



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولاي الطاهر - سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال

عنوان المذكرة:

تأثير الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير في قطاع الصحة

دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف البيض

تحت إشراف الدكتور:

عيدود محمد فوزي

من إعداد الطالبة:

مهداوي مريم

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	لقب واسم الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر أ	وزاني محمد
ممتحنا	أستاذ محاضر أ	حميدي زقاي
مشرفا	أستاذ محاضر أ	عيدود محمد فوزي

السنة الجامعية: 2019-2020

إهداء

الحمد لله الذي انار لي طريقي وكان لي خير عون، الى ما املك في هذه الدنيا، الى من كان سبب لوجودي على هذه الأرض، الى من وضعت الجنة تحت اقدامها، الى التي انخني لها بكل اجلال وتقدير، الى التي ارجو قد أكون نلت رضاها غاليتي وحببتي "امي" اطال الله في عمرها.

الى من أدين له بحياتي الى من ساندني وكان شمعة تحترق لتضيء طريقي، الى من أكن له مشاعر التقدير والاحترام والعرفان ابي اطال الله في عمره.

الى رفيقة دربي وبيت اسراري اختي وحببتي سمية.

الى كل عائلتي مهداوي وباجي واخص بالذكر اخواتي زينب وهبة الرحمان.

الى وحيدتي وسندي اخي محمد إبراهيم الخليل.

الى الصديقات والاخوات نوال، فاطمة الزهراء، امال، نصيرة، دليلة، ايمان، مريامة، فايضة، ايمان.

الى كل صديقاتي واصدقائي قسم ماستر 02 إدارة اعمال.

الى الكتكوتة نورهان، ايناس، جنة، حفصة، مارية، منال، مليكة.

الى كل الأساتذة الذين قدموا لي يد المساعدة، الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع واسأل الله عزوجل ان يوفقنا لما فيه الخير لنا ولي وطننا ويرفع عنا البلاء انه نعم المولى ونعم البصير.

شكر وتقدير

الحمد لله السميع العليم ذي العزة والفضل العظيم والصلاة والسلام على المصطفى الهادي الكريم وعلى آله وصحبه اجمعين وبعد مصداقا لقوله تعالى: " ولأن شكرتم لأزيدنكم.." اشكر الله العلي القدير الذي انار لي درب العلم والمعرفة واعانني على إتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والامتنان للدكتور عيدود محمد فوزي على قبوله الاشراف على هذه الدراسة والذي لم يبخل في تقديم النصيحة والتوجيه طيلة اجراء هذه الدراسة من خلال ارشاداته القيمة وتوجيهاته في كل خطوات البحث.

كما أتقدم بالشكر والامتنان الى اساتذتي الافاضل بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية الذين ساهموا بتوجيهاتهم ونصائحهم.

كما أتقدم بالشكر الى عائلتي وعلى كل من مد لي بيد العون من قريب او بعيد وساعدني على انجاز هذا العمل بتعاونهم وتشجيعاتهم.

وفي الأخير لا أنسى بتقديم كل الشكر والامتنان للأساتذة الأكارم على قبولهم لمناقشة هذه الدراسة واثراء هذا البحث شكلا ومضمونا.

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الاختلافات الأساسية بين فلسفة المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية	13
02	الإطار الثقافي لنموذج ouchi 1981	14
03	عدد الأسرة الموزعة حسب المصالح الاستشفائية	67
04	التعداد السكاني لبلديات ولاية البيض والمسافة التي تفصل كل منها عن الولاية	69
05	الاختصاصات الجراحية بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف -البيض	70
06	الاختصاصات الطبية بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف-البيض	70
07	الأطباء المختصون المتعاقدين من المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف- البيض	71
08	الأطباء العامون في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف- البيض	71
09	السلك الشبه الطبي للمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف - البيض	71
10	السلك الإداري للمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف -البيض	72
11	محاور الاستبيان	73
12	افراد عينة الدراسة	74
13	درجات سلم لكارث	75
14	اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستمارة	75
15	مجالات المتوسط الحسابي ومستوى الموافقة	76
16	خصائص الجنس لعينة الدراسة	77
17	خصائص العمر لعينة الدراسة	78
18	المستوى العلمي لعينة الدراسة	79
19	عدد سنوات العمل	80
20	المركز الوظيفي	81
21	محور القيم	82
22	: محور المعتقدات	84
23	محور التوقعات	85
24	محور الاتصالات	87
25	مقارنة التغيير	89
26	اختبار الفرضيات	90
27	نتائج اختبار الفرضية الأولى	91
28	نتائج الانحدار المتعدد	92

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج Schein في الثقافة التنظيمية: مستويات الثقافة	10
02	جوهر فكرة أبعاد الثقافة التنظيمية ومنطق تحليلها	11
03	أهمية الثقافة التنظيمية	19
04	مراحل التغيير الثقافي	36
05	مستويات التغيير التنظيمي	47
06	أهمية التغيير	51
07	خصائص إدارة التغيير	54
08	استراتيجيات إدارة التغيير	56
09	نسبة الجنس	77
10	الفئة العمرية لعينة الدراسة	78
11	المستوى العلمي لعينة الدراسة	79
12	عدد سنوات العمل	80
13	دائرة نسبية توضح المركز الوظيفي	81

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى تناول تأثير الثقافة التنظيمية على مقاومة التنظيمية في قطاع الصحة وقد تم تسليط الدراسة على المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف -البيض، ومن اجل اختبار الفرضيات والتوصل الى النتائج المبتغاة تم تصميم استمارة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة من موظفي التحليل الاحصائي للبيانات، قد المؤسسة بلغت 48 طبيب، ممرض، مساعد ممرض، اداري وذلك باستخدام برنامج spss. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف - البيض عند مستوى دلالة 0.05. كما توصلت الدراسة أيضا الى مجموعة من الاقتراحات نذكر منها: ضرورة الاهتمام بإدارة المؤسسة بمكونات الثقافة التنظيمية والتأكيد في القيم الإيجابية التي من شأنها الارتقاء بقدرة الإدارة في تقديم الاداء الأفضل واعتماد مبدأ العدالة مع العاملين سواء في الأجور والمحفزات او المهام والمسؤوليات واعتماد فكرة العمل الواحد لدى العاملين وتشجيع العمل الجماعي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف -البيض. الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التغيير، إدارة التغيير، مقاومة التغيير.

Abstract

This study aimed to address the effect of organizational culture on organizational resistance in the health sector. The study was focused on the hospital, Muhammad Boudiaf - Al Bayadh.

In order to test the hypotheses and arrive at the desired results, a data collection form was designed and distributed to a sample of statistical analysis of data employees. The institution spss reached 48 doctors, nurses, nurse assistants, administrative, using a program

The study found a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant effect between organizational culture and resistance to change in the hospital, Muhammad Boudiaf - Al Bayadh, at a significance level of 0.05.

The study also reached a set of suggestions, including: The need for the management of the institution to pay attention to the components of organizational culture and to emphasize positive values that would improve the ability of the administration to provide better performance and to adopt the principle of justice with workers, whether in terms of wages and incentives or tasks and responsibilities and the adoption of the idea of one work among workers Encouraging teamwork in the hospital, Mohamed Boudiaf - Al-Bayadh.

Key words: organizational culture, change, change management, resistance to change.

الفهرس

.....	الاهداء
.....	شكر والتقدير
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الاشكال
.....	الملخص
.....	المقدمة العامة
6.....	الأول الفصل: الاطار النظري لثقافة التنظيمية
7.....	1 المبحث الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية
7.....	1.1 المطلب الأول الثقافة التنظيمية
7.....	1.1.1 الفرع الاول: مفهوم الثقافة
8.....	1.1.2 الفرع الثاني: الثقافة عند الغرب قديما وحديثا
16.....	1.2 المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
18.....	1.3 المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية :
19.....	2 المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
19.....	2.1 المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية وأبعادها
19.....	2.1.1 الفرع الأول: خصائص الثقافة التنظيمية
21.....	2.1.2 الفرع الثاني: ابعاد الثقافة التنظيمية
22.....	2.2 المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
24.....	2.3 المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها
24.....	2.3.1 الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية
27.....	2.3.2 الفرع الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
28.....	3 المبحث الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية، محدداتها وطرق اكتسابها
28.....	3.1 المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية
29.....	3.2 المطلب الثاني: محددات الثقافة التنظيمية
30.....	3.3 المطلب الثالث: اليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية
31.....	4 المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير
31.....	4.1 المطلب الأول: مفهوم التغيير الثقافي والعوامل المساعدة في التغيير
31.....	4.1.1 الفرع الأول: مفهوم التغيير الثقافي
32.....	4.1.2 الفرع الثاني: العوامل المساعدة على عملية التغيير الثقافي
33.....	4.2 المطلب الثاني: مداخل ومراحل عملية التغيير الثقافي
33.....	4.2.1 الفرع الأول: مداخل عملية التغيير الثقافي
33.....	4.2.2 الفرع الثاني: مراحل عملية التغيير الثقافي
37.....	4.3 المطلب الثالث: معايير قياس الثقافة التنظيمية
38.....	5 خلاصة الفصل
40.....	الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة التغيير
41.....	1 المبحث الأول: عموميات حول التغيير
41.....	1.1 المطلب الأول: مفهوم وعناصر التغيير
41.....	1.1.1 أولا: مفهوم التغيير
42.....	1.1.2 ثانيا: عناصر عملية التغيير
43.....	1.2 المطلب الثاني: أسباب ودوافع التغيير وأنواعه
43.....	1.2.1 أولا – أسباب ودوافع التغيير
44.....	1.2.2 ثانيا: أنواع التغيير
46.....	1.3 المطلب الثالث: مستويات ومجالات التغيير
46.....	1.3.1 أولا مستويات التغيير:
48.....	1.3.2 ثانيا: مجالات التغيير
50.....	2 المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير
50.....	2.1 المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير وأهميتها
50.....	2.1.1 أولا: مفهوم إدارة التغيير

51	ثانيا: أهمية إدارة التغيير	2.1.2
52	المطلب الثاني: اهدف إدارة التغيير وخصائصها	2.2
52	أولا: اهدف إدارة التغيير	2.2.1
53	ثانيا: خصائص إدارة التغيير	2.2.2
56	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة التغيير	2.3
58	المبحث الثالث: مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها	3
58	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير	3.1
59	المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير	3.2
60	المطلب الثالث: مراحل مقاومة التغيير	3.3
61	المبحث الرابع: مستويات واستراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير	4
61	المطلب الأول: مستويات مقاومة التغيير	4.1
61	المطلب الثاني: استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير	4.2
62	المطلب الثالث: الآثار الجانبية لمقاومة التغيير	4.3
63	خلاصة الفصل	5
65	الفصل التطبيقي	
66	المبحث الأول: ماهية المؤسسة	1
66	المطلب الأول: نشأة المؤسسة	1.1
69	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة واهم الاختصاصات الاستشفائية	1.3
69	أولا: نشاط المؤسسة	1.3.1
70	ثانيا: الاختصاصات المتوفرة بالمؤسسة	1.3.2
72	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات	2
72	المطلب الأول: منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة	2.1
73	المطلب الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات وحدود الدراسة الميدانية	2.2
73	أولا: أدوات جمع البيانات	2.2.1
74	ثانيا: حدود الدراسة الميدانية	2.2.2
75	ثالثا: صدق الاداة وثباتها	2.2.3
76	رابعا: أدوات تحليل البيانات	2.2.4
77	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	3
77	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة	3.1
90	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاختبار فرضيات الدراسة	3.2
93	خاتمة الفصل	4
94	الخاتمة العامة	
96	قائمة المراجع	
101	قائمة الملاحق	

المقدمة

تعيش المؤسسات الخدماتية اليوم في ظل محيط مضطرب يتميز بالحركة والتغير المستمر هذا ما فرض عليها تحديات جعلتها تسعى لمسايرة هذه التغيرات والتأقلم معها بهدف البقاء والاستمرار وذلك باتباع استراتيجية التغير المخطط والهادف من أجل الوصول الى الأهداف المرجوة وهو ما يطلق عليه التغير التنظيمي أو إدارة التغير.

وكباقي مؤسسات العالم تشهد المؤسسات الجزائرية ظروف منافسة شديدة، مما فرض عليها ادخال العديد من التغيرات والإصلاحات التي تهدف الى زيادة القدرة التنافسية استجابة لهذه الظروف، ومن أهم سبل نجاح أي مؤسسة هو وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة المؤسسة.

ولكي تضمن أي مؤسسة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وثقافة أفرادها بإيجاد الثقافة التنظيمية القادرة على خلق ذلك الولاء باعتباره المحرك الأساسي لطاقة وقدرة أفرادها، بحيث تنشأ في اغلب الأحيان نتيجة لهذه الثقافة التنظيمية ما يعرف بمقاومة التغير، وهي الرفض وعدم القبول من طرف الأفراد مجموعة التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

- إشكالية الدراسة:

نجد أن التغير عادة ما يقابله مقاومة تنتج بسبب اهمال الثقافة التنظيمية، بحيث نلاحظ أن بعض المؤسسات تقوم باستعمالها في إدارة التغير، وعلى هذا الأساس نطرح الإشكالية التالية:

✖ ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على مقاومة التغير في قطاع الصحة "مستشفى محمد بوضياف-البيض؟

لحل هذه الإشكالية نطرح مجموعة من الأسئلة:

- الأسئلة الفرعية:

- 1) ما مفهوم الثقافة التنظيمية وفيما تتمثل مقاومة التغير؟
- 2) ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومقاومة التغير؟
- 3) فيما تتمثل استراتيجيات التغلب على مقاومة التغير وما الآثار الجانبية لها؟

لدراسة هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- فرضيات البحث:

لدراسة هذه الفرضيات حددنا الأهداف التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومقاومة التغير عند مستوى دلالة 0.05

- الفرضية الصفرية H_0 :

- لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومقاومة التغير عند مستوى دلالة 0.05

• الفرضية البديلة H_1 :

المقدمة

- توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير عند مستوى دلالة 0.05

- أهداف الدراسة :

- (1) مساعدة الباحث العلمي بشكل عام في إثراء معارفه من خلال فهمنا للظاهرة المدروسة.
- (2) تحديد طبيعة العلاقة و تأثيرها بين الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير.
- (3) محاولة اكتساب معارف جديدة عن موضوع محل الدراسة واختبار صحتها من خلال الجانب التطبيقي.

- أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خلال حداثة الموضوع إذ انه يربط بين متغيرين أساسيين بالنسبة للمؤسسة وهما: الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير، وبالرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى هذا الموضوع محل الدراسة إلى انه ما زال العديد من الباحثين يهتموا به أكثر يستدعي دراسته وتحديد العلاقة بين المتغيرين السابقتين الذكر.

ولدراسة هذه الأهداف قمنا بالاطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بالبحث:

-الدراسات السابقة:

- (1) دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي بشركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/ 2014 ومن بين النتائج المتوصل إليها هي كالاتي: تمثل الثقافة بالنسبة للمنظمة دور الشخصية بالنسبة للإنسان، فهي تعبر عن هوية المنظمة، تتميز الثقافة التنظيمية بالتغير والديناميكية حيث تتغير وتتطور استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة أو في تركيبة وخصائص أفراد المنظمة، إن التغيير التنظيمي الفعال هو الذي لا يأتي كرد فعل للظروف التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة , بل يكون عن طريق التوقع والتخطيط له وكذا المبادرة لإحداثه.
- (2) عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة بأجي مختار عنابة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة بأجي مختار عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية، 2007/2008، ومن بين النتائج المتوصل إليها ما يلي: إن الثقافة التنظيمية السائدة بصفة عامة تميل إلى اعتماد النموذج العلمي في كافة الأبعاد ويعود ذلك في نظرنا إلى طبيعة المؤسسة الجامعية باعتبار إن دورها هو إنتاج المعرفة والدراسات العلمية، إن العلاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية وإستراتيجية التغيير قائمة بما يؤكد أهمية النموذج المفضل لكل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي واختيار آليات التغيير والتنفيذ.
- (3) حسام سالم السحباي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج القيادة والإدارة، 1438 هـ /2016 م، ومن بين النتائج المتوصل إليها في شكل توصيات ما يلي: العمل على اعتبار مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل الوزارات بالثقافة التنظيمية وإبراز أهميتها في تحقيق الأهداف، إدخال مادة الثقافة التنظيمية ضمن المواد التدريبية المقررة لتأهيل الموظفين خاصة في المناصب الإشرافية والحساسة،

المقدمة

العمل على بناء ثقافة تنظيمية تعمل على دعم السلوك الإبداعي والعمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف للموظفين والوزارات في أن واحد.

(4) أبو الغنم، شروق احمد سالم، اثر القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال :دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2013. توصلت هذه الدراسة إلى أن أكثر أنماط القيادة تأثيراً على مقاومة التغيير هو النمط الأوتوقراطي، كما كشفت الدراسة عن وجود مقاومة للتغيير بسبب عدم مشاركتهم في قرارات التغيير، وفرضها عليهم والطلب منهم التنفيذ فقط.

-دواعي اختيار الموضوع :

من بين الأسباب الرئيسية التي دفعت بنا لاختيار الموضوع ما يلي :

- (1) الدافع الرئيسي وهو الفضول العلمي والمعرفة والاكتشاف،
- (2) اكتساب الخبرة الميدانية عن طريق الجانب التطبيقي،
- (3) ضعف الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مقاومة التغيير وخصوصاً في المجال الصحي.

- صعوبات البحث:

- صعوبة الحصول على المعلومات بالمؤسسة نظراً لالتزام المشرف.
- قلة الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير خاصة في المجال الصحي.
- صعوبة القيام بالدراسة التطبيقية مما أدى الى تاخرنا في اجراء التبرص نظراً للظروف التي تعيشها البلاد "جائحة كورونا".

- حدود البحث:

- الحدود المكانية: المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف - ولاية البيض
- الحدود الزمنية: تم انجاز هذه الدراسة خلال سنة 2020
- الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عينة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف - بالبيض

- منهجية البحث:

من اجل دراسة الموضوع اعتمدنا على المنهجين الوصفي و التحليلي يتجلى الأول في ضبط مختلف المفاهيم كمفهوم الثقافة التنظيمية، التغيير، مقاومة التغيير ومعالجة المعلومات المتوفرة في المراجع والدراسات السابقة، الا ان البحث لم يكن سرد للمعلومات فلقد اعتمدنا فيه المنهج التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستمارة كمصدر أساسي لهذه البيانات.

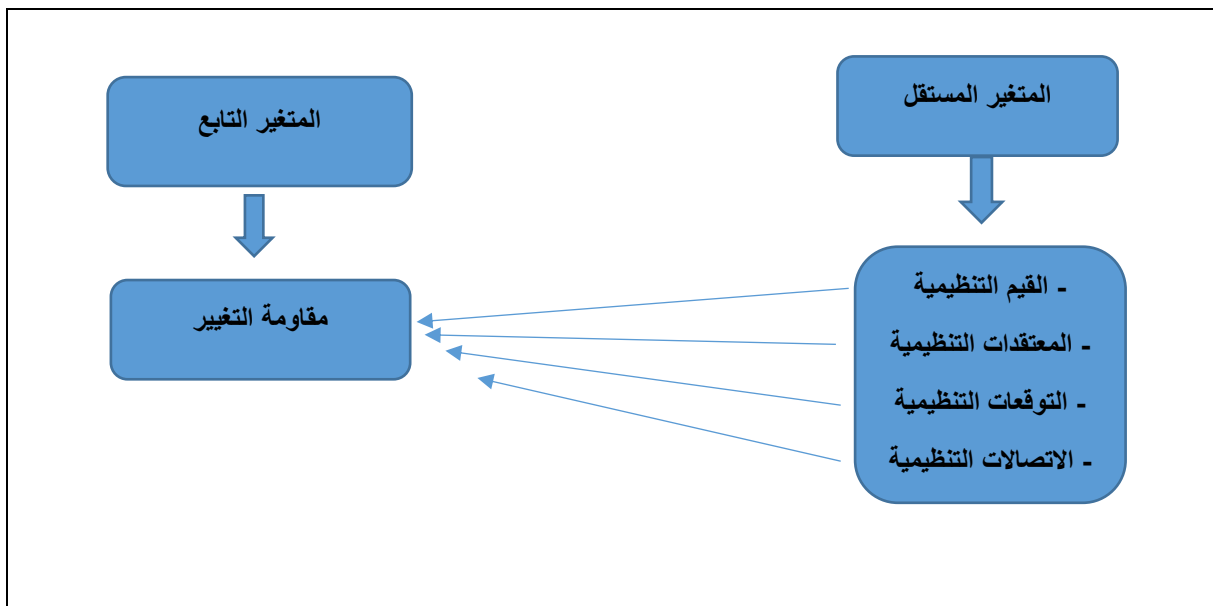
المقدمة

- هيكل البحث:

من اجل معالجة الإشكالية السابقة طرحها واختبار الفرضيات تم تقسيم البحث الى جانب نظري وجانل تطبيقي, حيث اختص الجانل النظري بفصلين, فصل حول موضوع الثقافة التنظيمية واساسياتها من حيث أنواعها, ابعادها, مكوناتها .., ثم تطرقنا في الفصل الثاني الى موضوع التغيير, إدارة التغيير, مقاومة التغيير.

اما الجانب التطبيقي فتضمن دراسة حالة للمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف - ولاية البيض لمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير وذلك من خلال توزيع الاستبيان على عمال المؤسسة والقيام بمعالجتها احصائيا واستخلاص النتائج.

- نموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل

الأول

تمهيد:

لقي مفهوم الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا من قبل الدارسين في العلوم الاجتماعية والسياسية والإدارة وعلم التسيير، حيث تتشكل الثقافة التنظيمية من مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة بين العاملين في المنظمة. كما أنها تضبط سلوك الفرد والجماعة بالاعتماد على مجموعة من القواعد التي يتم العمل على تجسيدها داخل المنظمة، منه القيم والمعتقدات تختلف من منظمة لأخرى. ترتبط الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي بشكل مباشر، إذ أنه من غير الممكن أن تجاهل المنظمة التي تكون بصدد أحداث تغيير تنظيمي طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة. ومنه ارتأينا إلى تقديم هذا الفصل الذي من خلاله سنحاول إبراز أهم المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية (مفهومها، نماذجها، أهميتها، وأهم خصائصها).

1 المبحث الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية

1.1 المطلب الأول الثقافة التنظيمية

1.1.1 الفرع الاول: مفهوم الثقافة

أولاً: الثقافة عند العرب : كلمة الثقافة عند العرب لم تكن متداولة بالمعنى الذي هي عليه اليوم في مجتمعاتنا لكن اتخذ مصدرها عدة معاني تعبر بصدق عن واقع نمط حياة العرب قبل و بعد الإسلام و حدد محمد بن عبد الكريم في كتابة الثقافة و مآسي رجالها أهم هذه المعاني فيقول : الثقافة من الثقف و نورد أهم معانيها :¹ وجود الشيء و مصادفته ، فنقول ثقفت الشيء أي أثقفه إذا وجدته و صادفته.

✖ الظفر بالشيء و أخذه على وجه الغلبة، قال تعالى: إِنْ يَثْقَفُوكُمْ يَكُونُوا لَكُمْ أَعْدَاءً وَيَبْسُطُوا إِلَيْكُمْ أَيْدِيَهُمْ وَأَلْسِنَتَهُم بِالسُّوءِ وَوَدُّوا لَوْ تَكْفُرُونَ (الآية 02- الممتحنة).

✖ العمل بالسيف نقول فلان من أهل المثاقفة أي حسن الثقافة بالسيف و الثقاف أو الثقافة هي العمل بالسيف.

✖ شدة حموضة الشيء نقول ثقف الخل يثقف ثقفا و ثقافة إذا اشتدت حموضته.

✖ الحذق والمهارة في ارتقاء الشيء.

✖ الخصام أو الجلال، نقول وقع بين القوم الثقيف إذا حدث فيهم خصام وجالاد.

✖ تسوية الشيء وتقويم اعوجاجه، نقول ثقفت الرمح أو القوس أو أي شيء معوج إذا قومته وسويته من اعوجاجه فيغدو مثقفا مقوما وعلى هذا الأساس استعيرت لفظة مثقف إلى كل ما هو مستقيم صلب.

✖ سرعة وجود الشيء في الأذهان ومن ذلك قولهم فلان ثقف، لقف أي سريع الوجود لما يحاول من القول.

✖ الأسر والحب والقيد فنقول رجل ثقف أي يقيد الأمور بمعرفته ونقول ثقفت العدو أسرته، قال تعالى: "فإِذَا تَثَقَّفْنَهُمْ فِي الْحَرْبِ فَشَرِدْ بِهْمِ مِنْ خَلْفِهِمْ" (57 الأنفال).

✖ الفهم والذكاء.

وقد أرجعت جميع معاني الثقافة إلى معنى واحد وهو الإدراك على وجه الإطلاق سواء كان هذا الإدراك بالنظر أو التدبر أو بغيرهما، وجميع هذه المعاني المتقدمة الذكر قد تنوسيت وتوقف استعمالها في أواخر القرون الوسطى. معدا

¹ محمد بن عبد الكريم: الثقافة ومآسي رجالها، شركة الشهاب الجزائر ص 09-13.

المعنى السادس المجازي و المعنى التاسع فقد بقي استعمالها مستمرا إلى يومنا هذا و خلاصة القول أن الثقافة عند العرب استقامة في السلوك و الأخلاق و تهذيب للمشاعر فهي صفة معنوية قائمة بذات الإنسان المستعدة لها بالطبع و الوراثة و الاكتساب ، و الأعمال المجردة التي تصدر عن الشخص المثقف ما هي سوى مظاهر لتلك الثقافة و نتائج لها إن كانت الأعمال محمودة شرعا أو عقلا.¹

1.1.2 الفرع الثاني: الثقافة عند الغرب قديما وحديثا:

إن لفظة الثقافة la culture عند الغرب مشتقة من لفظة culture في لغتهم القديمة حوالي القرن الثاني عشر و هذه اللفظة الثانية مشتقة هي الأخرى من لفظة Cultura في اللغة اللاتينية بالقرون الوسطى و المعنى الحقيقي لهذه الألفاظ الثلاثة هو شق الأرض و وفلحها و بذر الحبوب و غرس أشجارها و جني الثمار و حصد الزرع و ما إلى ذلك من مجموعة الأعمال الخاصة بخدمة الأرض لتجود بما هو ضروري من النباتات المغذية من أجل الجنس البشري و فصائل الحيوانات الأهلية ثم تدل على الاعتناء بما يستخرج من باطن الأرض من حيث قطفه و تنميته ، و قد توسع الغرب في مدلول لفظة la culture فوضعوها لعدة معاني مجازية حسب أغراضهم و تقدم أفكارهم لكن هذا الوضع لم يكن بمحض المصادفة بل مبني على ترو عميق و تفكير مصيب من حيث وجه الشبه بين الأرض و الإنسان فالأرض متى عليها ليسقي تربتها و تسميدها و اختبار مواسم فلحها جادت بنباتات مغذية و ثمار لذيذة و كذلك الإنسان متى عني بتغذية عقله بالعلوم و المعارف و تنمية شعوره و عواطفه على حب الخير حسن أخلاقه و استقام سلوكه و تبين له أن الحياة السعيدة في اطمئنان الضمير و سلامة التفكير.²

1.1.2.1 مفهوم الثقافة التنظيمية

اختلف العلماء في وضع تعريف محدد حول الثقافة التنظيمية ، فقد ظهرت عدة تعاريف نذكر أهمها :
- عرفها ادوارد تايلور بأنها : " كل مركب يتضمن المعرفة و المعتقدات و الفنون و الأخلاق و القانون و الأعراف ، و غير ذلك من الإمكانيات و العادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضو في المجتمع "³
و حسب Edgar schein " الثقافة التنظيمية هي المبادئ الأساسية التي اكتشفتها المجموعة ، و طورتها لحلا

¹ محمد بن عبد الكريم الثقافة وماسي رجالها، المرجع السابق ص12-19.

² المرجع السابق ص 14.

³ امال يوب، دور التغيير الثقافي لقادة المنظمات في تحقيق التنمية الإدارية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية، جامعة سكيكدة، مجلة رماح للبحوث والدراسات. العدد 14، ديسمبر 2014 - ص 74.

المشكلات و التكيف مع المحيط الخارجي و الاندماج الداخلي و لقد أثبتت هذه الثقافة فعاليتها و أصبحت تعلم للأعضاء الجدد¹ "

-و حسب **wheelen** : الثقافة التنظيمية بأنها " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة "²

- يقول وليام اوتشي : بأن الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعة من الرموز و الطقوس و الأساطير التي تنتقل من خلالها القيم و المعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة فيكون إيماننا موظفيها بهذه المعتقدات إيماننا كاملا و مثل هذه الطقوس هي التي تعطي الأفكار التجريدية معناها و تكسبها حيويتها بطريقة يتفهمها الموظف المستجد و تترك في نفسه أطياب الأثر "³

في حين يعرفها كل من **Kennedy and deal** الثقافة التنظيمية بأنها : "مجموعة من المعارف و المفاهيم و الشعائر التي تمكن الفرد العامل في المنظمة من أن يكون عضوا فيها أو معنى آخر : "هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة" .⁴

أما **Alvesson** " فيعتقد بأن الثقافة المنظمة هي : عبارة عن نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعدهم في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون له وفي منظماتهم "

كما عرفها **hofstede** على أنها : " الحصيللة المبرمجة أو الناتج الجماعي المنظم للعقل البشري حيث تميز هذه الحصيللة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى ، أو هي تكامل الخصائص العامة المتفاعلة التي تؤثر على استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها " .⁵

و يعرف السكرانة الثقافة المنظمة على أنها: " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات التي يشترك بها أعضاء المنظمة كما أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعها و اكتشفها أو شكلتها جماعة معينة ، و ذلك بهدف التعرف على حل بعض المشاكل فيها و التأقلم مع محيطها الخارجي ، و الانسجام أو التكامل الداخلي ، إذ تمثل الثقافة

¹ O, Mentage and N, martans, the relationship between organizational culture and organizational commitment, university of south Africa, business review volume 13, number 1 .2009, p89

² موسى المدهون وإبراهيم الجزاوي تحليل سلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان الأردن، ط1، 1955، ص403.

³ وليام جي اوتشي: النموذج الياباني في الإدارة نظرية Z، ترجمة: حسن بن محمد يس، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 62.

⁴ نجم عبود نجم: المدخل الياباني في الإدارة. دار الوراق للنشر، عمان (الأردن) 2004، ط1، ص09.

⁵ حودة، عبد الناصر محمد علي: الإدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة (مصر)، 2005، ص133.

الفصل الأول : الإطار النظري للثقافة التنظيمية

التنظيمية مجموعة من الميزات التي تتميز بها المنظمة، عن باقي المنظمات الأخرى و تمارس هذه الميزات تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجد سلوك الأفراد أثناء العمل، كتبني المنظمة قيما، كالخضوع للأنظمة و القوانين و الاهتمام بالعملاء و تحسين الفاعلية والكفاءة¹

1.1.2.2 أهم نماذج الثقافة التنظيمية:

أ. نموذج Schein 1985: طور Edgar Schein في عقد الثمانينات من القرن العشرين نظرية تأثير الثقافة التنظيمية. لقد حلت نظرية Schein الثقافة التنظيمية ضمن ثلاث مستويات هي مستوى ظاهر تجسده مظاهر التطبيق (التاج، الصنعي) و آخر تحت سطح جوانب التطبيقية يحتوي المعتقدات و القيم المتدفقة ومستوى أكثر عمقا يتضمن الافتراضات الضمنية² و الشكل الموالي يوضح نموذج Schein :

الشكل رقم 01: نموذج Schein في الثقافة التنظيمية: مستويات الثقافة.



المصدر: نفس المرجع المذكور أدناه

الناتج الصنعي: يكون هذا الناتج على السطح ويتضمن تلك الجوانب التي يمكن تمييزها ولكن من الصعب فهمها المعتقدات والقيم المعتقدة: هو المستوى الذي يقع تحت الناتج الصنعي وهي عبارة عن استراتيجيات وأهداف وفلسفات واعية.

الافتراضات الضمنية: تتمثل في جوهر الثقافة في الافتراضات والقيم الضمنية الأساسية التي يصعب تمييزها لأنها موجودة عند مستوى اللاوعي، ومع ذلك فهي توفر المفتاح لفهم لماذا تحدث الأشياء بطريقة معينة، هذه الافتراضات الأساسية تشكل حول أبعاد أعمق للوجود البشري مثل طبيعة البشر والعلاقات الإنسانية والنشاط والواقع والحقيقة.

¹ السكرانة بلال خلف: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2009، ص 358.

² ادجار شاهين: الثقافة التنظيمية والقيادة — ترجمة محمد منير ومحمد شحاتة وهي، الادارة العام، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 38.

ب. نموذج hofstede 1980:

تبنى hofstede المنظور الدولي الدراسة ثقافة شركات الأعمال الدولية بمختلف قطاعات الاقتصاد الولي و يسمى أحيانا بمنظور الثقافات المتقابلة حيث تعمل تلك الشركات في مجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافي و ينتمي نموذج hofstede إلى المدخل الثقافي في دراسة المنظمة وتحليلها ، وإدارتها وما ينتج عنه 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 و الأعمال و الإدارة و الحقول العلمية والعملية بدراسة و تحليل ثقافة المنظمة و يوضح الشكل التالي صورة لمنطق تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية حسب نموذج hofstede

الشكل رقم 02: يوضح جوهر فكرة أبعاد الثقافية التنظيمية ومنطق تحليلها



المصدر: نعيمة عباس لحفاجي، ثقافة المنظمة، دار الباروني العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة العربية 2009، ص 56

تدور فكرة هذا النموذج حول البحث واستمرارية البحث عن وصف أكثر شمولية وواقعية لأبعاد الثقافة تشخيصا وتحديدًا لمستوى إدراك المديرين العاملين بالشركات الدولية والمنتجين لدول مختلفة وتتمثل الأبعاد فيما يلي:¹

1. **التفاوت بتوزيع القوة:** مدى قبول الأفراد الاختلافات في القوة والمنزلة فيما بينهم بمعنى استعداد أفراد المجتمع ومؤسساته لتقاسم القوة بشكل متكافئ أو مختلف زيادة بتركيز القوة وانخفاضها
2. **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 ومن ثم مساهمة الأفراد والمجموعات في تحقيق النجاح والارتقاء للمسؤولية الاجتماعية.
3. **تجنب عدم التأكد:** مدى شعور الأفراد ومؤسساتهم بتوفر قدرة التعامل مع مواقف غامضة ومحدودية قدرة التنبؤ بأحداث المستقبل، يقابله تجنب وابتعاد وتفادي التعامل مع الخطر والتغيير وعدم التأكد، بمعنى البحث عن الاستقرار والأمان والتأكيد على اعتماد قواعد عمل رسمية وقوانين وأنظمة بدرجة أعلى.
4. **الذكورة والأنوثة:** مدى توفر فرص التعامل بعدالة مع الرجال والنساء، وإن تكون خصائص الذكورة والأنوثة ذات أهمية ومرغوبة، وكذلك الرغبة بإنشطة الأدوار، والأعمال الوظيفية، وما يتصل بهما من قدرات وعوامل جذب وتنافسية تكون واضحة ومسيرة لكليهما على قدم المساواة.
5. **التوجه نحو الوقت:** مدى اهتمام الأفراد والمجتمع ومؤسساته والتركيز على التوجيهات المستقبلية بعيدة وقريبة الأمد، وما يتصل بهما من نتائج إنجاز آنية وأخرى تتعلق ببناء السمعة والثقة في المستقبل بعيد الأمد.

ت. نموذج ouchi 1981:

انطلقت فكرة نموذج ouchi من أفكار المدرسة الإنسانية خاص افتراضات نظرية MC. J Y & Z Gregor المفسرة للنظرية التقليدية و الفلسفة الإنسانية التي يعتمد عليها المديرين في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم و استثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح و قد حملت فكرة نموذج الثقافي بل استمدت أصالتها من نظرية Z التي تتضمن مجموعة من إرشادات و توجيهات للاستيعاب معالمها النموذجية لمنظمة الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما.

¹ نعيمة عباس لحفاجي، ثقافة المنظمة، الباروني للنشر والتوزيع، ص 55.

الفصل الأول : الإطار النظري للثقافة التنظيمية

وتمثل تلك المعالم بالاتي ¹ :

✓ الاستخدام بعيد الأمد للعاملين.

✓ التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين

✓ تنمية روحية المسؤولية الفردية.

✓ اهتمام الإداري بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة.

✓ نظام رقابة أقل رسمية.

✓ اتخاذ القرار بالاتفاق والمشاركة.

✓ بطء 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 العائم للبيئة الثقافية التي تعمل فيه شركات الأعمال في اقتصاد كلا المجتمعين.

الجدول رقم 01: يوضح الاختلافات الأساسية بين فلسفة المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية:

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

المصدر: بلال خلف السكرانة: التطوير التنظيمي الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص

89.

و أكد ouchi على أن الاختلافات الثقافية بين الشركات اليابانية و الشركات الأمريكية هي أساس نجاح الشركات اليابانية فهو يحث إدارة شركات الأمريكية على التمتع بقدرة الوعي للمواقف الثقافية ، و القدرة على

¹ بوديب دنيا، مرجع سابق، ص 71.

الفصل الأول : الإطار النظري للثقافة التنظيمية

التكيف و التلاؤم مع بيئة المنظمة الثقافية، و ما تطلبه من مرونة التعامل و التركيز على التعلم للعمل بفعالية في البيئة الجديدة.¹

يتطلب تطبيق أفكار نموذج ouchi في الشركات الأمريكية توفر جاهزية واستعداد للتغيير بها ينسجم ويساعد على التهيئة مناخ ثقافي حاكم وموجه لسلوك الإدارة والعاملين وهو ما يمثل الإطار العائم لنموذج ouchi للتعبير عن خصائص والقيم الثقافية في الشركات اليابانية والشركات الأمريكية المطبقة لفلسفة نظرية Z مقارنة بالشركات الأمريكية النموذجية كما يعرفه الشكل التالي:

الجدول رقم 02: الإطار الثقافي لنموذج ouchi 1981

الخصائص و القيم الثقافية	التعبير عنها في الشركات اليابانية	التعبير وفق أسلوب Z للشركات الأمريكية	التعبير عنها في الشركات الأمريكية النموذجية
الالتزام على العاملين	استخدام مدى الحياة	استخدام بعيد الأمد	استخدام قريب الأمد
التقييم	بطيء و نوعي	بطيء و نوعي	سريع و كمي
المسارات الوظيفية	واسع جدا	متوسطة السعة	ضيقة
الرقابة	ضمنية و غير رسمية	ضمنية و غير رسمية	صریحة و رسمية
اتخاذ القرار	جماعي و بالاتفاق	جماعي و بالاتفاق	فردی
المسؤولية	الجماعة	فردية	فردية
الاهتمام بالأفراد	شمولي كلي	شمولي كلي	ضيق و محدود

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 69

ث. نموذج (SCHOLZ) في صياغة الثقافة التنظيمية:

يطرح هذا النموذج استنتاجا أساسيا أنه (بسبب التعقيد لمن المفضل الاعتماد على البحوث السابقة في هذا المجال لتحقيق فهم أفضل عن الثقافة وصياغتها. ويلخص هذا الباحث قوله: " أن الثقافة تصاغ على المدى الطويل

¹ بوديب دنيا، المرجع سابق، ص 72.

بوصفها بعدا ثوريا وداخليا وخارجيا وهي المكونات الصيغة التي قدمها. و فيها يرتبط بالبعد الأول يتطابق مع ما ذكره Schein ، إلا أن الباحث SCHOLZ أضاف خمس مراحل تمر بها الثقافة التنظيمية و هي¹:

✿ المرحلة المستقرة .

✿ مرحلة رد الفعل.

✿ مرحلة التوقع.

✿ مرحلة الاستكشاف.

✿ مرحلة النشوء.

أما فيما يرتبط بالبعد الثاني (البعد الداخلي) فهو نتيجة لظروف داخلية تعمل داخل المنظمة، لذلك فإن المنظمة التي تعتمد عمليات معيارية للإنتاج توجد ثقافة ثابتة جدا وذات توجه عملياتي، أما البعد الثالث (البعد الخارجي) فيرتبط بالبيئة الخارجية وتفاعل أفراد المنظمة معها فالمنظمة التي تتفاعل مع البيئة الديناميكية غير المؤكدة تكون ثقافتها غير مبتكرة وتحمل المخاطرة بشكل أكبر من بقية المنظمات.

ج- النموذج الجزائري للثقافة التنظيمية

أقيمت دراسة على 07 وحدات لصناعات النسيج، وتم استجواب أكثر من 400 عامل حول العوامل المؤثرة في فعاليات التنظيمات، وتم استخلاص ما يلي:²

✚ لا زالت نظرة المجتمع لدور المرأة نظرة تقليدية (عملها في البيت)، مما جعل الكثير من العاملات تترك العمل بمجرد زواجهن أو انجابهن لأول مولود هذا، ما أدى الى صعوبة بالنسبة للوحدات التي تشغل العاملات، وأيضا تكوين مستمر تحسبا لزواج أي عاملة أو تركها للعمل.

✚ لاحظ ان العاملات في تلك المؤسسات عادة ما تكن سببا لعدة مشاكل عاطفية، وثقافية وهذا نظرا لوجود نظرة اجتماعية سلبية للعمل المختلط بين الجنسين.

¹ بلال خلف السكرانة، المرجع السابق، ص 365.

² عمrani احمد، هزشي مداني، الثقافة التنظيمية ودورها في احداث التغيير التنظيمي في المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر علوم سياسية، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، تخصص: ادارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2017/2018، ص 31.

✚ عدم احترام الوقت والمواصلة في العمل، واعتماد أوقات فضفاضة في ضبط المواعيد (وقت الظهر، وقت العصر...).

✚ التماس الاعذار لتبرير مخالفاتهم كقلة المواصلات.

✚ للمناسبات العائلية والظروف الاسرية أولوية على الشغل.

✚ كثرة الغياب اثناء المباراة وخاصة الدولية في رياضة كرة القدم بالأخص.

✚ معدل دوران العمل كبير جدا.

✚ اهمال إجراءات الامن بسبب عدم التعود على الاعمال الصناعية والمخاطر المحيطة بها، مما جعل العمال لا يستطيعون الصبر على استعمال الألبسة الواقية من اقنعة وقفازات.... الخ.

1.2 المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

لقد دخل مفهوم الثقافة في أدبيات إدارة الأعمال مع نهاية السبعينيات وبداية الثمانيات 1980 من القرن الماضي ، حيث تم استعمال مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاق الامريكية BUSSNISE WEEK في تاريخ 1980/10/27 ، كما لأدجت بعد ذلك مجلة fortune ركنا خاصا ودائما تحت عنوان corporate culture الى أن جاء الباحثان كندي ودابل (A.A Kennedy , TE Deal) سنة 1982 في كتاب تحت عنوان corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم ¹.

هذا لا يعني أنه لم يكن موجودا في السابق ثقافة للمنظمات لكن لضرورة تمت على المنظمة الاهتمام بهذا الجانب لأسباب كثيرة نذكر منها ²: تقنيات النمو الخارجي والحاجة الى التوسع كاستلاء شركة على أخرى، الذي قد يفشل في كثير من الأحيان وذلك لاختلاف الثقافات، مما يؤدي الى نشوء الصراعات وحتى انشاء فروع في بلدان اجنبية الذي يجب أن يكون مدروسا وعدا حيث يأخذ في الاعتبار العناصر الثقافية الخاصة بالبعد المعني.

فشل العديد من عمليات الاندماج بين المنظمات نظرا لاختلاف الثقافات التنظيمية.

¹ Maurice therermet, la culture d'entreprise, ouil, paris, 2003, p 04.

² Michel darbelet, Laurent IZ nd, Michel sermonne ZA l'essentiel surBERTI Alger 2007, p264.

تحليل النمو الاق الياباني أدى الى الاهتمام بالثقافة التنظيمية، فإذا ما نظرنا الى النمو الكبير الذي حققه اليابان على المستوى الإنتاج الذي كان أسرع مرتين الى ثلاث مرات من منافسيه الرئيسيين مع افتقاره الى المواد الطبيعية، فإنه سيقودنا حتما الى إدراك بأنه لا يمكن أن تطبق إدارة تقنية في التسيير دون الاخذ في الحسبان العوامل الثقافية وهو الامر الذي اهتم به الاقتصاديون خاصة الامريكيون والأوروبيون.

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

★ مراحل تطور الثقافة التنظيمية

مرت الثقافة التنظيمية بعدة مراحل أثناء تطورها من أبرزها¹ :

✕ **المرحلة العقلانية:** تضمنت النظر الى العامل من المنظور مادي بحث، بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء مهامه، حيث اعتبر العامل آلة وتجاهل الأفق الإنسانية.

✕ **مرحلة المواجهة:** بدأت مع ظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومحاسبة الإدارة في حال اهمال العنصر الإنساني، وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته، الى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير.

✕ **مرحلة الاجماع في الرأي:** اشتملت هذه المرحلة بتنقل الإدارة من المديرين الى العاملين، تضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية، حيث تطرقت المرحلة من خلال هذا المفهوم على فرضيات X و y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

✕ **المرحلة العاطفية:** شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس بالنسبة لأفراد وليس اعتبارهم مجرد آلة.

✕ **مرحلة الإدارة بالأهداف:** ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار، التخطيط، التنسيق والاشراف، وتحديد المسؤوليات المشتركة ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

✕ **مرحلة التطوير التنظيمي:** تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي، بوضع الخطط الأنية والمستقبلية، مما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة، كالاتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب التقييمية، دراسة ضغوط العمل والاجهاد وحالات التوتر والانفعال.

¹ أميرة قدور، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، دراسة الة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، شعبة علوم التسيير، نخصص إدارة أعمال المؤسسة ظ، جامعة أم البواقي، 2016/2017، ص5.

✖ **مرحلة الواقعية:** تعد مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم من خلال إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف العمل البيئية المحيطة والتنافس.

1.3 المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية :

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة إذ لا نجد مؤسسة دون ثقافة، ويتمثل دورها في الأفراد والمؤسسات كما يلي:

تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ، كذلك فإن أي اعتداء على بنود الثقافة ، أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض ، وبناءاً على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دور كبيراً في مقاومة من يهدف الى تغيير أوضاع الأفراد في المؤسسات من وضع لآخر ¹.

تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمؤسسة ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها ، خاصة اذا كانت تؤكد على قيم معينة كالابتكار والابداع والمخاطرة ².

الثقافة عامل انسجام ، وهذا ما لاحظته هنري ميتنبرغ حيث أكد على أن : " الثقافة هي روح التنظيم المعتقدات والقيم وكيفية التطهير ، اعتبر البنية كهيكل العظمي ، اللحم والدم ، لكن الثقافة هي الروح التي تجمع كل هذه المكونات وتعطيهم قوة الحياة ³.

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها ، فكلما كانت القيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل كانت المنظمة أكبر قدرة على التعبير حريصة على الاستفادة منه ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل الى الثبات والتحفز لقدرة المنظمة واستعدادها لإحداث التغير ⁴.

" هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين ، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد ⁵.

وفي الأخير يلخص بلال خلف سكرانة أهمية الثقافة التنظيمية في أربع نقاط محورية وهي ⁶:

¹ بلال خلف السكرانة: اخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، والطباعة، الأردن، ط1، ص359.

² خصاونة، 2011 ص 85

³ André gavrnmol pascal Roulle : management des organisation gâtion Edition les lensois

Edition, paris pp 400,421

⁴ درويش نصيرة، الثقافة المنظمة ودورها في فعالية إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر 2009، ص11

⁵ فتيحة ساوسي: دور الثقافة التنظيمية في بناء استراتيجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2012/ 2013، ص20.

⁶ بلال خلف سكرانة، مرجع سابق، ص 370-371.

الفصل الأول : الإطار النظري للثقافة التنظيمية

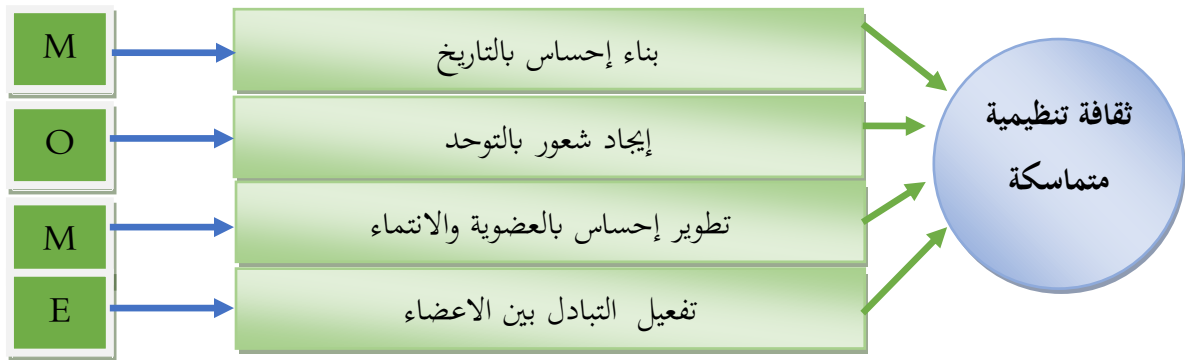
بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العرفية تمثل منهجا تاريخيا تسرد في حكايات الأداء والعمل المثابرة والأشخاص البارزين في المنظمة.

إيجاد شعور بالتوحد فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوى الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالمي.

تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرار وظيفيا وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

زيادة التبادل بين الأعضاء: وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرار والتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والافراد، ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى وشعور بالتوحد العائلي المترابط ويمكن تمثيل هذه بالشكل التالي:

الشكل رقم 03: أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص371

2 المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

2.1 المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية وأبعادها

2.1.1 الفرع الأول: خصائص الثقافة التنظيمية

مهما تعددت وتباينت التعارف المتعلقة بالثقافة التنظيمية فان هناك مجموعة من الخصائص ترتبط بها وهذه الخصائص ليست شاملة ولكنها تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة¹ فهناك خصائص لها علاقة بالثقافة

¹ حسين حريم ورشاد المساعد الثقافية التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 2006، ص230.

التنظيمية، حيث تشير إلى نظام من المعاني المشتركة، وهذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم المنظمة، وتقتصر البحوث إن هناك خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي:¹

الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.

الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منبهين للتفاصيل.

الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه

التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة وتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفريق لا الأفراد.

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

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

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة بصفة عامة ومن خصائص المؤسسة بصفة خاصة، ويمكن القول انه مهما تفاوتت السمات الثقافية للمؤسسات هناك اتفاق بين الدارسين على الخصائص التالية لثقافة المؤسسة:²

قوة ثقافة المنظمة: وتعني شدة استجابة أعضاء المنظمة للثقافة خلال تنفيذها للنشاطات اليومية.

الالتزام: تؤدي ثقافة المنظمة دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب هذا الالتزام على المصالح الشخصية.

مرونة الثقافة: أي قابيتها على تجاوز الظروف المتغيرة والصعبة.

اتجاه الثقافة: أي علاقة ثقافة المنظمة بالأهداف الاستراتيجية والاتجاه الذي تسلكه في علاقتها مع البيئة الخارجية.

انتشار الثقافة: وتعني انتشار القيم والمعتقدات بين أعضاء المنظمة.

¹ العطية ماجدة: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص326.

² اثير عبد الأمير حسوني: 1 لثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة -العلاقة والاثـر- دراسة استطلاعية لأداء عينة من مدراء الشركات، الصناعية والديوانية، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، دون ذكر السنة، ص05.

الفصل الأول : الإطار النظري للثقافة التنظيمية

العدالة: تعد القيمة الرئيسية لثقافة المنظمة وتخلق الشعور الجماعي والعناية بين الافراد.

كما ان الثقافة التنظيمية تتكون من عدة خصائص تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة، فتشمل الثقافة الخصائص من الجوانب التالية:¹

الجانب المعنوي: حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها ونسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

الجانب السلوكي: العادات والتقاليد والممارسات العلمية والماراسيم وتقاليد الافراد المجتمعة والآداب والفنون.

الجانب المادي: تشمل المباني والأدوات والمعدات.

2.1.2 الفرع الثاني: ابعاد الثقافة التنظيمية

إن الإدارة تختلف في الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية أبعاد الغاية من تحديد ما تكمن في أهميتها حيث تساعد على فهم طبيعة القوى الحساسة التي تؤثر في أفعال العاملين في المنظمة، وقد يتداخل الحديث مع أبعاد ثقافة التنظيمية وخصائصها ومع عناصرها ومكوناتها تارة أخرى² ولقد حدد الباحثون أبعاد متباينة في العدد والنوع.

وبهذه الإحاطة بأبعاد الثقافة التنظيمية ومحاولة منا في إيجاد لها من الأهمية في حياة المنظمة بإتباع هذا الاتجاه للباحثين:³

مرونة التنظيم: قدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

طبيعة العمل: ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تكرر الملل وتحد الابداع وأنها تثير التحدي لدى العامل فتدعه الى التجربة والابتكار والإبداع.

التركيز على الإنجاز: حيث معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز، كأساس للمكافأة او انها تثير التحدي لدى العامل فتدعه الى التجربة والابتكار والابداع.

أهمية التنمية الإدارية والتدريب: درجة الاهتمام بتدريب وتطوير العاملين.

¹ أبو بكر محمود مصطفى، حسن السيد طه: المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، مطبع اللواء الحديثة، القاهرة، 2005، ص 407.

² نعيمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 40.

³ كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الثالثة، 2004، ص 166.

أنماط السلطة: السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة، وبالتالي تحد من الإبداع، لان الموظف لا يملك اتخاذ القرار.

أسلوب التعامل مع العاملين والإدارة: الأسلوب المتبع من طرف الإداري، يحدد نمط تعامل العاملين.

أنماط الثواب والعقاب (البعد التحفيزي): الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، أي أن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت والحوافز.¹

الشعور بالأمن والرضا الوظيفي: إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي وانه لا يوجد تهديد بالفصل من العمل، أو توقف المنظمة، فان هناك الثقافة تعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة، ومن ثم تتحقق المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة.²

2.2 المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

مكونات الثقافة التنظيمية هي العناصر التي يمكن لنا ان نعرفها بها أو نحددها، كما ان الثقافة التنظيمية هي نظام مشاركة المعاني من قبل أفراد المنظمة، التي تميز منظمة عن أخرى³، فجعل هذا النظام مكوناته تشمل مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات التنظيمية التي تبناها المنظمة في تحقيق أهدافها، كما تكون عبارة عن المحددات والمؤشرات او المظاهر والتي منها ما يتعلق بالجانب المادي للمنظمة من هياكل وبنية ومكاتب واثاث وغيرها، او الجانب الرمزي من خلال الرموز والطقوس والمراسيم واللغة.

يوجد عدة عناصر تكون الثقافة التنظيمية يمكن التطرق اليها من خلال عدة اتجاهات حسب راي الباحثين فمنهم من يعتقد ان الثقافة التنظيمية مزيج من عدة عناصر لا يمكن تحديدها بصورة دقيقة نتيجة ان الثقافة التنظيمية تتكون وتتشكل من خلال تفاعل مجموعة من العناصر.

¹ امل حمد الفرحان: الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 06، عدد01، 2003، ص 17

² منصور بن ماجد بن سعود: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، مذكرة ماجستير (علوم إدارية)، الرياض (المملكة العربية السعودية)، ص 34-36

³ مروان محمد النصور: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي في الأردن، مجلة جامعية الاسلاميات للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، 2012، ص 191

ومن أهم هذه العناصر:¹

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

*** المعتقدات:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية زمن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية².

*** الأساطير:** تعتبر الأساطير رواية من تمثيل أشخاص خاليين، وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان أحدهم إيجابي وآخر سلبي، يتجسد الأول في ربط الإنسان بترائه وثقافته القديمة وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل، أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق والخيالات ومبالغتها وتوليد حالات من الصراع والإرباك واختفاء المعلومات الحقيقية غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل وذلك من حيث نوع التفكير والتصور التي قد يعتمد من طرف أعضاء المنظمة خاصة في حالة مواجهة مواقف صعبة.

*** الرموز:** هي الكلمات أو اللغة أو الأشياء والإيماءات، التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف

*** الابطال:** الابطال سواء كانوا حقيقيين ام من صنع القرار، حياء أم أموات، فهم يجيدون نماذج للسلوك المرغوب في الثقافة التنظيمية

*** الطقوس:** أنشطة جماعية، كالإجراءات والمراسيم او الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والإحداث الاجتماعية

*** المعايير:** وهي من ابعاد الثقافة التي يمكن ملاحظتها والتي تحدد بانها المعايير والقواعد الشفوية التي تنص على ما يجب ان يقوم به الافراد، وعلى الرغم من ان المعايير تتعامل مع السلوك فإنها تعالج المواقف أيضا

*** التقاليد:** وهذا البعد يلاحظ في محيط جماعة العمل والمؤسسة، وهي شكل مهم من اشكال الثقافة يعبر عنها بالعادات والمسموحات والمحرمات والعقوبات غير المكتوبة، لذلك فأنها تمثل برنامجا للأفراد يعطي

¹ رياض عيشوش: مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2011، ص 61

² محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة 02، عمان، 2015، ص 321.

السلوك المناسب وغير المناسب، ويفترض ان تكون التقاليد من العوامل المؤثرة والداعمة لمكونات الثقافة التنظيمية الأخرى حتى لا تصبح عائق يشل تطور المؤسسات

*** الاتصالات:** وهي تمثل الشريان الذي يغذي المؤسسة ويتم من خلاله تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والارشادات والخطط والقرارات والسياسات وغيرها¹

*** التوقعات:** وتتمثل بالتعاقد النسبي الذي يتم بين الموظف والمؤسسة وهي ما يتوقعه الموظف من المؤسسة، وما تتوقعه المؤسسة من الموظف، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية²

2.3 المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها

2.3.1 الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

يوجد عدة أنواع من الثقافة التنظيمية وتصنف هذه الأنواع حسب عدة معايير فحسب معيار القوة والضعف نجد (الثقافة القوية والثقافة الضعيفة) وحسب درجة التكيف مع المحيط نجد (الثقافة المرنة والثقافة الجامدة) حيث كل نوع من هذه الأنواع تأثير على المؤسسة

تصنف أنواع الثقافة التنظيمية حسب عدة معايير أهمها:

أ- معيار القوة والضعف:

الثقافة القوية: تكون الثقافة السائدة في المؤسسة قوية، عندما يتقبل ويتقاسم جميع الأعضاء مكوناتها كالمعتقدات والقيم، العادات... الخ.

ويسعون لتعليمها لكل واحد جديد بشكل جيد بشكل عفوي، وتزداد الثقافة كلما كانت واضحة المعالم ومحددة المعالم.³

¹ خالد محمد بن حمدان ووائل محمد الادريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص80-81.

² ابتسام عاشوري: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015 ص86.

³ دنيا بوديب: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر (03)، 2013/2014، صفحة 76

وتعتمد الثقافة إذا كانت قوية على ما يلي:

✱ عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر الى قوة او شدة تمسك أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات.¹

✱ عنصر الاجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المؤسسة من قبل الاعضاء.²

ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:³

✱ تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المؤسسة وكيفية العمل بها

✱ نظم العوائد والمكافآت اذ ان منح الأعضاء الملتزمين بالقيم والعوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهمها.

الثقافة الضعيفة: والتي عكس الثقافة القوية، اذ لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وتفتقر المؤسسة الى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وبالتالي فان العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة او مع اهدافها وقيمها وبهذا يصبح هؤلاء العاملين يسرون في طرق مبهمة غير واضحة مما يؤدي الى انخفاض انتاجيتهم ورضاهم الوظيفي، كما يشعر الافراد داخل المؤسسة بالغرابة عن هذه الثقافة والمجتمع والمحيط.⁴

ب- معيار التكيف في المحيط:⁵

ويعتمد هذا المعيار على نوعين من الثقافة:

الثقافة التكيفية: إذ يسود في المؤسسة في إطار هذه الثقافة التنظيمية المرنة تشجيع واستكشاف واستغلال إمكانيات التكيف في مرحلة التغيير، كما يبرز وبشكل جلي دور واهمية القيادة في ذلك مما يجعل مهمة القائد او المسير تعميم التغيير، وهذا في مؤسسة ذات فلسفة تسودها روح المبادرة في كل المستويات الهرمية، مما يشجع على

¹ بلال خلف السكرانة: اخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 05، عمان، 2015، صفحة 361

² العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2005، صفحة 312

³ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، اثناء للنشر والتوزيع، ط1، 2009، صفحة 270

⁴ بروش زين الدين ولحسن هدار: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، جامعة فرحات عباس، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 01، 2007، صفحة 56

⁵ بروش زين الدين ولحسن هدار، مرجع السابق، ص 57.

اتخاذ القرار والابتكار وتحسين الاتصالات وإشراك الأفراد، بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التكوينية تركز على رضا الزبون وبالتالي فهي دائما تدخل تغييرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للمؤسسة بالنمو والتطور.

الثقافة الجامدة: وهي تتسم بالحذر، ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ أي قرارات أو إجراءات، بل أنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات لهذا فإن الثقافة الجامدة هي ثقافات من النوع البيروقراطي.

ج- من حيث نمط التسيير: وهذا يمكن تسليطها إلى ثقافة تسلطية وهذا ما يتماشى مع نظرية (x) لما جريجور

حول النمط القيادي وثقافة ديمقراطية وهي تتناسب مع النظرية (y) أين يكون الأفراد يتمتعون بنضج كبير وبالتالي تنشأ طرق تفكير وسلوك ديمقراطي يقبل التعايش والاختلاف، ولكن لمعرفة أي الثقافتين أحسن فذلك مرتبط بالجو التنظيمي داخل المؤسسة ومكوناتها البشرية، حيث لاحظ كل من (Saussman et Harden) ضرورة أن يكون الأفراد مستقبليين ويعرفون كيف يوصلون أفكارهم في حيث لاحظ كل من ثقافة ديمقراطية، أما المؤسسات التي نجد فيها الأفكار تقل كلما هبطنا إلى المستويات الدنيا فمن الأفضل أن يكون اتخاذ القرار فيها فرديا عنه جماعيا.¹

د- من حيث الفعالية: ويمكن تصنيفها إلى:²

ثقافة ديناميكية: التي تضمن الأداء الجيد والتأقلم مع المحيط المتغير خاصة بعد تطور مفهوم النسق المفتوح للمنظمات وقد يطلق عليها أحيانا بثقافة التكيف الاستراتيجي.

ثقافة سلبية: وهي التي تركز سلوكيات لا تتماشى مع الفعالية الاقتصادية وغالبا ما تكون نتيجة التبعاد النفسي الاجتماعي للأفراد عن مؤسساتهم وتتجسد أكثر من خلال التغيب المرتفع، نوعية سيئة من الخدمات أو المنتج.

هـ- الثقافة الرئيسية والثقافة الفرعية:

أو يمكن تسميتها بالثقافة العامة والثقافة التخصصية حيث أن الثقافة الرئيسية في التنظيم تتمثل في القيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية الأعضاء والتي تشكل هوية واضحة للجميع أما الثقافات التنظيمية الفرعية فتتمثل في القيم

¹ بويابة محمد الطاهر: دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة بجامعة قسنطينة الجزائر، 2004، ص 58-59.

² المرجع نفسه، ص 59.

السائدة في الأنظمة الفرعية او الوحدات ضمن التنظيم الأكبر وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية فان ذلك يؤثر سلبا على فاعلية التنظيم.¹

2.3.2 الفرع الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية وهي: المجتمع، الصناعة او النشاط والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة او النشاط، يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم الثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة او النشاط او المجتمع مع خصائص المنظمة.²

1- ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع الى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل : نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة , وتعمل المنظمة داخل هذا الاطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها واهداف ومعاييرها وممارستها، ويجب ان تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2- ثقافة النشاط/الصناعة: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط او الصناعة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا ان القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم او كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والاشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول او شركات الطيران وغيرها.

3- ثقافة المؤسسة: عادة ما تكون المؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة او الخاصة في مواقع او أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن ان تتكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات واقسام او قطاعات المؤسسة ويرجع

¹ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني للفرد والجماعة في المنظمات المختلفة، دار الشروق عمان، طبعة 04، 2003، ص 153.

² عيسوي وهيبه: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الافراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجعة بشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، مدرسة دكتوراه إدارة الافراد وحوكمة الشركات، تخصص: حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011، ص 26.

ذلك الى ان الافراد في هذه المستويات او في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم الى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم او التي يعتقدون انها تحمي تواجدهم في المؤسسة.¹

3 المبحث الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية، محدداتها وطرق اكتسابها

3.1 المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الاساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الافراد والحفاظ على هوية الجماعة وذلك انها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء عملهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف.

فهي تؤدي عدة وظائف مهمة ومن اهم هذه الوظائف التي تقدمها الثقافة التنظيمية كما يلي²:

- 1- تعطي افراد المنظمة هوية تنظيمية حيث ان مشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- 2- تحقيق اهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الافراد وارشادهم نحو ذلك.
- 3- تسهيل الالتزام الجماعي حيث ان الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة.
- 4- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- 5- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة استجابة لتلبية احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- 6- خلق الالتزام برسالة الشركة ذلك ان تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر حول ما يؤثر عليهم شخصا لا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة، بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون ان اهتمامات المنظمة التي

¹ عيسوي وهيبة، المرجع سابق، ص 27

² حسام سالم جمعة السحباني: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى، وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج القيادة والإدارة، 1438هـ/2016م، ص 25.

ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك ان الثقافة تذكرهم بان منظماتهم هي اهم شيء بالنسبة لهم.

7- تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة للموظفين الجدد، انها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تعود اقوال وافعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله او فعله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد العاملين في نفس الوقت.

3.2 المطلب الثاني: محددات الثقافة التنظيمية

تحدد الثقافة التنظيمية من تفاعل العديد من العناصر، والتي يكون لها تأثير مهم في تحديد طبيعة وشكل ثقافة أي مؤسسة مذكر منها: ¹

- ✓ الصفات الفردية للعاملين ومؤسسيها وما يحملونه من أفكار، قيم، اهتمامات، دوافع.
- ✓ اهداف الافراد والتوجهات بالنسبة للمؤسسة والوظيفة حيث ان كل فرد يذهب الى المؤسسة التي تتوافق مع تطلعاته وقيمه واهتماماته.
- ✓ مجموعة المنافع التي يحصل عليها الافراد من خلال أدائهم لوظائفهم مما ينعكس على سلوكياتهم داخل التنظيم.
- ✓ الاخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشمل عليه من طرف التفكير وأساليب التعامل بين افراد المؤسسة ومع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الاخلاقيات من اخلاقيات وقيم الافراد المستمدة من العائلة والمجتمع واخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الافراد.
- ✓ سياسة وفلسفة المؤسسة.
- ✓ ثقافة المجتمع والانماط السلوكية السائدة.
- ✓ البناء التنظيمي للمؤسسة وما تشمل عليه من خصائص التنظيم الإداري من مستويات إدارية، وخطط السلطة ونوع ومستوى الصلاحيات، وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات ونظام الجان وإدارة المجموعات.

¹ عبد السلام او قحف: إدارة الاعمال الدولية، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص 203.

3.3 المطلب الثالث: اليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية

ان الثقافة بصفة عامة لها خاصية الانتقال والتوريث، فهي تراكمية تنتقل من جيل الى جيل مع مراعاة تكييفها، وهذا ينطبق تماما على الثقافة التنظيمية باعتبار ان القاسم المشترك بينهما هو العنصر البشري او الجانب الاجتماعي، غير ان الثقافة التنظيمية تكتسب وتورث بميكانيزمات واليات تختلف عن ثقافة المجتمع وقبل الحديث عن كيفية مرور الثقافة التنظيمية مع جماعة العمل في المؤسسة الى الموظف الجديد او حق الى الزبائن والعملاء، يجب الحديث عن ترسيخ الثقافة التنظيمية في الافراد الحاليين في المؤسسة للمحافظة.¹

فالعملية الأساسية لترسيخ ثقافة تنظيمية تعليمية، يتم بموجبها تعلم الأنماط السلوكية والنشاطات المقررة من خلال التجارب والرموز والتصرفات المحددة الواضحة، وهناك عدة طرق يمكن ان نستخدم في ترسيخ وتوطيد عناصر الثقافة التنظيمية من بينها:

➤ **البيانات الرئيسية:** وتشمل رسالة المؤسسة، وميثاقها ومبادئها وانظمتها الأساسية الموجهة نحو العلاقات مع العملاء والعاملين،

➤ **القدوة:** وتعلق بالتركيز على الطريقة التي يتصرف بها القادة نحو العاملين وتعليمهم وتدريبهم.

➤ **الرموز العلنية:** وتشمل نظام الحوافز والمكافآت ورموز المركز ومعايير الترقّيات،

➤ **الروايات والقصص والاساطير:** تساعد القصص التي تتناول نشأة المؤسسة بعضها صحيح والآخر اسطوري في توطيد أي ثقافة.

➤ **موضوع اهتمام القادة:** ماهي الأشياء التي يهتم كبار المديرين لمعرفتها؟ هل يهتمون بالتقارير المالية اليومية وحضور الموظفين؟، ام هناك اتجاهها غير محكم للرقابة.

➤ **ردود الفعل اتجاه الازمات:** كيف يتفاعل القادة مع الازمات الخاصة، عندما تكون المعايير غير واضحة؟

➤ **التركيب التنظيمي:** ويشمل التركيز على نظام المركزية واللامركزية والتسلسل الصارم، سلطة اصدار الأوامر، الاتصال في اتجاه واحد او اتجاهين ومن يكون مسؤولا عن الاجر او ما شابه ذلك،

➤ **سياسات شؤون الموظفين:** وربما تكون هذه أوضح تعبيرات عن الثقافة على الأقل من وجهة نظر العاملين، وتشمل السياسات المتعلقة بالتعيين والاختيار والترقي وانهاء الخدمة والتقاعد.

¹ اميرة قدور: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص CCLS إدارة اعمال المؤسسة، جامعة ام البواقي، 2016/2017، ص 19.

4 المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير

4.1 المطلب الأول: مفهوم التغيير الثقافي والعوامل المساعدة في التغيير

تمثل الثقافة بالنسبة للمنظمة هويتها وشخصيتها التي تميزها عن فريدها من المنظمات الأخرى، فهي تعبر عن طبيعة التصرفات والقواعد العامة التي على العاملين الالتزام بها أثناء مزاولتهم للعمل واثناء تعاملاتهم، وتعتبر عملية تغيير هذه الثقافة من أصعب العمليات والتي تحتاج الى وقت وجهد كبير.

ومن خلال هذا المبحث نبرز مفهوم كل من التغيير الثقافي والعوامل المساعدة في التغيير، مداخل ومراحل التغيير الثقافي واخيرا قياس الثقافة التنظيمية.

4.1.1 الفرع الأول: مفهوم التغيير الثقافي

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي، ان نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل ارجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التسييرية، وعلى ضوء النتائج المتوصل اليها يجري التفكير في انسب الطرق لإحداث تغيير يساعد على تحديد نظام القيم السائدة واحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون لتتلاءم مع التحولات المستمرة¹

يعرف التغيير الثقافي بانه: "تغيير يبحث عن محصلة جديدة من الأفكار والرؤى والأساليب الحيوية يمكن ان توفر المناخ الصحي للتكيف السليم مع المتغيرات والمستجدات التي عصفت حديثا بأسس الجماعة او المجتمع لذلك فان التغيير الثقافي يعتمد على الصراع من اجل البقاء".²

ويتضمن مفهوم التغيير الثقافي كل ما يحدث من تغييرات في قطاعات وتنظيم سواء ما يتصل بالناحية غير المادية مثل أيدلوجيا القيم والأفكار او ما يتصل بالناحية المادية مثل التغييرات التكنولوجية والفنية وغير ذلك وهذه العملية قد تكون او لا تكون، لان هذا يعتمد على المستويات الاعمق للثقافة التنظيمية فان الكثير من يرون ان هذا التغيير مستحيل لان هذه المستويات مرتبطة بالاستقرار والاستمرارية وتغييرها لا يتم بمجرد الرغبة في التغيير بل هي عملية معقدة وبمحااجة الى جهد ووقت لتحقيقها ولا يتم تغيير الثقافة الا من حاجة فعلية ورغبة صادقة واقتناع الإدارة والقيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير وفي المقابل يكون من السهل في الجزء الملموس الظاهر اذ يمكن

¹ عيساوي وهيبه، مرجع سابق، ص49.

² بواشري امنة، سالم بركاهم، التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة — دراسة تقييمية للوزارات الخارجية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد: 06-2015، ص 216.

تغييره بسهولة والمتمثل في المصنعات , وفي الحالتين الخطوة الأساسية هي ان تجعل اكبر عدد من العاملين في المنظمة يشعرون بأهمية اجراء التغيير في منظماتهم ويدركون دلالة ذلك¹

4.1.2 الفرع الثاني: العوامل المساعدة على عملية التغيير الثقافي

من بين العوامل المساعدة على تغيير الثقافة التنظيمية ما يلي:²

(01) - **التغيير في القيادة:** تعتبر فرصة تغيير القيادة مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، على ان يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب ان تكون عليه المنظمة معززين الاعتقاد لدى العاملين بقدرتهم على قيادة التغيير من خلال ما يتمتعون به من سلطة ونفوذ حقيقي، وعليه فان القائد المطلوب لقيادة التغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة هو القائد التحويلي الذي يعتمد الى شخذ الهمم وتحفيز افراد جماعته من اجل تحقيق التغيير الذي يضمن النجاح.

(02) - **مرحلة دورة حياة المنظمة:** حيث ان مرحلة انتقال المنظمة الى النمو والتوسع وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتين تشجعان على التغيير.

(03) - **عمر المنظمة:** ان عملية تغيير الثقافة التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة حيث لا يكون قد مضى وقت طويل على القيم المراد تغييرها.

(04) - **حجم المنظمة والثقافات الفرعية:** من الاسهل تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمات صغيرة الحجم، فالمنظمات الكبيرة تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.

(05) - **حدوث ازمة قوية:** تتطلب التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة السائدة

(06) - **قوة الثقافة الحالية:** تلعب درجة تماسك الثقافة وقوتها دورا كبيرا في صعوبة تغييرها فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية كلما تطلب تغييرها وقت طويلا وكلما كانت العملية أصعب.

¹ مدوري نور الدين، أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة — دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه: ادارة الافراد وحوكمت الشركات، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2017، ص 101.

² خبيزي سامية، التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل اساسي لإحداث التغيير التنظيمي خطواته واليات ارسائه، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، العدد: 09 جويلية 2015، ص 64-65.

4.2 المطلب الثاني: مداخل ومراحل عملية التغيير الثقافي

4.2.1 الفرع الأول: مداخل عملية التغيير الثقافي

تتصف ثقافة المنظمة بالتغير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة او بيئة المنظمة الداخلية او في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، ولإحداث هذه التغيرات تستخدم الإدارة أحد أو كلا المدخلين التاليين:¹

(01) - مدخل التغيير من القمة الى القاعدة:

هنا يكون الدور القيادي في تغيير الثقافة للإدارة العليا وذلك من خلال تقريرها بان السلوكيات والقيم الجديدة التي تريد نشرها يجب ان تراعى بدء بالإدارة العليا نفسها، والمشكلة الرئيسية في هذا المدخل هي ان التغيير قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم وهذا قد يؤدي الى المقاومة والمعارضة، وقد يؤدي الى ان تلك التغييرات لا تستمر لفترة طويلة ميزة هذا المدخل هي انه يمكن تنفيذه بسرعة.

(02) - مدخل التغيير من القاعدة الى القمة:

تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في التغيير عن طريق جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، واخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار، هذا المدخل تنفيذه مقارنة بالمدخل السابق بطيئا، الا انه يدوم لفترة أطول لان العاملين اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

4.2.2 الفرع الثاني: مراحل عملية التغيير الثقافي

وهذا التغيير لإنجاحه يتطلب مراحل، وهي مراحل منطقية ومتشابهة بهدف الوصول الى التغيير الثقافي المطلوب وهذه المراحل هي:²

1 دراسة وتحليل الثقافة الحالية من خلال: تحديد الإطار الثقافي الحالي ومكوناته الأكثر تأثيرا، وانسجام رضا الافراد في إطار الثقافة الحالية، والتعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية للمنظمة ودرجة توافق المنظمة مع بيئتها التنافسية.

¹ مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سابق، ص 91-92.

² سيد محمد جاب الرب، موضوعات ادارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولية، 2009، ص 168.

2 التعرف على حجم التغييرات التنظيمية المطلوبة من خلال:

تحديد عوامل التغيير التنظيمي المطلوبة من تكنولوجيا، افراد ومهام، وتحديد حجم التغيير التنظيمي المستهدف لكل عامل، وحاجة التغيير التنظيمي لتغيرات ثقافة أولا، ومدى انسجام التغيير التنظيمي المستهدف مع اتجاهات واء الافراد.

3 تحديد مستويات الثقافة المرغوب في ضوء المرحلة السابقة:

- تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها او تعديلها

- تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة وهي:

➤ لاهداف التنظيمية

➤ اهداف العاملين

➤ متطلبات العملاء

➤ البيئة التنافسية

- تحديد التوقيت اللازم للوصول الى هذه المستويات

4 تحديد الفجوة الثقافية:¹

وذلك من خلال المقارنة بين المرحلتين الثالثة والأولى والتعرف على:

➤ عما إذا كانت الفجوة الثقافية واسعة وكبيرة ام ضيقة ومحدودة

➤ عما إذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق هذه الفجوة في الاجل القصير ام المتوسط او الطويل

➤ عما إذا كانت تتوافر الإمكانيات الحالية للمنظمة لتضييق هذه الفجوة ام تحتاج الى ترتيبات خاصة

5 تصميم ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي:

وضع استراتيجيات متنوعة توافق التغيير الثقافي وتساعد على تنفيذه ومن اهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:

¹ سيد محمد جاب الرب، مرجع سابق، صفحة 169-170

للإستراتيجية الاختيار والتعيين

للإستراتيجية تقييم الأداء

للإستراتيجية المكافآت والحوافز

للإستراتيجية التدريب والتطوير

6 تنفيذ خطط التغيير الثقافي:

وهي مرحلة مهمة حيث يتم اتخاذ القرارات بتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة سواء في التدريب أو المكافآت، ويتطلب هذا التنفيذ ان يكون مرتبطا ببرنامج زمني تنفيذي مع تزامن التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي، وان كان يفضل البدء في اجراء التغييرات الثقافية قبل البدء بالتغيير التنظيمي، لان الأول يمهد للثاني وكذلك مراقبة درجات رضا او مقارنة العاملين للتغييرات الثقافية الجاري تنفيذها

7 التقييم والمتابعة المستمرة وذلك للتعرف على مدى حدوث التغيير الثقافي المستهدف:

وهي مرحلة يستخدم فيها المؤشرات التالية:

★ درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف

★ معدل دوران العمل

★ درجات رضا العاملين والتعرف على ولائهم وانتماءاتهم التنظيمية

★ الاستقرار التنظيمي في اللوائح والإجراءات والسياسات

★ تكلفة التغيير المستهدفة والفعالية

★ تحليل التكلفة والعائد للتغيير

★ رضا العملاء

★ التحسن الذي طرأ على الإنتاجية والمبيعات والربحية

ويمثل الشكل التالي مراحل التغيير الثقافي:

الشكل رقم 04: يوضح مراحل التغيير الثقافي



المصدر: سيد محمد جاب الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، 2009، ص 165

4.3 المطلب الثالث: معايير قياس الثقافة التنظيمية

سبق وان القول ان ثقافة المنظمة هي نسق من المعتقدات والقيم والمبادئ والمثل العليا والتي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي لها تأثير على سلوكهم وادائهم وكذلك على جميع نواحي الحياة التنظيمية مثل كيفية اتخاذ القرارات وكيفية التعامل مع العاملين كيفية استجابة المنظمة للبيئة المحيطة بها، ولقياس ثقافة المنظمة طور كل من هاريسون وستوكر اداة للقياس مكونة من 15 سؤالاً يتفرع كل سؤال الى أربعة خيارات ثم يتم إعطاء درجة عن الثقافة الحالية ودرجة عن الثقافة المرجوة، وذلك لمعرفة مستوى الثقافة السائدة، واهم التساؤلات المطروحة في ذلك ما يلي:¹

- لمن يتوقع ان يعطي افراد المنظمة الأولوية؟
- من هم الافراد المتميزون في المنظمة؟
- كيف تتعامل المنظمة مع افرادها؟
- كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المنظمة؟
- كيف يتم التعامل مع الصراعات داخل المنظمة؟
- كيف تتعامل المنظمة مع بيئتها؟
- كيف يتم التعامل مع القوانين والأنظمة في حالة تعارضها مع مصالح الافراد؟
- على أي أساس تقوم العلاقات بين الافراد داخل المنظمة؟
- ما هو مصدر الدافعية نحو العمل لدى الافراد؟

¹ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002، صفحة 44-52

خلاصة الفصل

من خلال ما قدمنا في هذا الفصل فإننا استخلصنا الى ان لكل منظمة ثقافة تنظيمية تنفرد بها عن غيرها من المنظمات، فهي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز التي تشكلها مجموعة معينة لتقوم بتطبيق اساليبها لتحقيق اهداف المنظمة.

فالثقافة التنظيمية هي الروح التي تجمع بين مختلف مكوناتها وتعطيهم قوة الحياة وتماسكها وتطوير الإحساس بالعضوية والانتماء والشعور بالتوحد، حيث تميزها مجموعة من الخصائص كالإبداع والمخاطرة والانتباه للتفاصيل والنتائج.... وغيرها، كما ان لها ابعاد رئيسية نذكر أهمها مرونة التنظيم، طبيعة العمل، أنماط السلطة...

بالإضافة الى ان للثقافة التنظيمية مجموعة من المكونات او العناصر التي يمكن لنا ان نعرفها او نحددها من خلال تشكيل وتفاعل هته العناصر فيما بينها (القيم، المعتقدات، الاساطير، الرموز...)

تختلف أنواع الثقافة التنظيمية باختلاف معايير تصنيفها، فنجد معيار القوة والضعف ومعيار درجة التكيف مع المحيط، وكل نوع من هذه الأنواع له تأثير على المنظمة، اما فيما يخص مستويات الثقافة التنظيمية فهي ثلاث أهمها: المجتمع، الصناعة او النشاط او المنظمة.

وأخيرا فان الثقافة التنظيمية لا تنشأ عشوائيا وانما تعتمد على مجموعة من الاليات والمحددات للوصول الى الأهداف
المبتغاة والحفاظ على استقرار المنظمة واستمراريتها لكن في الوقت نفسه فهي تشكل عائقا أساسيا ضد التغيير
وهذا ما سنتطرق اليه في الفصل الثلثاني

الفصل

الثاني

تمهيد:

يعتبر مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الأكثر شيوعاً في وقتنا الحالي، فهي أداة مساعدة للمنظمة من خلال اكسابها مرونة وسرعة في التغيير ومنه القدرة على مجابهة جميع التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بها والتصدي لها من خلال الفرص والتهديدات، فهي ليست غاية وانما هي وسيلة للنجاح والتنبؤ للمستقبل باستخدام أفضل الطرق كفضاء لإحداث التغيير وتحقيق أفضل أرقى النتائج ومنه تحقيق الهدف المبتغى.

يعتبر التغيير من السمات الأساسية لعالمنا المعاصر فهو يواجه الافراد والمؤسسات والمجتمعات دون استثناء والتغيير بمعناه العام يشير الى أي انحراف عن الماضي وبالتالي فقد يكون عملية تلقائية تحدث بطبيعتها دون تخطيط او توجيه، او قد يكون تغييراً مخططاً منظماً نستطيع ان نضبطه ونوجهه نحو اهداف مقصودة ومحددة مسبقاً فاذا كان التغيير منظماً ومخططاً له فانه يسير في اتجاه اهداف مرغوبة ومحددة وبالتالي يعتبر تقدماً،¹

الا ان هناك ظاهرة تعيق حركة سير عملية التغيير، والتي تعرف بمقاومة التغيير اذ انها تعتبر مشكلة كبيرة ومستمرة لدى افراد وموظفي المنظمة، ذلك لاعتقادهم بان هذا التغيير يمس بمصالحهم الشخصية ونمط سير شغلهم في المنظمة، كل هذا يتسبب في تدني جهودات التغيير للمضي بالمنظمة بواقع أفضل مما كانت عليه ومنه تحقيق أهدافها المتسمة في النمو والبقاء والاستمرارية.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق الى كل من إدارة التغيير (مفهومها وأهميتها، خصائصها، أهدافها واستراتيجياتها)، التغيير بكل ما فيه من (مفهومه، عناصره، أسباب وأنواع التغيير، مستويات ومجالات التغيير) وأخيراً مقاومة التغيير.

¹عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام ل م د، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج بنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2007/2008، ص 166.

1 المبحث الأول: عموميات حول التغيير

1.1 المطلب الأول: مفهوم وعناصر التغيير

1.1.1 أولا: مفهوم التغيير

يتضمن التغيير جانبا أساسيا وهاما وهو زيادة قدرة الفرد او المؤسسة على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمطالباتها بشكل مناسب وفعال وبالتالي لا يستطيع الفرد او المؤسسة ان يقوم بالمهام الملقاة على عاتقه لفترة طويلة وبشكل فعال دون تخطيط مدروس وعقلاني لطبيعة التغيير الذي يحيط به وكيفية مواجهته, اذ ان التغيير يعني ان على الفرد او المؤسسة ان يواجه بيئة جديدة تتطلب منه انماطا جديدة من السلوك حتى يتمكن من التكيف مع ما يستجد عليه من ظروف لذا يبقى مفهوم التغيير خاضعا لمجموعة من المحددات او الظروف حيث يتغير مفهومه بين التلقائية والتخطيط, وبين التخطيط الإيجابي المرغوب فيه والسلبي.

وبداية فالتغيير لغة: غير الشيء أي بدله بغيره او جعله على غير ما كان فيه والتغيير عند سعيد عامر: هو تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين ثناياه امالا للبعض واحباطا للبعض الاخر، وفي جميع الأحوال فهو ظاهرة يصعب تجنبها.¹

وبداية فالتغيير لغة: غير الشيء أي بدله بغيره او جعله على ما غير ما كان عليه والتغيير عند سعيد عامر: هو تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين ثناياه امالا للبعض واحباطا للبعض الاخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها، كما يعرفه كامل المغربي: بانه التحول من نقطة او حالة أخرى أفضل في المستقبل، اما علي السلمي: فيرى انه تحول من وضع معين عما كان عليه من قيل وقد يكون هذا التحول في الشكل او النوعية او الحالة.²

✓ يعرف التغيير على انه: كل تعديل نسبي في أحد الأنظمة الفرعية ملحوظ من قبل الافراد الذين لديهم علاقة بهذا النظام.³

✓ يشير لفظ التغيير الى اية تأثيرات متعاقبة تقع في التنظيم من البيئة الكلية.

✓ ويعرف البعض التغيير بانه أي تعديل تبادر به الإدارة تاركا أثره على أي او كل من العمل ومناخ العمل السائد للفرد.

¹ عباس سمير، المرجع السابق، ص166.

² المرجع نفسه، ص168.

³ Pierre Collerette, Gilles Delisle, Richard Perron (Le changement organisationnel: théorie et pratique), AGMV Marquis Québec, canada ,2002,P21

✓ ويعرف البعض الآخر التغيير على أنه: التحويل من حال لأخر يحدث ذلك في حياة كل من الأفراد والمنظمات.

✓ ويعرف البعض التغيير في الأهداف، في الهيكل التنظيمي، في الوظائف في العمليات في الإجراءات أو في القواعد.¹

✓ Bêchard عرف التغيير على أنه: جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه وعرف بالصحة، من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.²

✓ Franch & Bell فانهما يعرفان التغيير بأنه: جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على اما فرانش وبل حل مشكلاتها وتحديد ذاتها، من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، تعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل.³

1.1.2 ثانياً: عناصر عملية التغيير

تقوم عملية التغيير على خمسة مقومات أساسية حتى يحدث التغيير بشكل صحيح وغياب أي منها يؤدي لعدم حدوث العملية بالشكل المطلوب وهي: الرؤيا، المهارات، الحوافز، الموارد، خطة العمل.⁴

ان احداث التغيير يتطلب تخطيط مسبقاً من قبل وكيل التغيير بالمساعدة مع مكاتب استشارية او متخصصين وخبراء لإعطاء تقويم للعملية إذا كانت ستنجح ام لا بحيث تتكون العملية التغييرية من ست عناصر وهي:

● الموضوع: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير⁵

● المغير: ممن يدعو لضرورة التغيير ويقوم بقيادة العملية

● مؤيد التغيير: من يقدم الدعم والمساعدة لإنجاح العملية

● المحاييد: الذي لا يبدي رأي لا الموافقة والتأييد ولا الرفض والمعارضة

● المقاوم: من يرفض العملية ويقاومها بالتشويش والسعي لإفشالها

¹ د. بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الاعمال، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، العدد: 02، 2009، ص31.

² ا. بومدين محمد، البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في إدارة التغيير، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة تلمسان/الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 02، رقم 04، ص209.

³ المرجع نفسه، ص209.

⁴ مدحت أبو النصر (اساسيات إدارة الجودة الشاملة)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، طبعة 1-، 2008، ص28.

⁵ زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص192.

● مقاومة المقاومة: وهي العملية التي يقوم من خلالها قادة التغيير بالقضاء على المقاومة.¹

1.2 المطلب الثاني: أسباب ودوافع التغيير وأنواعه

1.2.1 أولاً - أسباب ودوافع التغيير:

بالنظر الى كون المنظمات عبارة عن نظام مفتوح يحصل على المدخلات من البيئة والتي يتم تحويلها الى مخرجات ليتم ارسالها أيضا الى البيئة، وبالتالي فان المنظمات بصفة عامة تعمل جديا على ضمان استقرار مدخلاتها ومخرجاتها الا انه ونظرا للتغيرات البيئية فانه لا بد لها ان تتوافق مع المتغيرات التنظيمية التي تحدث، وعموما يمكن القول بان الأسباب او القوى الدافعة للتغيير تتجلى في:²

1- التغيير للاستجابة للضغوط والقوى الخارجية:

قد تحدث بعض التغيرات في المجتمع نظرا لحدوث تطورات في الأوضاع الاقتصادية او الأيديولوجية في المجتمع، الامر الذي يحتم على القائمين على الوحدات التنظيمية والاقتصادية في الدول ضرورة العمل على تهيئة نشاطها حتى يمكن ان تستجيب لمثل هذه التغيرات القومية وقد يظهر هذا جليا من خلال:

أ- التغيير في ظروف السوق المحيطة بالمنظمة: مثل تغيرات التي تحدثها القوى المنافسة.

ب- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: كإدخال أجهزة الكمبيوتر وتأثيرها على الإنتاج فب النوعية او الكمية

ج- التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمة: كالتغيرات في علاقة الحكومة بالمنظمات المختلفة

2- التغيير تلمسا لحل بعض المشاكل الذاتية أي ضغط القوى والعوامل الداخلية:

قد تنبع الحاجة للتغيير من وجود لعض المشاكل الذاتية داخل الوحدات التنظيمية والمتمثلة في مدى قدرة التنظيم الحالي على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة.... ومن امثلة هذا التغيير نذكر:

أ- التغيرات في العمليات والأنشطة: كما هو الحال مثلا في عملية اتخاذ القرارات.

ب- التغيرات في الافراد

3- التغيير بهدف السيطرة على المناخ او جزء منه: لكون المناخ المحيط دائم التغيير والتطوير لذلك فان محاولة

السيرة على هذا المناخ تعتبر عملية غاية في الصعوبة لذلك فان حتى يتسنى تحقيق ذلك لا بد من الاعتماد على:

¹ محمد بن يوسف النمرات العطيات, ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان الاردن, ط1, 2006, ص100.

² الدكتور حكيم بن جروة, دراسة نظرية للاستراتيجيات ومدخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة, مجلة سماء للاقتصاد والتجارة, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, العدد 01, ص 13.

أ- أحداث التغيير بشكل تدريجي: أي من البسيط الى المعقد

ب- او التغيير في الشكل المرحلي: بحيث كل مرحلة تحاول ان تحقق احدى جزئيات التغيير الكلي والشامل

ج- التغيير الفوري والشامل

1.2.2 ثانيا: أنواع التغيير

ان اختلاف الظروف والمواقف التي تجبر المنظمة على التغيير يتولد عنه عدة أنواع منه وسنحاول تلخيصها كالآتي:¹

2-1- التغيير حسب درجة الشمولية:

ويختص هذا النوع بما إذا كان هذا التغيير سيعطي كل المنظمة او جزء منها فقط وينقسم الى نوعين وهما:

أ- التغيير الجزئي: ويشمل أجزاء من المنظمة او من العمليات او الأنشطة او الوحدات فقد يشمل وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة او اهداف المنظمة او السياسات والإجراءات او تغيير بعض العمال او بعض الآلات في وحدة معينة.

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

2-2- التغيير حسب درجة المشاركة:

لقد وضحنا في عنصر سابق اهم المسؤولين عن عملية التغيير على أساس هذا المبدأ الى قسمين هما:

أ- التغيير المفروض: ويعتبر هذا النوع الذي تقوم به الإدارة العليا فقط من دون مشاركة ومناقشة العمال في ذلك، ودور العمال الوحيد في هذا النوع هو تنفيذ التغيير فقط وغالبا ما تلجأ الإدارة الى هذا النوع في حالة التغييرات التنبئية والاستراتيجية ويتصف بدرجة عالية من المقاومة.

ب- التغيير بالمشاركة: وهو التغيير الذي يتم بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات والتخطيط لعملية التغيير، وتلجأ المنظمة لهذا النوع كاستراتيجية للتقليل من مقاومة التغيير.

¹ سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (ل م د) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل جامعتي بسكرة وتيارت أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، 2017/2018، ص 58.

2-3- التغيير حسب درجة التخطيط:¹

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

أ- التغيير المخطط: وهو التغيير الذي يتم بعد اعداد دقيق وتخطيط ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه والفرص المتاحة لذلك والمنافسين المتوقعين وتحضير العمال من خلال تدريبهم وتأهيلهم وفق متطلبات التغيير المتوقع، ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير.

ب- التغيير غير المخطط: ويتم بشكل مستقل خارج عن إرادة ورغبة المؤسسة ويحدث نتيجة التطور والنمو في المؤسسة، ويكون هذا التغيير تلقائيا، أي دون الاعداد له، وذلك نتيجة لتغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة وحتى البيئة الداخلية بها.

2-4- التغيير حسب وقت التنفيذ:

قد يأخذ التغيير وقتا طويلا اثناء التطبيق وذلك لكثرة المجالات التي يجب تغييرها مثلا، في حين قد يكون كذلك التغيير سريعا عندما يكون مرتبطا بظروف تتوجب التغيير، وهو بدوره يتقسم الى قسمين وهما:

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

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

2-5- التغيير حسب نوع الاستجابة:²

تتعرض المنظمات الى بعض الظروف التي توجب عليها ان تقوم بعملية التغيير وذلك استجابة لها، وتختلف هذه الظروف فقد تكون داخلية (ذاتية) او خارجية او بهدف السيطرة على بعض العوامل اخضاعها للمنظمة، ويقسم التغيير من هذا المنطلق الى ثلاثة أنواع:

¹ سمائي حاتم، المرجع السابق، ص 59-60.

² المرجع نفسه، ص 61.

أ- التغيير كرد فعل لظروف خارجية: تستجيب المنظمة لبعض التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي، وذلك لتعذر اكمال العمل بنفس الطريقة السابقة وتكون قوة الاستجابة من طرف المنظمة بحسب درجة الارتباط بينهما وبين العنصر الذي قادها الى التغيير.

ب- التغيير كرد فعل لظروف داخلية: قد تحدث بعض المشاكل والظروف الداخلية التي تحتم على المنظمة ان تقوم بالتغيير مثل الصراعات والاضرابات وكثرة الغيابات وغيرها من العوامل التي من شأنها ان تجبر المنظمة وتلزمها لإحداث بعض التغييرات

ج- التغيير بهدف السيطرة على المناخ او جزء منه: ويهدف هذا النوع الى السيطرة على بعض العوامل التي من شأنها ان تفتح المجال بالنسبة للمنظمة للتوسع، وبان تحقق ميزة خاصة تنفرد بها، او السيطرة على بعض سلوكيات الافراد والجماعات وضبطها لتكون تحت تحكمها.

2-6 التغيير حسب الشيء الذي يتم تغييره: وهذا النوع يتقسم الى عدة أنواع وهي:

- ❖ التغيير التكنولوجي
- ❖ التغيير في المنتجات او الخدمات
- ❖ التغيير في الهيكل التنظيمي
- ❖ التغيير في الثقافة
- ❖ التغيير في الاستراتيجية

1.3 المطلب الثالث: مستويات ومجالات التغيير

1.3.1 أولا مستويات التغيير:

يعتقد كثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي على غرار ارجسوبيكهارد و بنيس على ضرورة صدور هذا التغيير عن الإدارة العليا الى المستور الإداري الأدنى او مستوى الموظفين التنفيذيين، وفي الجهة المقابلة ينادي اخرون بأخذ الموظفين للمبادرة واقتراح التغيير، وبين الرأيين راي وسط ينادي بمشاركة جميع المستويات وذلك على النحو التالي:¹

أ- التغيير من اعلى لأسفل: وفقا لخطوط السلطة الرسمية فتن الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي، وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية، ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الاستراتيجي، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية ولكن ما يعاب عليه انه

¹سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزانة ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منشوري- قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص: تسيير الموارد البشرية، 2010/2011، ص16.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة التغيير

قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية اقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، او قيادتها الإدارية لا تحظى بالقبول.

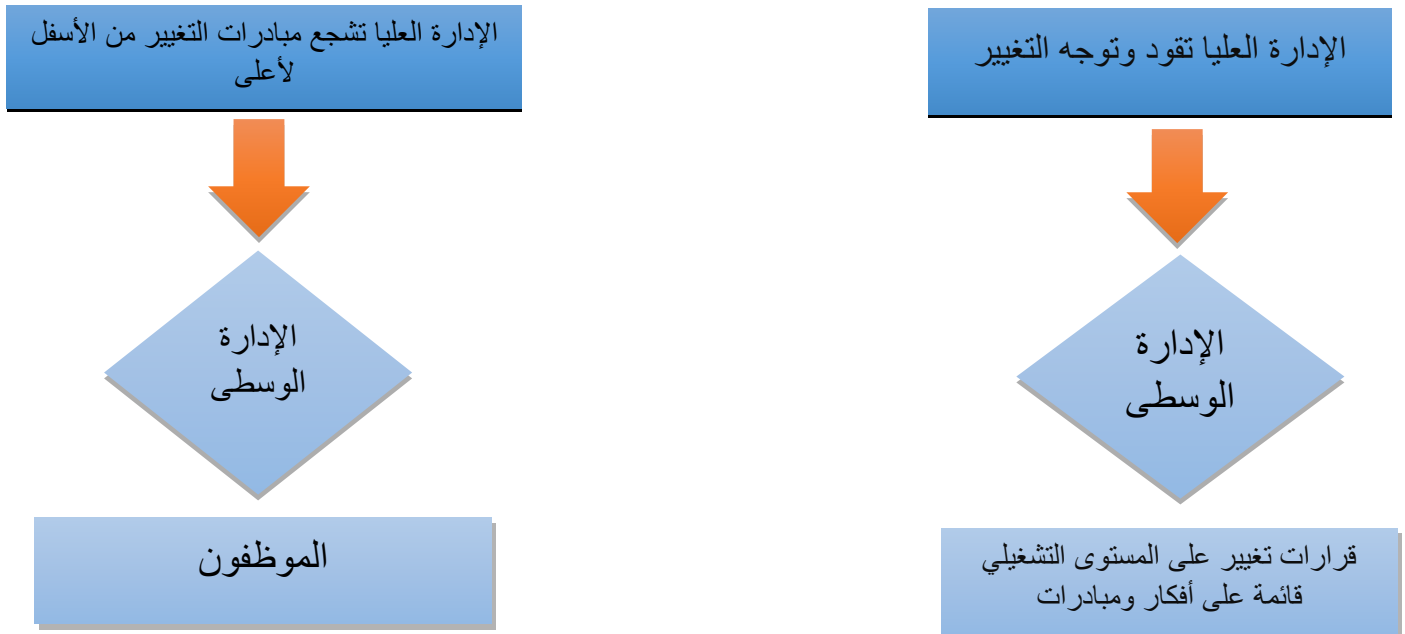
ب- التغيير من أسفل لأعلى: يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة حيث يتوافر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في اقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية، ولكن لظل التغيير الاستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا، وفي حالة افتقار المناخ المشجع على الابتكار والتطوير في المستويات الأقل، او في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير التنظيمي ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا، فان مصيره هو الفشل.

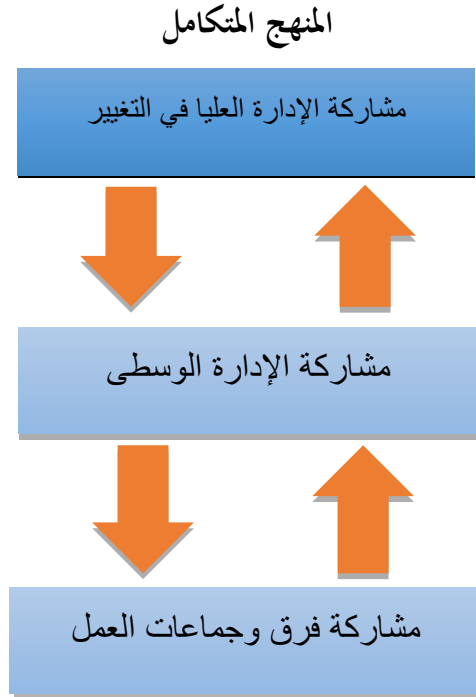
ج- المنهج المتكامل: يقوم هذا المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وحدات التغيير المرغوب، وفي ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين بتقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجهم، كما ان هناك نظاما مكافأة اصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير، ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بان الجميع يكون مسؤولا عن التغيير وعليه تقل احتمالات مقاومته.

ويمكن توضيح مستويات التغيير التنظيمي المذكورة أعلاه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 05: مستويات التغيير التنظيمي

التغيير من اعلى للأسفل التغيير من أسفل للأعلى





المصدر: بلكبير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في الاستراتيجية والتسويق، جامعة باجي المختار، عنابة، 2005/2006، ص 66.

1.3.2 ثانيا: مجالات التغيير

ان الحديث عن مستويات التغيير التنظيمي يقود للتساؤل عن المجالات المتعددة التي يشملها هذا التغيير، حيث افرزت البحوث والدراسات ان محاور التغيير التنظيمي عادة ما تنصب على الجوانب التالية:¹

أ- المجال الوظيفي: يمس المجال الوظيفي عناصر المنظمة الموجودة كما يلي:

- ★ **فلسفة المنظمة:** يقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة، لها خصوصياتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتمثل ثوابتها التي تحكم حركة المنظمة وحركة عناصرها، وقد يكون تغيير فلسفة المنظمة كنتيجة لتغيير الرسالة والاهداف والاستراتيجيات او بشكل مستقل.
- ★ **رسالة المنظمة:** وتتناول غرضها الرئيسي ومجال او مجالات نشاطها وأنواع الخدمات التي تقدمها للمستفيدين، حيث ان تغيير هذه الرسالة يجب ان يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها بالحاق وظائف جديدة للمنظمة او قد تفرض قيودا يتعين معها الغاء وظائف جديدة للمنظمة او قد تفرض قيودا يتعين معها الغاء وظائف او أكثر.

¹ صلاح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 73-74.

★ **اهداف المنظمة:** هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول الى غاياتها العليا، ومن الطبيعي ان تغير الرسالة يترتب عنه تغييرات في الأهداف المتفرعة عن الرسالة، ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف.

★ **استراتيجية المنظمة:** من خلال إعادة النظر فيها، اما بتعديلها او تبني استراتيجية جديدة.

ب- **المجال الإنساني:** يعد الموظفين جوهر المنظمات واهم عناصرها على الاطلاق، ومن ثم وجب العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وادوار المنظمة، ويلعب السلوك الإنساني في المنظمة دورا بارزا في عملية التغيير التنظيمي، حيث يتوقف نجاح التغيير بدرجة كبيرة على قبول الافراد له وقناعتهم بضرورته، ويتم احداث التغيير في الجانب البشري من خلال:¹

★ **المهارات والأداء:** يستخدم لذلك عدة طرق:

- الاحلال وذلك بالاستغناء عن الموظفين الحاليين واستبدالهم بموظفين أكثر كفاءة وانضباط، الا ان هذا الاحلال يصعب تطبيقه خاصة في ظل الأمان الوظيفي الذي يميز المنظمات الحكومية

- التحديث التدريجي للموظفين، بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لانتقاء المترشحين مع اجراء مسابقات وامتحانات للوقوف على مستوى الداخلين الجدد

- تكوين الموظفين بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال اكسابهم مهارات جديدة

★ **الاتجاهات والادراك والسلوكيات:** يطلق على هذا التغيير في مجال الدراسات الإدارية اصطلاح: **التنمية الإدارية**

★ **الثقافة التنظيمية:** تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في احداث التغيير عبر خلق قادة الراي الذين يحظون بالقبول من جانب جميع افراد المنظمة وذلك لترويج هيكمل القيم الجديد

ج- **المجال الهيكلي:** يشكل الهيكمل التنظيمي تصميم العمل، التفويض ونطاق الاشراف، درجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة ... الخ، ومن ثم فان أي تغيير في احد او بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي، وقد ترغب المنظمات الحكومية في ادخال إصلاحات هيكليية لكن تصادفها صعوبة تحديد العناصر او المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، ولهذا تضطر الى احداث ما يطلق عليه : **إعادة التنظيم** , والذي يعتبر اكثر ملائمة للأهداف والتطوير واستجابة لمتطلبات المجتمع والبيئة العامة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد الى مختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية.

¹صلاح بن فالخ عبد الله البلوي، مرجع السابق، ص 75-76.

د-المجال التكنولوجي: يتم التركيز فيه على الوسائل المستخدمة في العمل، حيث تقوم المنظمة بإدخال تكنولوجيا جديدة تمكنها من تحسين الأداء، والتكنولوجيا تعبر عن أنواع المعرفة الفنية والعملية التي يمكن ان تسهم من خلال توفير المعدات والأجهزة في تحقيق الكفاءة العالية والأداء الأفضل نظرا لما توفره على الانسان من جهد ووقت.

يتضح من خلال العرض السابق ان مجالات التغيير التنظيمي متداخلة ومترابطة ولذلك يجب على المنظمة اخذ احتياطاتها عند إقرار التغيير، مراعاة التوازن بين مختلف الجوانب التي قد تتعدى تلك المذكورة انفا.¹

2 المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير

2.1 المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير وأهميتها

انه من الصعب علينا ان نفرق بين مفهوم كل من إدارة التغيير، ومفهوم التغيير وذلك لوجود عدة تداخلات بينهما، فمن الممكن ان يكون أي تعريف لإدارة التغيير هو نفسه تعريف التغيير او العكس صحيح

2.1.1 أولا: مفهوم إدارة التغيير

تعرف إدارة التغيير بأنها: اجراء عمليات التغيير سابقا بهدف تقليص التكاليف، اما حاليا فهي تهدف الى ممارسة أحسن الأساليب التي تمكن المنظمة من النمو، بالإضافة الى تخفيض التكاليف غير منتجة للإيرادات.²

وتعرف أيضا إدارة التغيير بأنها: تعتمد على مشاركة الافراد في اتخاذ القرارات والاخذ بأرائهم واقتراحاتهم والاستماع لانتقاداتهم، وبهذا أصبحت درجة المقاومة التي تواجهها اقل حدة من تلك التي كانت تواجهها الإدارة التقليدية.³

إدارة التغيير: هي كافة الأنشطة الإدارية المتعلقة بتبديل سلوك العاملين او الهيكل التنظيمي او التقنيات المستخدمة في المؤسسة.⁴

عرف اللوزي إدارة التغيير بأنها: عملية تبديل او تعديل او الغاء او إضافة مخطط لها في بعض اهداف وسياسات المؤسسات، او قيم واتجاهات الافراد والجماعات فيها، او في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، او في الأساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فعالية أداء المؤسسات وتحقيق كفاءتها.⁵

¹ صلاح بن فالخ عبد الله البلوي، المرجع السابق، ص 77-78.

² ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2010، ص78.

³ ثروت مشهور، مرجع نفسه، ص 78.

⁴ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، د.ط، الاسكندرية، 2007، ص547.

⁵ ناصر جرادات وآخرون، ادارة التغيير والتطوير، اثناء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2013، ص33.

وتعرف إدارة التغيير بأنها: تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين طياته وعودا واحلام البعض وندم والام البعض الاخر، وفق الاستعداد الفني والإنساني، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها.¹

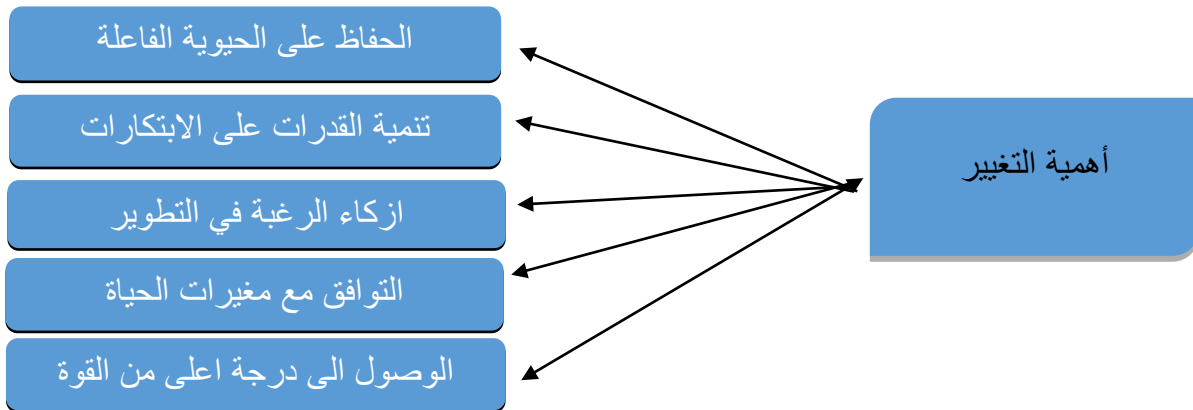
إدارة التغيير: هي تلك العملية التي يتم فيها تحويل مؤسسة قائمة من وضع الى اخر من اجل زيادة فعاليتها وهو المدى الذي تحقق فيه المؤسسة أهدافها.²

2.1.2 ثانيا: أهمية إدارة التغيير

يمس التغيير حياة المجتمع ممن قدر لهم الحياة من افراد، ومنظمات إنسانية على اختلاف أنواعها، وتفاوت احجامها... وقد يكون التغيير منتجا، وبناء، بما يعود بالفائدة المرجوة على ذوي المصلحة، كما قد يكون معوقا وهداما، وذلك وفق الطرق والأساليب، ومدى الاخذ بأسباب النجاح لمجهودات التغيير من قبل ذوي المعرفة، والخبرة والاستعداد الطيب لتحقيق الأهداف المنشودة.³

والتغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر ويمتد الى المستقبل، ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية من خلال الشكل الاتي:

الشكل رقم 06: أهمية التغيير



المصدر: الخضير، محسن احمد، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر فيالمستقبل للمشروعات، دمشق: دار الرضا للمعلومات، ط1، 2003، ص 23.

¹ ريم رمضان، ادارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة واقع عملية ادارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية، دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، دمشق، 2005، ص 25.

² حسين حريم، شاكِر جار الله الخشالي، أثر إدارة عملية التغيير التنظيمي في مقاومة العاملين للتغيير، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية الأردنية، مجلة: اريد للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01، الأردن، ص 75.

³ سعيد عامر، الادارة وتحديات التغيير، (د، ن)، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة: مصر، 2001، ص 255.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة التغيير

تتبع أهمية إدارة التغيير من الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتوافق مع متطلبات التجديد، وسنشير الى هذه الأهمية في

النقاط التالية:¹¹

- ✓ الحفاظ على الحيوية الفاعلة: تعمل إدارة التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول،
- ✓ ازكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: تعمل إدارة التغيير على تفجير المطالب وازكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم،
- ✓ التوافق مع متغيرات الحياة: حيثتعمل إدارة التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجهه المؤسسات والافراد من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل مع العديد من (العوامل، الأفكار، الاتجاهات، القوى، المصالح، الحقوق)،
- ✓ الوصول الى درجة اعلى من الجودة في الأداء: حيث تعمل إدارة التغيير على الوصول الى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية،
- ✓ تنمية القدرة على الابتكار: تعمل إدارة التغيير على تنمية القدرة على الابتكار، في الأساليب، وفي الشكل والمضمون.

2.2 المطلب الثاني: اهداف إدارة التغيير وخصائصها

2.2.1 أولا: اهداف إدارة التغيير

ان إدارة التغيير لا تأتي بطريقة عفوية او ارتجالية مع كونها تحتاج الى تكاليف مادية وبشرية، فلا بد ان تكون لها اهداف مدروسة ومخططة تبرر هذه التكاليف، ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:²

- 1- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف مستويات التنظيم.
- 2- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فعالية الجماعات.
- 3- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة المشاكل التي يعاني التنظيم، وعدم التكتم عليها او تحاشي مناقشتها.

¹ سامح عبد المطلب عامر و علاء محمد سيد قنديل, التطوير التنظيمي, دار الفكر ناشرون وموزعون, ط1, الأردن, 2010, ص275-276.

² محمد قاسم القريوتي, السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة, ط1, دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان الاردن, 2000, ص 325.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة التغيير

- بالإضافة الى ان لإدارة التغيير اهداف جوهرية هي التي دعت لعملية التغيير وتتلخص الأهداف في التالي:¹
- زيادة قدرات المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية، وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة، مما يجعل منها نظاما متجددا
 - زيادة إحساس العاملين بأهمية اهداف المنظمة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها
 - تكوين فريق اداري أكثر كفاءة وتقبلا للتغيير، وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين انماطهم السلوكية، وتطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار، والعمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والرغبة في تعديل سلوك الموظفين حتى تتمكن من مواجهة التغيرات التي تحيط بها.

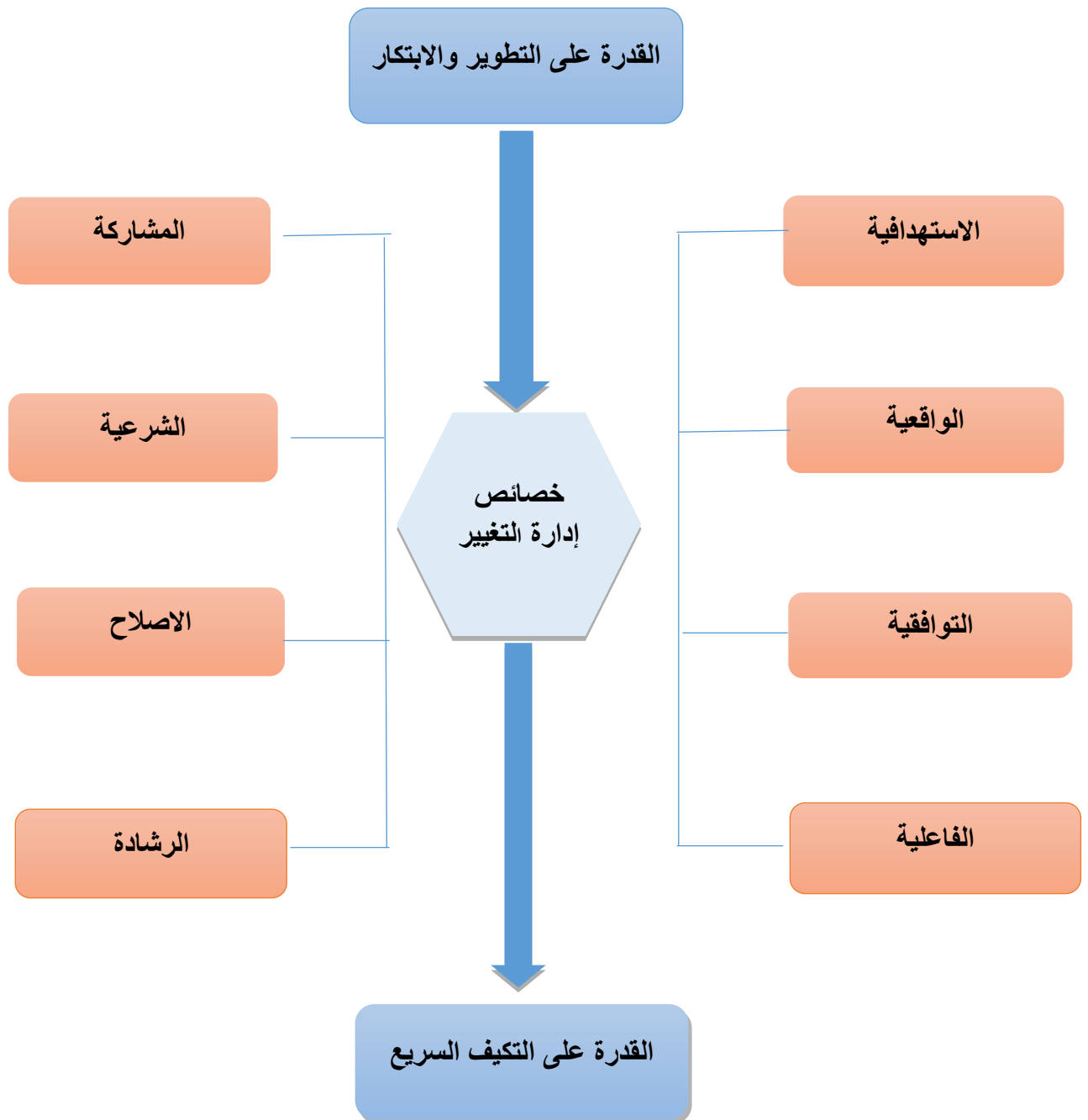
2.2.2 ثانيا: خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الامام بها، ومعرفتها والاحاطة بجوانبها المختلفة لكي يتمكن مدراء التغيير من انجاز التغيير المطلوب في المؤسسات، كمقدمة للنجاح والتطور في منظومة الاعمال والانشطة، وتنقسم الخصائص الرئيسية للتغيير من حيث الأهمية الى عشرة خصائص يوضحها الشكل (07):²

¹ حماد محمود الرقب، واقع ادارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، عمادة الدراسات العليا/ كلية التجارة، برنامج الماجستير ادارة الاعمال، 1429هـ/2008م، ص28.

² الخضير محسن احمد، ادارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجية الادارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دمشق، دار رضا للمعلومات، ط1، 2003، ص18.

الشكل رقم 07: يوضح خصائص إدارة التغيير



المصدر: الخضيرى محسن احمد، ادارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجية الادارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دمشق، دار رضا للمعلومات، ط1، 2003، ص18

1. **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا او ارتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه الى غاية موجودة واهداف محددة، ومن هنا فان إدارة التغيير تتجه الى تحقيق هدف معين، وتسعى الى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير¹
2. **المشاركة:** ينبغي اشراك كافة المستويات الإدارية في عملية إدارة التغيير، لتكون عملية التغيير بروح الفريق، وفي ذلك تحقيق مجموعة اهداف، حيث ان اشراك العاملين في التغيير في مراحله المختلفة يبدد مخاوفهم من ناحية ويؤكد اهميتهم ودورهم الفعال في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم وعلى العمل من ناحية أخرى، وبذلك يحل التعاون والمشاركة مكان المقاومة²
3. **الواقعية:** ان المنظمة عليها ان تدرك عملية التغيير يجب ان تكون في حدود مقدرتها وطاقاتها المتوفرة ومواردها المتاحة
4. **الشرعية:** من الضروري ان تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية بهدف الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير³¹
5. **التوافقية:** يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير
6. **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب ان تتصرف بالإصلاح بمعنى انها يجب ان تسعى نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة
7. **الفاعلية:** يتعين ان تكون إدارة التغيير فعالة أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها
8. **الرشد:** والرشد صفة لازمة لكل عمل اداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير اذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول ان يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر
9. **القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير التنظيمي، فالتغيير يستعين ان يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم او مستخدم حاليا فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم والا فقد مضمونه

¹ الخضير محسن احمد، المرجع السابق، ص 31

² حماد محمود الرقب، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، عمادة الدراسات العليا/ كلية التجارة، برنامج الماجستير - إدارة الأعمال، 1429هـ-2008م، ص 31-32.

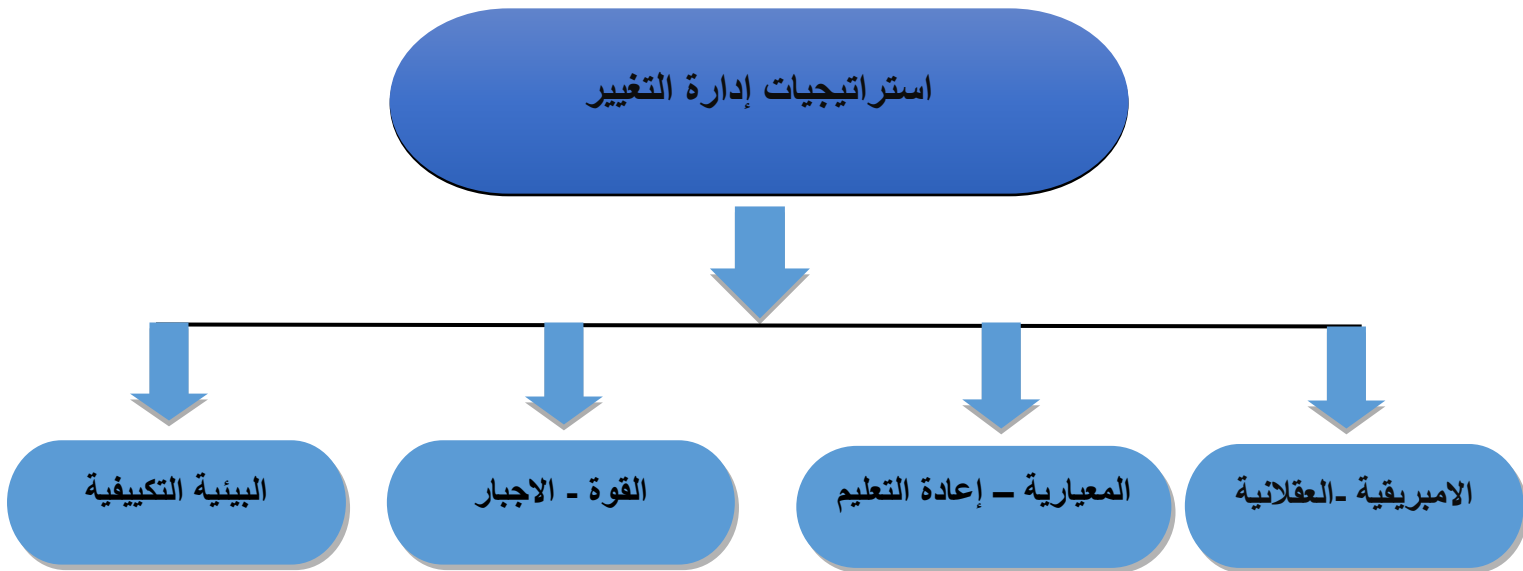
³ غيلاني حورية، أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الاسمنت بتقريت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي، طور ثاني، جامعة قاصدي مباح، كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2016-2017، ص 12-13.

10. القدرة على التكيف السريع مع الاحداث: ان إدارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الاحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الاحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها بل وقد تقود وتصنع الاحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة

2.3 المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة التغيير

هناك أربع استراتيجيات أساسية لإدارة التغيير، يمكن استخدام احداها او بعضها او كلها معا حسب طبيعة التغيير المأمول، ومع ذلك فان مجهودات التغيير الناجح لا تعتمد على استراتيجية واحدة فقط، بل هي التي تقوم بالدمج الذكي والفعال بين أكثر من استراتيجية واستخدام المبادئ المفيدة في كل منها، وذلك حسب متطلبات المشكلة محل التغيير (انظر الشكل رقم 08):¹

الشكل رقم 08: يوضح استراتيجيات إدارة التغيير:



المصدر: د: معتز سيد عبد الله، ادارة التغيير التنظيمي " الاسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية "، جزء 1- مكتبة الانجلو المصرية، ط1، 2014، ص 109.

¹ د: معتز سيد عبد الله، ادارة التغيير التنظيمي " الاسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية "، جزء 1- مكتبة الانجلو المصرية، ط1، 2014، ص 109.

× Empiricel – Rational الاستراتيجية الامبريقية – العقلانية

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس افتراضي ان الناس عقلانيون ومنطقيون، ويميلون الى التصرف والسلوك في ضوء اهتماماتهم ومصالحهم الذاتية، ومن ثم علينا ان نوضح لهم هذه الاهتمامات والمصالح ونبرزها، ونشرح لهم كيف ان التغيير سوف يحقق لهم ما يريدون ويعزز ما يأملون ويعتمد التغيير في ضوء هذه الاستراتيجية في ضوء هذه الاستراتيجية على كل من التواصل ونقل المعلومات واستخدام الحوافز

× Normative-Rééducative الاستراتيجية المعيارية – إعادة التعليم

تفترض هذه الاستراتيجية ان الناس مخلوقات اجتماعية، يميلون الى التصرف والسلوك في ضوء القيم والمعايير الاجتماعية السائدة في المجتمع، ومن ثم يعتمد التغيير على إعادة تحديد او تشكيل او تفسير القيم والمعايير القائمة بالفعل، ثم دفع الافراد الى مزيد من الالتزام بها في مضمونها الجديد¹

× power – Coécive استراتيجية القوة – الاجبار

تفترض هذه الاستراتيجية ان الناس بطبعهم يميلون الى الإذعان والمسايرة، ويفعلون عادة ما يطلب منهم او يمكنهم فعل ما يؤمرون به، ويعتمد التغيير هنا على ممارسة السلطة والنفوذ وتطبيق القانون واتخاذ القرارات، وتنفيذ الاوامر والا تعرض العاملون للجزاء والعقاب.²

او أسلوب "البلدور" لأنه يتم بموجب Unilatéral Chang ويطلق البعض على هذه الاستراتيجية التغيير احادي الاتجاه، قرار تتخذه الإدارة وحدها وتفرض على العاملين، وغالبا ما يتخذ هذا النوع من التغيير الخطوات الآتية:

- يقوم المدير بنفسه او بمساعدة الآخرين بدراسة التغييرات المتاحة من حيث عائد وتكلفة كل منها، الى ان يختار التغيير الذي يحقق النتيجة المرغوبة
- دراسة تنبؤية لأثر التغيير على المشكلة ذاته وعلى الافراد المتأثرين به
- اتخاذ قرار بالتغيير ومطالبة الافراد بتنفيذه
- متابعة اثار التغيير، والعمل على إزالة القلق والتوتر لدى الافراد لكسب تعاونهم في تحقيقهولا شك ان هذا الأسلوب يحقق نتائج مباشرة بدرجة أسرع، الا انه لا يصل دائما بحلول ملائمة، اذ تشير البحوث الى انه

¹ معتز سيد عبد الله، المرجع السابق، صفحة 110

² المرجع نفسه، صفحة 111

نادرا ما يكون فعالا وبخاصة على المدى البعيد، حيث لا يتضمن وسائل لتنمية الفهم والدافعية للتغيير، بل يعتمد على استخدام المزيد من الضغط والقوة.

× Environmental – Adaptive الاستراتيجية البيئية التكيفية

تفترض هذه الاستراتيجية ان الناس يقومون بتعديل سلوكهم وتغيير اتجاهاتهم في ضوء حسابات المكسب والخسارة، وذلك لكي يتوافقون مع ما يواجهون من ظروف بيئية او ملابسات جديدة حتى لا يخسرون ماديا او معنويا، ولكيلا يتعرضوا للضغوط النفسية ويصلوا الى الاحتراق النفسي، وبالتالي يعتمد التغيير هنا على بناء تنظيم جديد ثم مساعدة الافراد على تنبيه تدريجيا والالتزام به والتكيف معه وترك التنظيم القديم الذي كان سائدا.

3 المبحث الثالث: مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها

3.1 المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير

عرفها Mckenna: بأنها وصف لسلوكيات تسعى الى عرقلة او منع التغيير المنظمي. اما Lines : فقد اعتبر مقاومة التغيير ظاهرة إيجابية تمنح المنظمات الفرصة في تحسين جودة اتخاذ القرارات والاستجابة الفاعلة للمشاكل الناجمة عن عدم مشاركة العاملين في صياغة تلك القرارات.¹

يذهب العامري و الغالي (2014) : في تعريفهما لمقاومة التغيير بأنها: تعني وقوف الافراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا او تقبل أي تعديلات او تبديل ترى الإدارة انه ضروري لتحسين مستوى الأداء وزيادة فعالية المنظمة، ويتفق معهما القريوتي: الذي ذهب للقول ان: التغيير يعد من اصعب ما تقوم به الإدارة وذلك لكون العاملين يفضلون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان ذلك سيئا لهم وهذا يجعل بالنتيجة النهائية العاملين يقاومونه لكونه يهدد أنماط علاقات وأساليب قائمة تمس بمراكز عدد من العاملين ومصالحهم.²

عرفها piédroit بأنها حالة إدراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير وتحقق من خلال الأفكار والاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير.³

¹ م. نعم دايع عبد علي، م.م. عبير محمد مهدي، أثر مقاومة التغيير في التوجه الريادي للمنظمة، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد 19، جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد، ص 31.

² عبد الغني بن حامد، تباين دوافع مقاومة التغيير من منظور الانتماء السوسيو مهني للعاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك: قاعدة الامدادات بالأنابيب تقرت، الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي البزي، 2015، ص 81.

³ ملحم، يحيى والابراهيم محمد، استراتيجيات مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 4، العدد 2، الأردن، 2008، ص 219.

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن مقاومة التغيير:

- ☑ تعتبر رد فعل عادي يقوم به العمال وذلك من خلال عواطفهم ومشاعرهم بحيث قد يحسون بالتهديد من طرف هذا التغيير لمستقبلهم المهني أو نتيجة تجارب فاشلة للتغيير مروا بها في نفس المؤسسة.
- ☑ مقاومة التغيير أمر حتمي ولا بد منه، بحيث تعتبر هذه العملية رد فعل عادي يقوم به فرد أو جماعة وذلك بعدم تقبل التغيير ورفضه نتيجة لتجارب تغيير فاشلة قامت بها المؤسسة أو الشعور بأن التغيير قد يمس بعض صلاحياتهم التي يضمنها لهم الوضع الحالي.

3.2 المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير

من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير نذكر:¹

- ✗ الخوف من المجهول أي المخاطر التي يجعلها المستقبل: كالاعتقاد بأنه سيترتب على التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ✗ تغيير محتوى الوظيفة والقيام بأعباء وظيفة جديدة.
- ✗ التخوف من تلاشي العلاقات الاجتماعية بين الأفراد بسبب التغيير.
- ✗ المصالح الشخصية المكتسبة: يفضل الشخص الوضع القائم ويقاوم التغيير لأن مصالحه تصبح مهددة، كضياع نفوذه أو مركزه أو احتمال فقدان في الترقية أو يتعد عن زملائه أو تلحق به خسارة مادية أو معنوية.
- ✗ أسباب نفسية: الإنسان عادة يميل إلى المحافضة على الأمر المألوف لأنه يشعر بالطمأنينة والارتياح، ويقاوم التغيير خوفا من المجهول أو الإخفاق أو الخوف من عدم القدرة على تنمية القدرات المطلوبة في الوضع الجديد أو عدم التكيف مع التغيير بشكل عام.
- ✗ قلة إدراك الأفراد للتغيير: إن سوء إدراك سلبيات الوضع القائم وعدم إدراك مزايا وإيجابيات الوضع الجديد يمثل عائقا حقيقيا أمام إحداث التغيير وقد ينتج ذلك عن ضعف الثقة نتيجة تجارب سابقة مماثلة لم تنجح.
- ✗ طريقة تنفيذ التغيير وتطبيقه: وهذا سببه إما عدم إشراك الأفراد العاملين وإسهامهم في العملية أو غياب الاتصال والتواصل.
- ✗ العلاقات التقليدية القائمة بين المسؤولين من جهة، ونقابات العمال أو بعض الأفراد والجماعات من جهة أخرى، فالطرف الثاني ينظر إلى التغيير على أنه مجرد وعود مستقبلية لا يمكن الوثوق فيها، والتغيير الحقيقي حسبهم يتمثل في الحصول على نتائج فورية وفي مقدمتها زيادة الدخل والاستقرار.
- ✗ عدم قدرة قادة التغيير على تقديم الأدلة

¹ سعيد يسر عامر، الإدارة وتحديات التغيير، الإرادة للطباعة، القاهرة-مصر، 2001، ص210.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة التغيير

- ✗ عدم اختيار الوقت المناسب لإجراء عملية التغيير، بسبب عدم إعداد الأفراد لقبول هذه العملية.
 - ✗ التوقيت غير المناسب بتغير ظروف العمل وفترات الدوام.
 - ✗ الغموض الذي يميز التغيير لدى الأفراد من حيث الكيفية والهدف والمجال وهذا يدخل الشك في نوايا الأفراد ضد قادة وعملية التغيير نفسها.
 - ✗ البعض من أفراد المنظمة يرى بأن التغيير مفيدا للأقلية أكثر مما تستفيد منه الأكثرية.
 - ✗ قد يشعر البعض من أفراد المنظمة بعدم الرضا والارتياح في الوضع الجديد لأن التغيير لم يكن بمبادرة منهم أو نابعا منهم، خاصة إذا كان مفروضا عليهم بالقوة ومن طرف أشخاص لا يثقون فيهم.
 - ✗ السرعة الشديدة في إحداث التغيير.
 - ✗ ارتباط التغيير بتهديدات وظيفية.
 - ✗ يرى البعض بأن التغيير فكرة جيدة، ولكن نتائجه قد تكون عكسية للتوقعات.
- مما سبق يتبين أن لكل تغيير مقاومة، ومن الضروري الاستعداد لها بكافة الخطط والأساليب لمواجهتها، ومن الأحسن على المنظمة أن تمهد للتغيير في الوسط الداخلي، حتى تتجنب الصعاب التي قد تحدث جراء هذه المقاومة.

3.3 المطلب الثالث: مراحل مقاومة التغيير

ان الفرد المقاوم للتغيير يمر بعدة مراحل حتى يتقبل ويرضخ لعملية التغيير من خلال العديد من ردود الأفعال التي يصدرها الفرد وذلك عبر سبعة مراحل وهي¹:

1. الصدمة: وهو شعور حاد بعدم التوازن، وعدم القدرة على التصرف.
2. عدم التصديق: الشعور بعدم واقعية وموضوعية سبب التغيير.
3. الذنب: وهو شعور الفرد بأنه ارتكب خطأ كان السبب وراء التغيير.
4. الاسقاط: محاولة لوم أفراد آخرين وتأنيبهم على التغيير الذي حدث.
5. التبرير: من خلال وضع بعض المبررات والأسباب الخاصة بالتغيير.
6. التكامل: يكون عن طريق احتواء التغيير والاندماج معه وتحويله الى مزايا يتمتع بها.
7. القبول: وهو عبارة عن خضوع وتقبل الفرد للوضع الجديد.

¹ قريشي محمد، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2013/2014، ص85.

4 المبحث الرابع: مستويات واستراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير

4.1 المطلب الأول: مستويات مقاومة التغيير

هناك ثلاث مستويات لمقاومة التغيير هي كالتالي:¹

المستوى الأول: مصدر هذا المستوى افراد لا يوجد عندهم أسباب خفية للمقاومة، ولكنهم يكثرون من التساؤل حول ما يجري، ويعبرون عن شعورهم بالحيرة والارتباك، ويظهرون ترددا في تقبل التجديدات او يقاومونها

المستوى الثاني: المقاومة هنا أكثر عمقا من المستوى الأول، وهي تظهر عند افراد لديهم خبرات وتجارب واغراض خاصة بهم

المستوى الثالث: أسباب مقاومة التغيير في هذا المستوى عميقة جدا، ومتجذرة ولها طابع مسيطر عند الكثير من العاملين، ممثلة بانعدام عميق وراسخ للثقة.

4.2 المطلب الثاني: استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير

ان الإدارة الناجحة هي التي تحاول أن تبني قبل كل عملية تغيير استراتيجيات وطرق للتقليل من المقاومة والتغلب عليها، فأسباب مقاومة العمال للتغيير تختلف، لذلك وجب التعرف على أهم تلك الاستراتيجيات:²

1. **الاتصال والتعليم:** تساعد هذه الاستراتيجية العمال على رؤية مدى الحاجة للتغيير والوقوف على منطقته، بحيث تكون على شكل مناقشات فردية أو جماعية تقارير، بحيث يتم اللجوء الى هذه الاستراتيجية عندما تكون المعلومات حول التغيير ناقصة أو هناك خطأ في تحليلها وفهمها، ومن أهم إيجابيات هذه الطريقة أن اقتناع العمل بمدى أهمية التغيير يجعل منهم مساهمين في العملية، في حين يعاب عليها تستغرق وقتا طويلا خاصة عندما يكون عدد المقاومين كبيرا.

2. **المشاركة:** من الصعب أن يقاوم العامل قرارا كان قد شارك في صياغته، لذلك فان اشراك الافراد الذين يعتقد أنهم سوف يقاومون التغيير في صناعة القرارات يجعلهم متفهمين أكثر لأسباب التغيير.

3. **التسهيل والدعم:** وتعتمد هذه الاستراتيجية على تكوين وتدريب العمال على اكتساب مهارات ومعارف جديدة تجعلهم أكثر تأقلا مع التغيير المنشود، لكن هذه الطريقة تتطلب تكاليف عالية ووقت طويل لتنفيذها.

4. **التفاوض والاتفاق:** يتم اللجوء الى هذه الاستراتيجية في حالة ما إذا كان هناك طرف ما سوف يتأذى من التغيير الذي سوف يتم استحداثه، لذلك فان على القائمين تقديم حلول ترضى جميع الأطراف

¹ اميرة قدور، المرجع سابق، ص38.

² سماتي حاتم، المرجع السابق، ص 80-81.

بتقديمها تنازلات ومنحهم بعض الامتيازات والحوافز والخدمات مقابل تقبلهم لعملية التغيير، وما يعاب على هذه الطريقة هو التكلفة العالية والخوف من عدم التزام الأطراف المقاومة.

5. **الاستغلال واختيار الأعضاء:** من خلال هذه الطريقة يتم اختيار أحد الأعضاء المقاومين وخاصة الأكثر تأثيراً في المجموعة ليمثل أفراد المقاومة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير من جهة، ولاستغلاله للتأثير على باقي الأفراد المقاومين للتغيير، من أهم إيجابياتها أنها سريعة وغير مكلفة نوعاً ما، ومن سلبياتها أنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في حال شعر العمال أنه قد تم استغلالهم من طرف المؤسسة.

6. **الأكراه الضمني والصريح:** وتعتبر من أصعب وأخطر الاستراتيجيات، إذ يلجأ المدراء إلى استخدام هذه الاستراتيجية باستخدام السلطة الرسمية من أجل إجبار العمال على قبول التغيير وذلك عن طريق استخدام بعض الأساليب التهديدية الضمنية منها أو الصريحة كتهديد الأفراد المقاومين بخسارة وظائفهم أو خسارة بعض الامتيازات أو حرمانهم من الترقيات.

4.3 المطلب الثالث: الآثار الجانبية لمقاومة التغيير

جرت العادة أن ينظر إلى مقاومة التغيير التنظيمي على أنها ظاهرة سلبية، ومع ذلك فإن لها بعض النواحي الإيجابية والمتمثلة أساساً في:¹

- ✿ مقاومة التغيير تجبر إدارة المنظمة على توضيح كل جوانب التغيير للموظفين من أهداف ووسائل وأثار بشكل أفضل.
- ✿ مقاومة التغيير تكشف ضعف قنوات الاتصال وعدم فعاليتها في نقل المعلومات.
- ✿ حالة الخوف والقلق التي تنتاب الموظفين جراء هذا التغيير تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل دقيق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- ✿ تكشف مقاومة التغيير نقاط ضعف المنظمة خاصة فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات، حيث تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل تطور المشكلات وتفاقمها.
- ✿ يمكن لمقاومة التغيير أن تدفع الإدارة إلى تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وبالتالي التخطيط والتنفيذ السليم لعملية التغيير التنظيمي.
- ✿ المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول اتجاهات الموظفين نحو قضية معينة، كما تعتبر مقاومة التغيير متنفساً للموظفين للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن تشجيعهم على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه.

¹ ايت والي نسيم، قادة منيرة، أسباب مقاومة أو تأييد التغيير التنظيمي، مذكرة نيل شهادة ماستر، تخصص حكامه المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر-سعيدة، 2015/2016، ص71.

خلاصة الفصل

تلخصنا من خلال ما قدمنا في هذا الفصل الى ان إدارة التغيير تعتبر عملية جد صعبة ولا يمكن تخطيطها او تجنبها، فهي تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين طياته وعودا واحلام البعض وندم والام البعض الاخر، وفق الاستعداد الفني والإنساني.

وهي تلك العملية التي يتم فيها تحويل وضع المنظمة من وضع الى وضع اخر غير التي كانت عليه لزيادة فعاليتها وكفاءتها ومنه تحقيق أهدافها على المدى البعيد، حيث ان لها أهمية بالغة تعم بالفائدة المرجوة على ذوي المصلحة تتلخص في خمسة عناصر أهمها: الحفاظ على الحيوية الفاعلة، تنمية القدرات على الابتكارات، ازكاء الرغبة في التطوير وغيرها....، وان ادارة التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية لذلك وجب على المنظمة وضع اهداف مدروسة ومخططة تبرر مجموعة التكاليف، كإحساس العاملين بأهمية اهداف المنظمة وزيادة درجة ولائهم و انتمائهم لها، غير ذلك ان لإدارة التغيير مجموعة من الخصائص نذكر أهمها: الاستهدافية، الشرعية، الواقعية، المشاركة، التوافقية، الإصلاح.... الخ

كما ان لإدارة التغيير استراتيجيات أساسية يمكن استخدامها كلها او بعضها وذلك بحسب التغيير المعمول به.

بالإضافة وحسب ما تطرقنا اليه في المبحث الثاني فأنا استخلصنا ان التغيير عملية ذات جهد ونشاط طويل المدى تستهدف الى تحسين وضع المنظمة سواء من النوع او الشكل او الحالة، كلما كان هذا التغيير مخططا منظما نستطيع ان نضبطه ونوجهه نحو اهداف مقصودة ومنه يكون تقدما بالنسبة للمنظمة وتنخفض حدة المقاومة للتغيير من طرف الافراد لأنه حتما سيكون في صالحهم

الفصل

التطبيقي

تمهيد:

بعد دراستنا لموضوع تأثير الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير في قطاع الصحة من الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين، سنحاول في هذا الفصل اسقاط ما تم تناوله نظريا على ارض الواقع، من خلال دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف – البيض بغية التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

قمنا بتقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للمبحث

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات

المبحث الأول: ماهية المؤسسة

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

مؤسسة استشفائية صنف - أ - أنشئت طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 تتربع على مساحة 14 هكتار، انطلق بها النشاط الاستشفائي سنة 1986.

المقر الاجتماعي البيض.

طاقة الاستيعاب: 326 سرير.

مجمع من أربع طوابق مقسمة كما يلي:

الإدارة - مركز حقن الدم - المخبر المركزي - مركز تصفية الدم - مركز التوثيق - مصلحة الاستعجالات - مكتب الدخول - مصلحة الإنعاش الطبي - مجمع العمليات الجراحية - الصيدلة - مصلحة طب الأطفال - المطبخ - البيانات - مصلحة الطب الشرعي وحفظ الجثث - المرآب - المغارة العامة - وحدة الحرق عن طريق التعقيم بالبخار.

أ. الطابق الأول:

❖ مصلحة الولادة.

❖ أمراض النساء.

❖ الجراحة القيصرية.

ب. الطابق الثاني:

❖ مصلحة الأمراض الصدرية.

ت. الطابق الثالث:

❖ وحدة الجراحة العامة

❖ وحدة جراحة الأطفال

❖ وحدة جراحة العظام

❖ وحدة جراحة العيون

❖ وحدة الأذن والحنجرة.

ث. الطابق الرابع:

❖ مصلحة الطب الداخلي.

الجدول رقم 03: يوضح عدد الأسرة الموزعة حسب المصالح الاستشفائية:

الملاحظة	التعداد الحقيقي	تعداد الأسرة التقني	الوحدات	المصلحة
	20	10	جراحة عامة	<u>الجراحة العامة</u>
	10	10	جراحة الأذن الأنف والحنجرة.	
	20	10	جراحة العظام	
	06	06	جراحة الأطفال	
	06	06	جراحة المسالك البولية	
	00	00	جراحة الأعصاب	
	40	20	التوليد	<u>أمراض النساء و التوليد</u>
	20	10	أمراض النساء	
غياب الأخصائيين	00	10	الأمراض العدية	<u>الأمراض المعدية</u>
	30	10	الطب الباطني	<u>الطب الداخلي</u>
	06	06	أمراض السرطان	
	22	10	أمراض الجهاز الهضمي	
	06	06	أمراض الغدد	
	06	06	أمراض الكلى	
	20	10	جراحة العيون	<u>طب العيون</u>
	38	30	طب الأطفال	<u>طب الأطفال</u>
	07	08	رعاية المواليد	
	22	22	وحدة تصفية الدم بالبيض	<u>مصلحة تصفية الدم</u>
	16	15	وحدة تصفية الدم ببوعلام	
	18	18	وحدة الأمراض الصدرية	<u>الأمراض الصدرية</u>

مصلحة	وحدة الاستقبال والفرز	10	10
الاستعجالات الطبية	وحدة الملاحظة والمراقبة	-	-
- الجراحية	عنبر الجراحة		
مصلحة الإنعاش	الإنعاش الطبي	07	07
الطبي			
المجموع		329	240

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

القسم التقني:

الأشعة العامة.

الإيكوغرافي

- مصلحة الأشعة

مكتب الإعلام والحسيس.

النظافة الاستشفائية.

- مصلحة علم الأوبئة

المتابعة الصحية لمستخدمين الصحة.

إجراء الفحوصات الطبية الدورية (كل ثلاثي).

- طب العمل

مكتب تسيير المواد الصيدلانية (الطلبيات).

مكتب تمويل المصالح الاستشفائية الداخلية

- مصلحة الصيدلية المركزية

مكروبيولوجيا.

البيوكيميا

- مصلحة المخبر المركزي

سير ولوجيا.

تنظيم التبرعات بالدم

- مصلحة مركز حقن الدم

إجراء الخبرة الطبية.

التشريح الطبي.

- مصلحة الطب الشرعي

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة واهم الاختصاصات الاستشفائية

- اولاً: نشاط المؤسسة

نشاط المؤسسة الاستشفائية بحكم تواجدها في مقر الولاية تتكفل بعلاج الساكنة بالبلديات الاتي ذكرها في الجدول:

جدول رقم 04: يوضح التعداد السكاني لبلديات ولاية البيض والمسافة التي تفصل كل منها عن الولاية:

البلدية	التعداد السكاني الى غاية 2013/12/31	المسافة التي تفصلها عن الولاية
- البيض	112395 نسمة	---
- بوعلام	9624 نسمة	55 كلم
- سيدي اعمر	4743 نسمة	50 كلم
- سيدي طيفور	7165 نسمة	65 كلم
- سيدي سليمان	1917 نسمة	100 كلم
- استيتين	6329 نسمة	26 كلم
- بريزينة	18821 نسمة	90 كلم
- الغاسول	9682 نسمة	45 كلم
- كراكدة	2844 نسمة	45 كلم
- بوقطب	23848 نسمة	105 كلم
- الخيثر	8022 نسمة	115 كلم
- تو سمولين	5121 نسمة	90 كلم
- الرقاصة	9475 نسمة	40 كلم
- الكاف الأحمر	9499 نسمة	45 كلم
- الشقيب	3646 نسمة	75 كلم
15 بلدية	232131 نسمة	----

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

تغطي المؤسسة الاستشفائية احتياجات سكان 05 دوائر لمجموع 15 بلدية.

ثانيا: الاختصاصات المتوفرة بالمؤسسة:

الجدول رقم 05: وضع الاختصاصات الجراحية بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف - البيض:

الاختصاصات في الجراحة	العدد	الملاحظة
- جراحة عامة	06	
- جراحة الأطفال	02	
- جراحة العظام	01	
- جراحة العيون	02	
- أمراض النساء	00	
- أمراض الأنف والحنجرة	01	
- جراحة الأعصاب	01	
المجموع	14	

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

الجدول رقم 06: يوضح الاختصاصات الطبية بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف - البيض:

الاختصاصات الطبية	العدد	الملاحظة
- طب داخلي	02	
- طب الأعصاب	01	
- الأمراض الصدرية	01	
- الإنعاش الطبي	04	
- أمراض الغدد	01	
- أمراض الجهاز الهضمي	02	
- أمراض الكلى	01	
- أنكولوجي	02	
- الطب الشرعي	01	

01	- علم الأوبئة
01	- طب العمل
02	- متخصصة المخبر
02	- الأمراض العقلية
00	- الأشعة
01	- أمراض القلب
23	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

الجدول رقم 07: يوضح الأطباء المختصون المتعاقدين من المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف - البيض:

الملاحظة	العدد	التخصص
متعاقد	01	- جراحة المسالك البولية
متعاقدين	02	- الجراحة القيصرية
	03	- المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

الجدول رقم 08: يوضح الأطباء العامون في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف - البيض:

الملاحظة	العدد	أطباء عامون
	48	- أطباء عامون
	03	- صيادلة
/	51	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

الجدول رقم 09: يوضح السلك الشبه الطبي للمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف - البيض:

الملاحظة	العدد	السلك
عدد 08 على أبواب التقاعد	25	- ممرض متخصص في الصحة العمومية
من مجموع الشبه طبيين.	116	- ممرض في الصحة العمومية

عدد/ في عطلة مرضية طويلة	68	- ممرض مؤهل
الأمد من مجموع الشبه طبيين.	49	- مساعد تمريض
	22	- قابلة
	24	- ملحق طبي بالتخدير و الإنعاش
	04	- علم النفس العيادي
	308	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

الجدول رقم 10: يوضح السلك الإداري للمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف - البيض:

السلك	العدد	الملاحظة
- إداريين	33	منهم 01 سيتم إحالته على التقاعد.
- أعوان تقنيين وأعوان مصالح وعمال مهنيين	163	منهم 15 في عطلة مرضية طويلة الأمد.
المجموع	196	

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات

المطلب الأول: منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة

أ- المناهج المستخدمة في الدراسة الميدانية:

ان المنهج المناسب لدراستنا لتأثير الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير في قطاع الصحة هو المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأنه يتوافق مع موضوع بحثنا ومنه يقودنا الى تحليل نتائج الاستمارة واستخلاص النتائج بطريقة علمية حيث يعتبر الطريقة الأساسية التي يعتمد عليها الكثير من الباحثين وذلك لأهميته وكذا انه يساعدنا على الوصف الدقيق للمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف - البيض والتعبير عنها كمياً وكيفياً والاطلاع أيضاً على واقع هذه المؤسسة.

ب- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة موظفين بمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف - ولاية البيض، ونظرا لضخامة حجم مجتمع الدراسة، تم تحديد عينة منهم بهدف الإجابة عن إشكالية البحث والمتمثلة في مدى تأثير الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير في قطاع الصحة.

ج- عينة الدراسة:

اشتملت العينة على 48 موظف مستشفى محمد بوضياف من مختلف الأصناف والمستويات.

المطلب الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات وحدود الدراسة الميدانية

أولاً: أدوات جمع البيانات

ان أساس أي عملية في البحث العلمي تتطلب مجموعة من الأدوات والوسائل التي يعتمد عليها الباحث للوصول الى البيانات اللازمة، فهي التي يستطيع الباحث من خلالها دراسة موضوعه نظرياً وتطبيقياً وفهم كيفية عمل ميدان الدراسة.

كما ان طبيعة الموضوع وخصوصيته هي التي تفرض انتقاء مجموعة من الأدوات والوسائل المنهجية التي تخدم موضوعه.

وفي موضوع بحثنا والمتعلق بتأثير الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير، فأنا سنعتمد في دراستنا على ثلاث ادوات لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة والتي تتلاءم مع طبيعة الموضوع حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات واستعمال الملاحظة والمقابلة الشخصية

١-**الاستبيان:** تعرف على انها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة الي توجه الى الافراد من اجل الحصول على المعلومات حول موضوع محل الدراسة، بتوزيع هذه الاستمارة بشكل شخصي للإجابة على أي استفسار او ابهام يخص أسئلة الاستمارة.

المقابلة: وذلك من اجل التعرف على المؤسسة محل الدراسة أي تاريخ نشأتها، اهم وظائفها، وكذا جمع المعلومات حول اهداف البحث والتعريف بالموضوع وقد اعتمدنا بشكل أساسي على تقنية الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

ب/ محاور الاستبيان:

الجدول رقم 11: يوضح محاور الاستبيان

المحاور	الابعاد
البيانات الشخصية	الجنس
	العمر
	المستوى التعليمي
	عدد سنوات العمل
	المركز الوظيفي

المحور الأول: الثقافة التنظيمية المتغير المستقل	بعد القيم: يضم 08 فقرات بعد المعتقدات: يضم 08 فقرات بعد التوقعات: يضم 08 فقرات بعد الاتصالات: يضم 08 فقرات
المحور الثاني: مقاومة التغيير المتغير التابع	يضم 08 فقرات

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

تم توزيع 48 استمارة على افراد عينة الدراسة وتبين ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 12: افراد عينة الدراسة

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات غير المسترجعة	عدد الاستمارات الملغاة
48	48	00	00

المصدر: من اعداد الطالبة

ثانيا: حدود الدراسة الميدانية :

1-2-الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع المرتبطة أساسا بموضوع الثقافة التنظيمية وأثره على مقاومة التغيير.

2-2-الحدود المكانية: تم اختيار المؤسسة الاستشفائية "محمد بوضياف" بولاية البيض لإجراء الدراسة الميدانية

2-3-الحدود الزمنية: يتمثل المجال الزمني لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني 2020/08/25 إلى غاية استكمال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ثم الخروج بنتائج وإجابات عن التساؤلات المطروحة لتؤكد وتنفي فرضيات الدراسة.

2-3-الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة على آراء وإجابات مجموعة من الأطباء والمرضى وإداريين وأعوان إداريين ومقدر عددهم 48 . وعموما فقد استغرقت هذه الفترة شهرين انقسمت إلى أربعة مراحل أساسية :

- المرحلة الأولى: وهي الخطوة الأولى والتمهيدية في هذه الدراسة، حيث تم من خلالها الاتصال الأولي بميدان الدراسة قصدت تكوين فكرة عامة ومحددة عن المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم اخذ الموافقة على اجراء التربص بالمؤسسة المعنية.

- المرحلة الثانية: تم خلالها إعداد الاستمارة الموجهة للمؤسسة محل الدراسة.
- المرحلة الثالثة: تم خلالها توزيع الاستمارات على المؤسسة محل الدراسة بولاية البيض، ولكن تلقينا عدة صعوبات، نظرا للظروف التي تمر بها المؤسسة بسبب مرض كوفيد 19. ومنه تسبب في تأخرنا في إعداد المذكرة.
- المرحلة الرابعة: وفيها بدأت عملية تفريغ وتحليل البيانات المتحصل عليها وتفسيرها للخروج بنتائج تؤكد وتنفي فرضيات الدراسة.

ثالثا: صدق الاداة وثباتها:

1- مقياس الاستبيان:

استخدمنا مقياس ليكارت Likert الخماسي لكونه أكثر شيوعا ويعطي مجالات أوسع للإجابة ويمكن توضيح الدرجات الخمس في الجدول التالي:

الجدول رقم 13: درجات سلم لكارت

الإجابات	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تمام
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

2- صدق الأداة وثباتها:

للحكم على دقة القياس من خلال تحديد ثبات أداة القياس الممثلة بالاستبيان، تم اختبار مدى صدق الاستبيان باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) بالنسبة لاستمارة الاستبيان.

الجدول رقم 14: اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة

المحور	معامل الثبات
معامل الاستبيان الكلي	0.909
الجزء الأول : الثقافة التنظيمية	0.929
الجزء الثاني : مقاومة التغيير	0.668

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss الملحق رقم 2

يلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع بنسبة جيدة، بالنسبة لمعامل الاستبيان الكلي وكذلك المحاور وهذا يدل على أن الاستبيان يصلح لقياس الدراسة والوثوق في النتائج المتحصل عليها.

رابعاً-أدوات تحليل البيانات

تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، باستعمال جهاز الإعلام الآلي عن طريق منظومة أو حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الإصدار IBM SPSS 25 التي بفضلها تم استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الاجتماعية الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة والمتمثلة فيمايلي:

- الانحراف المعياري: من أجل معرفة دور متغيرات الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير
- المتوسط الحسابي: ولقد تم استخدام مقياس لكارت الخماسي لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان، حيث يتكون هذا المقياس من خمسة نقاط على التوالي للإجابات المحتملة لكل عبارة من عبارات الاستبيان بحيث يطلب فيه من المبحوث اختيار واحد منها، وهذا ما نوضحه كالتالي:

الجدول رقم 15: يوضح مجالات المتوسط الحسابي ومستوى الموافقة

مستوى الموافقة	مجالات المتوسط الحسابي
أتفق تماماً	من 1 إلى 1.80
أتفق	من 1.81 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
لا أتفق	من 3.41 إلى 4.20
لا أتفق تماماً	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

- اختبار بيرسون: Pearson من أجل معرفة مدى وجود العلاقة بين متغيرات الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير
- معامل التحديد R²: من أجل معرفة مدى وجود أثر دو دلالة إحصائية متغيرات الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير
- معادلة الانحدار المتعدد: من أجل معرفة مدى وجود أثر دو دلالة إحصائية بين متغيرات الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير
- اختبار أنوفا ANOVA من أجل معرفة مدى وجود أثر دو دلالة إحصائية بين متغيرات الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

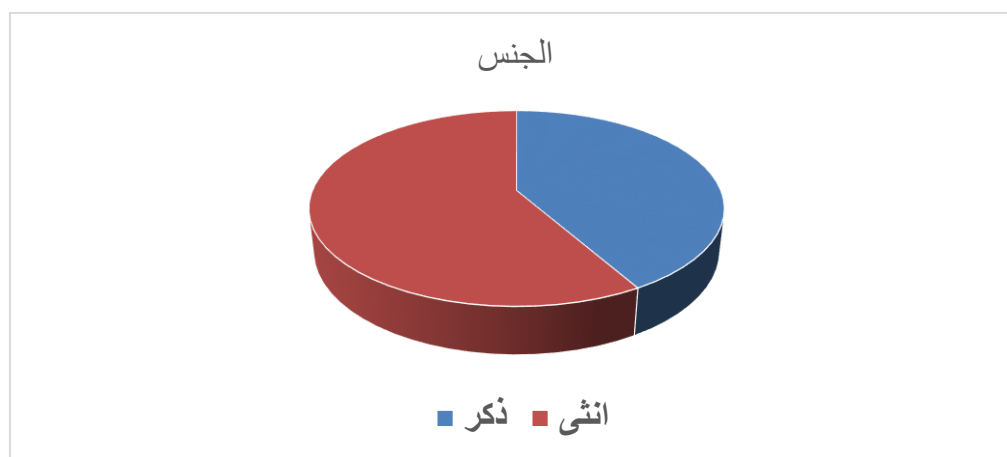
1-الجنس:

الجدول رقم 16: وصف خصائص الجنس لعينة الدراسة

البيان	التكرار	النسبة
ذكر	20	41.7%
أنثى	28	58.3%
المجموع	48	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم 09: يوضح نسبة الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss الملحق رقم 2

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الإناث 58.3% أكبر من نسبة الذكور 41.7% مما يدل أن أكبر نسبة للمستجوبين كانت للإناث.

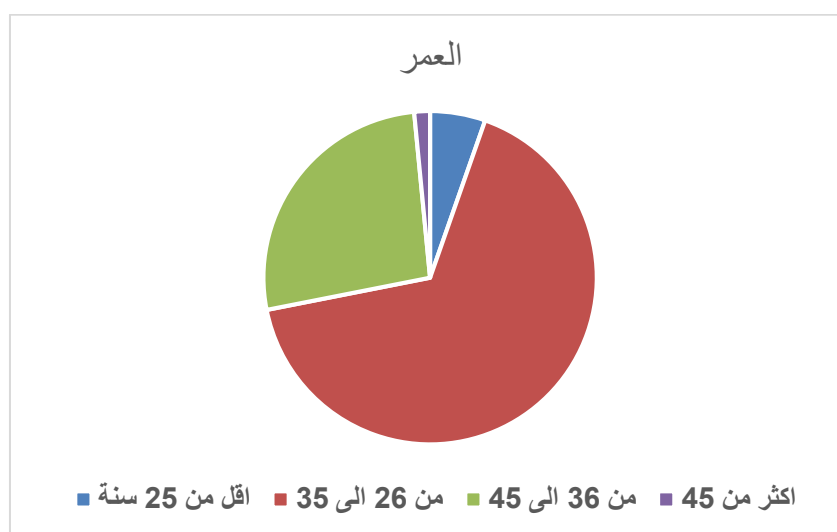
2-العمر:

الجدول رقم 17: وصف خصائص العمر لعينة الدراسة

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	2	4.2%
من 26 الى 35 سنة	25	52.1%
من 36 الى 45 سنة	10	20.8%
أكثر من 45 سنة	11	22.9%
المجموع	48	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم 10: يوضح الفئة العمرية لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss الملحق رقم 2

يتضح لنا من خلال الجدول أن معظم المستجوبين سنهم (من 26 الى 35 سنة) كأكبر نسبة بـ 52.1%، يأتي في المرتبة الثانية الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة)، وهذا يرجع لطبيعة المؤسسة التي تمتاز باستقطاب الفئة الفتية لطبيعة عملها.

3-المستوى الدراسي:

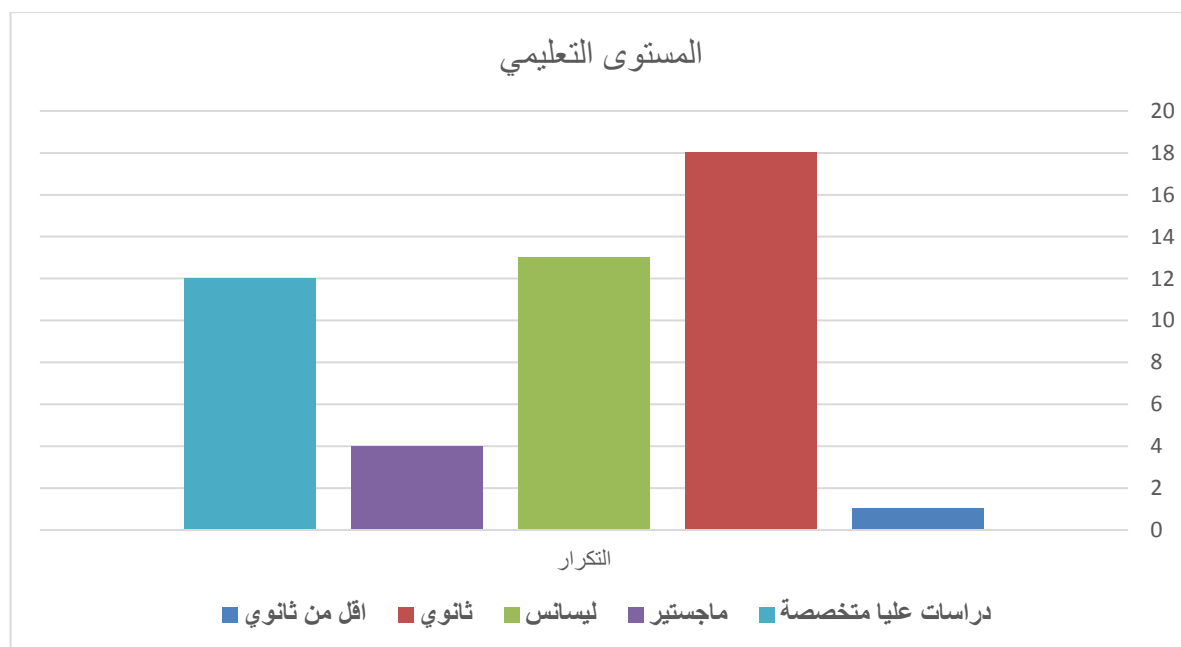
الجدول رقم 18: يوضح المستوى العلمي لعينة الدراسة

البيان	التكرار	النسبة
اقل من ثانوي	1	2.1%
ثانوي	18	37.5%
ليسانس	13	27.1%
ماجستير	4	8.3%
دراسات عليا متخصصة	12	25%
المجموع	48	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال الجدول أن المستوى العلمي كأكبر نسبة كانت لمستوى (الثانوي) بحيث بلغت نسبتهم 37.5%، ويأتي في المرتبة الثانية المستوى (دراسات عليا متخصصة) بنسبة 25%.

الشكل رقم 11: يوضح المستوى العلمي لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss الملحق رقم 2

4- عدد سنوات العمل

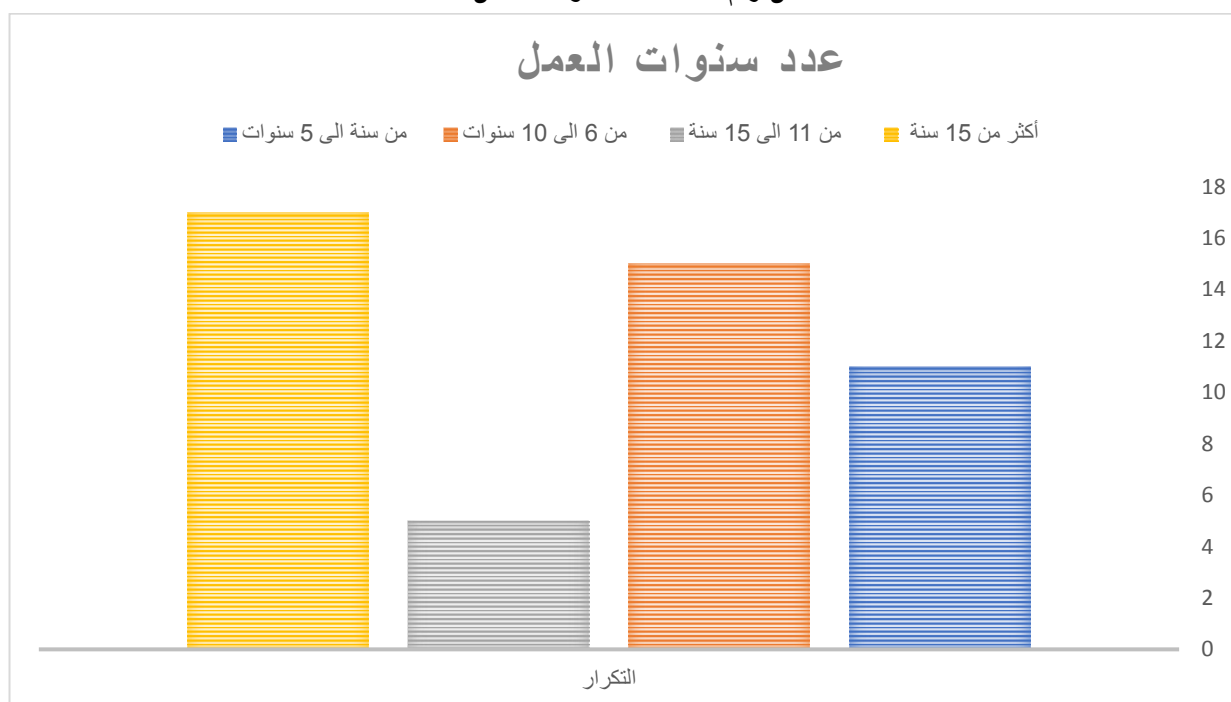
الجدول رقم 19: عدد سنوات العمل

النسبة %	التكرار	البيان
22.9	11	من سنة الى 5 سنوات
31.3	15	من 6 الى 10 سنوات
10.4	5	من 11 الى 15 سنة
35.4	17	أكثر من 15 سنة
100	48	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن 35.4% من المستجوبين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة في المرتبة الأولى في حين نجد 31.3% من المستجوبين لديهم خبرة من 6 الى 10 سنوات، مما يدل على الكفاءة المهنية الموجودة على مستوى المؤسسة وذلك لأنها من إطار استراتيجيتها في رفع مستوى الاحترافية والعمل.

الشكل رقم 12: عدد سنوات العمل



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

5-المركز الوظيفي:

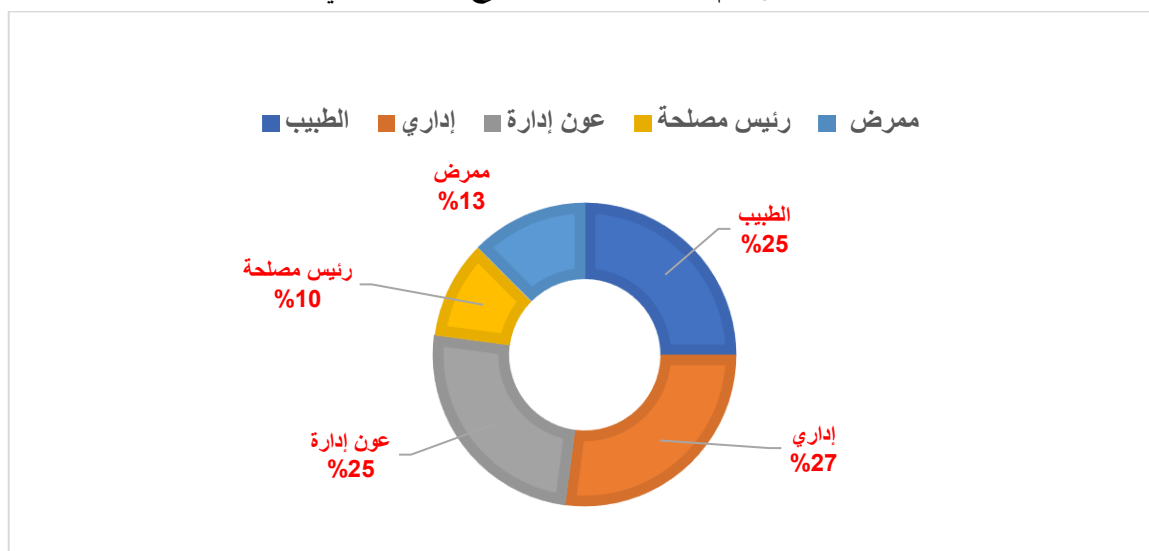
الجدول رقم 20: المركز الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة %
الطبيب	12	25
إداري	13	27.1
عون إدارة	12	25
رئيس مصلحة	5	10.4
ممرض	6	12.5
المجموع	48	100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول تقارب النسب في المركز الوظيفي للأفراد العينة حيث نجد نسبة الإداريين كمرتبة أولى ب 27.1% والأطباء وأعاون الإدارة ب 25%.

الشكل رقم 13: دائرة نسبية توضح المركز الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

-عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

سنقوم بتحليل محاور الاستبيان حيث تم استخدامنا الإحصاء الوصفي باستخراج الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للإجابات أفراد العينة.

1- الجزء الأول: الثقافة التنظيمية:

• محور القيم:

الجدول رقم 21: محور القيم

N	العبارة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا اتفق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	هناك توافق بين قيمك وقيم المستشفى كاحترام المرضى والتعاطف معهم	26	17	1	3	1	1.66	0.95	اتفق تمام
		%54.2	%35.4	%2.1	%6.3	%2.1			
2	القيم السائدة في المستشفى تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين على أساس الحقوق والواجبات	10	26	2	7	3	2.31	1.15	اتفق
		%20.8	%54.2	%4.2	%14.6	%6.3			
3	القيم السائدة في المستشفى تنظر للفرد على انه مورد مهم	10	16	6	15	1	2.6	1.19	اتفق
		%20.8	%33.3	%12.5	%31.3	%2.1			
4	يسود المستشفى جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين	8	24	4	7	5	2.52	1.19	اتفق
		%16.7	%50	%8.3	%14.6	%10.4			

5	يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين داخل المستشفى	11	18	5	11	3	2.52	1.23	أتفق
		%22.9	%37.5	%10.4	%22.9	%6.3			
6	ترتبط طبيعة العمل بنوع من النزاهة والشفافية في المستشفى	16	11	10	9	2	2.37	1.24	أتفق
		%33.3	%22.9	%20.8	%18.8	%4.2			
7	يقوم المدير بإجراء التغييرات في المستشفى حسب خبرته ودون إشراك مروضيه	6	10	11	17	4	3.06	1.19	لأأفق
		%12.5	%20.8	%22.9	%35.4	%8.3			
8	تتسم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة بالرشادة والعقلانية	7	17	9	13	2	2.70	1.14	أتفق
		%14.8	%35.4	%18.8	%27.1	%4.2			
	المجموع						2.46	1.16	أتفق

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

التعليق: يبين الجدول أعلاه على أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجموع عبارات محور ذات درجات متوسطة، حيث بلغ متوسط الحسابي 2.46 بانحراف معياري 1.16 مما انا اتجاه أفراد العينة نحو (أتفق)

كما يتضح لنا جليا أكبر نسبة من حيث درجة الموافقة " أتفق " التي شكلت نسبة 54.2% في العبارة "هل القيم السائدة في المستشفى تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين على أساس الحقوق والواجبات" و قد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.31 بدرجة أتفق في حين جاء الانحراف المعياري بقيمة 1.15 مما يشير الى وجود تجانس إجابات العينة.

• محور المعتقدات

الجدول رقم 22: محور المعتقدات

N	العبارة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا اتفق تمام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	تعزز إدارة المستشفى روح التعاون الجماعي بين الموظفين	13	14	10	9	2	2.43	1.20	أتفق
		%27.1	%29.2	%20.8	%18.8	%4.2			
2	تهتم إدارة المستشفى بالمشاركة الجماعية في حل المشكلات	7	19	6	13	3	2.70	1.20	أتفق
		%14.6	%39.6	%12.5	%27.1	%6.3			
3	تقوم إدارة المستشفى بالأخذ بآراء المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار الإداري	6	23	8	8	3	2.56	1.10	أتفق
		%12.5	%47.9	%16.7	%16.7	%6.3			
4	هناك تطابق بين معتقدات الموظفين والمعتقدات التنظيمية بالمستشفى	2	16	16	9	5	2.97	1.061	أتفق
		%4.2	%33.3	%33.3	%18.8	%10.4			
5	تعتقد أن العمل الذي تقوم به يتماشى مع قدراتك	20	19	1	5	3	2	1.06	أتفق
		%41.7	%39.6	%2.1	%10.4	%6.3			
6	تعتقد أن هناك احترام من قبل العاملين في المستشفى لمواقيت زيارة المرضى	7	10	3	16	12	3.33	1.43	لا أتفق
		%14.6	%20.8	%6.3	%33.3	%25			
7		27	11	2	5	3	1.87	1.26	

أففق تماما			%6.3	%10.4	%4.2	%22.9	%56.3	تعتقد أن نظافة المكان وترتيبه يساعدك على العمل بكل راحة	
لا أففق	1.38	3.20	11	13	4	15	5	تضع إدارة المستشفى المكافآت والعلاوات على حسب أداء العاملين	8
أففق			%22.9	%27.1	%8.3	%31.3	%10.4		
أففق	1.22	2.60						المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

التعليق: يبين الجدول أعلاه على أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجموع عبارات محور المعتقدات ذات درجات متوسطة، حيث بلغ متوسط الحسابي 2.60 بانحراف معياري 1.22 مما انا اتجاه أفراد العينة نحو (أففق).

- نجد العبارة «هل تعتقد أن نظافة المكان وترتيبه يساعدك على العمل بكل راحة» حازت المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة «أففق تماما» لأفراد العينة التي شكلت 56.3%، في حين أن " لا أففق تماما " مثلت بنسبة 6.3% ، وقد بلغ متوسط الحسابي للعبارة 1.87 بدرجة أففق تماما بما يدل على أن نظافة المكان و ترتيبه تساعد على رفع كفاءة العمل.

• محور التوقعات

الجدول رقم 23: محور التوقعات

N	العبارة	أففق تماما	أففق	محايد	لا أففق	لا أففق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	تتوقع إدارة المستشفى تعاوننا من قبل العاملين و مساهماتهم لتحقيق أهدافها	11	23	7	3	4	2.29	1.14	أففق
		%22.9	%47.9	%14.6	%6.3	%8.3			
2	يتوقع العاملون أن إخلاصهم في عملهم يحقق نتائج مرضية	24	19	1	3	1	1.70	0.94	أففق تماما
		%50	%39.6	%2.1	%6.3	%2.1			

3	يتوقع العاملون بأن مصيرهم مرتبطاً بمصير المستشفى	13	15	8	9	3	2.12	1.23	أُتفق
		%27.1	%31.3	%16.7	%18.8	%6.3			
4	يتوقع الرؤساء أن توفير مناخ تنظيمي ملائم في المستشفى يساعد العاملين في التفكير الجيد وإبداع طرق جديدة في العمل	19	15	6	5	3	2.16	1.38	أُتفق تماماً
		%39.6	%31.3	%12.5	%10.4	%6.3			
5	تتوقع إدارة المستشفى أن القيام بدورات تكوينية تدريبية تحفز العاملين على إعطاء أداء كفؤ وفعال	22	11	5	5	5	2.16	1.38	أُتفق تماماً
		%45.8	%22.9	%10.4	%10.4	%10.4			
6	يتوقع من إدارة المستشفى توفير الأمان والسلامة الوظيفية	24	16	4	3	1	1.77	0.99	أُتفق تماماً
		%50	%33.3	%8.3	%6.3	%2.1			
7	تعمل إدارة المستشفى في ظل رؤية مستقبلية واضحة ومحددة	8	18	9	8	5	2.66	1.24	أُتفق
		%16.7	%37.3	%18.8	%16.7	%10.4			
8	تعمل إدارة المستشفى على توفير مخزونها المعرفي في مجابهة الضغوطات الخارجية	8	17	10	9	4	2.66	1.20	أُتفق
		%16.7	%35.4	%20.8	%18.8	%8.3			
	المجموع						1.97	1.04	أُتفق

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

التعليق: يبين الجدول أعلاه على أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجموع عبارات محور التوقعات ذات درجات متوسطة، حيث بلغ متوسط الحسابي 1.97 بانحراف معياري 1.04 مما انا اتجاه أفراد العينة نحو (أتفق)

- نجد العبارة " يتوقع العاملون أن إخلاصهم في عملهم يحقق نتائج مرضية" حاز على أكبر نسبة درجة موافقة حيث بلغت 50% (أتفق تماما) بمعنى نصف العينة ترى أن إخلاص العمال في عمله تعطي نتائج مرضية للمؤسسة والعبارة «يتوقع من إدارة المستشفى توفير الأمان والسلامة الوظيفية» بلغت نسبة درجة الموافقة 50% (أتفق تماما).

• محور الاتصالات

الجدول رقم 24: محور الاتصالات

N	العبارة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تمام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	كلما كان الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد وفق اللوائح التنظيمية والتشريعات القانونية كان أفضل	28	18	1	1	0	1.47	0.65	أتفق تماما
		%58.3	%37.5	%2.1	%2.1	0			
2	ان الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد يخضع للوقت والمكان الذي يراه الفرد مناسباً له أثناء العمل	14	27	4	3	0	1.91	0.79	أتفق
		%29.2	%56.3	%8.3	%6.3	0			
3	يساعد الاتصال والتواصل بين الموظفين على تنفيذ العمل بشكل جماعي	24	20	2	1	1	1.64	0.83	أتفق تماما
		%50	%41.7	%4.2	%2.1	%2.1			
4	يستخدم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية لإنجاز العمل	16	16	9	5	2	2.18	1.14	أتفق
		%33.3	%33.3	%18.8	%10.4	%4.2			

5	يتم تنفيذ الاتصال بشكل مناسب داخل المستشفى	8	14	9	14	3	2.79	1.21	لا أُتفق
		%16.7	%29.2	%18.8	%29.2	%6.3			
6	ترى بان الاتصال يزيد من تحسين أداء الأفراد في المستشفى	24	20	1	1	2	1.68	0.94	أُتفق تماما
		%50	%41.7	%2.1	%2.1	%4.2			
7	يقوم المسؤولون بتشجيع التواصل بين العمال داخل المستشفى	8	20	7	11	2	2.56	1.14	أُتفق
		%16.7	%41.7	%14.6	%22.9	%4.2			
8	الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال	17	13	5	7	6	2.41	1.42	أُتفق
		%35.4	%27.1	%10.4	%14.6	%12.5			
	المجموع						2.08	1.01	أُتفق

المصدر: باعتماد على مخرجات برنامج spss

التعليق: حققت العبارة " وتبادل المعلومات بين الأفراد وفق اللوائح التنظيمية والتشريعات القانونية كان أفضل " كأكبر نسبة موافقة (أُتفق تماما) بنسبة 58.3% حيث بلغ متوسط حسابها 1.47 والانحراف المعياري 0.65 الذي يدل على اتجاه التقييم الى "أُتفق تماما "

- نستنتج من خلال الجدول قيم الكلية لمتوسط حسابي للمحور حيث بلغ 2.08 وانحرافه المعياري 1.01 مما يدل على أن اتجاه التقييم " أُتفق "

2- الجزء الثاني: مقاومة التغيير

الجدول رقم 25: مقارنة التغيير

N	العبرة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا اتفق تمام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	هناك مقاومة للتغيير من قبل العاملين	12	15	8	10	3	2.52	1.25	أتفق
		%25	%31.3	%16.7	%20.8	%6.3			
2	يقاوم العاملون التغيير اعتقادا منهم انه يمس مصالحهم الشخصية	8	7	11	17	5	3.08	1.26	لا أتفق
		%16.7	%14.6	%22.9	%35.4	%10.4			
3	توفر المؤسسة الموارد البشرية والمادية اللازمة لعملية التغيير	8	13	11	9	7	2.87	1.31	أتفق
		%16.7	%27.1	%22.9	%18.8	%14.6			
4	قد يؤدي التغيير الى احتمال تركك لوظيفتك	4	7	8	26	3	3.35	1.08	لا أتفق
		%8.3	%14.6	%16.7	%54.2	%6.3			
5	يقاوم العاملين التغيير لأنه قد يفقد بعض الامتيازات التي يتمتعون بها	6	15	6	16	5	2.97	1.26	لا أتفق
		%12.5	%31.3	%12.5	%33.3	%10.4			
6	يتطلب التغيير من العاملين بناء علاقات اجتماعية جديدة	11	27	3	7	0	2.12	0.93	أتفق
		%22.9	%56.3	%6.3	%14.6	0			

7	قد يؤدي التغيير الى اتباع سلوكيات وعادات جديدة غير معمول بها سلفا	8	23	6	8	3	2.47	1.14	أُتفق
		%16.7	%47.9	%12.5	%16.7	%6.3			
8	قد يتسبب التغيير في تأخير عملية الترقية كعلاوة لبعض العاملين	3	16	11	13	5	3.02	1.13	لا أُتفق
		%6.3	%33.3	%22.9	%27.1	%10.4			
	المجموع						2.8	1.17	لا أُتفق

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

التعليق: مثلت العبارة " قد يؤدي التغيير الى احتمال تركك لوظيفتك" أكبر نسبة درجة موافقة 54.3% (لا أُتفق) حيث بلغ متوسط حسابها 3.35 وانحرافها المعياري 1.08 مما برز اتجاه التقييم الى (لا أُتفق)

- يبين الجدول أعلاه على أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجموع عبارات لمحور ذات درجات متوسطة، حيث بلغ متوسط الحسابي 2.80 بانحراف معياري 1.17 مما انا اتجاه أفراد العينة نحو (لا أُتفق).

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار التوزيع الطبيعي test de normalité :

قبل إجراء اختبار الفرضيات نقوم لاختبار التوزيع الطبيعي:

1- H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

2- H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 26: اختبار الفرضيات

	اختبار KOLMOGOROV-SMIRNOVA		
	Statistique	Ddl	Sigg
الثقافة التنظيمية	0.98	48	0.200*
مقاومة التغيير	0.87	48	0.200*

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

بالاعتماد على اختبار KOLMOGOROV-SMIRNOVA حيث بلغ مستوى دلالة معنوية 0.200 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير عند مستوى دلالة 0.05

- 1-الفرضية الصفرية H_0 :

• لا توجد علاقة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير عند مستوى دلالة 0.05

- 2-الفرضية البديلة H_1 :

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير عند مستوى دلالة 0.05

الجدول رقم 27: نتائج اختبار الفرضية الأولى

ملخص النموذج:

نموذج	الارتباط	معامل التحديد	Adjusted R Square	خطأ التقدير
1	0.497**	0.247	0.093	0.617

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss الملحق رقم 4

نلاحظ في جدول (3-15) أن معامل التحديد بلغ نسبة 24.7% مما يعني أن المتغير المستقل يساهم بنسبة

24.7% في التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، كما نقول إنه هناك علاقة تأثير بين الثقافة التنظيمية ومقاومة

التغيير من حيث معامل الارتباط بلغ $R=0.0.497$ وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة بحيث كلما زادت

الثقافة التنظيمية لدى الفرد زادت مقاومة التغيير

نتائج الانحدار المتعدد:

الجدول رقم 28: نتائج الانحدار المتعدد

المتغير المستقل	المتغيرات المتنبئة	R	R2	F	sig	beta	قيمة ت	sig	معامل تضخم التباين
مقاومة التغيير	محور القيم	0.497	0.247	3.531	0.014	0.480	1.97	0.05	3.38
	محور المعتقدات					-0.586	-2.1	0.041	4.41
	محور التوقعات					0.422	1.97	0.055	2.62
	محور الاتصالات					0.175	0.899	0.374	2.17

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من أجل معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و مقاومة التغيير ، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد

(الجدول السابق) و الذي اعتبرت فيه متغيرات المحاور الأربعة كمتغيرات تفسيرية و متغير مقاومة التغيير كمتغير

تابع ، أظهرت النتائج نموذج الانحدار المتعدد أن الانحدار معنوي و ذلك من خلال قيمة F البالغة 3.531

بدلالة 0.014 أصغر من مستوى الدلالة 0.05 و تفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة 24.9% من التباين

الحاصل في مقاومة التغيير و ذلك بالنظر للمعامل التحديد، و عليه نستنتج صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة

تأثيرية بين مقاومة التغيير و الثقافة التنظيمية

خاتمة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق في المبحث الأول إلى التعرف بالمؤسسة وعرض الهيكل التنظيمي الخاص بها إضافة إلى عرض مخطط خاص بمصالح المؤسسة وفي المبحث الثاني تم ذكر المنهج المستخدم وعينة الدراسة إضافة إلى مجالات الدراسة كما تم ذكر أدوات جمع وتحليل بيانات الدراسة أما المبحث الثالث تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات وتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية و مقاومة التغيير في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف- ولاية البيض .

الخاتمة العامة

لقد توصلت هذه الدراسة الى ان الثقافة التنظيمية تعد من اهم المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال، وذلك راجع لأهميتها فهي تعتبر حجر الأساس لأداء وسلوك الفرد داخل المنظمة، كما تعد المحرك الأساسي للطاقات والقدرات الفردية والجماعية في المنظمة حيث انها كلما كان هناك عمل تعاوني اجتماعي كلما كانت هناك إنتاجية مرتفعة والمضي بالمنظمة نحو واقع أفضل ومنه المحافظة على بقاءها واستمراريتها.

فحسب ما تلخصنا فانه من غير الممكن فصل الافراد عن ثقافة منظماتهم فهي التي تقود وتوجه وترشد أفكار افراد المنظمة وتنظم سير عملهم في إطار تحقيق رسالة المنظمة وبالأخص الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية عالية.

فهي التي تبني شعور الإحساس بالتوحد والعضوية والانتماء للمنظمة ذلك من خلال تعزيز سلوكياتهم وتقوية الاتصالات والقيم المشتركة فيما بينهم، كل هذا يعطي درجة من الولاء للمنظمة.

وبعد ما لخصنا أهمية الثقافة التنظيمية فإننا لا ننسى ان نأخذ بعين الاعتبار عنصر التغيير في المنظمة حيث يعتبر من السمات الأساسية لعالمنا المعاصر ويعد أكثر شيوعا في وقتنا الحالي، هذا راجع الى التغيرات التي تطرأ على بيئة المنظمة حيث يساهم في زيادة قدرة الفرد او المنظمة على التكيف مع هذه التغيرات الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال.

نرى ان التغيير يتأرجح بين مفهومي التلقائية والتخطيط، فقد يكون هذا التغيير مخططا له منظما تستطيع المنظمة ضبطه وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المقصودة، او قد يكون عملية تلقائية تحدث بطبيعتها دون تخطيط سابق، وقد يكون هذا التغيير منتجا يعود بالفائدة المرجوة على ذوي المصلحة، وقد يكون معوقا وهذا لما لذلك على المنظمة العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية بناءة و العمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب واختيار افضل القادة كفؤا للتقليل من حدة مقاومة التغيير وكسب إيجابية افراد المنظمة حول فكرة التغيير وازكاء الرغبة في تطوير وبلوغ أهدافها والوصول الى اعلى درجة من الأداء .

ان مقاومة التغيير تعتبر كرد فعل عادي وامر حتمي لا مفر منه، ذلك لاعتقاد العمال بان هذا التغيير قد يمس بمصالحهم الشخصية او انه يوجه لهم نوع من التهديد فيما يخص مستقبلهم المهني، او قد يرجع الى تجارب فاشلة قامت بها المنظمة سلفا وانه زيادة في التكاليف لا أكثر.

مما سبق توصلنا الى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و مقاومة التغيير للمجتمع العينة المؤخوذة و المتمثلة في 48 من المجتمع الإحصائي (المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف - ولاية البيض).

نتائج الدراسة:

- ✚ وجود علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية ومقاومة التغير
- ✚ القيم السائدة في المستشفى تنظم العلاقة بين الإدارة و العاملين على أساس الحقوق و الواجبات
- ✚ نظافة مكان المؤسسة و ترتيبها يساعد على العمل بكل راحة .
- ✚ إخلاص العمال في عملهم يحقق نتائج مرضية

الاقتراحات :

- ☑ ضرورة اهتمام إدارة المنظمة بمكونات الثقافة التنظيمية والتأكيد في القيم الإيجابية التي من شأنها الارتقاء بقدرة الإدارة في تقديم الأداء الأفضل.
- ☑ ضرورة توفير مناخ تنظيمي ملائم في المستشفى يساعد العاملين في التفكير الجيد وتقديم أداء كفؤ.
- ☑ تشجيع العاملين على استخدام الاتصال الرسمي وغير الرسمي الذي من شأنه يحسن أداء العاملين ويساعدهم على العمل بشكل جماعي.
- ☑ تنمية قدرات العاملين واشراكهم بالدورات التدريبية والعمل على تحسين نظام الحوافز وجعله أكثر قوة وتأثير في دفع العاملين للأداء الأفضل.
- ☑ اعتماد فكرة العمل الواحد لدى العاملين وتشجيع روح العمل الجماعي لان ذلك يدفعهم للعمل بجدية وتعاون وتماسك اجتماعي أكثر.
- ☑ اعتماد مبدأ العدالة مع العاملين سواء ذلك في الأجور والمحفزات او المهام والمسؤوليات.
- ☑ يجب على الإدارة اشراك العاملين في عملية التعيير عن طريق عقد الاجتماعات معهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- ☑ توزيع المكافآت والعلاوات كل حسب مجهوده ومنحهم بعض الصلاحيات مما يسمح بتوزيع نطاق الاشراف بشكل عادل يضمن ترسيخ ثقافة العمل الجماعي وبالتالي تقبل العاملين لفكرة التغيير.

قائمة المراجع

✓ الكتب:

- أبو بكر محمود مصطفى، حسن السيد طه: المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، مطلع الولاء الحديثة، القاهرة، 2005.
- ادجار شاهين: الثقافة التنظيمية والقيادة - ترجمة محمد منير ومحمد شحاتة وهي، الادارة العام، المملكة العربية السعودية، 2011
- بلال خلف السكرانة: اخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، والطباعة، الأردن، ط1.
- ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2010
- حمودة، عبد الناصر محمد علي: الإدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة (مصر)، 2005.
- خالد محمد بن حمدان ووائل محمد الادريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- الخضيري، محسن احمد، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسلوكية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دمشق: دار الرضا للمعلومات، ط1، 2003.
- خضير كاظم حمود الفريجات واخرون: السلوم التنظيمي، مفاهيم معاصرة، اثناء للنشر والتوزيع، ط1، 2009
- د: معتز سيد عبد الله، ادارة التغيير التنظيمي " الاسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية "، جزء 1- مكتبة الانجلو المصرية، ط1، 2014
- زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2010.
- سعيد عامر، الادارة وتحديات التغيير، (د، ن)، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة: مصر، 2001
- سعيد يسر عامر، الإدارة وتحديات التغيير، الإرادة للطباعة، القاهرة-مصر، 2001
- السكرانة بلال خلف: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2009، ص 358.
- سيد محمد جاب الرب، موضوعات ادارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولية، 2009
- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، د.ط، الاسكندرية، 2007
- عبد السلام او قحف: إدارة الاعمال الدولية، الدار الجامعية، القاهرة، 2006
- العطية ماجدة: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003
- العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2005.
- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2004
- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002
- محمد بن يوسف النمرات العطيات، ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2006.

قائمة المراجع

- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني للفرد والجماعة في المنظمات المختلفة، دار الشروق عمان، طبعة 04، 2003
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2000
- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة 02، عمان، 2015
- مدحت أبو النصر (اساسيات إدارة الجودة الشاملة)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، طبعة 1-، 2008.
- موسى المدهون وإبراهيم الجزاوي تحليل سلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان الأردن، ط1، 1955.
- ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، اثراء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2013
- نجم عبود نجم: المدخل الياباني في الإدارة. دار الوراق للنشر، عمان (الاردن)، ط1، 2004.
- نعيمة عباس لحفاجي، ثقافة المنظمة، دار الباروني العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة العربية 2009،
- وليام جي اوتشي: النموذج الياباني في الإدارة نظرية Z، ترجمة: حسن بن محمد يس، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ☑ المذكرات والاطروحات:
- ابتسام عاشوري: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014
- اثير عبد الأمير حسوني: ا لثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة -العلاقة والاثـر- دراسة استطلاعية لأداء عينة من مدراء الشركات، الصناعية والديوانية، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، دون ذكر السنة.
- أميرة قدور، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، دراسة الع تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة ط، جامعة أم البواقي، 2017/2016
- ايت والي نسيم، قادة منيرة، أسباب مقاومة أو تأييد التغيير التنظيمي، مذكرة نيل شهادة ماستر، تخصص حكمة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر-سعيدة، 2016/2015،
- بروش زين الدين ولحسن هدار: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، جامعة فرحات عباس، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 01، 2007
- بلكبير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في الاستراتيجية والتسويق، جامعة باجي المختار، عنابة، 2006/2005
- بويابة محمد الطاهر: دراسة الفعلية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة بجامعة قسنطينة الجزائر، 2004
- حسام سالم جمعة السحباني: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى، وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج القيادة والإدارة، 1438هـ/2016م.

قائمة المراجع

- حماد محمود الرقب، واقع ادارة التغيير بدى وزارات السلطة الفلسطينية، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، عمادة الدراسات العليا/ كلية التجارة، برنامج الماجستير ادارة الاعمال، 1429هـ/2008م.
- درويش نصيرة، الثقافة المنظمة ودورها في فعالية إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر 2009.
- دنيا بوديب: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر (03)، 2013/2014.
- رياض عيشوش: مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2011.
- رم رمضان، ادارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة واقع عملية ادارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية، دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، دمشق، 2005.
- سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (ل م د) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل جامعتي بسكرة وتيارت أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، 2017/2018.
- سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزانة ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منثوري- قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص: تسيير الموارد البشرية، 2010/2011.
- صلاح بن فالج عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام ل م د، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج بنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2007/2008.
- عمراني احمد، هزرتي مداني، الثقافة التنظيمية ودورها في احداث التغيير التنظيمي في المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر علوم سياسية، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، تخصص: ادارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2017/2018.
- عيساوي وهيبه: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الافراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، مدرسة دكتوراه إدارة الافراد وحوكمة الشركات، تخصص: حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2012.
- غيلاني حورية، أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الاسمنت بتقوت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، طور ثاني، جامعة قاصدي مرباح، كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2016-2017.
- فتيحة ساوسي: دور الثقافة التنظيمية في بناء استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2012/2013.

قائمة المراجع

- قريشي محمد، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2014/2013.
- مدوري نور الدين، أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه: ادارة الافراد وحوكمت الشركات، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2017/2016.
- منصور بن ماجد بن سعود: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، مذكرة ماجستير (علوم إدارية)، الرياض (المملكة العربية السعودية).
- ☑ **المجلات:**
١. بومدين محمد، البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في إدارة التغيير، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة تلمسان/الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 02، رقم 09.
- الدكتور حكيم بن جروة، دراسة نظرية للاستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة سماء للاقتصاد والتجارة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 01.
- د. بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، إدارة التغيير في منظمات الاعمال، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، العدد: 02، 2009.
- عبد الغني بن حامد، تباين دوافع مقاومة التغيير من منظور الانتماء السوسيومهني للعاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك: قاعدة الامدادات بالأنابيب تقرت، الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي اليزي، 2015.
- م. نغم دايع عبد علي، م.م. عبير محمد مهدي، أثر مقاومة التغيير في التوجه الريادي للمنظمة، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد 19، جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد.
- محمد بن عبد الكريم: الثقافة وماسي رجالها، شركة الشهاب الجزائر.
- ملحم، يحيى والابراهيم محمد، استراتيجيات مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 4، العدد 2، الأردن، 2008.
- خبيزي سامية، التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل اساسي لإحداث التغيير التنظيمي خطواته واليات ارسائه، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، العدد: 09 جويلية 2015.
- مروان محمد النصور: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي في الأردن، مجلة جامعية الاسلاميات للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، 2012.
- امال يوب، دور التغيير الثقافي لقادة المنظمات في تحقيق التنمية الإدارية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية، جامعة سكيكدة، مجلة رماح للبحوث والدراسات. العدد 14، ديسمبر 2014
- امل حمد الفرحان: الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 06، عدد 01، 2003.

قائمة المراجع

- بواشري امنة، سالم بركاهم، التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة - دراسة تقييمية للوزارات الخارجية، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد: 06-2015،

- حسين حريم ورشاد المساعد الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 2006

☑ المراجع بالأجنبية:

- André gavrgmol pascal Roulle : management des organisation gâtion Edition les lensois
Edition, paris

- Maurice therermet, la culture d'entreprise, ouil, paris, 2003, p 04.

- Michel darbelet, Laurent IZ nd, Michel sermonne ZA l'essentiel surBERTI Alger
2007

- O. Montage and N, martens, the relationship between organizational culture and
organizational commitment, university of south Africa, business review volume 13, number 1
.2009

- Pierre Colletterte, Gilles Delisle, Richard Perron (Le changement organisationnel: théorie et
pratique), AGMV Marquis Québec, canada,2002

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإعداد مذكرة ماستر بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير في قطاع الصحة - مستشفى محمد بوضياف - البيض " وتهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير في قطاع الصحة، و في سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة وذلك بوضع علامة (*) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما بان هذه المعلومات تستخدم لغرض البحث العلمي فقط. ... شكرا مقدما جهودكم و حسن تعاونكم.

المشرف: د / عيدود محمد فوزي

الطالبة: مهداوي مريم

القسم الأول: المعلومات شخصية

1. الجنس: ذكر ☐ / أنثى ☐
2. العمر: اقل من 25 سنة ☐ / من 25 سنة إلى 35 سنة ☐
من 36 سنة إلى 45 سنة ☐ / أكثر من 45 سنة ☐
3. المستوى التعليمي: اقل من ثانوي ☐ / ثانوي ☐ / ليسانس ☐
ماجستير ☐ / دراسات عليا متخصصة ☐
4. عدد سنوات العمل: من سنة إلى 05 سنوات ☐ / من 06 سنوات إلى 10 سنوات ☐
من 11 سنة إلى 15 سنة ☐ / أكثر من 15 سنة ☐

المركز الوظيفي:

القسم الثاني: الثقافة التنظيمية

الرقم	العبرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
محور القيم						
01	هناك توافق بين قيمك وقيم المستشفى كاحترام المرضى والتعاطف معهم					
02	القيم السائدة في المستشفى تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين على أساس الحقوق والواجبات					
03	القيم السائدة في المستشفى تنظر للفرد على انه مورد مهم					
04	يسود المستشفى جوا من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين					
05	يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين داخل المستشفى					
06	ترتبط طبيعة العمل بنوع من النزاهة والشفافية في المستشفى					
07	يقوم المدير بإجراء التغييرات في المستشفى حسب خبرته ودون إشراك ممرضيه					
08	تتسم القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة بالرشادة والعقلانية					

الرقم	العبرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
محور المعتقدات						
01	تعزز إدارة المستشفى روح التعاون الجماعي بين الموظفين					
02	تهتم إدارة المستشفى بالمشاركة الجماعية في حل المشكلات					
03	تقوم إدارة المستشفى بالأخذ بأراء الممرضين في عملية اتخاذ القرار الإداري					
04	هناك تطابق بين معتقدات الموظفين والمعتقدات التنظيمية بالمستشفى					
05	تعتقد أن العمل الذي تقوم به يتماشى مع قدراتك					
06	تعتقد أن هناك احترام من قبل العاملين في المستشفى لمواقيت زيارة المرضى					
07	تعتقد أن نظافة المكان وترتيبه يساعدك على العمل بكل راحة					
08	تضع إدارة المستشفى المكافآت والعلاوات على حسب أداء العاملين					

الرقم	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
محور التوقعات						
01	تتوقع إدارة المستشفى تعاوننا من قبل العاملين و مساهماتهم لتحقيق أهدافها					
02	يتوقع العاملون أن إخلاصهم في عملهم يحقق نتائج مرضية					
03	يتوقع العاملون بأن مصيرهم مرتبطا بمصير المستشفى					
04	يتوقع الرؤساء أن توفير مناخ تنظيمي ملائم في المستشفى يساعد العاملين في التفكير الجيد وإبداع طرق جديدة في العمل					
05	تتوقع إدارة المستشفى أن القيام بدورات تكوينية تدريبية تحفز العاملين على إعطاء أداء كفؤ وفعال					
06	يتوقع من إدارة المستشفى توفير الأمان والسلامة الوظيفية					
07	تعمل إدارة المستشفى في ظل رؤية مستقبلية واضحة و محددة					
08	تعمل إدارة المستشفى على توظيف مخزونها المعرفي في مجابهة الضغوطات الخارجية					

الرقم	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
محور الاتصالات						
01	كلما كان الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد وفق اللوائح التنظيمية والتشريعات القانونية كان أفضل					
02	ان الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد يخضع للوقت والمكان الذي يراه الفرد مناسباً له أثناء العمل					
03	يساعد الاتصال والتواصل بين الموظفين على تنفيذ العمل بشكل جماعي					
04	يستخدم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية لانجاز العمل					
05	يتم تنفيذ الاتصال بشكل مناسب داخل المستشفى					
06	ترى بأن الاتصال يزيد من تحسين أداء الأفراد في المستشفى					
07	يقوم المسؤولون بتشجيع التواصل بين العمال داخل المستشفى					
08	الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال					

القسم الثالث: مقاومة التغيير

الرقم	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
محور مقاومة التغيير						
01	هناك مقاومة للتغيير من قبل العاملين					
02	يقاوم العاملون التغيير اعتقاداً منهم انه يمس مصالحهم الشخصية					
03	توفر المؤسسة الموارد البشرية والمادية اللازمة لعملية التغيير					
04	قد يؤدي التغيير الى احتمال تركك لوظيفتك					
05	يقاوم العاملين التغيير لأنه قد يفقدون بعض الامتيازات التي يتمتعون بها					
06	يتطلب التغيير من العاملين بناء علاقات اجتماعية جديدة					
07	قد يؤدي التغيير الى اتباع سلوكيات وعادات جديدة غير معمول بها سلفاً					
08	قد يتسبب التغيير في تأخير عملية الترقية كعلاوة لبعض العاملين					