

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



قسم : علم النفس و علوم التربية و الأروطوفونيا

تخصص : علم النفس العمل و التنظيم ماستر 02

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم

تحت عنوان

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة (وهران الخضراء ORAN VERS - والصناعة الميكانيكية
ولواحقها BSR بغليزان)

إشراف :

أ. يوب

إعداد الطالبة :

بن عطية نادية

السنة الجامعية : 2013-2014

كلمة شكر

" كن عالما ... فإن لم تستطع ، فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأجب العلماء فإن لم

تستطع فلا تبغضهم "

قبل أن أمضي أتقدم أسمى آيات الشكر و الامتنان و التقدير و المحبة إلى الذين

حملوا أقدس رسالة في الحياة.....

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل ، وأخص بالتقدير و الشكر الأستاذ " يوب المختار "

الذي أقول له بشراك قول رسول الله عليه الصلاة والسلام

" إن الحوت في البحر و الطير في السماء ، ليصلون على معلم الناس الخير "

إلى مديري مؤسسة التربص - وهران الخضراء - الصناعة الميكانيكية ولواحقها

إلى مدير مدرسة غلال بومدين بجليزان " نحال محمود" و عمال إدارتها

إلى أستاذ اللغة الفرنسية أ" الطاهر "

إلى الدكتورة الطالبة خيرة

أتقدم بالشكر إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ، و لا يطيب النهار إلا بطاعتك ، و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك ، و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك ، و لا تطيب الجنة إلا برويتك الله جلّ جلاله ، إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة و نصح الأمة ، إلى بني الرحمة و نور العالمين صلى الله عليه و سلم

سيدنا "محمد "

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حبإلى من كلت أناملها ليقدم لنا لحظة السعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم ...إلى القلب الكبير والدي و أمي

حفظهما الله " براهيم و فاطمة"

إلى من جمعني به ملك السماء و الأرض و كان عطاؤه المادي و المعنوي بئر أمالي أخي

الوحيد " إبراهيم "

إلى أخواتي الحبيبات "فاطمة" وزوجها "سعيد" وابنها "أبو بكر" وإلى " خيرة" وزوجها "سعيد" وابنتها " فرح" وإلى "فتيحة" وزوجها " عامر" وابنيها "سمير و براهيم" إلى أختي

ورفيقتي "سارة"

إلى أساتذة علم النفس العمل و التنظيم

إلى من جمعهم الله إخواني " طلبة السنة الثانية ماستر علم النفس العمل و التنظيم" ، وكل من

مختارية، نصيرة، وهيبية، سميرة، أمينة، سهام، إيمان، كريمة، حليلة، سناء، سميرة، نجاة، نوال، منون، مليكة، أحلام..

وأهدي هذا البحث إلى أعز الناس إلى قلبي.....

ملخص الدراسة

يعد التغيير من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات بكل مجالاتها وأنواعها ، ذلك لأنها لم تعد تتعامل مع بيئة ساكنة ، بل أصبحت تواجه محيطا متغيرا يحمل في طياته الكثير من المتطلبات التي لم يعهدها من قبل ، و لهذا فإن نجاح هذا التغيير يتوقف على مدى سعي هذه المؤسسات إلى إدارة هذا التغيير بهدف التقليل من تلك المقاومة التي تنشأ من جراء إهمال الثقافة التنظيمية وعدم الأخذ بها في عملية التغيير التنظيمي لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى أهمية وعوامل الثقافة التنظيمية في اعتماد المنظمات عليها في إدارة التغيير التنظيمي ، باعتبارها عنصر أساسي و دور رئيسي في تغيير واستمرار و تطوير المنظمات .

وقد استهدفت الدراسة الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي ، و الكشف عن العناصر الثقافية التي تعتمد عليها المؤسسة لإنجاح عملية التغيير ، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث قامت الطالبة الباحثة بدراسة عينة حجمها 90 عامل في فئة الإطارات و المحكمين .

استخدمت الطالبة الباحثة في الدراسة استبيانا تضمن (64) سؤالاً ، و تضمن الأبعاد التالية : الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي . وإلى جانب ذلك تضمنت الاستمارة الخلفية الفردية وتمثلت في الجنس ، السن ، الأقدمية في مؤسستي وهران الخضراء و مؤسسة الصناعة الميكانيكية و لواحقها بغيليزان ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي في هذه المؤسسات الجزائرية السابقة الذكرى .

واعتمدت الطالبة الباحثة في هذه الدراسة الخصائص السيكوسومترية للاستبيان ، وحققت مستوى جيد من الثبات و الصدق ، بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية . وقد توصلت الطالبة الباحثة إلى النتائج التالية أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي ، و من خلال هذا تم تأييد الفرضية العامة ومفادها أن في هذه المؤسسات الثقافة التنظيمية تؤثر على التغيير التنظيمي و ذلك من خلال أبعاده ووظائفها التي تساهم في إحداث التغيير ، و هنا من غير الممكن أن يحدث أي تغيير بدون ثقافة المؤسسة . كما كشفت هذه الدراسة على العناصر الثقافية التي تعتمد عليها المؤسسة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي ، و من بين هذه العناصر المساهمة هي : المساواة ، التقدير ، العمل الجماعي ، حرية المحاولة ، التدريب ، الإرشادات . و من خلال هذه العناصر يكمن التغيير الثقافي الذي بدوره يساهم في إنجاح عملية التغيير التي تحدث في المؤسسة من طرف العمال أو الإدارة ، لأن توفر هذه العناصر في أي مؤسسة إلو كانت ثقافة تساهم في إبداع و تخطيط و تنفيذ عملية التغيير في مجال من مجالاته التنظيمية وضمن هذه النتائج المتوصل إليها ، حققت هذه الفرضية و بالتالي على أساسها وضعت اقتراحات و توصيات .

قائمة المحتويات

الموضوع	
كلمة شكر.....	أ.....
الإهداء.....	ب.....
ملخص البحث.....	ج.....
قائمة المحتويات.....	د.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الأشكال.....	ط.....
قائمة الملاحق.....	ي.....

الفصل الأول : تقديم البحث

1- مقدمة البحث.....	2.....
2- الإشكالية.....	4.....
3- الفرضيات.....	4.....
4- أهداف البحث.....	4.....
5- أهمية وأسباب اختيار البحث.....	5.....
6- التعاريف الإجرائية.....	5.....

الجانب النظري

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

تمهيد.....	7.....
أولا : ماهية و أنواع الثقافة و خصائصها.....	8.....
1- مفهوم الثقافة التنظيمية.....	8.....
2- أنواع الثقافة التنظيمية.....	8.....
3- خصائص الثقافة التنظيمية.....	9.....
4-أبعاد الثقافة التنظيمية.....	9.....
5-وظائف الثقافة التنظيمية.....	10.....

11.....	6أهمية الثقافة التنظيمية
12.....	ثانيا : تقسيمات الثقافة التنظيمية وطرق تقويته
13.....	1- تقسيمات الثقافة
13.....	2- العوامل المحددة لثقافة المنظمة
13.....	3- مستويات ثقافة المنظمة
14.....	4- طرق تقوية الثقافة التنظيمية
15.....	5- ركائز الثقافة التنظيمية
15.....	ثالثا: تغيير الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي
15.....	1- تغيير الثقافة التنظيمية
16.....	2- علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير التنظيمي
17.....	3- إدارة الثقافة و الأخلاقيات التنظيمية
17.....	4- الثقافة التنظيمية و أهم المداخل
18.....	5- مزايا الثقافة التنظيمية
19.....	الخلاصة

الفصل الثالث : التغيير التنظيمي

21.....	تمهيد
21.....	أولا : ماهية أسباب و أهداف التغيير التنظيمي
21.....	1- تعريف التغيير التنظيمي
22.....	2- أسباب التغيير التنظيمي
23.....	3- أنواع التغيير التنظيمي
24.....	4- مجالات التغيير التنظيمي
24.....	5- مظاهر التغيير التنظيمي
25.....	6- عناصر التغيير التنظيمي
25.....	7- مراحل التغيير التنظيمي
26.....	8- مصادر التغيير التنظيمي

- 9- أهداف التغيير التنظيمي 27
- 10- أهمية التغيير التنظيمي 28
- ثانيا: ماهية وخصائص إدارة التغيير التنظيمي 28
- 1- مفهوم إدارة التغيير التنظيمي. 28
- 2- فلسفة إدارة التغيير التنظيمي 30
- 3- خصائص إدارة التغيير التنظيمي 30
- 4- أساليب إدارة التغيير التنظيمي 31
- 5- الأنشطة الأخرى لا في إدارة التغيير التنظيمي 32
- ثالثا : آليات مقاومة التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه 32
- 1- تعريف مقاومة التغيير التنظيمي 32
- 2- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي 32
- 3- مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي 33
- 4- تحليل موقف التغيير التنظيمي. 33
- 5- مداخل إحداث التغيير..... 34
- 6- دور التغييرات في تعديل خلفيات الموارد البشرية 36
- 7- أساليب قياس التغيير في السلوك التنظيمي 36
- 8- معوقات التغيير التنظيمي 37
- الخلاصة..... 39

الفصل الرابع : منهجية الدراسة الميدانية

- تمهيد : 41
- أولا: الدراسة الاستطلاعية 41
- 1- أهمية الدراسة الاستطلاعية 41
- 2- المجال الجغرافي للمؤسسة..... 41
- 3- وسائل الدراسة الاستطلاعية و مواصفاتها 48
- 1-3- الملاحظة 48

48.....	2-3- الاستمارة
49.....	3-3- استمارة البيانات الشخصية
51.....	4- مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية
51.....	5- الثبات
51.....	6- الصدق
52.....	7- التعديلات الملحقة بأدوات البحث
52.....	ثانيا : الدراسة الأساسية
52.....	1- أهداف الدراسة الأساسية
53.....	2- عينة الدراسة الأساسية
53.....	3- خصائص العينة
53.....	4- أدوات الدراسة الأساسية
53.....	5- أسلوب التحليل الإحصائي

الفصل الخامس : عرض النتائج

55.....	تمهيد
55.....	1- عرض النتائج المتعلقة بعلاقة الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي
56.....	2- عرض النتائج المتعلقة بالعناصر الثقافية التي تعتمد عليها المؤسسة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي

الفصل السادس : مناقشة النتائج

63.....	تمهيد
63.....	1- مناقشة النتائج المتعلقة بعلاقة الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي
64.....	2- مناقشة النتائج المتعلقة بالعناصر الثقافية التي تعتمد عليها المؤسسة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي
68.....	- التوصيات و الاقتراحات
69.....	- الخاتمة
71.....	- المراجع
76.....	- الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
49	يبين طريقة إعطاء الأوزان ببند الاستمارة ذات الاتجاه موجب	01
49	يبين طريقة إعطاء الأوزان ببند الاستمارة ذات الاتجاه سالب	02
50	يبين طريقة ترميز متغير الجنس	03
50	يبين طريقة ترميز متغير السن	04
50	يبين طريقة ترميز متغير الخبرة	05
50	يبين طريقة ترميز متغير المستوى التعليمي	06
51	يبين طريقة ترميز متغير المستوى الوظيفي	07
55	يبين علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي	08
56	يبين عنصر المساواة	09
57	يبين عنصر التقدير	10
58	يبين عنصر العمل الجماعي	11
59	يبين عنصر الحرية	12
60	يبين عنصر التدريب	13
61	يبين عنصر الارشادات	14

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	يوضح أهمية الثقافة التنظيمية	01
14	يوضح مكونات التنظيم الرسمي وغير الرسمي للمنظمة	02
29	يوضح مفاهيم إدارة التطوير التنظيمي	03
33	يوضح مجال القوى في حالة التوازن	04
34	يوضح مداخل إحداث التغيير	05
43	يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة وهران الخضراء	06
46	يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصناعة الميكانيكية ولواحقها بجليزان	07

قائمة الملاحق

الصفحة	العبرة	رقم
76	يبين استمارة المحكمين	01
82	يبين الاستمارة بعد التعديل	02
88	يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة وهران الخضراء	03
89	يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصناعة الميكانيكية ولواحقها	04
91	يبين إمكانية وأهداف مؤسسة الصناعة الميكانيكية ولواحقها	05
94	يبين نتائج SPSS	06
97	يبين متوسط العمال	07

الفصل الأول

تقديم البحث

1- مقدمة البحث

يتسم العصر الحالي بالتغيير السريع و العميق و المتلاحق في الجوانب التكنولوجية و السياسية و الاقتصادية و الإدارية ، مما ينعكس أثرها على التنظيم أو المؤسسة بشكل خاص و التي أصبحت من أهم مهامها و أهدافها تحقيق التكيف و التوافق مع هذه التغيرات السريعة و المتجددة ، كما أن الثقافة الداخلية و الخارجية المتوقعة و المتجسدة في المؤسسة تجعل من الضروري إعادة النظر في الكثير من العناصر التنظيمية و الأخذ بمنهجية التغيير التنظيمي المخطط لتستطيع القيام بواجباتها بكل كفاءة و فاعلية . و يعد التغيير من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات ، ذلك لأنها لم تعد تتعامل مع بيئة ساكنة، بل أصبحت تواجه محيطا متغيرا يحمل في طياته الكثير من المتطلبات التي لم تعد من قبل ، و لهذا فإن نجاح هذا التغيير يتوقف على مدى سعي هذه المؤسسات إلى إدارة هذا التغيير بهدف التقليل من تلك المقامة التي تنشأ من جراء إهمال الثقافة التنظيمية و عدم الأخذ بها في عملية إدارة التغيير ، لأن إهمال الجانب الثقافي يعتبر من الأسباب الرئيسية في وجود مقاومة التغيير. يأتي رضا الأفراد عن أعمالهم وعن تغيرات المنظمة نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها البعض من الصعب عزلها بدرجة تامة من هذه العوامل نجد الثقافة التنظيمية التي أصبحت من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها حيث ترتبط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم و المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام و العمل الجاد و الابتكار التحديث و المشاركة في اتخاذ القرارات و العمل على المحافظة على الجودة و التحسين ، وتحقيق ميزة تنافسية و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء و الأطراف ذوي العلاقة في بيئة العمل ، هذا ما جعل الثقافة التنظيمية من أهم العوامل و الطرق المساهمة في التغيير التنظيمي للمؤسسات ومواجهة مقاومته .

كما ترى (حمداوي وسيلة، 2004، ص175) أن الثقافة التنظيمية تختلف من حيث مضمونها ، حيث تهتم بعض الثقافات بالفرد و تعتبره موردا استراتيجيا ، وتهتم ثقافات أخرى بالربح و تستخدم الفرد لتحقيق هدفها دون أخذه بعين الاعتبار. (حمداوي وسيلة، 2004، ص175). كما يرى (غياث بوفلجة ، 2008، ص113) أن لتحقيق أهداف التغيير و التطوير المراد الوصول إليه لابد من المرور بالمراحل المتسلسلة و التي تتجلى في الاستعداد النفسي و التهيئة الذاتية ، اختيار و تكوين فريق العمل الأساسي للتغيير، الحصول على الدعم و موافقة و تأييد الإدارة العليا (غياث بوفلجة ، 2008، ص113). كل هذه الأمور تعد من ثقافات المنظمة التي عن طريقها يمكن أن يحدث تغيير بدون عراقيل و مقاومات ينتج عنها تهديد مستقبل المؤسسة بصفة عامة و مكانة الفرد بصفة خاصة . وهذا ما ستتطرق إليه الباحثة الطالبة في

الجانب النظري و تجسيده في الجانب الميداني و الوصول إلى النتائج و الحلول و التوصيات المقترحة. وقد احتوى هذا البحث على الفصول التالية :

الفصل الأول: تقديم البحث تطرقت الباحثة الطالبة في هذا الفصل إلى تحديد البحث موضوع الدراسة الذي تضمن ، اشكاليته و فرضياته و أهدافه و أهمية وأسباب اختياره ، وهناك التعاريف الإجرائية لمتغيراته و بعض المصطلحات .

الفصل الثاني : *الثقافة التنظيمية* تطرقت الباحثة الطالبة في هذا الفصل إلى أدبيات و نظريات هذا الفصل و تمثل في : أولاً: ماهية وأنواع الثقافة وخصائصها ،ثانياً: تقسيمات الثقافة التنظيمية و ركائزها و طرق تقويتها ، ثالثاً: تغيير الثقافة التنظيمية و علاقتها بإدارة التغيير التنظيمي .

الفصل الثالث : *التغيير التنظيمي* تطرقت الباحثة الطالبة في هذا الفصل مختلف محتويات متغير التغيير التنظيمي التي تمثلت في أولاً: ماهية أسباب وأهداف التغيير التنظيمي . ثانياً: ماهية و خصائص إدارة التغيير التنظيمي . ثالثاً: آليات مقاومة التغيير التنظيمي و عوامل نجاحه ، ودوره في تعديل خلفية الموارد البشرية .

الفصل الرابع : *منهجية الدراسة الميدانية* تطرقت الباحثة الطالبة في هذا الفصل إلى منهجية وطريقة البحث و التي احتوت على أجزاء تمثلت في أولاً : تناول الدراسة الاستطلاعية ، و الهدف منها ، و التعريف الجغرافي للمؤسستين لإجراء الدراسة و اختبار الثبات و الصدق ، والوسائل المستعملة في البحث . ثانياً: تناول الدراسة الأساسية ودواعيها و مواصفات عينتها، والوسائل المستعملة للوصول إلى نتائج البحث .

الفصل الخامس: *عرض نتائج الدراسة* تطرقت الباحثة الطالبة في هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة لكل من علاقة الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي . و العناصر الثقافية التي تعتمد عليها المؤسسة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي. ثم خلاصة البحث.

الفصل السادس: *مناقشة النتائج* تطرقت الباحثة الطالبة في آخر فصل و هو يحتوي على مناقشة النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة لكل من الفرضيتين السابقتين الذكر، ثم خلاصة البحث . و في الأخير توصلت الباحثة الطالبة إلى اقتراح بعض التوصيات ، منها ما يخص البحث العلمي و منها ما يخص مؤسستي الدراسة وهران الخضراء و مؤسسة الصناعة الميكانيكية ولواحقها بغليزان .

2- الإشكالية :

يقتضي استمرار المنظمات و المحافظة على كيانها ضرورة تكيفها مع المتغيرات البيئية التي تواجهها (الداخلية و الخارجية) ، وذلك انطلاقا من أن المنظمة نسقا مفتوحا ، يؤثر و يتأثر بالنظم الداخلية لها ، وتلك المحيطة بها ومن هنا ظهرت أهمية التغيير التنظيمي وحتمية في كونه عملية مقصودة وهادفة للبقاء و التكيف ، و التأقلم و الملائمة بين المتغيرات البيئية ، ويؤكد ذلك ما نراه حولنا من التدفق أو الانفجار الهائل في المعلومات و المعرفة و الذي ساعدت فيه التكنولوجيا المتطورة ، إذ تعتبر هذه العملية عن حركة انتقال المؤسسة أو المنظمة عن واقع أو حالة راهنة إلى حالة قد تكون متطورة تختلف عن سابقتها ،وهنا يؤكد ضرورة التغيير وما يحدث من تغييرات مستمرة و متسارعة في سوق القوى العاملة ، لقد أصبحت كل من المؤسسة و الإدارة تواجه موقف جديد و أضحى القيادي أمام حالة مفروضة تغيرت فيها المفاهيم و الأسس و القيم و الأعراف السائدة ، فوضع الجميع أمام مواقف لا تترك مجالا للاختيار أما السير معها لمواكبة ما يحصل و ربما تحقيق سبق و التطور فيه .وأما مواجهته يقصد الصدام معه ، و هذا ما يعرف بالتغيير التنظيمي الذي قد يتأثر بمجموعة من العوامل من بينها ثقافة المنظمة التي تعتبر من العناصر الرئيسية داخل المؤسسة خاصة من خلال توجيه سلوكيات الأفراد بما يخدم أهداف المنظمة و أهداف الأفراد و بنالي فهي أداة لكسب ميزة تنافسية ، والتميز عن باقي المؤسسات عن طريق خلق و تطوير ثقافة تنظيمية خاصة بها ، وقد تكون هذه الثقافة أحد الأسباب الرئيسية في فشل بعض المؤسسات من خلال تلك الثقافة المقاومة للتغيير التي تنتج من تصرفات الأفراد و سلوكياتهم ، وبالتالي على المؤسسات الاهتمام المكون أو العنصر من عناصر المؤسسة و جعله في خدمة التغيير وليس مقاوما له ، وذلك من خلال جعل هذه الثقافة في خدمة عملية التغيير باعتبارها مبدأ أولي ، ومنه نطرح الإشكال التالي :

- هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي ؟

- ما هي العناصر الثقافية التي تعتمد عليها المؤسسة في انجاح عملية التغيير التنظيمي ؟

3- فرضيات البحث:

- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي .

4 - أهداف البحث .

1- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من اجل الخروج بنتائج .

2- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية .

3- محاولة إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمي ككون أساسي في المؤسسة و إدارة التغيير.

4- السعي لتوسيع هذه المفاهيم و ترسيخها .

5- أهمية وأسباب إختيار البحث :

1- يعتبر موضوع التغيير التنظيمي من المواضيع الحديثة التي تطرق إليها الباحثين .

2- الرغبة في متابعة دراسة موضوع التغيير التنظيمي لأنها كانت موضوع مذكرة ليسانس

3-أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في فشل أو نجاح المنظمات و أثرها على التغيير التنظيمي.

4- المساهمة في إضافة معلومات و نتائج تتعلق بالمتغيرين لفتح مجال البحث .

6 - التعاريف الإجرائية :

التغيير : هو ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعة - وللتغلب على المشاكل و القيود التي تحدد من إشباعه لاحتياجاته .

إدارة التغيير : هي الجهاز الذي يحرك الإدارة و المنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة و إعادة ترتيب الأمور من السلبي إلى الإيجابي .

التغيير التنظيمي : هو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل الموجودة داخلها مما يؤدي إلى التأثير على المناخ السائد فيها ، مع التركيز على إقناع العمال بأفكار جديدة ، كما أنه الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع الجديد .

مقاومة التغيير التنظيمي : هي السلوك الهادف على وقاية و حماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو مفترض ، وهي استجابة عاطفية و طبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي .

الثقافة التنظيمية : هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع ، و هي المكونة لشخصية المنظمة و التي لا بد من أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين و العملاء ، فهي توفر صورة متكاملة و التي تعكس القيم و المعتقدات حول أين كانت المنظمة ، ما مركزها الآن ، وكيف ستكون في المستقبل .

المؤسسة : هي نظام يضم مجموعة من العناصر مترابطة و متفاعلة فيما بينها تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك في هدف واحد وفقا لمجموعة من العوامل و الأنشطة المساعدة على رأسها الإدارة كنظام فرعي للتوجيه و القيادة و التسيير .

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

تمهيد :

إن ثقافة الفرد تعد من أهم الأسس التي تحدد سلوكه و الفرد في المؤسسة يتحدد أدائه من خلال هذه السلوكيات .و ثقافة الفرد تعني مختلف العادات و التقاليد و الأعراف التي يتبناها و حتى الأخلاق والقيم و أيضا مستواه الدراسي و الثقافي . هذا فيما يخص ثقافة الفرد أما الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما بارزا و مهما لدى منظمات الأعمال و بالتالي لابد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير .

1 - ماهية وأنواع الثقافة التنظيمية وخصائصها :

1 - 1 - مفهوم الثقافة التنظيمية :

تعرف ثقافة المنظمة من فرد إلى آخر ومن عالم إلى آخر، مصطلح الثقافة كبير ويضم عدة معاني رموز ومعاني مختلفة و هذا ما سيوضح في التعاريف التالية .

أ - التعريف اللغوي :

يرى " ديمورغون DémORGANE أن مصطلح الثقافة CULTURE مشتق من كلمة CULTURA لاتينية الأصل و التي تعني عملية حراثة الأرض (إلياس،سالم، 2006،ص. 08).

ب - التعريف الاصطلاحي :

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي تشترك بها أعضاء المنظمة.

- كما تعرف على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها و اكتشفتها أو التي شكلتها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي و الانسجام أو التكامل الداخلي .- كما تعرف بأنها التجميع أو التكوين المبرمج للعقل الذي يتميز به أعضاء المنظمة بعضهم عن البعض الآخر .(بلال ، خلف السكارنة، 2009،ص. 358)

ثقافة المنظمة: هي مجموعة الروابط المشتركة بين أغلبية أعضاء الشركة في مبادئ وقيم مقسمة ومجزئة الثقة المساهمة تستمسك عبر نظام القيم رموز وأساطير التي تنتج الحكام والموجهين والمستأجرين وتؤثر غالبا بطريقة لا شعورية على تطبيقات الشركات خاصة في مجال الاقتصاد.

(Ahmed Silem ,A Iain Charles Martian :2005,117)

- الثقافة التنظيمية : هي مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة و الفن و الأخلاقيات و القانون والعادات و القيم و التقاليد المختلفة التي يكتسبها الفرد باعتباره عضو في المجتمع .(ناجي،جواد، 2010، ص.229)

- الثقافة هي طريقة الحياة و أسلوب الأفراد وما تتضمنه من نظم تحدد سلوكهم (محمد،بالرابع 2010،ص. 58)

- هي الطريقة والتفكير و العمل المعتاد الذي يتم تقاسمه و الذي يجب تعلمه و القبول به .(جان فرنسوا، دورتيه، 2009، ص. 298)

1- 2 - أنواع الثقافة التنظيمية :

هناك من يرى ان للثقافة التنظيمية ستة أنواع و هي :

- **الثقافة التنظيمية البيروقراطية :** و هي ثقافة تتحدد فيها السلطات و المسؤوليات ، حيث يكون العمل منظما و يكون التنسيق بين المصالح و الوحدات ، و يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم هذه الثقافة على التحكم و الالتزام .

- **الثقافة التنظيمية الإبداعية :** و تتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل ، و يتصف أفرادها بحب المغامرة و المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات .

- **الثقافة التنظيمية المساعدة :** و تتميز با لصداقة و المساعدة بين العاملين ، فيسود جو الأسرة (ترغيني،صباح، 2008، ص.06)

المتعاونة ، و توفر المنظمة الثقة و المساواة و التعاون و يكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة .

- **ثقافة العمليات :** و يكون الاهتمام محصورا على طريقة انجاز العمل ، و ليس على النتائج التي تتحقق ، فينتشر الحذر و الحيطة بين الأفراد و الذين يعملون على حماية انفسهم ،والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيما و يهتم بالتفاصيل في عمله .

- **ثقافة المهمة :** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف و انجاز العمل و تهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من اجل أن تحقق أفضل النتائج و بأقل التكاليف .

- **ثقافة الدور :** و هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي و الأدوار و تهتم بالقواعد والأنظمة ، كما أنها توفر الأمن الوظيفي و الاستمرارية .

- وهناك من يعتقد أن ثقافة المنظمة نوعان هما : الثقافة الضعيفة والثقافة القوية فالثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة و لا تحظى بالقبول و الثقة منهم و تفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات ، و هنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها .

أما **الثقافة القوية** فهي التي تنتشر عبر المنظمة كلها و تحظى بالقبول من طرف جميع أفراد المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة .

والثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء و مطالب الأطراف ذوي العلاقة بها ، مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض و عدم التأكد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها . (ترغيني، صباح، 2008، ص.06)

1-3 - خصائص الثقافة التنظيمية :

تتمثل خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي :

1 - الثقافة التنظيمية نظام مركب : لا تملك المنظمة ثقافة واحدة و إنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمي إليها و عادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية و الثقافات الرئيسية في المنظمة .

2 - الثقافة التنظيمية نظام متكامل : و ذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة ، بحيث أي تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى

3 - الثقافة التنظيمية نظام متغير و متطور : عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير و التطوير تماشياً مع المتغيرات البيئية و الخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

4 - الثقافة التنظيمية نظام مرن : تتكيف الثقافة التنظيمية على المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة . (بلال، خلف السكارنة، 2009، ص.371)

1-4 - أبعاد الثقافة التنظيمية

لقد ذكر كثير أبعاد الثقافة التنظيمية ؛ و يمكن تلخيصها كما يلي :

- 1- التسامح مع المخاطرة : إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين و مبدعين و يسعون للمخاطرة.
- 2- التوجيه: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا و توقعات أدائية واضحة .
- 3- التكامل : ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق .
- 4- دعم الإدارة : إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة و المساعد .
- 5- الرقابة : ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة و التعليمات و مقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة و ضبط سلوك العاملين (حسين، حريم، 2003، ص.ص. 263- 265) .
- 6- الهوية : إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم
- 7- نظم العوائد : إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات ، العلاوات و الترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية و المحاباة و غيرها .
- 8- التسامح مع النزاع : إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات و الانتقادات بصورة مكشوفة
- 9- أنماط الاتصال : إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي وغيره .
(حسين، حريم، ص.ص. 264-265)
- 10- تفاوت درجة قوة الثقافة في المنظمة والتي تفسر في ضوء الممارسة والانتشار بين أكبر عدد من الأفراد ، فكلما زاد قبول الأفراد بالقيم السائدة والتزامهم بها كلما ازدادت قوة الثقافة السائدة.
- 11- تساهم الثقافة في إيجاد هوية الأفراد ، والالتزام يتعدى المنفعة الشخصية و ثبات النظام الاجتماعي
- 12- تاريخ المنظمة والقيم التي يؤمن بها المؤسسون لها تشكل الثقافة السائدة .
- 13- تحافظ المنظمة على ثقافتها من خلال عملية الاختيار للراغبين في الانضمام إليها من حيث التركيز على المعرفة و المهارات المطلوبة لأداء المهام .
- 14- الثقافة التي تنسم بالقوة الشعبية أكثر مقاومة بعمليات التغيير.(علي،عسكر، 2005، ص.ص. 223-224)

1 - 5 - وظائف الثقافة التنظيمية

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في 4 وظائف رئيسية هي :

- 1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : إن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم يمنحهم الشعور بالتوحد ، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك .

2- تسهل الالتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة .

3- تعزز استقرار النظام : تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام (حسين، حريم، 2003، ص.ص. 263-265)

4- تحديد المواقف الاجتماعية للأفراد .

5- تنطوي على تشكيل المجال الفكري للأفراد و تحديد الاتجاهات .

6- تتضمن الأنشطة التي تحد من مساحات التفكير الجغرافي و الأخذ بالأساطير و القوى الخفية التي قد تسيطر على مجتمع ما .

7- العمل على تشكيل أنماط السلوك الفردي و الجماعي لأبناء المجتمع الواحد .

(ناجي، جواد، 2010، ص. 236)

8- عامل الثقافة : تدريس على مستوى الفكر و العمل على تطوير المنظمة

9- عامل مقاومة التغيير: عامل الصلابة

10- مهارات التأقلم . (G.LÉCRIVAIN , (S.D) , p .13)

1- 6 - أهمية الثقافة التنظيمية :

تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية في عدة مجالات و في كل المؤسسات و من بين أهميتها هي: - إن نجاح المؤسسة الاقتصادية في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية ، وذلك لان طريقة عمل المؤسسة التوجهات الإستراتيجية ، و القيم الأساسية ، المواقف و التصرفات و الاعتقادات (حمداوي، وسيلة ، 2004، ص. 44- 45)

- السيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة .

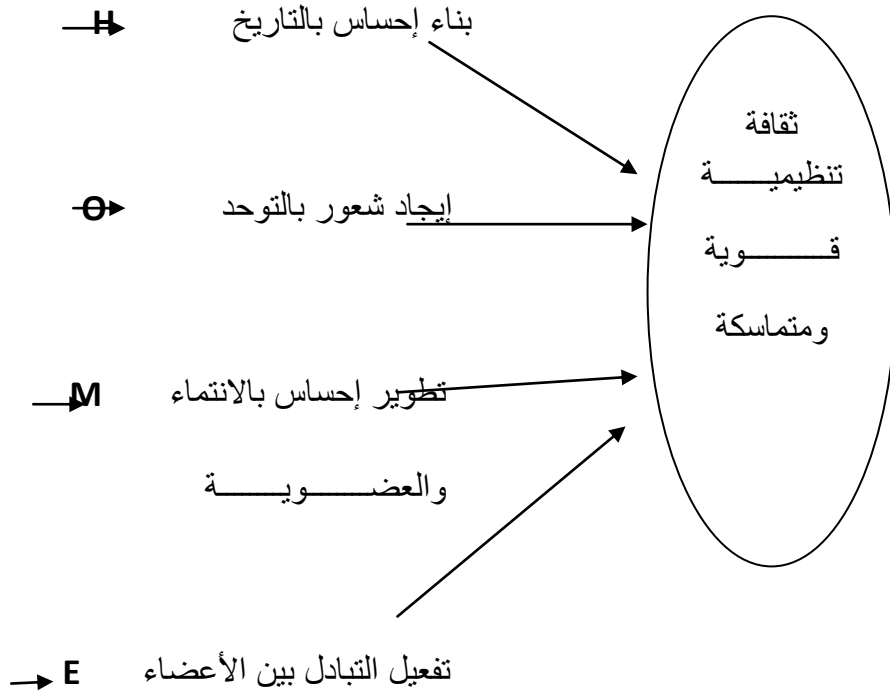
- التطورات السريعة في المحيط الخارجي و المنافسة الشديدة في السوق أجبرت المؤسسة على تطوير ثقافتها بسرعة لمواكبة التغيرات حيث أصبحت القيم و المواقف التصرفات القديمة غير مناسبة ، و من العوامل المحددة للنجاح التنظيمي ، دور المسير و طريقة عمله ، و كيفية تأثيره على الثقافة التنظيمية

للمؤسسة

- و تكمن أهمية الثقافة التنظيمية القوية في أنها مريحة للوقت حيث يعم التفاهم و التجانس بين الأفراد

العاملين في المؤسسة حيث تصبح الثقافة التنظيمية كعادات جارية مقبولة من الجميع . (حمداوي، وسيلة 2004، ص. 44-45)

- 1- تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء المنظم و يمكن تلخيص أهميتها كالآتي :
بناء إحساس بالتاريخ History : فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسود فيه حكايات الأداء المتميز و العمل المثابر و الأشخاص البارزين في المنظمة .
 - 2- إيجاد شعور بالتوحد Oneness : حيث توجد ثقافة السلوكيات و تعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز .
 - 3- تطوير إحساس بالعضوية و الانتماء Membership : وتعزز هذه العضوية من خلال مجموع كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم
 - 4- زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange : و يأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات و الأفراد .
- وهذا ما وضح الشكل التالي (محمود،إبراهيم نور، 1012،ص.ص. 396-397)



شكل(رقم 01) يوضح أهمية الثقافة التنظيمية (،محمود،إبراهيم نور، 2012، ص.ص. 396-397)

2/ تقسيمات الثقافة التنظيمية وطرق تقويتها

2-1- تقسيمات الثقافة :

تقسم الثقافة إلى شقين : ثقافة واقعية و ثقافة بنائية .

1- الثقافة الواقعية : تعبر عن السلوك الحقيقي للأفراد المجتمع ، و تتضمن أكبر عدد من العناصر المتميزة عن بعضها البعض ، بحيث تختلف استجابة شخصين لمنبه واحد ، بل وتختلف تصرفات الفرد الواحد لمثير معين وفق المواقف المختلفة و من ذلك فلا وجود لمثيرين متشابهين معا ، بما يسمح للفرد بالتكيف مع البيئة بكيفية ناجحة .

2- الثقافة البنائية : هي جملة النماذج المتنوعة التي تكون الثقافة الحقيقية مع ارتباط كل نموذج بالخبرة المكتسبة . (محمد،بالرابع، 2010 ،ص. 59)

2-2- العوامل المحددة لثقافة المنظمة :

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل عدد من العناصر و الاعتبارات أهمها مايلي :

- 1- الصفات الشخصية للأفراد ، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع
- 2- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد ، والمنظمة تجلب إليها من ينفق معها في ثقافتها .
- 3- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة و أساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات .
- 4- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية و تنعكس على سلوكياته.
- 5- الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة ، وما تشمل عليه من قيم و طرق التفكير و أساليب التعامل بين أفراد المنظمة و بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية .(مصطفى محمود،أبو بكر، 2008، ص.80)
- 6- التوقعات التنظيمية : تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب ، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء عن المرؤوسين و المرؤوسين من الرؤساء ، و الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة في التقدير و الاحترام المتبادل ، وتوفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية (محمد،بن غالب، 2005، ص. 14)

بالإضافة إلى ذلك هناك عناصر أخرى لتكوين الثقافة التنظيمية وتتمثل فيما يلي :

7- الجنسية : يتم وضع علامة على كل شركة لمعرفة أصولها التاريخية و الوطنية و الدينية و العناصر

الثقافية و العادات

8- القيم : هي المعايير التي توفر الإطار و تشغيل المجموعة .

9- الأساطير : هي المعتقدات المشتركة و الحدث الذي يبرز في تاريخ المؤسسة التي تخلق الأسطورة .

10- الرموز : هي مكونات هوية المؤسسة (حذاءة الملابس ، رموز الرسم ، وسائل التغيير)

(Max agès, (s ;d) ,p .3)

3-2- مستويات ثقافة المنظمة :

أثبتت البحوث و الدراسات أن أي منظمة لها نظامين : تنظيم رسمي formal وتنظيم غيررسمي

informal ، وانه يجب التعامل مع التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة و الذي له ثقافة فرعية قد

تتوافق أو تتصارع مع ثقافة التنظيم الرسمي .

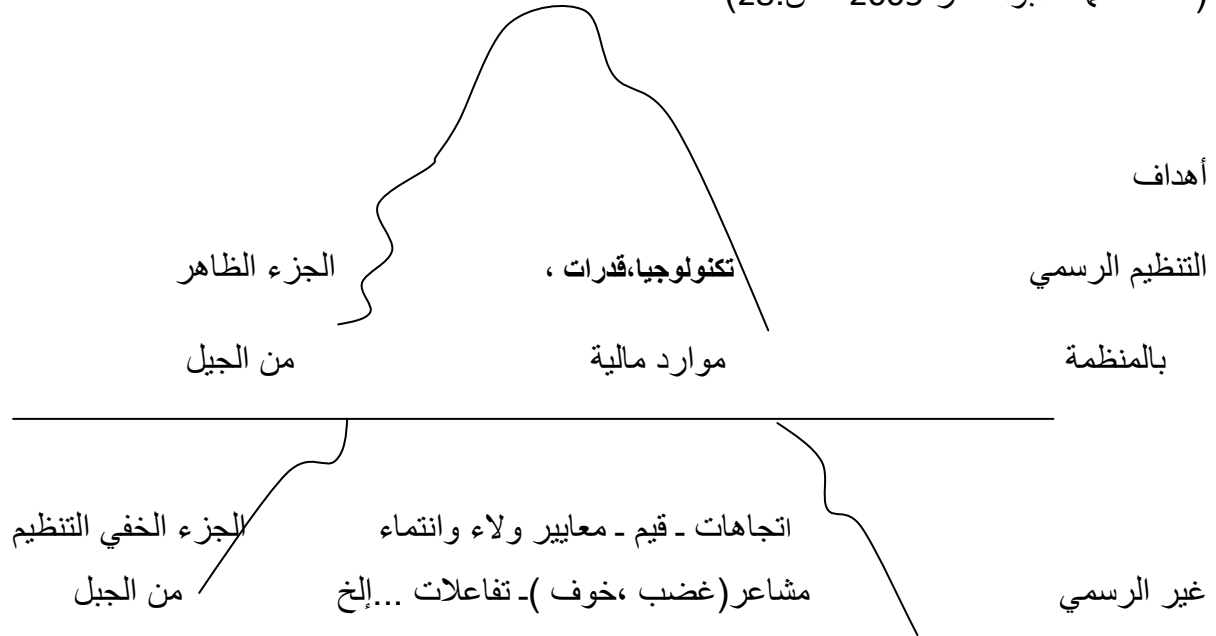
- وإذا كان التنظيم الرسمي هو الشيء الظاهر في المنظمة و له نظمه و قواعده وقيمه...فإن التنظيم غير

الرسمي فيمثل الجزء غير الظاهر بشكل مباشر .

ولقد شبه heman هذا التصور لثقافة المنظمة بجبل الثلج حيث الجزء الظاهر فيه - وهو الأصغر -

بالتنظيم الرسمي للمنظمة ، والجزء الخفي فيه و هو - الأكبر - بالتنظيم غير الرسمي .

(مدحت محمد ،أبوالنصر،2005، ص.28)



الشكل رقم(02) يوضح مكونات التنظيم الرسمي و غير الرسمي للمنظمة (مدحت محمد

محمد،أبوالنصر،2005، ص.28)

2-4- طرق تقوية الثقافة التنظيمية

بعد أن يتم إنشاء الثقافة التنظيمية و نشرها ، يمكن للمنظمة تعزيز و تقوية الثقافة التنظيمية الحالية ذلك أنه و بمرور الزمن و مع توالي الأحداث ينسى العاملون قيما و معايير سلوكية تعبر عن ثقافة المنظمة ، و كي لا ينسى أعضاء المنظمة ذلك و كي لا تضع هذه القيم و المعايير تميل المنظمات إلى استخدام طرق لتقوية ثقافتها التنظيمية ، و فيما يلي هذه الطرق :

1- اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم و معايير الثقافة التنظيمية ، و تكون صفاتهم مؤهلة لذلك .
2- ترقية العاملين القادرين على الالتزام بمعايير و قيم المنظمة و على نشرها في صفوف من حولهم
3- تقديم أدلة و إرشادات لكيفية الالتزام بقيم المنظمة و كيفية الالتزام بسياسات المنظمة عن ثقافتها التنظيمية

4- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية ؛ فال تدريب على الشعارات و القصص هي أمثلة لما يتم التدريب عليه .

5- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة و المعايير السلوكية المحيية للثقافة التنظيمية المرغوبة
6- معاقبة العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة و لديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية

7- تقديم حكايات و قصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة و عن القيم الواجب تعزيزها أ إضعافها
8- استخدام المؤسسين القدامى و دعوتهم ؛ حيث أنهم يلعبون دور القصاصين الذين يحكون قصصا عن الثقافة التنظيمية . (حسين، حريم، 2003، ص. 166)

2-5- ركائز الثقافة التنظيمية:

تتمثل ركائز الثقافة التنظيمية فيما يلي :

1- إحدات تناسق و انسجام بين أوضاع المنظمة و الأساليب الإدارية المستخدمة مع أخذ التغيرات في البيئة المحيطة بعين الاعتبار.

2- إحدات تغييرات في الأوضاع التنظيمية و الأساليب الإدارية .

وتختلف الثقافات التنظيمية من حيث مضمونها ، حيث تهتم بعض الثقافات بالفرد و تعتبره موردا استراتيجيا و تهتم ثقافات أخرى بالربح و تستخدم الفرد لتحقيق هدفها دون أخذه بعين الاعتبار . (حمداوي، وسيلة ، 2004، ص. 175)

3- تغيير الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي

3-1 . تغيير الثقافة التنظيمية :

- هناك القليل من الكتاب الذين يرون أن الثقافة التنظيمية غير قابلة للتغيير ، حيث أن الكثيرين يعتقدون بإمكانية تغيير الثقافة التنظيمية و تعديلها ، و السؤال الذي يبرز هنا ما هي الظروف الضرورية لتغيير الثقافة التنظيمية و التي تسهل عملية تغيير المنظمة ؟ و من بين العوامل الموقفية الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة و هي
- 1- التغيير في قادة المنظمة البارزين على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة .
 - 2- مرحلة حياة المنظمة : مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو (التوسع) ، وكذلك دخولا لمنظمة مرحلة الانحدار ، تعتبران مرحلتين مشجعتين على تغيير ثقافة المنظمة
 - 3- عمر المنظمة : تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة العمر، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها
 - 4- حجم المنظمة : من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.(محمد، قاسم القريوني، 2000،ص. 153)

- 5- قوة الثقافة الحالية : كلما زاد إجماع العاملين و شدة تمسكهم بالثقافة ، زادت صعوبة تغيير الثقافة
- 6- ثقافات فرعية : (نقصد بالثقافات الفرعية تلك السائدة في الأنظمة الفرعية أو الوحدات) إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية ، و هذا الأمر مرتبط بالحجم ، فـا لمنظمات الكبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة ثقافات فرعية ، فإذا كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة ، فإنه وضع إستراتيجية شاملة و منسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح ، والبداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية بأبعادها العشرة و يتضمن ذلك تفحص و تقييم الثقافة الحالية ومقارنتها بالوضع المنشود و تقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر و الأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير .(محمد، قاسم القريوني، 2000،ص. 153)

3 - 2 - علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير التنظيمي :

تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وطقوس وسلوك باستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة حيث ، تؤثر الاستراتيجيات على سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد مما يجعلها أكثر نجاحا و تكيفا مع هذه المتغيرات كما تؤثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات وعمليات التغيير داخل المنظمة و هذا يعني أن العلاقة التأثيرية متبادلة بينهما ، ونظرا لهذه العلاقة بين الثقافة التغيير و الذي يمكن تفسيرها من خلال

التغيير الثقافي الذي يمكن إجراؤه من أجل نجاح عملية التغيير أو من خلال تطوير الثقافة التنظيمية بما يتلاءم وعمليات التغيير وهذا يقودنا إلى الحديث عن عمليات التغيير الثقافي داخل المنظمة . التغيير الثقافي داخل المنظمة : هو تلك العملية الداخلية التي تهدف من خلال المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي و ذلك بنقل الثقافة التنظيمية من التحيز لدى المدراء و التصنيف لقراراتهم غالى مشاركة العمال في صنع القرارات و تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة دون اللجوء إلى تحقيق أهداف متضاربة . (بلال ، خلف السكارنة ، 2009،ص. 375)

3-3- إدارة الثقافة و الأخلاقيات التنظيمية :

إن إدارة الثقافة التنظيمية عملية ليست سهلة ، حيث أنها نتاج التفاعل بين العديد من العوامل التي تشكل الثقافة التنظيمية ، ومن ثم سيكون هناك تأثيرات و تغيرات كبيرة في هذه العوامل بسبب تغير القيم و يؤدي ذلك عادة إلى مايلي :

- تغير هيكل الموارد البشرية خاصة فريق الإدارة العليا و الإدارة الوسطى .
- تعديل الحقوق و المزايا و التعويضات الممنوحة للأفراد و دفعهم لتحقيق القيم النهائية .
- تعديلات في الهيكل التنظيمي و الإداري يساعد تساعد في نشر القيم الجديدة وترويجها ويمكن خلق منظمة أخلاقية من خلال عديد من المراحل منها :
- وضع رسالة ملائمة للمنظمة واستخدامها كمرشد للسلوكيات و القرارات الأخلاقية
- تصميم هيكل أخلاقي و نظم رقابية من خلال إيجاد هيكل للثواب والعقاب ، ومجموعة مدعومات وحدود صلاحيات و سلطات تمنع السلوك غير الأخلاقي و تشجع على الالتزام بالسلوك الأخلاقي .
- العمل على تشجيع الأخلاق و ترويجها ، ووضع مجموعة من القواعد والمحفزات تشجع على السلوك الأخلاقي ، ويعتبر ذلك من الواجبات والمسؤوليات الرئيسية لأي مدير في المنظمة .
- إعداد دليل للثقافة الأخلاقية للمنظمة والتأكد من الالتزام به لتشكيل ثقافة أخلاقية ، ويتطلب ذلك توافر السلوك الأخلاقي في أعضاء فريق الإدارة العليا ، وبالتالي تدعيم قيم وقواعد و أعراف أخلاقية في كل المستويات الإدارية في المنظمة .
- العمل على تحقيق التوازن بين رغبات الأطراف المباشرة بالمنظمة . والالتزام بالثقافة أخلاقية تقوم على تعظيم المنافع لجميع هذه الأطراف . (مصطفى محمود، أبو بكر، 2008، ص.92)

4-3- الثقافة التنظيمية و أهم المداخل :

كل تغيير تنظيمي يحمل معه ثقافة جديدة هادفة إلى المنظمة بحيث لا تنفق مع القيم المشتركة التي يحملها

الأفراد ، وقد تختلف مداخل التغيير من حيث القيم و الافتراضات و المبادئ التي يحملها في طياته فنجاح أي تغيير يتوقف على مدى استيعاب الأفراد للثقافة الجديدة و مدى تقبلها و عدم التصدي لها بالمقاومة .

1- الثقافة والتطوير التنظيمي :

يرتكز تطوير المنظمات على مجموعة من القيم الإنسانية ، و هناك العديد من القيم و الافتراضات و المعتقدات التي تتعلق بالتعامل مع الأفراد أو المجموعات أو مع إدارة المنظمات و الذي يميز هذه القيم أنها ليست جامدة بل هي متغيرة و إدراك هذه القيم يساعد بشكل مباشر على تطوير المنظمات .

2- الثقافة وإدارة الجودة الشاملة :

إن تسيير إدارة الجودة الشاملة تعتبر وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي ، و من خلال رضا العمال و ولائهم التنظيمي يمكن تغيير الثقافة التنظيمية الموجودة في المنظمة بثقافة جديدة تتناسب و الواقع الحالي. (شتاتحة ، 2007 ، ص. 151)

3-5- مزايا الثقافة التنظيمية :

- تساهم ثقافة المنظمة بصفة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق التأثير على مستوى أداء الفرد عبر العناصر التالية :
- تهيئة إحساس بالكيان و الهوية لدى العاملين .
- تيسير انسجام الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف المنظمة .-
- الإسهام في توليد الالتزام و الولاء للمنظمة .
- المساعدة على استقرار و توازن المنظمة كنظام اجتماعي .
- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعد على فهم اتجاهات و أنشطة المنظمة ، و يستعمل كمرشد للسلوك المناسب .
- الإسهام في تعميق قيم بناءة مثل قيم العمل و الالتزام و الاحترام و النزاهة . (حمداوي، وسيلة 2004، ص. 44)

الخلاصة

إن الثقافة التنظيمية القوية تتسم بالوضوح و التعريف المحدد وبتقاسم مفرداتها جميع أعضاء التنظيم وكذلك تشجيع السلوك الإيجابي و المثابرة في العمل و الإبداع و الالتزام بالمصالح العليا الرئيسية للمنظمة و بشكل عام فإن الثقافة التنظيمية القوية و المتماسكة تمثل بالنسبة للشركات فلسفة و تصرفات و عمل التي تمثل مجموعة من المبادئ تركز على الطموح و المتعة في العمل . و بالإضافة إلى هذا فهي تعتبر من أحد المبادئ و العناصر التي تهتم بها المؤسسة في انجاح عملية التغيير التنظيمي و الذي يعتبر من أهم المواضيع التي تهتم بها أي مؤسسة جزائرية كانت ، و بهذا سوف تتطرق الطالبة الباحثة إلى مختلف التعاريف و الأنواع و المراحل للتغيير التنظيمي و مختلف عناصره الأخرى .

الفصل الثالث

التغيير التنظيمي

تمهيد

التغيير شيء يحدث في صور عديدة كتغيير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية و السياسية ، تغيير أنماط الاستهلاك ، تقدم التكنولوجيا تغيير أنماط الإدارة المنظمة و باعتبار منظمة الأعمال عنصر مهم في الحياة الاقتصادية و نظام مفتوح يعيش التغيير فهي تنمو و تتطور ، وتتعامل مع فرص و تحديات بيئتها التي تنشط بها ، فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء و الاستمرارية في بيئة مضطرة و معقدة .

1 - ماهية أسباب و أهداف التغيير التنظيمي

التغيير هو عملية تحدث كل يوم وفي كل المؤسسات الجزائرية سواء خطط له أو حدث فجأة و هو يمر بمراحل عديدة وللتغيير أنواع فمن خلال هذه التعاريف ستتطرق الباحثة الطالبة إلى العديد من المفاهيم و التعاريف لهذا التغيير .

1-1 - تعريف التغيير التنظيمي :

التعريف اللغوي : التغيير في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل " غير " و غير الشيء و بدله و جعله على غير ما كان عليه ، و غير عليه الأمر ، حوله ، و تغيير الشيء عن حاله - تحول وغيره .

التعريف الاصطلاحي :

هو استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم و التطور الفني الملموس و غير الملموس في الماديات و الأفكار .

- وعرفه " Bennis " أنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تنفيذية هادفة لتغيير المعتقدات و القيم و الهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث و تحديات السوق .

- عرفه " صلاح الدين محمد عبد الباقي " بأنه في الواقع خطة ايجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها و نقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية و نجاحا و ملائمة لتغيرات البيئة و الحياة المتغيرة دائما . (بلال، خلف السكارنة، 2009، ص.ص. 50-65)

- تعريف أحمد ماهر : التغيير هو خطة طويلة لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل و تجديدها و تغييرها لممارستها الإدارية و تعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين و على الأخذ في

الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة و على التدخل من طرف خارجي و على التطبيق العلمي للعلوم السلوكية . (أحمد، ماهر، 1997،ص. 27)

- **تعريف روبنسون :** هو التحرك مع الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة و فعالية و بالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها و نكشف الأمور بصورة مستقرة . (عبد الرحمان، توفيق، 2001،ص. 20)

- وفيما يلي شرح لجوانب خطة التعريف :

- خطة طويلة المدى : لا يمكن توقع تغيير بين يوم و ليلة فالتغيير يعتمد على نفس طويل على الأقل سنة .
- حل المشاكل و تجديد الإداريين : تقوية جهود المنظمة في حل مشاكلها .
- التأثير ببيئة المنظمة .

- التدخل الخارجي : أحيانا يلزم تدخل أو وجود أطراف خارجيين على المنظمة كمكاتب الاستشارات الإدارية و أساتذة الإدارة المتخصصين في هذا المجال كعنصر محرك ودافع للتغيير . (أحمد، ماهر، 1997،ص. 534)

- ومن خلال ما سبق نستخلص أن التغيير هو تحويل و التطوير في سلوك المنظمة يتصل بالناحية التنظيمية أو الكوارث البشرية يهدف إلى مواجهة مؤشرات خارجية أو داخلية تعرضت لها المنظمة من قبل الهيئة المحيطة بها .

1-2- أسباب التغيير التنظيمي :

لقد تطرق العديد من الكتاب في مجال التغيير التنظيمي إلى القوى و الأسباب التي تدفع بالمنظمات إلى التغيير و حاول الكثير منهم تصنيف و تبويب هذه القوى أو الأسباب و لعل أحسن تصنيف لها هو الذي يقسمها إلى قوى داخلية و أخرى خارجية كما يلي :

2- 1 القوى و الأسباب الخارجية : و تتمثل عادة في :

- التغيير في الظروف السوق أو العميل المستهدف .
- التطور التكنولوجي السريع .
- التنافس الحاد بين المنظمات . (مخلوفي، عبد السلام ، وبلعربي ، عبد الكريم، 2005،ص. 497)

➤ بالإضافة إلى هذه الأسباب توجد هناك أسباب أخرى لا تقل أهمية عن سابقها وتتمثل في:

- القوانين والتشريعات الحكومية .

- الاتحادات و النقابات المهنية و العمالية .
- الضغوطات التي تمارسها جمعيات حماية المستهلكين .
- زيادة الاهتمام بالقضايا الاجتماعية مما يؤثر على المنظمة أيضا و يجبرها أن تلتزم بمسئوليتها الاجتماعية .

2-2 - القوى و الأسباب الداخلية : وتتمثل عادة في :

- و عي و رؤية المدراء للتغيير .
- تطوير و عي العاملين و زيادة طموحاتهم و حاجاتهم .
- تطور المؤسسة و نموها .
- بالإضافة إلى الأسباب السابقة توجد هناك أسباب أخرى مثل :
- تغيير أهداف المنظمة و رسالتها .
- إدخال أجهزة و معدات جديدة
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي
- حدوث أزمة داخلية طارئة . (حسين، حريم ، 1997، ص. 491)

1-3- أنواع التغيير:

توجد أنواع عديدة للتغيير في المنظمة وهي :

1- التغيير غير المخطط: تحدث أعداد كبيرة من التغييرات الطبيعية بسبب النمو و التطور داخل المؤسسة ، و مثال ذلك تقادم الأجهزة و الأفراد ، و لكل منها تأثير سلبي و ينتج عنه عدت مشاكل ، و تتم التغييرات غير المخططة بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة ، مثل زيادة رواتب العمال نتيجة اضرب عن العمل ، هذا الأمر الذي لم يكن مخطط له.

2- التغيير المخطط : من الممكن أن تكون عملية التغيير مخططة بصورة مسبقة ، فالتغيير المخطط يكون متاحا حينما يتم وضع جداول زمنية مفصلة للنشاطات المحتملة مقدما، و لقد صار للتغيير المخطط منها متبع يبدأ بتشخيص المشكلة ، ثم حل تلك المشكلة لاحقا ، و يسمح تخطيط التغيير في المؤسسة بصنع المستقبل ، و تحقيق الأهداف المرجوة من التطوير.

3 - التغيير المفروض : هناك العديد من التغييرات المفروضة داخل المؤسسة من قبل الإدارة ، هذه التغييرات عادة ما تقابل بالرفض و عدم الارتياح و الإحباط خاصة من الذين يعتقدون انه من.(نسرين ،البطران و أروى، الخطيب، د.ت، ص.11)

الأجدر لهم أن تتم استشارتهم ، أو على الأقل إبلاغهم مقدما ، وبذلك يتعرض هذا النوع إلى صعوبات كثيرة في التطبيق ، و تظهر جدوى هذا النوع في الحالات الطارئة حيث يكون النقاش فيها مستحيلا وأي تأخير في التغيير يكون مدمرا ، و بذلك يجب على المدير التفكير مرتين قبل اتخاذ قرار التغيير المفروض

4- التغيير بالمشاركة: أن التغيير الذي يتم بالمشاركة يضمن رد فعل معقول ، وذلك لمشاركة كل المستويات في صياغة عملية التغيير و ذلك لكونهم اقرب إلى الأحداث – أهل مكة ادري بشعابها- ، ومع أن عملية المشاركة في التغيير تحتاج لوقت وجهد اكبر و تكون أكثر تكلفة من التغيير المفروض لكنها تعتبر اقل مقاومة و أكبر ديمومة ، و أكثر من ذلك فان مشاركة الأفراد في التغيير يضمن الاستفادة من خبراتهم و طاقاتهم.(نسرين ،البطران و أروى،الخطيب،د.ت،ص.11)

1- 4- مجالات التغيير التنظيمي :

يمكن للتغيير التنظيمي أن يمس المجالات الأتية :

- **التغيير على مستوى الاستراتيجيات :** قد تقوم المؤسسة بإجراء بتعديلات و تغييرات على أهدافهاو إستراتيجياتها ، وذلك استجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها . (مصطفى، أبو بكر، 2003،ص. 379)

- **التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي :** قد تضطر المؤسسة إلى تغيير هيكلها ، وذلك لان كل تغيير داخل المؤسسة يسطحبه على مستوى الهيكل التنظيمي ، إما بحذف بعض الوحدات التنظيمية ، أو دمجها ، أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات و إعادة تحديد المسؤوليات و غيرها و ذلك بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة .

- **التغيير على مستوى الثقافة :** على المنظمة إدخال تغييرات مستمرة على مواقف وقيم الأفراد لخلق ثقافة قوية ، و تشجيعهم على روح الانتماء و تقوية السلوك الايجابي .

- **التغيير على مستوى الأنظمة :** قد يتطلب التغيير في ظروف و بيئة عمل المنظمة ، إحداث تغيير و تطوير إجراءات العمل ، و أنظمة المتابعة و تقييم الأداء ، و نظم التحفيز ، و غيرها من الأنظمة الداخلية .

- **التغيير على مستوى أنماط القيادة :** قد تلجا المنظمة إلى تغيير النمط الحالي وتبني قيادي جديد ، و ذلك من اجل ضمان نجاح عملية التغيير و إلى تشجيع الأفراد على التعاون و تحمل مخاطر و مسؤولية التغيير كالانتقال من النمط الأوتوقراطي إلى النمط الديمقراطي . (زيد الدين، بروش و لحسن ، هدار، 2007، ص. 50)

1-5- مظاهر التغيير التنظيمي :

1- **تغيير العمليات** : ويعني تغيير أساليب استخدام المواد المتاحة لإنتاج منتجات موجودة بالفعل .
2- **تغيير المنتجات** : و يقصد به استخدام العمليات و المواد المتاحة لإنتاج سلع أو خدمات جديدة أو معدلة.

3- **تغيير مصادر و أنماط المواد الخام** : ويعني اكتشاف مصادر جديدة للإمداد بالطاقات و التغيير في المواد الخام المتاحة .

4- **فتح أسواق جديدة** : و هي إما بالمعنى الجغرافي ، أو بمعنى استخدام المنتجات المتاحة في المجالات جديدة .

5- **تغيير أساليب المنظمة** : و يعني استخدام وسائل جديدة للتحكم و تنظيم المداخلات الإنتاجية. (إبراهيم، شوقي، 1998، ص. 67)

6-1- عناصر التغيير التنظيمي :

يحدث التغيير في الجوانب التنظيمية و الإدارية ، و قد يحدث التغيير في أحد هذه العناصر أو فيها جميعا فأحيانا يحدث التغيير بناء على دراسة مسحية في جانب واحد من الإدارة ، على الرغم من أنه يفضل أن يشمل التغيير كافة المجالات التنظيمية و السلوكية ، و الإجراءات الإدارية ، و كل ما يتعلق بالتنظيم ، إلا أنه يمكن تحديد عناصر التغيير التالية :

- 1- في الجوانب التشريعية ، والأنظمة و القوانين .
- 2- الجوانب التنظيمية ، مثل الهياكل و العلاقات ، و توزيع السلطة و المسؤوليات ، وتفويض الصلاحيات ... الخ
- 3- الجوانب المتعلقة بأساليب العمل و خرائط سير العمل و خرائط سير الإجراءات .
- 4- التصميم الملي و الهندسي للمكاتب و أماكن العمل و الإنتاج .
- 5- الجوانب الإنسانية ، أي كل ما يتعلق بالعنصر البشري من قين و علاقات ، و تدريب و اتصالات ، و حوافز و قيادة و غيرها . (محمد، القريوني، 1993، ص. 239)

7-1- مراحل التغيير :

للتغيير ثلاث مراحل تتمثل في :
التنبؤ : تمثل الإشاعات و الأخبار الخاصة و العامة لغزا أمام الأفراد في المؤسسة ، وتظهر الحقيقة فقط عندما يحاول كل فرد في المؤسسة ربط أجزاء المعلومات معا ، و وفقا للطرق التي يتم الربط بواسطتها تختلف صور التنبؤ بالتغييرات المستقبلية .

التأكيد : إنها مرحلة تأكيد لمرحلة التنبؤ السابقة ، ومع ذلك فإنه يوجد فيها قدر قليل من الحقيقة الموضوعية ، ويتضمن تنظيم التغيير جميع أجزاء المعلومات في قالب أو أطر مرجعية تقليدية. **الذروة :** يلجأ الفرد إلى تعديل تفسيره السابق للحدث المعين و عادة ما تكون هذه التعديلات إطارات مرجعية معيارية (كما في الخطوة الثانية) و لكنها تكون إعادة بناء لما حدث في الماضي و هذا هو التاريخ التنظيمي .

- خلال هذه المرحلة الأخيرة تتعرض الأحداث (التغيير) للاختيار و التجريب بهدف تأكيد الحقيقة المفسرة و يصبح من السهل تحديد من الفائز ومن الخاسر من عملية التغيير .
دافيد ، ويلسون، 2001، ص.137)

يضيف روبنسون أن التغيير يمر بخمس مراحل متتالية وهي كالتالي :

الخطوة الأولى : الاستعداد النفسي و التهيئة الذاتية تبدو الأمور غير واضحة في بداية عملية التغيير لم يتم إعدادها و تجهيزها الهدف الأساسي في هذه الخطوة هو الاستعداد و التهيئة الذهنية للتغيير ، حيث يركز على التقييم و الاختيار الذاتي وتكوين صورة أولية عامة عن التغيير المطلوب إحداثه. **الخطوة الثانية :** اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي للتغيير حتى تتمكن من خلق بيئة آمنة للتغيير ، يجب البحث عن الأفراد الذي يمكن أن نشق فيهم ثقة كاملة ومنهم سيتكون الفريق الداخلي للتغيير ، كما إن أكثر الأمور أهمية في هذه الخطوة هو تكوين الفريق المدعم لأفكار الإدارة العليا للمنظمة . **الخطوة الثالثة :** الحصول على دعم و موافقة و تأييد الإدارة العليا و هذا يتم بالإقناع بعملية التغيير و مناقشة جوانب المقاومة المتوقعة و الهدف من هذه الخطوة هو المشاركة مع الإدارة العليا في وضع و تحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب . **الخطوة الرابعة :** التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد إلى التطبيق ، بمجرد الحصول على دعم و تأييد (بوفلجة، غياث، 2008، ص.ص. 113-117)

8-1- مصادر مؤشرات التغيير :

تقوم هذه المصادر بدور جهاز إنذار مبكر يكشف عن مؤشرات التغيير المحتملة وعلى إدارة المنشأة دراستها وتحليلها و وضع سلم أو لوحات لأخذها بعين الاعتبار في تطبيقها لوظائف العملية الإدارية ووظائف المشروع ، وأهم هذه المصادر ما يلي :

1- نتائج عملية الرقابة على الإنتاج أو الخدمة المقدمة : لاشك أن الرقابة هي أهم شيء لفحص قدرة المنشأة على تطبيق وظائف العملية الإدارية من خلال توا وظائف المشروع مع ما هو مخطط له من قبل

الإدارة العليا ويكون ذلك كما نعلم من خلال تسجيل الانحرافات و دراستها و تحديد أسبابها ، وبهذه الطريقة يمكن للإدارة التعرف على بعض المؤشرات التي تكشفها عملية الرقابة .

2- حساب الأرباح و الخسائر : إن حساب الأرباح و الخسائر يعكس في نهاية المدة مدى نجاح أو فشل المنشأة في نشاطاتها و تحقيق أهدافها . و من خلال دراسة وتحليل نتائج هذا الحساب يمكن اكتشاف بعض المؤشرات التي تسببت في تلك النتائج التي يعكسها حساب الأرباح و الخسائر .

3- ملاحظات و اقتراحات قسم العلاقات العامة : يعتبر قسم العلاقات العامة من أهم مصادر المعلومات للمنشأة يحكم علاقاته مع العاملين في المنظمة و مع جمهورها في الخارج ، و يجب على المنشأة تشجيع هذا القسم و تطويره لكي يزودها بكافة المعلومات التي تصل إليه أو يحصل عليها و المتعلقة بنشاطات المنظمة.

4 - أبحاث و تقارير قسم الدراسات و المعلومات : تلجأ معظم منظمات الأعمال الحديثة إلى إنشاء قسم خاص بالدراسات و المعلومات فيها يعني بتزويدها بنتائج أبحاثه و دراساته حول مواضيع هامة تخص المنشأة سواء كانت تلك المواضيع التي قد اقترحت من قبل الإدارة أو كانت مواضيع مطروحة في البيئة (صبحي،العتيبي، 2002، ص. 64،63)

1- 9 أهداف التغيير التنظيمي :

بالرغم من أن الأهداف التفصيلية للتغيير تتغير تبعا لتشخيص المنظمة المتنوعة فان هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق في جميع الحالات ، هذه الأهداف تعكس مجموعة من المشكلات المشتركة في المنظمة بصفة عامة و التي تقف حائلا أمام الاستخدام الأمثل للقدرات والطاقات البشرية داخل المنظمة ويمكن تلخيص تلك الأهداف على النحو التالي :

- إرسال قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة في جميع أنحاء المنظمة وعلى جميع مستويات التنظيمية .
- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة .
- تحديد مسؤولية اتخاذ القرار وحل المشكلات .
- زيادة درجة الانتماء للمنظمة و لأهدافها .
- زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة ، وخاصة الجماعات و الأفراد المتنافسين بشأن الموارد المتاحة .
- زيادة إحساس العاملين بالملكية و الأهداف التنظيمية .
- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف ، بدلا من اعتمادهم على خبرتهم الشخصية وتبنيهم لأساليب أقل فاعلية مثل الإدارة بالأزمات .

- زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية و التوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة . (إبراهيم، العمري، 1985،ص.40)

وهناك أهداف تنظيمية أخرى للتغيير التنظيمي و هي كالآتي .
- الثقافة .- الهيكل .- الموارد البشرية .- تكنولوجيا المهام .- الاستراتيجيات .- أهداف الأداء .
(GROUP FINANCE ,2013,p.3) .

1-10- أهمية التغيير التنظيمي :

تعتبر مسألة مواكبة التغييرات التي تحدث في المنظمة ضرورة حتمية لبقائها سواء كان ذلك من وجهة نظر المنظمة و العاملين بها أو المتعاملين معها و تبرز هذه الأهمية فيما يلي :

- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل المنظمة.

- تشجيع روح الفريق و تحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي .

- تحليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال ومنح المكافأة.

- التجديد في مكان العمل وفي الوسائل و المهارات

- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات و المهارات المكتسبة و ترقية الأنماط السلوكية لها .

- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب و أهدافها .

- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني و عدم التردد في الاستقرار عليه و الحزم في

تنفيذه . . (اللوزي،موسى، 1999،ص.224)

2- ماهية وخصائص إدارة التغيير التنظيمي

2-1 مفهوم إدارة التغيير التنظيمي:

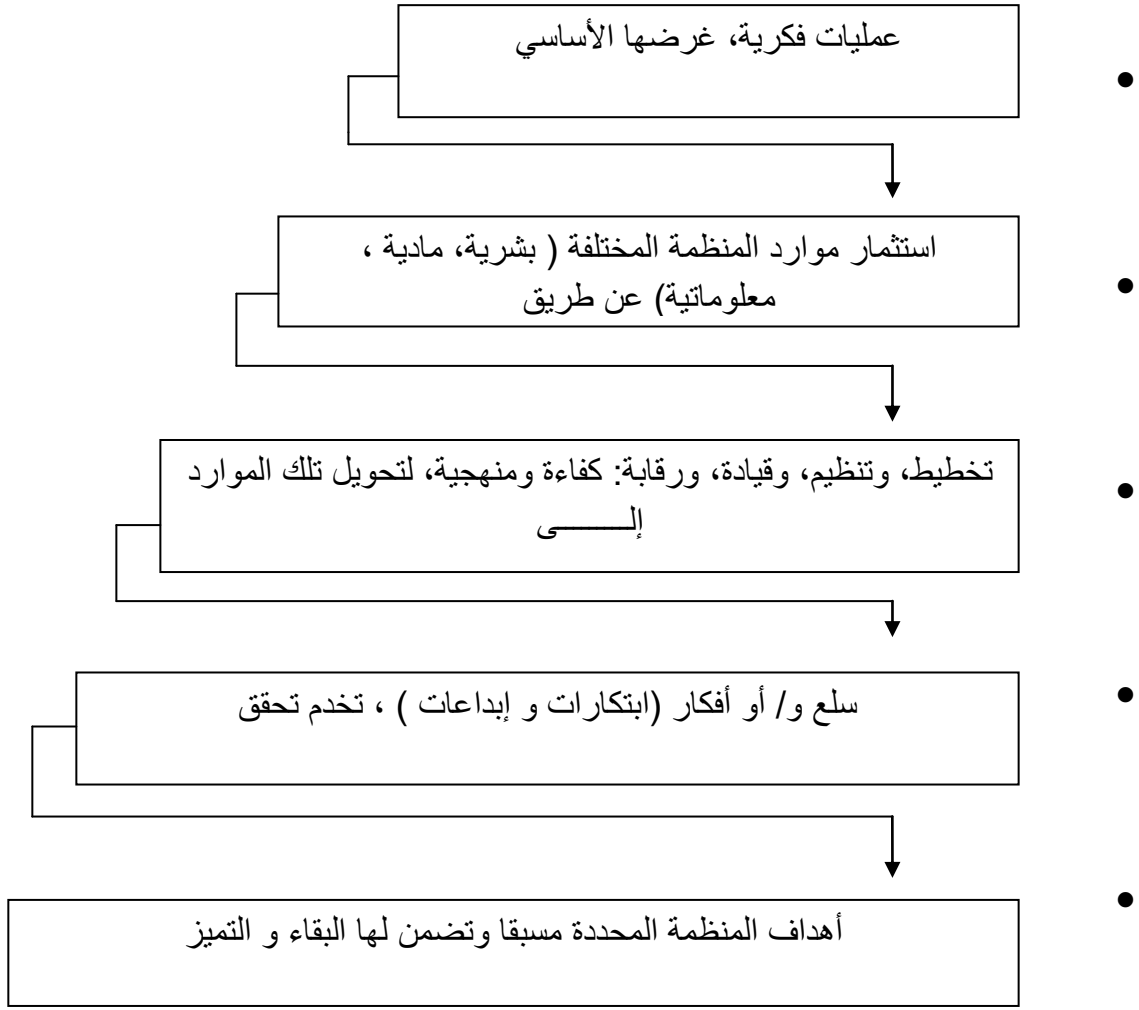
من بين المفاهيم العديدة في الإدارة (management) مفهوم مضمونه :عمليات فكرية تنعكس في

الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مواد المنظمة البشرية

والمادية والمعلوماتية لتحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات أو أفكار تنتج بشكل فاعل وكفى محققة

الأهداف التي تم صياغتها مسبقا،وعند تحليل أركان المفهوم السابق يتضح أن الإدارة تمثل : (طاهر،

محسن الغالبي واحمد ،علي صالح،2010،ص. 195)



الشكل (رقم 03) يوضح مفاهيم إدارة التطوير التنظيمي . (المرجع نفسه، طاهر، محسن الغالبي واحمد ،علي صالح،2010، ص 195.)

ومن هذا المنطلق تعد الإدارة منهج في غاية الأهمية ومنها وفيها نجاح المنظمات والأنشطة والبرامج... الخ أو فشلها. لذلك ليس من الصحيح القول أن هناك منظمة متخلفة، ونشاط ضعيف وبرامج معلول... إنما الصحيح هو: منظمة تدار بشكل متخلف، ونشاط إدارته ضعيفة وبرنامج معلول الإدارة. وتأسيسا على ما تقدم، فإذا ما نجاح أو تمييز نشاط أو برنامج أو منظمة فلا بد أن تكون لها إدارة، وطالما التطوير التنظيمي نشاط منهجي مستدام ولضمان بلوغ أهدافه، إذن يجب أن يُوَظَر بإدارة ويمكننا أن نعرف إدارة التطوير التنظيمي انه المنهج المعتمد من قبل المنظمة في تحقيق أنشطة التطوير التنظيمي المستهدفة واستدامتها والذي يستند على إطار فكري منظم يحدد من المسؤول عن برامجه ومن له سلطة إجرائها، ويخطط استراتيجياته ويرسم تنفيذ عملياته ويقوم أداء برامجه. (طاهر، محسن الغالبي واحمد، علي صالح،2010، ص 195.)

2-2- فلسفة إدارة التغيير التنظيمي :

تقوم فلسفة إدارة التغيير على مايلي :

- 1- إن المنظمة نظام مفتوح على البيئة يتأثر بها و يؤثر فيها بشكل دائم ومتفاعل معها باستمرار.
 - 2- حركية المنظمة كنظام ليس جامدا و حركية عناصر البيئة ، إن هذه الحركية الدائمة تجعل من التغيير ظاهرة مرافقة لنشاط أي منظمة إذا ما أرادت أن تحافظ على وجودها في بيئتها العملية المتغيرة.
 - 3- ضرورة إيجاد نظام اتصال فعال لدى المنظمة لرصد حركية نظام المنظمة ككل و حركية بيئتها لتوفير المعلومات الدقيقة التي تهم نشاط المنظمة و تؤمن نجاحه في البيئة المتغيرة .
 - 4- إن الاستعداد لمواجهة التغيير أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة إذ قد يمكنها من تجاوز سلبيات التغيير أو على الأقل التخفيف منها .
- كما يمكننا في حالة وجود إيجابيات للتغيير الاستفادة من تلك الفرصة و عدم تقويتها على المنظمة الإدارة اليقظة لا تفاجئ عادة بالتغيير أو تذبذبات البيئة (صبحي،العتيبي، 2002، ص.64)

2-3- خصائص إدارة التغيير التنظيمي :

- تصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة :
- 1- الإستهدافية التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة و مواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير .
 - 2- الواقعية يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .
 - 3- التوافقية يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
 - 4- الفاعلية يتعين ان تكون إدارة التغيير فعالة ، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها
 - 5- المشاركة تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
 - 6- الشرعية يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد .
 - 7- الإصلاح حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح ، بمعنى إنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من اختلافات في المنظمة .

- 8- القدرة على التطوير والابتكار يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه .
- 9- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها . (نسرين، البطران و رؤى الخطيب ، د.ت،ص. 9)

4-2- أساليب إدارة التغيير :

إن التغيير بطبيعته أحد مصادر المسبقة النفسية لإنسان يجب أن يكون مخططا و منظما حتى يحقق أهدافه بفاعلية ، ونقصد هنا بالفاعلية توافق المنظمة و الأفراد مع التغيير بحيث يتحقق الإشباع و الرضا لكليهما فليس من المجدي أن تزداد الأرباح المادية مع انخفاض شعور الفرد بالرضا عن عمله .

- و التغيير يجب أن يحظى بعناية المديرين في مرحلتي التخطيط و التنفيذ ، و من هنا ثلاثة أساليب أساسية لإدارة التغيير و هي تختلف فيما بينها من حيث توزيع القوة بين الإدارة و العاملين و هذه الأساليب يمكن أن تعرض لها كالتالي :

أ/ التغيير بالقوة :

و هو التغيير الذي يتم بموجب قرار أو فعل تتخذه الإدارة وحدها و تفرضه على العاملين ، و لذا يطلق البعض على هذا الأسلوب **التغيير أحادي الاتجاه** .

ب/ التغيير بالتفويض :

يقع هذا الأسلوب على الطرف الآخر المقابل للأسلوب السابق حيث تكمن القوة في الأفراد الممارسين و المتأثرين بالتغيير و بعد هذا الأسلوب أيضا أحادي الاتجاه ، و إن كان اتجاهه من المستوى الإداري الأدنى إلى المستوى الأعلى و يطلق عليه **التغيير من أدنى لأعلى** .

ج/ التغيير بالمشاركة :

يقع هذا الأسلوب في موقع يتوسط الأسلوبين السابقين حيث نجد القوة في دفع التغيير و لكن مع السماح للمشرفين و المتأثرين بالتغيير بالمشاركة و التأثير في إدارته ، و هذا الأسلوب يساعد على التقليل من مقاومة التغيير . (إبراهيم شوقي، عبد الحميد ،1998، ص. 75-76-77)

2-5- الأنشطة الأخرى في إدارة التغيير : يوجد عدد من أنشطة الإدارة الفعلية و تكون عن العلاقة ، و الشبكات التي تحتاج أن توجد لدعم الناس خلال التغيير ، قد تحتاج إلى آليات متنوعة مختلفة لتساعد الناس على عبور الفجوة بين (الآن وليمز ،سالي، ودوا رد، بول دويسون، 2004، ص. 230)

هرمية الحالة الحالية ، وتنظيم المستقبل يمكن أن يكون أكبر تعقيدا ، والذي يمثل الطريقة التي على الناس أن يعملوا بها في أدوار مختلفة بدلا من لعبهم أدورا ضيقة التعريف .
- في تنظيمنا فإننا ننتقل اتجاه هيكل نمط المصفوفة و آثار هذا خلطا لدى الناس بالنسبة إلى الخلط الذي يرفعوا تقاريرهم من خلاله . فلم يعتادوا على الفكرة أنهم يمكن أن تكون لهم أدوار مختلفة في اليوم ، و عدة خطوط لرفع التقارير طبقا لكل دور يلعبونه خلال اليوم ، لذلك يوجد عدد من الأشياء المختلفة التي تؤديها ، إلا أن هذا يكون في الغالب وفقا لذهن مجموعة القيادة لتقول نتكلم مع بعضنا البعض بنفس اللغات عن نفس القصص . ونرسل نفس الرسائل ، و نبنى نفس القيم ، وندعم كل من يكون في حاجة للمساعدة بدلا من محاولة تعريف أي شيء أقرب من هذا .

- وكانت آليات الدعم الخاصة التي وضعت في المكان هي :

1/ أنشطة القياس و التي تعطي الناس تركيزا على الأقل سلسلة من أهداف القياس التي إذا تحققت تعني أننا آمنين ، مما يعني أننا نعرف ما نتوقعه منهم ، و هم يعرفوا أنهم سيوجهون مشاكل إذا لم ينفذوا طبقا لهذا .

2/ الاتصالات بالنسبة إلى كل من الأمور الخاصة بالسياسة و أمور القياس .

3/ الحياة مع قيم حالة المستقبل ، ولي يكون الفرد الذي نريده ، والذي يطمح للأمام ، أعتقد أن ربما تكون هذه هي الثلاثة الأنشطة الرئيسية التي تتناولها إدارة التغيير (،الآن وليمز،سالي، ودوا رد، بول دويسون، 2004، ص. 230)

3 - آليات مقاومة التغيير التنظيمي و عوامل نجاحه

3-1 - تعريف مقاومة التغيير :

عرفت على أنها رد فعل عاد ، ولمقاومة التغيير إيجابيات ، منها دفع المسؤولين إلى التمهّل في تنفيذ التغيير وزيادة التفكير في ضرورته ، وهي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الحالي وفي أي محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع .

3-2 - أسباب المقاومة :

- الارتباط بالاعتبار الذاتي : المتمثل في القوة ، النفوذ ، المقام ، درجة الجهد المبذول ، الأمن ، الكفاءة المهنية .

- قلة الفهم و الثقة : يؤديان إلى عدم فعالية الاتصالات وفشل التغيير .

- إخلاف التقييمات : تكون مقاومة التغيير التنظيمي عندما يختلف الأفراد المساهمون في التنظيم حول تقييمهم للمصاريف و الأرباح الناتجة عن التغيير المقترح .

- انخفاض مستوى التسامح مع الأفراد : يمكن للمقاومة أن تكون نتيجة قلة التسامح مع التغيير .

3-3 - مواجهة المقاومة :

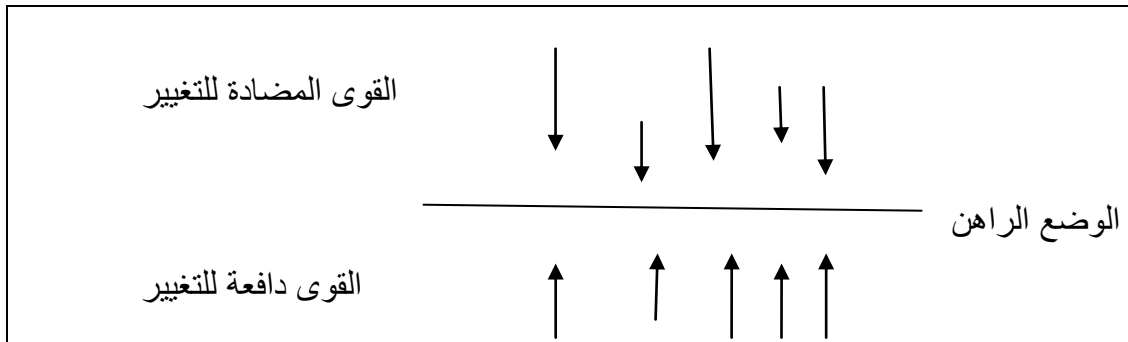
للمقاومة أسباب فما هي الإستراتيجيات و الطرق المساعدة لمواجهة المقاومة وماهي سبل تسهيل و إنجاح التغيير التنظيمي ؟ للإجابة على هذه الأسئلة ، يمكن الاعتماد على مجموعة من الطرق وهي :

- التربية والاتصالات .- إشراك العمال في تخطيط التغيير .- الوقوف إلى جانب المعنيين بالتغيير .-

تفاوض التغييرات .- المناورة . (بوفلجة، غياث، 2008، ص.ص. 113-117)

4-3- تحليل موقف التغيير :

ثمة أسلوب لتحليل موقف التغيير اتبعه "كورت ليفن" يسمى تحليل مجال القوى ومن خلاله يتم تحديد القوى الدافعة للتغيير والقوى المضادة للتغيير فإذا كانت محصلة كل نوع من هذه القوى مساوية في شدتها للنوع الآخر يحدث التوازن أي الاستقرار وعدم التغيير .ووفقا لهذا التحليل يدرك السلوك في المنظمة ليس بكونه نمطا سلوكيا أو عادة ثابتة وإنما توازن دينامي بين هاتين المجموعتين من القوى المتضادة ويوضح الشكل التالي (1-2) احد مواقف الاستقرار مع مراعاة أن طول كل سهم يتناسب مع قوته.وفي هذا الموقف تكون القوى الإجمالية للعوامل الدافعة مساوية لإجمالي القوى المضادة .ومن القوى الدافعة للتغيير تزايد الإنتاجية وتقاضي مزيد من الأجر وضغوط الإدارة والإشراف



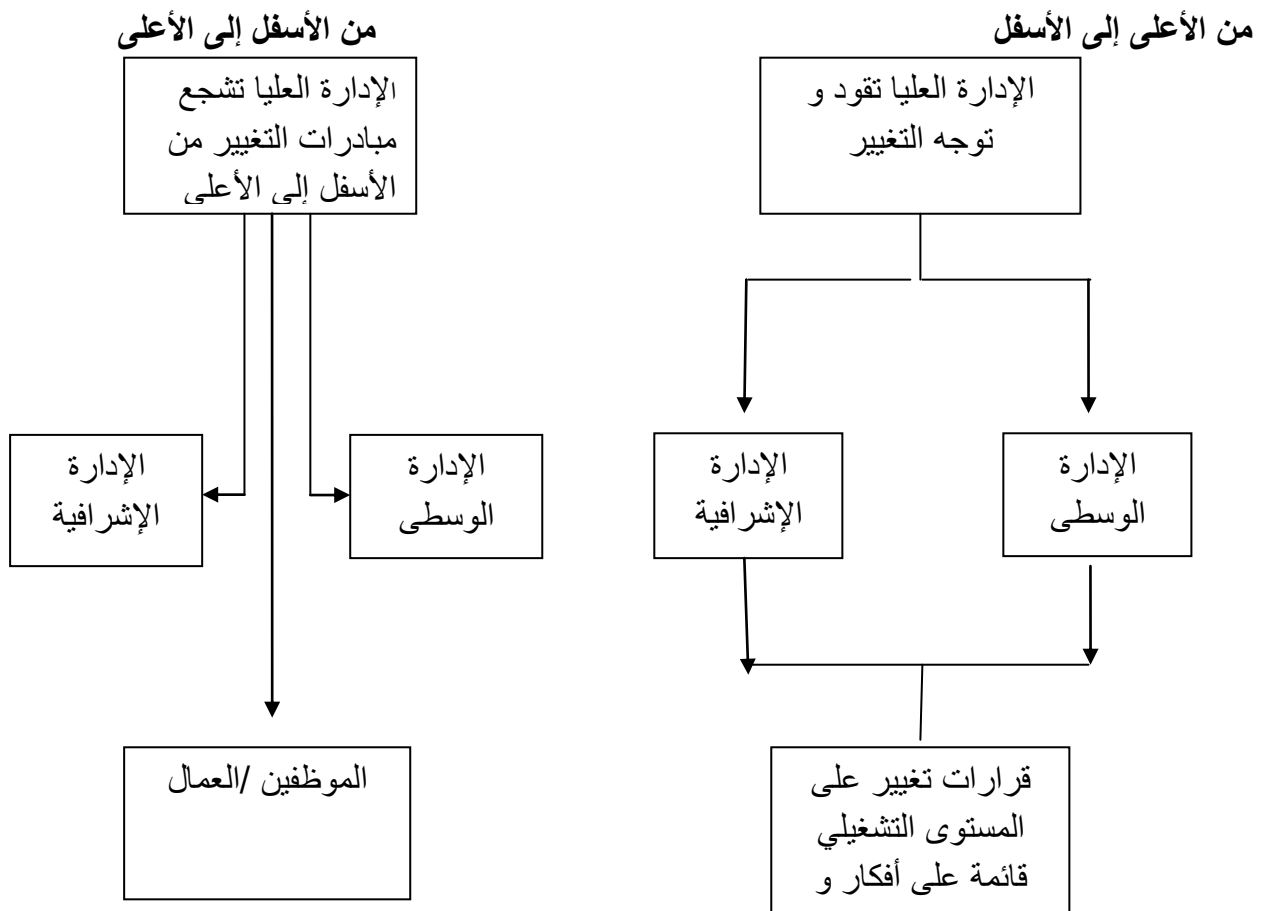
الشكل (04) يوضح مجال القوى في حالة التوازن. (إبراهيم شوقي، عبد الحميد، 1998، ص. 72)

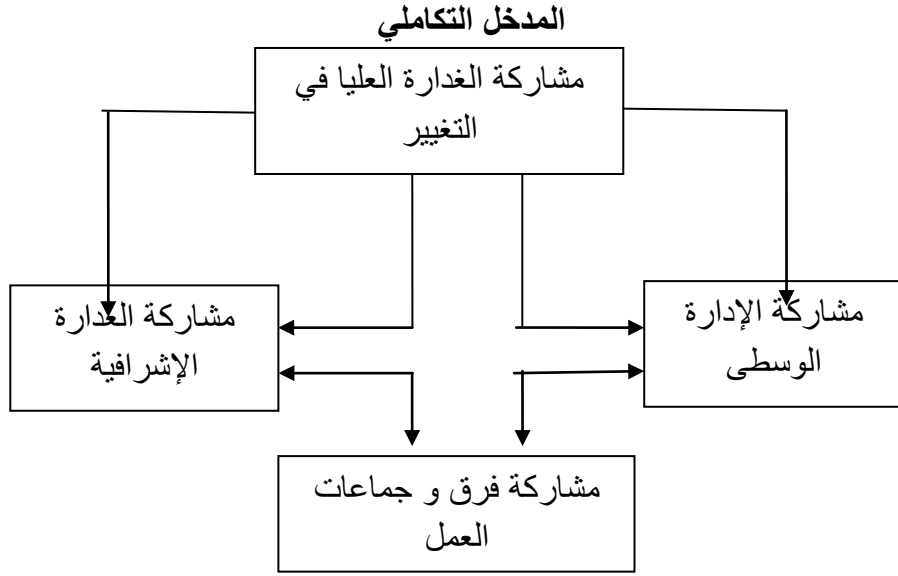
ويرى الباحثون أن التغيير يحدث عندما ينشأ عدم التوازن بين إجمالي القوى الدافعة و إجمالي القوى المضادة ، و يحدث عدم التوازن من خلال تغير مقدار أو اتجاه أي قوة ، أو من خلال تغير مقدار أو اتجاه أي قوة ، أو من خلال إضافة قوة جديدة .

وبينما تعمل القوى المضادة على الاحتفاظ بالوضع الراهن تعمل القوى الدافعة على تغييره ، ووفقا لهذه النظرية يحتاج التغيير لتخطيط يهدف إلى استخدام قوى الموقف لتحقيق عدم التوازن من أجل توجيه الجماعة نحو المسارات المرغوبة مع الحرص على عدم الارتداء إلى المستوى السابق للتغيير و إنما. أيضا على تقبل الجماعة للتغيير و الالتزام به . يحدث إذن التغيير من خلال زيادة إجمالي القوى الدافعة للتغيير أو خفض إجمالي القوى المضادة ، أو بالجمع بين الأسلوبين ، وليس من المحتمل أن يتقبل العاملون التغيير ما لم يحدث ذلك . (، إبراهيم شوقي، عبد الحميد،1998، ص. 72)

5-3- مداخل إحداث التغيير :

يمكن إحداث التغيير من خلال أكثر من مداخل و ذلك كما هو موضح في الشكل





الشكل رقم (05) يوضح مداخل إحداث التغيير (سعادة، راغب الخطيب وآخرون 2009، ص. 244)

1- **التغيير من الأعلى إلى الأسفل : Top Down Change** يحدث التغيير في ظل هذا المدخل وفقا لخطوط السلطة الرسمية حيث تتولى الإدارة العليا وضع سياسات التغيير ، و تتخذ القرارات اللازمة لذلك لقيادة هذا التغيير دون تدخل الإدارات الأقل في المنظمة. ويصلح هذا المدخل عادة في التغيير الاستراتيجي حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته و يتميز هذا المدخل بالسرعة و الفعالية في إحداث التغيير الرئيسي في المنظمة. ولكن يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل خاصة و إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير ، أو قيادتها الإدارية لا تحظى بالقبول .

2- **التغيير من الأسفل إلى الأعلى : Bottom Up Change** و يفترض هذا المدخل وجود بيئة تنظيمية مفتوحة للتغيير حيث يتوافر التشجيع الكافي للعاملين لأخذ المبادرة لاقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية و التكتيكية و لكن يظل التغيير الاستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا. وفي حالة افتقار المناخ المشجع على الابتكار و التطوير في المستويات الأقل ، أو في حالة عدم التشجيع و التأييد للتغيير و دعم تنفيذه من جانب المستويات الإدارية الأعلى فإنه مصير هذا المدخل هو الفشل .

3- **المدخل المتكامل : Integrated Approach** يقوم هذا المدخل على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير و إحداث التغيير المرغوب ، و في ظل هذه المشاركة يمكن تكوين فرق أو جماعات عمل من المستويات التشغيلية لتقديم المقترحات و لمتابعة تنفيذ برامج التغيير ، كما أن هناك نظام لمكافآت أصحاب الأفكار والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤول عن التغيير و سوف تقل

احتمالات المقاومة للتغيير نظرا للمشاركة و قبول الغالبية به .
سعادة، راغب الخطيب، وأخرون، 2009، ص. 244)

3-6- دور التغييرات في تعديل خلفيات الموارد البشرية :

من المهم أن تقوم عملية التغيير بتعديل خلفية الموارد البشرية ، و تغيير الثقافات التنظيمية ، وتلبية احتياجاتهم للمعارف و المهارات الجديدة ، و تطوير إمكانياتهم و السلطات القيادية لديهم وكذلك تصميم خطط واضحة و جديدة و تطوير برامج تدريبية مطورة تعمل على .
- تطوير أفكار المتدربين و تهيئتها لاستخدام طرق جديدة في التدريب مثل التعلم عن بعد .
- تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا من خلال العملية التدريبية .
- تعزيز المسؤولية لدى العاملين من أجل القدرة على التطوير الذاتي .
- تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة بما يتواءم مع المتغيرات الخارجية من حيث طرق العمل والاستراتيجيات المتبعة و الممارسات و الأنظمة الإدارية . (ثروت ، مشهور ، 2010 ، ص. 90)

3-7- أساليب قياس التغيير في السلوك التنظيمي :

تعتمد حاليا المنظمات على أسلوب المسح الإحصائي لقياس مدى التغيير في بنية العمل من خلال قوائم تتضمن مجموعة أسئلة مصممة لتعكس مقاييس سلوكية تعرف بقوائم الاستقصاء
- يشير المسح الإحصائي إلى عملية الحصول على المعلومات من الأفراد داخل بنية العمل بواسطة قوائم استقصاء و يعتمد أسلوب المسح الإحصائي المستخدم من المنظمات على أربعة وسائل
1- المقابلات الشخصية : و في هذا الأسلوب يتواجد المقابل مع المستجيب أثناء ملء الإجابة على قائمة الاستقصاء و يتصف هذا الأسلوب بالميزات التالية .
- ارتفاع معدلات الاستجابة و الردود ، فالمستجيبون لن يستطيعوا التهرب من المشاركة
- فاعلية الاستجابة ، وهو ما يؤدي إلى تعظيم قيمة النتائج نتيجة تمثيل العينة لمجتمع البحث .
- تلاؤم الموظفون الذين يجهلون القراءة و الكتابة .

عيوبها:

- ارتفاع الكلفة .
- عدم ملائمة وقت المقابلة للمستجيبين .
- امكانية تحيز الباحث ، فقد يوجه للموظفين أسئلة بصورة توحي بالإجابة .
- المقابلات بالبريد : طبقا للأسلوب التقليدي يتم إرسال قائمة الأسئلة بالبريد لمفردات العينة المختارة : (طارق، طه، 2008، ص. 554- 557)

و يتم تلقي الإجابات أيضا بالبريد و تتميز ب :
- الانتشار الواسع ، حيث إمكانية الوصول إلى جميع موظفي المنظمات التي لها فروع منتشرة داخل و خارج الدولة .- انخفاض التكلفة . - انعدام التحيز .

عيوبها : - عدم إمكانية التحكم في وقت البحث لارتباطه بزمان ردود قوائم الأسئلة المرسلة بالبريد .

- انخفاض نسبة الردود ، فالمستجيبين يمكنهم التهرب أو التعرض للنسيان .

3- المقابلات الهاتفية : يتضمن هذا الأسلوب القيام بالاتصال الهاتفي مع مفردات العينة المختارة و الحصول منهم على المعلومات المطلوبة للبحث و تتميز ب :
- تلاؤم الموضوعات التي تتطلب معرفة آراء المستجيبين فورا .
- طريقة سريعة للحصول على البيانات .
- انخفاض الكلفة .

عيوبها : - عدم التمكن من ملاحظة شعور أو رد فعل المستجيبين .

- فترة المكاملة لا تتيح الحصول على معلومات كبيرة .

4- المقابلات الإلكترونية : تشير هذه المقابلات إلى تلك الوسائل التي توظف شبكات الحاسبات الآلية و الانترنت في جميع بيانات العاملين بالمنظمة و تتخذ المقابلات الإلكترونية كوسيلة لجمع البيانات الأولية في بحوث التسويق ، أربعة أشكال رئيسية هي : المسح بالانترنت و هو المسح القائم على شبكة الانترنت مباشرة .

- المقابلات الشخصية : بمساعدة الحاسب الآلي

- المقابلات الهاتفية : بالجلوس أمام الحاسوب و الاتصال بالمستجيبين هاتفيا .

- المقابلات بالبريد الإلكتروني : طبقا لأسلوب المقابلات بالبريد الإلكتروني يتم كتابة قائمة الاستقصاء داخل الجزء المخصص في البريد الإلكتروني لكتابة الرسائل . (طارق، طه، 2008، ص. 554-557)

8-3- معوقات التغيير التنظيمي :

هناك العديد من المعوقات التي تحد و تمنع حدوث التغيير ، وهذه المعوقات تتمثل في :

- التناقض بين حاجات التنظيم و أهدافه .

- التناقض بين حاجات الأفراد و رغباتهم .

- الصعوبة في توزيع الصلاحيات و المسؤوليات و مهام العمل .

- عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئات الأعمال .

- صعوبة تحريك أو توجيه بعض القيم و الأنماط السلوكية .
- عدم وجود تخطيط مسبق لاستقلال حدوث التغيير .

❖ **الحلول الممكنة لمواجهة هذه المعوقات و التخفيف من حدتها :**

- المشاركة في العمل ووضع الأهداف و اتخاذ القرارات .

- التركيز على التعليم و الارتقاء بمستوى التعليم للأفراد العاملين .

- تقديم التسهيلات و الدعم الكامل .

- التفاوض و الاتفاق .

- المناورة والاستقطاب .

- الترهيب الصريح . (موسى،اللوزي، 2000، ص. 239)

الخلاصة

من خلال ما تطرقت إليه الباحثة الطالبة في العرض السابق من حيث الإحاطة بأبعاد التغيير التنظيمي ووصف أسبابه و أهميته ، هذا ما جعل الباحثين بتحديد الأهداف المقصودة دون المساس بالمصلحة الفردية و الشخصية للعمال في إطار النسق التنظيمي ، لأن للتغيير التنظيمي إيجابيات وكذلك له سلبيات تؤثر عدم فعالية التغيير التنظيمي من جهة التطبيق ، وضعف مستوى النجاعة و الفعالية التنظيمية . و هذا ما استتبته الباحثة الطالبة في الجانب الميداني الذي أجريا في المؤسستين الجزائريتين وهران الخضراء و الصناعة الميكانيكية ولواحقها .

الفصل الرابع

منهجية الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي في الفصلين السابقين ، سأحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين و بعض العناصر الثقافية و تأثيرها على التغيير التنظيمي في مؤسسة وهران الخضراء و مؤسسة الصناعة الميكانيكية و لواحها بغليزان ، و بهذا سوف أعرض بالتحليل العناصر التالية :

أولاً : الدراسة الاستطلاعية

1- أهمية الدراسة الاستطلاعية

قامت الطالبة الباحثة بالدراسة الاستطلاعية قبل الشروع في الدراسة الأساسية و ذلك من أجل تحقيق

أغراض عديدة من بينها مايلي :

- الإحاطة بالمبدئية لإجراء الدراسة مما يساعد على تفادي بعض الأخطاء.

- الاستعداد للدراسة الأساسية .

- معرفة مجتمع الدراسة و التدقيق لطريقة اختيار العينة .

- التأكد من ثبات و صدق وسائل القياس المستعملة في البحث .

2- المجال الجغرافي للمؤسسة :

تتمثل دراسة البحث في مؤسستين ، حيث قامت الباحثة باختيار عينة واحدة من مؤسستين تمثلت في :

1- مؤسسة وهران الخضراء :

إشائها.

بمقتضى قرار السيد وزير الدولة : وزير الداخلية و الجماعات المحلية رقم 08 - 06 بتاريخ 04 أفريل

2006 المتضمن المصادقة على المداولة المتخذة من طرف المجلس الشعبي الولائي المتضمنة إنشاء

مؤسسة ولائية مكلفة بإنشاء : تهيئة و صيانة المساحات الخضراء المسماة " وهران الخضراء " .

- بقرار السيد والي ولاية وهران رقم 04 بتاريخ 17 جوان 2006 تم إنشاء مؤسسة ولائية مكلفة بتهيئة

وصيانة المساحات الخضراء

- وهذا طبقاً لأحكام المرسوم رقم 83 - 200 بتاريخ 19 مارس 1983 مؤسسة ولائية للمساحات

الخضراء المعينة أدناه بعبارة " مؤسسة " .

- التسمية : وهران الخضراء

مجال صلاحية المؤسسة : مجموع إقليم بلديات وهران

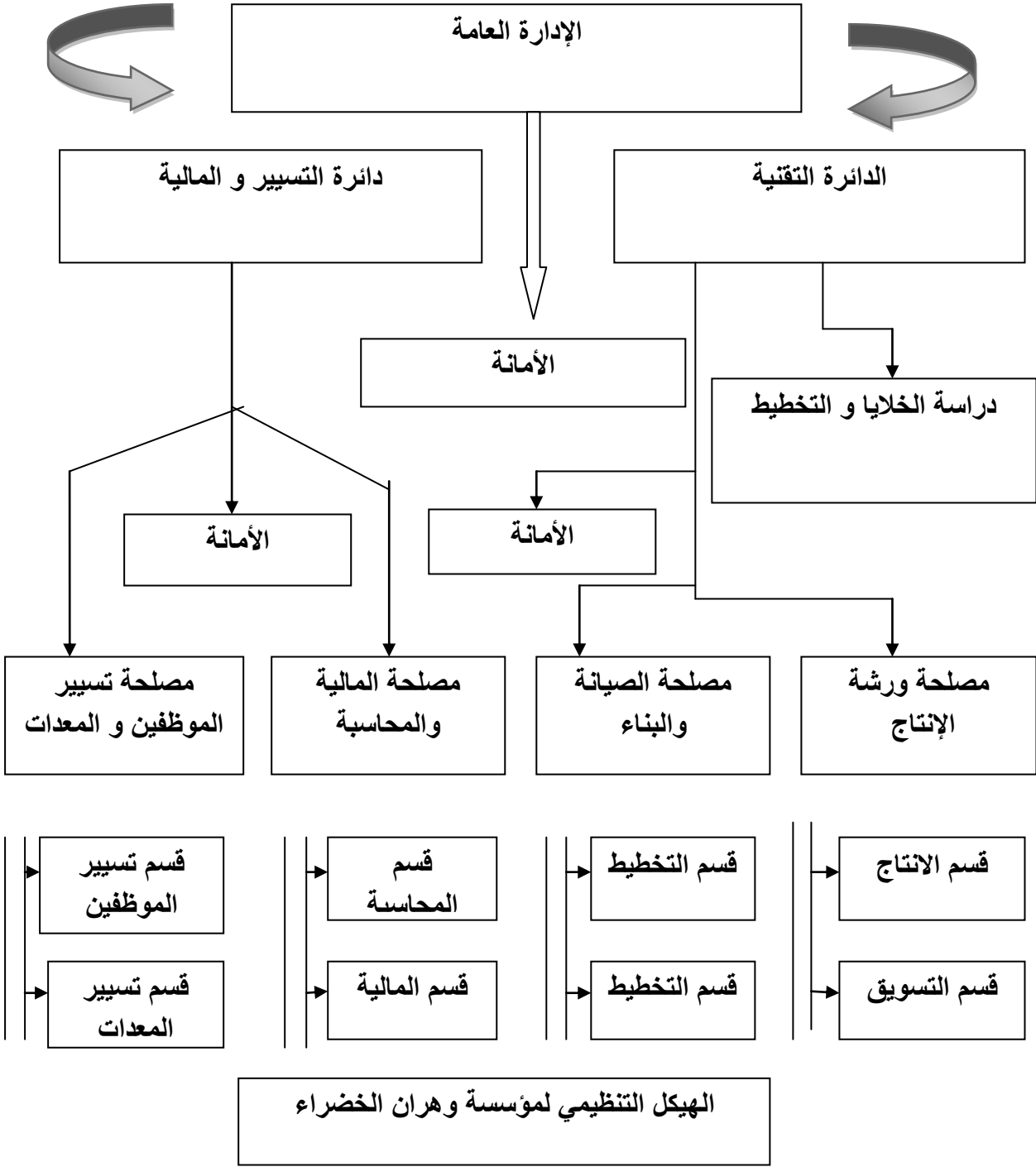
- المهام :

- إنشاء وصيانة المساحات الخضراء
- حماية المساحات الخضراء
- إنشاء ووضع مساحات العشب الأخضر .
- إنشاء مشاتل و كذا إنتاج وبيع مختلف النباتات .
- إعداد كل الدراسات الخاصة بالمساحات الخضراء .
- توضع المؤسسة تحت وصاية الولاية .

- مجلس الإدارة يتكون من:

- الوالي أو ممثله ، رئيسا.
- رئيس المجلس الشعبي الولائي أو ممثله .
- مدير الإدارة المحلية .
- مدير التنظيم و الشؤون العامة
- مدير المصالح الفلاحية .
- محافظ الغابات .مدير البيئة .
- رئيس جمعية ولائية مكلفة بالبيئة و حماية الطبيعة ، معين من طرف السيد الوالي .

الهيكل التنظيمي للوحدة .



الشكل رقم (06) يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة وهران الخضراء

2- مؤسسة الصناعة الميكانيكية ولواحقها بغليزان :

لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم bcr :

تعتبر المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب و السكاكين من اكبر المؤسسات الإنتاجية , إذ تلعب دورا هاما في رفع مستوى الاقتصاد الوطني و القضاء على التبعية الاقتصادية . لقد انبثقت هذه المؤسسة عن التقسيم

الهيكلية من الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية "صونا كوم" التي انشأت بموجب المرسوم المؤرخ في أوت 1967 لتغطية الحاجات الوطنية للألات و الأجهزة و عنها انبثقت المؤسسة بمقتضى المرسوم رقم 83-08 المؤرخ في 01 جانفي 1983 الصادر عن وزارة الصناعة الثقيلة , وفي مارس 1991 أصبحت المؤسسة تتكون من أربع وحدات " وحدة للإنتاج و وحدة تجارية " مقسمة على التراب الوطني إضافة إلى المديرية العامة ومقرها بسطيف و هذه الوحدات هي :

- * وحدة إنتاج B V A للوالب والبراغي و الصنابير .
- * U C A وحدة لتسويق المنتجات توجد هذه الوحدة بعين الكبيرة – بسطيف –
- * وحدة إنتاج B V C للوالب و البراغي
- * U C C وحدة لتسويق المنتجات توجد الوحدة بالشراقة – تيبازة –
- * وحدة إنتاج U C B للسكاكي .
- * C C B وحدة تجارية تتموقع الوحدة ببرج منايل – بومرداس – .
- * وحدة إنتاج B V O للوالب و البراغي .
- * U C O وحدة لتسويق المنتجات توجد هذه الوحدة بواد رهيو – غليزان –.

و من هنا أدخلت المؤسسة عدة إجراءات شرعية و قانونية لخلق مناصب العمل و ظروف أحسن للعمال و الذي أعطى نتائج اقتصادية مستحسنة باستمرار منذ شروع في مخطط تحسين الأداء لسنة 1200 و لكن كل ذلك لم يحمي المؤسسة من تهديدات منافسيها لمواجهة هذه التحديات لجأت المؤسسة إلى الهيكلية مرة ثانية بإتباع سياسة التفريع و الذي بموجبه تحولت المؤسسة

الأم إلى المجمع B C R

من أهم فروع المؤسسة مايلي :

- * - فرع برج منايل : ORFEE -* - فرع عين الكبيرة : SANIAK -
- * - فرع واد رهيو : ORSIM -* - فرع برج VEDIA

تعريف بفرع ORSIM

يعتبر فرع " اورسيم " من أهم فروع المؤسسة حيث نجد أن تخصصه يشمل إنتاج اللوالب و البراغي و التحكم في مبيعاتهم , و هي شركة ذات أسهم يبلغ رأس مالها 750.000.000 دينار جزائري . تقع الوحدة على مستوى الغرب الجزائري بدائرة واد رهيو ولاية غليزان على الطريق الوطني رقم

04 الربط بين الجزائر و وهران و يبعد عن وسط المدينة شمالا حوالي 500 م

و يتربع على مساحة قدرها 124800 م² , مقسمة كما يلي :

- مخزون المادة الأولية 3360 م²
- المصنع 2700 م²
- مخزون المادة الكنيائية 1008 م²
- ورشة الأدوات 1300 م²
- ورشة إنتاج اللوالب 97441 م²
- الجزء المخصص للإدارة 9600 م²
- ورشة إنتاج الصنابير 12480 م²

يحتوي المركب على 269 اله ذات تكنولوجيا عالية لمواكبة التطورات , كما تمتلك المؤسسة اليد

العامة المؤهلة ذات الخبرة , حيث بلغ عددهم في شهر سبتمبر لسنة 2007 :

277 عمال دائمين, 133 عمال مؤقتين, 34 عمال ذات عقود ما قبل التشغيل, 30 متمهن .

و معنى كلمة ORSIM مايلي

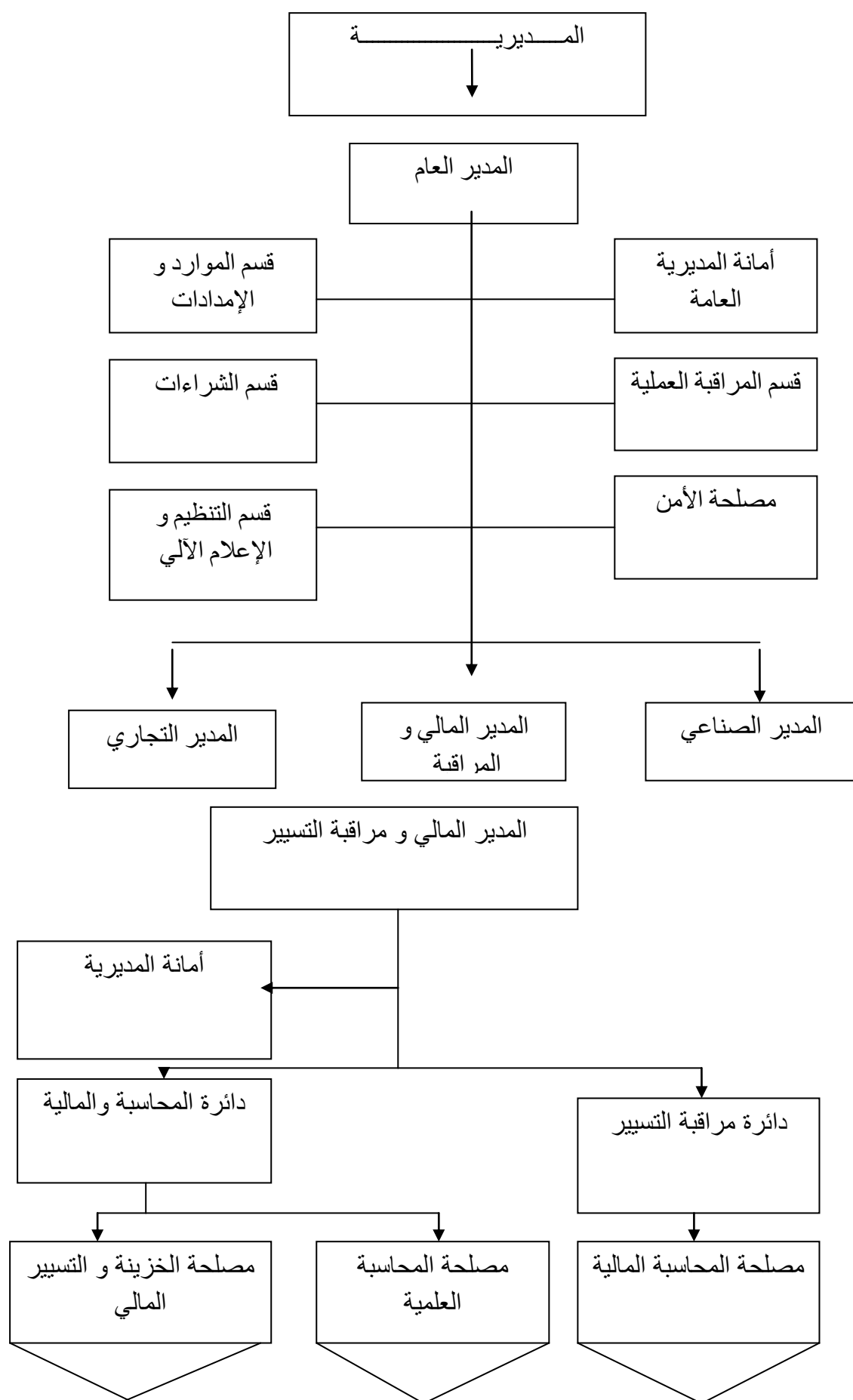
OUED RHIUO : O R <

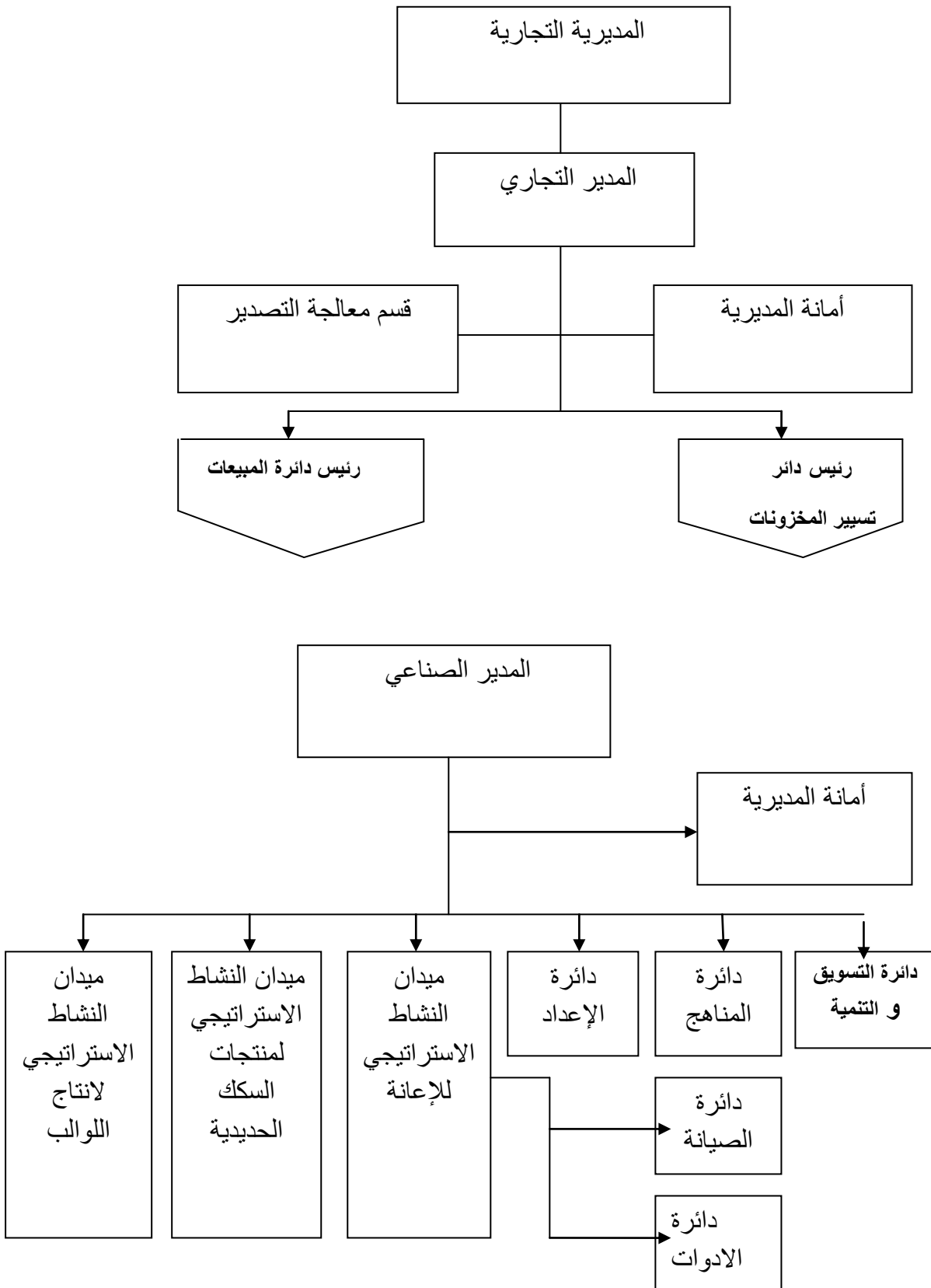
SOCITE : S <

INDUSTRUEL : I <

MECANIQUE : M <

الهيكل التنظيمي للوحدة





الشكل رقم (07) يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصناعة الميكانيكية ولواحقها بغليزان

3- وسائل الدراسة الاستطلاعية و مواصفاتها .

1-3- الملاحظة :

كان استعمال الملاحظة في هذه الدراسة لما لها من دور مكمل للاستمارة من جمع البيانات حول عينة الدراسة ، تم ذلك من خلال تحولي في أقسام وإدارات ورشات المؤسسة سجلنا العديد من الملاحظات والأقوال التي تتعلق بسلوكات و حركات العاملين ومدى تنظيم العمل و احترام الوقت و الترتيب الداخلي للورشات و المكاتب و علاقات العمال ببعضهم البعض و برؤسائهم لمعرفة مدى الاحترام المتبادل بينهم ، و تساعدنا كذلك الاستمارة على التأكد من صدق إجابات الأفراد على العديد من أسئلة الاستمارة .

2-3- الاستمارة :

و يتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو توزع عن طريق المشرف في المؤسسة ، و كانت الأسئلة المطروحة في الاستمارة تهدف إلى :

- معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي .

- معرفة عناصر الثقافة التنظيمية ، و مدى مساهمتها في التغيير التنظيمي .

و لقد تم تصميم الاستمارة المستخدمة في البحث لجمع البيانات الميدانية بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة ، وكانت الاستمارة تشمل على متغيرات تمثلت في:

- متغير البيانات الشخصية : و اشتمل هذا المتغير على بيانات السن ، والجنس، الخبرة ،المستوى التعليمي ، المستوى الوظيفي ، و الهدف من هذه البيانات هو معرفة تأثيرها في القيم الثقافية و التغييرات و التطورات الحاصلة.

متغير الثقافة التنظيمية : و كان الهدف من أسئلة هذا المتغير هو معرفة مدى انتشار قيم روح الفريق ، التعاون و التفاهم ، و تماسك فرق العمل في المؤسسة و مدى تأثيرها على التغييرات و التحولات الطارئة في هذه المؤسسة بصفة عامة و مكان الشغل بصفة خاصة .

- متغير التغيير التنظيمي : الهدف من أسئلة المتغير هو معرفة مدى تناسب عملية التغيير مع احتياجات المؤسسة ، و مدى مشاركة أطراف المؤسسة في حدوث التغيير ، و هل تتأثر ثقافة الأفراد بحدوث تغييرات جديدة على مستوى الفئات و المؤسسة ككل .

- طريقة صياغة الفقرات :

تم انجاز الاستمارة بحيث احتوى على (48) سؤالاً من نوع ليكرت : ذات الدرجات الخمس(5) (موافق

بشدة ، موافق، محايد ، غير موافق، غير موافق بشدة) ، أدرج في مقدمة الاستمارة تمهيد يعرف بطريقة، الإجابة حيث طلب من العمال قراءة كل عبارة ثم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

- طريقة إعطاء الأوزان :

خصص في الفقرات ذات الاتجاه الموجب لفئة موافق بشدة الوزن خمسة (5) ، و لفئة موافق وزن أربعة (4)، و لفئة أحيانا الوزن ثلاثة (3) ، و لفئة غير موافق اثنين (2) ، و لفئة غير موافق بشدة واحد (1) .

جدول رقم (01) يبين طريقة إعطاء الأوزان بينود الاستمارة ذات الاتجاه موجب

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1
		x		

و في حالة احتوت الاستمارة على أسئلة ذات الاتجاه السالب فتنعكس الأوزان كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (02) يبين طريقة إعطاء الأوزان بينود الاستمارة ذات الاتجاه سالب

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5
		x		

3-3- استمارة البيانات الشخصية :

تتضمن الاستمارة المتغيرات التالية : الجنس ، السن ، الخبرة ، المستوى التعليمي ، المستوى الوظيفي.

- طريقة ترميز متغيرات استمارة البيانات الشخصية :

- متغير الجنس .

جدول رقم (03) يبين طريقة ترميز متغير الجنس

أنثى	ذكر
2	1

- متغير السن .

جدول رقم (04) يبين طريقة ترميز متغير السن

أقل من 25 سنة	من 26 - 40 سنة	أكثر من 41 سنة
1	2	3

- متغير الخبرة .

جدول رقم (05) يبين طريقة ترميز متغير الخبرة

أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
1	2	3

- متغير المستوى التعليمي .

جدول رقم (06) يبين طريقة ترميز متغير المستوى التعليمي

متوسط	ثانوي	جامعي
1	2	3

- متغير المستوى الوظيفي .

جدول رقم (07) يبين طريقة ترميز متغير المستوى الوظيفي

إطار	متحكم
1	2

4- مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية .

اعتمدت الطالبة الباحثة باختيار عينة الدراسة الاستطلاعية بالطريقة القصدية عن طريق الصدفة حيث كان عدد أفرادها (48) عامل من فئة الإطارات و المحكمين لكل من المؤسسات وهران الخضراء بولاية وهران ، والصناعة الميكانيكية و لواحقها بولاية غليزان، حيث كان عدد العمال من مؤسسة وهران الخضراء (20)، منهم (08) إطارات و (12) محكمين وعدد العمال من مؤسسة الصناعة الميكانيكية و لواحقها (28) ، منهم (12) إطارات و(16) محكمين ، بحيث تم إعدادها باللغة العربية .

5 - الثبات .

يلجأ الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية في بحوثه إلى طرق معينة منهجية لحساب معامل ثبات وسائل البحث التي يريد تطبيقها .

- قامت الطالبة الباحثة باختيار طريقة ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات الاستمارة ، حيث تم حساب ثبات لاستمارة في الدراسة الاستطلاعية بإتباع الخطوات التالية .

- حساب معامل الارتباط للمتغيرين .

- لحساب ثبات وسائل البحث تم تطبيق وسائل الدراسة على العينة نفسها ، عن طريق معامل ألفا كرونباخ للمتغيرين الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي ، وقد كان ثبات الاستمارة يتمثل في الثقافة التنظيمية (0,81) ، التغيير التنظيمي (0,82) . ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن الوسيلة المستعملة في الدراسة ثابتة .

6 - الصدق .

نظرا لاستخدام هذه الوسائل في العديد من البحوث في العلوم النفسية و الاجتماعية تطرقت الباحثة للوسائل التالية .

- صدق المحكمين .

أعطت الطالبة الباحثة الاستمارة لخمس (05) أساتذة لتحكيم الاستمارة من حيث صياغة الأسئلة من حيث القياس و الوضوح وطول الأسئلة و مضمون تعبيرها حيث تمكنت الباحثة الطالبة من الحصول على (05) إجابات (أ - ماحي ، أ- مقدم ، أ- الطاهر ، أ بزاید ، أ- شعبان بالإضافة إلى مساعدة أ مباركى و كلهم من جامعة السانيا وهران كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس و علوم التربية)

-7. التعديلات الملحقة بأدوات البحث .

من أهم نتائج الدراسة الاستطلاعية إدخال العديد من التعديلات على أدوات البحث و حذف البعض من أسئلة الاستمارة حسب رأي الأساتذة المحكمين ، و من هذه التعديلات عارض محكمين (02) على صياغة الأسئلة المركبة ، إذ اقترح إدخال بعض الصياغة لإيضاحها و سهولة فهمها ، و اقترح أربع محكمين (04) على حذف بعض الأسئلة و منها :

- السؤال رقم (07) :

الصياغة الأولى : القيم السائدة تنظم العلاقات بين الإدارة والعاملين على أساس الحقوق و الواجبات .
الصياغة الثانية : القيم السائدة تنظم العلاقات بين الغدارة و العاملين على أساس الحقوق .

- السؤال رقم (14):

الصياغة الأولى : مشاركة العمال و شدة تماسكهم بالثقافة التنظيمية يزيد من صعوبة تغييرها الصياغة الثانية : للقيم السائدة تنظم العلاقات بين الإدارة و العاملين على أساس الواجبات .- و قامت الباحثة الطالبة أيضا بحذف ثلاثة (03) أسئلة من بعد الثقافة التنظيمية و ذلك حسب رأي ثلاثة (03) محكمين -.-بعد أن تحققت الطالبة الباحثة من الدراسة الاستطلاعية و التأكد من الوسيلة المستعملة و الطرق الإحصائية للوصول إلى الغاية و الهدف منها أقبلت مباشرة على الشروع في الدراسة الأساسية للوصول إلى موضوع البحث .و البحث عن العلاقة بين المتغيرين و الإجابة على عناصر البحث المطلوبة .

ثانيا: الدراسة الأساسية .

1- أهداف الدراسة الأساسية .

إن الهدف و الغاية من هذه الدراسة هي إثبات أو نفي فرضيات البحث و ذلك بإجراء ما يلي :

- علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي .
- العناصر الثقافية التي تعتمد عليها المؤسسة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.

2- عينة الدراسة الأساسية.

كان عدد كل العمال لفئة الإطارات و المحكمين في مؤسسة وهران الخضراء و مؤسسة الصناعة الميكانيكية و لواحقها (122) عامل أي المجتمع الأصلي .وبهذا قامت الطالبة الباحثة بالدراسة الأساسية على (90) عامل من العدد الكلي ، و الباقي كان في الدراسة الاستطلاعية .

3- خصائص العينة .

اعتمدت الطالبة الباحثة باختيار عينة الدراسة الأساسية بالطريقة القصدية عن طريق الصدفة حيث كان عدد أفرادها (90) عامل من فئة الإطارات و المحكمين لكل من المؤسستين وهران الخضراء بولاية وهران ، والصناعة الميكانيكية و لواحقها ، حيث كان عدد العمال من مؤسسة وهران الخضراء (37)، منهم (08) إطارات و (29) محكمين، وعدد العمال من مؤسسة الصناعة الميكانيكية و لواحقها (53) منهم (15) إطارات و (38) محكمين .

4- أدوات الدراسة الأساسية :

الملاحظة: من خلال الزيارات الميدانية لمكان الدراسة وملاحظة ما يجري في المؤسسة وسلوكيات العمل وتعاملهم مع المهام الموكلة لهم.

الاستبيان: الاستبيان الذي طبق في الدراسة الإستطلاعية مع إجراء بعض التعديلات، ويحتوي على ثلاث متغيرات متغير البيانات الشخصية ومتغير الثقافة التنظيمية و متغير التغيير التنظيمي .

5- أسلوب التحليل الإحصائي .

بعد أن تم جمع وسائل القياس شرعت الطالبة الباحثة في عملية التفريغ و استعملت الباحثة الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية و تتمثل في (SPSS)

- إن التقنيات المستعملة في هذا البحث قصد الوصول إلى التحليل و التفسير المطلوب هي : النسب المئوية ، و معامل الارتباط بارسون لتحليل الإشكالية و الفرضيات .

الفصل الخامس

عرض النتائج

تمهيد:

حسب استخدام الأساليب الإحصائية في الدراسة للإجابة على التساؤلات التي تتضمنها الدراسة و تفسير و تحليل الإشكالية موضوع البحث ، ستعرض نتائج الدراسة فيما يلي و ذلك حسب تسلسل التساؤلات .

الفرضية الأولى :

هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي .

جدول رقم (08) يبين علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي

العينة	ر المحسوبة	الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
90	0.32	0.27	88	0.01

تبين لنا من خلال الجدول المتمثل أعلاه أن معامل الارتباط ر المحسوبة (0.32) أكبر من ر الجدولية (0.27)، عند مستوى الدلالة (0.01) و عند درجة الحرية (88)، و هذا يعني أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في مؤسستي وهران الخضراء و الصناعة الميكانيكية ولواحقها بغيلزان .

الفرضية الثانية : عناصر الثقافة التنظيمية التي تساهم في انجاح عملية التغيير التنظيمي .

مبدأ المساواة. جدول رقم (09) يبين مبدأ المساواة

السؤال	البدائل	تكرارات	النسبة المئوية
رقم الفقرة (06)	موافق بشدة	41	45.6%
	موافق	07	7.8%
	أحيانا	19	21.1%
	غير موافق	17	18.9%
	غير موافق بشدة	06	6.7%
	المجموع	90	100%

تبين من خلال الجدول أعلاه أن تكرارات العمال في كلا المؤسستين بالموافقة بشدة على عنصر المساواة و التي تقدر بـ (41) أي ما يعادل (45.6%) ، وفي موافق بـ (07) أي ما يعادل (7.8%)، و في أحيانا تقدر بـ (19) أي ما يعادل (21.1%) ، وفي غير موافق بـ (17) أي ما يعادل (18.9%) ، وفي آخر درجة من التكرارات هي غير موافق بشدة حيث تقدر بـ (06) أي ما يعادل (6.7%) .وبهذا تقوم الباحثة الطالبة بالجمع بين القيمتين المقبولتين أي بين موافق بشدة و موافق و هي كالأتي : $45.6\% + 7.8\% = 53.4\%$ و بهذا يقبل مبدأ المساواة كعنصر من عناصر الثقافة التنظيمية التي تساهم في انجاح عملية التغيير التنظيمي .

جدول رقم (10) يبين مبدأ التقدير

السؤال	البدائل	تكرارات	النسبة المئوية
رقم الفقرة (08)	موافق بشدة	38	42.2%
	موافق	12	13.3%
	أحيانا	11	12.2%
	غير موافق	22	24.4%
	غير موافق بشدة	07	7.80%
	المجموع	90	100%

تبين من خلال الجدول أعلاه أن تكرارات العمال في كلا المؤسستين بالموافقة بشدة على عنصر المساواة و التي تقدر بـ (38) أي ما يعادل (42.2%) ، وفي موافق بـ (12) أي ما يعادل (13.3%)، و في أحيانا تقدر بـ (11) أي ما يعادل (12.2%)، وفي غير موافق بـ (22) أي ما يعادل (24.4%)، وفي آخر درجة من التكرارات هي غير موافق بشدة حيث تقدر بـ (07) أي ما يعادل (7.80%) . : وبهذا تقوم الباحثة الطالبة بالجمع بين القيمتين المقبولتين أي بين موافق بشدة و موافق و هي كالتالي : $42.2\% + 13.3\% = 55.5\%$ و بهذا يقبل مبدأ التقدير كعنصر من عناصر الثقافة التنظيمية التي تساهم في انجاح عملية التغيير التنظيمي .

جدول رقم (11) يبين مبدأ العمل الجماعي

السؤال	البدائل	تكرارات	النسبة المئوية
رقم الفقرة (09)	موافق بشدة	40	44.4%
	موافق	41	45.5%
	أحيانا	05	5.60%
	غير موافق	02	2.2%
	غير موافق بشدة	02	2.2%
	المجموع	90	100%

تبين من خلال الجدول أعلاه أن تكرارات العمال في كلا المؤسستين بالموافقة بشدة على عنصر المساواة و التي تقدر بـ (40) أي ما يعادل (44.4%) ، وفي موافق بـ (41) أي ما يعادل (45.5%)، و في أحيانا تقدر بـ (05) أي ما يعادل (5.60%)، وفي غير موافق بـ (02) أي ما يعادل (2.2%)، وفي آخر درجة من التكرارات هي غير موافق بشدة حيث تقدر بـ (02) أي ما يعادل (2.2%) . وبهذا تقوم الباحثة الطالبة بالجمع بين القيمتين المقبولتين أي بين موافق بشدة وموافق و هي كالتالي : $44.4\% + 45.5\% = 89.9\%$ و بهذا يقبل مبدأ العمل الجماعي كعنصر من عناصر الثقافة التنظيمية التي تساهم في انجاح عملية التغيير التنظيمي .

جدول رقم (12) يبين مبدأ حرية المحاولة

النسبة المئوية	تكرارات	البدائل	السؤال
30%	27	موافق بشدة	رقم الفقرة (11)
21.1%	19	موافق	
21.1%	19	أحيانا	
18.9%	17	غير موافق	
8.9%	08	غير موافق بشدة	
100%	90	المجموع	

تبين من خلال الجدول أعلاه أن تكرارات العمال في كلا المؤسستين بالموافقة بشدة على عنصر المساواة و التي تقدر بـ (27) أي ما يعادل (30%) ، وفي موافق بـ (19) أي ما يعادل (21.1%)، و في أحيانا تقدر بـ (19) أي ما يعادل (21.1%)، وفي غير موافق بـ (17) أي ما يعادل (18.9%)، وفي آخر درجة من التكرارات هي غير موافق بشدة حيث تقدر بـ (08) أي ما يعادل (8.9%) . وبهذا تقوم الباحثة الطالبة بالجمع بين القيمتين المقبولتين أي بين موافق بشدة و موافق و هي كالآتي : $30\% + 21.1\% = 51.1\%$ و بهذا يقبل مبدأ حرية المحاولة كعنصر من عناصر الثقافة التنظيمية التي تساهم في انجاح عملية التغيير التنظيمي .

جدول رقم (13) يبين مبدأ التدريب

النسبة المئوية	تكرارات	البدايل	السؤال
%44.4	40	موافق بشدة	رقم الفقرة (16)
%22.2	20	موافق	
%18.9	17	أحيانا	
%12.2	11	غير موافق	
%2.2	02	غير موافق بشدة	
%100	90	المجموع	

تبين من خلال الجدول أعلاه أن تكرارات العمال في كلا المؤسستين بالموافقة بشدة على عنصر المساواة و التي تقدر بـ (40) أي ما يعادل (44.4%) ، وفي موافق بـ (20) أي ما يعادل (22.2%)، و في أحيانا تقدر بـ (17) أي ما يعادل (18.9%)، وفي غير موافق بـ (11) أي ما يعادل (12.2%)، وفي آخر درجة من التكرارات هي غير موافق بشدة حيث تقدر بـ (02) أي ما يعادل (2.2%) . وبهذا تقوم الباحثة الطالبة بالجمع بين القيمتين المقبولتين أي بين موافق بشدة وموافق و هي كالتالي : $44.4\% + 22.2\% = 66.6\%$ و بهذا يقبل مبدأ التدريب كعنصر من عناصر الثقافة التنظيمية التي تساهم في انجاح عملية التغيير التنظيمي .

جدول رقم (14) يبين مبدأ الإرشادات

النسبة المئوية	تكرارات	البدائل	السؤال
%48.9	44	موافق بشدة	رقم الفقرة (17)
%20	18	موافق	
%20	18	أحيانا	
%7.8	07	غير موافق	
%3.3	03	غير موافق بشدة	
%100	90	المجموع	

تبين من خلال الجدول أعلاه أن تكرارات العمال في كلا المؤسستين بالموافقة بشدة على عنصر المساواة و التي تقدر بـ (44) أي ما يعادل (48.9%) ، وفي موافق بـ (18) أي ما يعادل (20%)، و في أحيانا تقدر بـ (18) أي ما يعادل (20%)، وفي غير موافق بـ (07) أي ما يعادل (7.8%)، وفي آخر درجة من التكرارات هي غير موافق بشدة حيث تقدر بـ (03) أي ما يعادل (3.3%) . وبهذا تقوم الباحثة الطالبة بالجمع بين القيمتين المقبولتين أي بين موافق بشدة و موافق و هي كالآتي : $20\% + 48.9\% = 68.9\%$ و بهذا يقبل مبدأ الإرشادات كعنصر من عناصر الثقافة التنظيمية التي تساهم في انجاح عملية التغيير التنظيمي .

الفصل السادس

مناقشة النتائج

تمهيد :

بعد أن عرضت الطالبة الباحثة نتائج الدراسة الميدانية ، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية وفقا لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة .

تتناول الطالبة الباحثة مناقشة و تفسير نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الأطر النظرية للدراسة الميدانية ، واتجاهات الفكر المعاصر المتعلق بالثقافة التنظيمية و علاقتها بالتغيير التنظيمي في المؤسسة و كذا ربطها بالدراسات السابقة .

الفرضية الأولى : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي .

من خلال الجدول (08) تلاحظ الطالبة الباحثة أن r المحسوبة أكبر من r الجدولية بمعنى $0.32 > 0.27$ ، مما يدل على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي ، التي عكستها قيمة معامل الارتباط المقدر ب (0.32) عند مستوى الدلالة (0.01) و درجة الحرية (88). و هذا مما يجعل الطالبة الباحثة بإثبات الفرضية العامة بأن هناك علاقة دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في مؤسستي وهران الخضراء ، و الصناعة الميكانيكية ولوآحقها بغليزان ، و هنا ما يتفق مع دراسة إلياس سالم، (2006) ، ودراسة شتاتحة عائشة، (2007)، و كذا دراسة زين الدين بروش ،ولحسن هدار، (2007) الذي يؤكد بمدى الأخذ بالجانب الثقافي في عملية تخطيط التغيير والتي تشير إليها الطالبة الباحثة في الجانب النظري و التي تخص مراحل إدارة التغيير و بالخصوص تلك المرحلة الأولى التي تحاول المؤسسة فيها تهيئة المناخ الداخلي لتقبل التغيير و التخطيط له و ذلك بتوجيه سلوكيات الأفراد وخلق الشعور لديهم بأهمية التغيير ، وكذلك دراسة هشام عبد الرحمان غنوم، (2005)و الذي يرى أنه من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية لدورها البالغ داخل المؤسسة حيث تعمل على إيجاد نوع من التكامل و التناسق بين أفراد المؤسسة. وهناك من اختلف في هذا الرأي بعدم قبول هذه العلاقة و من بينهم دراسة أبو حشيش، (2009) ، وكذلك دراسة قامت بها عطية، (1993) التي تؤكد على ضعف الهياكل التنظيمية و عدم قدرتها على استعمال الطاقات و الموارد المتاحة و عدم قدرته على إحداث التوافق التنظيمي و الإداري مع التغييرات في المؤسسة و هذا يؤدي إلى اختلاف القيم الثقافية و بالتالي يؤثر بالسلب على التغيير الثقافي في هذا المجال .ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن هناك علاقة موجبة ضعيفة بين المتغيرين (الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي) و هو ما عكسه معامل الارتباط (0.32) أي هنا يبرز تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي و تفسر هذه النتائج على ضوء ما تحصلت عليه الطالبة الباحثة من معلومات و ذلك من خلال الزيارة الاستطلاعية ، أن ثقافة كل من المؤسستين خصوصا مؤسسة وهران الخضراء التي تتميز

بثقافة مبنية على مفهوم التغيير بالسلطة و الأوامر و الممارسات التنظيمية حيث أن التغيير التنظيمي أمر عادي في مؤسسة الصناعة الميكانيكية ولواحقها يتم قبوله دون مقاومة لأن في الأخير هذا التغيير لن يشترك فيه العمال بعكس مؤسسة و هران الخضراء لان هذه المؤسسة منتوجها يتطلب مشاركة كل عملها ، كما يمكن تفسير هذه النتيجة على أن قبول التغيير و عدم مقاومته من خلال ثقافة العامل الذي يرى أن التغيير حل للمشاكل الموجودة على مستوى المؤسسة كتغيير الثقافة اعتمادا على الاتصال الهابط فقط، المنافسة غير الهادفة التي تشجع الصراعات بين العاملين و التي تؤدي إلى عدم الرغبة في التعاون بين الأقسام و الإدارات ، عدم العدالة في تقييم أداء العاملين الذي يؤدي إلى عدم الرضا و هو الشيء الذي لمسناه من خلال الزيارات و الدورات على ورشات وهران الخضراء ومصانع مؤسسة الصناعة الميكانيكية ولواحقها بمطالبة العمال للتغيرات الجديدة و التي تتمثل في آلات تكنولوجيا جديدة و هنا تظهر ثقافة العمال في المطالبة بهذه الاحتياجات التنظيمية ، التي ترضي كلا الطرفين العمال و الإدارة في تطوير و استمرار المؤسسة ، حيث كانت هذه المرة التغيير يطلب من العمال من خلال طلب المشاركة في اتخاذ القرار ، الاهتمام بالحوافز المادية و المعنوية ، حيث انتهت هذه المطالب بتغيير ثقافي شهدته المؤسسة الآن .

- العناصر الثقافية التي تعتمد عليها المؤسسة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي .

من خلال هذا السؤال الاستكشافي قامت الباحثة الطالبة باختيار ستة عناصر من بين عناصر الثقافة التنظيمية المذكورة في الاستمارة السابقة ، وهذا من أجل التحقق من هذه العناصر إن كانت مساهمة في إنجاح عملية التغيير التنظيمي .

لقد حققت عمليات التغيير التنظيمي بنجاح و فعالية بمختلف أنواعه في مؤسسة وهران الخضراء و مؤسسة الصناعة الميكانيكية ولواحقها ، وهذا يرجع إلى عناصر الثقافة التنظيمية و ما حققته من نتائج على العامل و المؤسسة ، وهذا من خلال تطبيق مبدأ المساواة في ضوء عملية التغيير التنظيمي حيث بلغت نسبة إجابات العمال "بالموافقة على هذا العنصر (المساواة) ب (48)عامل أي ما يعادل بنسبة(53.4%) وهي مجموع قيمة نسبي لكل من موافق بشدة التي قدرت ب(41)عامل أي ما يعادل بنسبة (45.6%) ، وقيمة موافق التي قدرت ب (07)عامل أي ما يعادل بنسبة (7.8%) بحيث تمثل هذه القيمة أعلى درجة بالنسبة للدرجات الأدنى التي تقدر ب (6)أي ما يعادل بنسبة (6.7%) ، كما تعمل المؤسسة بتجسيد مبدأ التقدير الذي هو كذلك يساهم في عملية التغيير التي تميزت بإجابات العمال "بموافق" التي تقدر ب (50)عامل أي ما يعادل بنسبة (55.5%) ، وهي مجموع قيمة نسبي لكل من "موافق بشدة" التي قدرت ب(38)عامل أي ما يعادل بنسبة (42.2%) ، وقيمة "موافق" التي قدرت(12) عامل أي ما يعادل بنسبة (13.3%) بحيث تمثل هذه القيمة أعلى درجة بالنسبة للدرجات الأدنى في

"غير موافق بشدة" التي تقدر بـ (7) أي ما يعادل بنسبة (7.8%)، وهذا ما ينتج عنه العمل الجماعي الذي يعتبر عنصر حساس من عناصر الثقافة التنظيمية ، وهذا ما أكده العمال بإجاباتهم بـ " موافق " التي تقدر بـ (81) عامل أي ما يعادل بنسبة (89.9%) و هي مجموع قيمة نسبتي لكل من "موافق بشدة" التي قدرت بـ(40) عامل أي ما يعادل بنسبة (44.4%) ، وقيمة "موافق" التي قدرت بـ (41) أي ما يعادل بنسبة (45.5%) بحيث تمثل هذه القيمة أعلى درجة عن باقي الدرجات الأدنى في " غير موافق بشدة " التي تقدر (02) أي ما يعادل بنسبة (2.2%)، ومن خلال العمل الجماعي و تبادل مختلف الثقافات و القيم و تجسيد روح التعاون و الثقة و تبادل المعارف و التطور في القدرات و المعلومات و بالتالي التغيير في تأدية المهام و القيام بالواجبات و إيجاد الحلول للمشكلات التي تعاني منها المؤسسة ، وهذا يعود إلى حرية المحاولة و الخطأ من طرف العامل لكي يتعلم و يكتسب مهارات تنظيمية تتناسب و شروط المؤسسة في تأدية المهام المطلوبة و المتفق عليها سابقا و هذا ما أكدته نتائج البحث التي تمثلت في إجابة العمال بـ " موافق " بـ (46) عامل أي ما يعادل بنسبة (51.1%)، و هي مجموع قيمة نسبتي لكل من "موافق بشدة" التي قدرت بـ(27) عامل أي ما يعادل بنسبة (30%) ، وقيمة "موافق" التي قدرت بـ (19) عامل أي ما يعادل بنسبة (21.1%) بحيث هذه القيمة كذلك تعتبر أعلى درجة عن باقي الدرجات الأدنى في " غير موافق" التي قدرت بـ (08) أي ما يعادل بنسبة (8.9%) ، وبالإضافة إلى هذا يوجد مبدأ التدريب الذي يعتبر من أهم العناصر الثقافية التي تسود في أي مؤسسة كانت بصفته وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية و التي أكدت من طرف إجابات العمال في "موافق " التي تقدر بـ (60) عامل أي ما يعادل بنسبة (66.6%) و هي مجموع قيمة نسبتي لكل من موافق بشدة التي قدرت بـ(40) عامل أي ما يعادل بنسبة (44.4%) ، وقيمة موافق التي قدرت بـ (20) عامل أي ما يعادل بنسبة (22.2%) بحيث هذه القيمة أعلى درجة عن باقي الدرجات الأدنى في " غير موافق بشدة" و التي تقدر بـ (02) أي ما تعادل بنسبة (2.2%) .وهنا ليس مبدأ التدريب الدور فقط و إنما الإرشادات التنظيمية المقدمة من طرف المنظمة لكيفية الالتزام بقيمتها تعتبر مبدأ أساسي و مهم في إنجاز عملية التغيير و التقليل أو الحد من المقاومة و العراقيل التي تظهر أثناء التغييرات الطارئة في المؤسسة ، لأن هذا المبدأ هو الجزء الضروري في تنظيم قوانين وقواعد المنظمة و بالتالي يساعد العامل على معرفة مكانته المهنية و مستواه الوظيفي في المؤسسة و هذا ما أكده العمال بالإجابة عنه بـ "موافق " و التي تقدر بـ (62) عامل أي ما تعادل بنسبة (68.9%) و هي مجموع قيمة نسبتي لكل من "موافق بشدة" التي قدرت بـ (44) عامل أي ما يعادل بنسبة (48.9%) ، وقيمة "موافق" التي قدرت بـ (18) عامل أي ما يعادل بنسبة (20%) وتعتبر هذه القيمة الأخيرة أكبر نسبة عن باقي النسب الأخرى في هذه الفقرة لكل من باقي النسب الأدنى و التي تمثلت في " غير موافق بشدة" حيث تقر بـ (03) بنسبة (3.3%). وهذا إن

كان يدل على شيء إنما يدل على أن عناصر الثقافة التنظيمية تم بناؤها و تطبيقها للمساهمة في إنجاز عملية التغيير التنظيمي ، و الوقاية من المقاومة والتصديات و تحقيق الهدف الأسمى التي تسعى إليه كل من المؤسساتين ، وهذا ما أكدته هذه النتائج التي اتفقت مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسات : محمد بن علي بن حسين الليلي، (2008)، و زين الدين بروش ،ولحسن هدار،(2007) التي تؤكد على هذه العناصر التي بصفتها تدفع العمال إلى العمل بجد من أجل تنفيذ هذا التغيير بنجاح ، وبالتالي فهي مجموعة من قيم و قواعد و عناصر مهمة و أساسية تساهم تساعد في إنجاز عملية التغيير التنظيمي و تحقيق الهدف المرجو للمؤسسة . و بالإضافة إلى هذا توجد بعض الدراسات التي تناقض و تعارض هذه الدراسة ومن بين هؤلاء المعارضين ابتهاج شكري شبير، (2007) ، التي تؤكد بأنه لا يوجد اهتمام من قبل الإدارة بصفة عامة أو إدارة العلاقات العامة بصفة خاصة بالعلاقات بين العاملين ، و زرع الثقة بينهم ، ولم يتم تدريب العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات أو حل المشاكل لذا هي بحاجة للتطوير ، و يتبين ضعف وجود تشجيع من قبل الإدارة لحث العاملين على التفكير الابتكاري وحرية المحاولة ، بل الاكتفاء بتلقي التعليمات فقط و تنفيذها .

وفي الأخير تفسر هذه النتائج على ضوء ما تحصلت عليه الباحثة الطالبة من معلومات من خلال الدراسة الميدانية ، أن هناك عناصر ثقافية تنظيمية في إنجاز عملية التغيير في لأن مادامت توفر هذه العناصر في كلا المؤسساتين فهناك بالتأكيد إنجاز للتغيير التنظيمي على مستواها ، و بدون مشاكل و مقاومات من طرف العمال .

لأن أي تغيير إلا و يبني على ثقافة المنظمة ، وبالأخص على عناصرها التي أشارت إليها الباحثة الطالبة أو التي لم تشير إليها .فهي الدور الكامل لفعالية و نجاح التغيير التنظيمي ، وهذا ما لوحظ في مؤسسة وهران الخضراء ، ومؤسسة الصناعة الميكانيكية ولواحقها .

الخلاصة

نستنتج من خلال هذه الدراسة التي قامت بها الطالبة الباحثة في المجال الميداني بالإضافة إلى الجانب النظري الذي ذكر سابقا ، و النتائج المتحصل عليها في هذا البحث أنه لا يمكن أن يحدث أي تغيير بدون عناصر الثقافة التنظيمية ، وهذا ما ينتج عنه بصفة عامة أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في مؤسستي وهران الخضراء ، و الصناعة الميكانيكية ولواحقها بجليزان . وهذا ليس فقط في مؤسسات الدراسة التي قامت بها الطالبة الباحثة و إنما أي مؤسسة كيف ما كان نوعها إلا و كان تغيير بها و هذا يرجع أساسا إلى المورد البشري و ما ينتج عنه من ثقافات مختلفة و متنوعة من قيم ومعتقدات و ثقافات متطورة تعتمد عليها المؤسسة في إنجاح عملية التغيير التنظيمي .

الاقتراحات و التوصيات

بعد إجراء هذا البحث و إتمامه ، بدت لنا عدة عناصر ذات أهمية و على أساسها تم اقتراح ما يلي
بإقتراحات و توصيات موجهة إلى الباحث للبحث العلمي

- الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي لما لهم علاقة جد مرتبطة في بناء المؤسسة و دورهم في تطويرها و استمرارها .

- دراسة موضوع الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي و ربط كل متغير بموضوع آخر.

- دراسة المشاكل و العوائق التي تحد من التغييرات التنظيمية و تأثيره على الثقافة التنظيمية.

اقتراحات و توصيات موجهة إلى المؤسسات :

- الاهتمام بعملية التغيير التنظيمي و تسخير الإمكانيات اللازمة للحد من مقاومته و تأثيره على الثقافة التنظيمية.

- توفير أخصائيين أكثر كفاءة في هذا المجال من أجل إنجاز هذه العملية .

- الاجتهاد في محاربة ظواهر الوساطة و المحسوبية في التوظيف و الترقية و التركيز على القيم و

المبادئ.

- يجب أن تعمل المؤسسة على إيجاد طريقة للتخلص من نقاط الضعف الموجودة في عناصر ثقافتها

- توسيع شبكة الاتصال داخل المؤسسة بجميع اتجاهاتها ، الأفقي و الصاعد دون الاعتماد على اتجاه

واحد (عمودي) .

- محالة تحسين العلاقة بين العامل و الغدارة و معرفة احتياجات جميع العمال .

- توعية مختلف المستويات الإدارية من (إطارات ، أعوان تحكم،) .

الخاتمة

من خلال الإشارة إلى أهمية وأهداف كل من التغيير التنظيمي و الثقافة التنظيمية ، والعوامل المساعدة على نجاح التغيير التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة في دورها الأساسي لعملية التجديد و التطوير في كل أنواع المؤسسات ، هذا ما نجده اليوم أن معظم الأبحاث التي تعني بالتغيير لا تخلو من الإشارة إلى الجانب الثقافي أو الثقافة التنظيمية بشكل أكثر تدقيقاً ، حيث أصبح التغيير الثقافي داخل المنظمة ضرورة ملحة تتوقف عليه فعالية و كفاءة جوانب التغيير الأخرى في هذه المنظمة ، إلا أن نجاح التغيير الثقافي في المنظمة يرتكز بدرجة كبيرة على كفاءة و قدرة قائد التغيير في المنظمة و بهذا يحتل جانب القيادة في التغيير الثقافي أهمية كبيرة .

من خلال هذا يتبين لنا أهمية الثقافة التنظيمية في حياة المنظمة ، وبالخصوص أثناء مرور المنظمة بتلك مراحل التحول إلى سعي المنظمة إلى إعادة النظر في الكثير من الجوانب داخل المنظمة ، لذا وجب على المؤسسات الاهتمام بالجانب الثقافي من أجل دعم عمليات التغيير و الحد من المقاومات التي تنشأ عند إهمال هذا الجانب ، و هذا يوضح لنا مدى علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي . وبهذا أصبح التغيير أكثر من حتمية خاصة في تلك الجوانب التي ترتبط بالأفراد أو الموارد البشرية ككل، ذلك أن إحداث تغيير هيكلي أو التكنولوجي أو المالي دون تغيير في السلوكيات و أنماط التفكير و الثقافة التنظيمية يجعل هذا التغيير يفقد أحد حلقاته التي لا يتم ولا يحقق الأهداف المرجوة منه إلا باستكمال هذه الحلقة ، وهذا كون الفرد هو من يحدث التغيير و هو من يحدث عليه التغيير فهو بمثابة حجر الزاوية في عملية التغيير. وعلى هذا الأساس نجد اليوم أن معظم الأبحاث التي تعنى بالتغيير لا تخلوا من الإشارة إلى الجانب الثقافي أو الثقافة التنظيمية بشكل أكثر تدقيقاً، وأصبح التغيير الثقافي داخل المنظمة ضرورة ملحة تتوقف عليه فعالية و كفاءة جوانب التغيير الأخرى في هذه المنظمة.

من خلال هذا يتبين لنا أهمية الثقافة التنظيمية في حياة المنظمة، وبالخصوص أثناء مرور المنظمة بتلك مراحل التحول أين تسعى المنظمة إلى إعادة النظر في الكثير من الجوانب داخل المنظمة، وكمثال على ذلك ما توصلت إليه الباحثة الطالبة في هذه الدراسة المتمثلة في علاقة الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي ، لذا وجب على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بهذا الجانب الثقافي من أجل دعم عمليات التغيير والتقليص من تلك المقاومات التي قد تنشأ عند إهمال هذا الجانب. و التركيز على العناصر الثقافية التي تعتبر بدورها الأساسي في إنجاح عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة وهران الخضراء ، ومؤسسة الصناعة الميكانيكية ولواحق

المراجع

المراجع

- 01- الآن وليمز، وود وارد، بولدوبسون. (2004). إدارة التغيير بنجاح (استخدام النظرية و الخبرة في تنفيذ التغيير) . (د.ت). الرياض: دار المريخ للنشر .
- 02- موسى، اللوزي . (2000). التنمية الإدارية (المفاهيم ، الأسس ، التطبيقات) . (ط1). عمان: دار وائل للنشر و الطباعة.
- 03- اللوزي، موسى.(1999). التطور التنظيمي. أساسيات ومفاهيم حديثة. (د.ط). دار وائل للنشر.
- 04- إبراهيم شوقي، عبد الحميد. (1998). علم النفس و تكنولوجيا الصناعة. (د.ت). مصر: دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع .
- 05- إبراهيم، العمري. (1985). التطوير التنظيمي.(د.ط).الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 06- أحمد ، ماهر.(1997). السلوك التنظيمي.(د.ط) القاهرة: مركز الكتاب للنشر و التوزيع .العلم السادسة.
- 07- بلال ، خلف السكارنة.(2009). التطوير التنظيمي والإداري. (ط1). عمان: دار المسير للنشر و التوزيع.
- 08- بوفلجة، غياث. (2008). مبادئ التسيير البشري. (د.ط). وهران: دار الغرب.
- 09- دافيد، ويلسون..(2001). إستراتيجية التغيير- مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير . (تحية عمارة، مترجمة). (ط2). القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع .
- 10- مدحت محمد ، أبو النصر. (2005). بناء و تدعيم الولاء المؤسسي - لدى العاملين داخل المنظمة (ط1). مصر: إيتراك للنشر و التوزيع .
- 11- محمد، القريوني. (1993). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني و الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية .(د.ط). عمان .
- 12- محمد، بالرابح. (2010). التكيف المهني. (د.ت). وهران: ديوان المطبوعات الجامعية .
- 13- محمد ، قاسم القريوني.(2000). نظرية المنظمة و التنظيم .(د.ط). عمان: دار وائل للنشر و الطباعة.
- 14- محمود إبراهيم ، نور، فايز جمعية، النجار، بلال خلف ، السكارنة، ونوار ثابت، عارف.(2012). التفكير الإداري و الإستراتيجي في عالم متغير. (ط1). عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع .
- 15- مصطفى محمود، أبوبكر.(2008). إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية. (د.ت). الإسكندرية: الدار الجامعية .

16- مصطفى محمود، أبو بكر. (2003). *التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة*. (د.ط). مصر: الدار الجامعية .

17- حمداوي، وسيلة. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. (د.ت). قالمة (الجزائر) .

18- حريم، حسن. (2003). *إدارة المنظمات منظور كلي*. (د.ط). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع

19- حسن، حريم. (1997). *السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات*. (د.ط). الأردن: دار

الزهران

20- طاهر، محسن الغالبي ، وأحمد علي، صالح. (2010). *التطوير التنظيمي مدخل تحليلي*

. (ط.1). عمان: دار وائل للنشر و التوزيع .

21- طارق، طه. (2008). *السلوك التنظيمي (في بيئة العولمة و الأنترنت)*. (ط.ت). الأزاريطة: دار

الجامعة الجديدة .

22- سعادة راغب، الخطيب، عبد الرزاق سالم، الرحاحلة. (2009). *المدخل العلمي الحديث للإدارة*

العامة. (ط.1). عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع .

23- عبد الرحمان ، توفيق. (2001). *التغيير إصدارات يميك*. (د.ط). القاهرة: للنشر و التوزيع .

24- علي، عسكر. (2005). *الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل ، السلوك التنظيمي* .

(د.ت). القاهرة: دار الكتاب الحديث .

25- صبحي، العتيبي. (2002). *تطور الفكر و الأنشطة الإدارية*. (ط.1). عمان: دار مكتبة الحامد للنشر

و التوزيع .

26- شوقي، ناجي جواد. (2010). *السلوك التنظيمي (في منظمات الأعمال)*. (ط.1). عمان: دار الحامد

للنشر و التوزيع .

27- ثروت، مشهور. (2010). *إستراتيجية التطوير الإداري*. (ط.1). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع .

المعاجم :

28- جان فرنسوا، دورتيه. (2009). *معجم العلوم الإنسانية (جورج كتورة، مترجمة)*. بيروت : المؤسسة

الجامعية للدراسات و النشر و الطبع .

- كتب باللغة الفرنسية :-

29- Charles Martinet, Ahmed Silem, 2005, lexique de gestion

,7etidion ,daloz

30- Max, Pages. (s.d). la culture d'entreprise.

31- G- l'écrivain. (s .d). management des organisations et stratégie

- et culture de entreprise .

32 - Groupe financier .(2013). Document de référence, le changement organisationnel.

مذكرات و رسائل :

33- إلياس، سالم. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية .رسالة الماجستير، قسم العلوم التجارية. جامعة مسيلة .

34- هشام عبد الرحمان ، غنوم . (2005). تأثير استراتيجيات التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة عين الشمس :مصر .

35- محمد بن علي ، بن حسين الليلي. (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة مديري مدارس التعليم الابتدائي . رسالة الماجستير في الإدارة . العاصمة

36- محمد، بن غالب العوفي.(2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة الماجستير. الرياض.

37- نسرين، البطران، وأروى، الخطيب.(د.ت). دور العلاقات العامة في إدارة التغيير التنظيمي.رسالة الدكتوراة. جامعة دمشق.

38- فانتن أحمد أبو بكر، عطية . (1993). تقييم جهود تطوير الجهاز الإداري في قطاع الصحة بجمهورية مصر العربية .رسالة ماجستير .

39- شتاتحة ، عائشة. (2007). إحداث التغيير التنظيمي من خلال الثقافة المنظمة . رسالة الماجستير، قسم علوم التسيير. جامعة الجزائر.

مقالات وأبحاث:

40- زيد الدين ، بروش، ولحسن، هدار. (2007). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية . العدد الأول

- 41-** مخلوفي ، عبد السلام، وبالعربي ، عبد الكريم.(2005).*التغيير التنظيمي* . مداخلة ضمن مؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية .جامعة ورقلة.
- تريغني ، صباح.(2008).*ثقافة المنظمة* . جامعة محمد الخيضر .بسكرة

الملاحق

الملحق رقم (01) يبين استمارة المحكمين

استمارة المحكمين

جامعة : وهران

كلية العلوم الاجتماعية

حضرة الأستاذ (ة)

المحترم (ة)

تحية طيبة و بعد

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في مؤسسة وهران الخضراء مقارنة مع مؤسسة صناعة اللوالب والسكاكين ولواحقها BCR بوادرهيو، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد استمارة معتمدة على الجانب النظري و الدراسات السابقة ، لذا يرجى التكرم بتحكيماها و إبداء الرأي في فقراتها و مجالاتها علما بأن الاستجابة على فقرات الدراسة ستكون وفق تدرج خماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحثة: بن عطية نادية

تعريف متغيرات البحث :

الثقافة التنظيمية :

هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع ، و هي المكونة لشخصية المنظمة و التي لا بد من أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين و العملاء ، فهي توفر صورة متكاملة و التي تعكس القيم و المعتقدات حول أين كانت المنظمة ، ما مركزها الآن ، وكيف ستكون في المستقبل .

التغيير التنظيمي :

هو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل الموجودة داخلها مما يؤدي إلى التأثير على المناخ السائد فيها ، مع التركيز على إقناع العمال بأفكار جديدة كما أنه الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع الجديد .

الفرضيات :

الفرضية العامة : ما علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي ؟

ما هي عناصر الثقافة التنظيمية التي تساهم في انجاح عملية التغيير التنظيمي ؟

الفرضيات الجزئية :

1- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي .

البعد الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن : أقل من 25 سنة من 25 - 40 سنة من 40 سنة

3- الأقدمية :

4- المؤهل العلمي : ثانوي أو أقل بكالوريا دراسات عليا

5- المستوى الوظيفي : إطار عون تحكم

البعد الثاني : الثقافة التنظيمية

العبرة	تقيس	لا تقيس	التعديل
01- الثقافة التنظيمية نظام متغير و متطور .			
02- الثقافة التنظيمية توفر الأمن الوظيفي و الاستمرارية للمؤسسة .			
03- توجد ثقافة تنظيمية ذات طابع استبدادي .			
04- المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طريقة عمل جديدة .			
05- التوظيف في المؤسسة يتم عن طريق الكفاءة .			
06- تطبيق مبدأ المساواة في تامين فرص الترقية .			
07- القيم السائدة تنظم العلاقة بين الإدارة و العاملين على أساس الحقوق والواجبات .			
08- تجد تقديرا من قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي .			

			09- تعتقد أن العمل الجماعي مفيد للمؤسسة .
			10- العمال يحضون بتقدير واحترام .
			11- توفر المؤسسة مجالاً لحرية المحاولة و الخطأ لدى العاملين .
			12- تعرف أهداف المؤسسة بشكل واضح .
			13- الثقافة التنظيمية قابلة للتغيير التنظيمي .
			14- مشاركة العمال و شدة تماسكهم بالثقافة التنظيمية يزيد من صعوبة تغييرها .
			15- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية .
			16- تقدم إرشادات لكيفية الالتزام بقيم المنظمة .
			17- تنتمي كعامل للمنظمة ككل بدلاً من الوحدة التي تعمل فيها أو مجال تخصصك المهني .
			18- تشجع المنظمة الوحدات على العمل بشكل منسق .
			19- التحسين المستمر لجودة المنتج و الخدمات من المعايير الأساسية بالنسبة للمنظمة .
			20- تطبيق سياسة الانتقاء و التعيين والترقية بناء على معايير غير موضوعية .
			21- يتم التركيز على تحقيق الأهداف بغض النظر عن كلفتها .
			22- يتم تسيير شؤون المنظمة بما يتوافق و قيم العدالة والمساواة .
			23- تنفذ القرارات الإدارية بصورة بطيئة جداً .
			24- يشعر العاملون بالخوف على مستقبلهم الوظيفي .
			25- التوظيف في المؤسسة يتم عن طريق العلاقات الشخصية .
			26- الثقافة التنظيمية القوية تساهم في رفع الأداء .
			27- تساهم الثقافة التنظيمية في إيجاد هوية الأفراد .

			28- من ثقافة المنظمة مشاركة العاملين في اقتراح و إحداث التغيير .
			29- برامج تنمية وتطوير العاملين في المنظمة تحد من إعاقة عملية التغيير التنظيمي .
			30- تعمل الإدارة على تنمية دافع الإبداع لدى جميع العمال .
			31- حجم المنظمة يساهم في تغيير ثقافة المؤسسة .
			32- تتأثر ثقافة المنظمة بالقيم و سلوك استراتيجيات التغيير التنظيمي .
			33- مواءمة الصفات الوظيفية و الصفات الشخصية تجذب ثقافة المؤسسة .
			34- التنظيم الرسمي هو الجزء الظاهر لثقافة المنظمة .

البعد الثالث : التغيير التنظيمي

التعديل	لا تقيس	تقيس	العبارة
			01- عملية التغيير التنظيمي هي من مسؤولية الإدارة فقط .
			02- حدث تغيير تنظيمي في التكنولوجيا على مستوى المؤسسة .
			03- ثقافة العمل تغيرت بحدوث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة .
			04- تتناسب عملية التغيير التنظيمي مع احتياجات المؤسسة .
			05- يتم التخطيط مسبقا للتغيير التنظيمي .
			06- يتم التغيير التنظيمي في قيم الأفراد لخلق ثقافة قوية .
			07- مواكبة التغيرات التنظيمية التي تحدث في المؤسسة ضرورة لاستمرارها .
			08- التغيير التنظيمي يحقق التوازن التنظيمي.
			09- يقتصر التغيير التنظيمي على ثقافة المؤسسة.

			10- تفكر في ترك العمل عند أي تغيير .
			11- يمكنك أن تغادر المؤسسة في حالة حصولك على وظيفة بمؤسسة أخرى .
			12- أنت راضي عن فرص التطوير في العمل الحالي .
			13- حدث تعارض بين الهدف من عملية التغيير التنظيمي و الأهداف الشخصية لك .
			14- ترى أنه من الطبيعي مقاومة التغيير التنظيمي من طرف العمال .
			15- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي يسبب التغيير التنظيمي .
			16- القيام بالإصلاح لنجاح إدارة التغيير التنظيمي
			17- التمهيد للانتقال من مرحلة الإعداد إلى مرحلة التطبيق .
			18- اختلاف تقييم الأداء يؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي .
			19- سياسة المؤسسة تساعد على التغيير التنظيمي
			20- يتم وصف ما يجب انجازه في عملية التغيير التنظيمي .
			21- تفرض الإدارة سلطتها لإجبار العمال على قبول التغيير التنظيمي .
			22- هذه المؤسسة لديها القدرة و الإمكانيات اللازمة للتغيير التنظيمي .
			23- يحدث التغيير التنظيمي دون تحضير .
			24- تحرص إدارة المؤسسة على توضيح أسباب التغيير و أهدافه للعاملين بها .
			25- قام التغيير التنظيمي بتعديل خلفية الموارد البشرية .
			26- تستخدم التقنيات الحديثة في عملك .
			27- العلاقة الشخصية الجيدة تسهل مواجهة المقاومة .
			28- تحرص المؤسسة على تحديد احتياجاتها من الوظائف .

			29- تحرص المؤسسة على تطبيق منهجيات إدارة التغيير التنظيمي .
			30- تستقل المنظمة دافعية الأفراد للقيام بعملية التغيير التنظيمي .
			31- تقوم المنظمة بإشراك العمال في تقييم عملية التغيير التنظيمي .
			32- تحرص المنظمة على تطبيق إدارة التغيير.

الملحق رقم (02) يبين الاستمارة بعد التعديل

استمارة

علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي

دراسة تطبيقية في مؤسسة وهران الخضراء - Oran ver -

جامعة وهران

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

أخي الموظف / أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

تقوم الباحثة بعمل دراسة ميدانية حول الموضوع أعلاه ، و ذلك استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم من جامعة وهران .
و قد تم إعداد استمارة لهذا الغرض ، يرجى التكرم بالإجابة على فقراتها ، مقدرتا لكم جهودكم في التعاون المخلص لدعم هذا البحث العلمي ، علما بأنني أتحمل كافة المسؤولية في الحفاظ على سرية المعلومات و البيانات التي تقدم .

شاكرة لكم حسن تعاونكم ...

وتقبلوا من فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

بن عطية نادية

البعد الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن : أقل من 25 سنة من 26 - 40 سنة من 41 سنة

3- الأقدمية :

4- المؤهل العلمي : متوسط ثانوي جامعي

5- المستوى الوظيفي : إطار متحكم

البعد الثاني : الثقافة التنظيمية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01- الثقافة التنظيمية نظام متغير و متطور .					
02- الثقافة التنظيمية توفر الأمن الوظيفي و الاستمرارية للمؤسسة .					
03- توجد ثقافة تنظيمية ذات طابع استبدادي .					
04- المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طريقة عمل جديدة .					
05- التوظيف في المؤسسة يتم عن طريق الكفاءة .					
06- تطبيق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية .					
07- القيم السائدة تنظم العلاقة بين الإدارة و العاملين على أساس الحقوق .					
08- تجد تقديرا من قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي .					
09- تعتقد أن العمل الجماعي مفيد للمؤسسة .					

					10- يخضع العمال لتقدير واحترام .
					11- توفر المؤسسة مجالاً لحرية المحاولة و الخطأ لدى العاملين .
					12- تعرف أهداف المؤسسة بشكل واضح .
					13- الثقافة التنظيمية قابلة للتغيير التنظيمي .
					14- القيم السائدة تنظم العلاقة بين الإدارة و العاملين على أساس الواجبات .
					15- مشاركة العمال و شدة تماسكهم بالثقافة التنظيمية يزيد من صعوبة تغييرها .
					16- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية .
					17- تقدم إرشادات لكيفية الالتزام بقيم المنظمة .
					18- تنتمي كعامل للمنظمة ككل بدلاً من الوحدة التي تعمل فيها أو مجال تخصصك المهني .
					19- تشجع المنظمة الوحدات على العمل بشكل منسق .
					20 التحسين المستمر لجودة المنتج و الخدمات من المعايير الأساسية بالنسبة للمنظمة .
					21- تطبق سياسة الانتقاء و التعيين والترقية بناءً على معايير غير موضوعية .
					22- يتم التركيز على تحقيق الأهداف بغض النظر عن كلفتها .
					23- يتم تسيير شؤون المنظمة بما يتوافق و قيم العدالة والمساواة .
					24- تنفذ القرارات الإدارية بصورة بطيئة جداً .
					25- يشعر العاملون بالخوف على مستقبلهم الوظيفي .
					26- التوظيف في المؤسسة يتم عن طريق العلاقات الشخصية .

					27- الثقافة التنظيمية القوية تساهم في رفع الأداء .
					28- تساهم الثقافة التنظيمية في أيجاد هوية الأفراد .
					29- من ثقافة المنظمة مشاركة العاملين في اقتراح و إحداث التغيير .
					30- برامج تنمية وتطوير العاملين في المنظمة تحد من إعاقة عملية التغيير التنظيمي .
					31- تعمل الإدارة على تنمية دافع الإبداع لدى جميع العمال .
					32 حجم المنظمة يساهم في تغيير ثقافة المؤسسة .

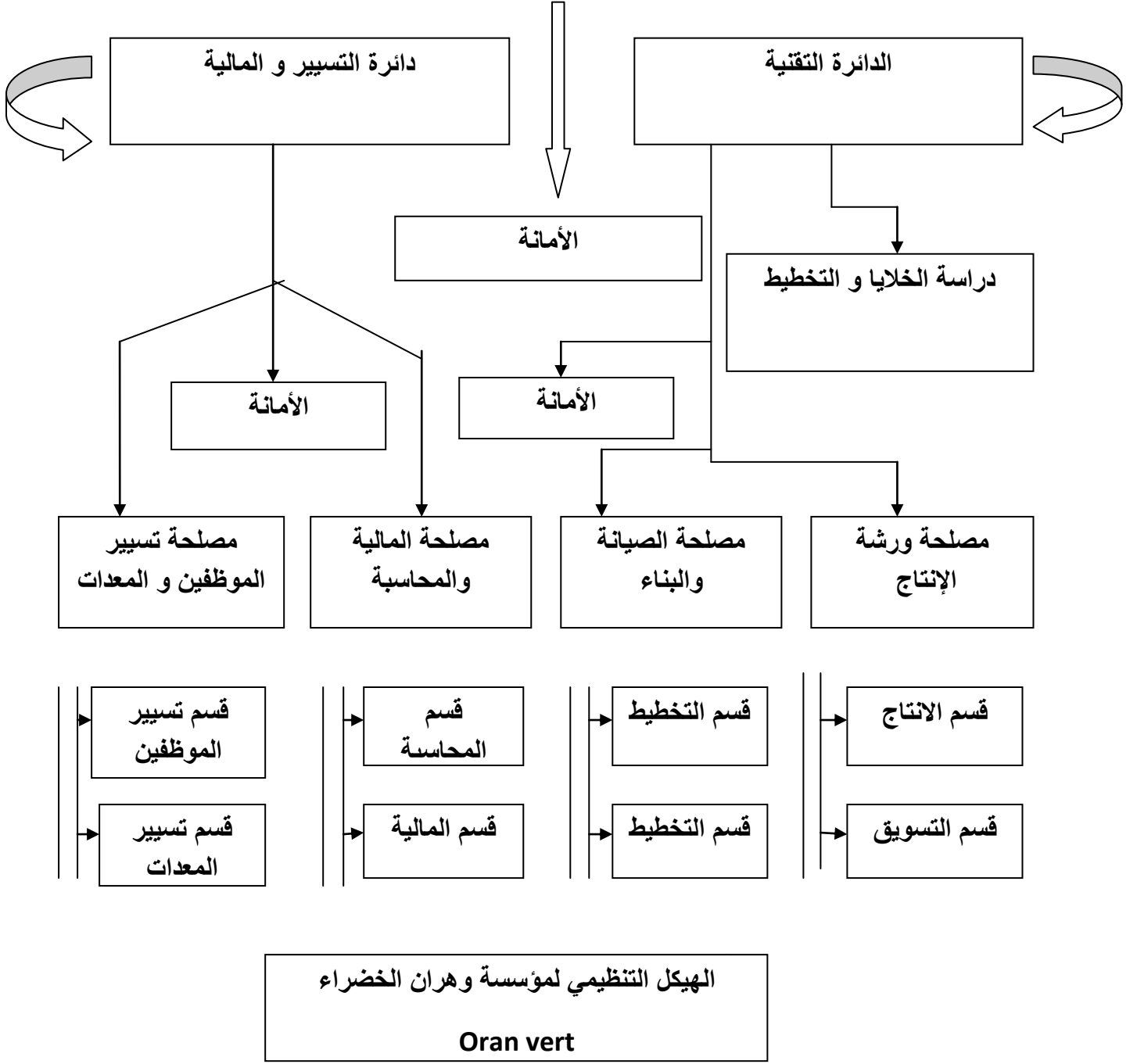
البعد الثالث : التغيير التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					01- عملية التغيير التنظيمي هي من مسؤولية الإدارة فقط .
					02- حدث تغيير تنظيمي في التكنولوجيا على مستوى المؤسسة .
					03- ثقافة العمل تغيرت بحدوث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة .
					04- تتناسب عملية التغيير التنظيمي مع احتياجات المؤسسة .
					05- يتم التخطيط مسبقا للتغيير التنظيمي .
					06- يتم التغيير التنظيمي في قيم الأفراد لخلق ثقافة قوية .
					07- مواكبة التغيرات التنظيمية التي تحدث في المؤسسة ضرورة لاستمرارها .
					08- التغيير التنظيمي يحقق التوازن التنظيمي.

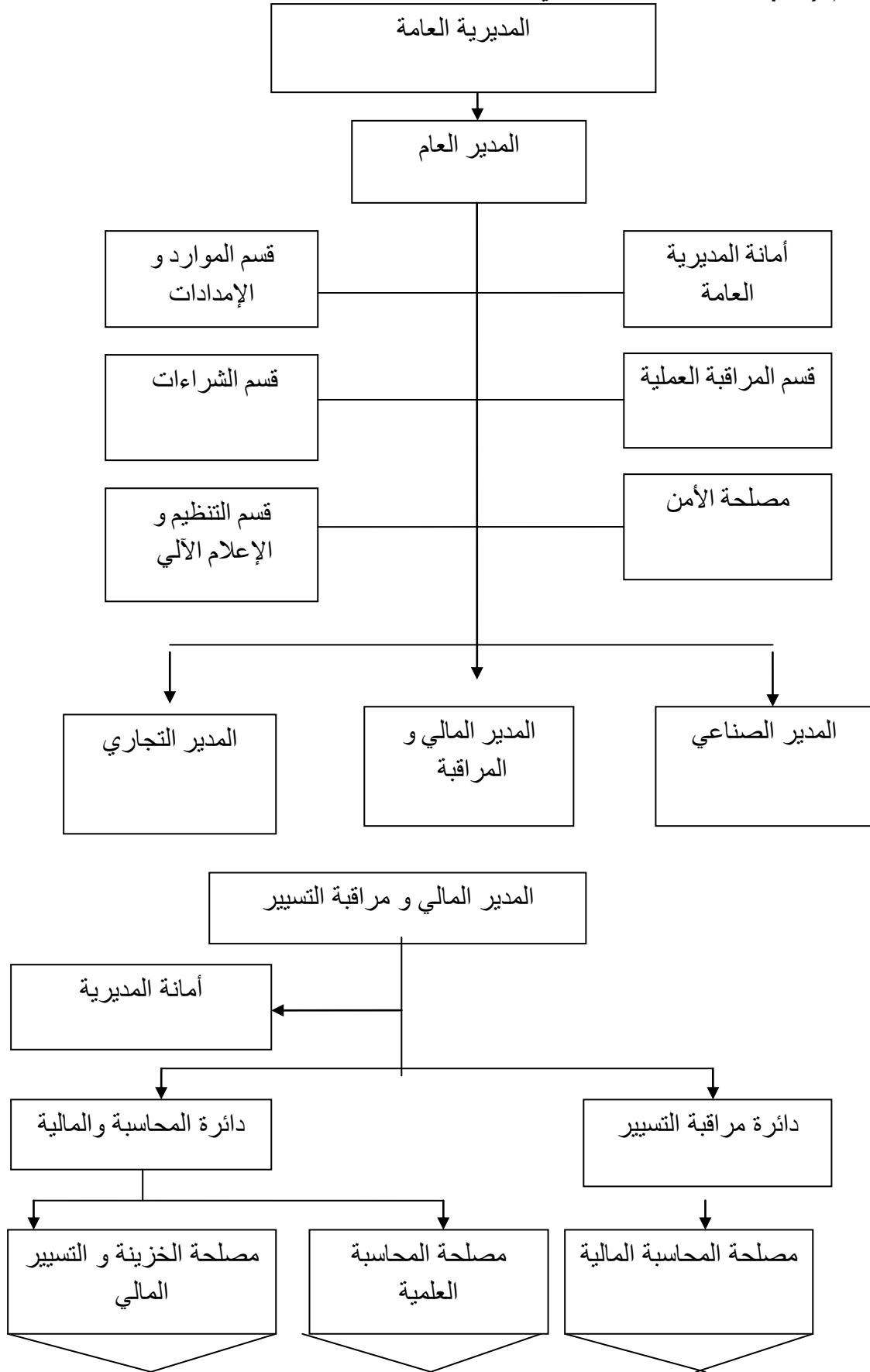
					09- يقتصر التغيير التنظيمي على ثقافة المؤسسة.
					10- تفكر في ترك العمل عند أي تغيير .
					11- يمكنك أن تغادر المؤسسة في حالة حصولك على وظيفة بمؤسسة أخرى .
					12- أنت راضي عن فرص التطوير في العمل الحالي .
					13- حدث تعارض بين الهدف من عملية التغيير التنظيمي و الأهداف الشخصية لك .
					14- ترى أنه من الطبيعي مقاومة التغيير التنظيمي من طرف العمال .
					15- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي يسبب التغيير التنظيمي .
					16- القيام بالإصلاح لنجاح إدارة التغيير التنظيمي
					17- التمهيد للانتقال من مرحلة الإعداد إلى مرحلة التطبيق .
					18- اختلاف تقييم الأداء يؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي .
					19- سياسة المؤسسة تساعد على التغيير التنظيمي
					20- يتم وصف ما يجب انجازه في عملية التغيير التنظيمي .
					21- تفرض الإدارة سلطتها لإجبار العمال على قبول التغيير التنظيمي .
					22- هذه المؤسسة لديها القدرة و الإمكانيات اللازمة للتغيير التنظيمي .
					23- يحدث التغيير التنظيمي دون تحضير .
					24- تحرص إدارة المؤسسة على توضيح أسباب التغيير و أهدافه للعاملين بها .
					25- قام التغيير التنظيمي بتعديل خلفية الموارد البشرية .

					26- تستخدم التقنيات الحديثة في عملك .
					27- العلاقة الشخصية الجيدة تسهل مواجهة المقاومة .
					28- تحرص المؤسسة على تحديد احتياجاتها من الوظائف .
					29- تحرص المؤسسة على تطبيق منهجيات إدارة التغيير التنظيمي .
					30- تستغل المنظمة دافعية الأفراد للقيام بعملية التغيير التنظيمي .
					31- تقوم المنظمة بإشراك العمال في تقييم عملية التغيير التنظيمي .
					32- تحرص المنظمة على تطبيق إدارة التغيير.

الملحق رقم (03) يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة وهران الخضراء



الملحق رقم (04) يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصناعة الميكانيكية ولوائحها بغليزان



المديرية التجارية

المدير التجاري

قسم معالجة التصدير

أمانة المديرية

رئيس دائرة المبيعات

رئيس دائرة
تسيير المخزونات

المدير الصناعي

أمانة المديرية

ميدان
النشاط
الاستراتيجي
لانتاج
اللوالب

ميدان النشاط
الاستراتيجي
لمنتجات
السكك
الحديدية

ميدان
النشاط
الاستراتيجي
للإعانة

دائرة
الإعداد

دائرة
المناهج

دائرة التسويق
و التنمية

دائرة
الصيانة

دائرة
الادوات

الملحق رقم (05) يبين إمكانية وأهداف مؤسسة الصناعة الميكانيكية ولواحقها

إمكانيات و أهداف الوحدة

1/ الإمكانيات :

من الناحية البشرية : تمتلك مؤسسة orsim أكثر من 300 عامل ذو خبرة و مؤهلات جيدة تسمح بمسايرة النشاط لمدة زمنية طويلة كونها تعمل على تنشيط البعثات العلمية و العملية و ترسل بعض العمال للمشاركة في الداخل و الخارج من اجل مسايرة العصرنة

من الناحية المادية : يحتوي المركب على 269 آلة ذات تكنولوجيا عالية لمواكبة التطورات الخارجية و الداخلية و كلها من الخارج و تسهر شبكة الإعلام الآلي على تسيير و تطوير ثقافة المعلومات داخل المؤسسة لتسهيل العمل و البحث و السرعة في التنفيذ فالشركة تستعمل حوالي 100 حاسوب من أنواع مختلفة و لديها 54 طابعة من نوع EPSON و نوع MATRIUEL ET LASER و تستعمل الشركة 06 برامج بلغات مختلفة و system rézo في برنامج : SILOG

من الناحية المالية والتسيير : تمتلك مؤسسة orsim جهاز تسيير منظم و محكم إذا انه يعتمد على المحاسبة التحليلية في التنسيق و التنظيم و اتخاذ القرارات و تمتلك رأس مال ضخم يقدر 750.000.000.00 دج كما تمتاز المؤسسة بموقع إستراتيجي هام ،بحيث تتوسط دائرة وادي رهيو على الشريط الساحلي الغربي للجزائر و تتميز بنقط إستراتيجية هامة و مهمة في نفس الوقت تأهلها لتكون أكبر مؤسسة وطنية لصناعة اللوالب و البراغي و الصنابير على المستوى الوطني والعربي و الدولي وعليه فإن المؤسسة لها أحسن وجه وهذا ما بدا في الاتفاقيات مع ليبيا و تونس و البرتغال و ألمانيا و فرنسا... الخ

2/ الأهداف المسطرة :

إن المؤسسة وكأبها من المؤسسات تسعى على المدى البعيد لتحقيق مايلي :

- محاولة تجسيد فكرة تصدير المنتج من خلال خلق جودة له لمحاكاة المنتج الأجنبي .
- تجديد الآلات لتوزيع المنتج و ضمان وصول السلعة لأصحابها .
- تحسين الأداء بتكوين عمال بهدف التأقلم و مراقبة التطورات الحاصلة و دخول ميدان المنافسة. -- مشروع تطبيق المحاسبة التحليلية و ذلك قصد تحديد المسؤوليات و أماكن الخلل .
- توسيع الدائرة الإنتاجية و انتهاج تقنيات تسويقية حديثة لتسويق المنتج كبعث إعلانات تعرف بالمنتج و القيام بالإشهارات الخ .

- التحديات التي تواجه المؤسسة :

بدراسة نتائج الثلاثي الأول كانت مخوفات و المتعلقة بتطبيق التعريفية الجمركية الجديدة و آثارها على مستقبل المؤسسة , حيث تبنت صحتها و تفاقمت .

حيث أنّ المنتجات شهدت على مستوى تعريفاتها انخفاضا و الواردات جد مكلفة و بروز ظاهرة التزييف لأنّ المستوردين أصبحوا يسوقون منتجات مماثلة لمنتجات ب س ر B C R و يبيعونها تحت علامة المؤسسة مستغلين سمعتها و صورتها . لذا شرعت المؤسسة في الإجراءات القانونية و القضائية بغية التصدي لهذه التصرفات , و تدعمها بالمراقبة عند دخول السلع التراب الوطن .

السياسة العامة للمؤسسة :

ينبغي أن تكون السياسة العامة للمؤسسة مصدر إلهام و عمل لكافة أعضاء المؤسسة ، وذلك حتى تتمكن من التصدي إلى الخطر أو بالأحرى انعدام الأمن الذي يمثل السوق حيث أن الحصول على المكانة الأولى في السوق أو حتى مكانة فقط لم يعد وضعية مكتسبة بواسطة مجرد قرار إداري (الاحتكار) ، بل أصبح نتيجة العمل المتواصل و المنظم لرجال جديين يبحثون باستمرار عن تحسين الكيفية و الاستعمال الأمثل للوسائط و على استقرار للجعل من الزبون في نفس الوقت شغلهم الشاغل و رهان ينبغي ربحه كل يوم وفي نهاية الأمر لا ينبغي أبدا نسيان بأن أجورنا يسددها الزبائن " .

وانطلاقا من هذا الواقع فإنه ينبغي على كل عضو في المؤسسة تركيز اهتمامه على العناصر التالية :

* الاستماع إلى الزبون

* السوق

* البحث و النمو

* الإبلاغ و الإخبار

* النوعية الشاملة

* رجال المؤسسة

- **فلسفة المؤسسة** : الزبون أساس الوجود . - **وسائل المؤسسة** : تكنولوجيا و خبرة أهلية .
 - **غاية المؤسسة** : نوعية جديدة بأسعار جيدة . - **القضية** : هي الثقة و فحص سير الجودة
 - **الهدف المقصود** : هو الزبون (متطلباته ، احتياجاته ، وإرضائه) . - **هدفها** : هو الربح .
- المبادئ الثمانية لتسيير الجودة :**

- 1- الاستماع إلى الزبون .
- 2- القيادة .
- 3- اشتراك العمال .
- 4- منهجية المسارات .
- 5- التسيير حسب منهجية المسارات .
- 6- التحسين المستمر (POCA) .
- 7- منهجية وفق الأحداث لاتخاذ القرار
- 8- علاقات متبادلة ذات فائدة مع الممولين .

نتائج ثبات الأداة - ألفا كرونباخ

نتائج الثقافة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	32

نتائج التغيير التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	32

نتائج معامل بارسون يبين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي

Corrélations

		CULTURE	CHANJEMENT
CULTURE	Corrélation de Pearson	1	,325**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	90	89
CHANJEMENT	Corrélation de Pearson	,325**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	89	89

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

نتائج النسبة المئوية

Q6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	6	6,7	6,7	6,7
2	17	18,9	18,9	25,6
3	19	21,1	21,1	46,7
4	41	45,6	45,6	92,2
5	7	7,8	7,8	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	7	7,8	7,8	7,8
2	22	24,4	24,4	32,2
3	11	12,2	12,2	44,4
4	38	42,2	42,2	86,7
5	12	13,3	13,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	2	2,2	2,2	2,2
2	2	2,2	2,2	4,4
3	5	5,6	5,6	10,0
4	40	44,4	44,4	54,4
5	41	45,6	45,6	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	8	8,9	8,9	8,9
2	17	18,9	18,9	27,8
3	19	21,1	21,1	48,9
4	27	30,0	30,0	78,9
5	19	21,1	21,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	2	2,2	2,2	2,2
2	11	12,2	12,2	14,4
3	17	18,9	18,9	33,3
4	40	44,4	44,4	77,8
5	20	22,2	22,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Q17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	3	3,3	3,3	3,3
2	7	7,8	7,8	11,1
3	18	20,0	20,0	31,1
4	44	48,9	48,9	80,0
5	18	20,0	20,0	100,0
Total	90	100,0	100,0	