

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على مقاومة التغيير

دراسة حالة بمركز الضرائب الأغواط

تحت إشراف:  
عبد الحفيظي إبراهيم

من إعداد الطالب:  
عبد الحفيظي محمد الطاهر

لجنة المناقشة

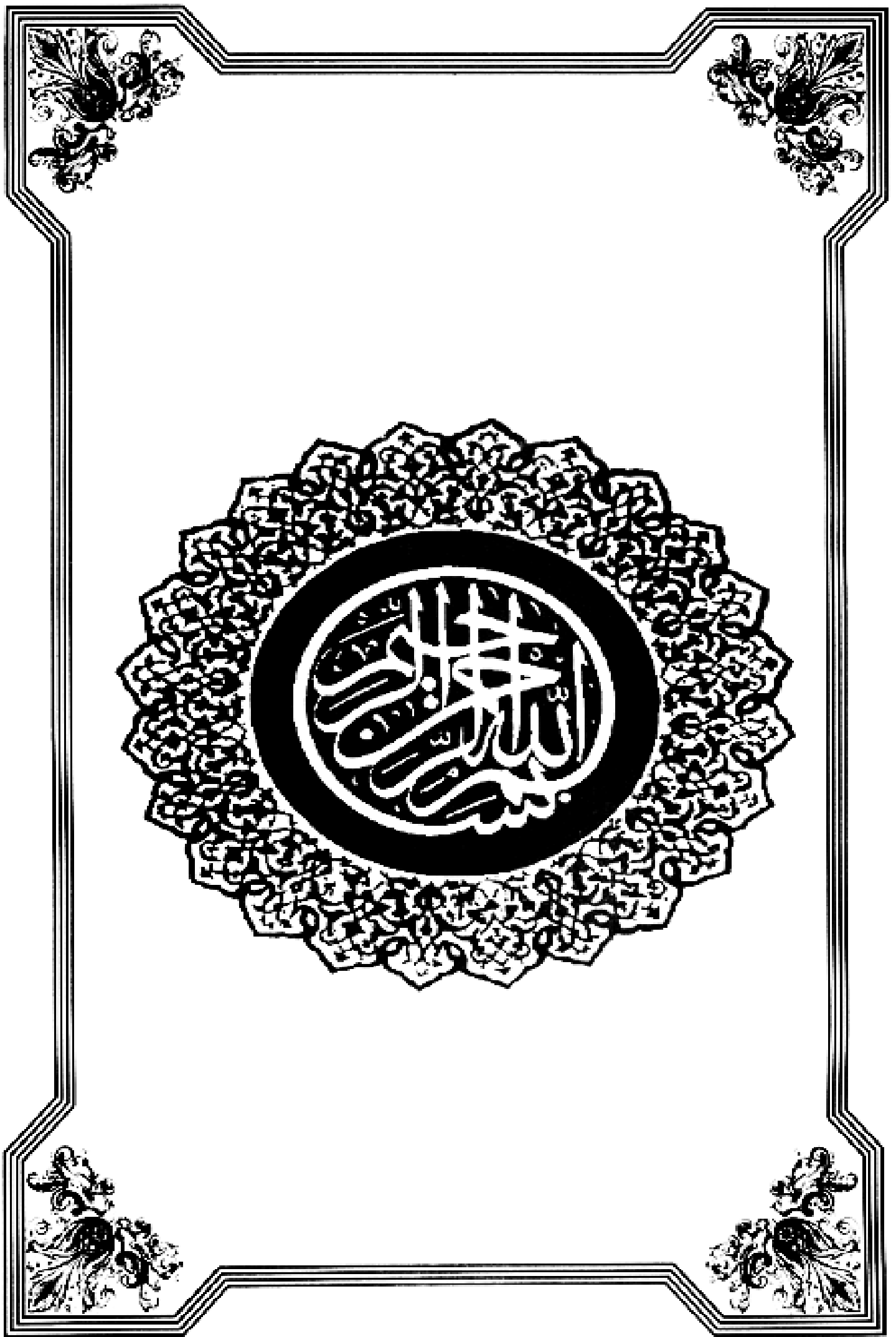
رئيسا  
مشرفا ومقررا  
مناقشا

أستاذ محاضر-أ-  
أستاذ محاضر-أ-  
أستاذ محاضر-أ-

د. بلخضر عبد القادر  
د. عبد الحفيظي إبراهيم  
د. خنيش يوسف

السنة الجامعية: 2021/2020





تهدف هذه الدراسة إلى إبراز انعكاسات الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير بمركز الضرائب لولاية الأغواط، وذلك من خلال الاجابة عن الاشكالية الرئيسية: ما مدى انعكاسات الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير؟، وقد تم تحديد عناصر الدراسة بتغيير مستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية الذي يحتوى على الأبعاد التالية: " اللغة، الاتصال، القيم والمعتقدات، التوقعات، والموروث الثقافي"، والمتغير التابع مقاومة التغيير.

وللتحقق من أهداف الدراسة، تم توزيع استبيان على مركز الضرائب لولاية الأغواط، والتي قد بلغ عددها 53، وبالاستعانة ببرنامج (SPSS) و(Excel) وبأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية واستخدام برنامج (Smartpls)، لدراسة العلاقات بين المتغيرات المدروسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمدى انعكاس الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير بمركز الضرائب لولاية الأغواط عند المستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وذلك بسبب عدم الاهتمام أكثر بمكونات الثقافة التنظيمية، وضعف الاتصال داخل المؤسسة، وعدم وجود أي تغيير في الهيكل التنظيمي أو في الوظائف بمركز الضرائب لولاية الأغواط.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، مقاومة التغيير، النمذجة بالمعادلات البنائية.

**Abstract:**

This study aims to highlight the reflection of the organizational culture on resistance of change in the tax centre of the city of Laghouat, by answering the main problem: how does the organizational culture reflect the resistance of change?, and the elements of the study were identified by an independent variable, which is represented by the organizational culture, which contains the following dimensions: "language, communication, values and beliefs, expectations, cultural heritage", and the successive variable of resistance of change.

To achieve the objectives of the study, a questionnaire was distributed to the Tax Centre of the city of Laghouat, which included 53 participants, using (SPSS) and (Excel), structural equation modeling and (Smartpls) to study the relationships between the variables being studied. This study found that there is no statistically significant impact on the extent to which the organizational culture reflects resistance to change in the tax status of the city of Laghouat at the moral level ( $\alpha=0.05$ ), due to a lack of more attention to the components of organizational culture, and poor communication within the Institution, and there is no change in the organizational structure or in the functions of the tax centre of the city of Laghouat.

**Keywords:** Organizational culture, resistance of change, Structural equation modeling (SEM.)

# سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ وَتَعَاقَبُوا ذِكْرَكَ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
لَسْتَ بِكَ لِيْزِيدُكَ لِيْزِيدُكَ  
صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

الحمد والشكر لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء المرسلين محمد صلى الله عليه وآله وصحبه أجمعين.

أتقدم بالشكر الخالص للأستاذ المشرف الذي لم يبخل علي بنصائحه وتحفيزاته التي تبث الثقة والاستمرار فكان خير عون بعون الله تعالى في هذا العمل، كما أتقدم بالشكر مسبقاً لأعضاء لجنة المناقشة بقبولها مناقشة وإثراء هذا البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأساتذة الكرام الذين لهم الفضل الكبير في مشواري الدراسي.

كما أتقدم بالشكر لكل عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وفي الختام أسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

عبد الحفيظي محمد الطاهري

# أهداء

إلى رمز العطاء إلى جنتي في الدنيا إلى أجمل ملاك وأعظم  
كتاب قرأته أُمِّي.

إلى الذي رباني على مكارم الأخلاق وزرع في قلبي حب  
العمل والنجاح إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام أبي  
الغالي.

إلى الذين تكتمل سعادتي بهم أخواني الحسن والحسين  
وأحمد وإلى أختي العزيزة إلى كل العائلة.

إلى الذين قدموا لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

إلى كل أصدقاء الدراسة والعمل بدون استثناء خاصة عمي  
ياسين وعمي الصديق.

إلى من جمعني بهم القدر.

إلى حاملي رسالة العلم.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة الإنجليزية
	الشكر والعرفان
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
أ- ز	مقدمة
36-02	الفصل الاول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
02	تمهيد
03	المبحث الاول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية
03	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها
03	أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية وأهم مراحلها
06	ثانياً: تعريف للثقافة التنظيمية
08	المطلب الثاني: نظريات الثقافة التنظيمية
08	أولاً: نظرية سحبة الثقافة
08	ثانياً: نظرية القيم
08	ثالثاً: نظرية التفاعل مع الحياة
09	رابعاً: نظرية روح الثقافة
09	خامساً: نظرية الثقافة القوية
09	سادساً: التوافق
09	سابعاً: نظرية التكيف
10	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية
13	المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

## فهرس المحتويات:

13	المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية
16	المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية ومصادرها
16	أولا: مكونات الثقافة التنظيمية
21	ثانيا: مصادر الثقافة التنظيمية
23	المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية
24	أولا: البعد الخاص بالقيادة
25	ثانيا: البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية
27	ثالثا: البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه
29	المبحث الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية ووظائفها وآليات تشكيلها
29	المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية
30	أولا: ثقافة المجتمع
30	ثانيا: ثقافة النشاط
30	ثالثا: ثقافة المنظمة
31	المطلب الثاني : وظائف ومحدداتها الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها
31	أولا: وظائف الثقافة التنظيمية
32	ثانيا: محددات الثقافة التنظيمية
32	ثالثا: آليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية
34	المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
34	أولا: تحقيق الفعالية التنظيمية
34	ثانيا: دعم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة
34	ثالثا: دعم عمليات التغيير والتطوير التنظيمي
34	رابعا: دعم المنظمة كنظام اجتماعي
35	خامسا: تحديد النمط الإداري السائد في المنظمة
35	سادسا: دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة
36	خلاصة الفصل
83-37	الفصل الثاني: الإطار النظري للتغيير ومقاومة التغيير

38	تمهيد
39	المبحث الأول: مدخل إلى التغيير
39	المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير وأهميتها
39	أولاً: مفهوم التغيير
41	ثانياً: مفهوم إدارة التغيير
42	ثالثاً: أهمية إدارة التغيير
44	رابعاً: أنواع التغيير
46	المطلب الثاني: خصائص وأسباب إدارة التغيير وأهدافها
46	أولاً: خصائص إدارة التغيير
47	ثانياً: أسباب إدارة التغيير
50	ثالثاً: أهداف إدارة التغيير
51	المطلب الثالث: مجالات ونماذج إدارة التغيير وأهم استراتيجياتها
51	أولاً: مجالات إدارة التغيير
55	ثانياً: نماذج إدارة التغيير
67	ثالثاً: استراتيجيات إدارة التغيير
70	المبحث الثاني: مقاومة التغيير
70	المطلب الأول: مفهوم وأسباب مقاومة التغيير وأشكاله
70	أولاً: مفهوم مقاومة التغيير
72	ثانياً: أسباب مقاومة التغيير
76	ثالثاً: أشكال مقاومة التغيير
78	المطلب الثاني: مراحل وآليات مواجهة مقاومة التغيير وآثارها الايجابية
78	أولاً: مراحل مقاومة التغيير
79	ثانياً: آليات مواجهة مقاومة التغيير
80	ثالثاً: آثار ايجابية لمقاومة التغيير
82	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير
82	المطلب الأول: التغيير الثقافي وعلاقة القيم والمعتقدات بمقاومة التغيير
82	أولاً: مفهوم التغيير الثقافي

82	ثانيا: علاقة القيم والمعتقدات بمقاومة التغيير
83	المطلب الثاني: علاقة الاتصال واللغة بمقاومة التغيير
83	أولا: علاقة اللغة بمقاومة التغيير
83	ثانيا: علاقة الاتصال بمقاومة التغيير
84	المطلب الثاني: علاقة الاتصال واللغة بمقاومة التغيير
84	أولا: علاقة التوقعات بمقاومة التغيير
84	ثانيا: علاقة الموروث الثقافي بمقاومة التغيير
85	خلاصة الفصل
119-86	الفصل الثالث: دراسة حالة بمركز الضرائب الأغواط
87	تمهيد
88	المبحث الأول: تقديم مركز الضرائب بالأغواط
88	المطلب الأول: تعريف مركز الضرائب ونشأته
88	أولا: تعريف مركز الضرائب
88	ثانيا: النشأة
88	المطلب الثاني: مهام مركز الضرائب
88	أولا: تصنيف الاول
89	ثانيا: التصنيف الثاني
90	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب
93	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
93	المطلب الأول: منطلقات بناء الدراسة الميدانية
93	أولا: إشكالية الدراسة الميدانية
94	ثانيا: نموذج الدراسة
95	ثالثا: فرضيات الدراسة
96	رابعا: مجال وحدود الدراسة الميدانية
97	المطلب الثاني: أداة الدراسة
97	أولا: مرتكزات أداة الدراسة
98	ثانيا: ثبات أداة الدراسة
99	المطلب الثالث: مناقشة وتحليل الدراسة الميدانية

## فهرس المحتويات:

99	أولا: مجتمع وعينة الدراسة
99	ثانيا: النمذجة بالمعادلات البنائية
102	<b>المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات</b>
102	<b>المطلب الأول: تحليل الوصفي للخصائص العينة المدروسة</b>
102	أولا: توزيع أفراد العينة وفقا للجنس
103	ثانيا: توزيع أفراد العينة وفقا للسن
104	ثالثا: توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي
106	رابعا: توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى الوظيفي
107	خامسا: توزيع أفراد العينة وفقا لعدد سنوات العمل (الأقدمية)
108	<b>المطلب الثاني: تحليل نتائج نموذج الدراسة</b>
108	أولا: أدلة صدق التقارب
111	ثانيا: أدلة صدق التمايز (Discriminant validity)
114	<b>المطلب الثالث: تقييم النموذج البنائي واختبار فرضيات الدراسة</b>
114	أولا: نموذج البنائي للدراسة
114	ثانيا: مؤشرات جودة النموذج
117	ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة
119	<b>خلاصة الفصل</b>
124-121	<b>الخاتمة</b>
131-126	<b>قائمة المراجع</b>
151-133	<b>الملاحق</b>

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
11	مقارنة المنظمة المفتوحة والمنظمة المنغلقة على نفسها	01
54	أهم نقاط التغيير في الهيكل التنظيمي	02
76	أسباب مقاومة التغيير	03
98	مقياس ليكرت الخماسي	04
98	نتائج قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة	05
102	توزيع عينية الدراسة وفقا للجنس	06
103	توزيع عينية الدراسة وفقا للسن	07
104	توزيع عينية الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	08
106	توزيع عينية الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي	09
107	توزيع عينية الدراسة وفقا لعدد سنوات العمل ( الأقدمية)	10
109	نتائج أدلة صدق التقارب	11
112	نتائج مؤشر التوافق (cross loading)	12
113	نتائج ارتباط المتغير (variable correlation)	13
115	نتائج مؤشر معامل التحديد $R^2$	14
115	نتائج مؤشر حجم التأثير $F^2$	15
116	نتائج مؤشر القدرة التنبؤية $Q^2$	16
117	نتائج مؤشر المطابقة جودة (GOF)	17
117	نتائج الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية	18

## فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
ث	نموزج عام للدراسة	01
05	مراحل تطور الثقافة التنظيمية	02
06	الثقافة التنظيمية كنظام	03
21	التأثيرات على الثقافة التنظيمية	04
23	فكرة مرجعية أطر الثقافة المنظمة	05
29	مستويات الثقافة التنظيمية	06
31	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	07
44	جوانب أهمية التغيير	08
51	مجالات إدارة التغيير	09
57	مراحل عملية التغيير في نموزج " Kurt Lewin "	10
59	نموزج إيفانسفتش وآخرين للتغيير	11
62	التغيير وفق نموزج كوتر	12
64	نموزج ADKAR للتغيير	13
66	نموزج بورك وليتوين	14
68	استراتيجيات التغيير البنيوي	15
91	الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب	16
95	نموزج البنائي العام للدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية	17
103	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس	18
104	تركيبية عينة الدراسة حسب السن	19
105	تركيبية عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	20
106	تركيبية عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	21
107	تركيبية عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات العمل ( الأقدمية)	22
114	نموزج النهائي للدراسة وفقا لأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية	23



# مقدمة

## مقدمة:

تعتبر مقاومة التغيير من أهم الصعوبات التي قد تواجه المنظمات، ذلك لأنها لم تعد تتعامل مع بيئة ساكنة، بل أصبحت في مواجهة مع محيط متغير يحمل في طياته الكثير من المتطلبات التي لم تعهدها، ولهذا فإن نجاح التغيير يتوقف على مدى سعي المنظمات إلى إدارة التغيير بغية التقليل من حدة تلك المقاومة التي تنشأ من عدم الاهتمام بالثقافة التنظيمية.

فالتغيير حقيقة لا مفر منه وقد عاشتها المنظمات قديماً من أجل تطورها، ولا تزال تعيشها في الوقت الحالي من أجل مواجهة التحديات الخارجية، لذلك فإن المنظمة التي لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التحديات والتغيرات الخارجية فإنها تعرض نفسها للتهديد والزوال، ولذا أوجب على قادة المنظمات الاستباق للتغيير وقيادته، فالمنظمة التي تكون قادرة على التغيير بوتيرة أسرع هي التي ستفوق وتتميز عن غيرها، وذلك من خلال السعي لإدارة عملية التغيير بدء بتغيير سلوك الأفراد والجماعات لتتوافق مع التغيرات الحالية في بيئة عملها.

وتعتمد الثقافة التنظيمية على الراس المالي البشري باعتباره محور العملية التنظيمية والنشاط الإنساني ومحاولة الإستثمار فيه لكونه أكثر المدخلات تأثيراً على المنظمة، إذ أن المنظمات تبذل كل ما لديها من أجل تحسين وتقديم الخدمات في جميع المجالات لتطبيع شخصيتها وما يميزها عن غيرها، وترسيخها لدى أفرادها وجميع المتعاملين معها، لذلك تسعى لإحداث تغييرات تنظيمية تتماشى مع ثقافتها التنظيمية أو المؤسساتية وتحافظ على شخصيتها الناتجة عن مزيج من القيم والاتجاهات والمعايير التي ترتبط بالعاملين بها.

فالتغيير التنظيمي يعد ظاهرة تعديل أو تغيير في البناء الهيكلي أو المادي ولكنه موجه بالدرجة الأولى نحو العنصر البشري أو العمال كونهم محور لهذا النشاط، ويتوقف التغيير على مدى قبول ودرجة مقاومة الأفراد والجماعات له، وفق ما تمليه عليهم القيم، والاتجاهات والمعتقدات التي يأمنون بها، والتي اكتسبها منذ ولوجهم إلى عالم المنظمة دون الانفصال عن الوسط القيمي السوسيوثقافي الذي تتوجد فيه لما لهذه الأخيرة من تأثير كبير على مستوى مقاومة التغيير داخل المنظمة.

## 1. إشكالية البحث:

إن المنظمات الإدارية عامة تمتلك مظاهر وخصوصيات وسمات تميزها عن غيرها، وهذا راجع بالطبع إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك المنظمات، وبالتالي فإن لكل منظمة شخصية تميزها عن بقية المنظمات، وهذا التميز كمفهوم إداري يطلق عليه "الثقافة التنظيمية للمنظمة"، وإحداث التغيير قصد تأقلم مع المحيطات وعوامل الداخلية للمنظمة، ولهذا يجب الأخذ بعين الاعتبار أثر مقاومة كعامل يتأثر بثقافة التنظيمية للمنظمة وعليه فإن الإشكالية التي تعالجها هذه الدراسة هي:

ما مدى انعكاسات الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير؟

### 1.1. التساؤلات الفرعية:

وللإجابة على التساؤل الرئيسي لابد من طرح التساؤلات الفرعية التالية؟

- ماهية أدبيات الثقافة التنظيمية وماهي عناصرها؟
- هل الثقافة التنظيمية ثابتة ام يمكن تغييرها؟
- ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في مقاومة التغيير؟

### 2. فرضيات الدراسة:

بناء على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

- لايمكن الأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة التغيير؛
- إهمال الثقافة التنظيمية أثناء التغيير يؤدي إلى وجود مقاومة التغيير؛
- تأثر الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير؛
- لاتوجد علاقة بين الثقة التنظيمية ومقاومة التغيير.

### 3. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال حداثة الموضوع حيث يربط بين متغيرين لهما أهمية كبيرة في المنظمات وهما: الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير، وما يزيد أهمية للموضوع هو القيام بدراسة حالة في مؤسسة جزائرية، وبالرغم من أن هناك العديد من الدراسات تناولت الحديث عن الثقافة التنظيمية، إلا أنه لا يزال موضع اهتمام الباحثين، وهذا ما يستدعي دراسته ودراسة انعكاسه على مقاومة التغيير.

### 4. أهداف الدراسة:

- الرغبة في فهم العلاقة بين المتغيرين وتحديد الأساليب الضرورية لفهم مقاومة التغيير من منطلق الثقافة التنظيمية؛
- معرفة العوامل المؤثرة في مقاومة التغيير؛
- معرفة الآثار الناجمة عن مقاومة التغيير في المنظمة إثر التغييرات التنظيمية؛
- ضرورة في التركيز على أساليب المستعملة في التغيير على مختلف مستويات الدراسة.

### 5. مبررات اختيار الموضوع:

#### 1.5. الأسباب الذاتية:

- صلة الموضوع بتخصص الباحث؛
- إثراء المكتبة الجامعية؛
- الرغبة والميول في مجال إدارة الأعمال خاصة إدارة التغيير.

#### 2.5. الأسباب الموضوعية:

- تقييم كفاءة وفعالية الثقافة التنظيمية في مقاومة التغيير؛
- معرفة مدى قدرة المؤسسة في التعامل مع مقاومة التغيير من جانب الثقافة التنظيمية.

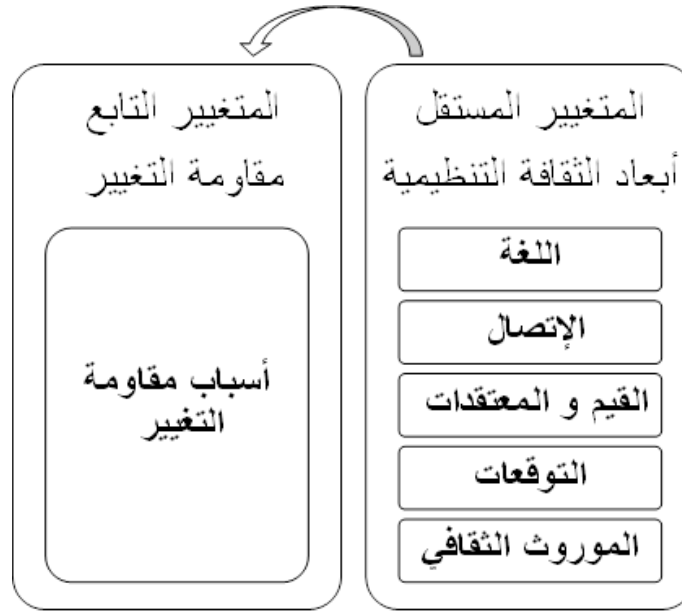
## 6. المنهج المتبع:

اعتمدنا في بحثنا هذا على الدمج بين المنهجين التحليلي والوصفي، من خلال البحث في المراجع والكتب المتخصصة في مجال موضوع البحث والتي تناولت مواضيع التغيير وعالجت أسباب مقاومته كما حللت مختلف مداخله وأبرزت مكانة المدخل الثقافي وأهميته بالإضافة إلى مختلف البيانات والمجالات والدوريات وتقارير المنظمات والاعتماد على الإنترنت أو المعلومات الإلكترونية مع دراسة حالة منظمة بمركز الضرائب.

## 7. نموذج الدراسة:

يمكننا بناء نموذج عام للدراسة والشكل الموالي يوضح ذلك:

## الشكل رقم (01): نموذج عام للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

## 8. حدود الدراسة:

1.8. نظريا: تم البدء في دراسة بداية جانفي بعد وضع الخطة وجمع المعلومات وتنسيقها؛

2.8. تطبيقيا: تم إنتقاء العينة عشوائية من مجتمع الدراسة لمركز الضرائب بولاية الأغواط؛

3.8. الحدود المكانية: مركز الضرائب لولاية الأغواط؛

4.8. الحدود الزمني: من 13 جانفي 2021 إلى 27 جوان 2021.

### 9. أدوات الدراسة والتحليل:

بغرض الإلمام بالجانب النظري لمتغيري البحث اعتمدنا على جمع المعلومات من مختلف المراجع والمصادر والمتمثلة في:

- الكتب؛
- الرسائل الجامعية؛
- المجلات العلمية؛

أما بالنسبة للجانب التطبيقي:

- الاستبيان؛
- الاساليب الإحصائية.

### 10. صعوبات الدراسة:

- من معوقات الدراسة عدم توافر المصادر والمراجع العلمية الكافية لاستخدامها في الدراسة؛
- الوسائل العلمية والمعرفية المتوفرة بالجامعة في مجملها لا تتناسب مع ما يصبو اليه البحث العلمي إلى تحقيقه؛
- ضيق الوقت لإجراء الدراسة على عينة شاملة؛
- صعوبة الانتقال والتنقل لإجراء الدراسة.

## 11. الدراسات السابقة:

## 1.11. الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة- دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية في المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وادارة المعرفة والمعارف، 2011/2010،

تهدف هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح عمليات إدارة المعرفة، بحيث أثبتت الكثير من الدراسات فشل بعض المبادرات خاصة بسبب التركيز على جوانب تكنولوجيا المعلومات، وتبقى الثقافة التنظيمية الملائمة حسب رأي الكثيرين أهم عائق في نجاح تبني إدارة المعرفة.

اشكالية الدراسة: ماهي أهمية العوامل الثقافية في منظمات الأعمال في نجاح عمليات إدارة المعرفة؟

تم توزيع 45 استبيان على عينة اختيارية كم العاملين في البنوك محل الدراسة، وقد اعيدت أغراض بأكملها ونسبة الاسترجاع 100 %.

ومن بين النتائج المتوصل إليها:

- الثقافة التنظيمية تعكس هوية المؤسسة وتعد أحد مصادر الميزة التنافسية؛
- تعتبر إدارة المعرفة كأحدث استراتيجيات التغيير الثقافي والتنظيمي، نتيجة تأثيراتها التي تمس كافة جوانب المؤسسة.

دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي بشركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نبيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2013/2014.

تناولت هذه الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، هادفة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي، باعتبار إن إدخال المنظمة لعملية التغيير التنظيمي أصبح أمر ضروري وحتمي في هذا العصر الذي تشهد فيه المنظمات تغيرات بيئية مختلفة من سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتقنية مستمرة نتيجة التفاعل بين المنظمات وبيئتها، لذلك يتوجب على المنظمة وعلى المديرين السعي الجاد لإدارة عملية التغيير وذلك ببذل الجهود الواعية لمراقبة ورصد وتشخيص المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتخطيط التغييرات التنظيمية اللازمة لتمكين المنظمة من التكيف مع هذه المتغيرات وتحسين قدراتها على حل مشكلاتها وأيضاً لمحاولة استغلال الفرص والإمكانيات، وبذلك تصبح المنظمة أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق أهدافها.

اشكالية الدراسة: كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون قاعدة تعتمد عليها أي منظمة لإنجاح التغيير التنظيمي؟

تم توزيع 100 استبيان والذي يمثل نسبة 14.08% من مجتمع الدراسة، إلا أننا نجحنا في استرجاع 71 استبيان أي بنسبة تعادل الـ1%.

ومن بين النتائج المتوصل إليها:

- إن التغيير التنظيمي الفعال هو الذي لا يأتي كرد فعل للظروف التي تفرضها البيئة الداخلي والخارجية للمنظمة، بل يكون عن طريق التوقع والتخطيط له وكذا المبادرة لإحداثه.
- تتميز الثقافة التنظيمية التغير والديناميكية حيث تتغير وتتطور استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة أو في تركيبة وخصائص أفراد المنظمة.
- إن خوف الفرد من فقدانه للخبرات المكتسبة في ممارسة مهامه، وكذا عدم إشراكه في اتخاذ القرارات تعتبر من أبرز العوامل التي تجعل الفرد العامل في شركة "بيبيسي" أكثر إصراراً على معارضة ومقاومة عملية التغيير التنظيمي.

## 2.11. الدراسات المتعلقة بمقاومة التغيير:

محرز عبد الباسط، القيم السوسيوثقافية ومقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، 2019-

2020، أطروحة مكممة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث:

لقد كان الهدف في هذه الدراسة الموسومة بالقيم السوسيوثقافية ومقاومة التغيير التنظيمية هو معرفة الأسباب والدور الذي تقوم به القيم السوسيوثقافية في مقاومة التغيير التنظيمي انطلاقاً من مرجعية القيمة السوسيوولوجية والسوسيوتنظيمية المكتسبة للعمال باعتباره عنصراً بشرياً فعال داخل المصنع بما يحفو من مميزات فردية واستعدادات مكتسبة وقيم مكتسبة، وبعبارة أخرى لقد أنصب بحثنا حول الدور الذي يمكن أن يضع الموقف القيمة العمالي في معادلة إحداث التغييرات التنظيمية داخل المصنع، وذلك من خلال قبول، أو رفض، ولقد أثبتت المعطيات التي تم جمعها عن الدور الذي يمكن أن يدرس البعد القيمي السوسوثقائي لمعامل خارج وداخل المؤسسة على شخصيته ومن ثم على سلوكياته التنظيمية وتوجهاته وردود أفعاله والمواقف إزاء إدخال أي عملية تغيير التي من شأنها أن تحل بالوضعية الراهنة لمؤسسة، وهذه المواقف وردود الأفعال بدورها تنطوي على دلالات سوسيوثقافية تعبر عن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

اشكالية الدراسة: هل للقيم السوسيوثقافية لدى العمال دور في مقاومة التغيير التنظيمي داخل مصنع لافارج للإسمنت فرع مسيلة؟.

وتم الاعتماد على عينة حجمها 139 مفردة منها 30 إستطلاعية لحساب الصدق والثبات و109 عينة أساسية بنسبة 20% من مجموع مجتمع للبحث الذي بلغ عدده 545.

ومن بين النتائج المتوصل إليها:

- غياب الاستشارة والمشاركة العمالية في القرارات التي تتخذ من قبل ادارة المصنع جعلت من العمال دائمي التخوف من التغيير التنظيمي.
- تعتبر العلاقات الاجتماعية والتي تشكلت في الوسط السوسيوتنظيمي من العوامل الاساسية في استمرارية وبقاء العمال في المصنع رغم صرامة القوانين التنظيمية التي تفرضها، ووسيلة حرية للتعبير عن آراءهم من خلال التكتلات العمالية.

شنتاحة عائشة، أحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة دراسة حالة سونلغاز " مديرية التوزيع بالأغواط"، 2007/2006، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،

تناولت هذه الدراسة موضوع التغيير التنظيمي وثقافة المنظمة، حيث تلجأ المنظمة إلى عدة مداخل لإحداث التغيير، تختلف من حيث الطريقة والمنهج والوسائل التي تنتهجها كما يتميز كل مدخل بثقافة مميزة تخدم المبادئ والقيم التي يأتي بها، فقد يكون المدخل سلوكيا عن طريق التطوير التنظيمي أو تتخذ مدخل إدارة الجودة الشاملة كمنهج لإحداث التغيير، أو تعتمد إعادة الهندسة، وكلها مداخل مهمة تعتمد المنظمة من أجل إحداث التغيير التنظيمي.

ولا تستطيع أي منظمة تقوم بالتغيير إحراز نجاح وتقدم إذا لم تستطع تكييف ثقافتها التنظيمية مع التغيير المراد، فالتغيير الثقافي هو حجر الزاوية أو القاعدة التي يتم على أساسها تحديد ورسم الاتجاه الذي يمكنه أن يتلاءم مع التغيير التنظيمي، ويكون ذلك من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات، والدوافع والقيم والمهارات والسلوك، ويمكن تحقيق هذا التعديل أو التغيير الثقافي من خلال مجموعة من الأساليب تختلف حسب المدخل المعتمد في إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة.

اشكالية الدراسة: من المنطق اعتبار التغيير التنظيمي كحتمية ( أكثر من ضرورة ) على المنظمة تنبيه ما هي أنسب المداخل المعتمدة لإحداثه من قبلها، وما الحاجة التي أدت إلى اهتمام المنظمات بالتغيير الثقافي كقاعدة متينة للنجاح أي تغيير تنظيمي؟

ومن بين النتائج المتوصل إليها:

- لا يوجد اتصال فعال في الاتجاهين بل هناك إصدار للأوامر وتعليمات يجب تنفيذها والتقييد بها.
- تنتشر ثقافة تشجع على العمل الجماعي كنتيجة لطبيعة العمل في سونلغاز.

## 12. مميزات الدراسة عن الدراسات السابقة:

تلتقي موضوعات هذه الدراسات مع دراستنا منها في الثقافة التنظيمية ومنها في مقاومة التغيير وأهم جوانبه من أسباب وأنواع وأشكاله، غير أنه كانت محاولة تقديم إضافة من خلال هذه الدراسة في خلق القيم الإيجابية، كحل من الحلول الغائبة لحد الآن للظواهر السلبية التي تميز المنظمات، مع تجسيد ذلك على أرض الواقع من خلال قياس باتجاهات موظفين في مركز الضرائب لولاية الأغواط، لمعرفة أثارها وانعكاساتها.

تفرد الدراسة الحالية باختلاف أبعاد الدراسات السابقة والتغيرات التي تناولتها حيث جمعت ما بين الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير ومدى انعكاس الثقافة التنظيمية لمركز الضراب لولاية الأغواط، وعلى العموم يمكن القول أننا استفدنا من الدراسات السابقة ولكن في نفس الوقت هناك تمايز بينها وبين دراستنا.

## 13. هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث تناولنا في الفصلين الأول والثاني الجانب النظري، والفصل الثالث تناولنا الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، فيما يخص الجانب النظري قمنا في الفصل الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية بالتطرق لما يلي:

- المبحث الأول الذي تناول مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية " تطور الثقافة التنظيمية ومفهومها، وأهم النظريات لها، أهميتها"، أما في ما يخص المبحث الثاني الذي تحت عنوان أساسيات الثقافة التنظيمية، فقد تناولنا "خصائص الثقافة التنظيمية، خصائص ومكوناتها، وأبعادها"، وفي آخر مبحث قد تطرقنا إلى "مستويات الثقافة التنظيمية ووظائفها وآليات تشكيلها، وتأثير الثقافة على المنظمة".

أما بخصوص الفصل الثاني فموضوعه حول الإطار النظري للتغيير ومقاومة التغيير وقد قسم إلى ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول تطرقنا فيه إلى "ماهية إدارة التغيير وأهميتها" أما المبحث الثاني تعرفنا فيه على مقاومة التغيير وكيف يمكن معالجتها، والمبحث الثالث فقد تطرقنا إلى الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير.

وأخر فصل تم تخصيصه بالدراسة الميدانية لمركز الضرائب لولاية الأغواط ويتضمن أيضا ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث تم فيه تقديم مركز الضرائب لولاية الأغواط وتم التعريف به ومعرفة مهامه والهيكل التنظيمي له، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى الجانب العلمي والمنهجي للدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث تم التوصل فيه إلى نتائج الدراسة الميدانية، واختبار الفرضيات، وذلك من أجل الإجابة عن اشكاليات الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة

التنظيمية

## تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات، والذي ينبغي على قادتها ومدراءها أن يفهموا أبعادها وعناصرها، لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها.

وتؤكد الحالات والمواقف العملية أن هناك فروقاً جوهرية بين القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات الناجحة في ترتيب أوضاعها الداخلية وفي علاقاتها مع بيئتها الخارجية عن تلك القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات الأخرى.

كما توفر الثقافة السائدة بأي منظمة إذا كانت قوية، طريقة واضحة لفهم كيفية القيام بالأشياء، كما أنها توفر الثبات للمنظمة، ولكن في الوقت نفسه يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية عائقاً أساسياً ضد التغيير، واعتماداً على قوة الثقافة يمكن أن يكون لها تأثير مهم على الاتجاهات وسلوكيات أعضاء المنظمة.

ونظراً لاتساع موضوع الثقافة التنظيمية سنحاول في هذا الفصل القيام بدراسة لهذا الموضوع لإعطاء نظرة كافية حوله والتعرف به.

## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية

الفكرة الموضوعية أخيرا هي أن نجاح المنظمة يمكن أن يتوقف على شيء غير محسوس، غامض وغير دقيق، وهو ليس في أو اقتصادي لكن أكثر انتشارا في أذهان الأفراد، وفي القيم التي تبحث عن مفتاح النجاح، هذا الشيء يتمثل في الثقافة التنظيمية.

## المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها

وفي هذا المطلب سنحاول التطرق إلى التطور التاريخي للثقافة التنظيمية وأهم مراحلها، وإلى مفهوم الثقافة التنظيمية.

## أولا: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية وأهم مراحلها

إن أول من استعمل مفهوم الثقافة التنظيمية " ج.اليوت ( Elliot Jacques ) حتى وإن أكد " كيش ديس " أن أول ظهور له مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين Managers إلا في بداية الثمانينات ولم يستعمل في الجزائر إلا في سنة 1997.<sup>1</sup>

هناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية سنة 1981، واستعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business week، وأدرجت مجلة Fortune ركنا خاصا تحت عنوان "Corporate Culture"، إلى أن جاء الباحثان (A.A Kennedy & T.E.Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان "Corporate Culture" واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم، فيما يذكر هوستيد أن مصطلح " الثقافة التنظيمية " لم يصبح معروفا إلا في حلول الثمانينات الميلادية ويحيل ذلك لكتابين اثنين هما: "ثقافة المنظمة" (Corporate Culture)، وكتاب "البحث عن الامتياز" (In Search of Excellence).

<sup>1</sup> بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، دوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 07.

وفي بداية التسعينات ازداد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح " الثقافة التنظيمية " باعتبارها عاملا منتجا لمنح العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.<sup>1</sup>

وتتمثل مراحل تطور الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1. **مرحلة العقلانية:** وفي هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وتاييلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية.
2. **مرحلة المواجهة:** وفي هذه المرحلة ظهرت قيم التنظيمية جديدة، فظهر النقابات العمالية، والاهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة على إهمال العنصر الإنساني، وإعطائه حقوقه أدت إلى إفراز قيم الحرية، والاحترام والتقدير.
3. **مرحلة الاجماع في الرأي:** أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز دوجلاس ماك جريجور مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى نظريات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل نظرية.
4. **مرحلة العاطفة:** فكانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب هاوثورن التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، واعتبرت هذه المرحلة العامل كتلة من المشاعر والأحاسيس، وليس بآلة ميكانيكية.
5. **مرحلة الإدارة بالأهداف:** ركزت على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار، تخطيط، تنسيق وإشراف، بالإضافة إلى تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.
6. **مرحلة التطوير التنظيمي:** في هذه المرحلة ظهرت قيم جديدة تتمثل في تحليل الأفكار، والمعلومات الإدارية، واستعمال منهجية البحث العلمي التي من خلالها يمكن إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي وذلك من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الجوانب النفسية، دراسة ضغوط العمل، الإجهاد، حالات التوتر والانفعال.

<sup>1</sup> وهيبه عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص14.

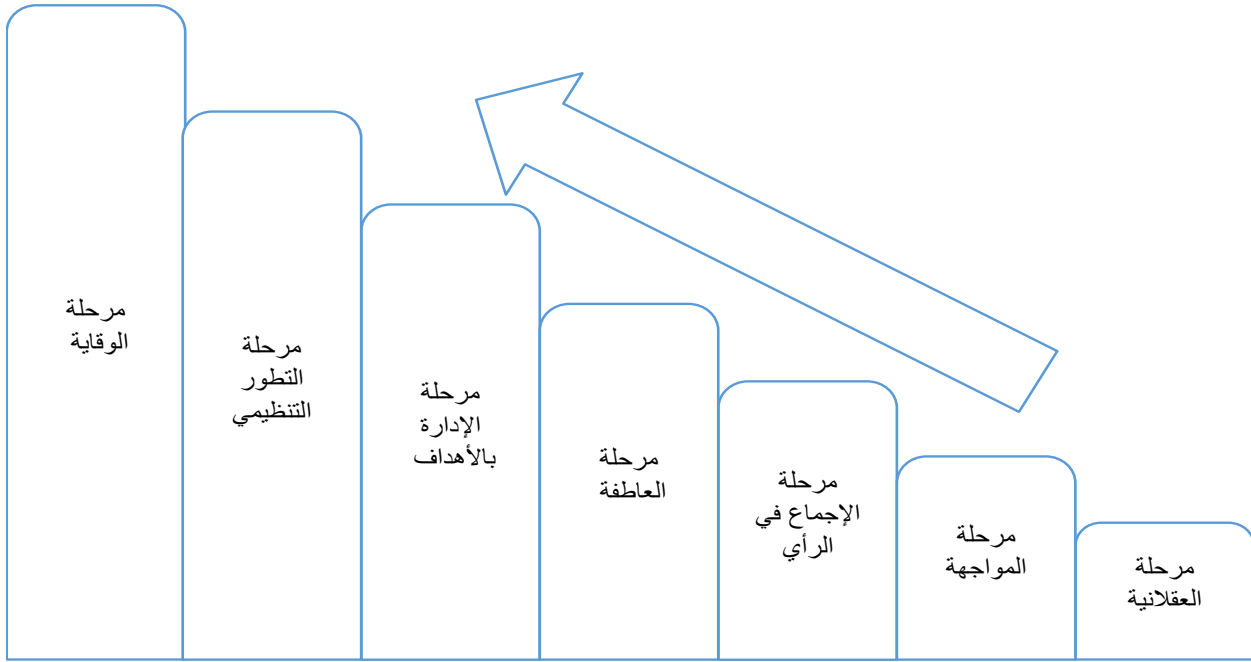
7. **المرحلة الواقعية:** يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها

القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس، وظهور

مفاهيم ومصطلحات جديدة.

وفي الشكل الموالي توضيح للمراحل التي مرت بها الثقافة التنظيمية:

الشكل رقم (02): مراحل تطور الثقافة التنظيمية



**المصدر:** ايهاب منصور العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 26.

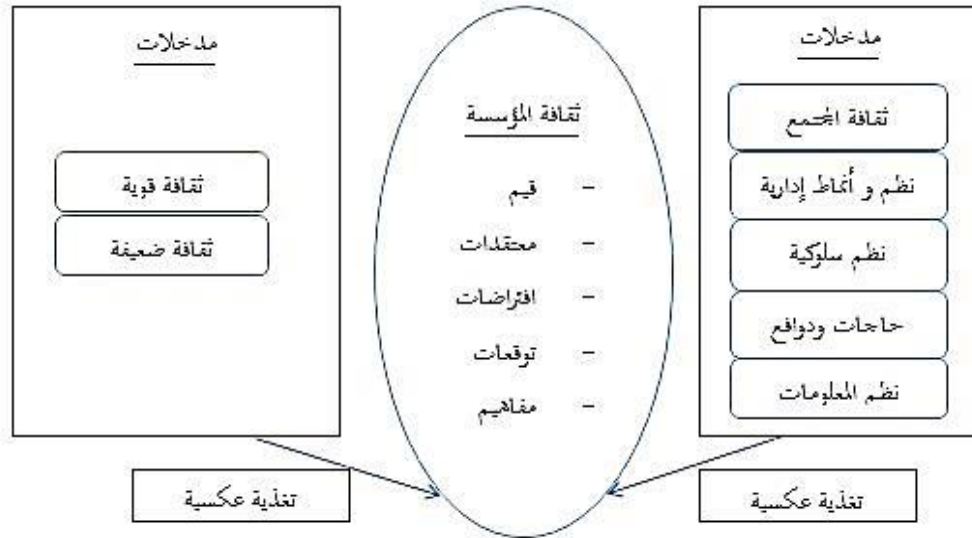
حسب ما رأينا من خلال الشكل السابق أن الثقافة التنظيمية مرت بعدة مراحل ففي كل مرحلة تحدث فيها تطورات على قيم المنظمة التي تحسن من نظرتها إلى الفرد والمنظمة، ففي البداية كان ينظر إلى الفرد بأنه آلة، وهذا ما أدى إلى ظهور النقابات العمالية تسعى إلى احترام وتقدير العامل وإفراز قيم الحرية، ومن ثم ظهور نظريتي X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل نظرية، مما ساهم في ظهور مرحلة العاطفية التي تؤكد على ضرورة النظر للفرد أنه كتلة من المشاعر والأحاسيس يجب مراعاتها، بعدها تطورت وتميزت هذه القيم بمشاركة الفرد في العمليات التنظيمية، ومن ثم تم الارتقاء بمنظمات الأعمال إلى التطوير التنظيمي، وآخر مرحلة والتي تميزت بمزيج من المراحل السابقة وإدراك المنظمة لبيئة العمل، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.

ثانيا: تعريف للثقافة التنظيمية

هناك عدة تعريفات للثقافة التنظيمية نظرا لاختلاف وجهات نظر الباحثين والظروف التي تعيشها كل دولة فكل باحث يعرفها وفق وجهة النظر الخاصة به، فمن بين التعاريف نذكر ما يلي:

1. تعريف **Edgard Schein**: هي المبادئ الأساسية التي اخترعتها واكتشفتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها.<sup>1</sup>
2. تعريف **Ouchi**: يعرفها بأنها تتألف من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة، أو يكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا، كما تمثل ثقافة المنظمة نظاما.<sup>2</sup>

الشكل رقم (03): الثقافة التنظيمية كنظام



المصدر: بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة -شركة بيبسي الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014/2013، ص64.

<sup>1</sup> Sai On Cheung et al, Towards an organizational culture framework in construction, International Journal of Project Management, vol (29), Hong Kong, 2011, p.34.

<sup>2</sup> شنانة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006، ص 119.

3. تعريف **Harrison**: هي المعتقدات العميقة حول الطريقة التي من الواجب أن ينظم بها العمل، ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومداه، والنظر إلى المرؤوسين في المنظمة.<sup>1</sup>
4. أما تعريف **M. Thevenet**: الثقافة التنظيمية هي تراث مشترك من القيم والمعتقدات، تسمح لأفراد المنظمة بالتمائل والترابط، مما يؤدي إلى استقرار النظام، بتوجيه وتعديل السلوكيات، والقرارات التسيير الهامة.<sup>2</sup>
5. تعريف **Hunger. & Wheelen**: الثقافة التنظيمية ماهي إلا حشد لمجموعة المعتقدات، والتوقعات، والقيم المطلوب تعلمها ومشاركة أعضاء المنظمة، وعمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من أحد العاملين للآخرين، فالثقافة هما محددًا وموجه لعملية الغدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، وأعمالها ووحداتها وعلى المستويين الاجتماعي والشبكي معًا، وهو أمر يحد إدارة المنظمة البحث عند التفوق بأدائها والتفكير المستمر بتحسين مستوياته المتحققة والمتوقعة، فالثقافة هما تجمع بين منظوري تأريخ المنظمة ومستقبلها، فهي تمثل روح إدارة المستقبل وتحدياته الداخلية والخارجية.<sup>3</sup>
- من هذه التعاريف يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموع القيم والمعتقدات التي تنشأ بين الأفراد والمنظمة، والتي تترجم الأنماط السلوكية وطبيعة العلاقات بين الأفراد والأهداف المشتركة بينهم وبين المنظمة التي نشأت على أساسها، لضبط تفاعلاتهم وتطوير علاقات العمل فيما بينهم للتشجيع على العمل الجماعي بتوجيه من طرف الإدارة العليا وفقا لمبادئها واستراتيجياتها وسياساتها بطريقة ترضي جميع الأفراد، وتحرص على مشاركتها للأفراد الجدد من أجل تزويدهم بالمعارف وطبيعة الأنماط السلوكية الخاصة بالمنظمة المكتشفة والمتبعة من طرف الأفراد أثناء مواجهتهم للمشاكل، والعمل على تطويرها لتسهيل طرق حل المشاكل في المستقبل".

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الادارة الدولية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 238.

<sup>2</sup> شتاحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 119،

<sup>3</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 24.

## المطلب الثاني: نظريات الثقافة التنظيمية

لقد أجرى الكثير من العلماء دراسات حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والمنظمة، ومن بين هذه النظريات نذكر ما يلي:

## أولاً: نظرية سحجية الثقافة

تتمحور الأفكار لهذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء المنظمة قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة من المشاعر والعواطف التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سحجية واحدة تمثل عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفين، أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع.<sup>1</sup>

## ثانياً: نظرية القيم

يرى أصحاب هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات، تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويرى "أوبلر" أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر وتأثر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.<sup>2</sup>

## ثالثاً: نظرية التفاعل مع الحياة

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد المنظمة مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. وتتمثل أهمية هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء المنظمة عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدورا مهمة في

<sup>1</sup> أميرة قدور، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الحافة بأم البواقي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017/2016، ص 06.

<sup>2</sup> مسيران عبد الله وأولاد الطاب بويكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة دراية، أدرار، الجزائر، 2018/2017، ص 25.

حياتهم الوظيفية، وتنعكس هذه الصورة في قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان للعالم.

#### رابعاً: نظرية روح الثقافة

منطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تمتاز بروح معينة، تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة.

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضاً النمو الثقافي الذي يمكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطوير.

#### خامساً: نظرية الثقافة القوية

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المنظمة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، وعاداتها، وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المنظم بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب عن هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال:

- الأهداف المشتركة لجميع العاملين؛
- الأهداف المشتركة يترتب عنها دوافع وحوافز.

#### سادساً: التوافق

تشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات، وبين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمول بها، بحيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها: بيئة المنظمة الموجودة بها، إذا كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية، ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

#### سابعاً: نظرية التكيف

وضمن هذه النظرية يكون تميز المنظمات ذات الأداء المتميز، نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغييرات المحيطة فوجود ما يسمى بثقافة المنظمة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل، وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المنظمة، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعوراً

إيجابيا يتمثل في عدة نواحي منها: زيادة التزام العاملين بالعمل، وزيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والإبداع.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق لمجموعة من النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية، نلاحظ أن هناك تكامل بينهما، إذ أن العامل المشترك في عملية التفسير هو العلاقة بين الفرد العامل والأساليب والإجراءات المعمول بها داخل المنظمة، حيث أن توفر الخبرات وبروز القيم والمساهمة في الحفاظ عليها، وتحديد جماعة التنظيم في الإطار المرجعي من شأنه أن يقوي تماسك أعضاء المنظمة، ويحسن الخدمات ويحقق الولاء بما يساعد على تحقيق الأهداف.

### المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

لقد ازاد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بناء على ما حققته المنظمات اليابانية في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعة العمل والمشاركة القائمة على الثقة، والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى التفاهم بين أعضاء المنظمة.

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

ويؤكد ذلك "Mallak" بحيث أن للثقافة التنظيمية دورا في توجيه اتخاذ القرار من قبل العاملين، في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة، ومن ثم يمكن القول أن الثقافة التنظيمية عامل حاسم في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة، مما يؤثر في كفاءة الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

ويمكن إجراء مقارنة بين المنظمة المفتوحة والمنغلقة على نفسها لبيان الفائدة التي تعود على العمل والعاملين والمتعاملين من تبني سياسة ثقافة المنظمة المفتوحة.<sup>3</sup>

كما هو موضح في الجدول التالي:

<sup>1</sup> أميرة قدور، مرجع سبق ذكره، ص 08.

<sup>2</sup> Larry Mallak, **Understanding and Changing your Organization's Culture, Industrial Management**, March-April 2001, P.18-24.

<sup>3</sup> شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 130.

الجدول رقم (01): مقارنة المنظمة المفتوحة والمنظمة المغلقة على نفسها.

المنظمة المغلقة	المنظمة المفتوحة
- تركز على العمل الفردي؛	- تشجيع فرق العمل؛
- تشجيع المنافسة والتمايز بين العاملين؛	- تشجيع علة التعاون والتنسيق بين العاملين؛
- تشجيع التعامل بالمعلومات بشكل شخصي وفردية؛	- تطلب من العاملين وخاصة مندوبي المبيعات تبادل المعلومات فيما بينها؛
- تعتبر العاملين في حالة حدوث مشكلة عمل جزءا من المشكلة وتتعامل معهم على هذا الاساس؛	- تعتبر العاملين في حالة حدوث مشكلة عمل لهم جزءا من حل المشكلة وتعمل في هذا الاتجاه؛
- تعقيم الجودة في الأداء والسلوك وفق ما تراه الإدارة العليا؛	- تقييم الجودة في الأداء والسلوك من خلال ما يطلبه العملاء وتعمل على التجاوب مع طلباتهم؛
- تركز على كافة أنشطتها على تحقيق مصالحها الذاتية.	- تخصص جزءا من أنشطتها للتنمية بيئتها الاجتماعية.

المصدر: شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 131.

من الجدول يتبين لنا أن المنظمة المفتوحة هي المنظمة التي تتجاوب مع بيئتها وتتصف بالمرونة في ممارساتها، وهي التي تصغي إلى عملائها ومورديها والعاملين فيها والمتعاملين معها بروح متفتحة والاستفادة من ممارساتها من هذه العلاقة وما توفره لها من معلومات، وهذا ما يعكس أهمية الثقافة التنظيمية.

وعليه يمكننا تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والتميز، لأن مشاركة العاملين لها القيم والمعايير والمدرجات نفسها التي تعزز الشعور بالتوحد، وتطور الإحساس بضرورة تحقيق هدف وغرض مشترك.

<sup>1</sup> عيدان وحيد، أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص 8، 9.

- خلق الالتزام برؤية ورسالة وأهداف المنظمة، لأنها تعمل على خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين، من خلال التعرف على قيم واتجاهات العاملين، بهدف خلق ثقافة عامة تؤدي إلى الالتزام بالاهتمامات التنظيمية التي ينتمون إليها بصورة أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وجعل المصلحة العامة للعمل فوق المصلحة الشخصية.
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل، لأنها تعمل على خلق روح التعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة والولاء والالتزام.
- تعمل بمثابة دليل مرشد لإدارة والعاملين إذ تحدد نماذج ومعايير السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها من قبل الموظفين الجدد والقدامى، وهذا يؤدي إلى استقرار السلوك من قبل العاملين في كل الحالات والأوقات المختلفة.
- يؤدي العاملون أدوارهم في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحويه من قواعد وقيم سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد أنماط العلاقات بينهم وبين المراجعين، وتحدد ملابسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات أدائهم، ومنهجهم في حل المشكلات، وتقوم بتدريبهم ومكافئتهم.<sup>1</sup>
- الاهتمام الفائق باحتياجات العمالة أو الأفراد جادا في تحقيق العاملين، إذ أن الثقافة التنظيمية كفاءتها مرهونة بدراسة سلوك الفرد العامل من خلال تحليلها والعمل على جعل الثقافة التنظيمية مراعية لتك الاحتياجات التي يسعى الفرد جادا في تحقيق الإشباع اللازم لها.<sup>2</sup>
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة، إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة والالتزام في العمل، وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات.

<sup>1</sup> القروي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، 2000، ص288.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016، ص 172.

## المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، كما أنها تقوم بتحديد القيم والعادات والأفكار التي تمتاز بها المنظمة عن غيرها.

## المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية

عدد الباحثون مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية والتي تتطابق وترتبط إلى حد كبير مع الخصائص وصفات المجتمع والتي نعرض لها فيما يلي:

حيث ينظر إلى المنظمات بأنها مثل المجتمعات، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، أيضا لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، والتي يدركها العاملون بها والجمهور الخارجي المتعامل معها، وهذه الثقافة تتصف بمجموعة من الخصائص والسمات التي تميزها عن بقية المنظمات في نفس المجال.

من خلال ما سبق ومن خلال تطرقنا لتعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها، يتضح لنا أن الثقافة التنظيمية تتميز بعدة خصائص والتي نلخص منها ما يلي:

1. **الإنسانية:** حيث تشير الدراسات إلى أن الإنسان بقدرته العقلية على الابداع واختراع الأفكار وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه، فيصبح قادرا على صنع الثقافة ورسم محتواها<sup>1</sup>، وبذلك فإن الثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، لأنها تتشكل من المعارف والحقائق والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى منظماتهم، أو التي تتكون لديهم من خلال تفاعلهم داخل هذه المنظمات.
2. **الاكتساب والتعلم:** يكتسب الفرد الثقافة من المجتمع المحيط به عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود أو من خلال الخبرة والتجربة، أو من خلال علاقاته وتفاعله مع الآخرين وبذلك فإن الفرد يكتسب الثقافة التنظيمية من المنظمة بصورة عامة أو من القسم الذي يعمل فيه بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه وقادته أسلوب العمل والمهارات اللازمة للعمل والطريقة التي يتعامل ويتعاون بها مع زملائه، كما إنه يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة.

<sup>1</sup> زكي محمد اسماعيل، الأنثروبولوجيا الثقافية، عكاظ للنشر والتوزيع، جدة، 1986، ص 185.

3. الثقافة التنظيمية ثقافة اجتماعية: بمعنى أن الثقافة ترتبط بالمجتمع وتعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فالمنظمات عبارة عن مؤسسات أو أدوات اجتماعية من أجل إنتاج السلع والخدمات لإنتاج ما يستخدمه الافراد من منتجات ثقافية مميزة مثل: مجموعة المراسم والشعارات والطقوس الخاصة بكل منظمة والتي تعبر عن ثقافتها.
4. الثقافة التنظيمية ذات نظام مركب: حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تشكيل ثقافة المنظمة، والثقافة كنظام مركب تشتمل على الجانب المعنوي (ويعني القيم والمعتقدات والأفكار)، والجانب السلوكي ويشمل عادات وتقاليد أعضاء المنظمة والممارسات العملية المختلفة، والجانب المادي (وهو كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة).
5. الثقافة التنظيمية ذات نظام متكامل: يعمل على إيجاد الانسجام والتوافق بين عناصرها فإن تغيير يطرأ على أحد مكوناتها ينعكس أثره على باقي مكونات النظام الثقافي.<sup>1</sup>
6. الثقافة التنظيمية ذات نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة وتراكم الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وتتصف الثقافة التنظيمية بالقدرة على التكيف استجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير واستجابة لمتطلبات الصناعة وتطوراتها، وذلك لأن الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة مرتبطة بثقافة المجتمع الذي نوجد فيه وقيم هذا المجتمع وأعرافه ومتغيراته.
7. الثقافة متغيرة: فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه وتنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فؤادة البكري، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، ط1، دار النشر عالم الكتب، 2014، ص 128.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 410.

## المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، ومن أبرز أنواعها ما يلي:

1. **ثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، وتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم على التحكم والالتزام.<sup>1</sup>

2. **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

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

4. **ثقافة العمليات:** ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيلة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

5. **ثقافة المهمة:** وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

6. **ثقافة الدور:** وتتركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

كما أن هناك بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة يصنفون الثقافة التنظيمية السائدة وهي:<sup>2</sup>

1. **الثقافة القوية:** تكون الثقافة السائدة في المنظمة قوية؛ عندما يتقبل ويتشارك جميع الأعضاء مكوناتها كالمعتقدات، القيم، العادات، والموروث الثقافي..... الخ؛ ويسعون لتعليمها لكل الأفراد جديد بشكل عفوي، وتزداد الثقافة قوة كلما كانت واضحة المعالم ومحددة الأهداف.

2. **الثقافة الضعيفة:** تعتبر الثقافة التنظيمية ضعيفة إذا لم يتم تقبل كل مكوناتها من طرف أعضاء المنظمة، ما قد يؤدي إلى انتشار الفوضى وتكوين جماعات غير متجانسة، تبحث كل منها على السيطرة والهيمنة

<sup>1</sup> محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 198.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 145.

ما يتسبب في صراعات داخلية وفي تسرب وهروب الإطارات منها، ما يهدد وجود المنظمة ويعرقل السير الجيد للعمل، مؤثرة بذلك سلبا على المردودية الاقتصادية للمنظمة ومنه تحدّد بقاء بعض الأعضاء فيها.

ويشيرون إلى أن هناك عاملين أساسيين يحدّدان درجة قوة ثقافة المنظمة هم:

**1.2. الاجماع أو مدى المشاطرة:** لنفس القيم المهمة والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون

الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الاعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة، أو مشاركة بشكل أوسع للقيم الحيوية ويعتمد مدى الاجماع أو المشاطرة على العاملين هما:<sup>1</sup>

- تنوير وتعريف العاملين واطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة، وكيف يتم العمل؛
- نظم العوائد والمكافآت فإذا ما منح الأعضاء الملتزمون بالقيم والعوائد والمكافآت، فهذا يساعد الاخيرين على تعلم القيم وفهمها.

**2.2. الشدة:** وتشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة، وتزداد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية.

### المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية ومصادرها

تعد الثقافة التنظيمية نظاما مكون من مجموعة من المكونات التي لها تأثيرا شديدا على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.

#### أولا: مكونات الثقافة التنظيمية

تظهر أهمية مكونات الثقافة التنظيمية في سهولة معرفة وتحديد المبادئ التي تفسر سلوك داخل المنظمة سواء الرؤساء أو المرؤوسين، وحصر مكونات الثقافة التنظيمية شكل محلا لاهتمام الباحثين في الموضوع، فمنهم من يظن أن الثقافة التنظيمية مزيج من عدة عناصر لا يمكن تحديدها بصورة دقيقة نتيجة أن الثقافة التنظيمية تتكون وتتشكل من خلال تفاعل مجموعة من العناصر أهمها:

<sup>1</sup> محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 200.

1. الإشارات الثقافية: وتشتمل على ما يلي:

1.1. القيم التنظيمية: وهي القواعد التي تمكن الفرد التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب

وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزوده برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة.

إذن تتجسد أهمية هذه القيم في كونها قانون مرجعي يسمح بتصوير القرار والسلوك الفعل كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات، ومن أهم هذه القيم حضور العمال وانصرافهم من المنظمة في الأوقات المحددة، المساواة بين العاملين، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين وغير ذلك.<sup>1</sup>

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

2.1. المعتقدات: عبارة عن أفكار مشتركة لطبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز

العمل المهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية، لذا فإننا نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي، وهنا تتمحور مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد مثل الحب، الصداقة، التقدير والولاء التنظيمي، والسعي من أجل التخلص من تلك المعتقدات السلبية مثل الكراهية والأنانية وغيرها من الصفات الذميمة.<sup>2</sup>

3.1. الأعراف: وهي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف،

حيث يلتزم الجميع بها وإن لم تكن مكتوبة، فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبينة العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا، مثل عدم توظيف اثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد.<sup>3</sup>

4.1. أما التوقعات: أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني

مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد

<sup>1</sup> بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014/2013، ص 79.

<sup>2</sup> بلال بوغفير، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مجموعة وكالات البنوك، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد حبيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص 16.

<sup>3</sup> مدهون موسى توفيق والجزراوي ابراهيم محمد علي، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، ط 1، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، ص 400.

في المنظمة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.<sup>1</sup>

وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فالكل يسعى لهدف ما، فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطبق القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغبتهم وتطلعاتهم، كذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.<sup>2</sup>

5.1. الرموز: هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى اللباس وشكل المباني وهيئةها، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستخدمة داخل المنظمة، فغلى سبيل المثال فإن بعض المنظمات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي من خلالها للعملاء وغيرهم بأنها شركة مستقرة وذات مكانة في السوق.

كما تكتسب الرموز أهميتها بما توجهه من شعور خاص بالهوية لدى الأفراد العاملين بالمنظمة، وذلك من حيث النمط الخاص في المباني والأثاث وبالزبي الذي يميزهم عن غيرهم من العاملين في المنظمات الأخرى، وبمرور الوقت تصبح هذه الرموز مألوفة ويتشاركها جميع أعضاء المنظمة لتصبح جزءاً من شخصية المنظمة.<sup>3</sup>

6.1. الطابوهات: "Tabous" تعرض لها الباحثان أي. ميتروفور. كيلمان I.Mitroff.&R.Kilmann بالتفصيل والتي يمكن تعريفها بأنها كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام، كإخفاقات والمشاكل المؤلمة التي حلت بالمنظمة، يمكن القول أن الطابوهات هي كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على مستوى أداء المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص 313.

<sup>2</sup> مدهون موسى توفيق والجزراوي ابراهيم محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 401.

<sup>3</sup> زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2011، ص 65.

<sup>4</sup> Strategor , politique générale de l'entreprise, 4ème édition , paris , dunod, 2005, p682.

7.1. الأساطير "Mythes": وهي كل ما يروى من القصص والحكايات عن المنظمة في تاريخها تدور داخل التنظيم بتقبلها جميع الأفراد دون خضوعها إلى الاستفسار بل تدور كما هي، فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المنظمة، فهي تحمل تعليمات لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.<sup>1</sup>

8.1. الطقوس: هي الأفعال الاعتيادية التي تمارس في مناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والإدارة<sup>2</sup>، فهي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل: اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرجة"<sup>3</sup> وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

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

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة أفعال العاملين المتميزين مما يؤدي إلى خلق جو من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص 80، 81.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 372.

<sup>3</sup> Pascal laurant & François Bauard, *Economie d'entreprise*, BTS Tome 2, éditions d'organisation, paris, 1991, p247.

<sup>4</sup> دنيا بوديب، مرجع سبق ذكره، ص 81.

9.1. **اللغة:** هي صيغة أو طريقة يستخدمها أعضاء الجماعة للمشاهدة أو لكتابة الرموز لنقل المعاني فيما بينها<sup>1</sup>، فبدون اللغة لا يستطيع الإنسان أن يعبر عن مشاعره وأفكاره ومعارفه، وتعتبر اللغة الوسيلة الأساسية للاتصال بين الأفراد والتعاون فيما بينهم، فعن طريقها يستطيع الفرد نقل خبرته ومهارته للآخرين وأن ينسق بين خبرته وخبرات وأعمال غيره.<sup>2</sup>

فهي عبارة عن مصطلحات خاصة بالمنظمة تستخدم لوصف المعدات والمكاتب والعاملين والعملاء وغيرهم، بحيث يتم تعليمها ونقلها للأعضاء الجدد بعد انضمامهم للمنظمة، ويمكن اعتبارها اللغة الرسمية داخل المنظمة لتحقيق التفاهم بين أعضائها.

واللغة العربية تعكس ثقافة المجتمع الجزائري العربي الإسلامي، غير أن وجود اللغة الفرنسية كذلك يعكس وجود ثقافة وشخصية فرنسية في المجتمع الجزائري، فاللغة العربية هي اللغة الرسمية للبلاد إلا أن اللغة السائدة في الإدارة والمعاملات هي اللغة الفرنسية.

تمارس هذه الازدواجية في اللغة تأثيرا سلبيا على فعالية التسيير لأن أغلب المديرين يتكلمون اللغة الفرنسية "مفرنسين"، في حين نجد أن معظم الموظفين أو العمال أنهم تعلموا بالعربية، فهذا الوضع من شأنه أن يخلق قطيعة بين القمة والقاعدة، فالرؤساء والمديرون يرسلون رسائلهم ومنشوراتهم باللغة الفرنسية التي لا يفهمها معظم العمال، والذين بدورهم لا يمكنهم التعبير عن آرائهم وطرح اقتراحاتهم وأفكارهم باللغة الفرنسية لعجزهم عن التعبير بها للقمة، مما يفرز عدة نتائج سيئة وسلبية في المؤسسة الجزائرية.<sup>3</sup>

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

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

2.2. **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 263.

<sup>2</sup> كمال بوقرة، المسألة وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007، ص 61.

<sup>3</sup> بلال بوغفير، مرجع سبق ذكره، ص 20.

العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

3.2. **تاريخ المنظمة:** وهو كل ما يتعلق بالأحداث الهامة والبارزة في حياة المنظمة وكان له تأثير على الأشخاص، التواريخ الكبرى، المحيط، كل هذا يشكل لدينا تراكما لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية تاريخية للأداء.

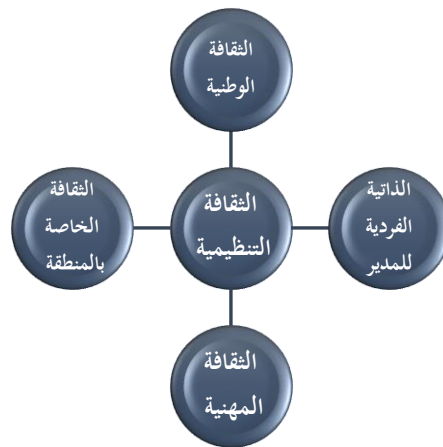
4.2. **الأبطال:** وهم كل شخص متميز ترك بصمة واضحة في حياة المنظمة ونجح في غرس بعض قيمه وأعرافه داخل المنظمة، عادة ما يكون مؤسس أو رائد تنظيمي، تروى عنه القصص أو الأساطير التي يتداولها العمال.

5.2. **المهنة:** ويطلق عليها كذلك الحرفة وهي مجموعة المعارف التي يجيدها أفراد المنظمة حيث تشمل كلا من التكنولوجيا، معرفة بالأسواق وغيرها، والتي تنشأ عنها مع مرور الوقت لطرق لأداء الأعمال بالإضافة إلى علاقات عمل تتماشى مع طبيعة النشاط، ويقاس ذلك بمدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط.<sup>1</sup>

#### ثانيا: مصادر الثقافة التنظيمية

تتشكل كل منظمة مهما كان حجمها مجموعة فرعية اجتماعية متكونة من أفراد ينتمون إلى عدة ثقافات أخرى: الثقافة الوطنية، الثقافة المحلية والثقافة المهنية والثقافة الفردية، والشكل التالي يبرز الثقافات المؤثرة في تكوين الثقافة التنظيمية والتي تعد مصدرا لها.

#### الشكل رقم (04): التأثيرات على الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب

<sup>1</sup> دنيا بوديب، مرجع سبق ذكره، ص 82.

نستخلص من الشكل أنه تتكون وتنشأ الثقافة التنظيمية من مصادر رئيسية وهي:

- المحيط الثقافي الذي تنشط فيه والممثل بالثقافة الوطنية والثقافة الخاصة بالمنطقة " الثقافة القومية"؛
- طبيعة العمل والذي ينجز عنه ثقافة مهنية وطبيعة النشاط؛
- شخصية المؤسسين والرواد في المنظمة، والأحداث البارزة في حياتها.

1. **الثقافة القومية:** تعتبر من أهم المصادر التنظيمية فعندما ينظم أي فرد الى المنظمة أيا كان منصبه، فانه يدخل المنظمة حاملا معه ثقافة المجتمع وثقافة الدولة التي يعيش فيها، من خلال ما يحمله من قيم ومعتقدات وافتراضات، ولهذا تظهر أهمية الثقافة القومية يوما بعد يوم، ومع تعدد وسائل الاتصال وتوسع المفاهيم العالمية ظهر ما يسمى دراسات عبر الثقافات، وذلك لتحديد أوجه الاختلاف والاتفاق بين ثقافات الدول والأمم.<sup>1</sup>

ونجد داخل الثقافة القومية ثقافات فرعية تميز مناطق من داخل نفس الوطن أو نقاط تشابه يمكن إيجادها في مناطق جغرافية لبلدان مختلفة، كتشابه ثقافة منطقة الغرب الجزائري مع ثقافة دولة المغرب، أو تشارك الدول العربية في كل من اللغة والدين وبعضا من الفترات التاريخية.

2. **شخصية المؤسسين والرواد في المنظمة:** تستمد المنظمة ثقافتها الأولية من المؤسس لأنها عبارة عن تطبيق لفكرته، فعندما يبدأ المؤسس في تأسيس المنظمة يقوم بنقل كل تجاربه، طموحه، معتقداته، قيمه، اتجاهاته وسلوكه إلى المنظمة والأفراد الذين التحقوا بها، فهو يعد المشرع والأب الروحي، وبمرور الزمن يتم تناقل قيمه وأفكاره للوافدين الجدد، وقد ارتبط اسم الكثير من المنظمات بمؤسسيها كمؤسسة ديزني لمؤسسها "والت ديزني".<sup>2</sup>

3. **طبيعة النشاط:** تقوم بيئة النشاط بدور فعال في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث تختلف هذه الاخيرة من صناعة لأخرى، كما تختلف حسب طبيعة المنتج من سلع وخدمات.

ومع الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط إتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس،..... مما يجعلنا نلاحظ وجود تشابه بين المنظمات التي تنتمي إلى نشاط أو قطاع أعمال نفسه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ناضور حيرة ومحرز فاطمة الزهراء، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2018/2019، ص 09.

<sup>2</sup> دنيا بوديب، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>3</sup> رضوان بواب، ماهية وأبعاد الثقافة التنظيمية، كتاب جماعي بعنوان قضايا سوسيو تنظيمية، إبراهيم توهامي وآخرون، البدر الساطع للطباعة والنشر، العلمة، الجزائر، 2013، ص75.

كما بين " johnson " وفق منطق المحيط الثقافي، مصدر الأطر الثقافية المحدد للتفكير والتوجه الاستراتيجي، مسترشدا بما تحتويه الثقافة من افتراضات وسلوكيات، ومعتقدات وقيم، وهكذا فالثقافة تستمد مرجعيتها من الفرد باعتباره جوهر العملية الإدارية وموردا استراتيجيا، الذي تلتقي فيه تفاعلات الحقل المنظمي، والعمليات المنظمة، ومصادر بيئة الأعمال الدولية والمحلية ومصادر أخرى مستمدة من خصوصية الأقسام والخصوصية الوظيفية، ويعرض الشكل الموالي جوهر فكرة مرجعية أطر ثقافة المنظمة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (05): فكرة مرجعية أطر الثقافة المنظمة



المصدر: نعمة عباس خضير الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 80.

#### المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية

يتداخل الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية مع خصائصها فتارة مع عناصرها ومكوناتها تارة أخرى، وحاول العديد من العلماء والباحثين تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال وضع مقاييس، أو نماذج تقيس الثقافة التنظيمية، وفي هذا الإطار نشير إلى دراسة شوارتز دافيس ( schwartz davids ) التي تناول فيها موضوع الثقافة التنظيمية، وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة، وقد صمم الباحث مصفوفة لقياس الثقافة التنظيمية تتكون من بعدين، يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافي للمنظمة، والذي يشمل عمليات الابتكار، واتخاذ

<sup>1</sup> عباس خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

القرارات، والاتصالات والتنظيم الداخلي، والرقابة على كافة المستويات، وتقييم الأداء والمكافأة، ويمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين.

وستتطرق هنا إلى ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية حيث يتم تقييم الثقافة التنظيمية بعدد من النقاط التي تمثل معيارا للحكم على إيجابية الثقافة التنظيمية:

### أولاً: البعد الخاص بالقيادة

يشمل هذا البعد العناصر الخاصة بطبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية، وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها، وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى إشراك العاملين في هذا التطوير، وتحمل المخاطر التي تنجم عنه.

ويشمل هذا البعد العناصر التالية:<sup>1</sup>

**1. إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه:** أي هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس موجه، ويتم

بالتدخل في كل عملية وكل نشاط، أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الدافع، والحافز للعمل دون تدخل منها، في الحالة الأولى يطلق على الثقافة التنظيمية بأنها سلبية، وفي الحالة الثانية توصف بأنها إيجابية.

**2. دور الإدارة وأسلوبها:** ويشمل هذا العنصر مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع لا تستجيب إلا إذا

كان هناك سبب معين، أم أن دورها محدد مسبقاً من خلال مبادئ محددة وتخطيط مبرمج، أي تضع الأهداف الاستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الأزمات، وتستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها، بمعنى آخر هل دور الإدارة متغير تابع متأثر أم مستقل مؤثر وفعال؟.

يشير الدور الأول إلى أن الثقافة التنظيمية هي النوع المتخلف أو التقليدي المتواكل، أما الدور الثاني

فيعكس وجود ثقافة تنظيمية متطورة إيجابية.

**3. إدراك المسؤولية:** تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معاً،

ذلك أن العاملين غالباً ما يعتقدون بأنهم ليسوا مسؤولين عن أي شيء، وأن الإدارة مسؤولة عن كل شيء، إذا كانت النظرة السائدة هي أن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة، وأن السلبيات ليست مردها إلى العاملين فقط، فهذا الإدراك للمسؤولية يتم عن ثقافة تنظيمية إيجابية.

<sup>1</sup> البشير جندي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين لدى عينة من عمال أنابيب دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتحويل المتوجات المسطحة (جمع أنابيب) بمدينة برج بوعريش، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2017/2018، ص 25.

4. **الدافعية والسلوك البشري:** قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور والحوافز ومختلف الدوافع الأخرى منها المعنوي ودعم روح الفريق ودوافع المتعة في العمل، وهو ما يجعل سلوكهم ينمو عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء وإثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة، في هذه الحالة تكون الثقافة التنظيمية إيجابية دافعة ومحفزة للعاملين والعكس صحيح.<sup>1</sup>
5. **قيادة التغيير بالمنظمة:** إذا حدث وأن تبنت المنظمة ما أسلوب السلطة، والأوامر، والتعليمات الإدارية الجافة التقليدية في إحداث التغيير بالمنظمة، فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير والتطوير أمر مفروض عليهم، ولم يشاركوا فيه، وفي هذه الحالة يكون التغيير من جانب واحد ذا تأثير سلبي، وعكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تبنى على أن التغيير سلوك يبدوه الرؤساء، ويشاركون فيه بفعالية مع المرؤوسين من مرحلة التخطيط له حتى إتمام آخر مرحلة، وهنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.
6. **المشاركة والمخاطرة:** إن الثقافة التنظيمية المبنية على الفصل بين التخطيط والتنفيذ، والتي تعتمد أسلوب الصرامة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهربون من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، ففي هذه الحالة نكون بصدد ثقافة سلبية، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة، ونشر المعلومات، والثقة المتبادلة، والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر، وفي هذه الحالة تسود روح المشاركة والتعاون لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

#### ثانيا: البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

1. **طبيعة الاتصالات:** تمثل الاتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن أعلى إلى أسفل وفي شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة وغير سريعة، فيخشى كل واحد أن يعمل شيء فيخطئ، أما إذا كانت الثقافة في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة والزمانة والتعاون وحسن النية، والدافع لإنجاز

<sup>1</sup> دنيا بوديب، مرجع سبق ذكره، ص 101.

الأعمال بحيث تتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، فهنا تكون هذه الثقافة إيجابية، محفزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولاً بأول.

2. إقبال الأفراد على العمل الجماعي: عندما تشجع الإدارة الثقافة المبنية على المنافسة الهدامة التي تخلق الصراعات بين العاملين، والتي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية، والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو إيجابية، والتي ينجم عنها عدم تقبل الأفراد على العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام والإدارات، وهنا تكون الثقافة مدمرة للعلاقات، وعلى النقيض من ذلك قد تعمل الإدارة على تشجيع التعاون بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف، ويحصل الجميع على المكافأة، ومن ثم تسود علاقات التقدير والاحترام بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف المتوقعة والمفاجئة.

3. توزيع المهام والأدوار ومعرفتها: قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق بتوزيع وتعريف وتوضيح مهام الأفراد بما ثقافة سلبية تنبع من تكتم وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وأدوار الأفراد، وقد تكون تلك الثقافة إيجابية تنبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها، بحيث تخلق هذه الثقافة الطموح لدى الأفراد وتحفزهم على المشاركة الإيجابية والفعالة في تحقيقها، حيث أن كل فرد يعرف ما عليه وما دوره، وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.<sup>1</sup>

4. الإيمان بأهمية التدريب: إذ حدث وأن تبنت الإدارة نظرة ضيقة للنشاط التدريبي كأن تعتبره نشاطاً قصير الأجل، و ينتظر منه عائد، وأن ميزانيته محدودة، أو تنظر إليه على أنه نشاط إداري، فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بحيث يتكون لديهم إنطباع بأن هذا النشاط غير جدي، ويفتقد إلى المصدقية، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية مبنية على أساس أن التدريب هو استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل البعيد، وتوضع موازنة التدريب بحيث تتيح لكل فرد فرصة المشاركة في التدريب، مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة تعتبر التدريب كنشاط أساسي وضمن أولويات برنامجه.<sup>2</sup>

5. متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ: قد تكون ثقافة المنظمة غير مشجعة على متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ، ولا توجد بها أية نظم متاحة عن الكيفية التي يتم بها تغيير ثقافتها في هذا الاتجاه من ثقافة التواكل واللامبالاة وانتظار حدوث الأزمات إلى ثقافة الاستعداد والتحسب والترقب، بل

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 103.

<sup>2</sup> بويكر منصور، من العائلية إلى القاعدية نظرة سيموسوسيولوجية للتغير الاجتماعي بواد سوف، مطبعة مزوار، الوادي، الجزائر، 2004، ص 32.

ويصل بها الحال إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، فهي ثقافة المبادأة وليست ثقافة رد الفعل، ثقافة الاستعداد وليست ثقافة التعامل مع الموقف الذي تواجهه.

### ثالثاً: البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه

وينطوي تحت هذا البعد العناصر التالية:

1. الأجر: يعتبر الأجر أحد عناصر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى الشعور بالاستقرار، والاطمئنان، خاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيراً إلى الخصم نتيجة لانخفاض الأداء، أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الأجر السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي، والشعور بالتهديد من قبل الأفراد، وقد يحدث العكس تماماً حيث تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار.
2. عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين: إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم لأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن تقييم الأداء يتم بمعايير مختلفة، فإن هذا سوف يولد لديهم شعور بعدم الرضا عن العمل، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة واستقرارها، فإن الأفراد يشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سبباً لإثارة المشكلات.
3. توافق حجم العمل مع القدرات الشخصية للفرد: عندما تسود المنظمة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم، أي إن حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للفرد، فإن ذلك من شأنه أن يجعل الموظفين يسخطون على المنظمة، ويبدون مقاومة كبيرة تجاه التعليمات، والإجراءات التنظيمية، قد تظهر في شكل سلوكيات غير مرغوب بها، أما إذا سادت المنظمة ثقافة تحث على تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقاتهم، فإنهم يشعرون بالراحة وبالتالي الرضا عن العمل.
4. الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي: إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي، وإنه لا يوجد تهديد بالفصل من العمل، أو توقف المنظمة، فإن هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة، ومن ثم تتحقق المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة.<sup>1</sup>
5. المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز: إذا كانت ثقافة المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة، وأنها لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية، فإن هذه الثقافة تشجع روح التعاون والمبادأة والدافعية لدى العاملين بها، عكس ذلك إذا ساد المنظمة ثقافة الإدارة

<sup>1</sup> البشير جندي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

الأوتوقراطية وتسلسل الأوامر والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط وعدم الرضا عن العمل وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة، وكذلك إذا سادت في المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل، والتعاون الهادف والمستمر، أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات والمشاحنات بين الزملاء، فإنها تكون ثقافة سلبية، ومن ناحية أخرى فإن سادت المنظمة ثقافة الإنجاز وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي وتوليد الدافع على الإنجاز وتصبح المنظمة هي المكان الذي تحقق فيه الرغبات والطموحات بل وتتحقق به الذات أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة لا تشجع على الإنجاز أو وضع مستويات للطموح وتحقيقها فإنها تصبح ثقافة سلبية مثبطة وبموجبها تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية والعلاقات السلبية.

### المبحث الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية ووظائفها وآليات تشكيلها

إن للثقافة التنظيمية دورا هاما في حياة المنظمات، فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، كما تعتبر نقطة البداية الحقيقية عند إحداث التغيير التنظيمي فإذا ما تم إحداث التغيير في الإطار القيمي والسلوكي فإنه يكون من السهل أن تتبعه التغييرات التنظيمية الأخرى الناجحة (الهيكلة والتكنولوجية....).

ترتبط الثقافة التنظيمية بالعديد من التغييرات البيئية والتنظيمية، مما جعل من الصعوبة بمكان إيلاء الاهتمام بكل ظواهرها، وحتى يتسنى دراستها بطريقة واقعية لا بد من التركيز على مستويات معينة يتسنى من خلالها إمكانية قياسها.

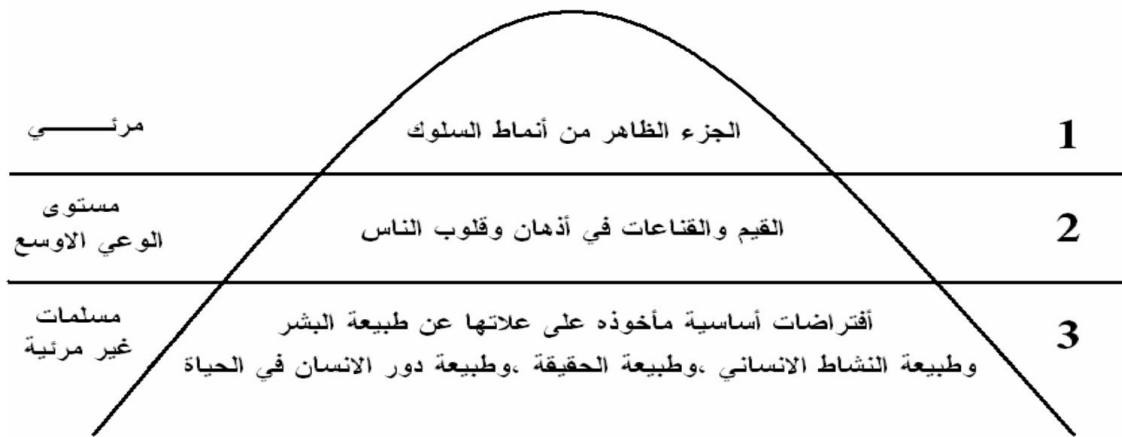
#### المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بتعدد مستوياتها وبوجود بعض الاختلاف في تحديد تلك المستويات حيث أن مستويات الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- جزء ظاهر من أنماط السلوك؛
- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس؛
- جزء مسلمات وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها وبالتالي فهي غير مرئية.

ويمكن توضيح مستويات الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم(06): مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: ايهاب منصور العاجز، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>1</sup> ايهاب منصور العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 26.

على الجانب الآخر يرى آخرون أن ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي المجتمع والصناعة أو النشاط والمنظمة، حيث أن ثقافة المنظمة هي ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع والنشاط الذي تعمل في إطاره المنظمة حيث تتداخل وتتفاعل خصائص المنظمة مع تلك الثقافة، ويتضح ذلك في التالي:

### أولاً: ثقافة المجتمع

وتعبر عن القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع المتأثرة بنظمه المختلفة والتي ينقلها الأفراد العاملين إلى المنظمة مما يؤثر على استراتيجية المنظمة ورسالتها وأهدافها علماً بأن من الضروري أن تتوافق سياسات المنظمة وأهدافها ومعاييرها مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية والقبول.<sup>1</sup>

### ثانياً: ثقافة النشاط

وتعبر عن ثقافة المنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه حيث تتشابه ثقافتها، حيث أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما في نشاط معين تعتنقها المنظمات الأخرى فيتكون عبر الوقت نمط معين من الثقافة داخل منظمات النشاط نفسه يؤثر على جوانب مهمة كعملية اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونوع الملابس وغير ذلك من الأشياء السائدة داخل المنظمة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: ثقافة المنظمة

عادة ما تكون المنظمات العامة والحكومية، والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة وعن المنظمات الصغيرة، أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية، والتنظيمية المختلفة داخل إدارة أقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات ومن الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم، أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ابتسام عبد الرحمان حلواني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص16.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 15.

<sup>3</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 168.

### المطلب الثاني: وظائف ومحدداتها الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف باعتبارها عنصر أساسي لنجاح أي منظمة، ولها دور مهم في تماسك الأفراد وتوجيه سلوك العاملين .....، كما أن عملية بناء وتشكيل ثقافة تنظيمية قوية يتطلب عدة آليات ووسائل.

#### أولاً: وظائف الثقافة التنظيمية

تتعدد الوظائف التي تقوم بها الثقافة على مستوى المنظمة، نلخص منها ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم

التي تسود في المنظمة كلما زاد ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

#### 2. إيجاد الالتزام برسالة الشركة: ذلك إن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا

إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمام المنظمة

التي ينتمون إليها أكبر من اهتمامات هم الشخصية، ويعني ذلك بأن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي

أهم شيء بالنسبة لهم.

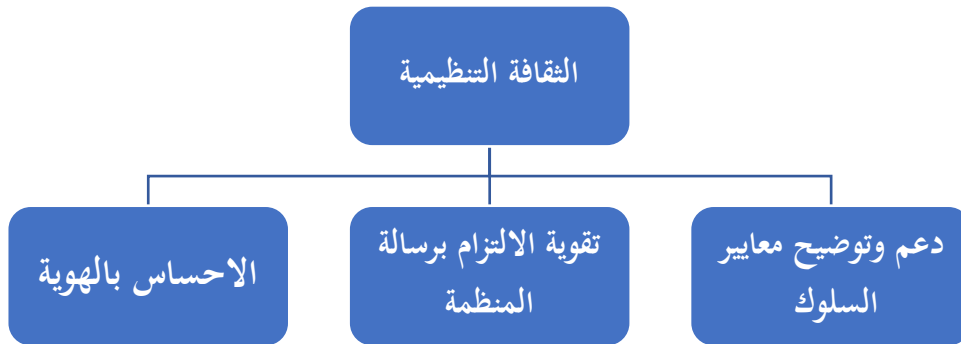
#### 3. تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة: فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين، مما يحدد بوضوح ما

ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في

الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.

ويمكن توضيح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم ( 07 ): الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب

<sup>1</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص 18.

ثانيا: محددات الثقافة التنظيمية

وهي ستة محددات للثقافة التنظيمية نوضحها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطوير المنظمة نوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزء من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من ثقافتها السائدة في المنظمة؛
2. **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتباريات الحجم؛
3. **التكنولوجيا:** تركز المنظمات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها، على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المنظمات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية؛
4. **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، فالمنظمات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء، سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العمل في ثقافتها التنظيمية؛
5. **البيئة:** الطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين والموظفين.....، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها؛
6. **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

ثالثا: آليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية

تظهر التقاليد والعادات والطريقة العامة في فعل الأشياء في المنظمة، هذا ما يقودنا إلى المصدر الأساسي لهذه الثقافة أي إلى مؤسسيها، حيث أن مؤسسي المنظمة لهم تأثير كبيرا على ثقافة المنظمة في مراحلها الأولى، من

<sup>1</sup> مؤيد موسى علي أبو عساف وهيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، ط1، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2019، ص 180.

خلال الرؤية التي لديهم حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة، في هذه الحالة يكون المؤسس غير محدد بعادات وتقاليد سابقة مما يسهل عليه ترسيخ رؤيته على كل أعضاء المنظمة، وذلك من خلال ما يلي:

- يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم فيعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.
- يعمل المؤسسون على تنشئة هؤلاء العمال على نفس طريقة التفكير والشعور والمحافظة عليها وتطويرها بما يخدم أهداف المنظمة.
- في نهاية العملية يكون الفرد قد حمل في نفسه مجموعة من خصائص المنظمة مما يشجعهم على الاتحاد مع رؤية المنظمة، فكل واحد يدرك ماذا يجب فعله نظرا لاكتسابه نظام قيم قريب إن لم نقل متطابق مع المنظمة.<sup>1</sup>

بعد أن يتم اكتساب ثقافة المنظمة، هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والإبقاء عليها:<sup>2</sup>

1. **الإدارة العليا:** تعتبر تصرفات الإدارة العليا عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال، القرارات التي تتخذها، وما المدى الذي تلتزم فيه لإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة والتوجهات حول العمل، وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجهود، الغياب، تنفيذ قواعد والأنظمة والتعليمات ..... إلخ، فبالمحافظة على كل ما سبق ذكره فإنه سينعكس على ثقافة المنظمة.
2. **اختيار العاملين:** تلعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة فالهدف من الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات، والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، بمعنى أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافتها فقد يتأثر الأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثر الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة الأفراد المنظمة الحاليين.
3. **المخالطة الاجتماعية:** عند القيام باختيار عناصر جديدة في المنظمة من الطبيعي أن تحمل هذه العناصر الثقافة التي تقوم عليها هذه المنظمة، مما يجب على الإدارة تعريف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى الثقافة المنظمة وهو أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

<sup>1</sup> ماجدة العطيبة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط 1، دار الشرق، عمان، الاردن، 2003، ص 333.

<sup>2</sup> شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 139.

## المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

تشير العديد من الدراسات إلى تأثير الثقافة التنظيمية على جوانب وأبعاد عديدة في المنظمة منها:<sup>1</sup>

## أولاً: تحقيق الفعالية التنظيمية

لقد كشفت الدراسات التي أجراها " Waterman وPeters " حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس، كذلك فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة، والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي؛

## ثانياً: دعم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة

تقود الثقافة التنظيمية أقوال العاملين وأفعالها، فتحدد وبوضوح ما ينبغي فعله في كل ظرف وفي كل حال، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في الوقت نفسه، وبذلك فهي تمثل أداة للرقابة الاجتماعية حيث يلتزم الأفراد بإتباع أنماط سلوكية معينة لا يجيدون عنها.

## ثالثاً: دعم عمليات التغيير والتطوير التنظيمي

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

## رابعاً: دعم المنظمة كنظام اجتماعي

تخلق الثقافة التنظيمية إحساساً لدى العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها مما يساعد على استقرار المنظمة ونموها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عيساوي وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>2</sup> متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 2006، ص 543.

## خامسا: تحديد النمط الإداري السائد في المنظمة

تؤثر القيم والمعتقدات والمعايير السائدة في المنظمة بدرجة كبيرة على الأسلوب الذي يتخذه المديرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة واتخاذ القرارات وطرق حل المشكلات.

## سادسا: دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة

تحقق ثقافة المنظمة التنسيق والاتفاق بين الوحدات التنظيمية حول تحقيق الأهداف والرؤية العامة للمنظمة، فهي تجمع المنظمة في كيان واحد منسجم ومتربط يجعلها وحدة متماسكة لها اتجاه واضح ومحدد، وقد زادت أهمية وظيفة التنسيق مع اتساع نطاق الإشراف في المنظمات وتداخل المهام وظهور التركيبات المسطحة وتقليل الرسمية وزيادة قوة العاملين، مع كل هذه التغيرات أصبحت الوسائل الرسمية للتنسيق ما بين الوحدات التنظيمية غير كافية وغير فعالة، فهي تعمل على اكتشاف مواطن الضعف ولكنها لا تفسرها، ولا يتحقق التنسيق الفعال إلا من خلال مجموعة من القيم والمعاني المشتركة والتوقعات المتوافقة التي تضمن أن كل جزء في المنظمة يسير نحو اتجاه وهدف واحد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 330.

## خلاصة الفصل:

على ضوء ما تقدم، يمكننا القول بأنه لكل منظمة ثقافة لها خاصية تميزها بها عن غيرها، كما أن الثقافة التنظيمية تعد مكوناً أساسياً في النظام العام للمنظمات، باعتبارها تعطي اهتماماً بالغاً لبيئة العمل ولثقافة العامل، ولذا أولت المنظمات العناية الكبيرة بالثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات، توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها وتأثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية. والثقافة التنظيمية لا تنشأ عشوائياً بل تتكون من خلال عدة آليات، وحسب الأهداف المراد تحقيقها، كما توفر الثقافة التنظيمية الاستقرار للمنظمة، لكن في الوقت نفسه يمكنها أن تؤثر على مقاومة التغيير، لذا سنتطرق في الفصل الموالي إلى مقاومة التغيير وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للتغيير

ومقاومة التغيير

## تمهيد:

يعتبر التغيير من الأشياء الثابتة في حياة البشر منذ الازل، وذلك لأسباب تتعلق بالكثير من العوامل والدوافع والمؤثرات التي تقف وراءه، ولذا فإن نجاح الإدارة في هذا الزمن، يتوجب على المنظمات والعاملين بها أن يتبنوا اتجاهات وممارسات إيجابية حيال إدخال وقبول التغييرات للحفاظ على وضع مريح للأفراد والمنظمات بسبب التحدي والتنافس المستمر، ولا شك أن تجاهل أهمية الدعوة إلى التغيير، والتقليل منه قد يكون مكلفا لمن يتأخر عنه بشكل كبير، ذلك انه بإدخال التغيير واستخدام مهارة إدارته، تتعلم المنظمات كيف يكسبون السبق في المنافسة في مجال الأعمال والخدمات، إضافة إلى تحديد النزاعات وتوجيهها من أجل الاستمرار والبقاء.

## المبحث الأول: مدخل إلى التغيير

تعتبر ظاهرة التغيير القضية الأولى في عالم اليوم، عالم المتغيرات السريعة عالم لا تهدئ حركته أو تتركه، ويتجلى التغيير كذلك في حياتنا اليومية، ومن حولنا، وقد يظهر في صور متعددة، كالتغيير في الأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية وفي أنماط التسيير في المنظمة، التي تعد جزء من هذا العالم المتغير بصفتها نظام مفتوح على البيئة المتواجدة فيها، هذا ما يجعلها تتفاعل مع التغيرات الجارية فيها، وذلك لتحقيق التوازن المطلوب، عن طريق التغيير الهادف.

ولذا أدرك الخبراء في مجال إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي أهمية التغيير ودوره الايجابي في حياة وتطور المنظمات، لذا سعوا نحو تحديد خصائصه وطبيعته من خلال مفاهيم صاغوها بما يتفق مع توجهاتهم الفكرية.

## المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير وأهميتها

بسبب أهميته المتزايدة شغل التغيير حيزا كبيرا في دراسة الكثير من الكتاب والباحثين في علم الإدارة، لكن رغم اختلافهم في تحديد مفهوم واضح له فإنهم يتفقون حول أهميته لاستمرار المنظمات المعاصرة.

## أولاً: مفهوم التغيير

إن أول ما يلفت الانتباه في هذا المجال هو عدم وجود تعريف واحد محدد، متفق عليه حتى الآن حول التغيير بل إن اللفظ مازال موضوع خلاف، فهناك من يطلق عليه التغيير وهناك من يطلق عليه التطوير، وهو خطأ جسيم باعتبار التطوير واحدا من أساليب التغيير، فالتغيير يعتبر أشمل وأعم، ومن بين أهم المفاهيم التي ذكرت التغيير نذكر ما يلي:

1. **التعريف الأول:** يقصد بالتغيير في منظمات الأعمال التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى

الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات الإجراءات، القواعد...، للتفاعل الايجابي مع البيئة،

بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره.<sup>1</sup>

2. **التعريف الثاني:** أما روبنسون فيعرف التغيير بأنه التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى

وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 27.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 19.

3. **التعريف الثالث:** سعيد يس عامر عرفه بأنه "استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار".<sup>1</sup>
4. **التعريف الرابع:** يعرف التغيير في عالم منظمات الأعمال حسب محمد إسماعيل بأنه: "التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد... للتعامل الإيجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره".<sup>2</sup>
5. **التعريف الخامس:** عرفه بنيس "Bennis" بأنه "الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تنفيذية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق".<sup>3</sup>
6. **التعريف السادس:** يرى كيرت ليفين "Kirt Livin" التغيير على أنه "عبارة عن تحرك مؤثر في عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، ويتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى معيقة أو مقاومة".<sup>4</sup>
7. **التعريف السابع:** أصبح مفهوم التغيير في مجال الإدارة والمنظمة والسلوك التنظيمي يحض باهتمام المختصين لما له من دور في تحقيق التوازن والاستقرار في مستوى النسق الخارجي والداخلي للمنظمة، مما يحقق لها إمكانية التخطيط والعمل لإنجاز الأهداف المخططة، كما عرفنا تأكيد أولئك الرواد على ضرورة تفاعل المنظمة مع المحيط، وعلى إمكانية تعدد مسارات إنجاز المشاريع والأهداف.<sup>5</sup>
- والملاحظ أن دراسات السلوك التنظيمي تقع في مستوى وسيط بين الدراسات الجزئية التي تركز على دراسة الفرد والدراسات الكلية التي تركز على دراسة المجتمع ككل والمجتمع ومحيطه، ولقد قدم العديد من الباحثين في أدبيات الإدارة تعاريف مختلفة للتغيير، ومن هذه التعاريف، تعريف كانزي بأن التغيير يعبر عن

<sup>1</sup> جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط 1، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص 15.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 170.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع وحيضتر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000، ص 370.

<sup>4</sup> الطيب داودي ومراد محمود، إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال، مداخلة في مضمون التغييرات كمدخل للتكيف مع محيط متغير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 03.

<sup>5</sup> مصطفى عشوي، أسس العلم الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 203.

محاولة أو مجموعة من المحاولات لتغيير هيكل المنظمة، أو أهدافها، أو التقنية المستخدمة فيها، أو مهمات العمل.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق ذكره في التعاريف، يمكن تصور تعريف للتغيير كما يلي: التغيير هو نشاط حتمي، مستمر، تفاعلي يقوم على استجابة مخططة أو غير المخططة أو المحتملة لتواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة إلى حيث تريد أن تكون خلال المستقبل، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.

### ثانياً: مفهوم إدارة التغيير

إن لإدارة التغيير تعريفات عديدة اشتقت من خلال الرؤية الخاصة بكل باحث في هذا المجال، وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

1. **التعريف الأول:** يرى ستيف سميث أن إدارة التغيير هي: "عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".
2. **التعريف الثاني:** ولقد عرفها كلمان وباتون "Paton&Calman" إدارة التغيير بأنها الاستخدام المنظم للمعرفة، والأدوات، والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق استراتيجية الأعمال، وقد اعتبرها من الأنشطة التي تتمتع بانضباطية متعددة، كما أن غدارة التغيير ليست خياراً بين مجموعة من الحلول التكنولوجية أو التنظيمية أو تلك المتعلقة بالأفراد، بل هي خليط متوافق من تلك الحلول جميعاً، أو هي بمثابة تصميم لاستراتيجيات متكاملة لصنع النتائج.
3. **التعريف الثالث:** عرف اللوزي إدارة التغيير بأنها "عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المنظمات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في الأساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فعالية أداء المنظمات وتحقيق كفاءتها".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعيد بن عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مصر، مركز وايد سارفس للاستشارات والتطوير الإداري، 2000، ص 255.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 38.

4. **التعريف الرابع:** أما محمد يوسف العطيات فيعرف إدارة التغيير بأنها: "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، مالية، مادية وزمنية)، بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل جهد وتكلفة وبأدنى سلبيات ممكنة على الأفراد".<sup>1</sup>

إذن من التعاريف السابقة لإدارة التغيير يتبين لنا أن إدارة التغيير هي: "عملية الانتقال من وضعية غير مرغوبة إلى وضعية أحسن والتي تتضمن الموافقة على التغيير، وبرمجته، وتعميمه، والتأكد من أن أقره السليبي على المستخدمين يكون في الحد الأدنى".

### ثالثاً: أهمية إدارة التغيير

إن التغيير له أهمية بارزة في عالم المنظمات، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية:<sup>2</sup>

#### 1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات والدول، فالتغيير يؤدي

إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتتجلى الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

#### 2. تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو

التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يحتاج ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

#### 3. إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات ونمو

الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل شيء، فالتغيير يعمل كبركان ضخيم يموج داخله وينصهر فيه كافة التيارات والرغبات والدوافع وتتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه من خلال الآتي:

<sup>1</sup> محمد يوسف العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 54.

<sup>2</sup> عوني فتحي خليل عبيد، واقع ادارة التغيير وأثرها على العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة تخرج الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص

- عمليات المعالجة والإصلاح للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها؛
- عمليات الإحلال والتجديد محل القوى الإنتاجية التي أهلكت واستهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل؛
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة تماماً وتكاد تختلف كلياً عما كان مستخدماً من قبل؛
- تحدث زيادة هائلة في الإنتاج والإنتاجية، ومن ثم يعود النفع والعائد على المستفيدين، وبالتالي يتحسن مستواهم المعيشي وترتقي مستويات إشباعهم، مما يزيد لديهم الدافع أيضاً نحو التطوير والارتقاء ولتصبح العملية تياراً مستمراً مزدوجاً كل منه يدفع الآخر ويحفزه، فالتغيير يدفع نحو التطوير، والتطوير يدفع نحو التغيير.....وهكذا.

4. **التوافق مع متغيرات الحياة:** حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجهه المنظمات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل بيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح الحقوق، وبالتالي فإن إدارة التغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً وفاعلاً وضرورياً في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات الإدارية أياً كان حجمها بوظائفها، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة.

5. **الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة:** حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة

الأعلى والأفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

1.5. **المحور الأول:** اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء مثل

"الإسراف والفاقد والتالف والعدم والمعيب والمهدر والضائع.....الخ".<sup>1</sup>

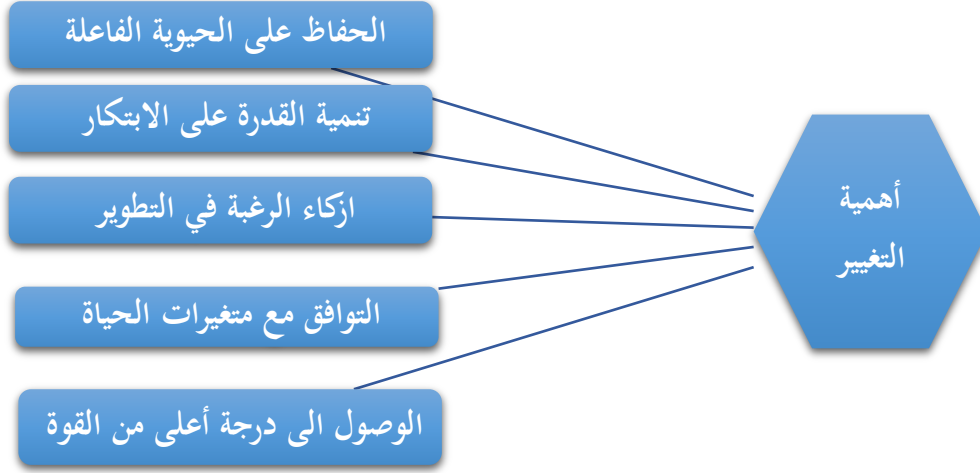
2.5. **المحور الثاني:** معرفة نقاط القوة وتأكيداها مثل "حفز المجالات التي تشجع على الانتاج وترفع

الإنتاجية، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين، والارتباط والولاء بالعمل".

والشكل التالي يبين جوانب أهمية التغيير:

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 15.

الشكل رقم (08): جوانب أهمية التغيير



المصدر: من إعداد الطالب

#### رابعاً: أنواع التغيير

يمكن تصنيف التغيير الذي تتبناه المنظمات بثلاثة أنواع كما يلي:<sup>1</sup>

1. **تغيير فني:** وهو تغيير ينصب على الوسائل وليس الغايات ويختلف هذا التغيير في تكلفته وأثره على المنظمة فعلى سبيل المثال فإن قرار تغيير أجهزة ذو قدرة إنتاجية أعلى يتضمن كلفة قليلة للمنظمة، وأثراً قليلاً أيضاً، بينما نجد أن قرار إنشاء وحدة إنتاجية أو خدماتية معينة يتضمن كلفة عالية للمنظمة إضافة إلى تأثيره على الكثير من الأنشطة المختلفة، حيث سيخلق طلباً على هذه الأنشطة، وبالرغم من اختلاف القرارين في الكلفة والأثر، فكلاهما يمثل تغيير في الوسائل ولا يمثل تغييراً في الأهداف الأساسية للمنظمة.

2. **تغيير تعديلي:** وهو تغيير في الغايات وليس الوسائل، حيث ينصب على أهداف المنظمة دون تغيير في الوسائل الجوهرية، أي إعادة النظر في أهداف المنظمة وتركيزها على ذلك، فالقرار هنا استعمال التكنولوجيا الموجودة في المنظمة لتقديم خدمة لم تكن موجودة.

<sup>1</sup> عوني فتحي خليل عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 28.

3. التغيير التكتيقي: ويتضمن تغييرا في كلا الوسائل والغايات معا، وهذا النوع لا يحدث بشكل متكرر وعندما يحدث فإنه يتضمن تعديل جوهري في توجه المنظمة للوسائل والأهداف، وبذلك ينطوي على تغييرات في الوسائل التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها المعدلة، فمثل هذا القرار يتضمن تعديل جوهري في أهداف المنظمة وينطوي على تغيير في الوسائل حيث لا بد من امتلاك الوسائل لتحقيق هذا الهدف، مثل توظيف عناصر بشرية غير موجودة أصلا أو إعادة تحديد أدوار ومهام ومسئوليات العاملين فيها.<sup>1</sup>

وقد أورد العميان تصنيفات أخرى لأنواع التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف على النحو التالي:

1. التغيير الشامل والتغيير الجزئي: إذا نظرنا الى التغيير حسب درجة الشمول، نستطيع أن نميز بين نوعين من التغيير، التغيير الجزئي وهو التغيير الذي يتناول جانب واحد من جوانب المنظمة، مثل التغيير التكنولوجي فقط دون التغيير في المجالات الأخرى، والتغيير الشامل الذي يتناول كافة جوانب ومجالات المنظمة.

والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد يسبب نوعا من عدم التوازن داخل المنظمة، فبعض المجالات تكون متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير.<sup>2</sup>

2. التغيير المادي والتغيير المعنوي: إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي، والتغيير المعنوي "التغيير النفسي والاجتماعي" فعلى سبيل المثال نجد أن بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

3. التغيير السريع والتغيير التدريجي: يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعة إحداث التغيير، فقد يكون التغيير بطيء وتدرجي وقد يكون تغيير سريع، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي بطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ.

4. التغيير المخطط والتغيير العشوائي: التغيير المخطط هو التغيير الهادف النابع عن قصد ويكون هناك خطة واضحة لإحداث التغيير، ويرمي إلى أهداف ملموسة، أما التغيير العشوائي فلا يتبع خطة ولا تبذل فيه محاولة لتوقع نتائجه أو معرفة آثاره.

<sup>1</sup> سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، تقوم فعالية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم، السودان، 2008، ص 37.

<sup>2</sup> جمال عبد الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص 64.

## المطلب الثاني: خصائص وأسباب إدارة التغيير وأهدافها

إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية، وإنما توجد هناك قوى وأسباب تدعو المنظمة لإجراء هذا التغيير، كما أن إدارة التغيير تنقسم لعدة أنواع يتعلق كل منها بتغيير جانب معين في المنظمة، وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

## أولاً: خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص، أهمها:

1. **الاستهدافية:** إدارة التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة<sup>1</sup>؛
2. **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها؛
3. **الفعالية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الادارية المستهدف تغييرها؛
4. **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير؛
5. **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.<sup>2</sup>
6. **القبول:** أي أن تكون أهداف عملية التغيير متوائمة مع أهداف وما يريده الموارد البشرية للمنظمة، تجنبا لحدوث مقاومة للتغيير، لذلك يفترض اعتماد أساليب الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف.
7. **المرونة:** يفترض أن تكون أهداف عملية التغيير قابلة للتعديل بحيث تتفاعل إيجابياً مع تغييرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
8. **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين احتياجات، وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة، إدارة التغيير، دار الراية للنشر، الأردن، 2011، ص 23.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 34.

9. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد؛ وهو ما يستدعي وضع

أطر وتعديلات على القوانين القائمة، ما يضيفي الشرعية القانونية على التغييرات المستحدثة.<sup>1</sup>

10. **الرشادة:** هي صفة ملازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل

تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المعقول أن يحدث التغيير خسائر كبيرة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.<sup>2</sup>

11. **القدرة على التطوير والابتكار:** يتعين على إدارة التغيير أن تعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما

هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم والا فقد مضمونه.<sup>3</sup>

12. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً

تتوافق وتتكيف معها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

### ثانياً: أسباب إدارة التغيير

أشار بعض العلماء أنه على المعنيين بالتغيير محاولة توضيح وشرح أسباب التغيير وليس التغيير في حد ذاته ومحاولة إقناع العاملين بصحته ونزاهة القائمين عليه لذلك لقد تعددت التصنيفات التي ذكرت أسباب ودوافع التغيير التنظيمي ولعل أبرز تصنيف هو الذي يقسمها إلى قسمين قوى داخلية وقوى خارجية، وذلك ما سنتطرق له في النقاط التالية:

#### 1. القوى الداخلية:

وهي قوى تأتي من داخل المنظمة نفسها، وتأخذ الأوجه التالية:

- الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية؛
- عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي ومستوى الخدمات للمستفيدين والعاملين؛
- بروز الحاجة إلى مواجهة ارتفاع مستوى الاحتياجات الإنسانية في المنظمة؛
- الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 182.

<sup>2</sup> زيد منير عيودي، إدارة التغيير والتطوير، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 92.

<sup>3</sup> سعد المحمدي، نماذج من الإدارة المعاصرة، دار البيازوري العلمية، عمان، الاردن، 2019، ص 360.

2. القوى الخارجية:<sup>1</sup>

أما عن القوى الخارجية فهي كالتالي:

- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة؛
- الاتحادات والنقابات المهنية/ العمالية؛
- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة؛
- تغييرات سريعة في أسعار المواد؛
- المنافسة الشديدة؛
- حدوث أزمة خارجية طارئة.

كما يرى آخرون، بأن التغيير يحدث نتيجة أسباب داخلية وأخرى خارجية نوضحها فيما يلي:

## 1. الأسباب الداخلية:

ويكون تأثير الأسباب الداخلية أقل حدة من الأسباب الخارجية وتمثل فيما يلي:

- 1.1. **وعي المديرين للتغيير:** يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية، إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على المنظمات، فممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة، أو إنتاج منتج جديد؛
- 2.1. **زيادة طموحات وحاجات العمال:** عادة ما تلجأ المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال، وبالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل؛
- 3.1. **نمو منظمة وتطورها:** تلجأ المنظمة إلى تغيير واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي، تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة وأهدافها،

<sup>1</sup> انعام الحيايلى وبهاء الدين العسكري، إدارة التغيير في منظمات الاعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص 40.

## 2. الأسباب الخارجية:

وهي أسباب تظهر بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها الخارجية ويمكن إدراجها في النقاط التالية:

## 1.2. التطور التكنولوجي: إن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة للتكنولوجيا، من الأسباب الرئيسية

التي تؤدي إلى التغيير، وذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني، مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية؛<sup>1</sup>

## 2.2. التغيير في ظروف السوق: إن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية

حاجات ورغبات المستهلكين، يعتبر مؤشر مهم في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق، خاصة إذا اعتمدت على تغيير وتطوير مجال أنشطتها، وإحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم المتنامية؛

## 3.2. ازدياد حدة المنافسة: وهي أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير، حيث لم تعد المنافسة

القائمة على أساس الأبعاد التقليدية والمتمثلة أساسا في الأسعار، وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة، كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال قنوات أخرى للتوزيع، أو إنتاج منتج جديد وهذا من طرف إحدى المنظمات، مما يدفع المنظمات الأخرى إلى البحث عن بدائل التي يمكن من خلالها تحسين قدراتها وفعاليتها، وهذا ما يمكن ملاحظته في إنتاج بعض المنتجات الإلكترونية والكهربائية، والذي كان مقتصرًا في الماضي على عدد محدد من الدول، ولكن في الوقت الحاضر أصبحت هذه المنتجات صناعة متميزة في كل دول العالم تقريبا، وفي هذا المجال أصبحت الشركات الكورية منافسا قويا للشركات الأمريكية في مثل هذه الصناعات، كما يمكن أن نجد هذا التنافس في صناعات النقل الجوي وصناعة الحواسيب الشخصية وصناعات السيارات.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 60.

## ثالثاً: أهداف إدارة التغيير

إن اهتمام المنظمات الحديثة بوضع الاستراتيجيات والأهداف هو دليل قاطع على رغبتها في التطوير والتغيير، ورفضها للركود والتخلي عن الأفكار التقليدية، وهذا ما يفتح باباً لإعادة صياغة الواقع والدخول إلى فضاء يمتزج فيه العقل بالإبداع والحلم بالواقع، وتتفاعل فيه الحركة بالازدهار.

لابد لعمليات التغيير أن تنضبط عبر منهج علمي شامل، فهي ليست مجرد عمليات تجريبية بل هي استجابة منطقية لواقع جديد، وهذا يعني أن على المنظمة أن تحدد بدقة أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية، حتى تتمكن من الوصول إلى الطريقة الفعالة في إحداث التغيير الذي يخدم مصالحها.<sup>1</sup>

وعموماً يسعى إدارة التغيير إلى تحقيق عدد من الأهداف من أهمها ما يلي:

- إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية في المنظمة؛
- حل بعض المشكلات التنظيمية أو الإجرائية؛
- تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة، وزيادة العناية بالمستفيدين منها؛
- إدخال تقنية جديدة أو أساليب إدارية حديثة لتسهيل أداء المنظمة لأعمالها؛
- إيجاد توافق كبير بين وضع المنظمة والظروف البيئية العالمية أو المحلية المحيطة؛
- معالجة أوضاع العاملين وزيادة الاهتمام بهم للرفع من كفاءة أدائهم؛
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه؛
- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات التي تواجه المنظمة.

<sup>1</sup> أميرة قدر، مرجع سبق ذكره، ص 26، 27.

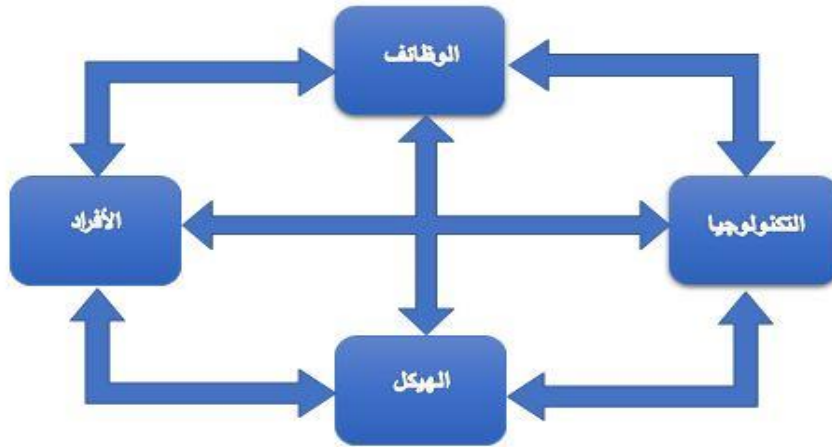
### المطلب الثالث: مجالات ونماذج إدارة التغيير وأهم استراتيجياتها

بعد توضيح المفاهيم الأساسية للتغيير، سوف نتطرق الآن بالحديث عن أكثر المجالات ونماذج إدارة التغيير التي تنتهج لإحداثه:

#### أولاً: مجالات إدارة التغيير

هناك العديد من المجالات التي من الممكن أن تقوم المنظمة بإحداث التغيير التنظيمي فيها، بحيث قد يمس أحد الجوانب التكنولوجية أو البشرية أو الهيكلية أو الوظيفية، أو قد يمس جانبيين أو أكثر معا في نفس الوقت وذلك حسب نوع التغيير الذي تريد المنظمة القيام به، لذلك فإننا سنقوم بعرض أهم تلك المجالات في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (09): مجالات إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الطالب

1. الأفراد (المجال البشري): إن أهم مجالات وأكثرها صعوبة في التغيير هو المجال البشري، وذلك لما يحتويه من صعوبة في تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين، لأن كل منظمة تسعى دوما لرفع انتاجيتها من خلال تكوين عمالها وتطوير وسائلهم، لكن إدارة الآلات تختلف عن إدارة الأفراد، وذلك لعدم توفر تلك الآلات على أحاسيس ومشاعر وردود أفعال حول المواقف المختلفة، ولا يمكننا أن نتخيل آلة بدون إنسان ذلك أنه هو الذي يبتكرها ويشغلها ويقوم بصيانتها.<sup>1</sup>
- ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز والأموال وأضخم التجهيزات، يبقى نجاحها مربوط دوما بما توفره من أفراد أكفاء.

<sup>1</sup> سليمان حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2017، ص 50.

ويظهر التغيير في العنصر البشري في جانبين مهمين وهما:

**1.1. التغيير المادي للأفراد:** وذلك بإقالة أو نقل بعض العمال من أماكن عملهم وجلب عمال جدد يحلون مكانهم في العمل، وذلك لنقص مردودية العمال وضعف الأداء وكل المظاهر التي قد تجعل تأثر في انتاجية وتحل عائقا لتحقيق أهدافها في التغيير.

**2.1. التغيير النوعي للأفراد:** يركز هذا النوع على المحافظة على العمال مع زيادة قدراتهم ومهاراتهم في العمل وتعديل اتجاهاتهم وسلوكياتهم من خلال نظم التدريب، ويتسم هذا النوع بالإنسانية ومراعاة مطالب العمال والاهتمام بهم وتحسين قدراتهم لكي تتوافق مع الأهداف الخاصة بالتغيير التنظيمي المنشود.

ولقد أشار باحثون آخرون على أن التغيير في الموارد البشرية قد يكون من خلال ثلاث جوانب مهمة وهي:

**3.1. المهارات والأداء:** وذلك من خلال الطرق التالية:

**1.3.1 الإحلال:** وذلك بالاستغناء عن الموظفين الحاليين واستبدالهم بموظفين أكثر انضباطا وكفاءة، إلا أن هذه الطريقة يصعب تطبيقها خاصة في ظل الأمان الوظيفي الذي يميز المنظمات الحكومية.

**2.3.1 التحديث التدريجي للموظفين:** وذلك من خلال وضع شروط ومعايير جديدة لاستقطاب وانتقاء المترشحين مع اجراء مسابقات وامتحانات للوقوف على مستوى العمال الجدد.

**3.3.1 التكوين:** وذلك من خلال تدريب العمال بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال اكسابهم مهارات جديدة.<sup>1</sup>

**4.1. الاتجاهات والإدراك والسلوكيات:** ويطلق على هذا النوع من التغيير في مجال الدراسات الإدارية "التنمية الإدارية"، إذ يعتبر هذا النوع من التغيير هو الأصعب لما تعرفه اتجاهات ومستويات إدراكية وسلوكيات الأفراد من اختلاف وصعوبة في التأثير فيها من أجل تغييرها.

**5.1. الثقافة التنظيمية:** إن تغيير القيم والعادات الخاصة بالمنظمة يتأثر تأثيرا كبيرا بالمحيط الخارجي الخاص، لذلك فإنه يجب عليها محاولة تغيير القيم الخاصة بها وبأفرادها من خلال خلق قادة الرأي الذين يحظون بالقبول من طرف كل أفراد المنظمة.

**2. المجال الوظيفي المهم:** 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

<sup>1</sup> زيد منير عيودي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

أداء الأعمال الجارية وذلك بهدف تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، وهذا ما يوحى إلى تغير في الاستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، ومصدر هذا التغيير هو التطور في أذواق ورغبات أفراد المجتمع، ويظهر التغيير في المجال الوظيفي في عدة أشكال نذكر منها:<sup>1</sup>

**1.2. فلسفة المنظمة:** ويقصد بها ما تنطوي عليه المنظمة من قيم عامة وخصوصيات، وتمثل ثوبتها التي تحكم حركة المنظمة وعناصرها وقد يكون هذا التغيير ناتج عن تغيير المنظمة لأهدافها ورسالتها أو بشكل مستقل.

**2.2. رسالة المنظمة:** وهي الغرض الرئيسي الذي أنشأت من أجله المنظمة ومجال النشاط الخاص بها، وكل الخدمات التي تقدمها للزبائن، ويكون تغيير رسالة المنظمة لمسايرة التغييرات التي تفتح فرصا جديدة أو تفرض قيودا للمنظمة.

**3.2. أهداف المنظمة:** وهي الطرق التي من خلالها يتم الوصول إلى الغاية المنشودة من انشاء المنظمة في حدا ذاتها، بحيث أن تغيير الرسالة مباشرة يتبعه تغيير الأهداف.

**4.2. استراتيجية المنظمة:** عندما تتأثر الأهداف بالتغيير الذي يحدث على رسالة المنظمة، فإن الأهداف هي بدورها تقوم بالتأثير على الاستراتيجيات كي تتغير لتتوافق مع أهداف المنظمة.

**3. المجال الهيكلي:** إن جل التغييرات التي تقوم بها المنظمة تأثر تأثيرا مباشرا على الهيكل التنظيمي الخاص بها وذلك من خلال تعديل أو تطوير أسس إعداد الهياكل ويحدث كنتيجة لذلك حذف لبعض الوحدات التنظيمية أو دمجها أو القيام باستحداث وحدات جديدة كليا، وتحدث كذلك من خلال التوجيهات الرسمية والإجراءات والسياسات التي تتمثل في الخريطة التنظيمية وطرق إعداد الميزانيات واللوائح، والجدول التالي سيوضح أهم النقاط التي من الممكن أن يمسه التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي:

<sup>1</sup> حضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 240.

الجدول رقم (02): أهم نقاط التغيير في الهيكل التنظيمي

النقاط	مضامينها
التخصص في العمل	درجة تقييم المهام الواجب أداءها إلى أعمال يختص بها العمل
سلطة الأوامر	التسلسل الهرمي للسلطة من أعلى إلى أسفل مستوى تنظيمي بالمنظمة
تفويض السلطة	عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين
المركزية	مستوى تركيز السلطة في اتخاذ القرارات
الرسمية	مستوى الارتباط بالإجراءات والقواعد في توجيه سلوك العاملين
نطاق الإشراف	عدد العمال الخاضعين للإشراف المباشر من مشرف اداري واحد

المصدر: سليمان حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، ص 53.

4. المجال التكنولوجي (التقني): يعتبر هذا النوع من التغيير هو الأكثر تداولاً وذلك لما تعرفه التكنولوجيا من تطور متسارع و رهيب، إذ يفرض ذلك على المنظمة أن تطبق أساليب جديدة لإنتاج مخرجاتها من خلال المعدات والآلات، تصميم العمل، تتابع العمل، ونظم معالجة المعلومات والتجارة الالكترونية وغيرها والذي تكون له آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة.<sup>1</sup>
- ولقد لخص مجموعة من الباحثين الأسباب التي دفعت بالمنظمات إلى إحداث التغيير وهي كالتالي:
- زيادة القدرة على مقابلة الطلب المرتفع على المنتج أو الخدمات بقوة تكنولوجية قادرة على أن تساهم في التقليل من الطلب؛
  - التقليل من كلفة الإنتاج (عدد العمال، الموارد الأولية....)؛
  - تساهم التكنولوجيا في تطوير وتحسين جودة المنتج؛
  - تمييز المنتج عن المنتجات المنافسة؛
  - تحقيق المرونة وذلك من خلال تنوع المنتجات وزيادة الحصة السوقية في البيئة التنافسية، وتقديم منتجات بدورة حياة انتاجية قصيرة.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 241.

إن المتمعن في مجالات التغيير التنظيمي يجد أن كل المجالات السابقة الذكر ذات أهمية بالغة في سبيل النهوض بالمنظمة والمحافظة على بقاءها، لكن أهم تلك المجالات هو المجال البشري لأننا لا نتوقع أبدا نجاح أي تغيير تنظيمي داخل المنظمة دون المراعاة للجانب البشري، وذلك لما له من مساهمات في انجاح التغيير وتفعيله والوصول به إلى الهدف المنشود، وذلك دون تغييب أهمية المجالات الأخرى.

### ثانيا: نماذج إدارة التغيير

إن عملية التغيير باعتبارها عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل تتم وفق مراحل محددة، ولتوضيح هذه المراحل بطريقة مبسطة وواضحة سوف نستعرض أهم النماذج وهي:

**1. نموذج كريت ليفين:** يرى "Kurt Leven" أن التغيير عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، وتتضمن إحدى هاتين المجموعتين قوى دافعة، بحيث تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة أو معيقة.<sup>1</sup> وتتكون عملية التغيير من ثلاث مراحل أساسية تختلف مدتها ودرجة صعوبتها من منظمة لأخرى وهي كالآتي:

**1.1. مرحلة إذابة الجليد:** ويقصد بها الجهود التي تبذل في المنظمة لكي تجعل الأفراد يتقبلون عملية التغيير، وهي تتضمن دفع العاملين إلى إدراك حقيقة أن الوضع الحالي لم يعد ملائما وأنه يؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعارهم بالأمان اتجاه التغييرات المستقبلية، وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم لقبول التغيير والاقتران بضرورته<sup>2</sup>، ومن ثم إعادة النظر في عاداتهم وتوجهاتهم وسلوكياتهم الحالية، ولتدعيم هذا الإدراك يمكن استخدام بعض المعايير الخاصة بالأداء كإخفاض معدلات الربح وتراجع الحصة السوقية.<sup>3</sup>

**2.1. مرحلة إحداث التغيير:** حيث يتم فيها الشروع في إحداث التغيير المطلوب من طرف خبراء التغيير بالمنظمة وذلك من خلال التشخيص المتعمق للمشاكل وتحديد البدائل الممكنة، ويعتقد "Kurt Lewin" أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغبة في تحقيق التغيير غالبا

<sup>1</sup> بن عامر منى، أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/2009، ص 11.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 13.

<sup>3</sup> لينا جمال، استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي، دار ابن نفيس للنشر والتوزيع، الاردن، 2019، ص 86.

ما ينتهون بالفشل ويحدثون ردود فعل معاكسة هم في غنى عنها<sup>1</sup>، والسبب هو الجهل وعدم معرفة استراتيجيات التغيير الفعال والاستعجال في تحقيقه.

وتعد هذه المرحلة الانتقالية فترة تعلم هامة، وهي تمثل خطوة جد حرجة في مسار التغيير، وتتميز بزيادة درجة شعور الأفراد بالإجهاد نتيجة المجهود الكبير الذي يتطلبه تبني الممارسات الجديدة.

**3.1. مرحلة إعادة التجميد:** وهي المرحلة الأخيرة في عمليات التغيير، حيث يسعى الخبراء إلى الاستقرار والمحافظة على ما تم التوصل إليه من تطوير وتعديل في السلوك أو الاتجاهات أو الأساليب وتوفير الظروف المناسبة لذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:<sup>2</sup>

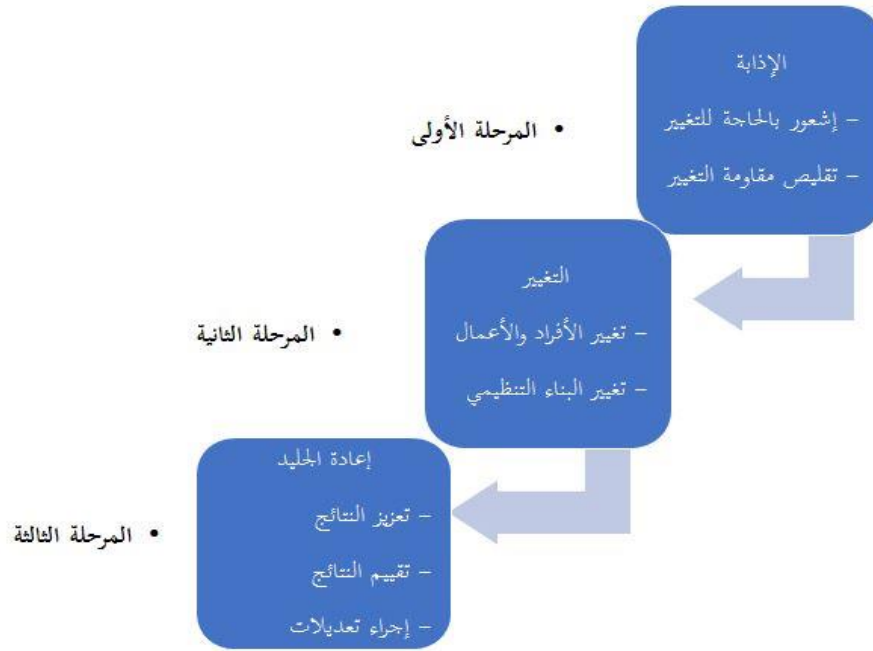
- المتابعة المستمرة لنتائج تبني التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها؛
- توفير سبل اتصالات مفتوحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به؛
- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير؛
- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار.

ويمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل التالي:

<sup>1</sup> رجب عبد الحميد حسنين، إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2020، ص 69.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 280.

الشكل رقم (10): مراحل عملية التغيير في نموذج "Kurt Lewin"



المصدر: من إعداد الطالب

2. نموذج إيفانسفتش وآخرون "Lvaneevich": يعد نموذج التغيير الذي وضعه العالم "كيرت لوين" هو الإطار العام لعملية التغيير والذي قامت عليه النماذج التي تلت تجربة هذا النموذج في المنظمات على مستوى العالم، فقد قدم العديد من الباحثين بعد ذلك اعتمادا على نموذج "لوين"، نماذج أخرى أكثر تفصيلا وملائمة لواقع بعض المنظمات، وقد سمي هذا النموذج باسم "إيفانسفتش وآخرون"، وهم جون إيفانسفتش وجيمس دونلي وجيمس جيسون، وقد قدموا هذا النموذج في فترة التسعينات من القرن الماضي.<sup>1</sup>

وتم تطبيق نموذج إيفانسفتش عن طريق تطبيق الخطوات المتسلسلة لتؤدي في النهاية إلى تنفيذ التغيير بسلاسة ودقة، ويمكن سرد هذه الخطوات في ما يلي:

1.2. قوى التغيير: وهي تتمثل في القوى التي تدفع إدارة المنظمة إلى تبني فكر التغيير، وقد تنوع هذه القوى ما بين قوى خارجية عن المنظمة أو أن يكون التغيير نابغا بدافع من المنظمة والعاملين فيها، نتيجة مشكلة ما أو محاولة تحسين الوضع الراهن.

<sup>1</sup> رجب عبد الحميد حسنين، مرجع سبق ذكره، ص 76.

2.2. الاعتراف بالحاجة للتغيير: تلعب التقارير الخاصة بالأداء العام للمنظمة والعاملين دوراً هاماً في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير، وذلك باستقراء التقارير تستطيع المنظمة أن تتعرف على مدى حاجتها للتغيير، فمن خلال هذه التقارير والإحصاءات والمعلومات التي ترد من المصادر المختلفة، ومن خلالها يمكن التعرف على مدى القوى الدافعة لإجراء التغيير والتوقيت المناسب لهذا الإجراء، ومن ثم يمكن التعرف على مدى الاعتراف ضمنياً من المنظمة والعاملين فيها بحاجتها للتغيير.

3.2. تشخيص المشكلة: من خلال دراسة وفهم الوضع الحالي وتشخيصه يتم تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة، وتحديد القوى الدافعة للتغيير لاتخاذ الإجراءات اللاحقة، ومن أهداف التشخيص الإجابة على بعض التساؤلات مثل: ماهي المشاكل التي تواجهها المنظمة؟، ماذا يجب عمله لحل هذه المشاكل؟ ماهي النتائج المتوقعة من إجراءات التغيير؟، وكيف يمكن قياسها؟<sup>1</sup>

وهناك أساليب عدة لتشخيص حالة المنظمات مثل اللقاءات الدورية بين المسؤولين والعاملين ويمكن فيها طرح وجهات النظر المتباينة، وكذلك المسوح واستطلاعات الرأي، كما يمكن الاستعانة بوسيط خارجي لإجراء عملية التشخيص.

4.2. تطوير البدائل واختبار الاستراتيجيات: في هذه المرحلة ينبغي أن تقوم إدارة التغيير أو الوسيط الخارجي باتخاذ قرار بشأن الاستراتيجية التي ستتبع في عملية التغيير والتي من المتوقع أن تحقق الفائدة المرجوة، كالتغيير في الهيكل التنظيمي، وفي أساليب العمل، أو تغيير التقنيات، أو حتى تغيير بعض العاملين في المنظمة سواء بالنقل أو الاستغناء.

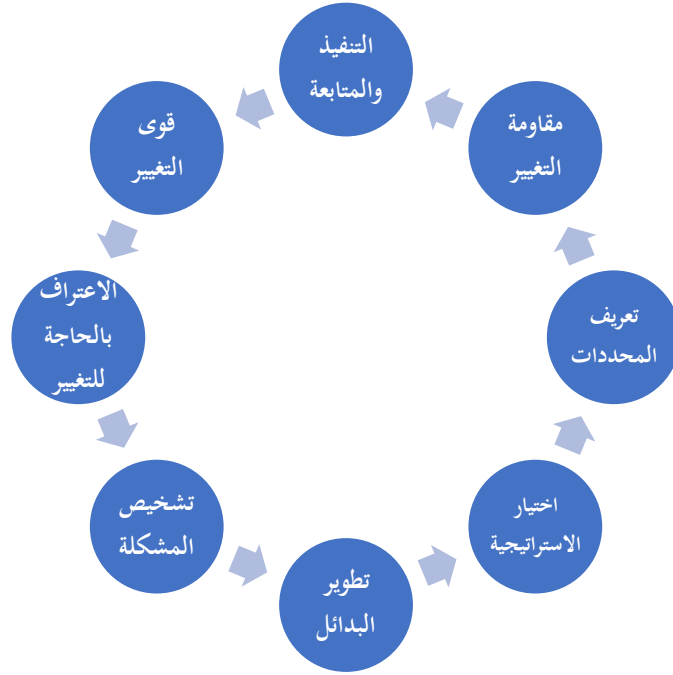
5.2. تعريف المحددات أو الظروف المقيدة: ذلك أن اختبار استراتيجية التغيير المتبعة يتوقف على تشخيص المشكلة، ولكنه عادة ما يتأثر أيضاً ببعض المحددات والمتغيرات والظروف التي تمر بها المنظمة، مثل مناخ القيادة السائد فيها، أو نوعية التنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة، كما أن دعم الإدارة العليا لعملية التغيير من العوامل الهامة لإنجاح التغيير، كما يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح وكذلك مع الثقافة السائدة في المنظمة ومجتمعها.

6.2. مقاومة التغيير: على إدارة المنظمة أن تدرك أن مقاومة التغيير هي أمر طبيعي يمكن أن يحدث في أي مرحلة من مراحل عملية التغيير، وعليه أن تستعد لذلك وأن يتهيأ لمعرفة أسباب هذه المقاومة وكيفية أسباب هذه المقاومة وكيفية التعامل معها والتقليل من أثرها في عملية التغيير أو محاولة منعها.

<sup>1</sup> حرم حسين، السلوك التنظيمي "يلوك الافراد والجماعات في المنظمات في منظمات الاعمال"، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 371.

7.2. تنفيذ التغيير ومتابعته: وتتضمن هذه المرحلة كعرفة الوقت المناسب للتغيير والمقدار الواجب لعملية التغيير، والمتابعة لعملية التغيير تهدف إلى توفير كافة المعلومات عن التغذية العكسية من العاملين أثناء إجراء التغيير، وهذه المعلومات تكون مفيدة جدا في مراحل التغيير التالية، حيث يمكن من خلالها التركيز على أشياء تم إهمالها في المراحل الأولية من التغيير أو إنشاء نشاطات جديدة أو غير ذلك.<sup>1</sup>

الشكل رقم (11): نموذج إيفانسفيتش وآخرين للتغيير



المصدر: رجب عبد الحميد حسنين، إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2020، ص 79.

3. نموذج جون كوتر "John kotter": وهو من أكثر النماذج شهرة في إدارة التغيير، حيث تم الرجوع إليه في عدة دراسات حديثة، "ولتوفير فرص نجاح أخرى للتغيير، مطلوب أن يكون هناك منهجية جديدة لقيادة التغيير"، هكذا عبر "جون كوتر" عن رأيه في موضوع إدارة التغيير، ويرى أنه في غياب الإدارة الذكية يمكن أن تخرج عملية التغيير عن نطاقها ويعتبر أن قيادة التغيير هي أهم المعضلات التي تواجه المنظمات في عمليات التغيير، لأن هؤلاء القادة باستطاعتهم دفع العاملين للقيام بما يلزم من أنشطة التغيير. وقسم "جون كوتر" نموذجته ثمانية مراحل وهي كما يلي:

<sup>1</sup> رجب عبد الحميد حسنين، مرجع سبق ذكره، ص 79.

1.3. **خلق الحاجة:** ويقترح كوتر في هذا الصدد أنه لكي تنجح عملية التغيير، يجب على إدارة المنظمة ومدراء التغيير أن ينجحوا في تهيئة الأجواء، وذكر كوتر عدد من العوامل يجب التخلص منها، لأنها تحقق نوعاً من الرضا لدى العاملين عن الوضع الحالي:

- لا توجد أزمة، عدم رؤية العاملين لضرورة التغيير مدام الوضع الراهن لا يهدد أمنهم الوظيفي؛
- الشعارات الكاذبة، يجب التخلص من شعارات الرفاهية والتقدم على الآخرين والاعتراف بوجود المشكلة؛

- المعايير الخاطئة، توضيح الوضع الحالي للمنظمة والتخلص من المعايير والإحصاءات الخاطئة؛
- نظم القياس الداخلية، يجب أن تتوفر نظام قياس داخلية مثل المؤشرات الأداء؛
- الاستماع للشكاوى، فعدم الاستماع للشكاوى أحد اعن أسباب الرضا بالوضع الراهن.

2.3. **تحالف القائد:** وهو بناء تحالف لقيادة التغيير، وغالباً ما يتناسب مع التحولات الكبرى في المنظمات إلى الإدارة العليا أو المديرين، ولكن في الوقت ذاته لا يمكن وضع ذاته لا يمكن وضع رؤية واستراتيجية للمنظمة وتوصيل هذه الرؤية إلى كافة العاملين وشرحها وتذليل العقبات لتنفيذها، وتحقيق انتصارات في فترة قصيرة وترسيخ هذه الرؤية في ثقافة المنظمة، لذا فإنه من الضروري في عملية التغيير أن تقوم بعض التحالفات بين أقطاب التغيير من الإدارة والعاملين بحيث يتولى هذا التحالف قيادة بعض مهام التغيير وتوجيه الآخرين في بعض مراحل التغيير، ولكن يجب أن يتمتع هذا التحالف بخصائص معينة لتكون فعالة، مثل:

- الانسجام بين أعضاء التحالف ووجود نوع من التقارب الفكري؛
- الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف؛
- الاشتراك في الهدف النهائي.

3.3. **وضع الرؤية والاستراتيجية:** وهي عامل حاسم في كل العمليات، لأنها هي التي تعبر وتوضح الاتجاه الذي يسير فيه التغيير، بالإضافة إلى أن الرؤية تعمل على تنسيق جهود العاملين في المنظمة وتوحيدها نحو تحقيق هدف التغيير<sup>1</sup>، وتتميز الرؤى الفعالة بعدة خصائص وهي:

- نقل صورة واضح عما سيكون في المستقبل أو نتيجة التغيير؛
- وجوب واقعية الرؤية قدر الامكان وفي متناول التحقيق؛
- يجب أن تتميز بالمرونة بما يسمح بالمبادرات وفقاً للظروف المتغيرة؛

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 283.

- ينبغي أن تكون سهلة الشرح والفهم لتصل إلى كل المستويات؛

4.3. إيصال الرؤية: وهو في الحقيقة سلاح ذو حدين فمن الممكن أن يكون فعالا يعمل على توصيل الرسالة، ومن الممكن أن يتسبب في فشل عملية الاتصال وغير قادر على توصيل بعض المفاهيم، ويرى كوتر أن مشروع التغيير يتوقف على مدى إيجاد السبل الكفيلة بنشر وتطوير الرؤية في كافة مفاصل المنظمة، ولذلك فغت الرؤية الجيدة يمكن أن تؤدي إلى هدف مفيد حتى ولو لن يفهما إلا عدد قليل من الأفراد، ولكن القوة الحقيقية لأي رؤية تبلغ ذروتها عندما يصل غالبية الأفراد المشاركين في المشروع أو النشاط، إلى فهم مشترك لأهدافه وتوجهاته، حيث يساعد هذا الشعور المشترك على توليد الرغبة وتنسيق العمل الذي يحقق التغيير المنشود.<sup>1</sup>

5.3. التمكين: أي يجب على مدير التغيير أن يعمل على تمكين قاعدة عريضة من الأفراد للقيام بإجراء ما عن طريق إزالة ما يمكن إزالته من العقبات، حيث يتم إعطاء العاملين الصلاحيات التي تخولهم للعمل بوسائل تتلاءم مع رؤي التغيير، والتي يمكن من خلالها إظهار إبداعاتهم، ولإشراك كافة العاملين في تنفيذ أنشطة التغيير.

6.3. المكاسب قصيرة الأجل: فالتغييرات الكبيرة تتطلب وقتا طويلا للإنجاز والتغيير كغيره لبد له من مؤيد ومعارض، والمرجح أن يظل المؤيد على ولاؤه مهما طالت الفترة، ولكن يمكن أن يحدث تدمر من قبل المعارض، وبالتالي يجب على إدارة التغيير أن تحرص على إيجاد بعض المكاسب قصيرة الأجل التي تظهر بعد فترة وجيزة لتكون حائط الصد ضد المعارضين وأيضا حافزا للمتشككين من نتائج التغيير.

7.3. توسيع النطاق: ويقصد به الاستفادة من قوة الدفع الخاصة بالتغيير الحالي للاتجاه نحو مزيد من التغيير والتطوير في المنظمة، وتحقيق ما تبقى من خطوات التغيير وعدم الركون وبذل مزيد من الجهد لتحقيق الهدف النهائي للتغيير.

8.3. ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة: إن قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الارتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة، وتسعى لاتخاذ الاجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير، وليست مرهونة ببقاء فرد معين، حتى وان كان القائد، ويمكن تفادي فشل هذه المرحلة عن طريق الخطوات التالية:

- تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية عملية التغيير وليس في بدايتها أو في أي مرحلة أخرى؛

<sup>1</sup> رجب عبد الحميد حسنين، مرجع سبق ذكره، ص 87.

- إظهار النتائج الملموسة للتغيير في ممارسات وأنشطة المنظمة لبيات نتائج عملية التغيير للجميع؛
- الاستعداد التام والدائم لمناقشة القضايا المطروحة داخل المنظمة مهما كانت وعلة كافة المستويات؛
- العمل على تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة لتأصيل ثقافة بناء على مبدأ تحقيق الفائدة؛
- إنشاء معايير تقييم جديدة للترقيات الوظيفية للعاملين تقوم في الأساس على المهارات والثقافات المكتسبة.

الشكل رقم(12): التغيير وفق نموذج كوتر



المصدر: من إعداد الطالب

4. نموذج جيفري هيات " Jeffry Hiatt ": (نموذج ADKAR)، وهو نموذج تم تطويره من قبل العالم هيات سنة 1995، وكان النموذج في البداية يستخدم كأداة لتحديد ما إذا كانت أنشطة إدارة التغيير مثل الاتصالات والتدريب وغيرها تأتي بالنتائج المرجوة منها أو عكس ذلك خلال عملية التغيير، وقد شاع استخدام هذا النموذج نظرا لبساطته وسهولة تطبيقه، بالإضافة إلى أنه بعد أداة لتتبع وتوجيه أنشطة التغيير، كما أنه من السهل تعليمه لمدرري ومشرفي التغيير في المنظمات، وهو إطار يسمح بتوجيه أنشطة التغيير نحو

تحقيق الأهداف المرجوة منه عن طريق إيجاد نوع من التسلسل الدقيق والصحيح والبسيط في نفس الوقت لهذه الأنشطة.<sup>1</sup>

وADKAR هو مختصر لكلمات مفتاحية لعدد من المصطلحات والتي هي في الوقت ذاته تمثل المراحل المتسلسلة لهذا النموذج وهي:

- الوعي Awareness
- الرغبة Desire
- المعرفة Knowledge
- القدرة Ability
- التعزيز Reinforcement

وفيما يلي شرحا مبسطا لكل مصطلح من المصطلحات الخمس التي تكون منها نموذج "أدكار"<sup>2</sup>:

1.4. الوعي بالحاجة إلى التغيير "A: Awareness": تمثل هذه المرحلة فهم الشخص المعني بالتغيير بطبيعة التغيير، ولماذا يحدث التغيير؟، وماهي المخاطر التي يمكن أن تترتب على عدم إنجاز التغيير؟، كما يتضمن التعريف بالمعلومات حول الحوافز الداخلية التي أوجدت الحاجة للتغيير وكذلك ما يحمله التغيير المقترح من الفوائد لب كفرد داخل المنظمة وأيضا ما يحمله للمنظمة التي أنتمي إليها.

2.4. الرغبة في التغيير "D: Desire": تعني هذه المرحلة وجود حالة من الرضا لدى الشخص لدعم التغيير والمشاركة لدعم التغيير والمشاركة في أنشطتها المختلفة، بل والحرص على إنجازها بأفضل طريقة ممكنة، وعادة ما ترتبط الرغبة بإتاحة الخيار الشخصي، كما أنها أيضا تتأثر بطبيعة التغيير المطلوب وبالحالة الشخصية، وبالحوافز الذاتية التي ترتبط على نحو فريد بالشخص نفسه.

3.4. المعرفة بكيفية التغيير "K : Knowledge": تتعلق هذه المرحلة بالمعلومات والتدريب والتعليم الضروري الذي تتضمنه خطط وبرامج وأنشطة التغيير للتعريف بكيفية التغيير، كما تشمل أيضا المعلومات حول السلوكيات والعمليات والأدوات والنظم والمهارات والأدوار الوظيفية والأساليب المطلوبة لتنفيذ التغيير، والتي يجب على العاملين تعلمها للمشاركة في أنشطة التغيير.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 93.

4.4. القدرة على التغيير "A : Ability": تمثل هذه المرحلة تنفيذ التغيير، والقدرة هي تحويل المعارف التي اكتسبها الشخص في المراحل السابقة إلى أفعال، وتحقق القدرة عندما يبرهن الفرد على قدرته في تنفيذ التغيير حسب مستويات الاداء المطلوبة.

5.4. التعزيز لاستمرارية التغيير "R: Reinforcement": تمثل هذه المرحلة العوامل الداخلية والخارجية التي تمكن التغيير من الاستمرار وتدعمه، وتشمل عوامل التعزيز الخارجية، مثل الاعتراف بالفضل والتقدير والمكافأة والاحتفالات التكريم المرتبطة بتحقيق التغيير، كما يمكن أن تشمل عوامل التعزيز الداخلية مثل الرضا الداخلي لدى الفرد بخصوص إنجازه أو فوائد أخرى مشتقة من التغيير على المستوى الشخصي. ومن خلال دراسة نموذج "أدكار" يمكن القول أن هناك بعض الميزات فيه، مثل تركيز نموذج على العاملين وليس على المنظمة، فهو يؤكد على أن نجاح التغيير يعتمد بشكل كبير على ما يقدمه الأفراد من مبادرات تساهم في تحقيق وإنجاز التغيير في المنظمة، كما أنه يفرد مساحات كبيرة لعملية الحوار مع العاملين وتوصيل رسالة التغيير قبل البدء في تنفيذه، ومن أهم ما يميز هذا النموذج توفيره أداة مرجعية تفيد الإدارة في تنفيذ المراحل الانتقالية لعملية التغيير.

### الشكل رقم (13): نموذج ADKAR للتغيير



المصدر: رجب عبد الحميد حسنين، مرجع سبق ذكره، ص 94.

5. نموذج بورك وليتوين " **Burke & litwin** ": وقد كان الباحثان يهدفان إلى تطوير نموذج يشمل كل من ( ماذا وكيف) أي ما هي الأبعاد التنظيمية التي تشكل مفتاح نجاح التغيير، وكيف ينبغي أن ترتبط هذه الأبعاد سببياً لتحقيق أهداف التغيير، ويهتم النموذج بالثقافة التنظيمية والنظم المفتوحة باعتبار أن كل عنصر يؤثر في الآخر، ويتكون النموذج من 12 عنصراً، كل منها يمثل مهمة أو مفهوم هام في المنظمة، وهي:<sup>1</sup>

1.5. **البيئة الخارجية:** وهي أي حالة أو وضع خارجي يؤثر على أداء المنظمة (مثل الأسواق، الظروف المالية والسياسية العالمية).

2.5. **المهمة والاستراتيجية:** وتمثل في ما الذي تعتقد الإدارة العليا، وإن كانت أعلنت بوضوح مهمة المنظمة واستراتيجيتها، وما الذي يعتقد الموظفون أنه الغرض الرئيسي للمنظمة، كي تسعى المنظمة لتحقيق هذا الغرض في فترة زمنية طويلة (الاستراتيجية).

3.5. **القيادة:** هي أن يقوم المدراء التنفيذيون بتوفير التوجيه التنظيمي والقيام بدور القدوة في السلوك لجميع العاملين.

4.5. **الثقافة:** وهي مجموعة من القواعد العننية والسرية، والقيم، والمبادئ الدائمة والتي تقود السلوك التنظيمي.

5.5. **الهيكل:** وهو ترتيب الوظائف والناس في مجالات ومستويات المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات والاتصالات، والعلاقات المحددة لضمان التنفيذ الفعال لمهمة المنظمة واستراتيجيتها.

6.5. **الممارسات الإدارية:** وهي ما يفعله المدراء في السياق العادي للأحداث لاستخدام الموارد البشرية والمادية في تصرفهم لتنفيذ استراتيجية المنظمة.

7.5. **النظم:** وهي سياسات وآليات موحدة لتسهيل العمل، والتي تتضح أساساً في أنظمة المكافآت ونظم المعلومات الإدارية، ونظم التحكم مثل تقييم الأداء، الأهداف وتطوير الميزانية، وتخصيص الموارد البشرية.

8.5. **المناخ:** هو الانطباعات الجماعية الحالية، والتوقعات، والمشاعر لدى أفراد وحدات العمل، والتي تؤثر بدورها على علاقاتهم مع رؤسائهم، ومع بعضهم البعض، ومع الوحدات الأخرى.

9.5. **متطلبات العمل والمهارات الفردية:** وهي السلوك المطلوب لفعالية العمل، بما في ذلك المهارات المحددة والمعرفة المطلوبة من الأفراد لإنجاز العمل الذي تم تعيينه لهم كمسؤولين مباشرين عنه.

<sup>1</sup> بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2015-2016، ص 65.

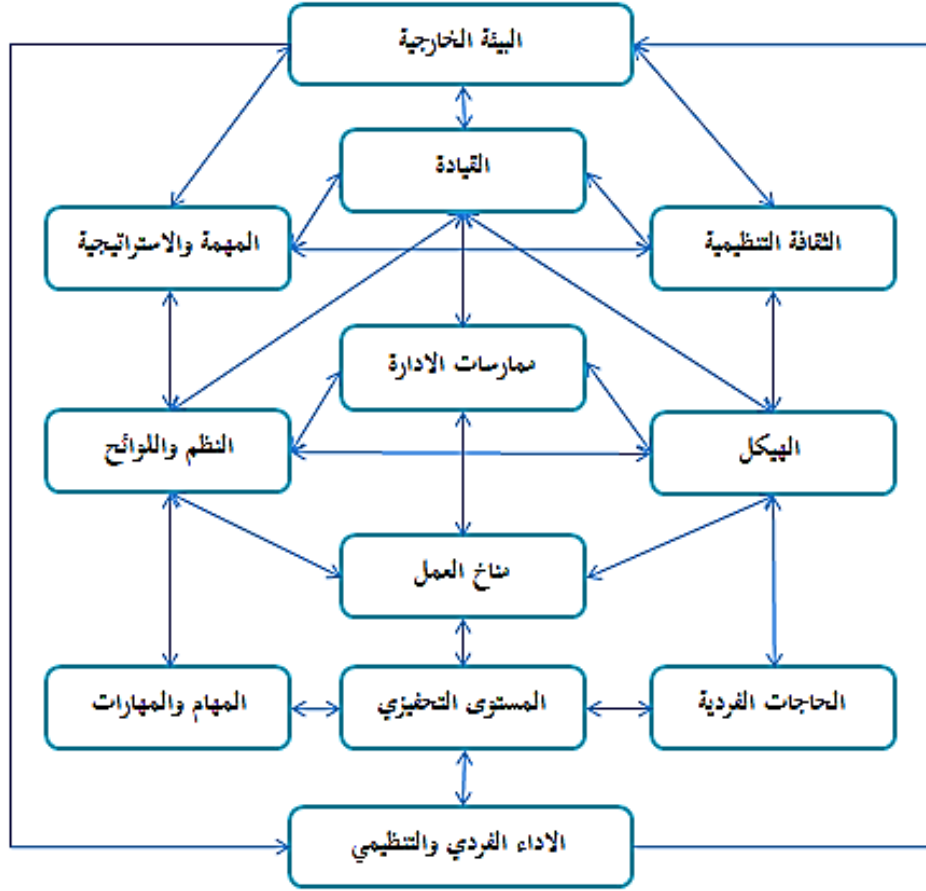
10.5. الاحتياجات والقيم الفردية: هي العوامل النفسية الخاصة التي توفر الرغبة والقيمة (الجدارة) لاتخاذ إجراءات وأفكار فردية.

11.5. التحفيز: والذي يشير ميول السلوك للتحرك في اتجاه الأهداف، واتخاذ الاجراءات اللازمة، والاستمرار إلى غاية تحقيق الارتياح.

12.5. الأداء الفردي والتنظيمي: هو نتيجة وكذلك مؤشر للجهد والانجاز (مثل الانتاجية، رضا العملاء، الارتياح، الجودة).

وقد بين الباحثان أن العامل الأبرز الذي يستوجب حدوث التغيير هو البيئة الخارجية، إذ تتسبب في تغيير ثقافة المنظمة، مهمتها، قيادتها، واستراتيجيات العمل فيها، كما أن التغييرات في الابعاد الاثني عشر كما حددها النموذج تجلب سلسلة من التغييرات في الهيكل، العمليات، ونظم المنظمة، وأن جميع العوامل مجتمعة تؤثر على مستوى دافعية الأفراد في المنظمة، والتي تؤثر بدورها على الأداء العام، وعليه فإن الأبعاد الاثني عشر المفتاحية لنموذج التغيير تتفاعل وتؤثر على بعضها البعض، وفهم العلاقة والرابط بين هذه الركائز الداعمة هو مفتاح التغيير السهل والفعال.

الشكل رقم (14): نموذج بورك وليتوين



المصدر: من إعداد الطالب

### ثالثاً: استراتيجيات إدارة التغيير

تتعدد الاستراتيجيات المتبعة لإدارة التغيير وفقاً لتعدد المداخل المتبعة فالباحثون في علوم التسيير والادارة ينطلقون في دراسة التغيير من مدخل صيرورة اتخاذ القرار وكيفية حل المشاكل الادارية، أما الباحثون في علم الاجتماع التنظيمي فإنهم يتناولون الموضوع من خلال تحليل أدوار الفاعلين وعلاقات السلطة والتفاوض داخل المنظمة، في حين ينطلق الباحثون في علم النفس التنظيمي من زاوية دراسة العمل والتعديل<sup>1</sup>، لذا فقد تنوعت الاستراتيجيات المتبعة، مما وضع الباحثين تحدي اختيار الاستراتيجية المناسبة، كون أن المنظمات تتميز عن غيرها، فكل منظمة تحتاج إلى مداخل معينة للتغيير بطريقة مختلفة في بعض التفاصيل عن المنظمات الأخرى ويمكن عرض أهم هذه الاستراتيجيات وفق ما يلي:

<sup>1</sup> بوطبة نور الهدى، مرجع سبق ذكره، ص 48.

## 1. الاستراتيجيات العقلانية:

وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات بالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العملية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.<sup>1</sup>

2. استراتيجيات المناورة والاقناع: وتفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه.... ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه، ويتم التوصل إلى ذلك:

- عندما يقتنع الفرد أو المنظمة أنه لا يوجد لديه خيار آخر سوى التغيير؛

- عندما تدرك المنظمة أو الفرد أن التغيير سينعكس عليهم بفوائد مباشرة وكافية؛

3. استراتيجية القوة القسرية: وفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير والتطوير وذلك بفرضه على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاء لكل من يخالف أو يقاوم.<sup>2</sup>

4. استراتيجية المشاركة: ويقوم هذا الأسلوب على إشراك الأفراد في مبادرة التغيير، لكن قد يصعب إشراك جميع الأفراد مما يجعل من المشاركة مركزة، خصوصا عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة المقاومة منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد المهمون والحاسمون في نجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المنظمة.

5. استراتيجية المشاركة المركزة: هنا تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشرك جميع العاملين، وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد المهمون في نجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على إيصال حقيقي مع باقي أفراد المنظمة.

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 37.

6. استراتيجية التغيير البنيوي: تحتاج هذه الاستراتيجية الى كثير من الحذر والتروي نظرا للنتائج السلبية التي يمكن أن تترتب عنها كفقدان بعض الموظفين لمناصبهم، فالتغيير البنيوي يسعى إلى إعادة تشكيل المنظمة بطريقة جديدة.

الشكل رقم(15): استراتيجيات التغيير البنيوي

	مرتفعة	منخفضة	
مرتفعة	الديكتاتورية القسرية	البراعة الادارية	
درجة	مشاركة واسعة الاقناع	أسلوب اقناعي	
	الالحاح	منخفضة	

المصدر: شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

على الرغم من أنه لا توجد استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية وهذا نظرا لارتباط التغيير بطبيعة الموقف، والظروف هي التي تحدد ذلك، كما يمكن المزج بين أكثر من استراتيجية وتطبق في الميدان، كما أن هناك ظروفًا تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

## المبحث الثاني: مقاومة التغيير

بعد التطرق إلى مفهوم التغيير سوف نحاول التعمق أكثر في معالجة أهم المشاكل التي يواجهها أي برنامج تغيير ألا وهو موضوع المقاومة، حيث نجد أنه كثيرا ما يُخشى من إثارة عملية التغيير رغبة في تحقيق وحماية الاستقرار، كما لو كان التغيير مهددا أو معرقلا للاستقرار، ويحتاج الأمر هنا إلى تفهم مدلول التغيير وأهميته، وأن عدم التغيير أو مقاومته كثيرا ما يؤدي إلى تهديد الاستقرار بالمنظمة.<sup>1</sup>

يعتبر التغيير من أصعب الأمور في التعامل معه وذلك لسبب بسيط هو أن الناس يحبون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان سيئا من وجهة نظر منطقية، لذا فإن ردّ الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومة التغيير في البداية بقوة، فالتغيير يهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة، اعتبارا أن التنظيم الجيد يجب أن ينظر إلى نفسه ككيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة والمناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي التي يتواجد فيها، ومن هذا المنطلق يجب على المعنيين بالتغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وليس التغيير في حد ذاته وإقناع العاملين بصحة التغيير ونزاهة القائمين عليه.

## المطلب الأول: مفهوم وأسباب مقاومة التغيير وأشكاله

قد تواجه المنظمات أثناء قيامها بالتغيير بعض العراقيل أبرزها عدم تقبل التغيير من قبل الموظفين، اعتقادا منهم أنه يهدد استقرارهم ومصالحهم، فهذا الاعتقاد يجعل التغيير من أصعب القرارات التي تتخذها المنظمات الشيء الذي يفرض عليها التعامل بحذر مع هذا الموقف لإقناع الموظفين بجدوى التغيير ومعرفة أسباب مقاومتهم للتغيير.

## أولا: مفهوم مقاومة التغيير

رغم الطابع المتغير والمتعدد الأشكال لمفهوم مقاومة التغيير إلا أنه يفرض نفسه كموضوع رئيسي وهام في الأدبيات التي تهتم بالتغيير، وهذا التغيير والتعدد أي التعقيد الذي يميز ظاهرة المقاومة جعل الباحثين لا يجدون تعريفا موحد لها، ومن بين التعريفات المتعددة لها نجد:

1. **التعريف الأول:** مقاومة التغيير هي رد فعل فردي أو جماعي، شعوري أو لا شعوري تجاه الاعلان عن

فكرة التغيير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حازم البيلاوي، التغيير من أجل الاستقرار، ط 1، دار الشر، 1992، ص 17.

<sup>2</sup> بوطبة نور الهدى، مرجع سبق ذكره، ص 32.

2. **التعريف الثاني:** وهي عبارة عن أي شيء يقوم به الأفراد أو يمتنعون عن القيام به كمحاولة لتجنب عملية التغيير .... فقد تظهر على المستوى الفردي أو أحد المجموعات أو على مستوى المنشأة ككل لكن المقاومة الجماعية تكون عادة أكثر خطورة على تنفيذ مشروع التغيير.
3. **التعريف الثالث:** كما تمثل رفض التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة ومحاولة المحافظة على الوضع القائم، وفي بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير.<sup>1</sup>
4. **التعريف الرابع:** وتعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وتنجم عادة مقاومة التغيير بين مجموعة من الأسباب بعضها جوهري يرتبط بالمساس بالوضع الراهن للمقاومين، والآخر يرتبط بالتوقعات لما يمكن أن تحدثه عملية التغيير.<sup>2</sup>
5. **التعريف الخامس:** أما "piderit" فقد قامت بمراجعة الأبحاث التطبيقية السابقة والمتعلقة بموضوع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير، وتوصلت إلى أن هذه الأبحاث قد ركزت على تعريف مقاومة التغيير من ثلاثة جوانب مختلفة هي: وصفه حالة إدراكية عقلية، ووصفه حالة عاطفية، وأخيرا سلوك موجه، وبينت "بيدريت" أن المقاومة بوصفها حالة إدراكية عقلية ترتبط بمعالجات الذهن لدى الفرد لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار والاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير، أما من حيث أن المقاومة حالة عاطفية فقد أشارت إلى أن الإحباط والقلق وحالات التوتر المصاحبة لعملية التغيير تحدث عملية المقاومة، أما المقاومة باعتبارها سلوك موجه، فقد أشارت إلى طبيعة ردة الفعل نحو عملية التغيير باعتبارها نوع من السلوك المرافق لعملية التغيير، وقد تكون ردة الفعل تلك على شكل أفعال مناهضة للعملية برمتها.
6. **التعريف السادس:** ويعرفها الأعرجي على أن المقاومة تأخذ شكلا آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها كبيرا مقارنة بتكاليفها، ومقاومة التغيير هناك أيضا أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل ظاهري أو سري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup> سعد الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 386.

<sup>3</sup> مرجع سابق، ص 386.

## ثانيا: أسباب مقاومة التغيير

عادة ما يكون التغيير مرغوبا فيه، ولكن من الصعب إدارته خصوصا عندما يكون مصحوبا بالجدل والصراع فالتغيير له تأثير نفسي كبير على العقل البشري من نواحي<sup>1</sup>.

وبالتالي تعود مقاومة التغيير إلى أسباب عديدة ومختلفة قد تكون واقعية وقد تكون خيالية راجعة لتصورات مسبقة للعامل من بين هذه الأسباب نذكر:

**1. أسباب على مستوى الأفراد:** هناك العديد من الاسباب التي تجعل الافراد مقاومين للتغيير، ومن أبرزها:

**1.1. فرض التغيير:** عند فرض التغيير على الافراد دون إشراكهم في صنع القرار "يقومون برد فعل طبيعي من جانبهم في صورة قوة رفض داخلية تتمثل في إبداء المقاومة في مواجهة التغيير"<sup>2</sup>، لكن هناك من يرى عكس ذلك وبأن "التغيير الذي تفرضه جهة رسمية منظمة للعمل ( قانون حكومي جديد، أو علاقة مع البيئة، أو عدم توافق مع منظمات البيئة، أو المنظمات النقابية) يظل أقل عرضة للمقاومة الداخلية"<sup>3</sup>، كون الافراد يصبحون مجبرين على التطبيق، لكن التغيير حتى وإن كان يحمل سلطة التنفيذ إلا أن المقاومة قد تكون بصفة ضمنية وخفية.

**2.1. تأثير التنظيم غير الرسمي:** ويلعب التنظيم غير الرسمي دورا كبيرا في مقاومة الأفراد للتغيير، ولا سيما المنتمين إليه، حيث يعمد إلى خلق الشكوك عندهم في نيات الإدارة، ويبرر احتمال ظهور نتائج سيئة مترتبة عليه ..... وقد أوضحت عدة دراسات أن إقناع قادة التنظيم غير الرسمي وجلب ثقتهم وانخراطهم في مشروع التغيير قد يؤدي إلى نجاح سيرورة تنفيذه بفضل تأثيرهم على المنتمين إليه لصالح التغيير.

**3.1. الغموض وسوء الفهم:** من أبرز الأسباب التي تولد مقاومة الأفراد للتغيير هي نظرة الأفراد له، حيث أن جزء كبيرا من مقاومة أي تغيير يحصل نتيجة لعدم الفهم أو سوء الفهم لأهداف التغيير وطبيعته وكيفية تحقيقه والذي يكون بسبب الغموض الذي يحيط بهذا التغيير، فحسب "Martin"، "الغموض عند بعض الافراد يكون بسبب عدم وضوح في الاهداف المتبعة، يسمح بتعدد التفسيرات المقنعة .... فالأفراد

<sup>1</sup> Linda Steele, **Organizational change and conflict in Higher education Management leadership and management**, 2008 , [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1298491](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1298491), P 04 (25-12- 2020).

<sup>2</sup> يورك برس، إدارة التغيير، ط 1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2005، ص 132.

<sup>3</sup> المعتصم بالله الجوارنة ودعوة وصوص، التربية وإدارة التغيير، ط 1، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 114.

المعارضون يطورون التصورات لمقاومة التغيير لأن هناك غموض في الاهداف<sup>1</sup>، فهم يبنون تصورات شخصية قد تكون بعيدة عن حقيقة هذا التغيير، وذلك بسبب عزوفهم عن الشروح المقدمة، أو بسبب قلتها.

**4.1. عدم اليقين من جدوى التغيير:** وحسب "كولين كارنال"، "الكثير مما يشار إليه بأنه مقاومة للتغيير هو في الحقيقة مقاومة لعدم التأكد"، إذ أن العديد من حالات مقاومة التغيير التي يمكن مصادفتها، تعود بصورة أساسية إلى عدم اليقين حول المسار المستقبلي للأحداث.<sup>2</sup>

**5.1. الاختلاف في وجهات النظر:** ويعد الاختلاف في وجهات النظر احتمال قائم في أي تغيير، خصوصا في المنظمات التي ينتمي إليها نخبة كبيرة من المثقفين بمختلف التخصصات، والذين ينظرون إلى التغيير المراد إحداثه من زوايا تختلف بحسب تخصصاتهم، وهذا الاختلاف يتسبب في كثير من الأحيان في مقاومة التغيير، والذي يحدث عندما يعبر صناع القرار عن أفكارهم، آرائهم، استنتاجاتهم المتعارضة، والنظريات والمعلومات التي تعيق على الأقل مؤقتا التغيير.

**6.1. الخوف:** فعند إجراء التغيير في المنظمات غالبا ما تأتي المقاومة من الأفراد العاملين بها في الدرجة الأولى خوفا على وضعيتهم وامتيازاتهم، كما أن هناك مقاومة أخرى تأتي من خارج المنظمة ممن يستفيدون من خدماتها وخاصة إذا شعروا بأن هذه الخدمات قد تتأثر سلبا بسبب هذا التغيير.<sup>3</sup>

**7.1. ميل الأفراد نحو الثبات والاستقرار:** فمن المعروف " أن الانسان بطبعه، وبالأخص القدامى من العاملين، لا يميل للتجديد ويقاوم التغيير بالحالة العامة"<sup>4</sup>، باعتبار تعوده عليه، ويحاول عادة الإبقاء على نمطية الحياة أو العمل الذي يقوم به، وذلك تجنباً لأي تغيير قد يؤدي لزعزعة نمط الحياة والقواعد والأسس التي أدت إلى استقراره، وهذا حتى لا يضطر لتعلم القيام بعمله بطريقة أخرى.

**8.1. عدم مراعاة احتياجات الافراد وحالاتهم:** إن عدم اهتمام القائمين على التغيير باحتياجات الأفراد المعنيين به من شأنه التأثير على نفسيتهم تجاه مقاومة هذا التغيير، فإذا ما تمت معاملتهم كأدوات دون

<sup>1</sup> Vas Alain & Lejeune Christophe, La gestion du changement à l'université: une approche interprétative, XVI<sup>ème</sup> Conférence internationale de management stratégique, Canada, Montréal, 6-9 Juin 2006, p 10.

<sup>2</sup> كولين كارنال، صندوق أدوات التغيير، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، 2004، ص 16.

<sup>3</sup> زيد منير عيودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 177.

<sup>4</sup> بوطبة نور الهدى، مرجع سبق ذكره، ص 35.

مراعاة لأحوالهم النفسية والصحية والاجتماعية والمادية واحتياجاتهم ورغباتهم فإن النتيجة المتوقعة في المدى البعيد هي انعدام الفعالية.<sup>1</sup>

**9.1. المحافظة على توازن القوى والسلطة الذاتية:** تعد نظرة أفراد المنظمة وخاصة الفئات العليا منهم إلى التطوير والاصلاح، على أنه ضرب من التهديد ليس فقط للقيم الراسخة بل تهديدا لمفهوم السلطة الذاتية كذلك، وبالتالي فأى تهديد لهذه السلطة من شأنه الإخلال بتوازنات القوى داخل المنظمة، وهذا من شأنه عرقلة مساعي التغيير وظهور مقاومة شديدة نحو هذه المبادرة.

**10.1. زيادة العبء الوظيفي للعاملين:** إذ أن هناك اعتقاد سائد بأن التغيير متعب، فغالبا "يشعر الناس أن التغيير قد يزيد من اعبائهم في العمل" إذ يجلب معه العديد من المهام الجديدة، أو قد يضطرهم إلى تعلم أساليب جديدة للعمل وهذا غير محبب لدى الأغلبية.

**11.1. صورة المغير أمام الأفراد:** فالمقاومة قد تأتي بسبب عدم الثقة في من يقومون بالتغيير، وسوء العلاقة مع المغير والتي تنعكس على تقبل الأفراد للتغيير أو مقاومته.

2. أسباب تتعلق بطبيعة التغيير: وتضم:<sup>2</sup>

**1.2. درجة التغيير:** يشير كل من "كينيكى وكريثر"، "Kinicki & Kreither"، إلى العلاقة بين التغيير المطلوب والمخطط وشدة مقاومة التغيير، ففي حالة التغيير التكيفي، مثلا ادخال أسلوب عمل مألوف تكون المقاومة منخفضة، وتزداد شدة في حالة التغيير الابداعي ادخال أسلوب عمل جديد وتبلغ المقاومة ذروتها في حالة الابداع الجذري، مثل ادخال أسلوب جديد بالنسبة لمجال أو نشاط المنظمة. ومن المتداول أنه عادة ما يشهد عملية تغيير مؤسسي عميق والذي ينطوي على إلغاء السياسات والقيم المتجذرة وجذب أخرى جديدة، مما يتسبب في ظهور المقاومة، ومن المتوقع أن تكون شديدة بسبب عمق التغييرات التي تصاحبها.

**2.2. التأثير على العلاقات الاجتماعية:** فالكثير من التغييرات المقترحة تؤثر على سير العمل في الوحدة وتغير العلاقات الاجتماعية التي تكونت داخل المجموعة، مما يعرضها للمقاومة.

<sup>1</sup> زيد منير عيودي، الإدارة بالأهداف، ط 1، دار كنوز المعرفة للمشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 155.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 36.

3.2. **تهديد ثقافة المنظمة:** يتعلق الأفراد بثقافة المنظمة باعتبارها دليلهم الذي يؤثر في سلوكياتهم

داخل المنظمة، لذا لا يجب أن يكون بعيدا عن الممارسات المتعارف عليها وإلا تعرض للمقاومة.

4.2. **سرعة التغيير:** إذ تؤثر درجة السرعة المعتمدة في التغيير في ردة فعل الأفراد، والذين يميلون

للمقاومة بسبب السرعة الكبيرة للتغيير، وعدم إعطائهم فرصة لفهمه وتقبله.

5.2. **غياب النتائج:** فقد تتولد المقاومة نتيجة عدم وجود أثر أو نتائج كبيرة من التغيير.

3. أسباب تتعلق بالتنظيم: وأبرزها:<sup>1</sup>

- الفشل السابق من جهود التطوير (لفشل المنظمات في تجارب سابقة، أو لعدم استفادتها منها....)؛

- عدم وجود خطة محددة توضح الأهداف، الخطوات، المسؤوليات، الميزانية ..؛

- التكلفة العالية (تمثل كل من الميزانية والتكلفة عائق كبير لقبول التغيير في ظل غموض العائد

المتوقع)؛

- قصور في الهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي للمنظمة القائمة يشكل عائقا أمام تحقيق المهامها

وأهدافها، كما يعوق التغيير معالجة هذه الحواجز الرسمية؛

- ظاهرة تركز السلطة؛

- قلة تدفق المعلومات السليمة من قمتها إلى قواعدها؛

- ضعف أساليب القيادة والاشراف، وعدم قدرتها على تحفيز الفاعلين؛

- الثقافة التنظيمية ومن أمثلتها، التي تؤكد على عدم الاختلاف مع المدير إطلاقا، أو تحت على عدم

مشاركة المعلومات مع الزملاء أو تلك التي تضع قيودا على قدرة المدير على تقديم المكافآت أو

العقاب في إطار قواعد وأنظمة الخدمة المدنية.

ومن خلال الاطلاع على هذه الأسباب يمكن القول بأن هنالك فوائد جيدة لمقاومة التغيير ذات الأسباب

المنطقية، إذ من شأنها لفت الانتباه لبعض الأخطاء المرتكبة في عملية التغيير.

ويصنفه عليه أسباب المقاومة إلى فردية وأخرى جماعية وفق الجدول رقم:

<sup>1</sup> بوطبة نور الهدى، مرجع سبق ذكره، ص 37.

## الجدول رقم (03): أسباب مقاومة التغيير

على مستوى الفرد	على مستوى الجماعة
العادات، القيم، السلوك المترسخ	التقاليد، الأعراف
التعود على الأساليب القديمة	الشكلية، تقاليد الجماعة
الحرمان من المزايا، الخوف من فقد الوظيفة أو المركز أو السلطة	العدوانية، الاستياء من الغرباء عن المنظمة
الذات العليا "الأنا" والرغبة في السيطرة المتأصلة منذ الطفولة والتي ترفض كل ما هو جديد	الاتصالات المحدودة، عدم الثقة في القيادات، التبادل المحدود للمعلومات
بقاء الوضع الحالي على ما هو عليه	التصدي لمحاولات التطور

المصدر: السيد عليوه، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، ط 1، دار الأمين، فلسطين، 2005، ص 59.

ونرى في هذا التصنيف أنه ركز على الأسباب الفردية التي تجعل الفرد متمسكا بالوضع القديم الذي يخدم مصالحه ويقيه بعيدا عن المخاطرة، إضافة إلى الأسباب الجماعية التي تخدم الجماعة ككل وتبقيها المسيطرة ضمن العلاقات التي تعود عليها الأفراد.

## ثالثا: أشكال مقاومة التغيير

إن تتبع المنظمة لمقاومة التغيير يحتم عليها الانتباه إلى العديد من المظاهر، لعل أبرزها ما يلي:<sup>1</sup>

- بطء تنفيذ إجراءات التغيير؛
- كثرة الشكاوى؛
- كثرة التجمعات والكلام عن التغيير؛
- تفسير بعض القرارات الجديدة على نحو يخدم النظام القديم؛
- فقدان المبادرة؛
- رفض التغيير والعناد لمجرد العناد؛
- إضراب العاملين عن العمل؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 385.

<sup>2</sup> محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم وتطبيقات، دار وائل، 2014، ص 38.

- الانضمام إلى التنظيم غير الرسمي (النقابات) الذي يتشكل على أساس التشابه في القيم والمبادئ والميولات والرغبات الاجتماعية طلباً للحماية من الأوضاع الجديدة؛
  - يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل؛
  - يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلاً؛
  - يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير؛
  - يقلل الفرد من الحاجة للتغيير.
- ويمكن تصنيف هذه المظاهر أو الأشكال ضمن أحد السلوكيات التالية وهي التي تحدد مواقف واتجاهات الأفراد تجاه التغيير:<sup>1</sup>

### 1. النمط الطبيعي: أي نشأة المقاومة كنتيجة طبيعية للتغيير واختلاف الأحوال، مثل:

- الحاجة إلى الوقت والجهد للتأقلم وتعلم المواقف الجديدة؛
  - إمكانية الاكتفاء بعدد أقل من التغييرات؛
  - النظر إلى التكاليف الاقتصادية للتغيير والخوف منها؛
  - مدى القناعة بجدوى وفعالية التغيير.
- ### 2. النمط السلوكي والانفعالي: والذي يتقوم عليه مقاومة التغيير، ومن أمثلته:
- الخوف اللاشعوري من التغيير؛
  - عدم القدرة على تحمل أعباء التغيير؛
  - ضعف الثقة في القيادات أو في النظم أو في الخبر أو في الزملاء القائمين بإحداث التغيير؛
  - الرغبة اللاشعورية في بقاء الأوضاع على ما هي عليه.

### 3. العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة: ويكون مصدرها:

- التعارض مع القيم الجماعة السائدة أو مصالحها الراسخة؛
- الانغلاق والنظرة الضيقة للأمر؛
- الرغبة في المحافظة على الصداقات والعلاقات القائمة.

<sup>1</sup> محمد فتحي عبد الهادي، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، المكتبة الأكاديمية، 2007، ص 87.

وفيما يخص بنمط مقاومة التغيير القائم على الأسباب الطبيعية، فقد يكون التغيير نافعا وملائما للأفراد الجهد للأفراد في المدى الطويل، ولكن يجب أن يتحمل الأفراد الجهد والعناء للتأقلم مع المواقف الجديدة، على الأقل في المدى القصير.

أما نمط مقاومة التغيير القائم على الأسباب السلوكية أو الانفعالية، كالخوف من المجهول أو عدم الثقة في القيادات أو الشعور بتهديد الأمان الذي يتمتع به الأفراد، فقد لا نرى الإدارة المبرر القوي لوجود مقل هذه المشاعر لدى الأفراد، إلا أن هذه المشاعر تكون موجودة وقائمة ويجب الاعتراف بها وعدم إغفالها.

أما نمط مقاومة التغيير القائم على تعارض مع مصالح وقيم الجماعة فتوجه إليه الإدارة اهتمامات كبيرة لتأثيره في مناخ العمل السائد، فهناك قيم متعارضة تسود نقابات العمال، وهناك أيضا قيم مختلفة في المجتمعات الكبيرة، وهناك على نطاق جماعة العمل التي قد تتأثر بالتغيير وسوف يتساءل الأفراد عن مدى تأثير التغيير الجديد على قيم الجماعة القائمة وهل سيتعارض مع روح الجماعة أو يؤثر فيها.

وقد تكون مقاومة التغيير علنية أو ضمنية أو مستترة حالية أو مؤجلة، فقد يتخذ الأفراد، مواقف دفاعية لحماية الوضع القائم، وهذا السلوك الدفاعي العلني قد يأخذ شكل الاضطرابات، أو تباطؤ الانتاج، أو زيادة الأخطاء، أو الالتجاء إلى النقابات، أو الرفض أو المعارضة الشديدة دون إبداء أسباب أو الاستقالة.

### المطلب الثاني: مراحل وآليات مواجهة مقاومة التغيير وآثارها الايجابية

إن معالجة مقاومة التغيير بالتخفيف عنها أو مواجهتها أصبح أمرا أكثر تعقيدا، ويتطلب آليات وطرق متنوعة على اعتبار أن مقاومة العاملين للتغيير أمر حتمي لا مناص منه، ومهما اعتبرنا بأن لمقاومة التغيير سلبيات، إلا أن إيجابياتها يمكن أن تقلل من أهمية سلبياتها أحيانا.

### أولا: مراحل مقاومة التغيير

إن مقاومة التغيير عبارة عن ردود أفعال للأفراد داخل المنظمة، وتتم ردود الأفعال هذه بعدة مراحل أهمها:<sup>1</sup>

1. الصدمة: تشير إلى فقدان السيطرة وافتقاد القدرة على اتخاذ القرارات؛
2. عدم التصديق: وهو شعور بعدم واقعية أو عدم موضوعية السبب في ظهور التغيير؛
3. الذنب: وهو إحساس الفرد بأنه السبب وراء حدوث التغيير، وذلك لارتكابه خطأ ما حتم التغيير؛
4. الإسقاط: وهو القيام بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث؛

<sup>1</sup> فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، ط 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 28.

5. **التبرير والتكامل:** وهو قيام الأفراد بوضع أسباب التغيير، بالإضافة إلى احتوائه ورضاهم عنه، من خلال تنفيذه وجعل نتائجه مزايا يتمتع بها النظام والفرد؛

6. **القبول:** يوحى إلى الرضا التام من قبل الأفراد بالمتغيرات الوضع الجديد بعد تنفيذ التغيير.

### ثانيا: آليات مواجهة مقاومة التغيير

توجد العديد من الأساليب التي يؤدي استخدامها إلى التخفيف من حدة مقاومة التغيير وهي تتدرج من التعليم والاتصال إلى القوة القسرية مروراً بالمشاركة، الدعم، التفاوض، والتوجيه.

1. **التعليم والاتصال:** تساعد هذه الاستراتيجية العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقته، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير، أو التحليل المشوه والخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً؛

2. **المشاركة والارتباط:** أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد، تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب من الأفراد تقديم مقترحاتهم وأفكارهم، ومشورتهم أو تشكيل لجان وفرق عمل، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير، أما سلبياتها فأنها تستغرق وقتاً طويلاً؛<sup>1</sup>

3. **التسهيل والدعم:** تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم، وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وتقديم المساعدة الاجتماعية والعاطفية للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير والإصغاء بعناية للمشكلات والتذمر، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً وتكلفتها عالية؛

4. **التفاوض والاتفاق:** تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وفي نفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة، مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل وتقديم حوافز للأفراد المحتمل

<sup>1</sup> سليم العايب ونوال زواوي، استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، حوليات جامعات الجزائر 1، الجزء الثاني، العدد 29، جامعة الجزائر 1، الجزائر، ص 182.

قيامهم بمقاومة التغيير، وإجراء بعض المساومات وتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير، وإيجابياتها أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة، أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية؛

5. **المنورة والاستقطاب:** وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام

في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة، أما سلبياتها فإنها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون بأنهم استغلوا؛

6. **الإكراه الصريح والضمني:** وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير، فيهددون سرا أو علناً

بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة وأيضاً عندما يمتلك منشئي التغيير قوة كبيرة، ومن أهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة، وفي نفس الوقت لا تخلو من سلبيات وأهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئي التغيير.<sup>1</sup>

### ثالثاً: آثار ايجابية لمقاومة التغيير

إن ردود الأفعال التي يقوم بها القائد أو فريق التغيير، كلها نابعة من الافتراض الخاطيء بأن كل أنواع وأشكال وصور مقاومة التغيير فردية أم جماعية سيئة وسلبية، ففي الواقع يجب أن يدرك القائمون على التغيير بأن لمقاومة وظائف مفيدة ولها ايجابيات منها:<sup>2</sup>

- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارة بشكل أفضل؛
- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات؛
- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي تعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة؛
- تكشف المقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة؛

<sup>1</sup> بن عامر مكي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>2</sup> العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص 61.

- إن 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 يتفهموا بصورة أفضل.

وبالتالي لضمان نجاح عملية إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومة العاملين لها، يجب توضيح أسباب التغيير لهم وإقناعهم بأهميتها، كما أن للمقاومة آثار إيجابية يكمن استغلالها لصالح العمال والمنظمة.

## المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير

أصبحت هناك علاقة قوية تربط بين مقاومة التغيير والثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة، حيث يمكن أن تكون هذه الثقافة التنظيمية كعامل مساعد لعملية التغيير أو كمعوق له، وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

## المطلب الأول: التغيير الثقافي وعلاقة القيم والمعتقدات بمقاومة التغيير

تعتبر الثقافة التنظيمية الركيزة الرئيسية المشكلة والموجهة لسلوك الفرد العامل داخل المنظمة والمميزة لها، ما جعل من مهمة تغييرها صعبة ومعقدة، فتغيير الثقافات يعتبر أمرا سهلا في القول صعبا في التنفيذ، إن مؤسسي المنظمات هم الذين يخلقون الثقافات الاصلية، وبعد ذلك يتم تحويل معتقدات المنظمة والإدارة العليا بالمنظمة إلى قواعد ونظم ومعايير..... . و ثم نقلها لأفراد المنظمة، لدى وقبل التطرق لعلاقة الثقافة التنظيمية بمقاومة التغييرية لابد من التطرق لمفهوم التغيير الثقافي.

## أولاً: مفهوم التغيير الثقافي

1. **التعريف الاول:** 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.<sup>1</sup>

2. **التعريف الثاني:** كما يعرف التغيير الثقافي على أنه إحداث تحسينات لجميع الافتراضات والأهداف والسلوكيات.

3. **التعريف الثالث:** انطلاقاً من تعريف "إدوارد تيلور" للثقافة، يعرف التغيير الثقافي بالتحولات في ذلك المركب أو في الأفراد والبيئية التي تكون من ابداعهم، ويحدث اما تلقائياً أو مخططاً له.<sup>2</sup>

## ثانياً: علاقة القيم والمعتقدات بمقاومة التغيير

يمكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع ثقافة المنظمة، وذلك لدورها البالغ الأهمية في نظرية الإدارة، ونشاطها فيما يتعلق بالتغيير فلقد أصبح شعار "تغيير الثقافة حل لمعظم المشاكل التنظيمية" محل اهتمام العديد من الباحثين خاصة لاعتقادهم بل وجزمهم في قدرته التغيير الثقافي على تسهيل التغيير والتحديد التنظيمي.

<sup>1</sup> سوفي نيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزانة ولاية جيجل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2011، ص 52.

<sup>2</sup> أحمد زايد واعتماد علام، التغيير الاجتماعي، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2006، ص 140.

فمثلا اليابان حققت ذلك وأصبحت مجتمعا حديثا كنتيجة لان مصلحيها أقاموا منذ مئة عام مضت عن وعي الثقافة الجديدة التي تحمل في طياتها صبغة غربية على قيم وثقافة يابانية تقليدية، فاستطاعت وبذكاء الاستفادة من مزايا الثقافة الغربية من جهة والحفاظ على الموروث الثقافي التقليدي الياباني واستطاعت بهذا التغيير وتحقيق النجاح المرغوب فيه.

لاكن القدرة على تغيير الثقافة أمر معقد خاصة وأننا نعلم أن ثقافة المنظمة عامل رئيسي في تشكيل السلوك التي ينتهجه الأفراد داخل منظماتهم ويميزهم عن غيرهم من المنظمات فلا غرابة إذا قلنا أنه من الصعوبة حملهم على التغيير، لذا لا تتغير الثقافة بين ليلة وضحاها كما لا تتشكل بنفس السرعة، لذلك نقول أن الثقافة تتغير ببطيء وتخضع لمقاومة التغيير.

### المطلب الثاني: علاقة الاتصال واللغة بمقاومة التغيير

وفي هذا المطلب سنتطرق إلى علاقة كل من الاتصال واللغة بمقاومة التغيير:

#### أولا: علاقة اللغة بمقاومة التغيير

فتعتبر اللغة من أهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتمييز عن باقي المنظمات الأخرى، والقيام بعملية التغيير في المنظمة سيؤدي بالضرورة إلى إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة، وهذا يعني تغيير الثقافة التنظيمية، ففي بعض المنظمات التي تلجأ إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجدت صعوبة في إيصال الفهم للعمال مما أدى إلى استحداث بعض المفردات، والهدف من وراء ذلك هو إنجاح عملية التغيير والحد من مقاومة التغيير.

#### ثانيا: علاقة الاتصال بمقاومة التغيير

يعتبر الاتصال كإحدى الآليات الفعالة لإحداث وتطبيق برامج التغيير، من خلال تهيئة المناخ والجو العام داخل المنظمة لتقبل هذا التغيير، وتسهيل نقل المعلومات وسرعة اكتشاف المشاكل وتفادي مقاومة التغيير قدر المستطاع، حيث نجد أن الاتصال الجيد والقوي داخل المنظمة يساهم بشكل كبير في نجاح عملية التغيير، أما ضعفه فسيؤدي حتما إلى فشل أي عملية من هذا النوع، فعندما تصل مبادرات التغيير إلى الأفراد عن طريق عملية الاتصال تتكون لدى هؤلاء الأفراد العديد من التساؤلات حول هذا التغيير حيث يتساءل الفرد عن ما هي أسباب التغيير؟، وماذا يعني التغيير بالنسبة له؟، وإذا كان المطلوب منه العمل بشكل مختلف فهل سيتمكن من ذلك؟ وغيرها من التساؤلات الأخرى التي يسعى الأفراد داخل المنظمة لإيجاد إجابات عليه حتى يقتنعوا بأهمية التغيير وهذا ما يساعد في تقليل من مقاومة التغيير.

## المطلب الثاني: علاقة الاتصال واللغة بمقاومة التغيير

تعتبر التوقعات والموروث الثقافي من مكونات الثقافة التنظيمية المؤثرة في مقاومة التغيير.

## أولاً: علاقة التوقعات بمقاومة التغيير

إن المنظمات التي يكتب لها النجاح في التأقلم مع محيطها الخارجي، هي تلك المنظمات التي يتميز مدراءها وقادتها ببعدهم النظر في قيادتهم لهذه المنظمة، وبالتالي فإنهم يستطيعون أن يتوقعوا تلك التهديدات التي ستواجه المنظمة، ويسعون إلى نقل ذلك إلى كافة أفراد المنظمة.

لذا تتضح لنا أهمية هذه التوقعات والرؤى التي يتصف بها القادة، خاصة في توجيه سلوكيات الأفراد وقيمتهم بما يحقق الغاية من هذه التوقعات، والتوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، وبالتالي قد تأثر التوقعات على شدة مقاومة التغيير، بحث إذا كانت توقعات الأفراد عكس ما يدور في أذهانهم من تطلعات فتبلغ شدة مقاومة التغيير أقصاها، ولهذا لا بد من مراعاة توقعات الفرد من المنظمة لما لهو من آثار إما إيجابية أو سلبية على مقاومة التغيير.

## ثانياً: علاقة الموروث الثقافي بمقاومة التغيير

أما فيما يتعلق بالموروث الثقافي فهو يعتبر كنموذج وآلية من آليات التغيير لتكوين وخلق رغبة أو دافعية لدى الأفراد، لأن الموروث الثقافي يستهوي العمال مما يجعلهم يسعون إلى تقليدهم، وهذا يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وسلوكيات جديدة، كأصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المنظمة والقصص يؤخذونهم كنماذج يتم الاقتداء بهم، وبالتالي فعلى هؤلاء أن يكونوا هم أول من يبادر بالتغيير لتجنب مقاومة التغيير داخل المنظمة، لأن الأفراد لن يقبلوا ويقتنعوا ويقبلوا التغيير ما لم يلاحظوا أن رؤسائهم أول من التزموا به.

## خلاصة الفصل

من خلال النقاط التي تعرضنا لها في هذا الفصل تبين لنا مكانة وأهمية التغيير بالنسبة للمنظمة، فهو يعتبر المفتاح الاساسي لنجاح المنظمات وهو يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة لمواجهة الظروف الخاصة بالمنظمة. ولما كان التغيير مرادفا لعملية التوازن بين مجموعتين من القوى أحدهما دافعة تعمل على اقتناص الفرص وتشجع على التغيير والاخرى مثبطة متمثلة أساسا في المقاومة السلبية للتغيير الايجابي والتي عادة ما تنتهج النهج السري ضمانا لحمايتها، وهذا يعرقل سير عملية التغيير، ولا تحرز تقدما إلا بإضعاف قوى المقاومة وإزالتها. هذه الاخيرة تزداد إذا ما ازداد عنصر عدم التأكد لجهل الأفراد لحدوى عملية التغيير أو بزيادة درجة التغيير وعمقه، إلا أن طبيعة المقاومة كاستجابة سلوكية تؤكد ذاتية الفرد في المقاومة إما لمحدودية معرفته أو لنقص الثقة في المسؤول عن التغيير، وهنا تظهر بعض الاستراتيجيات العامة الوقائية والعلاجية لمواجهة قوى المقاومة أو تحييدها، ولا يتسنى ذلك إلا بالارتكاز على الثقة في التقدير والتشخيص السليم لحالات المقاومة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة بمركز الضرائب

الأغواط

تمهيد:

بعد التطرق في لفصلين السابقين إلى أهم الجوانب النظرية لموضوع البحث، سيتم في هذا الفصل التطبيقي إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع، وذلك من خلال عرض البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبيان الذي تضمن مجموعة أسئلة الغرض منها قياس وتحليل مدى انعكاسات الثقافة التنظيمية بمركز الضرائب بالأغواط على مقاومة التغيير، ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث سيتم في المبحث الأول تقديم المنظمة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فهو مخصص للاستبيان ووصف مجتمع الدراسة، ثم المبحث الثالث الذي يشمل تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم مركز الضرائب بالأغواط

تعتبر الدراسة الميدالية حلقة وصل بين الفصل الأول والفصل الثاني، وبما أن هذه الدراسة مقتصرة على انعكاس الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير في المنظمات الحكومية وقع الاختيار على مركز الضرائب بالأغواط كنموذج للمنظمات الحكومية الجزائرية، والتي سيتم تقديمها في هذا المبحث.

### المطلب الأول: تعريف مركز الضرائب ونشأته

#### أولاً: تعريف مركز الضرائب

هو مركز تسيير، يجمع تحت اشراف رئيس مركز كل مهام التسيير والتحصيل والمراقبة والمنازعات التي تتكفل بها حالياً المفتشات القابضة ومديريات الضرائب الولائية.

وبهذا الصدى يشكل مركز الضرائب المحور الجبائي الوحيد للمكلفين بالضريبة التابعين بمجال اختصاصه وهم المؤسسات الخاصة للنظام الحقيقي والمؤسسات الغير خاضعة لمجال اختصاص مديرية كبريات المؤسسات والتي رقم أعمالها 30000000 دج في سنة.

#### ثانياً: النشأة

أنشئ مركز الضرائب لولاية الاغواط في أواخر سنة 2012 وذلك بتاريخ 28 / 12 / 2012، ويضم هذا المركز الذي يندرج ضمن البرنامج العادي وإنجازته بتكلفة مالية فقط 170 مليون دينار جزائري عديد الاقسام مخصصه للقباضة والتحصيل وكذا النزاعات والمراقبة.

### المطلب الثاني: مهام مركز الضرائب

تتركز مهام مركز الضرائب لولاية الاغواط على ثلاث تصنيفات وهي:

#### أولاً: تصنيف الاول

ويمكن تلخيص مهامه بصفه عامة في ما يلي:

- تسيير الملفات الجباية لمؤسسة الخاضعة للنظام الحقيقي لفرض الضريبة غير الخاضعة لمجال اختصاص مديرية كبريات المؤسسات بالإضافة إلى مجموعة المهن الحرة؛

- مسك وتسيير الملف الجبائي للشركات وغيرها من الاشخاص المعنويين برسم المداخيل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات؛
- مسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي لفرض الضريبة برسم عادات الأرباح الصناعية والتجارية؛
- إصدار الجداول وقوائم التحصيلات والشهادات الالغاء والمصدقية عليها؛
- تنفيذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود؛
- ضبط الكتابات ومركزة السليم القيم؛
- البحث عن المعلومات الجبائية وجمعها واستغلالها ومراقبة التصريحات؛
- إعداد وإنجاز برامج التدخلات والمراقبة لدى الخاضعين لضريبة وتقييم نتائجها؛
- تدرس الشكوى؛
- تتابع المنازعات الادارية والقضائية؛
- تضمن مهمه استقبال واعلام المكلفين بالضريبة؛
- تتكفل بالإجراءات الادارية المرتبطة بالوعاء، ولا سيما تلك المتعلقة بأنشاء المؤسسات وتعديل نظامها الاساسي؛
- تنظيم المواعيد وتسييرها؛
- تنشر المعلومات والآراء لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مراكز الضرائب.

### ثانيا: التصنيف الثاني

ينشط مركز الضرائب في المجالات التالية:

#### 1. في مجال الوعاء:

- يمسك ويسير الملفات الجبائية لشركات وغيرها من الاشخاص المعينين بالعنوان المداخيل الخاضعة للضريبة على ارباح الشركات؛
- مسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بضريبة والخاضعين للنظام الحقيقي للإخضاع الضريبي بعنوان الارباح المهنية.

2. في مجال تحصيل:

- التكافل بالجداول والمستندات والايرادات والتحصيل الضرائب والرسوم والأثوة؛
- التكافل بالعمليات المادية لدفع والتحصيل والتقدير الأموال النقدية؛
- ضبط الكتابات وتسجيل مركز تسليم القيم.

3. في مجال الرقابة:

- البحث عن المعلومات الجبائية ومراقبة التصريحات؛
- إعداد وتنفيذ برامج التدخلات والمراقبة لدى الخاضعين لضريبه وتقييم نتائجها.

4. مجال النزاعات:

- دراسة ومعالجة الشكوى؛
- متابعة المنازعات الادارية والقضائية؛
- استرداد قروض الرسم على القيمة المضافة.

5. في مجال الاستقبال والاعلام:

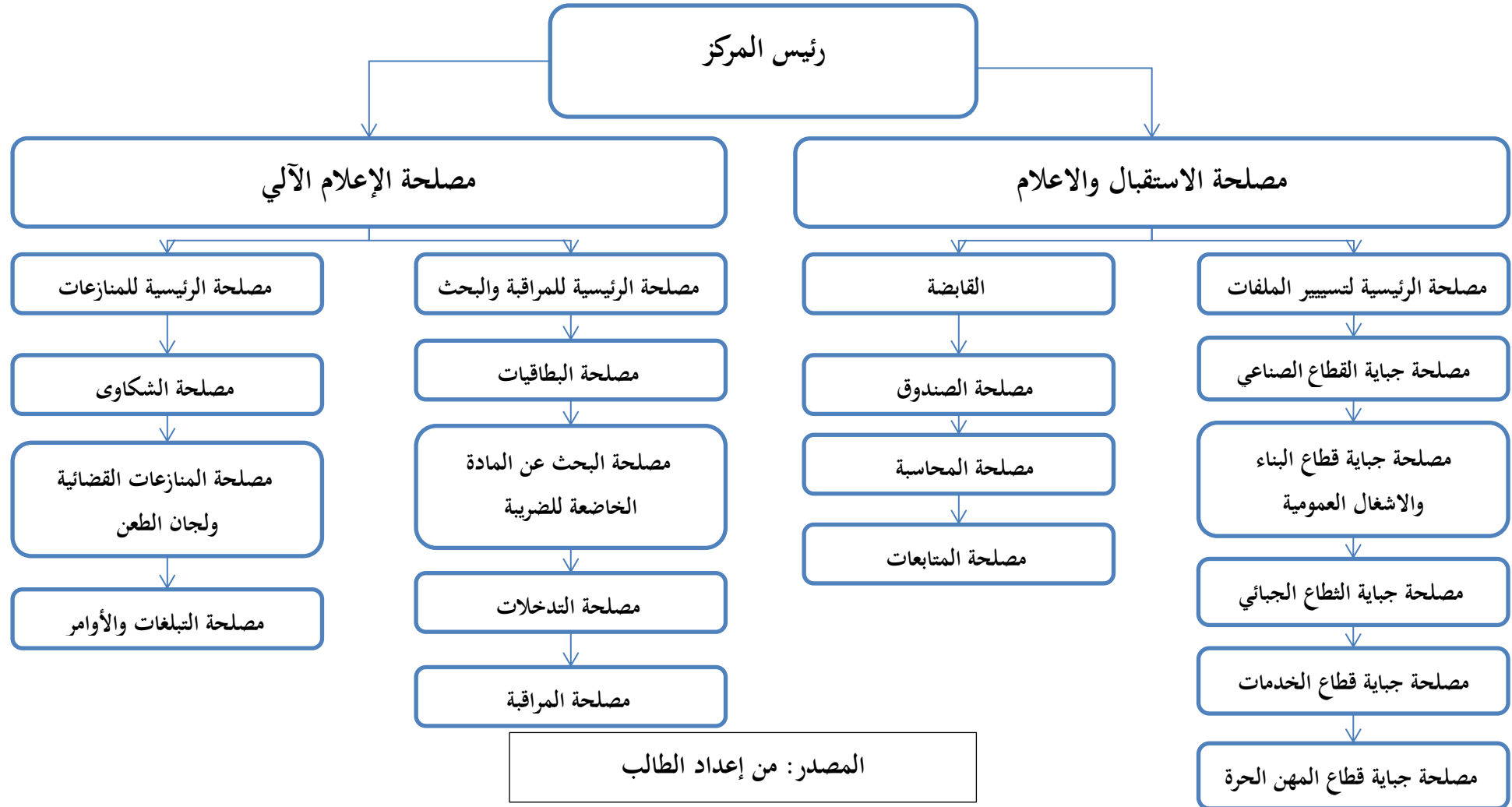
- ضمان عامه استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة؛
- التكافل بالإجراءات الخاصة بالوعاء المتعلقة بأنشاء المؤسسات وتعديل قوانينها الاساسية؛
- تنظيم وتسيير المواعيد؛
- نشر المعلومات والمطبوعات الجبائية لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مركز الضرائب.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب

يعتمد مركز الضرائب لولاية الاغواط على هيكل تنظيمي يساعده على تنظيم وترتيب مهمه، الشكل الاتي

يوضح هذا:

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب



### 1. المصلحة الرئيسية للتسيير:

- إحصاء الممتلكات والنشاطات وتسيير الوعاء من خلال إعداد فرض الضرائب وكذا بالمراقبة الشكلية للتصريحات؛
- المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها بصفته وكيلا مفوضا لمدير الولائي للضرائب.

### 2. المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث:

- تشكيل ومسك فهارس المصادر المحلية للمعلومات وبطاقات المكلفين بالضريبة المقيمين في محيط المركز الجوي للضرائب والممتلكات العقارية المتواجدة فيه؛
- متابعه تنفيذ برامج المراقبة على أساس مستندات التصريحات والبحث عن المادة الخاضعة للضريبة وتقييم نشاطات المصالح المعنية.

### 3. الرئيسية للمنازعات:

- دراسة كل الطعون نزاعيه أو إعفائية موجهة للمركز الجوي للضرائب؛
- التكفل بإجراءات التبليغ والأمر بالصرف لقرارات الالغاء أو التخفيض المقررة؛
- متابعة القضايا النزاعية المقدمة امام الهيئات القضائية.

### 4. القباضة:

- التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان المدفوعات التلقائية التي تمت أو بعنوان جداول عامة أو فردية أصدرت في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل؛
- تنفيذ الاجراءات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساريين المفعول المتعلقة بالتحصيل الجبري لضريبة.

### 5. مصلحة الاستقبال والاعلام:

- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة واعلامهم؛
- نشر المعلومات حول الحقوق والواجبات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين للمركز الجوي للضرائب.

### 6. مصلحة الاعلام الالي والوسائل:

- استغلال التطبيقات المعلوماتية وتأمينها، وكذا تسيير التأهيلات والرخص الدخول للموافقة لها؛
- إحصاء حاجيات المصالح من عتاد ولوازم أخرى وكذلك التكفل بصيانة الأجهزة؛
- الاشراف على المهام المرتبطة بالنظافة وأمن المحلات.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث وصف إجراءات الدراسة الميدانية التي تمت لتحقيق أهداف الدراسة، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

## المطلب الأول: منطلقات بناء الدراسة الميدانية

لكل بحث علمي عدة مصادر لجمع المعلومات، وتنقسم إلى مصادر نظرية وأخرى ميدانية، إضافة لعدة مناهج، وانطلاقاً من إشكالية الدراسة وعناصرها، ومن فرضيات (سواء الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها بالمقدمة) يمكن طرح مجموعة تساؤلات وفرضيات للدراسة الميدانية، هي في الحقيقة لا تخرج عن دائرة ما سبق، بقدر ما هي إسقاطات ومزاوجة للجانب النظري مع الجانب التطبيقي، وذلك بما يوائم النموذج المقترح للدراسة ويعكس الأبعاد المكونة له، وبما يتوافق مع الأساليب الإحصائية المتبناة من طرف الطالب.

## أولاً: إشكالية الدراسة الميدانية

إن من أهم سبل نجاح أي منظمة هو وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد، وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتباره المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، حيث نجد أنه تنشأ في أغلب الأحيان نتيجة لهذه الثقافة التنظيمية ما يعرف بمقاومة التغيير، وهي الرفض وعدم القبول من طرف الأفراد لمجموعة التغييرات الحاصلة في المنظمة.

ومن أجل التعرف على مدى انعكاس الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير قمنا بدراسة ميدانية لمركز الضرائب لولاية الأغواط، ومن هذا المنطلق تظهر الإشكالية الرئيسية الميدانية التالية:

1. الإشكالية الرئيسية الأولى: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير بمركز

الضرائب لولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $(\alpha = 0.05)$ ؟

في ضوء الإشكالية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1.1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للغة على مقاومة التغيير بمركز الضرائب لولاية الأغواط عند مستوى

المعنوية  $(\alpha = 0.05)$ ؟

2.1. هل يوجد أقر ذو دلالة إحصائية للإتصال على مقاومة التغيير بمركز الضرائب لولاية الأغواط عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )؟

3.1. هل يوجد أقر ذو دلالة إحصائية للقيم والمعتقدات على مقاومة التغيير بمركز الضرائب لولاية الأغواط عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )؟

4.1. هل يوجد أقر ذو دلالة إحصائية للتوقعات على مقاومة التغيير بمركز الضرائب لولاية الأغواط عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )؟

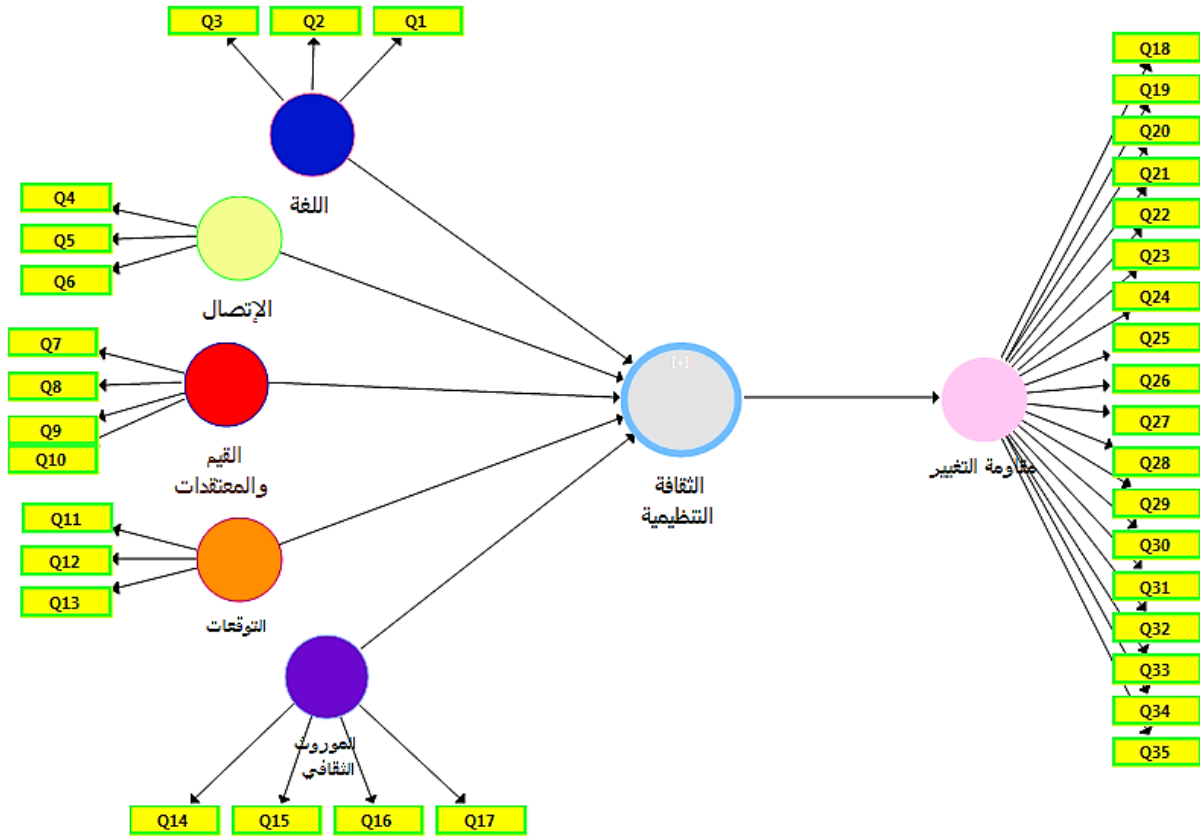
5.1. هل يوجد أقر ذو دلالة إحصائية الموروث الثقافي على مقاومة التغيير بمركز الضرائب لولاية الأغواط عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )؟

#### ثانيا: نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على دراسة على مدى انعكاس الثقافة التنظيمية بمركز الضرائب بالأغواط على مقاومة التغيير، وهذا انطلاقا من الدراسات السابقة في هذا الميدان على أساس النماذج لمختصين والباحثين في مثل هذا الحالات، وكل ذلك مما يتوافق مع الفرضيات المنطلق منها، وكذلك مع أهداف الدراسة، وذلك بالاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية.

ولتوضيح أكثر حول نموذج الدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال طريقة المربعات الصغرى (pls) وبلااستعانة ببرنامج (Smartpls) الذي يعطينا الشكل التالي:

الشكل رقم(17): نموذج البنائي العام للدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية



المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات (Smartpls)

من خلال الشكل السابق، والذي يتركز نموذج البنائي للدراسة على حالتين لمتغيرات الدراسة، بدا يشمل المتغير المستقل والذي يمثل الثقافة التنظيمية التي تحتوي على خمسة أبعاد (اللغة، الإتصال، القيم والمعتقدات، التوقعات، والموروث الثقافي) في مركز الضرائب بولاية الأغواط، والمتغير التابع الذي يمثل مقاومة التغيير.

### ثالثا: فرضيات الدراسة

ومما سبق من مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناء على ما تطرق له في الدراسات السابقة من فرضيات، قمنا بصياغة مجموعة من فرضيات ميدانية من خلال مشكلات الدراسة التي تناولها في العنصر السابق، وهذا قصد الاجابة عنها واختبارها وهي:

1. الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير بمركز الضرائب

لولاية الأغواط عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )؟

وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

1.1. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للغة على مقاومة التغيير بمركز الضرائب لولاية الأغواط عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )؟

2.1. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاتصال على مقاومة التغيير بمركز الضرائب لولاية الأغواط عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )؟

3.1. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيم والمعتقدات على مقاومة التغيير بمركز الضرائب لولاية الأغواط عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )؟

4.1. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوقعات على مقاومة التغيير بمركز الضرائب لولاية الأغواط عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )؟

5.1. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للموروث الثقافي على مقاومة التغيير بمركز الضرائب لولاية الأغواط عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )؟

رابعاً: مجال وحدود الدراسة الميدانية

1. الحدود الزمنية: من 13 جانفي 2021 الى 09 جوان 2021 ؛

2. الحدود المكانية للدراسة الميدانية: مركز الضرائب لولاية الأغواط؛

3. الحدود الموضوعية: مدى انعكاس الثقافة التنظيمية لموظفي مركز الضرائب لولاية الأغواط على مقاومة التغيير.

4. الحدود المعرفية: بالنسبة للجانب النظري فقد تم الاستعانة بالمراجع (كتب، أطروحات، رسائل جامعية، المجلات العلمية)، أما في ما يخص الدراسة الميدانية تم الاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مركز الضرائب بولاية الأغواط، بالإضافة إلى الاستبيان الموزع على الموظفين.

5. الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على العاملين في مركز الضرائب بولاية الأغواط.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

للتوصل إلى النتائج المرجوة من الدراسة الميدانية وبالاعتماد على الدراسات القبلية في مجال البحث، قمنا بتصميم استبيان الخاص بالموظفين.

أولاً: مرتكزات أداة الدراسة

تم جمع المعلومات الخاصة بالدراسة بواسطة استبيان، حيث يحتوي هذا الاستبيان على مجموعة من الأسئلة أو العبارات المطلوب من أفراد عينة الدراسة الإجابة عليها، من أجل الحصول على المعلومات وآراء أفراد عينة الدراسة حول موضوعنا وقد اشتمل الاستبيان على ثلاث محاور رئيسية كالتالي:

1. **الدباجة:** والذي يهدف إلى تقديم موضوع الدراسة بالإضافة إلى ذكر بعض العبارات التي من شأنها أن تحفز المستجوب على المشاركة في الاستقصاء وإثارة اهتمامه بصورة إيجابية وفعالة ومنظمة بما يخدم الدراسة بشكل عام.

2. **القسم الأول:** عبارة عن البيانات الشخصية مثل الجنس، السن، المؤهل العلمي؛ المستوى الوظيفي، عدد سنوات العمل (الاقدمية).

3. **القسم الثاني:** النسبة للقسم الثاني فيشمل متغيرات الدراسة الأساسية التي من خلالها يتم استطلاع آراء مجتمع الدراسة حول المحاور الرئيسية الخمسة إضافة إلى المحور التابع، وهذه المحاور هي:

**1.3 الجزء الأول:** وتم تخصيص هذا الجزء لمعرفة موظفي مركز الضرائب لولاية الاغواط حول

أبعاد الثقافة التنظيمية ويتكون من 17 فقرة، ويحتوي على خمس محاور ( اللغة "العبارات من 01 إلى 03، الاتصال "العبارات من 04 إلى 06"، القيم والمعتقدات "العبارات من 07 إلى 09"، التوقعات "من 10 إلى 13"، الموروث الثقافي " من 14 إلى 17")؛

**2.3 الجزء الثاني:** ويتضمن المتغير التابع والمتمثل في مقاومة التغيير ويتضمن 18 فقرة " من العبارة 18 إلى 35".

واعتمدنا في الدراسة على اختيار مقياس "Lee Kurt" وذلك لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء، ويوضح الجدول التالي مقياس ليكرت.

الجدول رقم (04): مقياس ليكرت الخماسي

الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
إيجابية	5 درجات	4 درجات	3 درجات	درجتين	درجة واحدة
سلبية	درجة واحدة	درجتين	درجتين	4 درجات	5 درجات

المصدر: <http://statistic-think.blogspot.com/2019/02/blog-post.html>

#### ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بها أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى يعن الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ، إذ يقيس مدى التناسق في الإجابات المستجوبين على الأسئلة الموجودة في المقياس كما يمكن تفسير ألفا كرونباخ بأنها عامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمة على درجة ارتفاع ثبات ويتراوح ما بين 0 و 1 ويكون قيمته مقبولة عند % 60 وما فوق، وفيما يلي نتائج قيم ألفا كرونباخ للدراسة الاستطلاعية والدراسة النهائية لجميع أفراد العينة المدروسة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): نتائج قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة

أقسام الاستبيان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	17	0.863
مقاومة التغيير	18	0.813
مجموع الاستبيان	35	0.892

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة تجاوزت 0.8، حيث بلغت القيمة الإجمالية لهذا المعامل 0.892 مما يعني أن أداة القياس تتمتع بثبات جيد واستقرار عال إن تم إعادة توظيف الأداة مرة أخرى في نفس الظروف، كما تتميز أيضا بتناسق داخلي كبير بين العبارات والمخاور التي تكونها والجدير بالذكر هنا، أن كل المخاور الأساسية للدراسة (الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير)، تتميز هي أيضا بثبات عال، حيث نجد أقل قيمة لها هي 0.813، الأمر الذي يعث اطمئنانا أكثر في الاعتماد على أداة القياس لمتغيرات الدراسة.

### المطلب الثالث: مناقشة وتحليل الدراسة الميدانية

#### أولا: مجتمع وعينة الدراسة

نظرا لمحدودية مجتمع الدراسة الذي يتكون من 53 موظف وهو العدد الإجمالي لموظفي مركز الضرائب لولاية الأغواط، فقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات من خلال تعميم الاستبيان على جميع الموظفين للإجابة على الأسئلة التي تضمنها، مع الحرص على استعادة كافة الاستثمارات الموزعة سليمة وصالحة للدراسة.

#### ثانيا: النمذجة بالمعادلات البنائية

تمثل منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية الأسلوب الأحدث في بحوث التربية وعلم النفس والاقتصاد والطب وغيرها..... من حقول المعرفة الاجتماعية والإنسانية، وهو الأكثر ملاءمة لها حيث توصف النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) (Structural Equation Modling) بكونها الأقرب إلى النمذجة الرياضية القائمة على التحليل الإحصائي للبيانات، وتمكن من اختبار نماذج القياس وأدواته التي تتضمن مجموعة من المؤشرات المقاسة كميًا، عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية المتطورة القائمة على أساس التحليل العالمي التوكيدي CFA، لاختبار الصدق البنائي لأدوات القياس التي تتضمنها النماذج النظرية، كما أوضحت النمذجة بالمعادلات البنائية SEM الأسلوب الأحدث لاختبار النماذج الافتراضية للظواهر في العلوم السلوكية والممثلة بالعوامل والمتغيرات التي يمكن قياسها بصورة غير مباشرة عن طريق مجموعة من المؤشرات الدالة عليها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الله صحراوي وعبد الحكيم بوسلب، النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة صدق المقياس في البحوث النفسية والتربوية، نموذج البناء العملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 2، العدد 3، سنة 2016، جامعة سيظف 2، الجزائر، ص 67.

1. تعريف النمذجة بالمعادلات البنائية: تعرف بأنها: "مدخل يستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين متغيرات وتعتبر المدخل الإحصائي الشامل لاختبار الفروض عن العلاقات بين متغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة"<sup>1</sup>.

2. أهداف البحث بالنمذجة: إن الهدف الأساسي لاستخدام النمذجة (SME) يتمثل في محاولة التحقيق من البنية المقترحة لنظام الظاهرة المدروسة كما تصوره بأبعاده المختلفة، والكشف عن علاقات فيما بينها أو بينها وبين بقية الظواهر، وتحديدًا فإن استخدام النمذجة يهدف إلى:<sup>2</sup>

- التحقق من صدق البنية المكونة لعناصر الموضوع كما تم تصوره؛
- دراسة العلاقات والارتباطات بين المكونات الظاهرة بينها وبين بقية الظواهر المرتبطة بها؛
- إمكانية دراسة تأثير متغير الدور الوسيط بين المتغيرات التابعة والمستقلة في نموذج المفترض؛
- إمكانية تعديل النموذج المفترض وفقا للحاجة العلمية لذلك؛
- التحكم في أخطاء القياس.

3. دواعي استعمال النمذجة بالمعادلات البنائية: من الأجدر الاستعانة بالنمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) باعتبارها منهجية إحصائية تقدم مجموعة من الإجراءات والأساليب الإحصائية مثل معامل الارتباط والانحدار المتعدد والبيسيط والتحليل العاملي والتكرارات ولأعمدة البيانية ومعامل التحديد ( $R^2$ ) وحجم تأثير العينة ( $F^2$ )..... وغيرها، ولعل السبب في ذلك راجع إلى عدة أسباب نذكر منها ما يلي:

- تساعد على تفحص العلاقة السببية المتعددة من خلال معالجة التأثيرات الخطية الموجودة بين المتغيرات خصوصا بين المتغيرات الكامنة وكذا المتغيرات الظاهرة؛
- إن تقنيات الانحدار والتحليل العاملي وغيرها تتميز في العموم أنها لا تستطيع قياس علاقتها الخطية في أن واحد من بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة، بعكس أسلوب المعادلات البنائية الذي يمنح إمكانية تقييم نموذج الدراسة بشكل أكثر شمولية؛
- إن النمذجة بالمعادلات البنائية تختير العلاقة الخطية الافتراضية بين مجموعة من المتغيرات، وتقوم بتطبيق دراسات تأكيدية للأبحاث الافتراضية الاستنتاجية؛

<sup>1</sup> عبد الناصر الهاشمي عزوز، استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية، مجلة جامعة الشارقة، المجلد 15، العدد 1، جامعة الشارقة، 2018، ص 291.

<sup>2</sup> عبد الله صحراوي وعبد الحكيم بوصلب، مرجع سبق ذكره، ص 68.

- تمكننا طريقة المعادلات البنائية من القياس المتزامن للآثار المقدرة للعديد من المحددات حول مجموعة من الأسباب مع إمكانية تقييم أثر مكوناتها من خلال أبعادها الفرعية للعديد من المحددات حول مجموعة من المتغيرات التابعة، سواء كانت العلاقات السببية بين المتغيرات مباشرة أو غير مباشرة أو خطية أو حتى افتراضية؛
- أكثر ملائمة لتطوير النظرية أكثر من اختبار النظرية؛
- تساعد على التنبؤ؛
- اكتشاف العلاقة الكامنة بين المتغيرات التابعة والمستقلة.

### المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

توسعت تطبيق الاساليب الاحصائية بشكل كبير في العلوم الاجتماعية والاقتصادية مع ظهور وتطور التكنولوجيا والبرامج الاحصائية خاصة في السنوات الاخيرة، وفي هذا المبحث الذي سنعتمد على النمذجة بالمعادلات البنائية والتي تعتبر من أقوى المناهج الاحصائية واحديثها والتي بدراسة العديد من العلاقات في نفس الوقت، حيث يقوم على تحليل نموذج القياس واختبار الفرضيات، ومن كل هذا يتم توضيح النموذج النهائي لدراسة، وذلك بالاعتماد على المربعات الصغرى الجزئية لنماذج المعادلات الهيكلية (PLS) بالاستعانة بالبرنامج (Smartpls) في دراسة مدى انعكاس الثقافة التنظيمية بمركز الضرائب لولاية الاغواط على مقاومة التغيير.

#### المطلب الأول: تحليل الوصفي للخصائص العينة المدروسة

من خلال ما سبق حيث التعريف بالمتغيرات الدراسة، وبعد تفريغ كافة بيانات الاستبانة، نقوم بعملية تحليل وصفي للقسم الأول من الاستبيان والتي تتمثل في الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وذلك من خلال ستة عناصر هي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات العمل (الاقدمية)، حيث تم استعانة لوصف ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 21) والمتمثل في مايلي:

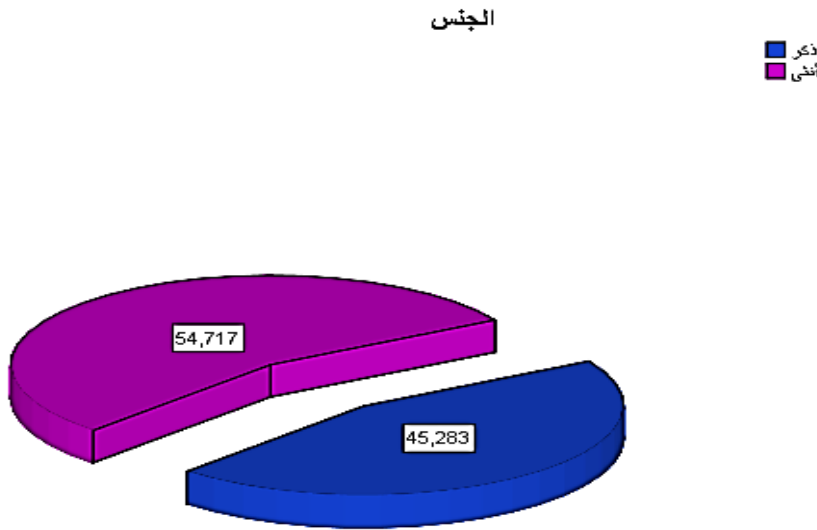
#### أولاً: توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس

الجدول رقم(06): توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
45.3	24	ذكر
54.7	29	أنثى
100	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات (SPSS)

الشكل رقم(18): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات (SPSS)

من خلال النتائج أعلاه نلاحظ أن معظم العينة إناث، حيث بلغ عددهم (29)، أما فيما يخص عينة الذكور فقد بلغ عددهم 24، ويتضح أيضا من النتائج أن نسب متفاوتة حيث أن نسبة الإناث (54.7%) ونسبة الذكور بلغت تقريبا (45.3%).

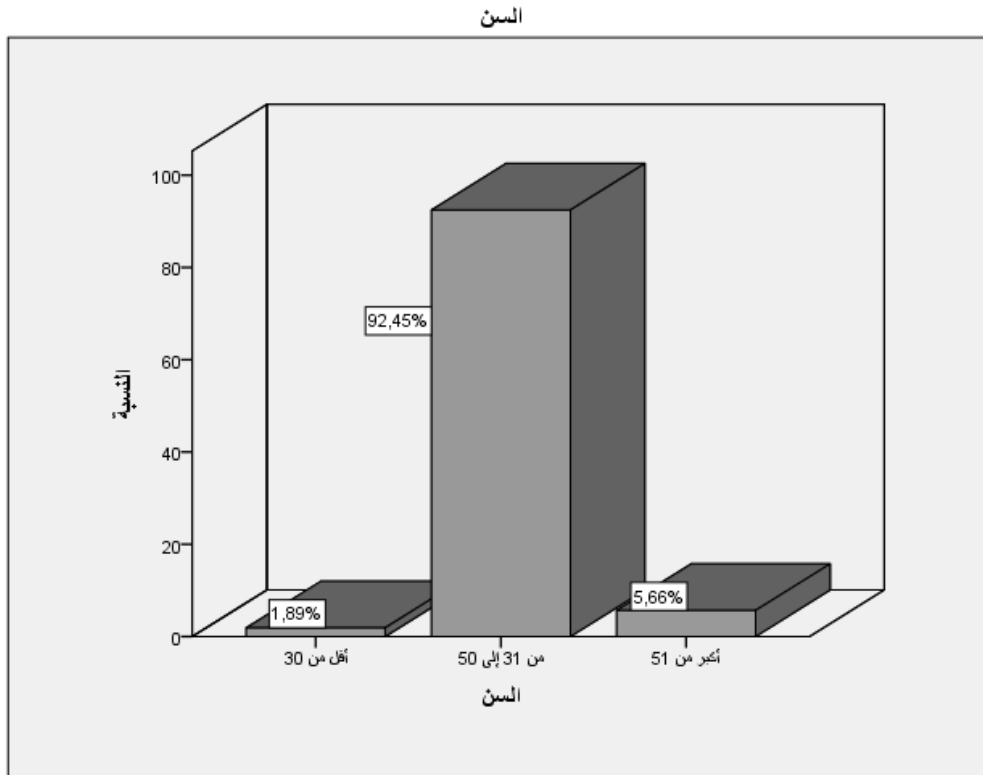
ثانيا: توزيع أفراد العينة وفقا للسن

الجدول رقم(07): توزيع عينة الدراسة وفقا للسن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
01.9	01	أقل من 30 سنة
92.5	49	من 31 إلى 50 سنة
05.7	03	أكبر من 51 سنة
100	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات (SPSS)

الشكل رقم(19): تركيبة عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات (SPSS)

من الجداول والشكل السابقين يتبين لنا أن أكثر عدد وأكبر نسبة من أفراد العينة تتضمن فئة السن (من 31 سنة إلى 50) والتي بلغ عددهم (49) فرد بنسبة تقارب (92.5%)، وأن الذين تتراوح أعمارهم (أكبر من 51 سنة) فقد بلغ عددهم (03) أفراد وقدرة نسبتهم تقريبا بـ (5.7%)، بينما الفئة التي (أقل من 30 سنة) فقد بلغ عددهم (فرد واحد) بنسبة تقارب (01.9%).

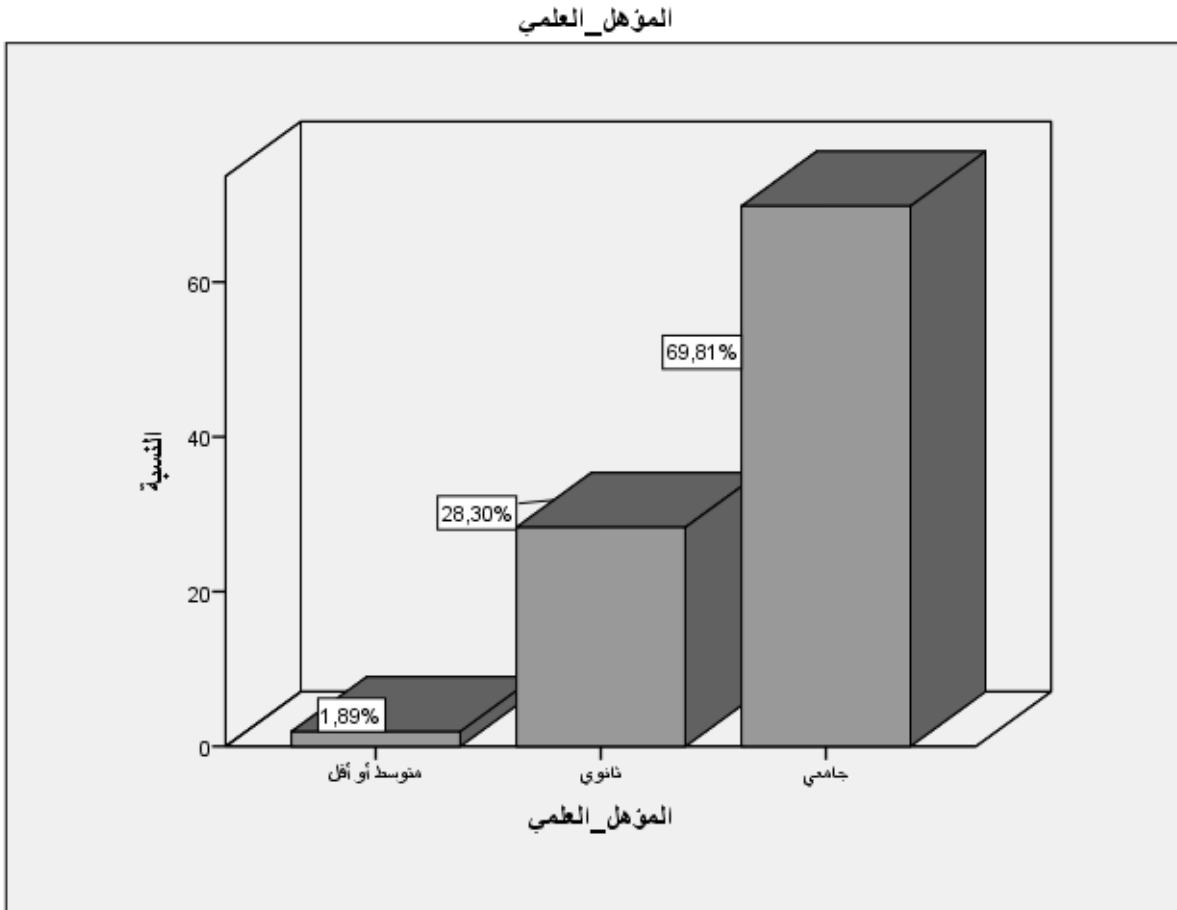
ثالثا: توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي

الجدول رقم(08): توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
01.9	01	متوسط أو أقل
28.3	15	ثانوي
69.8	37	جامعي
100	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات (SPSS)

الشكل رقم(20): تركيبة عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات (SPSS)

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن المؤهل العلمي الغالب في أفراد العينة هو المستوى الجامعي، حيث بلغ عددهم (37) فرد بنسبة (69.8%)، وأن المستوى الثانوي فقد بلغ عدد الافراد في هذا المستوى (15) فردا بنسبة (28.3%)، ثم تليها مستوى متوسط أو أقل والذي بلغ عدده (فرد واحد) بنسبة قدرة بـ (01.9%).

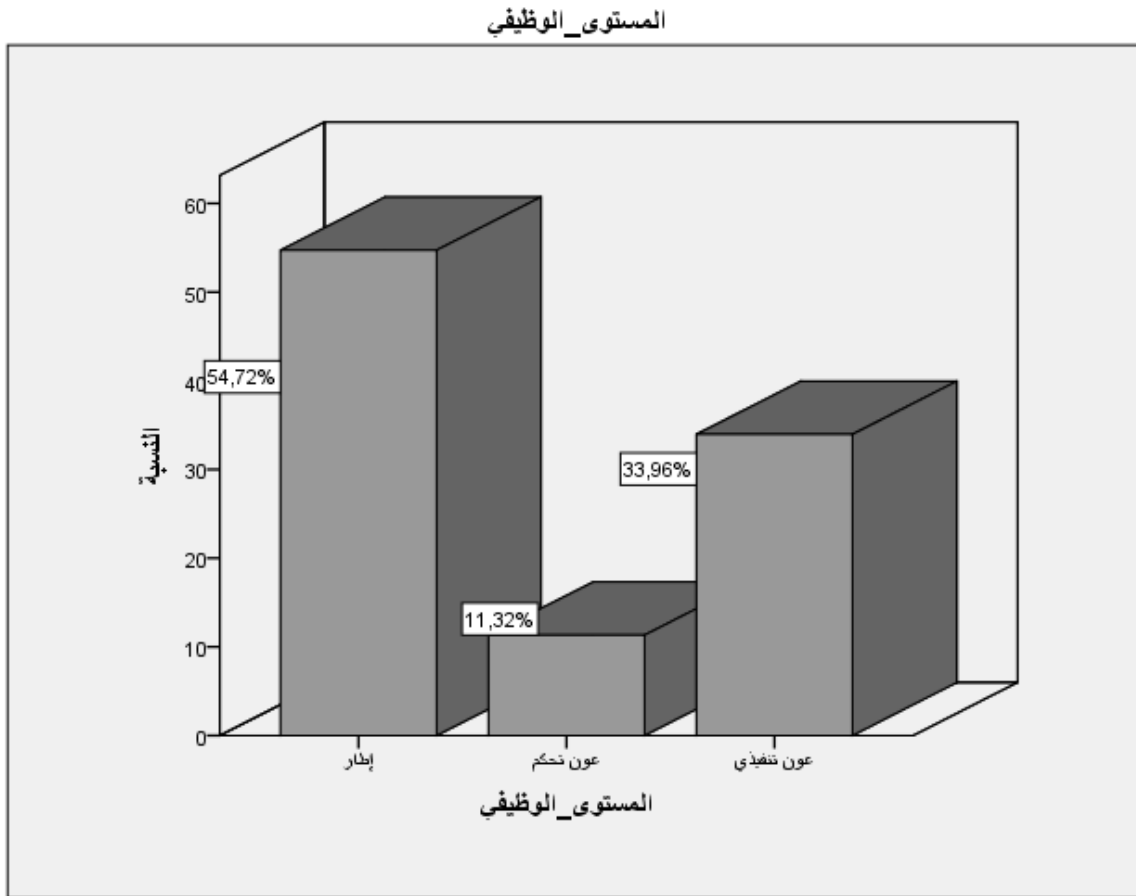
رابعاً: توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى الوظيفي

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الوظيفي
54.7	29	إطار
11.3	06	عون تحكم
34.0	18	عون تنفيذي
100	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات (SPSS)

الشكل رقم (21): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات (SPSS)

بالاستعانة بالجدول والشكل السابقين، نلاحظ أن المستوى الوظيفي الغالب على العينة هو مستوى إطار والذي بلغ عددهم (29) فرد وبنسبة (54.7%)، ثم يأتي بعدها مستوى عون تنفيذي والذي بلغ عددهم (18) فردا وبنسبة تقارب (34%)، أما بخصوص عون تحكم فقد بلغ عددهم (06) أفراد وبنسبة (11.3%).

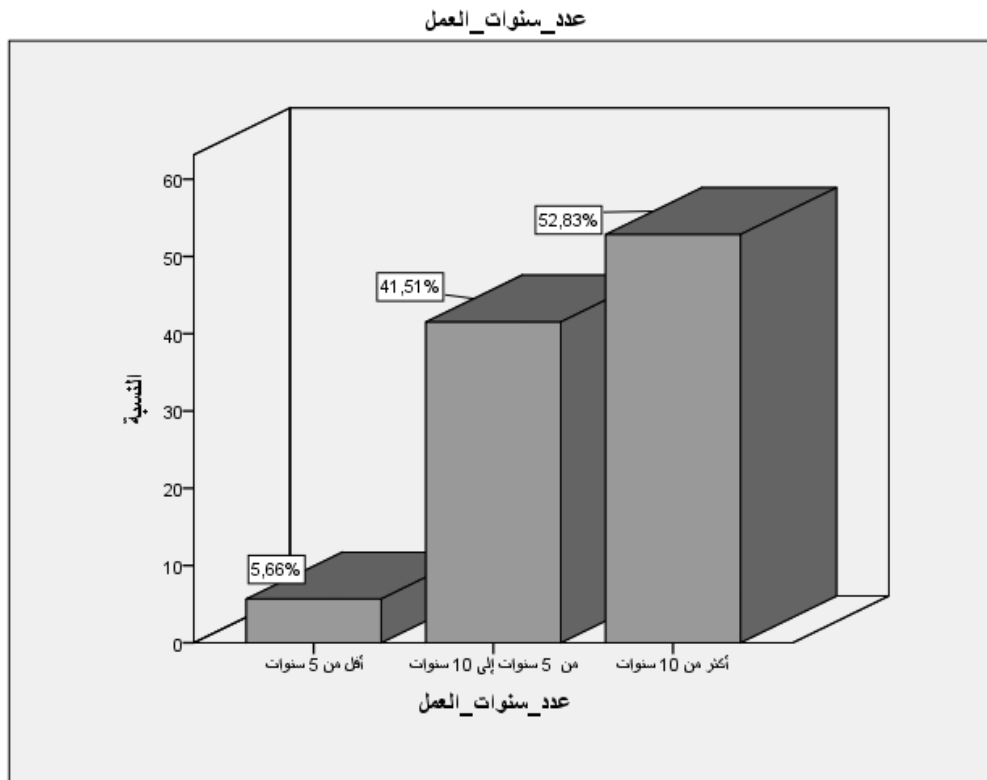
خامسا: توزيع أفراد العينة وفقا لعدد سنوات العمل (الأقدمية)

الجدول رقم(10): توزيع عينية الدراسة وفقا لعدد سنوات العمل (الأقدمية)

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	03	05.7
من 5 إلى 10 سنوات	22	41.5
أكثر من 10 سنوات	28	52.8
المجموع	53	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات (SPSS)

الشكل رقم(22): تركيبة عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات العمل (الأقدمية)



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات (SPSS)

من الجدول والشكل السابقين والذي يمثل عدد سنوات العمل (الأقدمية)، أن الفئة الأكثر تكرارا هي الفئة التي تمثل (أكثر من 10 سنوات) والتي بلغ عدد أفرادها ب (28) وبنسبة تفوق نصف العينة والمقدرة ب(52.8%)، وتأتي بعدها فئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) ويبلغ عدد أفرادها (22) بنسبة (41.5%)، أما الفئة الاخيرة والتي تمثل (أقل من 5 سنوات) فقد بلغ عدد أفرادها ب (03) أفراد وبنسبة تقارب (05.7%).

#### المطلب الثاني: تحليل نتائج نموذج الدراسة

سنعتمد في تحليل نتائج ونموذج الدراسة على أدلة ومؤشرات من خلال برنامج (Smartpls)، حيث تتمثل هذه الأدوات في أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، كذلك مؤشرات جودة النموذج ( $GOF.Q^2.F^2.R^2$ ) وتدعى أيضا مؤشرات ملائمة النموذج، حيث تعتبر ركيزة في تبني أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال اختبار النموذج بشكل عام وقبوله أو رفضه حسب الأطر والمجالات التي قدمها الباحثون والمتخصصين في هذا المجال، حيث تقدم صور أكثر وضوحا عن مدى ملائمة نموذج للمعلومات المتعلقة بالدراسة مع النموذج المقترح.

#### أولا: أدلة صدق التقارب

صدق التقارب هو مدى توافق الأسئلة مع بعضها البعض، وهي المعايير الآتية:

- معامل التحمل (Factor loading)؛
- الموثوقية المركبة (Composite Reliability)؛
- متوسط التباين المستخرج (AVE).

وبعد المعالجة توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم(11): نتائج أدلة صدق التقارب

AVE	Composite Reliability	Factor loading	العبارات	المؤشر
أكبر من 0.5	أكبر من 0.70	أكبر من 0.70		معدل القبول
0.6435	0.8995	0.730	Q1	الثقافة التنظيمية
		0.550	Q2	
		0.815	Q3	
		0.882	Q4	
		0.914	Q5	
		0.926	Q6	
		0.753	Q7	
		0.827	Q8	
		0.781	Q9	
		0.684	Q10	
		0.676	Q11	
		0.895	Q12	
		0.914	Q13	
		0.777	Q14	
		0.503	Q15	
		0.684	Q16	
		0.886	Q17	
0.6075	0.9153	0.647	Q18	مقاومة التغيير
		0.518	Q19	
		0.679	Q20	
		0.548	Q21	
		0.196	Q22	
		0.087	Q23	
		0.198	Q24	

	0.265	Q25
	0.336	Q26
	0.448	Q27
	0.749	Q28
	0.772	Q29
	0.708	Q30
	0.552	Q31
	0.822	Q32
	0.822	Q33
	0.777	Q34
	0.796	Q35

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات (Smartpls)

نلاحظ من الجدول السابق والذي يمثل نتائج أدلة صدق التقارب والمتمثلة في مايلي:

1. معامل التحميل (**Factor Loading**): معامل التحميل الخارجي يجب أن يفوق قيمته 0.708، لأن  $(0.708^2)$  يساوي 0.50، وهذا يعني أن التباين المشترك بين المتغير الكامن فيه كافية إلى 0.708 لتكون مقبولة، وعليه كحد أدنى يجب أن تكون التحميلات الخارجة لجميع المؤشرات ذات دلالة إحصائية أكبر من 0.7، لذا نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مؤشرات العبارات (Q2، Q10، Q11، Q15، Q16، Q18، Q19، Q20، Q21، Q22، Q23، Q24، Q25، Q26، Q27، Q31) معاملات تحميلهم الخارجي أقل من 0.7، وعلينا حذف هذه المؤشرات، لأن تباين المشترك بين المتغير الكامن ومؤشره أصغر من تباين أخطاء القياس.

2. الموثوقية المركبة (**composite reliability**): معيار ألفا كرونباخ حساسة لعدد من العناصر في المقياس، وعموما تميل إلى التقليل من موثوقية الاتساق الداخلي، ويمكن استخدامه كمقياس أكثر تحفظا لموثوقية الاتساق الداخلي، وعليه نطبق مقياس ملاءم ومختلف عن الموثوقية الاتساق الداخلي، ويشار إليه بالموثوقية المركبة (RC)، ويأخذ هذا المقياس للاعتماد في الحساب مختلف التحميلات الخارجية لمتغيرات المؤشر، وتتراوح الموثوقية المركبة بين (0 و 1)، حيث تشير القيم الأعلى إلى مستويات أعلى من الموثوقية، ويفسر بشكل عام بنفس الطريقة التي يستخدمها ألفا كرونباخ، على وجه التحديد، قيم الموثوقية المركبة من

(0.60) إلى (0.70) مقبولة في البحوث الاستكشافية، بينما في المراحل الأكثر تقدماً من البحث، يمكن اعتبار القيم بين (0.70) و(0.90) مقبولة، والقيم التي تزيد فوق (0.95) ليست مرغوبة لأنها تشير إلى أن جميع متغيرات المؤشرات تقيس نفس الظاهرة ومن ثم لا يحتمل أن تكون مقياساً صالحاً للبناء، ينصح الباحثون بتقليل عدد مؤشرات الزائدة عن الحاجة.

ومن خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن جميع المعاملات (CR) معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من (0.7)، وهذا ما يدل على وجود ترابط عبارات الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة، وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل.

### 3. متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted): متوسط التباين

المستخرج (AVE) هو من المقاييس الشائعة لإثبات صحة التقارب على مستوى البناء، ويعرف هذا المعيار بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحميلات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالبناء أي مجموع التحميلات المربعة مقسوماً على عدد المؤشرات، وباستخدام المنطق نفسه المستخدم في المؤشرات الفردية تشير قيمة (AVE) البالغة (0.5) أو أكثر إلى أن البناء يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشرات، وعلى النقيض من ذلك، تشير القيمة (AVE) التي تقل عن (0.5) إلى أنه في المتوسط لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدال من التباين المفسر في البناء.

ومن خلال الجدول، نلاحظ أن جميع قيم معاملات (AVE) المعنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمتها أكبر من (0.5) حسب، مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من النصف تباينات مؤشرات، وبالتالي فصدق التقارب قد تحقق في هذا النموذج، أي هناك توافق الأسئلة من بعضه البعض.

### ثانياً: أدلة صدق التمايز (Discriminant validity)

هو المدى الذي يكون فيه البناء متميزاً حقاً عن البناءات الأخرى وفقاً لمعايير التجريبية، وهكذا فإن إثبات صحة التمييز يعني أن البناء هو فريد من نوعه، ويلتقط الظواهر التي لا تمثلها بناءات أخرى في النموذج، هناك معيارين لتقييم الصدق التمييزي هما:

#### 1. مؤشر التوافق (cross loading): نتحقق بأن الأسئلة التي تقيس متغير كامن ما لا تقيس متغير

كامن آخر، وذلك بأن تكون قيمة العلاقة بين السؤال ومتغيره الكامن أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن آخر، لكي نقول إن الأسئلة مستقلة، وهذا ما يتفق ونموذج دراستنا والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(12): نتائج مؤشر التوافق (cross loading)

مقاومة التغيير	الثقافة التنظيمية					العبارات
	الموروث الثقافي	التوقعات	القيم والمعتقدات	الاتصال	اللغة	
0,3459	0,1979	0,0560	0,3355	0,3176	0,7308	Q1
0,3444	0,3756	0,4053	0,3954	0,2828	0,8152	Q3
0,4013	0,2200	0,4380	0,3631	0,8824	0,2394	Q4
0,5066	0,2206	0,4703	0,5043	0,9145	0,4116	Q5
0,4604	0,3357	0,5530	0,5757	0,9260	0,3880	Q6
0,2744	0,3953	0,4307	0,7535	0,3278	0,2293	Q7
0,3365	0,4227	0,3033	0,8270	0,4153	0,5323	Q8
0,2638	0,3763	0,4709	0,7810	0,5002	0,3496	Q9
0,2625	0,4384	0,8955	0,4836	0,5073	0,1606	Q12
0,4660	0,4724	0,9142	0,4464	0,4688	0,3995	Q13
0,2611	0,7773	0,3974	0,4866	0,1682	0,3653	Q14
0,3460	0,8865	0,4426	0,3774	0,2940	0,2836	Q17
0,7490	0,3420	0,4377	0,4804	0,5625	0,4516	Q28
0,7724	0,2076	0,4212	0,3544	0,5427	0,2565	Q29
0,7086	0,1886	0,2154	0,2604	0,3294	0,2914	Q30
0,8223	0,2601	0,3417	0,1350	0,3037	0,2273	Q32
0,8229	0,2897	0,1851	0,2458	0,2696	0,2760	Q33
0,7775	0,3338	0,1578	0,2901	0,2629	0,3592	Q34
0,7968	0,3512	0,3223	0,1393	0,3195	0,4802	Q35

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات (Smartpls)

الملاحظ من الجدول أعلاه أن مؤشرات التوافق للعبارات تتباعد مع عبارات التي ليست في نفس المحور، وهذا يعني أنه فعلا هذه العبارة تنتمي للمتغير أو البعد الذي من المفترض أن يتبعه أولا، نأخذ مثال على ذلك وهي العبارة رقم (Q3) قيمتها (0.8152)، وإذا لاحظنا نجد أنها أعلى قيمة في نفس السطر إذ تمثل أن هذا السؤال فعلا ينتمي وله علاقة قوية مع محوره، وأيضا مثال آخر نأخذ العبارة رقم (Q32) نجد أنها كذلك في أعلى قيمة في السطر وهي (0.8223) والتي تنتمي إلى محور مقاومة وبالتالي فإن هذه العبارة تنتمي للمحور وترتبط به، كل عبارة هي أقوى في محورها فنقول أن العبارات ترتبط بمحورها ارتباطا وثيقا ومتباعدة عن العبارات الأخرى.

2. ارتباط المتغير (variable correlation): نقيس اختلاف الأبعاد، ويجب أن تكون قيمة

العلاقة بين البعد ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع بعد آخر، لكي نقول إن الأبعاد مستقلة حسب

معايير "Fornell Larcker"، أما النتائج الخاصة بالدراسة فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(13): نتائج ارتباط المتغير (variable correlation)

مقاومة التغيير	الموروث الثقافي	التوقعات	القيم والمعتقدات	الاتصال	اللغة	
					0,7742	اللغة
				0,9078	0,3848	الاتصال
			0,7877	0,5337	0,4738	القيم والمعتقدات
		0,9049	0,5126	0,5381	0,3155	التوقعات
	0,8337	0,5040	0,5042	0,2865	0,3787	الموروث الثقافي
0,7794	0,3690	0,4076	0,3692	0,5038	0,4444	مقاومة التغيير

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات (Smartpls)

الملاحظ من الجدول أعلاه أن المتغيرات أو المحاور ترتبط مع بعضها البعض وهي بذلك تمثل نفسها بأعلى قيمة مقارنة مع المحاور الأخرى، وهذا يعني أنه لا يوجد تداخل بين المحاور الدراسة وأن المتغيرات مستقلة بذاتها.

وعليه نقول إن هذه المتغيرات الكامنة مستقلة، وبعد التأكد من جودة مطابقة نموذج القياس، يمكن

الاعتماد على النموذج الدراسة.

المطلب الثالث: تقييم النموذج البنائي واختبار فرضيات الدراسة

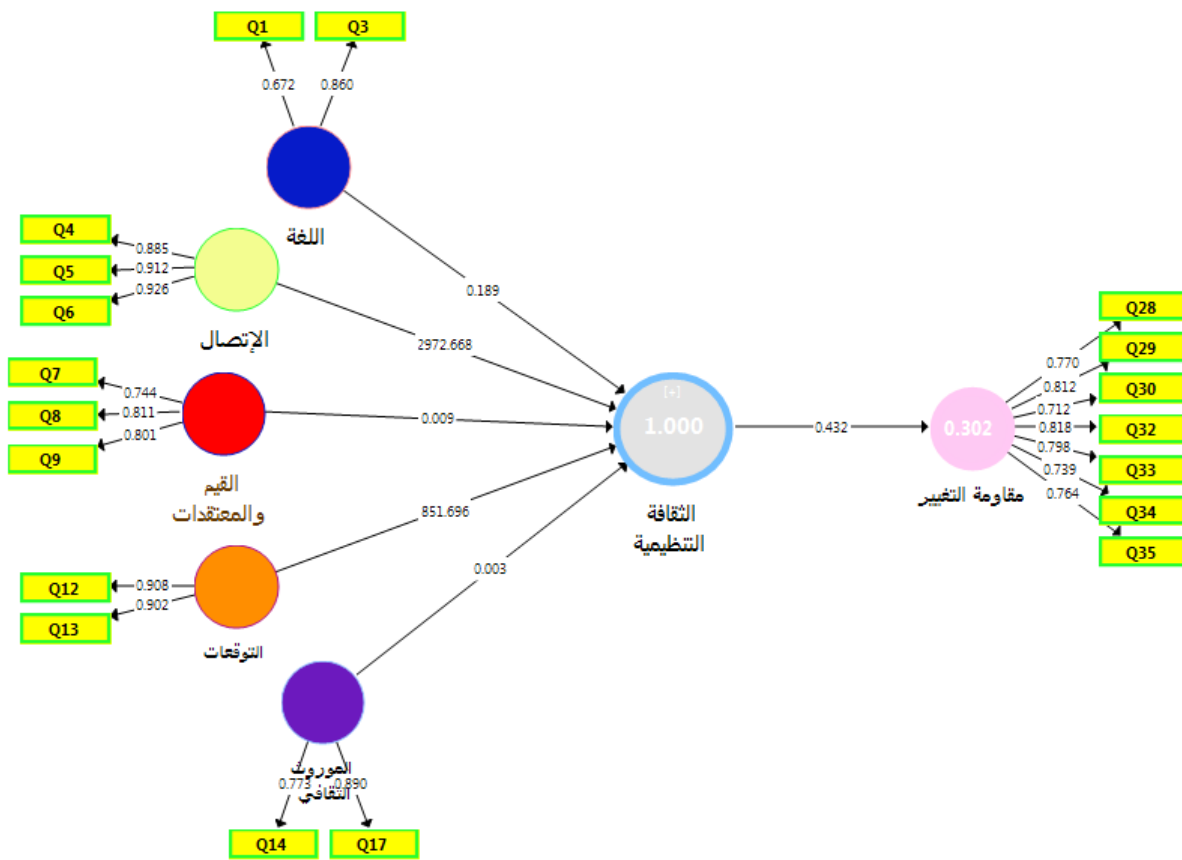
من خلال هذا المطلب سنحاول اختبار فرضيات الدراسة الفرعية والرئيسية، لمعرفة مدى قبولها أو رفضها.

أولاً: نموذج البنائي للدراسة

وفي الشكل التالي نوضح ذلك بعد توظيف أدلة صدق التقارب وصدق التمايز أي بعد استبعاد العبارات

المشوشة.

الشكل رقم(23): نموذج النهائي للدراسة وفقاً لأسلوب النمذجة بالمعدلات البنائية



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات (Smartpls)

ثانياً: مؤشرات جودة النموذج

وجب التطرق أولاً إلى مؤشرات جودة النموذج البنائي، قبل التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة الميدانية، وتتمثل هذه المؤشرات ( $GOF$ ،  $Q^2$ ،  $F^2$ ،  $R^2$ )، وذلك من أجل الوقوف على مؤشرات النموذج البنائي، وبعدها ننتقل إلى اختبار صحة الفرضيات.

1. مؤشر معامل التحديد  $R^2$ : المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي هو معامل التحديد قيمة ( $R^2$ ) ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالبناء الداخلي، ويمثل المعامل التأثيرات المتراكمة الكامنة المتغيرات الخارجية على المتغير الكامن الداخلي، وهذا يعني أن المعامل يمثل مقدار التباين في التركيبات الذاتية التي أوضحتها جميع التركيبات الخارجية المرتبطة به، ولأن ( $R^2$ ) هو الترابط المربعة للقيم الفعلية والمتوقعة، وعلى هذا النحو، فإنه يشمل جميع البيانات التي استخدمت لتقدير النموذج للحكم على القدرة التنبؤية للنموذج، وهو يمثل مقياساً للتنبؤ في العينة.

وللتوضيح أكثر لدينا الجدول التالي:

الجدول رقم(14): نتائج مؤشر معامل التحديد  $R^2$

المحور	النتيجة	الملاحظة
الثقافة التنظيمية	0,9890	عالية
مقاومة التغيير	0,3908	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات (Smartpls)

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة معامل التحديد عالية في محور الثقافة التنظيمية، وفي محور مقاومة التغيير نلاحظ أن النسبة متوسطة، وبالتالي فهي تقع في مجالات القبول الخاص بها والتي تم الإشارة لها مسبقاً، وهذا ما يدل على أن المتغيرات لها أثر بالغ في المتغير التابع ولها القدرة على شرحه.

2. مؤشر حجم التأثير  $F^2$ : بالإضافة إلى تقييم ( $R^2$ ) قيم لجميع البنى الذاتية، يمكن استخدام التغير في قيمة ( $R^2$ )، عند حذف بناء خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان للبنية المحذوفة تأثير جوهري على البنى الذاتية، ويشار إلى هذا الإجراء على أنه حجم تأثير ( $F^2$ )، وهو مؤشر خاص لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وللتوضيح أكثر نستعين بالجدول الآتي:

الجدول رقم(15): نتائج مؤشر حجم التأثير  $F^2$

المحور	النتيجة	الملاحظة
الثقافة التنظيمية	0,4318	عالي
مقاومة التغيير		لا يوجد تأثير

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات (Smartpls)

نلاحظ من خلال الجدول أن المتغير المستقل أي الثقافة التنظيمية لها أثر عالي (0.431) على المتغير التابع، أما المتغير التابع فليس له أي تأثير على الثقافة التنظيمية، وهذا ما يؤكد صحة الدراسة وصحة النموذج النهائي للدراسة.

3. **مؤشر القدرة التنبؤية  $Q^2$** : من الواجب أن نستخدم قيمة ( $Q^2$ )، ويمثل هذا المقياس مؤشر على القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية، عندما يظهر نموذج المسار (PLS) علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات الغير المستخدمة في تقدير النموذج، في النموذج الهيكلي تشير قيم ( $Q^2$ ) أكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي معين إلى الصلة التنبؤية لنموذج المسار لبناء تابع، وللتوضيح أكثر نستعين بالجدول الآتي:

الجدول رقم(16): نتائج مؤشر القدرة التنبؤية  $Q^2$

المحور	النتيجة	الملاحظة
الثقافة التنظيمية	0,6094	جيدة
مقاومة التغيير	0,1883	جيدة

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات (Smartpls)

من الجدول نلاحظ أن قيمة ( $Q^2$ ) أكبر من (0) لكى المتغيرين، وهذا يعني أن قدرة هذا النموذج على التنبؤ، وقياس المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغير التابع جيدة مما يدل على أن هناك أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

4. **مؤشر المطابقة جودة (GOF)**: وهذا المؤشر يقيس إمكانية الوقوف على نموذج الدراسة للوقوف على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب هذا المؤشر دمج الأسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج وذلك حسب المعادلة  $GOF = \sqrt{(R^2 \times AVE)}$ ، وللتوضيح أكثر نستعين بالجدول الآتي:

الجدول رقم(17): نتائج مؤشر المطابقة جودة (GOF)

المحور	R <sup>2</sup>	AVE	GOF
الثقافة التنظيمية	0,9890	0.6435	0.797
مقاومة التغيير	0,3908	0.6075	0.486

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات(Smartpls)

بعد تحصلنا على النتائج الحسائية اللازمة نلاحظ أنها جد ممتازة، وبالتالي فإن نموذج الدراسة جد عالية.

ثالثا: اختيار فرضيات الدراسة

وهنا سنقوم باختبار فرضيات الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، بالاعتماد على مخرجات

برنامج (Smartpls)، والنتائج كما يلي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية: وفما يلي الفرضيات الفرعية والممثل في الجدول التالي:

الجدول رقم(18): نتائج الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

القيمة الاحتمالية (P)	القيمة (T)	الانحراف المعياري	معدل الانحدار	
0,1897	1,3132	0,1689	0,2218	اللغة ← مقاومة التغيير
0,6570	0,4444	3,0397	1,3508	الاتصال ← مقاومة التغيير
0,4080	0,8282	0,2429	-0,2012	القيم والمعتقدات ← مقاومة التغيير
0,6536	0,4490	1,6445	0,7383	التوقعات ← مقاومة التغيير
0,4131	0,8191	0,1800	0,1474	الموروث الثقافي ← مقاومة التغيير
0,7397	0,3324	4,0765	-1,3551	الثقافة التنظيمية ← مقاومة التغيير

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات(Smartpls)

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن قيمة الاحتمالية (P) لمدى انعكاس اللغة، الاتصال، القيم

والمعتقدات، التوقعات، والموروث الثقافي على مقاومة التغيير بمركز الضرائب لولاية الأغواط وهي على التوالي

(0,1897)، (0,6570)، (0,4080)، (0,6536)، (0,4131) أي أنها أكبر من المستوى المعنوية

( $\alpha = 0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضيات الفرعية لأنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للغة، الاتصال، القيم

والمعتقدات، التوقعات، والموروث الثقافي على مقاومة التغيير بمركز الضرائب لولاية الأغواط.

ومن الجدول نلاحظ أن نلاحظ أن قيمة الاحتمالية (P) لمدى انعكاس الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير بمركز الضرائب لولاية الأغواط (0,7397)، أي أنها أكبر من المستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية لأنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمدى انعكاس الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير بمركز الضرائب لولاية الأغواط.

## خلاصة الفصل:

إن الهدف أساسي من الجانب التطبيقي في البحث هو دراسة ميدانية لمؤسسة للتغيير والتطوير في مجال اختصاصها، وذلك لمواكبة التطورات السريعة، ولذا تم أخذ مركز الضرائب لولاية الأغواط كعينة دراسة، والهدف من ذلك آراءهم إحصائيا بالاعتماد على النمذجة بمعادلات البنائية.

فمن خلال هذا الفصل بالتعرف على مركز الضرائب لولاية الأغواط، والتعرف على هيكلها التنظيمي ومختلف نشاطاتها، كما قمنا بالاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على موظفي مركز الضرائب لولاية الأغواط، حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث أقسام والذي يتضمن المعلومات الشخصية، الثقافة التنظيمية، ومقاومة التغيير، وذلك من أجل إيجاد إجابة لإشكالية موضوع بحثنا "ما مدى انعكاس الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير بمركز الضرائب لولاية الأغواط"، تم الاستعانة ببرنامج بثلاثة برامج وهي: (SPSS) لتفريغ بيانات الاستبيان وتحويلها إلى برنامج (Smartpls3) باستخدام برنامج (Excel)، وهذا لحساب أداة صدق التقارب، أداة صدق التمايز، التباين، المؤشرات، جودة النموذج، واختبار الفرضيات.

وتم التوصل إلى إثبات تقبل الفرضية الرئيسية بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمدى انعكاس الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير بمركز الضرائب لولاية الأغواط عند المستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وتقبل الفرضيات الفرعية لأنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للغة، الاتصال، القيم والمعتقدات، التوقعات، والموروث الثقافي على مقاومة التغيير بمركز الضرائب لولاية الأغواط عند المستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ).



الخاتمة

## الخاتمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، حيث تقوم بتأطير أغلب القرارات المصنوعة داخلها، وتظهر هذه الثقافة من خلال القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يكتسبها الأفراد العاملون داخل المنظمة. كما ويتبين لنا بأنه وبالرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم إدارة التغيير ومقاومة، إلا أنه يبقى من المواضيع الحديثة والقابلة للبحث، وهذا نتيجة تجمد وتزايد حاجة المنظمات المعاصرة والأفراد لها، إضافة إلى تعدد مداخلها ومجالاتها واستراتيجياتها.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن أحد أهم عوامل نجاح التغيير هو العنصر البشري، وذلك من خلال تقبله ودعمه له من جهة، أو رفضه ومقاومته من جهة أخرى، كما تعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل الحاسمة في نجاح إدارة التغيير أو فشلها، وذلك من خلال ما توفره من مناخ ملائم يساعد على عملية التغيير، وبالتالي لا بد من التركيز عليها لأنها تلعب دوراً مهماً وبارزاً في المنظمات.

ومن أجل معرفة مدى انعكاس الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير، قمنا باختبار مركز الضرائب لولاية الأغواط، ومن خلال ذلك سنحاول التطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى وضع المقترحات وأفاق الدراسة.

## أولاً: نتائج الدراسة

## 1. نتائج الجانب النظري: بعد التطرق والاحاطة بالجانب النظري حول انعكاس الثقافة التنظيمية على

- مقاومة التغيير، تم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية، وهي:
- تعبر الثقافة التنظيمية عن هوية المنظمة؛
- الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات؛
- تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد وتصرفاتهم؛
- الثقافة التنظيمية تتشكل في الغالب من خلال ثقافة القادة والمديرين وذلك من حيث توجهاتهم نحو أساليب ونظم العمل وأنماط اتخاذ القرارات وحل المشكلات ونظرتهم تجاه معايير الإنجاز والفعالية؛
- تعددت واختلقت آراء وتوجهات الباحثين في موضوع الثقافة التنظيمية، وهو ما صعب من إمكانية الإلمام بجميع جوانبها؛
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها التنظيمية استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها؛

- تعتبر إدارة التغيير أمر ضروري وحتمي وجب على كل منظمة أن تتبناها، وذلك من أجل استمراريتها وتحقيق أهدافها؛
- إن مقاومة الأفراد لعملية التغيير هي ردة فعل طبيعية، لذا يجب على كل منظمة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها أو التقليل من حدتها؛
- للثقافة التنظيمية دور مهم في إدارة التغيير، حيث تمثل المرآة العاكسة لقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الحاصلة، فنجاح إدارة التغيير ترتبط بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة، حيث أن وجود ثقافة تنظيمية مشجعة ومؤيدة للتغيير بالمنظمة تساعد على إحداث التغييرات بنجاح، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة غير مشجعة على التغيير، فسوف تكون هذه الثقافة عائقاً أمام نجاح عملية التغيير.

## 2. نتائج الجانب التطبيقي: بعد القيام بعملية التحليل لنموذج الدراسة تم التوصل إلى نتائج خاصة بالجزء

التطبيقي للدراسة الميدانية لمركز الضرائب بولاية الأغواط وهي كالتالي:

- من الجانب العمومي للدراسة الميدانية فإن النتائج كانت جد جيدة، سواء لأداة صدق التقارب أو صدق التمايز أو مؤشرات جودة النموذج.
- من النتائج الدراسة أيضا قبول الفرضية الرئيسية والتي تقول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمدى انعكاس الثقافة التنظيمية بمركز الضرائب لولاية الأغواط على مقاومة عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )؛
- قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تقول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمدى انعكاس اللغة بمركز الضرائب لولاية الأغواط على مقاومة عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )؛
- قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تقول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمدى انعكاس الاتصال بمركز الضرائب لولاية الأغواط على مقاومة عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )؛
- قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تقول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمدى انعكاس القيم والمعتقدات بمركز الضرائب لولاية الأغواط على مقاومة عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )؛
- قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تقول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمدى انعكاس التوقعات بمركز الضرائب لولاية الأغواط على مقاومة عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )؛
- قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تقول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمدى انعكاس الموروث الثقافي بمركز الضرائب لولاية الأغواط على مقاومة عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ).

### ثانيا: الاقتراحات

من خلال ما تم استخلاصه وبناء على ما تقدم من نتائج الدراسة المتوصل إليها، يمكننا تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة الاهتمام أكثر بمكونات الثقافة التنظيمية داخل مركز الضرائب لولاية الأغواط؛
- تشجيع الموظفين وإتاحة فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات، وذلك عن طريق خلق ثقافة مشجعة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- الاهتمام بالاتصال، وذلك عن طريق تحسين وتطوير طرق وقنوات الاتصال، وجعل الأفراد لمركز الضرائب بولاية الأغواط على اطلاع دائم بما يحدث داخله؛
- التصدي ومحاربة القيم السلبية كالمحاباة والمحسوبية في توزيع المسؤوليات والمناصب وفي عمليات توظيف العمال الجدد، باعتبارهم مستقبل المؤسسة المدافعين على هويتها وثقافتها؛
- الاهتمام أكثر بخلق ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة التغيير، ومحاولة ترسيخها في أذهان العاملين لتجنب مقاومة التغيير؛
- عقد اجتماعات دورية لعرض مشكلات وصعوبات العمل داخل مركز الضرائب، ومنه تحديد أسلوب التغيير المناسب الذي سيتم إتباعه لحلها؛
- ضرورة ربط عملية إدارة التغيير بالأجور والحوافز، مما يعزز ارتباط الموظفين بأهداف المؤسسة وإخلاصهم لها؛
- توعية العاملين بضرورة التغيير وذلك من خلال تثقيفهم بأهمية التغيير والفوائد التي يحققها والتي هي في صالحهم وصالح مؤسساتهم معا مما يساهم في تفادي ردة فعل الناتجة عن مقاومتهم للتغيير.

### رابعا: آفاق الدراسة

من خلال الاطلاع على موضوعي الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير، وبحكم اتساع هاذين الموضوعان وعدم إمكانية الاحاطة بكافة جوانبهما، يبقى المجال مفتوحا لدراسات أخرى تكون أشمل ومن هذه المواضيع نذكر مايلي:

- دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الإلكترونية؛
- الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين؛
- دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الابداع لدى العاملين؛
- معوقات إدارة التغيير والسبل كفيلة بحلها؛

- دور فرق العمل في احداث التغيير؛
- تأثير حجم منظمة الأعمال على فعالية العملية التغييرية.

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد زايد وإعتماد علام، التغيير الاجتماعي، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2006.
2. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
3. إنعام الحيايلى وبهاء الدين العسكري، إدارة التغيير في منظمات الاعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.
4. بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، دوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007.
5. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
6. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
7. بوبكر منصور، من العائلية إلى التقاعدية نظرة سيموسوسيولوجية للتغير الاجتماعي بواد سوف، مطبعة مزوار، الوادي، الجزائر، 2004.
8. جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط 1، دار المعتز للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2014.
9. حازم الببلاوي، التغيير من أجل الاستقرار، ط 1، دار الشر، 1992.
10. حريم حسين، السلوك التنظيمي "يلوك الافراد والجماعات في المنظمات في منظمات الاعمال"، دار الحامد للمشر، عمان، الأردن، 2009.
11. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
12. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
13. خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000.
14. رنجي مصطفى عليان، ادارة التغير، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان. 2015.
15. رجب عبد الحميد حسنين، إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2020.
16. رضوان بواب، ماهية وأبعاد الثقافة التنظيمية، كتاب جماعي بعنوان قضايا سوسيو تنظيمية، إبراهيم توهامي وآخرون، البدر الساطع للطباعة والنشر، العلمة، الجزائر، 2013.
17. زكي محمد اسماعيل، الأنثروبولوجيا الثقافية، عكاظ للنشر والتوزيع، جدة، 1986.
18. زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

19. زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
20. زيد منير عبودي، الادارة بالأهداف، ط 1، دار كنور المعرفة للمشر والتوزيع، الأردن، 2007.
21. سعد المحمدي، نماذج من الإدارة المعاصرة، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، 2019.
22. سعد غالب ياسين، الادارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
23. سعيد بن عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مصر، مركز وايد سارفس للاستشارات والتطوير الإداري، 2000.
24. سيد سالم عرفة، إدارة التغيير، دار الياية للنشر، الأردن، 2011.
25. السيد عليوه، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، ط 1، دار الأمين، فلسطين، 2005.
26. العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
27. فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي "القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، ط 1، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014.
28. فؤادة البكري، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، ط 1، دار النشر عالم الكتب، 2014.
29. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي المنظمات المختلفة"، دار الشروق، عمان، 2000.
30. كولين كارنال، صندوق أدوات التغيير، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، 2004.
31. لينا جمال، استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي، دار ابن نفيس للنشر والتوزيع، الاردن، 2019.
32. ماجدة العطية، سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، ط 1، دار الشرق، عمان، الاردن، 2003.
33. متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 2006.
34. محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة " المفاهيم وتطبيقات، دار وائل، 2014.
35. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
36. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008.
37. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016.
38. محمد فتحي عبد الهادي، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، المكتبة الاكاديمية، 2007.
39. محمد يوسف العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية "رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
40. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط 1، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

41. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005.
42. مدهون موسى توفيق والجزراوي ابراهيم محمد علي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، ط 1، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995.
43. مصطفى عشوي، أسس العلم الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
44. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
45. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2000.
46. المعتصم بالله الجوارنة وديمة وصوص، التربية وادارة التغيير، ط 1، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
47. مؤيد موسى علي أبو عساف وهيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، ط 1، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2019.
48. نعمة عباس خضير الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
49. يورك برس، إدارة التغيير، ط 1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2005.
- ثانيا: المذكرات والأطروحات
50. أميرة قدور، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017/2016.
51. ايهاب منصور العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
52. البشير جندي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين لدى عينة من عمال أنابيب دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعرييج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2018/2017.
53. بلال بوغفير، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مجموعة وكالات البنوك، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خبضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014.

54. بن عامر منى، أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/2009.
55. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيسي الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014/2013.
56. بوطبة نور الهدى، ادارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2015-2016.
57. زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2011.
58. سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، تقويم فعالية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم، السودان، 2008.
59. سليمان حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، 2018/2017.
60. سويفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزننة ولاية جيجل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011/2010.
61. شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006.
62. عوني فتحي خليل عبيد، واقع ادارة التغيير وأثرها على العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة تخرج الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
63. عيدان وحيد، أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2009.
64. كمال بوقرة، المسألة وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.
65. مسيران عبد الله وأولاد الطاب بوبكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة دراية، أدرار، الجزائر، 2018/2017.
66. ناضور خيرة ومحرز فاطمة الزهراء، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلالي بونعام، خميس مليانة، الجزائر، 2019/2018.
67. وهيب عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2012.

ثالثا: مجالات

68. سليم العايب ونوال زاوي، استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، حوليات جامعات الجزائر 1، الجزء الثاني، العدد 29، جامعة الجزائر1، الجزائر.
69. عبد الله صحراوي وعبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة صدق المقياس في البحوث النفسية والتربوية، نموذج البناء العملي لعلاقات كفاءات التسيير الاداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 2، العدد 3، سنة 2016، جامعة سيطف 2، الجزائر.
70. عبد الناصر الهاشمي عزوز، استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية، مجلة جامعة الشارقة، المجلد 15، العدد 1، جامعة الشارقة، 2018.

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات

71. ابتسام عبد الرحمان حلواني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
72. الطيب داودي ومراد محمود، إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال، مداخلة في موضوع " التغييرات كمدخل للتكيف مع محيط متغير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.

خامسا: مراجع الكتب باللغة الاجنبية

73. Pascal laurant & François Bauard, Economie d'entreprise, BTS Tome 2, éditions d'organisation, paris, 1991.
74. Strategor, politique générale de l'entreprise, 4ème édition , paris, dunod, 2005.
75. Larry Mallak, Understanding and Changing your Organization`s Culture, Industrial Management, 2001.

سادسا: مراجع المجلات باللغة الاجنبية

76. Sai On Cheung et al, Towards an organizational culture framework in construction, International Journal of Project Management, vol (29), Hong Kong ,2011.
77. Eric W. MacIntosh, Alison Doherty, The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave, Sport Management Review, Vol (13), No (2), Association of Australia and New Zealand, 2010.


سابعا: مراجع ملتقيات باللغة الاجنبية

78. Vas Alain & Lejeune Christophe, La gestion du changement à l'université: une approche interprétatiste, XVI éme Conférence internationale de management stratégique, Canada, Montréal, 6-9 Juin 2006.

ثامنا: مراجع لمواقع الانترنت

79. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1298491](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1298491),(25-12-2020).

80. <http://statistic-think.blogspot.com/2019/02/blog-post.html>(13-06-2021).



الملاحق

ملحق : قائمة الاساتذة المحكمين

الرقم	إسم الأستاذ (ة)	الجامعة
01	ابراهيم عبد الحفيظي	جامعة عمار الثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
02	عبد القادر بن برطال	جامعة عمار الثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
03	بعداش الطاهر	جامعة عمار الثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
04	فضيلة حويو	جامعة عمار الثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
05	أمال مطابس	جامعة عمار الثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ملحق : الاستبيان قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

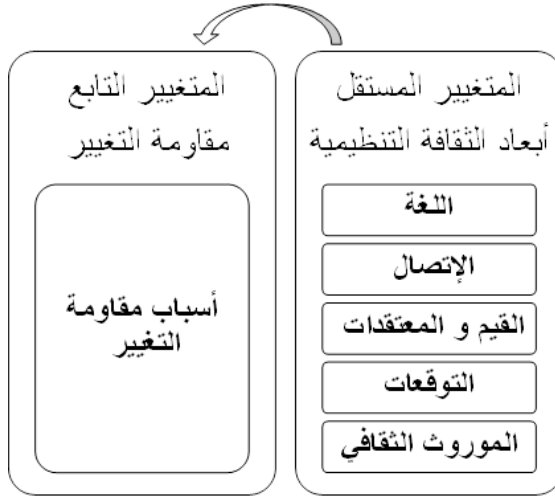
قسم العلوم التسيير

إلى الأستاذ(ة) المحترم(ة)

في إطار تحضيري لمذكرة تخرج الماستر تخصص ادارة اعمال تحت عنوان : "انعكاسات الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير- دراسة حالة". نرجو من سيادتكم مساعدتي في إتمام هذا العمل بوضع ملاحظاتكم لنا وأهم الانتقادات عليه وهذا لأخذه بعين الاعتبار علما أن انتقاداتكم وملاحظاتكم تمثل خطوة هامة في إثراء الموضوع، شاكرين لكم بهذا حسن تعاونكم معنا.

إشكالية البحث: ما مدى انعكاس الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير ؟

• نموذج الدراسة:



• طريقة القياس:

مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-----------------	-----------	----------------

من إعداد الطالب:

عبد الحفيظي محمد الطاهر

تحت إشراف الأستاذ:

د. عبد الحفيظي ابراهيم

السنة الجامعية: 2020 – 2021

• القسم الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية:

ضع علامة X في الخانة المناسبة

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 50  أكبر من 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي: متوسط أو أقل  ثانوي  جامعي
- 4- المستوى الوظيفي: إطار  عون تحكم  موظف تنفيذي
- 5- عدد سنوات العمل (الأقدمية): أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: مقاييس متغيرات الدراسة :

أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية:

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للمحور		الإقتراحات وتعديلات
		لا	نعم	لا	نعم	
<b>المحور الأول: اللغة</b>						
01	يتحدث العاملون بلغة مشتركة تخص جانب العمل.					
02	توجد كلمات وألفاظ معينة يتعامل بها الأفراد العاملون داخل المؤسسة.					
03	تسعى المؤسسة إلى إدخال مصطلحات وألفاظ جديدة تتماشى مع التغيرات الحاصلة وظيفياً.					
<b>المحور الثاني: الاتصال</b>						
04	يوجد اتصال دائم ومستمر المسؤولين والعاملين.					
05	تعتمد الإدارة على الوسائل الحديثة في الاتصال.					
06	المعلومات المنقولة بين العمال بواسطة الاتصال تتصف بالدقة.					
<b>المحور الثالث: القيم و المعتقدات</b>						
07	توجد مجموعة من القواعد والقيم بالمؤسسة تتحكم بطريقة أدائك لعملك.					
08	يعتمد المدير على إشراك العاملين، والأخذ بأرائهم في الأمور التي تخص المؤسسة.					
09	تسود الثقة والاحترام داخل المؤسسة					
<b>المحور الرابع: التوقعات</b>						
10	يعتقد العاملون أن إخلاصهم في العمل يحقق نتائج مرضية.					
11	يتوقع الرؤساء أداء أفضل من العاملين في حالة تكوينهم عبر دورات تدريبية.					
12	تتوقع إدارة المؤسسة تعاون العاملون ومساهماتهم لتحقيق أهدافها.					
<b>المحور الخامس: الموروث الثقافي</b>						
13	يعتبر العاملون المدير وأصحاب المناصب العليا كنموذج لهم.					
14	تساعد مجموعة معارفي المكتسبة من أداء وظيفتي من تحسين عملي.					
15	لدي إطلاع حول أهم الأحداث البارزة في حياة المنظمة.					

ثانيا: مقاومة التغيير :

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للمحور	
		لا	نعم	لا	نعم
<b>محور: مقاومة التغيير</b>					
01	أسعى لإحداث التغيير و أشارك في تنفيذه.				
02	أساهم في إنجاح التغيير إن كانت أهدافه واضحة وتعود بالنفع على المؤسسة.				
03	تستشير الإدارة العاملين قبل تنفيذ عملية التغيير.				
04	تقوم الإدارة بإقناع العاملين بضرورة التغيير.				
05	لا أثق في المسؤول عن التغيير.				
06	اقاوم التغيير إن تعارض مع مصالحى و طريقة عملى.				
07	أرفض التغيير إذا لم افهم ما مقصود منه وأهدافه.				
08	لا أشارك في التغيير لعدم توفر الدعم الكافي له.				
09	تجبر المؤسسة عاملها على قبول التغيير				
10	تسعى المؤسسة لبلورة وتطوير ثقافة خاصة بها.				
11	تطور المؤسسة من ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة المستفيدين من خدماتها.				
12	تقدم إدارة المؤسسة كافة المعلومات المتعلقة بالتغيير التنظيمي للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة التغيير.				
13	تشارك إدارة المؤسسة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير.				
14	تدرب إدارة المؤسسة العاملين على أساليب إدارة التغيير للحد من مقاومتهم.				
15	تتواصل إدارة المؤسسة مع العاملين لإقناعهم بأهمية التغيير.				
16	تحفز إدارة المؤسسة العاملين لتبني عملية التغيير التنظيمي للحد من مقاومته.				
17	تميل إدارة المؤسسة للتوصل لحلول وسط مع مقاومة التغيير.				
18	توضح إدارة المؤسسة رؤيتها لتغيير التنظيمي لتجنب مقاومة العاملين لها.				
19	أدى التغيير إلى تحسين الحالة النفسية للعامل خلال أداء عملهم.				

ملحق : استبيان الموزع على موظفي مركز الضرائب لولاية الأغواط

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

### جامعة عمار ثليجي الأغواط



أخي الموظف/أختي الموظفة

تحية عطرة وبعد السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار التحضير مذكرة الماستر في علوم التسيير بعنوان: " الثقافة التنظيمية انعكاساتها على مقاومة التغيير "، نقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، حيث تم تصميم هذا الاستبيان بهدف التعرف على اتجاهاتكم حول موضوع بحثنا.

نأمل تعاونكم المفيد من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة بصراحة وموضوعية، مع العلم أن كافة البيانات التي يتم الإدلاء بها سوف تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وفي الأخير تقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

شكرا على حسن تعاونكم

**البيانات الشخصية والوظيفية:**

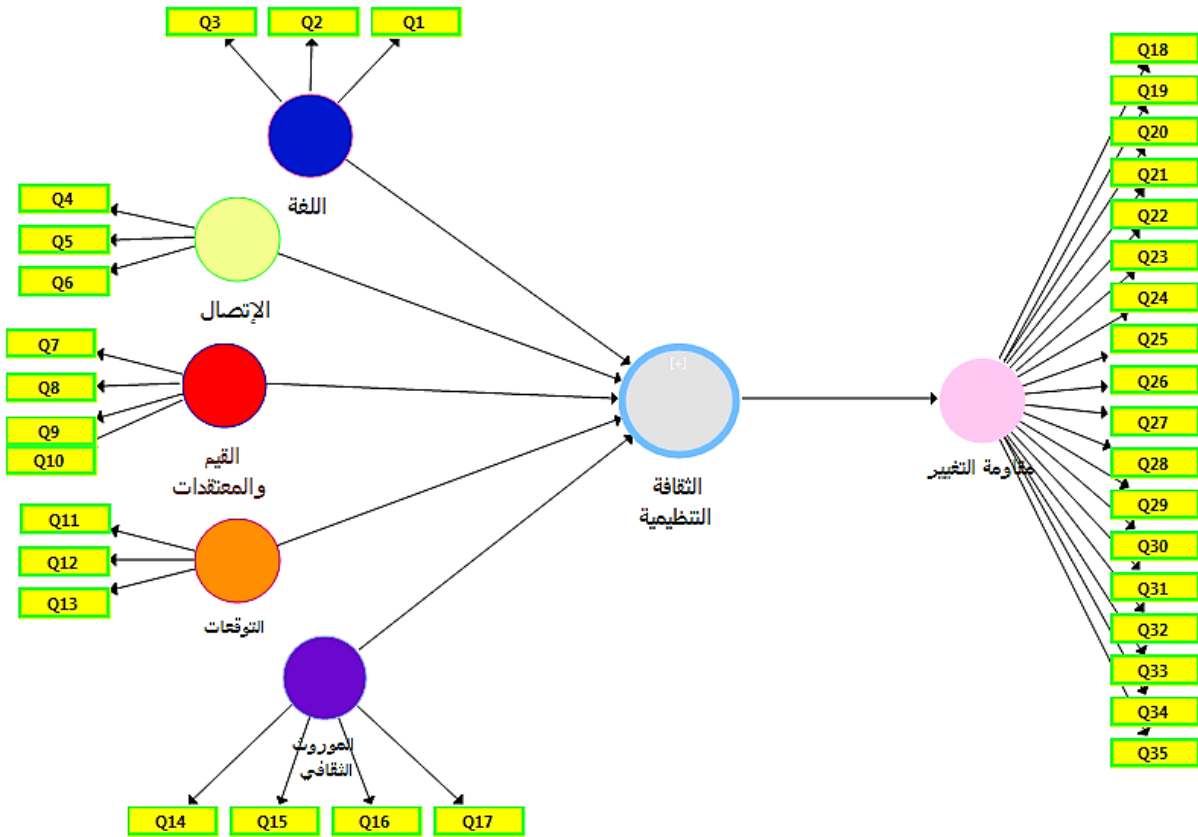
ضع علامة X في الخانة المناسبة:

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة  من 31 سنة إلى 50  أكبر من 51 سنة
- 3- المؤهل العلمي: متوسط أو أقل  ثانوي  جامعي
- 4- المستوى الوظيفي: إطار  عون تحكم  عون تنفيذي
- 5- عدد سنوات العمل (الأقدمية): أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موفق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتحدث العاملون بلغة مشتركة تخص جانب العمل.					
02	توجد كلمات وألفاظ معينة يتعامل بها الأفراد العاملون داخل المؤسسة.					
03	تتميز العبارات والألفاظ التي تستعمل في العمل بالوضوح.					
04	ديمومة واستمرارية وانفتاح الاتصال المسؤولين والعاملين.					
05	تعتمد الإدارة على الوسائل الحديثة في الاتصال.					
06	شفافية المعلومات المنقولة بين العمال بواسطة الاتصال تتصف بالدقة.					
07	وضوح القواعد والقيم بالمؤسسة تتحكم بطريقة أدائك لعملك.					
08	الالتزام بالقواعد والقيم و المعتقدات من طرف الجميع.					
09	مناخ داخل تسود الثقة والاحترام .					
10	يوجد نقل للقيم والمعتقدات .					
11	يتوقع العاملون أن إخلاصهم في العمل يحقق نتائج مرضية.					
12	يتوقع الرؤساء أداء أفضل من العاملين في حالة تكوينهم عبر دورات تدريبية.					
13	تتوقع إدارة المؤسسة تعاون العاملون ومساهماتهم لتحقيق أهدافها.					
14	يعتبر العاملون المدير وأصحاب المناصب العليا كنموذج لهم.					
15	تساعد مجموعة معارفي المكتسبة من أداء وظيفتي من تحسين عملي.					
16	القصص المتداولة عن النجاحات معروفة لدى الجميع.					
17	يحاول رؤساء العمل تجنب الحديث عن قصص الفشل					
18	أسعى لإحداث التغيير وأشارك في تنفيذه.					
19	أساهم في إنجاح التغيير إن كانت أهدافه واضحة وتعود					

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موفق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
20	تستشير الإدارة العاملين قبل تنفيذ عملية التغيير.					
21	تقوم الإدارة بإقناع العاملين بضرورة التغيير.					
22	لا أثق في المسؤول عن التغيير.					
23	اقاوم التغيير إن تعارض مع مصالحه وطريقة عملي.					
24	أرفض التغيير إذا لم افهم ما مقصود منه وأهدافه.					
25	لا أشارك في التغيير لعدم توفر الدعم الكافي له.					
26	تجرب المؤسسة عاملها على قبول التغيير					
27	تسعى المؤسسة لبلورة وتطوير ثقافة خاصة بها.					
28	تطور المؤسسة من ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة المستفيدين من خدماتها.					
29	تقدم إدارة المؤسسة كافة المعلومات المتعلقة بالتغيير للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة التغيير.					
30	تشارك إدارة المؤسسة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير.					
31	تدرب إدارة المؤسسة العاملين على أساليب إدارة التغيير للحد من مقاومتهم.					
32	تتواصل إدارة المؤسسة مع العاملين لإقناعهم بأهمية التغيير.					
33	تحفز إدارة المؤسسة العاملين لتبني عملية التغيير التنظيمي للحد من مقاومته.					
34	تركز المؤسسة على القيم ومعتقدات المجموعات لضمان استمرارية التغيير.					
35	توضح إدارة المؤسسة رؤيتها لتغيير التنظيمي لتجنب مقاومة العاملين لها.					

ملحق: نموذج البنائي العام للدراسة



ملحق: نتائج اختبار ألفا كرونباخ

أولاً: نتائج ألفا كرونباخ لإجمالي للعينة

```
GET
FILE='C:\Users\GALAXY-INFO\Desktop\الضرائب مركز الاستبيان.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 (
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\GALAXY-INFO\Desktop\الضرائب مركز الاستبيان.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

Observations	Valide	N	%
	Valide	53	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	53	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	35

ثانيا: نتائج ألفا كرونباخ للمتغير المستقل

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

→ **Fiabilité**

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\GALAXY-INFO\Desktop\الفرائب\مركز استبيان.sav

**Echelle : TOUTES LES VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	53	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total		53	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	17

ثالثا: نتائج ألفا كرونباخ للمتغير التابع

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

→ **Fiabilité**

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\GALAXY-INFO\Desktop\الفرائب\مركز استبيان.sav

**Echelle : TOUTES LES VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	53	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total		53	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	18

## ملحق: خصائص عينة الدراسة

## → Effectifs

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\GALAXY-INFO\Desktop\الضرائب\استبيان مركز الضرائب.sav

## Statistiques

الجنس

N	Valide	53
	Manquante	0

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	24	45,3	45,3	45,3
أنثى	29	54,7	54,7	100,0
Total	53	100,0	100,0	

→ FREQUENCIES VARIABLES=السن  
/ORDER=ANALYSIS.

## Effectifs

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\GALAXY-INFO\Desktop\الضرائب\استبيان مركز الضرائب.sav

## Statistiques

السن

N	Valide	53
	Manquante	0

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30	1	1,9	1,9	1,9
من 31 إلى 50	49	92,5	92,5	94,3
أكبر من 51	3	5,7	5,7	100,0
Total	53	100,0	100,0	

→ FREQUENCIES VARIABLES=المؤهل\_العلمي  
/ORDER=ANALYSIS.

### Effectifs

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\GALAXY-INFO\Desktop\الضرائب\_مركز\_استبيان.sav

#### Statistiques

المؤهل\_العلمي

N	Valide	53
	Manquante	0

المؤهل\_العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط أو أقل	1	1,9	1,9	1,9
ثانوي	15	28,3	28,3	30,2
جامعي	37	69,8	69,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

→ FREQUENCIES VARIABLES=المستوى\_الوظيفي  
/ORDER=ANALYSIS.

### Effectifs

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\GALAXY-INFO\Desktop\الضرائب\_مركز\_استبيان.sav

#### Statistiques

المستوى\_الوظيفي

N	Valide	53
	Manquante	0

المستوى\_الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إطار	29	54,7	54,7	54,7
عون تحكم	6	11,3	11,3	66,0
عون تنفيذي	18	34,0	34,0	100,0
Total	53	100,0	100,0	

► FREQUENCIES VARIABLES=عدد\_سنوات\_العمل  
/ORDER=ANALYSIS.

## Effectifs

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\GALAXY-INFO\Desktop\الضرائب\مركز استبيان .sav

### Statistiques

عدد\_سنوات\_العمل

N	Valide	53
	Manquante	0

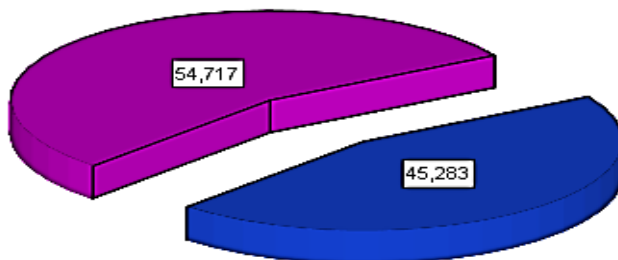
عدد\_سنوات\_العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	3	5,7	5,7	5,7
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	22	41,5	41,5	47,2
أكثر من 10 سنوات	28	52,8	52,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

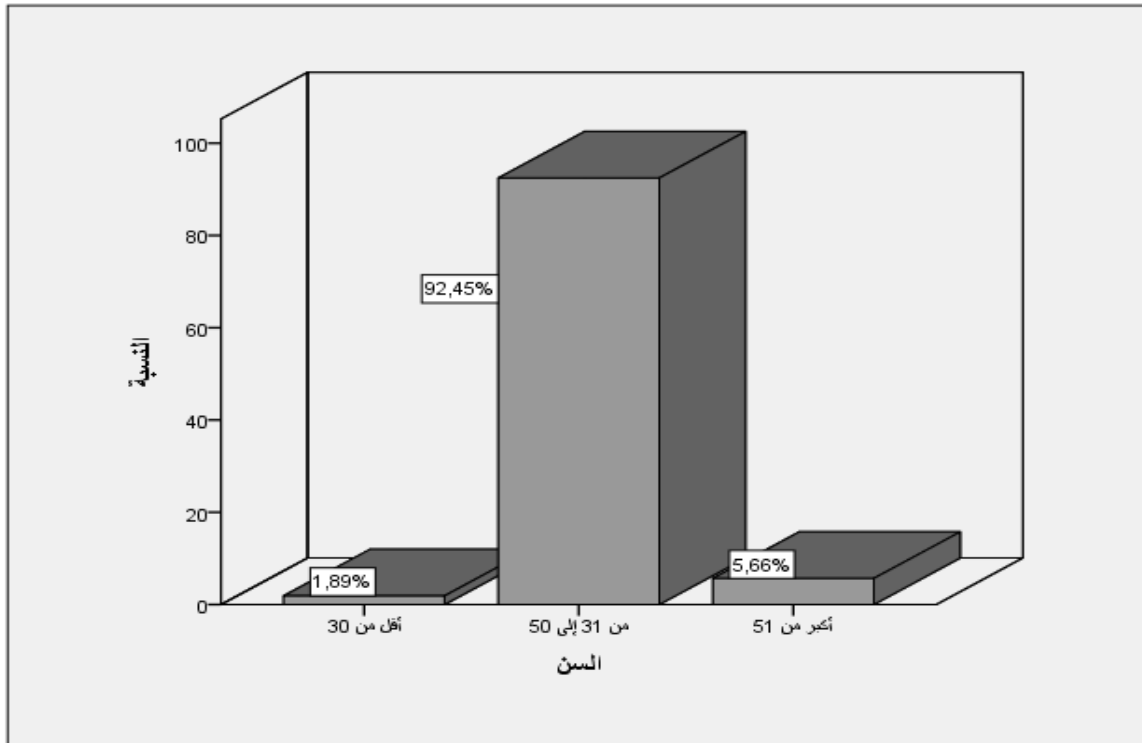
ملحق: تركيبة العينة

الجنس

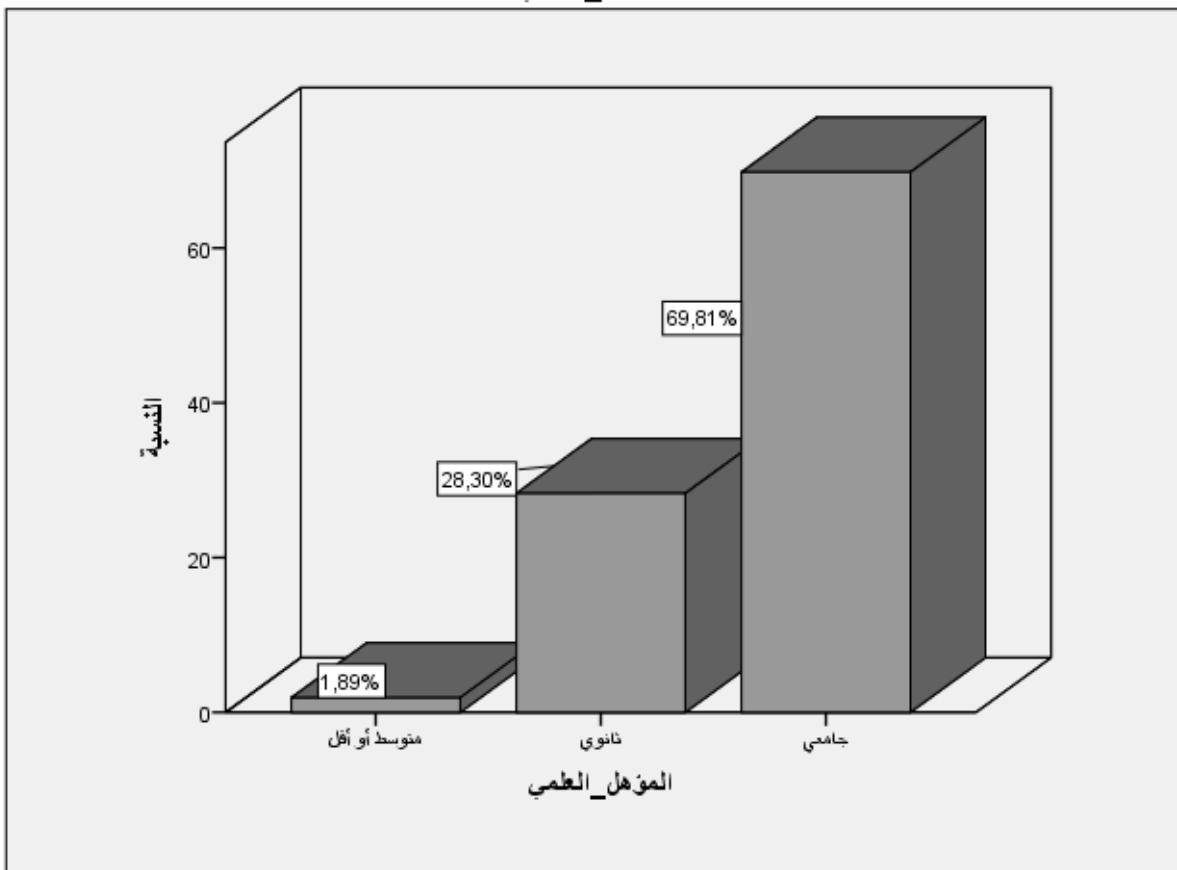
■ ذكر  
■ أنثى



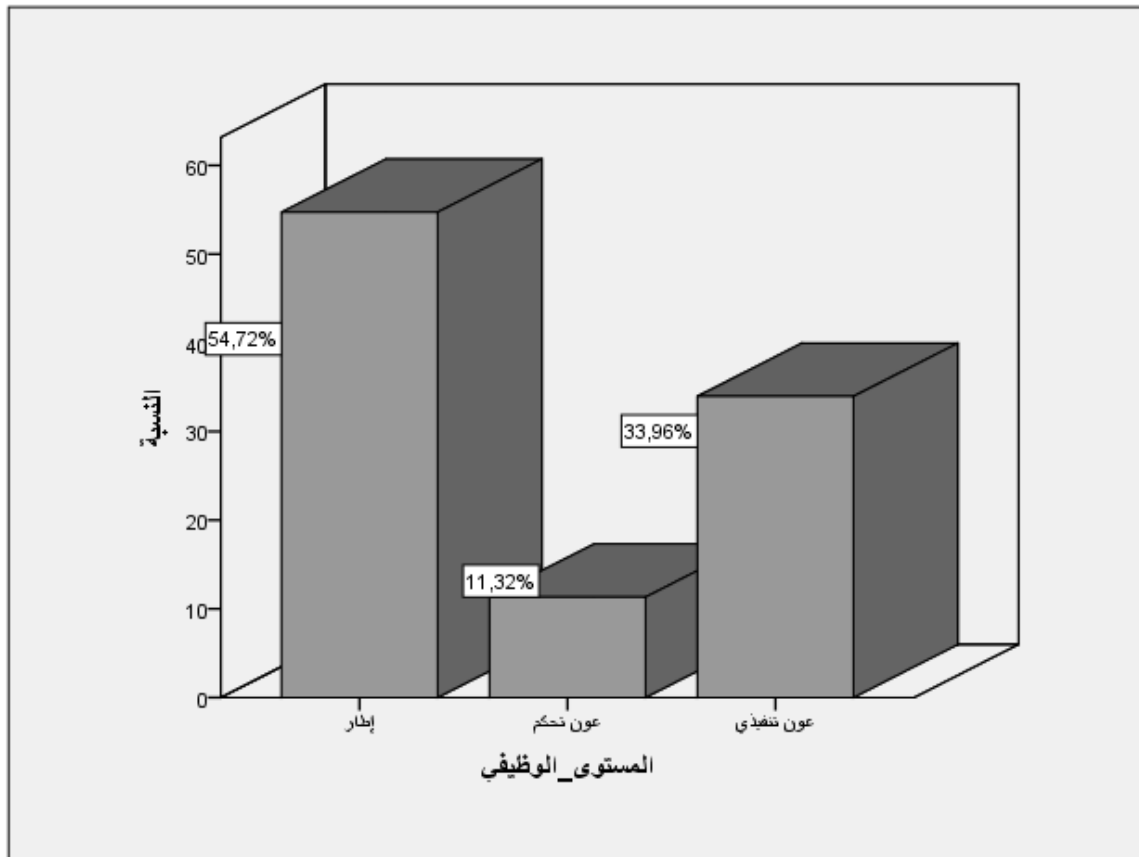
السن



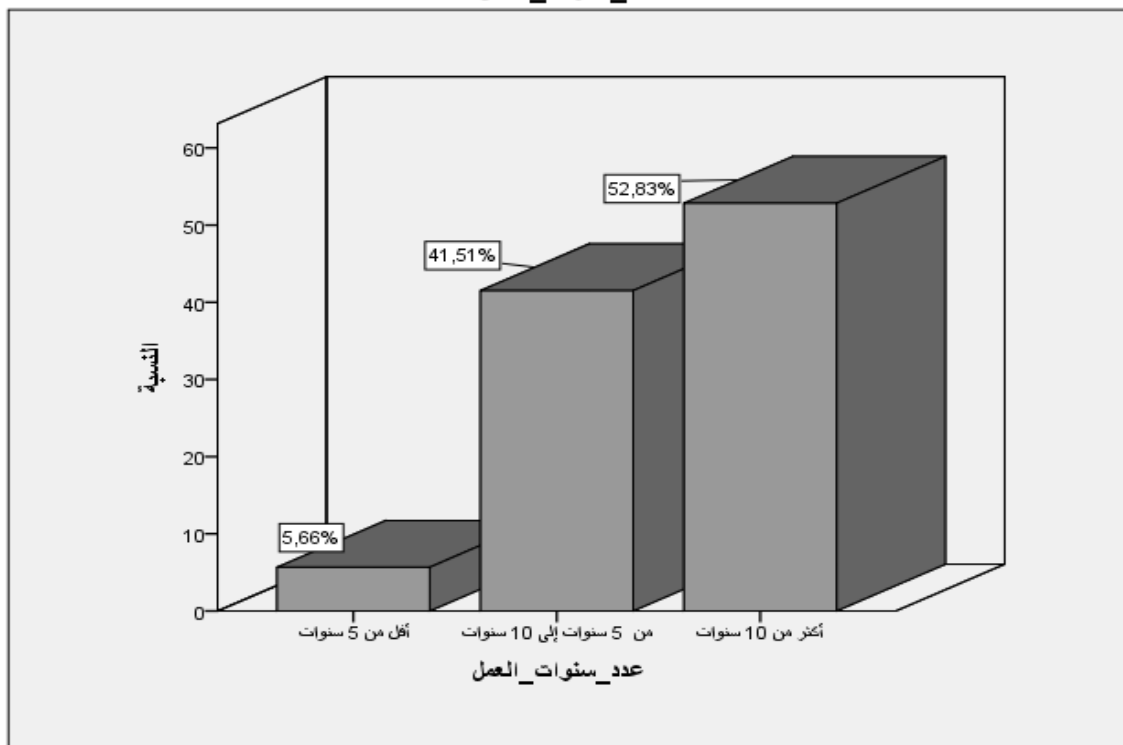
المؤهل\_العلمي



المستوى\_الوظيفي



عدد\_سنوات\_العمل



الملحق: أدلة صدق التقارب

أولاً: معامل التحمل (Factor loading)

PLS Algorithm (Run No. 2)

Outer Loadings

Matrix Copy to Clipboard: Excel Format R Format

	الإتصال	التوقعات	انتقافة التنظيمية	القيم والمعتقدات	اللغة	العزوث الثقافي	مقاومة التغيير
Q1					0.7308		
Q12		0.8955					
Q12			0.7267				
Q13		0.9142					
Q13			0.7065				
Q14						0.7773	
Q17						0.8865	
Q28							0.7490
Q29							0.7724
Q3					0.8152		
Q30							0.7086
Q32							0.8223
Q33							0.8229
Q34							0.7775
Q35							0.7968
Q4	0.8824						
Q4			0.8159				

Final Results Quality Criteria Interim Results Base Data

PLS Algorithm (Run No. 2)

Outer Loadings

Matrix Copy to Clipboard: Excel Format R Format

	الإتصال	التوقعات	انتقافة التنظيمية	القيم والمعتقدات	اللغة	العزوث الثقافي	مقاومة التغيير
Q29							0.7724
Q3					0.8152		
Q30							0.7086
Q32							0.8223
Q33							0.8229
Q34							0.7775
Q35							0.7968
Q4	0.8824						
Q4			0.8159				
Q5	0.9145						
Q5			0.8521				
Q6	0.9260						
Q6			0.8936				
Q7				0.7535			
Q8				0.8270			
Q9				0.7810			

Final Results Quality Criteria Interim Results Base Data

ثانيا: الموثوقية المركبة (Composite Reliability) ومتوسط التباين المستخرج (AVE).

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted ...
	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Rel...	Average Varian...
الإتصال	0.8932	0.8963	0.9336	0.8241
التوقعات	0.7793	0.7840	0.9004	0.8189
الثقافة التنظيمية	0.8592	0.8692	0.8995	0.6435
القيم والمعتقدات	0.6952	0.6988	0.8305	0.6205
اللغة	0.3340	0.3393	0.7489	0.5993
الموروث الثقافي	0.5693	0.6042	0.8194	0.6950
مقاومة التغيير	0.8941	0.9088	0.9153	0.6075

Final Results Quality Criteria Interim Results Base Data

Path Coefficients R Square Stop Criterion Changes Setting

Indirect Effects f Square Inner Model

Total Effects Construct Reliability and Validity Outer Model

Outer Loadings Discriminant Validity Indicator Data (Original)

Outer Weights Collinearity Statistics (VIF) Indicator Data (Standardized)

Latent Variable Model Fit Indicator Data (Correlations)

ملحق: نتائج أدلة صدق التمايز (Discriminant validity)

أولا: مؤشر التوافق (cross loading)

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criteri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait R...	Heterotrait-Monotrait R...				
	الإتصال	التوقعات	الثقافة التنظيمية	القيم والمعتقدات	اللغة	الموروث الثقافي	مقاومة التغيير
Q1	0.3176	0.0560	0.2530	0.3355	0.7308	0.1979	0.3459
Q12	0.5073	0.8955	0.7267	0.4836	0.1606	0.4384	0.2625
Q12	0.5073	0.8955	0.7267	0.4836	0.1606	0.4384	0.2625
Q13	0.4688	0.9142	0.7065	0.4464	0.3995	0.4724	0.4660
Q13	0.4688	0.9142	0.7065	0.4464	0.3995	0.4724	0.4660
Q14	0.1682	0.3974	0.2812	0.4866	0.3653	0.7773	0.2611
Q17	0.2940	0.4426	0.3906	0.3774	0.2836	0.8865	0.3460
Q28	0.5625	0.4377	0.5837	0.4804	0.4516	0.3420	0.7490
Q29	0.5427	0.4212	0.5626	0.3544	0.2565	0.2076	0.7724
Q3	0.2828	0.4053	0.3676	0.3954	0.8152	0.3756	0.3444
Q30	0.3294	0.2154	0.3254	0.2604	0.2914	0.1886	0.7086
Q32	0.3037	0.3417	0.3573	0.1350	0.2273	0.2601	0.8223
Q33	0.2696	0.1851	0.2698	0.2458	0.2760	0.2897	0.8229
Q34	0.2629	0.1578	0.2540	0.2901	0.3592	0.3338	0.7775
Q35	0.3195	0.3223	0.3610	0.1393	0.4802	0.3512	0.7968
Q4	0.8824	0.4380	0.8159	0.3631	0.2394	0.2200	0.4013

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criteri... Cross Loadings Heterotrait-Monotrait R... Heterotrait-Monotrait R... Copy to Clipboard: Excel Format R Format

	الإتصال	التوقعات	الثقافة التنظيمية	القيم والمعتقدات	اللغة	العوروث الثقافي	مقاومة التغيير
Q3	0.2828	0.4053	0.3676	0.3954	0.8152	0.3756	0.3444
Q30	0.3294	0.2154	0.3254	0.2604	0.2914	0.1886	0.7086
Q32	0.3037	0.3417	0.3573	0.1350	0.2273	0.2601	0.8223
Q33	0.2696	0.1851	0.2698	0.2458	0.2760	0.2897	0.8229
Q34	0.2629	0.1578	0.2540	0.2901	0.3592	0.3338	0.7775
Q35	0.3195	0.3223	0.3610	0.1393	0.4802	0.3512	0.7968
Q4	0.8824	0.4380	0.8159	0.3631	0.2394	0.2200	0.4013
Q4	0.8824	0.4380	0.8159	0.3631	0.2394	0.2200	0.4013
Q5	0.9145	0.4703	0.8521	0.5043	0.4116	0.2206	0.5066
Q5	0.9145	0.4703	0.8521	0.5043	0.4116	0.2206	0.5066
Q6	0.9260	0.5530	0.8936	0.5757	0.3880	0.3357	0.4604
Q6	0.9260	0.5530	0.8936	0.5757	0.3880	0.3357	0.4604
Q7	0.3278	0.4307	0.4104	0.7535	0.2293	0.3953	0.2744
Q8	0.4153	0.3033	0.4229	0.8270	0.5323	0.4227	0.3365
Q9	0.5002	0.4709	0.5516	0.7810	0.3496	0.3763	0.2638

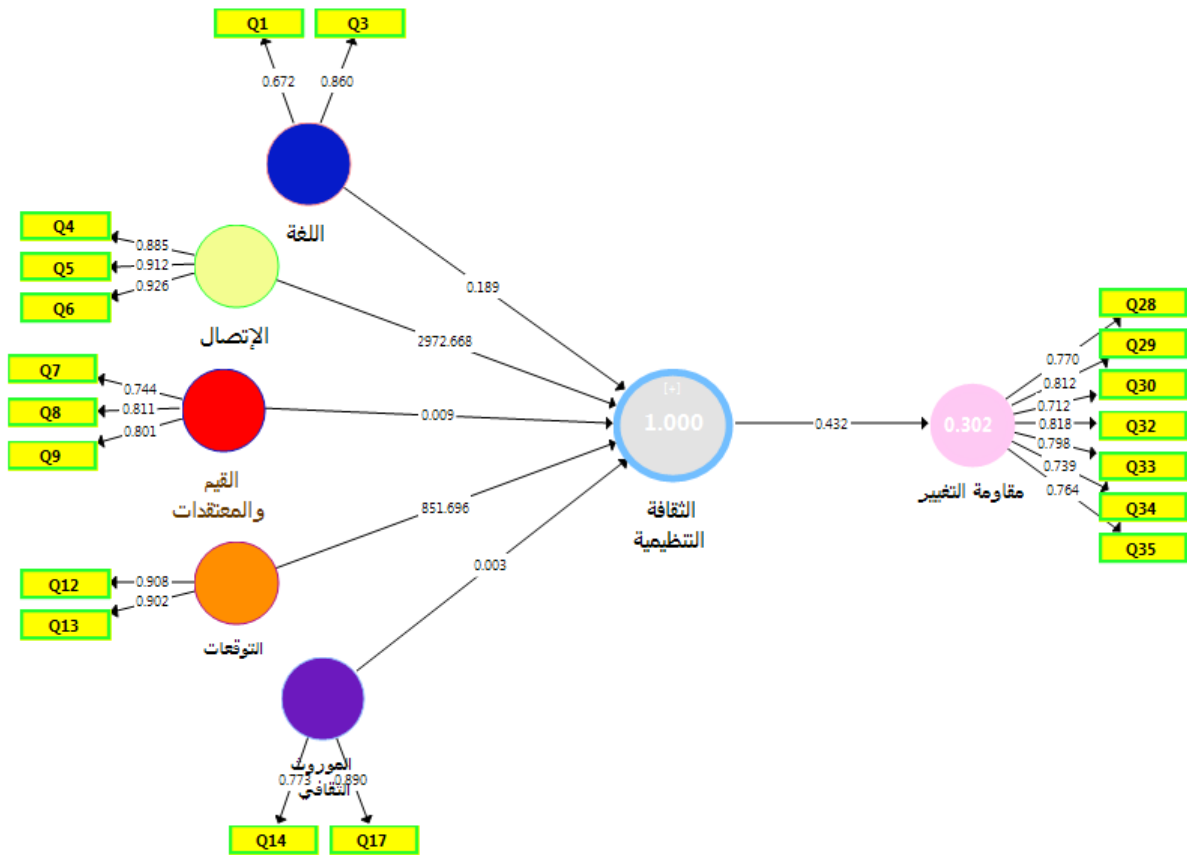
ثانيا: نتائج ارتباط المتغير (variable correlation)

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion Cross Loadings Heterotrait-Monotrait Rat... Heterotrait-Monotrait Rat... Copy to Clipboard: Excel Format R Format

	الإتصال	التوقعات	الثقافة التنظيمية	القيم والمعتقدات	اللغة	العوروث الثقافي	مقاومة التغيير
الإتصال	0.9078						
التوقعات	0.5381	0.9049					
الثقافة التنظيمية	0.9413	0.7910	0.8022				
القيم والمعتقدات	0.5337	0.5126	0.5926	0.7877			
اللغة	0.3848	0.3155	0.4057	0.4738	0.7742		
العوروث الثقافي	0.2865	0.5040	0.4097	0.5042	0.3787	0.8337	
مقاومة التغيير	0.5038	0.4076	0.5289	0.3692	0.4444	0.3690	0.7794

الملحق: نموذج الدراسة بعد توظيف أدلة صدق التقارب وصدق التمايز



الملحق: نتائج مؤشر معامل التحديد  $R^2$

PLS Algorithm (Run No. 5)

**R Square**

Matrix	R Square	R Square Adjusted
الثقافة التنظيمية	0.9890	0.9879
مقاومة التغيير	0.3908	0.3114

الملحق: نتائج مؤشر حجم التأثير  $F^2$

SmartPLS Algorithm (Run No. 6)

### f Square

Copy to Clipboard: Excel Format R Format

	الإتصال	التوقعات	القيم والمعتقدات	اللغة	العوروث الثقافي	مقاومة التغيير
الإتصال						
التوقعات						
الثقافة التنظيمية						0.4318
القيم والمعتقدات						
اللغة						
العوروث الثقافي						
مقاومة التغيير						

الملحق: نتائج مؤشر القدرة التنبؤية  $Q^2$

SmartPLS Algorithm (Run No. 7) Bootstrapping (Run No. 1) Blindfolding (Run No. 1)

### Construct Crossvalidated Redundancy

Copy to Clipboard: Excel Format R Format

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
الإتصال	159.0000	159.0000	
التوقعات	159.0000	159.0000	
الثقافة التنظيمية	265.0000	103.4973	0.6094
القيم والمعتقدات	159.0000	159.0000	
اللغة	106.0000	106.0000	
العوروث الثقافي	106.0000	106.0000	
مقاومة التغيير	371.0000	301.1573	0.1883

الملحق: نتائج الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

SmartPLS Report

Please cite the use of SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, http://www.smartpls.com.

back to navigation

### Final Results

#### Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
الإتصال - < مقاومة التغيير	1,3508	1,3672	3,0397	0,4444	0,6570
التوقعات - < مقاومة التغيير	0,7383	0,7499	1,6445	0,4490	0,6536
الثقافة التنظيمية - < مقاومة التغيير	-1,3551	-1,4168	4,0765	0,3324	0,7397
القيم والمعتقدات - < مقاومة التغيير	-0,2012	-0,1826	0,2429	0,8282	0,4080
اللغة - < مقاومة التغيير	0,2218	0,2341	0,1689	1,3132	0,1897
العوروث الثقافي - < مقاومة التغيير	0,1474	0,1498	0,1800	0,8191	0,4131