

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع :

دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المنظمة " دراسة حالة مجمع اتصالات الجزائر - المديرية العامة - "

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية

تحت إشراف الدكتورة :

مرمات نبيلة

من إعداد الطالب :

قاسي جمال

لجنة المناقشة:

الدكتورة: بغدود راضية..... رئيسة

الدكتورة: مرمات نبيلة..... مشرفة

الأستاذة: طالي خيرة..... ممتحن

الله أكبر

قال الله تعالى

إِن كَانَ اللَّهُ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ

حَتَّىٰ يَغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

(الرعد: ١١)

شكر و تقدير

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " الحمد لله أولا وأخرا على منه وكرمه بأن يسر لي إتمام هذا العمل حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه أما بعد :
فإني أتقدم بخالص شكري إلى :

جميع من أخذ بيدي وأنا طفل صغير لا يعرف القراءة والكتابة "معلمي" الذي فتح بصيرتي وأنار عقلي وفك عقدة لساني، أشكر شموع الأمة، أعمدة البلاد "الأستاذة الجامعين بالأخص الأستاذين "يحياوي أحمد" والدكتورة "مرمات نبيلة" على جهودهما الجبارة وتأطيرهما المحكم في سبيل إمداد هذا البحث المتواضع أولم يقتل أحمد شوقي :

قم للمعلم وفه التبجيلا ***** كاد المعلم أن يكون رسولا

أشكر أمي و أبي اللذان لولاهما لما كنت شيئا يذكروني إلى أختي و إخوتي الذين معا تقاسمنا الحلو و المر أشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم لمناقشة هذا البحث .

كل عمال و مسؤولين اتصالات الجزائر بالوحدة العملية بالبويرة، على رأسهم السيد المدير العملي عبد الحليم بوعشري، السيد زهار توفيق المدير الفرعي التقني العملي، السيد دحنون نور الدين رئيس مطبعة تطوير الموارد البشرية والتكوين، الأنسة ميلودي حكيمة رئيسة قسم الموارد البشرية، والسيد قاضي سمير رئيس قسم المالية والمحاسبة على جهودهم الجبارة لل نهوض بقطاع الاتصالات بالمديرية العملية بالبويرة، عرفانا لهم برأيهم السديد وحنكتهم في الإدارة .

والشكر موصول إلى كل من علمنا حرفنا، وأنار لنا الطريق بالعلم و زودنا بالمعرفة، شكرا جزيلا لقارة كمينية ولكل من وقف بجانبنا في أصعب الأوقات ولكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع .
شكر خاص لعمال المكتبة الجامعية (سليمان، زهرة، الويزة،) لصبرهم على في كل الأوقات

قاسي جمال

أهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى :

(إلى من قال فيهما الله سبحانه وتعالى :) واخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا)
- الوالدين الكريمين - عرفان مني بفضلهم علي، وتقديرا لمعاناتهم من أجلي ولولاهما ما كنت ما أنا عليه
حفظهما الله وأطال في عمرهما .

إلى أختي سهام التي لا يهدأ لي بال حتى أراها شمعة في المجتمع و إلى أخي فريد الذي أتمنى له كل السعادة
والهناء والتوفيق في حياته العملية و الشخصية و إلى كل من يسهر على أمن هذا الوطن الحبيب .
إلى أخي مراد الغالي ، حبيبي و سدي الذي رافقتني في حياتي خطوة بخطوة ، يوم بعد يوم وفي كل لحظة الذي
لا أجد الكلمات التي تعبر عن شكري وامتناني واحترامي واعترافي له لكل ما قدمه لي خلال مسيرتي منذ أن
كنت صبيا، فألفه شكر وأسمى عبارات التقدير والاحترام له حفظه الله و رعاه وجميع حماة هذا الوطن ال مفدي .
إلى زوجة أخي وابنها حبيب قلبي " ايسافه " وابنتها الغالية قرة عيني " اسناك " حفظهما الله ورعاهم
و إلى كل من يحبنا ونحبه في الله .

إلى كل عمال المديرية العامة لاتصالات الجزائر على رأسهم المدير العام، وكل عمال قسم الموارد البشرية
إلى كل عمال مديرية العلاقات الاجتماعية المهنية على رأسهم السيدة مدور نجاة التي تبذل جهد ونشاط لا مثيل لهما
والوقوف على شؤون العمال بكل نزاهة، وتحفيزهم لبذل قصارى جهدهم، والتي مكنتنا من القيام بالترخيص التطبيقي
لإتمام بحثنا بعد ما تناولناه في الجانب النظري فهي مشكورة على ذلك .

إلى السيدة شيبان حسبية لصبرها حلينا وتقديمها لنا يد المساعدة مرارا و تكرارا وتأييدها لنا في هذا الترخيص
التطبيقي، اعترافنا منا لتفانيها وأدائها المتميز وفعاليتها في العمل .

إلى السيد رابية سمير على حنكته في الإدارة و التسيير تحدى مختلف الظروف و الأوضاع حتى الصعبة منها و قدرته
العالية في امتصاص الضغوط الناجمة عن حجم العمل، و أداء مهامه في كل هدوء و تقديمه يد المساعدة خلال هذا
الترخيص كلما كنا بحاجة إلى يد العون، وتوفيره لنا الجو المناسب من أجل دمجنا وتكبيفنا مع الزملاء للقيام ببحثنا
في كل هدوء و راحة واحترام .

إلى السيدة بوشن نورة التي تسهر مع فريق عملها على تصميم الإجراء، أداءه الإدارية و التأديبية والحرص التام على
احترام تطبيقها .

إلى كل عمال مديرية التكوين خاصة السيد جبار سمير والسيدة نريمان على تعاونهم و مساعدتهم لنا .

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل

إلى كل هؤلاء، وإلى كل من لم يسعنا أو نسينا ذكر أسمائهم، أهدي لكم هذا العمل و تحية تقدير واحترام إليكم

فاسي جمال

الفحص ريس

فهرس المحتويات

IV.....	شكر و تقدير
V.....	الإهداء
VI.....	قائمة الجداول و الأشكال
VII.....	ملخص الدراسة
أ.....	المقدمة العامة
01.....	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
02.....	تمهيد
03.....	المبحث الأول: مفاهيم حول الثقافة التنظيمية
03.....	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
14.....	المطلب الثاني: مظاهر ومكونات الثقافة التنظيمية
22.....	المطلب الثالث: خصائص، ابعاد وأنوع الثقافة التنظيمية
33.....	المبحث الثاني: نظريات، نماذج وآليات الثقافة التنظيمية
33.....	المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية
35.....	المطلب الثاني: نماذج الثقافة التنظيمية وطرق قياسها
39.....	المطلب الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية والحفاظة عليها، والعوامل المحددة لها
47.....	المبحث الثالث: مرتكزات الثقافة التنظيمية
47.....	المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية
51.....	المطلب الثاني: طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية ووظائفها
52.....	المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة والعوامل المؤثرة عليها
58.....	خلاصة
59.....	الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة التغيير
59.....	تمهيد
59.....	المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة التغيير
59.....	المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير
67.....	المطلب الثاني: أسباب ومجالات إدارة عملية التغيير

70.....	المطلب الثالث : أنواع وأدوات التغيير.....
73.....	المطلب الرابع: نماذج وإستراتيجيات إدارة التغيير.....
79.....	المبحث الثاني: مقاومة التغيير.....
79.....	المطلب الأول: مفهوم وأسباب مقاومة التغيير.....
85	المطلب الثاني: أساليب وأشكال مقاومة التغيير وآثارها.....
90.....	المطلب الثالث : إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.....
94.....	المطلب الرابع: عوامل نجاح إدارة التغيير.....
95.....	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية مكون قابل للتغيير.....
95.....	المطلب الأول: المطلب الأول: عوامل ومراحل تغيير ثقافة المنظمة.....
101.....	المطلب الثاني:مداخل وآليات تغيير ثقافة المنظمة.....
106.....	المطلب الثالث: إجراءات واقتراحات تغيير الثقافة التنظيمية.....
108.....	المطلب الرابع: المطلب الرابع: تكوين ثقافة المنظمة الداعمة للتغيير.....
109.....	خلاصة.....
112.....	الفصل الثالث:دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر.....
112.....	تمهيد.....
113.....	المبحث الأول: : تقديم عام لمنظمة اتصالات الجزائر.....
113.....	المطلب الأول: تعريف منظمة اتصالات الجزائر.....
120.....	المطلب الثاني: التغيير في منظمات الاتصالات.....
123.....	المطلب الثالث: : الهياكل التنظيمية لمنظمة اتصالات الجزائر.....
136.....	المطلب الرابع: النشاطات والخدمات التسويقية لمؤسسة اتصالات الجزائر وإنجازاتها.....
143.....	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.....
143.....	المطلب الأول: مجتمع البحث و أدوات الدراسة.....
144.....	المطلب الثاني: إجراءات تحليل المعلومات.....
147.....	المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص و السمات الشخصية.....
153.....	المبحث الثالث: تحليل النتائج و اختبار الفرضيات.....

فهرس المحتويات

154.....	المطلب الأول: تحليل العبارات و اتجاهات الآراء للمحور الأول "الثقافة التنظيمية"
162.....	المطلب الثاني: تحليل العبارات و اتجاهات الآراء للمحور الثاني " ادره التغيير في مجال الموارد البشرية"
165.....	المطلب الثالث: تحليل العبارات و اتجاهات الآراء للمحور الثالث "تقبل العاملين للتغيير في المنظمة"
175.....	خلاصة.....
177.....	خاتمة عامة.....
182.....	قائمة المراجع.....
189.....	الملاحق.....

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير بالمنظمة، فالיום أصبح التغيير سمة العصر، فلا يمكن لأي منظمة ترغب بالبقاء في ظل سوق تتميز بالمنافسة الشديدة والتطور السريع أن تستمر وتنشط بدون تبني ثقافة التغيير والتحسين المستمر، وعند التحذير عن التغيير لا بد من التحدث عن المورد البشري باعتباره المسؤول الأول عن ذلك، فالتغيير لا يمكن أن يكون في شكل لوائح قانونية أو أوامر تفرضها الإدارة العليا في المنظمة، بل يكون على شكل توجه فكري أو ثقافة يتبناها كافة الأفراد العاملين بالمنظمة، ودون ذلك لا يمكن أن يحدث التغيير، ولعل من أهم العوامل المساعدة في تقبل التغيير من قبل العاملين درجة رضاهم الوظيفي ومدى إحساسهم بالانتماء للمنظمة، وهذا الأخير الذي يمكن بناؤه بسهولة عبر ما يعرف بالثقافة التنظيمية. فالثقافة التنظيمية عبارة عن القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية ومختلف الدهنيات وكذا المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة الواحدة لتوجيه سلوكياتهم في تحقيق الأهداف الموضوعية، وهذه المعتقدات والمعايير تميز المنظمة على غيرها من المنظمات وتساعد في توجيه الأفراد نحو تقبل التغيير بكل سهولة، كما تساعدهم في تعزيز شعورهم بالانتماء للمنظمة وبالتالي تحقيق الولاء التنظيمي.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي تمت على عينة من موظفي المديرية العامة لمنظمة اتصالات الجزائر، وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة، ظهر وجود تفاوت في ردود الفعل بين الإيجابية أحيانا والسلبية أحيانا أخرى، كما خلصنا إلى أن هناك ثقافة تنظيمية سائدة في المنظمة استنادا إلى إجابات عينة الدراسة، وأن هناك إدارة التغيير في مجال الموارد البشرية في المنظمة حيث لا يمكن للمنظمة أن تستمر في هذا العصر ما لم تقم بالتغيير وهذا ما يحدث بوجود الثقافة التنظيمية التي توفر كل متطلبات التغيير وتساهم في إنجاحه ومشاركة المورد البشري وتكيفه مع ذلك حتى تستطيع المنظمة من تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد العاملين بها، أما بالنسبة لتقبل التغيير فنسبة كبيرة من العاملين يقبلون التغيير.

الكلمات المفتاحية: التغيير، إدارة التغيير، المورد البشري، الثقافة التنظيمية، اتصالات الجزائر.

Abstract

This study aims to highlight the importance of organizational culture in the management of change in the organization. Today, change has become a feature of the age. No organization wishing to survive in a market characterized by intense competition and rapid development can continue without activating the culture of change and continuous improvement; when talking about change, it is necessary to talk about the human resource as the primary responsible. Change can not be in the form of legal regulations or orders imposed by the top management of the organization. Rather, it is in the form of an intellectual orientation or a culture adopted by all individuals working in the organization, without this, change can not happen. Perhaps one of the most important factors in helping the acceptance of change by employees is their degree of job satisfaction and their sense of belonging to the organization, and this last can easily be built through what is known as organizational culture.

Organizational culture is the values, beliefs, basic assumptions and different mindsets as well as the criteria shared by members of one organization to guide their behavior in achieving the set goals, these beliefs and standards distinguish the organization from other organizations and help to guide individuals to accept change easily, and helps them to enhance their sense of belonging to the organization and thus achieve organizational loyalty.

Through the survey conducted on a sample of the employees of Algeria Telecom, and after processing the data we received from the sample, we noticed that there was a variation in the reactions between positive and negative ones, and we concluded that there is a prevailing organizational culture in the organization, and that there is change management in the field of human resources, then we can say that the organization can not continue in this age unless it changes, this is what happens with organizational culture which provide all the requirements for change and contribute to the success and participation of the human resource and his adoption to it, so that the organization can achieve its objectives and its personnel objectives; As for the acceptance of change, we find that a large percentage of workers accept change.

Keywords: change, change management, human resource, organizational culture, Algeria telecom.

مقدمة

تعتبر المنظمات الركيزة الأساسية للنشاط الاقتصادي باختلاف حجمها أو نشاطها أو أهدافها، وإن التحولات الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية والفكرية المحيطة بها جعلتها نظاما مفتوحا، فهي تتفاعل مع بيئتها التنظيمية الداخلية والبيئة الخارجية التي تتميز بطابعها ا لديناميكي الذي يؤثر على المنظمة ككل وهذا في ظل العولمة والتطور التكنولوجي الذي لم سبق له مثيل في مختلف المجالات .

فالمنظمة التي تريد الاستمرار وضمان حصنها السوقية في مجال نشاطها خاصة في ظل الضغوط البيئية وما يشهده عالم الأعمال من تطورات وتغيرات سريعة، فمن الضروري أن تقوم بمواجهة التحديات الصعبة التي تؤثر في مقدرتها على المنافسة وضمان البقاء والنمو، لتتمكن من التكيف والتطور عبر إتباع أسلوب التغيير للتأقلم مع المحيط من أجل تحقيق غايتها.

حيث نجد أن هذا التغيير يقابل غالبا بالمقاومة والرفض من طرف العاملين والنتائج دون شك من إهمال جانب الثقافة التنظيمية الذي يعتبر مدخلا من المداخل الذي تتبناه المنظمات كإستراتيجية لتطبيق مبادئ إدارة التغيير، مما يطرح إشكال تكيف هذه الثقافة فمن أجل تحقيق ذلك التكيف تسعى المنظمات من خلال التخطيط المحكم ووضع استراتيجيات تهدف لتغيير أنماط سلوك العاملين وتطويرهم على مستوى قيمهم ومهاراتهم، حيث يتم مرافقتها بتغيير التكنولوجيا والعمليات والهياكل التنظيمية، وذلك لتطوير الموارد المادية والبشرية أو تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة أو كليهما معا.

فالثقافة التنظيمية أصبحت عنصرا أساسيا في المنظمات المعاصرة خاصة منها التي تنشط في مجال الاتصالات والتكنولوجيا والرقمنة أين يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية وذلك لكونها الوسيط البيئي الذي تعيش فيه مختلف المنظمات .

والثقافة التنظيمية مثلها مثل ثقافة المجتمع تسيطر على سلوك من ينتمون إليها وتتحكم في رؤيتهم للعالم وتفاعلهم معه، وتفسر كل التعقيدات الخفية في حياة المنظمة ، فهي إنتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضفي المنظمة ذلك النسق الثقافي لم تتسببها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمتها وهذا ما يحدد شخصية المنظمة عن غيره من المنظمات؛ حيث يتصرفون داخل المنظمة كأفراد وجماعات بغية تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فهم يتأثرون ويؤثرون من خلال تبادل المعلومات و القيم والمعتقدات السائدة في أذهان العاملين مما يخلق الهوية ويولد الإحساس بالهدف ويجعل العاملين في المنظمة يشعرون بأنهم جزء من كل، هذا الكل الذي يمثل ثقافة

قوية موحدة لدى العاملين، هذه الأخيرة التي أصبحت من أهم المبادئ والاستراتيجيات التي تركز عليها الإدارة الحديثة والتي تتبناها المنظمات في عملية إدارة التغيير .

أولاً- الإشكالية

على ضوء ما سبق عرضه تبرز لنا ملامح إشكالية البحث والتي يمكن عرضها وصياغتها على النحو التالي :
ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في منظمة اتصالات الجزائر "المديوية العامة"؟

ثانياً- الأسئلة الفرعية

ولتبسيط الإشكالية السابقة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

- 1 - ما هو واقع الثقافة التنظيمية في منظمة اتصالات الجزائر؟؛
- 2 - هل تولي منظمة اتصالات الجزائر أهمية لإدارة التغيير؟؛
- 3 - هل لموظفي منظمة اتصالات الجزائر تقبل لكل تغيير تنظيمي تحدثه المنظمة؟؛
- 4 - هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير في منظمة اتصالات الجزائر؟
- 5 - هل تؤثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير في منظمة اتصالات الجزائر؟؛

ثالثاً- الفرضيات:

كإجابة مبدئية حول التساؤلات المطروحة ومعالجة الموضوع يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- 1- تتوفر منظمة اتصالات الجزائر على ثقافة تنظيمية قوية؛
- 2- تولي منظمة اتصالات الجزائر أهمية بالغة لموضوع إدارة التغيير؛
- 3- موظفو اتصالات الجزائر لهم تقبل لكل تغيير تنظيمي تقوم إدارة المنظمة؛
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير في منظمة اتصالات الجزائر؛
- 5- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على إدارة التغيير في منظمة اتصالات الجزائر .

رابعاً: أسباب ودوافع اختيار الموضوع: تعود أسباب اختيار هذا الموضوع إلى الأسباب التالية:

1- أسباب ذاتية: تتمثل في:

- ميولي الشخصي لموضوع التغيير لأننا نصادفه ونتعايش معه في حياتنا باستمرار لذلك أردت أن أتعرف على خصوصية التغيير داخل المنظمة.

2- أسباب موضوعية: أسباب موضوعية تتمثل في:

- الظروف البيئية التي تحيط بالمنظمات المعاصرة في ظل اشتداد حدة المنافسة والتغيرات السريعة والتي فرضت على كل منظمة مواكبة هذه التغيرات عن طريق ترسيخ ثقافة التغيير في المنظمة إن هي أرادت البقاء والاستمرارية؛

- إن موضوع إدارة التغيير والثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة والتي تتزايد درجة الاهتمام بهما بسبب التحديات والتعقيدات البيئية التي تحيط بالمنظمة.

خامسا- أهمية الدراسة وأهدافها: تتجلى أهمية الدراسة وأهدافها فما يلي:

1- أهمية دراسة الموضوع: تبرز أهمية هذا البحث في كونه يتطرق لموضوع مهم في الوقت الراهن أين تواجه

المنظمات صعوبات وتعقيدات وتغيرات سريعة التي فرضتها حدة المنافسة، خاصة تلك المنظمات التي تنشط في مجال الاتصالات أين يتطلب عليها مواكبة التغيرات والتطورات التي تحدث في هذا المجال باستمرار . لقد أصبح إدخال التغيير في ظل كل هذه الظروف أمر مفروض ومحتم على كل منظمة إن هي أرادت البقاء والاستمرار مع ضرورة التنبيه لزيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية والتي تعبر عن مجموع الاعتقادات والتوقعات والقيم التي تشترك فيها أعضاء المنظمة، فهي الخلفية التي سنعتمد عليها لإبراز موقف ورد فعل الفرد اتجاه التغيير المراد إحداثه.

2- أهداف دراسة الموضوع: إن الهدف الرئيسي الذي نسعى إليه من جراء دراستنا هذه هو محاولة إنتاج قيمة

مضافة من خلال الوصول إلى بحث يساهم في إثراء معارف كل باحث في مجال التغيير التنظيمي وثقافة المنظمة، إضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في:

- إبراز حتمية التغيير وضرورته لكل منظمة في ظل التحديات السافرة والمنافسة الشرسة التي تعيشها

والكشف عن أسباب مقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير المطبق،

- إبراز دور الثقافة التنظيمية أثناء إحداث وإدارة التغيير التنظيمي، وكما كان الفرد هو المحور والعنصر

الفعال في عملية التغيير، جاءت دراستنا هذه لمحاولة فهم الدور الذي يشغله الفرد والموقف الذي يبدية

اتجاه التغيير بناء على قيمه واتجاهاته وسلوكاته التي تملئها عليه الثقافة التنظيمية، وهو ما تم إبرازه في

الدراسة التطبيقية من خلال لفت الانتباه للعنصر البشري والأخذ بآرائه ومواقفه ه اتجاه عملي التغيير

التنظيمي داخل المنظمة،

- نعتقد أن السبب الحقيقي والحلقة المفقودة في عملية التغيير الفعال والناجح في المنظمة الجزائرية هو تغيير

جانب الثقافة التنظيمية،

- كوننا جزائريين نطمح في أن يكون بلدنا الجزائر في مصاف الدول المتقدمة نتساءل دائما عن أسباب تخلف الاقتصاد الوطني رغم كل الإصلاحات والإمكانات المتوفرة منذ الاستقلال،
- كوننا أيضا إطار في منظمة اتصالات الجزائر نطمح أن تكون من بين المنظمات العالمية الرائدة في مجال الاتصالات وبالتالي نشغل بكل ما يمكن أن يفيدنا.

سادسا- حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحدود المكانية:** يتحدد مجال التطبيق الميداني لهذه الدراسة على العاملين في مديرية العلاقات الاجتماعية المهنية يقيم الموارد البشرية بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.
- **الحدود الزمنية:** تم البدء في الدراسة خلال الموسم الدراسي 2018/2017 وذلك ابتداء من 04 فيفري إلى غاية 1 جوان 2018.

-الحدود البشرية: موظفي مديرية العلاقات الاجتماعية المهنية بمختلف مستوياتهم.

- سابعاً- صعوبات الدراسة:** لا يخلو أي عمل أو بحث من الصعوبات ومن جملة الصعوبات التي وجدها في هذا المجال ما يلي:

- قلة المراجع الخاصة بالثقافة التنظيمية في المكتبة، الأمر الذي جعلنا ننتقل إلى مكتبات الجامعات في بعض الولايات الأخرى؛

- قلة الدراسات التي تطرقت للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير؛

- مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة، وبالتالي هناك اختلافات في وجهات النظر حول الكثير من المصطلحات ذات الصلة بها كالمفاهيم والمكونات والمصادر؛

- اعتبار موضوع الثقافة التنظيمية يميل إلى الجانب السيكولوجي مما صعب علينا فهمه لأنه يرتبط بعناصر غير كمية مرتبطة بعلم النفس البشرية أكثر منها إدارية،

- حداثة مفهوم الثقافة التنظيمية يجعله غامضا لدى الكثير من الأطارات خصوصا إذا لم تكن مع مختصين في إدارة الأعمال.

ثامنا- منهج الدراسة

من أجل دراسة الموضوع والإجابة على التساؤلات المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي حيث تم

الاعتماد على المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة وجمع المادة العلمية اللازمة للتغيرات على الجوانب

النظرية للموضوع وضبط مختلف المفاهيم وذلك من خلال البحث في المراجع و الكتب المتخصصة في مجال الثقافة

التنظيمية والتغيير التنظيمي، في حين تم اللجوء إلى تحليل لمعرفة الثقافة التنظيمية ودورها في إحداث التغيير لاستكمال العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال إبراز دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرات، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة لإسقاط الجانب النظري على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر واختبار صحة الفرضيات التي قامت عليها الدراسة

تاسعا- مصطلحات الدراسة : إن كل اختصاص علمي ينفرد بمصطلحاته ومفاهيمه من يستجوب تحديه المفاهيم بدقة وأحكام وإزالة الالتباس والغموض وهذا ما تم القيام به في موضوعنا الراهن حيث ارتسمت لنا المفاهيم التالية.

- **المنظمة:** هو كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق الأهداف المسطرة.
- **الثقافة التنظيمية:** فهي مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات المشتركة بين أفراد يتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها فهي تشكل ذهنية أو منهج تفكير أعضاء المنظمة.
- **الأفراد:** مجموع العاملين وفرق العمل التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم واتجاهاتهم وطموحهم.
- **التغيير التنظيمي:** هو عملية إحداث تعديلات في الأهداف والهياكل والأنشطة وفي أساليب العمل التنظيمي تعتمد على إدارة للتغيرات تتجه نحو التركيز على فهم العاملين وذلك من خلال بناء قيم واتجاهات ومعتقدات تتبنى هذه العملية وتظهر في سلوكهم التنظيمي وتصرفاتهم.
- **القيم:** هي المقاييس والمعايير وأحكام التي تحدد سلوك الأفراد كما هو مرغوب فيه، وفق القواعد والمبادئ التي يحددها النظام الاجتماعي الذي تنتمي إليه ألا وهو المنظمة.
- **السلوك التنظيمي:** دراسة سلوك الأفراد والجماعات والمنظمات.
- **الهيكل التنظيمي:** بناء يحدد التركيب الداخلي للمنظمة من صلاحيات ومسؤوليات إنسائية، المعلومات.... الخ.

- **الدوافع:** مجموعة القوى الداخلية، (الحاجات والرغبات) المحركة والموجهة لتحقيق أداء أفضل.

عاشرا: وسائل وأدوات البحث:

لقد اعتمدنا في جميع البيانات والمعلومات على مجموعة من الوسائل والأدوات في الجانبين النظري والتطبيقي وهي:

- 1- المسح المكتبي لكل من الكتب والمجلات والمذكرات والملتقيات ومختلف المصادر والوثائق التي لها صلة بالموضوع؛
- 2- الانترنت؛
- 3- الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث المختارة لكتب العلاقة بين المتغيرين؛
- 4- الوثائق الخاصة بالمنظمة.

إحدى عشر- الدراسات السابقة

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

- أطروحة دكتوراه بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل نظام التحفيز" دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية "الجزائر" من إعداد الباحثة مرمات نبيلة، حيث بينت الباحثة كيف أن الثقة القوية تدعو للعمل وتعزز الإبداع والابتكار وبالتالي ذلك يدفع العمال إلى محاولة التناقص والانسجام مع هذه الثقافة وعليه سيتم تحفيزهم ويحقق لديهم الدافع لإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة واعتبار أولويات المنظمة من أولوياتهم الخاصة.

- رسالة لنيل شهادة الماجستير بعنوان "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي" -دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر- من إعداد الباحثة بoudib دنيا، حيث بينت الباحثة الارتباط المباشر للتغيير التنظيمي بالثقافات التنظيمية في المنظمات وأكدت على استحالة تجاهل هذه المنظمات عند إحداثها التغيير التنظيمي لموضوع الثقافة التنظيمية، كما أكد في بثها على أن الثقافة التنظيمية عنصرا وعاملا أساسيا لتحديد نجاح أو فشل لعملية التغيير التنظيمي.

- أطروحة لنيل درجة الدكتوراه بعنوان "تغيير ثقافة المنظمة لمدخل إستراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المنظمات الصناعية (2006) التي تعالج مدى مساهمة الثقافة الحالية لهذه المنظمات بأبعادها المختلفة في دعم أو إعاقة التغيير وهل هناك إدارة عملية وموضوعية للثقافة التنظيمية؟ وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأبعاد المعقدة التي لها ارتباط وثيق بتحقيق الأداء المتميز في المنظمات وذلك للوصول إلى مجموعة من المرتكزات المقترحة التي يقوم عليها تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية في المنظمات من أجل إنجاز إدارة التغيير والوقوف على واقع إدارة ثقافة المنظمة من خلال معرفة مدى تطبيق آليات التغيير الثقافي في ميدان الدراسة، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أن أغلب مفردات العينة لا تؤكد أن هناك توزيع واسع للمعلومات باستمرار، كما أوضحت الدراسة إهمال التعامل من تجارب المنظمات الناجحة من داخل الوطن، أو خارجه والاقتداء بها من أجل التحسين المستمر كما

خلصت الدراسة إلى أنه يتطلب من المديرين ضرورة مشاركة المرؤوسين وتكوينهم حول المفاهيم الجديدة الممارسات التكنولوجية الحديثة، كما عليهم التصرف وفقا للقيم التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة وإدراك أن المرؤوسين هم مفتاح نجاح أي تغيير ف بالمنظمات.

اثني عشر: هيكل الدراسات

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع تم تقسيمه ثلاثة فصول، تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للثقافة التنظيمية وذلك من خلال ثلاث مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول مفهوم للثقافة التنظيمية، مكونات الثقافة التنظيمية وخصائصها، أنواع الثقافة التنظيمية، أما المبحث الثاني قد شمل نظريات الثقافة التنظيمية، نماذج الثقافة التنظيمية وطرق تشكيلها والحفاظ عليها، حيث يضمن المبحث الثالث مستويات الثقافة التنظيمية، طرق التعيين عنها ووظائفها وأثر الثقافة التنظيمية على المنظمة والعوامل المؤثرة عليها.

أما في الفصل الثاني فقد تضمن دراسة الإطار النظري لإدارة التغيير . وذلك من خلال ثلاث مباحث حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى دراسة إدارة التغيير، أسباب، مجالات، مراحل، أنواع ونماذج إدارة التغيير، أما المبحث الثاني تضمن مقاومة التغيير، مفهوم وأسباب مقاومة التغيير، أشكال وآثار مقاومة التغيير والآثار المترتبة عنها، أساليب وإستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير، أما فيما يخص المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى عوامل ومراحل إجراء تغيير ثقافة المنظمة، مراحل وآليات ووسائل تغيير ثقافة المنظمة، وسائل انتقال الثقافة التنظيمية، إجراءات واقتراحات تغيير الثقافة التنظيمية وتكوين ثقافة المنظمة الداعمة للتغيير.

ومن أجل إسقاط ما تم دراسته نظريا في الواقع تم دراسة حالة اتصالات الجزائر لمديرية الموارد البشرية بالمديرية العامة بالجزائر العاصمة، حيث تضمن الفصل الثالث ثلاث مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم عام حول منظمة اتصالات الجزائر وتضمن عوامل التغيير في قطاع الاتصالات دور قطاع الاتصالات نبذة عن قطاع الاتصالات في الجزائر، انطلاقة منظمة اتصالات الجزائر، مهام ووظائف اتصالات الجزائر الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر، مختلف الخدمات والنشاطات التسويقية لاتصالات الجزائر.

أما المبحث الثاني فتناول منهجية وإجراءات الدراسة وأخيرا المبحث الثالث الذي تم التطرق فيه إلى تحليل الإحصائيات الوصفية واختبار الفرضيات.

الفصل الأول
الإطار النظري للثقافة
التنظيمية

تمهيد

إن اعتبار المنظمة مجرد وحدة اقتصادية تعمل على تحقيق الربح وتنمية الاقتصاد الوطني من خلال نشاطها التجاري أو الصناعي أو الخدماتي فهم قاصر اثبت محدوديته في البيئة المعاصرة، فهي في نفس الوقت وحدة اجتماعية تجمع في داخلها بين مجموع الأفراد الذين يعبرون عن مجموعة من الأفكار والأهداف والقيم والمعتقدات ... إلخ التي توجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المنظمة وهذا ما يمثل ثقاف تها التنظيمية، التي اهتم الكثير من الباحثين بدراستها لما لها من تأثير على سلوك الأفراد العاملين وبالتالي المنظمة ككل .

إذ تبين أنه يمكن تطوير المنظمات من خلال إيجاد ثقافة موحدة تجمع أعضاءها وتساهم في توحيد آرائهم وتصوراتهم وتصرفاتهم وتزيد قوة انتمائهم إلى التنظيم وهو ما يميزها عن غيرها من المنظمات .

ولالإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، ارتأينا تناول هذا الفصل وذلك من خلال العناصر التالية :

- مفاهيم حول الثقافة التنظيمية؛
- نظريات، نماذج وآليات الثقافة التنظيمية؛
- مرتكزات الثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: مفاهيم حول الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم غير الرسمية والمدرجات التي تشكل انطباعات، وترسخ اتجاهات، وترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة** لتدعيم الأداء الجيد إذا ما كانت هذه الثقافة التنظيمية تشجع على ذلك.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية وتطور منذ أولى الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة خلال الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، حيث حاولت الكثير من الاتجاهات إعطاء معنى واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية، التي ترتبط بمجموعة من الأبعاد كثقافة المجتمع التي تعتبر الثقافة التنظيمية نتاجا فرعيا لها، كما تؤدي مجموعة من الوظائف وأهميتها كبيرة في تحقيق تماسك المنظمة، إلا أن هذه الدراسات لم تتفق على تعري ف محدد لهذا المصطلح لذلك قبل التطرق إلى تعريف الثقافة التنظيمية ارتأينا أن نعرض على تعريف الثقافة وخصائصها.

أولاً- تعريف الثقافة

تعتبر الثقافة عامل حاسم في إقرار الفرد لحاجاته ورغباته لأنها تتبع أصلا من القيم والمعتقدات والدلالات التي اقتبسها الفرد من عائلته أو المحيطين به، وأصبحت بالتالي معيارا شخصيا للتعامل مع الآخرين عبر تفسير الحالات التي يتفاعل معها بصفته فردا ضمن المجتمع، حيث يجمع العلماء في مختلف العلوم السلوكية والأثروبولوجيا على أهمية الثقافة ودورها الحيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته، بالإضافة إلى أن الثقافة تشكل إطارا لأنماط السلوك المختلفة للفرد.¹

أما عن أصل كلمة ثقافة "Culture" هي من أصل لاتيني وتنقسم إلى كلمتين: الأولى "Cultivation" بمعنى التهذيب والتحضير، والثاني "Cultur" بمعنى الإعجاب والتقدير.²

1. لغة: تعني الثقافة لغة التقويم والتهذيب والتعليم، وبهذا المعنى فالثقافة هي تقويم القوى العقلية على طريقة متوازنة وتهذيب الشخصية الإنسانية والسير بها إلى أقصى درجات الكمال الممكن.

2. اصطلاحا: تعني الثقافة في نظر علماء الاجتماع جوانب الحياة الإنسانية التي يكتسبها الإنسان بالتعلم لا بالوراثة ويشترك أعضاء المجتمع بعناصر الثقافة تلك التي تتيح لهم مجالات التعاون والتواصل وكمثل هذه العناصر السياق الذي يعيش فيه أفراد المجتمع وتتلّف ثقافة المجتمع من جوانب مضمرة غير عينية مثل :

* الفاعلية: هي الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة الوصول لأهدافها وتحقيقها.

** الكفاءة: هي القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة والتي يمكن قيامها مثل هدف الربح أو الهدف النمو.

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2013، ص309.

² - مرمات نبيلة، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل نظام الحوافز في المنظمة، دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراة في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير 2017، ص03.

المعتقدات، والأداء، والقيم التي تشكل المضمون الجوهرى للثقافة، وجوانب عينية ملموسة مثل الأشياء والرموز.¹

وبالتالي يصعب تحديد مفهوم محدد للثقافة، فهو من ناحية ذو صلة بالتهذيب الشخصي أ و الشقيف الذاتى، أى أن الشخص المثقف هو من يعرف كيف يسلك فى الأوضاع المختلفة التى يتعرض لها أو يشارك فيها، وقد يعنى مصطلح الثقافة من ناحية أخرى السعى نحو الكمال . وهناك معنى شائع لهذا المفهوم حيث يضمن البعض أن امتلاك الثقافة يعنى حصول الفرد على الشهادة العلية وهذا أمر قابل للنقاش والجدل، أما علماء الاجتماع فيؤكدون على أن الثقافة هى كل إنجازات الحياة الاجتماعية.²

بهذا المعنى فالثقافة تختلف باختلاف التشكيلات الاجتماعية والاق تصادية من مجتمع لآخر بل تختلف كذلك داخل المجتمع الواحد باختلاف الموقع، المواقف السياسية والاجتماعية والفكرية، إلا أننا نجد ثقافة تجمع ما بين ما هو محلي قومي خاص بما هو إنساني مشترك بين مختلف الخبرات الإنسانية، وهو مشترك ثقافي نابع من الاحتياجات الأساسية العضوية الاجتماعية والموضوعية والإنسانية دون أن يلغى هذا خصوصية الثقافة فى كل مجتمعات.

فمن خلال ما سبق يتضح أن للثقافة مفهوم واسع ذو جوانب متعددة، وقد قدم العديد من الكتاب والباحثين تعريفات متنوعة ومختلفة حول مفهوم الثقافة، حيث يعرف (تايلور) الثقافة فى السطر الأول من كتابه "الثقافة البدائية" فى 1871م بأنها ذلك الكل المعقد الذى يشمل المفاهيم والمعلومات والعقائد والفنون والقوانين والأعراف وجميع القدرات والعادات اكتسبها الإنسان بصفته عضواً فى المجتمع.³

تختلف مفاهيم الثقافة باختلاف اهتمامات وتوجهات العلماء والباحثين المهتمين بدراساتها وستتطرق فيما يلى لأهم التعاريف المتعلقة بها فى الجدول الموالي:

¹ - خيرة ميهوبي، الثقافة التنظيمية ودورها فى تنمية الانتماء التنظيمي للمورد البشري، دراسة حالة اتصالات الجزائر بالاغواط، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فى علم الاجتماع، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2012، ص12.

² - شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي فى منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص227.

³ - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي فى منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 9، 2008، ص309.

الجدول رقم (1): تعريف الثقافة من وجهات نظر مختلفة

الكاتب	التعريف
"D. Hofstede"	هي البرمجة الجماعية للعقل، والتي تميز مجموعة من البشر عن الأخرى، وهي التي تعطي البشر الصفة الإنسانية.
"Kil Patrick"	كل ما صنعه يد الإنسان وعقله من الأشياء ومن مظاهر البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو ما اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية.
"M. Tomlinson"	مجموعة الممارسات التي يكتسبها الإنسان أثناء تفاعله مع المجتمع وتشمل العادات ، والقيم، والأعراف، واللغة، والتي تسهم بصورة مباشرة في قصص الحياة المستمرة، أي القصص التي نفسر من خلالها بصورة مستمرة الحالة الإنسانية.
"R. Linton"	هي مجموعة السلوكيات التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار إلى الصغار.
"Johnson"	المخزون المتراكم من الرموز والأفكار والمنتجات المادية المرتبطة بالنظم الاجتماعية سواء مع المجتمع ككل أو مع الأسرة أو مع البناء الاجتماعي أو السكان أو البيئة، وهي من المكونات الأساسية للبناء الاجتماعي والمفتاح الرئيسي المحدد لمنظوره الاجتماعي.
"A.L.Kroeber"	هي مجموعة ردود الفعل الحركية المكتسبة والمتناقلة، العادات والتقاليد والأفكار والقيم والسلوك الذي تؤدي إليه.
"F. Kovairon"	تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي وإنتاج الفكري، والمادي والتعليم والعلم والطب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي الاقتصادي.
"Rondon"	هي أنماط الحياة التي يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس يتم توارثها من جيل إلى جيل.

المصدر: مرماط نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص05.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة الذكر أن الثقافة تتكون من عناصر أساسية تتكرر غالباً في كل تعريف وهي القيم والأفكار والمبادئ التي تشكل لدى الأفراد.

ومنه نستنتج أن الثقافة هي نتاج إنساني وإنجازات توصل إليها، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، وهذه الإنجازات تعبر عن حياته وطريقة عيشه وتفكيره بالإضافة إلى تصرفاته أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشركه فيه أعضاء المجتمع وذلك بشكل عام.

ثانياً - خصائص الثقافة

بالرغم من الاختلافات والتباين الموجود بين الثقافات إلا أنه هناك بعض الخصائص المشتركة والعامّة لجميع الثقافات نذكر منها الخصائص التالية:¹

1- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة:

أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

2- الثقافة عملية إنسانية:

يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

3- الثقافة متغيرة:

الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وأيضاً على قوانين وأنظمة معينة.

4- للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد:

تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى بسلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.

5- الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر:

فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء وذلك من جيل لآخر.

6- الثقافة عملية رضا نفسي:

فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير، والفرد يشعر أنه مقبول في الجماعة.

بالإضافة إلى خصائص أخرى:²

1- أي ثقافة تنشأ في مجتمع ما: ويظهر هذا جلياً في أفعال أعضائه التي تتأثر بها بمعنى أنها النسيج غير المرئي الذي يربط بين الجماعات، الشعوب والأمم.

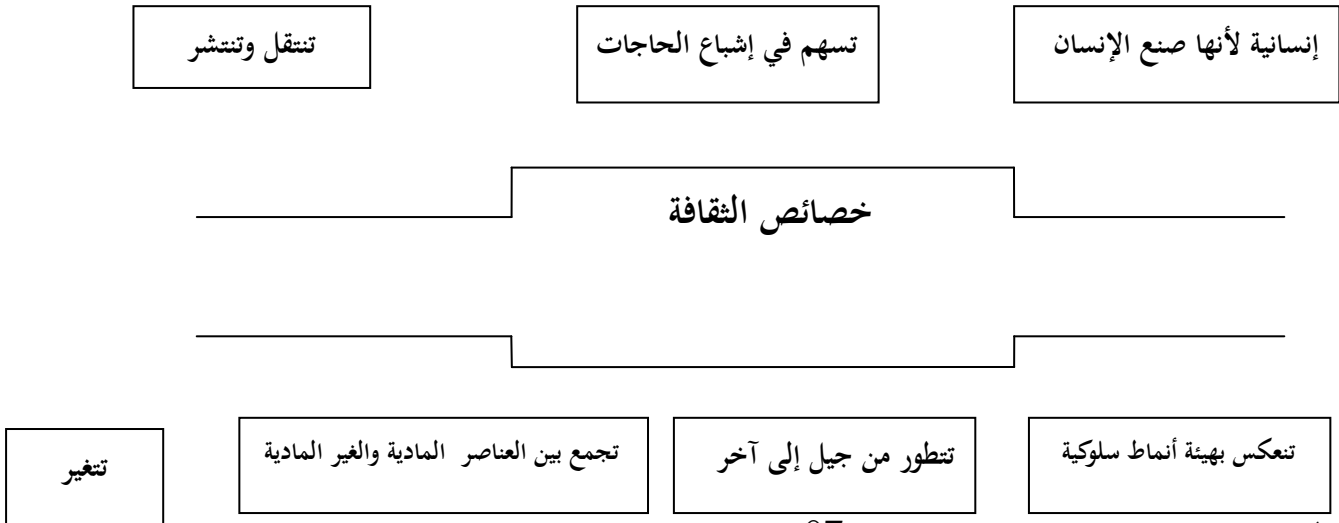
2- تنظيم الثقافة وتوجه المطالب الأساسية: وتشجع الحاجات البيولوجية والحاجات الثانوية المنبثقة عنها، فهي وسائل لإشباع الدوافع الإنسانية في تفاعل الإنسان بعالمه الخارجي وهي بذلك خاصية إنسانية غير متوفرة لدى المخلوقات الأخرى.

¹ - محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص310.

² عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمعة ببيشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر البلقيد-تلمسان، ص09

- 3- الثقافة سلوك:** يمكن عمله من خلال اللغة وما تتضمنه من رموز إذ أن كل المجتمعات الإنسانية لها أنساق من الرموز منها الإيماءة، الإشارة وعليه تعتبر الرمز الذي يقارب ما بين إتباعه .
- 4- الوجدانية:** تختلف الثقافة من فرد إلى آخر، وذلك رغم تشابه الأفراد في جوانبها يحكم نشأتهم في بيئة اجتماعية وثقافية واحدة وبهذا تتميز بأنها مصنع لاختلاف .
- 5- الاكتساب والتعلم:** إن الإنسان قادر على نقل ما اكتسبه من عادات لأقرانه والثقافة ليست غريزية، أو عضوية أو تنتقل بيولوجيا ولكنها نتاج التفاعل الاجتماعي ،وهي ذلك الجزء المكتسب بالتعلم من سلوك الإنسان ومنه تشكل ثقافة التراث المشترك كالإنسانية .
- 6- هي كل مركب ينقسم ويقتسم إلى وحدات تسمى السمات الثقافية ، وهي أصغر وحدة في الثقافة يمكن أن ينقسم إليها مضمونها أو محتواها فثقافة المجتمع تتمثل على ألوف من السمات .**
- 7- خاصية التراكم:** فالأفكار والمهارات وغير ذلك من سمات الثقافة تتراكم عبر الزمن .
- 8- الثقافة متكاملة:** فهي تتحدد وتلتحم لتكون كلا ومتكاملا متجانسا متسقا لا يمكن فهم أي ثقافة إلا إذا نظرنا إليها على أنها متكاملة ويشير التكامل إلى فكرة الشمول والكلية وأنه لا يوجد صراع بين العناصر الثقافية المختلفة، وأنها تخلو من تناقضات بين معتقدات أفرادها وبين تصرفاتهم أو أفعالهم .
- 9- الثقافة معقدة :** تتسم الثقافة بأنها كل معقد ويرجع تعقدها إلى ترابط سماتها وتجمع الموضوعات والمهارات والاتجاهات والمواقف وتراكمها خلال عصور طويلة من الزمن وكذلك إلى ان تشار واستعارة كثير من السمات الثقافية من خارج المجتمع نفسه .
- عاشرا- استقلالية الثقافة:** تتميز بأنها مستقلة عن الأفراد الذين يحملونها ويمارسونها في حياتهم اليومية إلا أنها عبارة عن أمور يكتسبها الإنسان بالتعلم من مجتمعات وهي تمثل التراث الاجتماعي الذي يتراكم على مر العصور مما يمنحها خاصية المرجعية. والشكل الموالي يبين مختلف خصائص الثقافة .

الشكل رقم (01) خصائص الثقافة



المصدر: مرماط نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 07.

من خلال الشكل يتضح أن الثقافة هي المحرك الأكثر فاعلية والعامل الأكثر حاكمية لتعامل الأفراد في المجتمع فهي إذن المخزون الحي في الذاكرة والمكون من المعارف والعلوم والأفكار والتقاليد والأعراف والمدرجات الحسية المتوارثة جيلا بعد جيل والتي تصوغ سلوك الفرد في المجتمع¹.

ثالثا- مفهوم الثقافة التنظيمية

إن أهم ما يميز الدول المتقدمة عن الدول المتخلفة هو وجود إدارة متطورة في الأولى وإدارة متخلفة في الثانية، فالإدارة ليست مجرد نظم وفق قوانين وممارسات رسمية، وإنما هي أيضا عملية ترتبط بها مجموعة من المبادئ والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية التي ينبغي توجيهها وتوحيدها استنادا إلى القيم والتقاليد والمعتقدات والاتجاهات السائدة في المجتمع عامة أو في المنظمة.

فهذه العملية يطلق عليها اسم "الثقافة التنظيمية"، وبهذا فإدارة الأعمال هي ثقافة أكثرها جمعا للتقنيات والممارسات الرسمية.

لقد تنوعت تسميات الثقافة التنظيمية، فهناك من يطلق عليها ثقافة المؤسسة، ثقافة المنظمة ثقافة الشركة، ثقافة التنظيم، وفي بحثنا نأخذ تسميتين ثقافة المنظمة والثقافة التنظيمية كترادفتين.

كما تعددت أيضا تعاريف الثقافة التنظيمية حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون، فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها ومنهم من عرفها بتأثير تلك المكونات على سلوك العاملين ومنهم من عرفها من خلال وظائفها، وقبل التطرق إلى هذه التعاريف نعرض التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.

¹ المرجع السابق، ص 07

1- التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

اتجه علماء دراسة الإنسان والاجتماع والسلوك الإنساني إلى تقلص تفسيرات من زوايا متعددة، تنسم بالاستقلالية تارة والتداخل والتكامل تارة أخرى، وأسهم باحثوا ودارسوا علمي المنظمة والإدارة العامة وما نتج عنهم من تخصصات مختلفة بدراسة ثقافة المنظمة كل حسب تصوراته وافتراضاته وأدوات تحليل مستوياتها وأنواعها.

واستعمل مصطلح "الثقافة التنظيمية" في أول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980م وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية "Business week" في تاريخ 1980/10/27م، كما أدمجت بعد ذلك مجلة "Fortune" ركنا خاصا ودائم تحت عنوان: "Corporate Culture" إلى أن جاء الباحثان "كندي" و"دلي" سنة 1982م بكتاب تحت عنوان "Corporate Culture".

واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم¹، فيما يذكر "هوفستيد" أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل "هوفستيد" ذلك لكتابين هما "ثقافة المنظمة" لـ"كريبي" و"دلي" (Deal & Kennedy : Corporate Culture) وكتاب البحث عن الامتياز لـ"بيترز" و"ووترمان" سنة 1982 تحت عنوان (in search of excellence).

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.

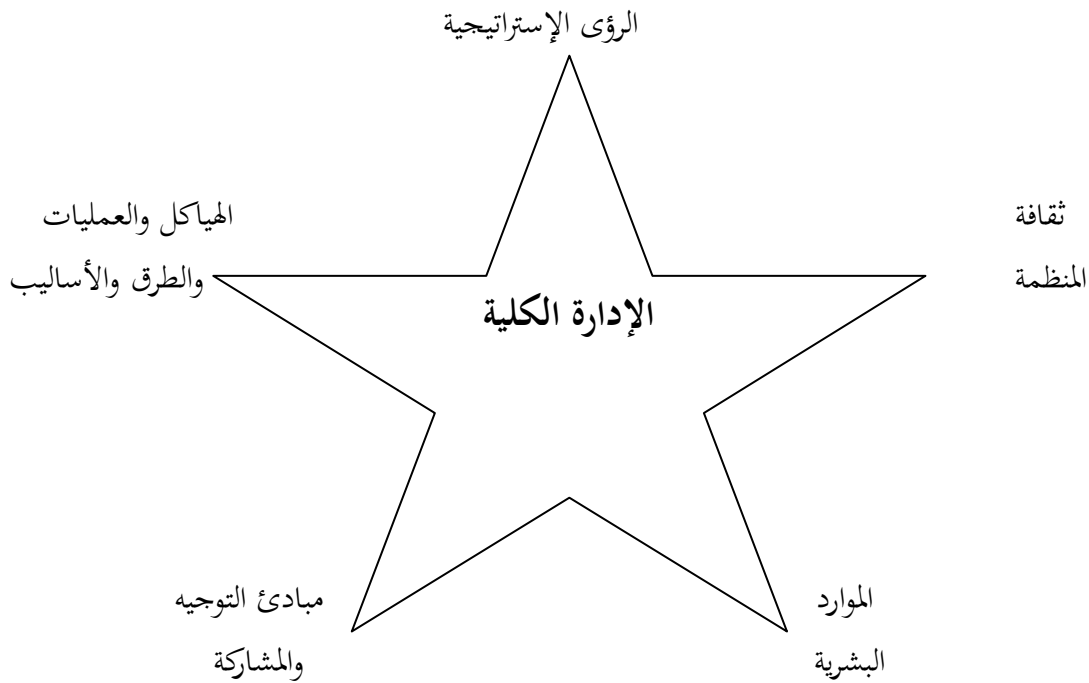
وقد تزايد الاهتمام الميداني بموضوع "الثقافة التنظيمية" بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعة العمل والمشاركة القائمة على الثقة، والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية، إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة. فمن الباحثين المهنيين بموضوع الثقافة التنظيمية نذكر منهم:

- ماير "Meier": الذي عرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة السلوكيات والتصرفات النموذجية المقبولة والممارسة بوعي أو بدون وعي من غالبية أفراد المنظمة والتي تؤثر بشكل كبير على الطريقة التي يحلون بها المشكلات اليومية التي تواجههم ويتخذون على أساسها القرارات.
- سايمون "Simon": عرفها هي نظام القيم والأهداف المقبول والمألوم لجميع أفراد المنظمة.
- هوفستيد "Hofsted": يعرف الثقافة المنظمة بأنها البرمجية الجماعة لفكر أفراد المنظمة.
- راينكا "Reinke": يقول أن ثقافة المنظمة هي كل ما تقله مجموعة أفراد من قيم ومعايير ونماذج سلوكية ويتم نشرها على الأفراد الجدد، هذه النماذج الفكرية والسلوكية تؤثر على تماسك الجماعة وعلى أدائها وعلى تأقلمها على البيئة المحيطة بها.

¹ - خيرة ميهوبي، مرجع سبق ذكره، ص 13

فالثقافة التنظيمية هي ركن (أو بعدا أساسيا من أبعاد مدخل الإدارة الكلية وذلك جنبا إلى أبعاد أخرى (الرؤى الإستراتيجية، هيكل التنظيم والعمليات والأساليب، أنماط القيادة وأدواتها وقواعد التوجيه والتعاون)، أي أنه يشتمل على المعايير والهيكل والتدفقات والقيم والمواقف وال تصورات السائدة في المنظمة والتي بدورها تؤثر على سلوكيات أفرادها وعلى صورتها الخارجية.¹ كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (02): الثقافة التنظيمية بعد من أبعاد الإدارة الكلية



المصدر: عثمان حسن عثمان، مرجع سابق، ص76

وقد تطورت ثقافة المنظمة بتطور مفهوم المنظمة نفسها وبالتغيير السريع للعوامل البيئية المؤثرة عليها خاصة العوامل الثقافية والتي اتسعت أبعادها بفضل تأثير العولمة عليها ، وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى العديد من التعاريف التي حاولت تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية.²

حيث أشار "Sharma" إلى وجود أكثر من 250 تعريفا لثقافة المنظمة وأن مثل هذا التباين ربما يعود إلى خلفية هؤلاء الباحثين وبيئاتهم وثقافتهم المختلفة يمكن أن نوضحها من خلال الاتجاهات التالية:

¹ عثمان حسن عثمان، تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، العدد 08، 2008، ص76.

² علي عوض الوقفي ، تغيير ثقافة المنظمة لمدخل استراتيجي للنهوض بمتطلبات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة (دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية)، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة جدارا، الأردن، ص ص 12-13.

• الاتجاه الأول:

ركز على الأنماط الفكرية في وصف الثقافة التنظيمية، حيث اعتبر ثقافة المنظمة أنها مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات والمفاهيم التي يتقاسمها جميع أفراد المنظمة، والبعض أضاف للثقافة اللغة والرموز والشعارات والتوقعات ويتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل إلى آخر وتؤثر في سلوك الأفراد، كما اتفق البعض الآخر مع هذا الطرح مضيفا أن للثقافة الوظيفية توجهها استراتيجيا حيث أشار إلى القيم المشتركة والفلسفة والاتجاهات والمعتقدات التي تكون أساس الأعمال وأنشطة المنظمة، إذ يتكون هذا المفهوم داخل المنظمة من خلال الرسائل والاستراتيجيات التي تم تبنيها من قبل منظمة الأعمال ومن الباحثين في هذا الاتجاه (الثقافة التنظيمية) نجد كل من:

"Shermer horn"، "Wheeley Hunger".

• الاتجاه الثاني:

هذا البعد يعطي وزنا زائدا للظاهر المادية الملموسة في وصف ثقافة المنظمة م ثل اللباس والمباني، والشعارات، ومن أهم المفكرين في هذا الاتجاه نجد: "Ouchi".

• الاتجاه الثالث:

هذا الاتجاه جاء كمزيج لاتجاهين السابقين ويشتمل على الأنماط الفكرية والسلوكية وتكون مزيجا يدعى النسيج الثقافي "Cultural Web" والذي يوازن بين العقل والفعل، على اعتبار أن النسيج الثقافي هو مجموعة من الافتراضات المسلم بها والمظاهر المادية الثقافية والظواهر المادية مثل القصص والرموز والهيكلة التنظيمية وقوته من أهم المفكرين لهذا الاتجاه: "Johnson & Suholes".

• الاتجاه الرابع:

يصف الثقافة التنظيمية بشيء من الشمولية، حيث يصفها بأنها السبيل لحل جميع الصراعات ووسيلة التعامل الفعالية مع البيئة، وهي الإدارة التي تسخر لتحقيق الذات، ومن أهم رواد هذا الاتجاه: "Haris & Moran".

• الاتجاه الخامس:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن للثقافة التنظيمية عددا من الأبعاد، كما أشار "Daft" أن أبعاد الثقافة التنظيمية تفهم من خلال مستويين رئيسيين يمثلهما ما يعرف بجبل الجليد "Iceberg" لمستوى أول وهو الجزء المرئي ويمثل الجانب المادي المصطنع مثل، الرموز نظام المكاتب، واللباس، والشعارات والاحتفالات، أما الجزء المغمور يمثل الجانب غير المادي وغير المرئي ويشغل على الافتراضات الأساسية والمعتقدات المتجذرة، وذكر المفكر "Robbins" أن للثقافة التنظيمية الأبعاد التالية: الإبداع والمخاطرة، الإمام بالتفاصيل، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو الفريق، وشراسة المنافسة.

وفي إطار هذه الاتجاهات المختلفة نبرز مجموعة من التعاريف لبعض المفكرين لمفهوم الثقافة التنظيمية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): تعريف الثقافة التنظيمية.

الكاتب	التعريف
Schein	مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة، أو اكتشفتها أو طورها أثناء حل مشكلاتها للتكيف مع البيئة الخارجية والاندماج الداخلي، والتي انبثقت فعاليتها، ومن ثم تعيها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.
Michel crozier	القدرة على العمل والفعل جماعيا هذه القدرة تسمح للأفراد المنتمين لنفس الجماعة أن يجدوا الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج إستراتيجيتهم وتوجهاتهم مع بعضهم البعض بالطريقة التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقات لتحقيق الهدف المشترك، إذ أن هذه القدرة ليست عملية ميكانيكية أو وليدة ظروف آنية بل هي وليدة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض.
M. Thérenet	تراث مشترك من القيم والمعتقدات، تسمح لأفراد المنظمة بالتماثل والترابط، مما يؤدي إلى استقرار النظام بتوجيه وتعديل السلوكيات وقرارات التسيير الهامة.
Philippe Bernoux	مدى قدرة المنظمة على أن تكون منظمة اجتماعية ناحتة للهوية ومنتجة للثقافة تجعل من أعضائها يشعرون بالانتماء إليها وليس مجرد الانتساب الإداري لها.
Ouchi	تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المنظمة والتي تحدد نمط النشاط والإجراءات والسلوك، هذا النمط الذي يفسره المديرون من خلال تصرفات العاملين في تلك المنظمة، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين.
Simon	هي نظام القيم والأهداف، هذا النظام المقبول والملزم لجميع أفراد المؤسسة.
Hofstede	هي البرمجة الجماعية لفكر أفراد المنظمة من أجل بلوغ الهدف المشترك.
Reinke	هي كل ما تقبله مجموعة أفراد من قيم ومعايير ونماذج سلوكية ويتم نشرها على الأفراد الجدد، هذه النماذج الفكرية والسلوكية تؤثر على تماسك الجماعة وعلى أدائها وعلى تأقلمها مع البيئة المحيطة بالمنظمة.

<p>هي شيء مشابه لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة.</p> <p>ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس والتي تحدد السلوك والروابط المنافسة وتحفيز الأفراد.</p>	<p>Gibson</p>
<p>هي مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي فيها الموظف عمله، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه.</p>	<p>Lewin&Kunt</p>
<p>مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.</p>	<p>Wheelen</p>
<p>نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.</p>	<p>Shernerborn</p>
<p>مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة.</p>	<p>Kossen</p>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على:

- حسين حريم، مرجع سبق ذكره ، ص 309
- كعواش رؤوف، الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر، دراسة تطبيقية أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص 311.
- عين دجام تناوي الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط 1، 2014، ص 93-95.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج الملاحظات التالية:

- 1- الثقافة التنظيمية هي مجموع من العوامل والقيم والمعتقدات والقواعد المستمدة من الحياة المشتركة بشكل يساعد على وجود نظام كامل للمنظمة بكل نواحيها، هذا الأخير يمثل عنوانا لهوية المنظمة وخص وصيتها وميزتها عن باقي المنظمات؛
- 2- كل مجموعة من الأفراد مرتبطة ببعضها البعض على أنها كيان قائم بذاته نجد لها ثقافتها الخاصة بها؛

- 3- هذه الثقافة وليدة اختياراتها للحلول التي تعتقد أنها صحيحة ومثلى في مواجهة المحيط الخارجي ومن أجل تحقيق الانسجام والضبط الداخلي؛
- 4- إن هذه الثقافة بهذا المعنى لها وظيفتان وهما تحقيق الدمج الداخلي والتأقلم الخارجي؛
- 5- إن آليات الدمج والتأقلم في هذه الحالة هي كفاءة ومسؤولية جماعية وليست فردية لئلا تكون ضرورية من أجل بقاء الجماعة واستمرارها.

المطلب الثاني: مظاهر ومكونات الثقافة التنظيمية

سنتطرق في هذا المطلب لكل من مظاهر ومكونات الثقافة التنظيمية

أولاً- مظاهر الثقافة التنظيمية

يمكن الاستدلال على نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في منظمة ما عن طريق مراجعة ثلاث جوانب رئيسية:¹

1- فلسفة العمل الجماعي: وتتجلى في:

- سيادة روح الفريق؛
 - القارئ في التخطيط واتخاذ القرار؛
 - سيادة روح المودة والنظام؛
 - الشعور بالانتماء والتفاني في العمل؛
 - الشعور بالمساواة بين العاملين؛
- #### 2- القدرة على التكيف: ويظهر ذلك في:

- مرونة الإدارة؛
- الاعتقاد بجمالية التغيير؛
- استعداد العاملين لإحداث التغيير؛
- الاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات النظر؛
- الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال؛

3- القدرة على الابتكار: يتبين هذا المظهر في:

- مدى تشجيع التفكير الإبداعي؛
- حرية التغيير واحترام الرأي الآخر؛
- الاستعداد لتحمل المخاطرة؛
- الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة؛

¹ - جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص17.

ثانياً- مكونات الثقافة التنظيمية

1 - هناك من يذهب إلى تقسيم مكونات الثقافة التنظيمية إلى أربعة مكونات أساسية:¹

• القيم التنظيمية: **Organisational Values**.

القيم هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... إلخ أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... إلخ.

• المعتقدات التنظيمية: **" Organisational Beliefs "**

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

• الأعراف التنظيمية: **" Organisational Norms "**

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

• التوقعات التنظيمية: **" Organisational Expectations "**

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

2- فهناك من يذهب إلى تقسيم مكونات الثقافة التنظيمية إلى ثلاث مكونات أساسية: المكونات المادية وغير المادية، والموروث الثقافي للثقافة التنظيمية.²

• المكونات المادية للثقافة التنظيمية: وهذه المكونات المادية تظهر في:³

- الطقوس والعادات التنظيمية:

وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقبه مسؤول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي أو فترات استراحة لتناول القهوة أو الشاي وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال، كذلك تحضير وإدارة الاجتماعات

¹ - جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 373-376.

³ - المرجع نفسه، ص 373-376.

وطريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة الحديث وم لداة الأفراد أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتعاقدين وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية.

- الرموز:

والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها وتظهر في المنظمة في شكل أشياء وأفعال كالأسهم التجاري للمنظمة وتصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث ونمط اللباس والتي تحمل رموزا ترتبط بقيم المنظمة وأحسن مثال على ذلك شركة دانون Danone فشعار الشركة يتمثل في دائرة بداخلها طفل يرفع رأسه باتجاه النجمة فهو رمز معروف في العالم والذي يحمل معاني الأمل والنمو التطور وهو يعني أن وجود مثل هذه الرموز يؤدي إلى وجود نوع من التجانس والانسجام وذلك بين عمال المنظمة.

• المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية: وتتمثل في:¹

- القيم التنظيمية:

وهي التي تسمح لكل فرد من المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع والمعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمنظمة والتي يسمح بتصوير القرار ويسمح بالتعبير عن الإدراك الحسي من السيئ في السلوكات.

- المعتقدات التنظيمية:

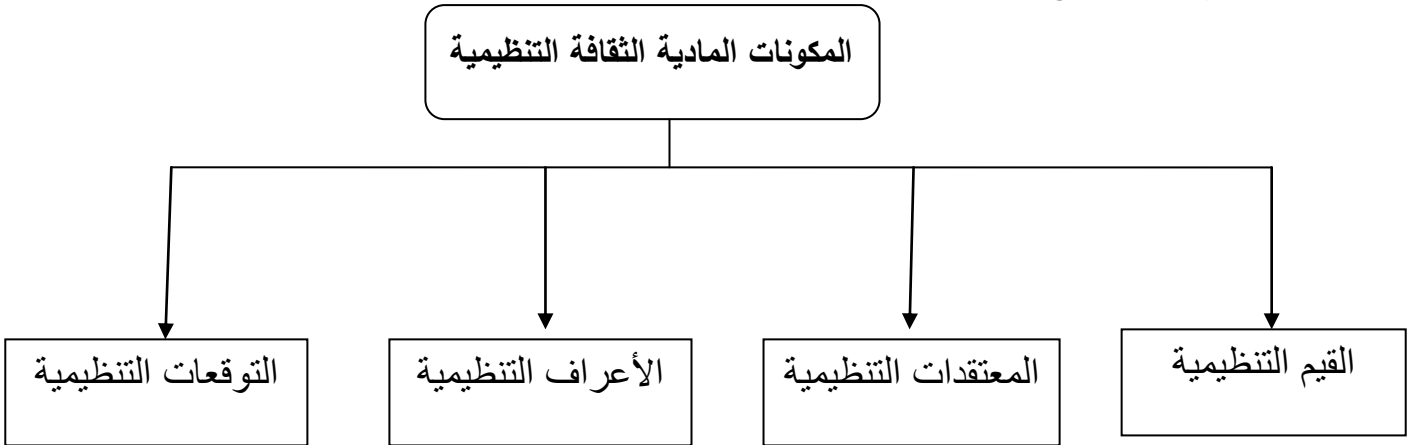
وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو ايجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة تعزيز وتقوية المعتقدات الايجابية للأفراد كالصداقة والتقدير والولاء التنظيمي والسعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية والأناية وغيرها.

• الموروث الثقافي للمنظمة:

وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو ايجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليها ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عليه كتعرض أحد المنتجات إلى بعض العيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق. وفيما يلي نوضح مختلف المكونات المادية للثقافة التنظيمية.

¹محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص312

شكل رقم (03) يوضح المكونات المادية للثقافة التنظيمية



المصدر: العميان محمود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص312.

3 - كما ذهب البعض إلى تحديد عناصر أو مكونات الثقافة التنظيمية حسب مبدئي "EDGAR" و "HOFSTED"

• مكونات الثقافة التنظيمية وفق لـ "EDGAR":¹

حيث يرى هذا الباحث للتعرف على عناصر أو مكونات الثقافة التنظيمية فلا بد من التمييز بين ثلاث مستويات وهي:

- المستوى الأول: الماديات أو ما يصنعه الأفراد.

يمثل هذا المستوى ما يمكن ملاحظته بواسطة الأفراد من خارج المنظمة، والمتمثلة في الترتيبات المادية، المخرجات التكنولوجية، اللغة المستخدمة، للإنتاج الأدبي والسلوك العلني لأفراد المنظمة، وبالرغم من أن هذا المستوى الأكثر وضوحاً يمكن ملاحظته من خلال البيئة المادية والاجتماعية إلا أنه لا يعطي تفسيراً كافياً لفهم ثقافة المنظمة، حيث أن الأفراد داخل المنظمة ليسوا على وعي تام به لأنه شيء اعتيادي وكذلك جزء من حياتهم الاجتماعية واليومية.

- المستوى الثاني: القيم

تعبر القيم عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... إلخ، وتمثل القيم الثقافية أو جوهرها، ويعبر هذا المستوى على درجة أكبر من حيث وعي وإدراك أفراد المنظمة له، فهي بذلك تسير إلى تغيير الاجتماعي أو تعوقه أو ترشده أو تحركه، فهي إذن المرشد للأفعال وهي المرجع الذي يعود إليها الفرد عند اتخاذ قراراته المختلفة، ووجود القيم يعطي حافزاً للإنسان من أجل إشباع حاجاته وتحقيق ذاته فهي تشكل دافعاً حيويًا للسلوك الإنسان، وتتكون القيم من مكون معرفي ووجداني ومكون سلوكي، وتتراوح القيم حسب نوعها كما يلي:

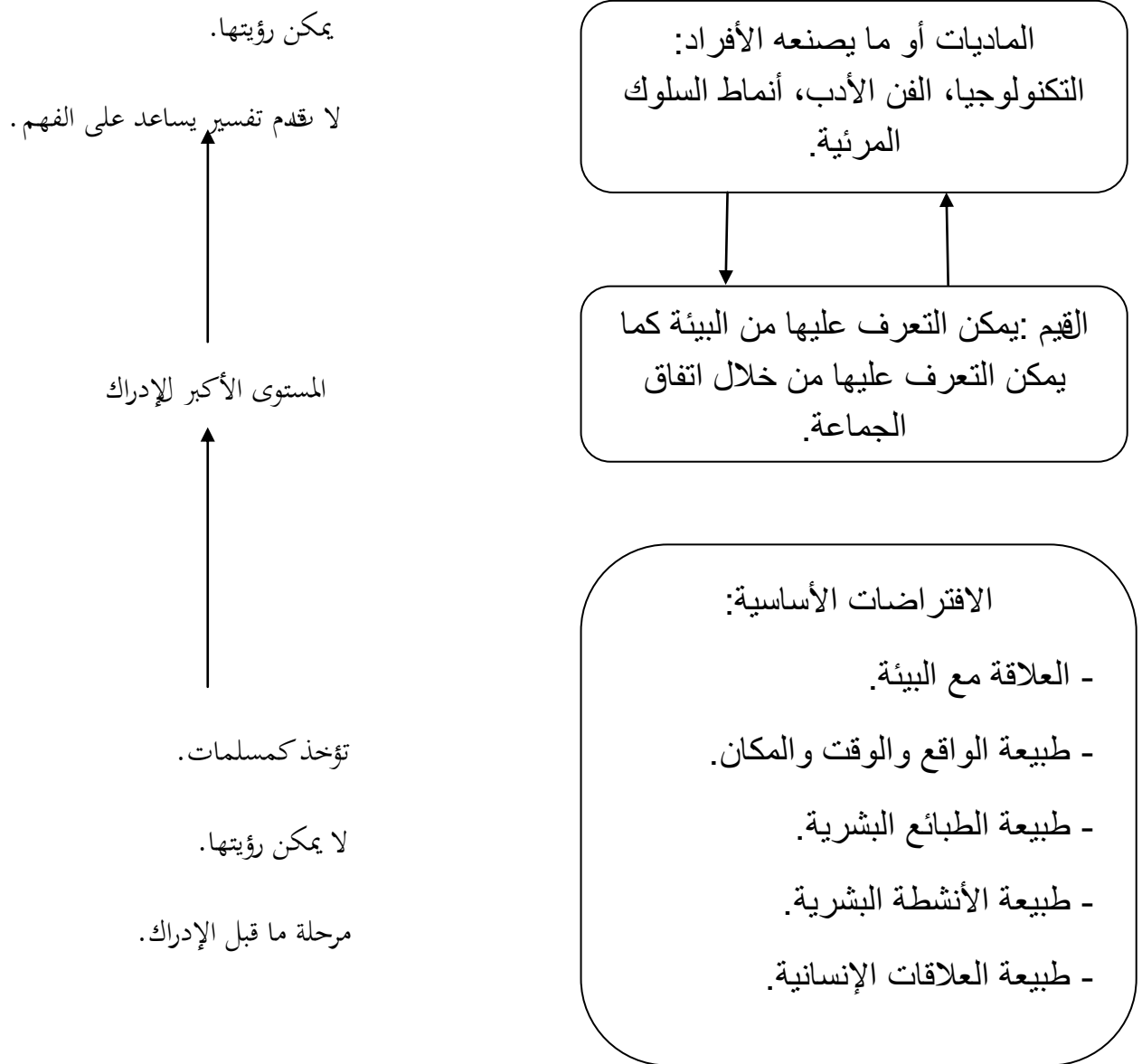
¹ مرماط نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص24-25.

- ✓ القيم النظرية: وتعني ميل الفرد، واتجاهه نحو اكتشاف الحقيقة.
 - ✓ القيم الاقتصادية: وتعني ميل الفرد إلى ما هو نافع وجيد.
 - ✓ القيم الجمالية: وتعني اهتمام الفرد، وميله إلى ما هو جميل من ناحيتي الشكل أو التوافق.
 - ✓ القيم الاجتماعية: كمثل اهتمام الفرد، وميله إلى غيره من الناس لمساعدتهم.
 - ✓ القيم السياسية: تمثل اهتمام الفرد بحصوله على القوة، فهو شخص يسعى لتحكم في الأشياء والأشخاص.
 - ✓ القيم الدينية: وهي اهتمام الفرد بالتعرف إلى ما وراء العالم الظاهري، فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره وأن هناك قوة تسيطر على العالم ويحلل ربط نفسه بهذه القوة.
- كما أن هناك من يصنف القيم إلى قيم الطموح، العمل، الوقت، التطوير و التغيير، التعاون وقيم الانجاز.

- المستوى الثالث: الافتراضات الأساسية

- هي معتقدات توجه سلوك الفرد، وتأثر في كيفية فهمه للأشياء والتفكير فيها، فهي لب الثقافة، وتكون في مستوى اللاوعي واللا شعور، فهي إذن مجموعة المعتقدات الراسخة والتي تؤخذ كمسلمات ولا يقبل التشكيك فيها، ويعتبر هذا المستوى بمثابة الأساس للثقافة التنظيمية التي تبنى على أساسها القيم.
- الشكل الموالي يوضح مكونات الثقافة التنظيمية وفق "EDGAR".

الشكل رقم (04): مكونات الثقافة التنظيمية وفق "EDGAR".



المصدر: مرماط نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

• مكونات الثقافة التنظيمية وفق "HOFSTED"

لقد قام "هوفستيد" بتقديم أربع مكونات للثقافة التنظيمية وهي:

- الرموز: نغني بها الكلمات والأشكال والصور والأشياء التي تحمل معاني معينة ضمن ثقافة المنظمة.
- الأبطال: وهم الأشخاص الذين يمثلون جزءا من الثقافة التنظيمية، والذين ينظر إليهم على أنهم نماذج السلوك داخل المنظمة، ومن أمثلة ذلك المؤسسين أو الموظفين القدوة ذوي التأثير في المنظمة وسلوكها وقيمها.
- الطقوس التنظيمية: يقصد بها مجموعة الأنشطة التي تعد ضرورية من الناحية الاجتماعية في إطار الثقافة التنظيمية.

– القيم: تمثل قلب الثقافة التنظيمية، فهي مشاعر غير محددة عن ما هو خيرا أو شرا، ما هو جميل أو قبيح أو ما هو رشيد أو غير رشيد، وهذه القيم لا تدرك أو ترى كشيء ملموس ولكنها تظهر في التصرفات والسلوك، ويعتبر عرض "هوفستيد" مدخلا جيدا لدراسة الثقافة التنظيمية، إلا أن الرموز والأبطال مكونين لا يتوافران في كل الأحوال في المنظمة، إذ هناك بعض المنظمات الخاصة وقليل من المنظمات العامة التي تتأثر عند إنشائها بشخص معين. والجدول الموالي مختلف عناصر الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (03): عناصر الثقافة التنظيمية.

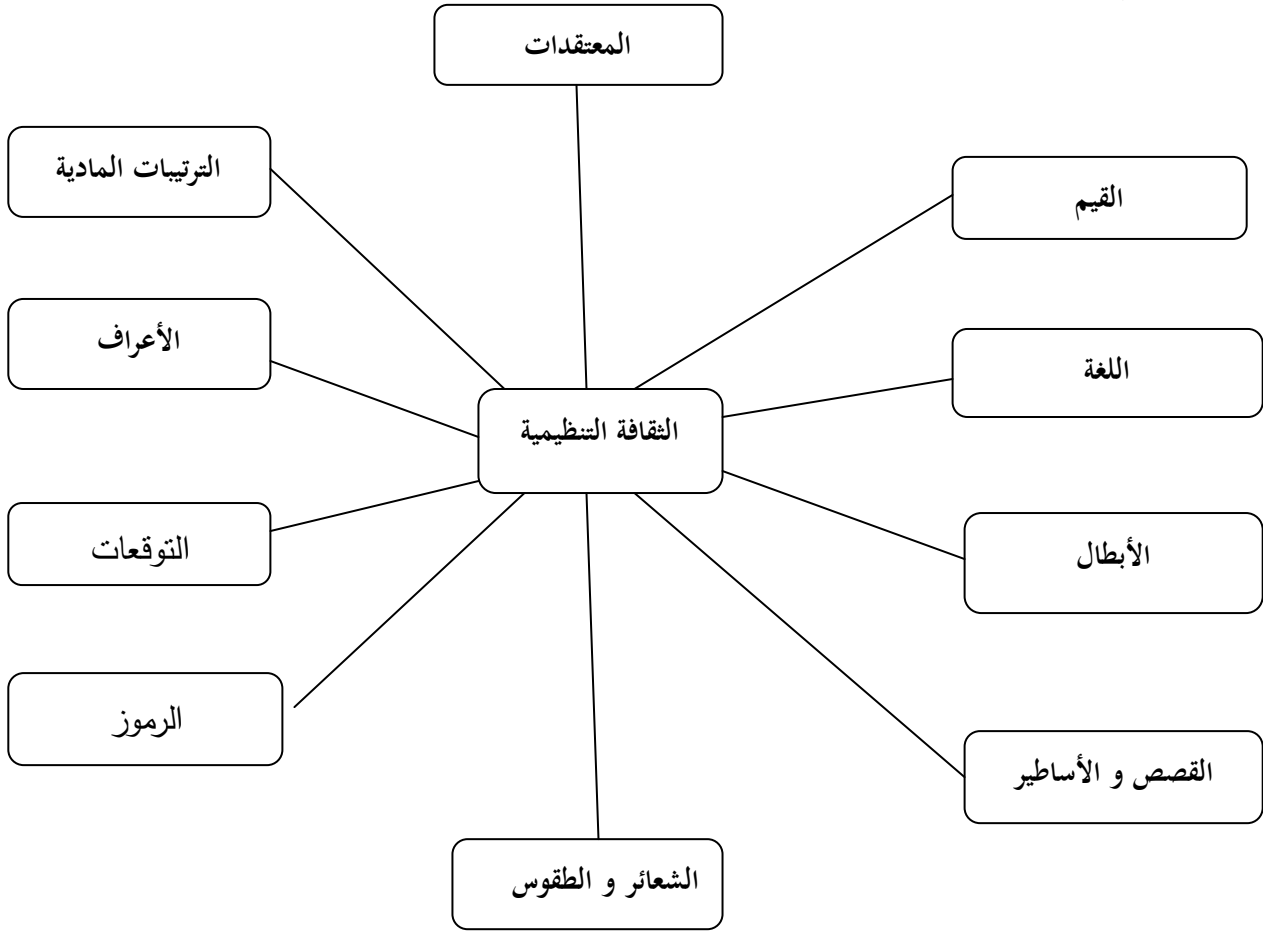
العنصر الظاهري	الوصف
المراسم (Ceremonies)	أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر (طقوس، أساطير في ثقافتهم) (مثال إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف)
شعائر (Rites)	بمجموعة فعاليات (أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة. مثلا: طقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة، أو ترقية مسؤول، وكذلك اجتماع الغذاء الأسبوعي غير الرسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين.
الطقوس (Rituals)	وهي طقوس /احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير المرجعية. مثلا: فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين /والاجتماع السنوي للمساهمين.
القصص والأساطير (Stories) (Myth)	القصص هي روايات الأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة وكذا المحافظة عليها. الأساطير/الخرافات: هي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خياليا ولكن مقبولا لحدث أو شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيرا وغامضا فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار الأحداث الجارية في المنظمة.

الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دورا نموذجيا في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المنظمة.	الأبطال (Heroes)
هم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم يصبحون أحيانا رموزا للصناعة أو النشاط (الذي تعمل فيها المنظمة) بأكملها.	النجوم غير العاديين (Superstars)
الرموز: هي عبارة عن أشياء، أفعال أحداث نوعية، أو علاقة تخدم كوسيلة لنقل المعاني، تربط بمعنى معين لدى الناس، مثل: شعار المنظمة أو علمها، أو اسمها التجاري، المصافحة بالأيدي وغيرها حيث تحمل معاني ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها. اللغة: هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة والتي تعكس ثقافة تلك المنظمة.	الرموز واللغة (Symbols) (Languages)
هي روايات محض خرافية لا أساس لها.	روايات شعبية (Falktale)
وهي روايات تاريخية تصف الانجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها.	القصص البطولية (Saga)
وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، وموقع الفرد وكذلك توزيع البريد على العاملين والمكالمات الهاتفية، والساعات المعلقة على الجدران.	البيئة المادية (Physical) (Setting)

المصدر: حسين حريم، إدارة المنظمات متطور كلي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، 2003، ص 266-267.

والشكل الموالي يمثل المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية والمتمثلة في كل من المعتقدات، الترتيبات المادية، التقاليد.

الشكل رقم (05): مكونات الثقافة التنظيمية حسب تصنيف HOFSTED



المصدر: سيد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، موضوعات و بحوث مقدمة، مطبعة العشري، 2005، ص 108

المطلب الثالث: خصائص، ابعاد وأنواع الثقافة التنظيمية

لا توجد منظمة ثقافتها متشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات عمر المنظمة، أنماط اتصالاتها، ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات السائدة في تلك المنظمة.¹

أولاً - خصائص الثقافة التنظيمية

1- حسب الرأي الأول يوجد ستة خصائص للثقافة التنظيمية فيما يلي:

- الانتظام في السلوك والتقيده به : نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

¹ - محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (لا تعمل كثيرا جدا ولا تعمل قليلا جدا).
- **القيم المتحكمة:** توجد قيم أساسية تبنها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل : جودة عالية، نسبة متدنية من الغيابات، والانصياع للأنظمة والتعليمات.
- **الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
- **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
- **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمتهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه : الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين و أنماط الاتصال.¹

2- وفي رأي آخر يوجد خمسة خصائص للثقافة التنظيمية:²

● الثقافة التنظيمية نظام مركب:

حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر التالية : الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) الجانب السلوكي : (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة) والجانب المادي: (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والمعدات وما إلى ذلك).

● الثقافة التنظيمية نظام متكامل:

فهي يكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

● الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل مستمر:

حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص فيما بينها.

¹ - مرجع نفسه، ص ص، 315-316.

² مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 77

• الثقافة التنظيمية نظام يكتسب متغير ومتطور:

فاستمرارية الثقافة فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه ولا تنتقل بطريقته غريزية، بل انها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

• الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف:

تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابته لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.¹

ثانياً- أبعاد الثقافة التنظيمية

يمكن تصنيف ثقافة المنظمة حسب مؤثراتها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة إلى الأبعاد التالية:²

1- البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية: تمثل الثقافة التنظيمية الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت والحوافز ومن خلالها يمكن بناء نظام للحوافز خاصة المعنوية منها من خلال المعايير والقيم المشتركة للمجموعة التي تضغط على سلوكيات الفرد وتجعله سلوكاً مضبوطاً، فتحفز السلوك المرغوب فيه وتعمل على انطفاء السلوك غير المرغوب فيه، ومنه فالثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة في يد الإدارة العليا لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المنظمة.³

2- البعد التسييري للثقافة التنظيمية: يعتبر التسيير جانباً مهماً في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية حيث أن هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب لتسيير متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل، على اعتبار أن له أثر حاسم على أنماط التسيير وكلما كانت أساليب وإجراءات التسيير مستمدة مما يعيشه الأفراد في المنظمة من قيم ومعتقدات واتجاهات سائدة كلما كان هناك توافق أكثر واستعداد أكثر من العامل للعطاء والإبداع والتسيير بشكل فعال.⁴

3- البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية: إن الوعي بثقافة وإدارة هذه الثقافة بطريقة جيدة تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة فالثقافة التنظيمية ترتبط بالإدارة الإستراتيجية بقوة فمعتقدات وقيم وتقاليدها وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية كما أن الثقافة التنظيمية التي يراعيها أعضاء

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، ص77.

² - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص310.

³ أمل حمد الفرعان، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد6، 2003، ص17.

⁴ بوفلحة غياث، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر، 1998، ط1، ص9-10.

المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الإستراتيجية لذلك فإن إدارة الثقافة والإستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة¹.

4- البعد التنافسي للثقافة التنظيمية : إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية فهي تحكم الطريقة التي

يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين².

5- البعد التغيير للثقافة التنظيمية : تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في التغيير والتطوير التنظيمي، وذلك لأن

المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تختم عليها التكيف، فمن خلال الثقافة التنظيمية الكيفية والديناميكية يمكن القيام بالتغيير طويل وقصير الأمد وبأقل التكاليف وكلما ابتعدت برامج التغيير عن ما هو موجود في البيئة الداخلية للمنظمة من أفكار ومبادئ وطموحات كلما كانت التكاليف أكثر ونسبة نجاح مشروع التغيير أقل، لهذا فالثقافة تعتبر وسيلة ناجحة في تسيير التغيير خاصة عند التعامل مع العنصر البشري³.

ومن الطبيعي أن تختلف هذه الأبعاد من منظمة إلى أخرى وقد نجد أن بعض المنظمات تركز على احد هذه الأبعاد والخصائص أكثر من غيرها، وهذا يؤثر على هوية المنظمة وطريقة عمل أفرادها.

نستنتج أن من الممكن أن تكون خصائص المنظمة متشابهة بين المنظمات، ولكن من غير الممكن أن تكون متطابقة، حيث تقوم كل منظمة بتطوير ثقافة خاصة بها من خلال فلسفتها وأنماط اتصالها وإجراءاتها وعملياتها ونظام العمل وطرق اتخاذ القرار والقصص والحكايات والقيم والتوقعات والاعتقادات، ويمر الوقت ويصبح للمنظمة ثقافتها الخاصة التي يدركها كلا من العاملين والجمهور.

ثالثا- أنواع الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية دورا أساسيا في توجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة وتشكل العلاقات بينهم على نحو إما يساعد على تعزيز السلوك الرئيسي الرشيد، وتطوير وتحسين الأداء وسيادة مناخ تنظيمي ايجابي أو على الدفع إلى السلوك غير الرشيد وزيادة حدة الصراعات، وهذا ما يعكس على انخفاض أداء العاملين وعدم الفاعلية التنظيمية ويمكن التعرف على نمط الثقافة السائدة في المنظمة من خلال القواعد والسياسات، الأهداف والقياس والعادات والتدريب، الاحتفالات والمناسبات وإدارة السلوك والبيئة المادية⁴، حيث يلاحظ وجود العديد من أنواع الثقافة التنظيمية حسب تصنيف مختلف الباحثين في هذا المجال.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص422.

² المرجع نفسه، ص406.

³ أمل أحمد الفرحان، مرجع سبق ذكره، ص19

⁴ - مرماط نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص40.

1- تصنيف "HANDY 1976":

صنف هاندي "HANDY" الثقافة التنظيمية في كتابه "فهم المنظمات" إلى أربعة أنواع وهي:

• ثقافة القوة:

تميل المنظمات التي تعتنق هذا التصنيف من الثقافة إلى اعتماد المركزية الشديدة، إذ تمتلك الإدارة العليا جميع الصلاحيات ممثلة بأفراد معينين وما على الجهات الأخرى سوى التنفيذ وتفسير الأشياء على وفق الطريقة التي ترغب بها الإدارة العليا، وغالبا ما تعتمد المنظمات الريادية هذا النوع من الثقافة لاسيما أن هذا النوع من المنظمات يتميز بسيطرة المؤسس الأول للمنظمة، والمشكلة الرئيسة في ثقافة القوة، هي الحجم، فما أن يصبح حجم المنظمة كبيرا حتى تواجه الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية بسبب الظروف الصعبة التي تواجهها.

• ثقافة الدور:

تتميز هذه الثقافة باعتمادها درجة أقل من السابق على الرجل الواحد، البيروقراطية الكبيرة، الأدوار المحددة بشكل جيد، النظم والإجراءات، وعدم تفضيل المخاطرة، فالمديرين في المنظمات التي تعتمد هذا النوع من الثقافة يوضحون للأفراد بشكل دقيق ما يتوقعونه منهم ويصفون العمل بشكل جيد¹. ثم يختارون الأفراد المناسبين لهذا العمل، أما صلاحيات هؤلاء المديرين و قوتهم في المنظمة فأنها تتحدد بمستوياتهم التنظيمية، والمشكلة الرئيسية في ثقافة الدور أنها تكون متى اتصفت الظروف البيئية بالاستقرار وهو أمر نادر الحدوث.

• ثقافة المهمة:

ترتكز ثقافة المنظمة على أداء المهام وإنجاز ما هو مطلوب بدلا عن الادوار الرسمية للأفراد، وتتميز هذه الثقافة بسيادة النزوع نحو حل المشكلات، والاعتماد الكبير على الخبرة و العمل الجماعي و الأهمية المحدودة للسيطرة الفردية. فالأفراد يقيمون بعضهم البعض بالاستناد إلى مدى مساهمتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، كما أنهم يتوقعون بنفس الوقت مساعدة بعضهم البعض عند الحاجة، وكل هذه الجوانب تجعل من المنظمة عالية التكيف، وبذلك تكون هذه الثقافة مناسبة للصناعات التي تمتاز بسرعة التغيير التكنولوجي، والمشكلة في هذا النوع من الثقافات تتمثل في صعوبة الرقابة و احتمالية ضياع الموارد.

• ثقافة الفرد:

تقوم ثقافة الفرد على خدمة الحاجات الشخصية للفرد، فالمنظمات المهنية الصغيرة أو الفنانين يركزون بشكل رئيسي على تحقيق رغباتهم و مصالحهم الشخصية مقارنة مع تحقيق رغبات السوق الخارجية.

¹ - إحسان دهيس جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص 607-608.

2- تصنيف "DENISON&MISHRA":

صنف هذين الباحثين الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع في ضوء التناسب بين الثقافة من جهة و بين البيئة و الهيكل التنظيمي و التركيز الاستراتيجي من جهة ثانية.

● الثقافة الريادية (التكيفية):

تتميز الثقافة الريادية بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية بالاعتماد على المرونة و إحداث التغيير بقصد تلبية احتياجات الزبون، و يشجع هذا النوع من الثقافة المعايير و المعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع التغيرات البيئية و ترجمتها إلى استجابات بيئية جديدة مناسبة لها . وهذا الأمر لا يعني الاستجابة فقط بل إن هذه المنظمة تشجع على إحداث التغيير التنظيمي و الابتكار و الإبداع و تبني المخاطرة

● ثقافة رسالة (غرض) المنظمة:

تتميز المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة التنظيمية بتوجهها نحو فئة معينة من الزبائن الخارجيين دون رغبة منها في إحداث تغييرات جذرية في المنظمة . و بما ان هذه الثقافة تقوم على أساس استقرار البيئة التي تعمل فيها المنظمة، فأن الإدارة مسؤولة عن صياغة رؤية المنظمة و رسالتها من ثم ترجمتها الى أهداف قابلة للقياس كي يتم من بعد ذلك الحكم على أداء الأفراد.

● ثقافة الجماعة:

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على المشاركة و العمل الجماعي بين أفراد المنظمة القائم على التوقعات الدالة على عدم وجود التغيرات الجذرية في البيئة الخارجية، والعمل الجماعي، بموجب مفهوم هذا النوع من الثقافة يخلق بين بين الأفراد الإحساس بالمسؤولية و الملكية و الولاء الأمر الذي ينعكس إيجابا في زيادة مستويات أداء هؤلاء الأفراد.

● الثقافة البيروقراطية:

يركز هذا النوع من الثقافة داخل المنظمة انطلاقا من مسلمة أساس مفادها إن البيئة الخارجية هي بيئة مستقرة، فالمنظمات التي تؤمن بهذا النوع من الثقافة التنظيمية تركز على إجراءات العمل و سياساته و ممارسته الإجرائية بغية إنجاز الأهداف التنظيمية. و على الرغم من التركيز المتواضع لهذا النوع من الثقافة على المشاركة غير أنها تركز بشكل رئيسي على التجانس و التطابق و التعاون بين الأفراد، الأمر الذي يضيف على المنظمة صفة التكامل و الكفاءة.

3- تصنيف " Hodge & Anthony 1991 ": صنفت الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الباحثين

" Hodge & Anthony " إلى نوعين هما:

الثقافة القوية: تعني بقوة الثقافة التنظيمية شدة استجابة العاملين في المنظمة للثقافة خلال تنفيذ الأنشطة،

فكلما كانت الاستجابة فعالة كلما برهن ذلك على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة، وتعتمد درجة القوة على توفر ثلاث خصائص أساسية هي:¹

- **كثافة الثقافة التنظيمية:** وتعني عدد الافتراضات عدد الافتراضات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة التنظيمية، فالثقافة الكثيفة تمتلك منظومة ضخمة ومتنوعة من الافتراضات والمعتقدات المتأصلة الجذور التي يعترف من خلالها الأفراد بوجود المنظمة.

- **نطاق المشاركة:** فكلما كانت الافتراضات واسعة التأثير ويعتقد أن بها عددا كبيرا من العاملين كلما كبر تأثيرها مقارنة بالثقافات التي تتمتع بهذه الصفة.

- **وضوح الترتيب:** وهو صفة لثقافة تتمتع بقواعد وتقاليد منظمة وواضحة مع القدرة على تكوين نمط من التقاليد تميزها عن المنظمات الأخرى، وعليه تؤدي الثقافة القوية إلى اتفاق عال بين العاملين على ما تمثله المنظمة ويزداد التمسك بالقيم الجوهرية التي تكونها مما يدعم قوة الثقافة التنظيمية، ويكون لها تأثير كبير على فعالية السلوك التنظيمي من خلال المشاركة والإجماع، كما يؤدي إلى خلق مناخ داخلي من التحكم العالي في السلوك، حيث أن التمسك بالقيم التنظيمية يؤدي إلى تنمية كل من الالتزام والولاء الوظيفي.

تتميز الثقافة القوية بكونها ثقافة واسعة الانتشار بين أفراد المنظمة كما أنها تتميز بالقبول، وهناك ثلاث عوامل تساهم في حصول المنظمة على ثقافة تنظيمية قوية هي:

- وجود قائد أو مؤسس قوي؛
 - وجود بيئة داخلية تدفع باتجاه اتخاذ القرارات و صياغة الاستراتيجيات في ضوء المعايير الثقافية؛
 - اهتمام حقيقي و صادق بالزبائن و الأفراد العاملين و أصحاب المصالح الآخرين؛
- و الثقافة القوية تظهر دلالتها في انخفاض معدل دوران العمل ، والاتفاق الكبير بين الأعضاء ، الإخلاص للعمل، والولاء؛

● الثقافة الضعيفة:

هي التي لا يتم اعتناقها بقوة ولا تحض بالثقة والقبول الواسع من طرف الأفراد العاملين في المنظمة، ومن آثارها أن تفقد المنظمة عامل التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات.

ومن هنا يجد الأفراد صعوبة في التوافق والانسجام والتفاعل مع المنظمة وأهدافها وقيمها، كما تجد الإدارة صعوبة في ممارسة وظائفها لانتشار الفوضى وعدم وضوح ملامحها ومكوناته، وعليه تشكل الثقافة التنظيمية القوية

¹ عبد العزيز صالح بن جبور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص200.

نقطة قوة وتميز للمنظمة إذا أدت إلى عدم الاعتماد على القواعد والإجراءات ووفرة المرجعية لحل المشاكل التنظيمية وحددت أنماط السلوك الملائم. أما ضعف الثقافة التنظيمية وفقدانها لأهم أهدافها في تحقيق الوحدة التنظيمية سيقود إلى صراعات تنظيمية تؤثر على صحة المناخ التنظيمي.

تتميز الثقافة الضعيفة بكونها ثقافة سطحية تعتمد على المظاهر و تختلف من قسم إلى آخر داخل المنظمة، و تجدر الإشارة إلى أن هناك سبيلا وحيدا للتمييز بين الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة و هو ما يوضحه الجدول الموالي.

-الجدول رقم(04) معايير الحكم على قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية

الرقم	المعيار	المقياس
		نعم كلا
01	وجود شعارات معينة	○ ○ ○ ○ ○
02	هيمنة بعض القصص في المنظمة	○ ○ ○ ○ ○
03	وجود أبطال معروفين في المنظمة	○ ○ ○ ○ ○
04	وجود الأفعال الرمزية أو الرموز في المنظمة	○ ○ ○ ○ ○
05	توافق الطقوس الاجتماعية و المعايير الاجتماعية	○ ○ ○ ○ ○
06	وجود لغة محددة في المنظمة	○ ○ ○ ○ ○
07	هل تمتلك المنظمة تاريخ عميق	○ ○ ○ ○ ○
08	هل تخلى الافراد عن المنظمة من عدد من السنوات	○ ○ ○ ○ ○
09	وجود البدائل أو الخيارات التي تحوز على قبول الافراد	○ ○ ○ ○ ○

المصدر: إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص612

4- تصنيف الثقافة إلى ثقافة سائدة(مهنية) و ثقافة فرعية²

● **الثقافة السائدة:**

تعبر الثقافة السائدة عن القيم الجوهرية التي يشترك بها السواد الأعظم من الأفراد في المنظمة و هو ما يطلق عليه إصلاح الثقافة التنظيمية |، أي الثقافة التي تعطي المنظمة شخصيتها المميزة.

● **الثقافة الفرعية:**

أما الثقافة الفرعية فهي عبارة عن ثقافات صغيرة متعددة معا ضمن إطار نفس المنظمة لاسيما الكبيرة منها للتعاطي مع المشكلات الشائعة أو المواقف أو التجارب التي تواجهها في المنظمة، إذ توجد ثقافة خاصة بكل قسم من أقسام المنظمة لا يشاركه فيها قسم آخر.

* وقسمت "Hatch" الثقافة الفرعية إلى:

- ثقافة فرعية خاصة بالوظيفة؛
 - ثقافة فرعية خاصة بمجموعة العمل؛
 - ثقافة فرعية هرمية (لكل المستويات)؛
 - الثقافة الفرعية الناجمة عن عملية الاندماج أو الاكتساب من أكثر من منظمة واحدة؛
- * وقسم "Durmond" الثقافة الفرعية إلى:

- الثقافة الفرعية المعززة للثقافة السائدة؛
- الثقافة الفرعية المسقلة (موازية) عن الثقافة السائدة؛
- الثقافة الفرعية المعاكسة للثقافة المساندة؛

5- تصنيف¹ Tomiokit Mizutami:

صنف هذين الباحثين الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع، وكل نوع من هذه الأنواع يتضمن عدد من القيم التنظيمية وذلك بالاستناد إلى بعدين هما:

✓ اتجاه التركيز:

ترفض بعض المنظمات توجيهها نحو الداخل فهي تميل إلى بلوغ الكفاءة والتميز في عملياتها الداخلية، كما تركز منظمات أخرى في عملياتها نحو الخارج من خلال تركيزها على الاختلاف والتفوق لمنتجاتها وخدماتها في السوق.

✓ وسيلة البلوغ:

وفي سعيها لبلوغ اتجاه التركيز تعطي بعض المنظمات التنظيمية وزنا كبيرا للمنظمة ككل من خلال التركيز على السلطة والرقابة ونظم التوظيف، على العكس من منظمات أخرى تقيم وزنا كبيرا للأقسام المنفردة من خلال التركيز على المرونة وكذلك العلاقات الشخصية.

والأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية حسب هذا التصنيف هي:

● الثقافة الشبكية:

تتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية وهي الاستقلالية، روح التخصص، الابتكار تبني المخاطرة، عدم القبول بالوضع التقليدي الحالي.

● **ثقافة الفريق:** تتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية هي الشعور بالعضوية، روح العائلة، التسلسل القبلي، التماثل والانسجام، التماسك.

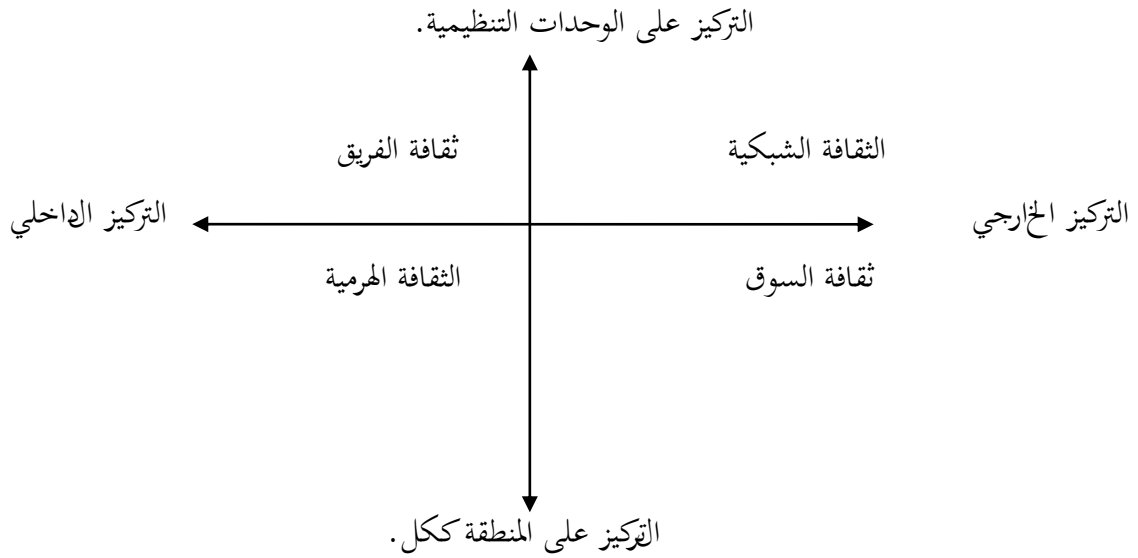
● **الثقافة الهرمية:** تتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية هي الأمر والرقابة، إتباع القواعد، الهرمية العسكرية، السلطة والطاعة، والمعيارية.

¹ - إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 610-612.

• **ثقافة السوق:** تتضمن القيم التنظيمية التالية: انجاز الهدف، التوسع، قانون السوق، والتميز.¹

والشكل الموالي يمثل أنواع الثقافة التنظيمية حسب Mizutani .Tomioka

الشكل رقم (06) أنواع الثقافة التنظيمية حسب Mizutani .Tomioka



المصدر: إحسان دهب، مرجع سبق ذكره. ص 614.

6- تصنيف Dugan .Graphis²:

قد يتضح في بعض الأحيان بأن الثقافة التنظيمية لا تنعكس في سلوك أفراد المنظمة وحسب بل هناك ثقافة لأساليب إنتاجهم للسلع (الثقافة الإنتاجية) والخدمات والمباني التي يتم اختيارها والترتيب الداخلي لاماكن العمل (ثقافة الترتيب) في نظريتها لإبداع والفرص الجديدة وتنمية الأطر الإدارية. ويذهب بعض الباحثين على غرار **Dugon .Graphis** إلى تقسيم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع أساسية هي:

• الثقافة الشبكية:

تتميز بالقدرة على نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى، إذ يتم تزويدهم بالمعلومات عن طريق القنوات الرسمية وهذا التطوير يرتبط بقدرة الأفراد على استخدام المعلومات وإجراء التحالفات بما يحقق درجة من التعاون تعمل على زيادة الإنتاجية.

• الثقافة المستأجرة:

وتمتاز بلخفاض العلاقات الاجتماعية وتفضيل العمل على الحياة الخاصة وهذا قد يسبب تدني نسبة الولاء مع الاستجابة السريعة لاغتنام الفرص ضد التهديدات وتوجيه الاتصالات نحو الأعمال، والمنظمات التي تمتلك هذا النوع

¹ - إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 610.

² - بلال خلف الله سكانية، التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 361-362.

من الثقافات يمكن أن تعمل بفاعلية عندما تكون أهدافها واضحة و قابلة للقياس والتغيرات سريعة ومتعددة ولديها إمكانيات لاستفادة من مزايا الحجم و تحقيق المزايا التنافسية.

● الثقافة الجزئية:

يمتاز بانخفاض البعد الاجتماعي الذي يسبب انخفاض الإحساس لدى الأفراد بأنهم أعضاء في المنظمة، كما أن هناك ضعف في الاتفاق حول الأهداف وعوامل النجاح بالشكل الذي يسبب التعارض بين الأهداف الإستراتيجية ، فضلا عن صعوبة إدارة الأعلى للأدنى وشعور القادة بالانعزالية وضعف التقارير .

● الثقافة العامة:

تمتاز بارتفاع درجة التكافل والعلاقات الاجتماعية في آن واحد وهذا ما يؤدي إلى تكوين صدقات محددة والعمل لفترات طويلة إذ تمتد العلاقات خارج الوظيفة، وهذا النوع من الثقافات يوجد في المنظمات الناضجة التي يعمل أفرادها سوية لتطوير الصدقات والأهداف المشتركة.

7- كما يرى البعض الآخر بأن هناك نوعين أساسيين من الثقافة التنظيمية هي:¹

● الثقافة غير الرسمية: تستند إلى الحاجة الاجتماعية للجماعة و المعايير و القيم الشائعة فيما بينهم و تنعكس في تجمع العاملين في تجمعات ودية أخوية و يشعر كل فرد بالالتزام أخلاقي تجاه بقية الأعضاء، فضلا عن الالتزام بتنفيذ متطلبات العمل و الحصول على الراتب، فضلا عن الالتزام تجاه المنظمة مما يؤدي إلى الولاء و تعزيز الضمان لدى الفرد و بناء علاقة تبادلية مشتركة بعيدة عن المصلحة الذاتية المنفردة .

● الثقافة الرسمية: يستند هذا النوع من الثقافة إلى علاقات ماديّة تنشأ خلال العمليات التساومية الحاصلة بين الأفراد، لذا فإن علاقة الفرد بالمنظمة تكون علاقة تعاقدية محكومة بشروط التعاقد بينهما، و أن الالتزامات التي تنشأ بين الأطراف المعنية تتسم بالاتفاق المسبق و يتحمل الفرد مسؤوليات محددة عن الأداء على أن تقدم المنظمة وعدا للإفراد بمحفزات يحصلون عليها عند تحقيقهم لزيادة في الأرباح .

8- تصنيف (Diaz & Moch): فقد اعتمد على أساسين في تصنيف الثقافة التنظيمية هما: الثقافة الجماعية و الثقافة الفردية.

● الثقافة الجماعية: تتسم بالتضحية من قبل الفرد لتحقيق المصلحة الجماعية، إذ تهتم الجماعة كثيرا بالأداء مع التأكيد على أسلوب فرق العمل في إنجاز المهام .

● الثقافة الفردية: تؤكد على إنجاز المهام بشكل مستقل، إذ تطبق المنظمات التي تستخدم هذا النوع من الثقافة المعايير على جميع العاملين ، و يتم النظر إليهم على أساس أنهم مورد مهم و أكثر من مجرد وجود علاقة بين الرئيس و المرؤوس .

¹ بلال خلف الله سكارنة، مرجع سابق، ص 361

المبحث الثاني: نظريات، نماذج وآليات الثقافة التنظيمية

ساهمت الدراسات في بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تساعد على فهم وتحليل العلاقة بين الثقافة والجماعات في المنظمة، والعمل على توجيهها وذلك بما يحقق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية

تعددت نظريات الثقافة التنظيمية بتعدد وجهات نظر الباحثين أهمها ما يلي:¹

أولاً- نظرية القيم

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، إنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

ثانياً- نظرية روح الثقافة

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعلايه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة المنظمة، وتحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا ما يجعل روح الثقافة التنظيمية لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبيين وهما الاستمرار والتطور.

ثالثاً- نظرية سجية الثقافة

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة والتي يعطيها أعضاء المنظمة قيمة معينة مشتركة، و تعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوكه وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد. كما ذهب بعض الباحثين إلى التمييز بين نظريات الثقافة التنظيمية التالية:

أولاً- نظرية المؤسس أو الرمز

أي أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، فلسفته ومعتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد) ، وبالتالي يوجد نوعاً من الرمزية بينه وبين الأعضاء، بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة.

¹ - إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي رسالة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، محافظات غزة الجامعية الإسلامية، 2011، صص 11-13.

ثانيا- نظرية المستويات:

إن أصل الثقافة تم نقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول من خلال الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها، ثم انتقلت إلى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، والمستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته، ويتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

ثالثا- نظرية المسارات:

ترتكز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاؤها بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وهي:

- مسار السلطة الاستقلالية : أي من سيقود الجماعة، وكلما كان القائد متمسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.
- مسار التآلق وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.
- مسار الابتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات التي تواجه الجماعة.
- مسار البقاء والنمو: وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغيير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

رابعا- نظرية المجالات:

وينظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطويري، لأن لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليدة تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الانجاز والشعور بتطوير المهن التي، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة.

خامسا- نظرية التفاعل التنظيمي:

وتقول بأن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم والقيادة، والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، والإجراءات، والقوانين، والهيكل التنظيمي والتقنية المستخدمة، والعمليات). حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات.

المطلب الثاني: نماذج الثقافة التنظيمية وطرق قياسها

نتطرق في هذا المطلب إلى مختلف نماذج الثقافة التنظيمية

أولاً: نماذج الثقافة التنظيمية¹

من خلال ما سبق نجد أنه من الصعب تتبع مصطلح الثقافة التنظيمية وقياسها لذلك يتباين الباحثون في

كيفية صياغة مدخل للثقافة الجماعية داخل المنظمة بحيث يتناسب وطبيعتها.

1- طرحت في هذا المجال ثلاث نماذج أساسية تعبر عن وجهة نظر أصحابها وهي كالتالي:

• نموذج (Schein) لصياغة الثقافة التنظيمية:

يمكن تلخيص أفكار (Schein) بخصوص صياغة الثقافة التنظيمية واقتراحاتها في أربعة مراحل هي:

• المرحلة الأولى: الاعتمادية (مجابهة الصلاحيات).

إذ أن الافتراض الأساسي هنا يتمثل في أن القائد يوجه الجماعة نحو المنافع العظمى أما تركيز الجماعة فيكون من

خلال اختيار القائد.

• المرحلة الثانية: مجابهة الألفة (تمايز الدور).

والافتراض الأساسي هنا يقوم على أن الجماعة ناجحة في عملها لان الأعضاء متشابهون أما تركيز الجماعة

فيكون باتجاه الشعور المعياري -الهارموني.

• المرحلة الثالثة: النشوء والاستقرار.

إذ يكون الافتراض الأساسي في أن الجماعة مختزعة و مستقرة في آن واحد، ويكون تركيز الجماعة على تواصل

عمل الفريق وعملية الانجاز الكفاء.

• المرحلة الرابعة: البقاء (النمو).

والافتراض الأساسي في هذه المرحلة هو أن تركيز الجماعة يكون على فهم الحالة الراهنة للمنظمة وترسيخها

(مقاومة التغيير).

ففي المرحلة الأولى يبدأ السؤال عن من يقود المنظمة؟ وهي النقطة الجوهرية والثقافة هنا تكون قوة والجماعة تبحث

عن من يحدد لها الاتجاه الصحيح، وفي المرحلة الثانية ينتج شعور النجاح عن العضوية وعن سبب وجود الجماعة، أما

في الخطوة الثالثة فإن الجماعة تبدأ الحاجة إلى النظام الاستقرار.

وفي المرحلة الأخيرة تبحث الجماعة عن النمو والبقاء وتبدأ بالتعلم فيما إذا كانت القيم والمعاني الحاضرة صالحة

للاحتفاظ بها في ظل البيئة التي تعيش فيها.

• نموذج (Scholz) في صياغة الثقافة التنظيمية:¹

يطرح هذا النموذج استنتاجاً أساسياً أنه (بسبب التعقيد فمن المفضل الاعتماد على البحوث السابقة في هذا المجال لتحقيق فهم أفضل عن الثقافة وصياغتها).

ويلخص هذا الباحث قوله "إن الثقافة تصاغ على المدى الطويل بوصفها بعداً ثورياً وداخلياً وخارجياً" وهي مكونات الصيغة التي قدمها، وفيما يرتبط بالبعد الأول يتطابق ما ذكره (Schein)، إلا أن الباحث (Scholz) أضاف خمس مراحل تمر بها الثقافة التنظيمية وهي:

- المرحلة المستقرة.
- مرحلة رد الفعل (الاستجابة).
- 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 جداً وذات توجه عملياً، أما البعد الثالث (بعد خارجي) فيرتبط بالبيئة الخارجية وتفاعل أفراد المنظمة معها ، فالمنظمة التي تتفاعل مع البيئة الدينامية غير المؤكدة تكون ثقافتها مبتكرة وتحمل المخاطرة بشكل أكبر من بقية المنظمات.

• نموذج (Louis) في صياغة الثقافة التنظيمية:²

استنتج (Louis) أنه على الرغم من صعوبة الثقافة التنظيمية فإنها غير مستحيلة الفهم والصياغة خاصة لمنظمة محددة بثقافة فريدة ووحيدة، ويضيف أن هناك جوانب مختلفة في المنظمة تطوّر ثقافات متباينة ، فمثلاً المستوى الأعلى يطور نوعاً من الثقافة التنظيمية داخل وحدة عمودية (التقسيم) أو داخل مستوى أفقي (جماعة بوظائف محددة) وهذه الجوانب يمكن أن توجد خارج المنظمة، فلقد وجد (Louis) بأن الجماعات التي تعمل في منظمات أخرى تجلب خصائص لثقافة محددة من الخارج إلى منظماتها الأصلية.

ومراجعة تجارب المنظمات نجد أنها استخدمت سبع خطوات أساسية لبناء إطار اجتماعي لأفراد داخل النسيج الثقافي وهي:

¹ - نفس المرجع السابق، ص 364.

² - نفس المرجع السابق، ص 366.

• عمليات اختلבו قاسية:

إذ يتم اختلבו المتقدمين عن الجانب المضىء والمعتم في المنظمة وبالتالي وقبل أن يستكمل إجراءات التعيين سوف يسحب المتقدم نفسه في حالة شعوره بعدم تطابق قيمه ومعتقداته مع ما تحوي المنظمة

• إخضاع العاملين الجدد إلى فترة اختبار : لجعل العامل وديعا وجعلهم يؤمنون بأسببية المعتقدات والسلوكيات والقيم.

• وضع العاملين الجدد في خنادق: يقودهم الرئيس المباشر ويزجون في الميدان لاكتساب خبرة مباشرة.

• تقديم التقييمات والمكافآت:

عن الأعمال التي قام بها العاملون الجدد، حيث أن التقييم من قبل المسؤولين سوف يكون عن الأرباح التي تحققت أو تنفيذ التغيير المخطط أو بناء الحجم.

• تلقين العاملين بالقيم المنظمتي غير الملموسة والرفيعة:

(القيم التي تربط المنظمة بالقيم البشرية) مثل تقديم منتجات بدرجة عالية من النزوعية وفي بعض المنظمات الشعور العائلي هو القيمة الرفيعة.

• المراجعة التاريخية للأحداث التي تعرضت لها المنظمة: وكيف تصرفت إزاء كل من هذه الأحداث.

• تزويد العاملين بموجه أو نموذج للدور المكلفين به:

إذ أن تقديم الأمثلة الناجحة للعاملين الشباب يعد من أحد العوامل المهمة لفاعلية الاتصالات.

ويرى الباحث أنه عندما يتم استخدام إستراتيجية جديدة لأي عمل لا بد أن تتلاءم هذه الإستراتيجية مع الثقافة التنظيمية، إذ قد يتطلب الأمر تغيير الثقافة أو تعديلها بشكل يتلاءم مع التوجهات الجديدة ويدعمها، وهذا ما يحصل عند تبني جهود إعادة هندسة الأعمال، إذ يتطلب الأمر تغييرا جذريا للثقافة السائدة من خلال تبني الثقافة الجماعية والتي تقوم على مبدأ فريق العمل الواحد للوصول إلى نتائج مثمرة إلى هذه الجهود، فالثقافة الحصينة يحتاج تغييرها إلى فترة طويلة من الزمن، إذ أن جذور القيم الراسخة ووجهات النظر المعقدة تجعل من الصعوبة الطلب من أي فرد النظر إلى أي موضوع بشكل مختلف أو القيام بوضع أحكام قيميّة مختلفة عن السابق، لذا يتم تقسيم عملية التغيير إلى مراحل معينة وذلك حسب طبيعة المنظمة.²

2- كما أن يرى البعض أنه يوجد نموذجين للثقافة التنظيمية هما:¹

• نموذج القيم التنافسية:

يعد إطار القيم التنافسية واحدة من أه م 40 نموذج تم استخدامها لدراسة منظمات الأعمال حول العالم، وقد طور هذا النموذج في الستينات من القرن الماضي وذلك لدراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل، ويركز هذا النموذج على الصراعات الكامنة في أي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد ويركز بشكل أساسي على الصراع ما بين الاستقرار

¹ - زيد صالح حسين سمع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009.

والتغيير، والصراع بين البيئة الداخلية للمنظمة وبين بيئتها الخارجية، ومن خلال التركيز على هذه الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية يمكن معرفة التناقضات والظواهر المثبتة لتحقيق الفعالية التنظيمية والعمل على تغييرها وإحداث التوازن ما بين كل من هذه الصراعات والتناقضات.

● نموذج "دينسون":

قدم "دينسون" نموذجاً عملياً يمكن من خلاله فهم وقياس الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية، يركز على أربعة أبعاد رئيسية وهي:

● بعد الاحتواء والترابط:

يعكس هذا البعد مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، ويضمن هذا البعد العناصر الآتية: التمكين والتوجيه نحو الفريق، وتطوير قدرات العاملين.

● بعد الاتساق والتجانس:

يعكس هذا البعد ما إذا كان المنظمة ثقافة قوية متماسكة، كما يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المنظمة، ويتضمن هذا البعد العناصر الآتية: وضوح القيم الجوهرية والاتفاق، والتنسيق والتكامل.

● بعد التكيف:

يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على سرعة التكيف والاستجابة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق ويشمل هذا البعد العناصر الآتية: خلق التغيير، والتعلم التنظيمي، والتركيز على العملاء.

● بعد المهمة:

يعكس هذا البعد مدى امتلاك المنظمة حساً واضحاً بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل، وتنبع أهمية بعد المهمة من تحديده ما إذا كانت المنظمة مهمة بتحديد الإستراتيجية وخطط العمل بشكل منظم، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية التالية: الرؤية، والإستراتيجية، والأهداف وكذا الغايات.¹

ثانياً- طرق قياس الثقافة التنظيمية

تسعى المنظمات إلى قياس وتقييم ثقافتها التنظيمية تحقيقاً لأهداف التالية²:

- التعرف على النمط الثقافي السائد في المنظمة.
- الربط بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئة المختلفة من حيث العلاقة المتبادلة وطبيعة الأثر الموجود بينها.
- التحقيق من مدى التلائم بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية التي يدركونها.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 81-83.

² نفس المرجع أعلاه، 83-85.

- بشكل عام ارتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بالمدخل الكمي والمدخل الوصفي كمدخلين لقياس الثقافة التنظيمية.

1- المدخل الكمي:

يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة الثقافية على قائمة الاستقصاء، الذي يتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بالقيم والمعتقدات والأبعاد الثقافية وذلك للتعرف على ملامح وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة، وقد صنف "أشكانزي" "Achkansy" قوائم الاستقصاء المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية إلى صنفين رئيسيين كما يلي:

• مقاييس تصنيف الثقافة التنظيمية:

قوم هذه المقاييس بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى أصناف متعددة، ويكون كل صنف مصحوبا بالوصف الدقيق لمعايير السلوك والقيم والمعتقدات، وكمثال على هذا مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية المعتمد على إطار القيم التنافسية الذي يقسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط (ثقافة الفريق، الثقافة البيروقراطية، ثقافة السوق، والثقافة التطويرية) وأهم ما يميز مقاييس التصنيف أنه سهل من خلال إجراء المقارنات بين المنظمات المختلفة من حيث ثقافتها التنظيمية، كما أنها تسهل من عملية التغيير التنظيمي.

• مقاييس ملامح الثقافة التنظيمية

يقوم مقياس ملامح الثقافة التنظيمية على فكرة مفادها أن الخصائص المهمة للثقافة التنظيمية يمكن التعرف عليها من خلال مجموعة من المتغيرات المختلفة التي تضم العديد من الخصائص، ومن خلال هذه المتغيرات يمكن التعبير عن مجموعة من الأبعاد القابلة للقياس، كما يقوم هذا النموذج بقياس مدى قوة أو ضعف ثقافة المنظمة، وصولاً إلى وصف شامل للثقافة التنظيمية السائدة.

المطلب الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، والعوامل المحددة لها

يشمل هذا المطلب استعراض مفصل لآليات تشكيل الثقافة التنظيمية وطرق المحافظة عليها وكذا العوامل المحددة لها.

أولاً- آليات تشكيل الثقافة التنظيمية (مصادرها)

تشكل الثقافة التنظيمية من خلال عدة مصادر ويذكر Jones أن تكوين الثقافة التنظيمية من أربعة مصادر

وهي:

1- خصائص أفراد المنظمة (العاملين):¹

يمثل مؤسسي المنظمات المصدر الأساسي والجوهرية لثقافة المنظمة، فمؤسس المنظمة يشكل مصدرا لثقافتها من خلال رؤيته الإستراتيجية لما ستكون عليها المنظمة في المستقبل ، ويستطيع مؤسس المنظمة إرساء النمط الثقافي المرغوب به للمنظمة من خلال الاعتماد على ثلاث طرق:

- اختيار الأفراد وتعيينهم والمحافظة عليهم : لاسيما الذين لديهم من طرائق التفكير أو المعرفة أو المهارة أو القابلية التي تتفق مع ما يرغب به مؤسس المنظمة وعلى النحو الذي يسهم في تحقيق رؤيته الإستراتيجية.
- تعليم الأفراد وتنشئتهم اجتماعيا : وذلك على التفكير والشعور بنفس الطريقة التي يفكر فيها أو يشعر بها مؤسس المنظمة.
- ضرب مؤسس المنظمة للأمثلة الصادقة في سلوكياته : وذلك على النحو الذي يشجع الآخرين في المنظمة على الاقتداء به.

وتجدر الإشارة إلى اعتماد هذا المصدر في الواقع العملي في تشكيل الثقافة التنظيمية للعديد من المنظمات، فمثلا أقدم John Aker المدير التنفيذي الرئيس لشركة IBM على تغيير فريق الإدارة العليا في شركته بقصد تغيير الثقافة السائدة، أو قيام Lee ia cocca أثناء إدارته ل Chrysler بإجراء تغييرات ثقافية عبر تغيير الأفراد في الإدارة العليا وإبدالهم بأفراد آخرين من شركة Ford التي جاء منها.

فلخصائص العاملين أثرا في تكوين الثقافة التنظيمية إذ أن المنظمة تختار وتعين وتحتفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي يؤمن بها، ويمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المنظمة يتركون العمل، وبذلك فإن الذين يستمرون في العمل هم الذين يتفوقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقاربا مع بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعدا من المنظمات الأخرى في هذا المجال.²

2- أخلاقيات المنظمة (الأخلاق التنظيمية):

معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد ما هو السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة والأخلاق التنظيمية هي دالة في تحقيقها لثلاث عناصر وهي:³

¹ - إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص624.

² - عبد اللطيف عبد اللطيف محفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإدارية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 -العامود الثاني- 2010، جامعة دمشق، ص120.

³ - نفس المرجع المذكور أعلاه، ص126.

• الأخلاق المجتمعية:

تعتبر أخلاقيات المهنة عن القيم الأخلاقية التي يضيفها النظام القانوني في مجتمع ما من حيث الأعراف والممارسات والقيم والمعايير غير المكتوبة السائدة في الحياة اليومية للمجتمع الذي تعيش فيه المنظمة. فعندما تنتظم الأخلاقيات المجتمعية في قانون (قواعد) عندها يتعين على الإدارة العليا ضمان امتثال الأفراد في هذه المنظمة لهذا القانون.

• الأخلاق المهنية:

يقصد بالأخلاقيات المهنية القيم الأخلاقية التي تطورها مجموعة معينة بهدف السيطرة على أداءها للمهام الموكلة لها أو السيطرة على استعمال مواردها، أي أنها أخلاقيات خاصة بمهنة معينة أو نشاط معين.

• الأخلاقيات الشخصية:

تعتبر الأخلاقيات الشخصية عن القيم الأخلاقية الفردية التي يعتمد عليها الأفراد في تنظيم تفاعلاتهم مع الآخرين والأخلاقيات الشخصية تتأثر بالقيم الأخلاقية للعائلة أو الأصدقاء أو الجماعات المرجعية، سواء كانت القيم الأخلاقية معجبة أم مهنية أم شخصية فإن هناك وجهتا نظر في حدود الجهة المسؤولة عن هذه السلوكيات الأخلاقية، حيث تؤيد وجهة النظر الأولى مسؤولية المدراء الرئيسيين في المنظمة عن السلوكيات الأخلاقية لمنظمات الأعمال من خلال ضربهم الأمثلة لسلوكيات الأخلاقية لمنظمات الأعمال من خلال ضربهم الأمثلة للسلوكيات الأخلاقية، مساعدة الأفراد في اختيار السلوك الأخلاقي المناسب، ومساعدة الأفراد على تنفيذ الخيار الأخلاقي الذي وقع عليه الاختيار، أما وجهة النظر الثانية فإنها تؤيد مسؤولية المنظمة ككيان متكامل عن السلوكيات الأخلاقية داخل المنظمة أو التصرف الأخلاقي في جميع التعاملات الخارجية.¹

3- نظام حقوق الملكية:

تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق الملكية لأنه قد تم إعطاؤهم مقداراً كبيراً من موارد الشركة كالرواتب، والامتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق الملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح، ومقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم، وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد، إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي وبالتالي فاعلية المنظمة.

4- الهيكل التنظيمي:

يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، وهناك الكثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها.

¹ - عبد اللطيف عبد اللطيف محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 126.

حيث يشير الهيكل التنظيمي إلى الطريقة التي يعتمد عليها المدراء في تصميم منظماتهم بقصد تحقيق غرض (رسالة المنظمة) وأهدافها.

كما يعبر الهيكل التنظيمي أيضا عن التركيب الداخلي للمنظمة الذي يوضح كيفية التي تترابط بها الوظائف والمهام المختلفة في المنظمة ، ولما كانت الهياكل التنظيمية المختلفة تعني بالضرورة ثقافات مختلفة، فإن المدراء بحاجة إلى تصميم أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية بقصد الحصول على النمط الثقافي المرغوب من قبلهم¹. وفي سعيهم لتصميم الهياكل التنظيمية يحتاج هؤلاء المدراء إلى الاستعانة بالجدول التالي "جدول رقم 04".

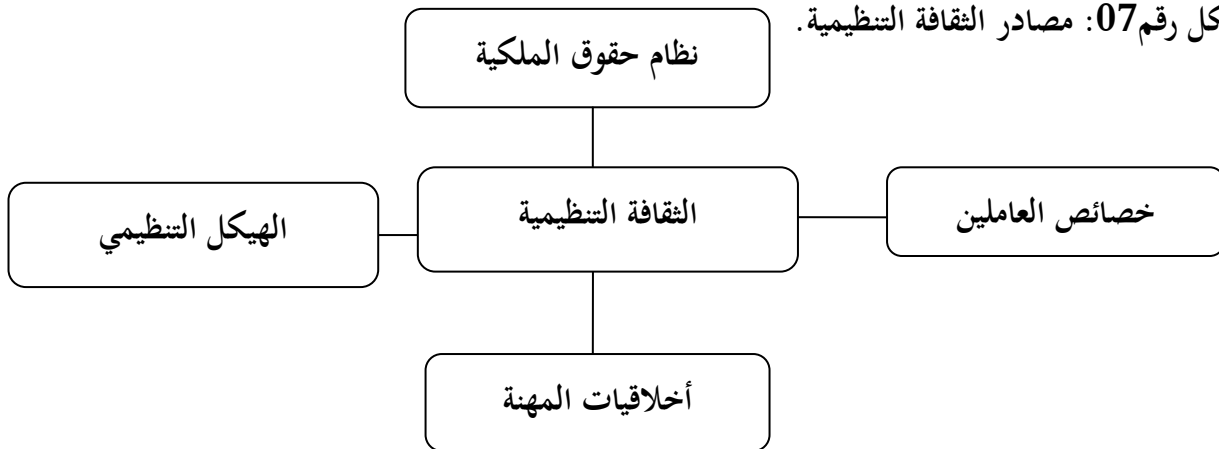
الجدول رقم (05): يمثل تصميم الهياكل التنظيمية

الرقم	السؤال	المبدأ الإداري المستعمل في الإجابة.
01	- كيف يمكن تجزئة العمل إلى أجزاءه المكونة؟	تقسيم العمل.
02	- ما هي المسارات التي تتخذها التقارير المكتوبة؟	سلسلة الأوامر.
03	- كم عدد الأفراد الذين يحق لهم كتابة التقارير لكل مدير؟	نطاق الإشراف.
04	- ما المستوى التنظيمي الذي تتخذ فيه القرارات؟	المركزية واللامركزية.
05	- كيف يمكن جعل كل فرد في المنظمة يعمل مع الآخرين كنظام؟	التنسيق.

المصدر: إحسان دهش، مرجع سبق ذكره، ص 628.

وإذا ما أخذنا بالحسبان وجود نوعين من الهياكل التنظيمية، الهياكل العضوية والهياكل الآلية، فإنه يمكن القول بأن الهياكل التنظيمية الآلية طالما كانت تتميز بالهرمية العالية ، المركزية المفرطة، والرسمية فإنها يتوقع أن تشجع على سيادة نمط الثقافة البيروقراطية مثلا أما الهياكل التنظيمية العضوية التي تتميز بكونها أفقية تعتمد على العمل الفردي، اللامركزية في اتخاذ القرار، المعايير غير الرسمية فإنه من المتوقع سيادة القيم التي تشجع على المقدر الشخصية والخبرة، وكذا القدرة على التصرف بطريقة مبدعة وبالتالي سيادة النمط الثقافة الريادية . والشكل التالي يمثل مصادر الثقافة التنظيمية «الشكل رقم 06».

الشكل رقم 07: مصادر الثقافة التنظيمية.



المصدر: عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 125.

¹ - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 627.

الشكل رقم 08: تشكيل الثقافة التنظيمية.



المصدر: جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 359.

ثانياً- المحافظة على الثقافة التنظيمية

بعدما تتشكل ثقافة المنظمة لابد من العمل على ترسيخها وإدامتها والمحافظة عليها ويتم ذلك من خلال الوسائل

التالية:

1- الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملاً مؤثراً في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها ، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياسة المنظمة حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات وذلك من طرف الإدارة العليا.

2- إدارة الموارد البشرية (اختيار العاملين):

تؤدي عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح. وانتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية، وفي نفس الوقت استبعاد هؤلاء الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب، التطوير، وقياس الأداء، والتقرير والاعتراف وغيرها.¹

3- المخالطة الاجتماعية أو التطبيع (Socialisation):

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة ومن ثم يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد بالأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة ، كما أضاف البعض وسائل أخرى لترسيخ الثقافة التنظيمية منها:

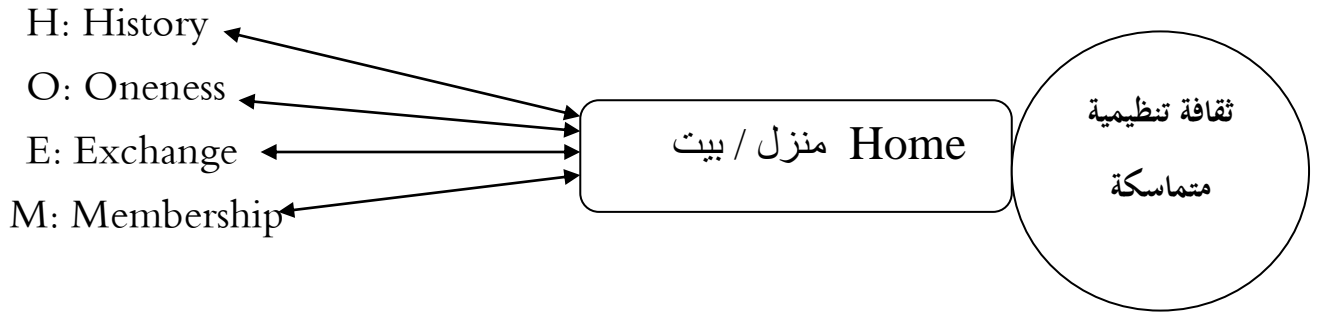
• نظام العوائد الشاملة:

وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل، والشعور بالانتماء للمنظمة. وقد أكد الكاتبان (Shichman .Gross) على الدور البارز والحيوية الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة المنظمة وإدامتها ونقلها، ومن هذه الأساليب نذكر:

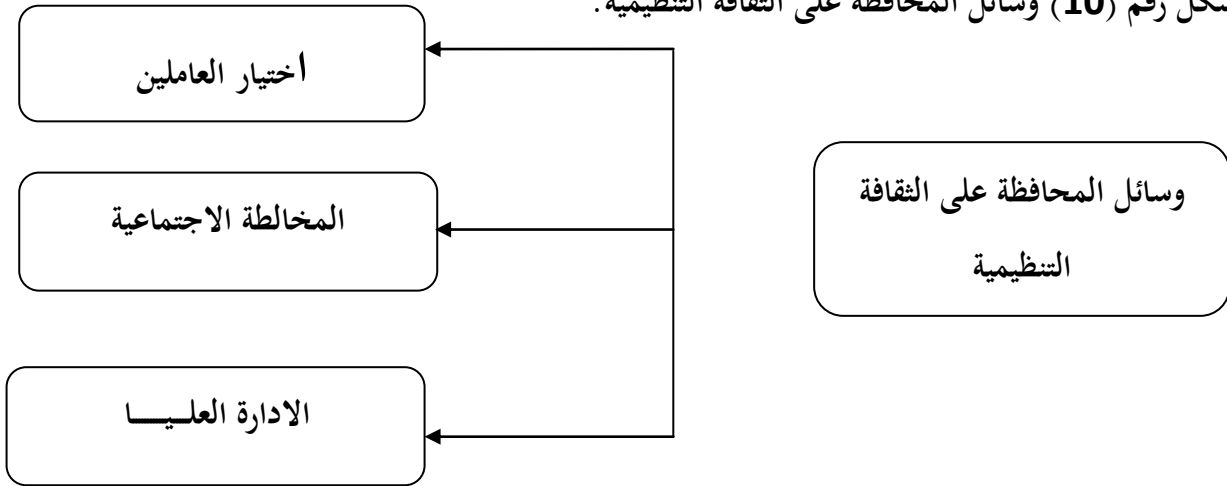
- بناء إحساس بالتاريخ (History) من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة وحكايات الأبطال والقصص.
- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness) وذلك من خلال القيادة و نمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Memberships) من خلال نظم العوائد، والتخطيط والاستقرار الوظيفي، والاختيار والتعيين والتطبيع والتدريب والتطوير.
- تفعيل التبادلية بين الأعضاء (Exchange) عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات وإذا أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة (باللغة الانجليزية) تكوين كلمة (Home) على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة منزل/بيت (Home).

¹ - عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 127.

الشكل رقم (09): أساليب تأثير الإدارة على تطوير، تكوين، إدامة ونقل ثقافة المنظمة



الشكل رقم (10) وسائل المحافظة على الثقافة التنظيمية.



المصدر: محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 312.

يمثل الشكل الموضح أعلاه عوامل ووسائل الحفاظ على الثقافة التنظيمية لدى المنظمة حيث تشمل هذه العوامل في كل من الإدارة العليا، كيفية اختيار العاملين والمخالطة الاجتماعية.

ثالثاً- محددات الثقافة التنظيمية:

تشير الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى ستة محددات لها وهي:¹

1. التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها كما

يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية.

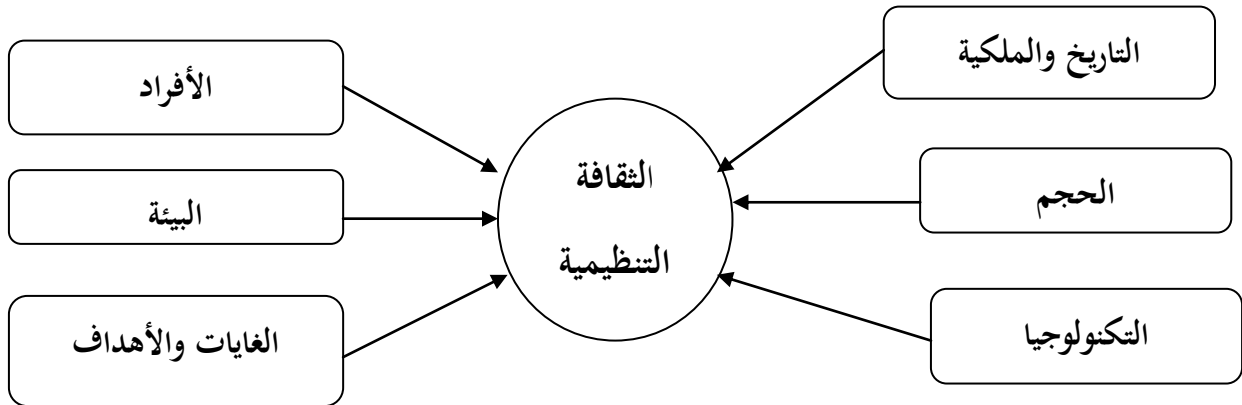
2. الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة

وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارها الحجم.

¹ - جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

3. التكنولوجيا: على سبيل المثال، تركز المنظمات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المنظمات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
4. الغايات والأهداف: تؤثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على سبيل المثال، فإن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.
5. البيئة: فالطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من العملاء والمنافسين والموردين والعاملين، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها و تشكل بها ثقافتها.
6. الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المتميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافتها لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح. أنظر الشكل (الشكل رقم 08).

الشكل رقم (11): محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

المبحث الثالث: مرتكزات الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبيًا أو إيجابيًا، ولثقافة التنظيمية دور مهم في المنظمة ويمكن التعبير عنها من خلال مجموعة من الطرق كما أنها تتأثر بمجموعة من العوامل من بينها مستويات الثقافة التنظيمية:

المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية¹

هناك من يرى أن ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي:

أولاً- ثقافة المجتمع

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها.

ثانياً- ثقافة النشاط (الصناعة)

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العامة 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، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وغيرها من الشركات.

ثالثاً- ثقافة المنظمة

عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة،² كما أن هناك من يحدد مستويين اثنين للثقافة التنظيمية هما:³

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 90.

² - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 90.

³ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2010، ص 131.

• الثقافة المرئية (Observable culture):

تتجسد بما يمكن أن يرى أو يسمع في المنظمة وخاصة من قبل العاملين والزبائن أي تتجسد بكيفية السلوك في العمل وتنظيم المكاتب والعلاقات بين العاملين بعضهم البعض الآخر وأسلوب تعاملهم مع الزبائن ونوعية وطريقة اللبس والملابس، كذلك يستطيع الأعضاء الجدد في المنظمة الك تساب وتقسام الثقافة التنظيمية والتي نعرضها من خلال العناصر التالية:

-القصص والحكايات (Stories):

التي يتم تناقلها بين أفراد المنظمة جيلا بعد جيل والتي تحتوي على مواقف وأفعال بطولية أو أعمال تدل على الحكمة وحسن التصرف بحيث يقتدي بها.

-الأبطال (Heros):

الأفراد الذين تفردوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية وتعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير وولاء من هؤلاء عادة هم المؤسسون وبعض الآخرين ممن قاموا بأعمال كبيرة.

-الطقوس والشعائر (Rites /Rituals):

هي مجمل الاحتفالات أو المناسبات التي تهيئها المنظمة وتعكس فكرها الجماعي سواء كانت مخططة أو عفوية لاستدكار مناسبات الانجاز المتميز.

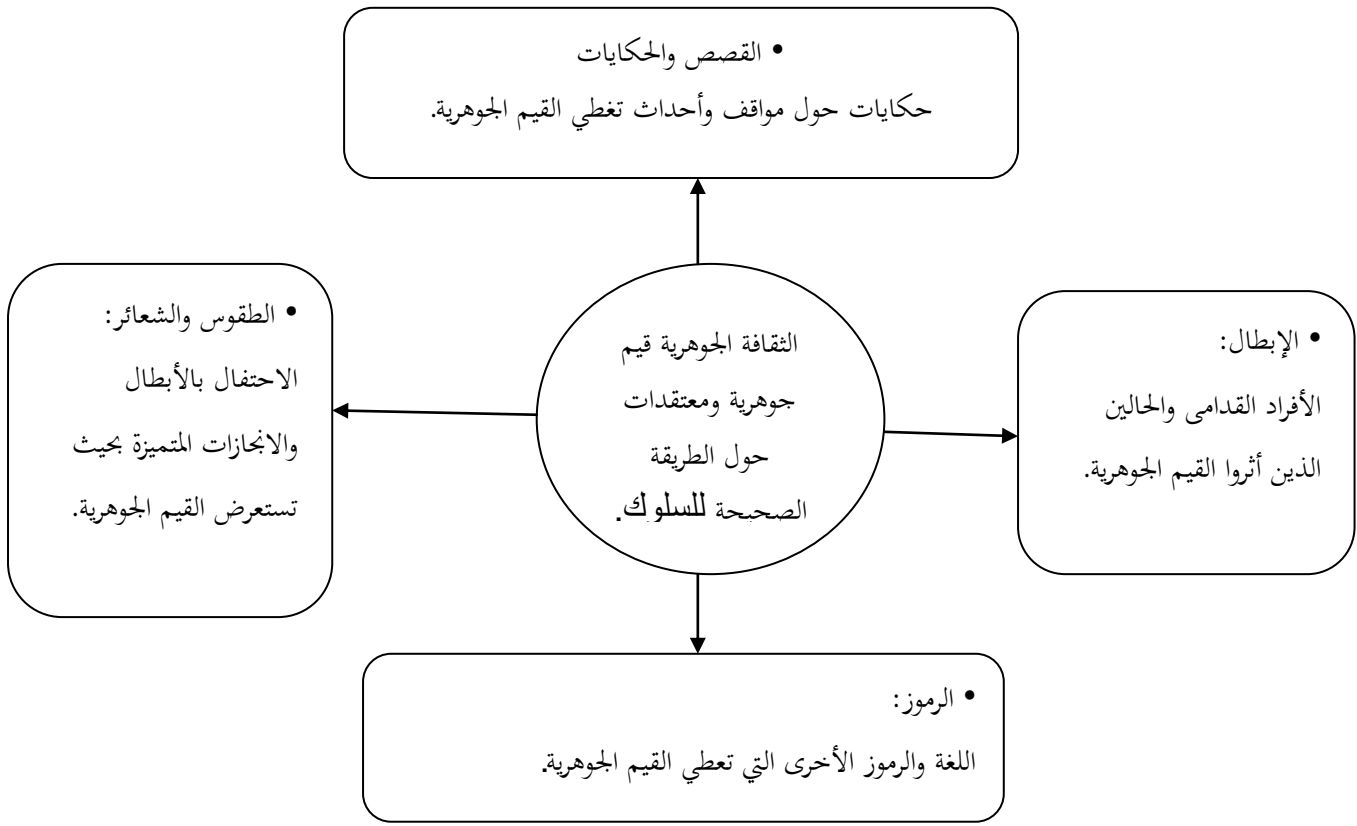
-الرموز (Symbols):

استخدام لغة خاصة وتغييرات وإشارات غير لفظية لبث وإيصال مواضيع مهمة في حياة المنظمة .

• الثقافة الجوهرية (Core Culture):

والتي نقصد بها القيم الجوهرية أو الافتراضات والمعتقدات المهمة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد وتساهم فعلا في صياغة حدود الثقافة المرئية المشار إليها سابقا، فالثقافة المتأصلة القوية تمجد قيما جوهرية تدعو إلى الالتزام العالي ، حيث يتم تعظيم التمييز بالأداء والإبداع والمسؤولية الاجتماعية والنزاهة والاندماج بالعمل وخدمة الزبون والعمل ضمن الفريق، ويمكن توضيح العلاقة بين المستويين في الثقافة التنظيمية وذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (12): العلاقة بين مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره ص 131.

كما أن هناك من يرى بأن ثقافة المؤسسة تتميز بثلاث مستويات تظهر من خلالها وتمثل في مايلي:¹

1- الثقافة كمتغيرة خارجية:

تنحسد في الثقافة الوطنية أو الجهوية التي تنشط في إطارها المؤسسة إذ كون المؤسسة تتميز بثقافة خاصة بها فهي تحدد هويتها، ويجب الأخذ بعين الاعتبار هذه الثقافة في حل مشاكل المؤسسة التي تجعل المؤسسة في اضطراب.

2- المتغيرات الثقافية الخارجية: وهي عدة أنواع:

• ثقافة وطنية:

تبرز أهميتها جليا من خلال نظرية w.ouchis.Z وتشغل الملامح الثقافية اليابانية أهمية كبيرة في كفاءة الإدارة، مما يبرز أهمية ممارسة الإدارة في بلد ما بناء على معطيات الثقافة الوطنية للبلد ذاته بدل من تقليد الثقافة اليابانية أو الأمريكية، وهي الفكرة التي يؤكد عليها مالك بن نبي وهذا ما يصطلح عليه " بالمعادلة الاجتماعية" في كتابه المسلم في عالم الاقتصاد.

¹ - سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة مقدمة ضمن مقتضيات، نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص 08.

● ثقافة جهوية:

إن اختلاف الثقافات الجهوية ذو تأثير كبير على نمط الإدارة وسير المؤسسات، يبرز بصورة جلية في اختلاف الثقافات الجهوية الفرنسية مثلاً وتأثيرها على سير مؤسساتها.

● الاجتماعية الثقافية:

يوضح Mike Burke بأن التيارات الاجتماعية الثقافية تمثل عائقاً يجب إزالته كما تبرز أهمية وتأثير هذه العوامل الاجتماعية الثقافية بشكل واضح في نجاح الإدارة اليابانية ويتحقق هذا النجاح على عدة مستويات سواء على مستوى الفرد أو الجماعة وكذا على مستوى العمل.

● الثقافات الفرعية:

تعتبر المنظمة شبكة من الثقافات الفرعية ترتبط بالجماعات التي تسعى هذه الأخيرة من خلال هذه الشبكة إلى تطوير هويتها التي تميزها في المؤسسة، وتنتج هذه الثقافات الفرعية من اختلاف النشاطات داخل المنظمة، خاصة نشاطات الإنتاج والتسويق والصناعة وكذا البحث والتطوير وغيرها، حيث أبرز : "R. SAINSAVLIEU" ثقل هذه الثقافات الفرعية في فهم المنظمة، كما يعتبر اختلاف معايير الاعتراف بالعمال لمهاجرين، عمال الصيانة... إلخ هو حقل جد واسع لمعايير الانتماء، كما تمثل الثقافات الفرعية عامل جد قوي وذلك لما يتضمنه من قوة تأثير في المنطقة.¹

● ثقافة المنظمة:

تتموقع هذه الأخيرة بين المفهومين السابقين أي مفهوم الثقافة الخارجية والثقافات الفرعية وهنا تطرح ملاحظتين في هذا المستوى

1. لفهم أفضل لثقافة المؤسسة يجب تحديد أوساط الثقافة (وطنية، جهوية، اجتماعية) حيث توجد هذه الأخيرة فنثقافتها الفرعية وتفاعلاتها تمثل عنصر مكون للثقافة.

2. ثقافة المنظمة حسب التعريف الجزئي فهي نمط للتكيف مع البيئة، إضافة كونها أسلوب لاندماج مختلف هذه الثقافات الفرعية.

إذن تعتبر الثقافة الخارجية والفرعية مجالين مفضلين لتعريف ما هي ثقافة المنظمة.²

¹ - سليمة سلام، مرجع سابق، ص08.

² - نفسه، ص09.

المطلب الثاني: طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية ووظائفها

سيتم التطرق من خلال المطلب إلى طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية وكذا وظائفها.

أولاً- طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية:

من طرق التعبير عن الثقافة نذكر ما يلي:¹

1- الطرق النظامية في عمل الأشياء:

توجد في معظم الأحيان أنماط مدركة للسلوك بين الأفراد والعاملين في نفس المنظمة والأنماط المدركة تشير إلى وجود نوع من الاتفاق الضمني حول نوع وطبيعة السلوك المقبول ، التصرف الايجابي، والموقف المتوقع من الرئيس المباشر أو من الإدارة العليا حول نتائج انجاز الأعمال.

2- المعاني المشتركة لمجاميع العمل:

تتضمن المعاني المشتركة لمجاميع العمل، قواعد وإجراءات العمل ومعايير الانجاز التي توضع بصورة مشتركة بين الإدارة ومجاميع العمل، فتمثل هذه المعاني غايات مشتركة ونتائج نهائية مطلوب الوصول إليها.

3- القيم الجوهرية الكاشفة:

يقصد بالقيم الجوهرية الافتراضات العميقة المتأصلة في المنظمة والتي تظهر تأثير عميق على موافق وسلوك المدراء والأفراد وتعتبر محور تركز عليه ثقافة المنظمة أو القيمة العليا لهذه الثقافة التي قد تكون ممثلة بالجودة، المتانة والثقة، أو التمييز والانفراد في كل شيء ،الرؤيا الإستراتيجية والفلسفة التي تشكل استراتيجيات المنظمة في ميدان الأعمال، واتجاه العاملين، المستفيدين و المنافسين.

كل هذه الأبعاد الأنفة الذكر لا تمثل في حد ذاتها "ثقافة المنظمة" ولكنها ببساطة تعكس المستوى العميق من الافتراضات والمعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي تظهر بأشكال متنوعة ومتغيرة.

ثانياً- وظائف الثقافة التنظيمية:²

يمكن أن تؤدي الثقافة التنظيمية وظائف أساسية تتحدد كالآتي:

1- تزويد الثقافة التنظيمية والمنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية:

بحيث يؤدي وجودها إلى تنمية الشعور بالذاتية والهوية الخاصة بالعاملين، وتعطيهم تميز لأن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدرجات تعطيهم الشعور بالتوحد مما قد يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

¹ عيساوي وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص44.

² غني دحا متناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص102.

2- خلق التزام برسالة المنظمة:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين، ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا ، لكن إذ شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة فعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم، مما يجعل المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود العاملين في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

3- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متكامل، فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام .

4- تعمل الثقافة التنظيمية على تكوين مرجعية لنشاط المنظمة عبر تحديد سلوك العاملين كدليل مرشد و مهم بحيث تدعم وتوضح معايير السلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة (بالموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى الموظفين أيضا) فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في الأوقات المختلفة.

المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة والعوامل المؤثرة عليها

الثقافة التنظيمية هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدورا عديدة في المنظمة منها علاقة الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، الإبداع والالتزام كما أن يمكن أن تكون لها نتائج إيجابية وسلبية نظرا لتأثيرها أيضا من جهتها بعدة عوامل.

أولا- أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

تأثر الثقافة التنظيمية على عدة جوانب في المنظمة منها:¹

1- الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة

لقد كشفت الدراسة التي أجراها "WATERMAN /PETERS" حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية القوية و فعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة و تماسكها هي الصفة الأساسية في المنظمات المتفوقة الأداء والانجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى كتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدد باستمرار الرموز والحكايات والمراسم والشعائر والطقوس .

¹ - عساوي وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص45.

ويرى الكاتب " Jay BARNEY " أن الثقافة التنظيمية القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينها تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الانجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة، وغير قابلة للتقليد.

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والملائمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية، فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة، وأن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصيرها الفشل ، وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

2- الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي

إن الثقافة التنظيمية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة ، اتخاذ القرارات، والاتصالات) وأن ملائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة، حيث أن الثقافة التنظيمية القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

3- الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالاجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم وارتباطهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة تعد بنتائج إيجابية عليها.¹

4- أثر الثقافة التنظيمية على العاملين: تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين على النحو التالي:²

- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم والتي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل.
- مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.

¹ - عيساوي وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص46.

² - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 274-275.

• تمد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها هامة بالنسبة للموظفين القدامى، فالثقافة التنظيمية تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من حالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.

يمكن القول أن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة التنظيمية هي إجراءات اختيار الموظفين، الممارسات الإدارية، طرق التنشئة المتبعة، فتظهر الثقافة التنظيمية في طرق التعبير عنها، فهي تعكس المستوى العميق من الافتراضات والمعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي يظهر أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة من خلال علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء.

ثانياً- العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية

تتأثر الثقافة التنظيمية بمجموعة من العوامل، وهذه العوامل قد تجلت في ضعف أو قوة ثقافة المنظمة ومن بين هذه العوامل نذكر ما يلي:

1- حجم المنظمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضائها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً.

2- العمر التنظيمي:

غالباً ما يكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

3- القوية التنظيمية:

تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي المنظمة على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء.

4- التنشئة الاجتماعية:

يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كثر بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.

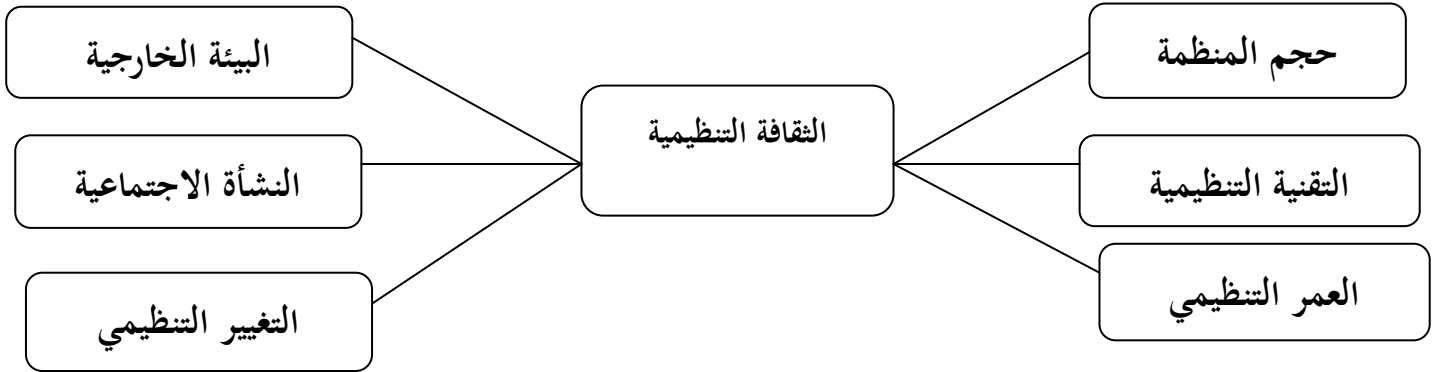
5- التغيير التنظيمي:

التغيير السريع في المنظمة وأعضائه، كترك العمل مثلاً: أو التباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية بضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

6- البيئة الخارجية:

استقرار البيئة الخارجية للمنظمة يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة مميزة، وهو ما يمثله الشكل رقم 13.

الشكل رقم (13): العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالب.

يمثل الشكل رقم (13): أهم العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية والتي هي حجم المنظمة، التقنية التنظيمية المستعملة، العمر التنظيمي للمنظمة، بالإضافة إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد، والبيئة الخارجية للمنظمة، والتغيير التنظيمي.

خلاصة

تعتبر المنظمة نظاماً متكامل من السلوك الاجتماعي تدعمه منظمو من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية ومختلف الذهنيات وكذا المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة الواحدة لتوجيه سلوكياتهم في تحقيق الأهداف الموضوعية، وهذه المعتقدات والمعايير تميز المنظمة على غيرها من المنظمات تمثل ما يعرف بالثقافة التنظيمية . هذه الأخيرة تعتبر مرجعية هامة لحل المشاكل التنظيمية ومقاربة لفهم الواقع التنظيمي بالإضافة إلى اعتبارها قاعدة أساسية لتحديد الممارسات السلوكية الصحيحة والجيدة المتبناة من طرف غالبية الأفراد (ثقافة قوية).

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

وتم استخلاص مجموعة من محددات الثقافة التنظيمية والتي تمثل كل من بيئة المنظمة، حجمها، تاريخها، الأفراد العاملين بها . كما نبين أيضاً أن للثقافة التنظيمية عدة أبعاد تحفيزية، تسييرية، إستراتيجية، التغييرية، كما صنفنا إلى عدة أنواع حسب مختلف المعايير (ثقافة قوية، ثقافة ضعيفة) وغيرها من الأنواع.

وللثقافة التنظيمية أدواراً مهمة أهمها تفاعلها مع عناصر الإدارة باعتبار أن هذه الأخيرة هي المشرف عن تحقيق أهداف المنظمة، إذ لا يمكن إهمال أبعاد هذا التفاعل فيعتبر مرجعية لحل المشاكل التنظيمية وفهم الواقع وتحديد أساسيات السلوك الصحيح وعاملاً للتنسيق بين الجهود ، بالمقابل تسعى إدارة المنظمة إلى إدارة الثقافة التنظيمية بترسيخ قيمها ومعتقداتها من خلال ممارسات وسلوكيات الإدارة العليا أو عن طريق برامج التكيف أو ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف الاختيار، التعيين، التدريب... الخ.

وهذا ما يبيّن أن الثقافة التنظيمية لا تنشأ عشوائياً بل هي تُبنى من المنظمة من خلال هذه الآليات، كما أن إتباع أي ثقافة لا يكون عشوائياً بل يكون حسب الأهداف المراد تحقيقها.

مما سبق يتضح لنا مدى أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة والعاملين الذين ينتمون إليها، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة فكذلك لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها ، إضافة إلى دورها الفعال في المنظمة على مختلف الجوانب، كتكوين شخصية الفرد وقيم هـ وسلوكه، ودوافعه، وبالتالي رضاه الوظيفي ودرجة تبن هـ أو رفضه ومقاومته لإستراتيجية التغيير المستمر التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية، وكذا التطور التكنولوجي والعولمة خاصة بالنسبة للمنظمات التي تنشط في المجال التكنولوجي وتقنيات الاتصال والرقمية على غرار اتصالات الجزائر التي قمنا بالدراسة التطبيقية عليها، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصلين الثاني والثالث .

الفصل الثاني

الإطار النظري لإدارة التغيير

تمهيد

لم يعد هناك شيء ثابت، إنما الثابت الوحيد هو أن التغيير وأن قانون التغيير هو الذي يحكم هذا الكون منذ الأزل، فمن منا لا يتغير يوما بعد يوم، لا يوجد من يقف في حالة ثابتة، فالديناميكية هي السمة الرئيسية للحياة، ولهذا لا بد من الجزم بأن التغيير هي حقيقة لا مفر منها وبالتالي علينا السعي كأفراد ومنظمات من أجل التكيف والتأقلم مع هذا المحيط المتغير لكي لا نشعر بأننا غرباء عنه.

ويتضح هذا التغيير المستمر للمحيط بشكل جلي في تلك التطورات والتغيرات العميقة والجذرية الواسعة النطاق التي أصبحت تعيشها المنظمات دون استثناء، وفي مختلف المجالات التي تنشط فيها لاسيما تكنولوجيا الإعلام والاتصال المعلوماتية، الرقمية والاتصالات السلوكية واللاسلكية، فهذه التغيرات فرضت على المنظمات عدة تحديات أجبرتها على إعادة النظر في كثير من الجوانب على غرار رؤيتها الإستراتيجية ورسالتها، عملياً تها ومهامها، هيكلها التنظيمية وسلوك الأفراد العاملين بها واتجاهاتهم، والإجراءات التنظيمية والتقنيات المستخدمة بهدف زيادة فعاليتها والاندماج في حركية الاقتصاد العالمي، وهذا يخلق نوع من المرونة العالية التي تجعلها تتكيف وتتأقلم مع هذه التغيرات.

المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة التغيير.

لقد أصبحت المنظمات في الوقت الراهن تعمل في بيئة عالمية ومحلية تتميز بالتعقيد والتغيير السريع سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية وأهم ما يميزها المنافسة الشرسة وانفتاح الأسواق العالمية والتطور المذهل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، فضلا عن تقارب احتياجات الزبائن على الصعيد العالمي، مما يفرض على المنظمات البحث عن الحلول المناسبة التي تسمح لها بالتكيف مع هذه المستجدات البيئية والتعامل معها بذكاء من أجل الاستمرارية والنمو وتحقيق الأرباح.

فهذه المستجدات والتغيرات البيئية من السمات الأساسية لعالمنا المعاصر وحتميته في نفس الوقت، إذ تواجه المنظمات والمجتمعات والأفراد دون استثناء. فالتغني بمعناه العام يشير إلى انحراف عن الماضي وبالتالي قد يكون عملية تلقائية تحدث بطبيعتها دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييرا مخططا منظما تستطيع إدارته وضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا.

فإذا كان التغيير عشوائيا ليس له أهداف محددة، فقد يسير في اتجاه غير مقصود وغير مرغوب فيه وبالتالي فإنه يعتبر تأخر، أما إذا كان التغيير منظما ومخططا له فإنه يسير في اتجاه أهداف مرغوبة ومحددة وبالتالي فإنه يعتبر تقدما وتطورا نتيجة إدارته على أسس علمية مدروسة من طرف المنظمات خاصة تلك التي تملك مديرين وإطارات مبدعين يتوقعون التغيير قبل حدوثه وقادرين على إدارته على أسس علمية كباقي مختلف الجوانب الإدارية الأخرى.

المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير

في ظل تسارع التغيرات البيئية التي تعمل فيها المنظمات تزامنا مع الثورة التكنولوجية المستمرة في جميع المجالات لا سيما التطور المستمر لتكنولوجيا الإعلام والاتصال والرقمنة، فالمنظمات مجبرة أيضا على الإسراع في إدارة عملية التغيير وتبنيها كإستراتيجية حتمية لكي تتمكن من التكييف مع هذه التغيرات وتحسين قدراتها على حل مشكلاتها، وذلك من خلال الجهود الواعية المتواصلة لمراقبة ورصد وتشخيص المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتخطيط وإعداد التغيرات التنظيمية اللازمة.

فالتغيير يتطلب أن يكون مخططا، مع توقع ورصد التغيرات البيئية المحتملة والعمل على إحداث التغيير الهادف المسبق وإدارته قبل حدوث التغيرات المتوقعة فعليا، ومنه استغلال الغرض وضمان نجاح المنظمة ونموها أمام المنافسة الشرسة فيما بينها والبيئة المحيطة المتغيرة.

أولا- تعريف التغيير:

أصبح التغيير أمرا حتميا وضروريا وعملا لا يمكن تجنبه بالنسبة للمنظمات المعاصرة وسنحاول في هذا المطلب تمييز مصطلح "التغيير" عن غيره من المصطلحات بسبب التداخل الكبير بينه وبينها، وقبل ذلك نتطرق إلى تعريف التغيير.

1- في القرآن الكريم: لقد ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم حيث يقول سبحانه وتعالى: ﴿ذَلِكَ أَنْ اللَّهُ لَم يَكُن مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾¹.

وفي قوله عزّ وجل: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالِيٍّ﴾².

والمقصود في قوله سبحانه وتعالى أن التغيير يأتي من داخل الإنسان وبرغبته في ممارسة النواحي الإيجابية أو السلبية أي أن التغيير يأتي أولا من داخل النفس لتحقيق ما يريد الإنسان³.

2- لغة: التغيير في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل غيّر وغير الشيء يعني بدّله وجعله غير ما كان عليه وغير عليه الأمر أي حوّله. وتغيير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله، وهناك فرق في تغيير الشيء والتغيير فيه فتغيير الشيء يعني استبداله بشيء آخر أو تغيير ماهيته وكيونته أي شيء آخر تماما، إنما التغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع إجراء تعديلات أو تغييرات محددة فيه. لذا لا نقول تغيير الذات مثلا، فالذات الإنسانية لا يمكن تغييرها وإنما يمكن التغيير فيها، فالتغيير في الذات يعني أن تظل الذات ذاتا إنسانية في طبيعتها مع إدخال تغييرات في مكونات السلوك كالأفعال والانفعالات والتفكير⁴.

3- اصطلاحا: التغيير في المنظور الإداري له عدد من التعاريف التي تزخر بها الأدبيات الإدارية عنه، وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري وصعوبة إيجاد تعريف جامع له، الإستراتيجية الهيكلية، الأنظمة، الثقافة التنظيمية، أساليب التسيير والتكنولوجيا.

فهناك من عرف التغيير على أنه: «عملية التأقلم مع التغيرات البيئية بإحداث التغيير والتبديل الملائم على مستوى التقنية المستخدمة، أو الهياكل التنظيمية، أو سلوكيات الأفراد، أو الأهداف والسياسات»⁵. أو هو «تحريك ديناميكي يتابع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين ثناياه آمالا للبعض وإحباطا للبعض الآخر وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها» يعرف «بأنه التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل» أما علي السلمي فيرى أن التغيير هو: «التحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة»

¹ سورة الأنفال، الآية 53

² سورة الرعد، الآية 11

³ رحيمة غضبان، ح سام هشام، الثقافة التنظيمية لمدخل لدراسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد السابع، جامعة البليدة، 110.

⁴ زايد مراد، إدارة التغيير وتحدياته العصرية، مجلة المؤسسة، مخبر إدارة التغيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد 3، 2014، ص72.

⁵ رحيمة غضبان، حسام هشام، مرجع سابق.

يعتبر البعض أن «الشيء الثابت الوحيد هو التغيير، هذه العملية قد فرضتها التحولات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه المنظمات»¹. وبالتالي التغيير ليس غاية في حد ذاته، وإنما ضرورة للانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أحسن مما عليه لغرض تحقيق ميزات التنافسية من إستراتيجيات التغيير المناسبة².

«التغيير الآن سمة أساسية في بيئة العمل لأنه سريع ومستمر وهذا يعني أنه لم يكن في السنوات الماضية ولكن سمة التغيير الآن هي السرعة وهي كجزء هام بالمنظمة، فإدارة الموارد البشرية لا بد لها أن تعد نفسها للتعامل مع الآثار المترتبة على هذه التغيرات السريعة في بيئة العمل»³.

من خلال ما سبق يمكن القول أن التغيير هو نشاط حتمي، مستمر تفاعلي يقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة أو محتملة تواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية الحالية، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة، تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة، أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود) من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً- مفهوم إدارة التغيير:

يعد مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نشأت وتطورت خلال العقد الأخيرين من القرن العشرين، وهيما تزال صور البناء والتبلور، ويأتي الاهتمام للمنظمات لإدارة التغيير باعتبارها أداة لتقن بين التغيرات العشوائية الناشئة عن رغبات فردية وأهواء شخصية، وإدخال الأساليب الجديدة، في العمل وذلك بشكل أكثر فعالية، وهنا نقدم بعض تعاريف لإدارة التغيير.

إدارة التغيير تلك العملية التي يتم فيها تحويل منظمة قائمة من وضع إلى آخر من أجل زيادة فعاليتها، وهو المدى الذي تحقق فيه المنظمة صرافها⁴.

وتعرف إدارة التغيير بأنها عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتقرير التغيير المراد إحداثه⁵.

¹ Brocker Joel et autres, l'art du mangement, ed, village mondial, paris, 2001, p199.

² بن عبد العزيز فطيمة، معزوز رشيدة، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18-19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب البليدة.

³ راوية حسين، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، ط1، 2003، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 15-17.

⁴ ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، إدارته واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، بحث علمي مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إطار الأعمال، 2005، ص79.

⁵ محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره.

كما تعرف إدارة التغيير بأنها فلسفة إدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المنظمة لتفسيرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير¹.

ويمكن أن تعرف إدارة التغيير بأنها: الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، فهي تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق وبفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة².

وهناك تعريف أخرى تشير إلى إدارة التغيير على أنها رد فعل تلجأ إليه المنظمات عن طريق إتباع أساليب مراحل وإستراتيجيات معينة بغرض إنجاح التغيير المقصود إحداثه، فهي وسيلة تعتمد عليها المنظمة لكي تستطيع التكيف مع محيطها.

ومن هذا المنطق فإن إدارة التغيير تقتضي على محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الإجراءات الإدارية والنموذجية التي تهيمن على التغيير وتقرر مداه واتجاهه، وهو ما يتطلب من قيادة المنظمة بأن تتبنى مجموعة من القيم، المعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى.

ومن خلال كل ما سبق يم كن القول بأن إدارة التغيير هي أسلوب عمل تنتهجه المنظمة لإحداث تغييرات فعالة تمس مختلف مستوياته، لتؤدي بها إلى التفاعل الإيجابي مع بيئة الأ عمال التنافسية، وتحسين وتغيير وضعها الحالي إلى الوضع المنشود، مع مراعاة التغييرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية.

ثالثاً- أهمية إدارة التغيير : تظهر أهمية إدارة التغيير في جوانب عدة نذكر منها:

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة : وبالتالي تظهر روح الانتعاش والمقترحات لما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والسلبية والروتين الذين يقتل الإبداع والابتكار.

2- تنمية القدرة على الابتكار : فالتغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب، ومنهم من يتعامل بالمقاومة.

3- إزكاء الرغبة في التطوير : يعمل التغيير على التحضير وإزكاء الرغبات والدوافع نحو الارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال:

- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.
- عمليات التحديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.
- التطوير الشامل والتكامل الذي يقوم على تعليق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

¹ مصطفى أبو بكر ومعالي فهمي حيدر ، معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العملية، العدد2، مجلة رقم 38، الإسكندرية سبتمبر 2001، ص287.

² علي ميا وآخرون، العولمة وتحدياتها، التقنين والتكنولوجية على الإدارة، دراسة ميدانية لمجموعة من منظمات الأعمال العامة والخاصة في العصر العربي السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 2، 2005، قبلت للنشر في 2005/10/11.

4- التوافق مع التغييرات : ينظر أيضا إلى أهمية التغيير لتتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود إلى تلك الاتجاهات وتسيطر عليها فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه.

5- الوصول إلى درجة أعلى من القوة: حيث تكمن أهمية إدارة التغيير إلى الوصول إلى الارتقاء والنمو.

رابعا- خصائص، أهداف وعوامل نجاح إدارة التغيير:

لإدارة التغيير مجموعة من الخصائص والأهداف نعرضها فيما يلي :

1- خصائص إدارة التغيير : تشتمل إدارة التغيير على جملة من الخصائص ينبغي الإحاطة بها وبجوانبها المختلفة للوصول إلى المقاصد الحقيقية لعملية التغيير ومن أهم هذه الخصائص نذكر :

- **الإستهدافية:** باعتبار أن التغيير الجيد لا يتم إلا وفق مقارنة إستراتيجية ينبغي ومنذ البداية تحديد الأهداف والغايات المبتغاة من العملية التغييرية، ولكي نحصل على أهداف التغيير، ينبغي توافر جملة من المواصفات أهمها¹.
 - **القابلية للقياس :** وذلك بوضع الأهداف في شكل كمي، وربطها بالعامل الزمني حتى تكون عملية التغيير أكثر فعالية والنتائج ذات دلالة.
 - **التحفيز:** بمعنى تكون أهداف عملية التغيير متجاوزة نوعا ما لإمكانيات المتوفرة، بهدف رفع روح التحدي لدى العاملين والمدراء، وإبراز القدرات الإبداعية والإبتكارية لديهم.
 - **القبول:** أي أن تكون أهداف عملية التغيير ملائمة مع أهداف وميولات الموارد البشرية للمنظمة، تجنباً لحدوث مقاومة للتغيير المنشود، لذلك يفترض اعتماد أساليب الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف .
 - **المرونة:** يفترض أن تكون أهداف عليه التغيير قابلة للتعديل بحيث تتفاعل إيجابيا مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
 - **الواقعية:** إضافة إلى أن تكون الأهداف التغييرية قابلة للتحقيق من خلال ملاءمتها مع الإمكانيات الداخلية وظروف البيئة الخارجية، ينبغي أيضا التنبه أيضا إلى واقعية أسبابه ودوافعه، بحيث لا يعقل القيام بالتغيير من أجل التغيير لما يفترض اختيار الحجم والتوقيت المناسبين للعملية التغييرية.
 - **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين احتياجات ومتطلبات القوة المختلفة لعملية التغيير².
- وتشتمل هذه القوى بالأساس:³

¹ قاسمي كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعرييج، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010، ص 19-20.

² محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007، ص68.

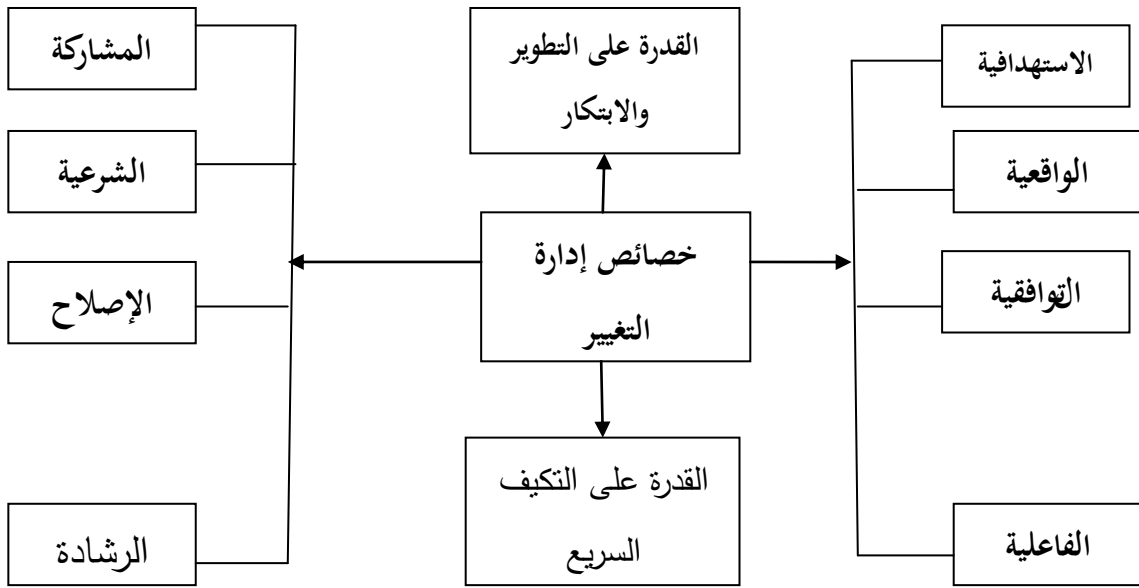
³ قاسمي كمال، المرجع أعلاه، ص21.

- حامل مشروع التغيير والجماعات الإيجابية؛
- القوى المنفذة لعملية التغيير ؛
- القوى المضحية التي سقع عليها أباء التغيير بشكل كبير؛
- القوى المحايدة التي ستبقى تراقب عملية التغيير، دون تأثير إيجابي أو سلبي؛
- القوى المقاومة للتغيير والساعية لإيقافه أو إبثلت فشله.
- **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالية، بحيث تملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها¹.
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الواحد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قاداته.
- **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها تسعى لإصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، وهو ما يستدعي وضع أطر وتعديلات على القوانين القائمة ما يضمن الشرعية القانونية على التغييرات المستحدثة².
- **الرشادة:** هي صفة ملازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المعقول أن يحدث ال تغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.
- **القدرة على التطوير والابتكار:** يتعين على إدارة التغيير أن تعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها، بل وقد تقود وتضيق الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة . ويمكن توضيح خصائص إدارة التغيير المذكور في الشكل التالي:

¹ ثروت عباس مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ط1، ص80-81.

² زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص23-24.

الشكل رقم 14: خصائص إدارة التغيير



المصدر: حامد محمود الرقب، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة تدرج، ضمن متطلبات

نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 30

2- أهداف إدارة التغيير: كون إدارة التغيير تحتاج إلى تكاليف بشرية، مادية، وفكرية، فلا بد من أن يكون لها أهداف تبرز تلك التكاليف، ومن بين هذه الأهداف نذكر مايلي¹:

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين غير مختلف المستويات الإدارية؛
 - إيجاد انفتاح في المنظمة يمكن كافة العاملين من معالجة جميع المشاكل التي تعاني منها بشكل صريح وعدم التكنم عليها وتحاشي مناقشتها؛
 - إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق، مما يزيد من فاعلية الجماعات.
- أما صلاح الدين عبد الباقي فقد حدد أهداف إدارة التغيير فيما يلي²:
- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب مما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بدلاً من تركيزها في وظيفة معينة أو عمد مستوى إداري معين؛
 - زيادة درجة الانتماء للمؤسسة وأهدافها؛
 - زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية؛

¹ محمد قاسم القروي، السلوك التنظيمي، إدارة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 5، عمان، الأردن، 2009، ص 340.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 346-347.

- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية حديثة وديمقراطية، بدلا من اعتمادهم على أساليب أقل فاعلية؛
- زيادة الوعي بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء، من خلال تعميق الصلات بين الأفراد ، وتنمية عملية الاتصال وأساليب القيادة؛
- تشجيع العاملين ورفع قدراتهم على ممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي، والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكمل لها.

ويمكن توضيح أهداف إدارة التغيير والأساليب التي تعتمد على الهدف من ما إذا كان محتوى عليه التغيير معارف ومعلومات جديدة، أو تغيير في السلوك من خلال الجدول الموالي .

الجدول رقم 06: أهداف برامج إدارة التغيير .

الهدف من عملية التغيير	الأسلوب المتبع في عملية التغيير	المكون الرئيسي لبرنامج التغيير (نواحي معرفية أو سلوكية).
<ul style="list-style-type: none"> - تغيير سلوكي بسيط - تغيير في أنماط التفاعل بين العاملين في المنظمة - تغيير التوقعات التي يملئها الدور الوظيفي - تغيير في القيم والاتجاهات - تغيير في الدوافع ومنها زيادة الشعور بالحاجة للإنجاز والانتماء للجماعة - تغيير رئيسي في السلوك. 	<ul style="list-style-type: none"> - تغيير في البرامج والميزانيات وأنظمة الاتصالات وطرق العمل. - برامج إدارية تدريبية، تغيير في نمط السلطة، نظام تقسيم جديد للعمل، تعديلات في المهام الموكلة للعاملين. - تغيير نظام المكافآت، إتباع أساليب جديدة في القيادة، تغيير الأساليب القديمة في الاتصالات. - إتباع معايير جديدة في تعيين وترقية العاملين، تغييرات رئيسية في الاستراتيجيات المتبعة. 	<p>معرفة</p> <p>سلوك</p>

المصدر: محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 341.

من خلال الجدول يمكن القول أن أهداف إدارة عملية التغيير، هي أهداف شمولية تشمل جميع مجالات المنظمة، التنظيمية، السلوكية والمعرفية، بغية إحداث تغيير يرتقي بالمؤسسة وبمكانياتها السوقية ويحسن مزاياها التنافسية لتحتل مركز تنافسي يضمن لها الاستمرارية.

كما تجدر الإشارة إلى أن تحقيق هذه الأهداف بفاعلية وكفاءة يتطلب تضافر حملة من العوامل والمتطلبات التي يمكن من خلالها تحقيق تغيير ناجح.

3- عوامل نجاح إدارة التغيير : هناك عوامل كثيرة لها تأثير على التغيير الذي تحدثه المنظمة وعلى درجة النجاح التي تحققة إدارة التغيير ومن بين هذه العوامل نذكر:¹

- خلق رؤية عامة مشتركة في المنظمة؛
 - التدريب وتشجيع الأفكار الابتكارية، للمحافظة على استمرارية جهود التغيير، وتشجيع ودعم النتائج المحققة، باستخدام أنظمة التحفيز والمكافأة؛
 - وجود خبراء ووكلاء للتغيير، يمتلكون المهارات الفكرية، الإنسانية، والفنية اللازمة للتغيير الفعلي والحقيقي؛
 - توفر الموارد البشرية، المادية، والتقنية التي تهيئ لعملية التغيير، وتساعد على تنفيذه، وبيان الفوائد المترتبة عنه.
- وهناك من حدد هذه العوامل فيا يلي :

- عدم إغفال دور التنظيمات الغير الرسمية، لما لها من تأثير على سلوك الأفراد وتوجهاتهم؛²
- أن يبدأ التغيير من خلال فرق عمل، حيث أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي لأن فرق العمل تعتبر منظمة مصغرة، يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل؛
- أن يكون المدراء والقياديين قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية؛³
- وجود قيادة تغيير مؤهلة، تعزز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير، والقائد الناجح يقدم التغيير لا على أساس شخصية، وإنما ك مطلب تقتضيه الظروف الموضوعية للموقف، بما لا يثير مقاومة ونفور من عملية التغيير؛⁴
- تعزيز مبدأ المشاركة كوسيلة لبناء الدعم للتغيير، فهي تشجيع الأفراد على النقاش والاتصال وتقديم المقترحات، وتزايد اهتمامهم بالتغيير، على اعتبار أنه من ضمن ثقافة وقيم منظماتهم؛

المطلب الثاني: أسباب ومجالات إدارة عملية التغيير

هناك مجموعة متعددة من المجالات الرئيسية التي يمكن للمنظمة إحداث التغييرات فيها، كما تنوعت أيضا

الحقوق والأسباب والدواعي لإجراءات هذه التغييرات نذكر فيما يلي :

أولاً- القوى والأسباب التي تستدعي التغيير : لا يحدث في أي منظمة من فروع أو من عدم، بل يكون مدفوعا بقوة ما أو ناتجا عن سبب ما، ويمكن أن يتم التغيير في العادة، إما لإنقاص فرصة سائحة والاستفادة منها أو توقع مشكلة وأمر ما، أو رد فعل واستجابة لمشكلة ما، وهذه الفرص والمشكلات قد تكون داخلية نابعة من داخل المنظمة وقد تكون خارجية، والتي يمكن اعتبارها بمثابة ضغوط وعليه يمكن تقسيم قوى (أسباب) التغيير إلى:

¹ أبو عبد العزيز، إدارة التغيير والموارد البشرية ورقة عمل، مقدمة لاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم، السودان ، يومي 16 و18 ديسمبر 2003، ص5.

² زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص46.

³ محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص120-121.

⁴ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص388.

1- القوى والمسببات الداخلية : وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين بها وغيرها ولعل أبرزها:¹

- تغيير في أه داف المنظمة، ورسالتها، وأغراضها؛
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة؛
- ندرة القوى العاملة؛
- إدخال نظم معالجة معلومات جديدة؛
- الدمج مع منظمات أخرى أو شراء منظمات أخرى؛
- تدني معنويات العاملين؛
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي؛
- حدوث أزمة داخلية طارئة؛
- تدني الأرباح.

فضلا عن ذلك هناك مجموعة من العوامل قد تكون وراء التغيير يمكن ذكرها في : الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية، عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي ومستوى الخدمات للمستفيدين والعاملين، بروز الحاجة إلى مواجهة ارتفاع مستوى الاحتياجات الإنسانية في المنظمة والحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية.²

2- القوى والمسببات الخارجية : يرى العديد من الكتاب والباحثين بأن القوى الخارجية تلعب دورا أكبر بمثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير في المنظمة، كما يعتبرونها الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمرا طبيعيا نظرا للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات، ومن هنا وجه الكتاب والباحثون اهتماما ما زائدا لهذه القوى والأسباب والتي نعرضها فيما يلي:³

حيث يرى الكاتب لوثاوس " Luthaus " بأن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير هي:

- التنافس الحاد بين المنظمات؛
- الأوضاع الاقتصادية، ويعتبرها قوة رئيسية بصورة دائمة؛
- ظاهرة العولمة؛

كما يشير الكاتب " Robbins " إلى القوى الخارجية الآتية:

- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي... الخ)؛
- الاتحادات والنقابات المهنية والعالمية (انضمام العاملين إليها)؛

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 373-374.

² فرحات غول، مجلة المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 54-55.

³ فرحات، غول، مرجع أعلاه، ص 55

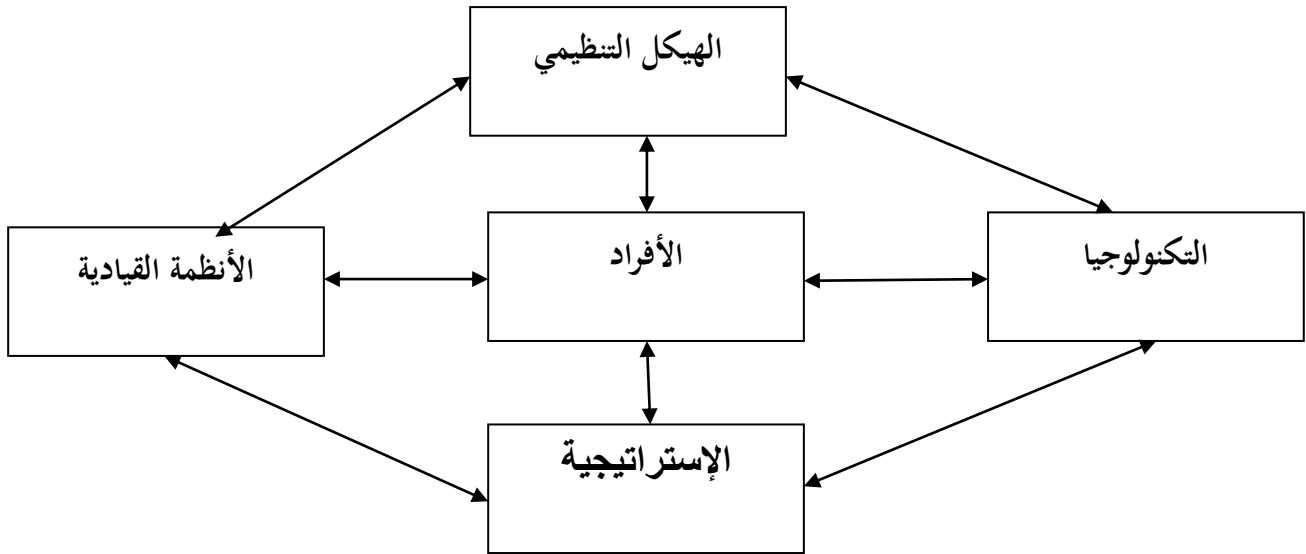
- ازدياد الضغوطات التي تمارسها الجماعات المنظمة (منظمة حماية المستهلك)؛
 - تغيرات سريعة في أسعار المواد الخام وتوافرها؛
 - المنافسة الشديدة بين المنظمات؛
 - حدوث أزمة خارجية طارئة؛
 - حدوث أزمة خارجية طارئة؛
 - بينما يصف الكاتب " IVANCEVICH " وزملاء القوى الخارجية إلى ثلاث فئات رئيسية هي:¹
 - التغيرات في الأسواق (المنافسة الشديدة)؛
 - التغيرات التقنية (الثورة التقنيّة جلبت معها تقنيات جديدة في كل مجال تقريبا)؛
 - التغيرات البيئية، فالحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة والأسواق العالمية، أوجدت فرص كبيرة وفي نفس الوقت خطرا وتهديدا كبيرا للمديرين؛
- ثانيا- مجالات عملية إدارة التغيير :** يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير في مختلف عناصرها الوظيفية التي يمكن تصنيفها إلى المجالات الرئيسية الآتية:
- 1- التغيير الاستراتيجي :** يحدث هذا التغيير في هذا المجال على الاستراتيجيات الكلية للمنظمة، وإستراتيجيات الإدارات الفرعية والوظيفية، حيث أن التغيير الإستراتيجي هو التغيير في قرارات الم منظمة المتعلقة بعملية تخصص المواد وأيضا بتغيير الأهداف المسطرة².
 - 2- التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي :** سند هذا التغيير إلى إدخال تعديلات في الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة والمسؤولية، وأنظمة اتخاذ القرارات، ويشير التغيير الهيكلي من منظور التغيير إلى التصرفات الإدارية التي تستهدف تحسين الأداء من خلال تغيير هيكل العلاقات الرسمية لمواقع السلطة والمسؤولية.
 - 3- التغيير التكنولوجي :** تقوم المنظمات بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيا التي تعود عليها بالفائدة كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة، والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل الإنتاج الحديثة أو تغيير طرق وسائل وخطوط النقل والإنتاج.
 - 4- تغيير الأفراد:** تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين:
 - تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.
 - التغيير النوعي للأفراد وذلك يرفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

¹ حريم حسين، مرجع سابق.ص 373

² مروى يوفرح ومريم شارف، التغيير الاستراتيجي ودوره في رفع الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات، تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير/دفعة 2016، كلية العلوم الاقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي تبسي، تبسة، ص 10-11.

5- التغيير على مستوى الأنماط القيادية: لا شك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر أهم الوسائل وذلك من خلال التأثير المباشر بما تقوم به من مهام وأدوار تعبيرية، أو بالتغيير غير المباشر من خلال أثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العمال، ويوجد العديد من الأنماط القيادية في المنظمة منها النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي، حيث تلجأ المنظمة في بعض الحالات التي تغير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من أجل إنجاح عملية التغيير . ونوضح مختلف مجالات التغيير في الشكل الموالي:

الشكل رقم 15: مجالات إدارة التغيير.



المصدر: أندروس زلاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص545.

يمثل الشكل أعلاه مختلف المجالات والعناصر الداخلية للمنظمة التي يمكن لها إحداث فيها تغييرات تراها مناسبة من أجل ضمان بقائها في السوق الأعمال والصمود أمام المنافسة الشركة في محيط يشهد تغييرات مستمرة.

المطلب الثالث: أنواع وأدوات التغيير.

تعددت أنواع التغيير واختلفت الأدوات المستعملة في إحداثه داخل المنظمات ونذكر فيما يلي البعض منها:

أولاً: أنواع التغيير. يأخذ التغيير عدة أنواع وأشكال وأنماط، يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:¹

1- حساب الأسباب: تنقسم أنواع التغيير حسب أسبابه إلى الأنواع والأوصاف التالية:

- **تغيير استجابة لضغوط خارجية :** في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانيات حديثة متطورة.
- **ب- تغيير هادف لحل مشاكل داخلية:** تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص116-117.

- **تغيير بهدف السيطرة على المحيط :** يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمات ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.
 - 2- **حساب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط:** وفق هذا المعيار يأخذ التغيير ثلاث أشكال هي:
 - **تغيير مخطط:** تقوم المنظمة بالتخطيط للتغيير عندما تنشأ بحدوث تغيرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها ولهذا تستعد لمواجهةها، ونقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.
 - **ب- تغيير دفاعي :** تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحـ دث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها . هذا النمط من التحضير يعتبر تقليديا وهو يأخذ شكلا من أشكال ردود فعل المنظمات.
 - **ج- تغيير هجومي :** هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة، فهو سياق للتغيير، والقصد من التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه يفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة.
 - 3- **حسب مدة إحداث التغيير:** يصنف التغيير إلى نوعين:
 - **التغيير التدريجي:** يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجيا على إمداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذ أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.
 - **ب- التغيير الجذري:** وهو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه آثار ظاهرة، وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.
 - 4- **حسب موضوع التغيير:** ويصنف التغيير حسب هذا المعيار إلى:
 - **التغيير المادي:** والذي يتضمن التغيير والتطوير للتكنولوجي، والمعدات والأجهزة.
 - **التغيير المعنوي:** ويتضمن التغيير النفسي والاجتماعي للعاملين، وكذلك أنماط سلوكهم.
 - 5- **حسب سرعة التنفيذ:** يصنف التغيير حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:
 - **التغيير السريع:** ويعتمد هذا التغيير على طبيعة ظروف المنظمة.
 - **التغيير البطيء:** ويكون أكثر رسوخا من التغيير السريع.
- بعد ذكر كل أنواع التغيير يجدر الإشارة إلى أنه يجمع أغلب الباحثين في المجال الإداري على أن هناك نوعين أساسيين للتغيير هما:¹

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص54.

- **التغيير المخطط:** يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا، ويتضمن التغيير المخطط توقعا للتغيرات البيئية المحتملة التي يتم على المنظمات أن تتجاوب معها بصورة مخططة لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة والخاصة في المنظمات ذاتها.
- **التغيير العفوي مخطط أو العشوائي:** هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المنظمات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجته حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المنظمة مما قد يفر عنه نتائج غير مطلوبة وضارة.

ثانيا: أدوات التغيير.

تعددت الأدوات التي تستخدم لإحداث التغيير داخل المنظمات ومن أهمها نذكر:

1- التغيير بأسلوب لواءات الست: حيث يعتمد هذا الأسلوب في التغيير على الإجابة على الأسئلة الستة التالية:

- ماذا سيتغير؟ وما هو موضوع التغيير؟؛
- لماذا سيتغير؟ أو ما هي مبررات وأسباب التغيير؟؛
- من الذي سيقوم بالتغيير؟ هل هو فرد أم جماعة؟؛
- من هو المتغير؟ أو من هو المستهدف من العملية التغييرية؟؛
- أين ستبدأ العملية التغييرية؟؛
- متى ستبدأ العملية التغييرية؟؛

2- **التغيير بالاعتماد على الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية هي ذلك المزيج الذي يشمل القيم، المعتقدات، الرموز والشعارات، نماذج الإدارة والقيادة، الطقوس والأساطير والحكايات والعادات السائدة والموجودة داخل المنظمة، وحسب كل من "SCRENSSEN" و "PEDERSON" فإن من أهم وظائف الثقافة التنظيمية أنها تستخدم كأداة للتغيير وكوسيلة من وسائل عمليات التطوير في المنظمة، ذلك أنه لا يمكن تأمين نجاح التغيير بإجراء التغيير في المعايير والإجراءات بنصوص دون إحداث تعديل للسلوكيات وذهنيات وقيم جميع الأفراد بما فيهم المسؤولين على كافة الأجهزة والمستويات بما يوفر اتجاهات إيجابية تقدر الإنتاجية والكفاءة والتميز، بيئة تؤكد على أن البقاء لمن أفضل وليس من يتحایل أكثر¹.

3- التغيير بأسلوب ماكنزي: "7 S" حيث اعتمد في التغيير على سبعة محاور أساسية كلها تبدأ بالحرف "S":²

- الإستراتيجية: "STRATEGY"
- الهيكل "STRUCTURE"
- النظم "SYSTEMS"
- نمط أسلوب القيادة "STYLE OF LEADERSHIP"

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص55

² المرجع أعلاه، ص55.

- المهارات " SKLILS " ؛
- العاملين " STAF " ؛
- القيم المشتركة " SHARED VALUES " .

المطلب الرابع: نفاذ وإستراتيجيات إدارة التغيير

تناول كثير من الكتاب والباحثين كيفية إحداث التغيير ومراحل وخطوات عملية لنجاحه وطرح عدة

إستراتيجيات لتحقيق هذا التغيير المخطط والواهي في المنظمات وهو ما سنتطرق إليه في هذا المطلب .

أولاً- نماذج إدارة التغيير: هناك نماذج لإحداث التغيير في المنظمات، ولكن سنكتفي بمناقشة نموذج " KURT LEWIN " نموذج " IVANCEVICH " وزملائه، ونموذج " KOTTER " في التغيير .

1- نموذج الكاتب كيرت ليون " KURT LEWIN " إن التغيير المخطط والواعي والناجح حسب هذا

المفكر، لابد أن يتضمن ثلاث مراحل أساسية وهي: إذابة وإسالة الجليد، التغيير، إعادة التجميد .

التغيير، إعادة التجميد .

- مرحلة إذابة وإسالة الجليد : " UNFREEZING " .¹ تتمثل هذه المرحلة في استبعاد الاتجاهات

والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة إلى شيء جديد أو بعبارة أخرى العمل

على إخفاء السلوك الحالي كنتدني الأداء والإنتاجية، انخفاض الأرباح والاعتراف بوجود مشكلة والإدراك بأن

شخصاً ما اكتشف أفكاراً جديدة .

فهذه المرحلة تهدف إلى تحضير الفرد وإيجاد دافعين للتغيير لديه، مع تعلم معارف ومهارات واتجاهات جديدة

عن طريق استبعاد المعارف والمهارات واتجاهات جديدة عن طريق استبعاد المعارف والمهارات الحالية ويمكن الوصول

إلى ذلك من خلال إيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة

الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل، وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها، مع عمل الإدارة بجدية من

أجل تقليص معوقات التغيير .

- مرحلة التغيير " Change " . في هذه المرحلة يقوم القائمون على التغيير بإدخال التغيير المطلوب وإحداث

أنماط سلوكية جديدة، حيث يتعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات ومعارف جديدة ويسلك سلوكاً جديداً

أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، أي يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء

أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي ... الخ، ويقتضي ذلك تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة، وأساليب

جديدة أو آراء وأفكار جديدة، كما تتضمن هذه المرحلة ارتباط العاملين بالجهات المبادرة ل التغيير وتقمص

دور وسيط للتغيير وأن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير .²

¹ فرحات غول، مجلة المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص60.

² فرحات، غول، المرجع أعلاه، ص61.

في هذه المرحلة حساسة لا بد الحذر من التسرع في الإقدام وتعتبر الأمور بسرعة غير معقولة، لأن ذلك يؤدي إلى أي بروز مقاومة من قبل الأفراد العاملين لعملية تعتبر الوضع الحالي، ويصاحب هذه المرحلة أحيانا نوع من الإرباك وشعور غير مرغوب فيه كالقلق والتوتر¹.

• **إعادة التجمد "Refreezing"**. في هذه المرحلة تم دمج ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات

جديدة في الممارسات الفعلية، تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير الذي تم التوصل إليه واستقراره بمساعدة

الأفراد على جمع الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم لتصبح طرق

وأساليب جديدة، بمعنى آخر هي محالة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير².

ونوضح هذه المراحل الثلاثة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 16: مراحل عملية التغيير.

في نموذج "kurt lewin"



المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 193.

يمثل الشكل مختلف المراحل للإحداث عملية التغيير حسب الكاتب Kut lewin بداية من إذابة الجليد

وخلق الشعور بالحاجة للتغيير مروراً بإحداث التغييرات المستهدفة وتثبيتها في النهاية والمحافظة على الاستقرار.

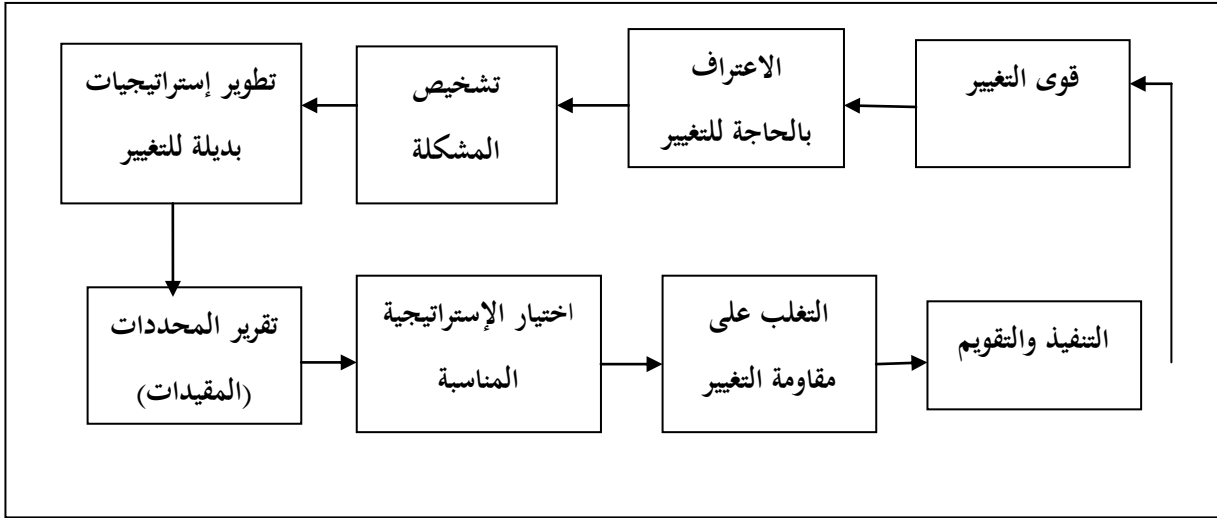
2- توزيع الكاتب **Ivancevich**: يعتبر الكاتب Ivancevich أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من

عدد من الخطوات والمراحل المترابطة بتسلسل منطقي كما هي موضحة في الشكل الموالي:

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 194.

² نفس المرجع المذكور أعلاه، ص 194.

الشكل رقم 17: خطوات و مراحل عملية التغيير حسب نموذج " Ivancevich ".



المصدر: حسين حریم، مرجع سبق ذكره، ص 286.

من خلال الشكل السابق يمكن شرح أهم مراحل هذا النموذج كما يلي: ¹

- **قوى التغيير:** وهي قوى ومسببات ومصادر التغيير الداخلية والخارجية.
- **الاعتراف بالحاجة للتغيير:** تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المخالفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.
- **تشخيص المشكلة:** فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديد ما قبل تبني أي إجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أموراً حيوية في هذه الحالة، وفي هذه الخطوة (المرحلة) يجب على الإدارة تحديد الأهداف للمساعدة على توجيه مسار التغيير وتقييم نتائجه.
- **تطوير إستراتيجيات بديلة للتغيير:** تقوم الإدارة و/ أو وسيط التغيير بتقرير أي من إستراتيجيات التغيير الأكثر احتمالات أن تحقق النتائج المرجوة وهناك ثلاث إستراتيجيات عامة للتغيير.
 - إستراتيجية تغيير البناء التنظيمي: ويتضمن الجهود لتحسين الأداء من خلال تعديل وتغيير البناء التنظيمي الرسمي وتصميم الوظائف وعلاقات السلطات.
 - إستراتيجية تغيير السلوك: وتشمل الجهود الموجهة لتغيير دافعية العاملين ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم ومن بين الوسائل المستخدمة، التدريب، وبناء الفريق، وتدريب الحساسية.
 - إستراتيجية التغيير التقني: ويتضمن استخدام فنون وأساليب ومعدات وأجهزة جديدة.

¹ حسين حریم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 374.

- التعرف بالظروف المقيدة أو المحددة : يتوقف اختيار إستراتيجية أو أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة ولمن يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآتية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة والتنظيم الرسمي وثقافة المنظمة، فمن ناحية تعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير ومن ناحية أخرى يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح.
 - مقاومة التغيير : على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها، سنناقشه في المبحث الثاني.
 - تنفيذ التغيير ومتابعته : تتضمن هذه المرحلة عنصرين أو بعدين هما التوقيت والنطاق، أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى ومقدار التغيير الذي يجب أن يتم، وإن مسألة التوقيت هي أمر إستراتيجي وتعتمد على عوامل كثيرة وبخاصة دورة عمل المنظمة.
- 3- نموذج الكاتب كوتر "Kotter" :** يقترح الكاتب "Kotter" أن التغيير الناجح يتبع الخطوات الثمانية الآتية:¹
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير : وتتضمن رصد الحقائق التنافسية، والأزمات الحالية، والأزمات والفرص المحتملة.
 - إيجاد تحالف موجه للتغيير : إن جهود التفسير التنظيمي تتطلب جماعة قوية في المنظمة لتوجيه التغيير، ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل.
 - تطوير رؤية إستراتيجية : إن قائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير والإستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية.
 - إيصال رؤية التغيير : إن قائد التغيير الناجح يستخدم كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة وإستراتيجيات تحقيقها.
 - تمكين العمل ذي القاعدة العريضة : تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات وتغيير العمليات والهيكل التي تعيق التغيير، وتشجيع الطرق غير التقليدية لإنجاز التغيير.
 - تحقيق مكاسب / إنجاز على المدى القصير : من الضروري التخطيط لتحسينات مرئية / ملموسة، وتحقيق التحسين ومكافأة أولئك الذين يساهمون بشكل فعال.
 - تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير : ومع تزايد قوة الدفع، تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتفعيل التغيير بصورة أكبر.
 - ترسيخ منتجع جديدة في ثقافة المنظمة : إن قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الارتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة، وتسعى لاتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير، وليست مرهونة ببقاء فرد معين.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 288-289

- ثانياً- إستراتيجيات التغيير: هناك عدة إستراتيجيات تتبعها المنظمات لإحداث التغيير المرغوب فيه منها ما يلي: ¹
- 1- إستراتيجية العقلانية الميدانية:** تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض من العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.
- 2- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:** تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التفسير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناء الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، وبالتالي يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المستهدف إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، وما الأساليب المستخدمة في ذلك هي التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.
- 3- إستراتيجية القوة القسرية:** وفقاً لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.
- بالإضافة إلى تلك الإستراتيجيات المذكورة، يمكن إضافة إستراتيجيات أخرى: ²
- 4- إستراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي:** وتجدر الإشارة هنا إلى تعزيز عدم الرضا، ولكن إذا كان عدم الرضا والارتياح للوضع القائم موجوداً فيتوجب القيام بإثارة أو تشوير دافعية عدم الرضا وذلك بإيضاح التركيز على سلبيات المنظمة وخاص فيما يتصل بالإنتاج والوسائل المتبعة في التشغيل، وحيث أن البيانات والمعلومات عامل هام في توضيح الانحرافات والاختلافات، فمن الأهمية بمكان خلق الاعتقاد لدى العاملين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة التي التصحيح.
- 5- إستراتيجية تفعيل وتقوية دعم الإدارة العليا للتغيير:** إذا كانت الإدارة العليا لا تدعم التغيير وهي المثل الأعلى لبقية المستويات الإدارية، فمن المشكوك فيه الوصول إلى حالة الاستعداد لإحداث التغيير، وعلى العكس من ذلك، إذا مارست الإدارة العليا الضغوط لأحداث التغيير فقد يكون ذلك كافياً بحده ذاته، وتجدر الإشارة هنا أن دعم الإدارة العليا لوحده قد لا يكون كافياً حيث يوجد العديد من مراكز القوى في المنظمة التي تعارض التغيير.

¹ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 300.

² محمد الصبري، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 87-88.

6- إستراتيجية المشاركة في صنع القرارات واتخاذها : تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات من أقوى الوسائل التي تساعد في إحداث التغيير، لأن الأفراد يدمون ما يشاركون في إقراره، والمشاركة تولد تبني برامج التغيير وتقوي الحوافز لدى المشاركين في جعل التغيير فاعلا وناجحا، ك ما تساعد المشارك في وضع القرارات و 'اتخاذها في إيصال فحوى التغيير ومحتواه وتزويد المشاركين بالمعلومات الضرورية عن هذا النشاط.

7- إستراتيجية ربط المكافآت بالتغيير : حيث أن المكافآت المادية والمعنوية هي التي تحفز السلوك الإنساني، فإن ربط نظام المكافآت بالتغيير من الوسائل الهامة في التهيئة لإحداثه وتبنيه، ويمكننا ربط التقدير والاحترام، الإطراء، المركز الاجتماعي، والمكافآت المالية بمدى الانخراط في عملية التغيير مما يعزز اتجاهات التغيير ويدعم الإيمان بفوائده.

8- إستراتيجية التحليل الميداني . تعتبر تقنية التحليلي المي داني من أفضل الوسائل التقنية للتعرف على أسباب مقاومة التغيير، والفكرة وراء هذه الوسيلة تتمثل بأن هنتك في العادة قوى تعمل لصالح المحافظة على التوازن الراهن فإذا استطعنا الإحاطة بهذه القوى فباستطاعة إدارة المنظمة أو فريق عمل منها، أن تحلل هذه القوى وتعمل على إيجاد مركز توازن جيد، ذلك أنه بالرغم من وجود قوى تضغط باتجاه التغيير إلا أن هذه القوى يمكن إبطال مفعولها من القوى التي تضغط باتجاه مقاومة التغيير والمحافظة على التوازن الراهن، وعليه فإن تعزيز القوى الضاغطة باتجاه إحداث التغيير قد تغير محصلة القوى باتجاه وضع توازن جديد مرغوب فيه، وتصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة.

المبحث الثاني: مقاومة التغيير .

يعد التغيير بالنسبة للمنظمات أمراً ضرورياً وحتماً في ظل ديناميكية البيئة المحيطة بها والتطور التكنولوجي المستمر وما خلفه التطور التكنولوجي المستمر وما خلفه من تغيرات على جميع الأصعدة، الأمر الذي يجبر المنظمات على السعي لمحاولة إدارة هذا التغيير لضمان بقائها ومواكبة التغيرات التي تشهدها البيئة التي يعيش فيها والتكيف معها، إلا أن إدارة التغيير تعتبر من أصعب الأمور التي على المهتم بالإدارة التعامل معها ، ذلك كون الأفراد يفضلون ما اعتادوا عليه، ولا يرفضون التغيير فحسب بل يقاومونه بقوة في البداية، لأن الأفراد يرون في ذلك التغيير تهديداً للأنماط علاقات وأساليب قائمة، ويخشون أن يمس مصالحهم .

ولغرض نجاح عملية التغيير يتطلب الأمر معرفة عوامل المقاومة، أشكالها، وأساليب التعامل معها ومعالجتها فما المقصود بمقاومة التغيير؟

المطلب الأول: مفهوم وأسباب مقاومة التغيير

لاشك أن الإنسان هو العنصر الرئيسي والموجه للفاعلية، فالتغيير ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه يتوقف بالدرجة الأولى على مدى قبولهم وتعاونهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات لهذا التغيير، لذلك يجب على القائمين على عملية التغيير معرفة الأسباب التي تدفع الأفراد والجماعات والسياسات إلى مقاومة التغيير كخطوة أولى في سبيل التغلب على هذه المقاومة ومعالجتها .

أولاً- مفهوم مقاومة التغيير : في مجال إدارة الأعمال هناك من عرف مقاومة التغيير على أنها : «وقوف الأفراد والجموعات موقفاً سلبياً يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين وزيادة فاعلية المنظمة»¹

«تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم»¹

وتعرف أنها: «تغيير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه» وهي استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير هي أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حقيق لا مناص منه¹.

فإذا تطرقنا إلى هذه الظاهرة من ناحية أنه مقاومة التغيير هي أمر طبيعي وحتمي كونه كون التغيير بحد ذاته، فالتحليل النفسي يعتبر الفرد مقاوم للتطوير لأن ذلك يؤدي إلى زيادة القلق لديه ويؤدي إلى اختلال في توازنه الأصلي ويجب ما اعتاد عليه، حتى ولو سبب من وجهة نظره الشخصية وبالتالي يدفعه ذلك إلى تعبئة ميكانيزمات الدفاع التقليدية لديه كرد فعل طبيعي للتغيير ومقاومته بشدة في البداية، لأن في نظره تهديد للأنماط علاقاته وأساليب معاملته ومصالحه القائمة، وفقدان السيطرة والتحكم في الأوضاع .

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص319

ومع ذلك يمكن القول أنه : «مقاومة التغيير مقولة مظللة، فالناس لا يقاومون التغيير في الحقيقة بقدر مت يقاومون نتائجها السلبية وتأثيراته، إنه ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف ومعتاد»¹. كما عرفت مقاومة التغيير في هذا الجانب على أنها : «الاتجاه الفئدي أو الجماعي الواعي أو الغير واعي وبصفة حتمية، هذا الاتجاه الذي يظهر بمجرد بروز أفكار تغييرية في المؤسسة ويعكس نظرة سلبية العاملين أو حتى لبعض المسؤولين بشأن التغييرات التي سوف يتم إدخالها على أسلوب العمل»².

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن مقاومة التغيير لها أربع رؤى أساسية هي:

- 1 - المقاومة كاستجابة سلوكية طبيعية لا يمكن تجنبها من جانب من يتوقع وجود تهديد ناجم عن التغيير.
- 2 - المقاومة كحملة منسقة تحركها دوافع سياسية من العصيان ونضال الطبقات.
- 3 - المقاومة كنوع من التوازن المضاد البناء للتغيير غير المعد بطريقة جيدة.
- 4 - المقاومة كتعبير عن الصعوبات التي تواجه إعادة هيكلة الخطط والسلوكيات وقوانين العمل وثقافة المنظمة في منتصف عملية التغيير.

أما إذا تطرقنا إلى ظاهرة التغيير من مبدأ أن الإنسان هو في الحقيقة أكثر المخلوقات تكيفا مع التغيير لذا فإن الخطوة الأولى نحو القيام بإدارة فعالة للتغيير هي أن نتقبل الحقيقة في أن الناس لديهم غير طبيعية للتكيف مع البيئة، لذا فإن مقاومة التغيير من هذا المبدأ هي سلوك غير طبيعي لذلك علينا معرفة أسباب المقاومة، فما هي هذه الأسباب؟.

ثانياً- أسباب مقاومة التغيير : هناك عدة أسباب عديدة قد تدفع الفرد لمقاومة التغيير التنظيمي، بعضها ناشئ عن الفرد ذاته، وبعضها ناشئ عن الجماعة وهناك أسباب مصدرها المنظمة، فمن أهم مصادر مقاومة التغيير ما يلي³:

1. حسب الكاتب "Shermerhorn" وزملاؤه تعود أسباب مقاومة التغيير إلى:

- الخوف من المجهول؛
- الحاجة للأمان والاستقرار؛
- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير ؛
- تهديد مصالح ومزايا مكتسبة؛
- تفسيرات متباينة للتغيير المستهدف إحدائية؛
- توقيت سيئ (التوقيت المخلو لبداية عملية التغيير) المخطط؛
- الافتقار للموارد؛

¹ بلال خلف السلطنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص319.

²Céline Bareil, **la résistance au changementt-synthèses et critiques des Ecrits**, centre d'études en transformation des organisations, HEC Montréal, Quebec, cahier n°04-10 Aout 2004, p.3

³ حسين حرير، مرجع سبق ذكره، ص295.

2- أما الكاتبان "Kinicki" و "Kreither" فيقترحان أن الأفراد يقاومون التغيير لأسباب الآتية:

- التغيير المفاجئ والخوف من المجهول؛
- مناخ عدم الثقة؛
- الخوف من الفشل؛
- فقدان المركز أو الأمان الوظيفي؛
- الضغط من الزملاء على الفرد باتجاه مقاومة التغيير؛
- إرباك العلاقات الاجتماعية؛
- تضارب الشخصيات؛
- افتقاد الحنكة بالإضافة إلى التوقيت السيئ لعملية التغيير.

3- وهناك من يصنف الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير إلى ما يلي¹:

- **انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة** : وذلك لأن التغيير يتطلب تبديلات وتغيرات في المناهج والأساليب وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصاً عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير .
- **توقع الخسارة**: غالباً ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير، وقد لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر لأن التغيير يتطلب إجراء المحاسبات والتقنيات للمسيرة السابقة، أو قد يكون من أجل استبدال بعض المسؤوليات والوظائف، وتغيير في جدول الأولويات أو ترقية بعض الأفراد مقابل إقصاء البعض أو إنزالهم من مراتبهم أو تصعيد غيرهم على حسابهم، وغير ذلك من الدوافع والأسباب التي هي في المحصلة النهائية تعود عليهم، خصوصاً أولئك الذين يفترضون أن التغيير موجه ضدهم.
- **التخوفات الاقتصادية**: فإن بعض الأفراد يتصورون أن التغيير يهدر دخله، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغيير في معدلات الدخل والصراف وميزانيات الأعمال، الأمر الذي لا يرتضيه أو يعي طموحاته، خصوصاً وأنه تعود على مجاراة وضع مستقر كانت قد تهيأت أسبابه ودواعيه وشروطه.
- **القلق الاجتماعي**: التغيير بطبيعته قد يولد نخوف من المجهول عند بعض الأفراد لأنه يؤدي إلى فك بعض الأمور والارتباطات وتأسيس أواصر وارتباكات جديدة غير معروفة من حيث الأفراد، وربما يستلزم في بعض الأحيان الارتباط بعناصر لا يحبون التعامل معها، كما قد يفك ارتباطهم بعناصر يجذبون التعامل معها . الخوف من أن يؤدي التغيير إلى لزوم تعلم مهارات جديدة وتحميد مهارات مكتسبة، هذا ما قد يسبب التغيير من تبدل في المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات، فمثلاً قد يخشى الإعلامي الذي يجب هذا الدور وتطبع مع مهاراته، أن يبدل التغيير دوره إلى إداري أو مدير م الي وهو الأمر الذي يجعله متعثراً في مسيرته ودوره . بالإضافة إلى تلك الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير يمكن أن نشير إلى أسباب أخرى كما يلي¹:

¹ ربحي مصطفى عليان، ص316-317.

- **الارتياح المألوف** : حيث يميل الناس عادة إلى حي المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع غير مألوفة.
- **العادات** : تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يُكوّن عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا ويمرّج إلى حد ما.
- **سوء الإدراك** : إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.
- **المصالح المكتسبة** : ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله ي قاوم أي تغيير أو تعديل عليه، لأن ذلك يعني خسارة للشخص له كضياح نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به . بصفة عامة يمكن الإشارة إلى أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوء مقاومة التغيير في النقاط الآتية :
 - **شرعية التغيير** : تتلخص أهمها لمؤشرات التي تؤدي إلى المشكيك في شرعية إستراتيجية التغيير فيما يلي² :
 - **عدم الاتزان** : ويقصد به أن يعتقد مقاومو التغيير أنه ليس حالة طبيعية ناتجة عن عوامل موقفية تدفع نحوه.
 - **المصلحة الذاتية** : وذلك يسود اعتقاد بأن التغيير دافعه مصالح ضيقة، ولا ينتج عنه أي مصلحة للمنظمة.
 - **العشبية** : قد تظهر خطة التغيير في المنظمة بالنسبة للمقاومين على أنها خدمة مصطنعة وتحميلية .
 - **الطبيعة الإنسانية** : يقصد بها التنافس بين الأفراد مما ينتج عنه صفات سلبية بين مفردات الجمهور الداخلي للمنظمة على غرار الأنانية، الجشع، وفق صفات الإيثار التي يتطلبها التغيير الناجح، إضافة إلى غرور القادة أمام التغيير.
 - **النتائج المتوقعة للتغيير** : هذا العامل يعتبر مهما جدا باعتبار أن إستراتيجية التغيير المتبناة من قيادة المنظمة ستكون تحركا اتجاه المستقبل، وبالتالي تسود حالات من عدم التأكد، المخاطر واحتمال الفشل في بلوغ الأهداف والغايات المبرمج تحقيقها، وهذا يبعث عوامل المخوف من المجهول، الشك والتمسك بالواقع الحالي إلى البروز بقوة.
 - **ثقافة المنظمة** : قد تكون بعض مفردات الثقافة التنظيمية أو طابعها العام سببا في مقاومة التغيير حتى ولو بدت هذه المقاومة غير مقصودة بذاتها ولكنها حالة متأصلة لدى الأفراد والمجموعات لرفض أي تغيير مقدما أو مسبقا³.

¹ محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص306.

² قاسمي كمال، مرجع سبق ذكره، ص38-39.

³ قاسمي كمال، مرجع سبق ذكره، ص38-39.

- **المعاناة الشخصية من التغيير:** مثل نقل الموظف من وظيفة لأخرى أو من فرع لآخر دون دون رغبته¹. كما يمكن أن تكون أسباب مقاومة التغيير على مستوى المنظمة، مثلها مثل الأفراد تماما، فالمنظمة تخاف التعبير للأسباب التالية²:

- الخوف من إعادة توزيع السلطة بين المديرين نتيجة لإعادة هيكلة المنظمة.
- الخوف من المقدره على توفير المهارات الجديدة واللازمة للتغيير وخاصة التغيير التكنولوجي.
- الخوف من الفشل في أداء الأعمال سبب يعود العاملين على العمل على الروتين وإجراءات الوظيفة القديمة.
- تضارب المصالح بين أصحاب الحصص والمستثمرين وأبناء المنظمة، وبالتالي الخوف من التغيير يفيد أحدهم على حساب الآخر.
- الخوف من حدوث النزاعات والاختلافات بين أفراد المنظمة الواحدة.

فمن خلال ما سبق يتضح لنا أن عمليات المقاومة للتغيير لا تنشأ من الأفراد فقط، بل قد تكون جماعة أيضا، وحينئذ ستشكل خطورة كبيرة لأنها في هذه الصورة تكون قد تحولت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور والانطباع، وعليه فإنه إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بإيجابية فإنه سيؤدي إلى الانقسامات الداخلية أو تحطيم المنظمة بالكامل، كما ينبغي أن نلتفت أيضا إلى أن التغيير غير المدروس قد يسبب تنظيم عمليات المقاومة من قبل العديد من المدراء وأصحاب النفوذ ويجعل الموانع حينئذ مرسومة بشكل دقيق ومحمية بالقدرة أو النفوذ تؤدي في محصلتها إلى فشل التغيير بشكل كبير . ولتحسن القيادة التعامل مع مقاومة التغيير وإدخالها بغية تحقيق التغيير المخطط فلا بد من معرفة أنماط هؤلاء المقاومين للتغيير . فما هي هذه الأنماط؟

ثالثا- أنماط المقاومين للتغيير:

المقاومون ليسوا صنفا واحدا لا يتغير، ولا هم نمط جامد لا يتبدلون، وإنما هم ألوان وأنماط وأنواع، ولكل واحد منهم أسلوبه في مقاومة التغيير، لذا يستحسن على القائم بعملية التغيير معرفة أنماط المقاومين وأساليب وأشكال تعاملهم مع التغيير، ويسعنا هنا أن نذكر أنماط المقاومين كما يلي³:

1- المتجارب: وهو الذي يدعي أن عنده تجربة وحررة طويلة، وأن تجربته أثبتت فشل هذه الفكرة التغييرية وربما يضرب أمثلة لتجارب أخرى (وقد يكون قياسه فاسد) ليفشل العملية التغييرية.

2- المتساءل: وهو الذي يوجه الأسئلة الكثيرة بطريقة ملتوية خبيثة، مع التركيز على الأسئلة التي تتناول أموراً هامشية جزئية، حتى يبين فشل المشروع التغييرية.

3- المتسلق: وهو الذي يحاول التسلق إلى القيادات العليا والوصول إلى متخذي القرار ثم يقيم معهم العلاقات الاجتماعية المتميزة، فيكون عندهم محبوبا مقربا، لا يرد له كلام ولا يرفض له رأي عندما يستغل هذه المكانة والخطوة

¹ صالح مهدي محسن العامري، مرجع ذكره، ص 432.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 322-323.

³ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 110-111.

في التآمر على الفكرة التغييرية ومقاومتها، وذلك عن طريق إقناع القيادات العليا و مطالبتهم بعدم قبول هذه الفكرة لعدم صلاحيتها.

4- المغمم: وهو الذي يجعل من الحادثة الفردية ظاهرة عامة، حيث يضخم الأخطاء الصغيرة والقليلة ويوهم الآخرين بأن المشروع بأكمله فاشل.

5- الثرثار: هو الذي يكثر من الكلام والحوار والتعليق دون أن يترك للمقيم بعملية ال تغيير الفرصة للحديث وإنما يقاطعه كثيرا، ويفرض رأيه ورفضه للمشروع عن طريق الثرثرة.

6- الملتقط: الذي يحسن الاستماع إلى المغير، ويحاول التقاط بعض الكلمات أو العبارات التي يتلفظ بها هذا المغير والتي تخدم مقاومته ومعارضته للتغيير المطلوب، ثم يكتفي بهذه الكلمات ليثبت أن المشروع غير كامل وفيه ثغرات كبيرة بدليل ما تلفظ به المغير (أو المؤيد)، وهذا الأسلوب يستخدمه كثير من المحامين مع الشهود، حيث يتكلمون فإذا ذكروا شيئا لهم لصالحهم أو تفوقهم عن الكلام والشرح والتفصيل، فهم يلتقطون الكلام الذي يصب في مصالحهم.

7- المُركب: وهو الذي يحاول الاستفادة من جميع الكلمات والعبارات والآراء والمواقف والمشاهد، ويركب بعضها على بعض ليثبت أن المشروع فاشل، بدليل كلام المغير الفلاني، ولرأي المستشار الفلاني، وفاسدا في نفس الوقت، ليثبت أن التغيير غير صالح ويجب رفضه.

8- المسوف: وهو من أهم أنواع المقاومين إن لم يكن أخطرهم، وهو الذي ربما يمدح المشروع التغييري ويثني على صاحبه، ويزعم أنه مؤيد له وموافق عليه، وأنه نافع ولكنه يعقب فيقول : إن وقت هذا المشروع ليس الآن، أو ينبغي تأجيله إلى السنة القادمة، أو يجب الانتظار حتى صدور الميزانية أو يس تحسن عرض المشروع على المستشار أو تشكيل لجنة أخرى لدراسته وتنزيجه... الخ. فهو في الحقيقة يماطل ويؤخر ويؤف حتى يقضي على هذا التغيير ويفشله.

9- الثعلب: أي الماكر الذي يتلاعب مع كل الحيال، ويتآمر بحبث ودهاء، وتلون مع كل حال، ويتعامل بوجوه عدة، ويظهر غير ما يبطن، ويكيد في الليل والنهار حتى يقضي على العملية التغييرية أو يؤخر العمل بها، وبعض الماكرين يديرون أو يوجهون الاجتماع الذي يناقش فيه المشروع التغييري بطريقة تخدم مقاومتهم ويصوتون كيفما م شاءوا وهكذا.

10- المستأجر: وهو الذي يقاوم العملية التغييرية ويقضي عليه عن طريق المتاجرة والعراك والصراخ والسباب والشتائم وربما الضرب.

11- المنسحب: الذي يعبر عن مقاومته عن طريق الانسحاب والخروج من المكان يناقش فيه المشروع التغييري، مما يسبب توترا لدى الآخرين، أو يفض الاجتماع لعدم اكتمال النصاب، أو ربما يظهر المغير أو متخذو القرار أن يتفاوضوا معه فيعرض شروطه ويغير في جوهر المشروع التغييري.

بالإضافة إلى ذلك نذكر الأنماط الأخرى الموالية¹:

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص113.

12- الذاتي: الذي لا يفكر إلا في ذاته، ولا يريد إلا ما يخدم مصلحته الشخصية، ومن ثم قبوله للفكرة التغييرية أو رفض لها يعتمد أولاً وأخيراً على مدى تحقيقها لمصالحه الشخصية فقط.

13- العقرب: وهو الذي يلدغ مباشرة صاحب الفكرة التغييرية، ويهجم عليه ويطعنه في الليل والنهار، ويشوه صورته عند الجميع، وذلك لأن زعزعة الثقة في صاحب التغيير هو في الحقيقة زعزعة الثقة في التغيير نفسه أو مؤدياً إلى ذلك.

14- المساوم: وهو الذي يتفاوض مع المغير ويساومه في تغييره، بحيث يصلان إلى حل وسيط أو حل يشوه التغيير ويخرجه عن جوهره وإن تحققت بعض جوانبه وأجزائه الهامشية، وفي كثير من الأحيان يلجأ المقاوم إلى المساومة عندما يفقد الأمل في القضاء على التغيير.

15- التأمري: وهو صاحب النفسية التأمرية التي لا ننظر إلا بمنظر التآمر، فيظن أن الآخرين يتآمرون عليه في مشاريعهم التغييرية، لذا فهو يتآمر عليها كما (يظن أنهم) يتآمرون عليه، وشعاره "إذ لم تكن ذئبا الذئاب".

المطالب الثاني: أساليب وأشكال مقاومة التغيير وآثارها

تعددت أشكال وأساليب مقاومة نتيجة مجموعة من ردود الأفعال للأفراد والجماعات في المنظمة والتي تهدف إلى تحقيق غرض معين عادة ما يكون هو محاولة الحفاظ على الوضع القائم بأقصى قوة ممكنة، ولا شك أن لهذه المقاومة آثاراً ومظاهر على المنظمة ككل أو على مستوى إحدى مستوياتها.

أولاً- أساليب مقاومة التغيير: بالرغم من تنوع أساليب مقاومة التغيير الفردية والجماعية إلا أنه يمكن الإشارة إلى ثلاث أساليب رئيسية لمقاومة التغيير وذلك على النحو التالي¹:

1- الرفض العنيف: ويحدث هذا الأسلوب عندما الأسلوب عندما ترى قوى المقاومة أن التغيير التنظيمي ليس من مصلحتها، أو أنه سوف يقضي على مكاسبها أو أنه يهدد بقاءها مستخدمة بذلك أعنف الأساليب وأقساها مثل إشاعة القلق والخوف بين العاملين، وهو ما يصرفهم عن الهدف الرئيسي إلى أهداف فرعية جانبية مما ينمي بينهم الأحقاد والصراعات.

2- تعطيل قوى التغيير: عندما تعجز قوى المقاومة عن القضاء على التغيير تلجأ إلى المهادنة بهدف إرجاء التغيير وتعطيله إلى أطول فترة ممكنة ريثما تتمكن من القضاء عليه، أو الفوز بأكبر قدر من المكاسب التي تجنبها من الوضع القائم، وهنا يمكن أن تلجأ قوى المقاومة إلى أساليب التشكيك في ضرورة التغيير ونتائجه وفوائده وقواه وفي إمكانية القيام به.

3- إبطاء سرعة التغيير: قد تتجه القوى المقاومة إلى إبطاء سرعة التغيير من خلال عدة أساليب منها استنزاف طاقة قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية، أو توجيه الموارد المالية إلى أغراض أخرى هامشية.

¹ علاوي عبد الفاتح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة "سونلغاز" وحدة الأغواط، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل، درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ص56.

فمن خلال الأساليب والطرق السلبية السابقة يتم إضعاف قوة التغيير وإبطاء سرعته وإعاقة حركة القوى الراغبة في إحداثه وبالتالي زيادة قوة مقاومته وتثبيتها، وهو ما يترتب عليه حدوث سلبيات كثيرة ومتنوعة تترك نتائج وخيمة على المنظمة.

ثاني- مظاهر وأشكال مقاومة التغيير:

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالا وصورا عديدة تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل عن العمل وعدم التعاون (الإضراب) ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصلحه وحاجاته، كما يتوقف نوع المقاومة وحدوثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير¹.

1 - وهناك من يعتبر مقاومة التغيير ردود أفعال تظهر في سلوكيات وتصرفات الأفراد يمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال وهي²:

- الصدمة: وتشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف،
- عدم التصديق: وهو شعور بعدم واقعية وموضوعية السبب في ظهور التغيير؛
- الذنب: شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي يحدث؛
- الإسقاط: هو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي يحدث؛
- التبرير: القيام بوضع أسباب للتغيير؛
- التكامل: وهو قيام الأفراد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو المنظمة؛

● القبول: يعني الخضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير؛

2 - ومن الأشكال الشائعة لمقاومة التغيير نجد³:

- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو أي رأي جديد؛
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد بعضها ليس له صلة بالتغيير؛
- يهمل الفرد دور الصامت ولا يتوفه بشيء؛
- يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح؛
- يقوم الفرد بسرعة تحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل؛

3 - لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل.

- يصبر الفرد على أن التغيير ليس عادلا ويقلل من الحاجة إليه؛
- يشير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير؛

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 387.

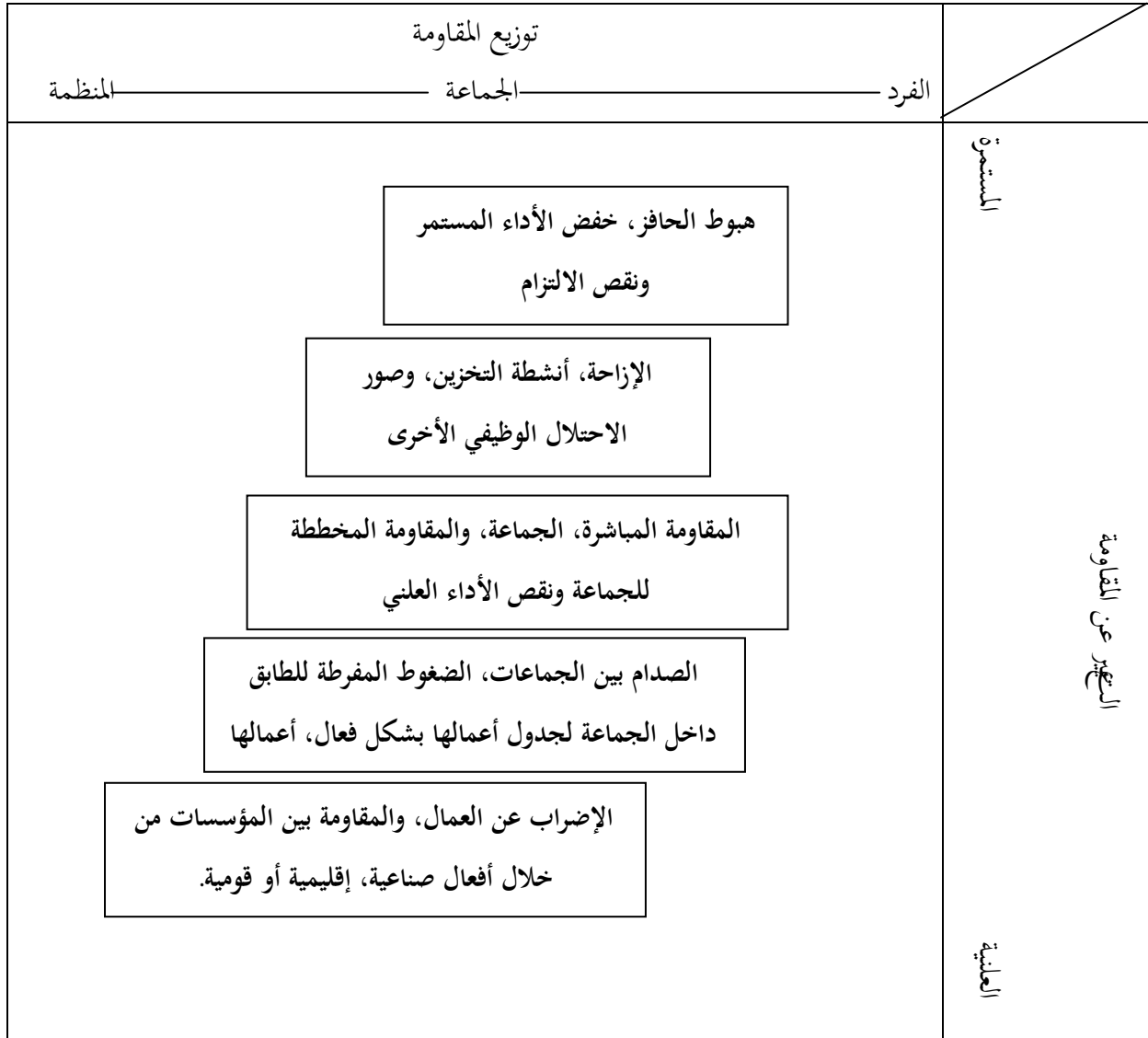
² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط5، ص 1997.

³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 389-390.

- يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور كأن يقول يالها من فكرة رائعة... لكن؛
- يقترح الفرد حلا سريعا لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير؛
- 4 - كما نجد أشكال أخرى لمقاومة التغيير منها¹ :
 - تخفيض مستمر في الإنتاجية مما سبب خسائر للمنظمة ومشاكل مع العملاء؛
 - زيادة عدد طالبي الاستقالة، وعدد طالبي النقل، كرد فعل مباشر ورفض صريح للتغيير؛
 - مناقشات ومعارك مستمرة داخل محيط العمل يبين الراضين والمؤيدين وكذا القائمين على التغيير؛
 - اضطرابات في العمل، كمثال عدم توفير الطلبيات في الوقت المحدد؛
 - انتحال أسباب لتبرير عدم إمكانية إحداث التغيير، كعدم القدرة على تطبيق بعض الأوامر وعدم توفر الوسائل للقيام بذلك؛
 - تقليل التزام المنظمة؛
 - زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير؛
 - زيادة معدلات الغياب والتأخير أو حتى تخريب نظم الإنتاج؛
 - تقوية معايير الجماعة والضغط داخلها والتي ينتج عنها أداء منخفض وصدام بين الجماعات؛
 - زيادة الميل نحو الانتقاد والجماعات الغير رسمية وأنشطة نقابات العمال،
 - انتشار الصدمات التي تنتج عن الأشياء إلى أماكن وأمر أخرى للتفاوض عليها.
- والشكل الموالي يمثل أشكال مقاومة التغيير و توزيعها في مختلف مستويات المنظمة .

¹ شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة ، دراسة حالة شركة سونلغاز، مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال 2007، ص49.

الشكل رقم 18: أشكال مقاومة التغيير.



المصدر: بلحسين دلندة، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، مذكرة مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في شهادة في علوم التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، 2013، ص78.

من خلال الشكل نلاحظ أن مقاومة التغيير كما تتعدد مستوياتها، فكذلك بالنسبة لأشكالها، فقد تكون فردية أو اجتماعية علنية أو مستترة، حيث يمكن أن تظهر على المستوى الفردي لتتضمن: هبوط الحوافز، الحفاظ المقصود للأداء، أو عدم استغلال الإمكانيات، وتظهر في شكلها العلني عندما تتجه لضم أكبر عدد من العاملين. أما الشكل المستتر فيكون من خلال ضعف الولاء للمنظمة، وفقدان الدافعية للعمل.

ثالثاً- الآليات المترتبة على مقاومة التغيير:

قد يعتقد البعض أن كل أنواع مقاومة التغيير سيئة وسلبية، وقد تضر بالمنظمة وأهدافها، إلا أن لها نواحي إيجابية وبعض المزايا والفوائد، فهي تساعد في التعرف على مدى مشاركة الأشخاص المهيمين في عملية التغيير كما أنها تعطي فرصة لإدارة المنظمة لمراجعة الخطط وإجراء تحليلات دقيقة وشاملة لنتائج التغيير المتوقعة، المباشرة منها والغير

المباشرة، بالإضافة إلى ذلك مساعدتها في تحديد مواطن وأماكن الصعوبات، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتفاقم المشكلة¹.

1 - ومن إيجابيات مقاومة التغيير ما يلي:²

- أنها تجبر إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله والنتائج المتوقعة منه بشكل موضوعي؛
 - قد تكشف نقاط الضعف في عمليات معالجة المشكلات واتخاذ القرارات المثلى في المنظمة؛
 - المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول شدة وحدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، وتشجيع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموا بصورة أكبر³.
- وفي نظرنا أن من أهم إيجابيات مقاومة التغيير هو اكتشاف أخطاء التغيير مما يخلق لديهم إحساس بأن التغيير وجوانب القصور فيه وكذلك مدى تقبل العاملين له، من هنا تظهر أهمية إشراك العاملين في تحمل مسؤولية التغيير مما يخلق لديهم إحساس بأن التغيير من صنعهم، وبالتالي سيعملون كل ما بوسعهم لإنجاحه .

2 - سلبيات مقاومة التغيير: بالرغم من وجود بعض الإيجابيات لمقاومة التغيير إلا أن سلبياتها قد تؤدي في غالب الأحيان إلى عرقلة برامج التغيير المراد تطبيقها، وتساهم بشكل فعال في:⁴

- تشكيك القيادات في مدى فاعلية برامج التغيير؛
- تحويل جهود المعنيين عن تطبيق برامج التغيير من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث على أساليب للتقليل من هذه المقاومة؛
- إطالة المدة الزمنية لتطبيق برامج التغيير؛
- زيادة تكلفة هذه التغيير خصوصا عندما يستعان بأخصائيين خارج المنظمة؛
- إضعاف تكييف المنظمة مع التطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية؛
- إضعاف قدرة المنظمة في المنافسة والتنافسية نتيجة تركيزها على آثار المقاومة خاصة إذا طالت مدتها وطالت الصراعات الداخلية.

من خلال ما سبق نستخلص أن مقاومة التغيير أمر طبيعي بين الأفراد فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة كل عملية تغيير ومحاولة الإبقاء على الوضع الراهن، لما قد يسببه ذلك من ارتباك وقلق وإزعاج وتوتر داخلي في نفسيته، أنظر لعدم تأكده من النتائج المترتبة التي قد تنتج عن التغيير، وبالتالي علم إدارة المنظمة أن تعي وتدرك ذلك جيدا،

¹ عماري سمير، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير ، فرع إدارة المنظمات، تاريخ المناقشة، 04،2013/11، ص33.

² محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص457.

³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص297.

⁴ عماري سمير، نفس المرجع أعلاه، ص34.

وتبحث عن مسببات مقاومة التغيير، وأن تركز على اختيار أساليب التعامل مع التي تحقق التوافق بين التغيير وظروف الموقف ومن يستأثرون بالتغيير من الأفراد.

المطلب الثالث: إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

لا يمكن إغفال مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفعالية التغيير، ومع ازدياد شدة المقاومة في جميع مستويات وأجزاء المنظمة فإن نسبة احتمال نجاح التغيير تصبح محدودة جدا ولا تكاد تذكر، ومن هنا يجب على الإدارة أن تسعى بجد وأن تبذل قصار جهدها وتتخذ شتى الأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق حدة مقاومة التغيير، إذ لم يكن باستطاعتها القضاء عليها كليا حتى يتسنى لها تنفيذ التغيير المخطط بسير وسرعة وتحقيق نتائج أفضل على مستوى الفرد والمنظمة، ومن بين هذه الاستراتيجيات نذكر ما يلي:

أولاً- التعليم والاتصال: وتتضمن مناقشة أمر التغيير مسبقا مع العاملين وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المزمع إحداثه ومبرراته وأهدافه¹. هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير ويتم اللجوء إلى هذه التقنية في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحصيل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند إقتناع العاملين بهذه المعلومات، سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا².

ثانيا- المشاركة: أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، كأن يشترك مع وسيط التغيير بعض الموظفين والرؤساء أثناء إجراء الدراسة ويشاركون في وضع التوصيات بحيث يعتبرونها كأمر صادرة منهم ومعيرة عن آراءهم كما يتعاونون مع الوسيط أثناء التنفيذ وذلك بإقناع زملائهم المترددين والمعارضين للتغيير، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير غير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة تتمثل في أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير، إلا أن سلبياتها فهي أنها تستغرق وقتا طويلا شأنها شأن الطريقة الأولى³.

ثالثا- التسهيل والدعم: تقوم هذه الطريقة على تقديم الدعم الاجتماعي ال عاطفي للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير، والإصغاء بعناية لمشكلات العاملين والتذمر، وتوفير التدريب على الأساليب والطرائق الجديدة والمساعدة على التغلب على مشكلات الأداء وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير تستعمل عادة عندما يخص الأمر بتغيير جذري في مستويات المنظمة، ومن إيجابيات هذه الطريقة أنه لا توجد طريقة أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا بالإضافة إلى تكلفتها العالية⁴.

رابعا- التفاوض والإنفاق: أي تبادل وجهات النظر بين رواد التغيير ومقاوميه ويشمل تقديم الحوافز لأفراد المحتمل قيامهم بالمقاومة إجراء بعض المساومات، تقديم مزايا خاصة مقابل التعهد بعد إعاقه التغيير¹. تستخدم هذه الطريقة

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 393.

² محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 308.

³ معود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 308.

⁴ حسن حريم، مرجع سبق ذكره. ص 393

عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، ومن إيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة، أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية².
خامساً- التحكم والاستمالة: تشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين وتزويدهم بالمعلومات بصورة انتقائية وإسناد أدوار رئيسية في تخطيط وتنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة³.

سادساً- الاستغلال واختيار الأعضاء: وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع عام في عملية تسليم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، وأهم إيجابيات هذه الطريقة أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة، أما سلبياتها فإنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل وأزمات في المستقبل لا يحمد عقباء إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا⁴.

سابعاً- الإكراه الظاهر والغير الظاهر (الإكراه والقسر): بموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل، ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية كآخر حل بعدما لا تجدي الإستراتيجيات السابقة نفعاً خصوصاً عندما تكون السرعة في إحداث التغيير ذات أهمية بالغة، وأيضاً عندما يمتلك منشؤوا التغيير قوة كبيرة، وأهم إيجابيات هذه الطريقة أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة، وفي نفس الوقت لا تخلوا هذه الطريقة من سلبيات أهمها خطورة الاستمرار، استياء العاملين من منسوبي التغيير⁵.

والجدول التالي يبين إطار الربط والتكامل ما بين الأسباب المتعلقة لمقاومة التغيير من طرف الأفراد العاملين ويبين الإستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة.

الجدول رقم 07: إطار الربط والتكامل بين أسباب مقاومة التغيير والإستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها.

الإستراتيجية	أسباب المقاومة
التعليم والاتصال	الأسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال
	1- ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له
	2- عدم وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير لأفراد العاملين
	3- نقص المعلومات المتوفرة لدى الأفراد العاملين عن عملية التغيير من بدايته إلى نهايته
الأسباب المتعلقة بالمشاركة	4- عدم معرفة الأفراد العاملين للأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير.
	1- خوف الأفراد العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 322.

² محمود سليمان العميان، نفس المرجع المذكور أعلاه، ص 309.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 322.

⁴ محمود سليمان العميان، نفس المرجع المذكور أعلاه، ص 309.

⁵ محمود سليمان العميان، نفس المرجع أعلاه، ص 309.

المشاركة	2- اختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغيير بين الأفراد العاملين والقائمين عليها. 3- إستياء الأفراد العاملين من دعم إشتراكهم في قرارات عملية التغيير.
التسهيل و الدعم	الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل
	1- الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة لعملية التغيير 2- الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها 3- اعتماد الأفراد العاملين على أداء عملهم بصورة معينة
	الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير
التفاوض والإنفاق	1- خشية الأفراد العاملين من فقدان بعض المالكين الوظيفية الهامة لديهم 2- خوف الأفراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير. 3- تأثير الأفراد العاملين سلبيا من ناحية المزايا الاقتصادية والوظيفية
	الأسباب المتعلقة بمعطيات تجارب سابقة للتغيير
	1- مرور الأفراد العاملين بتجارب سابقة لعمليات تعبير غير ناجحة. 2- وجود أطراف داخل جماعات العمل دفعت الأفراد العاملين لمقاومة التغيير. 3- عدم ارتياح الأفراد العاملين للإستراتيجيات والأساليب السابقة في التعامل مع مقاومتهم للتغيير من قبل الإدارات السابقة.
الإكراه الظاهر وغير الظاهر	الأسباب المتعلقة بلسرعة والعلاقات الشخصية
	1- عملية التغيير تتطلب السرعة في التنفيذ 2- إستياء الأفراد العاملين من القائمين على عملية التغيير لأسباب شخصية

المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 343-344.

من خلال الجدول السابق (08) نلاحظ ما يلي:

- ✓ إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالمعلومات والاتصال، فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية التعليم والاتصال؛
- ✓ إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالمشاركة، فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية المشاركة والانخراط؛
- ✓ إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالمهارات وقيم العمل، فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية التسهيل والدعم؛
- ✓ إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالخسائر المترتبة عن عملية التغيير، فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية التفاوض والإنفاق؛
- ✓ إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بمعطيات التجارب السابقة، فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية التحكم والاستمالة (التمويه والاستمالة)؛

✓ إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية، فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني.

ومن مزايا تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة التغيير وإستراتيجيات التعامل معها هو تقليل درجة المقاومة وبالتالي تجنبها الآثار السلبية والمترتبة على مقاومة التغيير ومنها انخفاض الإنتاجية على المستوى الفردي والجماعي، وكذلك انخفاض الروح المعنوية للعاملين والتأثير سلبي على أي محاولات للتغيير مستقبلا وإعادة جهود تنفيذ عملية التغيير وبالتالي فشلها¹.

من خلال ما سبق فإن التعبير عن مقاومة التغيير يمكن أن يتخذ صورة من الصور السابقة في السلوك الفردي والجماعي للعاملين بأشكال مختلفة، كما يمكن أن تتشكل ثنائيات وثلاثيات بين الصور الثلاثة كما يلي : فردية مستترة، جماعية دفاعية، جماعية هجومية ظاهرة، فردية ظاهرة دفاعية، كما نستطيع أن نميز بين أنواع المقاومة وأشكالها حيث تشكل مجالا واسعا للسلوك من هبوط الحافز والخفض المقصود وللأداء أو عدم استغلال الإمكانيات. ومن الواضح الآن أن تعدد أشكال المقاومة يجعل من الإستراتيجيات الملائمة مع شكل هذا التعدد في الأفعال يكون في حد ذاته مدى واسع، وربما يكون أصعب أنواع المقاومة عند التعامل معه هو المقاومة المستترة بدرجة كبيرة ببساطة لأنها مخفية عن ملاحظة عامة الناس، وقد يستغرق الأمر وقتا طويلا للتعرف على أشكال المقاومة المستترة مثل نقص الأداء المقدم من جانب العاملين أو الفشل في استغلال الإمكانيات بالكامل².

كما تستعمل الثقافة التنظيمية للمنظمة كأسلوب فعال من الأساليب المستخدمة لخفض مقاومة التغيير التنظيمي، وذلك قبل الشروع في التغيير لا بد من دراسة معمقة لثقافة المنظمة، وبصورة متأنية للوقوف على أبعادها ودرجة قوتها، وذلك لمعرفة مواطن القوة والضعف فيها، وسنخصص المبحث الثالث لتسليط الضوء على الثقافة التنظيمية كمكون قابل للتغيير وله دور واضح في إنجاح أو فشل عملية التغيير المخطط .

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص345.

² عباس سمير، الصراع التنظيمي كصورة من صور التغيير عن مقاومة التغيير في المنظمات ، مداخلة ضمن المنتدى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي يومي 15 و16 جانفي 2013، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، ص140.

المطلب الرابع: عوامل نجاح إدارة التغيير

تقوم إدارة التغيير على مجموعة من العوامل التي تشكل في مجملها عوامل نجاح وتفوق لإدارة التغيير التنظيمي من بيئتها:¹

- 1- الترويج للمشروع المسبب للتغيير بشكل مكثف وموضح لمزاياه في كل المراحل حتى لا يبق ابل بالرفض أو المقاومة الشديدة؛
- 2- وجود نظام اتصال فعال بين فريق إدارة المشروع والقيادة العليا والعاملون المتأثرون في كافة مراحلها؛
- 3- أثناء تطبيق التغيير يحتاج المؤثرون والمتأثرون لإنعاش وتخفيف حالتهم من ضغوط العمل من وقت لآخر حتى يستمروا في التطبيق بفاعلية؛
- 4- إذا اتخذت المنظمة أكثر من مشروع للتغيير فإنها سوف تحتاج إلى مواد عالية وكذلك رعاية من القيادة العليا لكل مشروع على حدا ولذلك يجب التأكد من أهمية مشروع عن الآخر؛
- 5- عملية التغيير عملية مستمرة ويمكن أن تواجه في مرحلة التطبيق بعدم الفهم أو الإرباك من قبل المتأثرون خاصة في مرحلة بداية التطبيق ولذلك يتطلب من قائد التغيير الدعم الفعال وتوجيه الجهود نحو التطبيق الفعال؛
- 6- استخدام نموذج مناسب للتغيير التنظيمي؛
- 7- تشكيل فريق للتغيير يكون مسؤولاً عن عملية التغيير في كافة مراحلها؛
- 8- إدارة التغيير الناجحة تركز على إدارة الوضع الأفضل للمتأثرين من فهم وتمكين لإنجاح عملية التغيير؛
- 9- إشراك كافة المعنيين في عملية التغيير؛
- 10- التدريب الجيد على الأنظمة الحديثة والمفاهيم الحديثة التي تفرزها عملية التغيير؛
- 11- قياس كفاءة التغيير من خلال أدوات رسمية ومحددة ومعلنة؛
- 12- توفير فريق للدعم الغني في كافة مراحل التغيير؛
- 13- توفير ما يلزم من أجهزة أو أنظمة أو برمجيات تخص عملية التغيير؛

¹ بوطرقة صورية، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة حالة: شركة إسمنت تبسة (SCT)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، ص36.

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية مكون قابل للتغيير.

إن أغلب المنظمات أصبحت تتبنى ثقافة تنظيمية خاصة بها تعمل من خلالها على إيجاد نوع من التكاثر والتناسق بين عمال المنظمة، الأمر الذي يسهل في إحداث التغيير المخطط وذلك بالتركيز على المفاهيم الرمزية والطقوس والمعتقدات والقيم، ويمكن أن تشكل هذه الثقافة عائقاً لعملية التغيير لأن التعامل مع قيم وسلوكيات الموظفين يستغرق وقتاً أطول خاصة إذا كانت تتسم بنوع من القوة والجمود¹.

وقد ثبت أنه لا يمكن إحداث تغيير فعال دون وجود علاقة تكامل وتداخل مع الثقافة التنظيمية، وبهذا نجد أن هذه الأخيرة نظراً لما تشمله من قيم ومعتقدات وطقوس وأنماط سلوك تتأثر بإستراتيجيات إدارة التغيير المطبقة داخل المنظمة، حيث نجد أن لهذه الإستراتيجيات أثر كبيراً وعميقاً على سلوكيات الأفراد والقيم والمعتقدات وبعض العناصر الثقافية الأخرى، مما يجعلها أكثر نجاحاً وتكيفاً مع هذه التغيرات الجديدة والمستمرة. كما يظهر أيضاً ذلك الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التأثير على إستراتيجيات التغيير في المنظمة عن طريق العلاقة التآثرية بينهما والمتبادلة وهذا راجع إلى الترابط القوي بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير².

المطلب الأول: عوامل ومراحل تغيير ثقافة المنظمة

تتكون الثقافة التنظيمية من خصائص ثابتة نسبياً، وتتطور خلال العديد من السنوات وتتجذر في المنظمة من خلال القيم المتمسك بها بقوة من قبل الأفراد العاملين بها، بالإضافة إلى وجود العديد من القوى المؤدية للمحافظة عليها، لكن لا يعني أن ثقافة المنظمة لا يمكن تغييرها أبداً، ففي الحالات غير الاعتيادية وحينما يواجه المنظمة أزمة تهدد وجودها فإن أعضاء المنظمة يستجيبون للجهود التي تسعى لتغيير الثقافة التنظيمية ويساندونها في جميع مراحل تغييرها، لكن بدون هذه الأزمة وفي الحالات العادية من الصعب جدا تغييرها وتسيير المؤثرات أنه لا يمكن أن يصبح ذلك ممكناً إلا بتوفير مجموعة من العوامل³.

أولاً- عوامل تغيير الثقافة التنظيمية:

1 من بين العوامل الموقفية والظروف الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة ما يلي⁴:

- أزمة قوية جدا : كما ذكرنا من قبل فإن تعرض المنظمة لأزمة تهدد وجودها فهذا عامل يجعل الأفراد يستجيبون ويساندون الجهود التي تسعى لتغيير الثقافة، كما أن هذه الأزمة تتطلب التساؤل حول مدى

¹ غيلاني حورية، أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير ، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الإسمت SNMCE بقوت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جام قاصدي مرياح، ورقلة، ص17.

² قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الإستراتيجيات الحديثة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005، ص57.

³ ماجدة عطية، سلوك المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص341.

⁴ ماجدة عطية، المرجع نفسه، ص141.

- ملائمة ومناسبة الثقافة التنظيمية الحالية، ومن الأمثلة الحالية على هذه الأزمات، التقليل المفاجئ للتمويل، خسارة عميل أساسي، تغيير تكنولوجي أساسي.
 - **المنظمات الجديدة والصغيرة:** كلما كانت المنظمة أكثر حداثة، وكلما كانت ثقافتها أقل حصانة، كلما كانت عملية التغيير أسهل، كما أنه يكون من الأسهل للإدارة تغيير المنظمة وتوصيل قيم جديدة حسبما تكون المنظمة صغيرة الحجم.
 - **الثقافة الضعيفة:** كلما كانت الثقافة مشتركة أكثر وازداد اتفاق الأعضاء على قيمها، كلما كان من الأصعب تغييرها، ولكن على العكس من ذلك، فإن الثقافات الضعيفة هي أكثر قابلية للتغيير.
 - 2 إضافة إلى ذلك يمكن إضافة عوامل أخرى منها:¹
 - **تغيير في قادة المنظمة البارزين:** على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة كما يجب أن تكون عليه المنظمة، وتمكنها من توفير مجموعة قيم أساسية بديلة قد ينظر إليها على أنها أكثر قابلية للاستجابة للتغيير.
 - **مرحلة دورة حياة المنظمة:** مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو والتوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة التنظيمية.
 - **عمر المنظمة:** تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة البنى، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
 - **غياب ثقافات فرعية:** إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.
- ثانيا: مراحل إجراء عملية تغيير ثقافة المنظمة. تستلزم عملية التغيير في ثقافة لمنظمة شأنها شأن أي عملية تغيير، تفكيك عناصر الثقافة والتعرف عليها، وتحليل مختلف المتغيرات الثقافية السائدة في المنظمة²، أي لا بد من تشخيص المكونات الثقافية التي تقوم عليها المجموعات داخل المنظمة والتي ستكون محل إحداث التغيير ل يتم بعدها تنفيذ عملية التغيير الثقافي.

1- التشخيص الثقافي:

يهدف التشخيص الثقافي إلى فهم شامل لكل ما يهم المنظمة ووجودها مما يستدعي الرجوع إلى الخبرات والتجارب الماضية أي مهنتها الحقيقية، إلى قيمها وذلك من أجل التعرف على الحلول الإستراتيجية المناسبة التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح. فالتشخيص إذن يوفر المعومات التي تمكن من إحداث ترابط بين أعضاء المنظمة مما يجعلها ذات أداء مرتفع وبالتالي تدعيمها وتحقيق أهدافها بنجاح.³

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص270.

² قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص298.

³ بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية لمداخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، ص111.

إن عملية التشخيص للثقافة التنظيمية هي في حقيقتها عملية قياس ووصف وتفسير لأحدى الظواهر الاجتماعية التي يكتنفها صعوبات متعددة يدركها الباحثون . وبشكل عام يوجد أسلوبين أساسين لقياس ووصف تلك الظواهر هي :
 الأسلوب الكمي "Quantitative Approach" والأسلوب الكيفي "Qualitativeve appoch"¹ ،
 فالأسلوب الكمي يعتمد عموماً على نظرية (ضمنية أو صريحة) يستنبط منها مجموعة من الفروض (شكل ضمني أو صريح) لكي يتم اختيارها من خلال إجراءات محددة تقوم على استخدام الطرق الكمية (الإحصائية والرياضية)،
 والهدف الأساسي للأسلوب الكمي هو وصف الظواهر الاجتماعية والإنسانية محل الدراسة دون إعطاء أي تفسيرات أو تبريرات للواقع المشاهد ، ويعد الاستبيان أهم أدوات جمع البيانات في البحوث العلمية، أما الأسلوب الكيفي (النوعي) فيستهدف الوصول إلى ما هو أبعد من مجرد وصف الظواهر الاجتماعية والإنسانية إلى إيجاد تفسير لها في سياقها الزمني والمكاني، ومن أهم أدوات جمع البيانات للدراسات الكيفية نجد المقابلات الشخصية المتعمقة والملاحظة الشخصية.

ثمة جدول واسع حول الأسلوب الأمثل لتشخيص وقياس الثقافة التنظيمية، فإذا ما انطلقنا من كون أن الثقافة التنظيمية هي قضية على درجة كبيرة من التعقيد حيث أنها تتطلب قدراً كبيراً من العمق والتفسير للرموز والمؤشرات الثقافية، فإن هذا سيدفع باتجاه إخضاع الثقافة التنظيمية لدراسات كيفية متعمقة تمكن الدارسين من الحصول على فهم متعمق لمكونات هذه الظاهرة، رموزها، أشكالها، تأثيرها، أساليب تشكلها، طرق تغييرها... الخ². في حين أن الأسلوب الكمي فيمكن أن يكون مناسباً فقط كمدخل لفهم مبدئي (سطحي) ويبقى الجمع بين الأسلوبين الكمي والكيفي "mixed methodes" هو الأنسب حيث أنه يحقق التكامل بين الأسلوبين

- وإذا تقرر ما سبق، فإنه يمكننا تقديم بعض النصائح العلمية للإدارة العليا في مختلف المنظمات إذا أرادت القيام بتشخيص عام للثقافة السائدة في منظماتها وذلك كما يلي³:
- يمكن للإدارة أن تتوسع في استخدام أسلوب المقابلات غير المقننة وأن تقوم بتفعيل المقابلات المباشرة مع مختلف أفراد المنظمة في سبيل فهم بعض أجزاء الصورة الثقافية في المنظمة.
- صبغ الملاحظة اليومية (الروتينية) التي تقوم بها الإدارة العليا بخصائص الملاحظة العلمية من الضبط والانتظام والتراكمية.
- يفضل قيام أفراد الإدارة العليا بتدوين كافة النتائج المبدئية التي يخلصون إليها من خلال المقابلات والملاحظات، حيث أن لتلك النتائج قيمة وفائدة كبيرة لأي عمل بحثي مستقبلي.
- إمكانية استخدام بعض الاستبيانات العلمية التي تحض بالصحة والثبات مع أهمية وجود باحثين يشرفون على عملية الاستخدام والتحليل للبيانات وتفسيرها بشكل علمي.

¹ بوديب دنيا نفس المرجع المذكور أعلاه.

² عبد الله البريدي، كيف نشخص الثقافة التنظيمية، مجلة التدريب والتقنية المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، العدد 73، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص21

³ IBID

- يستحسن لأفراد الإدارة العليا أن يقوموا بتسجيل كافة الأسئلة أو الإشكاليات حول الثقافة السائدة في منظماتهم ليتم نقاشها بشكل مستقيم مع بعض المتخصصين والباحثين.
- فالإدارة الفعالة هي التي لا تنام عينها ولا تغفل عن تفحص طبيعة واتجاه وأثر الثقافة السائدة في المنظمة على مستويات الأداء والإبداع والولاء التنظيمي من خلال مقابلاتها المباشرة والمكثفة مع أفراد المنظمة وملاحظاتها الذكية حول الأحداث والسلوك والرموز والظواهر الجزئية ذات الصلة بثقافة المنظمة.
- وتعتبر مرحلة التشخيص في غاية الأهمية للمنظمة إذ يمكن لها أن تستفيد في¹:
 - تقييم مدى صحة المنطلقات للثقافة السائدة؛
 - تقييم مدى شمول وتكامل مكونات الثقافة التنظيمية؛
 - تقييم درجة قابلية الديناميكية للثقافة لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛
 - اكتشاف أهم معوقات الثقافة التنظيمية والتي تسبب حالة من العجز التنظيمي؛
 - تقييم الوضع الديناميكي للثقافة التنظيمية خصوصا ما يسمى قدرات وطاقت التجديد والإبداع في مجال البناء والتطوير والتوسعات وتحقيق الريادة،
 - التأكد من ضبط الاتجاه الصحيح للثقافة التنظيمية صوب أولويات المنظمة الإستراتيجية؛
- ويقترح أحد الكتاب وجود شاشة ثقافية وهي تعني وضع مكونات ال ثقافة التنظيمية في جدول، وعندما يراد تغيير تنظيمي في أي من أنشطة المنظمة، مثل المشتريات، الإنتاج، التسويق، التحويل...، فإن الإدارة العليا تنظر إلى عملية التغيير المطلوبة في الشراء مثلا وتنظير في أي من مكونات الثقافة التي يجب التركيز عليها مثل تحسين الاتصالات، تدريب العمال، أو وضع نظام فعال لمكافأة العاملين في مجال الشراء، إعادة النظر في قواعد وسياسات الشراء الموجودة في المنظمة وهكذا يمكن تطبيق الشاشة الثقافية من خلال الخطوات التالية²:
 - تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها؛
 - تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة (الأهداف التنظيمية، أهداف العاملين، متطلبات العملاء، البيئة التنافسية)؛
 - تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات.

¹ عبد الله البريدي، مرجع سبق ذكره.

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، "موضوعات وبحوث مقدمة"، مطبعة العشري، القاهرة، (مصر)، 2004-2005، ص150.

2 - خطوات تنفيذ عملية تغيير الثقافة التنظيمية .

يعد تشخيص الثقافة التنظيمية لمرحلة أولى أي دراسة وتحليل الثقافة السائدة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.

• يرى بعض الباحثين في هذا المجال انه يتم تنفيذ عملية التغيير الثقافي عن طريق إتباع الخطوات التالية¹:

- التعرف على حجم التغييرات التنظيمية المرغوب فيها: وذلك عن طريق.

✓ تحديد عناصر التغيير التنظيمي المطلوب (تكنولوجيا، أفراد، مهام، سلطة... الخ)؛

✓ تحديد حجم التغيير المستهدف لكل عنصر؛ تحديد درجة انسجام التغيير التنظيمي المستهدف مع اتجاهات وآراء الأفراد؛

✓ تحديد توقيت هذا التغيير ومتطلباته الأخرى والتي يطلق عليها البعض البنية التحتية للتغيير

"infrastructures"

- تحديد مستويات "الثقافة المرغوب فيها": وهو ما يتبين عن طريق:

✓ تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها؛

✓ تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة (الأهداف التنظيمية، أهداف العاملين، متطلبات العملاء، البيئة التنافسية)؛

✓ تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات.

- تحديد الفجوة الثقافية "culture gap": وذلك من خلال المقارنة بين الثقافة السائدة (التي تم تشخيصها) والمتطلبات الجديدة، وذلك بغرض التعرف:

✓ عما إذا كانت الفجوة الثقافية واسعة وكبيرة أم ضيقة ومحدودة؛

✓ عما إذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصنيف هذه الفجوة في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل؛

✓ عما إذا كانت تتوافر الإمكانيات الحالية للمنظمة الحالية لتصنيف هذه الفجوة أم تحتاج إلى ترتيبات خاصة.

- تصميم ووضع خطط اللازمة لدعم التغيير الثقافي: والذي يتم من خلال تصميم ووضع الخطط اللازمة لضمان نجاح التغيير الثقافي.

- البدء في تنفيذ عملية التغيير الثقافي: ويجب أن يكون التنفيذ مرتبطاً بـ:

✓ الإطار الزمني للتنفيذ؛

✓ البدء في إجراء التغييرات الثقافية قبل البدء في التغيير التنظيمي، لأن الأول يمهد للثاني؛

✓ مراقبة درجات رضت أو مقاومة العاملين للتغييرات الثقافية الجاري تنفيذها.

¹ بوذيب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص 113-114.

- **التقييم والمتابعة المستمرة:** وذلك للتعرف على مدى تطبيق التغيير الثقافي المستهدف، ويمكن استخدام المؤثرات 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 والفعلية؛

✓ تحليل التكلفة والعائد للتغيير؛

✓ رضا العملاء؛

✓ التحسن الذي طرأ على الإنتاجية والمبيعات الربحية.

ويمكن القول أن أفضل مؤشر للتعرف على مدى نجاح وفاعلية تغيير الثقافة التنظيمية هو درجة نجاح وفاعلية التغيير التنظيمي المستهدف، حيث أن تغيير الثقافة التنظيمية هو متغير وسيط بين الم تغيرات البيئية والتنافسية، وبين التغيير التنظيمي المطلوب للتكيف مع هذه المتغيرات، وتساعد التغذية المرتدة كل من الإدارة والعاملين على التعرف وتحديد أثر التغيرات الثقافية في إحداث التغيرات التنظيمية، وتحديد أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين وما يترتب على ذلك من رفع مستوى الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة.

• كما قام بعض الباحثين في هذا المجال إلى تقسيم هذه المرحلة (مرحلة تنفيذ عملية تغيير الثقافة التنظيمية) إلى مجموعة من الخطوات الفرعية تكون عن مسؤولية كل رئيس قسم، مدير شعبة أو وحدة وما شابه ذلك على النحو التالي¹:

- **توضيح المعنى:** على كل رئيس قسم أو مدير شعبة أو وحدة أو أي شخص آخر في دور المسؤولية القيام

بتوضيح ما يجب تغييره من قيم ومعتقدات وفلسفة وما لا يتم تغييره، فخلال البحث الحالي لاحظنا أن هناك بعض القيم الثقافية سوف لا نقوم بتغييرها خلال برنامج التغيير بل هناك بعض القيم الثقافية المحددة التي سوف يتم تغييرها.

- **تعريف القصص:** يجب أن يستعين المدراء ذوي العلاقات بالاتصالات كوسيلة فاعلة لتحقيق التغيير الناجح وخير أداة لاتصال في نطاق الثقافة التنظيمية هي رواية القصص، فمثلا الثقافة المفضلة مستقبلا للجما معة مجتمع البحث تتمثل بثقافة القبيلة، لذا فإن على المدراء رواية القصص التي تعبر عن أهمية العنصر البشري وأهمية الاهتمام به و كيفية الاهتمام به، فمثل هذه القصص تعزز إدراك العاملين وتثبيت اعتقادهم بفاعلية التغيير.

- **تحديد المبادرات الإستراتيجية:** من أجل إزالة أو إضافة بعض القيم والمعتقدات الثقافية للمنظمة المبحوثة فإن العملية تحتاج إلى القيام ببعض النشاطات وإيقاف بعض النشاطات، فمثلا إذا أرادت الجامعة أن تعزز مبادئ المشاركة

¹ عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية، جامعة كربلاء، مجلة

القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، سنة 2010، العراق، ص 60-61.

والعمل الفرقي في ثقافتها فعليها أن تبادر بإصدار تعليمات تؤكد على ممارسة الأنشطة بشكل جما عي (اعتماد اللجان) وليس الأفراد، وكذلك الأخذ برأي المرؤوسين قبل اتخاذ القرار.

- التعرف بالمكاسب الصغيرة : تحتاج الجهات المسؤولة عن عملية التغيير الثقافي إلى البدء بالبحث عن الأمور السهلة في التغيير من أجل تحفيز العاملين وتشجيعهم على إجراء التغييرات المعقدة والكبيرة في قيمهم ومعتقداتهم.

- اعتماد المقاييس : يجب أن يجدد المدراء عددا من المعايير والمقاييس لتحديد مدى نجاح بعض نشاطات التغيير خلال كل فترة زمنية، إضافة إلى مرحلة التشخيص والتنفيذ يمكن إضافة مرحلة المتابعة والمراقبة.

3- مرحلة المتابعة والمراقبة : تتضمن هذه المرحلة قيام فريق العمل المكلف بالتغيير الثقافي الذي أعد مسبقا لمتابعة ومراقبة خطوات عملية التغيير الثقافي، وتحتاج هذه العملية اعتماد المعايير سواء كانت الأهداف التي تم التخطيط لها أو المقارنة مع جهات أخرى وفي ضوء هذا يقوم الفريق بتحديد حالات الانحراف وبيان أسبابها وطرق معالجتها وتصحيحها.

المطلب الثاني: مداخل وآليات تغيير ثقافة المنظمة.

تتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية، حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للتغيرات التي

تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة أو في تركيب أو خصائص أعضائها، وتعتمد الإدارة في تغيير الثقافة التنظيمية على مختلف المداخل والآليات من أجل تحقيق التكيف مع تلك التغيرات.

أولاً- مداخل تغيير الثقافة التنظيمية:

1 - من أجل تغيير الثقافة التنظيمية يمكن للإدارة أن تستخدم أحد أو كلا المخلين التاليين:¹

- **مدخل التغيير من القيمة إلى القاعدة:** تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل بالدور القيادي في تغيير الثقافة من خلال تقريرها بأن السلوكيات والقيم الجديدة التي تريد نشرها يجب مراعاتها بدءاً بالإدارة العليا نفسها بمراعاة تلك القيم. والإدارة العليا يمكنها أن تحاول تغيير الثقافة من خلال القيادة والنماذج فمثلاً قد ترغب قيادة المنظمة في نشر قيمة جديدة نحو الاهتمام بالعملاء، ولتوضيح ذلك فإن المديرين في الإدارة العليا قد يقوموا بزيارة العملاء الأساسيين وهذا يوضح لكل من العاملين والعملاء أن الإدارة جادة في أن تصبح موجهة بالمستهلك والميزة الأساسية لمدخل التغيير من القمة إلى القاعدة هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة، إلا أن المشكلة الرئيسية في هذا المدخل هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من المنظمة وهذا قد يؤدي إلى المقاومة والمعارضة وقد يؤدي إلى أن تلك التغييرات لا تستمر لفترة طويلة.
- **مدخل التغيير من القاعدة إلى القيمة (مدخل المشاركة):** تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير عن طريق جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة وأخذ

¹ مصطفى معهود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 91-92.

توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار، وهذا المدخل قد يكون تنفيذه بطيئا مقارنة بالمدخل السابق ولكنه يدوم لفترة أطول وذلك لأن العاملين قد اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها . كما يمكن للإدارة العليا الاعتماد على كل من المدخلين لإحداث التغيير في ثقافة المنظمة وقد يكون ذلك أفضل من الاعتماد على مدخل واحد.

2 كما يعتبر بعض الكتاب أن الإدارة العليا يمكنها الاعتماد على مدخلين لتغيير الثقافة التنظيمية هما :

- **مدخل الجودة الشاملة¹** : تعتبر إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير الثقافي ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية لكل شيء في المنظمة وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعاً أو خدمات وناقل تكلفة كما تعرف أيضا :
- إدارة:** تعني التطوير والحفاظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
- الجودة:** تعني الوفاء بمتطلبات العميل.

الشاملة: وتتضمن مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل .

ولتطبيق منهجية هذا المدخل يتطلب ذلك توفير المناخ الملائم من خلال تغيير ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي وتوجيه أتمات الإشراف بشكل يتلاءم مع تطبيق هذه المنهجية، كما يتطلب تطبيق هذا المفهوم أيضا :

- **دعم الإدارة العليا:** تكتب المنظمة القوة من الإدارة العليا لخلق ثورة التغيير على مستوى جميع الأنشطة والوظائف والعلاقات مع العملاء، وتبدأ الإدارة بوضع إستراتيجية للمنظمة قائمة على الجودة مع ضرورة إله تمام بتوفير البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بأداء أدوارهم في تحقيق الجودة الشاملة، كذلك يجب على الإدارة العليا الالتزام على المدى الطويل بدعم نظام الجودة الشاملة وهذا من أجل إنجاحه .

- **التركيز على العميل :** الهدف من تطبيق الجودة الشاملة هو رضا العميل وهذا يعني إقناع الإدارة بالتوجه نحو العميل، والبحث عن الاحتياجات والعمل على تحقيقها من تصميم المنتج أو الخدمة إلى حد الخدمة ما بعد البيع وذلك لتقديم خدمات ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات العملاء وبذلك تكسب ولاءهم وتحقق النجاح والقدرة على الاستمرار في المنافسة.

- **التعاون وروح الفريق :** إدارة الجودة الشاملة تهتم بمشاركة العمال في وضع خطط البرامج لمختلف المشاريع اعتمادا على نظام الفريق الواحد، مما يزيد من الإبداع للمرؤوسين وتوسيع دورهم وإعطائهم الفرصة لإبداء رأيهم بما يقومون به من أعمال.

- **ممارسة النمط القيادي المناسب :** إن أكثر الأنماط القيادية تناسبا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتوسع في تعويض الصلاحيات .

¹ بلال خلف السركانة، مرجع سبق ذكره، ص 378-379.

- وجود نظام القياس : يجب توفر نظام للقياس يبين علم استخدام الأساليب الإح صائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الانحرافات في الإنتاج وفي الوقت واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.
- فعالية نظام الاتصالات : من الضروري أن يكون هناك نظاما فعال لاتصالات باتجاهين سواء بين المدير والعمال أو بين داخل المنظمة وخارجها، كذلك يجب أن يكون نظاما قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العمال.

• مدخل إعادة الهندسة التطبيقية: ¹

تعتبر إعادة الهندسة التنظيمية من أهم المفاهيم الحديثة في الإدارة، حيث يمكن تعريفها على أنها عملية التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين وهذا بغرض إحداث تحسينات جذرية وتحقيق مستوى أداء أكبر، وبالتالي فإن إعادة الهندسة التطبيقية تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة في تغيير الهياكل التنظيمية ويلوك المدراء والعمال وينتج عن ذلك التخفيض من الإجراءات الإدارية وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت بإطلاق المنظمة لمنتوج جديد في السوق وإعطاء نوع من الحرية للموظفين كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفها.

ولتطبيق مدخل إعادة الهندسة التطبيقية لتغيير الثقافة التنظيمية، تعتمد المنظمة في ذلك على ثلاث مبادئ أساسية هي ²:

- التخلي عن الأساليب القديمة وتبني الطرق الحديثة : حيث يتم التخلي عن الأساليب والسلوكيات السالفة والتفكير بتبني الطرق والأساليب الحديثة وهنا يلعب القادة دورا كبيرا في عملية التغيير الجذري والتطلع إلى ما يجب أن يكون.
 - تكنولوجيا المعلومات: إن تكنولوجيا المعلومات من أعظم التغييرات الحديثة أثرا في الإدارة والتنظيم، ويرجع ذلك إلى تطور أساليب وطرق تجهيز البيانات وإعدادها بالإضافة إلى الكفاءة المتوفرة في تجميع الحقائق وتفسيرها وتخزين البيانات ونقلها إلى مراكز القرار مما سيؤثر بشكل كبير على نوعية القرارات المتخذة، كذلك توفر المعلومات كمًا ونوعًا سيؤدي إلى اتساع نطاق الرقابة وسهولة الإشراف، وتؤدي شبكات الاتصال ونظم اتخاذ القرار والحاسوب وغيرها من التقنيات الحديثة إلى إتمام عمليات إعادة هندسة التنظيم.
 - إعادة تصميم العمليات : نتيجة لتبني أسلوب إعادة الهندسة التنظيمية سيتم التخلي عن بعض الوظائف ودمج بعضها، وبالتالي إعادة تصميم العمليات وتوزيع الموارد والمهام وكذلك تغيير السلوكيات والهياكل.
- ومن هنا تتضح لنا مدى علاقة الثقافة التنظيمية ومدخلي إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة التنظيمية اللذان يعتبران من أهم برامج التغيير التنظيمي تعقيداً، وذلك كما تحمله من تغيرات جذرية وفي كل المجالات مما يؤدي إلى ارتفاع حدة المقاومة من طرف الأفراد، وهذا ما يؤدي بالمنظمة إلى الاهتمام بالجانب الثقافي عند تطبيق هاذين

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص380.

² المرجع نفسه، المكان نفسه.

المدخلين، كما يرى بعض المفكرين أن هاذين المدخلين هي من أهم مناهج التغيير التنظيمي والتي تسمح أيضا بتغيير الثقافة التنظيمية ومن ثم إعادة بناء قيم وسلوكيات جديدة تماما، أما عن أسباب نجاح هذين المدخلين يتطلب التدريب والتعليم للعمال والتركيز على روح الفريق والاستفادة من التدريب المتاح للمديرين والقادة وكذلك خلق وتهيئة ثقافة تنظيمية مثال وذلك عن طريق غرس القيم وسلوكيات معينة لدى الأفراد¹.

ثانيا- وسائل وآليات تغيير الثقافة التنظيمية:

عندما يحاول المدبرون والقادة تغيير الثقافة التنظيمية بعدما اتضح لهم ضرورة القيام بذلك، يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما، وكذلك تحديد السلوك الغير المناسب لأى منظمة، وقد قدم porter and steers أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي:²

1- وسائل تغيير الثقافة التنظيمية:

- **الإدارة عمل ريادي:** إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة التنظيمية وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة ويتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقولها وبالتالي الإدارة تلعب دور مهم في تغيير الثقافة التنظيمية.
- **مشاركة العاملين:** عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.
- **المعلومات من الآخرين:** إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة تعتبر عنصرا هاما في تكوين وتغيير الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.
- **العوائد والمكافآت:** ويقصد بالعائد ليس فقط المال أي المكافآت المادية وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

2- **آليات تغيير الثقافة التنظيمية:** على أنه منظمة عند القيام بعملية التغيير تستعمل مجموعة من الأدوات والآليات التي تسمح لها بتغيير الثقافة الحالية بثقافة جديدة يؤدي إلى قبول التغيير من قبل الأعضاء داخل المنظمة ومن الآليات المتاحة لها في هذا المجال نذكر الآليات السبعة التالية:³

¹ خلف سكارنة، نفس المرجع أعلاه.

² محمود سليمان العمليان، مرجع سبق ذكره، ص318.

³ محمود سليمان العمليان، مرجع سبق ذكره، ص318.

- **اللغة:** إذ يجب على القادة والمسؤولين أن يستعملوا المصطلحات المناسبة والملائمة للتغيير، وكذلك تعبير الكلمات والمصطلحات القديمة بمصطلحات جديدة لأن تصور الأفراد مرتبط بالمصطلحات أو الكلمات القديمة إلا أنه يجدر الإشارة إلى أن اللغة لا تعتبر عائقاً في وجه التغيير .
 - **التعليم والتكوين:** أي تكوين الأفراد على المفاهيم والممارسات الجديدة.
 - **الاتصال:** بتوفير الإجابات التي تقلق الأفراد حيال المرتقب.
 - **التوقع والرؤية:** أي أنه ينظر من القادة أن يتوقعوا التهديدات التي تواجهها المنظمة، ثم ينبهوا الأفراد على ضرورة مواجهة ضد التهديدات لأن يطوروا رؤية واضحة وموحدة لكيفية مواجهتها.
 - **الانتظار المعياري:** بإمكان المسؤولين في المنظمة أن يستعملوا مجموعة من القيم والمؤشرات والأهداف والمكافآت والاعترافات كأدوات لتحقيق التغيير المرغوب.
 - **الموضوعة:** أي مسايرة ومواكبة ما هو رائج في المنظمات الكبرى.
 - **الأمثلة والنماذج:** وهي رموز يقتدى بها في المنظمة وقد تكون عبارة عن: مسؤولين رؤساء فرق عمل في المنظمة، أو منظمات أخرى رائدة في المنظمة ذاتها.
- 3- عوامل فشل تغيير الثقافة التنظيمية :** لا تختلف عوامل فشل التغيير الثقافي عن الأنواع الأخرى من التغييرات كالتغيير التنظيمي، إعادة الهندسة والجودة الشاملة ويمكن أن نلخصها في النقاط التالية¹:
- قوة الثقافة مما يجعلها نعمة تحسب على المنظمة وذلك يبرز من خلال التمسك الكبير بها من قبل الأفراد ما يحول دون القدرة على تغييرها فهي تشكلت عبر مرور الوقت ووصولها لمستوى الهوية للمنظمة (الثقافة القوية أصبحت عائق أمام التغيير).
 - الذهنيات الغالبة باتجاهات صلبة من نوع (رابح/ خاسر).
 - مشاركة غير كافية للأعضاء غير كامل المسؤوليات التنظيمية في إحداث التغيير.
 - قلة الدعم من طرف المشرفين على التغيير أي قادة التغيير أنفسهم.
 - إنشاء طول مستويات الانتظار، وعدم تفهم وتقبل فكرة عملية التغيير مع البداية.

¹ شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، 172.

المطلب الثالث: إجراءات واقتراحات تغيير الثقافة التنظيمية.

سيتم في هذا المطلب تناول إجراءات واقتراحات تغيير الثقافة التنظيمية

أولاً- إجراءات واقتراحات تغيير الثقافة التنظيمية

إذا ما كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة فإنه يجب وضع إستراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا

التغيير بنجاح ومن أهم الإجراءات المقترحة في هذا المجال نذكر ما يلي:¹

1- لا بد من إذابة الجليد عن الثقافة الحالية : وأن يدرك جميع العاملين فعليا أن المنظمة تواجه أزمة حقيقية تهدد

كيانها ووجودها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين رئيس جديد للمنظمة، فهذا الإجراء يعني أن تغييرات جوهرية

ستتم في المنظمة، وبإمكان هذا الرئيس الجديد أن يقدم دورا مميزا ومعايير سلوكية جديدة وهذا يتطلب منه إدخال

الرؤية الجديدة لديه عن المنظمة وتعبئة الوظائف الإدارية الرئيسية بأشخاص ملتزمين بهذه الرؤية.

2- إن من مسؤوليات الإدارة العليا نقل وتوصيل القيم الجديدة للعاملين : وهذا يتضمن ثلاث عناصر رئيسية :

• الوضع الحالي للمنظمة والنشاط الصناعي التي تعمل فيها، ونظرة مستقبلية وأية معلومات أخرى ذات صلة.

• الرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية الوصول إلى ذلك.

• تقدم المنظمة في المجالات التي تعتبر مفتاحا لتحقيق هذه الرؤية

3- تعديل وتغيير العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة : حيث بإمكان الإدارة العليا تغيير وتعديل القيم والمعايير

الثقافية المترسخة في المنظمة والتي يستخدمها الأفراد الذين ينتمون إليها للتعبير عن المعاني والمفاهيم ونقلها، مثل

الرموز واللغة والحكايات والمراسم والاحتفالات والطقوس والتصريحات العلنية عن الرؤية المستقبلية للمنظمة وغيرها.

ومن الوسائل الأخرى لنقل وتوصيل القيم والمعايير الجديدة هو التطوير التنظيمي الذي يقترح الخطوات الآتية لتغيير

وإدارة ثقافة المنظمة:

• التعرف على القيم والمعايير الحالية؛

• رسم توجيهات جديدة؛

• تحديد القيم والمعايير الجديدة؛

• تحديد الفجوات الثقافية؛

• العمل على سد الفجوات الثقافية.

4- إعادة تنظيم المنظمة بدمج وحدات معنية: أو إنشاء وحدات جديدة أو إلغاء وحدات معينة، فهذا يعني أن

الإدارة مصممة على التغيير.

5- إعادة النظر في نظم وإجراءات إدارة الموارد ال بشرية: من تعيين وتطبيع وتقييم نظم عوائد من أجل دعم

العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة ولقد أكد الكاتب " Edger Shein " على الدور الحيوي الذي تقوم به

قيادة المنظمة في مجال تغيير ثقافة المنظمة وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمنظمة ولديها القدرات

¹ حسن حريم، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص271.

والمهارات لتحقيق هذه الرؤية ويصف شين "Shein" الوسائل والاقتراحات التي تستطيع القيادة من خلالها تغيير ثقافة المنظمة إلى مجموعتين: وسائل أساسية، ووسائل ثانوية تعزز الوسائل الرئيسية¹.

ثانياً- اقتراحات تغيير الثقافة التنظيمية

1-الوسائل الأساسية: الوسائل الأساسية التي تستطيع القيادة استخدامها لتغيير ثقافة المنظمة ثم اقتراح ما يلي:

- إعطاء اهتمام منتظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة، من خلال القياس والوقاية والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات؛
- ردود فعل القيادة تجاه الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية؛
- القيام بدور نموذجي ولعلم ومدرّب، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراضات معينة للأفراد؛
- وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز؛
- وضع المعايير والأسس للتعيين والاختيار والترقية والتقاعد؛

2- الوسائل الثانوية المساعدة التي تعزز الوسائل الرئيسية فهي:

- تصميم المنظمة وهيكلها التنظيمي؛
- نظم وإجراءات العمل في المنظمة؛
- تصميم المباني والمكاتب والأثاث وغيرها؛
- القصص والحكايات حول أحداث وأشخاص مهنيين؛
- البيانات الرسمية حول فلسفة المنظمة وقانونها؛

ملاحظة: ينبغي التنبيه إلى أنه لا يجب أن نتوقع الانتقال والتحول إلى الثقافة التنظيمية الجديدة بسرعة، حتى لو كانت الظروف مواتية واتخذت الإجراءات السابقة بنجاح، ذلك لأن تغيير الثقافة عملية طويلة مستمرة تدوم سنوات عديدة وليس أشهرًا معدودة.

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 272-273.

المطلب الرابع: تكوين ثقافة المنظمة الداعمة للتغيير.

أولاً: التدريب أحد الدعائم الأساسية لإدارة الموارد البشرية لتحقيق التغيير.

1- التدريب: يعد استثماراً رأس المال البشري لتطوير كفاءة العاملين في مختلف المجالات من السياسات الرئيسية في مجال شؤون الأفراد، ويأتي قبل وبعد التعيين ويعتبر مكمل لسياسة الاختيار ويدعم الأفراد حديثي التعيين في المنظمة أو تدريب شاغلي المراكز الجديدة في المنظمة أو لمقابلة أية تغييرات حدثت في طرق العمل، نتيجة لتطورات تقنية أو تنظيمية ويعرفه حسين بأنه مجموعة الأفعال التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد لأن يكونوا في حالة التأهب والاستعداد بشكل دائم ومتقدم لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المنظمة التي يعملون بها¹.

2- مبادئ التدريب: متى يكون التدريب ملائم يجب أن يتصف بالمبادئ التالية²:

- أن يكون للتدريب هدف محدد قابل للتطبيق؛
 - يجب أن يتصف بالاستمرار والشمول؛
 - أن يوجه للعاملين في مختلف المستويات الإدارية؛
 - أن يكون به صفة التدرج، حيث يبدأ من الأسهل فالأصعب؛
 - أن يكون مواكباً للتطورات التقنية والإدارية الحديثة، وأن يتناسب مع المستويات الوظيفية للعاملين مع ملاحظة أن عملية التدريب يجب أن تراعي المتدربين والمادة العلمية وبيئة التدريب وأساليبه.
- وبما أن للتدريب أهمية لما ينطوي عليه من مواكبة المنظمة لمتطلبات العصر الذي يتسم بالتغيرات المتسارعة والمستمرة، كذلك فالتعليم عن بعد يعد الحل المناسب لتحديات القرن الحادي والعشرين باستخدام الهاتف والحاسب والبريد الإلكتروني.

3 - أساليب التدريب أثناء الخدمة³: تحدد صلاح أساليب التدريب المناسبة تبعاً للهدف المراد تحقيقه في الجدول الموالي:

¹ جواهر بنت أحمد قناديلي، التدريب والتعليم عن بعد باستخدام الإدارة الإلكترونية، الملتقى الإداري الثاني لإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة الرياض 7-

8 مارس 2004.

² جواهر بنت أحمد قناديلي، نفس المرجع المذكور أعلاه.

³ صلاح لبيبة، التخطيط للدورات التدريبية، الأساليب الحديثة في التدريس والتدريب، مجلة رسالة العلم، 1396هـ، العدد 3، ص 38.

جدول رقم 08: أساليب التدريب أثناء الخدمة.

الأهداف	الأنشطة والأساليب
لتحقيق الأهداف في مجال المعرفة	المحاضرة، المناقشة، القراءة، الندوة
لتحقيق الأهداف في مجال الفهم	المناقشة، المشاهدات التطبيقية، الرحلات، الاختبارات، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، المشاغل العملية.
لتحقيق الأهداف في مجال المهارات	التدريب الموجه (التدريب العملي)، تمثيل الأدوار
لتحقيق الأهداف في مجال الاتجاهات والقيم	المناقشة، المشاغل العملية، الأدوار، التدريب الموجه

المصدر: الرشيد، مازن فار س، إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، ط1، 2001، مكتبة العبيكان بالتصرف.

ثانياً- ثقافة المنظمة وعلاقتها بإدارة التغيير : هناك منظمات قد وصلت البحث عن تغيرات إستراتيجية للنمط التقليدي مثل: التوسع الأفقي والرأسي لخدماتها الموجودة واستبدال التقنيات الموجودة أو تغييرها، وإدخال خدمات جديدة ورؤوا الاستغناء عن خدمات موجودة وتحسين الإنتاجية، وغير ذلك، ولا يقتصر الأمر على ذلك بل يتعداه إلى رؤية المنظمة كوحدة متكاملة تتعرض لعملية مراجعة وإعادة تصميم مستمر . وهذا يحتاج إلى التغيير الثقافي الذي يلعب دورا هاما في نجاح أو فشل إدارة التغيير، وهذا ما يبرز أهمية العنصر البشري لأن من المكونات الأساسية لثقافة المنظمة هناك ثقافة الأفراد العاملين بها، بالإضافة إلى أنه يمكن الجزم بأن أهم دعائم التغيير والتطوير هو العنصر البشري وذلك من خلال قوته الذهنية ومهاراته الفكرية وليس بقوته العضلية ومهاراته اليدوية بمساهمته بذكائه وإبداعاته بدافعيته ورغبته في الإنجاز، بالقيادة والتعاون الفعال من خلال العمل في فريق¹.

فعلى المنظمة أن تملك عاملين يستوعبون معنى التغيير الذي يخدم المصلحة العامة، ولا يعترضون لأن عملية التغيير تتطلب توافق وتضافر جهود الجميع دون استثناء لأنه لا جدوى منه في حال اعتراضه، وهنا تبرز أهمية المعرفة بالتغيير التنظيمي والذي يشمل، قدرة التغيير في التكنولوجيا وفي التنظيم الإداري، وقدرة التغيير في النظم الإدارية القائمة لتكون أكثر إسهاما في تعزيز الكفاءة والفاعلية والقدرة التي تقود كل هذه القرارات هيا قدرة التغيير في البشر، من خلال القدم، والاتجاهات والقدرات خاصة الابتكارية منها، بحيث تكون ميزة التغيير بالابتكار².
ومنه فالثقافة التنظيمية هي مجموع القيم التي يشترك فيها أعضائها، وتحدد وفقا للأهداف وسياسة التعامل والعلاقات المهنية بين الأعضاء.

¹ نبق بوبكر، الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لإدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، نوقشت بتاريخ 2017/02/25، جامعة الجزائر3، ص157.

² نبق بوبكر، نفس المرجع السابق، ص 157.

خلاصة:

سمة التغيير الآن هي السرعة وهي كجزئها بالمنظمة لا بد من لإدارة الموارد البشرية أن تعد نفسها للتعامل مع الآثار المترتبة على هذه التغيرات السريعة في بيئة العمل الخارجية (التطور التكنولوجي، البيئة التنافسية، الضغط الاجتماعي والسياسي)، أو تلك الناجمة من البيئة الداخلية (العلاقات المتبادلة مع العاملين بها)، حيث يتطلب منها فهم مضامين عدة منها العولمة، تنوع ومزيج القوى العاملة، المتطلبات المتغيرة للمهارات، التحسين المستمر، إعادة الهندسة.

ومهما كانت ظروف التغيير التنظيمي التي تدفع بالمنظمة لتنفيذه، وكذلك الأهداف المبرمجة، لا بد أن ينطلق من تحليل الواقع الفعلي للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمنظمة، ولا بد أيضا من الأخذ بعين الاعتبار في خطط وإستراتيجيات التغيير وحتى في آليات تنفيذه وضعية العمال أي العنصر البشري بشكل ثقافة المنظمة لأن الطور البشري يعتبر الركيزة الأساسية لنجاحه، هذا المورد الذي يتوفر على الحيوية كونه كون التغيير في حد ذاته، وهذه الصفة لا تتوفر على أي عنصر في المنظمة إلا على المورد البشري، القادر على اتخاذ القرار بالتغيير، لأنه الوحيد القادر أيضا على التمييز بين البدائل المطروحة، واختيار الأفضل منها، لأنه ليس كل تغيير جيد ومثمر بالشكل المراد الوصول إليه، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح والتكيف مع جميع التغييرات المحتملة، هو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير، لأنها الصفة والسمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة.

إن أهم ما يمكن للمنظمة أن تلجأ لتغييره هو فلسفتها وتغيير هذه الأخيرة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطوير الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر.

إن إرساء عملية التغيير بنجاح خطوة في بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمة، وعلى ذلك يتطلب عليها أن تتوفر على إدارة لديها الوعي والإدراك والفهم الصحيح لمتطلبات هذا العصر وما يحدث فيه من تطورات مع ما يصاحب من تحديات مختلفة.

إذ يمكن القول أن التغيير هو حالة طبيعية وضرورية لكل المنظمات، له الأهمية والأثر على الأفراد أو العاملين والهياكل والإستراتيجيات والأنظمة والتكنولوجيا المطبقة التي لا بد على المسيرين الاهتمام بها.

الفصل الثالث

دراسة حالة مجمع اتصالات

الجزائر

تمهيد

إن الطرح النظري وما يحمل في طياته من معلومات قيمة وتحليل قد يكون منطلقا لدراسات على الواقع المعاش فالدراسات الاقتصادية على شاكلة هذا البحث تحتاج إلى دراسة حالة يتمكن فيها الباحث من إيجاد مساحة لتطبيق ما توصل إليه في القسم النظري، فاختيار المنظمة التي تتناسب مع معطيات البحث قد تكون الشغل الشاغل لفكر الباحث وفي بحثنا هذا وقع اختيارنا على منظمة اتصالات الجزائر، لمعرفة ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير.

لقد تم العرض لكل من الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير من الناحية النظرية وتدعيما لذلك ورغبة منا في الوقوف عند هذه المصطلحات بصفة مباشرة، قمنا بدراسة ميدانية في المديرية العامة لمنظمة اتصالات الجزائر، وذلك بمديرية العلاقات الاجتماعية والمهنية بـ قسم الموارد البشرية ولقد تم اختيار هذه المنظمة كونها:

- ✓ تشغل مركزا هاما في الاقتصاد الوطني؛
- ✓ يعد قطاع الاتصالات الشريان الرئيسي والقلب النابض للاقتصاد في جميع دول العالم؛
- ✓ قطاع يشهد تحولات وتطورات وتغيرات مستمرة نتيجة ما أفرزته العولمة والتطور التكنولوجي المستمر؛
- ✓ كبر حجم المنظمة؛
- ✓ تحتوي على عدد كبير من العمالة، بمختلف أصنافها (إطارات، إطارات سامية، عمال التحكم، عمال التنفيذ) وهو يلاءم طبيعة بحثنا.

المبحث الأول: تقديم عام لمنظمة اتصالات الجزائر.

قبل التطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة، سنحاول من خلال المطلب الأول لهذا المبحث استعراض أهم عوامل التغيير في مؤسسات الاتصالات بصفة عامة، وأهم مظاهره.

المطلب الأول: تعريف منظمة اتصالات الجزائر.¹

نتناول في هذا المطلب نبذة عن تطور قطاع اتصالات الجزائر، ثم نتطرق إلى ميلاد اتصالات الجزائر وانطلاقتها الرسمية ومختلف فروعها مروراً بمهامها ووظائفها الأساسية.

أولاً- نبذة عن تطور قطاع الاتصالات في الجزائر.

تعد منظمة اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، حيث سعت الدولة الجزائرية وعيا منها بالدينامكية والانفتاح الذي يميّز سوق الاتصالات إلى إحداث إصلاحات تمثلت أهمها في إنهاء احتكار الدولة لخدمات الاتصالات، بهدف خلق المنافسة والاس تجابة إلى تطلعات الزبائن وتلبية متطلباته وفقا للمستجدات والتطورات الحاصلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال والرقمنة على المستوى الوطني والعالمي . وعليه تم في 05 أوت 2000م إصدار قانون 200/03 (أنظر الملحق) الذي جسّد الفصل بين النشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية والمتمثلة في مؤسسة "بريدا لجزائر"، عن تلك المتعلقة بالاتصالات في إطار ما يسمى مؤسسة اتصالات الجزائر".

ومن أجل تهيئة المناخ التنافسي في هذا القطاع قامت سلطة الضبط بفتح المجال أمام المتعاملين لتقديم خدمات جديدة في إطار المجالات التالية : الهاتف الثابت، الهاتف النقال والانترنت خلال الفترة الممتدة بينة سنة 2000 و2005م، ففي سنة 2001م تم منح رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال والهاتف الثابت وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، إضافة إلى شبكات الدراسات الدولية سنة 2003م، والربط المحلي في المناطق الحضرية في عام 2004م. كما بيعت في ذات السنة رخص في الاتصال عبر شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الساتل VSAT، وعليه بلغت سوق الاتصالات درجة من الانفتاح التام عام 2005، وذلك في إطار احترام قواعد المنافسة والشفافية، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع ال نطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر والتراكم.

¹ الموقع الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر www.algerie.dz/ar/payz/le.groupe-pr

ثانيا- انطلاقة منظمة اتصالات الجزائر: ¹

1- قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء اتصالات الجزائر، وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، هذه الأخيرة التي أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة تجسدت في 2003/01/01.

2- 01 جانفي 2003 والانطلاقة الرسمية لاتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ المنظمة في إتمام مشاورها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث اتصالات الجزائر م ستقلة في تسييرها على وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومجبرة على إثبات وجودها في عالم يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة².

3- الإطار القانوني لاتصالات الجزائر: تجدر الإشارة إلى أن ممارسة المنظمة لنشاطها يتم في إطار قانون عام، يحدد القواعد المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بموجب القانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة بتاريخ 1 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانوني ة لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي مقدر بـ 61.275.180.000 دج والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2001، تحت الرقم 0018083 02B.

ويهدف هذا القانون إلى:

- تحسين وتقديم خدمات البريد والاتصالات ذات جودة في إطار موضوعي وشفاف في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة؛
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في ميدان البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين؛

¹ المرقع الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر. مرجع سبق ذكره، مطلع عليه بتاريخ: 16-04-2018، 16:17

² الموقع الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر، مرجع سبق ذكره، www.algiriotelecom.dz/ar/index.php.pretation

مطلع عليه: 03:22، 2018/06/04.

- تحديد أطر وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
 - تحديد الإطار المؤسسي لسلمة ضبط مستقلة وحررة؛
- وتعتمد اتصالات الجزائر في هيكلتها على منطق التحويلية أي إيصال خدماتها إلى كافة مناطق الوطن
- فاتصالات الجزائر تديرها مديرية عامة ومقرها الاجتماعي بالطرق الوطني رقم 05، الديار الخمسة المحمدية بالجزائر العاصمة، وتمثلها ثلاثة عشر (13) مندوبية جهوية للاتصالات (DRT) و50 مديرية عملية (DO) عبر كل ولايات الوطن.

4- أهداف وطبيعة نشاط منظمة اتصالات الجزائر:

- **أهداف منظمة اتصالات الجزائر:** حددت اتصالات الجزائر منذ انطلاقتها ثلاثة أهداف رئيسية تمثلت في: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، وتحقيقا لهذه الأهداف عمدت اتصالات الجزائر إلى إحداث التغييرات التالية:
 - تطوير منتجاتها وجعلها مسايرة للتطورات الحاصلة في السوق الدولية، من حيث الجودة لأنها هي أساس كل منتج؛
 - عملت على إثبات وجود منتجاتها في السوق منذ البداية تحقيقا لهدف الفعالية؛
 - قامت اتصالات الجزائر بإعادة تأهيل مستوى الشبكة الوطنية للاتصالات من خلال عصرنة الشبكة الوطنية للهاتف، بإدخال مكثف للتكنولوجيات الحديثة، وبالرقمنة الكاملة للشبكات وتشغيل خدمات الانترنت، والحوسبة التامة للتسيير التقني، التجاري والمالي؛
- وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

- **نشاط منظمة اتصالات الجزائر:** هذا ويتمحور نشاط منظمة اتصالات الجزائر في:
- التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصورة، الرسائل المكتوبة، المعلومات المرئية والمسموعة... الخ؛
- تنمية استثمار وتسيير شبكات الاتصال العامة والخاصة؛
- تأسيس، تشغيل وتسيير الاتصالات البينية مع كافة زبائن المنظمة؛

ثالثا- مهام منظمة اتصالات الجزائر ووظائفها الأساسية:¹

1- مهام اتصالات الجزائر: تقوم منظمة اتصالات الجزائر أساسا بالمهام التالية التي سطرتها في إطار هدفها الاجتماعي:

- تخطيط وتنفيذ المخططات السنوية للتطوير المستمد من برنامجها؛
- إيداع وجلب واستغلال كل الإمكانيات التي تسهل لها الوصول إلى هدفها؛
- التحقيق المباشر أو الغير المباشر للدراسات التقنية، التكنولوجية والاقتصادية وحتى المالية للهدف المحدد؛
- ترقية ورفع الخدمات المستوحاة من أهدافها والمساهمة في التكوين وتحسين الأداء؛
- تنظيم وتطوير الهياكل وصيانتها وعصرنتها؛
- تبسيط وتنويع الخدمات بالقيمة المضافة الممنوحة للمستعملين؛
- ضمان الأمن وفعالية ونوعية شبكة الاتصالات من أجل إرضاء الزبائن؛
- تحقيق الانسجام في مهامها في إطار السياسة الوطنية لتعمير الإقليم وتحقيق التوازن الجهوي في إطار الخدمات العالمية؛
- مواكبة المنافسة الدولية والمشاركة في هذا المجال؛
- تدريب وتطوير الموظفين والمساعدة على تنظيم وتطوير الهياكل وصيانتها وتحديثها لتحسين أداءها؛
- التشجيع على استيعاب أدوات جديدة وخدمات جديدة وأنماط عمل جديدة من قبل المنظمات والحكومات والجمهور على أن تكون منسقة مع تطور مجتمع المعلومات؛

2- وظائف منظمة اتصالات الجزائر.

من بين الوظائف الأساسية لاتصالات الجزائر نذكر:

- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وتبادل الصوت والرسائل النصية والبيانات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية؛
- تطوير وتشغيل وإدارة الاتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام والخاص؛
- إنشاء وتشغيل وإدارة جميع أوجه الترابط الشبكي مع مشغلي الشبكات وتسهر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:

¹الموقع الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر، مرجع سبق ذكره، www.algiriotelecom.dz/ar/index.php.pretation مطلع عليه: 03:22، 2018/06/04

- زيادة المصروفات من الخدمات الهاتفية وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية والوصول إلى أكبر عدد مستخدمين ممكن لاسيما في المناطق الريفية؛
- رفع جودة ونوعية ونطاق الخدمات المقدمة للوصول لقفزة العميل وخدمته بشكل متميز بما يسمح للمنظمة رفع قدرتها التنافسية؛
- تطوير شبكة وطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية، وضمان توصيل هذه المعلومات بالسرعة والدقة المتناهية؛

رابعاً- بطاقة وصفية للمعلومات المتعلقة بمنظمة اتصالات الجزائر : نوضح في الجدول الموالي بطاقة وصفية لمنظمة اتصالات الجزائر.

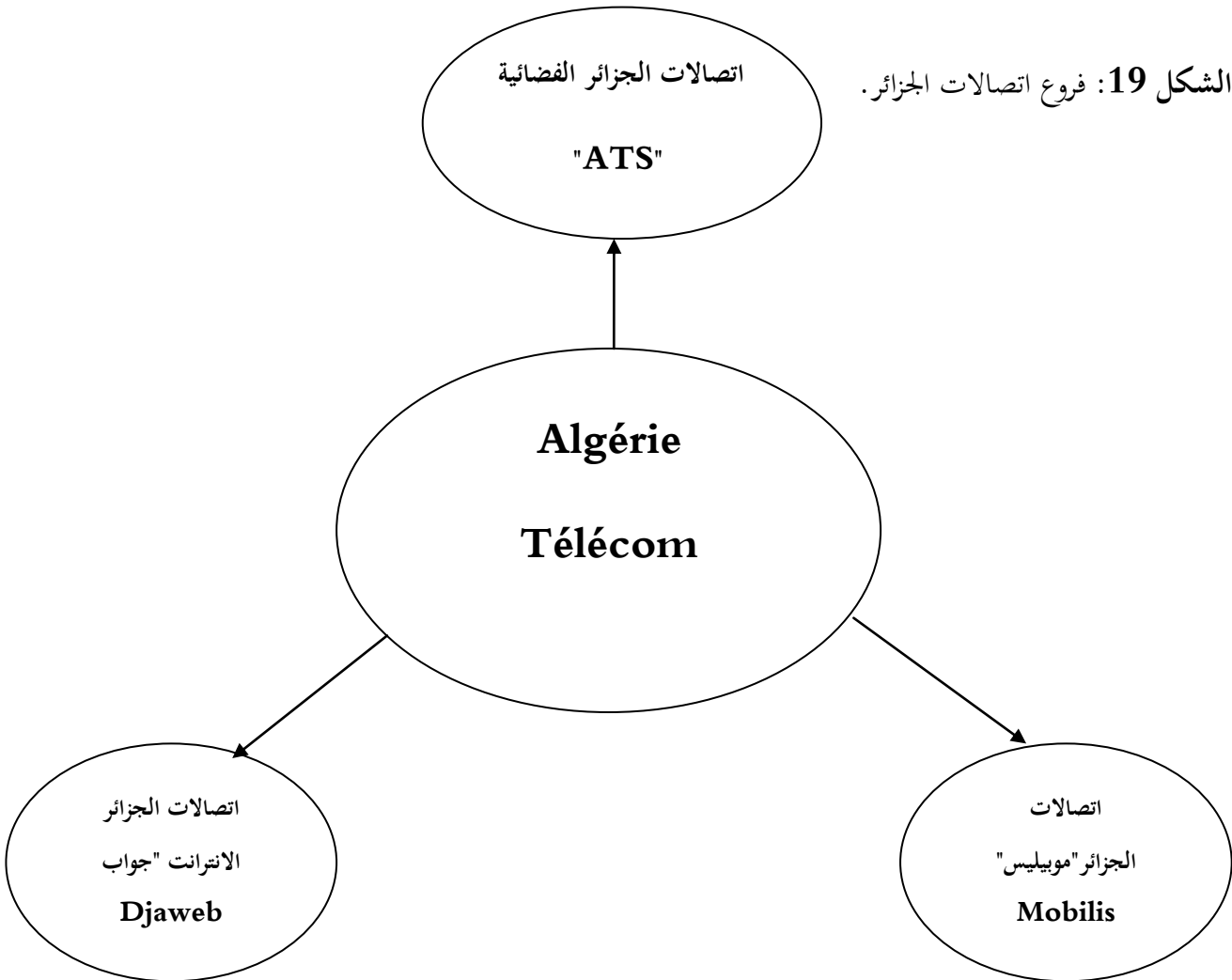
الجدول رقم 09: بطاقة تقنية (وصفية) لمنظمة اتصالات الجزائر .

اسم المنظمة	اتصالات الجزائر
شعار المنظمة	
مجال النشاط	الاتصالات
الهيكل القانوني	مؤسسة ذات أسهم
تاريخ الإنشاء	05 أوت 2000
تاريخ بداية النشاط رسميا	01 جانفي 2003
رقم التسجيل في السجل التجاري	02B001 8083 du 11 Mai 2002
المقر الاجتماعي	الطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة المحمدية الجزائر.
رأس المال الاجتماعي	61.275.180.000 دج
عدد الموظفين	21.408
الهاتف	021.82.38.38
الفاكس	021.82.38.89
الموقع الالكتروني	www.algeriatelecom.dz
عنوان البريد الالكتروني	contact@algeriatelecom.dz

المصدر: وثائق مقدمة من طرف منظمة اتصالات الجزائر.

خامسا- فروع اتصالات الجزائر:

- تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي، وللقيام بهذه الوظائف الأساسية تسعى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال فروعها التي أنشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات فقد تم إنشاء:
- 1- فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" **Mobilis**: متخصص في الهاتف الخليوي، حيث يعتبر أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعد 98% وكذا عدد زبائنهم الذي تعدى 10 ملايين مشترك.
 - 2- اتصالات الجزائر الفضائية **"ATS"**: متخصص في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.
 - 3- اتصالات الجزائر الانترنت **"جواب Djaweb"**: متخصص في تكنولوجية الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة، والشكل الموالي يوضح فروع اتصالات الجزائر.



المصدر: الموقع الرسمي لمنظمة اتصالات الجزائر.

كما تعتبر منظمة اتصالات الجزائر من أكبر المنظمات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن تغطي شبكة الاتصالات، وذلك من خلال هيكلتها، فهي تعتمد في ذلك على منطق الشمولية، أي إيصال منتجاتها وخدماتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، إذ تسييرها مديرية عامة وهي أعلى سلطة بالمنظمة ورأس الهيكل التنظيمي، تمارس سلطة الإشراف العام، ووضع الاستراتيجيات والبرامج الكلية للمنظمة، يرأسها المدير العام ويجوله بتنصيب أو عزل المدراء الإقليميين والمركزيين ومدراء الوحدات العلمية بالتنسيق مع مجلس الإدارة .

إضافة إلى المديرية العامة يتربع اتصالات الجزائر على كامل إقليم التراب الوطني من خلال 13 مديرية إقليمية "DRT" في كل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عناب، ورقلة، بشار، شلف، باتنة، تيزي وزو، البلدية، تلمسان والأغواط)، أين تم هذا التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات عملية ولائية، حيث توجد 48 مديرية بمعدل مديرية في كل ولاية، إضافة إلى مديريتين إضافيتين في الجزائر العامة بمجموع 50 مديرية عملية عبر كامل التراب الوطني.

المطلب الثاني: التغيري في منظمات الاتصالات

من الواضح أن بيئة الاتصالات تتغير باستمرار وبالتالي فإن الحكومات ومنها الجزائر تجد نفسها مضطرة لإعادة تنظيم قطاع الاتصالات استجابة لهذه التغيرات . ما يعني أنه على المنظمات العاملة في القطاع إجراء عمليات التغيير، بحث تتمكن من التكيف مع الإطار الذي يفرض إعادة تنظيم القطاع .

أولاً - عوامل التغيير في قطاع الاتصالات:¹

من المؤكد أن قطاع الاتصالات من بين القطاعات الأكثر حاجة إلى التغيير وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي وللتقليل من حجم الفجوة المعلوماتية والتقنية الموجودة بين المجتمعات والانفتاح على المنافسة المحلية والدولية خاصة بعد إنهاء مظاهر الاحتكار الحكومية .

من هذا المنطلق يمكن توضيح جملة من العوامل التي توضح التغيير الحاصل في بيئة الاتصالات والتي يمكن اعتبارها بمثابة الرهانات المطروحة على المنظمات التي تشتغل في قطاع الاتصالات كما يلي :

1 - **العولمة:** مع تسارع التعميم لخدمات وشبكات الاتصالات فإن الحدود الإقليمية تفتقد علاقتها تدريجياً بالاتصالات، ما يجعل من الصعوبة بما كان رسم خط فاصل بين سياسات الاتصالات الدولية والوطنية لدولة ما.

¹ عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، مداخلة ضمن ملتقى دولي حول "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09 و10 مارس 2012، ص 41-42.

- 2 - سرعة التغيير التقني: يعتبر التطور التقني من أكثر القوى ديناميكية، حيث أدى إلى خلق مدى موسع من خدمات الاتصالات المتكاملة . ومقدرة كل منظمة على التكيف مع هذه التغييرات التقنية والتكنولوجية الهائلة يجب أن يكون جزءا من عملية التخطيط الإستراتيجي المتواصل، كما يجب أن يمنح العامل في المنظمة الفرصة لتحديث معلوماته، وأن يُعنى بانتظام بالمواهب والخبرات الحديثة المشبعة بالمعلومات .
- 3- اقتصاد ومجتمع المعلومات: يعتبر قطاع الاتصالات تقنية أو أداة أساسية لها الأولوية في جمع المعلومات العالمية الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية وكذا الحضارية . فالاتصالات مجال ديناميكي يصعب أن يتم وضع خط فاصل واضح بين الجوانب الفنية لها واستخداماتها التجارية والاقتصادية التي هي مجال أوسع.
- 4- فجوة التطور: الحقيقة هي أن هناك فجوة واسعة بين العالم المتقدم والنامي في مجال الاتصالات . وعليه فإن متطلبات الاتصالات للبلدان النامية ضرورية، غير أن الموارد المالية والتقنية المخصصة للاتصالات محدودة . لذا يتوجب تنسيق الجهود بين الدول في إطار مختلف المؤسسات الدولية من أجل تقديم الخيارات البنيوية والسياسية للبلدان النامية والتي تستنتج منابع أكبر لتطور الاتصالات.
- ثانيا- التغييرات الأساسية في أسلوب تسيير الاتصالات:
- يعتبر قطاع الاتصالات من أهم خدمات البنية التحتية، وأكثرها ديناميكية وحاجة للتغيير، لذلك أدركت الدول والحكومات ومن بينها الجزائر، وفي ظل الانفتاح الاقتصادي بأن التغيير (بإنشاء الشركات والمشاريع الخاصة، المخصصة أو أي بدائل مشابهة) سيقدم أفضل الحلول لمشاكل هذا القطاع.
- ونتيجة لذلك فإن الجزائر أقرت بضرورة فتح مجال الاتصالات للقطن اع الخاص من أجل إيجاد شريك للدولة في هذا القطاع، ومحاولة إنهاء احتكار الحكومة لمؤسسات الاتصالات العمومية إذا لم تكن قادرة على أن تتحول إلى شركات تجارية حقيقية بشرط أن تقدم خدماتها بمستويات أعلى وجودة أفضل مما كانت عليه، وأن تكون لها قابلية الوصول إلى الخدمات الجديدة بشكل أفضل من ذي قبل . لذلك فإنه من الممكن إدخال طرق تشغيل متوافقة مع إدارة الأعمال الحديثة، تلك الطرق التي يمكن للإدارات أن تكون غير قادرة على استعمالها نتيجة للقيود الموجودة في نظامها الداخلي، ومن بينها مستوى تأهيل المورد البشري¹.
- وفي مثل هذا الوضع من المنافسة، يجب أن يكون هناك هيئة تنظيمية لديها الوسائل الضرورية الوظائف والأعمال المحددة بشكل واضح للسهر مع مصالح الزبائن، والتأكد من توافقها مع حقوق والتزامات مؤسسات الاتصالات.

¹ بلحسين دلندة، مرجع سبق ذكره، ص 99.

وبالتالي يمكن تلخيص معالم التغيير في منظمات الاتصالات فيما يلي¹:

1- من حيث الشكل: يعنى التخصص و/أو فتح المجال أمام الاستثمار الخاص.

2- من حيث المضمون: التغيير الشامل في جوهر أعمال المنظمة.

3- التغيير الذي يشمل: القيادة، الموارد البشرية، نظم البشرية، نظم الأداء، العلاقة بالعملاء، الموردین والمساهمين.

ثالثا- دور قطاع الاتصالات:

ليس من الهين التذكير بإيجاز بدور الاتصالات ومكانتها في مختلف مخططات دعامة ودوران المعلومات

فهي أداة تطور المجتمع الاقتصادي بمختلف نشاطاته ومنه يمكن إيجاز دور قطاع الاتصالات فيما يلي:

1 الاتصالات تدعم تسيير المعلومات².

- التحكم في المعلومات التي تتضارب في هذ ه الأيام هو أمر إستراتيجي يتعلق بالمراعاة مع وسائل الاتصالات حسب الإمكانيات المتاحة وفعالية دورها الأساسي في حياة الأمة.
- تقليص تبادل المعلومات وتقليص مساحة ووقت التبادل: الاتصالات تحسنت بشكل فعال فهي تسيير في كل فروع النشاط.
- الاتصالات تعتبر ربط النشاطات الاقتصادية وتحسين فعالية وإنتاجية الأعوان الاقتصاديين^{*} مما يسمح باستعمال أكثر عقلانية للإمكانيات.

2 الاتصالات أداة لتطوير المجتمع الاقتصادي:

- إن المسيرة المباشرة للاتصالات يمكن أن تكون إيجابية في المشاركة في ميكانيزمات تطور المجتمع الاقتصادي^{**}.
- من حيث وجهة نظر المجتمع الاقتصادي يمكن أن تأخذ شبكة الاتصالات والإنتاج الداخلي الخام كمؤشر للتطور؛
- لا يوجد أي برنامج للتطور يعتبر كتوازن مندمج بطريقة جيدة إلا وتلعب فيع الاتصالات دورا هاما.

¹ مصطفى حافظ، دور مراكز التدريس في مرحلة التغيير، مداخلة ضمن الاجتماع الحادي عشر لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم، ديسمبر، 2003، ص03.

² المرجع نفسه، ص 03

* الأعوان الاقتصاديين: هم الأشخاص الطبيعيون (الإنسان) أو المعنويون (المؤسسات) لهم تأثير على الحياة الاقتصادية حيث يمارسون النشاط الاقتصادي بطبيعة إنتاجية أو استهلاكية أو مبادلة.

** المجتمع الاقتصادي:

3- الاتصالات مصدر الأنشطة:¹

- مجال الاتصالات يجمع في الحقيقة مجمل النشاطات بدقة؛
- عند تصنيع الأجهزة توضع في الأماكن المخصصة لها للتسيير في إطار هيكلتها المعقدة عن طريق شبكة الاتصال؛
- الاتصالات لها دور في خلق النشاطات والمنطق العمل؛
- قطاع الاتصالات يتطلب تدخل خدمات خاصة لإدارة البريد والاتصالات في كل ما يخص الاستغلال، الصيانة وتسيير شبكات الاتصالات، وكثير من المنظمات المكلفة بإنتاج التجهيزات وتحقيق المشاريع الهيكلية؛

المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية لمنظمة اتصالات الجزائر.

ونتطرق في هذا المطلب إلى عرض الهيكل التنظيمي العام لاتصالات الجزائر ومختلف الهياكل التنظيمية للمديريات التابعة لقسم الموارد البشرية.

أولاً: الهيكل التنظيمي العام لمنظمة اتصالات الجزائر.

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي العام لاتصالات الجزائر ويليه شرح مختصر لكل عنصر من عناصره.

¹ مصطفى حافظ، مرجع سبق ذكره، ص3.

الشكل رقم (20): الهيكل التنظيمي العام لمنظمة اتصالات الجزائر.



1- الرئيس المدير العام "PDG": هو رئيس مجلس الإدارة، والمدير العام للمنظمة، يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، ومن مهامه السهر على ما يلي:

- الحفاظ على الحصة السوقية، وتطوير ثقافة المنظمة في سوق المنافسة؛
- السعر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح والأقطاب الثلاثية (قطب وظائف والدعم القطب التجاري والقطب التقني)؛
- مراقبة سير النشاطات المختلفة في المنظمة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة؛
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح، وكذلك المحافظة على السير الحسن والعادي في المنظمة؛

2- الهفتشية العامة والتدقيق: وهي تحت الرقابة المباشرة للمدير العام وهي تسهر على مراقبة ومراجعة مجموع أنشطة المنظمة وأيضا مراقبة ومتابعة كل الطعون والشكاوى المقدمة من طرف الزبائن وتنفيذ قاعدة الأعمال السنوية.

- السهر على تنفيذ المهام المفاجئة بطلب من المدير العام شخ صيا، والقيام بتحقيقات في حالة أي مضرة للشركة؛
- تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية، وتطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام؛

3- قسم المراقبة والمراجعة الداخلية: يتمثل في إنشاء السيرورات والإجراءات التنظيمية والإدارية وتقييم درجة تنفيذ المهام المكلف بها العامل.

4- قسم نظم المعلومات: مهمته توفير كل أنظمة المعلومات التي تحتاجها المنظمة وصيانتها.

5- مديرية الأمن الداخلي للمنظمة: مهمتها هي العمل تنفيذ الأوامر ومختلف التعليمات طبقا للقانون 24-95 والمرسوم التنفيذي 96-158، التابع لحماية أصول المنظمة وأمن الأشخاص وتحديد شروط إنجاز وتطبيق الأمن الداخلي للمنظمة.

6- قسم الإستراتيجية: يسهر على إعداد وتنفيذ مختلف الإستراتيجيات للمنظمة من أجل ضمان بقاء وتطور المنظمة مع محيطها الداخلي وزيادة حصصها السوقية في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشرسة.

7- **مديرية الاتصال**: تهتم بعملية انتقال المعلومات والأفكار بين العمال إيصال الأوامر والقرارات في المنظمة عن طريق رموز أو خطابات حول موضوع معين.

8- **قطب الوظائف والدعم**: Pole des fonctions support. ينقسم بدور إلى عدة فروع وأقسام وهي:

● **قسم الموارد البشرية والتكوين La Division des Ressources Humaines et formation**

formation: وهي مكلفة بالقيام بالمهام التالية:

- تعتبر العمود الفقري للمنظمة، بحيث تقوم بإعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير؛

- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات؛

- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي تسيير أنظمة المكافأة والتحفيزات؛

- تهتم بشؤون العمال من حيث الأجور، الخدمات الاجتماعية، التوظيف وتحسين ظروف العمل، كما تقوم

بمختلف طرق التحفيز لعنصرها البشري ماديا ومعنويا من أجل الحصول على أكثر مردودية وفعالية لخدمتها؛

● **قسم المحاسبة والمالية**: تهتم بالجوانب المالية والمحاسبية للمنظمة وهذا عن طريق إعداد موازنات

وكذلك إعداد تقارير مالية سنوية، وأيضا العمل على المحافظة على الاستقرار الدائم للخزينة والسهر على تطبيق الإجراءات المتعلقة بالمحاسبة عن طريق:

● تقديم المساعدة للهيكل وتنشيط السير المحاسبي والمالي للمنظمة؛

● تسيير الميزانية والجباية، وإعداد القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها؛

● **مديرية الشؤون القانونية**: مهامها تمثل المنظمة أمام الهيئات القضائية وضمانات إجراء دفاتر الشروط

ومختلف العقود والاتفاقيات في إطار القوانين المعمول بها.

● **مديرية الاقتناء والإمداد**: تهتم بمديرية الاقتناء والإمداد بالإمداد بكل الوسائل التي تحتاجها الموظفين

داخل المنظمة.

● **مديرية التموين**: مهمتها تكمن في شراء كل متطلبات المنظمة وتسيير المخزون.

- مديرية الممتلكات : تقوم بتسيير البنى التحتية للمنظمة وتسوية الحالات الإدارية للعقار والمباني، تسير الميزانية والجباية وإعداد القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

9- القطب التجاري والتسويق والابتكار:

- قسم التسويق والتجارة:
- ينقسم التسويق والتجارية إلى 4 أقسام:
- قسم دراسة السوق والتخطيط: يقوم بدراسة السوق ومراقبة المحيط الداخلي والخارجي للشركة كما يقوم بمتابعة ومراقبة ردود أفعال الزبائن مع الخدمات المقدمة من طرف الشركة أي دراسة سلوك المستهلك اتجاه الخدمة الجديدة وهذا تحسبا لتطويرها أو تغييرها بما هو أفضل لضمان بقائها في السوق .
- كما يوجد هناك أيضا فرقة مختصة بعملية التخطيط الاستراتيجي ويكمن مهامها في ما يلي :
- تقوم بوضع مخطط تسويقي الذي يشمل جميع حياة المنتج أو الخدمة من مرحلة الانطلاق إلى مرحلة النمو؛
- اختيار الخدمات التي قد تفيد وتلبي رغبة الزبون وفي نفس الوقت تحقيق أرباح للشركة؛
- قسم الخدمات الجديدة : يقوم فريق قسم الخدمات الجديدة بعد وضع إستراتيجية للخدمة الجديدة بدراسة وطرح خدمة جديدة للزبون من أجل ضمان بقاء المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق الربح للمؤسسة.
- قسم التسويق العمليانية: يقوم فريق التسويق العمليانية بتطبيق العملية المختلفة لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.
- قسم ترويج المبيعات : يقوم فريق قسم ترويج المبيعات بطرح المبيعات للزبائن والترويج لها إما عن طريق الإعلانات المرئية (عن طريق التلفاز) أو الإعلانات السمعية (الراديو) أو الكتابية (الجرائد) ... كما يمكن أن تكون عن طريق ترقية المبيعات.
- قسم علاقات العملاء : يهتم بكل ما له علاقة بالزبون من عملية البيع وتسديد الديون، التوقيع على عقود جديدة مع الزبائن.
- قسم العمليات ومنصات الشركات: تهتم بتسيير منصات الشبكات من حيث الجانب التقني للزبائن.

- مديرية الترابط والتنظيم: تأخذ على عاتقها كل ما يتعلق بتسيير الشبكات من جانبها التنظيمي لكل المتعاملين داخل الوطن وتسيير الرفق الخارجي للشبكات.
- 10- القطب التقني والشبكات: يقوم بالمشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات وسنقسم إلى:
 - قسم الهندسة وتطوير الشبكات: يقوم بمراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها.
 - قسم العمليات وصيانة الشبكات: يقوم بتدعيم المديرية الإقليمية العملية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.
 - قسم شبكات النقل: " *Reseaux du Trasport* "
 - قسم شبكات الدخول: " *Reseaux D"Accés* "

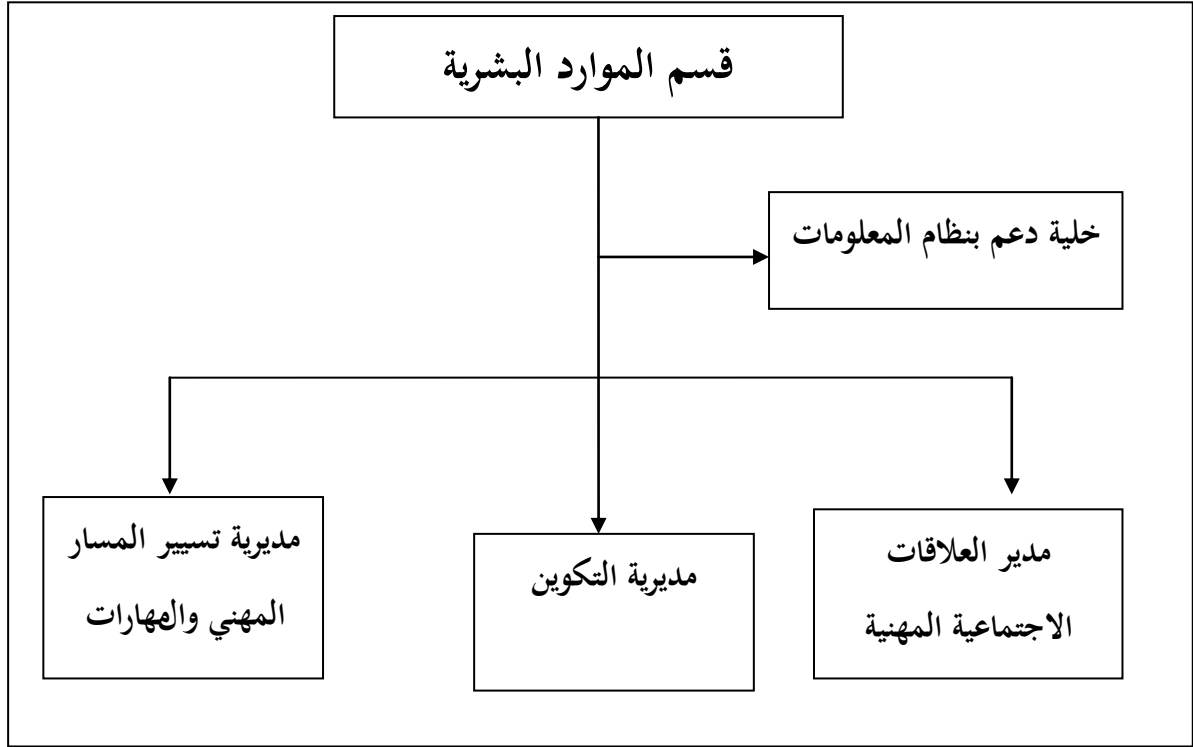
ثانيا- الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية العمود الفقري للمنظمة كما سلفنا الذكر، بحيث تقوم بإعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير والمشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الآخرين بعين الاعتبار التسيير المالي والكفاءات وتطويرها بتوفير تكوينات في مختلف التخصصات وتحضيرها وإعدادها للتكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمة، وهذا من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ينقسم قسم الموارد البشرية إلى ثلاث مديريات أساسية:

- 1 - مديرية تسيير السيرة المهنية و المهارات ؛
- 2 - مديرية العلاقات الاجتماعية المهنية؛
- 3 - مديرية التكوين؛

الشكل رقم (21): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: وثائق مقدمة من طرق منظمة اتصالات الجزائر .

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين.

يعرف التكوين: على أنه ذلك الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتعير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء الأمر الذي ينعكس على تحسين الأداء والفعالية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

حيث يعرف "Pierre cosse" التكوين على أنه: «العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات المهنية والتقنية والسلوكية للأفراد من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية والمستقبلية، فهو بمثابة استثمار للعامل، ويجب أن يشمل ال تكوين كل أعضاء المنظمة بما فيهم المسؤولون فهي عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات»¹.

¹ Pierre cosse, la formation performante, office des publications universitaire, Alger, 1994, p48.

كما عرفه عبد الباقي بأنه : «نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم»¹.

بمعنى التكوين هو نظام من الفاعلين والبرامج والأدوات التي تعمل من خلالها المنظمة على إحداث تغيير في النية المعرفية للفكر والتي يترتب عنها تغيير طريقة العمل.

إذ لا يمكن إهمال جانب التكوين في المنظمة فهو يشكل أحد المؤشرات الإيجابية لديناميكيته والمنظمة التي لا تهتم بتكوين الأفراد والعاملين بما عبارة عن منظمة تحتضر .

لأن التكوين يزيد رصيد المنظمة من الخبرة ومسايرة التكنولوجيا التي تدفع بعجلة النمو الاقتصادي الوطني هذا ما يجعل منظمة اتصالات الجزائر إلى انتهاج نظام جديد في البرنامج الحالي للتكوين وذلك عن طريق وضع إستراتيجية تكوينية مدروسة وواضحة التي تمكنها من تطوير أداء عملها وزيادة كفاءة وقدرة ومعارف عمالها لرفع مستوى فعاليتهم، مما يسمح بزيادة معدلات الإنتاجية من أجل ضمان البقاء والاستمرار بقوة في سوق اتصالات يتسم بالتغيير المستمر والمنافسة الشرسية بين المنظمات.

بالنسبة لميزانية التكوين فإنه استنادا إلى المادة 79 من القانون 06-24 المؤرخ في 26 ديسمبر 2006، المتضمن قانون المالية لسنة 2007، تمثل ميزانية التكوين نسبة 1% من مجموع الأجر السنوية من أجل تمويل العمليات التكوينية وهي مطالبة بدفع الفرق بين المجموع وما صرف حقا على العملية في شكل رسوم.

1- أهداف مديرية التكوين ومهامها.

تهدف سياسة التكوين في اتصالات الجزائر إلى تحقيق الأهداف التالية:

- بشكل عام، تلبية احتياجات الموارد البشرية المؤهلة في القطاعات المهنية المختلفة المفيدة لتشغيل المنظمة؛
- إعداد وإدارة التغيير؛
- إعادة تنشيط وارتفاع المعرفة الأساسية للعمال؛
- اكتساب وتحسين مهارات الموظفين موجهة إلى إعداد أو عدم التطور المتوقع في التقنيات والمهن من أجل تعزيز الاحتفاظ بالموارد البشرية وإتقان التكوين الموسع؛

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000، ص 69.

- تحسين الموارد البشرية وزيادة مؤهلاتهم من أجل تسهيل تفليهم المهني الجغرافي والوظيفي؛
 - الحفاظ على القدرة التنافسية للشركة من خلال تسهيل تكيفها مع التغيرات في بيئتها من خلال تنمية مهارات الموارد البشرية وتطويرهم المهني؛
 - تمكين الموارد من ضمان تطور حياتهم المهنية كمصدر للتحفيز ودافع من أجل تحسين إنتاجية العمل والأداء بشكل عام؛
 - إعداد المديرين التنفيذيين الشباب لضمان الخلافة؛
- 2- أنماط من التكوين : ومن أجل تحقيق هذه الأهداف وممارسة مهامها تعتمد مديرية التكوين عدة أنماط من التكوين:

- **تكوين داخل المنظمة :** تعتمد اتصالات الجزائر على المعاهد والمدارس التي تمتلكها أهمها (المدرسة الجهوية للاتصالات بورقلة والمدرسة الجهوية بالبليدة)، وتعتمد كذلك على الكفاءات الداخلية أو الاستقطاب لمكونين خارج المنظمة على أن يتم الفرد داخل قاعاتها الخاصة أو كجزء قاعات خارج المنظمة، ويشمل هذا النمط من التكوين جميع أصناف المستخدمين (إطارات، إطارات سامية، متحكمون ومنفذون).
- **التكوين خارج المنظمة :** تعتمد اتصالات الجزائر على المعاهد والمدارس الخاصة التي تجمعها معها شراكة متعلقة بتكوين الأفراد وتدريبهم وفيما يخص التكوين المتعلق بالمشاريع الكبرى التي لها علاقة بالمنظمة والأسواق الخارجية مثل شراء المعدات أو البرامج المعلوماتية الحديثة فإن المنظمة تبعث بإطارات ومتحكمين يتم اختيارهم وفق معطيات وخطوات وشروط تتلاءم مع مستوياتهم ومناصبهم لإجراء التكوين المتخصص في هذه المعدات والبرامج في الخارج وفي المنظمات المالكة لها، على سبيل المثال "HR ACCES" المشتري من طرف "IBM" ويمكن التمييز بين نوعين من التكوين:

- **تكوين قصير المدى :** يتم هذا الأخير داخل المنظمة في المدارس الجهوية التابعة لها والمدارس الخارجية ذات شراكة ويشمل جميع فئات المستخدمين ويمتد بين 3 إلى 15 يوم.
- **التكوين طويل المدى :** يمتد بين 08 إلى 24 شهر وهذا لتحصل شهادات عليا لصالح إطارات المنظمة على النحو التالي:

- من 08 إلى 18 شهر: PGS: poste de graduation spéciale

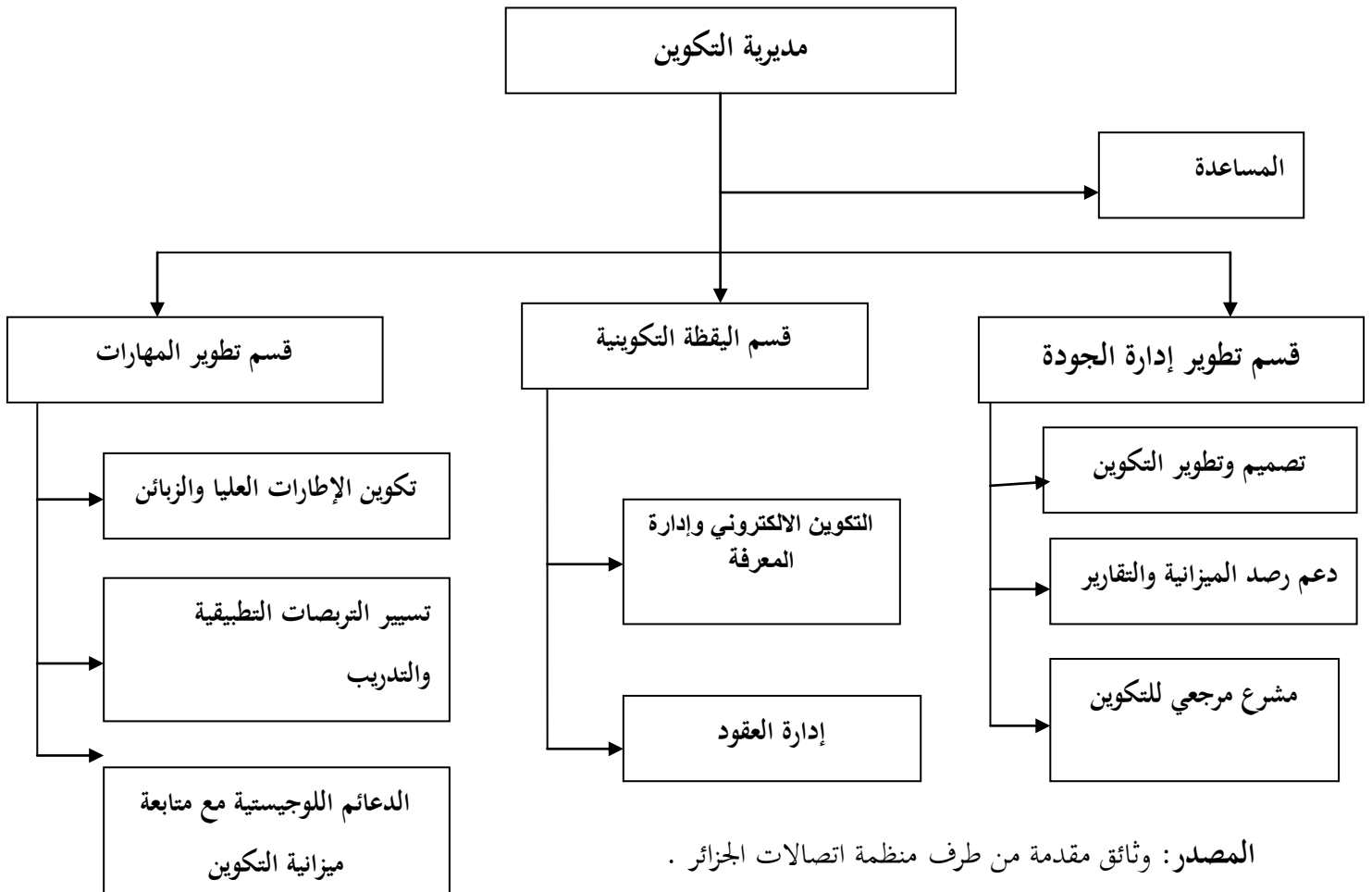
- 24 شهرا BMA: Master Business Administration
- من 08 إلى 12 شهرا: DESS: Diplôme D'études Supérieures Spécialisés

3-مراحل عملية التكوين: وتتم عملية التكوين بعدة مراحل

- المرحلة الأولى: تحديد احتياجات التكوين والتحليل النهائي لها.
- المرحلة الثانية: اختيار مراكز التكوين (داخلية وخارجية)
- المرحلة الثالثة: تقديم المخطط السنوي السابق للتكوينات الذي حضر بعد تحديد الاحتياجات.
- المرحلة الرابعة: تقييم عملية التكوين في المنظمة خلال الثالث مراحل قبل، أثناء عملية التكوين.

والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين

الشكل رقم (22): الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف منظمة اتصالات الجزائر .

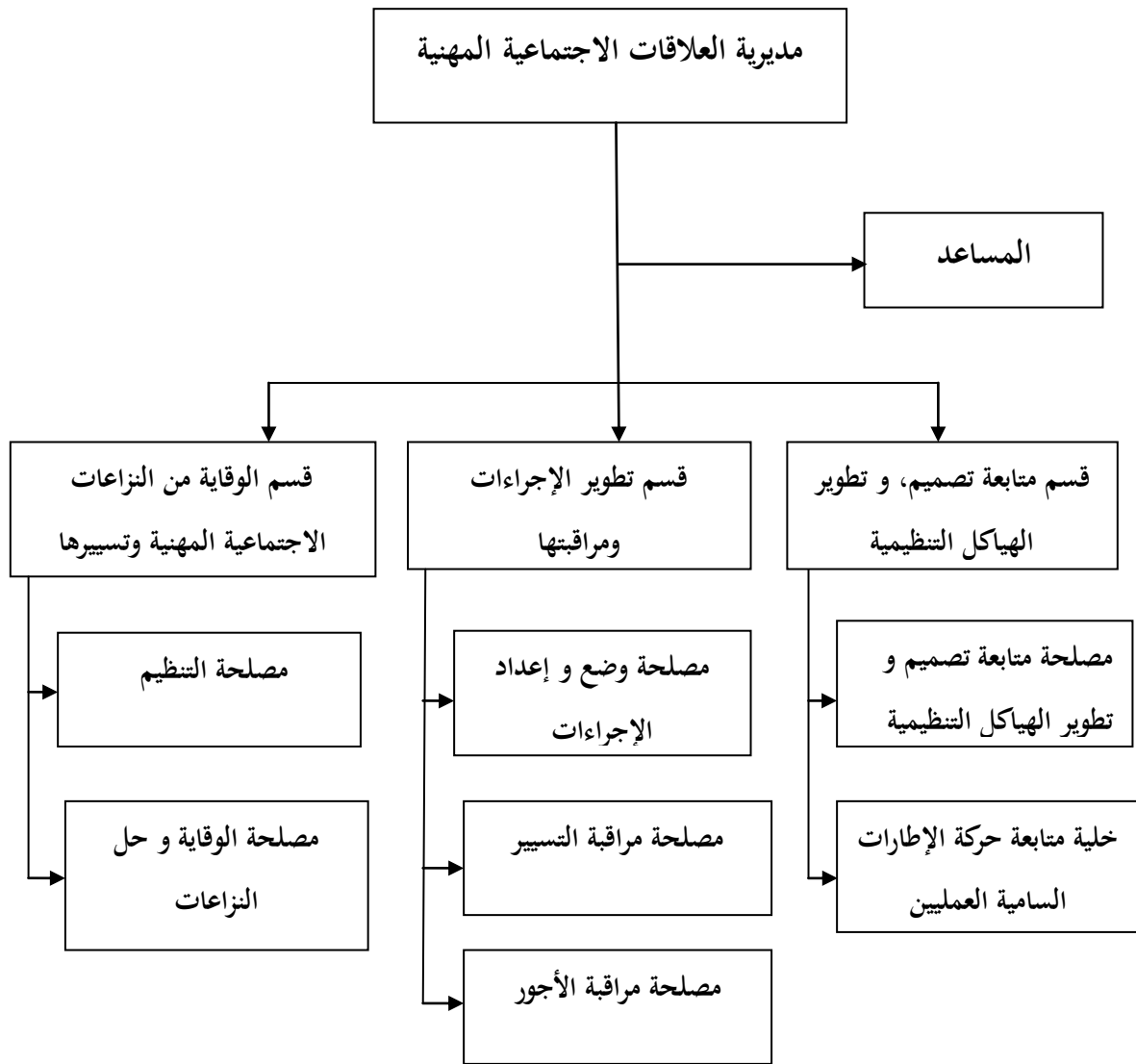
رابعاً: الهيكل التنظيمي لمديرية العلاقات الاجتماعية المهنية.

1 حزم مديرية العلاقات الاجتماعية المهترقي ثلاث أقسام وهي:

- قسم تسيير النزاعات المهنية؛
- قسم تطوير ومراقبة الإجراءات؛
- قسم متابعة وتطوير الهياكل التنظيمية.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية العلاقات الاجتماعية المهنية.

الشكل رقم (23) هيكل تنظيمي لمديرية العلاقات الاجتماعية المهنية.



المصدر: المصدر: وثائق مقدمة من طرق منظمة اتصالات الجزائر .

2 أهداف مديرية العلاقات الاجتماعية والمهنية: تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- متابعة نصوص اللوائح والاتفاقيات الجماعية والنظام الداخلي للمنظمة؛
- المساهمة في إدارة التغيير وحل الصراعات والاجتماعية والمهنية داخل المنظمة؛
- تطبيق ومراقبة إجراءات تسيير الموارد البشرية ومتابعة تطبيق تطورها؛
- ضمان متابعة تطبيق الهيكل التنظيمي وتطوره؛
- المشاركة في لجان ترقية العمال؛
- متابعة وتسيير حركة الإطارات السامية عبر كامل التراب الوطني؛
- العمل على الإصغاء إلى انشغالات المستخدمين؛
- المساهمة في تطوير ومراقبة الإجراءات وضمان سيرها حسب القوانين المعمول بها؛
- إعداد ومتابعة وتطوير الهياكل التنظيمية؛

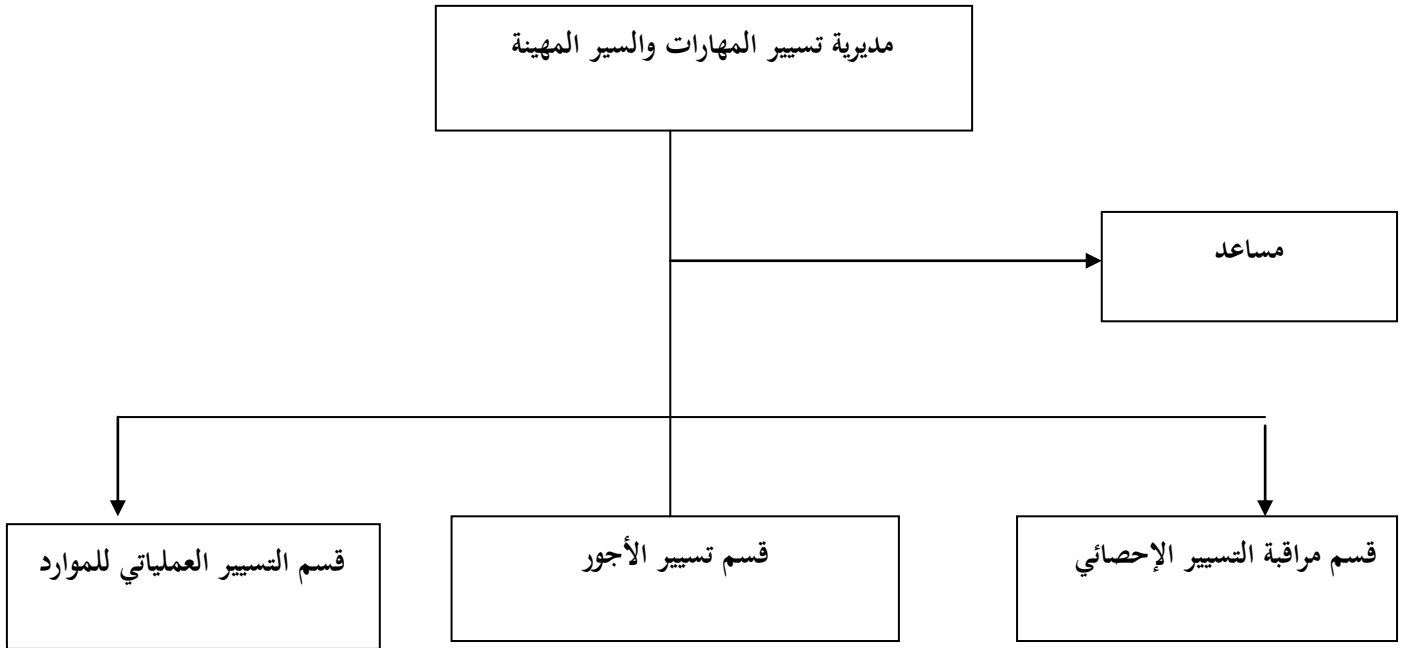
خامسا: الهيكل التنظيمي لمديرية تسيير المسار المهني والمهارات .

1 -تقسم مديرية تسيير المسار المهني والمهارات إلى ثلاث أقسام أساسية:

- قسم التسيير العمليات للموارد؛
- قسم تسيير الأجور؛
- قسم مراقبة التسيير؛

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية تسيير المسار المهني والمهارات.

الشكل رقم (24) الهيكل التنظيمي لمديرية تسيير المسار المهني والمهارات.



المصدر: وثائق مقدمة من منظمة اتصالات الجزائر.

2 - أهدافها: تتمثل أهدافها فيما يلي:

- إقامة لوحات خاصة بالتقدم في الدرجة؛
- متابعة الحالة العائلية والاجتماعية للعامل؛
- تسيير منح الأولاد والأقدمية ومنح الوفاة؛
- تسيير كل ما يتعلق بأجر العالم من عوامل ثابتة وأخرى متغيرة كالراتب؛
- تقديم منح المردودية الفردية والجماعية؛
- إعداد المخطط السنوي للتوظيف؛

المطلب الرابع: النشاطات والخدمات التسويقية لمؤسسة اتصالات الجزائر وإنجازاتها.

نتطرق في هذا المطلب إلى مختلف نشاطات اتصالات الجزائر، خدماتها التسويقية ومختلف إنجازاتها.

أولاً- نشاطات اتصالات الجزائر:

بالإضافة إلى خدمات الهاتف الثابت واليت تمثل النشاط الأساسي، تنشط اتصالات الجزائر أيضا في الهاتف النقال عبر فرعها موبيليس ATM وفي القمر الصناعي VSAT TARAM IN والانترنت.

كما تقدم اتصالات الجزائر خدمات إرسال المعطيات جملة (CPAGEM, CAPZD) للدخول على الانترنت فائق السرعة، خدمة التيلكس وخدمات الخطوط المتخصصة الوطنية والدولية، وبالتالي يمكننا تقسيم نشاطات اتصالات الجزائر على النحو التالي:

1 حقوق الهاتف: ويشمل على ما يلي:

- **الهاتف الثابت:** تكونت شبكة الهاتف التحويلية عن فكرة شبكة عالمية عامة تغطي جغرافيا كامل التراب الوطني وشبكة الهاتف التحويلية أو المهاتفة بتحميل الإدارة إلى تقنية تسمح بربط متكلمين، ويمكننا القول إن شبكة الإرسال والاستبدال المستغلة من قبل اتصالات الجزائر رقمية 100%.
- **الهاتف اللاسلكي:** بالإضافة للارتباطات السلكية توجد آلات تقنية لاسلكية تسمح بتحقيق ارتباط بين المشتركين، مثل مشروع الهاتف WLL الذي لم تتمكن المؤسسة من استغلاله بفاعلية نظرا للأخطاء التسويقية والتقنية المصاحبة له وانخفاض جودته.
- **الهاتف النقال:** بما أن اتصالات الجزائر موبيليس فرع تابع لها مع اتصالات الجزائر، فهو يقدم حاليا خدمات الهاتف النقال، ويقترح على زبائنه عبر GSM تشكيلة واسعة من الخدمات الجديدة ذات النوعية العالية.

وأطلقت موبيليس أو شبكة تجريبية UMTS في الجزائر لتتخطى في نادي 40 متعامل في العالم المتحكمين في هذه التكنولوجيا، حيث أن خدمة UMTS تنتمي للجيل الثالث وهي شبكة هاتف المستقبل، هذه الخدمة جديدة كلياً بحيث أنها مستقلة عنه ويعمل بنظام الجملة بسرعة إرسال تفوق سرعة إرسال GSM بـ 200 مرة وبفضله سيصبح الهاتف النقال حقا جهاز متعدد الاستخدام بصورة كبيرة.

كما صرح وزير الاتصالات مؤخرا أن الجزائر ستنتقل في مشروع أكثر طموحا من سابقه، بإدخال تكنولوجيا الهاتف من الجيل الرابع مباشرة بدون المرور بالجيل الثالث وأكد نجاح التجربة في أكثر من دولة في العالم، وتفاءل بتعميم هذه الخدمة في 2012 لتغطي معظم تراب الوطن، كما أعطى الإذن لمؤسسات الهاتف النقال بالانطلاق بإدخال هذه التكنولوجيا الجديدة، ولم يبقى الوزير احتمال إدخال متعامل هاتف رابع للجزائر عبر مشاورات ومناقشات في السنوات المقبلة.

2 سوق الأنشطة المرتبطة بالاتصالات:

● **شبكة المعطيات:** أدى التعميم الواسع لاستعمال آلة الكمبيوتر من أجل تطوير تسيير المؤسسات خلال السنوات الأخيرة إلى بروز حاجة كبيرة فيما يخص ترابط شبكات الكمبيوتر وتجددت هذه الحاجة حلقة شبكية وطنية أو جهوية، وللاستجابة لهذا الطلب تقترح اتصالات الجزائر حلا مقديما على أساس التكنولوجيا الآتية:

● اتصالات متخصصة رقمية على خطوط ذات ألياف بصرية؛

● شبكة RMS

● شبكة RTC

● شبكة DZPAC

● شبكة DJAWEB

3 للاتصالات عبر الأقمار الصناعية:

يتكون نظام الاتصالات عبر الأقمار الصناعية من عدة عناصر، منه قمر صناعي ومركز مراقبة وهياكل أرضية متكاملة لتسيير حركة المعلومات، ويمكن إنجاز الخدمات المقدمة فيما يلي:

- **VAST:** هي تكنولوجيا حديثة للاتصالات عبر الأقمار الصناعية قادرة على تأمين خدمات الهاتف، النسخ ونقل المعطيات والمحاضرات المرئية في نطلق تغطية الأقمار، ويمكن استغلال هذه الخدمات من طرف بنو، شركات خاصة أو عامة أو أجنبية في حدود نطاق التغطية.
- **شبكة IN MARSAT:** شبكة عالمية للاتصالات عبر الأقمار الصناعية كانت في الأصول موجهة لخدمات النقل الجوي البحري وقد تم توسيع هذه الخدمات إلى النشاطات البرية.

- خدمة **GMPCS**: ثريا المقترحة من قبل اتصالات الجزائر تتمثل في هاتف نقال يعمل حتى في المناطق التي لا يغطيها GSM التي تعمل على الأرض وحتى البحار.
 - الانترنت: تعرض اتصالات الجزائر عبر الهياكل التالية:
 - **DJAWEB**: من بين خدماتها الاطلاع على صفحات الويب والبريد الالكتروني، نقل استضافة مواقع الويب، تقديم الخدمات الخاصة والعديد من الخدمات.
 - **ADSL**: فوري وإيزي: تقدم هذه الهياكل خدمات الدخول الانترنت ذات السرعة العادية أو الفائقة والتي تتراوح بين 128 KBIT/S إلى 2 MBIT/2 حسب احتياجات الزبائن.
 - شبكة **WIFI**: تسمح هذه التكنولوجيا دون أي ضغط بتحقيق ترابط بين نهايات الانترنت ومحطات العمل عبر اتصالات راديو ذات تأدية سريعة ونوعية مرتفعة في نطاق محدود 300 متر هذه التكنولوجيا شائعة الاستعمال في الأماكن العامة.
 - الترابط والشبكات: يمثل الترابط في خدمات مماثلة يقدمها متعامل الشبكات العامة للاتصالات أو هو الخدمات المقدمة من قبل متعامل شبكة عامة للاتصالات إلى مزود خدمة الهاتف العامة والتي تسمح لجميع المستخدمين بالتواصل فيما بينها بحرية.
- ثانيا: خدمات مؤسسات اتصالات الجزائر : تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات مباشرة للزبون فهناك الزبائن العاديين وكبار الزبائن من مؤسسات وهيأت عمومية ويمكننا إبراز أهم الخدمات التسويقية التي تقدمها المؤسسة فيما يلي:
- 1- خدمة الفاتورة: يسدد الزبون العادي 6 فواتير في السنة كل شهرين، فتقدم له فاتورة عن طريق البريد مستهلكة الدفع ولأن الزبون هو أساس وموضوع اهتمام المؤسسة تقدم له تسهيلات لكسب رضاه مثل : تسديد المستحقات على مجموعة أقساط يتم تحديدها باتفاق بين الطرفين، كما يستقبل المكتب الاحتياجات كإيقاف الخط الهاتفي، بعد الأسلاك الهاتفية، مبلغ الفاتورة، كما تقدم المؤسسة خدمات الصيانة مجاناً.
 - 2- خدمة الفاتورة المفصلة: يعمل هذا المكتب على تقديم الفاتورة المفصلة، حيث يستطيع الجهاز على الأرقام المتصل بها والمدة وحتى تحديد مبلغ المكالمات.
 - 3- خدمة الكاشف الرقمي: أي يستطيع التعرف بصاحب المكالمات الواردة وهذا عن طريق إظهاره.

4- CODE الرقم السري: بواسطة هذه الخدمة لا يستطيع شخص غريب استعمال الجهاز إلا في حالة حصوله على الرقم السري.

5- تحويل المكالمات: في حالة الاتصال بالهاتف الثابت أو اللاسلكي يمكن تحويل المكالمات نحو جهاز آخر
PREPRID CARDSERVICE.

6- خدمة البطاقات المدفوعة الأجر مقدما: هذه الخدمة ستساعد المشتركين على التحكم بإجراء مكالماتهم وفقا لقيمة البطاقة والتي تمكنهم من إجراء المكالمات الوطنية، المحلية والدولية، الهواتف النقالة والانترنت دون اشتراك ودون تعاقد ومن أي هاتف في الجمهور وستحصل المؤسسة على المبلغ لهذه الخدمة مقدما نقدا.

7- خدمة الهاتف المدفوع مقدما "PREPAIDPHPNESERVICE": هذه الخدمة تعطي ميزة للمشارك لشحن هاتفه بالوحدات المطلوبة، وبالتالي يمكن إجراء المكالمات وفق ميزانية معينة، كما تستفيد المؤسسة بالحصول على قيمة المكالمات مقدما، مما يساهم في خفض المديونية.

8- خدمات المجان "FREEPHPNESERVICE 100": هذه الخدمة مخصصة للشركات والمؤسسات التي ترغب بتزويد زبائنهم بالمعلومات على المنتجات والخدمات المتوفرة لديها عن طريق خط هاتفي مخصص لهذه الخدمة ولاي تحمل المتصل كلفة الاتصال بل تقوم الشركة المعينة بالتكفل بجميع المكالمات الهاتفية الوارد إليها من الزبائن على الأرقام المجانسة المخصصة لها.

هذه الخدمة سهلة وسريعة تساعد المؤسسات والشركات في الترويج، الإعلام، كسب زبائن جدد والتضامن رفع مستوى المبيعات وينمي عدد الاتصالات التجارية بشكل عام سيعمل المشروع على توفير خدمات مميزة للمشاركين حيث سيمكنهم من حل المشاكل الناتجة عن ارتفاع قيمة فواتير الهاتف وخلق التنوع في أنماط الاتصال.

9 - خدمة الهواتف العمومية: بواسطة هذه الخدمة يمكن فتح مناصب شغل تساهم في التنمية مع العلم أن فواتير الهاتف العمومي شهرية يستفيد عادة بنسبة 45% من إجمالي الفاتورة ويستفيد من مجانية الاشتراك.

10- خدمة الخطوط المتخصصة: هذه الخدمة تستفيد منها البنوك والمؤسسات، بحيث يتم الربط بينها وبين الحماية المدنية والشرطة وبين المؤسسة الأم وفروعها عبر حقول ومغلقة أو مفتوحة.

11- خدمة الخمس أرقام : هذه الخدمة تمنح لكل زبون في اختيار خمس أرقام يتصل بهم ويستفيد بتخفيض 50% من قيمة المكالمات.

ثالثا: إنجازات مؤسسة اتصالات الجزائر وتحدياتها المستقبلية : تم إنشاء اتصالات الجزائر التي اتخذت الشكل القانوني لشركة ذات أسهم لتعمل على سوق شبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية ميلادها منصوص و عليه في القانون 03/2000 بتاريخ 0 أوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات الذي يفصل أنشطة البريد عن أنشطة الاتصالات.

بدأت اتصالات الجزائر نشاطها رسميا في 1 جانفي 2003 وأصبحت الممثل الرئيسي لتطبيق إستراتيجية إدخال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في الجزائر مؤكدة مساهمتها في بناء مجتمع المعلومات الجزائري من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات.

1 حصيلة الإنجازات:

- **الشبكة الوطنية:** تم إدخال الألياف البصرية إلى الجزائر في 1987 وقد كانت التكنولوجيا الرئيسية التي أسست عليها الشبكات ذات المسافة الطويلة سواء كانت وطنية أو دولية، قبل سنة 2000 كان طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية 72444 كم ثم وصلت إلى 47000 كم في سنة 2013.
- **الشبكة الدولية:** تتكون الشبكة الدولية لاتصالات الجزائر من روابط تحت مائة وأرضية وفضائية من أجل نقل خدمات الصوت والمعطيات. ونظرا للطلب المستمر للانترنت ذات التدفق السريع، عرفت الصلة تحت المائة التي تربط الجزائر العاصمة بالمالا في 2007 زيادة من 2.5 Gbps إلى 10 Gbps.
- توفر الصلة تحت المائة الثانية 2 ALPAL التي تربط عنابة بمرسيليا وسنغافورة فرص متنوعة في ما يتعلق بالقدرات ونقاط النزول المحتملة والمتعددة التي تسمح بوضع عروض مختلفة بخصوص الصوت والانترنت. في سنة 2011 بمرسيليا بالتعاون مع الشريك ISLALINK الذي أسس فرع OPANLINK المخصص للاستغلال نقطة التواجد في أوروبا.

- **الانترنت:** عرف مجال الانترنت تقدما إيجابيا في عدة مباديين، وقد ورد في تقرير محاضرة الأمم المتحدة حول التجارة والتطور، (تقرير الإعلام الاقتصادي 2009، الاتجاهات والتوقعات)، أنه تم تصنيف الجزائر من بين الدول الإفريقية الخمسة التي تجمع 90% من مستخدمي الانترنت ذو التدفق السريع إلى

جانب المغرب وتونس ومصر وجنوب إفريقيا. وبالفعل منذ سنة 2008، تم ربط 1541 بلدية بالانترنت بفضل شبكة الانترنت ذو التدفق السريع ADSL وهذا ما سمح بوصول المنازل والشركات ومقاهي الانترنت بهذه الخدمة حيث ارتفعت نسبة توفر الانترنت ذو التدفق السريع في المنازل 1% في 2005 إلى 20% في 2013، حيث تم إطلاق هذه الخدمة في سنة 2005 وتعتبر تقنية الاتصالات التي تسمح باستخدام خط هاتفي لإرسال واستقبال البيانات الرقمية بشكل مستقل عن خدمة الهاتف. وكان أول منتج لها ADSL FAWRI الشراكة مع شركة HUAWEI الصينية لتصنيع المعدات، فإن هذا العقد يلزم HUAWEI بتوفير جميع المعدات اللازمة لتطوير شبكة الهاتف الحالية، من أجل تقديم خدمة ADSL حصة الإيرادات 65% الجزائر للاتصالات و 35% HUAWEI مدة 5 سنوات. من خلال الخبرة التي اكتسبتها من منتجات فوري، اتخذت شركة Easy Algérie Télécom مبادرة إطلاق منتج ADSL الخاص بها، مع شراء معدات الكاتال. أطلقت خدمة ANIS منتج جديد من أجل:

- استبدال التكنولوجيا؛
- تطوير تغطية شبكة الهاتف، وبالتالي شبكة المشتركين؛
- يهدف هذا المنهج إلى تسليط الضوء على إمكانات كل منطقة لدراسة عمليات النشر المستقبلية؛
- يهدف إلى توفير الوصول للمنازل الجديدة (منطقة غير مجهزة)؛
- واجهت مشاكل فنية أدت إلى انخفاض أسطول المشتركين تسمية خدمة ADSL الجديدة من شركة الاتصالات الجزائرية ANIS PLUS أنيس بلس، تهدف إلى إعادة إطلاق خدمة ANIS أنيس.
- أنيس الرئيسية: ANIS HOME للعملاء الأفراد (Domiciles)،
- أنيس النخبة: ANIS ELITE للعملاء الذين يمارسون المهن الحرة، (محام، طبيب...)
- أنيس برو: ANIS PRP للعملاء من رجال الأعمال (مقهى انترنت)؛
- أما فيما يتعلق بعدد زبائن الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقل من 178.707 زبون في نهاية 2007 إلى 1.188.201 في مارس 2013 حيث 60% منهم يستفيد من خدمة الانترنت ذو التدفق السريع مع مودم WIFI حيث في 2018 أصبح عدد زبائن الانترنت.

- **LTE 4G** : يمثل حقبة جديدة ذات سرعة عالية جدا يسمح بالوصول إلى الانترنت من سطح المكتب أو الهاتف الذكي أو الجهاز اللوحي أو الكمبيوتر المحمول مع سرعات وراحة أعلى.
 - توفر تقنية LTE فترة وصول منخفضة تقل عن 15 مللي ثانية؛
 - تركيب وتكوين محطة العميل (CPE) بطريقة سريعة وسهلة؛
 - يمكن للمستهلكين استخدام أجهزة WIFI مختلفة؛
 - يخدم العملاء الذين لا يمتلكون الخطوط الأرضية؛
- **مشروع FTTH** : شبكة الألياف الضوئية للانترنت ذات التدفق السريع في المنزل بين شركة الاتصالات الجزائرية وشركة Huawei الصينية لنشر تكنولوجيا FTTH لـ 1 مليون مشترك.
- **مشروع ALVAL/ORVAL** : يتكون النظام من كابل بحري يربط الجزائر ووهران، الجزائر فالنسيا إسبانيا، والغرض منه هو تأمين الشبكة الدولية لاتصالات الجزائر، واستغلال عرض النطاق الترددي لصالح AT وعملائها المختلفين.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة بمثابة الخريطة التي يستخدمها الباحث في دراسته ، وتكمن أهميته في كونه يتضمن نموذج الدراسة وفرضيات البحث والمنهج المتبع في هذه الدراسة وحدودها والمجتمع، الذي قمنا بدراسة عينة منه والمتمثلة في موظفين المديرية العامة لاتصالات الجزائر - قسم الموارد البشرية- مديرية العلاقات الاجتماعية المهنية وكذا أساليب العرض الإحصائي وطرق الاختبار الإحصائي.

المطلب الأول: مجتمع البحث وأدوات الدراسة

يناقش هذا المطلب منهجية البحث المتبع في الدراسة وتحديد مجتمع البحث وكيفية اختيار عينة البحث ويستعرض أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها وثباتها أخيرا يوضح كيفية تطبيق البحث الميداني و الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

أولا - مجتمع البحث وعينة الدراسة:

نظرا لأهمية موضوع البحث لكونه من المفاهيم الحديثة في التسيير ومن أجل الحصول على نتائج أكثر صدق و واقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، التي نرى فيها متطلبات البحث. يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب الاهتمام في الدراسة المتعلقة بجور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المنظمة، دراسة حالة مجمع اتصالات الجزائر، المديرية العامة، مديرية الموارد البشرية، مديرية العلاقات الاجتماعية و المهنية، بمعنى جميع العناصر المتعلقة بمشكلة الدراسة، وقد تم تحديد إطار مجتمع الدراسة بالموظفين في مجمع اتصالات الجزائر، المديرية العامة، مديرية الموارد البشرية محل الدراسة ولأهمية هذه الدراسة فقد تم اختيار عينة من هذا المجتمع وعلى ضوء ذلك فقد تم توزيع 60 استبيان على الموظفين لهذه المديرية، وتم استرجاع 45 استبيان .

ثانيا- أدوات جمع البيانات :

تمثل عملية جمع البيانات والحصول على المعلومات محور البحث العلمي وأساسه ، لأنه بدون الحصول على البيانات والمعلومات لا يمكن أن تتم إجراءات البحث العلمي وخطواته الأخرى لذلك فجمع البيانات لها أدوات محددة تختلف باختلاف مناهج البحث التي اعتمدها الباحث، وفيما يخص مصادر دراستنا فهي كما يلي:

1 مصادر جمع البيانات : تنقسم إلى أولية و ثانوية

- المصادر الأولية لجمع البيانات: يتم الحصول على تلك البيانات إما عن طريق المقابلات أو الاستبيانات أو من المراسلين، أو طريق النماذج المحددة التي تتم عن الزيارات الميدانية.

• المصادر الثانوية لجمع البيانات

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على المصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية ذات الصلة، والمقالات والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

2 - أداة جمع البيانات (أداة الدراسة)

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان الذي صمم خصيصا لجمع المعلومات لأغراض الدراسة الأولية، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقضي، ليتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى أربعة محاور: يشكل المحور الأول المعلومات الشخصية لأفراد المجتمع الإحصائي، وتناول المحور الثاني الثقافة التنظيمية، المحور الثالث إدارة التغيير في مجال الموارد البشرية، المحور الرابع تقبل العاملين للتغيير في المنظمة.

• المحور الأول: ويشمل السمات الشخصية وخصائص عينة الدراسة التي تشمل على (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب، الرتبة، نوع العقد) و التي اعتقدنا أن لها تأثيرا في اختلاف إدراك أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة.

• المحور الثاني: يتكون من 35 عبارة والتي تهدف لإبراز الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة قيد الدراسة.

• المحور الثالث: يتكون من 12 عبارة تهدف لمعرفة إدارة التغيير في مجال الموارد البشرية.

• المحور الرابع: يتكون من 28 عبارة تهدف لمعرفة مدى تقبل العاملين للتغيير في المؤسسة.

المطلب الثاني: إجراءات تحليل المعلومات

من خلال هذا المطلب سنشير إلى أهم الأدوات والطرق من الأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة؛ بغرض عرض، معالجة و تحليل المعطيات.

أولا- الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل المعلومات:

يستخدم الباحثون في دراساتهم العديد من الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل المعلومات، ولقد استخدمنا بعضا من هذه الأساليب في دراستنا وسوف نتطرق لها للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار

الفرضيات، كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for (Social Sciences) الإصدار (22) في معالجة البيانات إحصائيا قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف من:

1- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة إتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون التالي:

$$\text{النسب المئوية} = \frac{100 \times \text{التكرار مجموعة}}{\text{للتكرارات الكلي مجموع}}$$

2- معامل الثبات ألفا كرونباخ

لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها ، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين (0) و (1)، فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان ، وبالتالي صلاحية وملائمة هذا الاستبيان لأغراض الدراسة وكما هو معروف في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من 0.60.

α : يمثل ألفا كرونباخ

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

n : عدد الأسئلة

vi : التباين لأسئلة المحور

vt : يمثل التباين في مجموع محاور للاستمارة

3- معامل الصدق: الذي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات و يشير إلى الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة.

4- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابهما لتحديد استجابات مفردات الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدة التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (xi - x)^2}{N}}$$

5- معامل الارتباط بيرسون

لتحديد درجة الارتباط بين المتغير التابع والمستقل، وتم حسابهما انطلاقا من برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

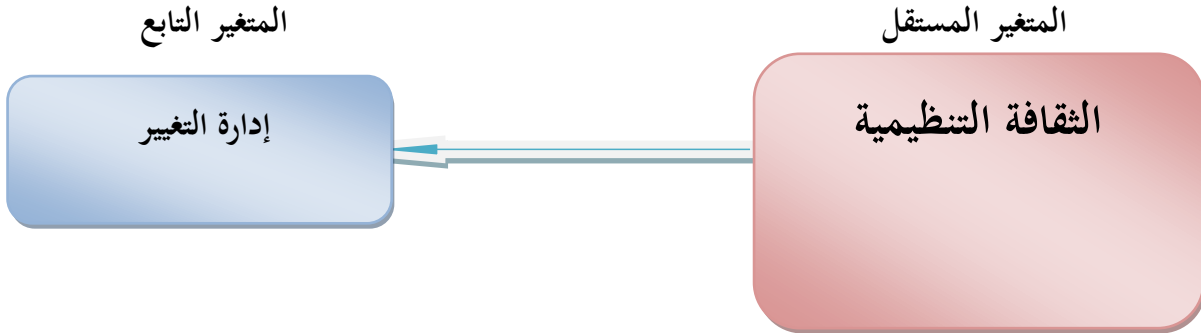
6- معامل الارتباط بيرسون R : لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

7- معامل التحديد R^2 : لقياس نسبة التغيرات الحاصلة بين متغيرات الدراسة.

ثانيا- نموذج الدراسة:

انطلاقا مما سبق وفي ضوء إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة و أهدافها وبعد مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة، تم تطوير نموذج الدراسة و الذي تألف من متغيرين كما هو مبين في الشكل أدناه، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في الثقافة التنظيمية ومتغير تابع تمثل في إدارة التغيير.

الشكل رقم(25) النموذج النظري للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا - مقياس الدراسة:

كما تم تصميم الأسئلة الخاصة بالدراسة على أساس النوع المغلق المحدد للإجابة حتى يسهل على أفراد العينة إعطاء تقديراتهم بسهولة وعلى الباحث ترميز وتنميط الإجابات لتحليلها، ولتتميز الإجابات التي لا يمكن للمبحوث اختيار إلا بديل واحد فقط استخدمنا في الاستبيان مقياس ليكارت (Likert) الخماسي حيث منحت الدرجات من 1 إلى 5 لكل من البدائل الواردة لكل سؤال على الترتيب ليتم معالجتها وفقا لهذا المقياس وكانت على النحو التالي:

الجدول رقم (10) مقياس Likert

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الدرجة	1-1.79	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2

المصدر : من إعداد الطالب

رابعا : صدق وثبات الاستبيان.

يقصد بثبات الإستبانة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات أو المحك في معامل ألفا كرونباخ بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات وكانت نتائج معاملات الثبات للفقرات كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

عدد الفقرات	الصدق	معامل الثبات قيمة (α) ألفا كرونباخ	البعد
35	0,980	0,960	الثقافة التنظيمية
12	0,985	0,970	إدارة التغيير في مجال الموارد البشرية
28	0,986	0,972	تقبل العاملين للتغيير في المؤسسة
75	0,991	0,982	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS -22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمتغير المستقل « الثقافة التنظيمية » حيث بلغت **0,960** في حين بلغت قيمة عامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع « إدارة التغيير في مجال الموارد البشرية » **0,970** وهي قيم قوية أكبر من **0.60**. كما نلاحظ أن قيمة المعامل لكل العبارات كانت كبيرة وقوية بلغت **0,982** وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الاستبيان أي هناك الثبات و الصدق الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (الصدق = $\sqrt{\alpha}$).

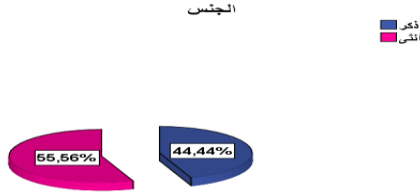
المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

في هذا المطلب سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية: وتشمل كل من

الجنس، المؤهل العلمي و السن و سنوات الخبرة لدى أفراد مجتمع الدراسة.

أولاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

شكل رقم (26) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس



الجدول رقم(12): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	44,4
أنثى	25	55,6
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات

البرنامج الإحصائي SPSS-22

الجدول رقم (12)

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (12) أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور في هذه العينة، إذ تقدر نسبة

الإناث بـ 55,6%، مقارنة بنسبة الذكور التي تقدر بـ 44,4% والسبب الذي يكمن خلف هذا التوزيع، هو العمل

أو النشاط الذي تقوم به المؤسسة، والمتمثل في العمل ذو الطابع التقني و الإداري، الذي لا يحتاج إلى جهد عضلي أو

بدني كبيرين، فالمقارنة بالمؤسسات الصناعية نجد نسبة الإناث ضئيلة نظرا لطبيعة العمل في هذا المجال، الذي يحتاج بنية

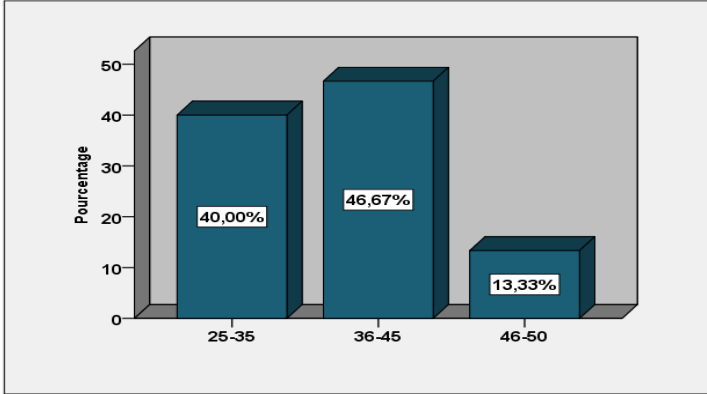
عضلية قوية وجهد بدني كبير.

ثانيا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

شكل رقم (27) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمؤ

الجدول رقم (13): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

العمر



حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
40,0	18	35-25
46,7	21	45-36
13,3	6	50-46
100,0	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على

معطيات الجدول رقم(13)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج

البرنامج الإحصائي SPSS-22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الشريحة العمرية الأكثر انتشارا، في العينة المسحوبة من الشباب وتتراوح بين (36-45 سنة) والممثلة بنسبة 46,7% وتليها نسبة 40,0% من الفئة العمرية 25-35 سنة، مقابل الفئة العمرية 46-50 سنة والممثلة بنسبة 13,3%. هذا ما يدل على سياسة التشبيب التي تتبعها المؤسسة في استخلاف طاقمها البشري، هذا الاختلاف في السن يمكن أن يؤثر على سير العملية الاتصالية، ما قد يتسبب في ظهور نوع من الاختلاف قد يصل إلى درجة الصراع بين الجيلين. بسبب الفارق في السن واختلاف ذهنية الجيلين، وقد يكون سبب لنقل خبرة الأجيال السابقة للجيل الجديد و بالتالي توارث الثقافة التنظيمية السائدة.

ثالثا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية

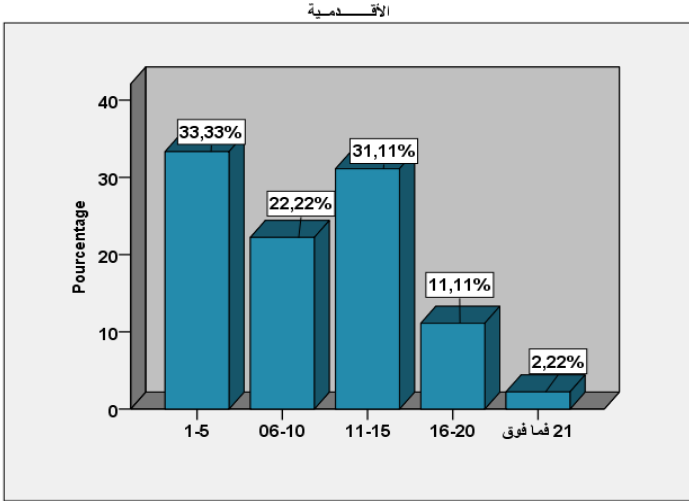
في هذا الجدول الموالي نبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة لمنظمة اتصالات الجزائر حسب الأقدمية.

الجدول رقم (14): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
5-1	15	33,3
10-06	10	22,2
15-11	14	31,1
20-16	5	11,1
21 فما فوق	1	2,2
المجموع	45	100,0

شكل رقم (28) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات

الجدول رقم (14)

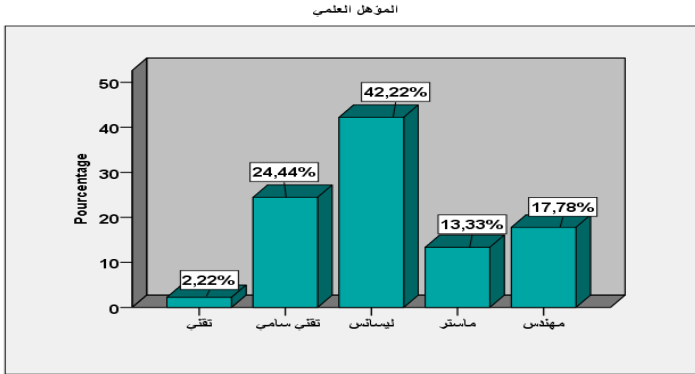
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج

الإحصائي SPSS-22

يتبين لنا من خلال الجدول الإحصائي أعلاه أن أفراد العينة المسحوبة، يتوزعون بصفة متقاربة حسب أقدميتهم في العمل بالمؤسسة قيد الدراسة، إذ نجد الذين لهم أقدمية من 5-1 سنوات تقدر نسبتهم بـ : 33,3%، أما الذين تتراوح أقدميتهم 15-11 سنة فيمثلون نسبة 31,1%، وأصحاب الأقدمية 10-06 سنوات فنسبتهم 22,2% أما الذين لهم أقدمية 20-16 سنة فيمثلون نسبة 11,1% وفي الأخير أصحاب الأقدمية 21 سنة فما فوق فنسبتهم 2,2% من حجم العينة المسحوبة.

رابعا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

شكل رقم (29) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات

الجدول رقم (15)

الجدول رقم (15): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
تقني	1	2,2
تقني سامي	11	24,4
ليسانس	19	42,2
ماستر	6	13,3
مهندس	8	17,8

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج

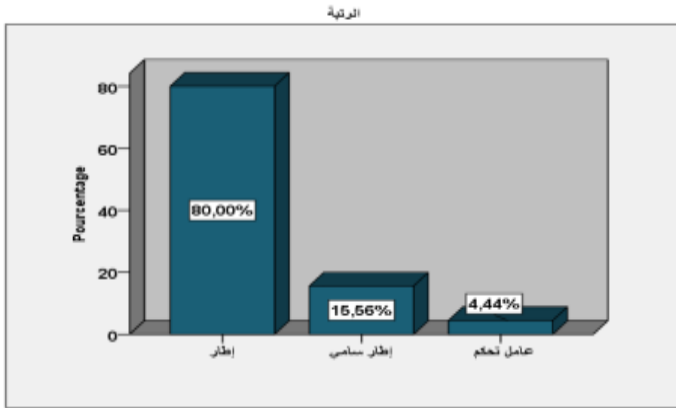
البرنامج الإحصائي SPSS-22

من الجدول رقم (15) و الشكل رقم (29) يتبين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة والبالغة 42,2 % كانت للمستوى التعليمي ليسانس ، أما بالنسبة للمستوى تقني سامي فقد كانت بنسبة 24,4 % ، في حين كانت نسبة المستوى التعليمي مهندس 17,8 %، أما بالنسبة للمستوى ماستر فقد كانت بنسبة 13,3 % وكانت أضعف نسبة للمستوى تقني بنسبة 2,2 % ، من خلال الجدول أعلاه استخلصنا أن فئة المستوى التعليمي الجامعي قد فاقت نسبيا باقي الفئات، فالمؤسسة قيد الدراسة تسعى دائما لمواكبة كل ما هو جديد في قطاع الاتصالات و أنظمة المعلومات.

خامسا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الرتبة

الجدول رقم (16): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الرتبة

شكل رقم (30) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الرتبة



الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	36	80,0
إطار سامي	7	15,6
عامل تحكم	2	4,4
المجموع	45	100,0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على معطيات

الجدول رقم(16)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج

البرنامج الإحصائي SPSS-22

من الجدول رقم (16) و الشكل رقم (30) يتبين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة والبالغة 80,0 % كانت للرتبة إطار ، أما بالنسبة للرتبة إطار سامي فقد كانت بنسبة 15,6% ، في حين كانت نسبة الرتبة عامل تحكم 17,8% ، من خلال الجدول أعلاه استخلصنا أن الرتبة إطار تعبر عن فئة المستوى التعليمي الجامعي .

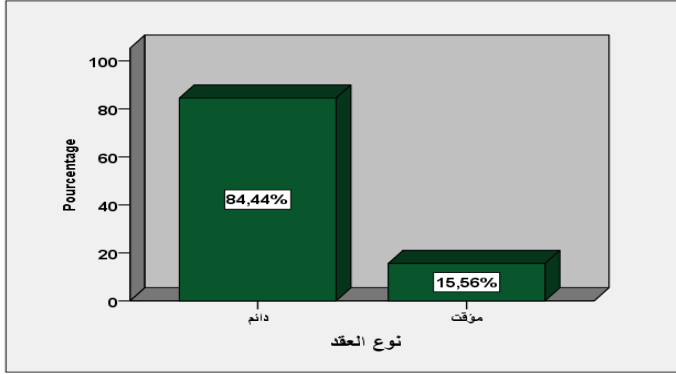
سادسا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع العقد

الجدول رقم (17): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

حسب نوع العقد

شكل رقم (31) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب

نوع العقد



الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
دائم	38	84,4
مؤقت	7	15,6
المجموع	45	100,0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على معطيات

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج

الجدول رقم(17)

البرنامج الإحصائي SPSS-22

من الجدول رقم (17) و الشكل رقم (31) يتبين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة والبالغة **84,4 %** كانت لأصحاب العقود الدائمة ، أما بالنسبة لأصحاب العقود المؤقتة فقد

كانت بنسبة **15,6 %** ، من خلال الجدول أعلاه استخلصنا أن العقود الدائمة لأصحاب الخبرة الطويلة بينما أصحاب العقود المؤقتة تعبر عن الموظفين التي تقل خبرتهم 5 سنوات ذوي عقود ما قبل التشغيل.

المبحث الثالث: تحليل النتائج و اختلבו الفرضيات

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة البحث الميداني، ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقاً من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل انحراف معياري.

تم اعتماد مقياس لكارتر (**Likert**) المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبيان ، وقد تم ضبط المتوسط المرجح بحساب طول الفئة والتي تساوي عدد المسافات الفاصلة بين الدرجات أي (4) على عدد درجات المقياس أي (5) وبالتالي : طول الفئة هو $5/4$ وبالتالي وزعت مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول(18)، وكان الشكل العام لمقياس لكارتر الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم(18): توزيع فئات الإجابة (حسب المتوسط الحسابي للعبارات)

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1	2	3	4	5
مجال التقييم	1-1.79	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الأول: تحليل العبارات واتجاهات الآراء للمحور الأول "الثقافة التنظيمية"

في هذا المطلب يتم تحليل العبارات الخاصة بمحور "الثقافة التنظيمية" و الذي يتكون من (35) فقرة مرتبة ترتيبا

تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

الجدول رقم(19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمحور الثقافة التنظيمية

الترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مواضع					العبارة	الرقم
				مواضع بشدة	مواضع	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
				تكرار						
4	موافق	0,77	4,04	10	30	3	1	1	اعتقد أن الثقافة هي القيم التي يبنها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجرته التاريخية.	1
				22,2	66,7	6,7	2,2	2,2		
6	موافق	0,81	4,02	10	30	2	2	1	الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم و المعتقدات و طرق التفكير المشتركة بين الأفراد	2
				22,2	66,7	4,4	4,4	2,2		
17	موافق	1,12	3,49	7	21	6	9	2	المعتقدات والقيم السائدة في المنظمة تتوافق مع معتقدات وقيم المجتمع.	3
				15,6	46,7	13,3	20,0	4,4		
23	محايد	1,24	3,31	8	15	9	9	4	تشجع اتصالات الجزائر القيم التي تساهم في نشر ثقافة العمل الجماعي	4
				17,8	33,3	20,0	20,0	8,9		
22	محايد	1,23	3,38	8	18	5	11	3	هل تشعرون بأنكم تعملون كفريق متناسق	5
				17,8	40,0	11,1	24,4	6,7		
27	محايد	1,35	3,11	8	13	6	12	6	الإجراءات في المؤسسة تسعى إلى توجيه العاملين بروح الفريق	6
				17,8	28,9	13,3	26,7	13,3		
28	محايد	1,33	3,09	8	11	9	11	6	يلقى العاملون تشجيعا على العمل بشكل منسق	7
				17,8	24,4	20,0	24,4	13,3		

31	محايد	1,36	2,96	7	11	8	11	8	تشجع الإدارة الإبداع و الابتكار	8
				15,6	24,4	17,8	24,4	17,8		
32	محايد	1,48	2,96	9	10	6	10	10	المسؤولون يساهمون بشكل فعال في تنمية روح الفريق	9
				20,0	22,2	13,3	22,2	22,2		
18	موافق	1,16	3,47	7	21	6	8	3	الوسائل المساعدة في الحصول على المعلومات متوفرة	10
				15,6	46,7	13,3	17,8	6,7		
24	محايد	1,34	3,27	8	16	8	6	7	تأخذ الإجراءات بعين الاعتبار المستوي الثقافي والتعليمي للعاملين	11
				17,8	35,6	17,8	13,3	15,6		
3	موافق	0,89	4,07	13	27	1	3	1	يمكنني الاتصال بزملائي في أي وقت وفي أي مكان أثناء العمل	12
				28,9	60,0	2,2	6,7	2,2		
16	موافق	1,42	3,53	13	16	6	2	8	اشعر بإحساس قوي بالانتماء و الولاء لمؤسسة اتصالات الجزائر التي تعمل بها	13
				28,9	35,6	13,3	4,4	17,8		
26	محايد	1,25	3,18	7	12	14	6	6	تركز الإدارة على بعث الثقافة التنظيمية القوية و تلقينها للعاملين	14
				15,6	26,7	31,1	13,3	13,3		
1	موافق بشد	0,76	4,20	16	24	3	2		لدي انضباط و درجة التزام عالية بالمهام الموكلة لي في المؤسسة	15
				35,6	53,3	6,7	4,4			
33	محايد	1,38	2,91	7	11	6	13	8	يتوفر بالمؤسسة مناخ يسمح بالإبداع والتجديد	16
				15,6	24,4	13,3	28,9	17,8		
29	محايد	1,39	3,07	8	11	11	6	9	يدافع المسؤولون في اتصالات الجزائر بقوة عن مصالحها	17
				17,8	24,4	24,4	13,3	20,0		
15	موافق	1,39	3,53	14	14	4	8	5	تشعرون بالاحباط من وظيفتكم و محيط عملكم	18
				31,1	31,1	8,9	17,8	11,1		
19	موافق	1,32	3,44	10	17	7	5	6	القيم السائدة في المؤسسة تضمن الاحترام والتقدير بين العاملين	19
				22,2	37,8	15,6	11,1	13,3		
5	موافق	1,17	4,04	20	15	5	2	3	هناك صراعات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر	20
				44,4	33,3	11,1	4,4	6,7		
30	محايد	1,48	3,04	8	14	6	6	11	يمنح العاملون في اتصالات الجزائر فرصا عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات معينة	21
				17,8	31,1	13,3	13,3	24,4		
14	موافق	1,20	3,53	9	19	8	5	4	يدرك العاملون ضرورة عكس صورة مشرقة عن اتصالات الجزائر في جميع المناسبات.	22
				20,0	42,2	17,8	11,1	8,9		
10	موافق	1,30	3,84	18	14	5	4	4	هل تترك اتصالات الجزائر إذا قدمت لك عروض أفضل في منظمات أخرى.	23
				40,0	31,1	11,1	8,9	8,9		

20	موافق	1,18	3,42	9	15	9	10	2	هل التغييرات الهيكلية و التقنية هي التي حتمت ضرورة التكوين .	24
				20,0	33,3	20,0	22,2	4,4		
21	موافق	1,31	3,42	11	14	7	9	4	تمثل الخفلات و التكريمات دافعا للعمل.	25
				24,4	31,1	15,6	20,0	8,9		
35	محايد	1,57	2,73	9	8	5	8	15	يهتم المسؤولون بمصلحة جميع العاملين في المؤسسة	26
				20,0	17,8	11,1	17,8	33,3		
25	محايد	1,36	3,22	10	10	12	6	7	يفتخر العاملون من جميع المستويات بالعمل بالمؤسسة	27
				22,2	22,2	26,7	13,3	15,6		
7	موافق	1,19	4,00	20	13	7	2	3	الثقة أساس التعامل بين العاملين	28
				44,4	28,9	15,6	4,4	6,7		
9	موافق	1,21	3,89	17	16	5	4	3	تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد قوة و تمسك العاملين بالقيم	29
				37,8	35,6	11,1	8,9	6,7		
2	موافق	1,12	4,13	22	14	4	3	2	الثقافة الفقيرة تخلق النزاع و الصراع في المؤسسة	30
				48,9	31,1	8,9	6,7	4,4		
11	موافق	1,13	3,78	14	16	7	7	1	يلقي أصحاب الثقافة الفقيرة صعوبة في التوافق مع المؤسسة و أهدافها	31
				31,1	35,6	15,6	15,6	2,2		
12	موافق	1,35	3,69	16	14	4	7	4	يعتبر المسؤولون مسؤولين عن غرس عدد من القيم الثقافية التي تحتاجها المؤسسة لضمان نجاحها	32
				35,6	31,1	8,9	15,6	8,9		
34	محايد	1,41	2,84	8	8	7	13	9	يسهل المسؤولون في المؤسسة الصعوبات التي تعترض جميع العاملين بدون تفرقة	33
				17,8	17,8	15,6	28,9	20,0		
8	موافق	1,05	3,89	14	19	6	5	1	ان الفرد مهما كان دوره فان الموقف الذي يعيش فيه يؤثر في سلوكياته و تصرفاته و قراراته من خلال المتغيرات التي تحيط به	34
				31,1	42,2	13,3	11,1	2,2		
13	موافق	1,18	3,53	10	15	13	3	4	يشترك جميع أعضاء المنظمة في تكوين الثقافة الخاصة بمنظمتهم بما يضمن لها التميز	35
				22,2	33,3	28,9	6,7	8,9		
موافق		0,81	3,50	نتيجة المحور الأول : الثقافة التنظيمية						

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS -22

حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارات كما يلي :

«لدي انضباط ودرجة التزام عالية بالمهام الموكلة لي في المؤسسة» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,20 وانحراف معياري 0,76 وفي اتجاه عام موافق بشدة مما يدل أن الموظفين يلتزمون بالمهام الموكلة إليهم .

وجاءت العبارة « الثقافة الفقيرة تخلق النزاع والصراع في المؤسسة » في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,13 وانحراف معياري 1,12 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك درجة موافقة عالية للموظفين فكلما كان هناك ثراء ثقافي زال الصراع .

وجاءت العبارة « يمكنني الاتصال بزملائي في أي وقت وفي أي مكان أثناء العمل» في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,07 وانحراف معياري 0,89 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على سهولة الاتصال والحوار أثناء وخارج أوقات العمل مما يدل أيضا على التفاهم بين الموظفين .

وجاءت العبارة « اعتقد أن الثقافة هي القيم التي يبنها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي و تجربته التاريخية» في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4,04 و انحراف معياري 0,77 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن الموظفين يعتبرون الثقافة هي القيم المكتسبة من المجتمع و تاريخه .

وجاءت العبارة « هناك صراعات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر » في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4,04 وانحراف معياري وفي اتجاه عام موافق 1,17، وهذا يدل على وجود صراعات داخل المؤسسة .

جاءت العبارة «الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم و المعتقدات و طرق التفكير المشتركة بين الأفراد» في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4,02 و انحراف معياري 1.19 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن الموظفين يوافقون على تعريف الثقافة التنظيمية .

و جاءت العبارة « الثقة أساس التعامل بين العاملين » في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 4.00 و انحراف معياري 1,01 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أفراد العينة يعتبرون الثقة هي الأساس في كل منظمة . جاءت العبارة « أن الفرد مهما كان دوره فان الموقف الذي يعيش فيه يؤثر في سلوكياته و تصرفاته و قراراته من خلال المتغيرات التي تحيط به» في الترتيب الثامن حسب آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي 3,89 و انحراف معياري 1.05 و اتجاه عام موافق مما يدل على أن السياق و الموقف يؤثر في شخصية الفرد من حيث السلوك و التصرف و القرارات ثم تليها العبارة « تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد قوة و تمسك العاملين بالقيم » في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي 3.89 و انحراف معياري 1.21 و باتجاه عام موافق مما يدي أن أساس الثقافة القوية هي قوة التمسك بالقيم الإنسانية .

جاءت العبارة « هل تترك اتصالات الجزائر إذا قدمت لك عروض أفضل في منظمات أخرى .» في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي 3.84 و انحراف معياري 1.30 وبتجاه عام موافق مما يدل على أن الموظفين يبحثون عن فرص أفضل و هذا منطقي .

جاءت العبارة « يلقي أصحاب الثقافة الفقيرة صعوبة في التوافق مع المؤسسة و أهدافها » في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي 3.78 و انحراف معياري 1.13 و بتجاه عام موافق مما يدل على أن أصحاب الثقافة القوية يسهل لهم الاندماج و التوافق ، ويدعم العبارة السابقة التي تنص على أن الثقافة الفقيرة تزيد من الصراع داخل المنظمة وبالتالي تقلل من الوافق.

جاءت العبارة « يعتبر المسؤولون مسؤولين عن غرس عدد من القيم الثقافية التي تحتاجها المؤسسة لضمان نجاحها» في الترتيب الثاني عشر بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 1.35 و بتجاه عام موافق مما يدل على أن الثقافة المغروسة هي ثقافة المؤسس الرمز.

جاءت العبارة « يشترك جميع أعضاء المنظمة في تكوين الثقافة الخاصة بمنظمتهم بما يضمن لها التميز » في الترتيب الثالث عشر بمتوسط حسابي 3,53 و انحراف معياري 1.18 و بتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك ثقافة مشتركة مكونة خلقت التميز في هذه المؤسسة.

جاءت العبارة « يدرك العاملون ضرورة عكس صورة مشرقة عن اتصالات الجزائر في جميع المناسبات .» في الترتيب الرابع عشر بمتوسط حسابي 3,53 و انحراف معياري 1.20 و بتجاه عام موافق مما يدل على ان الموظفين لديهم ثقافة تشريف المؤسسة و إعطائها صورة أحسن واهتمامهم بمصلحة مؤسستهم وصورتها لدى المجتمع.

جاءت العبارة « لا تشعرون بالاحباط من وظيفتكم و محيط عملكم » في الترتيب الخامس عشر بمتوسط حسابي 3,53 و انحراف معياري 1,39 و بتجاه عام موافق مما يدل على أن الموظفين راضين عن محيط عملهم جاءت العبارة «تأخذ الإجراءات بعين الاعتبار المستوي الثقافي والتعليمي للعاملين» في الترتيب السادس عشر بمتوسط حسابي 3.27 و انحراف معياري 1.42 و بتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة تتقي العاملين ذو مستوى ثقافي و علمي يتناسب مع متطلبات الوظيفة مما يزيد من بناء ثقافة المنظمة.

جاءت العبارة « المعتقدات و القيم السائدة في المنظمة تتوافق مع معتقدات و قيم المجتمع .» في الترتيب السابع عشر بمتوسط حسابي **3.49** و انحراف معياري **1.12** و باتجاه عام موافق مما يدل على أن ثقافة المنظمة من ثقافة المجتمع وعليه قيم المنظمة مستوحاة من قيم المجتمع.

جاءت العبارة « الوسائل المساعدة في الحصول على المعلومات متوفرة» في الترتيب الثامن عشر بمتوسط حسابي **3,47** و انحراف معياري **1,16** و باتجاه عام موافق مما يدل على توفر الوسائل للحصول على المعلومة في هذه المنظمة.

جاءت العبارة « القيم السائدة في المؤسسة تضمن الاحترام والتقدير بين العاملين» في الترتيب التاسع عشر بمتوسط حسابي **3.44** و انحراف معياري **1.32** و باتجاه عام موافق مما يدل على أن القيم المغروسة تضمن الإحترام و التقدير بين العاملين، خصوصا أن هناك ثقة متبادلة بين العاملين ومناخ عمل مناسب .

جاءت العبارة « التغييرات الهيكلية والتقنية هي التي حتمت ضرورة التكوين » في الترتيب العشرون بمتوسط حسابي **3.42** و انحراف معياري **1.18** و باتجاه عام موافق مما يدل على أن التغييرات الهيكلية لها تأثير على التكوين.

جاءت العبارة « تمثل الحفلات و التكريمات دافعا للعمل.» في الترتيب الواحد والعشرون بمتوسط حسابي **3.42** و انحراف معياري **1.31** و باتجاه عام موافق مما يدل على أن الحفلات و التكريمات من ثقافة المنظمة و لها تأثير موجب على العاملين وتدفع نحو العمل بالتزام أكبر ودافعية عالية.

جاءت العبارة « هل تشعرون بأنكم تعملون كفريق متناسق» في الترتيب الثاني والعشرون بمتوسط حسابي **3.38** و انحراف معياري **1.23** و باتجاه عام محايد لم يتم الفصل في الإجابة ع لى هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق يمكن أن نقول أن الموظفين يشعرون بروح الفريق و العمل الجماعي .

جاءت العبارة « تشجع اتصالات الجزائر القيم التي تساهم في نشر ثقافة العمل الجماعي» في الترتيب الثالث والعشرون بمتوسط حسابي **3.31** و انحراف معياري **1.24** و باتجاه عام محايد لم يتم الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي الق ربية من المجال الموافق يمكن أن نقول أن المنظمة تشجع ثقافة العمل الجماعي.

جاءت العبارة « تأخذ الإجراءات بعين الاعتبار المستوي الثقافي والتعليمي للعاملين» في الترتيب الرابع والعشرون بمتوسط حسابي **3.27** و انحراف معياري **1.34** و باتجاه عام محايد لم يتم الفصل في الإجابة على هذه العبارة

و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق يمكن أن نقول أن المؤسسة تنتقي الموظفين ذو مستوى من الثقافة و المستوى التعليمي.

جاءت العبارة « يفتخر العاملون من جميع المستويات بالعمل بالمؤسسة » في الترتيب الخامس و العشرون بمتوسط حسابي 3.22 و انحراف معياري 1.36 و باتجاه عام محايد لم يتم الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق يمكن أن نقول أن هناك ولاء للمؤسسة. جاءت العبارة « تركز الإدارة على بعث الثقافة التنظيمية القوية و تلقينها للعاملين » في الترتيب السادس و العشرون بمتوسط حسابي 3.18 و انحراف معياري 1.25 و باتجاه عام محايد لم يتم الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق يمكن أن نقول أن المنظمة تعمل على غرس الثقافة التنظيمية القوية للعاملين.

جاءت العبارة « الإجراءات في المؤسسة تسعى إلى توجيه العاملين بروح الفريق » في الترتيب السابع و العشرون بمتوسط حسابي 3.11 و انحراف معياري 1,35 و باتجاه عام محايد لم يتم الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق يمكن أن نقول أن المنظمة لها إجراءات تدفع العاملين للعمل بروح الفريق.

جاءت العبارة « يلقي العاملون تشجيعا على العمل بشكل منسق » في الترتيب الثامن و العشرون بمتوسط حسابي 3.09 و انحراف معياري 1.33 و باتجاه عام محايد.

جاءت العبارة « يلقي العاملون تشجيعا على العمل بشكل منسق » في الترتيب الثامن و العشرون بمتوسط حسابي 3.09 و انحراف معياري 1.33 و باتجاه عام محايد لم يتم الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق يمكن أن نقول أن المنظمة تحفز العاملين على التعاون و التنسيق فيما بينهم .

جاءت العبارة « يذاع المسؤولون في اتصالات الجزائر بقوة مصالحتها » في الترتيب التاسع و العشرون بمتوسط حسابي 3.07 و انحراف معياري 1.37 و باتجاه عام محايد لم يتم أيضا الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق يمكن أن نقول أن المسؤولين أوفياء للمنظمة مما أكسبهم الولاء للمنظمة.

جاءت العبارة «يمنح العاملون فرصا عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات معينة» في الترتيب الثلاثون بمتوسط حسابي 3.04 و انحراف معياري 1.48 و باتجاه عام محايد لم يتم أيضا الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق يمكن أن نقول أن المسؤولين يسعملون لغو الحوار لحل المشاكل والخلافات ولهم إتصال مباشر مع الموظفين.

جاءت العبارة «تشجيع الإدارة للإبداع والابتكار» في الترتيب الواحد والثلاثون بمتوسط حسابي 2.96 وانحراف معياري 1.36 و باتجاه عام محايد لم يتم أيضا الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق يمكن أن نقول أن المنظمة تشجع على الإبداع وتشجع على ثقافة الحاضنة .

جاءت العبارة «المسؤولون يساعدون بشكل فعال في تنمية روح الفريق» في الترتيب الثاني والثلاثون بمتوسط حسابي 2.96 و انحراف معياري 1.48 و باتجاه عام محايد لم يتم أيضا الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق و استنادا على الإجابات السابقة يمكن أن نقول أن المسؤولين يحفزون روح العمل الجماعي .

جاءت العبارة « يتوفر بالمؤسسة مناخ يسمح بالإبداع والتجديد» في الترتيب الثالثة والثلاثون بمتوسط حسابي 2.91 و انحراف معياري 1.38 و باتجاه عام محايد لم يتم أيضا الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق و استنادا على الإجابات السابقة يمكن أن نقول أن المناخ التنظيمي المتواجد بالمنظمة ملائم يسمح بغرس ثقافة الحاضنة التي تشجع على الإبداع.

جاءت العبارة «يسهل المسؤولون في المؤسسة الصعوبات التي تعترض جميع العاملين بدون تفرقة» في الترتيب الرابعة والثلاثون بمتوسط حسابي 2.84 و انحراف معياري 1.41 و باتجاه عام محايد لم يتم أيضا الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الغير الموافق يمكن أن نقول أن المسؤولين لا يتساهلون للصعوبات التي تعرقل العاملين.

جاءت العبارة «يهتم المسؤولون بمصلحة جميع العاملين بالمؤسسة» في الترتيب الخامس والثلاثون بمتوسط حسابي 2.73 و انحراف معياري 1.57 و باتجاه عام محايد لم يتم أيضا الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الغير الموافق يمكن أن نقول أن المسؤولين لا يهتمون بمصلحة جميع العاملين بالمؤسسة .

وبصفة عامة قد تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (الثقافة التنظيمية) يساوي 3.50 وبانحراف معياري 0.81 وفي اتجاه عام موافق، مما يدل على أن هناك ثقافة تنظيمية سائدة في المنظمة إسنادا إلى إجابات عينة الدراسة.

المطلب الثاني: تحليلي العبارات واتجاهات الآراء للمحور الثاني "إدارة التغيير في مجال الموارد البشرية"

تناول هذا المطلب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمحور إدارة التغيير في مجال الموارد البشرية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمحور إدارة التغيير

الرقم	العبارات	تماما موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب حسب الاتجاه
							النسبة				
							تكرار				
1	تعزيز علاقات العمل والاحترام فيما بين العاملين، وبين رؤسائهم.	5	5	9	12	14	3,56	1,34	موافق	1	
		11,1	11,1	20,0	26,7	31,1					
2	تخصيص أنظمة حوافز ومكافآت تشجيعية، تساعد العاملين على إخراج ما لديهم من إمكانيات	8	6	6	14	11	3,31	1,44	محايد	9	
		17,8	13,3	13,3	31,1	24,4					
3	توفير الموارد والإمكانيات اللازمة التي تتطلبها الوظيفة	5	6	5	18	11	3,53	1,31	موافق	3	
		11,1	13,3	11,1	40,0	24,4					
4	ابتكار معايير جديدة لتقييم للأداء	4	7	10	14	10	3,42	1,25	موافق	5	
		8,9	15,6	22,2	31,1	22,2					
5	إتاحة فرصة تطوير المسارات الوظيفية لجميع العاملين	5	8	7	15	10	3,38	1,32	محايد	8	
		11,1	17,8	15,6	33,3	22,2					
6	تركز إدارة المنظمة على مشاركة الأفراد و العمل بروح الفريق الواحد لإتمام عملية التغيير بنجاح	4	10	3	19	9	3,42	1,29	موافق	7	
		8,9	22,2	6,7	42,2	20,0					
7	منح العاملين فرص المشاركة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات بالمؤسسة	3	8	7	16	11	3,53	1,24	موافق	2	
		6,7	17,8	15,6	35,6	24,4					
8	تعمل إدارة المنظمة على تدريب الأفراد المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير.	5	8	9	15	8	3,29	1,27	محايد	10	
		11,1	17,8	20,0	33,3	17,8					
9	تقوم الإدارة بتفويض السلطة للعامل أثناء	4	9	8	11	13	3,44	1,34	موافق	4	

				28,9	24,4	17,8	20,0	8,9	القيام بعملية التغيير	
11	محايد	1,32	3,27	10	11	10	9	5	تقوم المنظمة بإشراك الأفراد في تقييم عملية التغيير .	10
				22,2	24,4	22,2	20,0	11,1		
12	محايد	1,34	3,27	11	10	8	12	4	تعمل إدارة المنظمة على التقرب من العمال و التواصل معهم أثناء عملية التغيير	11
				24,4	22,2	17,8	26,7	8,9		
6	موافق	1,27	3,42	9	17	8	6	5	تسعى إدارة المنظمة على حث الأفراد على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير.	12
				20,0	37,8	17,8	13,3	11,1		
				نتيجة المحور الثاني : إدارة التغيير في مجال الموارد البشرية						
موافق		1,14	3,40							

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS -22

حسب آراء أفراد العينة كما يلي :

جاءت العبارة «تعزيز علاقات العمل والاحترام في ما بين العاملين وبين رؤسائهم» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 1.34 و في اتجاه عام موافق مما يدل أن هناك احترام متبادل بين العاملين وبين رؤسائهم .

جاءت العبارة « منح العاملين فرص المشاركة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات بالمؤسسة » في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 1.24 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المسؤولين يمنحون الثقة للعاملين و هناك اتصال مباشر بينهم أي فتح باب الحوار.

وجاءت العبارة «توفير الموارد والإمكانيات اللازمة التي تتطلبها الوظيفة» في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 1.31 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المنظمة توفر كل الموارد التي تحتاجها الوظيفية لجعل المناخ التنظيمي مناسب.

وجاءت العبارة « تقوم الإدارة بتفويض السلطة للعمال أثناء القيام بعملية التغيير » في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.34 و في اتجاه عام موافق مما يؤكد العبارة السابقة مما يدل أن هناك لامركزية السلطة في هذه المنظمة.

جاءت العبارة «ابتكار معايير جديدة لتقييم الأداء» في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 1.25 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك نظام ومعايير جديدة استحدثت لتقييم الأداء.

جاءت العبارة «تسعى إدارة المنظمة على حث الأفراد على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير» في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.42 و انحراف معياري 1.27 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المنظمة لا تفرض التغيير إجباريا بل بمراحل حتى يتأقلم العاملون بالوضع الجديد بعد عملية التغيير .

جاءت العبارة « تركز إدارة المنظمة على مشاركة الأفراد والعمل بروح الفريق الواحد لإتمام عملية التغيير بنجاح» في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.42 و انحراف معياري 1.29 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المنظمة على إنجاح عملية التغيير بخلق ديناميكية روح العمل ككيان واحد .

جاءت العبارة «إتاحة فرصة تطوير المسارات الوظيفية لجميع العاملين» في الترتيب الثامن حسب آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي 3.38 و انحراف معياري 1.32 و اتجاه عام محايد لم يتم الفصل في الإجابة على هذه العبارة واستنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق يمكن أن نقول هناك إجحاف نوع ما لبعض الموظفين في تطوير مساراتهم الوظيفية و لكن بنسبة قليلة و نسبة كبيرة تتيح لهم الفرصة في تطوير مساراتهم الوظيفية مما يدل على أن المنظمة قيد الدراسة تهتم بهذا الجانب.

ثم تليها العبارة تخصص أنظمة حوافز ومكافآت تشجيعية تساعد العاملين على إخراج ما لديهم من إمكانيات» في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي 3,31 و انحراف معياري 1.44 و باتجاه عام محايد لم يتم أيضا الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق يمكن أن نقول المنظمة لديها نظام حوافز لخلق الإرادة و دافعية داخلية في نفوس العاملين لإخراج ما لديهم من إمكانيات.

جاءت العبارة «تعمل إدارة المنظمة على تدريب الأفراد المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير .» في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي 3.29 و انحراف معياري 1.27 و باتجاه عام محايد لم يتم أيضا الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق يمكن أن نقول أن المنظمة تنظم دورات تكوينية للعاملين لكسب المهارات للقيام بعملية التغيير.

جاءت العبارة «تقوم المنظمة بإشراك الأفراد في تقييم عملية التغيير» في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي 3.27 و انحراف معياري 1.32 و باتجاه عام محايد لم يتم أيضا الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق يمكن أن نقول أن المنظمة كما سابقا تعمل بنظام اللامركزية القرار و حسب هده الفقرة المنظمة تشارك العاملين في تقييم عملية التغيير.

جاءت العبارة «تعمل إدارة المنظمة على التقرب إلى العمال والتواصل معهم أثناء عملية التغيير» في الترتيب الثاني عشر بمتوسط حسابي 3.27 و انحراف معياري 1.34 و باتجاه عام محايد لم يتم أيضا الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق يمكن أن نقول أن المسؤولين لهم اتصال و تواصل مباشر مع العاملين أثناء عملية التغيير جاءت هذه العبارة لتؤكد العبارة السابقة .

وبصفة عامة قد تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (إدارة التغيير في مجال الموارد البشرية) يساوي 3.40 و بانحراف معياري 1.14 وفي اتجاه عام موافق، مما يدل على أن إدارة منظمة اتصالات الجزائر تولي اهتماما كبيرا لإدارة التغيير إسنادا إلى إجابات عينة الدراسة .

المطلب الثالث: تحليل العبارات واتجاهات الآراء المحور الثالث "تقبل العاملين للتغيير في المؤسسة"

الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمحور تقبل العاملين للتغيير في المنظمة

الرقم	العبارات	تماما موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب حسب الاتجاه					
											تكرار				
											النسبة				
1	أعتقد أن تغيير مهام عملي سيكون سببا في شعوري بالارتياح	4	4	3	18	16	3,84	1,26	موافق	5					
											8,9	8,9	6,7	40,0	35,6
2	أنا أتقبل فكرة تغير وضعي الوظيفي الحالي	1	3	3	22	16	4,09	0,95	موافق	1					
											2,2	6,7	6,7	48,9	35,6
3	أشعر بالرضا من عملية التغيير بالمنظمة وأنفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعمها	4	5	10	17	9	3,49	1,20	موافق	13					
											8,9	11,1	22,2	37,8	20,0
4	أعتقد أن التغيير يدعم مصالح المادية	4	5	9	15	12	3,58	1,25	موافق	10					
											8,9	11,1	20,0	33,3	26,7
5	أشعر بأنني أملك المهارة في استخدام الأدوات والأجهزة الجديدة عند التغيير	3	2	6	21	13	3,87	1,10	موافق	4					
											6,7	4,4	13,3	46,7	28,9

3	موافق	0,88	4,00	15	17	11	2		6	أرى أن التغيير شيء ايجابي أكثر من انه سلبي
				33,3	37,8	24,4	4,4			
9	موافق	1,09	3,76	11	20	9	2	3	7	سوف اعمل كل ما في وسعي لدعم التغيير
				24,4	44,4	20,0	4,4	6,7		
2	موافق	1,03	4,02	16	20	5	2	2	8	أشعر بالرغبة في تغيير الوضع الحالي
				35,6	44,4	11,1	4,4	4,4		
18	محايد	1,37	3,27	10	12	10	6	7	9	إن الهيكل التنظيمي الحالي ملائم للتغيير و التعامل مع المستحقات .
				22,2	26,7	22,2	13,3	15,6		
25	محايد	1,39	2,93	9	6	11	11	8	10	تتم إدارة المنظمة بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير.
				20,0	13,3	24,4	24,4	17,8		
23	محايد	1,46	3,04	9	11	8	7	10	11	تحاول المنظمة إيجاد البيئة الملائمة للتغيير.
				20,0	24,4	17,8	15,6	22,2		
27	محايد	1,49	2,87	9	8	7	10	11	12	تقوم إدارة المنظمة بإشراك العمال في التخطيط لعملية التغيير.
				20,0	17,8	15,6	22,2	24,4		
24	محايد	1,48	2,96	9	10	6	10	10	13	تقوم إدارة المنظمة بإقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه
				20,0	22,2	13,3	22,2	22,2		
21	محايد	1,42	3,11	9	11	10	6	9	14	توفر المنظمة الوسائل الموارد والآليات اللازمة لعملية التغيير
				20,0	24,4	22,2	13,3	20,0		
20	محايد	1,34	3,13	9	9	13	7	7	15	أعتقد أن ادارة المنظمة تقوم بمهام كبيرة في إدخال برامج التغيير
				20,0	20,0	28,9	15,6	15,6		
11	موافق	1,08	3,56	9	16	13	5	2	16	أرى أن على كل فرد في المنظمة دعم عملية التغيير
				20,0	35,6	28,9	11,1	4,4		
6	موافق	0,98	3,82	10	23	8	2	2	17	اعتقد بأن التغيير يبدل اساليب العمل و طرقه في المنظمة
				22,2	51,1	17,8	4,4	4,4		
7	موافق	0,96	3,82	11	20	10	3	1	18	اصبح التغيير حتميا في ظل الظروف البيئية التي تعيشها المنظمة

				24,4	44,4	22,2	6,7	2,2		
19	محايد	1,40	3,16	9	11	12	4	9	توجد استراتيجيات واضحة للتغيير في المنظمة .	19
14	موافق	1,29	3,47	20,0	24,4	26,7	8,9	20,0	توجد مقاومة للتغيير في المنظمة.	20
17	محايد	1,31	3,31	9	14	10	6	6	ان تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة يتم وفقا لحاجة موضوعية ضرورية في الواقع.	21
				20,0	31,1	22,2	13,3	13,3		
26	محايد	1,50	2,93	9	9	9	6	12	ان قرارات التغيير الحاصل تعتمد على دراسات مسبقة	22
				20,0	20,0	20,0	13,3	26,7		
22	محايد	1,52	3,09	11	9	9	5	11	يستخدم في عملية إجراء التغيير سياسة الباب المفتوح للمتقدين و المقاومين.	23
				24,4	20,0	20,0	11,1	24,4		
15	موافق	1,31	3,44	12	11	12	5	5	يتم تغيير التعليمات و المذكرات وفقا للحاجة	24
				26,7	24,4	26,7	11,1	11,1		
16	محايد	1,35	3,33	10	13	11	4	7	هل ترى انه من الطبيعي مقاومة التغيير من طرف الأفراد	25
				22,2	28,9	24,4	8,9	15,6		
28	محايد	1,53	2,82	9	8	7	8	13	هل كانت أهداف عملية التغيير التي حدثت لهيكل المنظمة معروفة لكل الأفراد و في كل المستويات الإدارية.	26
				20,0	17,8	15,6	17,8	28,9		
12	موافق	1,29	3,51	11	15	11	2	6	هل ترى إن عملية التغيير الهيكلي و التقني قد تتسبب في ضغوط للأفراد.	27
				24,4	33,3	24,4	4,4	13,3		
8	موافق	1,24	3,78	14	18	7	1	5	هل عدم تفهم المسؤولين لأسباب مقاومة الأفراد لعملية التغيير قد يتسبب في حدوث مشاكل	28
				31,1	40,0	15,6	2,2	11,1		
موافق		0,96	3,43	نتيجة المحور الثالث : تقبل العاملين للتغيير في منظمة اتصالات الجزائر						

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي -SPSS22

حسب آراء أفراد العينة:

جاءت العبارة الأولى « أنا أتقبل فكرة التغيير في وضعي الوظيفي الحالي » في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري 0.95 و في اتجاه عام موافق مما يدل أن العاملين يتقبلون فكرة التغيير .

وجاءت العبارة « أشعر بالرغبة في تغيير الوضع الحالي » في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.02 و انحراف معياري 1.03 و في اتجاه عام موافق مما أن هناك شعور إيجابي للعاملين للتغيير .

جاءت العبارة «أرى أن التغيير شيء إيجابي أكثر من أنه سلبي » في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.00 و انحراف معياري 0.88 و في اتجاه عام موافق مما يؤكد العبارة السابقة أن الموظفين لديهم فكرة إيجابية للتغيير .

جاءت العبارة «أشعر بأنني أملك المهارة في استخدام الأدوات والأجهزة الجديدة عند التغيير » في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.87 و انحراف معياري 1.10 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن العاملين لا يخافون التغيير في جلب تجهيزات و تكنولوجيا جديدة لأهم يشعرون بالكفاءة.

وجاءت العبارة «أعتقد أن تغيير مهام عملي سيكون سببا في شعوري بالارتياح » في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.84 و انحراف معياري 1.26 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن تغيير المهام للموظفين تشعرهم بالارتياح لأنهم يشعرون بالملل في نفس المهام.

وجاءت العبارة «أعتقد أن التغيير يبدل أساليب العمل وطرقه في المنظمة » في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.82 و انحراف معياري 0.98 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن الموظفين يعتبرون التغيير له أثر إيجابي على أساليب و طرق العمل.

وجاءت العبارة «أصبح التغيير حتميا في ظل الظروف البيئية التي تعيشها المنظمة » في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.82 و انحراف معياري 0.96 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أفراد العينة يرون أن التغيير حتمي في ظل المنافسة التي تحيط بالمنظمة.

وجاءت العبارة «هل عدم تفهم المسؤولين لأسباب مقاومة الأفراد لعملية التغيير قد يتسبب في حدوث مشاكل» في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.78 و انحراف معياري 1.24 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أفراد العينة يرون أن عدم تفهم المسؤولين لمقاومة التغيير سيحدث مشاكل.

وجاءت العبارة «سوف أعمل ما في وسعي لدعم التغيير» في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 7.76 و انحراف معياري 1.09 و في اتجاه عام موافق مما يدل على قبول و دعم العاملين للتغيير، و جاءت العبارة «أعتقد أن التغيير يدعم مصالح المادية» في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.58 و انحراف معياري 1.25 و في اتجاه عام موافق مما يدل على اعتقاد العاملين أن التغيير يؤثر إيجابيا على مصالحه.

وجاءت العبارة «أرى أن على كل فرد في المنظمة دعم عملية التغيير» في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي 3.56 و انحراف معياري 1.08 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد المنظمة يدعمون التغيير.

وجاءت العبارة «هل ترى أن عملية التغيير الهيكلي والتقني قد تسبب في ضغوط للأفراد» في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 3.51 و انحراف معياري 1.29 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن العاملين يرون أن تغيير الهيكل التنظيمي والتقني يولد الضغط .

وجاءت العبارة «أشعر بالرضا من عملية التغيير بالمنظمة وأنفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعمها» في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 3.49 و انحراف معياري 1.20 و في اتجاه عام موافق مما يدل على رضا العاملين من عملية التغيير و تطبيقها.

وجاءت العبارة «توجد مقاومة للتغيير في المنظمة» في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 3.47 و انحراف معياري 1.29 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك من يقاوم التغيير في المنظمة عندما لا تتماشى مع مصالحهم .

وجاءت العبارة «يتم تغيير التعليمات والمذكرات حسب الحاجة» في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي 3.44 و انحراف معياري 1.31 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك تغيير في التعليمات والمذكرات حسب الموقف.

جاءت العبارة «هل ترى أنه من الطبيعي مقاومة التغيير من طرف الأطراف» في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي 3.33 و انحراف معياري 1.35 و في اتجاه عام محايد لم يتم الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق يمكن أن نقول أن العاملين يرون أنه من الطبيعي مقاومة التغيير من طرف الأطراف.

و جاءت العبارة «إن تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة يتم وفقا لحاجة موضوعية ضرورية في الواقع» في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي 3.31 و انحراف معياري 1.31 و في اتجاه عام موافق لم يتم أيضا الفصل في الإجابة على

هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق يمكن أن نقول أن العاملين يرون تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة وفقا لحاجة موضوعية وفقا لحاجة موضوعية.

جاءت العبارة «إن الهيكل التنظيمي ا لحالي ملائم للتغيير والتعامل مع المستجدات» في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي 3.27 و انحراف معياري 1.37 و في اتجاه عام محايد لم يتم أيضا الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق يمكن أن نقول أن أفراد العينة يرون أن الهيكل التنظيمي الحالي ملائم للتغيير و يتماشى مع التجديد الحاصل.

جاءت العبارة «توجد استراتيجيات واضحة للتغيير في المنظم» في المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي 3.16 و انحراف معياري 1.40 و في اتجاه عام محايد لم يتم أيضا الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق يمكن أن نقول أنه يوجد استراتيجيات واضحة للتغيير في المؤسسة قيد الدراسة. جاءت العبارة «أعتقد أن إدارة المنظمة تقوم بمهام كبيرة في إدخال برامج التغيير» في المرتبة العشرون بمتوسط حسابي 3.13 و انحراف معياري 1.34 و في اتجاه عام محايد لم يتم أيضا الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق يمكن أن نقول أن العاملين يرون أن إدارة المنظمة تبذل جهد كبير في إدخال برامج التغيير.

جاءت العبارة «توفر المنظمة الوسائل والموارد والآليات اللازمة لعم لية التغيير» في المرتبة الواحد والعشرون بمتوسط حسابي 3.11 و انحراف معياري 1.42 و في اتجاه عام محايد لم يتم أيضا الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق يمكن أن نقول أن المنظمة توفر كل الموارد اللازمة للتغيير. جاءت العبارة «يستخدم في عملية إجراء التغيير سياسة الباب المفتوح للمنتقدين والمقاومين» في المرتبة الثانية والعشرون بمتوسط حسابي 3.09 و انحراف معياري 1.52 و في اتجاه عام محايد لم يتم أيضا الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق يمكن أن نقول أن التغيير يفتح مجال للنقد و عدم القبول.

وجاءت العبارة «تحاول المنظمة إيجاد البيئة الملائمة للتغيير» في المرتبة الثالثة والعشرون بمتوسط حسابي 3.04 و انحراف معياري 1.46 و في اتجاه عام موافق لم يتم أيضا الفصل في الإجابة على هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الموافق يمكن أن نقول أن المنظمة تحاول دائما إيجاد المكان و ا لزمان المناسب لطرح فكرة التغيير.

وجاءت العبارة «تقوم إدارة المنظمة بإقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه» في المرتبة الرابعة والعشرون بمتوسط حسابي 2.96 وانحراف معياري 1.48 و في اتجاه عام محايد نفس الشيء لم يتم الفصل في الإجابة من أفراد العينة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الغير موافق فيمكن تفسير هذه الفقرة بأن إدارة المنظمة تفرض فكرة التغيير ولا تحاول إقناع العاملين بأهمية التغيير.

جاءت العبارة «تهتم إدارة المنظمة بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير» في المرتبة الخامسة والعشرون بمتوسط حسابي 2.93 و انحراف معياري 1.39 و في اتجاه عام محايد نفس الشيء مثل سابقتها لم يتم الفصل في الإجابة من أفراد العينة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الغير موافق فيمكن أن المنظمة لا تهتم بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة العاملين .

و جاءت العبارة «إن قرارات التغيير الحاصل تعتمد على دراسات مسبقة» في المرتبة السادسة والعشرون بمتوسط حسابي 2.93 و انحراف معياري 1.50 و في اتجاه عام محايد لم يتم الفصل في الإجابة من أفراد العينة و استنادا على قيمة المتوسط الحسابي القريبة من المجال الغير موافق فيمكن تفسيرها أن المنظمة لا تعتمد على دراسات سابقة بل البيئة المنافسة تفرض قرارات فجائية للتغيير.

جاءت العبارة «تقوم إدارة المنظمة في إشراك العمل في التخطيط» لعملية التغيير في المرتبة السابعة والعشرون بمتوسط حسابي 2.87 و انحراف معياري 1.49 و في اتجاه عام محايد نفس الشيء نسبة كبيرة غير موافقين على هذه الفقرة مما يدل أن المنظمة لا تقوم في إشراك العمل في التخطيط.

جاءت العبارة «هل كانت أهداف عملية التغيير التي حدثت لهيكل ال منظمة معروفة لكل الأفراد وفي كل المستويات الإدارية» في المرتبة الثامنة والعشرون بمتوسط حسابي 2.82 و انحراف معياري 1.53 و في اتجاه عام موافق نفس الشيء نسبة كبيرة غير موافقين على هذه الفقرة مما يدل أن أهداف التغيير غير معروفة و غير واضحة لكل الأفراد.

وبصفة عامة قد تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (تقبل العاملين للتغيير في المؤسسة) يساوي 3.43 و بانحراف معياري 0.96 و في اتجاه عام موافق، مما يدل على أن نسبة كبيرة من العاملين يتقبلون التغيير في المنظمة إسنادا إلى إجابات عينة الدراسة.

المطلب الرابع : اختبار الفرضيات في هذا المطلب سنقوم باختبار فرضيات الدراسة وللقيام بذلك تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضيات والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضيات.

انطلاقاً من إجابات أفراد عينة الدراسة نعرض فيما يلي مختلف النتائج التي تتعلق بالمحاور الثلاثة للدراسة.

الفرضية الأولى: تتوفر منظمة اتصالات الجزائر على ثقافة تنظيمية قوية؛

من خلال الجدول رقم (18) لإجابات أفراد عينة الدراسة والتي تتعلق بمحور الثقافة التنظيمية ، تبين أنه يوجد مستوى عالي للثقافة التنظيمية في منظمة اتصالات الجزائر - المديرية العامة - إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.5) و بلغ الانحراف المعياري (0.81) وبالتالي نقبل هذه الفرضية؛

الفرضية الثانية: تولى منظمة اتصالات الجزائر أهمية كبيرة لموضوع إدارة التغيير .

من خلال الجدول رقم (19) لإجابات أفراد عينة الدراسة و التي تتعلق بمحور إدارة التغيير، حيث تبين أنه يوجد مستوى عالي لإدارة التغيير في منظمة اتصالات الجزائر - المديرية العامة - بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.4) و بلغ الانحراف المعياري (1.14)، وبالتالي نقبل هذه الفرضية؛

الفرضية الثالثة: موظفو منظمة اتصالات الجزائر لهم تقبل لكل تغيير تقوم به إدارة المنظمة

من خلال الجدول رقم (20) لإجابات أفراد عينة الدراسة و التي تتعلق بمحور تقبل الموظفين للتغيير في منظمة اتصالات الجزائر - المديرية العامة - ، حيث تبين أنه يوجد استعداد عالي لتقبل التغيير من طرف الموظفين بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.43) و بلغ الانحراف المعياري (0.96) وبالتالي نقبل هذه الفرضية؛

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير في مجال الموارد البشرية.

جدول رقم (22) العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير في منظمة اتصالات الجزائر

المجال	إدارة التغيير في منظمة اتصالات الجزائر
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط 0.747
	مستوى الدلالة 0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي - SPSS22

عند مستوى المعنوية **0.05** تم استخدام اختبار (بيرسون)، لاختبار هذه الفرضية، والنتائج موضحة في جدول رقم () والذي يبين أن قيمة (R) المحسوبة تساوي **0.747** كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي **0.000** وهي اقل من (0.05)؛ مما يعني وجود علاقة ايجابية طردية قوية بين الثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير في منظمة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ومنه نقبل الفرضية الرابعة.

الفرضية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية على المتغير التابع إدارة التغيير في مجال الموارد البشرية .

الجدول رقم (23) : نتائج اختبار الفرضية الخامسة

النموذج	مجموع المربعات Somme des carrés	درجة الحرية (df) Ddl	متوسط المربعات Carré moyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار Régression	31,637	1	31,637	54,273	0,000
الخطأ Résidus	25,065	43	,5830		
الإجمالي	56,702	44			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة	
الثابت (Constante)	-2,620	,5100	-5,130	,6100	
الثقافة التنظيمية	1,047	,1420	7,367	,0000	

معامل التحديد ($R^2 = 0,558$) ، معامل الارتباط ($R=0,747$)

المتغير التابع : إدارة التغيير في مجال الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي -SPSS22

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (23) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (54,273) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية على المتغير التابع والمتمثل في إدارة التغيير في مجال الموارد البشرية. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0.747 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.558 وهذا يعني أن 55.8% من التغيرات الحاصلة في إدارة التغيير في مجال الموارد البشرية. تعود إلى تغيرات حاصلة في الثقافة التنظيمية و 44.2% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

الدراسة إذ بلغت قيمة T : 7,367 بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، نقبل الفرضية التي تقول بوجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل و المتمثل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع المتمثل في إدارة التغيير في مجال الموارد البشرية.

خلاصة

ضم هذا لا فصل عرضا للمنظمة المستقبلية و للإطار المنهجي للدراسة و كذلك عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة بعد تطبيق الاستبيان و التي تهدف أساسا إلى إبراز علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير في منظمة اتصالات الجزائر - مديرية العلاقات الاجتماعية المهنية - قسم الموارد البشرية- المديرية العامة .

و بعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة حيث أظهرت النتائج وجود تفاوت في ردود الفعل بين الإيجابية أحيانا و السلبية أحيانا أخرى، كما خلصنا إلى أن هناك ثقافة تنظيمية سائدة في المنظمة إسنادا إلى إجابات عينة الدراسة ، و أن هناك إدارة التغيير في مجال الموارد البشرية في المنظمة حيث لا يمكن للمنظمة أن تستمر في هذا العصر ما لم بتغيير و هذا ما يحدث بوجود الثقافة التنظيمية التي توفر كل متطلبات التغيير و تساهم في إحداث و إنجاح عملية التغيير و مشاركة المورد البشري و تكيفه مع ذلك حتى تستطيع المنظمة من تحقيق أهدافها و أهداف الأفراد العاملين بها . أما بالنسبة لتقبل التغيير فنسبة كبيرة من العاملين يتقبلون التغيير في المنظمة إسنادا إلى إجابات عينة الدراسة.

و لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير في منظمة اتصالات الجزائر و التي تعتبر الإشكالية الرئيسية التي انطلقت منها الدراسة التي نصت على الفرضية التي تتمثل في أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين في الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير تعود للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

و قد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان حول محور الثقافة التنظيمية و محور إدارة التغيير في مجال الموارد البشرية و معر حول تقبل العاملين للتغيير في المنظمة و تم التوصل إلى إن للثقافة التنظيمية دور هام في إدارة التغيير في مجال الموارد البشرية و أن ثبتنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير في المنظمة.

خاتمة

أولاً - ملخص

تنعكس أهمية الثقافة التنظيمية في عدة جوانب للمنظمة فهي عنصر ذو فعالية كبيرة في تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمنظمة من خلال كفاءة الفرد الذي بدوره يتحدد سلوكه التنظيمي على مستويات المنظمة بمدى إيجابية وقوة ما يحمله من قيم ومعتقدات وعادات وتقاليد في المنظمة، وتساهم العناصر الثقافية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في منظماتهم مع التغيرات المحيطة بها، فالتغيير التنظيمي من سمات المنظمات الحديثة، هذا التغيير لا يكون عفوي، وإنما تفرضه الظروف المحيطة بالمنظمة، سواء كانت داخلية أو خارجية، حيث أصبح ضرورة ملحة وحتمية للمنظمة مهما اختلفت صورته وأشكاله تنظيمية هيكلية، تكنولوجيا غير أن هذا التغيير يتطلب في المقابل كل جوانب المنظمة لكي يتجسد على أرض الواقع، وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد أهم هذه الجوانب.

فقد تبين لنا دور القيم والمعتقدات في المنظمة باختلاف الزمان والمكان والبيئة التي تعمل فيها المنظمة مما يجعل أي تغيير يرتبط بالمنظمة له نماذج قيمة واتجاهات مختلفة تشكل ثقافة المنظمة والتغيير فيها وراء ظروف تقتضيه كما سلفنا الذكر، ولكي يكون مفيداً وناجحاً لا بد أن تتوافر له شروط خاصة كأن يتم الاقتناع به وأن يدرك ما هو متوقع منه وأن يأتي بعد مرحلة كافية من التجريب. كما يجب أن تكون إمكانيات التغيير وسائله ممكنة وميسورة ومقدور عليها، حتى يمكن أن تنتج آثاره في المدى والوقت المقرر وحسبما هو مرسوم ومخطط له، وخلال انتظار النتائج المتوقعة لا بد أن تكون الاحتياطات اللازمة قد اتخذت لتفادي أي رد فعل سلبي أو أي مقاومة.

والاقتناع بضرورته وفائدته يتطلب جهداً ووقتاً ممن فكروا فيه حتى يتمكنوا من إقناع غيرهم، وعند إدخال التغيرات في الأنظمة سواء كانت الأنظمة اجتماعية تكنولوجية، هيكلية، قانونية أو إدارية فلا بد أن تكون القيادة متيقظة لانفعالات من تناولهم تلك الأنظمة وعلى الأخص الذي يطال منهم أن ينهضوا بأعباء التغيرات المتبناة ممن يتوقف نجاحه على تعاونهم، فإن لم يفعلوا ذلك اصطدم التغيير بالمقاومة الواعية وغير الواعية.

كما يتناول التغيير الأنظمة وحدها فإنه قد يتناول الأفراد وحدهم أحياناً أخرى وقد يتناولهما معا وهو خير صور التغيير، ولا يعني تغيير الأفراد تغييرهم لأفراد آخرين ولكن المقصود تغيير طريقة تفكيرهم واقتناعهم وتمثيلهم بالصورة الجديدة المتغيرة، وربما كان تغيير الأفراد على هذا النحو أصعب صور التغيير لأن تغيير الأفراد قد يتناول تغيير قيادتهم كما قد يتناول من هم دون القيادات، بل قد يتناول مجامعهم الكبيرة.

بناء على ما تقدم فإن الاعتبارات العلمية التي يجب أن توجد موجبات التغيير إذ ليس التغيير تسلطا لا على الفكر ولا على القيم ولا على الأفراد أو الأنظمة وعليه فليس التغيير أمرا من الأعلى فقط وأنه لا يمكن أن ينجح بالإجراءات الإدارية الآمرة لوحدها، وإنما يكفر نجاحها إذا كان تظاهرة تدعوا إليه ويتم بالمشورة والمناقشة اللتين يسبقهما إقناع أصحاب الإيحاء بالتغيير وصولا إلى إقناع من يتم التغيير بتعاونهم أو لصالح المجموع.

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

ثالثا- نتائج الدراسة

يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى نوعين الأول خاص بالجانب النظري والثاني خاص بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

1- النتائج النظرية

- الثقافة التنظيمية هي مجموعة من العوامل والقيم والمعتقدات والقواعد المستمدة من الحياة المشتركة بشكل يساعد على وجود نظام كامل للمنظمة بكل نواحيها، هذا الأخير يمثل عنوانا لهوية المنظمة وخص وصيتها وميزتها عن باقي المنظمات ويساعدها في تحقيق الأهداف الموضوعية؛
- بهذا المعنى لها وظيفتان وهما تحقيق الدمج الداخلي والتأقلم الخارجي؛
- للثقافة التنظيمية دور استراتيجي في المنظمة خاصة أثناء حدوث تغييرات حيث تساهم في التأثير على سلوكيات الأفراد من أجل تقبل التغيير وبالتالي يمكن اعتبارها من المحددات الأساسية لنجاح المنظمات؛
- يعتبر التغيير أمرا حتميا لكافة المؤسسات في ظل التطور التكنولوجي وزيادة المنافسة سواء كان مخططا أو مفروضا على المؤسسة من بيئتها الخارجية ويمكن أن يكون في سلوكيات الأفراد، أو في الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا أو رسالة المنظمة؛
- نجاح التغيير يتوقف على مدى تقبله من طرف العامل ين بالمنظمة، وهنا يظهر الدور المحوري للثقافة التنظيمية في المساعدة على تجنب أو تقليل مقاومة التغيير؛

2- النتائج التطبيقية واختبار الفرضيات:

من خلال عرض وتحليل الإجابات على الدراسة واختبار فرضياتها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود ثقافة تنظيمية سائدة بنسبة عالية لمنظمة اتصالات الجزائر إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجموع أبعاد الثقافة التنظيمية 3.5 ما يمكننا من قبول الفرضية الأولى التي تنص على أن منظمة اتصالات الجزائر تتوفر على ثقافة تنظيمية قوية ؛
- تولي منظمة اتصالات الجزائر أهمية كبيرة لإدارة التغيير بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي لهذا المحور حين بلغ 3.04 وهذا ما يؤدي بنا لقبول الفرضية الثانية التي تنص على أن منظمة اتصالات الجزائر تولي أهمية بالغة لموضوع إدارة التغيير ؛
- نسبة كبيرة من الموظفين في منظمة اتصالات الجزائر مستعدون لتقبل التغيير التنظيمي حيث جاء المتوسط الحسابي لهذا المحور مرتفعا إذ بلغ 3.43 وهذا ما يمكننا من قبول الفرضية الثالثة التي تنص على أن موظفي اتصالات الجزائر لهم تقبل لكل تغيير تنظيمي تقوم إدارة المنظمة ؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (إيجابية طردية) بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.74 وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرابعة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير في منظمة اتصالات الجزائر ؛
- الثقافة التنظيمية تؤثر بنسبة معتبر على إدارة التغيير في منظمة اتصالات الجزائر فقد أتت قيمة معامل التحديد 0.558 وهذا يعني أن 55.8% من التغيرات الحاصلة في إدارة التغيير في مجال الموارد البشرية تعود إلى تغيرات حاصلة في الثقافة التنظيمية و 44.2% الباقية ترجع لعوامل أخرى وهذا مالا يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الخامسة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على إدارة التغيير في منظمة اتصالات الجزائر ؛

رابعاً- اقتراحات وتوصيات

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم بعض الاقتراحات لمنظمة اتصالات الجزائر كما يلي :
- ضرورة الاهتمام أكثر بترسيخ ثقافة تنظيمية موحدة لدى الأفراد العاملين بها والعمل على تحقيق الدمج الداخلي؛
 - الاهتمام بالتغيير خاصة وأنها مؤسسة تنشط في مجال تكنولوجي بحت وبالتالي عليها البقاء على يقظة لكل ما هو جديد والعمل على التحديث المستمر خاصة من خلال العمل على تنمية الموارد البشرية ومساعدتهم على الإبداع باعتبارهم المسؤول الأول عن عملية التغيير؛
 - إشراك الأفراد العاملين عند إحداث أي تغيير، الشيء الذي سيساهم في تقبلهم له وبالتالي في تجنب المقاومة أو الحد منها ، وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال الداخلي وكذا إعطاء الحرية للأفراد للتعبير عن آرائهم في حال التخطيط لعملية تغيير معينة؛
 - اعتماد أسلوب قيادة فعال يدمج المصلحة الشخصية لعمالين في المصلحة العامة للمنظمة ويساعد في كسب ثقة العاملين في الإدارة العليا ويعمل على تعزيز الشعور بالانتماء للمنظمة، الشيء الذي يساهم في تقبل الأفراد لأي إجراءات أو برامج جديدة وحتى في إعطاء مبادرات وأفكار للقيام بالتغيير؛

خامساً- آفاق الدراسة

- خلال إنجاز هذا البحث استوقفنا العديد من الأفكار التي يمكن أن تصبح مواضيع بحث مستقبلية للمهتمين بموضوع الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، نذكر على سبيل المثال:
- أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي للعمالين؛
 - التغيير الفعال ودوره في تحقيق الميزة التنافسية؛
 - مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء المورد البشري؛
 - دور النمط القيادي في التأثير على مدى تقبل الأفراد للتغيير؛

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

القرآن الكريم:

1.سورة الأنفال: الآية 53،

2.سورة الرعد: الآية 11 ،

الكتب:

- 1 المرشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية ، مكتبة العبيكان بالتصرف للنشر و التوزيع. الطبعة الأولى، 2001،
- 2 أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة : نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،
- 3 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة السادسة، 1997
- 4 جلال خلف سكاينة، التطوير التنظيمي والإداري ،دار المسيرة للنشرة و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن ، الطبعة الأولى ،2009،
- 5 جمال الدين المرسي،الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ،2006.
- 6 جمال الدين محمد المرسي و آخرون ، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ،مصر،2002
- 7 حسين حريم ،إدارة المنظمات ،منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان،الأردن،الطبعة الأولى ،2003.
- 8 حسين حريم ، سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ، الأردن،الطبعة الرابعة،2013.
- 9 راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى ، 2003
- 10 -ربحي مصطفى عليان، إدارة التعبير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015
- 11 -زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان، الأردن، 2006
- 12 - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث مقدمة، مطبعة العشري للنشر و التوزيع، القاهرة
- 13 - شوقي ناجي حواد ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ،2010

- 14 - صالح مهدي ،محسن العامري ،و طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ،الطبعة الرابعة ،2014.
- 15 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية،
- 16 - عبد العزيز صالح بن جبتور، الإدارة الإستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،الطبعة الأولى، 2003، ص200.
- 17 -علي عوض الوقفي ، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي ي لنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة (دراسة ميدانية علم البنوك التجارية الأردنية) ،كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية ،جامعة جدارا ،الأردن .
- 18 -غني دحام تناي الزبيدي وآخرون ،إدارة السلوك التنظيمي ،دار غيداء للنشر والتوزيع .
- 19 -محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى ، الإسكندرية، مصر، 2007،
- 20 -محمد بن يوسف النمران العطيات،إدارة التغيير و تحديات العصر للمدير ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن ، الطبعة الأولى، 2006،
- 21 -محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2009
- 22 -محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار وائل للنشر والتوزيع،2005
- 23 -محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،الطبعة الرابعة دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ،2008،
- 24 -مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2008،
- 25 -ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،الطبعة الأولى ، 2013،

الرسائل العلمية

- 1 - بلحسين دلندا، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، تاريخ المناقشة 02 جوان 2013.

- 2 - بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي ، دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر3
- 3-بوطرفة صورية، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة حالة شركة اسمنت تبسة (sct)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، فرع ادارة المنظمات، جامعة المسيلة
- 4-خيرة ميهوبي ، الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الانتماء التنظيمي للمورد البشري ، دراسة حالة إتصالات الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة عمار ثليج ي الأغواط، 2012.
- 5-ريم رمضان، دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، بحث علمي مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، 2005
- 6-سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير ، رسالة مقدمة ضمن مقتضيات نيل شهادة الماجستير ، كليتي العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
- 7-شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة ، دراسة حالة شركة سونلغاز، وحدة التوزيع بالأغواط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2007
- 8-علاوي عبد الفاتح ، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة شركة " سونلغاز " وحدة الأغواط ، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال ، ل، جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، نوقشت علنا يوم 2013/11/16
- 9-عيساوي وهيبية ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمة بشار ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، جامعة أبو بكر بالقائد ، تلمسان 2011.
- 10-غيلاني حورية، أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير ، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الاسمنت بتقرت (snmce)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير، كلية العلوم الاق تصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قصدي مرياح ورقلة

- 11-قاسمي كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعرييج ،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010
- 12-مرمات نبيلة ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل نظام الحوافز في المنظمة ،دراسة حالة جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبوية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،قسم ادارة أعمال،جامعة الجزائر(3) ،2018.
- 13-مروى بوفرح و مريم شارف، التغيير الاستراتيجي ودوره في رفع الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة العربي تبسي، تبسة، الجزائر، 2016.
- 14-نبق بوبكر،الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لادارة التغيير و تحقيق الميزة التنافسية،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،قسم العلوم الاقتصادية،فرع التحليل الاقتصادي،نوقشت يوم 2017/02/25: جامعة الجزائر3

المجلات

- 1 - رحيمة غضبان، حسام هشام، الثقافة التنظيمية كمدخل لدراسة التغيير التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية وإدارة، الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 7
- 2 زايد مراد،ادارة التغيير و تحدياته العصرية،مجلة المؤسسة،مخبر ادارة التغيير،كلية العلوم الاقتصادية،العلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة الجزائر 3،العدد3،2014.
- 3 صلاح لبيبة، التخطيط للدورات التدريبية : الأساليب الحديثة في التدريس والتدريب ، مجلة رسالة المعلم، 1396هـ، العدد 3
- 4 عامر العطوي، ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية و تشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية ، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد4، 2010، العراق.
- 5 عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ، دارة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد 26، العدد 2، 2010،
- 6 - عثمان حسن عثمان، تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة ،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ،مسيلة،العدد 08.

7 - علي ميا وآخرون، العولمة وتحدياتها التقنية والتكنولوجية على الإدارة ، دراسة ميدانية لمجموعة من منظمات الأعمال العامة والخاصة في القطر العربي السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 2، 2005، قبلت للنشر في 2005/10/11

الملتقيات

1 ابن عبد العزيز فطيمة و معزوز شيدة، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية ، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة : دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، يومي 18 و 19 ماي 2011 ، جامعة سعد دحلب البليدة

2 جواهر بنت احمد قنادبلي، التدريب والتعليم عن بعد باستخدام الإدارة الالكترونية، الملتقى الإداري الثاني حول الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الرياض، يومي 7 و 8 مارس 2004

3 عباس سمير، الصراع التنظيمي، كصورة من صور التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسولوجي يومي 15 و 16 جانفي 2013، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعربريج

4 عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسة الاتصالات ، مداخلة ضمن ملتقى دولي حول " التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية" ، جامعة ورقلة، الجزائر يومي 09 و 10 مارس 2012

5 كعواش رؤوف ، الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر ، دراسة تطبيقية ، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

6 محصطفى حافظ، دور مراكز التدريب في مرحلة التغيير ، مداخلة ضمن الاجتماع الحادي عشر لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم، ديسمبر 2003

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Broker Joël et autres, l'art du changement, édition, village mondial, paris, 2001, p199.

2.Céline bareil, la résistance au changement-synthèse et critique des écrits, centre d'études en transformations des organisations, HEC 3-Montréal, Québec, cahier N°04-10-Aout 2004,P3.

3.Gresse carole,les entreprises en difficulté, éditions economica, paris, 1994,p88.

ثالثا: المراجع المترجمة

- 1 أندور دي سيزلاقي ومارك جي والاس : السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991
- 2 نيجل كنج و نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير : دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمد حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

ثالثا- المواقع الالكترونية:

1. www.drber.com/ar/articles/scientific/content-985.aspx, consulté le 27-05-2018 à 2 :29.
2. Site officiel d'Algérie Télécom : www.algeriatelecom.dz/ar/index/.php.presentation consulté 19-06-2017 à 22.45.
3. Site officiel du ministère de la poste, des télécommunications et du numérique.
<https://www.mpttn.gov.dz/fr/content/alg%C3%A9rie-t%C3%A9l%C3%A9com>

:

الملاحق



استمارة استبيان

سيدتي، سيدي الفاضل (ة):

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، يشرفنا أن نتقدم إليكم بهذا الاستبيان من أجل استكمال بحثنا الذي يكتسي أهمية بالغة في العصر الحالي ألا وهو "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المنظمة، دراسة حالة مجمع اتصالات الجزائر، المديرية العامة، مديرية الموارد البشرية، مديرية العلاقات الاجتماعية و المهنية".

يسرنا أن تفضلوا بالإجابة على هذه الأسئلة التي تسمح لنا باستخلاص نتائج أكثر دقة بالنسبة للإشكالية المطروحة ونحيطكم علما أن المعلومات المقدمة سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على تعاونكم وإجاباتكم الصادقة.

إشراف الدكتورة :

مرمات نبيلة

إعداد الطالب :

قاسي جمال

استمارة رقم:

ملاحظة: قم بوضع العلامة (X) في الخانة التي تناسب رأيك

المحور الأول: المعلومات الشخصية

الجنس:

ذكر

أنثى

السن:

35-25

45-36

50-46

51 فما فوق

الأقدمية:

05 - 01

10-06

15- 11

20-16

21 فما فوق

المؤهل العلمي: تقني

تقني سامي

ليسانس

ماستر

مهندس

المنصب: عون إداري

عون إداري رئيسي

رئيس مصلحة

رئيس قسم

مدير تنفيذي

مدير عام منصب آخر:

الرتبة: إطار

إطار سامي

عامل تحكم

عامل تنفيذ

رتبة أخرى

نوع العقد: دائم

مؤقت

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	اعتقد أن الثقافة هي القيم التي يبنها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي و تجربته التاريخية.					
02	الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم و المعتقدات و طرق التفكير المشتركة بين الأفراد.					
04	المعتقدات و القيم السائدة في المنظمة تتوافق مع معتقدات و قيم المجتمع.					
05	تشجع اتصالات الجزائر القيم التي تساهم في نشر ثقافة العمل الجماعي					
06	هل تشعرون بأنكم تعملون كفريق متناسق					
07	الإجراءات في المؤسسة تسعى إلى توجيه العاملين بروح الفريق					
08	يلقى العاملون تشجيعا على العمل بشكل منسق					
10	تشجع الإدارة الإبداع و الابتكار					
11	المسؤولون يساهمون بشكل فعال في تنمية روح الفريق					
12	الوسائل المساعدة في الحصول على المعلومات متوفرة					
13	تأخذ الإجراءات بعين الاعتبار المستوي الثقافي والتعليمي للعاملين					
14	يمكنني الاتصال بزملائي في أي وقت وفي أي مكان أثناء العمل					
17	اشعر بإحساس قوي بالانتماء و الولاء لمؤسسة اتصالات الجزائر التي تعمل بها					
19	تركز الإدارة على بعث الثقافة التنظيمية القوية و تلقينها للعاملين					
20	لدي انضباط و درجة التزام عالية بالمهام الموكلة لي في المؤسسة					
21	يتوفر بالمؤسسة مناخ يسمح بالإبداع والتجديد					
22	يدافع المسؤولون في اتصالات الجزائر بقوة عن مصالحها					
23	تشعرون بالاحباط من وظيفتكم و محيط عملكم					
24	القيم السائدة في المؤسسة تضمن الاحترام والتقدير بين العاملين					
25	هناك صراعات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر					

					27	يتمتع العاملون في اتصالات الجزائر فرصا عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات معينة
					28	يدرك العاملون ضرورة عكس صورة مشرقة عن اتصالات الجزائر في جميع المناسبات.
					29	هل تترك اتصالات الجزائر إذا قدمت لك عروض أفضل في منظمات أخرى.
					31	هل التغيرات الهيكلية و التقنية هي التي حتمت ضرورة التكوين .
					32	تمثل الحفلات و التكريمات دافعا للعمل.
					33	يهتم المسؤولون بمصلحة جميع العاملين في المؤسسة
					34	يفتخر العاملون من جميع المستويات بالعمل بالمؤسسة
					35	الثقة أساس التعامل بين العاملين
					36	تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد قوة و تمسك العاملين بالقيم
					38	الثقافة الفقيرة تخلق النزاع و الصراع في المؤسسة
					39	يلقي أصحاب أصحاب الثقافة الفقيرة صعوبة في التوافق مع المؤسسة و أهدافها
					40	يعتبر المسؤولون مسؤولين عن غرس عدد من القيم الثقافية التي تحتاجها المؤسسة لضمان نجاحها
					41	يسهل المسؤولون في المؤسسة الصعوبات التي تعترض جميع العاملين بدون تفرقة
					44	ان الفرد مهما كان دوره فان الموقف الذي يعيش فيه يؤثر في سلوكياته و تصرفاته و قراراته من خلال المتغيرات التي تحيط به
					45	يشترك جميع أعضاء المنظمة في تكوين الثقافة الخاصة بمنظمتهم بما يضمن لها التميز

المحور الثالث: إدارة التغيير في مجال الموارد البشرية

تعمل مؤسستك على تبني التغيير بصفة دورية حيث تعمل على:

رقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
47	تعزيز علاقات العمل والاحترام فيما بين العاملين، وبين رؤسائهم.					
48	تخصيص أنظمة حوافز ومكافآت تشجيعية، تساعد العاملين على إخراج ما لديهم من إمكانيات					
49	توفير الموارد والإمكانيات اللازمة التي تتطلبها الوظيفة					
50	ابتكار معايير جديدة لتقييم للأداء					
51	إتاحة فرصة تطوير المسارات الوظيفية لجميع العاملين					
52	تعزيز إدارة المنظمة على مشاركة الأفراد و العمل بروح الفريق الواحد لإتمام عملية التغيير بنجاح					
53	منح العاملين فرص المشاركة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات بالمؤسسة					
54	تعمل إدارة المنظمة على تدريب الأفراد المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير.					
55	تقوم الإدارة بتفويض السلطة للعمال أثناء القيام بعملية التغيير					
56	تقوم المنظمة بإشراك الأفراد في تقييم عملية التغيير .					
57	تعمل إدارة المنظمة على التقرب من العمال و التواصل معهم أثناء عملية التغيير					
58	تسعى إدارة المنظمة على حث الأفراد على الالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير.					

المحور الرابع: تقبل العاملين للتغيير في المؤسسة

العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
59					أعتقد أن تغيير مهام عملي سيكون سببا في شعوري بالارتياح
60					أنا أتقبل فكرة تغير وضعي الوظيفي الحالي
61					أشعر بالرضا من عملية التغيير بالمنظمة وأنفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعمها
63					أعتقد أن التغيير يدعم مصالحني المادية
64					أشعر بأنني أملك المهارة في استخدام الأدوات والأجهزة الجديدة عند التغيير
65					أرى أن التغيير شيء إيجابي أكثر من انه سلبي
66					سوف اعمل كل ما في وسعي لدعم التغيير
67					أشعر بالرغبة في تغيير الوضع الحالي
68					إن الهيكل التنظيمي الحالي ملائم للتغيير و التعامل مع المستجدات .
70					تهتم إدارة المنظمة بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير.
71					تحاول المنظمة إيجاد البيئة الملائمة للتغيير.
72					تقوم إدارة المنظمة بإشراك العمال في التخطيط لعملية التغيير.
73					تقوم إدارة المنظمة بإقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه
74					توفر المنظمة الوسائل الموارد و الآليات اللازمة لعملية التغيير
75					أعتقد أن ادارة المنظمة تقوم بمهام كبيرة في إدخال برامج التغيير
76					أرى أن على كل فرد في المنظمة دعم عملية التغيير
77					اعتقد بأن التغيير يبدل اساليب العمل و طرقه في المنظمة
79					اصبح التغيير حتميا في ظل الظروف البيئية التي تعيشها المنظمة
80					توجد استراتيجيات واضحة للتغيير في المنظمة .
81					توجد مقاومة للتغيير في المنظمة.
82					ان تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة يتم وفقا لحاجة موضوعية ضرورية في الواقع
83					ان قرارات التغيير الحاصل تعتمد على دراسات مسبقة
85					يستخدم في عملية إجراء التغيير سياسة الباب المفتوح للمتقدين و المقاومين.
86					يتم تغيير التعليمات و المذكرات وفقا للحاجة
87					هل ترى انه من الطبيعي مقاومة التغيير من طرف الافراد
88					هل كانت اهداف عملية التغيير التي حدثت لهيكل المنظمة معروفة لكل الافراد و في كل المستويات الادارية.
90					هل ترى ان عملية التغيير الهيكلي و القوي قد تتسبب في ضغوط للافراد.
91					هل عدم تفهم المسؤولين لأسباب مقاومة الأفراد لعملية التغيير قد يتسبب في حدوث مشاكل.