

جامعة سعد دحلب البلدية
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال
دور ثقافة المؤسسة في التغيير التنظيمي
دراسة حالة مؤسسة مياه سيدي الكبير

من طرف

حميد دليل

أمام اللجنة المشكلة من

رئيسا	أستاذ محاضر، جامعة البلدية	درحمون هلال
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر، جامعة البلدية	كشاد رابح
عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر	دادي عدون ناصر
عضوا مناقشا	أستاذة مكلفة بالدروس، جامعة البلدية	رابحي كريمة

البلدية، نوفمبر 2007

ملخص

يتميز العصر الذي نعيش فيه بالتغير في كل الميادين ومنه فالمؤسسات والمنظمات بمختلف أشكالها مجبرة على التكيف مع هذه المتغيرات وذلك بإحداث تغييرات تنظيمية، إما في التكنولوجيا المستعملة، أو تغيير الإستراتيجية المتبعة، أو طبيعة الأفراد ومستوياتهم التنظيمية، وهذا الأخير (تغيير الأفراد) يعتبر الأكثر تأثيراً في العملية التنظيمية نظراً لكون الإنسان هو المتحكم في باقي العناصر الأخرى وبالتالي فمن الصعب تغيير ما يؤمن به، ويطمح إليه، وتحقيق هذا التغيير يجب على المؤسسة إتباع طرق وأساليب مختلفة ومتناسبة مع هذه التغييرات، وإن إتباع إستراتيجيات مختلفة ومتكيفة مع طبيعة التغيير المقترح وكذا العوامل البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسة.

تمتلك المؤسسات والمنظمات كما المجتمع ثقافة متميزة تكون أحياناً انعكاساً لثقافة المجتمع وأحياناً أخرى تختلف عنها، ولأن الثقافة مرتبطة بالإنسان فتغييرها أمر صعب للغاية إذ ليس من السهل تغيير ما اكتسبه الإنسان عبر الزمن في لحظة واحدة ولهذا فثقافة المؤسسة تلعب دوراً بارزاً في عملية التغيير التنظيمي، وأي تغيير يجب أن يبدأ بالتغيير الثقافي للأفراد قصد تمكينهم من استيعاب الأفكار والمفاهيم الجديدة، ومن ثم التخلي عن الأفكار القديمة، وتحقيق التغيير الثقافي تسهل عمليات التغيير الأخرى، ويعتبر قسم الموارد البشرية هو المسؤول عن أي تغيير ثقافي باعتباره المسؤول عن الأفراد.

تسلك عملية التغيير التنظيمي خطوات عدة ومراحل متتالية لإدارتها تبدأ باحتواء المقاومة الناتجة عن التغيير وذلك بطرق مختلفة ومتعددة، وهنا يلعب الاتصال، التكوين المستمر، والتعليم دوراً هاماً في إدارة التغيير التنظيمي المطلوب، وتمكن المدراء باعتبارهم المسؤولين من تمرير أفكارهم ومشروعاتهم.

شكر

الحمد لله الذي وفقنا إلى إنجاز هذا العمل المتواضع وهو المستعان في كل حين.

ثم إنني أوجه الشكر والتقدير إلى كل من كان عوناً لي بدءاً بالمشرف الدكتور رابح كشاد الذي قبل الإشراف على هذا العمل وعلى النصائح والتوجيهات التي أفادني بها كثيراً ثم الشكر إلى كل الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بالمعلومات والنصائح.

وإلى كل زملائي الطلبة في الكلية وكذا كل أفراد العائلة على صبرهم معي ومساعدتهم الدائمة

لي.

قائمة الأشكال

الرقم	الصفحة
01	العوامل المؤثرة على التغيير التنظيمي
02	عملية التغيير ذات المراحل الثلاث
03	مثلث التغيير
04	خطوات التغيير في الإستراتيجية
05	شكل ثقافة المؤسسة.
06	المكونات الأساسية لثقافة المنظمة.
07	المكعب ذو البعدين الرئيسيين.
08	ثقافة المؤسسة والفاعلية.
09	عملية التغيير الثقافي
10	إستراتيجية التحويل إلى ثقافة الجودة في شركة زيروكس.
11	القادة
12	طرق تنفيذ التغيير.
13	تهيئة المناخ الصحي للتغيير.
	21
	24
	26
	37
	50
	53
	54
	63
	69
	69
	82
	86
	103

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	مجالات التغيير التنظيمي. 37
02	الملامح التي يتم تغييرها في الهيكل التنظيمي 39
03	بعض الإستراتيجيات التنظيمية والثقافة المرتبطة بها. 51
04	الثقافة الجديدة والثقافة القديمة. 53
05	ميكانيزمات التكامل وتقوية ثقافة المؤسسة. 61
06	الطرق الستة لمواجهة التغيير. 96
07	النسب المؤوية لخصائص أفراد مجتمع الدراسة. 106
08	درجة معرفة الأهداف الأساسية للمؤسسة. 117
09	درجة مساهمة أفراد المؤسسة في التغيير. 118
10	معرفة طبيعة التغيير كوسيلة للمشاركة فيه. 119
11	ضرورة التغيير. 120
12	نوعية العلاقة بين أفراد المؤسسة. 121
13	الاندماج والارتباط بالمؤسسة كمؤشر لثقافة المؤسسة. 122
14	تغيير السلوك مفتاح التغيير التنظيمي. 123
15	تغيير الثقافة كمدخل للتغيير. 124
16	فعالية نظام الاتصال وتأثيره على ثقافة المؤسسة. 125
17	دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي. 126
18	مساهمة التكوين في عملية التغيير. 127
19	المواقف من تغيير المقاومة. 129
20	نظرة الأفراد للتوضيحات المقدمة. 130
21	مشاركة العمال في عملية التغيير. 131

132	التغيير الثقافي كأسلوب للتغيير التنظيمي.	22
133	أولويات التغيير	23

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الفهرس

09مقدمة
141.المدخل النظرية للتغيير التنظيمي.
151.1.1.مدخل إلى التغيير التنظيمي.
151.1.1.1. مفهوم التغيير التنظيمي.
182.1.1. قوى و دوافع إحداث التغيير التنظيمي.
223.1.1. خطوات و مراحل إحداث التغيير التنظيمي.
244.1.1. أهمية التغيير التنظيمي.
272.1.2. نظريات ومقاربات التغيير التنظيمي.
271.2.1. المدرسة الكلاسيكية في التنظيم.
302.2.1. إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية في التغيير التنظيمي.
323.2.1. التيار التكنولوجي و التغيير التنظيمي.
334.2.1. التوجه المعاصر في التنظيم و التغيير التنظيمي.
353.1.3. أهداف التغيير التنظيمي و مجالات تطبيقه.
351.3.1. أهداف التغيير التنظيمي.
372.3.1. مجالات التغيير التنظيمي.
423.3.1. استراتيجيات و أساليب التغيير التنظيمي.
462. دور ثقافة المؤسسة في التغيير التنظيمي.
461.2. مفهوم ثقافة المؤسسة.
471.1.2. مفهوم ثقافة المؤسسة.
502.1.2. العناصر المكونة لثقافة المؤسسة وأهميتها.
533.1.2. أنواع ثقافة المؤسسة، أهميتها وخصائصها.
572.2. تأثير ثقافة المؤسسة على المؤسسة.
571.2.2. قوة تأثير ثقافة المؤسسة.
592.2.2. وظيفة ثقافة المؤسسة.
613.2.2. علاقة ثقافة المنظمة ببعض جوانب المنظمة وأبعادها.
643.2. التغيير التنظيمي وتغيير ثقافة المؤسسة.
651.3.2. التغيير الثقافي في المؤسسات.
672.3.2. إدارة التغيير الثقافي أثناء التغيير التنظيمي.

703.3.2. آليات التثقيف الفعالة لتحقيق التغير التنظيمي.
724.3.2. دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغير الثقافي.
773. إدارة التغير التنظيمي.
771.3. دور القيادة في إدارة التغير التنظيمي.
781.1.3. مفهوم القيادة وأنواعها.
812.1.3. دور القيادة في التغير في ظل ثقافة التغير.
863.1.3. مستويات إدارة التغير في المؤسسة.
892.3. مقاومة التغير التنظيمي وتأثيره في التغير.
901.2.3. أسباب مقاومة التغير التنظيمي.
942.2.3. وسائل وأساليب التغلب على مقاومة التغير التنظيمي.
973.2.3. أشكال مقاومة التغير والفوائد المحتملة للمقاومة.
1003.3. عوامل نجاح التغير التنظيمي.
1001.3.3. تهيئة المناخ المناسب للتغير.
1032.3.3. العوامل المساعدة على التغير التنظيمي الناجح.
1053.3.3. التغير التنظيمي الناجح.
1084.3.3. إدارة التغير الثقافي كأداة حديثة للتغير التنظيمي.
1104. دراسة تطبيقية.
1101.4. مفاهيم عامة حول المؤسسة ونشاطها.
1101.1.4. تعريف عامة.
1122.1.4. التعريف بطرق العمل في المؤسسة.
1133.1.4. التكوين وعلاقات العمل في المؤسسة.
1162.4. عرض وتحليل المعطيات حول دور ثقافة المؤسسة في التغير التنظيمي.
1161.2.4. دراسة وتحليل البيانات العامة.
1172.2.4. ضرورة التغير التنظيمي.
1213.2.4. علاقة ثقافة المؤسسة بالتغير التنظيمي.
1284.2.4. ردود الفعل من التغير وكيفية إدارة التغير.
136خاتمة.
139قائمة المراجع.
145الملاحق.

مقدمة

يتسم العالم الذي نعيش فيه اليوم بالتغير الدائم، في كل المجالات السياسية، الاقتصادية، والتكنولوجية والمعرفية. فالعالم اليوم تتحكم فيه العديد من المؤثرات، وتزداد فيه عوامل التقارب وانحصار الفوارق المكانية والزمانية، بين الدول والأسواق، فالبقاء أصبح يتوقف على نظرة شاملة للعالم ككل وليس البلد الذي نعيش فيه فحسب.

والتغير بصفته وجه من أوجه العالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمؤسسات على حد سواء، فقد أصبحت أي مؤسسة تواجه موقفاً أو وضعاً جديداً، وهنا يجد القائد أو المدير نفسه أمام تغير المعطيات والمفاهيم يتوجب عليه حينها أن يحدث التغيير المناسب لمواكبة الظروف الجديدة، فإما أن ينجر عن ذلك مواكبة ومسايرة من الجميع أو المواجهة، وبذلك وجود الصدام وتحمل النتائج لأنه لا بد من التصرف واتخاذ قرار ما.

إن الإدارة المعاصرة يجب عليها أن تكون ذات أبعاد مستقبلية، وأن تمتلك القدرة اللازمة على استطلاع الأحداث المستقبلية عند تحديد الأهداف التنظيمية، ووضع السياسات العملية بناءً على تحليل جاد للبيئة الداخلية والخارجية، واستكشاف الفرص والتهديدات باعتبارها العنصر الأهم في تكوينها. إن التغيرات البيئية تؤثر على التنظيم وبالتالي على السلوك التنظيمي بكل أبعاده، فالبيئة الخارجية تمثل المصدر الأساسي لمدخلات المنظمة وهي التي تتلقى مخرجاتها.

يعتبر التنظيم وسيلة أساسية وفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو من عناصر المتغيرات التي تشكل العملية الإدارية التي تعمل في حركة وظيفية متكاملة، عملية التنظيم تتطلب مواكبة دقيقة للتغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة، وهذا ما يتطلب القدرة على التمازج وفهم المتغيرات، وذلك بالمراجعة وإحداث التغييرات الضرورية استجابة للظروف والمتغيرات الحاصلة.

إن التحدي الأساسي الذي يواجهه المسؤولين بمختلف المؤسسات يتمثل في حدوث تغيرات في الهيكل التنظيمي التي يجب على العاملين استيعابها في وقت قصير، وهكذا يصبح من الضروري إحداث

توافق بين التغييرات التنظيمية كنتيجة لعمليات إعادة التصميم والصفات والواجب توفرها في العامل البشري الذي تعتمد عليه المؤسسة في إجراء هذه التغييرات، المؤسسة لن تحقق الأهداف المرجوة من عمليات التغيير إن لم تقم بتكييف العنصر البشري مع المتطلبات الجديدة، ويجب مراجعة مختلف أجزاء نشاط العامل داخل المؤسسة.

إن المؤسسة كجزء من المجتمع لديها ثقافة، مثل ثقافة المجتمع وهي عبارة عن قيم وسلوكيات، وتصرفات، وإدراكات، وكذلك آمال تكون لدى الأفراد داخل المؤسسة تجعلهم يؤمنون بها ويدافعون عنها، وثقافة المؤسسة تحدد السلوك والروابط داخل المؤسسة وتحفز الأفراد. فثقافة المؤسسة هي كتلة من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وتحديد العلاقات التي تربطهم.

إن إحداث تغيير تنظيمي يؤدي إلى إحداث تغيير على الأفراد وبالتالي ثقافة الأفراد التي توحدهم وتصبح ثقافة المؤسسة، وبالتالي ينجر عنه ضرورة إيجاد السبل المناسبة لتمير الأفكار الجديدة سواء بمحاولة سد الثغرات التي يحدثها التغيير وتقليل الأضرار للاستفادة من الفرص التي ينتجها التغيير، أو أسلوب الاحتواء وذلك عن طريق التنبؤ فيما يتطلبه المستقبل وتملكه المؤسسة، وهنا يتطلب من المدراء توقع التغيير للتمكن منه.

أهمية الدراسة

في ظل الحركية الدائمة والتغيرات المستمرة في الحياة الإنسانية عامة، والحياة الاقتصادية بصفة خاصة، يتطلب من المؤسسة التكيف مع هذه التغييرات، ولذلك يأتي التغيير التنظيمي كاستجابة لذلك، وهنا تكمن أهمية دراسة موضوع التغيير، والتكيف مع الأوضاع الجديدة في ظل وجود ثقافة يمتلكها الأفراد وهي ثقافة المؤسسة وكذلك معرفة قدرة المدراء والوسائل التي يستعملونها قصد تنفيذ مخططاتهم بنجاح دون إثارة القلق والرفض لدى العاملين.

أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيار الموضوع لعدة أسباب منها الذاتية والموضوعية. فالأسباب الذاتية هي الرغبة الشخصية في التعمق في موضوع التغيير التنظيمي وربط ذلك بثقافة المؤسسة، وزيادة المعارف الشخصية في هذا الموضوع. ثم الوصول إلى نتائج تمكنني من فهم أكبر

ومعرفة أوسع، وأراه أنه موضوع يتوافق مع المظاهر الإدارية في الوقت الحالي التي تتميز بالحركية والتغيير المستمر.

أما الأسباب الموضوعية فهي تتمثل في أهمية موضوع التغيير التنظيمي وثقافة المؤسسة بالنسبة للمؤسسات العصرية، خاصة أمام المديرين مما يمثله من تحدي بالنسبة إليهم، وهم ملزمون بإنجاحه مما يعود بالفائدة على المؤسسة ويساهم في رفع الكفاءة لدى الأفراد العاملين، وكذا معرفة مختلف ردود الفعل من التغيير وتأثيرها على السير العام للنشاط داخل المؤسسة.

أهداف الدراسة

من خلال البحث في موضوع دور ثقافة المؤسسة في التغيير التنظيمي نهدف إلى إبراز مظاهر التغيير التي تطرأ على المؤسسات، وأسباب ذلك، ومدى تأثير التغيير على مختلف الفعاليات في المؤسسة، ثم إبراز ثقافة المؤسسة باعتبارها عاملاً مساعداً أو مقوضاً للتغيير، وكيفية تكييف ثقافة المؤسسة مع التغييرات الجديدة، ثم الوصول إلى استنتاج أنسب الطرق وأنجعها في إحداث التغيير التنظيمي بما يتيح تحقيق أهداف المؤسسة في النمو، وكذا الحفاظ على مكتسبات العمال فيها أو تدعيمها وجل كل الأفراد يساهمون في التغيير.

ومما سبق أمكن طرح الإشكالية التالية:

"ما مدى تأثير ثقافة المؤسسة في عملية التغيير التنظيمي؟ وما هو الدور الذي تلعبه في ذلك؟"

ومن ثم نطرح الإشكاليات الجزئية التالية:

- هل التغيير التنظيمي هو اختيار أم ضرورة تفرضها ظروف معينة؟
- كيف يمكن أن تكون ثقافة المؤسسة محددًا هامًا للتغيير التنظيمي؟
- كيف يمكن تكييف ثقافة المؤسسة مع أهداف التغيير التنظيمي؟
- ما هي طرق وأدوات إدارة التغيير التنظيمي؟
- ما هي الكفاءات التدبيرية المناسبة لإحداث التغيير؟

الفرضيات

- في ظل الحركة التي تعيشها بيئة المؤسسة (الداخلية والخارجية)، تستلزم المؤسسة تكيف مع هذه الحركية وتقوم بإحداث تغييرات تنظيمية سواء كانت كلية أو جزئية.
- تعتبر ثقافة المؤسسة المحرك السلوكي للأفراد داخل المؤسسة، وبالتالي تلعب دورا حاسما ورئيسيا في عملية التغيير التنظيمي وتوجهه في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التغيير.
- يلعب الاتصال والإعلام دورا هاما وبارزا في عملية التوعية وإيصال الأفكار التي تريد الإدارة تجسيدها، ومن ثم يمكن أن يسهم الاتصال في تكيف ثقافة المؤسسة لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي.
- تعدد الأسباب والوسائل التي يستخدمها المديرون قصد إحداث التغيير التنظيمي وكلما أخذت أدوات إدارة التغيير التنظيمي بعين الاعتبار أشكال المقاومة انعكس ذلك على تحقيق الأهداف، وإنجاح عملية التغيير.

منهجية البحث

لتقديم الموضوع ودراسته وتوضيحه استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع المدروس.

صعوبات البحث

في الجانب النظري هناك نقص الكتب التي تتناول موضوع ثقافة المؤسسة من ناحية أن المؤسسة اقتصادية، فأغلب الكتب تركز على الجانب السوسيولوجي للثقافة بالإضافة إلى وجود تكرار نفس المعلومات في العديد من الكتب.

أما الجانب التطبيقي فالمؤسسات الجزائرية مازالت لا تتجاوب مع متطلبات إجراء البحوث، وبالتالي تحجم عن تقديم المعلومات المطلوبة بالشكل والمضمون الكافي، وتكتفي بالمعلومات السطحية. وأيضا عدم الفهم الجيد لموضوع التغيير التنظيمي لدى أغلب الأفراد في المؤسسة.

هيكل الدراسة

لتحليل ودراسة الموضوع قسمنا البحث إلى أربعة فصول ثلاثة نظرية والآخر تطبيقي لإسقاط الجانب النظري عليه.

فالفصل الأول يتناول التغيير التنظيمي بصفة عامة وقد قسم إلى ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول يتناول مفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي، أسبابه والعوامل المؤدية إليه، أما المبحث الثاني فيتطرق إلى مختلف النظريات التي اهتمت بالتغيير التنظيمي، أما المبحث الثالث يستعرض مجالات وأهداف التغيير التنظيمي.

أما الفصل الثاني يتناول دور ثقافة المؤسسة في التغيير التنظيمي وقد جزء إلى ثلاثة مباحث فالمبحث الأول يتعرض لمفهوم ثقافة المؤسسة ومختلف أنواعها، والعناصر المكونة لها، أما المبحث الثاني يبين مدى تأثير ثقافة المؤسسة على الأفراد وعلاقتها بجوانب متعددة بالمؤسسة، ووظائفها الأساسية أما المبحث الثالث يتعرض إلى التغيير الثقافي كتغيير تنظيمي وكيفية إدارته، والآليات المناسبة لذلك، ثم دور الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي.

وفي الفصل الثالث نتطرق إلى إدارة التغيير التنظيمي من حيث: أولاً المقاومة الناتجة عن التغيير وأشكالها ووسائل التغلب عليها، ثم إبراز دور القيادة في إدارة التغيير. وفي المبحث الأخير عوامل نجاح التغيير، وإدارة التغيير الثقافي كأداة للتغيير التنظيمي الناجح.

أما في الفصل التطبيقي فهو دراسة حالة مؤسسة سيدي الكبير، فنقوم بتحليل المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة، ثم تحليل ودراسة الاستبيان المقدم واستعراض تعامل أفراد هذه المؤسسة مع التغيير التنظيمي.

الفصل 1

المدخل النظرية للتغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي احد اهتمامات رواد الإدارة في عصرنا الحالي على اعتبار العصر الذي نعيشه عصر التغيير والتغيير المستمر، ولأن المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر في بيئته فهي تسعى إلى التكيف مع المتغيرات، وذلك بإحداث تعديلات تنظيمية أحيانا وأحيانا أخرى تجري تغيرات تنظيمية كاملة بهدف تحقيق المواءمة مع البيئة.

فالتغيير يكون في احد الشكليات إما تغيير مخطط من قبل المؤسسة وهذا تستطيع التحكم فيه وتوجيهه وفقا لأهدافها، أو تغيير فجائي طارئ ناتج عن تغييرات البيئة وعليها الاستجابة له، وهذا ما يحدث هزات داخلها نظرا لسرعة تنفيذه وعدم تحضير الأفراد داخل المؤسسة لذلك.

قد اهتمت جل نظريات الإدارة بالسلوك الإنساني داخل المؤسسة، وحاولت إعطائه تفسيرات، وقدمت له مجموعة من الآراء قصد الاهتمام به وكيفية إدارته لكنها لم تصل إلى حل نموذجي في إدارته والتأثير فيه، وقد حدث تطور كبير في نظريات الإدارة والتغيير كان دائما في صلب اهتماماته.

وتعدد مجالات التغيير في المؤسسة فقد يتمثل التغيير في تغيير الإستراتيجية العامة أو أحد أجزاء التنظيم كله، ولكل تغيير أهداف وأساليب للوصول إلى ذلك.

ونعرض في هذا الفصل في ثلاثة مباحث، فالأول نتناول فيه المفاهيم العامة للتغيير، أما المبحث الثاني فيتطرق إلى مختلف النظريات التي تناولت التغيير التنظيمي، والمبحث الثالث يتناول أهداف ومجالات التغيير التنظيمي وكذلك الإستراتيجيات المتبعة في ذلك.

1.1. مدخل إلى التغيير التنظيمي

إن التغيير سمة في الحياة العصرية وكذلك بالنسبة للمنظمات، فالتغيير حتمي سواء من خلال نظرة بعيدة تستهدف إحداث التغيير أو نظرا لظروف طارئة تفرض إحداث هذا التغيير، ولهذا سنتناول في هذا المبحث مفهوم التغيير، و الحاجة في إحداث التغيير التنظيمي.

1.1.1. مفهوم التغيير التنظيمي

1.1.1.1. تعريف التغيير التنظيمي

هناك العديد من التعاريف التي أعطيت للتغيير التنظيمي منها:

يعرف مصطفى عشوي التغيير التنظيمي على أنه "الانتقال من حالة إلى حالة أخرى" و عادة يفترض أن التغيير يكون إلى الأحسن من الوضعية السابقة ، وهو خطوة من خطوات التغيير و يهدف إلى إنجاز المهام و الأهداف التي تأسست من أجلها المؤسسة بكيفية أفضل و فعالية أكبر، لغرض تحقيق الرغبات المادية و المعنوية للأفراد العاملين داخل المؤسسة [1] ص 203.

أما عند أحمد زايد " فإن التغيير الحادث في التنظيم يهدف إلى تعديل السياسات الإدارية أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي و بالتالي فهو يحدث تغيير الأفراد العاملين إما باستبدالهم بآخرين أكثر مهارة أو رفع مهاراتهم من خلال نظم التدريب و تطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية أو تغيير في النظم و الإجراءات بهدف تخفيض الوقت و الجهد و الموارد المستخدمة وصولا إلى تحقيق كفاءة عالية " [2]

وفي تعريف آخر للتغيير التنظيمي يشير إلى أنه " تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ و بيئة التنظيم الداخلية والخارجية [3] ص 343، فهذا التعريف يركز على البعد الإنساني للتغيير التنظيمي و يحصره فيه بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن إطار التغيير التنظيمي (و هو البعد الهيكلي و البعد التكنولوجي)

أما أندرودي سيزولاقي و مارك جي والاس (Andrew S . g MarkG) فقد عرفا التغيير التنظيمي بقولهما " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمي عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو و التطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية [4] ص 45-50..

لذلك فالتغيير هو استجابة و نتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات و القدرة على التكيف و الاستجابة، و هو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغيير محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط.

من خلال التعاريف السابقة ومختلف التعاريف التي أعطيت للتغيير التنظيمي فإن الدارس لها يجد أنها تخرج عن التعريفات الثلاثة التالية: [5] ص53-54.

1 - هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين ، و إحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات و مناخ و بيئة التنظيم الداخلية و الخارجية

2 - إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين الأساسيين : ملائمة أوضاع التنظيم ، أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم سبق غيره من التنظيمات فيها .

3 - إدخال تحسين أو تطوير المنظمات، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي و بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

و من خلال هذه العناصر يمكن أن نستنتج أن التغيير يمكن أن يكون في شكلين [6] ص884

1. تغيير استجابي: أي استجابة لعوامل محيطة ، اضطرت التنظيمات الاستجابة لها

2. تغيير تنبئي: أي أنه يسبق الأحداث استعدادا لها بهدف التأثير على مجرياتها

وإن كان النوع الثاني أكثر صعوبة إلا أنه أكثر فعالية، حيث يسبق التنظيم الأحداث عوض انتظار حدوثها للتأثر بها.

2.1.1.1. التغيير المخطط والتغيير التلقائي

في ظل ظاهرة التغيير الكبير و المتسارع في شتى مجالات الحياة لا تستطيع المؤسسة التي تسعى إلى البقاء و النماء أن تقف مكتوفة الأيدي ، و أن تترك الأمور للظروف و الصدفة تتحكم بمصير المؤسسة و تملئ عليها نوع التغيير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن ، ولكن يتوجب على المديرين السعي الجاد لإدارة عملية التغيير - تخطيط عملية التغيير- ، فمن خلال الجهود الواعية المتواصلة لترقب و رصد التغييرات البيئية الداخلية و الخارجية ، و تخطيط التغييرات اللازمة يمكن أن تصبح المنظمات أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها

و قد عرف سكبنز (Skibnes) " التغيير المخطط بأنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة " [7] ص 370.

كما أشار بنس (Bennis) إلى مفهوم التغيير في المنظمة بأنه " الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تنفيذية هادفة لتغيير المعتقدات و القيم و الاتجاهات و الهيكل التنظيمي وجعلها ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث و تحديات السوق " .

من خلال هذا يتضح أن التغيير المخطط يتطلب أولاً فهم و إدراك تام لبيئة المنظمة و السعي بعد ذلك لإيجاد ميكانيزمات لتوجيهها و تسييرها سواء الأفراد أو التكنولوجيا أو الهيكل و هذا من أجل الوصول إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة .

إذن فالتغيير المخطط ليس فقط رد فعل و استجابة لمعالجة مشكلة معينة ، و إنما يمكن أن يتضمن توقع و رصد أي تغييرات متوقعة و محتملة الحدوث ، و العمل على التغيير التنظيمي الهادف المسبق قبل حدوث التغيير البيئي المرتقب فعلياً ، و من ناحية أخرى ليس التغيير المخطط مقصوراً على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة فقط و إنما يمتد ليشمل أي محاولة لاستغلال فرص و إمكانات معينة و الاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح و النمو و التوسع للمنظمة [8] ص 364.

أما التغيير غير المخطط يحدث طوعاً و تلقائياً بصورة طبيعية أو عشوائية دونما اهتمام من جهة معينة ، و قد يكون ضاراً و مدمراً أو مفيداً .

3.1.1.1. حتمية عملية التغيير التنظيمي

إن التغيير أمر حتمي و لازم ، كما أنه عملية مستمرة و متجددة و هو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور و الأشياء ، فالحياة بطبيعتها متجددة و متغيرة و من ثم فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة ، أي أنه قاعدة طبيعية و ليس استثناء [9] ص 361، فعالم اليوم كل شيء فيه معرض للتغيير أو التغيير في كل المجالات، و في جميع مناحي حياة المنظمة التي تتأثر حتماً بهذه التغييرات و تتجلى حتمية التغيير من خلال [6] ص 884.

1. وجود علاقة وثيقة تربط التنظيم ببيئته ، و من ثم لفإن كل تغير في ظروف هذه الأخيرة لا بد أن يكون له انعكاس على أوضاع التنظيم

2. إن التنظيم إذ يعتمد في جانب من عملياته على الموارد و الإمكانيات التي يحصل عليها من تنظيمات أخرى ، سوف يضطر إلى تعديل أوضاعه التنظيمية

3. إذ يعتمد التنظيم في تقديم خدماته و توزيع منتجاته على قبول و رضا الآخرين في المجتمع، فإنه يتجه إلى إحداث تغييرات في أوضاعه تتوافق مع رغباتهم

ومن ثم فإن التغيير ضروري، فكل شيء معرض للتغيير و لا يمكن البقاء على حالة واحدة بصفة دائمة، فالمنظمة محاطة دائما بعوامل التغيير

إن التغيير يفرض على إدارة المنظمة أن تتحرك لتواجه الأوضاع الجديدة و تعيد ترتيب الأمور بحيث [10] ص225.

1. تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي.

2. تقلل من عوامل التغيير السلبي.

يشمل التغيير كل شيء في مناخ المنظمة، فالأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية وظروف المنافسة و السوق و الوسائل و الأساليب الفنية في الإنتاج ، رغبات الناس و قدراتهم ...إلخ . كلها تخضع إلى التغيير ، و بالتالي تؤثر على أداء المنظمة و منه فإن التغيير - مهما بدا بسيطا- يتمثل في أحد الأمرين:

1 فرصة جديدة للمنظمة.

2. قيد جديد على حركة المنظمة .

2.1.1. قوى و دوافع إحداث التغيير التنظيمي

لا يحدث التغيير التنظيمي في أي منظمة من فراغ أو عدم ، بل يكون مدفوعا بقوة ما أو ناتجا عن سبب ما ، و يمكن أن يتم التغيير عادة إما لاقتناص فرص سانحة والاستفادة منها أو توقع مشكلة و أمر ما ، أو رد فعل و استجابة لمشكلة ما ، و هذه الفرص و المشكلات قد تكون داخلية نابعة من داخل المنظمة و قد تكون خارجية .

لقد تناول كثير من الكتاب و الباحثين القوى و الأسباب التي تدفع المنظمة للتغيير و حاول العديد منهم تصنيف أو تبويب هذه القوى و المسببات، و لكن من بين هذه التصنيفات الأكثر انتشارا هو تصنيف القوى و المسببات إلى مجموعتين رئيسيتين هما: قوى داخلية و قوى خارجية [5] ص55.

1.2.1.1. القوى والمسببات الداخلية للتغيير التنظيمي

و هي القوى التي تأتي من داخل المؤسسة ، والتي تدفع إلى إحداث التغيير التنظيمي وهي:

1. الرغبة في تحسين الكفاءة و القدرة التنظيمية
2. عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي و مستوى الخدمات للمستخدمين والعاملين
3. بروز الحاجة إلى مواجهة ارتفاع مستوى الاحتياجات الإنسانية في التنظيم
4. الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية [11]ص343.
5. تغيير في أهداف المنظمة، و رسالتها و أغراضها
6. إدخال أجهزة و معدات جديدة
7. قدرة القوة العاملة
8. إدخال نظم معالجة معلومات متطورة
9. الدمج مع منظمات أخرى
10. تدني الأرباح أو تدني معنويات العاملين
11. حدوث أزمة داخلية طارئة
12. عدم تمكن المنظمة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخل المنظمة

و يرى (Kinicki , Kreitner) القوى الداخلية للتغيير نوعان:

- 1-مشكلات، إمكانات تتعلق بالقوى العاملة (مشكلات ناشئة عند إدراك العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم).
- 2- سلوك، قرارات المديرين، فالصراع والاحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل مع الجميع

أما Ivancevich و زملائه فيرون أنه يمكن أن ترجع القوى الداخلية للتغيير إلى:

1. العمليات والناس، وتشمل العمليات: القرارات، الاتصالات والعلاقات بين الأفراد
2. أما القوى المتسببة عن الأفراد فتتضمن تدني المعنويات و ازدياد نسبة الدوران الوظيفي وغيرها [5]ص55-56.

2.2.1.1. القوى والمسببات الخارجية

و هي القوى التي تأتي من خارج المؤسسة و من مصادر مختلفة، و تلعب دورا مؤثرا على التنظيم للتأقلم معها ، و هناك عدة تصنيفات يمكن إجمالها أنها تتمثل في قوى : اجتماعية ، و سياسية و تكنولوجية (تغير تكنولوجي) ، اقتصادية ، سياسية ، قانونية وثقافية.

فالكاكتب (Luthans 1990) يرى أن أهم القوى الخارجية للتغيير التنظيمي هي:

1. التنافس الحاد بين المنظمات
 2. الأوضاع الاقتصادية
 3. ظاهرة العولمة
- أما الكاكتب (Robbins 1990) فيشير إلى :
1. إصدار قوانين و تشريعات حكومية جديدة
 2. الاتحادات و النقابات المهنية
 3. ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة
 4. تغييرات سريعة في أسعار المواد
 5. حدوث أزمة خارجية طارئة
 6. المنافسة الشديدة.

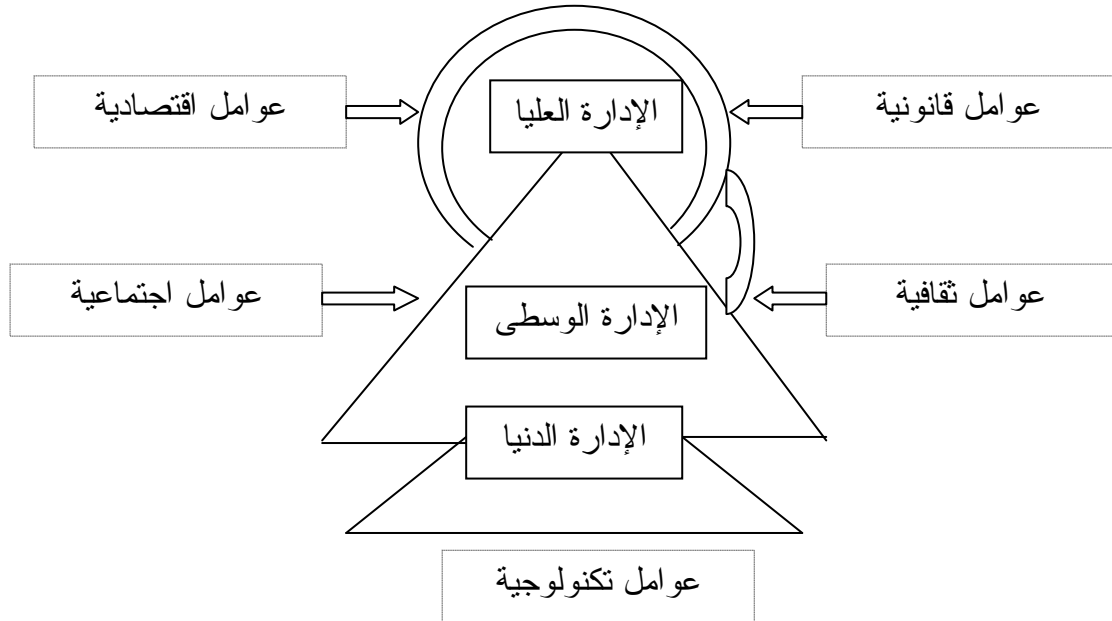
أما (Ivancivich و زملائه 1989) فيقسمون القوى الخارجية إلى ثلاث فئات رئيسية وهي:

التغيرات في الأسواق - التغيرات التقنية - التغيرات البيئية [12] ص 283.

أما Bowditch , Huse فيذكران القوى التالية:

1. الانفجار المعرفي، والنمو المتسارع في جميع المجالات العلمية والمعرفية
2. تقادم المنتجات بسرعة
3. تغير تركيب القوى العاملة
4. تزايد الاهتمام بالقضايا الاجتماعية
5. تزايد ظاهرة العولمة [12] ص 267.

ويمكن تبيان العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي في الشكل التالي [5] ص 56.



الشكل رقم 1: العوامل المؤثرة على التغيير التنظيمي [5]

إن القوى الداخلية و الخارجية للتأثير على المؤسسة و بالتالي دفعها إلى إحداث التغيير التنظيمي كاستجابة لهذه التغيرات ، أو كتكيف إيجابي معها حتى لا تعترض المؤسسة صعوبات في الاندماج سواء مع البيئة الارجية أو البيئة الداخلية.

3.1.1.1. خطوات و مراحل إحداث التغيير التنظيمي

1.3.1.1. خطوات التغيير التنظيمي

هناك عدة خطوات يتم اتباعها قصد إحداث التغيير:

أن تمتلك المؤسسة بقيادتها و كوادرها الوعي العميق لحركة الحياة و الفهم التحليلي لمعطيات الصراع الإنساني و الحضاري، وهذا يعني أن تسعى المؤسسة للحصول على معلومات و بيانات ومؤشرات تفيدها باستمرار بالمعطيات و الحقائق التي يمكن أن توفرها المعرفة التحليلية اللازمة لفهم و إدراك عمق الظواهر و محورها و من ثم قراءة ما وراء السطور .

وجود القدرة على التغيير و المرونة على التكيف يتحقق في الغالب مع وجود الاستعداد لكافة الاحتمالات و الطوارئ، و وضع أسوأ الاحتمالات في موضع الدراسة والتخطيط، وحينها فإن المؤسسة تكون مهيأة لمواجهة أي طارئ و استيعابه بسهولة وهدوء.

لا بد من التدرج في عملية التغيير و عدم استخدام أسلوب الصدمة المفاجئة لأحداث و فرض تغييرات شاملة في مرة واحدة ، فالثقافة الإنسانية هي حصيلة تراكم تاريخي متشبث في أعماق النفس لا يمكن تغييره بسهولة ، و قد تعددت النظريات التي تبحث في الأسلوب الأفضل لعملية التغيير ، فهناك نظرية التغيير المتدرج الذي يبدأ بالأمر البسيطة ثم الصعبة و نظرية التغيير المرحلي ، و نظرية الثوري الشامل.

يكون التغيير مثمرا عندما يستطيع أن يؤثر تأثيرا عامة على كافة مستويات المؤسسة و خصوصا الأعضاء باعتبارهم الجسم المترابط الذي يشكل مسمى الجماعة

ومن ثم فإن أي محاولة لا تأخذ في الاعتبار مشاركة الأفراد في التخطيط و اتخاذ القرار و التنفيذ ستكون ضعيفة على المستوى البعيد[13].

ويحدد "بيير" و زملائه ست خطوات للتغيير الفعال تركز على ما يسمى "تنظيم المهام[14]"، أي إعادة تنظيم أدوار العاملين و المسؤوليات و العلاقات كل مشكلات العمل المعنية في الوحدات الصغيرة ليتمكن تحديد الأهداف و المهام تحديدا واضحا ، و الهدف من الخطوات المتداخلة هو بناء دورة مدعمة تدعما ذاتيا للالتزام و التنسيق و الكفاءة و هذه الخطوات هي :

1. تهيئة الالتزام بالتغيير عن طريق التحليل المشترك للمشاكل .
2. إيجاد رؤية مشتركة للتنظيم و الإدارة و تحقيق الأهداف مثل خلق روح المنافسة
3. توفير الإجماع على النظرة الجديدة و الكفاءة لتشريعها للتقدم بها
4. نشر الحيوية و العزم الجديد على جميع الأقسام دون دفعها من القمة
5. تأسيس الحيوية و العزم الجديد عن طريق السياسات و الأنظمة و الهياكل الرسمية
6. مراجعة و تعديل الاستراتيجيات وفقا للمشاكل الناجمة عن التغيير [14]

2.3.1.1. مراحل التغيير

تناول كثير من الكتاب و الباحثين و المعنيين بالتغيير التنظيمي الكيفية التي يتم بها التغيير و مراحل و خطوات التغيير ، ولكن من أشهر الكتب في هذا المجال هو كيرت لوين (Kurt Lewin) الذي أطلق عليه اسم الأب الروحي لحركة ديناميكية الجماعات . يقترح لوين أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل [15]ص34.

1.2.3.1.1. إذابة الجليد

وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد ذ فقبل تعلم أفكار و اتجاهات جديدة لا بد أن تختفي الأفكار و الاتجاهات الحالية

إذ أن إغفال هذه المرحلة يؤدي إلى فشل التغيير فهي تهدف حسب Fulmer إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير [11]ص346

2.2.3.1.1. التغيير changing

وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكارا و أساليب و مهارات جديدة بحيث سلك الفرد سلوكا جديدا ، أو يقوم بطريقة جديدة ، أي أنه يتم في هذه المرحلة تعديل و تغيير فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي .. الخ .

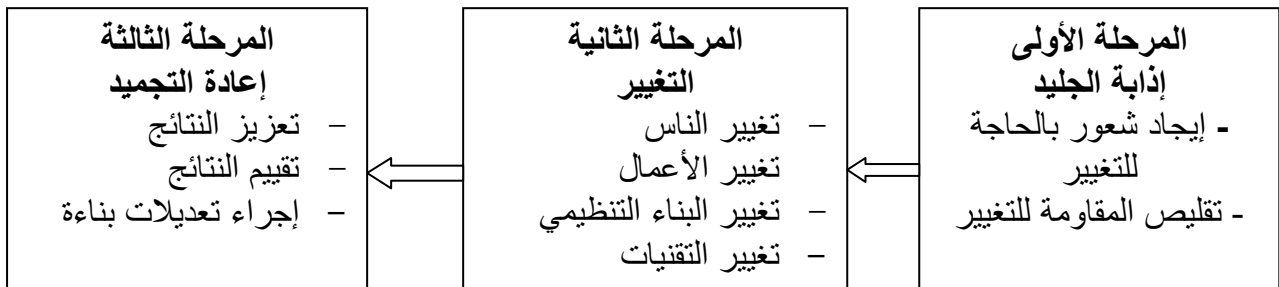
ويشير شين إلى أن هذه المرحلة تتضمن : ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير و تقمص دور وسيط التغيير و أن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير

ويحذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة و تغيير الأمور بسرعة حتى لا تظهر مظاهر للمقاومة.

3.2.3.1.1 إعادة التجميد Refreezing

وهذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية و تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرقهم المعتادة.[8]ص370.

و ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي أي تعزيز التغيير المرغوب، كما ينبغي استخدام التدريب الإضافي و أسلوب التغذية (Modeling) لاستقرار التغيير [11] ص348، ويمكن توضيح مراحل التغيير في الشكل التالي:



الشكل رقم 02 : عملية التغيير ذات المراحل الثلاث [11]

4.1.1 أهمية التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي تهم عناصر عديدة داخل و خارج المنظمة نظرا لأن المنظمة كنظام مفتوح تتأثر و تؤثر في بيئتها سواء البيئة الداخلية (داخل المنظمة) أو البيئة الخارجية (المحيطون بالمنظمة و تظهر أهمية التغيير بالنسبة للعناصر التالية:

1.4.1.1. أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة (الجودة الشاملة)

على الرغم من وجود محاولات عديدة للتعريف بالجودة الشاملة إلا أنه لا يوجد تعريف متفق عليه و كل التعاريف الموجودة تبرز كل منها خاصية معينة للجودة الشاملة

و يمكن أن نورد التعريف التالي: " إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يعتمد على إرضاء الزبائن و تحقيق منافع لجميع الأفراد العاملين و للمجتمع، و مشاركة كل أفراد المؤسسة في التحسين المستمر للعمليات و المنتجات و الخدمات باستخدام الأدوات للعملية بهدف النجاح في المدى الطويل"[16]

وتتمثل إدارة الجودة الشاملة التغيير التنظيمي في المؤسسة فيما يلي:[16]

1. كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة ، فالجودة ليست حكرا فقط الوظائف المتعددة مباشرة بالمنتوج (التطوير ، الإنتاج ، ضمان الجودة) لكن أيضا وظائف الدعم، الإدارة ، التسويق ، الموارد البشرية .

2. داخل كل وظيفة في المؤسسة ، فإن الأفراد يمثلون أعوان الجودة ، و مسؤولين بصفة كاملة و هذا مهما كان منصبهم و مستواهم التنظيمي حيث أن كل فرد يصبح مسؤولا عن جودة العمل الذي ينجزه فالجودة قضية الجميع .

3. الأخذ في الحسبان في إطار الجودة الشاملة جميع حاجات و متطلبات الزبائن .

4. انتشار علاقة زبون - مورد داخل المؤسسة.

5. كل وظيفة توجه وسائلها الخاصة المادية و البشرية نحو التحسين المستمر.

6. أن الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، لا تقتصر على جودة المنتوج أو الخدمة بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة و العمليات و المؤسسة ككل ، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة.

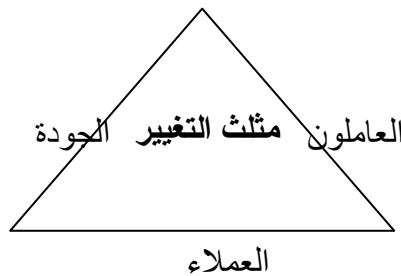
7. إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بصفة تشاركية في الإدارة و العاملين.

2.4.1.1. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين [5]ص63-61

1. يريد العاملون وظائف تتحدى مهاراتهم و يريدون تنمية شخصياتهم، فلذلك هم بحاجة إلى التغيير حتى يتخلصوا من الروتينية.
2. المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم و لكنهم يرون المنظمات تبني على هياكل تنظيمية طويلة تضع حواجز بين المراكز الوظيفية.
3. رؤية العامل للعمل الذي يؤديه ، و مدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية .
4. ما يريده العامل من مؤسسته يريده الآن من الهياكل التنظيمية تفترض أن تطلعات العامل ترتبط بمدى عمره الوظيفي .
5. يريد العاملون مزيدا من الاحترام للمسائل العاطفية في حياة المنظمة ، لذلك يستلزم التغيير قصد تحقيق هذه الأهداف .

3.4.1.1. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء

إن التطور التكنولوجي الهائل وخاصة في مجال الاتصالات جعل العالم وكأنه قرية صغيرة وسوق مفتوحة للجميع و أصبح من الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة وقد أطلق على عقد التسعينات عقد المنافسة الشرسة ولذلك احتل رضاء العميل مكان الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب (ZD *) وأن يتم التسليم في الوقت المناسب و الكمية اللازمة و اختصارا يريد الجودة الشاملة و قد أصبحت المؤسسات و منذ 1988 تقريبا تشرك العملاء في وضع سياسات و إجراءات المنظمة و أصبحت الجودة هي كل ما يخدم العملاء [5]ص63-64.



الشكل رقم 03: مثلث التغيير [5]

فالتغيير التنظيمي إذن لا يهتم المنظمة بحد ذاتها و لكن يتعداه إلى عناصر أخرى تمثل المحيط الداخلي و الخارجي للمنظمة كالعملاء، والعمال، وهناك جهات أخرى يهتمها التغيير كالقوى الحكومية والخبراء في مختلف المجالات لأن التغيير يعبر عن الحركية والاستعداد للتكيف مع المستجدات وبالتالي فهو يعبر عن حالة صحية للمنظمة رغم أنها تسعى إلى تحقيق الاستقرار حتى تنجز أهدافها المرسومة وتؤدي رسالتها، لكن في الوقت ذاته تسعى للتكيف مع المتغيرات وبذلك فهي تؤدي دائما لتحقيق التوازن بين الاستقرار الإداري والتغيير.

2.1. نظريات و مقاربات التغيير التنظيمي

إن الخبراء و المهتمين بالإدارة ، درسوا بعمق السلوك التنظيمي و العلاقات داخل المنظمات وحاولوا دائما إعطاء تفسيرات ، و إيجاد أفضل الطرق لتحسين الفعالية ورفع كفاءة الأداء بها ، ومن بين الاهتمامات هو التغيير ، و هنا نستعرض أهم النظريات التي تطرقت إلى التنظيم و أهم اهتماماتها في ميدان التغيير التنظيمي.

1.2.1. المدرسة الكلاسيكية في التنظيم

يرجع أصول هذه المدرسة إلى مبادئ التسيير العلمي التي صاغها فريديريك تايلور (1856-1915) إضافة إلى مساهمات آخرين أمثال فايول و ماكس فيبر .

وهذا يهدف إلى إيجاد معايير علمية تعوض النظرة السابقة المرتكزة المحاولة والخطأ خاصة وأن قضية رفع الإنتاج أصبحت من الاهتمامات الأساسية لرجال الأعمال والمسيرين و ذلك بإيجاد العلاقة بين الإنتاجية و المؤسسة و اعتبارها أحد العوامل لنمو المؤسسة و نجاحها لذلك اتجه تايلور إلى دراسة العامل الصناعي لتوسع بعد ذلك الدراسة إلى بناء التنظيم ككل بفضل فايول[2]

1.1.2.1. الإدارة العلمية

أوضح تايلور في كتابه " مبادئ الإدارة العلمية " سنة 1911 بأن أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية و القيام على مبدأ أساسي و هو أن المكافأة المالية تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج[1]ص72.

ومن جهة أخرى من خلال القواعد التي أرساها إلى إحلال السلام و التفاهم بين الإدارة و العامل محل الصراع و لإقناع الطرفين أنه تربطهما مصلحة مشتركة ، فكانت الإدارة العلمية حركة فنية وإدارية و فلسفية

1. حركة فنية ، من حيث قيامها بداية على العامل و الحركات التي يؤديها و الوقت و الجهد المبذول

2. حركة إدارية، من حيث وضعها لمبادئ تسترشد بها الإدارة في تحقيق زيادة الإنتاجية

3. حركة فلسفية، من حيث سعيها لإحداث ثورة فكرية في العلاقة بين الإدارة و العمال[17]23.

كانت المساهمة الأساسية لتبلور تقدم مبادئ الإدارة العلمية و هي:

1. إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل .

2. الاختيار العلمي للعمال و تدريبهم على أساس علمي.

3. تعاون كل من الإدارة و العمال و تدريبهم على أساس علمي .

4. تقسيم عادل للمسؤولية بين المديرين و العمال مع قيام المديرين بتخطيط العمل .

2.1.2.1. التنظيم الصناعي

أما بالنسبة إلى فايول فتبرز مساهمته في كتابه الذي ألفه تحت عنوان "الإدارة العمومية والصناعية" والذي كتب فيه بشكل كامل عن النظرية في الإدارة، وبالرغم أنه كان يعالج نفس الموضوع مع تايلور حيث يركزان على الدور الذي تلعبه الإدارة إلا أن اختلافهما من حيث الدراسة كان بالنسبة لتايلور فهو ركز على دراسة الإدارة في المستويات الدنيا للتنظيم (تحليل الوظائف، دراسة الحركة والزمن)، في حين نجد أن فايول أولى عناية بالعملية التسييرية ذاتها أو ما يسمى بالتسيير على مستوى الإدارة العليا لأنه اعتبر الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء تنظيم و الجماعات الإنسانية فيه، وأن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية ينهض على بعض الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها مبادئ بدلا من القوانين حيث أبرز عنصر التسيير كمنشأ مميز للمؤسسة الصناعية ضمنه الوظائف التسييرية الأساسية (التخطيط ، التنظيم، التنسيق، الرقابة[18] ص141.

ويمكن إجمال مساهمات فايول في النظرية الإدارية و التنظيم في:

1. تقسيم أوجه النشاط

2. تقديم مبادئ عامة للإدارة تتصف بالمرونة و لكنها ليست مطلقة أهمها : (التخصص، وحدة الزمن، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة)

3.1.2.1. التنظيم البيروقراطي :ماكس فيبر (1864 - 1920)

يعتبر فيبر مطور النموذج البيروقراطي في التنظيم و الذي يتميز عن غيره بتحديد دقيق للسلطة المرتبة بطريقة هلامية وجود تعليمات صارمة تحدد طرائق العمل ، و كل ما يتصل به غالبا ما يتم تجسيد النموذج البيروقراطي على هيئة هرم ، و كان يهدف فيبر من خلال هذا النظام إلى إدخال الانضباط و النظام في العمل من زيادة إنتاجية و المؤسسة و فاعليتها[19]ص486.

و يرى فيبر أن المؤسسة البيروقراطية الحقة تتميز بست خصائص و هي:

1. تقسيم العمل (التخصص).

2. التحديد الدقيق للسلطة الهرمية .

3. الإجراءات و القواعد الرسمية .

4. اللاشخصية : أي عدم الاعتماد على شخصية بعينها..

5. الكفاءة أساس قرارات الاختيار و التعيين في الوظائف .

6. تأكيد الاعتماد على الوثائق المكتوبة[19]ص486.

1.3.1.2.1. مأخذ المدرسة الكلاسيكية

لقد قدمت المدرسة الكلاسيكية و البيروقراطية مساهمة لا تنكر في التنظيم و الإدارة و الإدارة و كيفية التغيير و التحسين التنظيميين إلا أنها واجهت جملة من الانتقادات.

لقد تعرضت عدة دراسات إلى الجوانب السلبية التي خلفها تطبيق النظرية الكلاسيكية البيروقراطية في

ميدان السلوك التنظيمي منها:[1]ص75.

1. الافتراض بأن الأفراد يمكن حثهم على العمل عن طريق المكاسب المادية فقط و إهمال الجوانب الاجتماعية و تطلعات الأفراد.

2. افتراض المنظمة كيان مغلق و ساكن و تحدد فيه معايير الأداء بشكل مسبق.

3. إهمال الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تحديد فعالية الأداء.

4. افتراض وجود وظائف إدارية ومبادئ لها صفة العمومية مهما أثر متغيرات الموقف [17].ص 26-27.

لقد قدمت المدرسة الكلاسيكية و البيروقراطية نماذج للتغيير التنظيمي في المؤسسات قصد تفعيل الأداء و تحسين الكفاءة ، لكن بالمقابل أغفلت العديد من النقاط المهمة خاصة ما تعلق منها بالجانب الإنساني للأفراد وأهملت القيم والمدرجات التي يمتلكونها، والتي اتبعتها المدارس الموالية ومنها المدرسة السلوكية.

1.2.2.1. إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية في التغيير التنظيمي

لقد عانت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من عدة مشاكل تنظيمية و سلوكية كالعجز في رفع الإنتاج و تحسينه و عدم ضمان ولاء العمال و غير ذلك من المشاكل كالأضطرابات و الغيابات.

و لهذا فإن مدرسة العلاقات الإنسانية قد جاءت ببعض المبادئ و التقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات المسيرة وفق المبادئ التaylorية، ويتفق عدة باحثين أمثال باريل و مورغان (1979) و غاردنر و مور (1964) و روجرز (1976) على أن معالم هذه الحركة ظهرت مع نتائج دراسات التي استغرقت خمس سنوات (1927 - 1932) و تشكل أساس نظرية العلاقات الإنسانية في دراسة السلوك التنظيمي، و اقترنت باسم إلتون مايو (1980 - 1949) حيث بينت هذه الدراسات بأن الأجر ليس المحفز الوحيد في العمل و إنما هناك عوامل أخرى نفسية واجتماعية و هكذا فإن الاهتمام قد تحول إلى من تمجيد إلى التركيز على الناحية الاجتماعية [1]ص 77-78.

لقد برز هذا التحول من المبادئ الرئيسية التي دعت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية، كما أنها لأول مرة تولي اهتمام لمواقف العمال واتجاهاتهم، والجماعات غير الرسمية وكذلك العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم.

من أهم إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية هي اكتشاف التنظيم غير الرسمي، الذي لا يظهر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة فالسلطة غير الرسمية تعد شخصية، في حين تكون السلطة الرسمية مؤسساتية، وطالب أصحاب هذا الاتجاه بخلق مناخ مناسب لإقامة روابط متينة بين الأفراد وعلاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، وفتح المجال لإبداء الرأي في مختلف المواضيع المتعلقة بالمؤسسة و قد استنتجت مدرسة العلاقات الإنسانية[2].

لقد وضعت مدرسة العلاقات الإنسانية مجموعة من الافتراضات حول العنصر البشري منها:

1. تدعيم مفهوم لرجل الاجتماعي أي أن الإنسان يرغب في العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة و الشعور بالانتماء (إلتون مايو و زملائه) [17].30.
2. تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته ، و عندما يتمتع بالرقابة الذاتية أي أن الناس موجهون ذاتيا للوصول إلى الأهداف المعنيين بتحقيقها و أن اهتماماتهم بتحقيق هذه الأهداف يرتبط إيجابيا بمدى اتساق و تكامل مساهمته هذه الأهداف في تحقيق أهدافهم الشخصية (دوغلاس و مكريفور) .
3. أن الفرد لا يسعى للعمل لتحقيق إشباع حاجات اقتصادية فقط ، بل أن هناك حاجات يسعى إلى تحقيقها و هي لا تقل أهمية عن الحاجات الاقتصادية (ماسلو)[17]ص28.
4. لقد تمكنت المدرسة السلوكية من تغطية بعض النقائص التي أبرزتها المدرسة .
5. الكلاسيكية في مجال التنظيم ، من خلال إبراز دور العامل البشري في المنظمة ، إلا أنها لم تسلم من الانتقادات ومن أهمها:

◀ افتراض أن المنظمة نظام شبه مغلق، أي قليل التأثير والتأثير في المحيط الخارجي .

◀ و هذا في دوافع المؤسسات، والذي يعتبر فيه العامل الخارجي أحد مسببات التغيير داخل المنظمة .

◀ المبالغة في الاهتمام بالعنصر البشري .

◀ افتراض علاقات مبسطة للعلاقة بين الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها، ومحددات السلوك الإنساني .

◀ إهمال متغيرات الموقف .

ومن خلال هذا نرى أن هذه المدرسة سلكت منحى سلوكي متحيز ، قد بينت دراسات كارتر (1950) بأن الروح المعنوية الجيدة لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة ، ذلك أن مردودية الأفراد تكون عالية رغم عدم الرضا [18]ص156.

وهذا ما أوقف فعالية أداء " مدرسة السلوكية و خاصة مع تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية، وظهور تكنولوجيا أكثر تعقيدا من جهة، و من جهة ثانية ظهور الحاجة الماسة إلى مهارات عديدة لتحقيق التحكم التكنولوجي من جهة و فعالية التسيير من جهة ثانية ، فهنا اتجهت الدراسات مرة أخرى إلى التركيز على العوامل التكنولوجية والتنظيمية حيث أدت إلى بروز التيار التكنولوجي .

3.2.1. التيار التكنولوجي و التغيير التنظيمي

بالمعنى المطلق لا يوجد فعلا و حقيقة مدرسة تكنولوجية كما هي في أدب نظريات التنظيم، وإنما يمكن استنباط ملامح هذا التصور من خلال الممارسات اليومية و العلمية في التنظيم، حيث تؤخذ بعين الاعتبار التكنولوجيات في طريقة هيكله و تنظيم المؤسسات

ويرمي هانت أن مصطلح التكنولوجيا واسع جدا ، و علمي قليلا كمفهوم ، لذا اقترح استبداله بالنسق التقني و الذي يشير إلى مجموعة الأدوات الجماعية المستعملة في الإنتاج و التي تسمح من خلال دراسة مرونتها الاختيار الممكن للأعضاء و تعقدتها بصفقتها نسق و تكنولوجيا بالفهم الجيد لهيكله المؤسسة .

إن هذه التحولات التكنولوجية بما فيها من نظم جديدة، أجهزة الحسابات الإلكترونية، نظم المراقبة، نظم التحكم عن بعد كانت بمثابة ثورة في وسائل الاتصال كون عصرنا هو عصر الاتصالات [2].

إن هذا الاتجاه التكنولوجي أو ما يطلق عليه أيضا النسق الاجتماعي الفني في الدراسات التنظيمية، ينطلق من مسلمة مفادها أن التنظيم نسق اجتماعي و لكن الجديد فيه إدخاله لأبعاد تنظيمية تجاهلها إلى حد كبير رواد الاتجاهات الأخرى.

إن محور اهتمام هذا الاتجاه أنه ينظر إلى التنظيم بوصفه نسقا تسود فيه علاقات متبادلة في التكنولوجيا ، البيئة المحيطة، عواطف الأعضاء و الشكل التنظيمي وأن طبيعة هذه العلاقات هي التي تحدد مدى استقرار التنظيم و بقاءه ، إن أهم محاولة درست تأثير التكنولوجيا على التنظيم هي تلك التي قدمها " روبرت بلونز " سنة 1964م ، حيث قدم بحثا شاملا عن الاغتراب الناشئ عن أنماط التكنولوجيا المختلفة ، مستندا على وجه الخصوص على الدراسات التي أجريت على نظام خط التجميع ، و التي انطلقت من قضية أساسية هي أن التكنولوجيا الحديثة تعد السبب الرئيسي المحدد للاغتراب [20]ص91، كما أوضحت هذه

الدراسة أن الأنساق الفنية في التنظيم تخلق لدى العامل إحساسا بالضعف و شعورا بالاغتراب الذاتي ، كما أشير إلى دور العوامل الاجتماعية في ذلك.

لقد انطلق اتجاه النسق الاجتماعي الفني من نقطة أساسية تمثلت في أن المحاولات النظرية التي أدخلت في اعتبارها البعد التكنولوجي في دراسة التنظيم لم تقدم إجابة واضحة وحاسمة على سؤالين هاميين هما: كيف يضمن النسق استمراره لكي يحقق أهدافه ؟ وكيف ينظم النسق علاقته بالبيئة المحيطة به؟

كي يجيب أصحاب هذا الاتجاه النظري على السؤالين ، ذهبوا إلى أن دراسة التنظيم يجب أن تأخذ التساند بين الأبعاد التالية: التكنولوجيا، البيئة، عواطف أعضاء التنظيم والشكل التنظيمي، وهنا نجد هذا الاتجاه يتخذ من فكرة النسق نقطة بداية يحاول بعدها الكشف عن هذه الأبعاد المتساندة في تحقيق الاستقرار في التنظيم وإنجاز أهدافه المقررة كما أنه يهتم بدراسة التنظيمات ذات الأهداف الاقتصادية، و قد تمكن هذا الاتجاه أن يشق طريقه في تحقيق المزيد من الاستقلالية، حيث حاول دراسة التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا فنيا حيث ترتبط فيه التكنولوجيا بعواطف الأفراد ارتباطا منظما، ثم يرتبطان سويا بالبيئة ارتباطا وثيقا مباشرا و يترتب عن ذلك أن التكنولوجيا و البناء الرسمي يحددان مبلغ الإشباع و الرضا الإنساني الذي يمكن أن يتحقق من خلال المشاركة، كما استطاع أن يخطوا خطوة إلى الأمام حيث كشف وجود علاقة متبادلة بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية و كذلك العلاقة مع البيئة [20]ص92.

إذن فهذا الاتجاه حاول تقديم حلول لمشاكل الأداء و المراقبة عن طريق التحكم النسقي الدقيق في تصميم البرامج وكذا إثراء الوظائف عن طريق التغيير التنظيمي وهذا يأخذ الاعتبار الضمنية التالية:

◀ استغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل .

◀ العقلانية البشرية (التنظيم الرسمي) .

◀ الاعتماد على التكنولوجيا كمنفذ لتحقيق الأهداف .

ووفقا لهذا الاتجاه إذن فإجراء التغيير هو عبارة عن ضمان في التحكم في التقنيات الجديدة قصد تحقيق الأهداف ، و كذلك نسج علاقة مع البيئة حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة لتغيراتها .

4.2.1. التوجه المعاصر في التنظيم و التغيير التنظيمي

لقد حدث تغير كبير في حياة المجتمعات التي تختلف حاليا ملامحها اختلافا جوهريا عما كانت عليه منذ عدة سنوات، فكما هو معروف مرت هذه المجتمعات بثورتين أساسيتين، والآن نعيش ثورة أخرى أكثر نضوجا في مجال الأعمال ألا وهي ثورة المعلومات .

حيث أن الثورة الصناعية استلزمت توافر الإدارة الصناعية و مهمتها الأساسية هي زيادة الإنتاجية لمواجهة فائض الطلب على السلع والخدمات، وهنا كل الأنشطة مرتبطة بتحقيق هذا الهدف (الإنتاجية) فأى تأثير هدفه رفع الكفاءة الإنتاجية، وبعد ذلك جاءت ثورة المستهلكين التي تطلبت وجوده إدارة تسويقية، والتي تسعى إلى محاولة اكتشاف حاجات المستهلك تمهيدا لإنتاج وتقديم السلعة أو الخدمة التي تشبع هذه الحاجات فضلا عن معرفة مدى رضا المستهلك عن ما يقدم له من سلع و خدمات.

ولذلك فإن التوجه المعاصر انتقد الاتجاهات السابقة لأنها لم تقدم معالجات كافية حيث ركزت على ما ينبغي تحقيقه من أهداف، غير أن السلوك التنظيمي يركز أساسا على الطريقة التي ينبغي أن يفكر بها الإنسان في نفسه و في الآخرين، و لقد برز هذا التوجه المعاصر حاليا من خلال الدراسات التي حاولت فهم النموذج الياباني في الإدارة و التسيير باعتباره أكبر القوى الاقتصادية التنافسية ، حيث تبين أن التسيير له علاقة وثيقة بالقيم الثقافية للمؤسسة و هو ما أعطى لأسلوب التسيير فعالية أكبر [2].

وبهذا تميز التوجه المعاصر على التيارات الأخرى بحيث دعا إلى ضرورة الاهتمام بالإنسان وضرورة أن تتمحور سياسات التسيير حول هذا الإنسان الذي هو المصدر الاستراتيجي لإنتاج الثروة ، إذ يجب العمل على إدماجه و تحفيزه لتمكينه من تحقيق ذاته أو تمكين المؤسسة من الاستفادة من طاقاته وقدراته الإبداعية في إطار صيغ تنظيمية جديدة، لأن التقدم التقني أو التكنولوجي أصبح لا يعني بالضرورة تقدم الإنسان، الذي أصبح يعاني من مشاكل و قضايا أنتجها التطور التكنولوجي بالإضافة إلى متغيرات أخرى على مستوى المؤسسة، أين أصبحت المؤسسات معرضة للعديد من التحديات منها التغيير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا والأذواق والمنتجات والخدمات، ظهور تحولات سريعة في الطلب الاجتماعي واحتياجات الزبائن وغيرها، وبذلك ازدادت الفرص والتحديات.

إذن فمواجهة التغيير والتكيف مع البيئة تمثل الشروط الضرورية لتحقيق أهداف التسيير الاستراتيجي ، ومن ثم فالإدارة الإستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة ومواجهة المشاكل و التعامل مع المتغيرات البيئية (الداخلية و الخارجية).

إن الإدارة الإستراتيجية تشير إلى تصور المنظمة لمركزها في المستقبل أي طبيعة واتجاه المنظمة وأهدافها الأساسية بأخذ الفرص و التهديدات بعين الاعتبار.

إن التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية يقوم على أسس من بينها:

1. دراسة و فهم بيئة العمل الداخلية و الخارجية التي تتصف بالتغير الدائم .
2. إدارة التغيير، وإدارة البيئة كخلق واكتشاف الفرص الحالية والمستقبلية واستغلالها وتجنب الأخطار.
3. تغذية المركز التنافسي للمنظمة .
4. النظرة المستقبلية إلى البيئة الخارجية .
5. التنسيق بين وحدات التنظيم
6. إيجاد العلاقة و تمتينها في التنظيم و المحيط الذي تعمل فيه .
7. توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، و منه تقليل المقاومة الممكن حدوثها عند تنفيذ برنامج التغيير.
8. جعل المديرين أكثر استجابة بصفة دائمة للظروف المحيطة و التغيرات.
9. توضيح الأهداف و التوجه اللازم لمستقبل المنظمة ككل[21]ص19-25.

لقد تغيرت مواقف العمال تجاه العمل، فأصبح يطالب بالمشاركة في القرارات المتعلقة بالمؤسسة، والقيام بعمل مفيد من الناحية المادية والمعنوية.

إن تطور الفكر التنظيمي و ما صاحبه من تطور نظريات التنظيم وصلت إلى حقيقة و هي أن أي تغيير في المنظمة أو وحدة العمل مركزها البشر، و الذين يجب إشراكهم في مختلف الأعمال التي تستهدف التغيير أو التحسين، وهذا قصد ضمان فعالية أكبر، واستجابة أحسن في تنفيذ الخطط من أجل تحقيق الأهداف .

3.1. أهداف التغيير التنظيمي و مجالات تطبيقه

إن كل نشاط تقوم به المؤسسة إلا و يكون ذا مغزى، و منه تسعى إلى تحقيقه، و عملية التغيير التنظيمي لها أهدافها، و مجالات تطبيقها، و خصائص تتميز بها، و سنحاول في هذا المبحث استعراض هذا النقاط في المطالب التالية:

1.3.1. أهداف التغيير التنظيمي

يعتبر تحديد أهداف التغيير التنظيمي من أصعب وأهم جوانب التغيير، فالهدف النهائي للتغيير التنظيمي هو إيجاد مؤسسة حيوية، و متجددة و مبدعة و متكيفة، و لكن قد يحصل تضارب و تعارض في هذه الأهداف، و هو ما يشكل تحديا في وجه عملية التغيير.

و في عملية تحديد الأهداف يجب الأخذ في عين الاعتبار بعدين هامين: مضمون الأهداف و كيفية تحديد الأهداف، إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير أو الإدارة العليا، أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار إستراتيجية التغيير [12] ص 292.

و يمكن إجمال أهداف التغيير التنظيمي في النقاط التالية:

1. إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات و بين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المؤسسة و على جميع مستوياتها التنظيمية .

2. خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة .

3. تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات و حل المشكلات ، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات و للجماعات المباشرة المختصة بقدر الإمكان، و ذلك بدلا من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين .

4. زيادة درجة الانتماء للمنظمة و لأهدافها.

5. زيادة درجة التعاون بين الأفراد و الجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة، و خاصة الجماعات و الأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة، و بالتالي تكون هذه المنافسة واضحة بحيث يمكن إدراتها و توجيهها لصالح المنظمة بدلا من احتمالات تأثيراتها السيئة .

6. زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركية) الجماعة و نتائجها المحتملة على الأداء ، و يعتبر آخر مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة في أثناء عملها في مهمتها المحددة (الاتصال التأثير، المشاعر، نماذج القيادة و صراعاتها... إلخ[22]ص346.

7. زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

8. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضى الوظيفي .

9. الكشف عن الصراع بهدف إدارته و توجيهه بشكل يخدم المؤسسة .

10. يمكن المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

11 مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة و نتائجها[3]ص349.

فأهداف التغيير التنظيمي متشعبة وكثيرة، وتحدد وفق الإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة العليا في التغيير، وكذلك حسب العوامل المحيطة بالتغيير نفسه، فليس كل المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهداف واحدة من خلال عملية التغيير التنظيمي، فهناك عدة عوامل تحدد ذلك.

2.3.1. مجالات التغيير التنظيمي

يمس التغيير التنظيمي مختلف مجالات المؤسسة ، فالتغيير قد يمس ثقافة المؤسسة ، الهيكل العام للمؤسسة، التكنولوجيا، والأفراد، والإستراتيجية، فالتغيير الاستراتيجي يمكن أن يمس الرؤية، محفظة النشاطات ، الموقع الاستراتيجي، البرامج و الموارد، أو يمكن تصنيفها بشكل آخر بالقول التغيير في الهيكل التكنولوجي و هيكل العلاقات الاجتماعية في المؤسسة ، إضافة إلى الثقافة و القيم السائدة في المؤسسة[23].

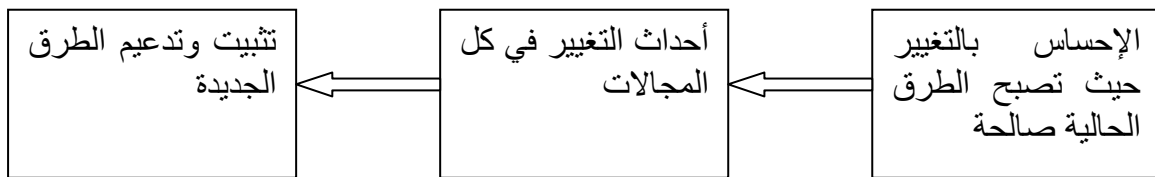
ويمكن تصنيف المجالات التي يمسها التغيير التنظيمي في الجدول التالي:[6]ص887.

الجدول رقم 01: مجالات التغيير التنظيمي [6]

التغيير الاستراتيجي	التغيير البنائي (الهيكلي)	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
<ul style="list-style-type: none"> ▪ استراتيجيات المنظمة ▪ استراتيجيات النشاط ▪ الاستراتيجية الوظيفية 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مكونات البناء التنظيمي ▪ نظام المكافآت ▪ نظام الأداء ▪ نظام الرقابة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ المعدات ▪ تصميم العمل ▪ نتائج العمل ▪ نظام آلي لمعالجة المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ المهارات ▪ الأداء ▪ الاتجاهات ▪ الإدارات ▪ السلوكيات

1.2.3.1. التغيير الاستراتيجي

تتجه الشركات إلى تغيير إستراتيجيتها سواء فيما يتعلق باستخدام الموارد في الأعمال الجديدة أو جذب أسواق جديدة أو الصناعة أو تغيير توجهاتها للدخول في مجالات جديدة ، و تقوم الشركة بالتخطيط لهذا التغيير من خلال ثلاثة مراحل أساسية وذلك كما هو مبين في الشكل التالي: [24]ص219.



الشكل رقم 04: خطوات التغيير في الإستراتيجية [12]

1.1.2.3.1. الإحساس بالتغيير

في هذه المرحلة تدرك الإدارة في الشركة أن الإستراتيجية الحالية لم تعد صالحة لها و يجب الخروج منها في هذا الوقت وأن النتائج التي حصلت عليها الشركة لا تتناسب مع البيئة و لا مع المستقبل، ولذا يبح تغيير الإستراتيجية ضروريا وتأخذ الإدارة العليا في تحريك ثقافة المنظمة والأفراد حيث يدركون إلزامية التغيير.

2.1.2.3.1. وضع بدائل التغيير

وفي هذه المرحلة تضع الإدارة رؤيتها عن التغيير وهذه الرؤية في التغيير تتركز حول الثقافة والبناء والأفراد.

3.1.2.3.1. تثبيت وتدعيم الطرق الجديدة

و في هذه المرحلة يتم تثبيت جوانب القوة و السلوكيات الجديدة و تدعيم هذا التغيير سواء في الثقافة والبناء وهذا التغيير يجب أن يشمل وضع أنظمة للرقابة والتي تساعد وتدعم التغيير في الاتجاه الصحيح[24]ص220.

و هذه الخطوات تصاحب عملية التغيير الاستراتيجي على مستوى المنظمة فالمنظمة قد تتحول مثلا من إستراتيجية النمو إلى إستراتيجية التراجع ، أو تتخذ إستراتيجية الثبات، أو تضيف أو تزيج إحدى الوحدات الإستراتيجية... الخ، و قد تتغير كذلك استراتيجياتها الوظيفية الخاصة بالتسويق، الإنتاج، التمويل... الخ .

2.2.3.1 التغيير الهيكلي (التنظيمي)

يقصد بالتنظيم أنه الهيكل الذي يقوم بتوضيح مواقع الوظائف المتعددة للمشروع (إنتاج، تسويق، تمويل، أفراد... الخ)، و أيضا يحدد أسلوب العلاقة بين هذه الوظائف والإدارة والأقسام والوحدات والأفراد داخل المنظمة علاوة على ذلك يوضح حجم السلطة الممنوحة و المسؤولية المعطاة لكل جزء داخل المنظمة ، فالتغيير قد يشمل:

1. حجم بعض الأقسام أو الإدارات أو إدماجها .
 2. مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
 3. قواعد و نظم العمل .
 4. أهداف المنظمة مما ينتج عنه حدوث تغيير في الوظائف و الأنشطة .
 5. خطوط الاتصال و تبادل المعلومات .
 6. الآلات والمعدات والأجهزة ورأس المال[25]ص175-176.
- ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي :

الجدول رقم (02): الملامح التي يتم تغييرها في الهيكل التنظيمي [25]

الملاح	مضمونها
التخصص في العمل	درجة تقييم المهام الواجب أدائها إلى أعمال يختص بها الأفراد العاملين في المنظمة
سلطة الأوامر	التدفق الهرمي للسلطة من أعلى إلى أسفل مستوى تنظيمي بالمنظمة و يتم التعبير عنها بالخريطة التنظيمية في شكل خطوط رأسية متصلة
تفويض السلطة	عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين
المركزية	درجة تركيز السلطة في اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا للمنظمة
الرسمية	درجة تقيد المنظمة بالإجراءات و القواعد في توجيه سلوك العاملين به ، و مدى تنميته لوظائفهم المختلفة
نطاق الإشراف	عدد المرؤوسين الخاضعين للإشراف المباشر من رئيس إداري واحد داخل المنظمة

3.2.3.1. التغيير التكنولوجي

إن التقدم التكنولوجي و العلمي الحادث على مستوى العالم يدفع الإدارة إلى إدخال (التكنولوجيا)، والتمثل في إحداث تغييرات في الآلات والأدوات والمعدات المستخدمة لمواكبة هذا التقدم، وقد يكون التغيير بهدف تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة

قد تواجه التغييرات التي أحدثتها المنظمة مقاومة من العاملين اعتقادا منهم بأنه سوف يؤثر سلبا على مستقبلهم وحاجاتهم الأساسية ويدفع المنظمة إلى تخفيض نسبة العاملين والاستغناء عنهم، ويرجع سبب هذا الاعتقاد إلى عدم الوعي والإدراك بما سيققه من فائدة في المستقبل عليهم وعلى المنظمة [26]ص564.

ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أبرزها نمو استخدام الآلة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة، و تحسين الجودة، ومن الممكن أن يتمثل التغيير التكنولوجي في تصميم العمل أو تتابعه.

4.2.3.1. التغيير في الأفراد

إن البعد الإنساني هام و أساسي في كل تغيير تنظيمي إذ أن التصرف الشخصي لإدارة المؤسسة، والعناصر الفنية واللفئات الأخرى من الموظفين هو الذي يقرر ما هي التغييرات التنظيمية الممكنة القيم بها وما هي الفوائد الحقيقية المتوقعة من هذه التغييرات

وذلك لأن المؤسسة هي أولا نماذج إنسانية فعلى الناس أن يفهموا التغييرات و يكونوا راغبين في تنفيذها وقادرين على ذلك، إذ أن التغييرات تبدوا من الوهلة الأولى أمورا تكنولوجية وبنوية وكنها في الحقيقة تؤثر في الأفراد بطريقة أو بأخرى .

ويجب أن يترافق التغيير التنظيمي مع التغيير في الأفراد، إذ يجب عليهم اكتساب مهارات جديدة وامتصاص واستيعاب معلومات أكثر وأن يؤديوا مهام جديدة وأن يحسنوا مواقفهم ويطوروها نحو كيفية تسيير أمور المؤسسة من الإدارة العليا إلى العمال[27]

ويشمل التغيير في السلوك التنظيمي للأفراد العناصر التالية: الإدراك، الاتجاهات، الشخصية.

1.4.2.3.1. تغيير الاتجاهات

عرف بعض علماء الإدارة الاتجاهات بأنها حالة أو وضع تقييمي ينتاب فيها الفرد شعور مفضل أو غير مفضل تجاه أشخاص أو أحداث أو أشياء ، بينما عرفها علماء السلوك التنظيمي بأنها الشعور و المعتقدات التي تحدد بصورة كبيرة كيفية إدراك العاملين لبيئة عملهم، و كيف يتصرفون، ويتم تغيير الاتجاهات من خلال تغيير المكونات التالية:

1.1.4.2.3.1. المكون الوجداني

وتشير إلى المعتقدات و الآراء و المعرفة التي يحملها الفرد تجاه الأشياء أو الأحداث أو الأشخاص

2.1.4.2.3.1. المكون التأثري

ويمثل الجانب المتعلق بالشعور و العاطفة في الاتجاهات

3.1.4.2.3.1. المكون السلوكي

ويشير إلى الاستعداد أو النية للتصرف حيال شيء معين[26].ص551-552.

2.4.2.3.1. تغيير الإدراك

يعبر الإدراك عن نظرة الفرد للحقائق من حوله و ترجمته الخاصة أو الذاتية لها ، فالإدراك لا يمثل الواقع بالضبط و لكنه تفسير لهذا الواقع حسبما يراه الشخص متأثرا باتجاهاته و قيمه و تعليمه وتميزاته وخبراته السابقة، و خصوصا ما يتعلق بالواقع غير الملموس ، أو المعنوي ، لذلك يختلف الناس في تفسيرهم للعمل الجاد و الالتزام و التعاون ... إلخ ، أكثر من اختلافهم حول الأشياء المادية الظاهرة

ويتكون الإدراك من أربع عمليات إنسانية وهي:

1. حدوث المثير أو المحرك .

2. التسجيل: أي إنقاط الحواس للمحركات المختلفة وإدخالها في الإطار الفكري للفرد.

3. تفسير الحدث: و الذي يتأثر بشخصية الفرد للرد على ما حدث .

4. الاستجابة : أي السلوك الذي يتبعه الفرد للرد على ما حدث ، و هنا يختلف الأفراد في نوع

الاستجابة التي يظهرونها[28]ص580-581.

فهذه العناصر هي التي يجب أن تركز عليها الإدارة في التغيير الإدراكي للأفراد حتى يستوعبوا

مضمون التغيير و كيفية التكيف مع هذه المتغيرات .

3.4.2.3.1. تغيير القيم

يقصد بالقيم درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين، والقيمة أيضا هي ذلك الشيء الذي يحرص الفرد على اكتسابه و الحفاظ عليه ، فيصبح جزءا من تفكيره و مرشدا أو موجهها لسلوكه، ومن ثم محركا لطاقاته و قدراته، ويتم اكتساب القيم من عوامل كثيرة منها : التعليم الذي يتلقاه الشخص طيلة مراحل عمره، ثم المشاهدة اليومية للأحداث و الأشخاص، و كذلك الاقتداء ببعض الأفراد والأشياء وأخيرا الخبرات و التجارب التي يمر بها الفرد طيلة حياته تؤثر على القيم التي يؤمن بها.

وهناك مجموعة من القيم الملائمة للتغيير منها: النظرة الإيجابية نحو الفرد وكذلك إقامة علاقات ودية معهم ، تقبل الفروق الفردية بين العمال و الاستفادة منها: إعطاء فرصة للعاملين للتعبير عن أحاسيسهم ، و تشجيعهم على إبداء سلوكياتهم ، و اتخاذ القرارات بمراعاة آراء الأفراد ومن ثم تحمل المخاطرة ، و ثم

جعل جماعات العمل أو التنظيم غير الرسمي يقف مع الإدارة وليس ضدها و ترفع درجات التعاون معهم[28]ص583-586.

فالتغيير التنظيمي للأفراد يمكن تقسيمه إلى:

1. تغيير كمي: و ذلك عن طريق الاستغناء عن بعض العمال، أو توظيف عمال آخرين.
 2. التغيير النوعي: و ذلك من خلال رفع مهاراتهم و تنمية قدراتهم من خلال نظم التدريب وتطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية.
- تغيير الإمكانيات المتاحة للتنظيم بزيادة الموارد و الطاقات القائمة أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد تحل محل المستخدم حاليا و لكن تفوقها في القدرة على التغيير في النظم والإجراءات، حيث أن عملية التغيير تتجه إلى تبسيط إجراءات تطوير النظم مستهدفة تخفيض الوقت و الجهد .
- وهناك مجال ينصب على هيكل التنظيم، و تتركز عملية التغيير هنا على إعادة توزيع الاختصاصات و تجميع الوظائف وإعادة خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية[6]ص888.
- وعادة ما تتمثل عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي على استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى، و يترتب على ذلك تعديلات في عناصر أخرى، أفراد، إمكانيات، نظم و إجراءات.

3.3.1. استراتيجيات و أساليب التغيير التنظيمي

هناك عدة استراتيجيات يمكن للإدارة إتباعها من أجل إحداث التغيير المطلوب و لكن أهمها هي الاستراتيجيات الثلاثة التالية : العقلانية ، القوة القسرية والتثقيف و النوعية.

1.3.3.1. إستراتيجية العقلانية

و هذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل و عدم الوعي و الخرافات ، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم و البحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير ، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية ، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل أساسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية و البحوث والدراسات العلمية.

2.3.3.1. إستراتيجية التثقيف والتوعية

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه ، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم و معتقداتهم و بالتالي فإنهم يقاومونه و لا يقبلونه.

يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف و إزالة المخاوف و تنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه ، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير و راغبين في ذلك أن يكونوا رافضين و مقاومين له ، و من الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب و الذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد و مواقفه [3]ص354-355.

3.3.3.1. إستراتيجية القوة القسرية

وفقا لهذه الإستراتيجية ، فإنه يتم استخدام كافة الأساليب و الوسائل في إحداث التغيير فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، و يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم ، و هذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف و بعض الحالات الطارئة و لكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد و دعمهم للتغيير.

و يتم تنفيذ هذه الإستراتيجية ب:

1. إجبار الإدارة العليا للإدارة الدنيا على ضرورة تنفيذ التغيير المطلوب

2. استبدال الأفراد أو إعادة توزيع الموارد البشرية من جديد على أفراد راغبين في إدخال التغيير.

3. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي [4]ص52.

ومن بين الأساليب التي تطبق في إحداث التغيير التنظيمي تلك التي أشار إليها الكاتب هيكرمان (Craig

1994 . R . Hickman) ما يلي:

1. التمكين و المسائلة: و تركز على تطوير الأفراد و التزامهم و تصميمهم و الشعور بالمسائلة عن

نتائج أعمالهم .

2. بناء العمل الفريقي (work team) حيث يستخدم هيكله الفريق بدلا من إسناد جزء محدد من

العمل لكل فرد ، و يشارك أعضاء الفريق في إنجاز وظائف و أعمال حيوية ، و يساعد ذلك على تحسين الأداء و الفاعلية و الكفاءة و رضا العاملين

3. إعادة هندسة العمليات : أي إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة ، و بدلا من ذلك إعادة دمج المهام الرئيسية في عمليات متماسكة بحيث تبدأ من الصفر في إعادة تصميم العمليات ، و لقد أصبحت عمليات إنتاج سلعة أو تقديم خدمة معقدة ، و آن الأوان لأن يستطيع الفرد رؤية الصورة كاملة عن العمل .

4. إدارة الجودة الشاملة .

5. المقارنة التنظيمية : بالمنظمات المتميزة في نفس المجال .

6. الاستقلالية و اللامركزية [8]ص291-292.

7. تغيير ثقافة المنظمة لتتلاءم مع التغيير المنتظر.

8. التغيير في عمليات و أنشطة المنظمة في مجال القيادة ، الاتصال و اتخاذ القرارات .

إن تعدد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة من خلال إحداث التغيير التنظيمي ، يجعل المجالات المستهدفة واسعة والحلول والأساليب التي توصلها إلى تحقيق ذلك كثيرة، و لكن على الإدارة العليا أو القائمة على التغيير أن تكون في درجة عالية من الرشد حتى تتمكن من انتهاز أفضل السبل لتحقيق أهدافها .

التغيير التنظيمي هو تغيير ملموس في السلوك داخل المؤسسة أو إحداث تغييرات في أهداف و سياسات المؤسسة ، أو تحسين وتطوير هذه المؤسسات يأخذ أحد الشكلين إما استجابي لظروف طارئة وإما تغيير مخطط ممد له من قبل ، يتم تنفيذه وفق مراحل ، و يعتبر التغيير حتمي في الوثت الحالي نظرا للتغييرات المستمرة في البيئة العامة و الخاصة للمؤسسات و إحداث التغيير يعتبر تكيفا و استجابة لهذه التغييرات

و قد تناولت المدارس الإدارية المهمة بالسلوك هذه التغييرات، كل مدرسة من زاوية مهنية معينة و كل تعالج نقائص أخرى، و لكن توجد هناك مدرسة نموذجية في مجال السلوك التنظيمي والتغيير.

إن تحقيق الأهداف يلزمه وجود طرق و أساليب فعالة تؤدي إلى ذلك ، فالمدبرون ملزمون بإيجاد حلول مرضية قصد تنفيذ عمليات التغيير دون التأثير في النشاط العام للمؤسسة و محاولة تحقيق أدنى مستويات التوافق مع الأفراد العاملين متى يكون هناك تكامل في العمل مما يساعد على تحقيق الأهداف .

الفصل 2

دور ثقافة المؤسسة في التغيير التنظيمي

إن توجه المؤسسات إلى إحداث التغيير التنظيمي وذلك نتيجة لظروف خارجية أو عوامل داخلية، فهذا يعني أنها ستتمس العديد من الجوانب في المؤسسة وعلاقتها بها التعامل معها بحذر قصد الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

إن التغيير يحمل في طياته إرساء قواعد جديدة، ومنها الثقافة، أي إدخال ثقافة جديدة في المؤسسة، وعملية التكيف الثقافي تسمح للمؤسسة بالانتقال إلى الأنظمة الجديدة. حيث أن الثقافة بطبيعتها مرتبطة بالأفراد وبمعنوياتهم وسلوكهم ولهذا فإن أي تغيير إنما يعني تغيراً يؤثر على هؤلاء الأفراد.

يستخدم مدراء المؤسسات العديد من الوسائل والطرق قصد إحداث التغيير الثقافي الذي يسمح بإحداث التغيير التنظيمي ودعمه وزيادة درجة الانسجام في الإدارة العليا والعاملين.

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في عملية التغيير التنظيمي والثقافي باعتبارها مسؤولة عن الجانب الأهم في المؤسسة وهم الأفراد. وبالتالي فنجاحها في إحداث التغيير المطلوب إنما هو نجاح التغيير الشامل.

1.2 مفهوم ثقافة المؤسسة

تعتبر الثقافة مكوناً أساسياً من مكونات المؤسسة، باعتبارها مرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسة، والذي يعتبر الركيزة الأساسية فيها فالثقافة تجمع مختلف حركات وسلوكات، وتفكير الأفراد داخل المؤسسة، فهي عنصر مهم يجب أخذه بعين الاعتبار عند التعامل مع الأفراد، خاصة عندما يتعلق الأمر بتغيير ما في أنشطتهم أو تنظيمهم.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى الثقافة كمفهوم، ثم نستعرض مكونات ثقافة المؤسسة، وبعدها نتعرف على أهمية ثقافة المؤسسة وخصائصها.

1.1.2. مفهوم ثقافة المؤسسة

1.1.1.2. تعريف الثقافة

قدم العديد من الكتاب تعاريف مختلفة حول مفهوم الثقافة حيث عرفت الثقافة من قبل "تايلور" على أساس كلاسيكي بأنها "ذلك الشكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع"، في حين يعرفها "Linton" بأنها "مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار"، كما يعرف قاموس "Randon" الثقافة على أنها طرف أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل". [3]ص309

ويمكن إعطاء التعريف التالي للثقافة وهي أنها ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة ومعبر عنها ومواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذلك. [29]ص198

ومن خلال التعاريف السابقة أمكن استنتاج أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

1- القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.

2- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.

3- القدرات والمهارات التي اكتسبها الفرد في حياته [3]ص309.

إن الثقافة تعبر عن مكونات شخصية للأفراد، سواء كانت هذه المكونات فطرية أو مكتسبة نابعة من تفاعل الإنسان مع بيئة حياته.

2.1.1.2. تعريف ثقافة المؤسسة

هناك عدة تعاريف أعطيت لثقافة المؤسسة، وسنتناول بعضها.

فمفهوم ثقافة المؤسسة أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية وهذا في سنة 1981، وشاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية، كما ارتبط كذلك بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية. فحسب Petres و Waterman "تمثل ثقافة المؤسسة المعاني المسطرة أو

السائدة في المؤسسة والقيم المشتركة أما Deal و Kennedy يعرفانها " بكونها تتعلق بتماسك وانسجام القيم والأساطير والبطولات والرموز التي تنتجها المؤسسة.[30]ص3.

أما عند "جورج نيزار George Nisard" فيرى أن ثقافة المؤسسة هي طريقة تفكيرها والأفعال المعتادة والمتأصلة التي يتقاسمها الأفراد، والتي يجب أن تكون مستوعبة ومقبولة من طرفهم، ثم تكون معروفة ولو جزئياً بالنسبة للأفراد الجدد الذين يأتون إلى المؤسسة حتى يتم قبولهم ويتضمن مفهوم ثقافة المؤسسة عدة محتويات منها طرق الإنتاج، التخصص ومعرفة التقنيات، السلوكيات، العادات الإدارية المعتادة إضافة إلى أهداف المؤسسة وقيمها، أما بالنسبة إلى "وايس C.Ways" فالنظام الثقافي للمؤسسة هو مجال يتضمن التعابير (الأفعال والأقوال) ، القيم، مقاييس العمل والتفكير وكذلك مجال الاتصال مع الغير حسب طبيعة العمل.[31]ص407.

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستنتج التعريف التالي " وهو أن ثقافة المؤسسة هي مجموعة السلوكيات والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد داخل المؤسسة ويؤمنون بها ثم يدافعون عنها فيما بعد وتصبح جزءاً من مكوناتهم الفكرية التي تحركهم في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة ككل.

وتلعب ثقافة المؤسسة دوراً هاماً في تحديد كل من خصائص الأنظمة وخصائص الأفراد وسلوكهم، فكما أن الثقافة الوطنية تساهم في تكوين شخصية الأفراد، فللمنظمات الناجحة أيضاً ثقافة عميقة التأثير، بطيئة التغيير، تساهم في تكوين جوانب مهمة في شخصيات وسلوك العاملين.[32]ص479-480.

3.1.1.2. تكوين ثقافة المؤسسة وترسيخها لدى الأفراد

تظهر التقاليد والعادات المنظمة في فعل الأشياء في المؤسسة، بسبب أنها تبتث نجاحها في فعل الأشياء وهذا ما يؤدي بنا إلى المصدر الأساسي لثقافة المؤسسة أي إلى مؤسسيها، حيث أن له تأثير كبير على هذه الثقافة في مراحلها الأولى لأن لديهم رؤى حول ما يجب أن تكون عليه المؤسسة، وهم غير محددين لعادات وتقاليد سابقة، والحجم الصغير الذي تتميز به المنظمات الجديدة عادة، يجعل من السهل للمؤسس أن يفرض رؤيته على كل أعضاء المؤسسة.

ويتم خلق الثقافة بثلاثة طرق هي:

يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم، ويعملون على الاحتفاظ بهم في المؤسسة.

أنهم يعملون وينشؤون هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.

يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجاً للدور، والذي يشجع العاملون على التفكير والشعور بنفس طريقتهم. وبذلك حينما تنجح المؤسسة تصبح رؤية المؤسس المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح [33]ص333.

وبعد إيجاد هذه الثقافة وتشكلها تأتي بعد ذلك مهمة المحافظة عليها وترسيخها أكثر بعد امتزاج خبرات وسلوكات متشابهة من قبل العاملين ويتم ذلك من خلال إحدى الوسائل الآتية:

1.3.1.1.2. إدارة الموارد البشرية

وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدرجاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية واستبعاد من يخالفون ذلك، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات تحديد مواقع العمل والتدريب، والتطوير، وقياس الإدارة... الخ. [12]ص269

2.3.1.1.2. الإدارة العليا

لا بد للإدارة العليا القيام بالأفعال والسلوكات الظاهرة والواضحة التي تدعم وتعزز قيم المؤسسة واعتقاداتها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المؤسسة.

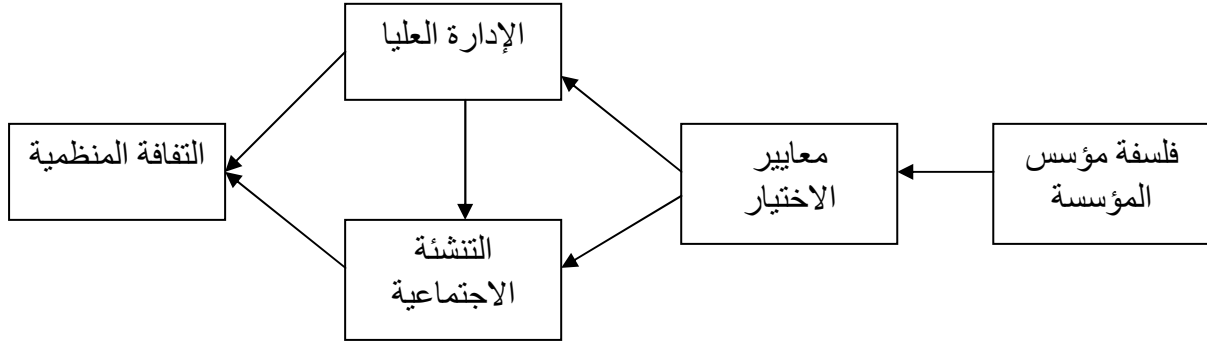
3.3.1.1.2. التطبيق

هو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وعناصر ثقافة المنظمة للعاملين الجدد.

4.3.1.1.2. نظم العوائد الشاملة

ونظم العوائد ليست مقصورة على المال ولكن تشمل الاعتراف والتقدير.

والشكل التالي يبين كيف تشكل ثقافة المؤسسة.



الشكل رقم 05، شكل ثقافة المؤسسة [33]

إنّ ثقافة المؤسسة عبارة عن مكونات فطرية لدى الفرد يحملها معه عند دخوله إلى المؤسسة، ويحاول إظهارها وتلقينها للغير وبالتالي تصبح ثقافة مشتركة، وثانياً عبارة عن ما يتلقاه الفرد من مختلف المستويات التنظيمية المعبرة عن توجهات عامة تحكم الأفراد داخل المؤسسة، فيدمج خلالها في المجموعة أو الفريق ويصبح عنصراً من عناصر هذه الثقافة.

2.1.2. العناصر المكونة لثقافة المؤسسة وأهميتها

تعتبر ثقافة المؤسسة عن مجموعة من المكونات الفكرية التي يؤمن بها الأفراد ويتعلمونها في المؤسسة:

1.2.1.2. العناصر المكونة لثقافة المؤسسة

تتألف ثقافة المؤسسة من العناصر الأساسية التالية:

1.1.2.1.2. القيم والمعتقدات المشتركة

وهي تعبر عن الفلسفة التنظيمية للمؤسسة وتتمثل القيم المشتركة في.

1.1.1.2.1.2. رسالة المؤسسة

وهي الهدف الأساسي والتي تبين ماذا تفعل المؤسسة.

2.1.1.2.1.2. المبادئ

فقد تكون عن طريق فريق العمل، التميز في الجودة أو التميز في الأعمال.

3.1.1.2.1.2. إستراتيجية المنظمة

ونعني بذلك، المنهج البعيد المدى الذي تدير عليه المؤسسة لخدمة الأطراف المعنية [34] ص 142-143.

ويرى أحد الكتاب أن هناك علاقة تبادلية طردية بين إستراتيجية المؤسسة وثقافتها حيث يمكن تسهيل فعالية الإستراتيجية تنظيمية وبيئات ثقافية مختلفة:

الجدول رقم 03: بعض الإستراتيجيات التنظيمية والثقافة المرتبطة بها [35]

الإستراتيجية	الثقافة	التدريب والتطوير المطلوب	الأمثلة
1- تخفيض التكاليف، الإنتاج الكبير التنظيم الدراسي	القواعد الانسجام	التوجيه القوي في سياسات وممارسات الشركة	جنرال موتورز
2- الإنتاج طبقا لاحتياجات العمل	المرونة، الفرق، الموجهة	بناء الفريق محل المشكلة	Berge pipe
3- النمو الموجه	النضال، أخذ المخاطر في الحسبان	الحزم، حل المشكلات	Compag للحسابات.

2.1.2.1.2. الخرافات

فهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها وهي بمثابة أسس المؤسسة وكل ما يتعلق بإنشائها.

1.2.1.2.1.2. حكايات تأسيس المؤسسة

تخص الأحداث التي تتعلق بأسباب نشأة المؤسسة وترتبط بموقف بطولي كما ترمي إلى المحافظة على هدف المؤسسة على شكل صورة حية.

2.2.1.2.1.2. الحكايات المحافظة على القيم

ترمي هذه الأخيرة إلى إعطاء قيمة مركزية للمؤسسة وهذا على مختلف المستويات الهرمية للمؤسسة، وهي تبرز فعل مثالي لشخصية مثالية مثلا وهي بمثابة قانون المؤسسة "Credo" الذي من خلاله يندمج الأفراد في المؤسسة بسهولة. [30] ص 6.

3.1.2.1.2. الرموز

هي عبارة عن أشياء، أفعال إحداث نوعية أو علاقة تستخدم كوسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى الناس، وتمثل الرموز مرجعية المؤسسة في تكيفها وتلاؤمها مع البيئة، فالرمز الذي يحمل في طياته معنى معين وتبرز الرموز في:

1. من خلال الهيكل التنظيمي.

2. فهي تميز النظام العام للمؤسسة اتجاه البيئة الخارجية.

3. في قوانين السلوكيات الداخلية للمؤسسة.

4. في تهيئة وترتيب الفضاء المكاني.

5. في خطابات المؤسسة.

4.1.2.1.2. الطقوس والمشاعر

الطقوس هي عبارة عن فعاليات متتابعة تعبر عن القيم الأساسية في المؤسسة وتعززها، مثل الأهداف الأكثر أهمية، ومن هم العاملون المهمون، وأقلهم أهمية [33]ص337 وتمكن هذه الطقوس من تحقيق:

1. تطوير الشعور بالانتماء إلى المؤسسة.

2. إعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية.

3. تثبيت وبناء ثقافة المؤسسة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط.

5.1.2.1.2. ثقافة الفريق

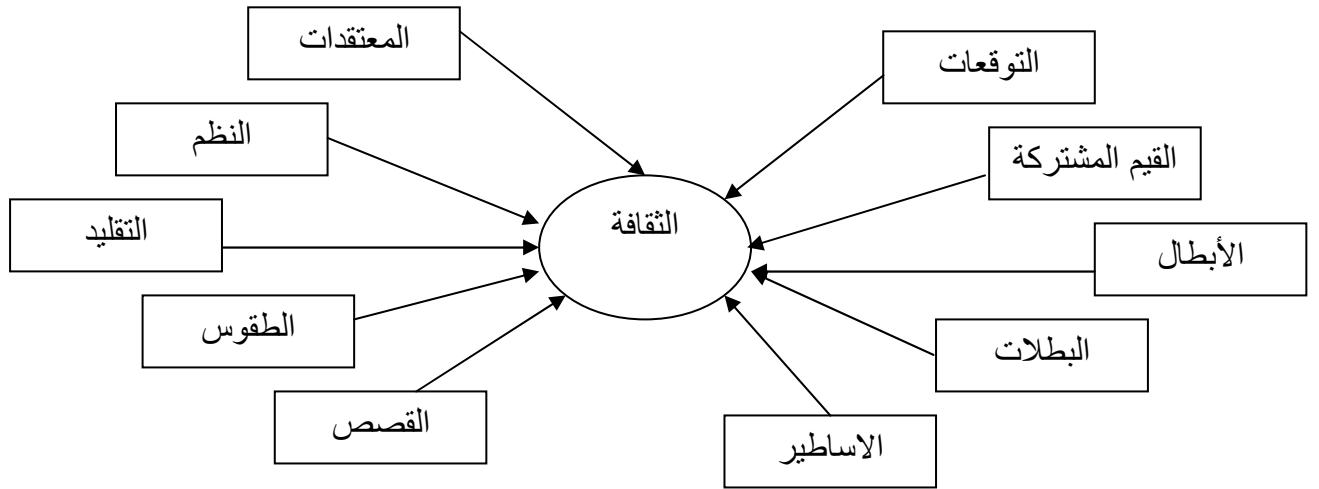
في ظل التطورات الحالية في حجم وتعقد منظمات الأعمال، فإن حل المشاكل بطريقة شخصية أو فردية لا يصبح ملائماً، ويصبح محور مشاركة الفريق في الحل الجماعي للمشكلات أمراً حيوياً، ومن أسباب نجاح اليابانيين هو بناء الفريق والمشاركة من جانب المدراء التنفيذيين، وأيضاً تفويض السلطة، ويؤثر التصميم الجيد للفريق على إبداع أعضاء الفريق في العمل ويحفزهم على حل المشكلات المتنوعة بطريقة سليمة [35]

والجدول التالي يوضح مقارنة بين الثقافة القديمة بعدم وجود فريق والثقافة الجديدة [34] ص 147.

الجدول رقم 04: الثقافة الجديدة والثقافة القديمة [36]

الثقافة القديمة (عدم وجود فريق عمل)	الثقافة الجديدة (وجود فريق عمل)
1- الأفراد يتبعون الأوامر	الأفراد يقدمون ويسيطرون من خلال روح المبادرة.
2- الجماعة تعتمد على المدير	الأفراد يعتمدون على السلطة المحددة والمفوضة إليهم والذين اشتركوا في تحديدها
3- الجماعة تشكل الفريق الذي يطيع المدير	الجماعة فريق لأن الأفراد يتعلمون المشاركة بطرق صحيحة.
4- ليس هناك من يحدث خلا تنظيميا من الأفراد	الأفراد يعملون معاً، وبذلك يخشى من تأثيرهم في المنظمة

ويمكن توضيح العناصر المكونة لثقافة المؤسسة في الشكل التالي:



الشكل رقم 06: المكونات الأساسية لثقافة المنظمة [34]

3.1.2. أنواع ثقافة المؤسسة، أهميتها وخصائصها

توجد العديد من الثقافات التي يمكن أن نجدها في المؤسسة، تختلف باختلاف التركيبة البشرية للمؤسسة، وتكتسي ثقافة المؤسسة أهمية بالغة لما لها من تأثير على الأفراد وتوجيههم، ونميز كذلك بين خصائص عدة يمكن ذكرها.

1.3.1.2. أنواع ثقافة المؤسسة

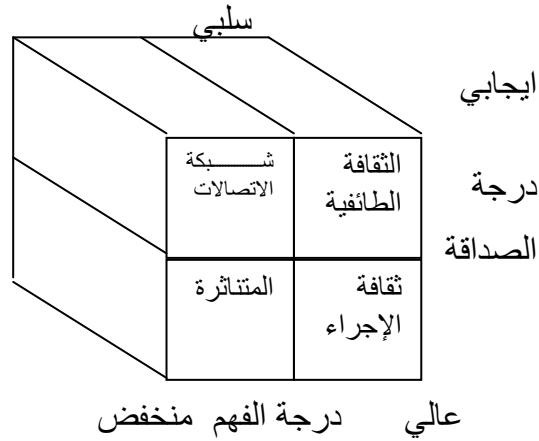
هناك العديد من الثقافات، وأعطيت لها العديد من الأنواع من زوايا مختلفة وقد حدد "جيرالد جرينبرج" و "روبرت بارون" أربعة أنواع لثقافة المؤسسة. وذلك وفقا لبعدين أساسيين وهما:

1. البعد الخاص بدرجة الصداقة: الذي يقيس درجة الصداقة بين الأفراد في المؤسسة وهو أول ما يلاحظه العضو الجديد في المؤسسة، وللصداقة جانب إيجابي ساعد على الابتكار وروح العمل وجانب سلبي بتشكيل جماعات غير رسمية قد تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة.

2. البعد الخاص بدرجة فهم رسالة المنظمة وأهدافها: وهنا لا توجد صلة بين علاقة الأفراد

3. مع بعض وهذا البعد لأن لكل نظريته حول أهداف المنظمة ورسالتها ويمكن تصور الثقافات الأربع

في المكعب التالي [37]ص633.



الشكل 07: المكعب ذو البعدين الرئيسيين [37]

1.1.3.1.2. ثقافة شبكة العلاقات

تظهر في الجانب العلوي الأيسر للمكعب، وهذا النوع من الثقافة يتصف بدرجة عالية من الصداقة، ودرجة منخفضة من فهم عمل المؤسسة وأهدافها، وتحمل الأفراد في المؤسسات التي ينتشر فيها هذا النوع من الثقافات إلى إتباع سياسة الباب المفتوح، والتحدث عن النشاطات بطريقة غير رسمية، كما تعرف الأفراد على بعضهم بسهولة إضافة إلى إنفاقهم جزء كبير من وقتهم في بناء الصداقات دون الدخول في مشاكل.

2.1.3.1.2. ثقافة الأجراء

وفي أسفل الجانب الأيمن توجد ثقافة الأجراء التي تتميز بمستوى صداقة منخفض، ومستوى عال من فهم رسالة المنظمة وأهدافها، ويضم هذا النوع من الثقافة من يركزون على العمل مع إنجاز الوظائف المكلفين بها. ويميل هذا النوع من الناس إلى الاتصال بطرق مباشرة ويسود بينهم السلوك العملي، ولا مكان لتضييع الوقت، ويعتبر الربح أهم شيء في ظل هذه الثقافة وكل الجهود منصبة لتحقيق ذلك.

3.1.3.1.2. الثقافة المتنافرة

هذا النوع من الثقافة يتميز بانخفاض معرفة العاملين برسالة المنظمة وأهدافها وانخفاض مستوى الصداقة بينهم وعادة ما يكون هناك اتصال محدود بين العاملين في المنظمات التي تسود فيها هذه الثقافة بل أنهم قد لا يعرفون بعضهم.

4.1.3.1.2. الثقافة الطائفية

توجد الخلفية التي تمثل هذه الثقافة في أعلى الجانب الأيمن للشكل (7) ويتميز هذا النوع بدرجة عالية من الصداقة ومعرفة رسالة المنظمة وأهدافها، كما يوجد العاملين فيها صداقات حميمة كما أنه يسود بينهم فهم عميق من الناحيتين الشخصية والمهنية نظرا لسهولة الاتصال وتتميز أيضا بقوة الانتماء إلى المؤسسة [37]ص637.

2.3.1.2. أهمية ثقافة المؤسسة

إن دور الثقافة في كل ما يخص التنظيم هو جوهر عمل وشرعية وجود المؤسسة أصلا ولقد تحدث عن ذلك روبين Robins وأبرز أن أهمية الثقافة في المؤسسة تكمن في ما يلي: [38]ص261

1. ترسيم الحدود بين التنظيم وسواه.
2. توحيد هوية الأعضاء في المؤسسة.
3. تسهيل الانتماء والولاء للتنظيم.
4. تعزيز الثبات والتماسك التنظيمي.
5. أداة رقابة وتوجيه للمواقف والسلوك.

وتكمن أهمية ثقافة المؤسسة في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن ثقافة المؤسسة تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة، ونستنتج من ذلك أن الثقافة تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم [3]ص314

ومن جهة أخرى يشير الكاتبان Kreinter et Kinicki إلى أن ثقافة المؤسسة تخدم أربعة وظائف وهي:

1. تعطي الأفراد العاملين هوية مؤسسية.

2. تسهل الالتزام الجماعي.

3. تعزز استقرار النظام الاجتماعي.

4. تشكل السلوك.

3.3.1.2. خصائص ثقافة المؤسسة

من المهم معرفة أنه لا توجد مؤسسة ثقافتها مشابهة لثقافة مؤسسة أخرى حتى لو كانت تتقاسم معها نفس النشاط، فهناك عدة جوانب تختلف فيها ثقافة المؤسسات فكل مؤسسة تحاول تطوير ثقافة خاصة بها، ويمكن أن يكون الاختلاف من حيث عمر المؤسسة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات، وإذا ما أرادت مؤسسة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن يتناسبون مع قيم ومعتقدات المؤسسة وفلسفتها [39].

وحتى المؤسسة الواحدة توجد بها ثقافة رديئة وثقافات فرعية مختلفة باختلاف الأفراد المنتمين إليها، وهذا لا يعني وجود تعارض في الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية حيث يمكن أن تلعب دوراً تكملياً، وفيما يأتي أهم خصائص ثقافة المؤسسة [3]ص314-316.

1. الانتظام في السلوك والتفديد به، نتيجة للتفاعل بين الأفراد في المؤسسة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك.

2. المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يخص حجم العمل الواجب انجازه.

3. القيم المتحكمة: توجد قيم أساسية تتبناها المؤسسة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل: جودة عالية، غيابات قليلة، الانصياع للأنظمة والتعليمات.

4. الفلسفة: لكل مؤسسة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

5. القواعد: Règles، عبارة عن تعليمات تصدر عن المؤسسة وتختلف شدتها من مؤسسة إلى أخرى.

6. المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم.

2.2. تأثير ثقافة المؤسسة على المؤسسة

الثقافة المؤسسية هي نتيجة اشتراك بعض أو كل أفراد المؤسسة في تفكير معين أو عادات، وبالتالي تتأرجح بين القوة والضعف فكلما كانت درجة التقارب في التفكير كبيرة كلما كانت ثقافة المؤسسة قوية، والعكس. ثم إن ثقافة المؤسسة لها تأثير على جوانب أخرى في المؤسسة وسنحاول في هذا المبحث استعراض قوة ثقافة المؤسسة ثم علاقتها ببعض أجزاء المؤسسة.

1.2.2. قوة تأثير ثقافة المؤسسة

تختلف ثقافات المؤسسات من حيث القوة والتأثير، فبعض المنظمات تملك ثقافات قوية ومؤثرة، بحيث تؤثر في الأشخاص الذين ينتمون إليها، كالمؤسسات العسكرية، الدينية وبعض التنظيمات السياسية، فهي تملك تأثير يؤدي إلى حصول تغيير كبير في الأفراد الذين ينتمون إليها، كما يصبحون تدريجياً ناقلين لهذه الثقافة إلى الأجيال اللاحقة من العاملين.

هذه الحالة غير محصورة بهذه المؤسسات، فالمؤسسات الاقتصادية أيضاً ثقافة، لكن تختلف من حيث تميزها عن الثقافة الخارجية وقوة تأثيرها على العاملين فهناك مؤسسات لا تحقق تغيير يذكر في شخصيات العاملين، في حين هناك مؤسسات أخرى لها ثقافة متميزة وتمارس تأثير مهم في تشكيل شخصية الذين يعملون فيها [32]ص48.

وتشير البحوث التي أجراها جون كوتر وجيمس هيسكيت إلى فكرة مفادها أن الثقافات القوية من المحتمل أن تترافق مع أداء مالي أعلى، أو أدنى من المعدل الوسطي على حد سواء. والسبب في ذلك أنها قد لا تتوافق مع الظروف السائدة في السوق. وكان هذا واحداً من الانتقادات التي وجهت إلى شركة IBM في التسعينات من القرن العشرين بسبب أدائها المالي الضعيف. [40]ص192.

وحيث أن قوة ثقافة المؤسسة بحد ذاتها لا يمكن أن تكون مؤشر تنبؤ للأداء المالي المتفوق، إلا أن الثقافات القوية تظل هي المحرك بكل تأكيد للصورة والسمعة القوية، والمثال في ذلك شركة IBM نفسها في سنواتها الأولى التي قامت بتطوير نفسها بناء على ثقافة وظائفية قوية تدور حول التسويق والمبيعات والخدمة الممتازة للزبائن، ومن الشركات ذات الثقافة القوية كذلك التي أعطت دفعة عظيمة لصورة الشركة نجد شركة ماكينزي للاستشارات الإدارية والذي تمكن مع شركائه من خلق ثقافة داخلية قوية جعلت من أفرادها يفتخرون بها وبالانتماء إليها.

ففي المؤسسات ذات الثقافة القوية، نجد الموظفين الذين يختارون البقاء فيها يخلصون لها، ويستمتعون بالعمل فيها، كما تتميز هذه المؤسسات أيضا بوجود مستوى عال من الإجماع عند موظفيها حول ما ترشدهم إليه القيم والافتراضات الأساسية، فمثلا نجد كل مسؤول تنفيذي عالي المرتبة في شركة IBM وفي سنتي عملها الأولى قد صعد سلم المراتب عبر دروب التسويق، وفي شركة ماكينزي نجد التوظيف والتدريب شرطين مسبقين في ثقافة الشركة. هذا مع وجود ثقافات فرعية إلا أنها تخضع لمجموعة من القيم الإنسانية، وفي الثقافة القوية يوجد أيضا توافق جيد بين منظومة التحكم والمكافآت وبين السلوك المقبول [40]ص192-194.

ولمعرفة قوة تأثير ثقافة المؤسسة وجب أن تعتمد على الخصائص الثلاثة الآتية:

1. كثافة الثقافة التنظيمية، ونعني بها عدد الافتراضات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة، والتي تمثل قيم وتقاليد وقواعد مختلفة.

الثقافة الكثيفة تمتلك منظومة ضخمة ومتنوعة من الافتراضات التي تركز ثقافة حرة وكثيفة من المعتقدات والقيم العميقة الجذور، والتي يتعرفون من خلالها على سر وجود المؤسسة بعد أن يكونوا مروا بعملية تطبع اجتماعي على قيم وسلوك المؤسسة.

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

3. وضع الترتيب: وهو صفة للثقافة التنظيمية القوية، التي تتميز بقواعد وتقاليد منطقية وواضحة، وببساطة مع قدرة على تكوين نمط من التقاليد يميزها عن المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس قطاع الصناعة والمجتمع. [29]ص200

ولا بد أن يقوم صانعو الإستراتيجية بربط ثقافة المؤسسة برسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة والعمل على التقاط القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تتأسس عليها ثقافة المؤسسة فالقيم العليا لشركة IBM هي خدمة المستهلك ولشركة فورد FORD النوعية أولاً.

2.2.2. وظيفة ثقافة المؤسسة

تلعب الثقافة دوراً حيوياً داخل المؤسسة، وتلعب دوراً هاماً ومميزاً، ولقد أعطى Smircich أربعة وظائف أساسية لثقافة المؤسسة:

1. تعطي الفرد التنظيم هوية تنظيمية: إن مشاركة نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2. تسهيل الالتزام الجماعي، إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3. تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4. تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المؤسسة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو معين [41]ص24-25.

ومن منظور آخر يمكن أن نرى وظيفة ثقافة المؤسسة من خلال النشاط اليومي أن الأفراد فيها ملزمون بالإجابة على مسألتين وهو كيفية التكيف مع البيئة الخارجية؟ وثانيهما كيفية معالجة المشاكل اليومية داخل المؤسسة.

1.2.2.2. التكيف مع البيئة الخارجية

بالتكيف مع البيئة الخارجية يمكن للمؤسسة من تحقيق أهدافها، وكذلك التلاؤم مع البيئة وبصورة أدق التكيف الخارجي يخص الأعمال المنجزة وكذا الطرق المستخدمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحمل مسؤولية النجاح والفشل. [42]ص555.

عبر التجارب الشخصية يمكن لأفراد المؤسسة تكوين نظرة مشتركة التي تقودهم في أداء عملهم دائماً ولكن الأهم من هذا هو أن يعرف الأفراد الرسالة الأساسية للمؤسسة، حتى يعرفوا التحديات الواجب

رفعها قصد الرقي بمؤسستهم، وفي هذا الإطار فإن كل مجموعة داخل المؤسسة تهدف بالأساس إلى تحقيق ثلاثة أشياء هي:

1. تحديد الفرص الخارجية الأكثر أهمية والأقل أهمية.
 2. إيجاد وسائل لتقييم الانجازات.
 3. البحث عن تفسيرات على الأسباب التي تجعل من الأهداف ليست دائمة التحقيق.
- والتكيف الخارجي يحمل أيضا مظهرين آخرين وهما، أن الأفراد ملزمون بإيجاد صيغة للتعريف بقدراتهم ونجاحاتهم، وثانيا أن العمال يجب أن يعلموا انه يأتي وقت يجب فيه تحمل الفشل بصفة جماعية. وباختصار فإن التكيف مع البيئة الخارجية يمر عبر الفهم المشترك والقدرة على الإجابة للأسئلة التالية:

1. ما هي رسالة المؤسسة وما هي أهدافها؟
2. ماهي الفرص الممكنة وكيف نمي الفرص المتاحة؟
3. ماذا نفعل عندما نفشل في تحقيق أهدافنا؟
4. كيف نعرف مركز قوتنا ومتى يجب أن ننسحب؟

2.2.2.2. الانسجام الداخلي للمؤسسة

ثقافة المؤسسة توفر حولا لمشاكل الاندماج والتآكل داخل المؤسسة، فعن طريق الاندماج يمكن للأفراد من إعطاء هوية جماعية وإبراز وحدتهم في العمل ورفع التحديات المطلوبة، وسار الاندماج يبدأ أساسا بخلق إحساس مشترك ثم الانتقال لتفعيل هذا الإحساس والعمل على تقويته. وبعده جعله كمصدر للإبداع.

أساسا فإن العمل في مجموعة يستلزم معرفة ثلاثة أشياء:

1. تحديد من ينتمي إلى المجموعة ومن لا ينتمي إليها.
2. تحديد ومعرفة السلوك المقبول والسلوك الغير مقبول.

3. استمالة حلفاء آخرين. [42]ص556.

هذه القضايا هي أساسية سواء بالنسبة للمجموعات داخل المؤسسة أو بالنسبة للإدارة العليا، فالعمل الجماعي يستوجب وجود حد أدنى من التوافق بين كل الأفراد حتى يتم العمل في أقصى مستويات الإنتاجية المطلوبة. ويمكن توضيح آليات (ميكانزمات) التكامل في الثقافة التنظيمية وتدعيمها في الجدول التالي. [43]ص521.

الجدول رقم 05: ميكانزمات التكامل وتقوية ثقافة المؤسسة [43]

ميكانزمات الاندماج الأساسية
1- العناصر التي يمكن للقادة (المدراء) ملاحظتها، تقييمها ومراقبتها.
2- رد فعل المديرين حول الأحداث العارضة والأزمات التنظيمية.
3- القدرة على إيجاد نموذج للسلوك وترسيخ القيم.
4- كيفية منح الحوافز وترسيخ القيم.
5- طرق التوظيف، التأهيل، الترقية، التقاعد.
ميكانزمات الدعم والتقوية الثانوية
1- الرسالة والهيكل التنظيمي للمؤسسة.
2- الأنظمة وإجراءات العمل في المؤسسة.
3- تصور شكل المؤسسة
4- القصص حول الأحداث والأشخاص المهمين.
5- الرؤية الرسمية حول فلسفة العمل ومبادئ وقيم المؤسسة.

ولهذا نستخلص أن وظيفة ثقافة المؤسسة لها بعدين الأول خارجي والهدف منه هو توضيح رسالة وأهداف المؤسسة للمتعاملين معها (زبائن، موردين،... الخ).

3.2.2. علاقة ثقافة المنظمة مختلف جوانب المؤسسة وأبعادها

تشير الدراسات الكثيرة والمتعددة إلى تأثير ثقافة المؤسسة على جوانب وأبعاد من المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المؤسسة بالهيكل التنظيمي، فعالية المؤسسة والأداء، الإبداع والالتزام، الولاء المؤسسي وغيرها كما تشير هذه الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية:

1.3.2.2. علاقة ثقافة المؤسسة بالفعالية

لقد كشفت العديد من الدراسات ومن أهمها الدراسة التي أجراها Watermen et Peters حول خصائص المؤسسات المتميزة الأداء أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية وفعالية المؤسسة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات المتفوقة الأداء والانجاز، ففي هذه المؤسسات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يفعلوا والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى الكاتب (Jan Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المؤسسة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة (Valuable) أي بمعنى تساعد على الانجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة (Rare) وغير قابلة للتقليد. [12] ص 339-340

ولتحقيق الفعالية يجب أن يكون هناك. [44] ص 439

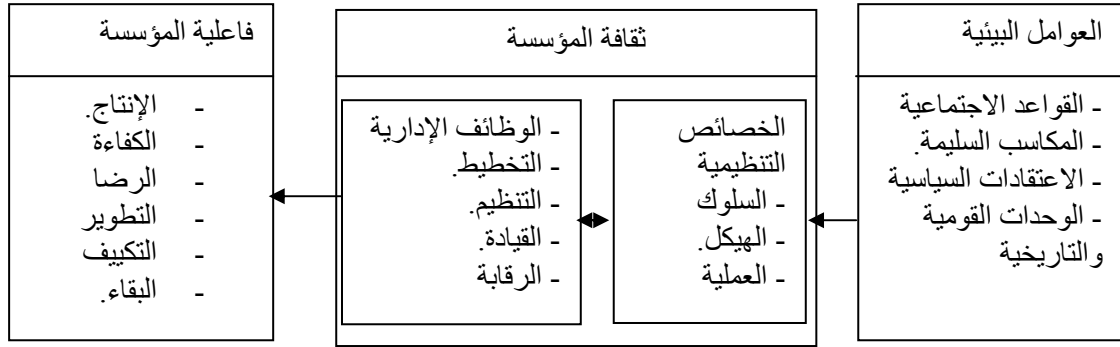
1. التلاؤم مع البيئة الخارجية، أي يجب أن تتوافق ثقافة المؤسسة مع البيئة الخارجية، أي تتضمن ثقافة المؤسسة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.

2. الإستراتيجية، فيما يخص العلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المؤسسة مناسبة وداعمة لإستراتيجية المؤسسة، وأن أي تغيرات في إستراتيجية المؤسسة تتطلب إجراء تغيرات متزامنة في ثقافتها، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية هو الفشل.

3. البيئة الداخلية، على الصعيد الداخلي للمؤسسة يجب أن تكون ثقافة المؤسسة ملائمة لنوعية التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

إن الثقافة المؤسسية تشكل تأثير بالغ على فعالية المؤسسة وقدرتها لتحقيق أهدافها وذلك لأنها تلعب دور الدافع أو المقوض (المانع) لتحقيق هذه الأهداف.

ويمكن توضيح تأثير الثقافة على الفاعلية في المؤسسة في الشكل التالي: [44] ص 442.



الشكل رقم 08 ثقافة المؤسسة والفاعلية [44]

2.3.2.2. الثقافة والهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيماها الإداري وتخصصات العاملين بها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية.

ويعبر الهيكل التنظيمي عن خاصية الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المؤسسة ويتشكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها، سياسات العمل في المؤسسة المشاركة،... الخ [45] ص 296-297.

ونستخلص من الدراسات العديدة العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، أن الثقافة تؤثر في نواح الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادية، اتخاذ القرارات، الاتصالات،...) وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المؤسسة يساعد على تحقيق المزيد من الفعالية التنظيمية.

إن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحديد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا ما يؤدي إلى نوع الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة ذلك تقل الحاجة إلى الهياكل الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

3.3.2.2. الثقافة وتقوية الولاء التنظيمي

يرجع سر الاهتمام بالولاء التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة فبدونها لا يمكن أن يساوي الفرد بأي عنصر من عناصر الإنتاج أو العمل الآخر، ويؤثر الولاء التنظيمي تأثيرا مباشرا على العديد من الظواهر الإدارية ويتضح في رغبة الأفراد بالمنظمة، ومستوى الأداء والإنجاز الذي يقدمونه ويتضمن الولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد أساسية وهي الارتباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمؤسسة،

الاستقرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب تجاه المؤسسة [45]298. وبالتالي نرى أن العاملين في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء إلى المؤسسة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمؤسسة وهذا ما يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها. [12]ص342.

4.3.2.2. أبعاد الثقافة

من خلال الدراسة التي قام بها Hogested هو قستد في شركة IBM على حول 160000 موظف في 60 دولة استنتج أربعة أبعاد للثقافة وهي: [46]ص438-440.

1. الفردية مقابل الجماعية، الفردية هي سمة لثقافة يؤكد فيها الأفراد على الاعتناء بأنفسهم، أما الجماعة هي سمة لثقافة توجه الأشخاص وتجعلهم يهتمون ببعضهم البعض.
2. مسافة السلطة، أي أن هناك أفراد يعطون قدرا كبيرا من الاحترام لرؤسائهم، في المقابل هناك من يستطيع تجاوز رؤسائهم ولا يقمون لهم وزنا.
3. تفادي عدم التأكد، أي الدرجة التي يشعر فيها الناس بالتهديد ومحاولة تفادي المواقف المهمة، ففي الأماكن ذات درجة عدم التأكد مرتفعة يفضل الأفراد الوظيفة الواحدة مدى الحياة، بالعكس في المناطق ذات الربحية المنخفضة يفضلون تغيير الوظائف والتحرك بحرية.
4. الذكورة والأنوثة: الأشخاص الذين يحبون اكتتاب المزيد من المال يشير إليهم هوقسد بالمجموعات الذكورية، أما الذين يهتمون بالآخرين وبالعلاقات بين الأشخاص يشير إليها بالمجموعات الأنثوية.

3.2. التغيير التنظيمي وتغيير ثقافة المؤسسة

إن التغيير التنظيمي من أهم مداخل التنظيم كونها مرتبطة مباشرة بالعنصر البشري الذي هو في الحقيقة العنصر الأساسي في أي مؤسسة مهما كان نشاطها، وسنتناول في هذا المبحث تغيير ثقافة المؤسسة كمدخل للتغيير التنظيمي، ودور الموارد البشرية في هذا التغيير.

1.3.2. التغيير الثقافي في المؤسسات

1.1.3.2. ضرورة تغيير ثقافة المؤسسة

تتكون ثقافة المؤسسة من خصائص ثابتة نسبياً، وتتطور خلال مدى معين، وتتجذر من خلال القيم المتمسك بها بقوة من قبل الأفراد، وبالإضافة إلى ذلك فهناك العديد من القوى المؤدية إلى المحافظة على الثقافة، وتشمل هذه القوى التقارير المنشورة حول فلسفة ورسالة المؤسسة، والتصميم، والبنية ومواقع العمل، والأسلوب القيادي السائد، ومعايير الاختيار، وأساليب الترقية، والقيم الشائعة في المؤسسة فيما يتعلق بالأفراد الأساسيين والأحداث وتاريخ المؤسسة، وتركيبها البشرية والمادية [33]ص341.

والتغيير الثقافي يعني إحلال ثقافة مكان أخرى، والمبادرة إلى التغيير قد تأتي من الإدارة أو المدير شخصياً، ولكن هنا يطرح التساؤل كيف يستطيع تغيير قناعات راسخة؟ وأساليب عمل عليها الجميع، إذن فلا بد من دراسة الواقع داخل المؤسسة من خلال الأفراد، السلوكيات والقيم السائدة وانعكاس هذا الوضع على النتائج المالية والمادية للمؤسسة [47]ص115-116.

يحدث التغيير غالباً في المؤسسات مع تغيير الإدارة أو المدير غالباً في المؤسسات مما يأتي معه تحول بدرجة ما في ثقافة المؤسسة، وقد يكون التغيير طفيفاً أو يأتي بصورة مخطط لها أو لعدم تقبل الإدارة الجديدة لبعض الممارسات وأنماط العمل وعموماً يحدث التغيير نتيجة للظروف التالية:

1. أزمة قوية جداً: هذه الأزمة التي تقوض الحالة الراهنة، وتتطلب التساؤل حول مدى منافسة الثقافة الحالية، كالتغيير التكنولوجي تقلص مفاجئ في التمويل.

2. تغيير القيادة: مجيء قيادة جديدة غالباً ما يحمل أفكار وثقافة جديدة.

3. المؤسسات الحديثة النشأة: كلما كانت المؤسسة أكثر حداثة كلما كانت ثقافتها أقل حصانة وبالتالي سهولة نسبية في تغييرها، كما أنه يكون من الأسهل للإدارة توصيل قيم جديدة حينما تكون المنظمة صغيرة الحجم.

4. الثقافة الضعيفة: كلما كانت الثقافة مشتركة أكثر وازداد اتفاق الأعضاء على قيمها، كلما كان من

الصعب تغييرها، لكن على العكس من ذلك فإن الثقافات الضعيفة أكثر قابلة للتغيير [33]ص542

2.1.3.2. ميكانيزمات تغيير وتعديل ثقافة المؤسسة

قام خبير الإدارة والتسيير أدقارشن " Edgar Schein بدراسة في الميدان، وتوصل إلى استنتاج حلول يمكن للقادة استعمالها قصد تغيير أو تعديل ثقافة مؤسساتهم

بالنسبة ل شن Schein هناك خمسة آليات أساسية لتغيير ثقافة المؤسسة. [43]520

1. تحديد وبوضوح للعاملين الملاحظات، التقييمات، وعمليات المراقبة أي إظهار مدى القدرة على التحكم في سير المؤسسة.

2. التصرف بشكل صحيح وهادئ مع الحوادث الطارئة والأزمات التنظيمية التي قد تحدث، وتفسير الاتجاه نحو الاهتمام بالمستجدات ومن ثم الاستعداد للتخلي عن بعض السلوكيات، وإتباع أخرى تكون أكثر استجابة للظروف الجديدة.

3. إتباع نموذج للسلوك، وترسيخ القيم الجديدة المراد استحداثها داخل المؤسسة وجعل الأفراد يقتنعون بها بدون إظهار أي مقاومة للتغيير الحاصل.

4. الاتصال، وتوضيح الأولويات الجديدة التي أنجزها وكيفية الحصول على المكافآت والترقيات، والمقاييس المعتمدة الجديدة.

5. جعل سياسة الموارد البشرية تتلاءم مع القيم الجديدة، وأنظمة العمل المتبعة من أجل تحقيق الأهداف والغايات.

3.1.3.2. مداخل تغيير ثقافة المؤسسة

يحدث تغيير في ثقافة المؤسسة كما رأينا سابقا- نتيجة واستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة. أو في تركيبة وخصائص أعضاء التنظيم، ولكن التساؤل هو كيف يتم التغيير في ثقافة المؤسسة؟ فهذا يمكن للإدارة أن تستخدم أحد المدخلين التاليين [48]ص96-97

1.3.1.3.2. مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة

وفقا لهذا المدخل تقوم الإدارة العليا بالدور القيادي في تغيير الثقافة من خلال تقريرها بأن السلوكيات والقيم الجديدة التي تريد نشرها يجب مراعاتها بدءا بالإدارة العليا نفسها لمراعاة تلك القيم، والإدارة العليا، يمكنها أن تغير الثقافة من خلال القيم والنماذج، فمثلا قد ترغب القيادة في نشر قيمة جديدة

نحو الاهتمام بالعملاء الأساسيين وهذا يوضح لكل من العاملين والعملاء بأن الإدارة جادة في أن تصيح موجهة بالمستهلك، والميزة الأساسية لمدخل التغيير من القمة إلى القاعدة هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة.

والمشكلة الرئيسية في هذا المدخل هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم وهذا قد يؤدي إلى المقاومة والمعارضة، وقد يؤدي إلى أن تلك التغييرات لا تستمر لفترة طويلة.

1.3.1.3.2. مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة)

تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المؤسسة في عملية التغيير عن طريق جمع المعلومات منهم بشأن تأكيدهم للقيم الجديدة وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاهتمام، وهذا المدخل قد يكون بطيء التنفيذ بالمقارنة مع المدخل السابق، ولكن يدوم لفترة أطول لأن العاملين قد شاركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

2.3.2. إدارة التغيير الثقافي أثناء التغيير التنظيمي

إن إدارة الثقافة التنظيمية عملية ليست بالسهلة حيث أنها نتاج للتفاعل بين العديد من العوامل والمتغيرات التي تشكل الثقافة ومن ثم تكون هناك تأثيرات وتغيرات كبيرة في هذه العوامل بسبب تغير القيم، وتفشل معظم مبادرات التغيير التنظيمي في تحقيق الأهداف المطلوبة نظرا لعدم الأخذ في الاعتبار ربط التغيير في العمليات والإجراءات والأنظمة بالثقافة التنظيمية، ولذلك فإن تحديد المكونات الأساسية لثقافة المؤسسة، يساعد على تحديد العناصر التي عن طريقها يتم تنفيذ، واستمرارية التغيير.

تؤثر ثقافة المؤسسة في التغيير التنظيمي من خلال: [48]ص97.

1. تغير هيكل الموارد البشرية خاصة فرق الإدارة العليا والإدارة التنفيذية.
2. تعديل الحقوق والمزايا والتعويضات الممنوحة للأفراد لتحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق القيم النهائية.
3. تعديلات في الهيكل التنظيمي والإداري تساعد في نشر القيم الجديدة وترويجها.
4. تغير في التكنولوجيا (المعرفة)، مما يحتاج إلى فهم التقنيات الجديدة وضرورة التكيف معها.

إن تحقيق التميز في ثقافة المنظمة عن طريق مكونات الثقافة (المعتقدات، القيم، الاتصالات، التقاليد، البيئة المادية، السلوك الإداري، المكافآت، الهياكل التنظيمية، القواعد والسياسات)، يمكن للإدارة

العليا في المؤسسة من تحديد أي المكونات الثقافية المطلوب استخدامها أو التأثير عليها لإحداث التغيير المطلوب [42]ص568.

يقترح احد الكتاب وجود شاشة ثقافية وهي تعني وضع مكونات الثقافة في شكل جدول، وعندما يراد إحداث تغيير تنظيمي في أي من أنشطة المؤسسة، مثل المشتريات، الإنتاج، التسويق، التمويل، فإن الإدارة العليا تنظر إلى عملية التغيير المطلوبة في التسويق مثلا وتنظر في أي من مكونات الثقافة التي يجب التركيز عليها مثل تحسين الاتصال، الترويج، أو وضع نظام لتحفيز العاملين في مجال التسويق... الخ.

ويمكن تطبيق الشاشة الثقافية من خلال: [34]ص151

المرحلة الأولى: وضع خطة عمل توضح فاعلية كل مكون ثقافي لتنفيذ التغيير التنظيمي المطلوب، منظمة في ذلك الأشخاص المشاركين، الوقت المطلوب وأيضا الموارد المادية المطلوبة للتنفيذ.

المرحلة الثانية: تنفيذ خطة العمل لإحداث التغييرات الثقافية اللازمة في كل مكون من مكونات الثقافة.

المرحلة الثالثة: قياس وتقييم فاعلية التغير الثقافي الذي حدث، ويمكن الاسترشاد بمعايير القياس التالية:

1. معدلات خفض الغياب.

2. معدلات دوران العمل.

3. معدلات خفض الحوادث.

4. معدلات خفض التكاليف.

5. الملاحظات السلوكية للموظفين والإدارة فيما يتعلق:

أ- بتحسين خدمة العملاء.

ب- بتحسين فرق العمل، بتحسين تعزيز فرق العمل.

المرحلة الرابعة: الإدارة المستمرة للمكونات الثقافية، وذلك للمساعدة في تحقيق أهداف التغيير بمجرد تنفيذ وقياس خطة العمل، ومن الضروري الاستمرار في إدارة المكونات الثقافية وتعزيز التغيير التنظيمي باستمرار.

ويجب أن تتزامن عملية التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي حتى تضمن المؤسسة مستويات مقبولة من النجاح، وتداوم على الأخذ في عين الاعتبار إجراءات التغييرات الثقافية والتي تتلاءم والتغيرات التنظيمية.

بمعنى عملية التغيير الثقافي يجب أن تنسم بالاستمرارية حتى تكون النتائج المقصودة محققة في مدة أطول، يرى أحد الكتاب أن عملية التغيير الثقافي تمر بالخطوات الستة التالية: [34] ص 150-152.



الشكل رقم 09 عملية التغيير الثقافي [34]

ويجب التركيز عند إحداث التغيير التنظيمي على تعهد والتزام الإدارة العليا بكونها العامل الجوهري، وذلك من خلال نشر قيم وسلوكيات وأنماط القيادة. وأعضاء الإدارة العليا على جميع الموظفين، ويحتاج التغيير الثقافي إلى وقت مناسب لإحداثه فقد تبنت مثلاً شركة زيروكس Xerox إستراتيجية للتغيير الثقافي أسمتها "القيادة من خلال الجودة" وقد تطلب ذلك خمس سنوات كاملة، ولذا يقول Tom Peters أحد المديرين بالشركة أنها (إستراتيجية التغيير الثقافي) العامل المبهز والحاسم، ويوضح الشكل التالي إستراتيجية التغيير الثقافي تجاه الجودة في شركة Xerox



الشكل رقم 10 إستراتيجية التحويل إلى ثقافة الجودة في شركة زيروكس [34]

ويرى سيد محمد جاد أن عملية التغيير الثقافي في المنظمة تحتاج إلى استخدام فريق عمل لإنجاز الأهداف التنظيمية وتحقيق وانجاز الأداء والعمل المطلوب بكفاءة كما تحتاج إلى خبراء واستشاريون متخصصون يعملون مع فريق العمل لإنجاز وإحداث التغيير الثقافي المطلوب، بكفاءة عالية، وفعالية مناسبة بما لا يتعارض مع قدرات وإمكانات المؤسسة والعاملين فيها [34]ص156.

3.3.2. آليات التثقيف الفعالة لتحقيق التغيير التنظيمي

تمتلك المؤسسة عددا من الأدوات يمكن استغلالها قصد تحقيق التفاني المطلوب:

1.3.3.2. اللغة

تميز اللغة مجموعة من الناس عن غيرهم ممن يستعملون لغات أخرى، كما تعتبر أداة لتحديد الهوية، وتسمح أيضا بإعطاء القوة باعتبارها حاجزا هاما اتجاه باقي الثقافات، وتمثل اللغة الركيزة الأساسية لأية ثقافة.

إن إدخال أي تغيير في المؤسسة يصحب إدخال مصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة، وبالتالي فإن إدخال كلمات أو عبارات جديدة في لغة المؤسسة يعني تغيير ثقافة هذه المجموعة [49]ص55، (الأفراد العاملين في المؤسسة) تقتضي الحاجة إلى تغيير في المصطلحات أو قاموس المفردات، وذلك لأن هذه الأخيرة ترتبط بالظواهر والتطبيقات والعادات القديمة، لذا فيصبح لإحداث التغيير الفعال إدخال مفردات جديدة.

2.3.3.2. التربية والتعليم

تمثل التربية العملية الجوهرية والطبيعية في الجانب الاجتماعي للفرد، وذلك لأن هذا الأخير لا يولد اجتماعيا ولكن يكتسب هذه الصفة في حياته.

من الخطأ الاعتقاد بأن التنمية هي مسألة استثمارات وموارد، أي مشروعات صناعية في حين أن المشكل يكمن في الثقافة، فمفتاح التنمية يكمن في ثقافة المؤسسة.

فالثقافة التنظيمية متكونة من مجموعة من المعارف والقيم المتراكمة لدى المؤسسات وتساهم المؤسسات التربوية بقسط كبير في تكوينها، فأنظمة الإدارة الحديثة تعتمد دائما على تكوين كل أفرادها، وهو ما يقتضيه تطبيق واستعمال الأدوات الأساسية للجودة.

3.3.3.2. ترويج الاتصال

يعتبر الترويج طريقة للتكيف الاجتماعي وذلك بممارسة ضغط سيكولوجي بشكل منتظم على مجموعة من الأفراد بغية توجه آرائهم وسلوكياتهم نحو اتجاه محدد [49] ص 60

يعتبر الترويج وسيلة مباشرة للحفاظ على السلطة في حالة ما إذا كان العنف أو القوة تساند الترويج وتؤيده وبالتالي فإن كل مقاومة لهذا الجو أو المناخ الذي يشوه القلق تعتبر باطلة.

عموما فإن الحجة التأثيرية أو الحسية أكثر تأثيرا وفعالية من الحجة العقلانية، ويعتبر الترويج فن لنشر الاتصال.

فالاتصال يلعب دورا هاما في إيصال الثقافة الجديدة، ومقتضيات التغيير المستحدثة كي يتمكن الأفراد من استيعابها من جهة، ومن جهة ثانية لتفادي أي مقاومة عنيفة للأفكار الجديدة.

4.3.3.2. التنبؤ

يعتبر التنبؤ من الظواهر الاجتماعية وهذا بمجرد اعتقاد مجموعة من الأشخاص شيء ما لتجسيد فترة معينة [49] ص 61، ويصبح التنبؤ مبدعا عندما تكون الظاهرة غير موجودة في الواقع وتشير بالتنبؤ أو التكهن، أما في حالة ما تكون هذه الظاهرة واقعية فيعتبر التنبؤ محرك أو معجل وذلك بفضل نشر التنبؤ فالأفراد في المؤسسة أصبحوا يترقبون القيادة ومسيرين ذو دور تنبئي مما جعل الضرورة وبعد النظر أحد أهم جناحي الإدارة الحديثة، فالقدرة على استشراف ما قد يحدث في المستقبل يسمح بالتنبؤ وتلقي أفكار ثقافية جديدة قبل حلول موعد التنفيذ.

4.3.3.2. التوقعات المعيارية

انطلاقا من الاعتراف بظاهرة الضغط الاجتماعي المتكون من طرف جماعة اتجاه الفرد، ينشأ مبدأ التثقيف، وهو ما يقوم عليه إدماج أفراد في جماعات مماثلة لترتيبهم وذلك بإتباع نفس مبدأ أي لتثقيف مجموعات صغيرة ندمجها في مجموعات أكبر، وانطلاقا من هذا المبدأ لا يمكننا توقع التغيير للمؤسسة من فرد إذا لم يكن هذا الفرد هو القائد أو المدير أو الرئيس، إن كل من نظام المعلومات ومراقبة التسيير، ونظام تقييم الأفراد وكذا أنظمة التقدير والمكفآت تعتبر أدوات للتعبير عن هذه التوقعات المعيارية، فهذه الأنظمة ذات دلالة ثقافية، فقبل أن تكون أرقاما فهي في الأصل نظام من القيم.

4.3.3.2. الموضوعة

لقد تعددت الموضوعات منذ عهد تايلور، فعموما مصادر صياغتها فيما يخص كفاءات المؤسسة نجدها مبتكرة وجريئة ويعتبر نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Just in time) الذي جاءت به شركة تويوتا أحد أمثلة الموضوعة الإدارية [49]ص61-62.

إن أمثلة النماذج الثقافية التي تنتمي إلى نظام القيم عادة ما تركز على مستويات محدودة تتمثل في نماذج الرجال، نماذج الجماعات أو الفرق، نماذج المؤسسات، نماذج الدول، كما أن تحديد هذه النماذج يوضح أو يعكس عملية تثقيف مهمة.

إن دور المناصب العليا في السلم الهرمي هم يؤخذون كنماذج، لذا يعتبر الإقصاء هنا جد مهم، فالقيادة عليهم الامتثال تماما للقيم التي ينادون بها.

إن آليات التثقيف تساعد القيادة في المؤسسة على إحداث التغيير التنظيمي مرفقا باستعداد الأفراد لاستيعاب المفاهيم الجديدة، وبالتالي الحد من المقاومة وبدل ذلك دعم الولاء والالتزام لدى الأفراد اتجاه مؤسستهم، وتحفزهم لأداء المهام الموكلة إليهم بأكثر قوة.

4.3.2. دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الثقافي

1.4.3.2. مسؤولية التغيير الثقافي في إدارة الموارد البشرية

عادة مسؤولية التغيير الثقافي تقع في المقام الأول على عاتق قادة المؤسسة وكبار المديرين، كما أن كل شخص فيها يكون معنيا بالتغيير الثقافي، خاصة عندما تكون هناك تغيرات تنظيمية أو بيئية تستوجب على المؤسسة أن تتكيف معها، ولذا فإن مسؤولية التغيير الثقافي تقع أولا على عاتق القيادة العليا لتحديد وتغيير الثقافة الشاملة، ومسؤولي الإدارات في تغيير الثقافة الفرعية.

إن أصعب شيء يواجهه مدراء إدارة الموارد البشرية هو إدخال التغيير في مؤسستهم في ظل البيئة الديناميكية [48]ص25-26، وأخطر شيء يواجههم هو الثقافة التنظيمية ولذا فإن الكثير من التغيرات تقبل نظرا لكونها تأتي ضد ثقافة المؤسسة، أو نتيجة لتجاهل التغيير الثقافي أثناء التغيير التنظيمي نظرا للاعتقادات التالية:

1. الثقافة ليس لها قيمة.

2. لا يمكن تغيير الثقافة حتى وإن أردنا ذلك.

3. التدريب يساوي التغيير الثقافي.

4. الثقافة تبدوا واضحة لا داعي للتخطيط لها.

وفي هذا الإطار، فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الثقافي تتعاظم وتزداد أهميتها، خاصة أن ثقافة المؤسسة مرتبطة تماما بالجوانب المعنوية والسلوكية لأفراد المؤسسة.

ولذا فإن إستراتيجيات الموارد البشرية تعتبر أداة قوية في التغيير الثقافي وفي تعزيز ودعم هذا التغيير عند حدوثه، كما يجب أن تكون إستراتيجيات الموارد البشرية دور أساسي في بناء ثقافة المؤسسة، ولإحداث التكيف الثقافي مع التغيرات التنظيمية فإنه يجب الرد على التساؤلات التالية [34]ص154

1. ما هي ثقافة المؤسسة حالياً؟

2. ما هي التغيرات التي تمر بها المؤسسة حالياً؟

3. ما هي الثقافة الجديدة في ظل المتغيرات؟

4. ما هو الفرق بين الثقافة الحالية والثقافة المطلوبة؟

5. ما دور إدارة الموارد البشرية في تضيق هذه الفروق؟

ومن هذا المنطلق يمكن أن نقول بأن دور إدارة الموارد البشرية في التغيير يمكن أن يساعد على سرعة وفعالية هذا التغيير.

2.4.3.2. الأدوار الثلاثة لإدارة الموارد البشرية في التغيير الثقافي للمؤسسة

تغيير الثقافة الخاصة لإدارة أو قسم الموارد البشرية في المؤسسة، يجب أن يكون نموذجاً عاماً للمؤسسة ككل لتطبيق خبراته العملي.

تسهيل التغيير الثقافي في باقي المؤسسة بحيث يجب أن تساعد إدارة الموارد البشرية في إثارة التفكير لدى الموظفين لتعلم الثقافة وتعلم التغيير الثقافي وفهم أهمية التغيير ومزاياه ومتطلباته، أي إدارة الموارد البشرية لها الدور الحيوي في مراحل التغيير الثقافي المختلفة.

تقديم الخبرة وذلك من خلال عرض النماذج والأطر والنصائح المختلفة لتأمين النجاح، ويجب أن تقود إدارة الموارد البشرية عملية التفسير وتلعب دور الخبير عند الحاجة.

ومن خلال هذه الأدوار فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن: [50]ص268-270

1. تحدد النقاط والعناصر المطلوب الوصول إليها لإحداث التغيير الثقافي.
2. تقوم بعمل تغييرات مدعمة في السياسات والإجراءات الخاصة بها مثل الاختيار والتعيين والتدريب والتشغيل... الخ.
3. أن تكون الضمير الحي للمنظمة من خلال تقديم التوقعات المستقبلية والتغذية العكسية للثقافة والتغييرات المطلوبة فيها.
4. أن تقود البناء الثقافي الذي اتفق عليه من خلال عملية التغيير الثقافي.

3.4.3.2. الأساليب الناجعة لإحداث التغيير الثقافي بالنسبة لإدارة الموارد البشرية

يرى Nathason Graig أن إدارة الموارد البشرية عليها أن تقابل الاحتياجات المتغيرة للموظفين أثناء التغيير التنظيمي وبالتالي التغيير الثقافي، وذلك إن أرادت أن تقوم بدورها بشكل إيجابي، ولكي تحقق هذا الهدف عليها أن تستخدم الأساليب التالية:

1.3.4.3.2. تحديد البيئة القيادية للمنظمة

وذلك للتعرف على:

1. شكل ثقافة المؤسسة وتطبيقاتها.
2. أسلوب وطريقة الحياة في المؤسسة.
3. مضمون صورة ورسالة المؤسسة وهل صيغت جيدا في إطار ثقافة المؤسسة.
4. الكيفية التي يمكن من خلالها دفع العاملين نحو المشاركة في بناء الصورة الجيدة للمؤسسة وفي تحقيق رسالتها، باستخدام مثلا إستراتيجيات التدريب، التوظيف المكافآت والحوافز.

5. تحديد اتجاه المؤسسة، وما هي مشاكلها الحالية والمستقبلية، وما هي جوانب التمييز لدى المؤسسة والتي يمكن من خلالها قهر هذه المشكلات، وكل ذلك يضيف قيمة حقيقية لدعم المؤسسة.

2.3.4.3.2. المشاركة في التخطيط

وذلك من خلال.

1. جمع البيانات الخاصة برضا العملاء.
2. التحليل البين للقوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتي تشكل الإطار الذي تعمل من خلاله المؤسسة.
3. تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
4. تحليل الثقافة التنظيمية.
5. التحليل المقارن خلال فترات زمنية.

3.3.4.3.2. المشاركة في تصميم إستراتيجيات تحسين العمل

وذلك من خلال: [34]ص157.

1. تحسين إستراتيجيات التوظيف.
2. استخدام حل المشكلات لدعم مهارات تحسين الأداء لدى الفرد والجماعة.
3. تحديد العمليات الهامة التي تحتاج إلى تصميم.
4. استخدام طرق جديدة في التفكير والابتكار وتحسين الجودة.

إن قدرة إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير الثقافي أثناء التغيير التنظيمي وحسن إلمامها بالمتغيرات الحاصلة، والإستراتيجيات الواجب إتباعها قصد توجيه الأفراد إلى تطبيق الثقافة الجديدة وفهمها، يجنب المؤسسة إمكانية مقاومة الأفراد للتغيير وهو يسهل على القيادة تمرير التغيرات المطلوبة.

من خلال دراسة تأثير ثقافة المؤسسة على التغيير التنظيمي، يتبين أنه للثقافة تأثير قوي على مختلف نشاطات وتحركات الأعضاء في المؤسسة، فهي بمثابة الموجه للأفراد في أداء مهامهم.

إن وجود ثقافة قوية يلعب دورا هاما في أداء العاملين نظرا لرغبتهم في تقديم أفضل ما لديهم للمؤسسة، وعلى العكس فضعف الثقافة والانسجام يؤدي ربما إلى ظهور اختلالات تؤثر على أداء ونتائج المؤسسة.

إن إحداث التغيير التنظيمي يجب أن يرافقه تغيير ثقافي لما للثقافة التنظيمية من تأثير بالغ على الأفراد، ومسايرة التغيير الثقافي للتغيير التنظيمي يعتبر ضمانا أساسيا لنجاح التغيير والتقليل من احتمالات الفشل.

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مركزيا وحاسما في عملية التغيير التنظيمي وذلك لأنها مسؤولة على القسم الأهم في المؤسسة، والذي من خلاله تؤثر السياسات والأساليب المتبعة في توجهات الأفراد وتجاوبهم مع التغيرات المحتمل، فنجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير الثقافي المطلوب إنما هو الجزء الأهم في إحداث التغيير التنظيمي وضمان نجاحه.

الفصل 3 إدارة التغيير التنظيمي

التغيير والتجديد هو هدف كل المؤسسات حتى تضمن الاستمرارية والتواصل مع البيئة الخارجية، وكذا الاستجابة للتغيرات الداخلية، ولكن التغيير يحتاج إلى إدارة وتوجيه حتى يتم بالصورة المرجوة. إن أول مشكلة يواجهها منفذ التغيير هي المقاومة والتي تعتبر ردة فعل طبيعية في السلوك الإنساني نحو أي جديد أو مجهول، وبالتالي تفرض على القائم بالتغيير إيجاد الوسائل والأساليب المناسبة من أجل تجاوز هذه المقاومة.

يلعب القادة الدور المؤثر في التغيير التنظيمي باعتبارهم منطلق هذا التغيير، وبالتالي يترجمون سلوكياتهم، ومعتقداتهم فيه، وتختلف أنواع القيادات باختلاف شخصيات الأفراد القائمين بالقيادة، وتستوجب عليها اكتساب مهارات عالية في التوجيه وكذا قوة التأثير حتى يتمكنوا من تمرير مخططاتهم.

إن قدرة القيادة على تمرير مشروع التغيير، يعتبر بمثابة نجاح لهذا التغيير في حد ذاته وللوصول إلى ذلك يجب تهيئة المناخ المناسب للتغيير، وبعدها إيجاد العوامل الداعمة والمساعدة في عملية التغيير وكذلك تبني نموذجاً مميزاً للتغيير.

وفي هذا الفصل سنتعرض إلى مقاومة التغيير التنظيمي في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني نبرز دور القادة في التغيير التنظيمي، وفي المبحث الثالث نبين كيفية إنجاز التغيير التنظيمي.

1.3 دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي

لا شك أن أي تغيير تنظيمي لا بد أن تكون فيه الإدارة العليا أو القيادة طرفاً أساسياً وفاعلاً فيه، نظراً لكونها مكلفة بالإدارة العامة في المؤسسة، ولذا فيكون تأثير القيادة في التغيير معتبراً وأساسياً في المؤسسة، وأيضاً باعتبارها المسؤولة على إنجاز هذا التغيير.

في هذا المبحث سنستعرض القيادة بمفهومها وأنواعها، ودور القائد في إحداث التغيير التنظيمي.

1.1.3. مفهوم القيادة وأنواعها

1.1.1.3. مفهوم القيادة

تنوعت وتعددت المفاهيم التي أعطيت لمفهوم القيادة، فالقيادة هي فن التأثير على الأفراد، وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، وضرب المثل بهم في الأفعال والتصرفات، بما يضمن ولاءهم وطاعتهم وتعاونهم واكتساب ثقتهم واحترامهم، بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة بما يتطلبه ذلك من توجه، وتنسيق جهود المرؤوسين وتحفيزهم من خلال عملية التأثير التي يمارسها القائد أو المدير على مرؤوسيه [51]59، كما يعرف بيتش القيادة بأنها "نشاط يمارسه شخص ما، يؤثر فيه على مجموعة من الناس تجعلهم يتعاونون بغرض تحقيق أهداف معينة"، أما العناني فيعرف القيادة بأنها "العمل الذي يؤثر في نشاط المؤسسة لتوجيه الجهود في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة"، [52]ص33 أما طريف شوقي فيعرف القيادة بأنها "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة -والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، والمرؤوسين وخصائص المهمة، والتنسيق التنظيمي، والسياق الثقافي- وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة عالية من الرضا والتماسك" [53]ص41.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن نستخلص بأن القيادة عبارة عن استعمال قوة، وتأثير معين بغية تحقيق الأهداف عن طريق أفراد آخرين (المرؤوسين).

يستمد عادة القائد نفوذه وتأثيره على الآخرين من خلال مصدرين أساسيين وهما:

1.1.1.1.3. القوة الشرعية أو النظامية (السلطة)

وهي قوة رسمية تستمد من المكانة والمركز الذي يحتله المدير في الهيكل التنظيمي، وتمكن هذه القوة أو السلطة من استخدام الحوافز المختلفة من مادية ومعنوية للتأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف المرجوة. وقد أثبتت الدراسات المختلفة نجاح وفعالية هذا الأسلوب في التأثير على المرؤوسين في تحقيق أهداف المؤسسة [52]ص34، وقد يستخدم القائد أسلوباً آخر يستمد من هذه السلطة وهو أسلوب التهديد والضغط والإكراه في دفع المرؤوسين لديه لتحقيق الأهداف المطلوبة، ومن الوسائل التي يمكن أن تستخدم في هذا المجال التهديد بنوعيه الشفوي والمكتوب، والخصم من الراتب أو النقل التأديبي وقد يصل أحياناً إلى إنهاء خدمة المرؤوس، ويؤكد كثير من الباحثين أن استخدام هذا الأسلوب بشكل كبير قد يؤدي إلى مشاكل وعواقب يصعب على القائد السيطرة عليها.

2.1.1.1.3. القوة المستمدة من الصفات الشخصية للقائد

تستمد هذه القوة من الأخلاق الحميدة والاحترام المتبادل بين الرئيس (القائد، المدير) والمرؤوسين وقد تستمد هذه القوة أيضا من خبرة وكفاءة المدير، ومهاراته في أدائه للأعمال التي تتحول إلى الإعجاب بشخصيته وبالتالي إلى أداء جميع الأعمال التي يكلفون بها من قبل قائدهم بكفاءة وفعالية عالية.

ولكن مهما كان مصدر استلهام القوة والنفوذ فإن فعالية وكفاءة القيادة تتطلب توفر صفات معينة يتصف بها المدير الناجح والتمكن ومن أهم هذه الصفات:

1.2.1.1.1.3. الرغبة

وتتمثل في الدافع والحافز الداخلي الموجود لدى الشخص القيادي وهذه الصفة تعتبر الممر الأساسي والفعل للقيام بالقيادة فعليا.

2.2.1.1.1.3. الذكاء

ويتمثل ذكاء القائد في قدرته على تحديد وتحليل المشاكل، ثم التعامل معها بحكمة وعقلانية، وبعدها إيجاد الحلول الملائمة لكل مشكلة.

3.2.1.1.1.3. مهارات الاتصال

وتتمثل في قدرة القائد على فهم الأفراد العاملين تحت وصايتهم والتعامل معها وكذا حسن التعامل مع الأفراد خارج المؤسسة (الزبائن، العملاء، الوصاية... الخ) [54]ص123.

4.2.1.1.1.3. الثقة

تتمثل في قدرة المدير أو القائد على إقناع وتوجيه الآخرين بأداء الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف التي يسعى إلى الوصول إليها.

ولئن كانت هذه هي الصفات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القائد الناجح إلا أن هناك صفات أخرى كالقدرات العلمية، القدرة على الإبداع والابتكار، الإخلاص والوفاء، والقدرة على إيصال الرسائل المطلوبة... الخ، فهذه المؤشرات تعبر عن المدير الكفء ولكن الباحثين يرون أنه ليس من الضروري توفرها في جميع الحالات، مادام أنه ليس هناك نمطا معيناً للقادة الإداريين. [55]ص312-315

2.1.1.3. أشكال القيادة الإدارية

تختلف الأساليب والأشكال التي يستخدمها القادة الإداريون في تحقيق أهدافهم، وتختلف هذه الأشكال وفقا لطبيعة وظروف العمل، وعموما هناك ثلاثة أشكال معروفة للقيادة الإدارية حسب الدراسة التي قام بها (Lippit et white) في الثلاثينات وهي:

1.2.1.1.3. القيادة التسلطية (الأوتوقراطية)

وفي هذا النمط يركز القائد أو المدير كل السلطات في يده، ويصدر أوامر وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل المتعلقة بالعمل المطلوب، ويصر على ارضاخ مرؤوسيه لهذه الأوامر، ويقوم منفردا باتخاذ القرار وإعلانه على موظفيه دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة في صنع القرار [56]ص155-168 ينحصر دور مرؤوسيه فقط في تنفيذ القرارات التي يصدرها وقد يستخدم القائد هنا أسلوب التهديد والترهيب لتنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف المطلوبة. ويكاد يحصل في الفكر الإداري أن الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة يرتب آثار سلبية على العاملين، ويبدو ذلك من خلال انخفاض روحهم المعنوية، وقتل روح الإبداع والابتكار لديهم.

2.2.1.1.3. القيادة الديمقراطية

هذا النوع من القيادة يختلف جذريا عن الشكل الأول حيث يتميز بالاعتماد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية أو حل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وبالتالي فالقائد يعطي أهمية وقيمة لمرؤوسيه، في وضع وتحقيق أهداف المؤسسة، ويتميز هذا النوع القيادي بكونه ينمي روح الإبداع والابتكار لدى العاملين، وتحسسهم بمكانتهم وقدرتهم عن المشاركة في إدارة المؤسسة.

3.2.1.1.3. القيادة الحرة (المنطلقة)

إذا كانت القيادة الأوتوقراطية تركز اهتمامها على الإنتاج، والديمقراطية تركز على المرؤوسين فإن الإدارة الحرة تركز اهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل، ويمكن تميز ثلاثة خصائص لهذا الأسلوب: [56]ص170.

1. اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه في أداء نشاطهم واتخاذ القرارات والإجراءات.

2. اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمؤوسيه في أوسع نطاق، وإسناد المهام بطريقة عامة وغير محددة.

3. إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، وذلك بتسهيل الاتصال بينه وبين مؤوسيه لتوضيح الأفكار وتبادل الآراء.

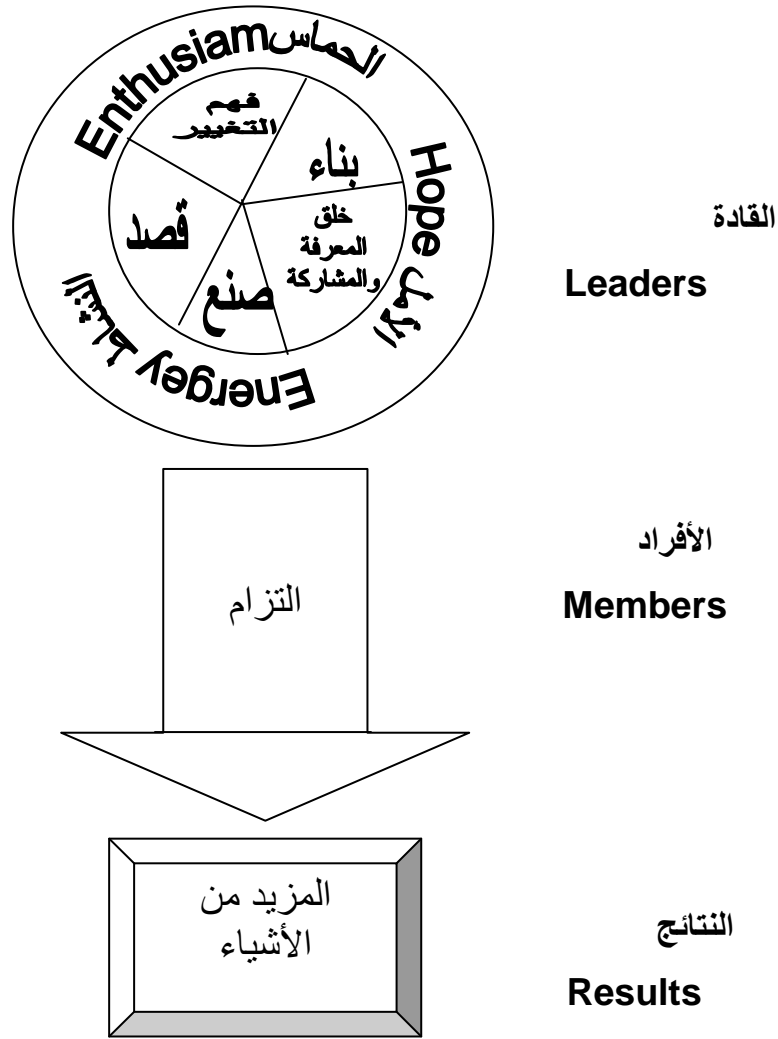
ويرى الكثير من الباحثين أن هذا النمط نادر الوجود، وفي حالة وجوده سيكون سريع الانهيار لأنه يكون قد فقد أهم مميزات القيادة الفعالة نظرا لتخليها عن المسؤولية في اتخاذ القرارات.

2.1.3. دور القيادة في التغيير التنظيمي

يلعب القادة دورا هاما ومؤثرا في عملية التغيير، وذلك سواء عن طريق السلطة التي يملكونها باعتبارهم المسؤولين، أو نظرا لقوة شخصيتهم وقدرتهم على إقناع الأفراد داخل المؤسسة بأهمية التغيير [57]ص284، وكذلك عن طريق سلوكياتهم وتصرفاتهم أمام العاملين والتي تعتبر بمثابة المثل الذي يقتدى به فالرغبة والحرص على تحقيق الأهداف عن طريق إحداث التغييرات اللازمة بجعل الأفراد يتفهمون المواقف الجديدة ويعملون على تحقيقها.

1.2.1.3 الكفايات الأساسية للقائد

وفي الشكل التالي يوضح مايكل فولان Michael Fullan الكفايات الأساسية التي يحتاج إليها القادة من أجل التعامل مع التغيير وإدارته وتسييره.



الشكل رقم 11: القيادة [58]

حيث يرى Fullan خمس كفايات أساسية يحتاج إليها القادة من أجل التعامل مع التغيير المستمر ومواجهته، وهي القصد الأخلاقي، فهم التغيير، بناء العلاقات، خلق المعرفة وضع المشاركة، والتماسك.

1.1.2.1.3. القصد الأخلاقي

يعني أن يعمل القائد وهو ينوي أن يقوم بعمل إيجابي مختلف يؤدي إلى تحسين ظروف مرؤوسيه وعملائه، والمجتمع ككل، وبالتالي فالهدف الأخلاقي للقائد يمثل قيمة واضحة يقدرها الجميع لذلك ينبغي أن يوجه الهدف الأخلاقي القائد في عمله وتصرفاته حيث يعتمد عليه في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

2.1.2.1.3. فهم التغيير

فالقصد الأخلاقي بدون فهم للتغيير بعد استشهاد أخلاقي Martyrdom وبالتالي متى يحقق القائد نجاحا في عملية التغيير ينبغي له أن يجمع بين التزامه بالهدف الأخلاقي مع احترامه وتفهمه للتعقيدات الناشئة عن التغيير، وحتى يمكن تفهم عملية التغيير يضع Fullan ستة إرشادات وهي: [58]

1. الهدف ليس تغيير كل شيء فبعض المديرين يغيرون أفكارهم بسرعة، وتنقلب مواقفهم كثيرا، ولذلك ينبغي البدء بتطبيق فكرة ما وإعطائها الوقت الكافي للتأكد من نجاحها وفعاليتها قبل التفكير في تطبيق فكرة جديدة.

2. عدم كفاية الأفكار الجيدة لإحداث التغيير فبعض المديرين لديهم أفضل الأفكار التي يعبرون عنها ولكنهم لا يستطيعون تسويقها للآخرين، وبالتحديد الأفراد العاملين معهم، ولو لم يتقبل العاملون الأفكار التي تطرحها الإدارة فإنهم لن يطبقوها وسيرفضونها لأنهم لم يؤمنوا بها أو يشاركوا في طرحها.

3. تقدير الصعوبات المحتملة التي قد يواجهها المدراء عند تجريب الأشياء الجديدة، فالعاملون يواجهون حقيقة، وهي أنهم بحاجة إلى فهم أفضل للتغيير، وربما إلى تنمية مهارات جديدة، وعند تطبيق أية عملية جديدة فإنها تثير عدم الارتياح لكثير من الناس الذين يعادون التفكير في قدراتهم، ومهاراتهم وأساليبهم السابقة، والعاملون أنفسهم يشعرون بالانزعاج عندما يجربون أساليب جديدة أو أفكار جديدة فالطبيعة الإنسانية تشعر بالقلق دائما عند القيام بأي جديد وهنا تظهر براعة القادة الذين يستطيعون توجيه الآخرين والخروج بهم سالمين من مشكلات تطبيق التغيير.

4. النظر إلى مقاومة التغيير على أنها قوة إيجابية ودافعة، ينبغي إعادة النظر في مفهوم المقاومة حتى يمكن فهم عملية التغيير، فالناس يرتاحون في التعامل مع الآخرين الذين يفكرون بنفس طريقتهم وبالتالي إذ يشعرون بالارتياح في التعامل مع الناس الذين لا يتفوقون معهم أو يقاومون أفكارهم رغم أن ذلك أمر صحي ومفيد للغاية، فالمقاومة تفيد في تنفيذ التغيير لأنه في اختلاف الآراء تعبير عن عملية ديمقراطية تدفع التغيير إلى الأمام، ولذلك ينبغي احترام الأشخاص الذين يبدون مقاومة التغيير وإلا فإنهم سوف يعبرون عن أنفسهم عن أنفسهم فيما بعد بطرق أكثر سلبية.

5. التغيير يعتمد على القدرة على تغيير ثقافة المؤسسة، فتغيير الثقافة وإحداث تحول فيها هو الفكرة الرئيسية في التغيير الناجح والتحول في الثقافة يعطي بعدا أخلاقيا على عملية التغيير ويجعل الجميع يعملون معا وهم يحترمون الاختلافات الثقافية فيما بينهم، وعملية تغيير الثقافة عملية صعبة ومعقدة وتتطلب وقتا

وجهدا كبيرين من قبل المديرين حتى يستطيعون إرساء الثقافة الجديدة، وإقناع الأفراد على التخلي عن الثقافة القديمة.

6. التغيير عملية شديدة التعقيد: فالقيادة تنطوي على مجموعة من المهارات معقدة كما أنها تتطلب التعامل مع العديد من المواقف الصعبة باستجابات مختلفة أكثر تعقيدا، فكل قائد، يمكن أن يتعامل مع موقف معين بطريقة تختلف تماما عن غيره ويتوصلون جميعا إلى نتائج طيبة، فالقيادة عملية معقدة وبالتالي فإن عملية التغيير تكون أكثر تعقيدا.

3.1.2.1.3. بناء العلاقات

إن العامل الأساسي والرئيسي في كل مبادرات التغيير الناجح هو تحسين العلاقات بين العاملين في المؤسسة فكلما تحقق ذلك تحسنت الأمور، ولذلك فالقائد الناجح هو الذي يستطيع بناء علاقات إيجابية بين جميع عناصر العمل خصوصا مع الأفراد والجماعات المختلفة عن بعضها البعض وبالذات المختلفة مع من يقوم بالتغيير، وبالتالي فهم يقيمون تفاعلا هادفا وبناءا يمكنهم من التوصل إلى درجة قصوى من الاتفاق والتعاون.

4.1.2.1.3. خلق المعرفة والمشاركة

لا شك أن العصر الذين نعيشه هو عصر المعرفة والانفجار المعرفي، وبالتالي فإنه من أهم أدوار القائد الناجح في عملية التغيير هو زيادة المعرفة داخل وخارج مؤسسته وكيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثة السابقة، (القصد الأخلاقي، فهم التغيير، بناء العلاقات). [58]

ويعتمد هذا العنصر على ما سبق من عدة نواح.

1. أن الناس لن يشاركون المعرفة التي حصلوا عليها إلا إذ شعروا بالالتزام الأخلاقي للقيام بذلك.

2. أن الناس لن يشاركوا إلا إذا كانت ديناميكية عملية التغيير تدعم المشاركة وتجندها.

3. أن المعرفة بما تحويه من لبيانات ومعلومات بدون علاقات- لن تؤدي إلا إلى مجرد تخمة معلوماتية Information clut، كما أن تحويل المعلومات إلى معرفة هو عملية اجتماعية ولتحقيق ذلك فالمدير أو القائد في حاجة إلى علاقات.

5.1.2.1.3. صنع التماسك والانسجام

فقد تتعرض عملية التغيير إلى العديد من التعقيدات والغموض وعدم التوازن وبالتالي فإن القيادة الفعالة تسعى للتمسك الترابط بين جميع مكونات المؤسسة قصد تحقيق الهدف من عملية التغيير [59]ص262-295

2.2.1.3. المهارات الأساسية للقائد عند إحداث التغيير

تعاني القيادات الإدارية وهي بصدد الاضطلاع بمجهودات التغيير الضرورية من مشكلة عدم تقبل العناصر البشرية لتلك المجهودات في ضوء المتغيرات الحديثة ومن ثم تظهر طرق وأساليب التغيير لتحمل بين طياتها معايير، ووسائل تخفيف حدة المعوقات التي تواجه مجهودات التغيير.

إن الطرق ووسائل التغيير اللازمة لمواكبة التغييرات المستحدثة حيث الأخذ بوسائل وصور التقنية الحديثة من جانب، والديناميكية في الأداء الإداري من جانب آخر، حيث أهمية المهارات والاستعدادات الإنسانية، والخبرة بتفاصيل التصرفات، إنما هي خريطة يهتدي إليها المشرفون، والقادة الإداريون في سبيل انجاز مهام التغيير الفعال وعلى من يرغب من المشرفين والقادة بالتمسك بالأسلوب الجديد الأخذ بخطوتين:

1. تبني استعداد معين تجاه العمل، من شأنه التخفيف من حدة مفاجآت المستقبل مع التركيز على حتمية المخاطرة.

2. اكتساب المهارات المطلوبة لإدارة التغيير.

وعلى القائد أن يكتسب المهارات اللازمة لإحداث التغيير.

1. القدرة على التحرك السريع، والأخذ بزمام المبادرة مع حسن التصرف.

2. التمتع بسمات القيادة الفعالة، والبراعة السلوكية، والقدرة على انجاز المهام.

3. التخطيط الجيد لمجهودات التغيير، مع ربطها بالنتائج.

4. القدرة على التأثير الفعال في الغير والقدرة على الإقناع وكسب تعاون الآخرين.

5. الاستعداد، التنظيمي، وفعالية الاتصالات الإدارية.

3.1.3. مستويات إدارة التغيير في المؤسسة

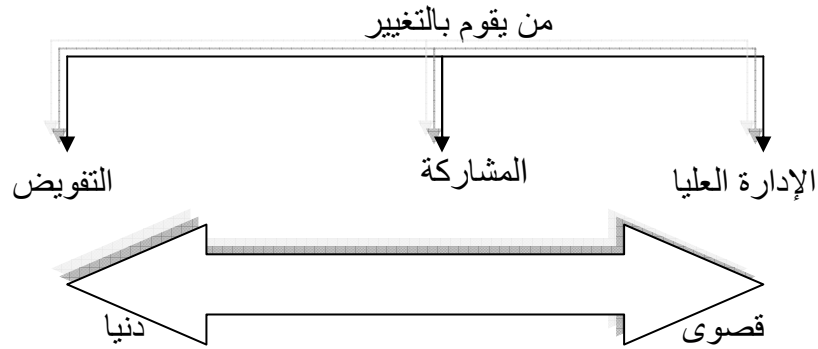
تقوم الإدارة العليا (القيادة) في مؤسسة بتحديد سلطة التغيير، وهناك ثلاث بدائل:

1. استئثار الإدارة العليا بسلطة التغيير.

2. تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير.

3. تفويض سلطة التغيير للمستويات الدنيا.

والشكل التالي يوضح طرق تنفيذ التغيير.



الشكل رقم 12: طرق تنفيذ التغيير [60]

1.3.1.3. الإدارة العليا

وسيتأثر المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو السلطات الخاصة بعمليات التغيير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك. ويقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيههم ويتم ذلك من خلال مرسوم أو قرار إداري، ويعد هذا اتصال ذو اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، يحدد الرئيس أو المدير التغيير الذي سيحدث، ويحدد دور المرؤوسين في إتباع مثل هذا التغيير [61]ص50، وقد يصحب القرار المنفرد تفسيراً بظروف التغيير والمزايا أو الحوافز أو الإجراءات التي تقع على المرؤوسين من جراء قبولهم وامتثالهم أو عدم تماشيهم مع هذا القرار، كأن يحدد المسؤول عدد الوحدات التي يجب على كل فرد إنتاجها، أو عدد ساعات العمل الواجبة الشغل ومقابل ذلك من الحوافز أو تغيير في مواقيت العمل... الخ.

ويمتد التغيير الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمؤسسة وغالبا تميل الإدارة العليا إلى إحداث التغييرات التالية:

1.1.3.1.3. تغيير الأفراد

فمن خلال سياسات النقل، يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى التغيير المطلوب في مهارات العاملين وسلوكاته، وأن التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل.

2.1.3.1.3. تغيير الجماعات

فمن خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات والاجتماعات واللجان، ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو إضعاف بعض أجزاء المؤسسة بشكل ترغب فيه، قصد تجنب مثلا قوة تأثير الجماعات غير الرسمية وإضعاف قدرتها على المناورة.

3.1.3.1.3. تغيير هياكل التنظيم

ويضم ذلك التغييرات في أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل، والإدارات والآلات، والترتيب الداخلي للمكاتب وأماكن الإنتاج والهياكل التنظيمية والوظيفية، ومثل هذه التغييرات كما يرى كثير من متخصصي الإدارة مؤثرة للغاية في التنظيم [60]ص424.

2.3.1.3. المشاركة

تعني المشاركة في مجال تطبيقها الإداري دعوة القائد لمؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها [56]ص218، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.

ففي مجال التغيير التنظيمي تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، ويعتمد على المدخل في التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير المؤسسة، بالحجم الذي يعطيها قوة وسلطة لا يمكن تجاهله، وبالتالي فقد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتتم مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي بأحد الشكلين التاليين: [61]ص50

1.2.3.1.3. اتخاذ القرار الجماعي

وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها وتقوم أيضا بتقديم بدائل للحلول، ثم يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل واتخاذ القرار المناسب لها، وهنا يقوم العاملین ببذل قصارى جهودهم في دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذي يناسب ويحل مشاكلهم، ويضمن احتفاظهم بالمزايا التي يستفيدون منها حاليا أو يعظمونها.

2.2.3.1.3. الحل الجماعي للمشاكل

وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى من السابق وأعمق من حيث التأثير، وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار الأنسب منها، بل يبدأ ذلك من دراسة المشكلة، وجمع معلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.

3.3.1.3. التفويض

تتكون العملية الإدارية من ثلاثة عناصر رئيسية هي: الواجبات التي أنشئت الوظيفة لتحمل أعبائها، والمسؤوليات الناجمة عن شغل هذه الوظيفة، وأخيرا السلطة المخولة لشاغل الوظيفة لأداء وظيفته، إذن فعلمية التفويض تدور أساسا حول هذه العناصر، فبالتفويض يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه بواجبات أو مهام معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها [56]ص230، ففي عملية إدارة التغيير التنظيمي، تقوم الإدارة العليا بإعطاء السلطة لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في المنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسب، وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمختلف مهام التغيير من تحديد المشاكل، وبدائل الحلول واختيار الحل الأنسب واتخاذ القرارات التي يرونها ملائمة لحل مشاكلهم [61]ص51، ويتم تفويض السلطة للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوبين التاليين: [60]ص426

1.3.3.1.3. مناقشة الحالة Case Discussion

ويتم أخذ مشكلة أحد الأقسام أو الأدوات كحالة واجبة النقاش، ويقوم مدير الإدارة بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض إكساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم، وبغرض تقديمهم لمعلومات فقد تفيد في حل المشكلة وعلى هذا فإن تدخل المدير أو الرئيس ليس بغرض فرض حلول معينة وإنما لتشجيع العاملين كي يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم.

2.3.3.1.3. تدريب الحساسية

ويتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها، كما يتم التركيز أساساً على إكساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم والتأهب والحساسية لمشاعر الآخرين وسلوكهم، ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي هو أنه بإكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال، يمكن تطوير العمل بشكل أفضل، أي أن التغيير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات والشخصية للعاملين.

فعموماً هذه هي الطرق المتبعة في إحدى التغيير التنظيمي لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو أي من هذه الطرق أفضل لإحداث التغيير التنظيمي الناجح؟ إذن لا يمكن أن نجزم بأن إحدى هذه الطرق هي الأفضل والأنجع لإحداث التغيير المطلوب، ولكن يمكن الحكم على فاعلية الطريقة المستخدمة باستخدام نفس المعايير وهي:

1. رضا العاملين المتأثرين بالتغيير.

2. سرعة التغيير.

3. النتائج المباشرة والقصيرة للتغيير.

4. التجديد والإبداع المستمر. [60]ص427

إذن من خلال دراسة القيادة في هذا المبحث، والتطرق إلى كيفية إدارة التغيير التنظيمي من قبل القيادة وكذلك المستويات الأدنى، نلاحظ أنها (القيادة) تعتبر حجر الزاوية في أية عملية تغيير باعتبار أن هذا التغيير يأتي من قبلها، ويتم تنفيذه من طرفها أيضاً عن طريق الأفراد العاملين أو المرؤوسين، ثم تعود لتتحمل نتائج هذا التغيير.

وبعد دراسة أهمية القيادة ودورها في التغيير التنظيمي وفعالية أساليبها في ذلك فتنتقل إلى إظهار نتائج هذا التغيير وعوامل نجاحه وذلك من خلال المبحث الموالي.

2.3. مقاومة التغيير التنظيمي وتأثيره في التغيير

يتسم السلوك الإنساني دائماً بالرغبة في المحافظة على الأشياء المكتسبة، وعدم الاستعداد للتغيير بسهولة، وهذا نظراً إما لعدم تأكده من المستقبل أو خوفاً على منصبه ومكانته الحالية، فلذا فظاهرة مقاومة

التغيير التنظيمي تعتبر ظاهرة عادية، وجب على القائمين بالتغيير إيجاد وسائل إقناع مناسبة وتفادي المقاومة العنيفة، أو التقليل من حدة المقاومة.

في هذا المبحث سنتطرق إلى مقاومة التغيير التنظيمي من خلال الأسباب وأشكال المقاومة، وكيفية معالجتها، وإمكانية أن تصبح المقاومة عاملا مساعدا على التغيير الصحيح.

1.2.3. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

تعريف: تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة الكافية، والميل إلى المحافظة على الوضعية الحالية [62]ص195، والمقاومة قد لا تكون سلبية دائما بل قد تحمل إيجابيات وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المحققة أقل من التكاليف، وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة، أما سلبية المقاومة فإنها تحصل عندما تكون النتائج إيجابية ومردودها مرتفع بمقارنة تكاليفها.

ولمقاومة التغيير أيضا أبعاد أخرى فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وتكون سرية أو ظاهرية.

1.1.2.3. من وجهة نظر الفرد

لكل فرد وجهة نظر معينة للتغيير، ولذلك تصدر منهم المقاومة وذلك للأسباب التالية:

1.1.1.2.3. عدم التأكد

لعل أكبر أسباب مقاومة الأفراد للتغيير هي حالة عدم التأكد ففي فترة إحداث التغيير قد يشعر العاملون بالقلق والتوتر، بل قد يصل الأمر إلى العصبية، وذلك بسبب عدم قدرة الأفراد على معرفة ما إذا كانت قدراتهم وكفاءاتهم تتناسب مع متطلبات العمل الجديد من عدمه [63]ص313، أو قد يشعرون أن هناك تهديدا لأمانهم الوظيفي، أو يرجع ذلك لأنهم يكرهون الغموض المحيط بعملية التغيير، ويتطلب ذلك تفهم العاملين في المؤسسة.

2.1.1.2.3. تهديد المصالح الشخصية

يقاوم الأفراد التغيير لأنه يهدد مصالحهم الشخصية، فمدير المصنع أو المؤسسة يقاوم مثلا تغيير التجهيز الآلي بآخر، لأن التجهيز الحديث أوتوماتيكي ولا يريد فقدان السيطرة على العاملين، ومدير آخر

يقاوم التغيير بوضع نظام آلي لتجميع وتحليل المعلومات لأن شخصا آخر أو أشخاصا آخرين سوف يكون لهم الحق في التدخل في نشاط برمجة المعلومات الذي كان تحت سيطرته بالكامل، وبالمثل فإن تغييرا في الهيكل التنظيمي يستهدف استبعاد بعض المراكز العليا وإعطاء فرصة لترقية مديريين صاعدين [63]ص328 هذا التغيير لا بد أن يقاوم من جانب المتضررين.

3.1.1.2.3. اختلاف الإدراك بأهداف التغيير

قد يقاوم الأفراد التغيير لأن إدراكهم للموقف قد يكون مختلفا عن إدراك المديرين له، فالمدير أو المسؤول قد يتخذ قرارا ويوحي بخطة تغيير معينة بناء على تقديره للموقف، في نفس الوقت يمكن أن يوجد أفراد آخرون يقاومون هذا التغيير المقترح لأنهم يختلفون مع المدير في تقدير الموقف أو لأنهم يدركون الموقف بشكل مختلف [63]ص314، فمثلا قد يدرك المدير أن ارتفاع التكلفة أمر يعود إلى العمالة، بينما يرى العاملون أن ارتفاع التكاليف يعود إلى سوء التسيير، أو تقاعس الإدارة.

4.1.1.2.3. الشعور بالخسارة

أغلب عمليات التغيير تتضمن تغييرات في الترتيبات الخاصة بالعمل بشكل يؤدي إلى قطع شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، ولما كانت هذه العلاقات هامة فإن أغلب العاملين يقاومون ذلك التغيير الذي قد يؤثر بشدة على مثل هذه العلاقات.

كذلك قد يعتقد الأفراد أن حدوث التغيير قد يؤدي إلى إتباع نماذج جديدة من العلاقات غير الرسمية أو على الأقل عدم الاهتمام بنماذج العلاقات الاجتماعية مما يجعل العامل يفقد توازنه [25]ص180، وبالتالي تقاوم عملية التغيير.

5.1.1.2.3. الطباع والعادات

يتفاعل الأشخاص مع نشاطاتهم الشخصية على هذا الأسلوب، وبالتالي يلجؤون إلى مقاومة أي تغيير قد يحدث في هذه النشاطات. [43]ص507

فهذه أهم الأسباب الفردية التي تدفع إلى مقاومة التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى أسباب أخرى تختلف باختلاف طبيعة التغيير، ومدى استيعاب الخطة المنتهجة لإحداث التغيير، بالإضافة إلى الثقافة الشخصية التي تعتبر عاملا مهما يحرك اتجاهات الأفراد في قبول أو مقاومة التغيير.

6.1.1.2.3. الميول إلى الاستقرار

كل الناس يرون أن الاستقرار يكمن في حياة الماضي ويحاولون الإبقاء عليها حيث أن نمطية الحياة أو العمل قد تقرررت بالإجراءات والقوانين التي أرسيت قواعدها، وإن إدخال أي تغيير سيؤدي حتماً إلى زعزعة نمطية الحياة العملية والأسس التي أدت إلى استقرارها، فلهذا نجد أن الأفراد يقاومون التغيير.

2.1.2.3 مقاومة التغيير من وجهة نظر المؤسسة

في الوقت الذي تحاول فيه المؤسسة التأقلم مع البيئة، فإنها تجد نفسها تواجه ميولاً معاكساً في توازنها نحو الانقلاب بالقوانين والإجراءات والتعليمات، والإرشادات توضع من أجل التعامل مع العديد من الحالات وإن المؤسسة تشعر بالراحة والطمأنينة عند العمل في إطارها، ولذلك فإن التغيير يجري معاكساً للمصلحة التي قامت على تلك الأسس [64]ص316-317، والتي تتضمن كلا من الاستقرار الاستثمارات السابقة، التعاقدات والالتزامات، قصور التركيب، محدودية التغيير، تهديد العلاقات القوية وتخصيص الموارد.

1.2.1.2.3. الاستقرار

إن معظم المؤسسات، خاصة الكبيرة منها تحاول جاهدة الحفاظ على حالة الاستقرار من خلال الوصف الوظيفي، وخطوط محدودة للسلطة ونطاق إشراف ضيق، ، وذلك بغرض التمكن من التنبؤ وزيادة الإنتاجية. وفي نفس الوقت فإن المؤسسة في محاولتها الاستجابة لتأثيرات البيئة الخارجية فإنها تحاول تقليل تأثيرها إلى أدنى المستويات الممكنة وذلك بتخصيص فريق يتولى أمر التعامل مع تلك المؤثرات. [37]ص796-797

2.2.1.2.3. الاستثمارات السابقة

كثيراً من المؤسسات تقاوم التغيير لأنها استثمرت مواردها في مشروع معين وأنها بسببه التزمت بإستراتيجية معينة، فالمنشآت الكبرى التي تلوث الهواء والمياه قد لا تكون قادرة على زيادة استثماراتها في معدات التصفية، الأمر الذي يدفعها إلى محاربة قوانين الحفاظ على البيئة.

3.2.1.2.3. التعاقدات والالتزامات

لا توجد هناك مؤسسة لا تقوم بعمل تعاقدات كالتزاماتها مع وزارة العمل، والموردين، المنافسين، العملاء والنقابات... الخ. وقد تفرض عليهم تلك الالتزامات إجراءات أو قواعد معينة [65]، ومثل ذلك عقود

العمل المبرمة مع النقابات والتي تلزم المؤسسة بعدم استخدام آلات جديدة وسريعة خلال فترة العقد المبرم بينها وإلا فإن المؤسسة ملزمة بتوفير أعمال أخرى يقوم بها العاملون، وهذا قد لا يكون مربحا للمؤسسة.

4.2.1.2.3. قصور التركيب

تمتلك المؤسسة آليات خاصة لتحقيق الاستقرار، إذ أن عملية الاختيار مثلا، تؤدي لاختيار أشخاص بمواصفات معينة، والتخلي عن أشخاص آخرين لا تتوفر فيهم هذه المواصفات، كما أن تقنيات التدريب والتنشئة الاجتماعية تعزز متطلبات محددة للدور والمهارات، كما تؤدي الرسمية إلى تحديد مواصفات العمل والقواعد والإجراءات التي يجب على العاملين الالتزام بها، أما الأفراد الذين يتم استخدامهم للعمل في المؤسسة، فيتم اختيارهم ليتوافقوا مع المؤسسة، ومن ثم تشكيلهم وتوجيههم لممارسة السلوك بطريقة محددة، وحينما تواجه المؤسسة التغيير، فإن هذا القصور التركيبي يؤدي إلى مقاومة التغيير والمحافظة على الثبات [33]ص353-355

5.2.1.2.3. محدودية التغيير

تتكون المؤسسات من عدد من الأنظمة الجزئية المعتمدة على بعضها، وبذلك لا يمكن تغيير أحد الأنظمة الجزئية بدون التأثير على الأنظمة الجزئية الأخرى، فمثلا إذا غيرت الإدارة العمليات التكنولوجية بدون مرافقة ذلك بتغيير التركيب ليتوافق مع ذلك التغيير، فإنه لا يحتمل قبول التغيير التكنولوجي. وبذلك فإن التغيير المحدود في الأنظمة الجزئية يبطل مفعوله من قبل النظام الأكبر.

6.2.1.2.3. تهديد علاقات القوة وتخصيص الموارد

إن أية عملية إعادة توزيع لصلاحيات اتخاذ القرار يمكن أن تؤدي إلى تهديد العلاقات الحالية للقوة داخل المؤسسة، حيث أن تطبيق أسلوب المشاركة باتخاذ القرار، أو فرق العمل المدارة ذاتيا، [37]ص797-798، هو نوع من التغيير الذي ينظر إليه على أنه تهديد من قبل المشرفين أو المدراء التنفيذيين، وكذلك فإن الجماعات التي تسيطر على حجم كبير من الموارد، غالبا ما تنتظر إلى التغيير على أنه تهديد لها، إذ أن التغيير قد يعني تقليص موازنتها أو تقليص عدد العاملين فيها وبذلك فإن هؤلاء الذين يحققون أكبر فائدة من تخصيص الموارد الحالية غالبا ما يشعرون بالتهديد نتيجة للتغيرات التي قد تؤثر على عملية تخصيص الموارد مستقبلا.

هذه الأسباب هي التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي في نظرنا حسب التقسيم المقترح إلا أن هناك أسباب أخرى عديدة ومتعددة تختلف باختلاف المؤسسات وكذلك القيمة الثقافية للأفراد العاملين بها،

وكذا بيئة العمل التي تنشط فيها المؤسسة، إلا أن الشيء الأساسي والثابت هو أن المقاومة (مقاومة التغيير) ميزة تشمل جميع الأفراد وفي جميع المؤسسات.

2.2.3 وسائل وأساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي

لا ينبغي الاستسلام في مواجهة المقاومة للتغيير التي ترغب الإدارة في إحداثه في المؤسسة، بالرغم من عدم وجود آليات وأساليب مؤكدة لعلاج المقاومة إلا أن هناك بعض الطرق والأساليب التي يمكن أن تعطي له احتمالات التغلب على المقاومة [15] ص 315-325، ومن أهمها ما يلي:

1.2.2.3 المشاركة في عملية التغيير

تعد المشاركة أكثر الطرق فعالية في عملية التغلب على مقاومة التغيير، فالأفراد الذين يشاركون في التخطيط للتغيير وتنفيذه يكونون أكثر فهما لأسباب ودوافع هذا التغيير، ومن هنا فإن درجة عدم التأكد تنخفض، ويقل تهديد المصالح الشخصية، والعلاقات الاجتماعية فنظرا لأن هؤلاء الأفراد قد حصلوا على فرصة للتعبير عن آرائهم [63] ص 314-315، وكذلك الاستماع لآراء ووجهات نظر الآخرين فإن الأفراد يصبحون أكثر قبولا وترخيصا بالتغيير. ولكن بالرغم من هذه المزايا إلا أن هناك مساوئ قد تنتج عن عملية إشراك الأفراد في عملية التغيير، واتخاذ القرارات فيه، إذ قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات سيئة كما أن عملية اتخاذ القرار تأخذ فترة زمنية طويلة [33] ص 356.

2.2.2.3 التعليم والاتصال

هذه الإستراتيجية أو الأسلوب يساعد العاملين على رؤية الحاجة إلى التغيير والوقوف على جدواه، وقد تتخذ عدة أشكال منها الفردية، العرض الجماعي، أو مذكرات وتقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حال قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير [66] ص 333-338، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند إقناع العاملين بهذه المعلومات، يساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا، وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا، ولكن خلق هذه العلاقة الاتصالية والتعليمية ليس بالأمر الهين وعلى الإدارة القيام بما يلي:

1.2.2.2.3 تنمية الالتزام بالتغيير

عندما لا يرى العاملون أن الإدارة العليا ملتزمة بالتغيير وتحسين أوضاع المؤسسة فليس من المحتمل أن يقوموا بالتغيير الضروري لإحداث ذلك التحسين.

2.2.2.2.3 تبني هيكل تنظيمي غير رسمي

قد يحظى التغيير بقبول سريع عندما تكون الهياكل التنظيمية سطحية، وعندما ينتشر استخدام فرق العمل المشكلة من أعضاء ينتمون إلى أقسام مختلفة، وعندما يتم التخلص من الحدود الرسمية بين وحدات المنظمة المختلفة

2.2.2.3. تنمية ثقافة تنظيمية مفتوحة

تلعب الإدارة دوراً أساسياً في تشكيل الثقافة التنظيمية (المؤسسية)، وحتى تستطيع المؤسسات تبني التغييرات التي تحدث في بيئتها بطريقة فعالة فإنه ينبغي أن يكون لديها ثقافة ترحب بتحمل المخاطرة، وبالانفتاح والنمو [37]ص800-801، أما المؤسسات التي يقودها مديرون مترددون في مواجهة مخاطر الفشل فإن من غير المحتمل أن تنمو وتتطور.

3.2.2.3 التشجيع والدعم

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطاء فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا توجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً، بالإضافة إلى تكلفتها العالية. [24]ص225

4.2.2.3 التفاوض والاتفاق

جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وفي نفس الوقت تمتلك هذه الجهة القدرة على مقاومة التغيير [22]ص367، كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المؤسسة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وإيجابياتها تتمثل في أنها تتميز بالسهولة النسبية في تطبيقها، وتجنب أكثر المقاومة أما ما يعاب عليها فهو احتمال ارتفاع تكلفة تنفيذها بما أنها مرتبطة بإعطاء حوافز مادية للأفراد

5.2.2.3 الاستغلال واختيار الأعضاء

بموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير، بهدف ضمان مصادقتهم على عملية التغيير. هذه الطريقة تتميز بكونها سريعة التنفيذ نوعاً ما بالإضافة أنها مكلفة، أما الجانب السلبي فيها هو إمكانية أن تؤدي إلى حدوث مشاكل نظير إحساس العاملين أنهم استغلوا بطريقة غير نزيهة في إحداث التغيير

6.2.2.3. الإكراه الظاهر وغير الظاهر

وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير، فيهددون سرا أو علانية بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية، أو الفصل النهائي من العمل، أو النقل إلى مكان عمل آخر. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة ما إذا كان مطلوب تنفيذ التغيير بأكثر سرعة ممكنة، وأيضا عندما يمتلك منشؤا التغيير قوة كبيرة [3]ص359، وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على أي نوع من المقاومة، وفي نفس الوقت لا تخلوا هذه الطريقة من سلبيات وأهمها خطورة استياء العاملين من منشئ التغيير.

الجدول رقم 06: الطرق الستة لمواجهة التغيير [43]

الطريقة	المواقف التي تستخدم فيها الطريقة	إيجابياتها	سلبياتها
1- المشاركة والتجنيد	في حالة نقص المعلومات حول عملية التغيير، ووجود قدرة كبير على المقاومة	أن الأفراد المشاركون في التغيير يلتزمون بذلك ويمدون كافة المعلومات	قد يقدم المشاركون تصميمات غير مناسب، وكذا طول المدة
2- التعليم والاتصال	في حالة نقص المعلومات، أو التحليل والتفسير الخاطئ للمعلومات	الاقتناع يساعد على تنفيذ عملية التغيير	قد تستغرق وقتا طويلا خاصة إذا كان عدد الأفراد كبيرا
3- التشجيع والدعم	إذا كانت مقاومة الأفراد بسبب مشاكل التأقلم مع الأوضاع الجديدة	أفضل أسلوب، في مجال دعم التأقلم.	يستغرق وقت طويل مكلف كثيرا، واحتمال الفشل
4- التفاوض والاتفاق	عندما نجد أن شخصا أو مجموعة سوف تخسر بعد التغيير، ووجود قدرة عالية للمقاومة.	أسلوب ملائم لتجنب المقاومة العنيفة	أسلوب مكلف للغاية
5- الاستغلال والاختيار	عندما لا تنفع الأساليب الأخرى أو تكون مكلفة	وسيلة سريعة، غير مكلفة	تؤدي إلى مشاكل مستقبلية إذا شعر الأفراد باستغلالهم
6- الإكراه.	عندما تكون السرعة مطلوبة، قوة تأثير القائمين على التغيير.	أسلوب سريع، القدرة على تخطي المقاومة.	يحمل مخاطر كبرى إذا تواصل استياء الأفراد من التغيير

هذه هي أهم الأساليب والطرق التي يستخدمها المديرون من أجل التغلب على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، بالإضافة إلى طرق أخرى حسب درجة المقاومة وطبيعة نظام العمل في المؤسسات، والجدول التالي يوضح متى يمكن استخدام كل أسلوب من الأساليب المذكورة في السابق مع تحديد إيجابيات وسلبيات كل منها [43]ص509.

3.2.3. أشكال مقاومة التغيير والفوائد المحتملة للمقاومة

1.3.2.3. أشكال وصور مقاومة التغيير

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالاً وصوراً مختلفة، تتراوح ما بين مجرد انزعاج إلى الإحجام عن العمل، وشن الإضرابات، وهذا يتوقف على الفرد في حد ذاته ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته، كما يتوقف نوع المقاومة وحدثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير.

وقد تظهر مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي في أحد الأشكال التالية:

1. قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.
2. توجيه العديد من التساؤلات من قبل الفرد، بعضها ليس له أية صلة بالتغيير المقترح.
3. يلتزم الأفراد الصمت إزاء ما يحدث ولا يبدي أي رأي أو تصرف.
4. يظهر الفرد أنه منزعج، وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.
5. قيام الفرد بسرعة بتحويل النقاش حول التغيير المقترح إلى جدال فكري ويحاول إبراز أفضلية الأسلوب الحالي حسب اعتقاده.
6. الإصرار على أن التغيير ليس مجدياً في الوقت الراهن.
7. يثير الأفراد النتائج السلبية للمقترحات المقدمة، وحتى إن كانت النتائج المتوصل إليها ليس لها أي صلة بالتغيير.
8. التقليل من الحاجة للتغيير وإبراز أسباب ذلك.

9. إظهار الموافقة الشديدة في الأول ثم ينشئ عذرا لعدم تقبل التغيير. [67]

10 يقترح الفرد حلا سريعا لا يشكل في الحقيقة أي وجه نحو التغيير.

فشكل المقاومة، أو رد الفعل اتجاه التغيير يتأثر ببعض العوامل التي تتواجد في المؤسسة. كقوة نفوذ الجماعات الغير رسمية وقدرتها على التأثير في الأفراد، وكذا درجة فهم الأفراد بعملية التغيير والإيجابيات التي قد تنتجها.

2.3.2.3. مصادر مقاومة التغيير التنظيمي

هناك العديد من المرتكزات التي تجعل الفرد يقاوم أو يرفض التغيير، إن على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة.

1.2.3.2.3. على مستوى الفرد

هناك العديد من المصادر منها:

1. العادات والقيم المكتسبة وكذا السلوك المترسخ لدى الفرد في المؤسسة.
2. التعود على الأساليب القديمة، التي تعتبر سهلة بالمقارنة مع ما هو جديد الذي ينظر إليه على أنه مجهول.
3. الحرمان من المزايا، والتي يحتسبها الفرد من الأسلوب الحالي، والتخوف من فقدان الوظيفة أو المركز أو السلطة.
4. الرغبة في السيطرة على الأشياء وهذا راجع إلى التكوين الاجتماعي للفرد والذي يرفض كل ما هو جديد.
5. الرغبة في إبقاء الوضع الحالي على ما هو عليه [68] ص 58-59

2.2.3.2.3. على مستوى الجماعة

ويمكن أن تتمثل في:

1. التقاليد والأعراف السائدة في المؤسسة.

2. المحافظة على الشكل الحالي في التنظيم، والتقاليد الجماعية المعروفة.

3. العدوانية، والاستياء من الغرباء عن المؤسسة والتي تدفع إلى رفض انضمام عناصر جديدة قد لا تتوافق مع السلوكيات السائدة.

4. الاتصالات المحدودة بين الأفراد والقيادة، وعدم الثقة مع القادة أو المديرين، والتبادل المحدود للمعلومات بينهم.

5. التصدي لمحاولات التطور والتقدم، وعرقلة أي جهد ينصب في اتجاه ذلك.

1.2.3.2.3. الفوائد والمزايا التي تنتجها مقاومة التغيير التنظيمي

إن مقاومة الأفراد (سواء فردياً أو جماعياً) للتغيير ليست حتماً تحمل نتائج سلبية، بل إن مقاومة التغيير قد تكون في حد ذاتها مفيدة في بعض الحالات وقد توصل إلى ذلك العديد من الكتاب والباحثين ومن ذلك كل من Newstrom و Davis والذين يرون أن المقاومة قد تحمل فوائد وتتمثل في:

1. يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل معمق، جد دقيق، للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ للتغيير بشكل سليم، وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة إلى تفحص التغييرات المقترحة، يكون الموظفين قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة، أو غير ملائمة.

2. مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات أو الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين والعاملين وإحاطتهم علماً بالتغيير، والذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تقبل أفضل للتغيير من طرف الأفراد، وبالتالي تنجح الإدارة في إحداث التغيير المطلوب بمساعدة هذه المقاومة.

3. المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد كي يعبروا عن آرائهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التعبير بصورة أكبر، حتى يفهمونه بصورة أفضل.

وهناك مزايا أخرى نذكر منها:

1. تؤدي المقاومة إلى إجبار إدارة المؤسسة على توضيح الأهداف النهائية للتغيير ووسائل تنفيذه.

2. تكشف المقاومة التغيير عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات. [62]ص196-197.

3. تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسة.

4. أن حالة التخوف من التغيير تدفع إلى تحليل أدق النتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

3.3. عوامل نجاح التغيير التنظيمي

لاشك وأن أي عملية تقوم بها إدارة المؤسسة، تهدف إلى تحقيق نتائج معينة وطبيعيًا ذات فائدة على المؤسسة، ولكن ذلك يتطلب فعالية وحسن إدارة هذا التغيير للوصول إلى النجاح المرجو، وفي هذا المبحث سندرس عوامل نجاح التغيير التنظيمي.

1.3.3. تهيئة المناخ المناسب للتغيير

إن الوصول إلى تحقيق النجاح يتطلب الظروف المناسبة لذلك، وذلك عن طريق إجراءات وسياسات بغية تحقيق الهدف، للوصول إلى إنجاح التغيير التنظيمي لا بد على الإدارة العليا أن تختار إستراتيجية التغيير (مدخل التغيير)، ثم تقوم بدعم هذه الإستراتيجية.

1.1.3.3. اختيار إستراتيجية التغيير

وذلك عن طريق تحديد الطريق التي يتم بها إحداث التغيير ولتكون هذه الإستراتيجية ناجحة لا بد من مراعاة العوامل المؤثرة فيها وهي الأهداف، الجهة المستهدفة، الموارد، الفرص والتهديدات، ووسيط التغيير.

1.1.1.3.3. أهداف التغيير

يعتبر تحديد أهداف التغيير التنظيمي من أهم جوانب عملية التغيير فالهدف النهائي لعملية التغيير هو الوصول إلى إيجاد ديناميكية، وتجديد في المؤسسة والتكيف مع المستجدات، والوصول إلى الإبداع، لكن التعارض بين هذه الأهداف أمر محتمل وهو ما يشكل تحدياً لمنفذ التغيير [22]ص344-345.

وفي عملية تحديد الأهداف يجب الأخذ في الاعتبار بعدين هامين:

1. كيفية تحديد الأهداف: إذ أن تحديد الأهداف من قبل الإدارة العليا، أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار إستراتيجية التغيير.

2. مضمون الأهداف: وهذا لا يقل عن العنصر السابق فالأهداف مثل المرونة في الهيكل التنظيمي وتحسين الدافعية، وزيادة الإبداع... الخ. تتطلب مناهج مختلفة للتغيير، وبصورة عامة يمكن القول أنه يتم اختيار الإستراتيجية التي تناسب مدى التغيير السلوكي المطلوب لسد بين المرغوب في تحقيقه وبين الواقع.

2.1.1.3.3. الجهة المستهدفة من التغيير

يمكن أن تكون الجهة التي يستهدفها التغيير التنظيمي إحدى الجهات أو بعضها وهي الفرد، الجماعة، والتنظيم، فالتغيير على المدى الطويل سيمس الجهات الثلاث، لكن القرار الأهم هو الجهة المستهدفة من التغيير في الوقت القصير، وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار إستراتيجية التغيير [8]292

3.1.1.3.3. الموارد المتاحة

ويمكن النظر إلى التغيير التنظيمي على أنه نوع من أنواع الاستثمار الذي يستلزم تعبئة الموارد للبدء في عملية التغيير، وتنفيذه ثم متابعته وتقييم النتائج والحفاظ على استمراريته وتشمل الموارد اللازمة القوى العاملة، الموارد المالية، الأجهزة والمعرفة والخبرة، وتتطلب كل إستراتيجية مزيجا من الموارد يختلف عما تتطلبه الإستراتيجيات الأخرى.

4.1.1.3.3. الفرص والقيود

من الأمور الواجب تقييمها الإمكانيات والفرص المتاحة التي يمكن أن تساعد على تسهيل عملية التغيير، وكذلك القيود والمحددات التي يمكن أن تعيق عملية التغيير، فكل إستراتيجية أو مدخل للتغيير يتطلب مزيجا مختلفا من الموارد والظروف المفضلة، وبذلك فإن الاختيار الصائب للإستراتيجية يتوقف على التقييم الدقيق للمؤسسة وبيئتها، والعاملين فيها ووسيط التغيير، والإستراتيجية في حد ذاتها.

5.1.1.3.3. وسيط التغيير

وهو شخص مهني يساعد المؤسسة على إحداث التغيير سواء فيما يتعلق باستشارة اهتمامها بالتغيير أو تخطيطه أو توجيه التغيير أو تقييمه، وقد يكون وسيط التغيير فردا أو جماعة أو منظمة، وقد يكون من داخل المؤسسة أو من خارجها.

لقد انتشرت ظاهرة وسطاء التغيير في التغيير التنظيمي منذ الحرب العالمية الثانية وقلما وجدت محاولة ناجحة للتغيير التنظيمي تمت دون وسيط التغيير [8]ص292-294، فالأمر الهام في هذه النقطة هو تحديد العلاقة بين وسيط التغيير والمؤسسة التي يحاول الوسيط مساعدتها، وتختلف تبعا لطبيعة هذه العلاقة باختلاف الظروف، أما الأمر الثاني بشأن من سيقوم بالتغيير فهو يتعلق بأعضاء المؤسسة نفسها، ولا بد من اتخاذ القرار بشأن مشاركة أفراد المؤسسة في عملية التغيير.

2.1.3.3. توجيه العاملين نحو فهم التغيير

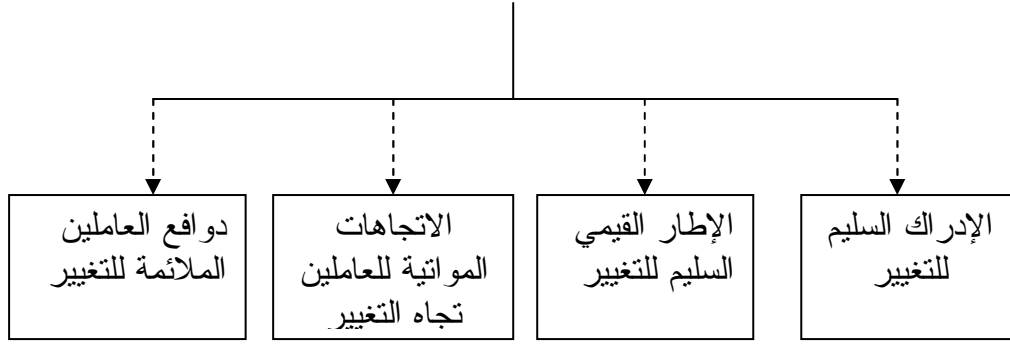
ويتم ذلك من خلال.

1. تستطيع الإدارة أن تستفيد من العمليات الإدراكية للعاملين، وتساعدهم على رؤية الأحداث على حقيقتها، بجوانبها الحسنة والسيئة، ثم تفسرها التفسير الواقعي الصحيح الذي يساعد على الاستجابة الملائمة. [62]ص199-200.

2. يمكن للإدارة أن تنشئ مناخا صحيحا، ونشرها وتبنيها لقيم سليمة وبناءة بينها وبين العاملين قوامها أن التغيير نحو الأفضل.

3. تستطيع الإدارة من خلال التعرف على اتجاهات العاملين الصحيحة وغير الملائمة أن تضع التخطيط السليم للتغيير.

4. يمكن أن تستفيد الإدارة من دوافع العاملين، في توجيهها نحو التغيير المطلوب، وتقديم الإشباع الملائم عن طريق المشروع المناسب من حوافز وإعطائها المزايا التي يحملها التغيير لتقديم المزيد من الإشباع لحاجات العاملين. والشكل التالي يوضح خطوات تهيئة المناخ للتغيير التنظيمي.



الشكل رقم 13: تهيئة المناخ الصحي للتغيير [62]

ويمكن أن تدعم الإدارة عملية تنفيذ التغيير بـ:

1. إشراك العاملين في التغيير، وتزويدهم بمعلومات مستمرة.
2. الأخذ بعين الاعتبار عادات العاملين وقيم العمل.
3. كسب ثقة التنظيم غير الرسمي، والتنظيمات النقابية.
4. البرامج التدريبية في إحداث التغيير.
5. إيجاد قائد للتغيير الذي يقوم بإدارة عملية التغيير، من بدايتها إلى حين تحقيق أهدافها. [62] ص 199

2.3.3. العوامل المساعدة على التغيير التنظيمي الناجح

يتطلب من مدراء المؤسسات، أو مديرو التغيير أن يدعموا عملية التغيير بعدة ركائز أساسية وهي:

1.2.3.3. التجديد المستمر للتنظيم

وهو النظرة الإيجابية للمؤسسة واعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتي مع التغيير والتطوير وتحسين انجازها لأهدافها وكذلك تطوير النظام نفسه ثم التحول إلى حالة جيدة، وتطوير الإجراءات والأساليب أي ظروف أخرى محيطة، وكذلك تطوير وتجديد العمليات والمهارات والمناخ التنظيمي للتوصل إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل.

2.2.3.3. الاهتمام بالبعد الإنساني في العمل

أي الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين بالمؤسسة والاهتمام بدوافعهم وشخصياتهم وتطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية وعدم التركيز على النظام التقني أو الهيكل التنظيمي ومهام العمل فقط، والاهتمام أيضا بثقافة المؤسسة من حيث معرفة قيم واتجاهات ومواقف العاملين وثقافتهم، وخلفياتهم البيئية والاجتماعية والمعيشية وأنماط حياتهم قدر الإمكان، للتعرف على حاجاتهم وتوقعاتهم لسهولة حل مشاكلهم والتعامل معها بالسهولة اللازمة.

3.2.3.3. استخدام مفهوم النظم

ونعني بذلك النظر إلى المؤسسة كنظام اجتماعي وتقني مركب، وهذا يعني النظرة الكلية والشاملة للمؤسسة، وأن هناك ترابطا أليا بين مكونات النظم الفرعية (كالنظام الفرعي الإنساني والنظام الفرعي الهيكلي والنظام الفرعي التقني)، أي تقييم كل جانب من جوانب المؤسسة وأخذه بعين الاعتبار.

4.2.3.3. تبني إستراتيجية إدارة التغيير

أي السعي إلى التجديد والابتكار الذاتي عن طريق إحداث تغيير له دلالاته في سلوك الأفراد العاملين، وذلك عبر سبل إدارية مناسبة كتحسين مناخ المؤسسة، وتفهم العاملين، وبمعنى أدق الاهتمام بذلك النسيج المعقد والمتداخل من التغييرات التنظيمية الديناميكية التي تؤثر في طريقة شعور الأفراد العاملين بأدوارهم في التنظيم، وفي الاتجاهات والقيم والتوقعات التي يملونها نحو زملائهم، وفي نوعية العلاقات بين الفرد وجماعات التنظيم [09]ص344-345.

5.2.3.3. الاهتمام بالمعايشة والتعلم

من خلال الخبرة، أي أن يكون التعليم والتدريب نابعا من خبرات واقعية معايشة للاستفادة من هذه التجارب.

6.2.3.3. التعامل مع قضايا فعلية

أي أن تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعاش والحقيقي، وأن تكون مشكلات محددة وملحة حتى يسهل فهمها والتغلب عليها والاستفادة منها.

7.2.3.3. الاستفادة من الخبرة في مجال التغيير

أي الاستفادة من المتخصصين والمستشارين في هذا المجال، وذلك للقدرة على تفهم المشكلات وتحسينها على ضوء الخبرة العلمية، وإيجاد البدائل والحلول المناسبة.

إن استغلال الإدارة لهذه العناصر المساعدة على القيام بالتغيير الناجح يمكنها من تجنب العوائق التي تظهر أثناء عملية التغيير، ومنها المقاومة التي تعتبر العائق الأكبر لعمليات التغيير التي يواجهها المدراء في كل المؤسسات لكن حسن الاختيار منهجية التغيير، وكذا معرفة الظروف الممكنة لإحداث التغيير هو الجزء الأهم في نجاح عملية التغيير.

3.3.3. التغيير التنظيمي الناجح

1.3.3.3. شروط نجاح التغيير التنظيمي

لكي يتم إنجاح التغيير التنظيمي لا بد من توفر عدة شروط منها:

1. إقناع الإدارة العليا بضرورة وضع برامج التغيير موضع التنفيذ مع اختيار الوقت والشكل الملائمين لهذا التغيير.
2. تمكين القائد بعملية التغيير من التعرف على أسباب المشاكل الناجمة عن النظام الحالي وتعميق دراسة مواقع الخلل حتى يتمكن من تحديد الحلول الملائمة.
3. تحديد مجالات المشاكل والمعوقات بما في ذلك تلك المتعلقة بالتعاون بين العاملين والإدارة، وتحليلها بصورة دقيقة وموضوعية، مع الاعتماد على الأشخاص الإستراتيجيين الذين يحسنون وضع التصورات المستقبلية.
4. الحلول الجديدة تتطلب أساليب عمل جديدة، كما تؤدي إلى البحث عن النتائج وتأكيد إيجابياتها.
5. تحقيق نتائج إيجابية تعزز قبول الأفراد العاملين للممارسات الجديدة.
6. استخدام نظم التحفيز والمكافأة على جهود الأفراد في التغيير والتحسين، وتحقيق النتائج القصيرة المدى.

7. وجود الرغبة في تحمل المخاطرة في تجريب أنماط جديدة من العلاقات داخل المؤسسة، وإعادة تشكيل هذه العلاقات. [69]ص157.

8. وهناك شرط أساسي وهو نوعية القيادة القائمة بالتغيير ومدى الرغبة في ذلك، وحسن اختيار أفضل المناجم والسبل للتغيير، فالقيادة كما رأينا سابقا في مرتكز التغيير وبالتالي تؤثر بشكل كبير على عملية التغيير وتوجيهها، ولذلك يجب تأجيلهم وتعليمهم حتى يديروا عملية التغيير بنجاح.

2.3.3.3. النموذج الناجح في التغيير حسب Larry greinet

وضع "قرينت" نموذجا رآه صالحا لإحداث تغيير ناجح، وهذا النموذج مكون من عدة مراحل متتالية حتى تصل إلى تحقيق أهداف عملية التغيير التنظيمي.

1.2.3.3.3. الضغط والإثارة

هذه المرحلة تبدأ بوجود ضغوطات كبيرة على الإدارة في مستوياتها العليا، تجبر المسؤولين فيها على تقبل التغيير، والافتراض في هذه المرحلة مبني على أن الضغوطات القوية على المستويات العليا في الإدارة تجعل هناك بالضرورة اهتمام عال في تقبل التغيير والضغوطات لها عدة مصادر:

1. عوامل بيئية مختلفة: زيادة عدد الزبائن على سبيل المثال.

2. أحداث وعوامل داخلية: زيادة التكاليف الصراع التنظيمي... الخ.

وتصبح الضغوطات مؤثرة أكثر عندما تجتمع العوامل الداخلية والخارجية في نفس الوقت لكن القادة من السهل عليهم أن يسمحوا للضغوطات المؤقتة ويتجاوزها دون أثر ملموس عليهم أو على التنظيم.

2.2.3.3.3. التدخل وإعادة التوجيه

عندما يبدأ الضغط بإثارة قوة البناء فإنه لا يؤدي بشكل أوتوماتيكي إلى أن الإدارة العليا سوف تتعرف على المشكلة وتجد لها حلا مناسباً، وغالبا ما يحاول المدراء إيجاد حلول رشيدة، ويحاول إلقاء المسؤولية على مجموعات العمل لهذا يظهر الصراع الذي يؤدي إلى تدخل أطراف أخرى سواء من خارج المؤسسة أو على مستوى الإدارة العليا وتقوم بإعادة التوجيه، عن طريق تشجيع الإدارات العليا في المؤسسة على إعادة فحص التطبيقات الماضية والمشاكل الحالية حتى يتمكنوا من تجاوز الخلل الموجود والأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الخلل.

3.2.3.3.3. التثخيص والتمييز

بعد عملية التخطيط والفحص وإعادة التوجيه على مستوى الإدارة العليا فإن إعادة التوجيه والقضاء على مسببات المشكلة تبدأ بالحركة نحو الأسفل وبطريقة تدريجية عبر التنظيم الهرمي لتصل إلى كافة مستويات التنظيم ويتم عقد الاجتماعات والمشاورات مع المرؤوسين للتعرف على طبيعة المشكلات. والمدراء بهذه الطريقة يشركون المرؤوسين في عملية صناعة القرار وأيضا يقدمون الدليل على تقبلهم التغيير وإعطائهم قيمة عالية لأفكار ومقترحات المرؤوسين بالإضافة إلى اعترافهم الضمني بالمشكلات وطرق مواجهتها [70]ص290-292

4.2.3.3.3. الاختراع والالتزام

عندما يتم تمييز المشكلات فإنه يمكن في هذه الحالة تطوير حلول فعالة والمحافظة على الالتزام الكامل لتطبيقها، لكن في بعض الأحيان قد تغري الحلول القديمة في استخدامها لحل المشكلات الجديدة، لذلك تبدأ عملية التلويح بنوعين من طرق الحلول، وفي النهاية فإن الحلول النادرة التي تكون لها صفة الالتزام العالي تصبح هي الضرورية بحيث يتم التركيز على الصفة النوعية للحلول، لذلك فإن هذه المرحلة تتطلب مشاركة أكبر عدد ممكن من المرؤوسين والرؤساء لاختراع حلول تصنع من قبلهم ويلتزم بها الجميع.

5.2.3.3.3. التجريب والبحث

في هذه المرحلة ليس مصداقية القرارات التي عمت هي الحل النهائي بل لتصبح هذه القرارات هي جزء من قوة التنظيم نفسه فالقرارات التي يشارك فيها الجميع وبطبقونها لإحداث التغيير الناجح Successful change والقرارات بعد دراستها من قبل كافة الأطراف وتطبيقها تصبح وكأنها خضعت للتجريب بمعنى أنه لكي يتم تجميعها وتصبح نهائية أمر يحتاج إلى إثباتها وهذا يتطلب البحث عن وسائل دعم القرارات.

6.2.3.3.3. التعزيز والقبول

القرارات التي تؤدي إلى نتائج إيجابية يتم تعزيزها ومكافأة الآخرين وتشجيعهم للاستمرار في التغييرات الفاعلة والتي يعملونها، فالإمداد المترابط والمتسلسل بين اجتماعات الرؤساء والمرؤوسين ومناقشتهم للمشكلات ووضع حلول لها واختيار هذه الحلول وتقديم الدليل على صحة القرارات النادرة والتي تحمل صفة الالتزام من الجميع وإحداث التغيير باتجاه المطلوب لتحقيق نتائج إيجابية وتعزيز ومكافأة

المؤوسين جميعها تساهم في وجود المزيد من القبول الدائم للطرق التي جرى بواسطتها التغيير الناجح [70]ص292-293.

4.3.3. إدارة التغيير الثقافي كأداة حديثة للتغيير التنظيمي

كما تطرقنا في الفصل السابق فإن التغيير الثقافي وإن كان مرغوبا فيه في الإدارة المعاصرة، غير أنه يبدوا صعبا من الناحية العملية، سواء من حيث توقيته أو من حيث مجرياته أو من حيث تنفيذه، ومكمن هذه الصعوبة راجع إلى ثبات وديمومة مجموعة الخصائص التي تشكل منها الثقافة، وبناءا عليه مقاومة هذه الخصائص لمحاولات التغيير، إذ تأخذ الثقافة بعدا زمنيا كبيرا لكي تنشأ وتقوى وتصبح راسخة ومتخذة في قيم وعادات الأفراد الذين يؤمنون بها [71]ص345-355

وتغيير الثقافة صعب المنال إذا امتازت بالصلابة والقوة، فالثقافة القوية تملك من القوة والمناعة ما يجعلها غير مهتمة بالتغيير كون الأفراد التقوا حولها والتزموا بخصائصها وتوارثوها، فنظم أداء العمل وقيمه الموروثة ومعتقدات أداء العمل بأساليب واجتهادات متعارف عليها، تعطى للمديرين أو القادة صبغة ثقافية معينة يتمسكون بها ويقاومون محاولات استبدالها، إلا أن التغيير قد يتغلب على الثقافة القوية عندما يتوفر له بعض المناخ والشروط من بينها:

1. حدوث أزمة حادة.

2. استبدال المؤسسة لبعض قياداتها.

3. احترافية فريق العمل.

فقد أثبتت التجارب أن وراء كل أزمة ردة فعل وإن الرد على الأزمة يتطلب بعض التغييرات للتعامل مع الصدمة الناتجة عن الأزمة، فالصدمة التي تضعف واقع حال المؤسسة تحمس الأفراد للتفكير بجدوى الثقافة السائدة ومن ثم تهيبى هؤلاء للقبول بالتغيير أو التعديل، مثل تراجع الوضع المالي، أو خسارة المؤسسة لبعض زبائنها الحاليين أو سيطرة بعض منافسيها وتفوقهم التكنولوجي على خطوط بيعيه أو إنتاجية مربحة، فهذه التطورات السلبية تستدعي التخلي عن الثقافة الحالية وإيجاد ثقافة جديدة تواكب المتغيرات الحالية. [71]ص356.

وعند حدوث الأزمات فيتحمل تبعاتها كبار القادة في المؤسسة، ففشل هؤلاء القادة يعني استبدالهم بقيادة جدد، ودور القيادة الجديدة يتلخص في إرساء قيم ومعتقدات بديلة تمكنها من التغلب على الأزمات التي

وقع فيها من سبقوهم وهذا يعني تغيير للثقافة السائدة واستبدالها بثقافة جديدة، ويقوم بهذه المهمة عادة المدير الجديد وبعض مساعديه.

بعض المؤسسات تدار بواسطة فرق عمل تنظم نفسها بنفسها، ويطلق على هذه الفرق بالفرق الاحترافية، تملك مجموعة من الكفاءات والتجارب التي تساعد على تفسير التقاليد والقيم الموروثة إذ تبادر وتتحمل مخاطر ما تقوم به من متغيرات وفي نهاية المطاف تحقق نتائج وأهداف مميزة.

الثقافة الضعيفة هي ثقافة قصيرة الأمد قابلة للتغيير لأن قيم ومعتقدات هذه الثقافة ليست راسخة، بقوة بين أفراد المؤسسة، والتغيير يصبح سهلا عندما تفشل هذه لثقافة ويبطل مفعولها.

إن إدارة التغيير التنظيمي تتطلب عدة مهارات يجب أن تتوفر فيمن يقوم بالتغيير، حتى يتمكن من استجماع مختلف عوامل النجاح التي تساعد في تحقيق أهدافه من التغيير، والتغير الناجح هو الذي يصل إلى تحقيق الأهداف المطلوبة الإنجاز دون المساس بالتركيبة الأساسية للمؤسسة، وانسجام الأفراد والنشاطات فيها (المؤسسة).

يواجه المديرون دائما صعوبات في إطلاق مبادرات التغيير التي يودون القيام بها وتنفيذها، فالتغيير قد يشكل بعض الأفراد أو الجماعات تهديد وبناء على ذلك يرفضونه ويقاومونه بشدة، ومن هنا لا بد على المديرين، معرفة أسباب هذه المقاومة وأشكالها، ثم العمل على إيجاد الأساليب المناسبة للتقليل من تأثير هذه المقاومة.

توكل مهمة التغيير دائما إلى المديرين أو القادة، وهم من يتحمل نتائج هذه المهمة، ومنه يتوجب توفير خصائص ومميزات معينة تتوفر في القادة قصد التمكن من الإدارة الناجحة للتغيير، وتحقيق الأهداف المرسومة في خطة التغيير والقائد الناجح هو الذي يستطيع إيجاد العوامل التي تساعد في تنفيذ مخططاته وتجنبه الوقوع في صدام مع العاملين في المؤسسة.

إن تهيئة الجو المناسب للتغيير بالنسبة للعاملين في المؤسسة يعتبر المفتاح الأساسي لنجاح التغيير، وذلك لأنه يجعل الأفراد يشعرون بالتغيير مسبقا، وبالتالي قبول التغيير عند حدوثه، وإتباع أسلوب مرحلي تسلسلي في التغيير بعدة معايير ومنها؛ التغيير ناجح في إحداث التغيير، والإدارة تدير التغيير بعدة معايير ومنها؛ التغيير الثقافي كأسلوب ناجح للتغيير التنظيمي، فنجاح التغيير الثقافي يسهل من التغيير التنظيمي.

الفصل 4

دراسة تطبيقية بمؤسسة مياه سيدي الكبير

إن اختبار الأفكار النظرية في صحتها أو خطئها، يجرنا إلى الميدان للبحث عن هذا الاختبار، فموضوع ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي، يستدعي التنقل إلى الميدان لمعرفة صحة التوجيهات النظرية، ولأجل ذلك قمنا بطرح استبيان وتوزيعه على المؤسسة ومن ثم عرض وتحليل المعطيات، وعلى إثرها استنباط النتائج ومقارنتها مع الدراسة النظرية.

يتضمن التحليل التطبيقي عرض عام عن المؤسسة، وأهدافها وكيفية توزيع المهام وإدارة النشاطات بها، عن طريق الملاحظة الشخصية والمعلومات المقدمة والجزء الثاني يتضمن تحليل المعطيات المقدمة في الاستبيان المقدم لأفراد المؤسسة وتفسير ما جاء في احتياجاتهم ثم الحصول على النتائج الممكنة.

1.4 مفاهيم عامة حول المؤسسة ونشاطها

1.1.4.1 تعاريف عامة

1.1.1.4.1 التعريف بقطاع النشاط

يقول الله سبحانه وتعالى "وجعلنا من الماء كل شيء حيا"، إذن فعنصر الماء هو العنصر الأساسي والأهم في حياة الإنسان، بدونها لا يستطيع تحقيق البقاء، وهو ثروة طبيعية وحيوية تتصارع من أجلها الكثير من دول العالم نظرا لأهميته البالغة، ويتوقع الكثير من الخبراء أن تكون الحروب القادمة بسبب النزاع حول الثروة المائية ومصادرها.

أما فيما يخص قطاع المياه كنشاط اقتصادي فيتجه الاهتمام إلى المياه الطبيعية المعدنية المستخرجة من المنابع، وقد شهد هذا القطاع تطورا منذ الاستقلال، لكن انتشر بصورة أكبر خاصة بعد إقرار الانفتاح

الاقتصادي بعد 1989، والانفتاح على القطاع الخاص ومنه ظهرت العديد من المؤسسات التي تقوم باستغلال مياه المنابع الطبيعية وتحويلها إلى الاستهلاك العمومي.

إن تطور هذا النشاط لفت إليه انتباه السلطات العمومية، باعتبارها المراقب والمنظم للسوق، وبهدف أسمى هو المصلحة العامة، فلجأت إلى تقنين النشاط في هذا الميدان، وهذا بعد ظهور نوع من الفوضى والخلط في السوق بسبب عدم تصنيف أنواع المياه المباعة في السوق مما أحدث خللا وارتباكا للمستهلكين ما بين استهلاك المياه العادية، المياه المعدنية غير الغازية والمياه المعدنية الغازية ذات المميزات المعروفة.

ومن منظور الحفاظ على النوعية والمنافسة الشفافة وكذلك التمييز بين مختلف أنواع المياه المعروضة في السوق، تدخلت الوزارة الوصية وهي وزارة الموارد المائية بإصدار قانون منظم لاستغلال المياه في النشاط الاقتصادي وذلك سنة 2005 ويتضمن هذا القانون تصنيف المياه وكذا الشروط الواجب توفرها في كل صنف من مياه معدنية طبيعية غازية، مياه معدنية غير غازية، ومياه عادية (مياه الحنفيات)، وأمهلت المؤسسات المعنية مدة سنتين للتكيف مع مضمون هذا القانون وإلا يتم سحب الاعتماد منها، ويهدف هذا القانون إلى إضفاء التزام أكبر بالجودة والنوعية، وكذا وضع مميزات خاصة لكل منتج تسمح للمستهلك بمعرفة ما نوعية المياه التي يستهلكها.

2.1.1.4. التعريف بالمؤسسة

لقي ميدان المياه المعدنية اهتمام المؤسسات الاقتصادية الراغبة في الاستثمار نظرا لتوفر الجزائر على العديد من المنابع الطبيعية للمياه المعدنية، فجلب إليه العديد من الاستثمارات الوطنية (قديلة، افري..)، وكذا الاستثمارات الأجنبية التي جاءت إلى الجزائر من أجل توسيع نشاطاتها ودخول إلى هذا القطاع الذي يتسم بالمرونة ووجود سوق استهلاكية واسعة والمصادر الطبيعية كما ذكر سلفا، ومن بين هذه المؤسسات المؤسسة المدروسة.

نشأة المؤسسة: هي المؤسسة ذات الأسهم منبع تابركشنت SPA Source Taberkachent، وهي مؤسسة تابعة للشركة المتعددة الجنسيات NESTLE التي يوجد مقرها الرئيسي في سويسرا، وتأسست مؤسسة SPA Source Taberkachent في ماي 2005، وذلك وفق شراكة بين NESTLE Waters ومؤسسة الإخوة زعاف للمشروبات الغازية Boissons gazeuses Frères zehef (B.G.F.Z) لاستغلال مياه منبع سيدي الكبير، ولكن بعد مدة من النشاط انفصلت المؤسسة، بعد أن قامت NESTLE Waters بشراء منبع سيدي الكبير، وبالتالي فهي تستغل هذا المنبع بشكل كامل.

1.2.1.1.4. المؤسسة الأم NESTLE GROUPE

هي مؤسسة متعددة الجنسيات مقرها الرئيسي يقع في سويسرا تنشط في مجال المياه المعدنية والأغذية، تتواجد في حوالي 76 دولة، بعلامات محلية (الجزائر سيدي الكبير، مصر حياة،...)، وبعلامتين عالميتين وهما: NESTLE Waters و NESTLE Food وهي تحتل المرتبة الأولى عالميا في إنتاج المياه المعدنية.

1.2.1.1.4. الموقع والنشاط

تقع مؤسسة SPA Source Taberkachent في مدينة البليدة وتقع على بعد 45 كلم إلى الجنوب من العاصمة الجزائر، ويتمثل نشاطها في إنتاج المياه المعدنية (Eau minérale) و فقط، تشغل حاليا حوالي 10 عامل من بينهم 40 إداريا، وهي في توسع مضطرد وجب تطور الإنتاج وزيادة الاحتياجات.

2.1.4. التعريف بطرق العمل في المؤسسة

1.2.1.4. الإنتاج

تقوم المؤسسة بإنتاج قارورات المياه ومختلف أحجامها (0.33ل، 0.5 ل، 1.5ل) يتكون مخطط الإنتاج في المؤسسة من خطين للإنتاج، بأربعة فرق عمل.

الخط الأول : يتكون من ثلاثة (03) فرق تعمل على مدار 24 ساعة كاملة أي بطريقة (3×8).

الخط الثاني: يتكون من فريق واحد يعمل ل 8 من 24 ساعة، وبرمجت المؤسسة رفع فرق الإنتاج إلى 06 فرق عبر خطي الإنتاج تعمل على مدار 24 ساعة، وذلك في نهاية جوان 2007 قصد التمكن من رفع الإنتاج وتلبية الطلب المتزايد في السوق.

2.2.1.4. التوزيع

تتوزع منتجات المؤسسة (مياه سيدي الكبير) في مختلف مناطق الجزائر (شرق، غرب، وسط، جنوب) وتصل إليها منتجات المؤسسة عبر النقل بواسطة الشاحنات.

تتوفر المؤسسة على عدة نقاط توزيع في (البليدة، الجزائر، وهران...) وتتركز أكثر في منطقة الوسط نظرا لموقع المؤسسة المتواجدة في هذه المنطقة، وكذا لحدائثة تواجدها، ولكن تخطط للتموقع بصفة أكبر وأكثر تركيزا في مختلف المناطق.

3.2.1.4. الموارد البشرية.

تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة نشاط الإطارات، والعمال داخل المؤسسة، وكذا القيام بعمليات الانتقاء والتوظيف وإعداد احتياجات المؤسسة من اليد العاملة وفق ما تتطلبه القدرات الإنتاجية، وكذا تعدد المهام الإدارية.

طريقة التوظيف: يتم التوظيف والانتقاء بطريقتين:

الطريقة الأولى: يتم وضع إعلان في الجرائد عن المناصب المطلوبة، يقوم على إثرها المترشحون الذي تتم عملية انتقائهم وذلك عن طريق مقابلات اختيارية (انتقائية)، تقوم بها إدارة الموارد البشرية قصد، اختيار الأشخاص الأكثر كفاءة وتناسبا مع احتياجات المؤسسة.

الطريقة الثانية: التوظيف يتم من اختيار أشخاص معروفين لدى الإطارات الإدارية، يتم استدعاؤهم ثم اختيار الأشخاص المناسبين للمناصب المطلوبة وهي تعتبر أكثر سرعة، وسهولة بالنسبة للمؤسسة وهذا نظرا لكون المرشحين يكونون معروفين مسبقا.

3.1.4. التكوين وعلاقات العمل في المؤسسة

1.3.1.4. التكوين

في ظل المنافسة في السوق، تجد المؤسسة مجبرة على اكتساب أفضل الإطارات وكذا العمال القادرين تنمية مؤسستهم والقيام بأداء ذو كفاءة عالية، ولهذا تقوم مؤسسة SPA Source Taber Kachent بتكوين إطاراتها دوريا وفق نمطين من التكوين.

1.1.3.1.4. التكوين بالخارج

بالنسبة للإطارات السامية cadres supérieures من أجل ضمان أداء أفضل تقوم المؤسسة بإرسال إطاراتها السامية إلى التكوين في الخارج وهذا قصد ضمان حصولهم على أفضل تكوين ممكن

والتعرف الخبرات الجديدة في التسيير يتم إرسال إشارات المؤسسة إلى العديد من الدول الأوروبية والعربية، على شكل فردي أو مجموعة صغيرة حيث قامت بإرسال إشارات إلى كل من فرنسا، إيطاليا، لبنان... مما يساعد على تطبيق أنماط جديدة ومرنة في التسيير ترفع من القدرة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها في قطاع النشاط.

2.1.3.1.4. التكوين في المؤسسة

هذا التكوين يخص الإطارات الدنيا وهذا التكوين يتم بطريقتين كذلك.

1. تقوم الإطارات السامية المتكونة بالخارج، بتكوين هذه الإطارات، وإعطاءها المعلومات، والأنماط الجديدة في التسيير، وضمان تكوين رفيع يعود بالفائدة على هؤلاء الإطارات، وبالتالي يفيد المؤسسة في المحصلة النهائية.

2. تنتقل فرق أجنبية متخصصة إلى الجزائر، وتقوم بإعطاء دروس وتطبيقات عملية للإطارات وتعريفها بجديد عالم الغدارة والتسيير.

إن هدف المؤسسة الأساسي هو امتلاك إطارات وتقنيين ذو قدرات وكفاءات عالية تعتمد عليهم في ظل المنافسة الشديدة.

2.3.1.4. العملية الاتصالية في المؤسسة

يعتبر الاتصال عنصرا هاما في العملية التسييرية، ويمكن بصورة كبيرة من تسهيل أداء الأعمال في المؤسسة ويعطي سرعة ومرونة أكبر في التعاملات اليومية بين الإداريين، أو بين الإدارة والعمال، وتتم عملية الاتصال بمختلف الطرق.

1. **الطريقة الشفهية:** وذلك بالمناقشات البينية، أو الاتصال الهاتفي بين مختلف الإطارات، وكذا عن طريق الاجتماعات الدورية التي تتم أسبوعيا لوضع خطط العمل، وقد يحدث اجتماعا استثنائيا لظروف معينة أو طارئة تستدعي ذلك.

2. **الاتصال الكتابي:** وهذا يتم كما هو معروف عن طريق المراسلات بين مختلف المصالح التي تتضمن أوامر أو توجيهات عملية لمختلف المستخدمين.

3. **الاتصال الإلكتروني:** تتوفر المؤسسة على نظام اتصال الكتروني وذلك عن طريق الانترنت (Intranet) أي الشبكة الداخلية للاتصال التي تربط مختلف مصالح المؤسسة وهذا ما يعطي شفافية أكبر للعمل وكذا لتسهيل عملية الاتصال، وكذا أرشفة مختلف المعلومات (الأثر الكتابي). وكذا استعمال الانترنت (Internet) أي الشبكة العالمية وهي ضرورية للمؤسسة باعتبارها تتبع مؤسسة متعددة الجنسيات فمن الطبيعي لها أن تستعمل هذه الوسيلة السريعة جدا في الاتصال بواسطة Email (البريد الإلكتروني).

3.3.1.4. اتخاذ القرارات في المؤسسة

تبرز فعالية القرارات التي تتخذها المؤسسة في مدى القدرة، والسرعة في تنفيذها ومدى استيعاب الأفراد المتلقين لها، ففي هذه المؤسسة يتخذ القرارات شكلين.

1.3.3.1.4. بالنسبة للقرارات الإستراتيجية

تقوم المؤسسة الأصلية باتخاذ القرارات المناسبة وفق المعطيات التي تملكها عن السوق، المنافسين، الزبائن... الخ، فهذا النوع من القرارات يتم غالبا باستشارة ضعيفة لبقية الإطارات.

2.3.3.1.4. القرارات التنفيذية

هنا تقوم الإدارة العليا بإشراك مختلف الإطارات واستشارتها في اتخاذ القرارات المناسبة.

4.3.1.4. ثقافة المؤسسة والتغيرات التنظيمية

الثقافة الأساسية لمؤسسة SPA Source Taberkachent هي التابعة ل NESTLE هي الجودة أولا وأخيرا أي أن كل ما تسعى إليه المؤسسة هو تحقيق جودة عالية لمنتجاتها، ومن أجل هذا تركز كل جهودها في مختلف مراحل العملية الإنتاجية، وذلك لاعتقادها أن الجودة هي التي تمكن من البقاء في السوق.

وأثناء فترة المعاينة لوحظ وجود بعض التغيرات التنظيمية منها زيادة في عدد الموظفين الإداريين، بالإضافة إلى تعيين مدير جديد للمؤسسة خلال شهر ماي 2007، وهذا يعتبر التغيير الأهم الذي حدث في المؤسسة.

2.4. عرض وتحليل المعطيات حول دور ثقافة المؤسسة في التغيير التنظيمي

1.2.4. دراسة وتحليل البيانات العامة

لغرض إجراء البحث، قام الباحث بتوزيع استبيانات على أفراد مجتمع الدراسة بمجموع 65 من إداريين وتقنيين، وقد تم إعادة 58 استبيان من مجموع الاستبيانات الموزعة حيث تمثل نسبة 89.23%.

ويبين الجدول رقم 7 توزيع المبحوثين حسب الجنس، والمستوى العلمي، والمركز الوظيفي.

الجدول رقم 07: النسب المؤوية لخصائص أفراد مجتمع الدراسة.

اسم المتغير	فئات المتغير	العدد	النسب المؤوية%
الجنس	ذكور	36	62.07
	إناث	22	37.93
المركز الوظيفي	إطار سامي	8	13.79
	إطار	23	39.65
	تقني	27	46.55
المستوى العلمي	دراسات عليا	4	6.89
	جامعي	38	65.51
	ثانوي	13	22.41
	مستوى آخر	03	5.17
الخبرة	أقل من 05 سنوات (المؤسسة جديدة)	58	100

من خلال الجدول نلاحظ أن 62.07% من المبحوثين هم ذكور، في مقابل نسبة 37.93% للإناث، مما يعني أن أغلبية أعضاء مجتمع الدراسة ذكور، رغم أن نسبة الإناث تظهر أنها معتبرة نوعا ما، أما في ما يخص توزيع المبحوثين حسب المراكز الوظيفية التي يشغلونها فنلاحظ أن فئة الإطارات السامية تمثل 13.79%، أما في المركز الأول فكانت فئة التقنيين الذين وصلت نسبتهم 46.55% أي ما يمثل 27 تقنيا.

أما من حيث المؤهلات العنية للمبحوثين فتدرجت في أربعة مستويات متفاوتة، فتأتي فئة ذو المستوى الجامعي في المركز الأول بنسبة 65.51%، ثم يليهم الذين يملكون المستوى الثانوي بنسبة 22.41% بعدها مستوى الدراسات العليا ب 6.89%، أما المركز الأخير تحتله فئة الأفراد الذين يملكون المستوى التعليمي العالي يمثل الأغلبية الساحقة (دراسات عليا+ جامعي) بنسبة 72.40%، وهنا يبدو منطقيا إذا علمنا أن المؤسسة تقع تحت وصاية مؤسسة عالمية متعددة الجنسيات، ونعلم أن هذا النوع من الشركات يبحث دائما عن التوسع والتوسع ولذلك ترى أن الكفاءة العالية والمدرية هي التي تمكنها من تحقيق هذه الأهداف، أما فيما يخص الخبرة الأقدمية فهي لا تتجاوز 05 سنوات لمجموع المبحوثين، وهذا نظرا لأن المؤسسة جديدة.

2.2.4. ضرورة التغيير التنظيمي

من خلال المعطيات المتحصل عليها من الميدان بأساليب البحث العلمي والمنهجي قمنا بحصر وعرض وتحليل أهم مؤشرات معرفة أفراد المؤسسة للتغيير التنظيمي.

الجدول رقم 08: درجة معرفة الأهداف الأساسية للمؤسسة

النسبة %	تقني	إطار	إطار سامي	المركز الوظيفي
8.62	0	02	03	درجة المعرفة
32.75	03	14	05	معرفة واسعة جدا
53.44	21	07	0	معرفة واسعة
5.17	03	0	0	معرفة متدنية
100	27	23	08	عدم المعرفة
				المجموع

من الجدول نلاحظ أن درجة معرفة أفراد المؤسسة تختلف باختلاف المستويات الوظيفية، فأغلب الإطارات السامية لها معرفة واسعة بأهداف المؤسسة، وهذا طبيعي بما أن تمثل الإدارة العليا، وهي التي تقوم برسم الأهداف المراد تحقيقها، وتلقي عليها مسؤولية إعداد الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، أما الإطارات فأكد أغلبهم أن لديهم معرفة كبيرة بأهداف المؤسسة وذلك بنسبة 69.56% أي 16 من 23 إطار وهذا لأنهم يقومون بالمهام التنفيذية، ولا بد من معرفة ماذا سيقومون به، ولتنفيذ المهام الموكلة إليهم،

وفيما يخص فئة التقنيين فأغلبهم لا يعرف معرفة كبيرة بأهداف المؤسسة ويقومون فقط بتنفيذ أعمالهم حيث يرى 77.77% منهم أن لديهم معرفة متدنية، والبقية أكدوا أن لا معرفة لهم بأهداف المؤسسة، وإن ما يعرفونه هو انجاز الأشغال الموكلة إليهم فقط.

ومن خلال هذه الأرقام نستنتج أن أغلبية الأفراد لا يعرفون تماما الأهداف الأساسية لمؤسستهم وذلك بنسبة 53.44%، بالإضافة إلى الذين لا يعرفون أصلا هذه الأهداف والذين يمثلون 5.17%، مما يحتم على المؤسسة مراجعة أسلوب التعامل، وإعلام أكبر للأفراد بأهدافهم خاصة التقنيين أو ذو المستويات الوظيفية الدنيا.

إن معرفة أهداف المؤسسة يمكن الأفراد من المشاركة أو القدرة على المساهمة في التغيير.

الجدول رقم 09: درجة مساهمة أفراد المؤسسة في التغيير

النسبة %	تقني	إطار	إطار سامي	الوظيفة / طبيعة المشاركة
6.89	0	2	2	المشاركة فعالة جدا
25.86	1	10	4	درجة المشاركة فعالة
43.10	14	9	2	درجة المشاركة متوسطة
21.12	12	03	0	درجة المشاركة ضعيفة
100	27	23	68	المجموع

إن مشاركة أفراد المؤسسة في إحداث التغييرات تبرز مدى وعيهم وتفهمهم أهداف المؤسسة، ومنه فمن خلال الجدول أعلاه رقم 9 ، نرى نسبة مشاركة الأفراد في عملية التغيير ليست كبيرة، باعتبار أن 43.10% منهم أكدوا أن مشاركتهم متوسطة و21.12% مشاركتهم ضعيفة أو لا يشاركون في ذلك، لتبقى النسبة الأخرى تمثل المشاركة الفعالة ب 32.75% وهي نسبة ضئيلة وهذا قد يرجع إلى أن الإدارة لا تعلم الأفراد بالتغيير التي تستقدم عليها، أما التحليل الجزئي فنلاحظ فيه أن الإطارات السامية تشارك بفعالية في عملية التغيير ب75% أي 6 من 8 إطارات سامية أكدت مشاركتها بفاعلية، أما الإطارات الأخرى فأكد 52.17% منهم أنهم يشاركون أما التقنيون فيبدو أنهم لا يشاركون في عملية التغيير، وهذا يعبر عن وجود هوة بين الإدارة والتقنيين، ولهذا فهم لا يشاركون في عملية التغيير التنظيمي.

منه أجل أن يكون لأفراد المؤسسة مشاركة فعالة في التغيير في التغيير التنظيمي، من اللازم أن يتعرفوا أولاً على طبيعة هذا التغيير، وأهدافه وفي الجدول التالي نستعرض أهم المعطيات الخاصة بهذا الجانب والذي قدمه المبحوثين.

الجدول رقم 10: معرفة طبيعة التغيير كوسيلة للمشاركة فيه.

معرفة طبيعة التغيير	العدد	النسبة%
المعرفة الدائمة بطبيعة التغيير	10	17.24
المعرفة في بعض الأحيان	14	24.13
نادراً ما نعرف طبيعة التغيير	19	32.75
لا نعرف طبيعة التغيير	10	17.24
إجابات أخرى	5	8.62
المجموع	58	100

يبين لنا الجدول أن أغلبية المستجوبين يرون أن الإدارة لا تخبرهم مسبقاً بطبيعة التغييرات التي ستحدثها وذلك بنسبة 32.75%، فيما يرى 24.13% أن الإدارة تخبرهم أحياناً بما تريد القيام به من تغييرات، أما الذين يعرفون دائماً طبيعة التغيير المرتقب فيمثلون نسبة 17.24% يمثلون في الأساس الإطارات السامية وبقية الإطارات، وهذا دائماً لأنهم المبادرين بالتغيير أو هم المستشارون في مثل هذه التغييرات، أما نسبة 8.62% فهم لم يعطوا إجابات في هذا الشأن نظراً إما لعدم فهم المغزى من السؤال أو لاعتبارات أخرى.

نستنتج من هذا الجدول أن أغلبية أفراد المؤسسة لا يعرفون طبيعة المتغيرات التي ستحدث نظراً لأن الغدارة لا تخبرهم بذلك، وإنما ينتظرون تنفيذ هذه التغييرات لمعرفة مدى ملاءمتها مع تطلعاتهم أم لا.

لقد تطرقنا في الجزء النظري من هذا البحث إلى أن التغيير يكون ضرورياً أو اختيارياً بالنسبة لأية مؤسسة، أما الحالة المدروسة فنعرض أهم معطياتها في الجدول التالي:

الجدول رقم 11: ضرورة التغيير

النسبة %	تقني	إطار	إطار سامي	المراكز الوظيفية ضرورة التغيير
27.58	5	8	3	التغيير ضرورة
34.71	11	8	1	التغيير اختيار
25.86	6	5	4	التغيير ضرورة واختيار
12.06	5	2	0	إجابات أخرى
100	27	23	8	المجموع

من خلال الجدول نرى أن معظم أفراد العينة يرون أن التغيير حاصل لا محالة، ولكن اختلفوا في ضرورة التغيير من عدمها، ف 35.71% يرون أن التغيير هو اختيار، فيما يقر 27.58% أن التغيير هو ضرورة تفرضها الظروف، أما البقية 25.85% يرون التغيير هو ضرورة واختيار في نفس الوقت، بينما امتنع 07 أفراد عن الإجابة عن هذا السؤال ولم يعطوا إجابات في هذا الشأن، ولكن فيما يتعلق بالسؤال لماذا يرون أن التغيير هو ضرورة أم اختيار أم كلاهما، فلم ترد ردود كثيرة، وكانت التفسيرات المقدمة تتمثل في تمكين المؤسسة من التطور، وتغيير ديناميكية العمل، ثم تأتي الاستجابة لمتطلبات تغيير البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. ومنه أمكن أن نستنتج من الجدول أن التغيير سيطل المؤسسة مهما تعددت الأسباب، لأن الطبيعة الديناميكية للنشاط الاقتصادي والتغيرات السريعة التي تحدث في محيط المؤسسة هي التي تؤدي إلى إحداث التغيير، سواء اختياريا أي بتخطيط مسبق لذلك، أم حتمية تفرضها البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، فالمنافسون، والأسواق، تغير أذواق المستهلكين... الخ، هي كلها عوامل تدفع المؤسسة لإحداث التغيير التنظيمي اللازم.

3.2.4. علاقة ثقافة المؤسسة بالتغيير التنظيمي

1.3.2.4. العلاقة بين الأفراد كمؤشر لثقافة المؤسسة

تعتبر العلاقات بين العمال في أي مؤسسة مهمة لتحقيق الأهداف، وضمان سير العمل بالشكل المرغوب فيه، إذ أن الانسجام وغياب الصراع هو الذي يدفع إلى بذل المزيد من الجهود قصد تحقيق الرضا الشخصي أولاً ثم تحقيق رضا المسؤولين.

الجدول رقم 12: نوعية العلاقة بين أفراد المؤسسة

المجموع		لا تحقق أهداف المؤسسة		تحقق أهداف المؤسسة		ثقافة المؤسسة نوعية العلاقة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
17.24	10	22.22	2	16.32	08	علاقة ممتازة (صداقة)
32.75	19	22.22	2	34.69	17	علاقة حسنة (احترام)
48.27	28	44.44	4	48.97	24	علاقة عادية (مهنية)
0	0	0	0	0	0	علاقة سيئة (صراع)
1.72	1	0.04	1	0	0	إجابات أخرى
100	58	100	09	100	49	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن أعلى نسبة مسجلة في وصف العلاقة بالعادية (علاقة مهنية) بين الأفراد وذلك بنسبة 48.27% تليها علاقة حسنة بين الموظفين وذلك 32.75%، ثم العلاقة الممتازة أي علاقة الصداقة بين الأفراد وذلك ب 17.24% بعد ذلك تأتي الإجابات الأخرى ب 1.72% أما ما يخص سوء العلاقة بين الأفراد التي تمثل الصراع فلم تسجل أي نسبة 00%. كما نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد المؤسسة، يرون الثقافة السائدة في المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها، وذلك بنسبة مقدره ب 84.44%، من مجموع المبحوثين، مما يفسر متانة هذه الثقافة رغم أن المؤسسة جديدة، في حين أن نسبة ضعيفة فقط من المستجوبين الذين يرون أن الثقافة السائدة تتعارض والأهداف المسطرة وذلك بنسبة 15.51%.

يمكن تفسير النسبة المرتفعة للعلاقة المهنية (عادية) بين الأفراد بالتنظيم السائد في المؤسسة والتي تقدمه أساسا على الاتصال الإلكتروني خاصة بين المصالح الإدارية وهذا ما لاحظناه أثناء تواجدها

بالمؤسسة، إذ أن الاتصال يتم عن طريق إما الشبكة الداخلية (البيئية) Intranet أو الشبكة العنكبوتية Internet وهذا النوع من العلاقة يساهم في تحقيق الأهداف لأن الجميع يركز على مجال عمله دون الأخذ في بناء العلاقات، وتشكيل المجموعات المصلحية المختلفة، بالإضافة إلى أن نوعية الموظفين (القسم الإداري) تؤثر كثيرا في هذه العلاقة إذ هم من الكفاءات العالية وذات المهنية الكبيرة، وبالتالي كل ما يهم بالنسبة إليهم هو أداء المهام بكفاءة عالية.

نستنتج من الجدول أن العلاقة الحسنة (الاحترام المتبادل) والعلاقة المهنية كفيلة بتشكيل نوع من الثقافة التي تحقق أهداف التنظيم، ونستنتج أيضا أنه كلما كانت الكفاءة العلمية والتقنية المطلوبة عالية كلما زاد من توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

2.3.2.4. مدة الاندماج ودرجة الارتباط بالمؤسسة كثافة تنظيمية

إن اندماج العامل في محيط عمله يسهل له أداء مهامه بأكثر كفاءة، ويساعده على بذل مجهودات أكبر لأجل ذلك، ولكن هل يعني ذلك ارتباطه القوي بالمؤسسة؟

الجدول رقم 13: الاندماج والارتباط بالمؤسسة كمؤشر لثقافة المؤسسة

المجموع		لا يقوي الارتباط		يقوي الارتباط		قوة الارتباط
النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	مدة الاندماج
20.68	12	10.34	3	31.03	09	من أول يوم
50	29	48.27	14	51.72	15	بعد شهر
29.31	17	41.37	12	17.24	05	بعد 06 أشهر
-	-	-	-	-	0	بعد عام
100	58	100	29	100	29	المجموع

من خلال تحليل الجدول نلاحظ أن سرعة الاندماج في الوسط الوظيفي للعمال تزيد من قوة ارتباطهم بها، فنلاحظ أن 50% من المستجوبين قد اندمجوا في محيط العمل بعد شهر وهي مدة قصيرة من بينهم 51.72% يرون أن لديهم ارتباط قوي بمؤسستهم، ثم يأتي الأفراد الذين اندمجوا بعد فترة طويلة نسبيا أي 6 أشهر بنسبة 29.37% وهو مل يفسر عدم ارتباطهم الوثيق بالمؤسسة حيث يمثلون نسبة

41.37% بمقابل 17.24% من الذين يرون أنهم مرتبطين بقوة في مؤسستهم، أما الذين اندمجوا بسرعة فيمثلون 20.68% أي أقل النسبة من بينهم 31.30% يرون أنهم قوا الارتباط بمؤسستهم. من هذه الأرقام يمكن استنتاج بأن سرعة اندماج الأفراد في المؤسسة، يضاعف من إحساسهم بالولاء لتنظيمهم، ويعتبرون أنفسهم جزء منه، أما الذين لا يندمجون بسرعة، فيظهرون أنهم غير متمسكين بالبقاء في هذه المؤسسة، أي يمكن لهم مغادرتهم بسهولة في حالة تغير ما واهم ملاحظة هي تساوي نسبة الذين يعتقدون أن حدة الاندماج تقوي الارتباط والذين يرون العكس وذلك ب 50% لكل صنف.

ومن جهة ثانية يعبر مدى الارتباط بالمؤسسة والاندماج فيها عن تكون ثقافة تنظيمية قوية، تجعل الأفراد يبدون تضامنا فيما بينهم ويساعدون بعضهم البعض على أداء الأعمال، والعمل في إطار تكاملي، بين مختلف الأفراد الذين ينتظرون في المؤسسة.

3.3.2.4. درجة تقبل الأفراد لتغيير السلوكات السائدة بالمؤسسة.

الجدول رقم 14: تغيير السلوك مفتاح التغيير التنظيمي.

اسم المتغير	العدد	النسبة %
قبول تغيير السلوكيات	33	56.89
رفض تغيير السلوكيات	25	43.11

إن أغلبية المستجوبين يرون تغيير السلوكيات السائدة في المؤسسة وذلك بنسبة 56.89%، أما الراضين للتغيير فهم يمثلون نسبة أقل ب 43.11% وعن سؤال لماذا يقبلون التغيير؟ الذين أجابوا بالقبول لم يقدم أغلبهم توضيحات أو أسباب قبولهم التغيير، وكانت هناك إجابات مختلفة فمنهم من يرى أنها قد تحمل أنماط جديدة من التعامل، ومن يرى أن التغيير قد يحسن أكثر أوضاع المؤسسة والعمال، والبعض الآخر، يرى أن تغيير السلوك يؤدي إلى اكتساب مهارات جديدة، تناسب الأهداف، وتحقق المخططات المستقبلية للمؤسسة.

إن تغيير السلوكات هو مدخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي، وهو ما نستنتج أنه فهمه أفراد هذه المؤسسة، أي التغيير والتطوير حسبهم يمر حتما على تغيير سلوكياتهم ولذلك وافقت الأغلبية منهم على تغيير هذا السلوك في مقابل تحسين وتطوير أداء المؤسسة ككل.

4.3.2.4. تغيير الثقافة السائدة كسبيل لتحقيق التغيير التنظيمي

تلعب الثقافة الشخصية للأفراد دورا بالغا في عملية التغيير إذ أنها تمس بشكل مباشر تغيير بعض الأفكار، والتصرفات الراسخة لديهم بأخرى جديدة.

الجدول رقم 15: تغيير الثقافة كمدخل للتغيير

المجموع		التقنيون		الإطارات		الإطارات السامية		ثقافة المؤسسة
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
62.06	36	62.96	17	52.17	12	87.5	7	تغيير الثقافة تسهل عملية التغيير
31.03	18	29.62	8	39.13	9	12.5	1	تغيير الثقافة لا تسهل عملية التغيير
6.89	4	7.40	2	8.69	2	0	0	إجابات أخرى
100	58	100	27	100	23	100	8	المجموع

من تفحص الجدول أعلاه نلاحظ أن 62.06% من المستجوبين يرون أن تغييرها لا يؤدي إلى تسهيل عملية التغيير، بينما يرى 31.03% منهم أن تغييرها لا يؤدي إلى تسهيل عملية التغيير، بينما النسبة الباقية 6.89% كانت لهم إجابات أخرى.

فبالنسبة للإطارات السامية فيرى 87.5% منهم أن تغيير الثقافة يسهل عملية التغيير، فيرى 12.5% منهم غير ذلك، أما الإطارات الأخرى 52.17% يرون أن تغيير الثقافة يسهل التغيير، وذلك بالنسبة للتقنين بنسبة 62.96%.

من خلال هذه الأرقام يمكن أن يبرر لنا مدى إدراك المبحوثين لأهمية ثقافة المؤسسة، وبالتالي يدركون بأن تغيير هذه الثقافة يؤدي إلى تسهيل عملية التغيير التنظيمي.

ومن هذا المنطلق نستنتج أن الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة هي المحرك الفكري والسلوكي للأفراد، باعتبارها تركز توجهاتهم في اتجاه معين، ولذا نرى أن أغلبهم يعتبر أن تغيير الثقافة هو المفتاح الأساسي

لإحداث تغيير تنظيمي، ويستوي في ذلك الإطار الإدارية العليا الذين يعتبرون من أصحاب القرار، أو الإطار الدنيا الذين يعتبرون منفذون للقرار وأخيرا التقنيون والبقية على اعتبارهم من يقع عليهم القرار.

5.3.2.4.فعالية نظام الاتصال في المؤسسة والوسائل الاتصالية المستعملة

يلعب الاتصال دور الرابط بين مختلف أقسام المؤسسة، وعن طريقه يتم التكامل بين مختلف أجزاء التنظيم، وفعالية نظام الاتصال عامل أساسي في العملية التسييرية ككل، ويبين مدى الاندماج والانصهار في ثقافة تنظيمية متكاملة.

الجدول رقم 16: فعالية نظام الاتصال وتأثيره على ثقافة المؤسسة

المجموع		غير فعال		نظام فعال		فعالية الاتصال تأثير الاتصال على ثقافة المؤسسة
النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	
10.34	06	0	00	19.35	06	التأثير قوي جدا
25.86	15	11.11	03	38.70	12	التأثير قوي
34.48	20	33.33	09	35.48	11	التأثير متوسط
29.31	17	55.55	15	6.45	2	التأثير ضعيف
100	18	100	27	100	31	المجموع

يعتبر نظام الاتصال فعالا بالنسبة 53.44% من المستجوبين، بينما يعتبر 47.56% منهم أن نظام الاتصال الموجود في المؤسسة يعتبر غير فعال، وعن مدى تأثير الاتصال على ثقافة المؤسسة، ترى النسبة الكبرى أن التأثير متوسط ب34.48%، فيما يرى 29.31% لأن تأثير نظام الاتصال في المؤسسة ضعيف بينما يرى 25.86% فقط أن نظام الاتصال يؤثر بفعالية على تغيير ثقافة المؤسسة.

لذا يمكن أن نستنتج من الجدول أن فعالية نظام الاتصال ليس بالضرورة تؤدي إلى تأثير في تغيير ثقافة المؤسسة، نظرا لأن الاتصال يعتبر وسيلة ربط بين الأفراد داخل لتنظيم، وليس وسيلة تأثيرية.

أما فيما يخص الوسائل الاتصالية المستعملة فهي متعددة وتختلف باختلاف المصالح المهنية لأن الإداريين يستعملون نظاما متطورا في الاتصال هو استعمال الشبكة الداخلية للمصالح بين المؤسسة

(Intranet) وكذا الشبكة العالمية (Internet) فيما يخص الاتصال بالمؤسسة الأم، أما فيما يخص الاتصال مع العمال والتقنيين فتتم عبر الوسائل التقليدية، شفهيا، الهاتف، أو كتابيا (المراسلات) بين المصالح المختلفة وهذا ما يركز عليه التقنيون في اعتبارهم لنظام لاتصال غير فعال، ولكن تعميم الوسائل الاتصالية المستعملة بين إداريين لتشمل المصالح التقنية والورشات يبدوا صعبا نوعا ما، إلا أنه قدي يحدث مستقبلا لأن المؤسسة في تطور وتوسع مستمر، وبالتالي تسعى لبناء نظام اتصال فعال يمكنها من الوصول إلى هذا المبتغى.

من المهم والضروري أن تمتلك المؤسسة نظام اتصال ذا فعالية حتى وإن كان تأثيره ضعيفا في عملية التغيير الثقافي، إلا أنه ضروريا لتحقيق تكامل مختلف أجزاء التنظيم.

6.3.2.4 دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي

تعتبر إدارة الموارد البشرية عصب الإدارة لما لها من تأثير على قيمة وكفاءة الأفراد العاملين في المؤسسة باعتبارها المكلفة باختيار وانتقاء الموظفين وكذا متابعتهم أثناء مسارهم المهني، من تكوين، وتدريب، ونظام الحوافز... الخ. ولأن إدارة الموارد البشرية تتعامل مباشرة مع الأفراد فما تأثير هذا التعامل فعملية التغيير التنظيمي؟

سنحاول الإجابة على هذا التساؤل بعد عرض وتحليل المعطيات الخاصة بهذا الجانب في الجدول

التالي:

الجدول رقم 17: دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي

النسبة %	العدد	دور إدارة الموارد البشرية
00	00	دور مؤثر جدا
32.75	19	دور مؤثر
48.27	28	متوسط التأثير
13.79	8	دون تأثير
5.17	3	إجابات أخرى

من الجدول يبرز أن 48.27% من المبحوثين يعتبرون أن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بتحسيس العاملين بشكل كاف بعملية التغيير وهي النسبة الأكبر، فيما يرى 32.75% أن هناك تأثير قوي في عملية التحسيس، بينما يرى 13.79% أن قسم الموارد البشرية لا يقوم بتاتا بتحسس العاملين بضرورة وأهمية التغيير الذي ترغب الإدارة في إحداثه، فما لم يذكر أي مستجوب أن إدارة الموارد البشرية لها الدور الحاسم في عملية التغيير، والبقية أعطت إجابات أخرى مختلفة.

ومن هذه النسب نلاحظ أنه بالرغم من الوزن الكبير لإدارة الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلا أنها لا تقوم بشكل كبير بعملية التغيير، ويمكن ذلك بأن الأفراد داخل هذه المؤسسة لا يستوعبون بالضبط الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية، أو بعد قيامها بخطوات عملية لتحسيس العمال بالمتغيرات الواجب التكيف معها.

7.3.2.4. فعالية نظام التكوين في المؤسسة

التكوين خطوة أساسية وصحية لأي مؤسسة تريد أن تبقى موظفيها على مستوى عال من الكفاءة، ذلك لأن التكوين يساهم في الحصول على معلومات جديدة سواء للإطارات الإدارية في مجال التسيير والإدارة أو الأفراد العاملين وذلك يمددهم بالطرق العملية لتنفيذ المهام الموكلة إليهم. التكوين والتدريب من الأساليب المستعملة قصد المساهمة في إحداث التغيير التنظيمي، ومنه تختبر هذه الرؤية من خلال المعلومات المقدمة من طرف المستجوبين.

الجدول رقم 18: مساهمة التكوين في عملية التغيير

المجموع		التقنيون		الإطارات		فعالية البرامج التكوينية
النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	
17.24	10	00	0	32.25	10	برامج التكوين فعالة جدا
32.75	19	25.92	07	38.70	12	برامج التكوين فعالة
36.20	21	62.96	17	12.90	4	برامج متوسطة الفعالية
06.89	04	11.11	03	3.22	1	برامج غير فعالة
0.89	04	00	00	12.90	4	إجابات أخرى
100	58	100	27	100	31	المجموع

عموماً ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه رقم 18 نلاحظ أن نسبة 36.20% من الفئة المستجوبة ترى أن برامج التكوين في المؤسسة ذات فعالية متوسطة، بينما يراها 32.75% أنها برامج فعالة ثم تأتي الفئة التي ترى أن البرامج التكوينية فعالة جداً بنسبة 27.24% بينما يعتقد 6.89% أنها غير فعالة.

لكن إذا جزئنا هذه المعطيات ما بين الإطارات والتقنيين يظهر الاختلاف واضحاً، فمعظم الإطارات ترى أن هذه البرامج التكوينية فعالة وفعالة جداً بنسبة 70.95% بعكس التقنيين الذين يرى منهم 62.96% أن برامج التكوين في المؤسسة متوسطة الفعالية.

يمكن تفهم هذا الاختلاف الواضح بين الإطارات والتقنيين وذلك راجع إلى نوعية التكوين المقدم، فالإطارات السامية مثلاً تستفيد من تكوين في الخارج في مختلف الدول الأوروبية (فرنسا، إيطاليا، سويسرا...)، أما التقنيون فيستفيدون من تكوين داخلي، تقوم به إطارات المؤسسة ولهذا اختلفت النظرة في اعتبار البرامج المقدمة تؤثر بفاعلية في عملية التغيير التنظيمي.

ولكن هذه الفروق تزول إذا علمنا أنه بداية من النصف الثاني لسنة 2007، تبدأ فرق أجنبية في تكوين إطارات المؤسسة، وفي المؤسسة نفسها، ومن ثم يمكن للجميع الاستفادة من تكوين عال المستوى ويمكن الأفراد من التكيف، واستيعاب التغييرات الممكنة الحدوث.

هذا يؤدي إلى استنتاج أن نوعية التكوين وجودته يساهم بشكل فعال في توجيه الأفراد نحو إحداث التغييرات التنظيمية اللازمة الهادفة إلى تنمية قدرات المؤسسة، ومواجهة التحديات من موقع قوة.

4.2.4. ردود الفعل من التغيير وكيفية إدارة التغيير

1.4.2.4. موقف المبحوثين من التغيير

هناك ردود فعل طبيعية لأي تغيير يمر الأفراد سواء من حيث طبيعة العمل أو من حيث وسائل

العمل.

الجدول رقم 19: المواقف من تغيير المقاومة

الموقف من التغيير	العدد	النسبة %
الرفض الشديد	06	10.34
الرفض	24	41.37
لامبالاة	24	41.37
قبول	2	3.44
مواقف أخرى	2	3.44
المجموع	58	100

الجدول يبين تساوي نسبة الرفض مع نسبة اللامبالاة ب 41.37% ولكن إذا أضفنا للرفض الرفض الشديد المقدرة ب 10.34% فيصبح عدد الراضين للتغيير أكبر من الذين يقبلون، أو لا يباليون بهذا التغيير، ويأتي الرفض خاصة من الإطارات الإدارية، وذلك لأن مناصبهم تمنح لهم بعض الامتيازات، وكذا التعود على الطريقة الحالية في العمل تزيد من رفض الأفراد لفكرة التغيير، أما الفئات الوظيفية الأخرى فإن التغيير لا يؤثر فيها كثيرا إلا إذا كان يعني الإبعاد النهائي من المؤسسة، فهنا يمكن أن تكون فيها مواقف أخرى.

المقاومة طبيعية في مثل هذه الحالات فلا يمكن لشخص ما القبول التام بالتغيير إلا إذا كان يستحق مصالحه الشخصية باعتبار أن الوضعية الحالية لا تساعد أو لا تحقق رغباته.

ويمكن تفسير القبول التام لبعض الأفراد لعملية التغيير، نظرا لأفكار مسبقة أو رغبة منهم في لفت نظر المديرين وبالتالي منحهم امتيازات إضافية على المساعدة التي أبدوها في عملية التغيير.

أما الأفراد الراضين للتغيير فيعبرون عن ذلك بسلوكيات متعددة فمنهم من يقدم احتجاج رسمي على التغيير الذي مسه، وهناك من يطلب تقديم توضيحات كافية عن هذه العملية حتى يقتنع بضرورة التغيير وهناك من يعبر بطرق أخرى كتدني في المردود المهني، التغييب... الخ.

ولكن يمكن للتفسير التي تقدمها الإدارة العليا أن تجعل الراضين يتراجعون عن مواقفهم.

والاستنتاج الأساسي من هذا الجدول هو أن التغيير ينتج عنه مقاومة متفاوتة، فيجب التعامل معها من قبل المديرين.

2.4.2.4 دور المديرين في عملية التغيير

من خلال الإجابات المقدمة من طرف المبحوثين تبين لنا أن معظمهم يرى أن المديرين لهم الدور الأساسي والفعال في عملية التغيير التنظيمي وذلك أولاً لأنهم هم المبادرون بالتغيير سواء اختيارياً عن طريق التخطيط المسبق لذلك، أو الضروري نظراً لتأثرهم بعوامل معينة سواء من البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، ولهذا لم يمكن جدولة هذه الإجابات لأنها ذات اتجاه واحد وهو محورية دور المديرين في عملية التغيير.

3.4.2.4 التبريرات المقدمة لإحداث التغيير

تلجأ الغدارة إلى تقديم بعض المعلومات في حالة رغبتها في إحداث التغيير، ولكن كيف يستقبل الموظفون هذه التوضيحات؟ وكيف يرون درجة تفسيرها للعملية.

الجدول رقم 20: نظرة الأفراد للتوضيحات المقدمة

المجموع	التقنيون		الإطارات		الإطارات السامية		طبيعة التوضيحات	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %		
8.62	5	3.70	1	13.04	3	12.5	1	توضيحات كافية جداً
2931	17	11.11	3	47.82	11	75	6	توضيحات كافية
25.86	15	44.44	12	13.04	3	0	0	نوعاً ما كافية
29.25	16	40.74	11	21.73	5	0	0	غير كافية
3.44	2	0	0	4.34	1	12.5	1	إجابات أخرى
100	58	100	27	100	23	100	8	المجموع

من الجدول نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من الإطارات السامية أي 87.5% يرون أن التوضيحات المقدمة كافية أو كافية جداً، بينما قدم الآخرون إجابات أخرى، أما الإطارات فيرون التوضيحات كافية بنسبة 61%، فيما يرى 13.04% أنها كافية بنسبة معينة، أما 21.73% فيرون أن التوضيحات المقدمة غير كافية، أما التقنيون فأغلبهم يرون أن التوضيحات المقدمة غير كافية أو كافية بنسبة معينة فيما يرى فقط 14.8% أنها كافية.

ويمكن تعليل عدم كفاية التوضيحات بالنسبة للتقنين بغياب قنوات اتصالية فعالة كما رأينا في جزء سابق من هذا التحليل، وبالتالي المعلومات التي تصلهم تكون قليلة بالمقارنة مع أعضاء الإدارة الذين تتوفر أغلبهم على المعلومات الكافية في مثل هذه المواقف، ولكن تنشيط النظام الاتصالي قد يسهل عملية استقبال المعلومات والتوضيحات من الغدارة العليا إلى المستويات الوظيفية الدنيا.

إن قيام المديرين بتقديم تفسيرات حول دوافع إحداث التغيير من شأنه أن يقلل من درجة المقاومة، بل قد يحمل العمال على التعاون مع الإدارة لتحقيق أهدافها، ومن ثم التحول من منطلق الصراع إلى حتمية التعاون والتكامل بين الغدارة العليا والعمال.

4.4.2.4. مشاركة العمال في عملية التغيير

إن القرارات النهائية تقع على عاتق العمال والتنفيذيين ولذا فإشراكهم واستشارتهم في عملية التغيير التنظيمي تحمل انعكاسات إيجابية على العملة.

الجدول 21: مشاركة العمال في عملية التغيير

إشراك العمال في التغيير	العدد	النسبة%
يسهل عملية التغيير	37	63.79
لا يسهل عملية التغيير	21	36.20
المجموع	58	100

يقر أغلب المبحوثين بأن إشراك العمال في عملية التغيير، يسهل من إجراءاتها وذلك ب 63.79% فيما يرى 36.20% فقط أن إشراك العمال لا يسهل عملية التغيير.

بالنسبة للذين يرون في إشراك العمال ضرورة لتسهيل عملية التغيير التنظيمي، يعملون بأن التغييرات في النهاية تقع على هؤلاء وبالتالي من الأفضل إشراكهم في القرارات المتخذة، وهذا من أجل أن يكونوا على دراية، وكنتيجة لذلك تجنب الإدارة المقاومة والرفض من طرفهم، وهي بذلك تحقق هدفين، إحداث التغيير المطلوب، وإرضاء رغبات وتطلعات العمال والأفراد.

أما الصنف الذين يرون أنه لا جدوى من إشراك العمال، يرجع ذلك إلى أنه يمكن لهذه المشاركة أن تفشل مشروع التغيير من أساسه، وذلك بالرفض المطلق للعمال إن عرفوا محتواه، ويرون أنه من الأفضل

إحداث تغيير فجائي عليهم وبسرعة حتى لا يسمح لهم بإعداد مقاومة عنيفة، وإرغامهم على قبول الوضع الجديد.

وكاستنتاج يمكن القول أن إشراك العمال في العملية التسييرية شيء أساسي حتى يحدث تكامل بينهم وبين الإدارة، ومن ثم معرفتهم للتغيرات قد تجعلهم يتجاوبون مع ما تريد الإدارة العليا القيام به.

5.4.2.4. تغيير الثقافة كأسلوب للتغيير الناجح

الثقافة تشكل المكون الفردي والسلوكي للإنسان وبالتالي توجيه تصرفاته ومنه تغييرها، يؤدي إلى تغيير السلوك.

الجدول رقم 22: التغيير الثقافي كأسلوب للتغيير التنظيمي

التغيير الثقافي	العدد	النسبة %
أسلوب ناجح للتغيير	43	74.13
أسلوب غير ناجح	15	25.87
المجموع	58	100

تغيير الثقافة هو أفضل أسلوب حسب 74.13% من المبحوثين، فيما يعتبر 25.87% أنه ليس أفضل أسلوب، ومن خلال هذه المعطيات نفهم بأن أغلبية المستجوبين تعتقد أن الثقافة لها دور بارز في شخصية الفرد، وإن الوصول إلى تغيير هذه الثقافة يمكن من إحداث تغيرات تنظيمية، لأن أصعب شيء في الإنسان هو تغيير معتقداته الفكرية لأنها عبارة عن تراكمات عبر الزمن، إن قدرة أي إدارة على تغيير هذه الأفكار يعتبر نجاحا للتغيير قبل إحداثه.

أما بالنسبة للفئة التي ترى أن التغيير الثقافي ليس أفضل أسلوب ترى أن هناك أساليب أخرى يمكن بها إحداث التغيير.

ونستنتج من ذلك أن أفراد المؤسسة وعاون بمدى أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة، وبالتالي يرون أنه إذا أرادت الإدارة التغيير فلا بد عليها أولاً أن تبدأ بتغيير التصرفات والسلوكيات وطرق التفكير لهؤلاء العمال ثم تبحث عن إجراء التغيير.

6.4.2.4 أولويات التغيير

التغيير سواء الشامل أو الجزئي أو المخطط وغير المخطط أولويات في التغيير، وهذا ما يستعرضه الجدول الموالي لتبيان ترتيب الأفراد لأولويات التغيير.

الجدول رقم 23 أولويات التغيير

الأولويات	الأولوية 1	الأولوية 2	الأولوية 3	الأولوية 4	الأولوية 5
تغيير المسؤولين	8	15	5	10	22
تغيير ذهنية العمال	16	19	15	6	3
تغيير طرق التسيير	26	12	9	4	9
تغيير الهيكل التنظيمي	2	2	18	18	18
تغيير سلوك الأفراد	8	10	12	16	12

يبرز من خلال الجدول ترتيب الأولويات في التغيير التي يريدها أفراد المؤسسة. فالأولوية الأولى بالنسبة إليهم هي تغيير طرق التسيير حيث أن 26 مستجوبا من بين 58 أي 44.82% أكدوا أن الأولوية الأولى بالنسبة إليهم هي تغيير طرق التسيير في عملية التغيير التنظيمي، وهذا لأن طرق إدارة النشاط في المؤسسة لديه دور مؤثر جدا، وتغيير طريقة التسيير يكفل إحداث تغيير تنظيمي. أما المرتبة الثانية من حيث الأولويات فتأتي تغيير ذهنية العمال وهذا بتكرار قدره 19 مرة أي 32.27% مما يعني أن تغيير ذهنية العمال نظرتهم إلى الأعمال التي يقومون بها مهمة في نظر أفراد المؤسسة ثم في المرتبة الثالثة تأتي تغيير الهيكل التنظيمي، أي أن تقسيم المهام وتنظيم العمل يجب أن يتغير ويتجاوب مع التغييرات الحاصلة في المؤسسة ومحيطها.

أما الأولوية الرابعة فهي تغيير سلوك الأفراد وتصرفاتهم رغم أن المرتبة الأولى في هذه الأولوية معطاة لتغيير الهيكل التنظيمي لكن هذه الأولوية مرتبة في المرتبة الأولى كأولوية ثالثة، ولهذا تعتبر أن تغيير سلوكات الأفراد وتصرفاتهم هي الأولوية الرابعة أما المركز الأخير فيأتي تغيير المسؤولين كأخر أولوية بالنسبة لأفراد المؤسسة حيث يرون أنه ليس من الضروري تغيير المسؤولين حتى يتم التغيير.

من خلال المعطيات والتحليل يمكن أن نستنتج أن الأفراد يفضلون الاستقرار الإداري، أي عدم تغيير المسؤولين لكن ما يجب أن يتغير هو طرق التسيير وإيجاد نماذج جديدة أكثر ملائمة مع ذهنية وقدرات العمال إضافة إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

إن المشكلة التسييرية هي الأهم بالنسبة للعمال وتغيرها، هي التي تؤدي إلى إحداث تغييرات على كل الأصعدة.

وعن الاقتراحات والحلول المناسبة لتحقيق تغيير ناجح أعطيت اقتراحات طبيعية ومنطقية وتلخص في:

1. **الاتصال:** وذلك بوضع قنوات اتصالية فعالة بين مختلف مكونات المؤسسة حتى يتمكن العمال من معرفة ما تريد الإدارة القيام به، ومن جهة ثانية تكون الإدارة العليا على دراية بطموحات ورغبات العمال وبالتالي تقوم بإحداث تغييرات تحقق أهداف ورغبات العمال في نفس الوقت.

2. **التكوين:** يعتبر التكوين عملية أساسية لأي مؤسسة تريد الرفع من إمكانيات وكفاءات موظفيها، وتمكنهم من المعارف والمعلومات الجديدة في مختلف المجالات، ومنه معرفة التغييرات والتكيف معها.

3. **قنوات الحوار:** وذلك بفتح باب النقاش بين مختلف فعاليات المؤسسة قصد تبادل الأفكار والمقترحات التي يمكن أن تكون لها أثر فعال في عملية التغيير التنظيمي.

4. **التدرج في عملية التغيير:** وذلك بتغيير أجزاء معينة، ثم تعميمها قصد تمكين الأفراد من الاستيعاب وكذا اكتشاف إيجابيات هذا التغيير ومن ثم قبول هذه العملية وتعميمها.

5. **التركيز على المكون الفكري للعمال:** باعتبارهم ذو أحاسيس وطموحات وبالتالي رغبتهم في الأفضل بالنسبة إليهم وتفسير الأفكار والدهنيات أمر ضروري لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.

وبعد عرض وتحليل الدراسة التطبيقية تبين أن الأفراد في المؤسسة (إطارات، تقنيون) واعون بأهمية ثقافة مؤسستهم والدور الذي تلعبه في توجيه أفكارهم، وتحديد رغبتهم، ومن ثم فإن إحداث التغيير التنظيمي من الضروري أن يمر عبر تغيير هذه الأفكار والمعتقدات أو تكيفها مع طبيعة التغييرات الحاصلة، وكذا إشراك مختلف مكونات المؤسسة في عملية التغيير.

إن قدرة المؤسسة على التوفيق بين أهدافها المحددة، وطريقة تنفيذ الخطط اللازمة لذلك مع طموحات العمال المكلفين بتحقيقها، وذلك بإجراء تغييرات مناسبة لا تضر بمصلحة أي طرف، هو الذي يسمح بالتطور والتقدم وتحقيق النمو الدائم والمستمر.

خاتمة

قد أصبح التكيف مع المتغيرات البيئية سواء الداخلية (بيئة المنظمة) أو الخارجية (البيئة الخارجية) موضوع اهتمام كل المؤسسات سواء الصغيرة أو الكبيرة الناجحة و المتعثرة، لان القدرة على مواكبة هذه المتغيرات هو الكفيل بإحداث التوازن ومن ثم تحسن أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها

و كرد فعل عل هذه التغيرات تقوم المؤسسة بإحداث تغيير تنظيمي يتلاءم مع ذلك وتتعدد أنواع وأشكال التغييرات التي تقوم بها كالتغير التقني (التكنولوجيا)، تغير في الهيكل التنظيمي (تنظيم العمل و الأنشطة)، أو تغيير في الأفراد (المهارة البشرية) ، و هذا التغيير يتم وفق استراتيجيات وطرق محددة وهذا بغرض تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التغيير ، و يتم كل هذا عبر خطوات ومراحل متلاحقة بقصد تحقيق الانسجام و التوازن في عملية التغيير .

لقد أثار موضوع التغيير التنظيمي اهتمام رواد الإدارة و بحث في ذلك أكبر المختصين في التسيير و الإدارة و من مختلف المدارس الإدارية ابتداء من المدرسة الكلاسيكية إلى غاية اليوم.

و لأن أي تغيير تنظيمي يحمل في محتواه تغيير في ثقافة المؤسسة، و الثقافة هي المحرك الفكري و السلوكي لنشاط الإنسان في المجتمع ، و في داخل المؤسسة خاصة فهناك علاقة ترابط بين ثقافة المجتمع و ثقافة المؤسسة و تتفاوت نسبة هذا الترابط باختلاف المجتمعات و المؤسسات و طبيعتها.

تتكون ثقافة المؤسسة من عناصر و مركبات مختلفة كالأساطير، الرموز و الحكايات و القصص... الخ. و بأنواع مختلفة فهناك قوية و ثقافة ضعيفة ، مما يجعل اختلاف في قوة تأثيرها على المؤسسة بحد ذاتها، و وظيفة ثقافة المؤسسة هي توجيه السلوك ، و التفكير الفردي و الجماعي للأفراد باتجاه معين في خدمة المنظمة و تحقيق الأهداف.

تعتبر عملية التغيير الثقافي في المؤسسة عملية أساسية و دقيقة و تتميز بصعوبة تحقيقها ، ذلك لأن الثقافة عبارة عن تراكمات و خبرات عبر الزمن و لهذا فليس من السهل تغييرها ، و إبدالها بأخرى جديدة قد لا تتلاءم مع طريقة تفكير الأفراد في هذه المؤسسة أو تلك و تتم عملية إدارة التغيير الثقافي

عبر مراحل عدة من وضع خطة مناسبة، تنفيذها، ثم قياس مدى فعاليتها، واستمرارية إدارة المكونات الثقافية للأفراد المؤسسة، ومن الواجب الإشارة إلى إلزامية التزام بين التغيير الثقافي والتغيير التنظيمي حتى يحقق التغيير هدفه.

لإدارة الموارد البشرية الدور الأهم في التغيير الثقافي باعتبارها القسم المكلف بالأفراد في المؤسسة، والثقافة كما هو معلوم ترتبط بالجوانب المعنوية والسلوكية لأفراد المؤسسة، ومنه فلا بد أن يبدأ التغيير من هذا القسم ليكون نموذجا لباقي أقسام المؤسسة وتسهيل العملية بشكل عام، ولتنفيذ التغيير يجب إتباع أساليب ناجعة وذلك عن طريق تحديد البيئة القيادية للمؤسسة والمشاركة في التخطيط إضافة إلى المشاركة في وضع إستراتيجيات تحسين طرق العمل.

إن أية عملية تغيير مهما كان حجمها إلا وتواجهها مقاومة من طرف المعنيين بالتغيير، وهذا لأسباب مختلفة منها ما هو شخصي يرتبط بتفكير وطموح الأفراد داخل المؤسسة، ومنها ما هو جماعي يرتبط بالمصالح الجماعية للأفراد، تظهر المقاومة على شكل تصرفات وتعابير مختلفة تتضمن الرفض والتصدي للتغيير، ولتجنب ذلك وجب على الإدارة العليا أو المديرين إيجاد الوسائل المناسبة للتغلب على هذه المقاومة كالاتصال، التعليم، التكوين المستمر، واستخدام وسائل الإقناع حتى تمكن من توعية الأفراد بمضمون التغيير وأهميته بالنسبة إليهم، وإبراز الإيجابيات التي يحملها هذا التغيير بالنسبة للمؤسسة والأفراد على حد سواء.

للقيادة الدور الأبرز سواء في عملية التغيير باعتبارها تأتي من طرفهم فهم المبادرون بالتغيير، أو في عملية التوعية والتصدي للمقاومة الناتجة عن هذا التغيير، وتدرج مسؤوليات الإدارة العليا في إدارة التغيير من المسؤول الأول إلى المديرين وهكذا.

إن إنجاح عملية التغيير التنظيمي تتطلب إيجاد مناخ مناسب لذلك وكذا إيجاد العوامل المساعدة على تحقيق التغيير، وإتباع نماذج مختلفة ومتناسبة مع الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، تعتبر عملية التغيير الثقافي كأسلوب حديث وناجع في التغيير التنظيمي نظرا لما من تغيير السلوك والتفكير والتصرفات لمختلف أفراد المؤسسة ومستوياتهم التنظيمية.

ومن خلال دراسة الجوانب النظرية للموضوع، وتحليل معطيات الدراسة التطبيقية توصلنا إلى النتائج التالية:

1. أن عملية التغيير التنظيمي ليست الاستثناء في العملية الإدارية وإنما هي الثابت، وذلك من منطلق ديناميكية الحياة البشرية بصفة عامة، والحياة الاقتصادية بصفة خاصة، ولذا تتغير وتغير

المؤسسات نفسها قصد تحقيق التكيف مع المحيط الخارجي، وكذا مسايرة التطورات والتغيرات الداخلية لها (المؤسسة)، ويتم التغيير من خال مجموعة من الإجراءات، والأساليب الهادفة إلى التحسين والتطوير

2. الثقافة هي المحرك السلوكي والفكري للإنسان، وبما أن أي مؤسسة يشكل فيها العنصر العنصر البشري، العنصر الفعال والمحرك لبقية العناصر الأخرى، ولذلك فإن تغيير ثقافة المؤسسة وتوجيهها في الشكل الذي يحقق أهداف التغيير التنظيمي هو الذي يمهد لنجاح هذا التغيير، إذ أن أي تغيير تنظيمي يحمل في مضمونه تغيير في ثقافة المؤسسة .

3. إن حسن عرض مشروع التغيير، وتدعيمه بآليات ووسائل مادية ومعنوية محفزة للأفراد، وتأخذ في عين الاعتبار طموحاتهم ورغباتهم يسمح بتحقيق تغيير تنظيمي يجسد طموحات كلا من المبادرين بالتغيير (المديرين)، و المعنيين بالتغيير (الأفراد)، فكل فرد أو مجموعة لها مصالح تريد المحافظة عليها أو تثميناها.

4. تلعب نوعية علاقات العمل دورا هاما في التغيير التنظيمي، إذ أن وجود نظام اتصال فعال، وقدرة على تبادل الأفكار ومناقشتها بين مختلف الأفراد يعطي للقرارات المتخذة نوعا من التوازن وأهم هذه القرارات هي تلك المتعلقة بإحداث تغييرات تنظيمية .

5. تلعب الإدارة العليا دورا أساسيا في التغيير إذ أن طبيعة القيادة، وقدرتها على الإلمام بجميع الجوانب المتعلقة بالعمل وحسن إدارتها عملية التغيير التنظيمي هي التي تؤدي إلى نجاح هذا التغيير.

أفاق البحث

لقد حاولنا دراسة موضوع ثقافة المؤسسة و التغيير التنظيمي من الزاوية التي رأيناها و يبقى الموضوع واسع و مفتوح لمزيد من البحث بالنسبة لزملائنا مستقبلا كالتطرق إلى موضوع دور ثقافة المؤسسة في العولمة و المؤسسات المتعددة الجنسيات ، تأثير التغيرات الاجتماعية على ثقافة المؤسسة إلى غير ذلك من المواضيع.

قائمة المراجع

- 1- مصطفى عشوي - أسس علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، سنة (1992)
- 2- محمد كريم فريحة - مجلة العلوم الإنسانية ، السنة الثالثة ، العدد 28.
- 3- محمود سلمان العميان - السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، الطبعة، سنة (2002)
- 4- موسى اللوزي - التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، سنة (2003)
- 5- محمد بن يوسف النمران العطييات - إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى ، (2006)
- 6- طيب سعيد - الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، 18/17 - أفريل (2006)
- 7- خليل محمد الشماع ، خضير كاظم علي - نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، عمان ، الطبعة الثانية ، (2005)
- 8- حسن حريم - السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد ، عمان، (2004).
- 9- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر - الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية ، مصر سنة (2003)
- 10- علي السلمي - الإدارة المعاصرة ، دار الفكر ، مصر، (1995)

11- حسن حريم - تصميم المنظمة و الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل ، دار حامد للنشر ، عمان ، الطبعة الثالثة ،(2006).

12- حسن حريم - إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، (2003)

13- مرتضى معاش www.mortada.org

14- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ، 25 جانفي 2003 www.hgoce.org

15- راوية حسين، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2002)

16- يحي بروفقات عبد لكريم .www.yahya berwgat.com.

17- محمد إسماعيل بلال - السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الجامعة الجديد ، مصر ، سنة (2005)

18- محمد علي محمد - علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، سنة (1982)

19- رونالدي ريجيو - المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي ، ترجمة فارس حلمي ، دار الشروق للنشر ، عمان سنة (1999)

20- قاسم سمية - التسيير السوسيوولوجي للموارد البشرية و الخلل الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية ، جامعة البليدة ، (2005)

21- عبد السلام أبو قحف - أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، سنة (1991)

22- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية،(2001)

23- colloque , la fixibilité , condition de suivie , organisé par ISCAE, Tunis , 10 – 11 mars (1994)

24- أمين عبد العزيز حسن - فن إدارة القرن الواحد و العشرين ، دار قباء ، القاهرة ، (2001)

- 25- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي ، الإسكندرية ، بدون سنة نشر.
- 26- طارق طه - السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الإنترنت ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، سنة (2007)
- www.tizafonet.org.il-27
- 28- سعيد بن عامر ، علي محمد عبد الوهاب - الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سيرقس للاستشارات و التطوير الإداري ، مصر الجديدة ، الطبعة الثانية ، سنة (1998)
- 29- عبد العزيز صالح بن حتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، ط1، (2004)
- 30- سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة (2004)
- 31- El hachemi ben ali dans "MRIP" vers une nouvelle etulture managérial, office des publications universitaire (1996.)
- 32- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، سنة (2004)
- 33- ماجدة العطية، سلوك المنظمة الفردية والجماعية، دار الشروق للنشر، عمان، الطبعة الأولى، (2003)
- 34- السيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشرة، مصر، (2005)
- 35- William P, Antony F; stratégie Human ressource Management; N.Y. theDryden press.
- 36- Jodith R; Gordon; organisationnel Behaviour; Boston; Allyno Bacon-36 (1993)
- 37- جيرالد جيربنبرج، روبرت مارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة،

- 38- رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، (2004)
- 39- الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، 3-4 ماي 2005، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر
- 40- غراهام داولينغ، تكوين سمعة الشركة الهوية والصورة والأداء، ترجمة وليد شحاتة، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، (2003)
- 41- مدحت محمد أبو النصر، تنمية وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، سلسلة تنمية المهارات، إتراك للنشر (2005).
- 42- Johnr schemerharm et autres ; comportement humain et organisations ; ERPI; canada 3^{eme} édition;(2006)
- 43- Garry Dessler et autres; la gestion des organisations principes et tendonces en 21^{eme} siecle; E.R.P.I; canada; (2004)
- 44- جمال الدين مرسي، ثابت إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي على إدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية الإسكندرية، (2002).
- 45- فاروق عبده فلييه، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، ط1، (2005).
- 46- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، (2002)
- 47- نديم أكرم أسعد، قادة، لا مدراء المؤسسة المستنيرة، دار المناهج للنشر، ط01 سنة (2004)
- 48- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزانية التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2006)
- Jean Brilmon; les meilleures pratiques du management; 2Ed; Paris; Ed -49d'organisation; (1998)
- 50- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي.

- 51- هالة منصور، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، (2002)
- 52- سامي عبد الله الباحثين، القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير، أنظر في التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (2006)
- 53- طرفي شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، (1993)
- 54- فليب أت كينسن، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعماني، الجزء الأول، مركز وايد للخبرات المهنية للإدارة، الجيزة.
- 55- رينشارد نورمان، إدارة الخدمات الإستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، ط1، (2005).
- 56- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، ط5، (1995)
- 57- Frédirique Alexandre-Bailly, Comportement humain et management, Pearson, éducation 2^{ème} édition, paris, (2006.)
- 58- أحمد عبد الفتاح الزكي، مجلة العلوم الإنسانية، www.ulum.nl
- 59- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سريفيش للاستشارات والتطور الإداري مصر الجديد، (2001).
- 60- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2003)
- 61- Julai Balogun et autres –stratégies du changement Pearson éducation, 2^{ème} édition, Paris
- 62- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة، عمان، ط1، (2006).
- 63- محمد فريد الصحن، وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2002)
- 64- كامل محمد المغربي، مفاهيم وأسس السلوك التنظيمي، دار الفكر، عمان، ط2، (2004)

www.ituarabic.org -65

66- ماتيسون أفانسفيش، كلاسكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، الأهلية، عمان.

www.nauss.edu.sa -67

68- السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، مركز القرار للاستشارات، دار الأمين، القاهرة، ط1، (2006)

69- محمد علي جعلوك، القادة يولدون- أم يصنعون، دار الراتب الجامعية، بيروت، (1999)

70- ظاهر محمود كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، (1997)

71- حسين ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، (2005).

استبيان

I- البيانات العامة

1- الوظيفة.

إطار سامي إطار تقني عامل

2- الأقدمية.

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

3- الجنس:

ذكر أنثى

4- المستوى الدراسي.

دراسات عليا جامعي ثانوي مستوى آخر

II- رأي المبحوث في ضرورة التغيير التنظيمي.

5- ما مدى معرفتك بالأهداف الأساسية للمؤسسة؟

واسعة جدا واسعة نوعا ما لا تعرف أصلا

6- ما هي درجة مساهمتك في التغيير التنظيمي؟

فعالة جدا فعالة متوسطة ضعيفة

7- هل تخبركم الإدارة عندما تريد إحداث تغيير ما في العمل؟

دائما في معظم الأحيان نادرا لا

8- هل ترى أن التغيير؟

ضرورة اختيار ضرورة واختيار

لماذا؟

III- علاقة ثقافة المؤسسة بالتغيير التنظيمي

9- كيف هي علاقتك بزملائك في العمل؟

ممتازة حسنة عادية سيئة

10- ما مدى ارتباطك بالمؤسسة؟

قوي جدا قوي متوسط ضعيف

11- ما هي المدة التي احتجتها للاندماج في المؤسسة؟

من أول يوم بعد شهر بعد ستة أشهر بعد عام

12- هل تقبل تغيير السلوكات السائدة في المؤسسة؟

نعم لا

إذا كان نعم لماذا حسب رأيك؟.....

13- هل ترى أن تغيير الثقافة السائدة يسهل من عملية التغيير؟

نعم لا

لماذا؟.....

14- هل هناك نظام اتصال فعال في المؤسسة؟

نعم لا

* إذا كانت الإجابة نعم فما هي الوسائل الاتصالية المستعملة؟.....

.....

* إذا كانت الإجابة ب "لا" لماذا؟.....

.....

15- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحسيس العاملين بعملية التغيير؟

قوي جدا قوي متوسط ضعيف

16- ما مدى مساهمة البرامج التكوينية في عملية التغيير؟

فعالة جدا فعالة متوسطة غير فعالة

17- ما مدى تأثير الوسائل الاتصالية في تغيير ثقافتكم؟

قوية جدا قوية متوسطة ضعيفة

- إدارة التغيير التنظيمي وأشكال المقاومة.

18- ما هو موقفك عندما يمسك التغيير (تغيير المنصب مثلا أو مكان العمل)؟

ترفض بشدة ترفض لا تبالي تقبل بسهولة

19- إذا كنت ترفض فما هو التصرف الذي تقوم به؟

.....

20- هل تخاف من تغيير يمسك مباشرة؟

نعم لا

21- ما هو دور المدير في عملية التغيير؟

.....

22- عندما تحدث الإدارة تغييرات، كيف هي التوضيحات التي تقدمها لكم؟

كافية جدا كافية نوعا ما غير كافية

23- هل ترى أن إشراك العمال في عملية التغيير يسهل من هذه العملية؟

لا

نعم

لماذا؟

24- هل ترى أن تغيير الثقافة السائدة هي أفضل أسلوب لإحداث التغيير الناجح

لا

نعم

لماذا؟

25- حسبك رأيك ما هي حسب الأولوية من 1 إلى 5 في عملية التغيير؟

- تغيير المسؤولين

- تغيير ذهنية العمال.

- تغيير طرق التسيير.

- تغيير الهيكل التنظيمي.

- تغيير سلوك الأفراد وعاداتهم.

26- ما هي أهم الاقتراحات التي تراها مناسبة لإنجاح كل تغيير يمس مؤسستك؟

.....
.....
.....