغيير من إعادة تنظيم وتخفيض أحجام المؤسسات وإدخال التقنيات الجديدة وغيرها من العمليات ممارسات تحدث يوميًا وقيادة التغيير ليست مهارة تتكرها الإدارة العليا فقط ولكن المستويات الأدنى بحاجة أيضا لتتعلم القدرة على التحرك السريع من أجل الوصول إلى كفاءة أعلى ويعرف التغيير بأنه التحرك من وضع أو حالة إلى حالة أخرى



## تمهيد :

بعد ما تطرقنا في الجانب النظري من البحث لموضوع الدراسة والمتمثل في أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير كان لزاما علينا أن نجسد ذلك على ارض الواقع من خلال إجراء دراستنا على جامعة العلامة ابن خلدون بتيارت باعتبارها إحدى المؤسسات التي يجهل عمالها معنى الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير حسب رأينا ، وقد حصرت دراستنا على عمال وأساتذة معهد علوم البيطرة من اجل الحصول على نتائج أكثر مصداقية وواقعية .

إننا أي دراسة ميدانية تعتبر خطوة هامة من خطوات البحث العلمي التي تمر بمجموعة من المراحل تشمل نشأة وتطور المؤسسة وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى تجسيد الجوانب التي تم تناولها في الفصول النظرية.

## المبحث الأول: مدخل عام حول جامعة ابن خلدون بتيارت

تعتبر جامعة ابن خلدون منظمة عمومية ذات طابع علمي ثقافي اجتماعي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ومن خلال بحثنا توصلنا إلى أن الجامعة أحد أهم المنظمات التي تزود الفرد بالعلم والمعرفة خاصة في مجال البحث والتطوير تحت إشراف ذوي الخبرة و الاختصاص، وهي ذات منفعة عامة وبعد وطني وإستراتيجي هامين .

المطلب الأول: تقديم عام للجامعة:

أولاً: نشأة الجامعة

تأسست جامعة ابن خلدون بتيارت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-271 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، تحمل اسم رائد علم الاجتماع العلامة الدكتور عبد الرحمن ابن خلدون.

مرت الجامعة قبل ان تلتحق بمصف الجامعات الوطنية بعدة مراحل نلخصها كالاتي:

1980: إنشاء المركز الجامعي

1984: حل المركز واستبداله بمركزين وطنيين للتعليم العالي.

- المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية.

- المعهد الوطني للتعليم العالي في الفلاحة والبيطرة.

1992: أعيد انشاء المركز الجامعي

2001: إنشاء جامعة ابن خلدون تيارت

2010 : هيكله الجامعة إلى 06 كليات ومعهدين.

تضم الجامعة ما يقارب عن 19600 طالب بينهم 316 طالب أجنبي من حوالي 15 بلد ( بوركينا

فاسو، الكونغو ، كوت ديفوار ، مالي ، تشاد ، الصحراء الغربية )

وأكثر من 265 طالب في مرحلة ما بعد التدرج، وحوالي 645 أستاذ و736 موظفا.

ثانيا: كليات ومعاهد الجامعة

01- كلية العلوم والتكنولوجيا وعلوم المادة وتضم كل من

● شعبة الهندسة الميكانيكية

● شعبة الهندسة الكهربائية

● شعبة الفيزياء

● شعبة الرياضيات

02- كلية علوم الطبيعة والحياة وتضم:

● شعبة البيولوجيا

● شعبة هيدروجيولوجيا

03- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وتضم

● شعبة علوم التسيير

● شعبة العلوم التجارية

04- كلية الحقوق والعلوم السياسية

● شعبة الحقوق

05- كلية الآداب واللغات

● لغة وادب عربي

06- معهد البيطرة وهو موضوع دراستنا

07- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

المبحث الثاني : تقديم معهد علوم البيطرة.

المطلب الثاني: مصالح مؤسسة المعهد

أولاً: مصلحة المستخدمين

و تشمل مصلحة المستخدمين على الفرعين الآتيين:

- فرع الأساتذة

- فرع المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح

ثانياً: مصلحة الميزانية و المحاسبة

تشمل مصلحة الميزانية و المحاسبة على الفرعين الآتيين :

- فرع الميزانية

- فرع المحاسبة

ثالثاً: مصلحة الوسائل و الصيانة

تشمل مصلحة الوسائل و الصيانة على الفرعين الآتيين :

- فرع الوسائل

- فرع الصيانة

أ- رئيس القسم

يساعد رئيس القسم :

- رئيس مصلحة متابعة التدريس و التعليم و التقييم في التدرج

- رئيس مصلحة التكوين لما بعد التدرج و متابعة أنشطة البحث

ب- مكتبة المعهد

تتكفل مكتبة المعهد بما يأتي :

- اقتراح البرامج المتعلقة باقتناء المؤلفات و التوثيق الجامعي

- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة و الترتيب

- صيانة الرصيد الوثائقي و التحيين المستمر لعملية الجرد

- وضع الشروط الملائمة لإستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة و الأساتذة

- مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحوثهم البيليوغرافية.

و تشمل المكتبة المعهد المصالح الآتية :

- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي

- مصلحة التوجيه و البحث البيليوغرافي.

نشاطات نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول و الثاني و

التكوين المتواصل و الشهادات و كذا التكوين العالي في التدرج

تتكفل نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول و الثاني و التكوين المتواصل و

الشهادات و كذا التكوين العالي في التدرج بما يأتي :

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم و التربصات المنظمة من قبل الجامعة.

- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الكليات و المعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.

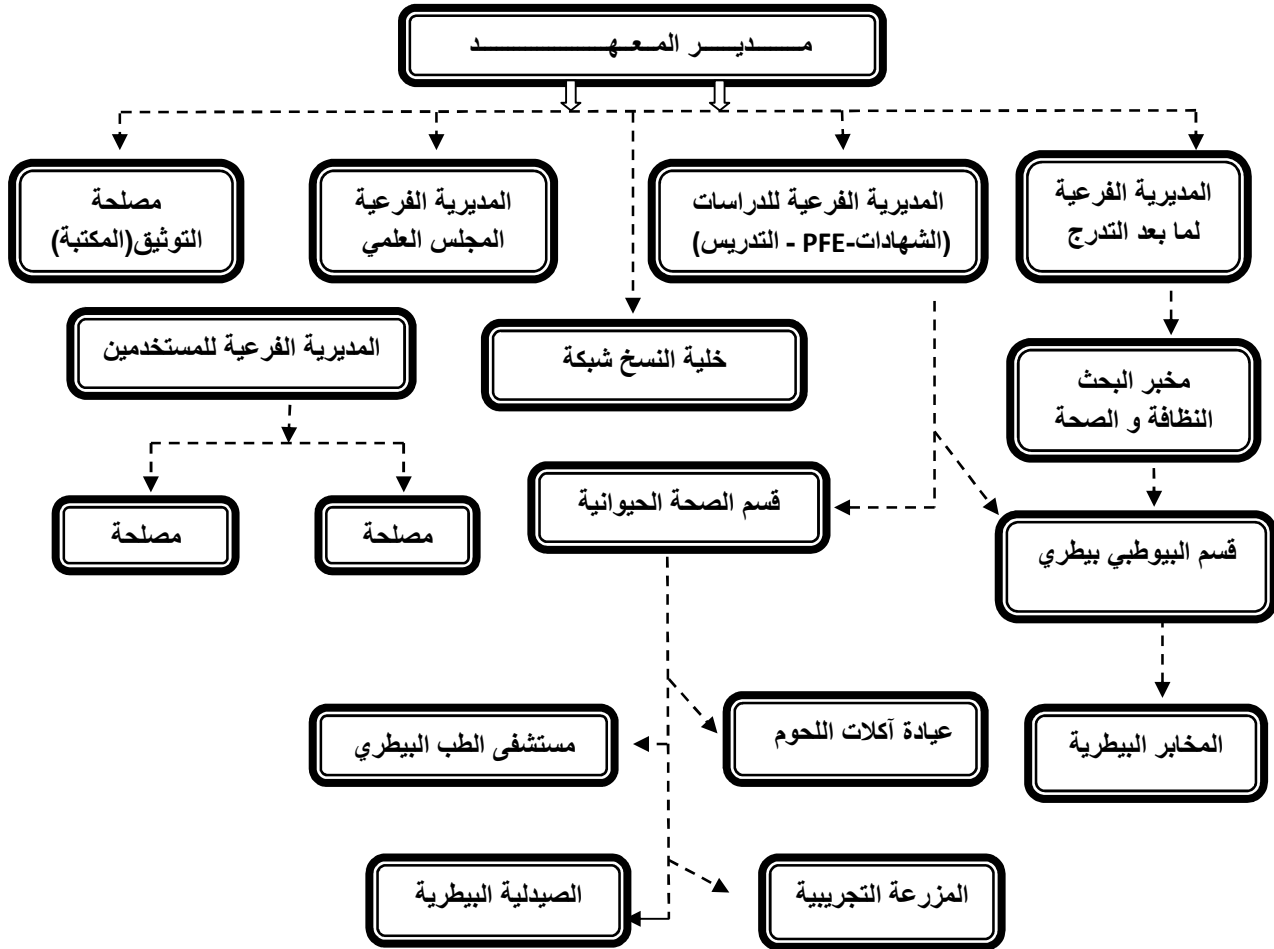
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل و إعادة التسجيل و مراقبة المعارف و انتقال

طلبة التدرج.

- السهر على احترام التنظيم و الإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات و المعادلات.
- مسك القائمة الاسمية للطلبة و تحيينها .
- متابعة سير المجلس العلمي للجامعة و الحفاظ على أرشيفه.
- عقد اجتماعات المجلس التأديبي للجامعة من الدرجة الثانية المتعلق بالطلبة.
- كما تشمل نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول و الثاني و التكوين المتواصل والشهادات و كذا التكوين العالي في التدرج على المصالح الآتية :
- مصلحة التعليم و التقييم و التربصات.
- مصلحة الشهادات و المعادلات.
- مصلحة التكوين المتواصل.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لعلوم البيطرة

الشكل رقم : (3. 7) الهيكل التنظيمي لمعهد علوم البيطرة - تيارت -



يتمثل المديرون المساعدون في :

-المدير المساعد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة

- المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية.

أولاً: المدير المساعد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة

يقوم المدير المساعد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة بالمهام الآتية :

- ضمان تسيير و متابعة عمليات تسجيل الطلبة في التدرج.
  - متابعة سير أنشطة التعليم و أخذ إقتراح على مدير المعهد كل إجراء من أجل تحسينه.
  - مسك القائمة الإسمية و الإحصائية للطلبة.
  - جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته و نشره.
- ويساعده كل من :

- رئيس مصلحة التدريس
- رئيس مصلحة التعليم و التقييم .
- رئيس مصلحة الإحصائيات و الإعلام و التوجيه

ثانيا: المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية

- يقوم المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية بالمهام الآتية - ضمان متابعة سير مسابقة الإلتحاق بما بعد التدرج.
- مناقشة المذكرات و الرسائل لما بعد التدرج
- متابعة سير أنشطة البحث.
  - المبادرة بأنشطة الشراكة مع القطاعات الاجتماعية و الإقتصادية.
  - المبادرة بأنشطة قصد تفعيل و توطيد التعاون ما بين الجامعات الوطنية و الدولية.
  - تنفيذ برامج تحسين المستوى الأساتذة و تجديد معلوماتهم.
  - متابعة سير المجلس العلمي للمعهد و المحافظة على أرشيفه.



و يساعده كل من :

- رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج .

- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

- رئيس مصلحة التعاون و العلاقات الخارجية.

المديرية الفرعية للإدارة و المالية (المعهد)

تتكفل المديرية الفرعية للإدارة و المالية على الخصوص بما يأتي :

- إعداد مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للمعهد و ضمان تنفيذه.

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي المعهد.

- تسيير و حفظ الأرشيف و التوثيق الخاص بالمعهد.

- إعداد مشروع ميزانية المعهد و ضمان تنفيذه.

- ترقية الأنشطة العلمية الثقافية و الرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.

- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للمعهد.

وتشمل المديرية الفرعية للإدارة و المالية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح الآتية :

- مصلحة المستخدمين

- مصلحة الميزانية و المحاسبة

- مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية

- مصلحة الوسائل و الصيانة.

## المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة التطبيقية:

تطرقنا في هذا المبحث إلى مطلبين المطلب الأول بعنوان أدوات الدراسة، أما المطلب الثاني تحليل نتائج الاستبيان.

## المطلب الأول: أدوات الدراسة

يعرف الاستبيان على أنه: "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد و عادة ما يكون عبارة عن نموذج يحتوي على عدد من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة (الإجابة عنها)، وتعتبر جمع البيانات من المراحل الهامة في البحث، وهناك عدة وسائل لجمع البيانات إما عن طريق المقابلة الشخصية أو عن طريق المحادثة الهاتفية أو البريد الإلكتروني أو عن طريق الملاحظة أو عن طريق الاستبيان".<sup>1</sup>

"المقابلة": تستخدم المقابلة في كثير من مجالات الحياة، ومن التعريفات المختلفة للمقابلة يمكن تحديد الخصائص الجوهرية لها فيما يلي:

1. التبادل اللفظي الذي يتم بين القائم بالمقابلة و بين المبحوث، وما قد يرتبط بذلك التبادل اللفظي بين استخدام تعبيرات الوجه و نظرة العين و الهيئة و الإيماءات و السلوك.
2. المواجهة بين الباحث و المبحوث.
3. توجه المقابلة نحو عرض واضح محدد، و هذا العرض يجعلها تختلف عن الحديث العادي الذي قد لا يهدف إلى تحقيق غرض معين.<sup>2</sup>

وتعرف أيضا "بأنها استبيان شفوي يتم فيه التبادل اللفظي بين القائم بالمقابلة و بين فرد أو عدة أفراد للحصول على معلومات ترتبط بآراء أو اتجاهات أو مشاعر أو دوافع أو سلوك، وتستخدم المقابلة مع معظم أنواع البحوث التربوية إلا أنها تختلف في أهميتها حسب المنهج المتبع في الدراسة، فعلى سبيل المثال تعتبر من أنسب الأدوات استخداما في المنهج الوصفي ولا سيما فيما يتعلق في بحوث دراسة حالة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - علي فلاح الزعي، (مناهج و أساليب البحث العلمي في ميدان التسويق)، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2010، ص 219.

<sup>2</sup> - احمد حلمي جمعة، (أساسيات البحث العلمي في الحاسبة)، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط2010، ص 187.

تعريف العينة: "تعتبر مشكلة اختيار العينة من أهم المشكلات في البحوث الإحصائية بصفة عامة فبدلاً من دراسة كل حالة و التي ربما قد تدخل منطقياً في الدراسة، يقوم الباحث بدراسة شبه صغيرة مختارة ويقوم بتحليلها و تعميم نتائجها على المجتمع كله".

و من هنا يمكن تعريف طريقة الحصر الشامل على أنها طريقة جمع البيانات من جميع المفردات التي تدخل في البحث، أما طريقة العينة Sample فهي طريقة جمع البيانات للاكتفاء بعدد محدود من الحالات أو المفردات في حدود الوقت و الجهد و الإمكانيات المتوفرة، ومن هذا التعريف يوضح لنا عدة أسباب لاستخدام أسلوب العينات هي:

1. توفير الوقت و المال.

2. إن الدراسة التي تستخدم أسلوب العينات ربما تكون أكثر دقة من الدراسات التي تستخدم أسلوب الحصر الشامل.

3. إن جمع البيانات من جميع أفراد المجتمع تؤدي إلى أخطاء كثيرة نتيجة لكثرة عدد الأفراد و ضخامة الجهود اللازم لجمع البيانات منهم جميعاً بالإضافة إلى ضياع الوقت و الجهود بلا مبرر.

ويشمل مجتمع الدراسة التي قمنا بها جميع العاملين بمعهد علوم البيطرة عامل (أستاذ، وعامل)، نظراً لصعوبة الاتصال بالعدد الكبير للعاملين بالمعهد و رغبة منا في الوصول إلى نتائج أكثر مصداقية فقد تم أخذ عينة من العاملين بطريقة عشوائية حيث تم اختيار 50 شخص كعينة الدراسة ولكن تحصلنا على 30 استبيان وتم استبعاد 20 لعدم استرجاعه من بعض العاملين.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

منهجية الاستبيان:

اشتملت استمارتنا على مجموعة من الأسئلة الشخصية كالجنس والسن، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة و عدد الدورات التدريبية و كانت أسئلتنا مغلقة، لأننا على علم بأن أغلبية المستجوبين لا يجذبون الأسئلة المفتوحة.

وهذه الأسئلة موزعة كما يلي:

- أسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية (العامة).

- أسئلة خاصة بالمعلومات الوظيفية.
  - أسئلة مرتبطة بالثقافة التنظيمية وإدارة التغيير.
  - أسئلة تخص العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير.
- مجمل أسئلتنا 27 سؤال.

وكان الهدف من الاستبيان معرفة أهمية العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير في معهد علوم البيطرة بتيارت.

و فيما يلي تحليل الاستبيان و كانت النتائج كما يلي:  
 . حدود مجتمع الدراسة واختيار العينة:

المجتمع هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، لكن المشكل هو استحالة دراسة جميع مفردات مجتمع البحث، لذلك يلجأ الباحث إلى استخدام أسلوب العينة، والتي هي جزء محدود من مجتمع الدراسة بحيث تكون ممثلة بدقة، وقد تم استعمال المعاينة غير الاحتمالية نوعها العينة قصدية.  
 وتم توزيع 40 استبيان على مجتمع الدراسة والذي يمثل أساتذة و عمال معهد علوم البيطرة ، وتم استرجاع 30 استبيان وذلك حسب الجدول التالي:

#### الجدول رقم(6.3): توزيع الاستبيان

الأيام	اليوم الأول	اليوم الثاني
عدد الاستبيانات الموزعة	20	20
عدد الاستبيانات المسترجعة	18	12

المصدر: من إعداد الطالبين

#### 3. المعالجة الإحصائية:

ومن اجل دراسة وتحليل الاستبيان اعتمدنا على البرنامج الإحصائي (SPSS نسخة رقم 20.0)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

✓ معامل كرونباخ (Chronbach-Alpha) لقياس مدى ثبات أداة المقياس المستخدم.

✓ التوزيعات التكرارية: لإظهار إجابات مفردات عينة الدراسة.

✓ النسب المئوية: لإظهار نسب إجابات عينة الدراسة.

✓ المتوسط الحسابي: لتحديد اتجاه الإجابات.

✓ الانحراف المعياري: لإظهار درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

✓ معامل الارتباط: للكشف عن العلاقة بين الأبعاد الخمسة للجودة.

وقد تم استخدام في القسم 03 من الاستبيان سلم ليكارت الخماسي في توزيع درجات الإجابة، والتي توزعت من أعلى وزن والذي أعطيت له 05 درجات، إلى ادني وزن والذي أعطيت له 01 درجة وذلك حسب الجدول التالي:

### الجدول رقم (7.3): سلم ليكارت

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

وقد قمنا بحساب المدى للفئات ثم نقسمه على عدد هذه الفئات نحصل  $0.8 = 5/4$ .

○ [ 1-1.8 ] تمثل غير موافق تماما، منخفضة جدا.

○ [ 1.8 إلى 2.6 ] تمثل غير موافق، منخفضة.

○ [ 2.6 إلى 3.4 ] تمثل محايد، متوسطة.

○ [ 3.4 إلى 4.2 ] تمثل موافق، مرتفعة.

○ [ 4.2 إلى 5 ] تمثل موافق تماما، مرتفعة جدا.

1: ثبات أداة الدراسة

من اجل التأكد من أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، قمنا باختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، إذ تم تقييم تماسك المقياس بحساب كرونباخ الفا الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس إضافة إلى ذلك فإنه معامل يزود

بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة طبقت معادلة كرونباخ ألفا على درجات أفراد عينة الثبات إذ يعد ( ألفا أكبر أو يساوي 0.6) معقولا في البحوث الإدارية والعلوم الإنسانية.

ثبات و صدق المفردات : و ذلك بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ وزيادة قيمته تعني زيادة

مصدقية

### جدول رقم (8.3): معامل كرونباخ

ألفا (ثبات الاستبانة)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.991	27

المصدر: برنامج SPSS

نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفع جدا و تساوي 0.991 وهي موجبة الإشارة

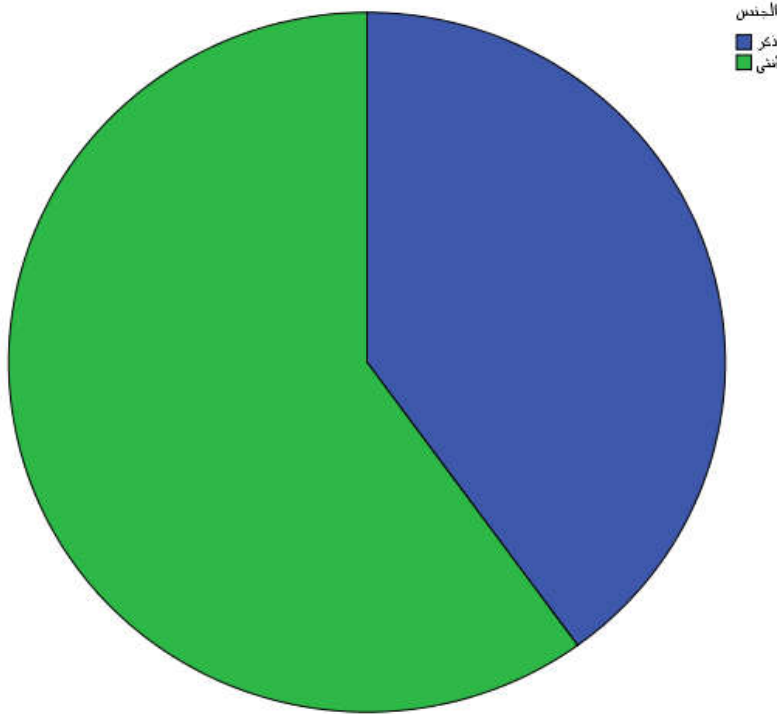
ولقد تمت دراسة مجموعة من المتغيرات التي تتعلق بمعلومات شخصية عن الخصائص الديمغرافية للعينة

وخصائص عامة وكذلك تحليل تطبيق الأبعاد الخمسة للجودة.

2: التحليل البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية

2-1-. توزيع العينة حسب متغير الجنس:

الشكل رقم (8.3): توزيع العينة حسب متغير الجنس



الجدول رقم (9.3): توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	12	40%
أنثى	18	60%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة عالية من أفراد العينة المكونة من 30 فرد هم من الاناث حيث بلغ عددهم 18 فردا ما يعادل نسبة 60 % في حين بلغ عدد الذكور 12 فردا ما يعادل 40 % كما هو مبين في الشكل أعلاه.

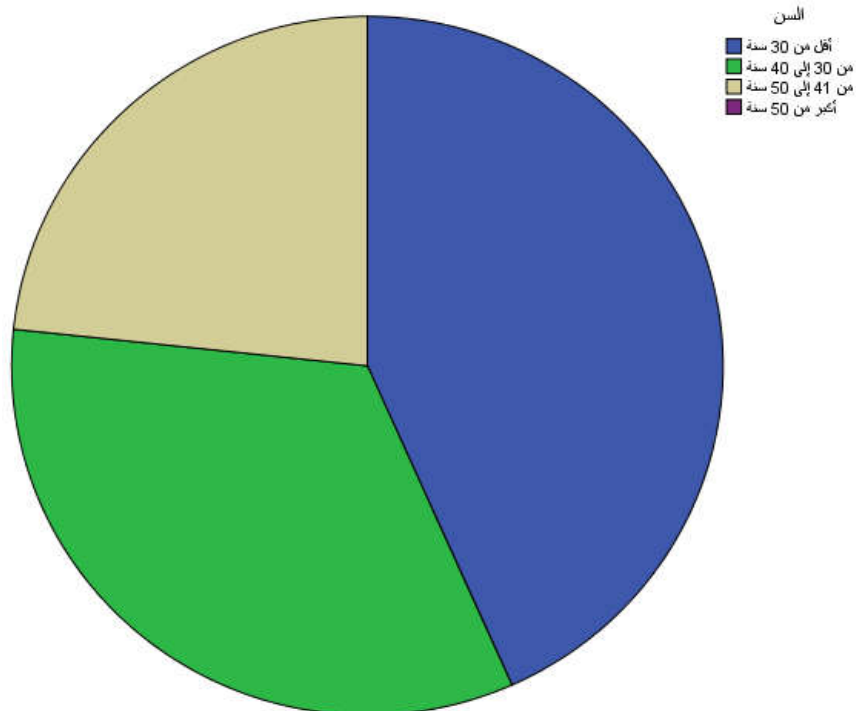
2-2- توزيع العينة حسب متغير العمر:

الجدول رقم: (10.3) توزيع العينة حسب متغير السن

العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	13	43.3%
من 30 سنة إلى 40	10	33.3%
من 40 سنة إلى 50	7	23.3%
أكثر من 50	--	--
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول (10.3). نلاحظ أن معظم أفراد العينة المكونة من 30 فرد، أعمارهم أقل من 30 سنة حيث بلغ عددهم 13 فرد أي ما يعادل 43.3% ثم تليها الفئة ما بين 30 سنة و 40 سنة حيث بلغ عددهم 10 افراد أي ما يعادل 33.3%، في حين لم يشكل الأفراد الذين عمرهم ما بين 40 الى 50 سنة سوى 7 افراد أي ما يعادل 23.3%. أما الفئة الأكثر من 50 سنة فهي معدومة اي ما يعادل 0% كما هو مبين في الشكل التالي رقم (9.3): توزيع العينة حسب متغير السن





## 2-3- توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

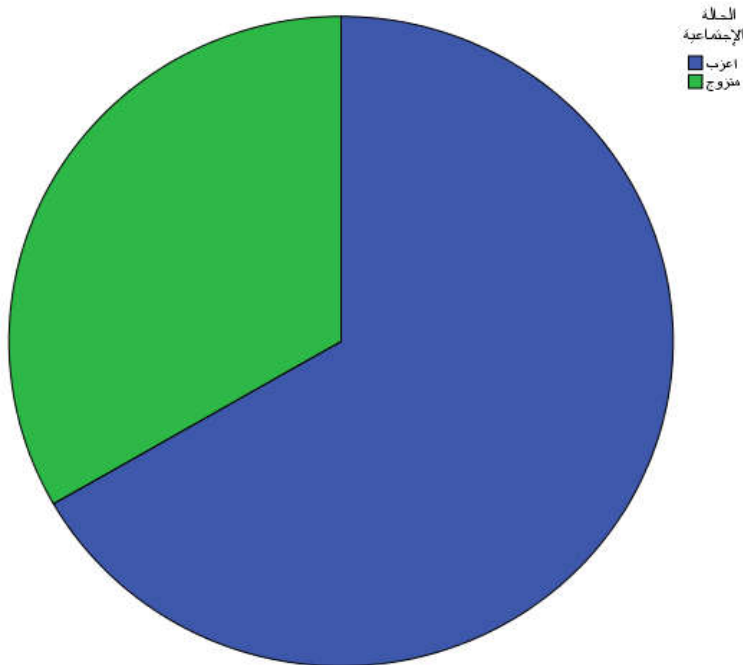
الجدول رقم (11.3): توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة	العدد	الحالة الاجتماعية
66.7	20	أعزب
33.3	10	متزوج
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة المكونة من (30) فرد كانت من فئة العزاب حيث بلغ عددهم 20 فرد ما يعادل نسبة 66.70%، ثم تليهم فئة المتزوجين والتي تقدر بـ 10 أفراد ما يعادل 33.30%، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم: (10.3) توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



## 4-2- توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي:

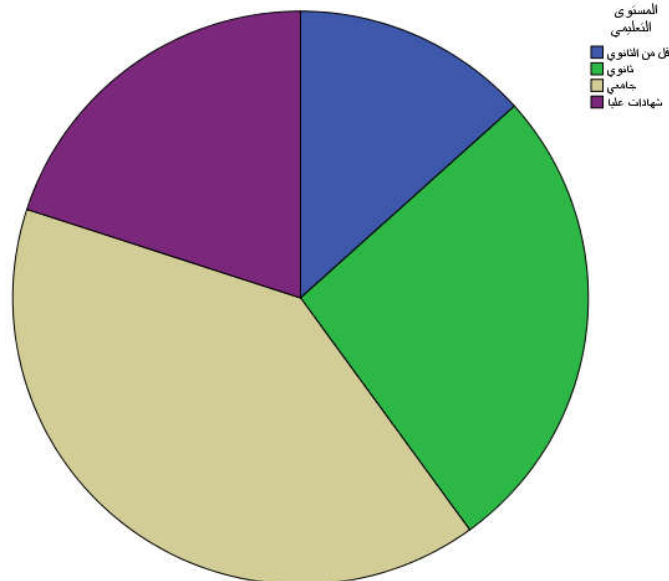
الجدول رقم (12.3): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة	العدد	المستوى الدراسي
%13.3	04	أقل من ثانوي
%26.7	08	ثانوي
%40	12	جامعي
%20	06	شهادات عليا
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن توزيع العينة وفق المؤهل كان كما يلي: المستوى الجامعي احتل المرتبة الأولى بنسبة %40 مكونة من 12 فرد، تليها المستوى الثانوي بنسبة %26.70 مكونة من 08 أفراد، ثم المستوى شهادات عليا بنسبة %20.00 مكونة من 06 أفراد، بينما كانت نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى أقل من ثانوي %13.3 ما يقابلها 04 أفراد.

الموضحة في الشكل رقم ( 11.3 ): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي



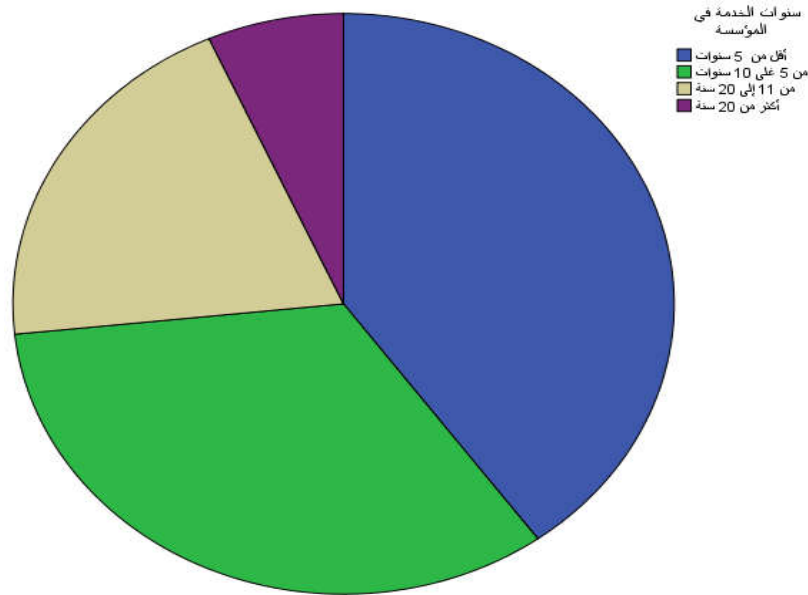
2-5- توزيع العينة حسب سنوات الخدمة:

الجدول رقم: (13.3) توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة
اقل من 5 سنوات	12	40%
من 5 إلى 10 سنوات	10	33.3%
من 11 إلى 20 سنة	06	20%
أكثر من 20 سنة	02	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول (03-..) نلاحظ أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات الخدمة ما بين اقل من 5 سنوات بنسب 40 اي ما يعادل 12 فرد، ثم تليها الفئة من 05سنوات الى 10 سنوات حيث بلغ عددهم 10 افراد بنسبة 33.3 % ، ثم تليها فئة من 11 الى 20 سنة عمل والتي بلغ عددها 06 أفراد و بنسبة 20 ثم أخيرا الفئة التي يتراوح سنوات العمل أكثر من 20 سنة والتي كانت تمثل ما نسبته 6.7 ما يعادل 02 فرد و الشكل رقم (12.3): توزيع العينة حسب سنوات الخدمة



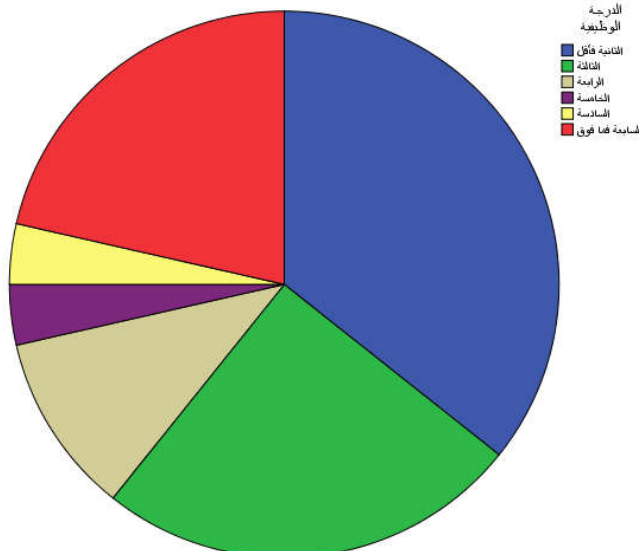
## 6-2- توزيع العينة حسب متغير الدرجة الوظيفية:

الجدول رقم (14.3): توزيع العينة حسب متغير الدرجة الوظيفية.

النسبة	العدد	الدرجة الوظيفية
33.3	10	الثانية فأقل
23.3	7	الثالثة
10	3	الرابعة
6.6	2	الخامسة
6.6	2	السادسة
20	6	السابعة فما فوق
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر عدد من الأفراد الذين لهم الدرجة الوظيفية الثانية فأقل بلغ عددهم 10 فرد، ما يمثل نسبة 33.3%، بينما بلغ عدد الأفراد الذين لهم الدرجة الثالثة 07 فرد، أي نسبة 23.3%، وعدد فرد الدرجة الرابعة 03 فرد بنسبة 10%، ما يمثل نسبة 6.6% كل من الدرجة الخامسة و السادسة و فردين على التوالي، وباقي أفراد العينة الذي يقدر بـ 06 أفراد كانوا في الدرجة السابعة فما فوق بنسبة 20% الموضحة في الشكل رقم (13.3): توزيع العينة حسب متغير الدرجة الوظيفية.



المطلب الثاني: التحليل الاحصائي لفقرات الاستبيان.

يعتبر التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان بمثابة دليل وتوضيح يفسر أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير بالمؤسسة ومدى ملائمة وارتباط عناصر الدراسة واتساق الأسئلة الموضوعية عن طريق معامل كرونباخ و الانحراف المعياري ومعامل الارتباط.

الفرع الأول:دراسة تحليلية باستعمال الفا كرونباخ والمتوسط والانحراف المعياري

1- قياس الثبات الداخلي لفقرات الدراسة :لقياس الثبات الداخلي لمتغيرات الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا CRONBACH ALPHA، كلما اقتربت معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا .

الجدول رقم (15.3): معامل الثبات و متغيرات الدراسة

المحور	متغيرات الدراسة	معامل الثبات CRONBACH ALPHA
01	المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية	0.982
02	المتغير الثابت: إدارة التغيير	0.978
03	العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير	0.962

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح وجود ثبات داخلي بين متغيرات الدراسة حيث أن معامل الثبات للثقافة التنظيمية هو 0.982 ما يدل على أن عمال البيطرة على دراية تامة بوجود ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

و إدارة التغيير هو 0,978 هذا المعامل ان دل على شىء فانما يدل على وجود إرادة في التغيير حيث يكون هذا التغيير نحو الأفضل.

و عند دراسة معامل الثبات للعلاقة بين الثقافة التنظيمية و ادارة التغيير تحصلنا على (0.962) ما يدل على وجود اتساق في الأسئلة الموضوعة لدراسة المتغيرات.

بالنسبة للمحور الأول: مدى إدراك معنى الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (16.3): حساب المتوسط و الانحراف المعياري للثقافة التنظيمية

النتيجة	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	الأسئلة
موافق	1.33	3.56	3	5	2	12	8	التكرار	1- تؤكد الثقافة التنظيمية على اداء العمال بالشكل الصحيح
			10	16.7	6.7	40	26.7	النسبة	
موافق	1.40	3.46	5	3	2	13	7	التكرار	2 تسعى الثقافة التنظيمية الى ادراك النقص في المهارات داخل المنظمة
			16.7	10	6.7	43.3	23.3	النسبة	
موافق	1.37	3.36	5	4	1	15	5	التكرار	3 تساعد الثقافة التنظيمية العمال على تقديم افكار جديدة
			16.7	13.3	3.3	50	16.7	النسبة	
موافق	1.25	3.56	4	1	5	14	6	التكرار	4 من خلال الثقافة التنظيمية يستجيب العمال لمهامهم واعمالهم
			13.3	3.3	16.7	46.7	20	النسبة	
موافق	1.23	3.70	4	1	1	18	6	التكرار	5 من خلال الثقافة التنظيمية الادارة تعمل على تنمية دافع الابداع لدى جميع العمال
			13.3	3.3	3.3	60	20	النسبة	
موافق	1.40	3.63	4	3	3	10	10	التكرار	6 يشعر العمال بالسعادة كونهم اعضاء في المنظمة
			13.3	10	10	33.3	33.3	النسبة	
موافق	1.40	3.40	7	/	1	18	4	التكرار	7 من خلال الثقافة التنظيمية يتم حل المشاكل التي تواجه العمال بشكل سريع
			23.3	/	3.3	60	13.3	النسبة	
موافق	1.45	3.53	5	3	2	11	9	التكرار	8 تسعى الثقافة التنظيمية الى ارضاء العمال
			16.7	10	6.7	36.7	30	النسبة	
غير موافق	1.47	2.86	10	2	2	14	2	التكرار	9 من خلال الثقافة التنظيمية يتم الكشف عن النقائص في المهارات
			33.3	6.7	6.7	46.7	6.7	النسبة	
موافق	1.34	3.70	4	1	5	10	10	التكرار	10 تسعى الثقافة التنظيمية الى بعث روح التعاون والترابط بين العمال قصد حل مشاكلهم
			13.3	3.3	16.7	33.3	33.3	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

- البيان 3 - تساعد الثقافة التنظيمية العمال على تقديم افكار جديدة

الاجابة بموافق تمثل التكرار العالي(15) الذي يعبر عن مساعدة الثقافة التنظيمية العمال على تقديم أفكار جديدة بنسبة 50% ومتوسط 3.36 وانحراف 1.37

من الجدول نلاحظ:

- السؤال 1- تؤكد الثقافة التنظيمية على أداء العمال بالشكل الصحيح ؟ الاجابة بموافق تمثل التكرار العالي (12) الذي تعبر عن تأكيد أداء العمال للثقافة التنظيمية بالشكل الصحيح بنسبة 40% ومتوسط 3.56 وانحراف 1.33

- السؤال 2 - تسعى الثقافة التنظيمية الى ادراك النقص في المهارات داخل المنظمة

؟ الاجابة بموافق تمثل التكرار العالي(13) الذي يعبر عن سعي الثقافة التنظيمية الى ادراك النقص في المهارة داخل المنظمة بنسبة 43.3% ومتوسط 3.46 وانحراف 1.4

- البيان 3 - تساعد الثقافة التنظيمية العمال على تقديم افكار جديدة

الاجابة بموافق تمثل التكرار العالي(15) الذي يعبر عن مساعدة الثقافة التنظيمية العمال على تقديم أفكار جديدة بنسبة 50% ومتوسط 3.36 وانحراف 1.37

- البيان 4 - من خلال الثقافة التنظيمية يستجيب العمال لمهامهم واعمالهم

الإجابة بموافق تمثل التكرار العالي(14) الذي من خلال الثقافة التنظيمية يستجيب العمال لمهامهم و أعمالهم بنسبة 46.7% ومتوسط 3.56 وانحراف 1.25

- البيان 5 - من خلال الثقافة التنظيمية الادارة تعمل على تنمية دافع الابداع لدى جميع العمال ؟ الاجابة بموافق تمثل التكرار العالي(18) الذي يعبر عن تنمية دافع الابداع لدى جميع العمال من خلال الثقافة التنظيمية عن بنسبة 60% ومتوسط 3.70 وانحراف 1.23.

السؤال 06 يشعر العمال بالسعادة كونهم اعضاء في المنظمة



الاجابة بموافق و بموافق بشدة تمثلان التكرار العالي (10) الذي من خلاله يشعر العمال بالسعادة كونهم أعضاء في المنظمة بنسبة 33.3 % و متوسط 3.63 و انحراف 1.40

السؤال 07 من خلال الثقافة التنظيمية يتم حل المشاكل التي تواجه العمال بشكل سريع  
الاجابة بموافق تمثل التكرار العالي(18) الذي يعبر عن حل المشاكل التي تواجه العمال من خلال الثقافة التنظيمية عن بنسبة 60 % و متوسط 3.40 و انحراف 1.40.  
السؤال 8 تسعى الثقافة التنظيمية الى ارضاء العمال

الاجابة بموافق تمثل التكرار العالي(11) الذي يعبر عن سعي الثقافة التنظيمية لارضاء العمال بنسبة 36.7 % و متوسط 3.53 و انحراف 1.45.

السؤال 9 من خلال الثقافة التنظيمية يتم الكشف عن النقائص في المهارات

الاجابة بموافق تمثل التكرار العالي(14) الذي يعبر عن الكشف عن النقائص في المهارات من خلال الثقافة التنظيمية بنسبة 46.7 % و متوسط 2.86 و انحراف 1.47.

السؤال 10 تسعى الثقافة التنظيمية الى بعث روح التعاون والترابط بين العمال قصد حل مشاكلهم

الاجابة بموافق و موافق بشدة تمثل التكرار العالي(10) الذي يعبر عن سعي الثقافة التنظيمية الى بعث روح التعاون و الترابط بين العمال بنسبة 33.3 % على التوالي و متوسط 3.70 و انحراف 1.34.

الجدول رقم (03-17): حساب المتوسط و الانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل (مدى وجود ارادة لادارة التغيير)

الجدول رقم (17.3): حساب المتوسط و الانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل (مدى وجود ارادة لادارة التغيير)

النتيجة	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	
موافق	1.34	3.66	3	4	3	10	10	التكرار	1 تحتم ادارة التغيير بتوضيح الهدف من العملية لكافة الافراد المعنيين بالتغيير
			10	13.3	10	33.3	33.3	النسبة	
موافق بشدة	1.26	4.10	3	1	1	10	15	التكرار	2 تحاول ادارة التغيير إيجاد البيئة الملائمة للتغيير
			10	3.3	3.3	33.3	50	النسبة	
موافق بشدة	1.17	4.00	2	2	2	12	12	التكرار	3 تقوم المنظمة باقناع العمال بعملية التغيير
			6.7	6.7	6.7	40	40	النسبة	
موافق	1.35	3.53	4	4	1	14	7	التكرار	4 توفر المنظمة الموارد البشرية اللازمة للتغيير
			13.3	13.3	3.3	46.7	23.3	النسبة	
موافق	1.27	3.76	4	1	1	16	8	التكرار	5 تركز ادارة المنظمة على مشاركة العمال والعمل بروح الفريق الواحد لاتمام عملية التغيير بنجاح
			13.3	3.3	3.3	53.3	26.7	النسبة	
موافق	1.00	3.50	2	3	5	18	2	التكرار	6 تعمل الادارة على اكساب العمال المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير
			6.7	10	16.7	60	6.7	النسبة	
موافق	1.45	3.53	5	3	2	11	9	التكرار	7 تقوم الادارة بتكريم العمال بعد تنفيذ عملية التغيير قصد تشجيعهم
			16.7	10	6.7	36.7	30	النسبة	
موافق	1.22	3.53	4	1	5	15	5	التكرار	8 يتم التركيز اثناء عملية التغيير على تغيير الانماط السلوكية للعاملين
			13.3	3.3	16.7	50	16.7	النسبة	
موافق	0.86	3.53	1	3	6	19	1	التكرار	9 تسعى المنظمة الى حث العمال على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير
			3.3	10	20	63.3	3.3	النسبة	
موافق	1.13	3.56	4	1	1	22	2	التكرار	10 تركز المنظمة على قيم ومعايير المجموعات لضمان استمرارية التغيير
			13.3	3.3	3.3	73.3	6.7	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول نلاحظ:

- السؤال 1- تهتم ادارة التغيير بتوضيح الهدف من العملية لكافة الافراد المعنيين بالتغيير

الاجابة بموافق و موافق بشدة تمثل التكرار العالي (10) الذي يعبر عن اهتمام ادارة التغيير بتوضيح

الهدف من العملية لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير بنسبة 33.3 على التوالي و متوسط 3.66 وانحراف 1.34

- السؤال 2 تحاول ادارة التغيير ايجاد البيئة الملائمة للتغيير

؟ الاجابة بموافق بشدة تمثل التكرار العالي (15) الذي يعبر عن محاولة ادارة التغيير ايجاد بيئة ملائمة

للتغيير بنسبة 50% ومتوسط 4.10 وانحراف 1.26

- البيان 3 - تقوم المنظمة باقناع العمال بعملية التغيير

الاجابة بموافق و موافق بشدة تمثل التكرار العالي (12) الذي يعبر عن اقناع المنظمة للعمال بعملية التغيير

بنسبة 40% على التوالي ومتوسط 4.00 وانحراف 1.17

- البيان 4 توفر المنظمة الموارد البشرية اللازمة للتغيير

الإجابة بموافق تمثل التكرار العالي (14) الذي من خلال توفر المنظمة الموارد البشرية اللازمة للتغيير

بنسبة 46.7% ومتوسط 3.53 وانحراف 1.35

- البيان 5 - 5 تركز ادارة المنظمة على مشاركة العمال والعمل بروح الفريق الواحد لاتمام عملية التغيير

بنجاح

الاجابة بموافق تمثل التكرار العالي (16) الذي يعبر عن تركيز ادارة المنظمة على مشاركة العمال و ذلك

لاتمام عملية التغيير بنجاح بنسبة 53.3% ومتوسط 3.76 وانحراف 1.27.

السؤال 6 تعمل الادارة على اكساب العمال المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير

الاجابة بموافق تمثل التكرار العالي (18) الذي من خلاله تعمل الادرة على اكساب العمال المهارات

اللازمة للقيام بعملية التغيير بنسبة 60.0% و متوسط 3.50 وانحراف 1.00

السؤال 07 تقوم الادارة بتكريم العمال بعد تنفيذ عملية التغيير قصد تشجيعهم

الاجابة بموافق تمثل التكرار العالي(11) الذي يعبر عن سعي المنظمة لتكريم العمال بعد تنفيذ عملية التغيير بنسبة 36.7 % ومتوسط 3.53 وانحراف 1.45.

السؤال 8 يتم التركيز اثناء عملية التغيير على تغيير الانماط السلوكية للعاملين

الاجابة بموافق تمثل التكرار العالي(15) الذي يعبر عن التركيز عن تغيير الانماط اثناء عملية التغيير بنسبة 50 % ومتوسط 3.53 وانحراف 1.22.

السؤال 9 تسعى المنظمة الى حث العمال على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير

الاجابة بموافق تمثل التكرار العالي(19) الذي يعبر عن سعي المنظمة على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير بنسبة 63.3 % ومتوسط 3.53 وانحراف 0.86.

السؤال 10 10 تركز المنظمة على قيم ومعايير المجموعات لضمان استمرارية التغيير

الاجابة بموافق تمثل التكرار العالي(22) الذي يعبر عن تركيز المنظمة على قيم و معايير المجموعات لضمان استمرارية التغيي بنسبة 73.3 % ومتوسط 3.56 وانحراف 1.13.

الجدول رقم (18.3) :حساب المتوسط و الانحراف المعياري لأبعاد للمحور الثالث ( العلاقة بين الثقافة التنظيمية و ادارة التغيير)

النتيجة	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	
موافق	1.52	3.53	6	2	2	10	10	التكرار	1. ان عدم الاهتمام بتوفير

من الجدول نلاحظ:

- السؤال إن عدم الاهتمام بتوفير المعلومات اللازمة وتحليلها للوضع الحالي للمنظمة يعتبر من معوقات عملية التغيير

الاجابة بموافق و موافق بشدة تمثل التكرار العالي (10) الذي يعبر عن عدم الاهتمام بتوفير المعلومات للوضع الحالي للمنظمة يعتبر من معوقات عملية التغيير بنسبة 33.3 على التوالي و متوسط 3.53 و انحراف 1.52

- السؤال 2 يعتبر ضعف مشاركة العاملين في برامج التغيير واقتصاره على الادارة العليا فقط سبب في فشل البرامج

الاجابة بموافق تمثل التكرار العالي (18) الذي يعبر على أن ضعف مشاركة العاملين في برامج التغيير و اقتصاره على الادارة سبب من أسباب فشل البرامج بنسبة 60 % و متوسط 3.90 و انحراف 0.88

- البيان 3 - يعتبر نقص الكفاءة واليد العاملة المؤهلة القادرة على احداث التغيير سبب اخر لفشل عملية التغيير

الاجابة بموافق و موافق بشدة تمثل التكرار العالي (12) الذي يعبر على أن نقص الكفاءة و اليد العاملة المؤهلة سبب اخر من أسباب فشل عملية التغيير بنسبة 40 % على التوالي و متوسط 3.90 و انحراف 1.34

- البيان 4 ان عدم تحديد اهداف التغيير بشكل واضح يسبب وجود مقاومة لهذا التغيير

الإجابة بموافق بشدة تمثل التكرار العالي (12) الذي يبين أن عدم تحديد اهداف التغيير بشكل واضح يسبب وجود مقاومة لهذا التغيير بنسبة 40 % و متوسط 3.90 و انحراف 1.26

- البيان 5 - ان انعدام التوعية الاعلامية قبل عملية التغيير يؤدي الى وجود مقاومة للتغيير

الاجابة بموافق و موافق بشدة تمثل التكرار العالي (12) الذي يبين أن انعدام التوعية الاعلامية قبل عملية التغيير يؤدي الى وجود مقاومة لهذا التغيير بنسبة 40 % على التوالي و متوسط 3.90 و انحراف 1.34.

السؤال 6 ان تعارض اهداف المنظمة مع الاهداف الفردية في عملية التغيير يؤدي ايضا الى وجود مقاومة لهذا التغيير

الاجابة بموافق بشدة تمثل التكرار العالي (14) الذي من خلاله نجد أن تعارض أهداف المنظمة مع الأهداف الفردية في عملية التغيير يؤدي الى وجود مقاومة لهذا التغيير بنسبة 46.70 % و متوسط 4.16 و انحراف 1.11

السؤال 07 ان الحديث عن حالات التغيير السابقة الفاشلة يؤدي الى مقاومة التغيير

الاجابة بموافق تمثل التكرار العالي(14) الذي من خلاله نجد أن الحديث عن حالات التغيير السابقة الفاشلة يؤدي أيضا الى مقاومة التغيير بنسبة 46.7 % و متوسط 3.56 و انحراف 1.45.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة :

اختبار الارتباط باستعمال معامل بيرسون

الفرضية 1 :

$H_1^1$ : يدرك عمال المعهد معنى الثقافة التنظيمية.

$H_1^0$ : لا يدرك عمال المعهد معنى الثقافة التنظيمية.

الفرضية 2 :

$H_2^1$ : توجد إرادة في تغيير إدارة التغيير بالنسبة لعمال المعهد.

$H_2^0$ : لا توجد إرادة في تغيير إدارة التغيير بالنسبة لعمال المعهد.

الفرضية 3 :

$H_3^1$ : توجد هناك علاقة إرتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير.

$H_3^0$ : لا توجد هناك علاقة إرتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير.

الجدول رقم (03-19): نتائج اختبار مدى وجود العلاقة بين الثقافة التنظيمية والثقافة التنظيمية

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وادارة التغيير	
----------------------------------------------	--

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	
0.050	0.07	الثقافة التنظيمية
0.050	0.071	ادارة التغيير

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول ان هناك علاقة طردية بين المحاور و ذات دلالة إحصائية عالية أقل من او تساوي (0.050) ويلاحظ ان المحاور مرتبطة، وعليه يتم قبول الفرضية **H1 1** و الفرضية **H21** و الفرضية **H31** و رفض الفرضية **H10** و الفرضية **H20** و الفرضية **H30** أي وجود علاقة ارتباط بين العنصر المستقل والعنصر التابع أي ( وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية و ادارة التغيير بالمؤسسة)

### خلاصة الفصل:

يعتبر التعليم العالي من أهم القطاعات الحساسة التي ينبغي الاهتمام بها، فهو القلب النابض لسوق العمل لأنه القطاع الذي يمد القطاعات الأخرى بالإطارات المطلوبة، وإخراج العقول المبدعة التي تساهم في



تنمية المجتمع وتطويره، ويعتبر المصنع الذي يعنى بإنتاج المعرفة وتطويرها، وعليه يجب الاعتناء بهذا القطاع  
عناية خاصة من طرف كل الدول خاصة السائرة منها في طريق النمو.  
ولإحداث التوازن بين الجانب النظري و التطبيقي، و إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير نجد انه  
توجد هناك علاقة ارتباطيه بين المتغيرين المستقل والثابت ( الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير ) ، و هذا ما  
ينعكس على التغيير إما بالإيجاب أو بالسلب، و ذلك راجع لطبيعة شخصية المسؤول أو المسير .

# فهرس المحتويات

# قائمة الأشكال و الجداول

حق صفة

# الفصل الأول

الثقافة التنظيمية

# الفصل الثاني

## إدارة التغيير

# الفصل الثالث

دراسة حالة بجامعة ابن خلدون

-معهد علوم البيطرة- تيارت

# قائمة المصادر والمراجع



الملاحق

المُلخَص

# قائمة الملاحق

أولا : المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1. احمد ماهر ( الادارة، المبادي، والمهارات)، شركة الجلال للطباعة ب ط 2003 – 2004 .
2. إدجار هـ. شاين (الثقافة التنظيمية والقيادة)، ترجمة محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهبي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
3. اسماعيل مُجَّد السيد ( الادارة الاستراتيجية )، المكتب العربي الحديث ، ب ط، 1999 .
4. أمل مصطفى عصفور ( قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي) إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة(مصر)، 2008.
5. بلال خلف السكارنه ( التطوير التنظيمي والإداري )، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، ط 1 2009.
6. بلال خلف السكارنه ( التطوير التنظيمي والإداري )، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، ط 1، 2009 .
7. جerald جرينبرج وبارون روبرت، (إدارة السلوك في المنظمات) ترجمة رفاعي مُجَّد الرفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004.
8. حسن ابراهيم بلوط ( المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات) دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط1، 2005 .
9. حسن الحريريم (ادارة المنظمات)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ب ط ، 2003، ص.
10. حسن حريريم، (إدارة المنظمات - المنظور الكلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
11. حسين مُجَّد احمد مُجَّد مختار ( الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر، ب ط 2009.
12. خضير كاظم حمود ( منظمة المعرفة ) دار صفاء للنشر والتوزيع عمان , الاردن , ط1. 2010 .
13. خليل مُجَّد حسن الشماع (مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال) دار المسيرة للنشر والطباعة عمان الأردن ط، 2009

14.	رضا السيد ( قياس وتطوير اداء المؤسسات العربية ( الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيعات، القاهرة مصر، ط1، 2007 .
15.	زاهر عبد الرحيم عاطف ( هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة) دار الياية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ب ط . 2009 .
16.	زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة، شفيق شاعر العملة، مُجّد عبد القادر، ( وظائف وعمليات منظمات الاعمال)، دار اليازوري العلمية للنشر وتوزيع عمان الاردن الطبعة العربية .
17.	زيد صالح حسن سميع ( أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي) مذكرة ماجستير (إدارة أعمال)، جامعة حلوان، مصر، 2009.
18.	سعيد يس عامر (الإدارة وتحديات التغيير) الإدارة للطباعة، القاهرة مصر، ب ط، 2001 .
19.	سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة ماجستير (تخصص: تحليل اقتصادي)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004.
20.	الصيرفي مُجّد عبد الفتاح (الإدارة الرائدة)، دار صفاء للنشر، عمان (الأردن)، ط1، 2003 .
21.	عبد الرزاق بن حبيب ( اقتصاد وتسيير المؤسسة ) ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، طبعة 2002 .
22.	عبد الوهاب سوسي ( المنظمة : المتغيرات، الأبعاد، التصميم) دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع. الجزائر، ب.ط. 2009 .
23.	علي السلمي ( تطور الفكر التنظيمي)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، ب ط .
24.	علي عبد الله، (أثر البيئة على المؤسسات العمومية)، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 1999.
25.	علي عبد الله، (التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة)، جامعة البليدة (كلية العلوم الاقتصادية)، يومي 20 و21 ماي 2002.

26.	غول فرحات ( الوجيز في اقتصاد المؤسسة) دار الخلدونية للنشر والتوزيع , الجزائر ط1, 2008 .
27.	فريد النجار ( التغير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الاصلاح الاستراتيجي في القرن 21 ). الدار الجامعية , الاسكندرية .
28.	كسنة أمجد ( مواضيع متنوعة في ادارة الاعمال) غرناطة للنشر والتوزيع ط1 ، 2009 .
29.	ماجدة العطية، (سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة")، دار الشرق، عمان (الأردن)، ط 2 .
30.	متولي السيد متولي ( السلوك التنظيمي) مكتبة عين شمس، القاهرة (مصر)، 2006.
31.	محمد القاسم قريوتي( المفاهيم الإدارية الحديثة)، بدون دار نشر، عمان (الأردن)، ط3، 1993.
32.	محمد بن يوسف النمران المعطيات ( إدارة التغير والتحديات العصرية للمدير ) دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن ط1، 2006 .
33.	محمد قاسم القريوتي ( نظرية المنظمة والتنظيم) دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط .، 2008
34.	محمد بن يوسف النمران المعطيات ( السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال) ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط 2، 2005.
35.	مدحت ابو النصر ( أساسيات إدارة الجودة الشاملة )، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، ط، 2008 .
36.	مدحت أبو النصر، (تنمية وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة) سلسلة تنمية المهارات، إتراك للنشر، الإسكندرية، 2005.
37.	مصطفى محمود أبو بكر، (إدارة الموارد البشرية" مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعة، الإسكندرية (مصر) ، ط1، 2003/2004.
38.	موسى اللوزي، (التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة") دار وائل، عمان (الأردن)، ط 2، 1999.

39. ناصر دادي عدون ( اقتصاد المؤسسة ) دار المحمدية العامة الجزائر . ط 2 1998,
40. نعمه عباس الخفاجي ( ثقافة المنظمة، الطبعة العربية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، ط 1 ، 2009.
41. ياسين بوناب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول "الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية"، يوم 29 ماي 2013، جامعة الجزائر 2 - بوزريعة .

ثانيا : المراجع باللغة الاجنبية

42. Michel Darbelet, Laurent Izard ,Michel Scaramuzza, l'Essentiel sur le management, BERTI édition, Alge, 2007.
44. Gregory.T, organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes and organizational outcomes, journal of business research.
45. Hellriegel, Slocum et woodman, traduit par Michèle Truchan-Saporta, « Management des organisations », De Boeck Université ,Paris, Bruxelles, 1e édition 8e tirage 2001.
46. Jean-Pierre Detrie, « strategor : politique générale de l'entreprise- stratégie, structure, décision, identité- », Dunod, paris, 1997.
47. John P. Kotter, et James L. Heskett, le souffle de l'entreprise : culture et performance, traduit de l'American par

Laurence nicolaiff, paris, les éditions d'organisation, 1993.

48. Mary Jo Hatch, « Théorie des organisations, de l'intérêt de perspectivistes multiples », De Boeck Université, Canada, 2000.

49. Olivier Meier, « Management Interculturel –Stratégie. Organisation. Performance », DUNOD.Paris 2004..

50. Pascal laurant & Français Bauard, Economie d'entreprise, BTS Tome 2, éditions d'organisation, paris,1991.



## المركز الجامعي تيسمسيلت

### معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

#### تخصص: إدارة أعمال

في إطار القيام بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال الموسومة بـ "أهمية الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير في المؤسسة"، يضع الطالبان بين أيديكم هذا الاستبيان الموجه لأساتذة و عمال معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة عبد الرحمن ابن خلدون بتيارت للتعرف على الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير في المؤسسة والعلاقة القائمة بينهما.

وسوف نكون شاكرين بتفضلكم للإجابة على الاستقصاء المرفق و الرد لنا في أقرب الآجال و العينة المدروسة 50 شخص.

هام جداً:

الإجابات التي تدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

ملاحظة: ضع إشارة ( X ) في المربع الذي يلائم رأيك، مع مراعاة عدم وضع أكثر من علامة لنفس السؤال.

الجزء الأول:

بيانات شخصية .

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2-السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة  أكبر من 50 سنة
- 3-الحالة الاجتماعية: اعزب  متزوج
- 4-المستوى التعليمي: اقل من الثانوي  ثانوي  جامعي
- شهادات عليا (ماجستير - دكتوراه)
- 5- سنوات الخدمة في المؤسسة:  
-أقل من 5 سنوات  -من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 20 سنة  -أكثر من 20 سنة
- 6- الدرجة الوظيفية: الثانية فأقل  الثالثة  الرابعة
- الخامسة  السادسة  السابعة فما فوق

## الجزء الثاني:

المحور	البنود	موافق	موافق جدا	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
المحور الأول	1- تؤكد الثقافة التنظيمية على أداء العمال بالشكل الصحيح					
	2- تسعى الثقافة التنظيمية الى إدراك النقص في المهارات داخل المنظمة					
	3- تساعد الثقافة التنظيمية العمال على تقديم افكار جديدة					
	4- من خلال الثقافة التنظيمية يستجيب العمال لمهامهم واعمالهم					
	5- من خلال الثقافة التنظيمية الادارة تعمل على تنمية دافع الابداع لدى جميع العمال					
	6- يشعر العمال بالسعادة كونهم أعضاء في المنظمة					
	7- من خلال الثقافة التنظيمية يتم حل المشاكل التي تواجه العمال بشكل سريع					
	8- تسعى الثقافة التنظيمية الى إرضاء العمال					
	9- من خلال الثقافة التنظيمية يتم الكشف عن النقص في المهارات					
	10- تسعى الثقافة التنظيمية الى بعث روح التعاون والترابط بين العمال قصد حل مشاكلهم					
	11- تهتم ادارة التغيير بتوضيح الهدف من العملية لكافة الافراد المعنيين بالتغيير					
المحور الثاني	12- تحاول ادارة التغيير ايجاد البيئة الملائمة للتغيير					
	13- تقوم المنظمة باقتناع العمال بعملية التغيير					
	14- توفر المنظمة الموارد البشرية اللازمة للتغيير					
	15- تركز ادارة المنظمة على مشاركة العمال والعمل بروح الفريق الواحد لاتمام عملية التغيير بنجاح					
	16- تعمل الادارة على اكساب العمال المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير					
	17- تقوم الادارة بتكريم العمال بعد تنفيذ عملية التغيير قصد تشجيعهم					
	18- يتم التركيز اثناء عملية التغيير على تغيير الانماط السلوكية للعاملين					
	19- تسعى المنظمة الى حث العمال على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير					
	20- تركز المنظمة على قيم ومعايير المجموعات لضمان استمرارية التغيير					
	21- ان عدم الاهتمام بتوفير المعلومات اللازمة وتحليلها للوضع الحالي للمنظمة يعتبر من معوقات عملية التغيير					
	المحور الثالث	22- يعتبر ضعف مشاركة العاملين في برامج التغيير واقتصاره على الادارة العليا فقط سبب في فشل البرامج				
23- يعتبر نقص الكفاءة واليد العاملة المؤهلة القادرة على احداث التغيير سبب اخر لفشل عملية التغيير						
24- ان عدم تحديد اهداف التغيير بشكل واضح يسبب وجود مقاومة لهذا التغيير						
25- ان انعدام التوعية الاعلامية قبل عملية التغيير يؤدي الى وجود مقاومة للتغيير						
26- ان تعارض اهداف المنظمة مع الاهداف الفردية في عملية التغيير يؤدي ايضا الى وجود مقاومة لهذا التغيير						
27- ان الحديث عن حالات التغيير السابقة الفاشلة يؤدي الى مقاومة التغيير						