



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بالمتحف الجهوي للمجاهد - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

خان أحلام

إعداد الطالب:

منذر ميموني

الموسم الجامعي: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ }

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

سورة البقرة الآية {32}

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم

{ مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَ إِنَّ الْمَلَائِكَةَ

لَتَضَعُ أجنحتها رِضًا لِطَالِبِ الْعِلْمِ }

- رواه أبو داود و الترمذي -

إهداء

أقدم هذا العمل المتواضع إلى:

* من سهر و تخطى التعب و الإرهاق أُمي الغالية يا نور حياتي أقول لك أدام الله في عمرك

* أبي الغالي رحمك الله و جعل مثواك الجنة

* إلى زوجتي الغالية و أبنائي رامي و أمير (شفاك الله بني)

و كتكوتتي الصغيرة دعاء

* إخواني و أخواتي جعلهم الله سندا لي

* خالي العزيز أطال الله في عمره

* إلى زملائي و زميلاتي في العمل كل باسمه

* إلى صديقي الدكتور شوقي يعيش تمام

* إلى السيد المحترم توفيق مخلوفي مدير المجاهدين لولاية بسكرة

* إلى زملائي و زميلاتي طلبة دفعة تسيير الموارد البشرية كل باسمه

* إلى إخواني و أخواتي الصغار محمود، وحسام، أيوب، أميرة، خولة، إيمان، فاطمة

* إلى كل من ساعدني في هذا العمل و كل من دعمني و دع لي بالخير و النجاح

* الحمد لله عز و جل و أدام الله نجاحي مكللا بالإيمان



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

لقد أصبح التغيير ضرورة ملحة وحتمية للمنظمات مهما اختلفت صورها وأشكالها التنظيمية، غير أن هذا التغيير يتطلب تدخل كل جوانب المنظمة و يعتبر التغيير التنظيمي أحد أهم هذه الجوانب كما رأينا سالفًا، و منه يمكن القول أن تغيير المنظمة بدون تغيير في أنماط التفكير و قواعد السلوكيات للعاملين و قيمهم وعاداتهم، التي تعتبر السبب الرئيسي في تدني أداء و كفاءة الفرد، هو ما يجعل من عملية التغيير في المنظمة مجرد هدر للوقت و للطاقات الواردة إذا لم تأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل الثقافية، الاجتماعية في عملية التغيير التنظيمي.

إن نجاح التغيير في المنظمة مهما اختلفت صورته، وتعددت أشكاله، واختلفت درجاته، يتطلب ثقافة تنظيمية فعالة تتحكم في كل جوانبه بشكل يسمح بتدعيم كل نقاط القوة في المنظمة، وتعتبر القيم و باقي مكونات الثقافة التنظيمية من بين أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح واستمرار أي شكل من أشكال التغيير التنظيمي.

ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن أحد أهم عوامل نجاح عملية التغيير التنظيمي هو العنصر البشري، وذلك من خلال تقبله ودعمه لها من جهة، أو رفضها ومقاومتها من جهة أخرى، كما تعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل الحاسمة في نجاح التغيير التنظيمي أو فشلها، وذلك من خلال ما توفره من مناخ ملائم يساعد على عملية التغيير التنظيمي، وبالتالي لابد من التركيز عليها لأنها تؤدي دورا بارزا ومهما خاصة في المنظمات الحديثة و الناجحة، وهو ما حاولنا إظهاره من خلال دراسة دور الثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي من خلال استطلاع آراء الموظفين الإداريين بالمتحف الجهوي للمجاهد ببسكرة، وقد توصلنا إلى جملة من النتائج النظرية والميدانية أهمها:

✓ النتائج النظرية:

- تعددت واختلفت آراء وتوجهات الباحثين في موضوع الثقافة التنظيمية، وهو ما صعب من إمكانية الإلمام بجميع جوانبها.
- تتأثر الثقافة التنظيمية بالعديد من العوامل منها ما يرتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة ومنها ما يرتبط ببيئتها الخارجية.
- تمثل الثقافة التنظيمية مجموع المبادئ والقيم والمعتقدات والمعايير...، التي تحكم سلوك الأفراد و تصرفاتهم و توجهاتهم.
- يعتبر التغيير التنظيمي أمر ضروري وحتمي، وحب على كل منظمة أن تتبناه، وذلك من أجل استمراريتها وتحقيق أهدافها.
- يجب على كل منظمة أن تبادر للتغيير التنظيمي، وذلك عن طريق إدارة تغيير فعالة، مع توفير الإمكانيات اللازمة لنجاحه.
- من أهم المجالات التي يمسه التغيير التنظيمي في المنظمة هي الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، العمليات، و المورد البشري.
- إن مقاومة الأفراد لعملية التغيير التنظيمي هي ردة فعل طبيعية، لذا يجب على كل منظمة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها أو احتوائها، أو التقليل من حدتها على الأقل.

✓ النتائج الميدانية:

- لقد سمحت لنا الدراسة الميدانية من خلال الاستبيان الموزع على أفراد العينة بالمتحف الجهوي للمجاهد بيسكرة بالتوصل إلى النتائج التالية:
- تصورات المبحوثين حول مستويات أنواع الثقافة التنظيمية بالمتحف الجهوي للمجاهد بيسكرة جاءت موافقة وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن الثقافة التنظيمية (3,5151) بانحراف معياري (0,75912).
 - تصورات المبحوثين حول مستوى التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي للمجاهد بيسكرة، جاءت موافقة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن التغيير التنظيمي (3,4634) بانحراف معياري (0,70862).
 - وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بيسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين هذين المتغيرين بلغت (0,598)، فيما فسرت الثقافة التنظيمية (35,80%) من التغيرات الحاصلة في مستوى التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بيسكرة.
 - وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية في دعم التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بيسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين هذين المتغيرين بلغت (0.322)، فيما فسرت الثقافة البيروقراطية (10.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بيسكرة.
 - وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في دعم التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بيسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين هذين المتغيرين بلغت (0.552)، فيما فسرت الثقافة الإبداعية (30.5%) من التغيرات الحاصلة في مستوى التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بيسكرة.
 - وجود دور ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة في دعم التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بيسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين هذين المتغيرين بلغت (0.517)، فيما فسرت ثقافة المهمة (26.7%) من التغيرات الحاصلة في مستوى التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بيسكرة.
 - وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة الداعمة (المساندة) في دعم التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بيسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ أن هناك علاقة ارتباط قوية بين هذين المتغيرين بلغت (0.620)، فيما فسرت الثقافة الداعمة (38.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بيسكرة.

✓ الاقتراحات:

- على ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات نوجزها في ما يلي:
- يتوجب على إدارة المتحف الجهوي للمجاهد ببسكرة أن تراعي الدور الهام للثقافة التنظيمية بعقد دورات تدريبية للتعريف بالمستويات الإشرافية، بما يمكن أن تلعبه من دور في التزام و ولاء الموظفين و العمال للإدارة.
 - العمل أكثر على تفعيل دور مصلحة تسيير المستخدمين بمساهمتها في البحث عن عناصر التحفيز و القيم المشجعة على العمل، للقضاء على الروتين و الإجراءات البيروقراطية و تكريس مبدأ الإبداع، الاتصال، التحفيز، ومشاركة العمال في صنع القرار وكل ما يتعلق بمجال العمل.
 - التصدي و محاربة القيم السلبية كالمحاباة و المحسوبية في توزيع المسؤوليات و المناصب النوعية، و في عمليات توظيف الموظفين و العمال الجدد، باعتبارهم مستقبل المنظمة، و المدافعين على هويتها وثقافتها.
 - الاهتمام أكثر بالثقافة الإبداعية في المنظمة، وذلك لكونها تساعد على التغيير التنظيمي، لما فيها من أفكار جديدة تساعد على التطوير والإبداع.
 - محاولة إنشاء مجلة دورية تهتم بمختلف قضايا المنظمة تركز على (تظاهرات - نماذج تسيير ناجحة، أدب التسيير....).
 - يكون لها الأثر البالغ على معنويات الموظفين و العمال و تعزيز القيم الإيجابية، خاصة و أن المتحف الجهوي يحتوي في ميزانيته على مبالغ اعتمادات كافية في المادة المتعلقة بالطبع و إنجاز المطبوعات المختلفة.
 - تطوير الموظفين، عن طريق التأثير في قيمهم و مهاراتهم و سلوكاتهم و مواكبة كل تغيير حاصل في التكنولوجيا المستعملة.
 - على إدارة المتحف الجهوي أن تقوم بإشراك أفراد المنظمة في التخطيط لكل عملية تغيير جزئية كانت أم كلية، وذلك تفاديا لأي مقاومة من طرفهم، و إنجاح هذه العملية.

✓ آفاق البحث:

- على ضوء أهداف بحثنا الحالي و النتائج التي أسفر عنها و استكمالاً لها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:
- الثقافة التنظيمية و علاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.
 - دور إدارة التغيير في تحسين جودة المناخ التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.
 - دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمة محل الدراسة.

تمهيد:

نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا من قبل الدارسين في علم الاجتماع والإدارة وعلم النفس والاقتصاد و هذا لما لها من أثر كبير في تشكيل هوية المنظمة.

فالثقافة التنظيمية تتطور مع الوقت، وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، وتستمد الثقافة التنظيمية من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المنظمة، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها المنظمة، وهي التي ترسم الصورة الذهنية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المنظمة يشعرون أنهم جزء من الكل.

والثقافة التنظيمية مثلها مثل الثقافة المجتمعية تسيطر على سلوك من ينتمون إليها وتتحكم فيه رؤيتهم للعالم وتفاعلهم معه، وتفسر كل التعقيدات الخفية في حياة المنظمة.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: نماذج وادوار الثقافة التنظيمية، واليات بنائها

المبحث الرابع: التغيير الثقافي بالمنظمات

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

شكل مفهوم الثقافة التنظيمية اهتماما واضحا لدى الباحثين في الإدارة وعلوم التسيير، وقد حاولوا تفسير هذا المفهوم الذي يعاني من بعض الغموض، الأمر الذي جعل الآراء تختلف كثيرا حول ماهيته، و في هذا المبحث سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية وأهميتها وخصائصها.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

أولا : مفهوم الثقافة:

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم التي يشوبها الكثير من الغموض والجدل، حيث أن هذا المفهوم واسع النطاق و لم يقدم له مفهوم محدد، فقد أعطاه كل من علماء الاجتماع وعلماء الاقتصاد وعلماء النفس الاجتماعي استعمالات مختلفة مما ساهم في تعدد معناه، ومن بين التعاريف التي قدمت لهذا المفهوم هي: " الثقافة تعبر عن جميع مخططات الحياة التي تكونت على مدى التاريخ، بما في ذلك المخططات الضمنية والصريحة العقلية واللاعقلية، وهي توجد في أي وقت كموجهات لسلوك الأفراد عند الحاجة"¹

من هذا التعريف نلاحظ أن الثقافة تكونت على مدى التاريخ، وهي موجودة عند الأفراد والتي توجه سلوكهم. و عرفها (Wallas): "إنها أساليب السلوك و أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر و إمكانية المحاكاة"².

كما قدم أدوارد تايلور (1832- 1917) الأنثروبولوجي البريطاني أول تعريف مفاهيمي للثقافة " هي ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع"³.

نستنتج من هذين التعريفين أن الثقافة هي تركيبية من العناصر المرتبطة التي تتفاعل فيما بينها لتشكل ثقافة يكتسبها الفرد بصفته عضوا في المجتمع، و هي عبارة عن سلوكيات و أساليب يستخدمها أفراد المجتمع و يتميزون بها عن المجتمعات الأخرى، لحل المشكلات التي يواجهونها.

ثانيا : مفهوم الثقافة التنظيمية:

هناك العديد من التعريفات لمصطلح الثقافة التنظيمية كما يراها الباحثون من وجهة نظرهم، ونظرا لذلك سيقوم الباحث بعرض بعض التعريفات للوصول إلى التعريف الذي يتفق معه ويتبناه في البحث، من أبرز تلك التعريفات نذكر: يعرف (kurt lewin) ثقافة المنظمة على أنها " مجموعة الافتراضات و المعتقدات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها و يمكن الحديث عن

¹ خير الدين جمعة، مطبوعة في مقياس ثقافة المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2017، ص3.

² بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-2014 ص9.

³ دوني كوش، ترجمة قاسم مقداد، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق، 2002، ص 22.

ثقافة المنظمة بصورة عامة أو ثقافة دائرة أو وحدة، و الثقافة شيء لا يشاهد و لا يحس و لكنه حاضر و متغلغل و هي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة و يؤثر فيه " ¹

ونستنتج من هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية هي بمثابة بيئة إنسانية تتكون من مجموعة من المعتقدات والقيم التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويؤدون عملهم فيها، والثقافة التنظيمية يمكن أن تكون جزئية أو كلية، وشيء معنوي. كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم و المعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسة و أساليب تحقيق تلك الغايات". ²

كما عرفها العالم (**gibson**) جيبسون أنها "تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافترضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة وان ثقافة المنظمة تعبر في الكثير من الأحيان عن هويتها الشخصية". ³

ومن هذين التعريفين نستنتج أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم و المعتقدات و القواعد التي يشترك فيها الأفراد، و التي تم اكتسابها من البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة و يتم التعامل بها فيما بينهم، وتمثل هويتها الشخصية.

كما عرفها (**koperg & shezmir**) بأنها " نظام مشترك للقيم و المعتقدات يؤدي إلى قواعد و أخلاق تحكم السلوك، و بالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة". ⁴ ويركز هذا التعريف على القواعد والأخلاق التي تحكم السلوك إضافة إلى نظام مشترك من القيم والمعتقدات والتي تجعل العمل يتم بطريقة مميزة خاصة بالمنظمة.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن إستنتاج تعريف شامل للثقافة التنظيمية:

أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المفاهيم و القيم و العادات و الرموز و المعايير والقواعد والسلوكيات، والتي يتم تشكيلها وتحديثها في نظام مشترك بما يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، و التي تنعكس على منهج التفكير و أسلوب التصرف.

¹ دحاني زهير، "الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، الجزائر، 2010 ص12.

² هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة و إنعكساتها في فعالية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة خليل، فلسطين- 2011 ص 20.

³ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011، ص312.

⁴ فريال بنت عبد الرحمن بن محمد على إدريس، " أنماط الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى متطلب مكمل لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية، 2003 ص21.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا و ذا أولوية في كثير من المنظمات و لدى كثير من المديرين و يؤكد على ذلك كل من (بيتر و وترمان) في كتابهما الأكثر مبيعا "البحث عن التمييز" حيث يتطرقان للشركات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، فيشيران إلى أنه بلا استثناء فإن سيطرة وسيادة وتماسك و ترابط الثقافة في تلك الشركات أثبتت أنه عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح.¹ و تكمن أهمية هذه الثقافة التنظيمية في المنظمة في الأوجه التالية:²

- ✓ بمثابة الدليل للإدارة و العاملين، تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب إتباعها، و الاسترشاد بها.
- ✓ إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، و ينظم أعمالهم و علاقاتهم و إنجازاتهم، و تحدد السلوك المتوقع منهم و منهجيتهم في حل المشكلات.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، و هي كذلك مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها، و خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار و التميز و الريادة.
- ✓ الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة و المديرين، إذ لا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات إبتكارية كالتفاني في العمل و لكنها قد تصبح ضارة إذا كانت على سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، و الإلتزام الحرفي بالرسميات.

أما (JEAN MARCEL KOBI) فيرى أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في أربعة نقاط أساسية هي:³

- ✓ تعتبر عاملا محددًا في تغيير الذهنيات: وحسب (kobi)، فإننا نعيش اليوم في عالم سريع التغيير، والصناعيين يبذلون جهودهم من اجل تتبع رغبات الزبون، لذا نجد المؤسسات الكبرى تبحث دوما عن التغيير والتجديد، هذا التغيير يجب أن يصاحبه تغيير في ذهنيات وسلوك الأفراد التي تجسد بدورها ثقافة معينة.
- ✓ تعتبر عنصرا أساسيا في التسيير الاستراتيجي: تعتبر ثقافة المؤسسة عنصرا مهما في إطار تطوير المؤسسة بالنسبة لوظيفة الأفراد، ومراقبة إستراتيجية المؤسسة بسبب سرعة التطور التقني ووجود قوى تنافسية، فالمؤسسة تعمل على الدوام على مراجعة إستراتيجيتها لمواكبة التغيرات التي تحدث في المحيط وهذا يتطلب تبني ثقافة تنظيمية معينة تتوافق مع إستراتيجية المنظمة ككل.

¹ بو الشرش كمال، مرجع سابق ص 20.

² محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص 19.

³ عبد الدائم باية، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر" الوحدة العملية بالبلدية"، رسالة ماجستير، تخصص علم نفس العمل وتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البلدة، الجزائر، 2012، ص 34.

- ✓ تعتبر أداة للتسيير الإداري: تعيش المنظمات اليوم في عصر التحولات والمنافسة الشديدة، ومن أجل أن تكون المنظمات منظمات منافسة وتتأقلم مع هذه التغيرات تسعى للحصول على شخصيات تتميز بالحماسة والتحفيز تكون إستثمارية تطبق اللامركزية بقوة، وإلى غياب التأثير والمراقبة الرسمية، هذه عبارة عن ثقافة تنظيمية جديدة تستخدم كأداة للتسيير الإداري تختلف في مضمونها عن الثقافة القديمة المبنية على السلطة والخضوع والبناء الهرمي وغياب الحرية واللامركزية في إتخاذ القرارات وبالإضافة إلى ذلك فإن " ثقافة المؤسسة القوية تسمح على الأقل بتجنب جزء من المشاكل التنظيمية والبشرية والمراقبة مما يسمح للمسيرين بأخذ القرارات بأمان أكثر "
- ✓ تعتبر نقطة مرجعية لكل فرد بالمنظمة: في غالب الأحيان، القيم الثقافية لا تكون مكتوبة، ولكنها ببساطة مؤكدة وهي محددة في حياة المنظمة فهي موجودة من أجل تجنب فقدان الأحداث الماضية(التاريخ) للتفكير في أسلوب أو طريقة للتصرف ذلك أن الثقافة التنظيمية تمنح الأفراد القيم والمعايير التي يرجعون إليها للقيام بأي تصرف أو سلوك أو إتخاذ أي قرار وذلك بالاعتماد على الخبرات الماضية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تخلق معنى وهدف يتطابق وكل عامل في المنظمة، فهي تؤمن الأفعال لأعضائها.

المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

- تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة المعاني المشتركة التي يتمسك بها أعضاء المنظمة ما، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى وهذه المعاني المشتركة ما هي إلا عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية، وتقترح بعض البحوث، سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي:¹
- ✓ الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع أفراد التنظيم على الإبداع والمخاطرة.
 - ✓ الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع من أفراد التنظيم أن يكونوا منبهين للتفاصيل.
 - ✓ الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على المخرجات بدل المدخلات والوسائل التقنية المستخدمة في تحقيق هذه النتائج.
 - ✓ التوجه نحو الناس: درجة إهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل التنظيم.
 - ✓ التوجيه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق وليس الأفراد.
 - ✓ العدوانية: درجة عدوانية الأفراد، وتنافسهم، وليس سهولة التعامل معهم وودهم.
 - ✓ الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة للمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

¹ وافية صحراوي، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر، 2013، ص 41.

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية امتداد لثقافة المجتمع السائد وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو ناتج السلوك المجتمعي سلبيًا أو إيجابًا، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر بمستوياتها، وأنواعها، ومكوناتها، وتحدد بالعوامل المحددة لها وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية

أشار بعض الباحثين في الإدارة إلى أن أنواع الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى قطاع آخر. ومن أبرز هذه الأنواع:¹

✓ **الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات، والسلطات، فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم تنسيق بينها، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

✓ **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات.

✓ **الثقافة الداعمة (المساندة):** تتميز بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة، والمساواة، والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

✓ **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف، وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج، وبأقل التكاليف.

هناك من يرى أن لثقافة المنظمة عدة أنواع، أتى ذكر بعضها في تصنيفات الثقافة إلا أنه هناك إجماع على نوعين أساسيين:²

✓ **الثقافة القوية:** تنتشر عبر المنظمة كلها و تحظى بالثقة و القبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير و الافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة. و هي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها و مطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض و عدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها.

¹ عبد الستار مركمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور-الجلفة- 2014 ص 61-62

² عيساوي وهيبية، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي " دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بيشار" رسالة الماجستير، تخصص حوكمت الشركات، قسم إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، جامعة ابو بكر بلقايد-تلمسان-، 2012، ص32.

✓ **الثقافة الضعيفة:** يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع 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.

ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية

يوضح بعض الباحثون مكونات الثقافة التنظيمية بذكرهم أن القيم تمثل الركيزة الرئيسة في أي ثقافة تنظيمية ، وأنها جوهر فلسفة أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية ، وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية ، لذا يعتقدون أن نجاح المنظمات يتوافق على كيفية إدراك منسوبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها.

وقد حدد باحثون آخرون مكونات الثقافة التنظيمية في ثلاثة مكونات وهي كما يلي: ¹

✓ **القيم التنظيمية :** القيم عبارة عن اشتراكات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ، جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم ... الخ . والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ، والاهتمام بإدارة الوقت ، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

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

✓ **الأعراف التنظيمية :** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معيار مفيد للمنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

✓ **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات، يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وبين الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي، يساعد ويدعم إحتياجات الفرد النفسية والاقتصادية. ²

¹ محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة القرى، السعودية، 2008، ص 23.

² بلجازية عمر، محمد خير سليم أبوزيد، دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مطبوعة في مقياس ثقافة المؤسسة - جامعة الأردن - 2008 ص 12.

✓ الطقوس والعادات التنظيمية: وتمثل في الأحداث والأنشطة التي يمارسها العاملون في المنظمة، والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تسهم في زيادة الانتماء إلى المنظمة، كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة، وطريقة تحضير وإدارة الاجتماعات، وطريقة الكلام والكتابة.

المطلب الثاني: مظاهر و محددات الثقافة التنظيمية

أولاً: مظاهر الثقافة التنظيمية:

يوجد العديد من المظاهر التي تعكسها الثقافة التنظيمية أبرزها -: الإبتكارية والتي تنعكس من خلال التفكير الإبداعي وروح المخاطرة، والتماسك التنظيمي وفلسفة العمل الجماعي التي تتجلى في سيادة روح الفريق و الشعور بالمساواة بين العاملين، والإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى القدرة على التكيف والاعتقاد بضرورة التغيير، جميع المظاهر السابقة تعطي مؤشراً لنوعية الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة. كذلك تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية من خلال جانبين رئيسيين هما:¹

✓ القدرة على التكيف:

- الاعتقاد بمحتمية التغيير ومرونة الإدارة
- استعداد العاملين لإحداث التغيير.
- الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال.

✓ القدرة على الابتكار:

- مدى تشجيع التفكير الإبداعي.
- الاعتقاد بأن الابتكارات أساس نجاح المؤسسة.
- الاستعداد لتحمل المخاطر.

ثانياً: محددات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها:²

- ✓ الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- ✓ الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته.
- ✓ البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، بحيث تنعكس خصائص التنظيم على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- ✓ المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.

¹ هدى جواد محمد بدر، مرجع سابق، ص 42.

² بلال خلق السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 335.

✓ الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم ومع الأطراف الخارجية

المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية هي: ¹

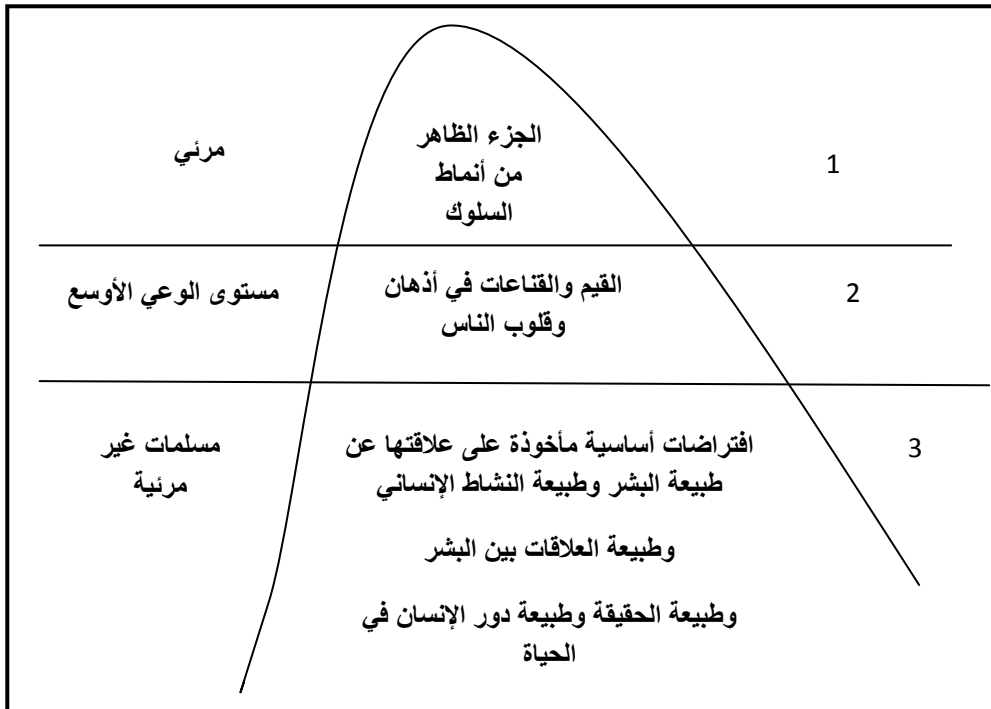
1. المستوى الأول: ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم بها الإنسان بصنعها وتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والطقوس والرموز.

2. المستوى الثاني: ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذا القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.

3. المستوى الثالث: ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

ويوضح الشكل التالي هذه المستويات الثلاثة:

الشكل رقم (02) : مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: (سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي

للجامعات : دراسة مقارنة ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة- 2006 ص 35.)

¹ سمي يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات :

دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة- فلسطين، 2006 ص 34.

المبحث الثالث: نماذج و أدوار الثقافة التنظيمية و آليات تكوينها

تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في نجاح أو فشل المنظمة، بتأثيرها على العناصر التنظيمية والعاملين في المنظمة، حيث يكمن سر نجاح المنظمة في سيطرتها وسيادتها هو تماسك وترابط الثقافة التنظيمية، فيمكن توضيح ذلك من خلال وظائف ومكونات ومصادر الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: نماذج الثقافة التنظيمية

أولاً : نماذج الثقافة التنظيمية

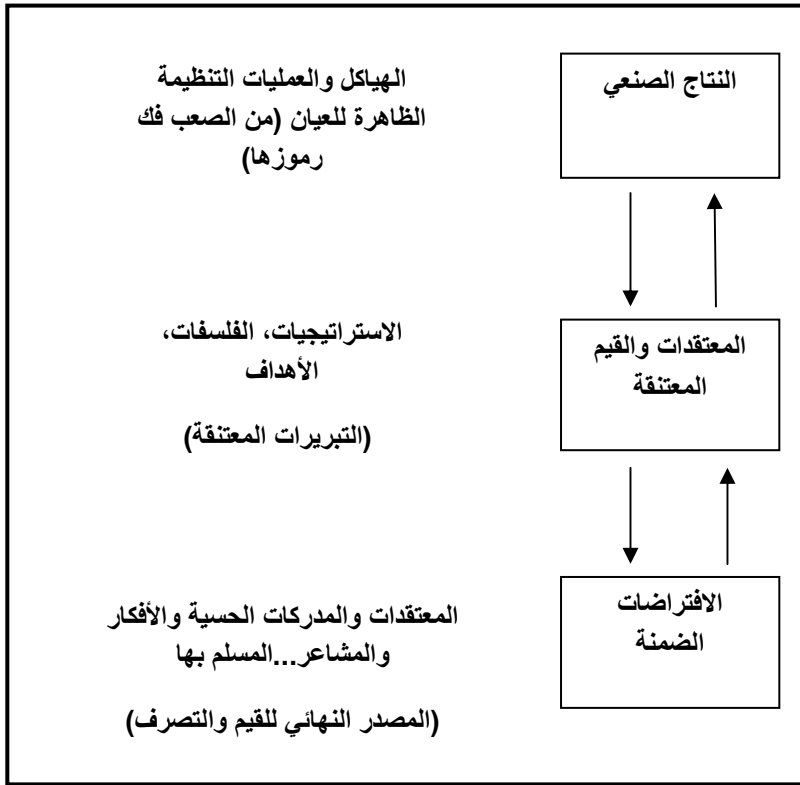
أسهم العديد من الباحثين والدارسين والمحللين للثقافة التنظيمية، بطرح آرائهم وأفكارهم النظرية والتطبيقية في سعي لتأطيرها ضمن نماذج فكرية تخضع للاختبار، والتطبيق والقبول، والرفض، والتعديل والتطوير، ولأريب، فقد أحدثت تلك الإسهامات ألواناً شتى من حيث سعة التحليل، وشموليته والتوجه نحو أبعاد الثقافة. وحيث إن موضوع الثقافة التنظيمية حظي بتزايد الاهتمام بالدراسة في مستهل عقد الثمانينات من القرن العشرين، فإن عملية بناء نماذجه لا زالت قيد التكوين الفكري، والفحص النظري والاختبار العملي التطبيقي، وسيتم عرض مجموعة من نماذج ثقافة المنظمة مرتكزة على آراء روادها كالآتي:

1. نموذج (schein.1985) :

طور (Edgar Schein) في عقد الثمانينات من القرن العشرين نظرية التأثير للثقافة التنظيمية. لقد حلت نظرية Schein الثقافة التنظيمية ضمن ثلاثة مستويات هي مستوى ظاهر تجسده مظاهر التطبيق (الإنتاج الصناعي)، و آخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوي المعتقدات والقيم المعتنقة، ومستوى أكثر عمقا يتضمن الافتراضات الضمنية.¹ والشكل الموالي يوضح نموذج Schein.

الشكل رقم (03): نموذج Schein في الثقافة التنظيمية

¹ ادجار هاشين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد الاصبحي ومحمد شحاتة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 38.



المصدر: (ادجار هاشين، مرجع سابق، ص 38).

2. نموذج (Hofstede.1980):¹

تبنى Hofstede المنظور الدولي لدراسة ثقافة شركات دولية بمختلف قطاعات الإقتصاد الدولي، ويسمى أحيانا بمنظور الثقافات المقابلة حيث تعمل تلك الشركات في مجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافي، وينتمي نموذج Hofstede الى المدخل الثقافي في دراسة المنظمة وتحليلها، وإدارتها وما ينتج عنها من عمليات، وسلوك ونتائج، كما يمكن تصنيفه ضمن مظلة إدارة التنوع ومنها التنوع الثقافي، وقد أكسب ذلك الإلتفاء والتصنيف نموذج (Hofstede) سعة في الإنتشار في مؤلفات المنظمة، والأعمال والإدارة، والحقول العملية والعلمية المهمة بدراسة وتحليل ثقافة المنظمة.

تدور فكرة نموذج (Hofstede) حول البحث واستمرارية البحث عن وصف أكثر شمولية و واقعية لأبعاد الثقافة تشخيصا و تحديدا لمستوى المديرين العاملين بالشركات والمنتجين لدول مختلفة وتمثل الأبعاد فيما يلي:

1. التفاوت بتوزيع القوة: مدى قبول الأفراد الاختلافات في القوة والمنزلة فيما بينهم بمعنى مدى استعداد أفراد المجتمع ومؤسساته لتقاسم القوة بشكل متكافئ أو مختلف زيادة بتركيز القوة وانخفاضها.
2. الفردية و الجماعية: مدى حاجة وتأکید المجتمع ومؤسساته على حرية الأفراد واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة والإستعداد للعمل الجماعي. بمعنى ترجيح الاهتمام بالإنجاز الفردي على حساب الإنجاز الجماعي.

¹ بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة- شركة بيبسي الجزائر- رسالة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص:

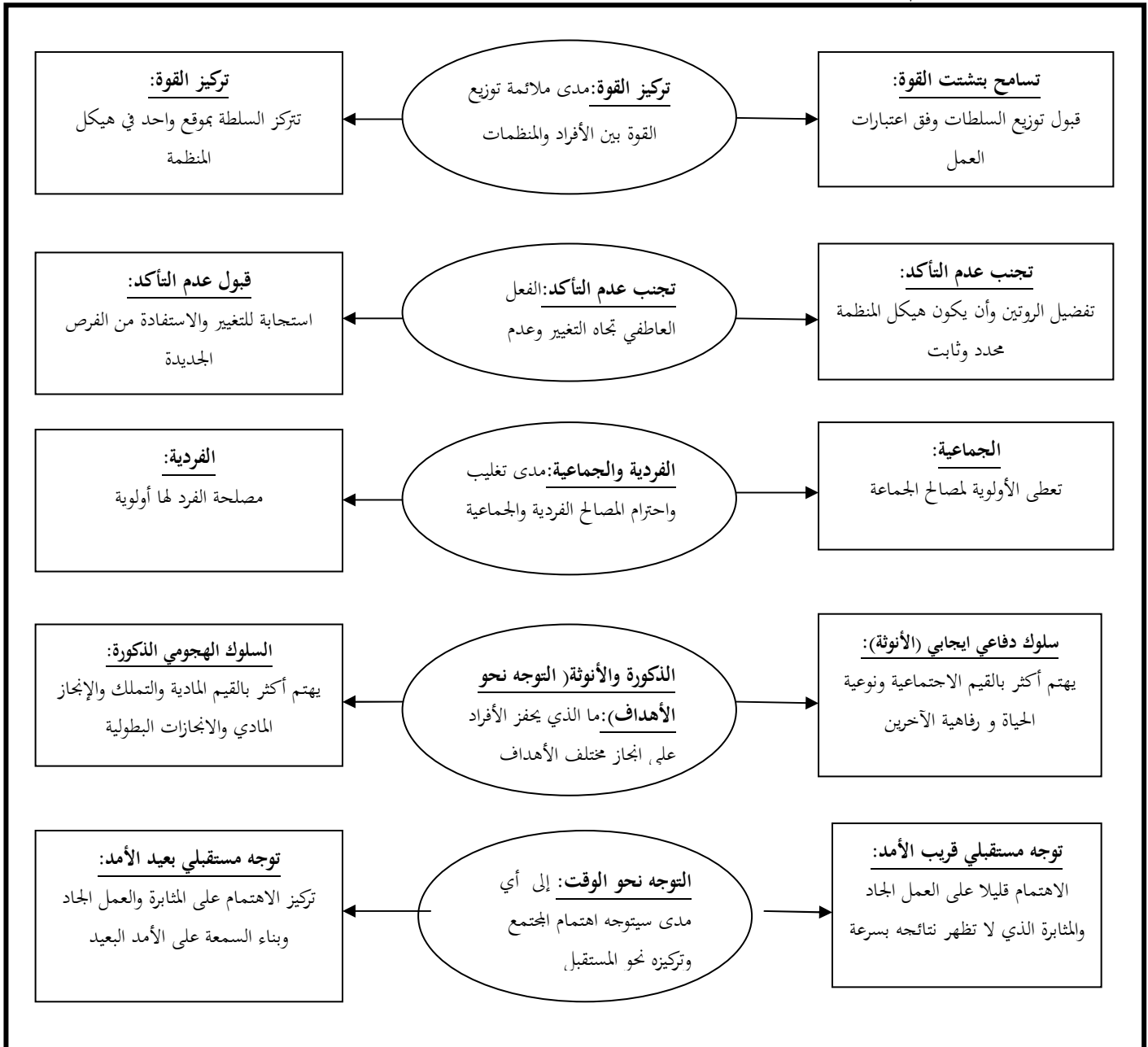
تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3-2014، ص ص 68-69

✓ تجنب عدم التأكد: مدى الشعور الأفراد ومؤسساتهم بتوفر قدرة التعامل مع مواقف غامضة ومحدودية قدرة التنبؤ بأحداث المستقبل، وهو ما يخلق نوع من الإستقرار والأمان والتأكيد على اعتماد قواعد عمل رسمية وقوانين وأنظمة بدرجة أعلى.

✓ الذكورة والأنوثة: مدى توفر فرص التعامل بعدالة مع الرجال والنساء، وأن تكون خصائص الذكورة والأنوثة ذات أهمية ومرغوبة وكذلك الرغبة بإنفاضة الأدوار، والأعمال الوظيفية، وما يتصل بها من قدرات وعوامل جذب وتنفسية تكون واضحة وميسرة لكليهما على عدم المساواة.

✓ التوجه نحو الوقت: مدى اهتمام المجتمع ومؤسساته والتركيز على التوجهات المستقبلية بعيدة وقريبة الأمد، وما يتصل بهما من نتائج إنجاز آنية وأخرى تتعلق ببناء السمعة والثقة في المستقبل بعيد الأمد.

الشكل رقم(04): جوهر فكرة أبعاد الثقافة التنظيمية ومنطق تحليلها.



3. نموذج (ouchi ,1981):

انطلقت فكرة نموذج (ouchi) من أفكار المدرسة الإنسانية خاصة افتراضات نظرية (X&Y) ل Mc Gregor المفسرة للفلسفة التقليدية والفلسفة الإنسانية التي يعتمدها المديرين في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح. وقد حملت فكرة نموذج الثقافة بل استمدت أصالتها من نظرية (Z)، التي تتضمن إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما. وتمثل تلك المعالم بالأتي:¹

✓ الاستخدام بعيد الأمد للعاملين.

✓ التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين.

✓ تنمية روحية المسؤولية الفردية.

✓ اهتمام الإدارة بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة.

✓ نظام رقابة أقل رسمية.

✓ اتخاذ القرار بالإتفاق والمشاركة.

✓ بطئ معدلات الترقية.

ولقد تمكن (ouchi ,1981) أن يحدد عددا من الإختلافات الأساسية بين فلسفة المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية انطلاقا من منظومة الاختلافات الثقافية بين المجتمع الياباني والمجتمع الأمريكي، وهو ما يشكل الإطار العام للبيئة الثقافية التي تعمل فيه شركات الأعمال في اقتصاد كلا المجتمعين، وهذي الاختلافات نوضحها في الجدول التالي:²

جدول رقم(01): مقارنة الاختلافات الثقافية بين فلسفة إدارة المنظمات اليابانية وإدارة المنظمات الأمريكية

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

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

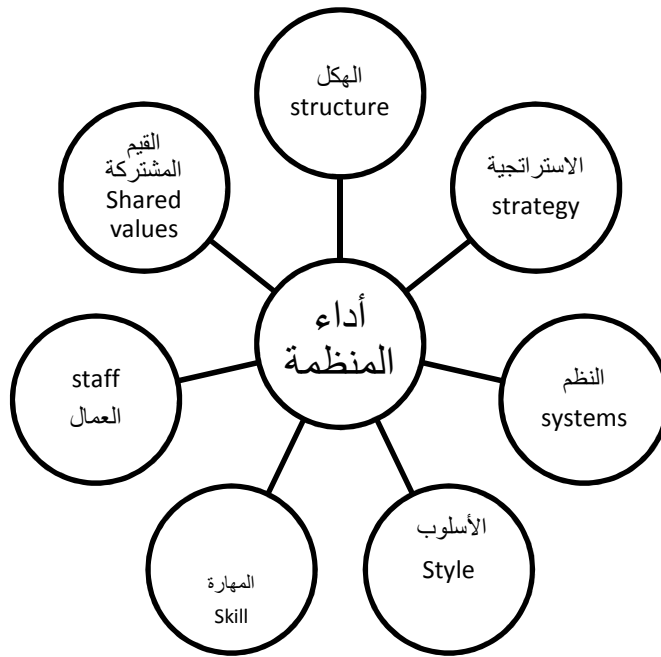
¹ خير الدين جمعة، مرجع سابق، ص 30.

² بوديب دنيا، مرجع نفسه، ص 71.

4. نموذج (peters watermen , 1982):

أسهم المستشاران peters و watermen بتقديم فكرة نموذجهما في ثقافة المنظمة، مستفيدين من تعاملهما المستمر ولفترة انتدت 25 سنة مع إدارة الشركات الأمريكية، ومن عملهما كباحثين ضمن مؤسسة ماكنزي Mac Kensy للاستشارات، توج بنشر كتابهما بعنوان "البحث عن الامتياز" عام 1982، وتجلت مساهمتهما بالتركيز على القيم المشتركة التي جاءت في "إطار ماكنزي سباعي الأبعاد" (7s) كصورة رابطة محددة لثقافة المنظمة.

و الشكل الموالي يوضح إطار ماكنزي سباعي الأبعاد:¹
شكل رقم (05): إطار ماكنزي سباعي الأبعاد (7s)



المصدر: (بوديب دنيا، مرجع سابق، ص 73).

لقد جاء نموذج (peters watermen) ليركز على القيم المشتركة كعامل أساسي ومحدد لأداء المنظمة (العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء)، فالمنظمات التي تحقق أعلى مستويات النجاح تسعى إلى اعتماد ممارسات إدارية تقودها للنجاح وتحقيق التفوق بالأداء، ويتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تقود وتحت على القيام بتطبيقات إدارية ناجحة، ويعني هذا أن القيم الثقافية تكون محددًا لدرجة تميز الأداء وتفوقه.

¹ بوديب دنيا، نفس المرجع، ص 73.

المطلب الثاني: أدوار الثقافة التنظيمية

إن الحديث عن دورها هو حديث عن أهميتها أو عن ما يمكن أن تقوم به داخل المنظمة وبالنسبة للمنظمات الأخرى فهي تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروط وخصائصها، حيث أن أي اعتداء على أحد بنودها أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن لها دورا كبيرا في مقاومة ما يهدف إلى تغيير أوضاع في المنظمات من وضع لآخر، كما تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطار مرجعي للأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه، أيضا تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عند مواجهة موقف معين أو مشكلة فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد ويصعب التنبؤ بسلوكه، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية بأنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.¹

وعليه يمكن القول بأن أدوار الثقافة التنظيمية تكمن في:

✓ أنها تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث أن مشاركة العاملين بنفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

✓ تسهل الإلتزام الجماعي حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

✓ تعزز استقرار النظام حيث تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

وبتحقيق الأدوار السابقة تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

المطلب الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية.

تنطلق فكرة تكوين الثقافة التنظيمية من الوعي بعملية تكوين الثقافة، وفهم آلية نشوئها ليشكلان أساسا لخلقها حيث تتسم هذه الفكرة بالتنوع، والترابط والتكامل في عمليتها ليكون نتاجها توليد ثقافة المنظمة وما تحتويه من ثقافات فرعية تصف هوية المنظمة الحالية والمستقبلية، وهو ما يمكن توضيحه فيما يلي:²

أولا: الوعي بعملية تكوين ثقافة المنظمة:

إن التفاعل بين المرتكزات الإدارية (الفلسفة، القيم، التصرفات، التصورات) و المرتكزات التنظيمية (الهيكل، النظم، السياسات، التكنولوجيا) ينتج عنها مشتركات في الأقوال، والمصطلحات المهنية، والتصرفات، والمشاعر ومن ثم

¹ عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD ، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، قسم علم النفس والعلوم التربوية، كلية الآداب والعلوم الانسانية

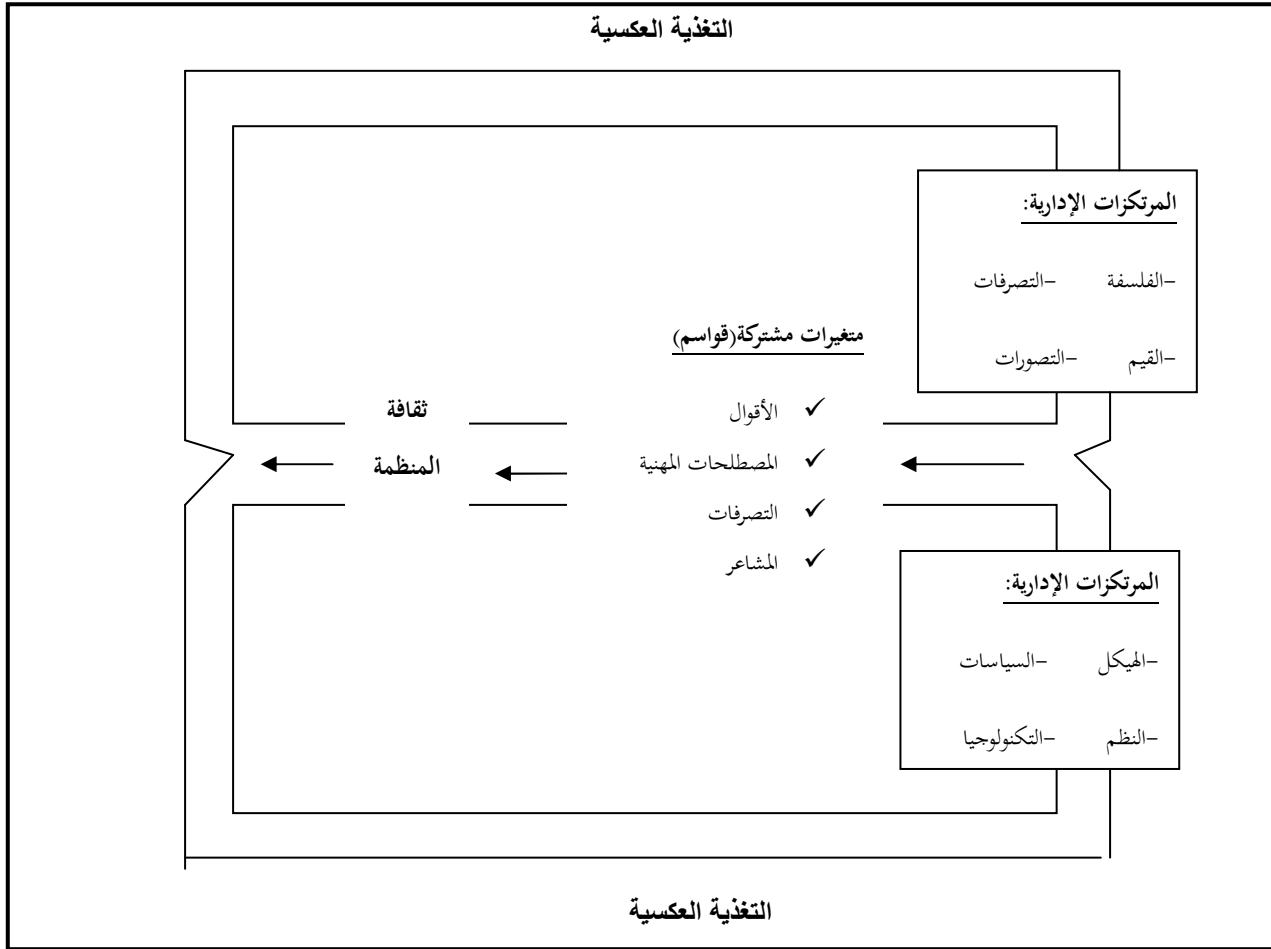
والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر 2008، ص 89

² نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 108

تكون ثقافة المنظمة نتاج هذا التفاعل، لكنها تبقى في حاجة إلى التجديد والتحسين عن طريق توظيف التغذية العكسية من ذلك التفاعل.

و يجسد الشكل الموالي جوهر الفكرة ومرتكزات ونتاج ذلك الوعي:

الشكل رقم(06): الوعي بعملية تكوين ثقافة المنظمة



المصدر: (نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 107)

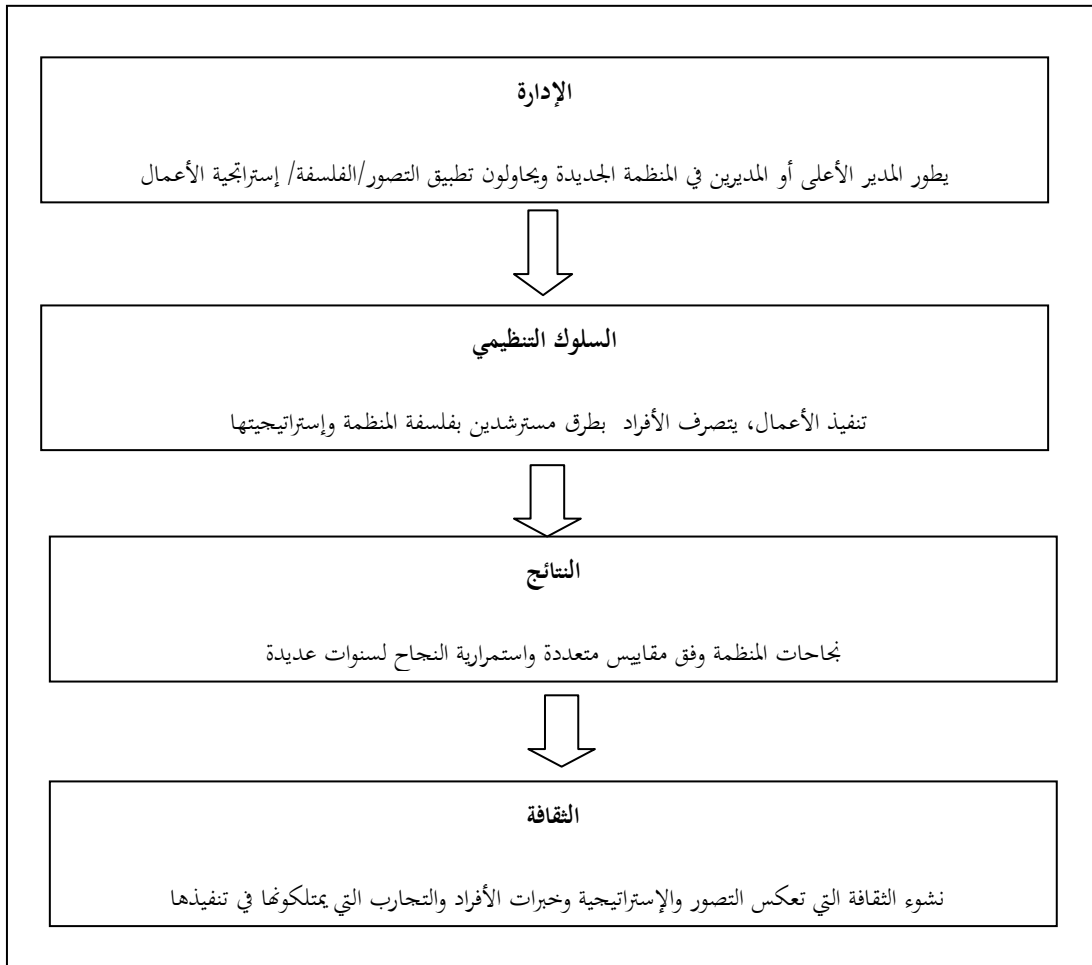
ثانيا: فهم آلية نشوء ثقافة المنظمة:

تنشأ ثقافة المنظمة عندما يتقاسم ويشترك الأعضاء بالمعرفة والافتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرق للتعامل مع القضايا الآتية:

- ✓ قضايا التكيف الخارجي والبقاء التي تنجزها المنظمة في بيئتها الخاصة وعندما تتعامل مع التغيير في بيئتها الخارجية و حدد Schein هذه القضايا كالاتي:¹
- رسالة المنظمة واستراتيجياتها الذي ينطوي على تحديد رسالة أولية للمنظمة واختيار استراتيجيات لتحقيقها.
- أهداف المنظمة، إذ يتم وضع أهداف خاصة بالمنظمة.

¹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع نفسه، ص 97.

- الوسائل الهيكلية و نظم المكافأة.
 - قياس مدى مساهمة الأفراد و الفرق بإنجاز الأهداف بصورة حسنة
 - قضايا التكامل الداخلي التي تؤسس علاقات عمل بين أعضاء المنظمة وتحافظ على فعاليتها.
 - ✓ و حدد Schein هذه القضايا كآلاتي:
 - اللغة والمفاهيم، بما فيها تحديد طرق الاتصال وتطوير المعاني المشتركة لهذه المفاهيم.
 - حدود الجماعة والفريق وتأسيس معيار محدد للعضوية فيهما.
 - القوة والمنزلة وما يتصل بها من قواعد محددة لاكتسابها، والمحافظة عليها وفقدانها.
 - المكافئات والعقوبات عن طريق تطوير نظم تشجيع السلوكيات المرغوبة وردع السلوكيات غير المرغوبة.
- تشكل هذه القضايا تحديات تحت إدارة المنظمة على الاستجابة لها باقتراح أشكال مختلفة لثقافة المنظمة.
- والشكل الموالي يوضح أساس فهم آلية النشوء:
- الشكل رقم (07): فهم آلية نشوء ثقافة المنظمة:

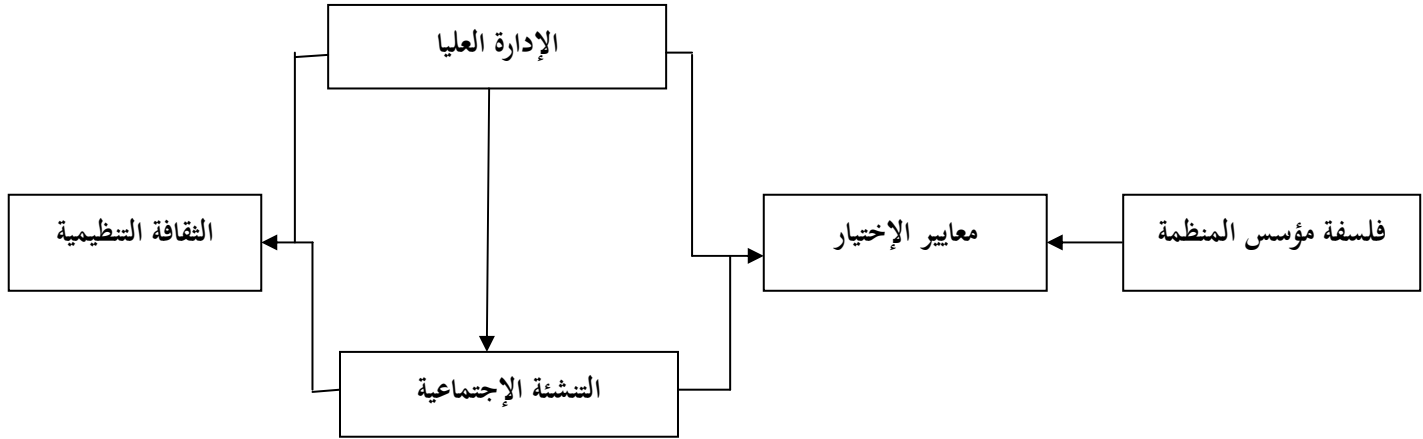


المصدر: (نعمة الخفاجي، مرجع سابق، ص 98).

ثالثاً: تكوين ثقافة تنظيمية قوية:

إن سعي إدارة المنظمة في تكوين ثقافة مرغوبة تمتلك قوة التأثير في السلوك يكمن في إنشاء ثقافة متماسكة و يعتمد إنشاء ثقافة تنظيمية متماسكة على استخدام الإدارة للطرق و الإجراءات الملائمة لتكوين المناخ الثقافي و تداخل معطياتها من عوامل و مصادر لبناء ثقافة تنظيمية متماسكة وقوية. و يمكن تجسيد فكرة تكوين ثقافة قوية للمنظمة في الشكل الموالي:¹

الشكل رقم(08):تكوين ثقافة تنظيمية قوية



المصدر: (العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن- 2003 ص28).

¹ حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى والأكاديمية للإدارة والسياسة للدراسات العليا ، برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2012، ص 28.

المبحث الرابع: التغيير الثقافي بالمنظمات

إن القدرة على التغيير في الثقافة أمر معقد خاصة و أننا نعلم أن لثقافة المنظمة دور كبير في تشكيل السلوك الذي ينتهجه الأفراد داخل منظماتهم و يميزهم عن غيرهم، فلا غرابة أن عملية التغيير الثقافي عملية صعبة جدا ولا يمكن تغيير الثقافة بشكل جذري، خاصة وأن هناك العديد من القوى المؤيدة للحفاظ على الثقافة وترسيخها، ويمكن القول أن الثقافة تتغير ببطء لكنها لا تتحول، و يكون هذا التغيير تحت تأثير الأفعال اليومية أكثر منه تحت تأثير مجهود تكويني أو قرارات المسيرين، وهذا ما سنتناوله من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم التغيير الثقافي

تمثل الثقافة بالنسبة للمنظمة هويتها وشخصيتها التي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون ويتبنونها في تعاملاتهم، وتعتبر عملية تغيير هذه الثقافة من أصعب العمليات والتي تحتاج إلى جهد ووقت طويلين.

والتغيير الثقافي "عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات إلى مواجهة التغييرات المحيطة والتكيف معها، حيث يتم من خلالها تحديث نظام القيم الراهنة وإحلالها بقيم جديدة تتماشى مع التحولات التي تشهدها المنظمة".¹

كما يعرف التغيير الثقافي على أنه "إحداث تحسينات لجميع الافتراضات والأهداف والسلوكيات".

وهنا كذلك مجموعة من الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها تغيير ثقافة المنظمة والتي من بينها:²

1. تعديل رسالة المنظمة.
2. إعطاء نماذج وأمثلة من الواقع.
3. التكوين والتعليم المستمر.
4. التشجيع وتطبيق الثواب والعقاب.
5. تحديد نظم وأساليب العمل وإختيار وتعيين الموظفين.
6. بناء قيمة الجودة الشاملة.

وحسب جون وآخرون فإن هذا التغيير يعتمد على مدى عمق وقوة الثقافة ودرجة إنتشارها، بما تمثله من قيم بين أعضاء التنظيم ومحتويات هذه الثقافة التي تشكلها. وإذا كانت المجموعة التي تشكل ثقافة التنظيم متجانسة أصلا والتغيير يكون أسهل عندما يكون هناك تعدد ثقافي.

ويؤكد الكثير من الكتاب على ضرورة وجود ثقافة قوية، رغم خطر مقاومة التغيير الذي تشكله هذه الثقافة، ولهذا ينادي أصحاب هذا الإتجاه بضرورة تشجيع ثقافة التعلم والتغيير من أجل تلبية التغييرات.

¹ بواشري أمنة، سالم بركاهم، التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة دراسة تقييمية للوزارات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد06، جامعة الجزائر3، الجزائر 2015، ص 215.

² سوي نيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة-، الجزائر 2011، ص 52.

المطلب الثاني: عوامل نجاح التغيير الثقافي في المنظمة

إن عملية التغيير الثقافي عملية أصعب من التغيير في الموارد والهيكل والتكنولوجيا، وتأخذ وقتاً طويلاً نسبياً يصل أحياناً إلى خمس سنوات، و أنه حتى يمكن النجاح في تحقيق التغيير للثقافة التنظيمية من المفيد عمل ما يلي: ¹

- ✓ توضيح دواعي التغيير، و الأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.
- ✓ الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير و تشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير ليحدد مبررات التغيير، والرؤية الجديدة، و الفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ✓ إعادة التنظيم، يتم من خلالها دمج بعض الوحدات و إلغاء غير المناسب منها و إيجاد وحدات أخرى، لأن ذلك يؤكد للعاملين وجود توجيهات إدارية جديدة، و كلما كان حجم المنظمة كبيراً أمكن القيام بهذه التغييرات لزيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد المهتمين بالتغيير التنظيمي.
- ✓ إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار و تقييم الموظفين، و نظم الحوافز، و التنشئة، و التطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.
- ✓ تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتنسج القصص و الرموز المناسبة، و تبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها.

المطلب الثالث: مراحل و مداخل تغيير ثقافة المنظمة

أولاً: مراحل التغيير الثقافي

إن مراحل التغيير الثقافي هي سبعة، وهذه المراحل منطقية و متتابعة وصولاً إلى التغيير الثقافي المستهدف للمنظمة ككل وهذه المراحل هي: ²

1. دراسة و تحليل الثقافة الحالية: من خلال تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة، تحديد المكونات الثقافية الحالية الأكثر تأثيراً، كذلك التعرف على المكونات الثقافية الأقل تأثيراً، ثم التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية للمنظمة، تحديد انسجام ورضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية، مع الأخذ بعين الاعتبار توافقها مع بيئتها و عملائها.
2. التعرف على حجم التغييرات التنظيمية المطلوبة: من خلال تحديد عناصر التغيير التنظيمي المطلوب (تكنولوجيا-أفراد-مهام)، تحديد حجم التغيير التنظيمي المستهدف لكل عنصر، تحديد مدى حاجة التغيير التنظيمي لتغييرات الثقافة، تحديد توقيت هذا التغيير، و متطلبات أخرى يطلق عليها البعض البنية التحتية للتغيير.

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة-، فلسطين 2011، ص 33.

² عيساوي وهيبه، مرجع سابق، ص 52/51.

3. تحديد مستويات الثقافة المرغوب فيها في ضوء المرحلة السابقة: تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها و التي تشمل الأهداف التنظيمية، أهداف العاملين، متطلبات العملاء، البيئة التنافسية، تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات.¹
4. تحديد الفجوة الثقافية: وذلك من خلال المقارنة بين المرحلتين الثالثة والأولى والتعرف على ما إذا كانت الفجوة الثقافية واسعة وكبيرة أم ضيقة ومحدودة، وإذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق هذه الفجوة في الأجل القصير أم المتوسط أو الطويل، وما هو متوفر من الإمكانيات الحالية للمنظمة لتضييق هذه الفجوة أم تحتاج إلى ترتيبات خاصة.
5. تصميم ووضع الخطط و الإستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم و تعديل استراتيجياتها المتنوعة لتنسجم مع التغيير الثقافي و لتساهم في سرعة تنفيذه، و من أهم الإستراتيجيات التي تتأثر بالتغيير الثقافي، إستراتيجية الإختيار والتعيين، إستراتيجية التدريب و التطوير، إستراتيجية المكافآت و الحوافز، إستراتيجية تقديم الخدمات الإجتماعية المتنوعة كالسكن و العلاج و التأمين.
6. تنفيذ خطط التغيير الثقافي: أي اتخاذ القرارات بتنفيذ الإستراتيجيات الجديدة سواء في التدريب أو المكافآت و يجب أن يكون التنفيذ مرتبطاً ببرنامج زمني للتنفيذ، تزامن التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي، وإن كان يفضل البدء في إجراء التغييرات الثقافية قبل البدء بالتغيير التنظيمي، لأن الأول يمهد للثاني، ثم مراقبة درجات رضا أو مقارنة العاملين للتغيرات الثقافية الجاري تنفيذها.²
7. التقييم و المتابعة المستمرة: وذلك للتعرف على مدى حدوث التغيير الثقافي المستهدف، و يمكن استخدام المؤشرات التالية و هي، درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف، معدل دوران العمل، درجات رضا العاملين و التعرف على ولائهم و انتماءاتهم التنظيمية. و يمثل الشكل التالي مراحل التغيير الثقافي:

¹ عيساوي وهيبية، مرجع نفسه، ص 54.

² سيد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، الإدارة الصناعية، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس -مصر- 2005 ص 168.

الشكل رقم (09): مراحل التغيير الثقافي



المصدر: (سيد جاب الرب، مرجع سابق، 165)

ثانيا: مداخل التغيير الثقافي

تتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور وتتغير إستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، و لإحداث هذه التغيرات تستخدم الإدارة أحد أو كلا المدخلين التاليين:¹

✓ **مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:** هنا يكون الدور القيادي في تغيير الثقافة للإدارة العليا وذلك من خلال تقريرها بأن السلوكيات والقيم الجديدة التي تريد نشرها يجب أن تراعي البدئ بالإدارة العليا نفسها، والمشكلة الرئيسية في هذا المدخل هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم وهذا قد يؤدي إلى أن تلك التغييرات لا تستمر لفترة طويلة ، ميزة هذا المدخل هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة.

✓ **مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة:** تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في التغيير عن طريق جمع المعلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة و أخذ توصياتهم و اقتراحاتهم و وضعها

¹ عيساوي وهيبية، مرجع نفسه، ص55.

موضع الاعتبار، يكون تنفيذ هذا المدخل مقارنة بالمدخل السابق بطيئا، إلا أنه يدوم لفترة أطول لأن العاملين اشتركوا في عملية التغيير و أصبحوا ملتزمين بها.

خلاصة الفصل:

إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والأدوار التي تؤديها، فهي بمثابة الصمغ أو الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل، وبالتالي يظهر أثارها على المنظمة من خلال علاقة الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمي في تحسين أداء و أهداف المنظمة. ونظرا للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها، تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة لذلك، كما تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من العوامل التي تأثر وتساهم في نجاح التغيير التنظيمي وهذا ما سنتعرف عليه في الفصل الموالي.

تمهيد:

من منطلق كون "الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير"، نجد أن من أهم القضايا الحديثة و التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن قضية التغيير التنظيمي كونها تتعامل مع ظروف بيئة تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير، في ظل اعتبار المنظمة تمثل نظاما مفتوحا، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها وهذا من أجل ضمان الاستقرار، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة، و الحاصلة من حولها مما يحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير التنظيمي فهو ليس بالأمر السهل أو الهين، و إنما يتطلب منها تبني استراتيجيات قوية تسمح لها بالاستمرار في ظل حاجتها إلى التغيير المستمر للمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها.

نستطيع القول أن التغيير التنظيمي أمر حتمي و ضروري و لازم للمنظمات، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد و التطوير و هو بذلك يتلاءم مع الطبيعة و المنطق الذي تقوم عليه الحياة فما كان على الأفراد و المنظمات سوى التكيف مع أنماط التغيير الجديد و إيجاد الطرق و الوسائل لمعايشته و توجيهها بالاتجاه الذي يخدم كل من مصالح الفرد و المنظمة على حد سواء.

و للتعرف أكثر على حيثيات الموضوع سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الاول: مدخل للتغيير التنظيمي

المبحث الثاني: القوى الدافعة والمقاومة للتغيير التنظيمي

المبحث الثالث: عمليات إدارة التغيير

المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية و دعم التغيير التنظيمي

المبحث الأول: مدخل لعملية التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي من أكثر الظواهر التنظيمية صعوبة لأن التغيير يهدف للوصول للأفضل، إذ أنه يتميز بدرجة من التعقيد وذلك لتأثيره الواضح على فعالية المنظمات، باعتبار أن هذه الأخيرة تعيش في ظل بيئة غير مستقرة من مختلف جوانبها الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية مما يساهم في ضرورة التركيز على التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

تعددت التعاريف المقدمة للتغيير التنظيمي الذي يعتبره بعض الباحثين تغييرا موجها ومقصودا ، بهدف مواكبة التحولات البيئية والسريعة للمنظمة.

و يعرف على أنه " الإنتقال إلى حالة أخرى مغايرة و عادة ما يفترض أن يكون التغيير لما هو أحسن من الوضعية السابقة و يهدف إلى إنجاز المهام عن طريق إتباع إستراتيجية الانتقال من التغيير الجزئي إلى الكلي، و تحقيق الأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة بمنهجية أحسن و فعالية أفضل لغرض إشباع الحاجات المادية و المعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل المنظمة".¹

من هذا التعريف نستنتج أن التغيير التنظيمي هو التحول من حالة إلى حالة أخرى مغايرة تكون في الغالب أحسن من الحالة الأولى و يهدف إلى إنجاز المهام عن طريق الانتقال من الجزء إلى الكل.

كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه " تغيير موجه ومقصود وهادف و واع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات".²

من هذا التعريف نستنتج أن التغيير التنظيمي هو عملية مقصودة وهادفة، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تكيفها مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتحسين أدائها لتصبح لها القدرة على حل المشكلات التي تواجهها.

كذلك يعرف التغيير التنظيمي بأنه: "تغيير ملموس في النمط السلوكي للأفراد، و إحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية".³

أي أن التغيير التنظيمي هو تغيير ملموس و جذري يمس سلوك الأفراد، لكي تتماشى المنظمة مع التحولات الداخلية والخارجية لبيئتها.

و يرى باحثين آخرين بأن التغيير الحادث في المنظمة يهدف إلى تعديل سياسات الإدارة، أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي فهو يحدث تغيير الأفراد العاملين إما باستبدالهم و إما برفع و تنمية مهاراتهم من خلال نظم التدريب وتطبيق

¹ زلفاني وهيبية، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 4 ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2009، ص13.

² تهماني محسن بدر الحميدي، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012 ص 31.

³ محمود سلمان العلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002 ص 343.

قواعد المكافآت، الجزاءات التنظيمية، تغيير في الإجراءات و تطوير النظم بهدف تخفيض الوقت و الجهد و الموارد المستخدمة لأداء الأعمال التنظيمية وصولا الى كفاءة عالية.

نستنتج من هذا التعريف أن التغيير التنظيمي يمكن أن يمس أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، قد يستبدل الأفراد مثلا، أو يحدث تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، كذلك إدخال تكنولوجيا جديدة... الخ.

كما ينظر له على أنه إحداث تعديل في هياكل المنظمة أو سلوكيات أفرادها، و ذلك من اجل التكيف مع المحيط أو هو كل فعل إرادي من طرف مديري المنظمات بهدف ضمان استمرارية و تطور المنظمة في محيطها الخارجي، و ذلك للتكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل، بالإضافة إلى تطوير الأنماط السلوكية للعاملين.

بناء على التعاريف السابقة، يمكن أن نستخلص تعريف شامل للتغيير التنظيمي، على أنه مجهود مخطط و طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية العمل فيها، و ذلك بمساعدة أفراد متخصصين في التغيير و ذلك لإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة المقترحة للتغيير التنظيمي، للتكيف مع التغيرات الجديدة المتسارعة في بيئة المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية و أسباب التغيير التنظيمي

أولا. أهمية التغيير التنظيمي

تتمثل أهمية التغيير التنظيمي في النقاط التالية:¹

✓ أهمية التغيير بالنسبة للعاملين:

من خلال تقليص الفجوة بين التوقعات المختلفة للعاملين في المنظمات و الأوضاع القائمة في منظماتهم حيث يريد العاملون مزيد من الاهتمام للمسألة العاطفية في حياة المنظمة، وعلى الأخص تحقيق الذات للفرد و الصراحة بين أعضاء المنظمة، و الشعور بالدفء الاجتماعي.

✓ أهمية التغيير بالنسبة للعملاء:

لقد أخذ التغيير بعين الاعتبار موضوع العملاء، بحيث أصبح لهم دورا بارزا في تحديد إستراتيجية المنظمة من خلال إشراكهم في وضع السياسات و الإجراءات، و أصبح البعض يتحدث عن الجودة، الخدمة المادية و المعنوية و أصبحت الجودة تعرف بأنها كل ما يلي حاجات و مطالب العملاء.

✓ أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة (الجودة الشاملة) :

إن التغيير يأخذ بعين الاعتبار مصطلح الجودة الشاملة، الذي يعني بها التحسين، حيث تمكن الجودة الشاملة من التقاء كل أعضاء المنظمة في كل الإدارات و أعلى المستويات، على هدف مشترك و هو التحسين المستمر للأداء.

¹ عبد القادر شارف، أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية دراسة حالة مستشفى أحمد بن عجيلة بالأغواط، المجلة العربية للإدارة، مج38، ع 3، الجزائر - سبتمبر 2018، ص 175.

ثانياً. أسباب التغيير التنظيمي

توجد مجموعة من الأسباب التي تدفع إدارة المنظمات للتغيير التنظيمي نذكر منها:¹

- ✓ التطور الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل.
 - ✓ التغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة.
 - ✓ تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
 - ✓ تغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المنظمات العامة أو الخاصة.
 - ✓ تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية.
 - ✓ التغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية.
 - ✓ زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الادارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل.
 - ✓ إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.
- كما صنف باحثون آخرون هذه الأسباب حسب القوى الداخلية والخارجية التي تدفع للتغيير التنظيمي كما يلي²:
- الأسباب الناجمة عن القوى الخارجية:

وتشمل العولمة، التغييرات السريعة في أسعار المواد، الأوضاع الاقتصادية، والتغيرات البيئية، إصدار القوانين والتشريعات الحكومية الجديدة، التنافس الحاد بين المنظمات، إزدیاد الضغوط التي تمارسها الجماعات على المنظمة، حدوث أزمات خارجية طارئة.

- الأسباب الناجمة عن القوى الداخلية:

وتشمل تغير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها، إدخال أجهزة ومعدات جديدة، ندرة القوى العاملة، إدخال نظم معالجة معلومات متطورة، الدمج مع منظمات أخرى، إرتفاع نسبة الدوران الوظيفي، تدني معنويات العاملين، حدوث أزمة داخلية وطارئة، وتدني الأرباح.

المطلب الثالث: أنواع ومجالات التغيير التنظيمي

اولاً. أنواع التغيير التنظيمي

تتعدد أنواع التغيير التنظيمي باختلاف المعايير المستخدمة في التصنيف، لذا يتعين على القائمين على التغيير فهم طبيعة ونوع التغيير الذي هم بصدد إحداثه، من أجل القيام بكافة الإجراءات، وحشد الإمكانيات والموارد التي تكفل تحقيق هذا التغيير ونجاحه، ويمكن التمييز بين الأنواع التالية للتغيير التنظيمي:³

¹ عوني فححي خليل عبيد، "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية / دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"، رسالة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2009، ص 13 - 14.

² يوسف صالح الحمد العزبي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة الماجستير، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013، ص 20.

³ حريم حسن محمود، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 342.

✓ التغيير الشامل والتغيير الجزئي

حسب مستوى التغطية، أي درجة شمول التغيير، يمكن التمييز بين نوعين من التغيير التنظيمي شامل وجزئي، فالتغيير الشامل يشمل كافة أو معظم جوانب ومجالات المنظمة، والذي من أمثله: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية... إلخ، أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب أو عنصر واحد في أحد الأنظمة أو بعضها، كالتطوير الإداري من خلال تحديث البرامج، تكوين الموظفين. وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ حالة عدم التوازن داخل المنظمة، بحيث تتطور جوانب على حساب أخرى مما يقلل من فعالية التغيير.

✓ التغيير المادي والتغيير المعنوي

بأخذ موضوع التغيير كمعيار للتقسيم، فإنه يمكن التمييز بين التغيير المادي، والذي عادة ما يمس الجانب الهيكلي والتكنولوجي، الإختصاصات والمسؤوليات، الوظائف والأنشطة، وسائل التكنولوجيا المستخدمة، والتغيير المعنوي. حيث قد تبذل المنظمات جهوداً معتبرة في سبيل إحداث التغيير المادي، وتتجاهل الجانب النفسي والاجتماعي الذي قد يكون الفاصل في نجاح التغيير التنظيمي خاصة مع تعاظم دور الموارد البشرية داخل المنظمة فتحدث فجوة بين ما هو موجود من تكنولوجيا متقدمة وأجهزة حديثة، وبين إتجاهات الموظفين وأنماط سلوكهم التقليدية ويصبح بذلك التغيير شكلياً وغير فعال.

✓ التغيير السريع والتغيير التدريجي

حسب سرعة التغيير يقسم التغيير التنظيمي إلى نوعين، تغيير سريع وهو تغيير فجائي ومتلاحق، والذي تهدف المنظمة من خلاله إلى تفويت الفرصة على قوى المعارضة للظهور وإحداث إرتباكات. وتغيير تدريجي وهو تطور بطيء وتراكمي، يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً، وهو يشبه النمو الطبيعي للفرد. وتلعب الظروف دوراً مهماً في إختيار النوع الأنسب، فقد تفرض الظروف والمواقف أن يكون التغيير سريعاً في بعض الأحيان، وبطيئاً أحياناً أخرى، لكن على العموم فإن التغيير التدريجي هو الأكثر رسوخاً من التغيير السريع.

✓ التغيير المتعمد، التغيير المفروض والتغيير التكيفي¹

يصنف التغيير التنظيمي حسب مصدره إلى ثلاثة أنواع، التغيير المتعمد ويصدر من السلطة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في المدير، الذي يتخذ قرارات يتم على إثرها إحداث تغيير على مستوى الإجراءات والهياكل التنظيمية والاتجاهات، فالتغيير هنا هو البديل الذي إختاره المدير ليعالج به مشكلة معينة، النوع الثاني هو التغيير المفروض الذي يصدر بناء على نصوص قانونية أو تعليمات حكومية، كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للموظفين، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة التي عليها أن تنفذه، أما آخر أنواع التغيير التنظيمي وفقاً لهذا المعيار هو التغيير التكيفي، وهو تغيير يحدث بناء على قناعة شخصية من المرؤوس وبدون علم رئيسه، أي ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، وليس له ضغوط لا من الداخل ولا من الخارج.

¹ سوفي نبيل، مرجع سابق، ص 9-10.

ويحدث التغيير التكييفي لعدة أسباب من بينها :

- تطوير بعض إجراءات العمل.
- جعل أنشطة الأداء أكثر ملائمة.
- مواجهة موقف إستثنائي.
- الإستفادة من فرص مواتية.

✓ التغيير المعقد والتغيير البسيط

حسب درجة التعقيد يصنف التغيير التنظيمي إلى تغيير معقد وتغيير بسيط، فالنوع الأول أسبابه متداخلة، حيث تتداخل هذه الأسباب مع المحفزات والدوافع، وتختلط بالنتائج المرحلية والإفرازات والآثار الجانبية، ويصبح منها ما هو مغذيا للآخر، وغالبا ما يتصف هذا النوع من التغيير بالغموض، أما النوع الثاني أي التغيير البسيط فدوافعه محدودة قد تكون عامل واحد أو عدد قليل من العوامل، وفي الوقت ذاته يكون واضحا، يمكن للقائد بمفرده القيام به.

ثانيا. مجالات التغيير التنظيمي

يمكن للتغيير التنظيمي أن يكون شاملا لكل مكونات المنظمة، أو جزء منها، وبغض النظر فيما إذا كان هذا التغيير شاملا، أو جزئيا فإنه قد يتم إحداثه وكما ذكر (Brilman(2001، و (Grouard(1998 في المجالات التالية ووفقا لـ (بروش وهدار، 2007) :¹

✓ التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي:

قد تضطر المنظمة إلى تغير هيكلها، وذلك لأن كل تغيير داخل المنظمة من الضروري أن يصحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، وهو الأمر الذي يمكن أن يتم من خلال القيام بحذف بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها، أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات، وإعادة تحديد المسؤوليات.

✓ التغيير على مستوى التكنولوجيا المستخدمة:

ويشتمل التغيير هنا على الأنشطة، والأعمال التي تتمكن من خلالها المنظمة من البقاء في السوق، والاستجابة لتحديات البيئة التي تواجهها، فقد تقوم المنظمة بإجراء تغييرات في الطرق، والوسائل والإجراءات مما يولد طرق وإجراءات ووسائل جديدة لأداء العمل، وقد يشتمل التغيير التكنولوجي كذلك على القيام بإدخال تجهيزات فنية، ومعدات جديدة تستخدم في العمليات الإنتاجية، مما يسهم في تحسين الإنتاج، أو خفض التكلفة أو زيادة الإنتاجية.

¹ ميساء مصطفى بني سلامة، رانيا قاسم البدارين، دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد20، الأردن 2016، ص132.

✓ التغيير على مستوى الأفراد:

إن أهم مجالات التغيير و أكثرها صعوبة هو المجال البشري ، و ذلك لما يحتويه من صعوبة في تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين، لأن كل منظمة تسعى دوما لرفع انتاجيتها من خلال تكوين عمالها و تطوير وسائلهم، لكن إدارة الآلات تختلف عن إدارة الأفراد، و ذلك لعدم توفر تلك الآلات على أحاسيس و مشاعر و ردود أفعال حول المواقف المختلفة، و لا يمكننا أن نتخيل آلة بدون إنسان ذلك أنه هو الذي يبتكرها و يشغلها و يقوم بصيانتها. ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز و الأموال و أضخم التجهيزات، يبقى نجاحها مربوط دوما بما توفره من أفراد أكفاء.¹

يظهر التغيير التنظيمي في العنصر البشري في جانبين مهمين و هما:

- التغيير المادي للأفراد: و ذلك بإقالة أو نقل بعض العمال من أماكن عملهم و جلب عمال جدد يحلون مكانهم في العمل، و ذلك لنقص مردودية العمال و ضعف الأداء و كل المظاهر التي قد تجعل تأثر في انتاجية المنظمة و تحل عائقا لتحقيق أهدافها في التغيير.
 - التغيير النوعي للأفراد: يرتكز هذا النوع على المحافظة على العمال مع زيادة قدراتهم و مهاراتهم في العمل و تعديل اتجاهاتهم و سلوكياتهم من خلال نظم التدريب، و يتسم هذا النوع بالإنسانية و مراعاة مطالب العمال و الاهتمام بهم و تحسين قدراتهم لكي تتوافق مع الأهداف الخاصة بالتغيير التنظيمي المنشود.
- ✓ التغيير على مستوى العمليات:

يتمثل هذا النوع من التغيير في تغيير النشاطات والأعمال التي يمارسها الأفراد والجماعات داخل المنظمة، كما يمكن أن يكون باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أداء الأعمال الجارية وذلك بهدف تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، وهذا ما يوحي إلى تغيير في الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، ومصدر هذا التغيير هو التطور في أذواق ورغبات أفراد المجتمع.

المبحث الثاني: القوى الدافعة والمقاومة للتغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي هو الذي يساهم في تغيير طريقة عمل المنظمة ككل، على مستوى هيكلي وتكنولوجي وعملياتي وبشري، حيث تنجم عن هذا التغيير العديد من الإيجابيات وكذلك السلبيات التي تتمثل في مقاومة التغيير، لذلك يجب إتباع طرق وعوامل لإنجاح التغيير التنظيمي.

¹ سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر اساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، اطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-2013 ص ص 50-51.

المطلب الاول: القوى الدافعة للتغيير التنظيمي.

تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك التي تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير المواتي، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تفاقم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواكبه المنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الإيديولوجية الثقافية.¹

ويمكن تقسيم القوى المرتبطة بالتغيير إلى قوى داخلية وأخرى خارجية.

أولا - القوى الخارجية للتغيير التنظيمي:

يمكن تقسيمها إلى:²

✓ قوى من البيئة المباشرة:

- **مجموع الزبائن والمستهلكين:** إذا ما انقطع الزبائن عن اقتناء منتجات منظمة ما، أو تحولوا لاقتناء منتجات منظمة أخرى، فهذا دليل على أن منتجات المنظمة الأولى لا تفي باحتياجاتهم بصفة كلية، مما يتطلب منها دراسة رغباتهم ومتطلباتهم، وإجراء التعديلات والتحسينات التي تفي بها بصفة مستمرة، لأن الزبون لا يكتفي بالتحسين مرة واحدة، وإنما سيظل دائماً يطالب بالتحسينات في المنتجات التي يفتنيتها أو يستهلكها.
- **المنافسون:** على المنظمة أن تبقى متفطنة ويقظة لما يقوم به المنافسون من تحسينات وتطويرات سواء على المنتجات، طرق وأساليب أو وسائل الإنتاج، الخدمات المقدمة... إلخ، وأن تقوم بإدخال نفس التحسينات أو ما يعادلها ولما لا أحسن منها لاستبقاء الزبائن الحاليين واستقطاب مجموعة أخرى من الزبائن الجدد.
- **الموردون:** للموردين أيضاً دور في دفع المنظمة للقيام بالتغيير وذلك عند قيامهم بتزويدها بمدخلات مختلفة عن المدخلات التي اعتادت المنظمة الحصول عليها.

✓ قوى من البيئة الغير مباشرة:

- **تغيرات اجتماعية:** تتميز المجتمعات الحالية بارتفاع معدلات النمو الديمغرافي وتغير معدلات الأعمار، تغير أذواق وميولات المستهلكين خصوصاً مع انفتاح الأسواق وتحرير التجارة العالمية، أين أصبح المستهلك يطلع على منتجات مختلف المنظمات من مختلف دول العالم، مما يستدعي قيام المنظمات المحلية بكل جهوداتها لتحسين منتجاتها لجذب زبائنها والحفاظ على حصتها السوقية، ومن التغيرات الاجتماعية الأخرى، التغير في العادات والتقاليد والقيم في المجتمعات.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار، المهارات، الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 32.

² Robert Heller, *Gérer le changement*, Mangopratique, Italie, 1999,, op.cit., P 08.

- **تغيرات اقتصادية:** شهدت الظروف الاقتصادية مؤخرًا موجة من التغيرات الهامة نذكر منها:
تحرير التجارة العالمية، والتحول إلى السوق الحرة، الخصوصية، والتكتلات الاقتصادية، التي نجد من بينها (السوق الأوروبية الموحدة، واتفاقية منطقة التجارة الحرة بين أمريكا وكندا والمكسيك، وانتشار وتوسع نشاط الشركات المتعددة الجنسيات، والفروع الأجنبية للمنظمات غير الوطنية)
كل هذه القوى تحدد المنظمات الحالية من خلال ازدياد حدة المنافسة المحلية واشتداد المنافسة الدولية.

ثانياً - القوى الداخلية للتغيير:

- قد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير، ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي¹:
- ✓ **وجود أهداف جديدة:** إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)، فستقوم حتماً بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.
 - ✓ **انضمام أفراد جدد:** إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.
 - ✓ **عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملون.
 - ✓ **تدني مستوى الأداء:** إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.
 - ✓ **إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة:** وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك نذكر ما يلي:

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
- التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.
- التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.
- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية.
- التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.

¹ علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة "سونلغاز" - وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2013، ص 21.

وفي الواقع العملي غالباً ما يكون هناك عدم انفصال بين القوى الداخلية والخارجية للتغيير، وأن هذه القوى وقوى أخرى سوف تضع كافة المنظمات بشكل عام وبدون استثناء في موقف صعب جداً لن تستطيع الاستقرار والصمود أمامه، إلا عن طريق وضع إستراتيجية واضحة للتغيير والتطوير للوقوف أمام هذه التحديات، أن تتبنى أسلوب تفكير جديد يقوم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعالمية، وتشجيع عملية الابتكار والتطوير داخل المنظمة .

المطلب الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي.

يرى بعض الباحثين أن مقاومة التغيير هي إمتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تكون مقاومة التغيير علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح التنظيم، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغيير علناً، فيبادر بالإحتجاج أو التلويح بطلب النقل أو بالإستقالة أو الإستقالة فعلاً، كما قد تكون المقاومة سرية مستترة أو ضمنية إذا أدرك الموظف أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط، ولن يسبب مشاكل للآخرين وقد تظهر المقاومة بأشكال مختلفة مثل إنعدام الدافعية للعمل، زيادة الغياب بسبب المرض، عدم الإلتزام للمنظمة، زيادة الأخطاء في العمل.

وتعرف أنها: " تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأها شأن التغيير نفسه " ¹.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن مقاومة التغيير لها أربع رؤى أساسية هي: ²

✓ المقاومة كاستجابة سلوكية طبيعية لا يمكن تجنبها من جانب من يتوقع وجود تهديد ناجم عن التغيير.

✓ المقاومة كحملة منسقة تحركها دوافع سياسية من العصيان المسلح ونضال الطبقات.

✓ المقاومة كنوع من التوازن المضاد البناء للتغيير غير المعد بطريقة جيدة.

✓ المقاومة كتعبير عن الصعوبات التي تواجه إعادة هيكلة الخطط والسلوكيات، وقوانين العمل وثقافة المنظمة في منتصف عملية التغيير.

المطلب الثالث: سبل التعامل مع مقاومة التغيير

إن التغيير الفعال هو ذلك التغيير الذي يهدف إلى تحقيق غايات المنظمة لكي تتلاءم مع بيئتها التي تتميز بالتغيير

المستمر، وهو ما يتطلب إحداث تغييرات في شكل المنظمة وفي سبل تحقيق أهدافها ومنتجاتها وطبيعة الأداء فيها، غير

أنه ليس بالضرورة أن تقابل هذه تغييرات بالتأييد والموافقة، ولذلك يجب على كل قائد ومدير أن يأخذ بعين الاعتبار

وجود عائق المقاومة عند محاولته لتنفيذ وتطبيق برنامج التغيير التنظيمي.

من هذا المنطلق يجب على كل قائد السعي إلى التقليل من حدة المقاومة ومواجهتها، وهو ما يمكن تحقيقه بإتباع

أساليب وإجراءات كما هي موضحة في الجدول الموالي:

¹ عوني فتحي خليل عبيد، مرجع سابق، ص 30.

² بلحسين دلندة، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، رسالة الماجستير،

تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص73.

جدول رقم (02): أساليب التعامل مع مقاومة التغيير

العيوب	المزايا	المواقف المستخدم فيها هذا الأسلوب	الأسلوب	
قد يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبير.	بمجرد أن يقتنع الأفراد سوف يساعدون في تنفيذ عملية التغيير.	في حالة نقص المعلومات أو التفسير والتحليل الخاطئ للمعلومات.	الاتصال للإقناع	أساليب لتفادي مقاومة التغيير
من الممكن أن يكون مضية للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم مع الحاجة.	أن الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يكونون ملتزمين بتنفيذ التغيير ويتم تضمين كافة المعلومات لديهم والتي لها علاقة بالتغيير في خطة هذا الأخير.	عندما لا يكون لدى القائمين على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير ويكونون للآخرين قدرة كبيرة على المقاومة.	أسلوب المشاركة وإدماج الأفراد في عملية التغيير.	
يستغرق وقتا طويلا للغاية مع احتمال فشله.	يعتبر من أنجع الأساليب لمعالجة مشاكل التأقلم.	يمكن استخدام هذا الأسلوب في حالة ما إذا كانت مقاومة التغيير فيها بسبب مشاكل التكيف والتأقلم مع الأوضاع الجديدة.	تشجيع الأفراد ودعمهم	أساليب للتغلب أو التقليل من المقاومة في حالة وقوعها
من الممكن أن يكون مكلفا خاصة في الحالات التي ينبه فيها الآخرين إلى التفاوض للمعاملة بالمثل.	في بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائما وطريقا سهلا للتغلب على المقاومة.	يستخدم هذا الأسلوب عندما نجد أن شخصا أو مجموعة سوف تخسر في النهاية من جراء التغيير وأن لهذه الجماعة قوة هائلة على المقاومة.	التفاوض والاتفاق	
من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يحس الناس بأنهم يستغلون أو قد غر بهم.	من الممكن أن يكون حلا عاملا وغير مكلف نسبيا لمشكلات مقاومة التغيير.	يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة.	المناورة	

يمكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الناس على من يبادر بالتغيير.	سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة.	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة.	التهديد الضمني والصريح
--	---	---	------------------------

المصدر: (صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 333)

بالرغم من الآثار السلبية المترتبة عن مقاومة التغيير إلا أن بعض الكتاب والباحثين ينظرون إليها من منظور آخر يشير إلى أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير فردية أم جماعية، سيئة، بل إن مقاومة التغيير يمكن أن تحقق بعض النتائج الإيجابية التي تكون في صالح التغيير، نذكر منها:¹

✓ يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

✓ مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات والصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن ان تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم علما بالتغيير، والذي يؤدي بالنهاية إلى تقبل أفضل للتغيير التنظيمي.

✓ المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل.

المبحث الثالث: عمليات إدارة التغيير التنظيمي

حتى تضمن المنظمة بقائها وإستمراريتها لابد من عملية المحافظة والاستمرارية وتجديد قيمها ومعتقداتها وتقاليدها، بمعنى آخر المحافظة على ثقافتها التنظيمية للحفاظ على هويتها ولتحقيق ذلك لابد من اللجوء إلى التطوير والتغيير لمواكبة مستجدات المحيط الذي تعيش فيه، لذا عليها القيام بعملية التغيير التنظيمي كأول عملية للتطوير والتقدم وهو ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الاول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

نعتبر تغييراً كل تحول من حالة إلى أخرى، أما فيما يتعلق بالتغيير في عالم منظمات الأعمال فهو يعني التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، الأفراد، التكنولوجيا، العمليات، الإجراءات، القواعد للتفاعل الإيجابي مع البيئة، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره، ومن هذا المنطلق يمكن تعريف إدارة التغيير

¹ بوديب دنيا مرجع سابق ص 33.

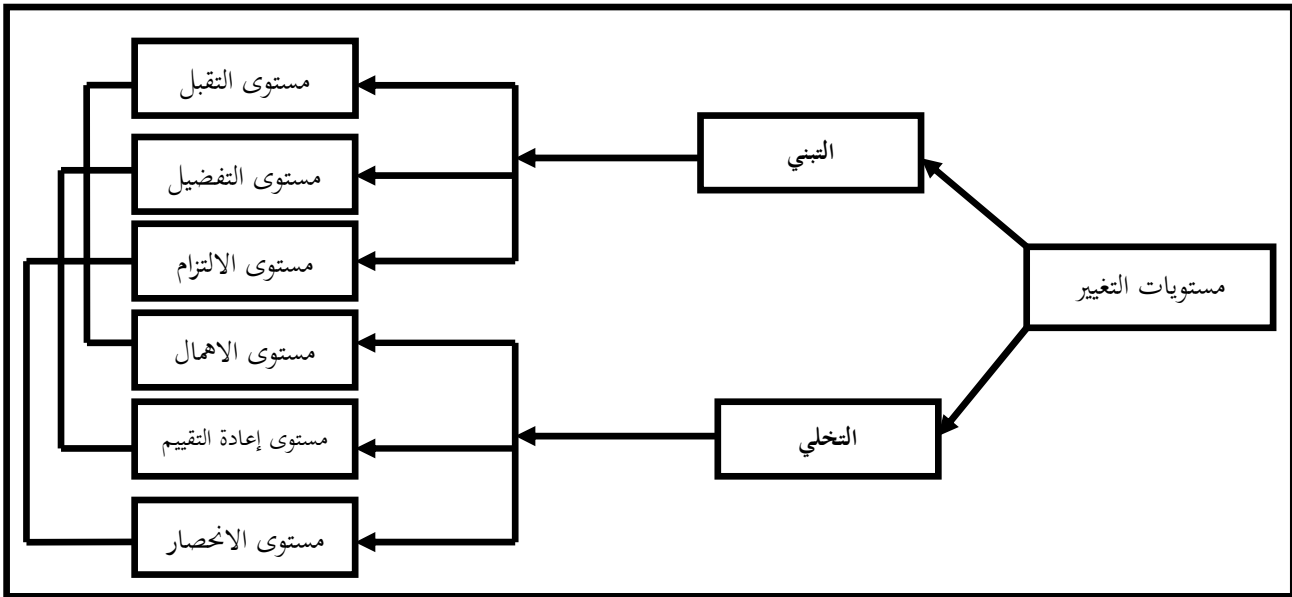
بأنها "العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير، وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف المنظمة المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملها أبعاد التغيير الفعال".¹

يرى بعض الباحثين أن إدارة التغيير هي إستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لإستخدام الموارد المتاحة، بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي الى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمنظمات، وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة.

كما أكد باحثون آخرون أن إدارة التغيير هي "عملية يقوم بها مجموع من الإداريين بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة وتنسيق وتنظيم مدروس لتحقيق الأهداف المرجوة من التغيير من خلال التوظيف السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمنظمات على إختلاف أنواعها".²

وتنطوي عملية التغيير التنظيمي على مستويين رئيسيين هما التبني والتخلي مثلما هو موضح من الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): مستويات التبني والتخلي في عملية التغيير



المصدر: (خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 30)

✓ **مستوى التبني:** ونقصد به تبني القيم الجديدة التي ترغب قيادة المؤسسة إحداث التغيير باتجاهها، وتحدث عملية التبني بالتدرج من مستوى تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفضيلها فالالتزام بها اعتقاد بأن عدم الالتزام بها لن يخدم مصلحة التنظيم.

✓ **مستوى التخلي:** ونعني به التخلي على قيمة من قيم التنظيم ويتم هذا التخلي عبر إهماله في البداية لهذه القيمة، ثم إعادة توزيع هذه القيمة وإعطاءها وزنا ضعيفا، فانخفاض وضيق مجال عمل هذه القيمة.

¹ العطييات، محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 95.

² خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 30.

وتجدر الإشارة أنه لا يوجد تفاوت ترتيبي زمني بين التبي والتخلي، حيث أن تقبل القيمة الجديدة يعني بالضرورة التخلي التدريجي عن القيمة القديمة التي أصبحت لا تتماشى والأهداف المنظمة الحلية والإستراتيجية وهكذا¹.

المطلب الثاني: مراحل إدارة التغيير التنظيمي

من خلال البحث في موضوع التغيير التنظيمي، لوحظ عدم تمييز لدى بعض الباحثين والكتاب بين مفهومي التغيير وإدارة التغيير، حيث يتحدث الكثير عن مراحل التغيير على أنها مراحل إدارة التغيير أو العكس، فالأولى تعني المراحل الطبيعية التي يمر بها التغيير للانتقال من وضعية إلى وضعية أخرى، في حين أن مراحل إدارة التغيير تبحث عن السبل التي تسمح بذلك الانتقال بأقل تكلفة وفي حدود الإمكانيات والوقت المتاح لها، بما يضمن تحقيق الفعالية والكفاءة، وتتم إدارة التغيير التنظيمي بمجموعة من المراحل أهمها:²

1. مرحلة الإستعلام

في هذه المرحلة يقوم المدير بدراسة إستطلاعية لفهم وتقييم الوضعية الراهنة، ووضع رؤية مستقبلية للمنظمة، لإستكشاف الفجوة بينهما ومناقشة الحاجة إلى التغيير، والجدول الزمني المتوقع للعملية والإمكانيات اللازمة، لأن التغيير مشروع مقيد بعنصري الوقت والموارد.

2. مرحلة الإستجابة ورد الفعل

تمثل هذه المرحلة في المدة الزمنية التي تقضيها إدارة المنظمة في دراسة إمكانية أو عدم إمكانية التغيير، وتختلف مرحلة الإستجابة من منظمة لأخرى، فالمنظمة اليقظة والتي تعمل بمبدأ المبادأة، تكون مهيأة لتحيين الفرص والقيام بالتغيير، أما المنظمة التي تعمل بمبدأ رد الفعل، فتكون إستجابتها بطيئة وهذا ما قد يفوت عليها عدة فرص.

3. مرحلة التصميم

خلال هذه المرحلة، وإذا كان القرار هو تبني التغيير التنظيمي، تشرع المنظمة في وضع خطة وبرنامج دقيق، وعادة ما يتم الإستعانة بالمستشارين الداخليين والخبرة الأجنبية عند الضرورة.

4. مرحلة التنفيذ

يتم في هذه المرحلة تجسيد وتطبيق القرارات والإجراءات المتخذة، أي تحويل الخطط إلى أفعال على أرض الواقع، وهنا يجب على كل عضو داخل المنظمة الإلتزام بما ورد في الخطة، ويلعب المدير دوره من خلال شخصيته وسلطته ومختلف أنواع المحفزات، مع تحقيق مكاسب سريعة لضمان مساندة ودعم الموظفين.

5. مرحلة التأثير والتقييم

في هذه المرحلة تبدأ نتائج هذه العملية في الظهور، وهنا على المدير تقييم تأثيرات التغيير، لمعرفة مدى الإنحراف بين ما تم التخطيط له وما تحقق والحكم على نجاح التغيير التنظيمي من عدمه.

¹ قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء

التميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 54.

² سوفي نبيل، مرجع سابق، ص 47.

المطلب الثالث: خصائص إدارة التغيير وأساليبه

أولاً: خصائص إدارة التغيير

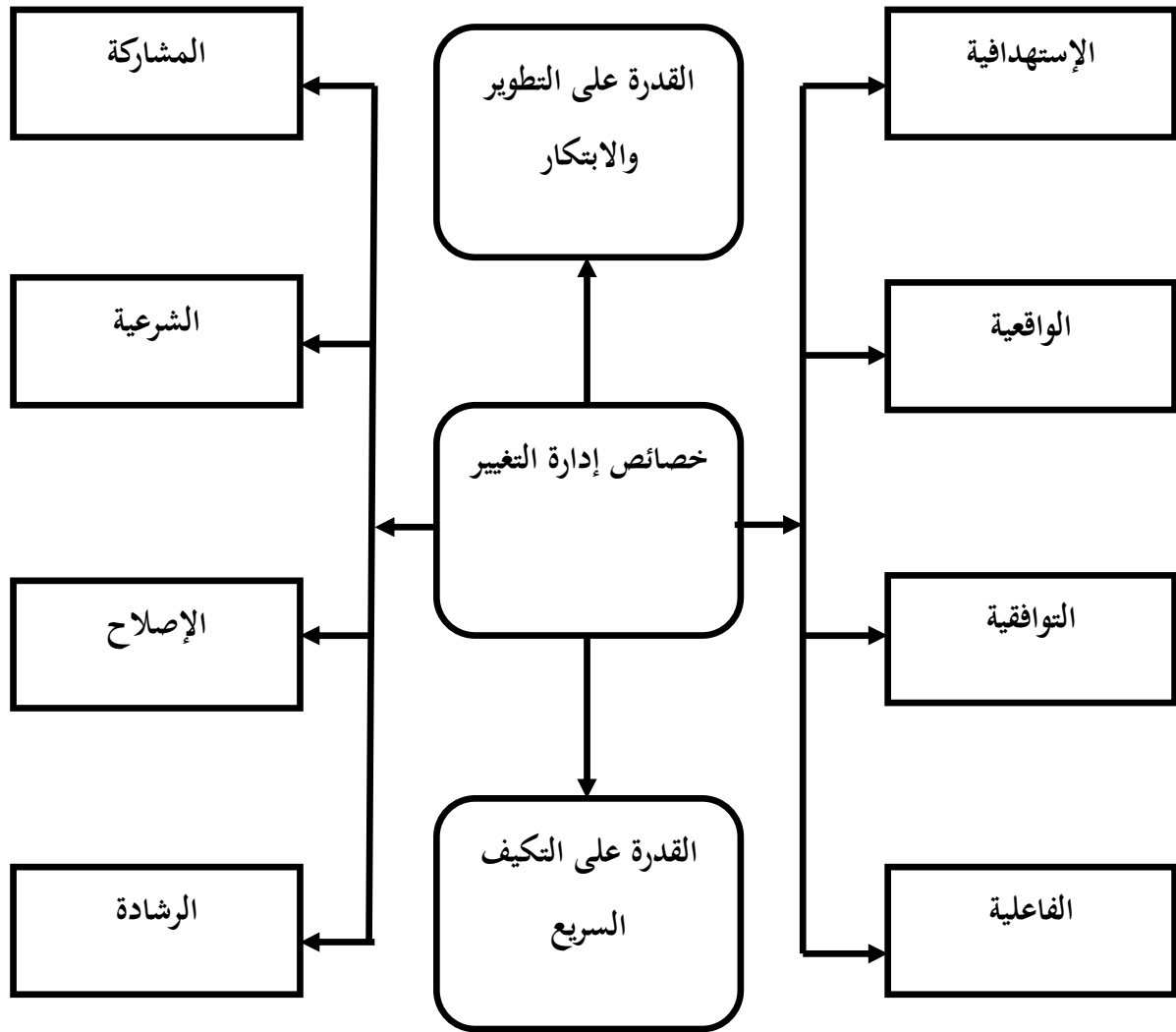
تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين التعرف عليها والإحاطة بها:¹

- ✓ الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكية، لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية وأهداف محددة.
 - ✓ الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة .
 - ✓ التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات وإحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
 - ✓ الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، تملك القدرة على التأثير على الآخرين.
 - ✓ المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر وتتفاعل مع قادة التغيير.
 - ✓ الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
 - ✓ الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من العيوب.
 - ✓ الرشد: هو الصفة اللازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير التنظيمي.
 - ✓ القدرة على التطوير و الابتكار: وهي خاصية لازمة لإدارة التغيير التنظيمي، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً.
 - ✓ القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير التنظيمي تهتم إهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث.²
- والشكل الموالي يوضح هذه الخصائص:

¹ عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة -فلسطين- 2009 ص ص 31، 3

² حامد محمود الرقب، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين- 2008 ص 29.

الشكل رقم (11): خصائص إدارة التغيير



المصدر: (حامد عبود الرقب، مرجع سابق، ص 30).

ثانياً: أساليب إدارة التغيير التنظيمي

تتمثل أساليب إدارة التغيير المتبعة من طرف المنظمة في¹:

1. أسلوب دفاعي: ويتمثل في الغالب في محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، ويتخذ شكل رد الفعل عن فعل التغيير، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة التعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالباً ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عنه.
2. أسلوب الاحتواء: وهو أسلوب هجومي في الغالب يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تمتلكه من قدرات، وتوجهها بالحكمة والحنكة نحو تحقيق الأهداف بروية وموازنة، وهذا يتطلب من المدراء توقع التغيير والتنبؤ به، ليتمكنهم من التعامل معه ثم تحقيق أفضل النتائج.

¹ علي فلاح الزعبي، دارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، نموذج ريادي - متكامل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس ديسمبر، جامعة الزرقاء الخاصة الأردن 2009 ص 79.

المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية ودعم تغيير التنظيمي

حظي موضوع الثقافة التنظيمية بأهمية كبيرة في دعم التغيير التنظيمي، نظرا لما تؤدبه الثقافة من دور في خلق التغيير وإحداثه، وما تمارسه من دور هام في إنجاح مبادرات التغيير التنظيمي.

المطلب الاول: دور الثقافة البيروقراطية في دعم التغيير التنظيمي

تركز الثقافة البيروقراطية على تحديد معظم السلطات والمسؤوليات التي تقع على عاتق أعضاء المنظمة، وتتسلل فيها السلطة بشكل هرمي وتقوم في أساسها على الالتزام بتنفيذ اللوائح والتعليمات.

كما أن الثقافة البيروقراطية تركز على مبادئ البيروقراطية والهيكلة التنظيمي والالتزام الصارم بذلك في المستويات المختلفة للمنظمة، وتلك الثقافة تطورت من أولى مراحل ومدارس الإدارة المعاصرة، وهي مدرسة الإدارة العلمية التي تتكئ وبشكل مكثف على الجانب البيروقراطي. والقادة المتميزون في هذه الثقافة هم القادرون على إجراء التنسيق والتنظيم المحكم والذي يضمنون به تسيير الأمور داخل المنظمة بشكل منظم.¹

ومن أهمية الثقافة البيروقراطية:

- تحقيق أعلى معدل الاستقرار.
- القدرة على التنبؤ والفعالية، مثل المنظمات الحكومية.
- تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت.

لذا فالثقافة البيروقراطية هي التركيز الصارم على الهيكل التنظيمي، ومنه فهي لا تساعد بشكل كبير على التغيير التنظيمي لأنها تركز على العمل الروتيني وعلى الصرامة في إنجاز العمل وذلك يؤثر سلبا في التغيير التنظيمي.

المطلب الثاني: دور الثقافة الإبداعية في دعم التغيير التنظيمي

الثقافة الإبداعية هي الثقافة التي توفر بيئة العمل المساعدة على الإبداع وعادة ما يتصف أفرادها بالجرأة في اتخاذ قراراتهم وتعد الثقافة الإبداعية عاملا من عوامل التنمية، ويرتبط هذا الإبداع بحيوية المبدعين وقدرتهم، وكذلك على التشجيع والدعم الذي يأتي من الرئيس للمؤوسين، حيث تشكل المنظمة من هذا الدعم ثقافة مبدعة تشجع على الإبداع والابتكار وتحفز العاملين المتوفرين في المنظمة على ذلك، أين تعد:

- قوة دافعة ومحركة نحو تحقيق الأهداف بصورة مبتكرة ومبدعة.
- تشجع على التغيير و التجديد و الابتكار.
- الثقافة الإبداعية تجعل المنظمة ذات ميزة تنافسية.
- تميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات.

¹ محمد بن علي بن حسين الليثي، مرجع سابق، ص 27.

- تفيد في تحديث الأفكار والانفتاح على الجديد منها.

ومنه فالثقافة الإبداعية أثر على التغيير التنظيمي حيث أنها تساعد على التجديد والابتكار ومنه تساعد على التغيير وكذلك تساعد على توفير بيئة مساعدة على التغيير التنظيمي، لأن الإبداع هو ابتكار فكرة جديدة ومنه تغيير القديم للجديد وهذا في حد ذاته تغيير.

المطلب الثالث: دور الثقافة الداعمة في دعم التغيير التنظيمي

في الثقافة الداعمة تتميز بيئة العمل بالصدقة و المساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة على الثقة و المساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.

و من أهمية الثقافة الداعمة بأنها:¹

- تساعد العاملين على العمل في انسجام و مؤازرة.
- تعمل على خلق جو من الثقة و المساواة و الروح الودية.
- تركز على الجانب الإنساني للعمل .

و منه فالثقافة الداعمة تأثيرا على التغيير التنظيمي في دعم التغيير الموجود في المنظمة من خلال خلق جو من الثقة و التعاون بين الأفراد و الإدارة، و يؤدي ذلك الى تحقيق أهداف المنظمة بكل طرق و أساليب التغيير الممكنة لأن المصالح مشتركة بينهم، و الهدف واحد و هو الوصول الى وضع أفضل مما كانت عليه المنظمة ككل.

المطلب الرابع: دور ثقافة المهمة في دعم التغيير التنظيمي

يكون التركيز في ثقافة المهمة على نتائج العمل ومدى استخدام الأفراد العاملين للموارد المتاحة لتحقيق أفضل أهداف في المنظمة، كما تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج أو تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.²

ومن أهمية ثقافة المهمة، بأنها:

- تحقيق المنظمة لأهدافها بأنسب طريقة.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- تحقيق أفضل نتائج للعمل المنجز.

¹ السواط عوض الله، العتيبي سعود محمد، البعد الوقي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإقتصاد والإدارة، مجلد 12، العدد 1، مركز النشر العلمي، السعودية، 1999، 26.

² أبو بكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، دراسة حالة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، رسالة ماجستير، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة (الجزائر)، 2007، ص 37.

- إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتحديد مجموعة من الأهداف التي تقدم أفضل النتائج للمنظمة عند تحقيقها.
- زيادة الحصة السوقية للمنظمة من خلال زيادة جودة المنتجات والخدمات.

ومنه فالثقافة المهمة تأثير على التغيير التنظيمي من خلال استخدام الأفراد العاملين في دعم التغيير الموجود في المنظمة ومواكبة التطورات وقابلية التغيير، وتوسيع أفق ومدارك الأفراد حول التغييرات التي تحدث في المحيط لتحقيق أفضل النتائج.

خلاصة الفصل:

يعتبر التغيير التنظيمي أحد أهم مجالات التغيير في المنظمات العامة والخاصة، لمساسه بجوانب المنظمة المتعددة، سواء كانت رؤيتها ورسالتها، أو عملياتها ومهامها، أو هيكلها التنظيمية، أو أسلوب الأفراد العاملين واتجاهاتهم، أو إجراءاتها وتقنياتها المستخدمة، وقد أظهرت أهمية موضوع التغيير والتطوير التنظيمي في كونه يساعد المنظمات على التأقلم والتكيف مع البيئة المحيطة، إذ جاءت العديد من النتائج لتؤكد على أهمية إيجاد نظام ذاتي متعدد للتغيير والتطوير، مبني على المعرفة، لينعكس ذلك في دعم جهود المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية، وتحفيز أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها بشكل يتم فيه تحقيق نوع من التكامل بين أغراض المنظمة وحاجات أعضائها، وتعزيز الثقة والانفتاح بين الأعضاء فيما بينهم، وحل مشكلاتها، من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة، ونتائج هذه العمليات والوسائل التي يمكن إحداث تغيير بها بالإضافة إلى تطوير أساليب تبادل المعلومات في مرافق المنظمة، وللتعرف أكثر على التغيير التنظيمي ميدانياً، و مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في دعمه، سنحاول دراسة هذا الموضوع في الفصل الموالي.

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على المتحف الجهوي للمجاهد - بسكرة-.

حيث سنحاول تحديد دور الثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي للموظفين الإداريين للمتحف الجهوي للمجاهد - بسكرة-، وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام بالمتحف الجهوي للمجاهد - بسكرة-.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المتحف الجهوي للمجاهد - بسكرة-

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق لكل من تعريف المتحف وأهم أهداف ومهام المتحف، وأخيرا محاولة تحليل الهيكل التنظيمي للمتحف الجهوي:¹

المطلب الأول: تعريف المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة**أولا: نشأته**

المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة مؤسسة مسيرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-170² المتضمن إنشاء 06 متاحف جهوية على مستوى الوطن ، وقد اطلقت على المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة تسمية العقيد محمد شعباني، ويضم ملحقات بالولايات الادارية التالية (ورقلة - تقرت - الجلفة-الأغواط-الوادي-المسيلة-غرداية-تمنراست-البيزي). وقد قام بتدشينه رئيس الجمهورية السابق السيد عبد العزيز بوتفليقة بتاريخ 28 فيفري 2009. يقع هذا الصرح التاريخي الثقافي شمال غرب مدينة بسكرة بالقرب من حي 726 مسكن وبجوار حي 1000 مسكن ودار الصناعة التقليدية ومقابل ثانوية الحكيم سعدان .

ثانيا: تنظيمه الداخلي

طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 ذي الحجة 1429هـ الموافق 20 ديسمبر 2008م، يحدد التنظيم الداخلي للمتاحف الجهوية للمجاهد الموضوعة تحت سلطة المدير ويشمل (ثلاثة أقسام وستة مصالح) و هي:

✓ قسم الجمع والجرد والاسترجاع والترميم والحفظ:

- مصلحة جمع وجرد واسترجاع المجموعات التاريخية والثقافية.
- مصلحة ترميم وحفظ المجموعات التاريخية والثقافية.

✓ قسم الإعلام و التنشيط والتوزيع والمعارض:

- مصلحة النشر والتوزيع والبحث المتعلق بالمجموعات التاريخية والثقافية.
- مصلحة التنشيط والإعلام والمعارض والتوثيق.

✓ قسم الإدارة و الوسائل العامة:

- مصلحة تسيير المستخدمين.
- مصلحة الميزانية والمحاسبة والوسائل العامة والأمن.

¹ بناء على وثائق المؤسسة

² مرسوم تنفيذي رقم 08 - 170 مؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1429 الموافق لـ 11 يونيو سنة 2008 ، و الذي يتضمن إنشاء متاحف جهوية للمجاهد وتنظيمها وسيرها، ج ر ج ج ، عدد 31 بتاريخ 2008/06/15، ص 2.

ثالثا: هيكله

يتوفر المتحف الجهوي للمجاهد العقيد محمد شعباني بسكرة على العديد من المرافق ذات الطابع الثقافي والتاريخي المكتبة وبها أكثر من 9000 وعاء فكري ملحقه بما قاعة للمطالعة مفتوحة للمستفيدين من الطلبة و الأساتذة و المشتركين مجانا.

- قاعتان لعرض المقتنيات التاريخية ذات الصلة بالمقاومات الشعبية والحركة الوطنية وثورة التحرير الوطني.
- قاعة معدة لتسجيل الشهادات الحية مع صناع تاريخ الجزائر .
- قاعة محاضرات بسعة 200 مقعد معدة لاحتضان مختلف الفعاليات و الندوات في شتى المناسبات.
- قاعة للانترنت مجهزة ب 20 جهاز إعلام آلي .
- الإطارات: 113 إطار.
- موظفين: 64 موظف.
- عمال متعاقدين: 49 عامل.

المطلب الثاني: مهام و أهداف المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة:

تتلخص مهام وأهداف المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة في ما يلي: ¹

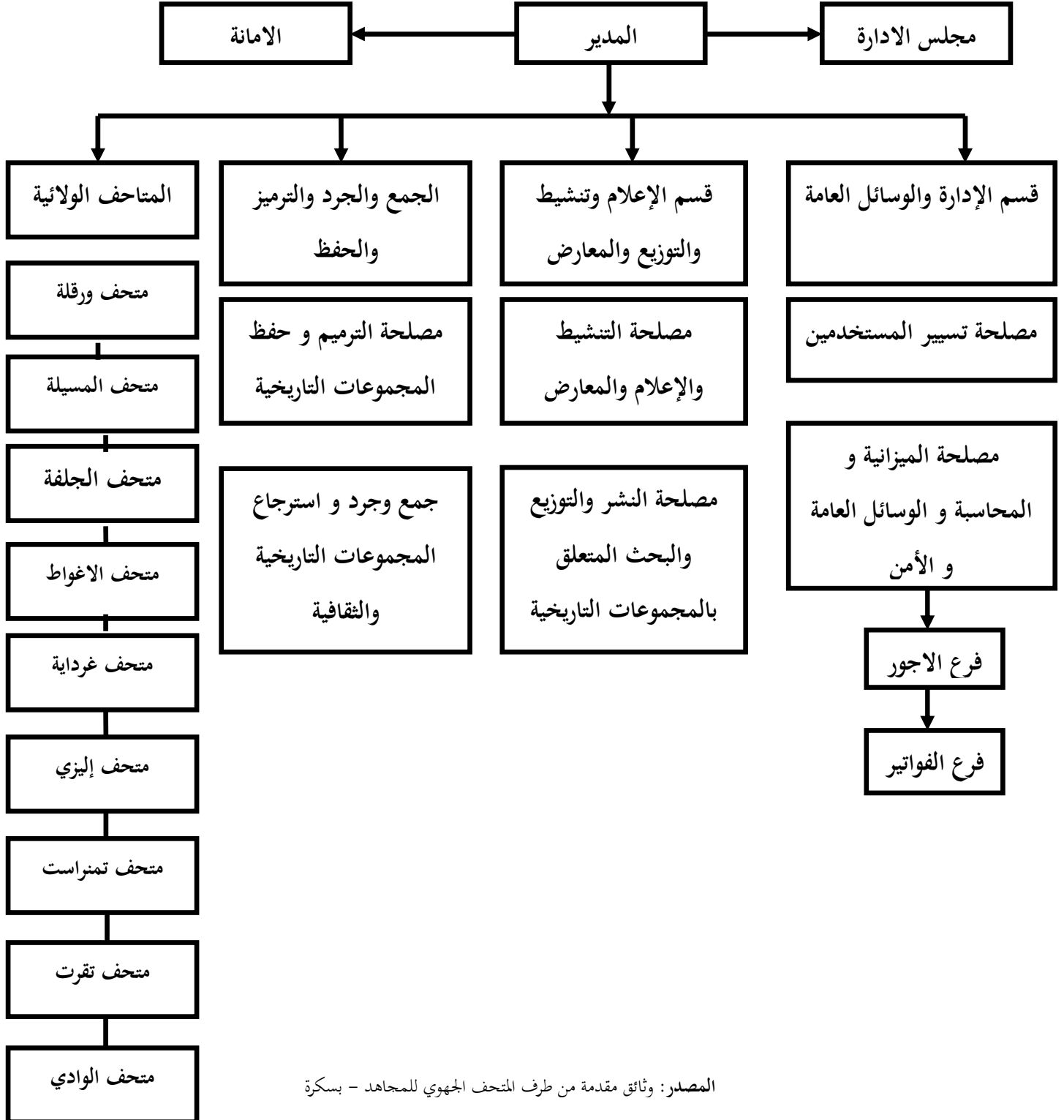
- جمع الممتلكات التاريخية و الثقافية المتعلقة بالمقاومة الشعبية والحركة الوطنية وثورة التحرير الوطني واقتنائها وإسترجاعها.
- جرد الممتلكات التاريخية والثقافية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما .
- حفظ المجموعات حسب المعايير المعمول بها في علم المتاحف والأمن وصيانتها وإثرائها .
- تنظيم المعارض دائمة ومؤقتة أو متجولة تجاه الجمهور .
- دراسة المجموعات والقيام بالبحوث المرتبطة بأهدافها .
- إحتضان الأنشطة والتظاهرات المنظمة بمناسبة إحياء الأيام والأعياد الوطنية و الأحداث التاريخية، لا سيما المعارض و المحاضرات و الملتقيات و الأيام الدراسية ذات العلاقة بأهدافها.
- المساهمة في تسجيل الشهادات الحية المرتبطة بموضوعها لا سيما شهادات المجاهدين.
- توزيع التراث التاريخي والثقافي عبر كل الدعائم الملائمة لا سيما بالوسائل المعلوماتية (منها الانترنت).
- نشر نتائج أعمالها.
- إصدار الدوريات المتخصصة المرتبطة بمهدفها .
- تنسيق نشاطات الملاحق التابعة لاختصاصها الإقليمي .
- السهر على حماية الأرشيف وصيانة الأملاك و الأجهزة.

¹ أنظر: المادة 50 من المسوم 170/08، مصدر سابق ص 19.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة:

يبين الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة كما يلي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة:



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المتحف الجهوي للمجاهد - بسكرة

المطلب الرابع: تشخيص التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي للمجاهد -بسكرة-¹

التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي للمجاهد-بسكرة- كان مطبقا بنسبة 100% في كل من المجال الهيكلي العملياتي، البشري و التكنولوجي.

فقد استغرقت مدة هذا التغيير ثلاث سنوات و كان بأمر من وزارة المجاهدين بتغيير ملحقة المتحف الوطني للمجاهد بسكرة إلى المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة، التكلفة كانت كبيرة و المدة الزمنية كذلك خاصة لبناء المقر الجديد و هياكله ، كما أن مقاومة التغيير كانت شبه منعدمة من قبل العاملين وذلك لأنه تم تقريب الإدارة إلى العامل من خلال إنشاء (06) متاحف جهوية حسب التقسيم التاريخي أثناء الثورة التحريرية، و جغرافيا المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة يضم المتاحف الموجودة في الشرق و الجنوب الشرقي و الجنوب الكبير و بالتالي تقريب المسافة و حتى بيئة و ثقافة المجتمع متقاربة، كذلك تم استحداث أقسام و مصالح و مناصب شغل جديدة و هذا ما جعل الجميع يتأقلم مع هذا التغيير الحاصل.

فقد كانت الإيجابيات ناحية التغيير التنظيمي الحاصل في المؤسسة أكثر من السلبيات، نظرا لأن الهيكل التنظيمي توسع و ازدادت المهام المحددة، فالتغيير التنظيمي في المنظمة يتماشى مع ثقافتها بنسبة 100%.

أما عن التغيير الذي حدث على مستوى الهيكل التنظيمي القديم، فتمثل في:

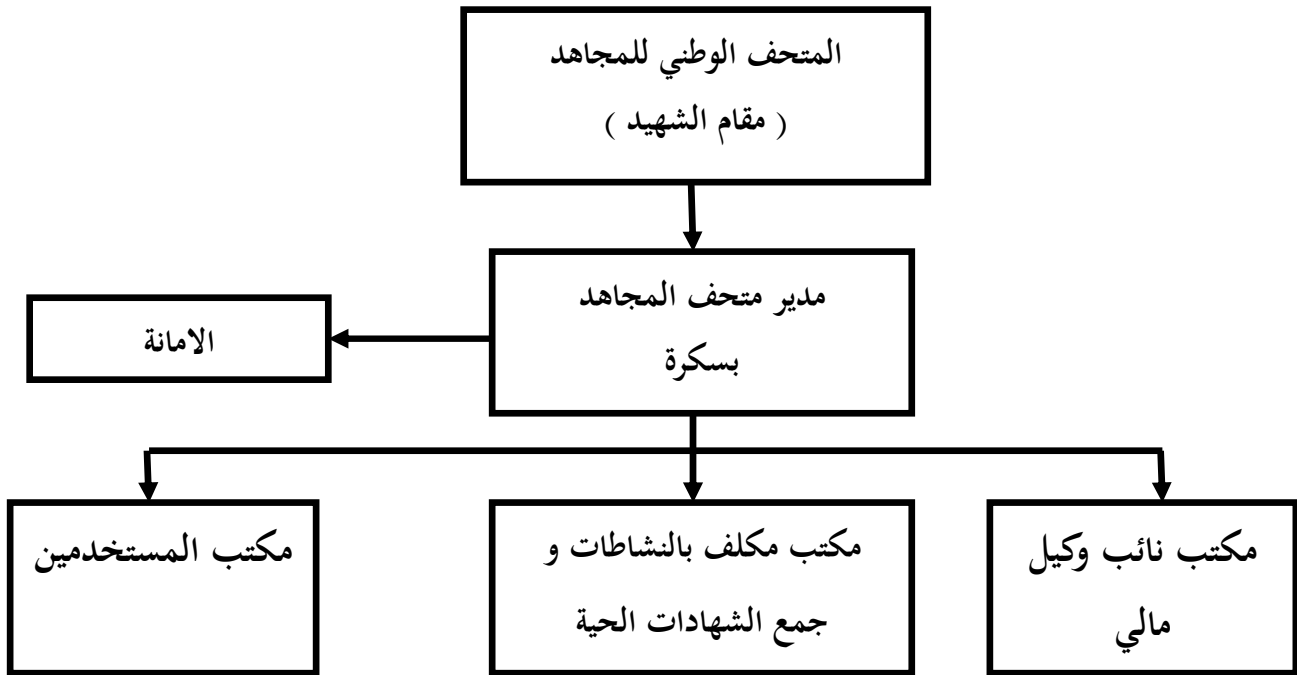
- تم مسح كل من "المتحف الوطني للمجاهد، و تم انشاء متحف جهوي للمجاهد".
- تم استحداث 03 أقسام جديدة، كما هو مبين في الهيكل الجديد.
- تم استحداث 06 مصالح جديدة (كل قسم يندرج تحته مصطلحتين).

كما تم استحداث رتب جديدة (الأسلاك المشتركة وأسلاك الثقافة)، كملحق بالترميم، منشط ثقافي، محافظ تراث، متصرف رئيسي، مساعد تقني سامي في الإعلام الآلي، تقني سامي في الإعلام الآلي، مهندس في الإعلام الآلي محاسب إداري، وكانت الرتب قبل التغيير التنظيمي (متصرف، عون حفظ بيانات، نائب وكيل مالي، كاتبة مديريةية و ملحق بالحفظ فقط في أسلاك الثقافة).

و منه فإن التغييرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي تتمثل في استحداث أقسام ومصالح جديدة، والاستغناء عن المكاتب، كما دعم المقر الجديد للمتحف الجهوي بمرافق عديدة كقاعة للانترنت، ومكتبة، وقاعة مطالعة، وقاعة للمراقبة مجهزة ب 32 كاميرا مراقبة بتكنولوجيا متطورة، كما تم تجهيز المتحف بأكثر من 40 جهاز كمبيوتر، وهذا ما يؤكد التغيير التكنولوجي المتبنى من طرف إدارة المتحف الجهوي، زيادة على ذلك تم استحداث حظيرة سيارات للمتحف تحتوي على ثلاث سيارات جديدة مع توظيف سائقين جديدين، وهذا ما ترتب عنه بطبيعة الحال تغيير في تعداد الموارد البشرية اللازمة لشغل المناصب وفي طبيعة مهاراتها، وخبراتها، كذلك ترتب عنه تغييرات في مجال إنجاز المهام والأنشطة.

¹بناء على مقابلة مع رؤساء أقسام و مدراء متاحف ولائية.

و يمكن الإطلاع على الشكل التخطيطي للهيكل التنظيمي فيما يلي:
الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي قبل عملية التغيير التنظيمي



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المتحف الجهوي للمجاهد - بسكرة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع دور الثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة، لتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في مستوى دور أنواع الثقافة التنظيمية في التغيير التنظيمي، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة كالاستبيان والمقابلة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة، والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، كما يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها، من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة مستوى أنواع الثقافة التنظيمية ودورها على دعم التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة .

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

أولاً: البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.V17 (Statistical package for Social Science)، الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ثانياً: البيانات الثانوية

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمجلات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل الأفراد العاملين في المنظمة من عمال وإطارات، وذلك من أجل التقرب نحو الأفراد لتكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا محل الدراسة، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العلمي، لذلك قمنا بتوزيع الإستبانات على 50 موظف من مجتمع الدراسة، وبعد مراجعة الاستبانات تم قبول 41 استبانة صالح لعملية التحليل.

ثانياً: الوصف الإحصائي لمجتمع وعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد مجتمع وعينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	23	56,1 %
	أنثى	18	43,9 %
	المجموع	41	100,00 %
العمر	أقل من 30 سنة	8	19,5 %
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	19	46,3 %
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	14	34,1 %

المجموع	41	% 100,00	
بكالوريا فأقل	05	% 12,2	المستوى العلمي
شهادة تقني سامي	06	% 14,6	
ليسانس	19	% 46,3	
ماستر مهندس	09	% 22,0	
دراسات عليا متخصصة (pgs)	02	% 4,9	
المجموع	41	% 100,00	
أقل من 5 سنوات	21	% 51,2	سنوات الخبرة
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	07	% 17,1	
من 11 إلى أقل من 15 سنة	07	% 17,1	
من 16 سنة فأكثر	06	% 14,6	
المجموع	41	% 100,00	
إدارة إشرافية	27	% 65,9	المهام التي يشغلونها
إدارة غير إشرافية	14	% 34,1	
المجموع	41	% 100,00	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

يظهر من الجدول (03) أن أكثر الباحثين كانوا من ذكور، حيث بلغت نسبتهم (56,1%) في حين بلغت نسبة الإناث (43,9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، و نوعا النسب متقاربة بين الإناث والذكور في عينة الباحثين، وذلك لطبيعة المهام الإدارية في المنظمة .

وبالنسبة للسن فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30 إلى أقل من 40 سنة) وذلك بنسبة (46,3%) في حين أن نسبة (19,5%) أعمارهم أقل من 30 سنة، ونجد أن نسبة (34,1%)

أعمارهم من (40 إلى أقل من 49 سنة)، مما يدل على أن المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة تهتم بالكفاءات الشابة أكثر.

أما بالنسبة للمستوى العلمي للمبحوثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى الجامعي حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس (3,46%)، مقابل (0,22%) لكل من حاملي شهادة الماستر، تليها نسبة (6,14%) حاملي شهادة تقني سامي، ثم بنسبة (2,12%) لكل من لحاملي شهادة البكالوريا وأقل، تليها نسبة (9,4%) وأصحاب الدراسات العليا، وهي نسبة تتماشى مع احتياجات المنظمة من عاملين من حيث طبيعة المنظمة وكذلك أعمالها الإدارية.

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (2,51%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات (1,17%) من المبحوثين تكون خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، ونفس النسبة للذين تكون خبرتهم من 11 إلى 15 سنة و(6,14%) تكون خبرتهم من 16 فأكثر.

أما بالنسبة للمهام التي يشغلونها بالنسبة لعينة المبحوثين فإن نسبة (9,65%) من المهام كانت في نطاق الإدارة الإشرافية، و(1,34%) من المهام في نطاق الإدارة غير الإشرافية.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (05) فقرات.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بالثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة وتتضمن (18) عبارة، حيث تقسم إلى : (05) عبارات للثقافة البيروقراطية ، (05) عبارات للثقافة الإبداعية، (04) عبارات لثقافة المهمة (04) عبارات لثقافة الداعمة.

أما المحور الثاني خاص بمتغير التغيير التنظيمي ويتضمن (16) عبارة، حيث تقسم إلى (04) عبارات في التغيير الهيكلي، (04) عبارات في التغيير في العمليات، (04) عبارات في التغيير التكنولوجي، (04) عبارات في التغيير في الأفراد.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V17):

1. مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.
3. تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression): وذلك لاختبار دور المتغيرات المستقلة الآتية: (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، ثقافة المهمة، الثقافة الداعمة) على دعم المتغير التابع وهو التغيير التنظيمي.
4. اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).
5. معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
6. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
7. معامل الارتباط للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث

أولا: ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" "coefficient alpha cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (04): نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق

0,778	0,606	04	الثقافة البيروقراطية	الثقافة التنظيمية
0,933	0,872	05	الثقافة الإبداعية	
0,872	0,761	04	ثقافة المهمة	
0,960	0,923	04	ثقافة الداعمة	
0,964	0,930	17	المجموع	
0,908	0,826	04	التغيير الهيكلي	التغيير التنظيمي
0,837	0,701	04	التغيير في العمليات	
0,913	0,835	04	التغيير في التكنولوجيا	
0,943	0,891	04	التغيير البشري	
0,958	0,918	16	المجموع	
0,972	0,946	33	جميع العبارات	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول رقم (04) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.946) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاو الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.930) بالنسبة لعبارات محور الثقافة التنظيمية كذلك، في المقابل ما قيمته (0.918) بالنسبة لعبارات محور التغيير التنظيمي، وهو ما يدل على أن ثبات الإستبانة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ثانيا: صدق أداة البحث

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله.

وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى

الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقام الطالب بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهماً وتحقيقاً لأهداف البحث. (أنظر قائمة المحكمين في الملحق رقم (01)) وقد اعتبر الطالب أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبر الطالب أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

2. صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (04) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغت قيمته (0.972) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور الثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمتها (0.964)، في مقابل (0.958) كمعامل صدق عبارات محور التغيير التنظيمي. بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه، كما قام الطالب بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والبعد الذي تنتمي إليه، و الجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة (0.01) فأقل، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة ب(70%)، وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الإستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله، ويمكن توضيح نتائج هذا الإختبار في الجداول الموالية:

الجدول رقم(05): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الثقافة البيروقراطية

الإحصائيات	البعد الفقرات
782** ,000	تتم المنظمة بالإجراءات الرسمية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات
41	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
490** ,000	يعتبر المدير هو الوحيد المخول باتخاذ القرارات
41	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة

.684**	معامل بيرسون	من أساسيات إدارة المنظمة
,000	مستوى الدلالة	الرقابة بصفة دائمة
41	حجم العينة	
.661**	معامل بيرسون	تركز الإدارة على إلزام
,000	مستوى الدلالة	الموظفين بتطبيق القواعد
41	حجم العينة	والقوانين بكل دقة
		** مستوى الدلالة 1%
		* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 49.9% و 78.2% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الثقافة البيروقراطية.

الجدول رقم(06): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الثقافة الإبداعية

الإحصائيات	البعد الفقرات
.870**	تتم إدارة المنظمة بتوفير
,000	ظروف مساعدة على
41	الإبداع
.908**	تشجع إدارة المنظمة على
,000	التحديد والتطوير لدى
41	الموظفين
.583**	تشجع إدارة المنظمة على
,000	التحدي والمخاطرة لدى
41	الموظفين
.864**	تساهم إدارة المنظمة في
,000	توفير جو من الشفافية

41	حجم العينة	
.834**	معامل بيرسون	تدعم إدارة المنظمة الأفكار
,000	مستوى الدلالة	الجديدة التي يديها الموظفين
41	حجم العينة	

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 90.8% و 58.3% ، عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الثقافة الإبداعية.

الجدول رقم (07): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد ثقافة المهمة

الإحصائيات		البعد الفقرات
.663**	معامل بيرسون	تركز إدارة المنظمة على انجاز المهام (النتائج)
,000	مستوى الدلالة	
41	حجم العينة	
.773**	معامل بيرسون	تدعم إدارة المنظمة العمل الجماعي في انجاز المهام
,000	مستوى الدلالة	
41	حجم العينة	
.763**	معامل بيرسون	تشجع إدارة المنظمة على تفويض السلطة من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية
,000	مستوى الدلالة	
41	حجم العينة	
.847**	معامل بيرسون	تعمل إدارة المنظمة على تحقيق النتائج بأقل التكاليف
,000	مستوى الدلالة	
41	حجم العينة	

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 66.3% و 84.7% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد ثقافة المهمة.

الجدول رقم(08): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الثقافة الداعمة

الإحصائيات	البعد الفقرات
.888** ,000 41	تتم المنظمة بتشجيع العمل الجماعي معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
.883** ,000 41	تشجع المنظمة على تبادل المعارف بين مختلف الأفراد و الإدارات معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
.909** ,000 41	تخلق الإدارة مناخا تنظيميا جيذا يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
.928** ,000 41	تعمل الإدارة على مساندة الأفراد في حل مختلف مشاكل العمل معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 88.3% و 92.8% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لل فقرات بعد الثقافة الداعمة.

الجدول رقم(09): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التغيير الهيكلي

الإحصائيات	البعد الفقرات
.864** ,000 41	تقوم المنظمة بتغيير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع البيئة الملائمة
.847** ,000 41	تقوم المنظمة بتحديث وتطوير الهيكل التنظيمي بصفة دورية
,793** ,000 41	يتم تحديد الخطط والأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير التنظيمي
,739** ,000 41	تتوزع المهام في الهيكل التنظيمي وفقا لقدرات العاملين

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 73.9% و 86.4% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد التغيير الهيكلي.

الجدول رقم(10): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التغيير في العمليات

الإحصائيات	البعد
------------	-------

الفقرات		
تقوم إدارة المنظمة بتوظيف تلك التجارب الناجحة لبعض مبادرات التغيير السابقة	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,736** ,000 41
هناك تعديل لإجراءات العمل بما يدعم التغيير	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,633** ,000 41
يتم تصميم مختلف الأعمال في المنظمة بشكل علمي ودقيق	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,809** ,000 41
تبحث المنظمة باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,716** ,000 41

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 63.3% و 80.9% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، عند مستوى دلالة 1% و 5% وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد التغيير العمليات.

الجدول رقم(11): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التغيير التكنولوجي

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	يتوفر لدى المنظمة حاليا أحدث أجهزة الحاسوب وأفضلها
,825** ,000 41	
معامل بيرسون	تساهم التكنولوجيا
,810**	

,000	مستوى الدلالة	المستخدمة بالمنظمة في الحد
41	حجم العينة	من تعدد الإجراءات في العمل الإداري و تعقيده
,841**	معامل بيرسون	تبحث المنظمة عن وسائل
,000	مستوى الدلالة	متطورة باستمرار تخدم التغيير
41	حجم العينة	في المنظمة
,814**	معامل بيرسون	تستخدم المنظمة آليات و
,000	مستوى الدلالة	معدات تساعد على تقليل
41	حجم العينة	الجهد و الوقت

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 81.4% و 84.1% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، عند مستوى دلالة 1% و 5% وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات التغيير التكنولوجي.

الجدول رقم(12): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التغيير في الأفراد

الإحصائيات	البعد الفقرات
.901**	معامل بيرسون
,000	مستوى الدلالة
41	حجم العينة
.903**	معامل بيرسون
,000	مستوى الدلالة
41	حجم العينة
.895**	معامل بيرسون
,000	مستوى الدلالة
41	حجم العينة

.775**	معامل بيرسون	تتم المنظمة بتدريب
,000	مستوى الدلالة	العاملين الحاليين لتحسين
41	حجم العينة	مستوى أداء العمل

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 77.5% و 90.3% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، عند مستوى دلالة 1% و 5% وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد التغيير في الأفراد.

المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى الثقافة التنظيمية ومستوى التغيير التنظيمي بالمنظمة محل الدراسة لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3 , 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10 , 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1 , 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3 , 3].

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (13): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Asymétrie		Kurtosis	
	الأبعاد	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات
الثقافة البيروقراطية	-0,435	0,369	0,701	0,724
الثقافة الإبداعية	-0,348	0,369	-0,077	0,724
ثقافة المهمة	-0,553	0,369	0,035	0,724
الثقافة الداعمة	-0,716	0,369	-0,208	0,724
الثقافة التنظيمية	-0,505	0,369	-0,043	0,724
التغيير الهيكلي	-0,718	0,369	0,167	0,724

التغيير في العمليات	-0,461	0,369	-0,444	0,724
التغيير في التكنولوجيا	-0,948	0,369	0,394	0,724
التغيير في الأفراد	-0,196	0,369	-1,415	0,724
التغيير التنظيمي	-0,150	0,369	-1,390	0,724

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول (13) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين $[-0.150$ و $-0.948]$ وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح التي كانت محصورة بين $[-1.415$ و $0.701]$.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (14) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، واختبار مستوى متغيرات الدراسة بالمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة، وننتقل إلى اختبار الدور بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square.

جدول رقم (14): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
----------------	----------------------

غير موافق بشدة	(1 - 1.79)
غير موافق	(1.80 - 2.59)
موافق نوعا ما	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.40 - 4.19)
موافق بشدة	(4.20 - 5)

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الأول: تحليل فقرات محور الثقافة التنظيمية

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هي مستويات أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة ؟ .

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات محور الثقافة التنظيمية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	1. الثقافة البيروقراطية	3,7988	0,64764	2	موافق
1	يعتبر التسلسل الهرمي مهما لتنفيذ الأعمال في المنظمة.	3,78	1,107	3	موافق
2	تهتم المنظمة بالإجراءات الرسمية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات.	3,66	1,196	4	موافق
3	تعتمد إدارة المنظمة على المركزية في اتخاذ القرارات.	3,95	0,669	1	موافق
4	من أساسيات إدارة المنظمة الرقابة بصفة دائمة.	3,80	1,030	2	موافق
	2. الثقافة الإبداعية	3,0390	0,95522	4	موافق نوعا ما

موافق نوعا ما	4	1,322	3,05	تهتم إدارة المنظمة بتوفير ظروف مساعدة على الإبداع.	6
موافق نوعا ما	3	1,152	3,15	تشجع إدارة المنظمة على التجديد والتطوير لدى الموظفين.	7
غير موافق	5	1,074	2,44	تشجع إدارة المنظمة على التحدي والمخاطرة لدى الموظفين.	8
موافق نوعا ما	1	1,105	3,32	تساهم إدارة المنظمة على توفير جو من الشفافية.	9
موافق نوعا ما	2	1,200	3,24	تدعم إدارة المنظمة الأفكار الجديدة التي يبدونها الموظفين.	10
موافق	1	0,75984	3,8415	3. ثقافة المهمة	
موافق	1	0,773	4,05	تركز إدارة المنظمة على إنجاز المهام (النتائج).	11
موافق	4	1,087	3,66	تدعم إدارة المنظمة العمل الجماعي في إنجاز المهام.	12
موافق	2	0,998	3,83	تشجع إدارة المنظمة على تفويض السلطة من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية.	13
موافق	3	1,093	3,83	تعمل إدارة المنظمة على تحقيق النتائج بأقل التكاليف.	14
موافق	3	1,07984	3,5000	4. الثقافة الداعمة	
موافق	1	1,123	3,80	يتم الحكم على أداء الأفراد من خلال التزامهم بالقواعد والإجراءات.	15
موافق نوعا ما	2	1,142	3,46	تتم مكافأة الأشخاص على مدى التزامهم باللوائح وحدود سلطاتهم.	16
موافق نوعا ما	4	1,205	3,27	هناك تحديد دقيق للسلطات والصلاحيات في شتى الوظائف.	17
موافق	3	1,306	3,46	هناك منافسة بين الأفراد حول الترقية في المناصب.	18

موافق	1	0,75912	3,5151	الثقافة التنظيمية ككل
-------	---	---------	--------	-----------------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول رقم (15) نستخلص ما يلي:

أولاً: الثقافة البيروقراطية: من خلال الجدول (15) نلاحظ أن بعد "الثقافة البيروقراطية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,79) بانحراف معياري (0,64)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الحماسي (3,40 - 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقين على وجود الثقافة البيروقراطية في المنظمة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,66) و(3,95).

وهذا يفسر أن إدارة المنظمة تعتمد على إلزام الموظفين بتطبيق القواعد والقوانين بكل دقة وكذلك تهتم بالإجراءات الرسمية والقوانين الطبقة في اتخاذ القرارات، أي أن الثقافة البيروقراطية موجودة في المنظمة محل الدراسة.

ثانياً: الثقافة الإبداعية: من خلال الجدول (15) نلاحظ أن بعد "الثقافة الإبداعية" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,03) بانحراف معياري (0,95)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الحماسي (2,60 - 3,39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعاً ما، أي أنهم لم يتفقوا على وجود ثقافة إبداعية في المنظمة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث لم يتفقوا عن كل من العبارة الأولى المتمثلة في "تهتم إدارة المنظمة بتوفير ظروف مساعدة على الإبداع"، والعبارة الثالثة المتمثلة في "تشجع إدارة المنظمة على التحدي والمخاطرة" إضافة إلى العبارة الثانية والمتمثلة في "تشجع إدارة المنظمة على التحديد والتطوير لدى الموظفين".

وهذا يفسر عدم وجود ظروف تساعد على الإبداع وكذلك عدم وجود روح التحدي والمخاطرة لدى الموظفين وهذا ما لا يساعد على الإبداع والابتكار، أما بالنسبة للعبارات الأخرى لهذا البعد المتمثلة في "تدعم إدارة المنظمة الأفكار الجديدة التي يبدونها الموظفين" فقد اتجهت الآراء فيها نحو الموافقة، وذلك يفسر أن المنظمة محل الدراسة تدعم نوعاً ما الأفكار الجديدة وتشجع على التطوير فيها، رغم أنها لا توفر بيئة ملائمة للإبداع.

وهذا يفسر أن الثقافة الإبداعية غير مشجعة وغير سائدة في ثقافة المنظمة بشكل كبير وهذا يدل على أن المنظمة لا تشجع على الإبداع والتحديات والمخاطرة، كما أنها لا تدعم الأفكار الجديدة التي يبدونها الموظفين.

ثالثاً: ثقافة المهمة: من خلال الجدول (15) نلاحظ أن بعد "ثقافة المهمة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,84) بانحراف معياري (0,75)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الحماسي [3,40 - 4,19] والذي يشير

إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقين على وجود ثقافة المهمة في المنظمة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3,66) و(4,05)، وهذا يفسر وجود ثقافة المهمة في المنظمة.

وهذا يفسر أن الإدارة تركز على إنجاز المهام وتدعم العمل الجماعي كما أنها تشجع على تفويض السلطة من أجل تحقيق أهدافها وبأقل تكاليف.

رابعا: الثقافة الداعمة: من خلال الجدول (15) نلاحظ أن بعد "ثقافة الداعمة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,50) بانحراف معياري (1,07)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الحماسي [3,40- 4,19] والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقين على وجود الثقافة الداعمة في المنظمة، حيث تتراوح متوسطات الحسابية بين (3,27) و(3,80)، إلا أن العبارة الثانية من هذا البعد كان اتجاه الآراء فيها موافقة نوعا ما، وتمثل هذه العبارة في " تتم مكافأة الأشخاص على مدى التزامهم باللوائح وحدود سلطاتهم"، بينما اتجهت الآراء في كل من " يتم الحكم على أداء الأفراد من خلال التزامهم بالقواعد والإجراءات" و " هناك منافسة بين الأفراد حول الترقية في المناصب." نحو الموافقة.

وهذا يفسر عدم مكافأة الموظفين عند التزامهم باللوائح والقوانين العمل، رغم أن الإدارة تشجع على تفويض السلطة لتحقيق أهدافها وبأقل التكاليف وهذا يفسر أن الثقافة الداعمة موجودة في المنظمة.

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقون على المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية بأنواعها المتمثلة في (الثقافة الإبداعية، الثقافة البيروقراطية، ثقافة المهمة، الثقافة الداعمة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية ككل (3,5151)، أما بالنسبة للانحراف المعياري فقد قدر ب(0,75912)، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية مطبقة و موجودة بأنواعها المدروسة في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور التغيير التنظيمي

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو مستوى التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التغيير التنظيمي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1. التغيير الهيكلي	3,3841	0,86259	3	موافق نوعا ما
1	تقوم المنظمة بتغيير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع البيئة الملائمة للتغيير.	03,37	1,157	3	موافق نوعا ما
2	تقوم المنظمة بتحديث وتطوير الهيكل التنظيمي.	03,15	1,152	4	موافق نوعا ما
3	يتم تحديد الخطط والأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير التنظيمي.	03,49	0,925	2	موافق
4	تتوزع المهام في هيكل التنظيمي وفق لقدرات العاملين.	03,54	1,002	1	موافق
	2. التغيير في العمليات	3,5549	0,66265	2	موافق
5	تقوم إدارة المنظمة بتوظيف تلك التجارب الناجحة لبعض مبادرات التغيير السابقة.	03,29	0,901	4	موافق نوعا ما
6	هناك تعديل لإجراءات العمل بما يدعم التغيير.	03,51	0,840	3	موافق
7	يتم تصميم مختلف الأعمال في المنظمة بشكل علمي ودقيق.	03,63	0,994	2	موافق
8	تبحث المنظمة باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل.	03,78	0,909	1	موافق
	3. التغيير في التكنولوجيا	3,6707	0,85044	1	موافق
9	يتوفر لدى المنظمة حاليا أحدث أجهزة الحاسوب وأفضلها.	03,68	1,192	3	موافق
10	تساهم التكنولوجيا المستخدمة بالمنظمة في الحد من تعدد الإجراءات في العمل.	03,68	0,907	2	موافق

موافق	1	0,962	03,78	تستخدم المنظمة أفكار جديدة ومتطورة باستمرار تخدم التغيير في المنظمة.	11
موافق	4	1,075	03,54	تستخدم المنظمة آليات ومعدات تساعد على تقليل الجهد والوقت.	12
موافق نوعا ما	4	1,03756	3,2439	4. التغيير في الأفراد	
موافق	2	1,266	3,44	تقوم إدارة المنظمة بإشراك العمال في التخطيط للتغيير.	13
موافق نوعا ما	3	1,208	3,12	تقوم إدارة المنظمة بإقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه.	14
موافق نوعا ما	4	1,117	2,95	تتمتع المنظمة بفرق العمل لإحداث التغيير.	15
موافق	1	1,185	3,46	تتمتع المنظمة بتدريب العاملين الحاليين لتحسين مستوى أداء العمل.	16
موافق	2	0,70862	3,4634	التغيير التنظيمي ككل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول رقم (16) نستخلص ما يلي:

أولاً: التغيير الهيكلي: من خلال الجدول (16) نلاحظ أن بعد "التغيير الهيكلي" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,38) بانحراف معياري (0,86)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 - 3.39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما، أي أنهم موافقون نوعا ما على وجود تغيير هيكلي في المنظمة كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين نوعا ما على العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3,15) و(3,54).

وهذا يفسر أن المنظمة قامت بتغيير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع بيئة المنظمة وكذلك تطوير هيكلها، ما يؤكد وجود تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي في المنظمة.

ثانياً: التغيير في العمليات: من خلال الجدول (16) نلاحظ أن بعد "التغيير في العمليات" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,55) بانحراف معياري (0,66)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على وجود تغيير في العمليات

في المنظمة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية تراوح بين (3,29) و(3,78).

وهذا يفسر بأن المنظمة تقوم بتعديل إجراءات العمل بما يدعم التغيير التنظيمي، وأن المنظمة تبحث عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل، وهذا يدل على وجود تغيير على مستوى العمليات في المنظمة.

ثالثا: التغيير في التكنولوجيا: من خلال الجدول (16) نلاحظ أن بعد "التغيير في التكنولوجيا" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,67) بانحراف معياري (0,85)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على وجود تغيير في التكنولوجيا في المنظمة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على عبارات هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3,54) و(3,78).

وهذا يفسر أن المنظمة توفر أفضل أجهزة الحاسوب وتستخدم المنظمة معدات تساعد على تقليل الجهد والوقت وتهتم بفرق العمل وتدريب العاملين الحاليين لتحسين الأداء في العمل، وهذا يفسر وجود تغيير في التكنولوجيا في المنظمة.

رابعا: التغيير في الأفراد: من خلال الجدول (16) نلاحظ أن بعد "التغيير في الأفراد" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,24) بانحراف معياري (1,03)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 - 3.39)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما، أي أنهم موافقون على العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (2,95) و(3,46).

وهذا يفسر أن إدارة المنظمة تقوم بإشراك العمال في التخطيط للتغيير، وتقوم بإقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه، و بالتالي وجود تغيير على المستوى البشري في المنظمة.

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن الباحثين موافقون على المتغير التابع المتمثل في التغيير التنظيمي بمجالاته المتمثلة في (التغيير الهيكلي، التغيير في العمليات، التغيير التكنولوجي، التغيير في الأفراد)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي ككل (3,4634)، أما بالنسبة للانحراف المعياري فقد قدر ب(0,70862)، وهذا يعني أن التغيير التنظيمي متقبل من طرف الأفراد العاملين في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة.

المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين

نتطرق فيما يلي إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية مع التغيير التنظيمي الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): مصفوفة الارتباط بين الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي

		التغيير في الأفراد	التغيير التكنولوجي	التغيير في العمليات	التغيير الهيكلي	التغيير التنظيمي
الثقافة البيروقراطية	معامل الارتباط	,245	,387	,112**	,338**	,322**
	مستوى الدلالة	,122	,012	,485	,031	,040
	العدد	41	41	41	41	41
الثقافة الإبداعية	معامل الارتباط	,332*	,532**	,453	,522**	,552
	مستوى الدلالة	,034	,000	,003	,001	,000
	العدد	41	41	41	41	41
ثقافة المهمة	معامل الارتباط	,388*	,548**	,316	,480	,517**
	مستوى الدلالة	,012	,044	,044	,001	,001
	العدد	41	41	41	41	41
الثقافة الداعمة	معامل الارتباط	,486**	,660**	,399**	,541**	,620
	مستوى الدلالة	,001	,000	,010	,000	,000
	العدد	41	41	41	41	41
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	,426**	,322**	,552**	,712**	,835**
	مستوى الدلالة	,000	,040	,000	,000	,000
	العدد	41	41	41	41	41

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

يمكن استنتاج ما يلي: من خلال الجدول (17) بين الصف الأول أن الثقافة البيروقراطية أبرزت وجود علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية مع التغيير في العمليات إذ بلغ معامل الإرتباط (0.112) عند مستوى الدلالة (0.485) غير أنه يبقى إرتباط متوسط، ومع التغيير الهيكلي علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية (0.031) إذ بلغ معامل الإرتباط (0.338) وهو إرتباط ضعيف، وهناك علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية (0.040) مع التغيير التنظيمي، إذ بلغ معامل الإرتباط (0.322) وهو إرتباط موجب وضعيف.

وهذا يوضح على أن الثقافة البيروقراطية لها علاقة إرتباط في التغيير التنظيمي وكذلك مجالاته .

يمكن استنتاج ما يلي: من خلال الجدول (17) بين الصف الثاني أن الثقافة الإبداعية أبرزت وجود علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية مع التغيير التكنولوجي إذ بلغ معامل الإرتباط (0.532) عند مستوى الدلالة (0.001) وهو إرتباط متوسط ، ومع التغيير الهيكلي علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية (0.001) إذ بلغ معامل الإرتباط (0.522) وهو إرتباط متوسط وموجب، ومع التغيير في الأفراد علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية (0.003) إذ بلغ معامل الإرتباط (0.332) وهو إرتباط ضعيف وموجب، وهذا ما يدل على أن الثقافة الإبداعية لديها إرتباط مع كل من التغيير التكنولوجي والتغيير الهيكلي والتغيير في الأفراد وترتبط بالتغيير في العمليات.

يمكن استنتاج ما يلي: من خلال الجدول (17) بين الصف الثالث أن ثقافة المهمة أبرزت وجود علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية مع التغيير التكنولوجي إذ بلغ معامل الإرتباط (0.548) عند مستوى الدلالة (0.044) وهو إرتباط متوسط ولدى التغيير البشري علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية (0.012) إذ بلغ معامل الإرتباط (0.388) وهو إرتباط ضعيف، كما أن ثقافة المهمة لديها إرتباط مع التغيير التنظيمي، إذ بلغ معامل الإرتباط (0.517) عند مستوى الدلالة (0.001) وهو إرتباط متوسط وموجب.

كما يمكن استنتاج: من خلال الجدول (17) بين الصف الرابع أن الثقافة الداعمة أبرزت وجود علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية مع التغيير التكنولوجي إذ بلغ معامل الإرتباط (0.660) عند مستوى الدلالة (0.001)، وهو إرتباط قوي وموجب، ومع التغيير على العمليات علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية (0.010) إذ بلغ معامل الإرتباط (0.399) وهو إرتباط ضعيف، وكما أبرز الجدول وجود علاقة إرتباط مع التغيير الهيكلي إذ بلغ معامل الإرتباط (0.541) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.001) وهو إرتباط متوسط، وكما أبرز الجدول وجود علاقة إرتباط مع التغيير في الأفراد إذ بلغ معامل الإرتباط (0.486) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.001) وهو إرتباط متوسط، وهناك علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية (0.001) مع التغيير التنظيمي، إذ بلغ معامل الإرتباط (0.620) وهو إرتباط قوي وموجب.

ويمكن استنتاج ما يلي: من خلال الجدول (17) بين الصف الخامس أن الثقافة التنظيمية ككل أبرزت وجود علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية مع التغيير البشري إذ بلغ معامل الإرتباط (0.426) عند مستوى الدلالة (0.001) وهو إرتباط متوسط، ومع التغيير في العمليات علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية (0.001) إذ بلغ معامل الإرتباط (0.522) وهو إرتباط متوسط، وكما أبرز الجدول وجود علاقة إرتباط مع التغيير الهيكلي إذ بلغ معامل الإرتباط (0.322) عند

مستوى الدلالة الإحصائية (0.001) وهو إرتباط ضعيف، وهناك علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية (0.001) مع التغيير التنظيمي، إذ بلغ معامل الإرتباط (0.835) وهو إرتباط قوي وموجب. وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية لها علاقة إرتباط بالتغيير التنظيمي وكذلك مجالاته المتمثلة في (التغيير الهيكلي، التغيير في العمليات، التغيير التكنولوجي، التغيير في الأفراد).

المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة، بمستوى الدلالة 0.05"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (18): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	7,184	1	7,184	21,715	0,000*
الخطأ	12,902	39	0,331		
المجموع الدوري	20,086	40			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد $R^2 = 0,358$

معامل الارتباط $R = 0,598$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (21,715) وبقية احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05). وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي في

المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة.

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الثقافة التنظيمية	0,558	4,660	0,000*	21,715	0,598	0,358

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للثقافة التنظيمية في دعم المتغير التابع التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (21,715) وكذلك قيمة (T) البالغة (4,660) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (59,80) %، حيث أن متغير الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته (35,80) % من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

المطلب الخامس: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير علاقة كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي وذلك فيما يلي:

أولاً: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية في دعم التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)" لغرض اختبار وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية في دعم التغيير التنظيمي ثم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): اختبار دور الثقافة البيروقراطية في دعم التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الثقافة البيروقراطية	0,353	2,126	0,040 *	4,521	0,322	0,104

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للثقافة البيروقراطية في دعم التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة.

هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (4,521) وكذلك قيمة (T) البالغة (2,126) بمستوى دلالة (0,040) وهو أقل من (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين بنسبة (0,322) حيث أن بعد الثقافة البيروقراطية يفسر ما نسبته (10,40%) من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية في دعم التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

ويمكن القول عند تفسير هذه النتائج بأن المنظمة تعتمد على تطبيق القوانين التي لا يمكن أن تتغير، المتمثلة في اللوائح القانونية المهمة الواجب تطبيقها، ولكن ليس لها دور بنسبة كبيرة في دعم التغيير التنظيمي وذلك لكونها تركز على الروتين وتطبيق اللوائح والقوانين.

ثانياً: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في دعم التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة، عند مستوى الدلالة (0,05).

لغرض اختبار وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في دعم التغيير التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): اختبار دور الثقافة الإبداعية في دعم التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X2	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الثقافة الإبداعية	0,410	4,139	0,000*	17,134	0,552	0,305

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000) للثقافة الإبداعية في دعم التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (17,134) وكذلك قيمة (T) البالغة (4,139) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,552) حيث أن بعد الثقافة الإبداعية يفسر ما نسبته (30,50%) من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق، نقبل الفرضية التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في دعم التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة عند مستوى الدلالة (0,05).

و يمكن تفسير هذه النتائج بأن الثقافة الإبداعية تساعد على إنشاء أفكار جديدة وتطوير المنظمة و هذا ما يتطلبه التغيير التنظيمي.

ثالثا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة المهمة في مستوى التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة، عند مستوى الدلالة (0.05).

لغرض اختبار وجود دور ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة في دعم التغيير التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): اختبار دور ثقافة المهمة في دعم التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X3	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
ثقافة المهمة	0,482	3,773	0,001*	14,235	0,517	0,267

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لثقافة المهمة في دعم التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة.

هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (14,235) وكذلك قيمة (T) البالغة (3,773) بمستوى دلالة (0.001) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,517) حيث أن بعد ثقافة المهمة يفسر ما نسبته (26,7%) من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة في دعم التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة، عند مستوى الدلالة (0.05)."

وهذا يفسر أن المنظمة تقوم بإنجاز مهام جديدة وتدخل مهام بمهام أخرى وكذلك تقوم بتفويض السلطة للعمال في إنجاز المهام، وتشجع على العمل الجماعي وهذا يساعد على إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة.

رابعا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة الداعمة في دعم التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة، عند مستوى الدلالة (0.05).

لغرض اختبار وجود دور ذات دلالة إحصائية للثقافة الداعمة في دعم التغيير التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): اختبار دور الثقافة الداعمة في دعم التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X3	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
ثقافة الداعمة	0,407	4,930	0,000*	24,309	0,620	0,384

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للثقافة الداعمة في دعم التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة.

هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (24,309) وكذلك قيمة (T) البالغة (4,930) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,620)، حيث أن بعد الثقافة الداعمة يفسر ما نسبته (38,40%) من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة الداعمة في دعم التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة، عند مستوى الدلالة (0.05)."

وهذا يفسر أن المنظمة تعتمد على الثقافة الداعمة في إحداث التغيير التنظيمي وذلك من خلال أنها تساند الأفراد وتساعدهم على تبني التغيير التنظيمي الحاصل في المنظمة، من خلال مشاركتهم في عملية إتخاذ القرار (إجراء اجتماعات دورية مع الموظفين والعمال)، وهذا ما أدى إلى خلق جو من الثقة والتعاون بين الأفراد والإدارة.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المتحف وكذا هيكله التنظيمي، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على موظفي المنظمة، والتي تحتوي على محورين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، وكان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا: "ما هو دور الثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي بالمنظمة محل الدراسة؟"

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار

الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة.

وعند بحث دور كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على نحو مستقل في مستوى التغيير التنظيمي لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للأبعاد التالية: الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، ثقافة المهمة والثقافة الداعمة في دعم التغيير التنظيمي.

أ. الكتب

1. بلال خلق السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
2. بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان -الأردن- 2014.
3. حريم حسن محمود، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
4. خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011.
5. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر، عمان 2011.
6. العطييات محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
7. محمود سلمان العلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
8. مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر -الوظائف -الأدوار، المهارات، الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 .
9. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009.
10. سيد جاب الرب، ادارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، الإدارة الصناعية، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس -مصر- 2005.
11. ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن - 2003.

ب. المجالات:

1. زلاقي وهيبية، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 4، جامعة المسيلة ، الجزائر، 2009.
2. بواشري أمينة، سالم بركاهم، التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة دراسة تقييميه للوزارات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 06، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2015، .
3. السواط عوض الله، العتيبي سعود محمد، البعد الوقتي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإقتصاد والإدارة، مجلد 12، العدد 1، مركز النشر العلمي، السعودية، 1999.
4. عبد القادر شارف، أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية دراسة حالة مستشفى أحمد بن عجيلة بالأغواط، المجلة العربية للإدارة، مج 38 ، ع 3، الجزائر - سبتمبر 2018..
5. ميساء مصطفى بني سلامة، رقايا قاسم البدارين، دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 20، الأردن 2016.
6. السواط عوض الله، العتيبي سعود محمد، البعد الوقتي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإقتصاد والإدارة، مجلد 12، العدد 1، مركز النشر العلمي، السعودية، 1999.

ج. الرسائل و الأطروحات:

1. أبو بكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، دراسة حالة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، رسالة ماجستير، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتورة، قسنطينة (الجزائر)، 2007.
2. أمينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية) دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، رسالة ماجستير أكاديمي، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر. 2013.
3. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظة غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة-، فلسطين 2011.
4. بلحسين دلندة، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، رسالة الماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
5. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة- شركة بيبسي الجزائر- رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3- 2014.
6. تهاني محسن بدر الحميدي، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012.
7. حامد محمود الرقب، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين- 2008.
8. حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى والأكاديمية الإدارية والسياسة للدراسات العليا، برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين 2012.
9. دهماني زهير، "الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية"، رسالة الماجستير في علوم التسيير، فرع: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، الجزائر، 2010.
10. سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر اساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، اطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2013.
11. سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات : دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة- فلسطين، 2006.

12. سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزانة ولاية جيجل، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة-، الجزائر 2011.
13. عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD ، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، قسم علم النفس والعلوم التربوية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر 2008.
14. عبد الدائم باية، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر " الوحدة العملية بالبليدة"، رسالة ماجستير ،تخصص علم نفس العمل وتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة البليدة، الجزائر، 2012.
15. عبد الستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور-الجلفة- 2014.
16. علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة "سونغاز" -وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الاغواط، الجزائر، 2013.
17. علي فلاح الزعبي، دارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، نموذج ريادي - متكامل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس ديسمبر، جامعة الزرقاء الخاصة الأردن 2009
18. عوني فتحي خليل عبيد، "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية / دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"، رسالة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة ،فلسطين 2009.
19. عيساوي وهيبية، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي " دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمعة ببشار" رسالة الماجستير، تخصص حوكت الشركات، قسم إدارة الأفراد وحوكت الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، جامعة ابو بكر بلقايد-تلمسان-، 2012.
20. فريال بنت عبد الرحمن بن محمد على إدريس، " أنماط الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات "، دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى متطلب مكمل لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية، 2003.
21. محمد بن علي بن حسين الليثي، الثقافة لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مدير مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة الماجستير، تخصص الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008.
22. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005 .
23. هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة وانعكساتها في فعالية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة خليل، فلسطين- 2011.
24. وافية صحراوي، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية - .دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا- اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم. الجزائر، 2013.

25. يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة الماجستير، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013.

د. الملتقيات:

1. قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة ، الجزائر، 2005.

هـ. المطبوعات:

1. ادجار هاشين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد الاصبحي ومحمد شحاتة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011.
2. بلجازية عمر، محمد خير سليم أبوزيد، دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مطبوعة في مقياس ثقافة المؤسسة -جامعة الأردن- 2008.
3. خير الدين جمعة، مطبوعة في مقياس ثقافة المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2017.
4. دوني كوش، ترجمة قاسم مقداد، مفهوم الثقافة في العلوم الإجتماعية، منشورات إتحاد الكتاب العرب، دمشق، 2002.
5. سيد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، الإدارة الصناعية، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس -مصر- 2005

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Abdelhak Lamiri, **Management de l'Information" redressement et mise à niveau des Entreprises "**, Office des Publications Universitaires, Alger, 2003
2. Robert Heller, **Gérer le changement**, Mangopratique, Italie, 1999.

من الطبيعي أن تكون هناك انعكاسات سلبية للتغيير التنظيمي والتحول من نمط تسيير إلى آخر و من نظام إلى آخر، وما يتزامن معه عادة من مشاكل تنظيمية و اجتماعية تؤثر على أداء المنظمة، لكن من غير المعقول أن تبقى هذه الظروف هي التي تتحكم في مصير المنظمات على اعتبار أن المؤثر و المتأثر هو الفرد العامل، لهذا كان للإهتمام بالجانب السلوكي أو النفسي والاجتماعي لهذه المشاكل دورا في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمات، والتحكم فيها وفق نمط التسيير المناسب لتحقيق المراد من التغيير التنظيمي.

وعليه فإن الثقافة التنظيمية حاليا تعد أكثر أهمية لتطوير المنظمات، فهي تؤدي عدة وظائف للمنظمات الإدارية، وتؤثر على مخرجاتها سلبا أو إيجابا على شعور العاملين بالرضا و التعاون و الإنتماء و تماسك البناء الاجتماعي للمنظمة، وهذا من خلال نظر العاملين إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية، إلى المصالح العامة للمنظمة وتوسيع اهتماماتهم و التعمق في مستوى إدراكهم و قبولهم للرؤية و الأهداف و التغيير.

ففهم المنظمة للقيم الثقافية والسلوكيات السائدة وتطوير المواقف والمعتقدات التي تتلاءم مع رسالتها واستراتيجياتها ومناخها و تكنولوجياتها هو دور الثقافة التنظيمية الأساسي، بحيث تؤثر بعد بنائها وترسيخها على العاملين فتقوم بتعزيز التنسيق بين أعضاء المنظمة، وبالتالي توجيه جهوداتهم نحو فهم التغيير التنظيمي وتقبله ومعرفة الهدف منه والمساهمة حتى في إنجاحه بما يحقق الأهداف المشتركة بين المنظمة والأفراد العاملين بها.

✓ إشكالية البحث:

تواجه المنظمات تحديات متعددة في ضوء متغيرات العصر الذي يوصف بأنه عصر التغيير و التكنولوجيا و الانفتاح و المنافسة، واستجابة لتلك التغيرات أصبح من الضروري على المنظمات اللجوء إلى التغيير التنظيمي لمواجهة تحديات و متطلبات العصر، مما استلزم التحول نحو نشر ثقافة تنظيمية تتأقلم مع التوجهات الحديثة لتسيير المنظمات لما تتمتع به من خصائص وتقوم به من أدوار، بما في ذلك تدعيم التغيير التنظيمي، حيث أن الثقافة التنظيمية القوية تستند إلى النهوض بكل أفراد المنظمة للوصول إلى أعلى المستويات.

و بناء على ما سبق تبرز إشكالية البحث على النحو التالي:

" ما هو دور الثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة؟ "

و تندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي مستويات أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة؟
- ما هو مستوى التغيير التنظيمي المطبق في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة؟
- ما هو دور كل نوع من أنواع الثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة؟

✓ أهمية البحث:

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- يعد موضوع الدراسة من الموضوعات المهمة و الحديثة في ميدان الإدارة، كما يتداخل مع علوم أخرى كعلم النفس و علم الاجتماع.
- يقدم هذا الموضوع صورة حول إدارة التغيير لأهميتها القصوى في إدارة المنظمات.
- يعتبر هذا البحث إثراء معرفيا لكلا من متغيري الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي.

✓ أهداف البحث:

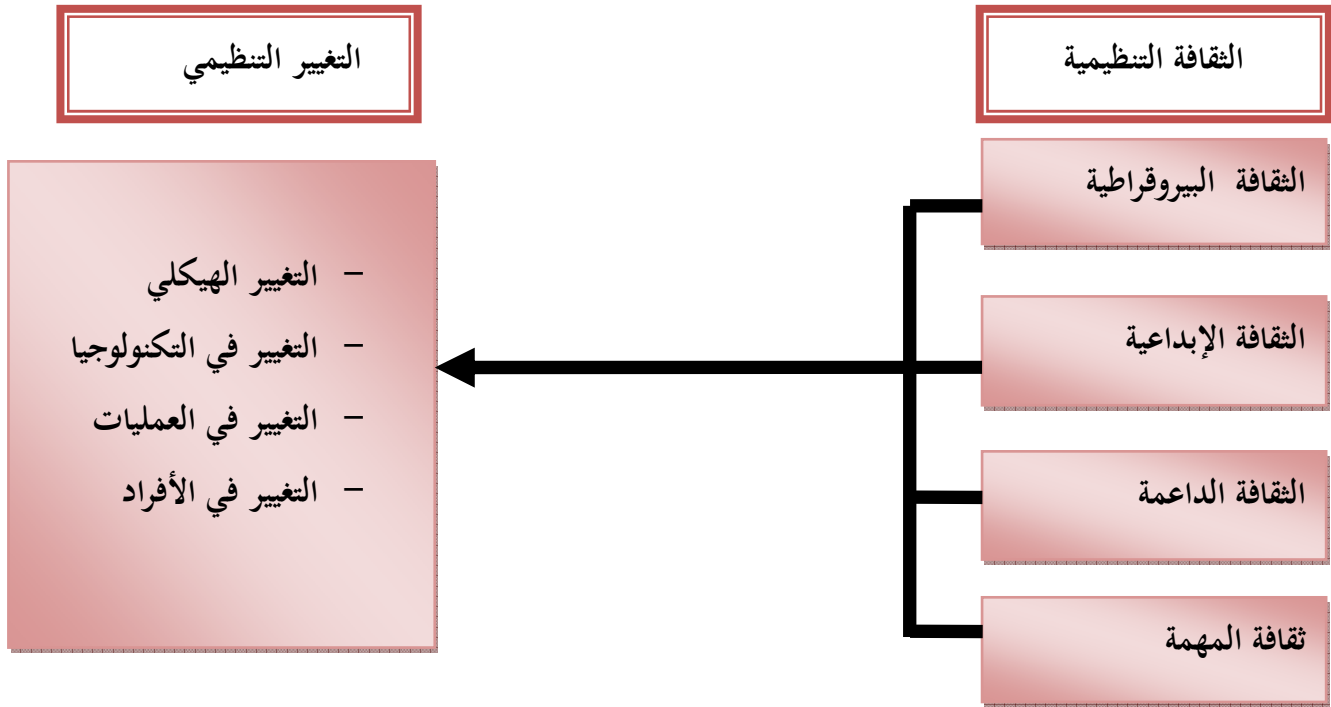
يهدف هذه البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة.
- التعرف على مجالات التغيير التنظيمي السائدة في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة.
- التعرف على دور كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة.

✓ نموذج البحث:

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للبحث من خلال الشكل التالي:

الشكل (01): نموذج البحث



المصدر : من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة المتعلقة بتغيري الدراسة.

✓ فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة".

و يندرج ضمن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي:

1. "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية في دعم التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة"
2. "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في دعم التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة"
3. "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة الداعمة في دعم التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة"
4. "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة في دعم التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة"

✓ حدود البحث:

- تقتصر الدراسة على دور الثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي بالمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة.
- تقتصر الدراسة على موظفي و عمال المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة، و المتاحف الولائية التسعة التابعة له.
- تقتصر الدراسة على ولاية بسكرة بالضبط بالمتحف الجهوي للمجاهد بسكرة، و الولايات الثمانية التابعة له.

✓ هيكل البحث:

لغرض الإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الواردة في الإشكالية قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول متكاملة فيما بينها، و مقدمة و خاتمة كما يلي:

- **الفصل الأول:** تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للثقافة التنظيمية، وقد تم تقسيمه إلى أربع مباحث، حيث تعرضنا في المبحث الأول إلى ماهية الثقافة التنظيمية، بما فيها من مفهوم، أهمية، خصائص، بينما تطرقنا في المبحث الثاني إلى أساسيات الثقافة التنظيمية، أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية، مظاهرها ومحدداتها، ثم مستوياتها، أما المبحث ثالث فتناولنا فيه نماذج وأدوار الثقافة التنظيمية وآليات تكوينها، لنختم الفصل بمبحث رابع وهو التغيير الثقافي بالمنظمات، الذي يشمل المفهوم، عوامل نجاحه، ومراحل تغييره في المنظمة.
- **الفصل الثاني:** خصصنا هذا الفصل لعرض الإطار النظري للتغيير التنظيمي من خلال أربع مباحث، عرضنا في الأول مدخل للتغيير التنظيمي، ثم إنتقلنا إلى مبحث ثاني القوى الدافعة والمقاومة للتغيير التنظيمي، أما بالنسبة للمبحث الثالث تطرقنا إلى عملية إدارة التغيير التنظيمي الذي يحتوي على مفهوم، مراحل، خصائص وأساليب، لنختم الفصل بمبحث رابع لدراسة الثقافة التنظيمية ودعم التغيير التنظيمي.
- **الفصل الثالث:** خصصنا هذا الفصل لدراسة ميدانية بالمتحف الجهوي للمجاهد بولاية بسكرة.

✓ التعريفات الإجرائية:

- **الثقافة التنظيمية:** هي عبارة عن منظومة من المعاني و الرموز و المعتقدات و الافتراضات و التوقعات و القيم و المعايير و القواعد و الطقوس و الممارسات التي تتطور و تستقر عبر الزمن ، وصولا إلى مرحلة الإدراك المشترك و التفكير الموحد بين أفراد المنظمة، بشكل يتحكم في شعورهم و أحاسيسهم و اتجاهاتهم و سلوكهم.
- **الثقافة البيروقراطية:** تركز على تحديد المسؤوليات و السلطات، فالعمل يكون منظما و يعتمد على الرقابة و الالتزام.
- **الثقافة الإبداعية:** يظهر هذا النوع من الثقافة في بيئات العمل التي يكون فيها التحدي و المخاطرة و الإبداع هي المعايير المعتمدة في العمل، ويتصف أفرادها بالجرأة و المخاطرة في اتخاذ القرارات.
- **الثقافة الداعمة (المساندة):** تتسم بالصدافة و مساعدة العاملين على العمل في انسجام و مؤازرة ، و تعمل المنظمة على خلق جو من الثقة و المساواة و الروح الودية، و التركيز على الجانب الإنساني للعمل.

- **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف و إنجاز المهام و تتمم بالنتائج و تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج وبأقل تكاليف.
- **التغيير التنظيمي:** هو نقل المنظمة من وضع إلى وضع آخر مرغوب فيه، و يكون أفضل من وضعها السابق بحيث تستطيع تحقيق أهدافها، وتتعامل مع التغييرات السريعة بكفاءة.
- **التغيير الهيكلي:** التغيير الذي يحدث على مستوى هيكل التنظيمي بمحتوياته كلها من سلطات ومسؤوليات وقنوات الاتصال والعلاقات المتداخلة.
- **التغيير التكنولوجي:** هو عبارة على إدخال تكنولوجيات جديدة و تغيير طرق وخطوط الإنتاج لمواجهة التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال.
- **التغيير في الأفراد:** يعني تغيير الأفراد القائمين بالعمل، وهذا من خلال التخلي على بعض الأفراد و إحلال آخرين أو القيام برفع من مهارتهم وتنمية قدراتهم، وهذا بالقيام بعملية تدريبهم.
- **التغيير في العمليات:** و هو التغيير الذي يتم على مستوى الأنشطة من خلال إدخال أنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى، كل هذا بهدف رفع مستوى نوعية العمل و الإنتاجية.

✓ الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

1. دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز {2011} بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " في وزارة التربية و التعليم بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية فلسطين:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة ، و اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و لجأ إلى جميع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث ، و تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث وزعت الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية و التعليم- محافظات غزة و عددهم {294} موظف وتم استرداد {247} استبانة وبعد تفحص الاستبانات ثم استبعاد {6} استبانات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان و بذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة {241} استبانة أي بنسبة 81.9%.

و خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة- وكانت هذه العلاقة طردية.
 - لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الالكتروني.
 - لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الالكتروني بالوزارة .
 - لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الالكتروني الذي يستخدمونه.
- و خلصت الدراسة إلى جملة توصيات أهمها:
- اعتبار أن موقع الوزارة الالكتروني يمثل هوية الوزارة ورسالتها وإستراتيجيتها و أنشطتها و خدماتها و أنه أكبر من مجرد واجهة الكترونية للوزارة .
 - تشجيع الموظفين على إبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل الوزارة لتطويرها بما يلائم بيئة العمل الالكتروني وتعميمها باستمرار الكترونيا بعبارات تعبر عن ثقافة الوزارة .
 - دعم الإدارة لأسلوب التعلم من خلال الملاحظة لتشجيع الممارسات الالكترونية الأفضل بين الموظفين ونشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به.
 - إشباع حاجات التقدير لدى الموظفين وربط الحوافز المادية والمعنوية بإنجازاتهم الوظيفية الكترونيا وتهيئة مناخ مناسب يشجع على الإبداع والابتكار والتعلم واتخاذ القرارات ومواجهة التحديات ضمن بيئة الأعمال الالكترونية.
2. دراسة وهيبة داسي {2014}، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة.
- هدفت الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتسلط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضرا ومستقبلا والوقوف على واقع الثقافة التنظيمية ومدى فهم المديرين لها والعلاقة بينها وبين إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين، و تم إتباع المنهج الوصفي في الدراسة واستخدام كل من الاستبيان والمقابلة كأداة الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:
- إن درجة ممارسة وتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع وكان أعلاها بعد اكتساب المعرفة وقلها بعد إنشاء المعرفة.
 - إن درجة الوعي لممارسة الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع وكان أعلاها بعد بناء ذاكرة تنظيمية و أقلها بعد التوجه بالأفراد.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد التوجه بالفريق و الذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة و أبعادها (اكتساب المعرفة، إنشاء المعرفة، خزن المعرفة المشاركة في المعرفة) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

1. دراسة اللوزي {1997}: بعنوان "اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الأردنية حول مجالات

إدارة التغيير التنظيمي"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الأردنية حول مجالات إدارة التغيير المختلفة و علاقتها بمتغيرات الجنس و الحالة الاجتماعية و المؤهل العلمي و العمر و المسمى الوظيفي و الخبرة، بلغ حجم العينة {603} عاملين و عاملات في المؤسسات الحكومية الأردنية و تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس و المؤهل العلمي و المسمى الوظيفي بين اتجاهات العاملين في مجالات إدارة التغيير التنظيمي .

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية و متغير الخبرة و العمر بين اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير التنظيمي في جميع المجالات .

2. دراسة بوهنتالة فهيمة بعنوان " التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة

الصناعية المخصصة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باتنة {2009}.

حاولت الباحثة معرفة سلوك الأفراد بمؤسسة المياه المعدنية بباتنة ومدى تقبلهم للتغيير الذي سيظهر من خلال رضاهم الوظيفي أو عدمه وقد تم اختيار عينة مكونة من {56} عاملا اشتغلوا بالمؤسسة قبل و بعد الخوصصة وعاشوا فترة التغيير الحاصلة.

توصلت الباحثة إلى انه كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، حيث شمل هذا التغيير عدة جوانب بداية من الهيكل التنظيمي، ظروف العمل المادية الإشراف و الإتصال، فرص الترقية.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا:

1. دراسة للأستاذ بلجازية عمر، أستاذ مساعد بجامعة جيجل و الدكتور محمد خير سليم أبوزيد أستاذ مساعد جامعة البلقاء التطبيقية الأردن {2014}، بعنوان "دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير" دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقافة المنظمة السائدة، ومستويات الولاء اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية، من وجهة نظر العاملين فيها. بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة المنظمة السائدة في مستوى الولاء اتجاه التغيير.

و لتحقيق أهداف الدراسة، فقد قام الباحث بتطوير إستبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، يهدف الأول منها لمعرفة خصائص عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فيهدف إلى قياس المتغير المستقل المتمثل في الثقافة المنظمة (الثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، والثقافة الداعمة)، ويقيس الجزء الثالث المتغير التابع المتمثل في الولاء اتجاه التغيير (الولاء العاطفي اتجاه التغيير، والولاء المستمر اتجاه التغيير، و الولاء المعياري اتجاه التغيير).

اعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية التناسبية المؤلفة من ثمانية بنوك، حيث تم توزيع {352} استبانته على عينة الدراسة، والمتمثلة في موظفي الإدارة العامة لهذه البنوك في العاصمة عمان، وقد تم استرجاع {301} استبانته أي ما نسبته {85.51%} من الاستبيانات الموزعة.

و استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، منها أساليب الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، و التكرارات، و النسب المئوية)، و الانحدار المتعدد، و الانحدار التفاعلي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- تسود بيئة عمل البنوك التجارية الأردنية كافة أبعاد الثقافة المنظمة من وجهة نظر العاملين فيها، لكن بدرجات متفاوتة، حيث كان البعد الأعلى للثقافة البيروقراطية بدرجة مرتفعة، يليه بُعد الثقافة الإبداعية بدرجة مرتفعة ثم بُعد الثقافة الداعمة بدرجة متوسطة.
- يتوافر الولاء اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية بكافة أبعاده من وجهة نظر العاملين فيها بصورة عامة لكن بمستويات متفاوتة، حيث يرتبط أعلى مستوى بالولاء العاطفي اتجاه التغيير بدرجة مرتفعة، يليه الولاء المعياري اتجاه التغيير بدرجة مرتفعة، ثم الولاء المستمر اتجاه التغيير بدرجة متوسطة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير وأبعاده (الولاء العاطفي اتجاه التغيير و الولاء المستمر اتجاه التغيير، والولاء المعياري اتجاه التغيير).
- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء اتجاه التغيير وفقا للمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة والمستوى الوظيفي)، في حين لم تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير النوع الاجتماعي.

و بناء على ذلك، فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- العمل على تبني النمط القيادي الذي يسهم في غرس القيم الجوهرية والمعتقدات للثقافة المنظمة، باعتباره نموذجاً لحفز العاملين، ودعم الابتكار، وتوجيه العاملين نحو الأفضل.
- العمل على تعزيز الثقافة الإبداعية في البنوك التجارية الأردنية، لأهميتها في الولاء اتجاه التغيير، من خلال خلق بيئة تدعم تمكين العاملين، وتعزز روح الفريق، لخلق أفكار جديدة.
- العمل على رفع مستوى الولاء اتجاه التغيير للعاملين، من خلال مشاركتهم في إتخاذ القرار، و وضع الأهداف و رسم الخطط و الإستراتيجيات، وتوعيتهم بأهمية إحداث التغيير داخل المنظمة.

2. دراسة للباحثة بoudib دنيا {2014}، لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير موارد

بشرية، بعنوان "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة " شركة بيبسي الجزائر".

تناولت هذه الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، هادفة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي، و ركزت على أهم الأبعاد التي لها دور في تحديد موقف الفرد تجاه هذه العملية، و توصلت الباحثة من خلال الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

- موقف الفرد تجاه عملة التغيير التنظيمي يتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة في شركة "أ ب س بيبسي الجزائر".
- أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ليست العامل الوحيد المحدد لموقف الفرد تجاه التغيير التنظيمي فتردد الفرد في تقبل عملية التغيير مرتبط أيضاً بمدى خوفه من الانعكاسات السلبية لهذه العملية على وضعيته الاجتماعية و المهنية.
- لقد أثبتت نتائج الدراسة صحة فرضية ضمان ولاء الفرد و تقبله لبرنامج التغيير التنظيمي مرتبط إلى حد كبير بمدى مشاركته في طرح الأفكار و مناقشتها و إتخاذ القرار بشأن هذه العملية.
- أن الثقافة التنظيمية السائدة في شركة "أ ب س بيبسي الجزائر" توحى بأن هذه الشركة لا تولي اهتمام كبيراً بالعنصر البشري الذي أصبح مورداً استراتيجياً و مركز اهتمام لكل منظمة إن هي أرادت تحقيق النجاح، التفوق و التميز و بالتالي تم نفي فرضية أن الثقافة التنظيمية السائدة فيها هي ثقافة داعمة و مشجعة لإدخال التغيير التنظيمي.

✓ التعليق على الدراسات السابقة:

بعدما تعرضنا لمجموعة من الدراسات المتعلقة بتغييرات الدراسة توصلنا إلى:

- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من الجانب النظري لموضوع الثقافة التنظيمية.
- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من الجانب النظري لموضوع التغيير التنظيمي.
- وجود اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من ناحية الزمان والمكان.
- هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في اختيار الأبعاد.
- أما في مجال الاستفادة من الدراسات السابقة، تكمن في إعطاء خلفية و إطار مفاهيمي لتغييرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية و التطبيقية مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة.

المقدمة

الفصل الأول

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

الفصل الثاني

الإطار النظري للتغيير التنظيمي

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة

خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

شكر و عرفان

إليك يا مسبب الأسباب و يا منزل السحاب و خالقنا من تراب، إليك أنت وحدك يا أرحم
الراحمين، إليك شكرنا و عرفانا الكبيرين على توفيقك لنا لإتمام هذا العمل.

إلى من كان رحمة للعالمين، إلى من هو قدوتنا في كل حين، ، إلى من أوادنا بطلب
العلم، إلى حبيبنا و رسولنا الكريم، الصادق الأمين " محمد " و على آله الطيبين و أصحابه
الطاهرين صلاة و سلاما دائمين إلى يوم الدين.

أتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى أستاذتي المشرفة " خان أحلام " التي أشرفت على
مذكرتي و كانت بمثابة الأستاذة و الصديقة في نفس الوقت، و أشكرها على روحها
الطيبة و ملاحظاتها المامة و البناءة و أرجو أن يوفقها الله إلى ما يريد ما وأن يجمعني بها
في أعمال أخرى إن شاء الله.

دون أنسى أستاذتي الكرام أستاذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

و إلى جميع من أعانني بجهده و وقته في إنجاز و إتمام هذا البحث.

ميموني منذر

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج البحث	ج
02	مستويات الثقافة التنظيمية	10
03	نموذج schein في الثقافة التنظيمية	12
04	جوهرة فكرة أبعاد الثقافة التنظيمية ومنطق تحليلها	13
05	إطار ماكنزي سباعي الأبعاد (7s)	15
06	الوعي بعملية تكوين ثقافة المنظمة	17
07	فهم آلية نشوء ثقافة المنظمة	18
08	تكوين ثقافة تنظيمية قوية	19
09	مراحل التغيير الثقافي	23
10	مستويات التبنّي والتخلي في عملية التغيير	38
11	خصائص إدارة التغيير	41
12	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المتحف الجهوي للمجاهد ببسكرة	49
13	الهيكل التنظيمي قبل عملية التغيير التنظيمي	51

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقارنة الاختلافات الثقافية بين فلسفة إدارة المنظمات اليابانية وإدارة المنظمات الأمريكية	14
02	أساليب التعامل مع مقاومة التغيير	37-36
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	53-52
04	نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة الدراسة	56-55
05	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الثقافة البيروقراطية	57
06	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الثقافة الإبداعية	58
07	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد ثقافة المهمة	59
08	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الثقافة الداعمة	60
09	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التغيير الهيكلي	61-60
10	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التغيير في العمليات	62-61
11	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التغيير التكنولوجي	62
12	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التغيير البشري	63
13	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	64
14	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	65
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية	67-65
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التغيير التنظيمي	70-69
17	مصفوفة الارتباط بين الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي	72
18	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	74
19	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة التنظيمية في التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة	74
20	اختبار أثر الثقافة البيروقراطية في التغيير التنظيمي المتحف الجهوي	75

	للمجاهد بسكرة من خلال الانحدار الخطي البسيط	
76	اختبار أثر الثقافة الإبداعية في التغيير التنظيمي المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة من خلال الانحدار الخطي البسيط	21
77	اختبار أثر ثقافة المهمة في التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة من خلال الانحدار الخطي البسيط	22
78-77	اختبار أثر ثقافة الدور في التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي للمجاهد بسكرة من خلال الانحدار الخطي البسيط	23

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	بسملة.
	آية قرآنية.
	شكر وعرقان.
	إهداء.
III	ملخص الدراسة.
V-VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الأشكال .
IX	قائمة الجداول.
أ- ذ	المقدمة.
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
02	تمهيد.
03	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.
04-03	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
06-05	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية
06	المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية
07	المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية.
09-07	المطلب الأول: أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية
10-09	المطلب الثاني: مظاهر ومحددات الثقافة التنظيمية
10	المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية
11	المبحث الثالث: نماذج وادوار الثقافة التنظيمية، وآليات تكوينها .
15-11	المطلب الأول: نماذج الثقافة التنظيمية
16	المطلب الثاني: أدوار الثقافة التنظيمية
19-16	المطلب الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية.
20	المبحث الرابع: التغيير الثقافي بالمنظمات.
20	المطلب الأول: مفهوم التغيير الثقافي

21	المطلب الثاني: عوامل نجاح التغيير الثقافي في المنظمة
23-21	المطلب الثالث: مراحل ومدخل تغيير ثقافة المنظمة
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للتغيير التنظيمي	
26	تمهيد.
27	المبحث الأول: مدخل للتغيير التنظيمي.
28-27	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.
29-28	المطلب الثاني: أهمية وأسباب التغيير التنظيمي.
32-29	المطلب الثالث: أنواع ومجالات التغيير التنظيمي.
32	المبحث الثاني: القوى الدافعة والمقاومة للتغيير التنظيمي
35-33	المطلب الأول: القوى الدافعة التغيير التنظيمي.
35	المطلب الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي.
37-35	المطلب الثالث: سبل التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي .
37	المبحث الثالث: عمليات إدارة التغيير التنظيمي.
39-37	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي.
39	المطلب الثاني: مراحل إدارة التغيير التنظيمي.
41-40	المطلب الثالث: خصائص إدارة التغيير وأساليبه.
42	المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية ودعم التغيير التنظيمي
42	المطلب الأول: دور الثقافة البيروقراطية في دعم التغيير التنظيمي.
43-42	المطلب الثاني: دور الثقافة الإبداعية في دعم التغيير التنظيمي.
43	المطلب الثالث: دور الثقافة الداعمة في دعم التغيير التنظيمي.
44-43	المطلب الرابع: دور ثقافة المهمة في دعم التغيير التنظيمي.
44	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمتحف الجهوي للمجاهد - بسكرة-	
46	تمهيد.
47	المبحث الأول: تقديم عام للمتحف الجهوي للمجاهد -بسكرة-.
48-47	المطلب الأول: تعريف المتحف الجهوي للمجاهد - بسكرة-.
48	المطلب الثاني: مهام و أهداف المتحف الجهوي للمجاهد ببسكرة.
49	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمتحف الجهوي للمجاهد ببسكرة .

50	المطلب الرابع: تشخيص التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي للمجاهد -بسكرة-.
52-51	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.
52	المطلب الأول: منهج البحث.
54-52	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية .
55-54	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.
63-55	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث .
64-63	المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي.
64	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.
68-65	المطلب الأول: تحليل فقرات محور الثقافة التنظيمية .
71-68	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور التغيير التنظيمي.
73-71	المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين.
74-73	المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية.
77-74	المطلب الخامس: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية.
78	خلاصة الفصل.
82-80	الخاتمة.
87-84	قائمة المراجع.
93-89	الملاحق.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير
السنة: الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



قائمة محكمي استمارة البحث

الرقم	اسم المحكم	المكان الوظيفي
1	خان أحلام	قسم علوم التسيير-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة.
2	لبصير هند	قسم علوم التسيير-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة.
3	بومجان عادل	قسم علوم التسيير-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة.

الملحق رقم (02)

إستبانة البحث

أخي الموظف، أختي الموظفة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم إستبانة خاصة بدراسة دور الثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي بمؤسسة المتحف الجهوي للمجاهد -بسكرة-، ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف الاعتماد عليها كمصدر للبيانات لإعداد بحث علمي يندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، ونرجو من سيادتكم الإجابة عن كل الأسئلة بموضوعية ودقة علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستكون إجاباتكم الدقيقة مساهمة فعالة وعونا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

وتفضلوا بقبول أسمى عبارات التقدير والاحترام.

تحت إشراف الأستاذة:

خان أحلام

من إعداد الطالب:

ميموني منذر

السنة الجامعية: 2019/2018

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض البيانات الشخصية والوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة 50 سنة فأكثر
3. المستوى العلمي: بكالوريا فأقل شهادة تقني سامي ليسانس

4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

5. المهام التي تشغلونها: إدارية إشرافية إدارية غير إشرافية

الجزء الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

يهدف هذا المحور إلى تحديد أنواع الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة المتحف الجهوي للمجاهد -بسكرة- يرجى وضع (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) على مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها).

الرقم	العبارات القياسية الثقافة التنظيمية	التقييم			
		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق بشدة

أ - الثقافة البيروقراطية

01	تتحم المؤسسة بالإجراءات الرسمية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات				
02	يعتبر المدير هو الوحيد المخول باتخاذ القرارات				
03	من أساسيات ادارة المؤسسة الرقابة بصفة دائمة				
04	تركز الادارة على إزام الموظفين بتطبيق القواعد والقوانين بكل دقة				

ب- الثقافة الإبداعية

05	تتحم ادارة المؤسسة بتوفير ظروف مساعدة على الإبداع				
06	تشجع ادارة المؤسسة على التجديد والتطوير لدى الموظفين				
07	تشجع ادارة المؤسسة على التحدي والمخاطرة لدى الموظفين				
08	تساهم ادارة المؤسسة في توفير جو من الشفافية				
09	تدعم ادارة المؤسسة الأفكار الجديدة التي يبدئها الموظفين				

ج- ثقافة المهمة

10	تركز ادارة المؤسسة على إنجاز المهام (النتائج)				
11	تدعم ادارة المؤسسة العمل الجماعي في إنجاز المهام				

					تشجع ادارة المؤسسة على تفويض السلطة من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية	12
					تعمل ادارة المؤسسة على تحقيق النتائج بأقل التكاليف	13

د- الثقافة الداعمة

					تهتم المؤسسة بتشجيع العمل الجماعي	14
					تشجع المؤسسة على تبادل المعارف بين مختلف الأفراد و الإدارات	15
					تخلق الإدارة مناخا تنظيميا جيدا يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد	16
					تعمل الإدارة على مساندة الأفراد في حل مختلف مشاكل العمل	17

المحور الثاني: التغيير التنظيمي

يهدف هذا المحور إلى تحديد المجالات التي مسها التغيير التنظيمي بمؤسسة المتحف الجهوي للمجاهد - بسكرة- يرجى وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	التقييم				
	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق بشدة	موافق بشدة
					العبارات القياسية التغيير التنظيمي

أ- التغيير الهيكلي:

					تقوم المؤسسة بتغيير هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع البيئة الملائمة	01
					تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير الهيكل التنظيمي بصفة دورية	02
					يتم تحديد الخطط والأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير التنظيمي	03
					تنوزع المهام في الهيكل التنظيمي وفقا لقدرات العاملين	04

ب- التغيير في العمليات :

					تقوم ادارة المؤسسة بتوظيف تلك التجارب الناجحة لبعض مبادرات التغيير السابقة	05
					هناك تعديل لإجراءات العمل بما يدعم التغيير	06
					يتم تصميم مختلف الأعمال في المؤسسة بشكل علمي ودقيق	07
					تبحث المؤسسة باستمرار عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل	08

ج- التغيير التكنولوجي:

					يتوفر لدى المؤسسة حاليا أحدث أجهزة الحاسوب وأفضلها	09
					تساهم التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة في الحد من تعدد الإجراءات في العمل الإداري و تعقيده	10
					تبحث المؤسسة عن وسائل متطورة باستمرار تخدم التغيير في المؤسسة	11
					تستخدم المؤسسة آليات و معدات تساعد على تقليل الجهد و الوقت	12

د- التغيير البشري:

					تقوم ادارة المؤسسة بإشراك العمال في التخطيط للتغيير	13
					تقوم ادارة المنظمة بإقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه	14
					تهتم المؤسسة بفرق العمل لإحداث التغيير	15
					تهتم المؤسسة بتدريب العاملين الحاليين لتحسين مستوى أداء العمل	16

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الموظفين الإداريين بالمتحف الجهوي للمجاهد ببسكرة، حول دور الثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين و الأعدوان المتواجدين في مختلف أقسام و مصالح إدارة المتحف الجهوي للمجاهد وملحقاته الولائية التسعة التابعة له، واستخدم الطالب أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيانات على الموظفين الإداريين والبالغ عددهم (50)، وذلك عبر زيارات ميدانية، وتم استعادة (41) استبيان صالح للمعالجة الإحصائية، حيث تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي في المتحف الجهوي، و ذلك عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث فسر متغير الثقافة التنظيمية (35,80%) من التغيرات الحاصلة في مستوى التغيير التنظيمي.

و خلصت الدراسة إلى العديد من الاقتراحات أهمها العمل أكثر على تفعيل دور مصلحة تسيير المستخدمين بمساهمتها في البحث عن عناصر التحفيز والقيم المشجعة على العمل، والقضاء على الروتين والإجراءات البيروقراطية، وتكريس مبدأ المساواة، ومشاركة العمال في صنع القرار و التخطيط لعملية التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التغيير التنظيمي، الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، ثقافة المهمة، الثقافة الداعمة (المساندة).

ABSTRACT

The study reached a number of recent the most important being the statistical significance of the organizational culture in the regional museum at the level of significance (0.05) where the variable organizational culture interpreted (35.80%) of the changes occurred in the level of organizational change.

The study concluded many suggestions, most important of which is activate the role of the administration of users by contributing to the search for incentives and values that encourage work eliminate red tape and bureaucratic procedures, and promote the principle of equality participation of workers in decision, making and planning for organization change.

This study aimed to identify the perceptions of administrative staff in regional museum of moudjahid biskra, on the role of organizational change, where the study community of all staff and staff located in different departments and interests of the directorate of the regional museum of moudjahid and its nine state extensions, and the student used the comprehensive inventory method of the study society, where the questionnaire were distributed to the (50) administrative staff through field visit (41) valid questionnaire were retrieved for statistical processing and the spss program was used in the statistical analyses of the data.

Keywords: organizational culture, organization change, bureaucratic culture, creative culture, mission culture, supporting culture.

ABSTRACT

This study aimed to identify the perceptions of administrative staff in regional museum of moudjahid biskra, on the role of organizational change, where the study community of all staff and staff located in different departments and interests of the directorate of the regional museum of moudjahid and its nine state extensions, and the student used the comprehensive inventory method of the study society, where the questionnaire were distributed to the (50) administrative staff through field visit (41) valid questionnaire were retrieved for statistical processing and the spss program was used in the statistical analyses of the data.

The study reached a number of recent the most important being the statistical significance of the organizational culture in the regional museum at the level of significance (0.05) where the variable organizational culture interpreted (35.80%) of the changes occurred in the level of organizational change.

The study concluded many suggestions, most important of which is activate the role of the administration of users by contributing to the search for incentives and values that encourage work eliminate red tape and bureaucratic procedures, and promote the principle of equality participation of workers in decision, making and planning for organization change.

Keywords: organizational culture, organization change, bureaucratic culture, creative culture, mission culture, supporting culture.