

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

UNIVERSITÉ DE BADJI MOKHTAR ANNABA جامعة باجي مختار عنابة

FACULTÉ DES LETTRES ET DES SCIENCES

SOCIALES ET HUMAINE

DÉPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE ET DES

SCIENCES EDUCATIONS

**LA RELATION ENTRE LA CULTURE
ORGANISATIONNELLE ET LES
STRATEGIE STRATÉGIE DE
CHANGEMENT DANS — L'
L'UNIVERSITUNIVERSITÉE
ALGERIENALGÉRIEN ENTRE LE SYSTEME
CLASIQUE ET LE SYSTEME L.M.D**

Etude Pratique à l'université de Badji Mokhtar Annaba

Présentation en vue de l'obtention du diplôme de magistère en
psychologie sociale d'organisation et de gestion

Par :
ABBAS SAMIR

DIRECTEUR DE MÉMOIRE:
Pr. LOUKIYA LHACHEMI

Mis en forme : Police :16 pt, Police de script complexe :16 pt

Mis en forme : Police :16 pt, Non Gras, Police de script complexe :16 pt, Non Gras

Mis en forme : Police :18 pt, Non Gras, Police de script complexe :18 pt, Non Gras

Mis en forme : Police :20 pt, Non Gras, Police de script complexe :20 pt, Non Gras

Mis en forme : Police :20 pt, Police de script complexe :20 pt

Mis en forme : Police :16 pt, Police de script complexe :16 pt

Mis en forme : Police :20 pt, Police de script complexe :20 pt

Mis en forme : Police :Non Gras, Police de script complexe :Non Gras

Mis en forme : Centré

Mis en forme : Police :28 pt, Police de script complexe :28 pt

Mis en forme : Police :28 pt, Police de script complexe :28 pt

Mis en forme : Police :28 pt, Police de script complexe :28 pt

Mis en forme : Police :28 pt, Police de script complexe :28 pt

Mis en forme : Police :28 pt, Police de script complexe :28 pt

Mis en forme : Police :28 pt, Police de script complexe :28 pt

Mis en forme : Police :16 pt, Police de script complexe :16 pt

Mis en forme : Police :16 pt, Police de script complexe :16 pt

2007/2008

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار عنابة

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير
في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD

دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير

المشرف :

أ/د لوكيا الهاشمي

إعداد الطالب:

عباس سمير

لجنة المناقشة:

جامعة باجي مختار عنابة	رئيسا	د/ بوخدير عمار
جامعة منتوري قسنطينة	مشرفا ومقررا	أ/د لوكيا الهاشمي
جامعة باجي مختار عنابة	عضوا	د/ بوياية محمد الطاهر
جامعة منتوري قسنطينة	عضوا	د/ العايب رابح

السنة الجامعية 2007 / 2008

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار عنابة

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD

دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير

السنة الجامعية 2007 / 2008

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بَقِيَتْ حَتَّى

يَغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ".

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين طاعة ورضوانا
وإلى كل العائلة الكريمة تقديرا وعرفانا
إلى قارب النجاة مودة ورحمة وإلى كل
روح على الفهم الصحيح لعالم الأفكار
مقبلة على كل شر ونقيصة مدبرة من
أجل الجزائر والأمة .

وإليك يا غزة

شكر وتقدير

أحمد الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإنجاز هذا العمل وامتعني بالصحة والعافية والصبر لإتمام هذه الدراسة.

وأرفع جزيل الشكر والعرفان والتقدير إلى الأستاذ الدكتور لوكيا الهاشمي مشرفي في هذه الدراسة على كل الدعم المادي والمعنوي الذي قدمه لي قبل وأثناء القيام بهذه الدراسة كما أشكر كل الأساتذة الذين تعلمت على أيديهم خلال السنة النظرية من الدراسة ، وأشكر كل زملائي في الدفعة على مناقشاتهم ونصائحهم والشكر موصول إلى قسم علم النفس بجامعة عنابة رئيسا وأساتذة وإدارة ومن خلالهم كل أساتذة وموظفي وعمال جامعة عنابة كما أشكر لجنة المناقشة لما بذلوه من جهد لتقييم هذا العمل ومناقشته والحكم عليه وكل من وجّه ونصح. كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر والثناء الخاص إلى الإخوة : عبد الله كرزازي ، لحسن ساطور ومحمد خلاصي لما قدموه لي من دعم مادي ومعنوي من أجل إخراج هذا العمل في صورته النهائية فلكم مني جزيل الشكر والتقدير وجعل الله كل ذلك في موازين الحسنات.

أخوكم ومحبكم: ع.سمير

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إهداء
ب	شكر وتقدير
ج - د - هـ - و	قائمة المحتويات
ز - ح	قائمة الأشكال
ط - ي	قائمة الجداول
22-01	الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة
02	الإطار المفاهيمي للدراسة
03	الفصل الأول: مدخل الدراسة
04	مقدمة الدراسة
07-05	إشكالية الدراسة
08-07	فرضيات الدراسة
09-08	أهمية الدراسة
10	أهداف الدراسة
19-10	الدراسات السابقة
20	التعقيب على الدراسات السابقة
22-21	تحديد المفاهيم
201-23	الإطار النظري للدراسة
67-24	الفصل الثاني: المنظمة والتنظيم
25	تمهيد
28-26	مفهوم المنظمة والتنظيم
32-28	خصائص المنظمة
34-32	وظائف المنظمة

53-35	مداخل دراسة المنظمة
58-54	الأفراد والمنظمات
62-58	دورة حياة المنظمة
66-62	فاعلية المنظمة
67	خلاصة
68	الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية
69	تمهيد
79-70	الثقافة (الماهية والمضمون)
80-79	علاقة الثقافة بالشخصية
81	وظائف الثقافة بالنسبة للجماعة والفرد
85-82	مفهوم الثقافة التنظيمية
88-86	مكونات الثقافة التنظيمية
91-89	دور وأثر الثقافة التنظيمية في مكونات المنظمة
98-91	خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية
103-98	آليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية
106-103	أبعاد الثقافة التنظيمية
112-107	التشخيص الثقافي والهوية
113	خلاصة
152-114	الفصل الرابع: الإستراتيجية
115	تمهيد
120-116	تطور الفكر الاستراتيجي
124-120	مفهوم الإستراتيجية ونشأته
132-124	بعض التقسيمات لمفهوم الإستراتيجية
134-132	شروط دقة وجودة الإستراتيجية

138-135	أنواع ومجالات الإستراتيجية
147-138	مراحل الإدارة الإستراتيجية
151-147	الإستراتيجية وعلاقتها بمكونات المنظمة
152	خلاصة
201-153	الفصل الخامس: التغيير التنظيمي
154	تمهيد
158-155	مفهوم التغيير التنظيمي
162-159	مصادر التغيير التنظيمي وأهدافه
168-162	مستويات التغيير التنظيمي
168	عناصر عملية التغيير
171-168	مبادئ التغيير التنظيمي وخصائصه
172-171	أنواع التغيير التنظيمي
178-173	مراحل التغيير التنظيمي
193-178	مقاومة التغيير
196-193	مداخل التغيير التنظيمي
200-197	العوامل التي تحدد اختيار إستراتيجية التغيير
201	خلاصة
232-202	الإطار المنهجي والميداني
203	الفصل السادس: الدراسة الميدانية
204	منهجية الدراسة
205-204	الدراسة الاستطلاعية
206-205	منهج الدراسة
206	حدود الدراسة
206	مجتمع وعينة الدراسة

207	إجراءات تنفيذ الدراسة
211-207	أدوات الدراسة
211	أساليب المعالجة الإحصائية
212	عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة
214-212	خصائص عينة الدراسة
216-215	استجابات الأفراد نحو نماذج الثقافة التنظيمية من خلال أبعاد القياس
219-217	استجابات الأفراد نحو إستراتيجيات التغيير
223-219	اختبار فرضيات الدراسة
225-224	نتائج الدراسة
226	الخاتمة
227	قائمة المراجع والملاحق
232-228	قائمة المراجع
/	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الأبعاد الهيكلية والموقفية للمنظمة	30
02	أماكن تواجد المعرفة في المنظمة	48
03	عملية تكوين المعرفة في المنظمة	50
04	العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة	55
05	مراحل دورة حياة المنظمة	60
06	أزمات النمو في المنظمة	62
07	تكوّن الثقافة التنظيمية	85
08	مكونات الثقافة التنظيمية	87
09	العلاقة بين البيئة والثقافة التنظيمية والإستراتيجية	105
10	تأثير الثقافة التنظيمية والإستراتيجية على فعالية أداء المنظمة	105
11	العوامل الأساسية للثقافة التنظيمية	108
12	بعض انعكاسات سوء التكيف مع الثقافة غير المتجانسة والقيم المتناقضة داخل التنظيم	112
13	فجوة الأداء الإستراتيجي	124
14	تشابك العوامل والمتغيرات الفاعلة في البيئة الخارجية للمنظمة	142
15	البيئة الخارجية الخاصة (التنافسية)	143
16	علاقة الإستراتيجية بالثقافة التنظيمية	151
17	عناصر تعريف التغيير الاجتماعي	157

165	نموذج لإحداث التغيير السلوكي في الأفراد	18
167	المواقع المحتملة لبداية تنفيذ خطة التغيير	19
176	خطوات إدارة التغيير	20
178	نموذج لمراحل التغيير	21
185	التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة	22
193	إستراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير	23

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
36	تطور دراسة المنظمة ضمن بعدي النظام والغاية	01
63	المعايير المختلفة للفاعلية التنظيمية	02
66	المقارنة بين المداخل الأربع للفاعلية	03
107	إستراتيجيات دراسة الثقافة التنظيمية	04
137	أنواع الإستراتيجيات	05
145	علاقة صياغة الإستراتيجية بتنفيذها	06
172	مجالات التغيير	07
175	عملية التغيير ذات المراحل الثلاثة	08
180	عوامل المقاومة على مستوى الفرد	09
198-197	العلاقة بين مستويات التغيير واختيار مضمون ومنهجية التغيير	10
205	جدول يوضح توزيع مجتمع الدراسة	11
206	جدول يوضح عينة الدراسة وتوزيعها النسبي	12
207	جدول يوضح نتائج توزيع استبيان الدراسة	13
209	جدول يوضح توزيع عبارات مقياس الثقافة التنظيمية	14
209	جدول يوضح توزيع عبارات مقياس استراتيجيات التغيير	15
211	جدول يوضح نتائج قياس ثبات مقياس الثقافة التنظيمية	16
211	جدول يوضح نتائج قياس ثبات مقياس استراتيجيات التغيير	17

212	جدول يوضح متغير السن	18
212	جدول يوضح متغير الجنس	19
213	جدول يوضح متغير سنوات الخدمة في العمل	20
213	جدول يوضح متغير الوظيفة	21
214	جدول يوضح متغير الكلية أو التخصص	22
215	استجابات الأفراد نحو نماذج الثقافة التنظيمية حسب الأبعاد	23
217	استجابات الأفراد نحو استراتيجيات التغيير	24
219	قيم معامل الارتباط بين نماذج الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير	25
220	قيم كا ² الجدولية والمحسوبة حسب متغيرات الدراسة والخصائص الشخصية	26

الفصل الأول:

مدخل الدراسة

مقدمة:

من الطبيعي أن تكون هناك انعكاسات سلبية للتغيير والتحول من نمط تسيير إلى نمط آخر ومن نظام إلى آخر وما يتزامن معه عادة من مشاكل سياسية ومشاكل اجتماعية تؤثر على أداء كل المؤسسات لكن من غير المعقول أن تبقى هذه الظروف هي التي تتحكم في مصيرها على اعتبار أن المؤثر والمتأثر فيها هو الفرد العامل ، وقد ينتقل التأثير إلى كل المتعاملين معها ، لهذا كان للاهتمام بالجانب السلوكي أو النفسي الاجتماعي لهذه المشاكل دور في التخفيف منها في الدول الغربية لكن وصول هذا التيار الجارف من التغيير إلى دول حديثة عهد بالتنمية نظرا لظروفها التاريخية جعلها تسعى إلى التكيف والتغيير أحيانا بشكل عشوائي من أنظمة وأساليب تسيير ترسخت من خلالها تقاليد سلوكية مطابقة لهذه الأنظمة والإجراءات فتكون مناخ خاص و بيئة بكل مكوناتها بالنظر إلى طبيعة نشاط كل مؤسسة اجتماعيا واقتصاديا وحتى على مستوى الفرد أي فكريا وسلوكيا حيث ترسخت في ذهنيات وممارسات الأفراد ، إلى هياكل وأساليب جديدة تتطلب اتجاهات ونفسيات ومعارف ومدرجات جديدة من خلال تهيئة الموارد البشرية الحالية وتجديد نفسياتهم وإعادة تكوينهم للتخلي عن الممارسات المكتسبة التي لا تتماشى مع المعطيات الجديدة ولمواجهة هذه التغييرات من منطلق القناعة والحاجة إليها ليسهل التحكم فيها وتسييرها بما يحقق فعالية المؤسسات لكن القيام بهذه العملية يتطلب معرفة وعلم وخبرة بالواقع لمحاولة تغييره حيث أن غياب التشخيص الواقعي الموضوعي للبيئة المحلية واعتماد نماذج جاهزة أثر سلبا على الأداء والفعالية نظرا لعدم تماشيها مع الأفراد وطبيعة تكوينهم ومدى الاستعداد لها في البيئة المستقبلية ، ونظرا لغياب إستراتيجية تغيير واضحة تراعي هذه الجوانب ومبنية على نظرة تكاملية لكل عناصر المؤسسة وكل مكونات الموارد البشرية اهتدى بعض المسيرين إلى استيراد حتى الأفراد لتجنب وتقادي عدم تماثل الموارد البشرية المحلية مع أنماط التسيير المستوردة ، وتجنب الصراع والمقاومة اتجاه هذه العمليات ، فبدلا من محاولة تشخيص ما هو موجود والاستفادة مما هو وارد لخلق أنظمة تسيير وهياكل تتماشى وتتسجم مع البيئة الثقافية للفرد الجزائري كان الحل هو جلب كل مكونات المؤسسة إلى بيئة جزائرية في انتظار تحقيق الفعالية ، لكن المطلوب منا اليوم نظرا لما تعيشه مؤسساتنا بكل أنواعها بما فيها الاجتماعية والسياسية من تغيير وبالاعتماد على النمو المعرفي هو التفكير في إيجاد طريقة عقلانية واعية لتغيير نمط التفكير والسلوك لدى الأفراد موضع التغيير وطريقة العمل التي كانت في مرحلة وفترة زمنية معينة حيث أن تغيير المعطيات تجعل من تغييرها ضرورة للبقاء والنجاح من منظور استراتيجي ، فهذا البحث يحاول أن يقدم لنا على الأقل أهمية البعد الثقافي للزمان والمكان (أي بيئة العمل والنشاط أو المؤسسة) وأثره على بناء أنماط التفكير ونماذج السلوك والاتجاهات وكيف تؤثر هذه الأخيرة على بناء وتنفيذ استراتيجيات التغيير وتحقيق الفعالية من منظور نسقي ومن خلال المرجعية النفسية الاجتماعية للموارد البشرية.

I. إشكالية الدراسة:

إن ما تعيشه المؤسسة الجامعية الجزائرية خلال السنوات الأخيرة من عمليات التحول والانتقال من نظام للتعليم والتكوين العالي إلى نظام آخر قد جعلها تعيش مرحلة تغيير حقيقية بكل ما يصاحب أي عملية تغيير من غموض وتساؤلات ومشاكل وتأثيرات جانبية على كل أطراف الأسرة الجامعية مع العلم أن هذا التغيير يتم في ظل بيئة تنظيمية داخلية وخارجية لها معطياتها وخصائصها ومن خلال الدراسات النظرية والميدانية عن علاقة الجانب النفسي القيمي لدى الأفراد باستعداداتهم للسلوك في مجال نشاطهم وأدائهم للمهام والسلوك التنظيمي بصفة عامة فإن الأفراد في المؤسسة الجامعية من خلال المناخ الذي يعيشون فيه وبصفة تراكمية قد تكون لديهم نظام أو نسق قيمي يتماشى مع وتيرة النشاط للنظام القديم ، حيث ترسخت لديهم قيم واتجاهات ومعايير عمل ونشاط انطلاقا من معطيات البيئة التنظيمية وأنماط التسيير والعلاقات ونظام التعليم وكل مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة بالإضافة إلى تأثير البيئة الخارجية بخصائصها السياسية ، الاقتصادية والاجتماعية فيكون بذلك المورد البشري قد استدخل واكتسب وكون إطارا مرجعيا للسلوك يوجه كل رغباته وحاجاته وينظم دوافعه من خلال عملية التنشئة الاجتماعية المهنية أو التنظيمية في الوسط الجامعي ، وقد يكون هذا الإطار المرجعي ليس بالضرورة سويا وسليما واتجاهاته كلها إيجابية في كل مكوناتها مما يؤثر على سلوك الأفراد فتظهر في أشكال ومظاهر من المشاكل التنظيمية المختلفة (نظام العلاقات ونظام الأجور والحوافز الأداء والفاعلية ، الضغوط والإضرابات ومستوى التكوين والتسيير) مما يجعل اتخاذ أي قرار هام يأخذ بعين الاعتبار ويراعي تحليل ودراسة وتشخيص الإطار المرجعي للسلوك في تحليل الثقافة التنظيمية ومكوناتها هذا من جهة من جهة أخرى فإن التغيير التنظيمي الذي تعيشه الجامعة من المفترض أن يخضع وكأي تغيير لمتطلبات التغيير وإدارته باعتباره عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية ، فالتغيير بصفة عامة عند حدوثه يتناول ويشمل كل عناصر المؤسسة وأبعادها في سكونها وتفاعلاتها وغالبا ما يكون هذا التغيير مخططا له مسبقا يتفق فيه على إجراءات وخطوات محددة بدقة من قبل جميع الأطراف المشاركة فيه حيث يتم الاتفاق على الأسلوب وجمع البيانات وتحليل المشكلات والاتفاق على الحلول المقترحة وطريقة تطبيقها وكذلك متابعة الآثار المترتبة على التطبيق والتدخل عند الضرورة لتعديل مسار التطبيق إذا لزم الأمر وبتوافق جميع الأطراف المشاركة في إحداث هذا التغيير.

ومن خلال إسقاط مضامين الثقافة التنظيمية النظرية على البيئة الجامعية يتبين أنها مازالت بعيدة كبعد استراتيجي في دراسة السلوك التنظيمي والبحث عن الأداء الجيد والفعالية وخلق قيم واتجاهات ومعتقدات إيجابية تتماشى مع أهداف وأدوار الجامعة في علاقتها بباقي مؤسسات المجتمع ، وكذلك من خلال إسقاط مضامين التغيير التنظيمي على التغيير الذي يحدث في المؤسسة الجامعية بشموله يجعلنا نطرح الكثير من التساؤلات قد يكون مصدرها التعامل والنظر لتغيير نظام التكوين والتعليم العالي من خلال الإطار المرجعي الذي تكون ضمن نظام آخر ومعطيات أخرى سواء تنفيذيا أو تقييما من جميع الأطراف

الفاعلة والتي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بهذا التغيير وهذا له انعكاساته على مصير التغيير فهما وإدراكا وتنفيذا وحرصا على النجاح فيه ، وقد يكون مصدرها (أي التساؤلات) التغيير في حد ذاته وذلك لعدم توفر القواعد والمبادئ الأساسية لأي مشروع تغييرى إعدادا وتهيئة وتخطيطا وكذلك تنفيذا وموضوعية وواقعية ، وكذلك اعتمادا على الأسس العلمية استراتيجيا ضمن بعدي الزمان والمكان للمؤسسة الجامعية ، خاصة مكانة المكون البشري أو الفرد بين معطيات ومكونات الثقافة التنظيمية من جهة وكذلك مكانته ضمن استراتيجيات التغيير المبرمجة ومراحله ومبادئه ، فهل هو تغير أم تغيير؟ وهل هو استجابة لاحتياجات ومتطلبات مدروسة أم فرضته التغيرات في البيئة الخارجية ؟ وإن كان تغييرا فهل هو استراتيجي أم مرحلي مرتبط بظروف سياسية واقتصادية وبيئة خارجية مؤقتة؟ وهل الموارد البشرية الحالية بإطارها المرجعي (قيمها واتجاهاتها ومعتقداتها المكتسبة في ظل النظام القديم) قادرة على إنجاز هذا التغيير ؟ أم أنها تحتاج إلى تهيئة واستعداد وتكوين للاندماج بفعالية في تبني هذا المشروع ؟ وما الذي سيضيفه هذا المشروع للطلاب والأستاذ والباحث والإداري والمجتمع ومؤسساته ؟ وهل يتضمن إجابات عملية على التوقعات والسيناريوهات التقييمية الأولية للطلاب والأستاذ والمؤسسة الجامعية ؟ وهل يأخذ البعد الثقافي لأفراد المؤسسة الجامعية بعين الاعتبار ؟ ، وهل الفرد أولوية وفاعل حقيقي أم أنه منفذ مأمور وواقع عليه الفعل؟.

إن هذه التساؤلات وغيرها في مجملها يمكن أن تطرح الكثير من المشاكل التي قد ترهن نجاح أي تغيير وقد تكون عوامل معيقة لتحقيق الأهداف المنشودة ومن خلال تعمقنا في الدراسة النظرية للسلوك التنظيمي والاهتمام بالفرد كعنصر فاعل في المنظمات بمكوناته العقلية والنفسية ومن خلال إدراكنا لأهمية الإطار الزماني والمكاني لتنشئة الفرد وبناء إطاره المرجعي من خلال تشكل نسق قيمي واتجاهات ومعتقدات توجه سلوكه وتصرفاته في ميدان النشاط والعمل (استنادا إلى نتائج دراسة التدرج) وبقيننا بأن هذا الإطار المرجعي الذي يتمثل في الثقافة التنظيمية الخاص بزمان ومكان معين لا ينجح في كثير من الأحيان في مكان وزمان آخر ، فالثقافة التنظيمية للمؤسسة الجامعية خلال المرحلة السابقة قد لا تصلح في هذه المرحلة لأن لكل مرحلة معطياتها ومكوناتها الداخلية والخارجية ماديا وبشريا كما أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجامعية في مكان وبيئة معينة لا يصلح بالضرورة في مكان وبيئة أخرى لاختلاف إمكانات ومعطيات كل مكان أو بيئة ، وما دما نتحدث عن المورد البشري ونركز عليه فإلى أي مدى يمكن لاتجاهات وقيم ومعتقدات الأفراد كمورد بشرية الظاهرة في السلوك كنماذج الخاضعة للزمان المكان بالتغيير أن تؤثر على تنفيذ استراتيجيات التغيير باعتبارها آليات للتحويل من مرحلة إلى مرحلة ومن فضاء إلى آخر ؟ وهل تعتبر عائقا بالنسبة لعملية التغيير ؟ وهل يمكن اعتبار بناء وتنفيذ استراتيجيات التغيير بناء على نماذج الثقافة التنظيمية للأفراد القائمين على التغيير وتنفيذه ضمنا لنجاحه أم العكس ؟ وهل فعلا من الضروري اختيار استراتيجيات التغيير حسب نماذج الثقافة التنظيمية للموارد البشرية ؟ وهل توجد علاقة إرتباطية بين نماذج الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير الحالية في الجامعة الجزائرية ؟.

II. فرضيات الدراسة:

لقد وضع الباحث ثلاثة فرضيات عامة خدمة لأهداف الدراسة وكإجابات مؤقتة على تساؤلات الدراسة لكل فرضية فرضياتها الفرعية وقد جاءت كما يلي:

1) الفرضية العامة الأولى: توجد علاقة إرتباطية بين نماذج الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

1. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النموذج القانوني من الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

2. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النموذج العلمي من الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النموذج الذاتي من الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النموذج التكيفي من الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

2) الفرضية العامة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نماذج الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة.

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النموذج القانوني من الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النموذج العلمي من الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النموذج الذاتي من الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النموذج التكيفي من الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة.

3) الفرضية العامة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير والخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة.

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير ومدة خدمة أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير ووظيفة أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير وتخصصات (كليات) أسانذة وإداريي جامعة عنابة.

III. أهمية الدراسة:

إن أهمية البحث في مجال السلوك التنظيمي والإنساني ومدى تأثيره على فعالية التسيير والتنظيم بدأ يأخذ مكانته باعتبار منطلقاته التي تهتم بالفرد الذي هو أساس البناء التنظيمي والوظيفي لأي منظمة غير أن الحديث عن التغيير الذي يكاد يشمل كل عنصر ومكون من مكونات النسق التنظيمي كان إلى وقت قريب منحصرًا في الجوانب التقنية والمادية للمنظمات لكن بظهور الميادين التي تهتم بالسلوك في المنظمات والتي تهتم بدورها بدراسة تصرفات الأفراد في المنظمة والوقوف على مواصفاتهم البنائية والفكرية والسلوكية مثل : دوافع العاملين ، السلوك القيادي والشخصية كما يهتم بالاختلافات الإدراكية والعاطفية بين العاملين بدأ يأخذ مكانته بعدما أغرقت المنظمات في محاولات التغيير التقني والتكنولوجي في الأساليب والهياكل دون مراعاة مدى مواظمتها واستعداد الأفراد للعمل في ظلها من جهة ودون معرفة حاجات وطموحات وأهداف الأفراد من خلال النشاطات والمهام الموكلة لهم وكذلك حاجات المنظمة لمثل هذا التغيير ، هذا دون الوصول إلى الفعالية و الأهداف المرجوة منها ولعل هذا الإفراط في الإصلاح وإعادة الإصلاح والتغيير بعد التغيير نبه في كثير من الاستراتيجيات المسطرة إلى وجود جانب مهم لا يمكن إغفاله في التغيير باعتباره عملية متكاملة ومرتبطة بأبعاد الزمان والمكان والإنسان ، هذا الإنسان الذي يقوم بعملية التغيير بنفسه وعلى نفسه ويمارسها على أفراد مثله ذوي اتجاهات وميول مختلفة وقواعد سلوك مكتسبة في مجال العمل لهذا كانت الاستراتيجيات المسطرة دائمًا تواجه بالمقاومة والنقص والعجز في التنفيذ ناهيك عن سوء التغيير باعتباره مرتبطًا بذهنيات ومعتقدات نشأت في بيئة تنظيمية معينة وماله من انعكاسات على سلوك الفرد في العمل وتأثيره على الأداء الجماعي من مثل المشاكل النفسية الاجتماعية التي تظهر كأعراض ، لذا فالباحث في الجانب غير المادي وغير الملموس في استراتيجيات التغيير ، أي البحث في الثقافة التنظيمية في علاقتها بالتغيير بدأ يأخذ مكانته نظرًا لطبيعة الثقافة التي تؤثر وتتأثر بكل ما حولها من سلوك مرتبط بالفرد وبرامج تضعها الإدارة العليا في البيئة التنظيمية من خلال السلوك القيادي والاتصالي ، التعلم والتكوين الإبداع والمبادرة ، الفعالية والإنجاز ، الدافعية والتحدي وغيرها من المجالات التي تتضمنها والتي تعتبر روافد للثقافة التنظيمية وللصياغة الفعلية للذهنيات والاتجاهات في مجال العمل لذا فوضع الاستراتيجيات لإحداث التغيير المرغوب في أي وحدة كانت وأخذ أعلى مستوى من التنظير أو النظريات وكذلك أخذ الأبحاث والتجارب التي كانت في بيئات مختلفة دون مراعاة الممارسات العملية للأفراد اتجاه ما خطط وبرمج ، فكيف لنا أن نضع إستراتيجية فعالة للوصول إلى تغيير ناجح دون تشخيص ومعرفة قاعدية للواقع ولقواعد السلوك والاتجاهات ومعتقدات الأفراد اتجاه هذا التغيير ضمن المنظمة المستهدفة ، فيأتي هذا البحث ليبين ويبرز المكون الثقافي كمتغير من المتغيرات الحاسمة التي تفرض نفسها في وضع وتسطير الخطط واستراتيجيات التغيير انطلاقًا واعتمادًا

عل الموارد البشرية نفسها التي تهدف إلى تحقيق الفعالية من خلال التكيف الداخلي والاندماج الخارجي مع المعطيات والمستجدات التي تعيشها المنظمات على اعتبار أن الانعكاسات على نفسية الأفراد وتصرفاتهم وأدائهم وما تسببه من مشاكل نفسية اجتماعية تمتد ربما خارج البيئة التنظيمية وتظهر كأعراض في السلوك الاتصالي والسلوك الإشرافي ونوعية التكوين والالتزام المهني والانضباط وغياب روح التحدي والمبادرة والروتينية والصراعات وما تكرسه من قيم واتجاهات تصبح في الأخير سببا في انهيار المنظمة ، هذه هي الثقافة التنظيمية التي تنمو وتتشكل ضمن بيئة معينة وفترة زمنية معينة لخدمة أهداف مرحلة ما بمرور بشرية لها عمر مهني معين ، فنظرا لما تعيشه البيئة الخارجية للمنظمات وما تفرضه وما تؤدي إليه أليا من تغيير داخلي فإن الثقافة التنظيمية لا بد وأن تتماشى مع كل المعطيات والمستجدات ، حيث تجدها في فترة ما عامل مساعد على التغيير لكن في وقت آخر قد تصبح عائقا كما ينطبق ذلك على بعد المكان فما يصلح من سلوكيات وعادات واتجاهات في بيئة معينة قد يكون من غير الموضوعية والواقعية العمل به في بيئة أخرى مما يؤكد أن للثقافة التنظيمية بعد تسييري وتغيير حاسم في المنظمات الحديثة بما يقدمه لبناء جماعات وفرق العمل وبناء شخصية العامل الكفاء ، فهذا البحث يحاول أن يؤكد على هذه الأبعاد للثقافة التنظيمية وكيف يمكن أن تكون معيارا ومتغيرا واقعي يفرض نفسه في القيام بالعملية التغييرية انطلاقا من بناء إستراتيجية واضحة يسهل تنفيذها ونجاحها باعتبارها أداة مهمة تنطلق من جوهر الفرد التكويني بكل أبعاده وتحاول أن تستجيب لمتطلبات المنظمة من جهة وحاجيات مواردها البشرية من جهة أخرى مما يضمن التقارب والتفاعل التكاملي بين مكونات النسق التنظيمي.

IV. أهداف الدراسة:

لكل عمل أو بحث نقوم به هدف نسعى للوصول إلى تحقيقه والحصول على نتيجة قد تكون نهائية وقد تكشف لنا عن أعمال أخرى ، وبالتالي تكون بداية لأعمال أخرى وهذا العمل له أهدافه التي نسعى إلى تحقيقها نظريا أو من خلال الدراسة الميدانية حيث أنه يهدف إلى:

1. توضيح أهمية البعد النفسي الاجتماعي للثقافة التنظيمية وانعكاسه على الفرد وفرق العمل والمنظمة.
 2. الوقوف على مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها لدى مفردات عينة الدراسة.
 3. معرفة أهمية قواعد سلوك الأفراد في العمل وتغيير الواقع من خلال تغيير قيمهم واتجاهاتهم نحوه.
 4. الكشف عن مدى فهم تكامل عملية التغيير بين مستويات ومكونات المنظمة لدى أفراد عينة الدراسة.
 5. دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير التي تسطر لتحسين الأداء.
 6. معرفة مدى ارتباط نماذج الثقافة التنظيمية للموارد البشرية بإستراتيجيات التغيير.
 7. معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية للموارد البشرية على تبنيهم لنماذج الثقافة التنظيمية.
 8. معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية للموارد البشرية على توجهاتهم نحو إستراتيجيات التغيير.
- V. الدراسات السابقة:**

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من مراحل منهجية البحث العلمي ويحقق الباحث من خلال هذه المرحلة فوائد عديدة منها التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه والتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع المعلومات وأساليب التحليل الإحصائي ، ووفقا لموضوع البحث فإن مجالات الأبحاث والدراسات التي اهتم الباحث بالاطلاع عليها شملت الثقافة التنظيمية من جهة والتغيير التنظيمي من جهة أخرى والأبحاث التي جمعت العلاقة بينهما وفيما يلي سنتناول الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها.

(1) الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الدراسة الأولى: دراسة بوياية محمد الطاهر (1996) حول **اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية** وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن النموذج الثقافي التنظيمي السائد (المسيطر) أو على الأقل التوجه الثقافي العام لمجتمع البحث والتأكيد على فرضية الثقافة المركزية وثقافة المحيط من خلال وسيلة البحث المعتمدة التي تعطي صورة عن رؤية المشرفين لأتباعهم ورؤسائهم واشتملت على خمسة محاور تتعلق بتفضيل العمل والتسيير وماذا يفضل في رؤسائه وأتباعه وقد توصلت الدراسة إلى بروز اتجاه واضح نحو تفضيل العمل في ظل النموذج الاستحقاقى واعتبار أن المؤسسة الناجحة هي تلك التي تمارس ميدانيا هذا النموذج ، كما أن أفراد العينة من الهيئة الوسطى للمؤسسات المدروسة يعتبرون أن أتباعهم يفضلون النموذج الاستحقاقى ويأتي في المرتبة الموالية النموذج التطوري وعند القيام بمقارنة الاتجاهات حسب القطاعين الخدماتي والإنتاجي اتضح أن هذه النماذج للثقافة التنظيمية والتي ارتكزت على الأدبيات التنظيمية لا يمكن أن نجدها ميدانيا منفصلة بل نجد مزيجا من خصائص هذه النماذج.

الدراسة الثانية : قدم أحمد بن مصطفى النعمي دراسة (1998) عن **أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية** واستخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه

الدراسة وأداة الاستبانة لجمع المعلومات وبلغت عينة الدراسة 293 ضابطا في الشرطة وحرس الحدود والجوازات والدفاع المدني بالمنطقة الشرقية وقد هدفت الدراسة إلى:

- الوقوف على مستوى إدراك الثقافة التنظيمية السائدة في الأجهزة الأمنية في المملكة.
- التعرف على مستوى فعالية العملية التدريبية في الأجهزة الأمنية في المملكة.
- كشف العلاقة بين الثقافة وفعالية العملية التدريبية في الأجهزة الأمنية.
- تحديد مدى اختلاف تلك العلاقة باختلاف متغيرات الدراسة (المستوى التعليمي والمنظمة والرتبة العسكرية والخبرة).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ إن ضباط الأجهزة الأمنية يدركون قيم القوة وفرق العمل والنظام بدرجة عالية جدا ويدركون قيم الصفة والمكافأة والفعالية والكفاءة والعدالة بدرجة عالية.

✓ إن تحديد الاحتياجات التدريبية لكل من الموظف والمنظمة يتم بفعالية عالية في الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية في حين يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالوظيفة بدرجة عالية.

✓ إن تخطيط البرامج التدريبية وتقييم عملية التدريب بالأجهزة الأمنية يتم بفعالية عالية.

✓ توجد علاقة موجبة دالة إحصائيا بين إدراك قيم الثقافة التنظيمية وفعالية عملية التدريب بالأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية.

✓ توجد علاقة موجبة دالة إحصائيا بين قيم الثقافة التنظيمية وفعالية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية.

الدراسة الثالثة : قدم عبد العزيز حسن آل حسن (2001) دراسة عن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي كدراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته كما استخدم الاستبانة لجمع المعلومات. وقد هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى فعالية التطوير التنظيمي في الإدارة العامة للمجاهدين.
- تحديد واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العامة للمجاهدين.
- كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية التطوير التنظيمي في الإدارة العامة للمجاهدين.
- تحديد مدى اختلاف تلك العلاقة باختلاف متغيرات الدراسة (المستوى التعليمي ، السن ، سنوات الخدمة والمرتبة الوظيفية).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أن هناك فعالية متوسطة للتطوير التنظيمي في الإدارة العامة للمجاهدين.

✓ أن العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين يدركون (القوة ، الفعالية ، الكفاية ، فرق العمل ، المكافأة العدل ، القانون والنظام) أي الثقافة التنظيمية تسود بدرجة عالية.

- ✓ أن هناك علاقة سلبية بين متغير المؤهل العلمي ومتغير الثقافة التنظيمية وفعالية التطوير التنظيمي.
- ✓ أن هناك علاقة ايجابية بين متغير الثقافة التنظيمية وفعالية التطوير التنظيمي باستثناء متغير فعالية التدريب فقد كانت العلاقة ضعيفة جدا.
- ✓ أن هناك علاقة ايجابية بين متغير سنوات الخبرة ومتغير القوة والكفاية وفرق العمل والقانون والنظام وفعالية تقويم أداء العاملين.
- ✓ أن هناك علاقة ايجابية بين المرتبة والوظيفة وكل من القوة والعدل والقانون والنظام وفعالية الهياكل التنظيمية.

الدراسة الرابعة : قام حبيب الله بن محمد التركستاني (2001) بدراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية حول **الخصخصة وثقافة العاملين** وقد قامت الدراسة على اختبار اتجاهات العاملين في الشركة انطلاقا من أهمية مواقف واتجاهات العاملين لمفهوم الخصخصة وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي انطلاقا من توزيع استبانة على عينة تم اختيارها من العاملين بالشركة وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى تأثير قرار تحويل المشاريع الحكومية للقطاع الخاص على ثقافة العاملين بالتطبيق على العاملين في شركة الاتصالات السعودية بعد أن تحولت إلى شركة مساهمة.
- اختبار مدى أهمية العوامل التي تساعد على قبول الجهات الرسمية تحويل مشاريعها من القطاع العام إلى القطاع الخاص.
- قياس اتجاهات العاملين في المنظمة نحو التغيير وتحويل المشاريع الحكومية وتحويلها للقطاع الخاص.
- اختبار أثر قرار خصخصة المشاريع الحكومية وتحويلها للقطاع الخاص في رفع مستوى أداء الخدمة من وجهة نظر العملاء.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ إن العوامل التي تشجع على التخصيص ليست على مستوى واحد من الأهمية.
- ✓ يجب مراعاة الجوانب الثقافية عند القيام بتخصيص المشاريع الحكومية ومحاولة تغيير ثقافة العاملين بعد التخصيص عن طريق التدريب حتى يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة من برنامج التخصيص.
- ✓ إن الجهات الحكومية تستطيع أن تحقق أهداف التخصيص بالاعتماد على قبول العاملين به واستعدادهم للعمل في البيئة الجديدة .
- ✓ إن تشجيع سياسة تخصيص المؤسسات العامة يدعم الاقتصاد المحلي ويساهم في استقلالية القرار الخاص بمستقبل المشروع ويحتاج إلى تهيئة العاملين لقبول الوضع الجديد وتوفير المناخ التنظيمي الذي يساعد على استيعاب وقبول عملية التخصيص حتى لا توجه مقاومة العاملين والذي قد يسبب فشل المشروع.

الدراسة الخامسة: أما نايف بن سليمان الفالح فقد قدم (2001) دراسة عن **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية** بالتطبيق على هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية واستخدم الباحث مدخل المسح الاجتماعي الشامل ومدخل الدراسات الإرتباطية كمنهج لدراسته وطبق أداة الاستبانة لجمع المعلومات وهدفت الدراسة إلى:

- تحديد مستوى قيم الثقافة التنظيمية في هيئة التحقيق والادعاء العام.
- تحقيق مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبي هيئة التحقيق والادعاء العام.
- كشف مدى اختلاف مستويات قيم الثقافة التنظيمية ومستويات الرضا الوظيفي لهيئة التحقيق والادعاء العام باختلاف الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في هيئة التحقيق والادعاء العام في منطقة الرياض والمنطقة الشرقية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ إن مستوى الثقافة التنظيمية بالهيئة مرتفع بصفة عامة في ثلاث مجموعات من القيم التنظيمية تمثلت في إدارة الإدارة وإدارة المهمة وإدارة العلاقات وإدارة البيئة.
- ✓ تحتل قيم القوة والتنافس والدفاع والكفاية والفعالية مراكز متقاربة في ترتيب الأهمية لمنظومة قيم الثقافة التنظيمية بالهيئة.
- ✓ إن مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبي الهيئة مرتفع بصفة عامة على جميع أبعاد استبانة الرضا الوظيفي.
- ✓ إن شعور منسوبي الهيئة بالرضا عن التفاعل الإداري والاجتماعي وطبيعة العمل أكثر ايجابية من شعورهم بالرضا عن الراتب والانتماء والتقدير واحترام الذات.
- ✓ توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين المستوى العام للثقافة التنظيمية والمستوى العام للرضا الوظيفي وبين قيم الثقافة التنظيمية وأبعاد الرضا الوظيفي.

الدراسة السادسة : قدم منصور بن ماجد آل سعود (2003) دراسة عن **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية** بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على إمارتي منطقة الرياض ومكة المكرمة واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته وأداة الاستبانة لجمع المعلومات وطبقت الدراسة على مجتمع مكون من قيادات عليا ووسطى في إمارتي الرياض ومكة وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على الخصائص الإدارية والتنظيمية لإمارتي الرياض ومكة.
- التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية في كل من الإماراتين من وجهة نظر القيادات الإدارية.
- التعرف على أبعاد السلوك القيادي للمسؤولين في الإماراتين.
- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية لكل إمارة بالسلوك القيادي للمسؤولين في الإماراتين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ إن قضية التفكير بالتطوير تحتل المرتبة الأولى لدى المبحوثين يليها تدرج السلطة ثم التركيز على المصادقية.

✓ وجود علاقة قوية بين تفسير سلوك القائد وكل من البعد التنظيمي والبعد الإداري والبعد الإنساني.

✓ ضعف العلاقة بين الأداء الإداري للقائد والبعد التنظيمي وكذلك الإداري.

✓ أن الثقافة التنظيمية في الإمارات تتأثر بالأسلوب القيادي وتؤثر فيه وخصوصاً سلوك القائد والذي يعد مؤثراً جداً في الثقافة التنظيمية.

الدراسة السابعة: قدم الباحث محمد بن غالب العوفي (2005) دراسة بعنوان **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي** وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة لأن الدراسة أجريت على منظمة واحدة هي هيئة الرقابة والتحقيق وقد بلغ مجتمع الدراسة 167 موظفاً وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي الهيئة.
- الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق.
- الوقوف على مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي الهيئة.
- كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الهيئة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في هيئة الرقابة والتحقيق على الاستفادة من نتائج الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة إرتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي.

✓ إن مستوى الثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض متوسط .

✓ إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في الهيئة بمستوى متوسط.

✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية.

✓ إن مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئة عالي .

✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

✓ إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام هي العدل والكفاءة ووفرق العمل .

الدراسة الثامنة: قدم حمد بن فرحان الشلوي (2005) دراسة عن **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي** لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين وقد شملت الدراسة 215 فردا من المجتمع الأصلي واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات . وقد هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية.
- تحديد مستوى الانتماء لدى التنظيمي لدى منتسبي الكلية المدنيين والعسكريين.
- تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنتسبيها المدنيين والعسكريين.
- تحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي لمنتسبي الكلية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.
- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمنتسبي الكلية المدنيين والعسكريين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ إن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبيا.
- ✓ إن مستوى الانتماء التنظيمي لمنتسبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منتسبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منتسبي الكلية في مستوى الانتماء وفقا لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منتسبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
- ✓ توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منتسبي كلية خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.

2. الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

الدراسة الأولى: قام سعيد لوصيف (1991) بدراسة عن **أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي في مؤسسة جزائرية** بعد فهم ملامح التغييرات الهيكلية في الجزائر وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة فهم إذا

ما كانت القيادة التنظيمية متغيرا هيكليا أم متغيرا موقفيا في عملية إحداث التغيير من خلال الإجابة على التساؤلين التاليين:

- من بين هذين النمطين القياديين (نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ونمط الاهتمام بإنجاز العمل) ما هو النمط الذي يميز كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية؟.
- من بين هذين الموقفين (موقف علاقات القائد بالأتباع وموقف وضعية السلطة) ما هو الموقف الأكثر ارتباطا بكل نمط قيادي في كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية؟.

وهذا في إطار نظرية فيدلر للقيادة الموقفية وقد خلص إلى أن فهم ودراسة أنماط القيادة في المؤسسات يستدعي فهم أعمق للنسق الثقافي والاجتماعي الذي بدوره يؤثر في ديناميكيتها وبالتالي في السلوك التنظيمي للقادة والأتباع داخل المؤسسة ، كما أن تغير الموقف هو من أهم العوامل التي ينبغي للمشرفين في كل المستويات الاهتمام به وتدريبهم على تكييف سلوكهم الإشرافي وتغييره وذلك تبعا للمواقف والظروف التي يتم فيها إنجاز العمل وأن فيدلر نفسه يرى أن فعالية القيادة والتسيير لا تحصل نتيجة تغيير الأشخاص (القادة) فقط لكن في تغيير المواقف المحيطة بهؤلاء وجعلها ملائمة أحسن لتحقيق هذه الفعالية ، كما أن التحدي الذي يواجه اليوم مسيري المؤسسات الجزائرية هو مدى قدرتهم للتوصل إلى نموذج تسيير جديد يقوم على التوفيق بين العقلانية والخيال وبين الصرامة والذكاء وكذلك لمواجهة محيط هو في تغير مستمر وعليه فإن أزمة المؤسسات حاليا ليست في الإنتاج بقدر ما هي أزمة في الفكر التنظيمي وأزمة في ذكاء التنظيم والتسيير ، فالإشكالية إذن تكمن في عدم تمكن بعض المسيرين على تسيير الذكاء العملي بذكاء ، إن المفتاح الحقيقي للفعالية هو أن تعطي الفرصة لكل فرد في التعبير وأخذ المبادرات وأن يكون كل فرد مصدرا لديناميكية فاعلة مما يبين أهمية أخلاقيات التنظيم ونسق القيم في تكوين ثقافة وعمليات ومشاريع المؤسسة.

الدراسة الثانية: دراسة مبارك بنيه ضامن العنزي (2004) حول التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء

العاملين كدراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض بالمملكة العربية السعودية وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض).
- معرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور.
- بيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض.
- التحقق من طبيعة الاختلافات في موقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور باختلاف: العمر ، سنوات الخبرة والرتبة المستوى الدراسي وعدد الدورات التدريبية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

✓ من الأسباب التي أدت إلى التغيير من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور تحقيق مبدأ التخصص في العمل المروري الذي يفرضه التنظيمي الحالي وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري في ظل التنظيم المطبق حاليا وضعف عمليات الضبط المروري وعدم وضوح المهام في ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية .

✓ أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مواقف إيجابية لجميع الفقرات التي تقيس موقف العاملين في إدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.

✓ أشارت النتائج إلى أن التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور قد أدى إلى تحسن في أداء العاملين.

✓ أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينات الدراسة حسب متغير العمر من الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذوي الأعمار الكبيرة ووجود فروق بين المستوى الدراسي لصالح المؤهلات العليا وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والرتبة وعدد الدورات التدريبية وموقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.

الدراسة الثالثة: دراسة منصور بن إبراهيم عبد الله التركي (2004) حول دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي مستخدما المنهج الوصفي في دراسته وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء لدى العاملين بقطاع الأمن العام .
- معرفة دور البرامج التدريبية في إثارة الدافعية نحو العمل.
- معرفة دور البرامج التدريبية في تحقيق الانتماء الوظيفي لدى العاملين بقطاع الأمن العام.
- تحديد مدى اختلاف رؤية العاملين في قطاع الأمن العام بجدة والدمام نحو فعالية البرامج التدريبية في إحداث التغيير السلوك التنظيمي باختلاف خصائصهم الشخصية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ هناك تأثير مرتفع جدا للبرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي على مجالات تحسين الأداء وإثارة الدافعية وتحقيق الانتماء الوظيفي.
- ✓ إن أهم المجالات التي تحسنت تحسنا واضحا من خلال مشاركة العاملين بالأمن العام في البرامج التدريبية تتمثل في ابتكار أساليب متطورة في العمل ، زيادة السلوك الايجابي في التكامل مع الرؤساء والجمهور ، تعزيز الرغبة في تحمل المسؤولية ، تحسين الشعور بالالتزام الأخلاقي اتجاه الزملاء وزيادة الرغبة في استمرار العمل بالقطاع الأمني.
- ✓ إن أهم المجالات التي تحسنت قليلا من خلال مشاركة العاملين بالأمن العام في البرامج التدريبية تتمثل في سهولة التعامل مع التقنيات الحديثة ونظم المعلومات ، إيجاد بيئة مشجعة على الإبداع والابتكار ، زيادة الارتياح النفسي والشعور بحيوية العمل الأمني ، تحسين المشاركة في اتخاذ القرار الأمني ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية العاملين بقطاع الأمن العام نحو دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي الخاص بتحسين الأداء وإثارة الدافعية وتحقيق الانتماء الوظيفي تعزى إلى متغيرات جهة العمل والعمر والرتبة العسكرية.

الدراسة الرابعة: قام صلاح البلوي بدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي كدراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني بجدة (2005) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ووزعت الاستبانة على جميع الموظفين في مقر رئاسة الطيران المدني بجدة والبالغ عددهم 410 موظف تم استعادة 278 استبانة صالحة للتحليل والمعالجة الإحصائية وتمثل ما نسبته 67.80% من مجتمع الدراسة وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة ذات استقلال إداري ومالي.
 - معرفة وجهة نظر العاملين في الهيئة نحو المزايا والحقوق المكتسبة والمتوقعة بعد هذا التغيير التنظيمي.
 - التعرف على المشكلات التي قد تنجم عن هذا التغيير.
 - معرفة إلى أي مدى تتباين وجهات نظر العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقا لخلفياتهم الوظيفية.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ إن الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة هي أسباب خارجية وأسباب داخلية.

- ✓ إن من أهم الأسباب الداخلية هي الروتين في تنفيذ المهام وتأخر الترقيات للعاملين.
- ✓ يتوقع الموظفون الحصول على العديد من المزايا والمكاسب المادية وأهمها زيادة المرتبات وتحسين الأوضاع المالية وتحقيق الأمن والضمان الصحي للعاملين وأسرةهم ومنح بدلات سكن لهم.
- ✓ يتوقع الموظفون أن أهم المشاكل التي قد تحدث هي التقاعد المبكر للعاملين وزيادة ساعات العمل.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرات التالية (العمر ، طبيعة العمل والخبرة).
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والمكاسب المتوقعة بعد حدوث التغيير والمشكلات التي قد تنجم عن التغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرين (المرتبة وعدد الدورات التكوينية).
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المزايا والمكاسب الوظيفية المتوقعة بعد حدوث التغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرين (العمر، المستوى التعليمي).
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المشكلات التي قد تنجم بعد حدوث التغيير التنظيمي والعائدة للمتغيرات (العمر، طبيعة العمل والخبرة).

الدراسة الخامسة: دراسة فريحة ليندة حول قيادة التغيير كرهان استراتيجي لضمان تنافسية المنظمة

كدراسة حالة لميناء عنابة (2006) انطلاقاً من التساؤل عن كيف يمكن لقيادة التغيير كسب رهان المنافسة ؟ وإذا كانت قيادة التغيير تساعد على مواجهة المؤسسة للتحديات الضاغطة للبيئة الخارجية فهل يمكن أن تكون أفضل رهان إستراتيجي لكسب تحد البيئة التنافسية الحادة ؟.

وقد خلصت الدراسة إلى أن قيادة التغيير كآلية تخضع لعدة معطيات من شأنها أن توفر الدعم في تحقيقها لتنافسية المنظمة كدور الموارد البشرية وأنظمة التسيير إلى جانب الثقافة التنظيمية ، كما توصلت الدراسة إلى إهمال إطارات مؤسسة الميناء لاستشارة الخبراء والمختصين وعدم مواكبة المؤسسة للتغيرات خاصة في البيئة التنافسية والإستراتيجية من خلال طبيعة أنظمة المعلومات والاتصالات وخلصت إلى ضرورة تبني التفكير واليقظة الإستراتيجيتين واعتبار أن الكفاءة الموجودة بالمؤسسة أساس الميزة التنافسية وبالتالي كمحدد أساسي لنجاح قيادة التغيير في المؤسسة.

الدراسة السادسة: دراسة بلكبير بومدين حول تغيير ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية (2006) التي تعالج مدى مساهمة الثقافة الحالية لهذه المؤسسات

بأبعادها المختلفة في دعم أو إعاقة التغيير وهل هناك إدارة علمية وموضوعية للثقافة التنظيمية ؟ وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأبعاد المعقدة التي لها ارتباط وثيق بتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات وذلك للوصول إلى مجموعة من المرتكزات المقترحة التي يقوم عليها تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات من أجل إنجاح إدارة التغيير والوقوف على واقع إدارة ثقافة المنظمة من خلال معرفة مدى تطبيق آليات التغيير الثقافي في ميدان الدراسة ، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أن أغلبية مفردات العينة لا تؤكد بأن هناك توزيع واسع للمعلومات باستمرار كما أوضحت الدراسة إهمال التعلم من تجارب المؤسسات الناجحة من داخل الوطن أو خارجه والإقتداء بها من أجل التحسين المستمر كما خلصت الدراسة إلى أنه يتطلب من المديرين ضرورة مشاركة المرؤوسين وتكوينهم حول المفاهيم الجديدة والممارسات التكنولوجية الحديثة كما عليهم التصرف وفقاً للقيم التي يريدون ترسيخها داخل المؤسسة وإدراك أن المرؤوسين هم مفتاح نجاح أي تغيير في المؤسسات.

3.التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث في هذه الدراسة أربعة عشر (14) دراسة سابقة دارت حول موضوع البحث الحالي جاءت مرتبة حسب التسلسل الزمني للمتغيرين حيث شملت المجال الزمني من عام 1991 إلى عام 2006 ، وقد لاحظ الباحث أن ثمانية (08) منها تناول محور الثقافة التنظيمية كأحد متغيرات الدراسة التي تناولها الباحث غير أنها تربط العلاقة بمتغيرات عديدة (كالانتماء الالتزام السلوك القيادي الرضا الوظيفي ، الخصخصة) أو تدرس اتجاهات الأفراد نحو نماذجها أو تأثير بعض مكوناتها على الأداء والرضا ، أما الباقي منها فقد تناول محور التغيير التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة التي تناولها الباحث

أيضا في دراسته غير أنها ركزت على اتجاهات الأفراد نحوه ودور القيادة في إدارته وعلاقته بالتدريب والأداء والرضا الوظيفي ، كما لاحظ الباحث الاختلاف النسبي في طرح موضوعي الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي بين هذه الدراسات وكذلك الاختلاف في النتائج نظرا لكونها أجريت في بيئات مختلفة ، إضافة إلى أن البعض منها أجري في قطاعات عامة وأخرى خاصة ذات طابع متنوع بين الصناعي والخدماتي والعسكري الأمني ، مما نوع من مجتمع البحث كما ونوعا فمنها الدراسات التي تركز على القيادة والرؤساء والمشرفين ومنها التي تركز على المرؤوسين ومنها التي تركز على الخصائص الشخصية لأفراد العينة انطلاقا من الاعتماد على أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات وقياس متغيرات الدراسة . كما لاحظ تنوع الأساليب المنهجية ما بين المنهج الوصفي والمسح الاجتماعي والدراسات الإرتباطية ، وكذلك الدراسات الوثائقية والدراسات المقارنة وتحليل المضمون ودراسة الحالة نظرا لتنوعها بين دراسات نفسية اجتماعية وإدارية اقتصادية ، وقد لاحظ الباحث أن الدراسات السابقة تختلف عن الدراسة الحالية في كونها طبقت في بيئة ومؤسسة جامعية تختلف في تكوينها ووظائفها وأهدافها عن المؤسسات في الدراسات السابقة ، وقد كانت دراسة بلكبير بومدين حول تغيير ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية هي أقرب دراسة إلى دراستنا باعتبارها جمعت بين نفس المتغيرين لكلا الدراستين غير أنها اختلفت مع دراستنا في كونها أجريت على مؤسسات صناعية كما أن منطلقات الدراسة كانت من جوانب الإدارة والتسيير كما أنها هدفت إلى الدراسة في كيفية استخدام ثقافة المنظمة كأداة للنجاح في إدارة التغيير ، وباستثناء هاته الدراسة ومن خلال ما اطلع عليه الباحث من دراسات سابقة استنتج أنه لا توجد أي دراسة لا جزائرية ولا عربية تتطابق كليا مع الدراسة الحالية من حيث الموضوع ومجتمع الدراسة وتبحث في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في المؤسسة الجامعية الجزائرية انطلاقا من إطار فكري نفسي اجتماعي وبناءا على ذلك فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف البحث الحالي ، كما أن الباحث قد استفاد من الدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري وإعداد أداة القياس المناسبة لهذه الدراسة كما استفاد من مقارنة النتائج بعضها البعض ودراسته.

VI. تحديد المفاهيم:

☒ **المنظمة:** إن مصطلح المنظمة في نظرنا هو الأقرب إلى التعبير في مفهومها ، غير أننا نجد المؤسسة كمصطلح عملي ميداني ، حيث كلما اقتربنا من الميدان وجدنا مصطلح المؤسسة وكلما اقتربنا من البحوث الأكاديمية وجدنا مصطلح المنظمة وعدم تداولها ميدانيا ناتج عن عدم تحول السلوك التنظيمي كميدان بحث إلى ممارسة بمفاهيمه ومصطلحاته ، وبالتالي فالمنظمة هي كل وحدة اجتماعية منسقة أنشطتها بوعي ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من أجل تحقيق

أهداف مشتركة فهي أشمل من المؤسسة والمصنع والإدارة وتتضمن العمل والتسيير والأفراد وإجرائيا هي جامعة باجي مختار بعنابة كنموذج.

✘ **الثقافة التنظيمية:** إن الثقافة التنظيمية في نظرنا تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في

سلوكه ، فهي مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات المشتركة بينهم ، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها فهي تشكل ذهنية أو منهج تفكير أعضاء المنظمة من خلال استدخال قيم واتجاهات ومعتقدات البيئة الاجتماعية والمهنية ، فتؤثر على إدراك الفرد وأسلوب ملاحظته وتفسيره لمجاليه ولعلاقاته مع الأفراد والهيئات والأساليب والإجراءات ووسائل العمل ويفسر على أساسها سلوكه وتصرفاته ، وكذلك ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجيتها ، ومجموع كل هذا يعطي شخصية اعتبارية للمنظمة تميزها عن غيرها وتكسبها هويتها.

✘ **الإستراتيجية:** إن المقصود بالإستراتيجية في هذه الدراسة هو القدرة على التفكير والسلوك أو الممارسة

على المدى البعيد انطلاقا من الإمكانيات المتاحة والفرص المتوقعة مرورا بتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف ، فهي تقدير لحجم الإمكانيات والقدرات ضمن بعدي الزمان والمكان (البيئة الحالية والوقت المتاح) ، كما يقصد بها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة أو تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية بعيدة المدى للمنظمة وتبني الأنشطة وتوزيع الموارد لتحقيق هذه الأهداف.

✘ **الأفراد:** مجموع العاملين فرق العمل التي تكون المنظمة في وقت معين ، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم ، سلوكهم واتجاهاتهم وطموحهم¹ ، وإجرائيا نقصد بالموارد البشرية الأساتذة والموظفين الإداريين الدائمين بجامعة باجي مختار بعنابة.

✘ **التغيير التنظيمي:** هو تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية ، فهو يختلف عن التغيير كعملية فكرية نفسية بالأساس وتحرك ديناميكي من الوضع الحالي قد يكون في الشكل أو النوعية أو الحالة ، وعن إدارة التغيير كاستعداد مسبق بتوفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية ، قانونية ، مادية وزمنية) بفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة ، فالتغيير التنظيمي هو عملية إحداث تعديلات في الأهداف والهيكل والأنشطة وفي أساليب العمل التنظيمي تعتمد على إدارة للتغيير تتجه نحو التركيز على فهم العاملين لذلك من خلال بناء قيم واتجاهات ومعتقدات تتبنى هذه العملية وتظهر في سلوكهم التنظيمي وتصرفاتهم. والتغيير التنظيمي المدروس هنا تغيير نظام التعليم العالي في الجامعة الجزائرية.

¹ وسيلة حمداوي : إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة طم 2004 ص25.

☒ **النظام القديم ونظام LMD**: نقصد بالنظام نظام التكوين في كليات ومعاهد التعليم العالي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، لذا فالمقصود بالنظام القديم هو الطريقة المتبعة في تكوين الطلبة قبل إدخال الإصلاحات الجديدة في الجامعة الجزائرية وفق هيكلية ومستويات محددة لكل التخصصات خلال سنوات وتنتهي بشهادات كما يلي:

- التدرج المدى الطويل: ليسانس في 4 سنوات ، شهادة مهندس دولة في 5 سنوات ، شهادة الدراسات العليا D.E.S في 4 سنوات ، شهادة طبيب في 7 سنوات ، شهادة جراحة وطب الأسنان والصيدلي في 5 سنوات.
 - التدرج المدى القصير: شهادة الدراسات الجامعية المطبقة D.E.U.A في 3 سنوات.
 - الدراسات ما بعد التدرج: شهادة الدراسات ما بعد التدرج المتخصص، ماجستير، دكتوراه دولة.
- وبعد التغيير في نظام التعليم العالي اعتمد نظام LMD كإصلاح جديد والمقصود به اعتماد هيكلية تكوين جديدة من خلال مرور الطالب بثمانية سنوات من التكوين تتضمن ثلاث مستويات مهما كان التخصص كما يلي:
- ليسانس: تعني شهادة البكالوريا زائد ثلاث سنوات من التكوين يتخرج الطالب إما بليسانس مهني أو أكاديمي.
 - ماجستير: تعني ليسانس أكاديمي زائد سنتين من التكوين يتخرج الطالب إما بماجستير مهني أو أكاديمي.
 - دكتوراه : تعني ماجستير زائد ثلاث سنوات من التكوين.

الفصل الثاني:

المنظمة والتنظيم

تمهيد:

لقد كان لنمو الفرد وتطور حاجاته وطرق التعبير عنها وكذلك وسائل وكيفيات إشباعها أثر كبير وتغيرات هامة على البيئة المحيطة به باعتبارها مؤثر ومتأثر حيث يعالج الفرد المكونات التي تمكنه من إشباع حاجاته وتحقيق رغباته ولعل حياة الفرد لوحده لا تضمن له البقاء ناهيك عن متطلبات أخرى مما جعل الحياة ضمن الجماعة تحقق التكامل وأصبح العمل الجماعي ضرورة بشرية بل هو ناموس أو سنة كونية ، لكن قد تصبح هذه الضرورة التي تهدف إلى اختزال الوقت والجهد والمال إلى مصدر للفوضى والصراع والعدوان والأمراض النفسية والاجتماعية ، إذا لم يكن هناك نظام أو تنظيم يصون هذا العمل الجماعي ويضمن الوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف فهذا العصر أطلقت عليه الكثير من الأوصاف والتسميات من بينها عصر التغيير وعصر الثورة المعرفية عصر الاتصالات ولكن يمكن اعتباره عصر المنظمات بحق وزمن التنظيمات ، حيث أصبحت الفضاء الوحيد للنشاط البشري نتيجة لاتساع دائرة العمل الجماعي وما يتطلبه من تنسيق مما جعل المنظمات هي الشكل المؤسسي في المجتمعات المعاصرة وهي الوسيلة الرئيسية لإشباع مختلف الحاجات الإنسانية (غذاء وكساء وسكن ومواصلات واتصالات وتعليم وصحة ورفاه) فالمنظمات تحيط بالإنسان من كل جانب وتلازمه منذ ولادته إلى حين وفاته ويستحيل تجنبها أو الفرار منها هذا بالإضافة إلى أن نسبة كبيرة من الأفراد في كل مجتمع يعملون في مختلف المنظمات حكومية أو خاصة ، صناعية أو تجارية وزراعية تعليمية أو صحية من هنا تأتي أهمية دراسة وتحليل المنظمات وفهم كيفيات عملها والقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملها ونجاحها باعتبارها وسيلة لا غاية ، حيث نهدف في هذا الفصل إلى عرضها مع التأكيد على ما تقوم عليه النظرة المعاصرة في تحليلها لأداء المنظمات أيا كانت طبيعتها ، حيث تقوم على فكرة بسيطة مضمونها أن هذا الأداء يحركه ويشكله سلوك العنصر البشري مما يجعل تحليل عناصر السلوك الإنساني في المنظمات وتفسير طبيعته والكشف عن محدداته يعتبر ضروريا لفهم وتفسير كافة جوانب الأداء التنظيمي ، ليس هذا فحسب بل أن كافة برامج وأساليب إدارة العنصر البشري وحل المشكلات الناجمة عن استخدامه لا يمكن أن تقوم على أسس سليمة ما لم تكن مقرونة بفهم طبيعة هذا العنصر ومعرفة العوامل المحركة والمحددة لسلوكه.

I. مفهوم المنظمة أو التنظيم:

يعد مفهوم التنظيم من المفاهيم الثرية للتحليل والمناقشة لتوفر الدراسات والأبحاث وفي شتى التخصصات ومما زاد هذا الثراء هو إقامة تنظيمات جديدة تواجه الظروف المتغيرة والوظائف الجديدة والمستحدثة التي كانت نتاجا لتعدد الحياة الاجتماعية وتشعبها ، ولقد اختلفت نظرة المفكرين نحو التنظيم فهناك من نظر إليها نظرة تشاؤمية لأنها سيطرت على الإنسان سيطرة كلية أفقدته حريته والتي هي أعز ما لديه وسلبته القدرة على المبادأة التي هي أبرز علامات إنسانيته بحيث أصبح لا يعدو أن يكون ترسا في آلة لا تتوقف لحظة عن الدوران ، لكن هناك من نظر للتنظيمات نظرة ايجابية وأكد أنها تعتبر نتيجة لتطور المجتمع وأنها تحمل معها عناصر ايجابية مثل التعاون وزرع الأخوة والصداقة وتحقيق الأهداف ، فهذا **تالكوت بارسونز** يعتقد أن التنظيم هو وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة وفي تصوره أن التنظيم هو بمثابة نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والإدارات كما أنه في نفس الوقت يعد نسقا فرعيا في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل ألا وهو المجتمع ، وتشابه تعريف **ايتزيوني** مع تعريف **بارسونز** إذ يذهب إلى القول بأن التنظيم هو وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين ، أما **سيدمان فيري** أن التنظيم هو عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ، ثم العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف ، كما يشمل التنظيم كذلك عمليات تحليل النشاط وتحليل القرارات وتحليل العلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف¹.

من جهة أخرى اختلفت المفاهيم التي قدمت للتنظيم أو المنظمة باختلاف الجانب الذي تركز عليه فمنهم من يهتم بالجانب الفني والآخر بالجانب الشكلي وذاك بالعلاقات وهناك من ينظر إليه على أنه وسيلة والآخر يراه عملية إلا أن معظمها لها قواسم مشتركة ولكي نصل إلى الفهم العميق نبين أهم المفاهيم التي قدمت للمنظمة.

حيث تعتبر كلمة التنظيم أو منظمة ترجمة للمصطلح الانجليزي والفرنسي **organisation** أما المصطلح العربي فهو من نظم ، ينظم ، تنظيما ومنها كلمة التنظيم ويستعمل بنفس معنى منظمة ويقصد بهذا المصطلح ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة ولقد استعمل مصطلح التنظيم بنفس معناه اللغوي إلا إن الباحثين والمهتمين بهذا المجال العلمي من خلال دراساتهم النظرية والتطبيقية زادوا في دقة المفهوم نظرا لأنه أصبح من أبرز خصائص هذا العصر².

ويرى **علي محمد عبد الوهاب** أن كلمة تنظيم تعني شيئين: وظيفة وشكلا ، فالأولى عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم

¹ يمينة نزار وعلي غربي: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية ، دار الهدى الجزائر ط 2002 ص 21-23 .
² بوفلجة غياث : مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية وهران الجزائر ط 1992 ص 13-14 .

معروفة للجميع ، أما الشكل أو هيكل التنظيم فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل فيها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد¹. كما يعرفه Stephen P Robbins بأنه كيان اجتماعي منسق بوعي له حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف ويتضح مما سبق أن المنظمة تتميز بسمات عديدة هي²:

- أنها كيان اجتماعي أو مجموعة من الأفراد والجماعات التي تجتمع بتخطيط مسبق وبوعي وليس بمجرد الصدفة.
 - وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تتضوي تحت لوائه ولا يعطي الأفراد هذا الولاء ولا يتوقع التنظيم ذلك منهم إلا لأنهم يحصلون أو يتقاضون بدائل مادية ومعنوية في المقابل تختلف وتتفاوت في شموليته من منظمة لأخرى.
 - وجود رابطة تتسم بالاستمرارية بين العاملين في التنظيم إذ أن الارتباط به يكون على أساس دائم نسبيا وليس أمرا عرضيا ، ولا يقصد بذلك أن يكون مستحيلا على العضو الانفكاك من التنظيم فهذا أمر ممكن ويحصل عادة بانتقال الفرد من تنظيم لآخر أو الاستقالة أو التقاعد ولكن المقصود هنا هو أن من ينضم للمنظمة تتوافر فيه نية الاستمرار في العمل.
 - وجود أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال توزيع الأدوار المختلفة على العاملين الذين يشاركون في تحقيقها ومن الضروري أن يعي الجميع هذه الأهداف حتى تكون أعمالهم نحو تحقيقها ولا بد من القول بأن نجاح التنظيمات تعتمد على مدى وضوح هذه الأهداف لدى الجميع.
 - لذا يمكن تعريف المنظمة بأنها وحدة اجتماعية هادفة ، إنها تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود معينة وواضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة وهذا التعريف يؤشر لن أربعة حقائق أساسية عن المنظمة³:
- إن المنظمة سواء كانت مدرسة ، مصنع ، مستشفى أو وزارة يوجد فيها أفراد أو جماعات من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم ووجودهم في المنظمة حدد وفقا لعقد عمل يقترن بفترة زمنية معينة وليس مدى الحياة.
- إن سبب وجود المنظمة هو من أجل إنجاز أهداف وأغراض محددة كما أن السبب وجود أفراد فيها هو تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة.
- من أجل تحقيق أهداف المنظمة يتفاعل الأفراد فيما بينهم تفاعلا واعيا ومنسقا بشكل مسبق من قبل الإدارة لكي تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وتقلل في الوقت نفسه من التفاعلات العشوائية غير المنتجة.

¹ عمار بوحوش: نظرية التنظيم ، مكتبة الشعب الجزائر (د ت) ص 3- 4 .

² محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل عمان طم 2000 ص 38- 39 .

³ مؤيد سعيد سالم: نظرية المنظمة ، الهيكل والتصميم دار وائل عمان طم 2002 ص 23- 24 .

كما تملك المنظمات بيئة تعمل فيها وهي واضحة المعالم نسبيا أي يمكن التعرف عليها إلى حد ما وهذه الخصائص أو المعالم عرضة للتغيير عبر الزمن.

من خلال هذه المؤشرات والمفاهيم التي ذكرناها يتأكد لدينا أن مفهوم المنظمة فيه اختلاف ، فهناك الذي يستخدم هذه الكلمة للتعريف ببنية ذات نشاط سلطوي في مؤسسة معينة وهناك الذي يتعامل معها باعتبارها إطار لجمع الأنشطة في وحدات وربطها بعلاقات سلطوية وفي هذه الحالة تشكل المنظمة الإطار الرسمي الذي يوفر البيئة الداخلية المناسبة لعمل الأفراد ومع ذلك يتصور عدد كبير من منظري المنظمة أنها المحصلة النهائية للعلاقات البشرية في أي نشاط ، ويبدو أنهم ميلون إلى التعامل معها كبناء اجتماعي منظم ، ومهما اختلفت المنظمات الاجتماعية في أحجامها وأنشطتها أو مخرجاتها أو فترات حياتها فإنها ليست إلا أداة Tool يستخدمها الأفراد لتنسيق أفعالها من أجل الحصول على شيء يرغبونه ، وإذا أردنا تعريفا أدق نقول أن المنظمات وحدات اجتماعية منسقة أنشطتها بوعي ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة¹.

II. خصائص المنظمة :

ونقصد بها كل ما يميز التنظيم أو المنظمة عن باقي التجمعات أو الجماعات فهي تتضمن السمات والمميزات الهيكلية والموقفية لبناء التنظيمات . ويمكن أن نبين خصائص المنظمة من خلال المبادئ التالية والتي تقوم عليها جل المنظمات²:

المبدأ الأول والأساسي للتنظيم هو التخصص وتقسيم العمل فلماذا تقسيم العمل ؟:

- ✓ للأفراد مستويات مختلفة من الذكاء والمواهب والأدوار.
- ✓ إن الشخص لا يستطيع أن يكون هنا وهناك في آن واحد.
- ✓ إن حياة الإنسان قصيرة ومن الصعب عليه أن يحقق كل شيء في حياته.
- ✓ إن الآلات الحديثة تتطلب التخصص في العمل والفعالية في تقديم الخدمات و مضاعفة الإنتاج.
- ✓ إن الفرد الواحد لا يستطيع أن يقوم بعملين يدويين في وقت واحد.

المبدأ الثاني للتنظيم هو التنسيق في العمل وتوزيع المسؤوليات حسب مقاييس دقيقة ومثلما يوجد في العائلة المسئول الرئيسي ومساعدته الأول فإن كل منظمة إدارية تتكون من عناصر بشرية كل واحد يتمتع بسلطات معينة تسمح له بتحقيق الأهداف المرسومة وبكلمة وجيزة فإن كيفية استعمال سلطة لتحقيق الفعالية تعتبر المحور الرئيسي في أي تنظيم عائلي أو إداري وحسب خطط التدرج في المسؤوليات فإن:

- ✓ كل شخص يتلقى التعليمات من رئيسه فقط .
- ✓ كل إنسان يحاسبه رئيسه المباشر فقط .
- ✓ كل فرد يتلقى التعليمات من رئيس المصلحة التي يشتغل فيها فقط .

¹ مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات ، دار عالم الكتب الحديث أريد طر 2002 ص 8-9 .

² عمار بوحوش: نظرية التنظيم ، مرجع سابق ص 11-14 .

وبفضل هذا النوع من التسلسل الإداري يمكن التحكم في زمام الأمور وفرض مراقبة دقيقة تسمح للشخص المسئول أن يعرف ما أنجزه وما ينتظره من أعمال قادمة والواقع أن المقياس العملي لتوزيع المسؤوليات وتحديد السلطات لا تبرز مكانته أو يظهر ضعفه إلا في المنظمات الكبيرة التي أصبحت ظاهرة عادية في المجتمع المعاصر وإذا كان التعاون ضروريا لتحقيق الأهداف المنشودة فإن الصراعات التي تنشب بين الخبراء ورجال التسيير الذين بأيديهم القرار هي التي تعود في غالب الأحيان إلى خيبة المنظمات ولهذا فإن التفاهم بين الرؤساء ومعاونيهم أو التجاوب بين المتخصصين والمسيرين هو الأساس المتين لأي تنظيم ناجح .

المبدأ الثالث هو القيادة أو الشخصية وبدون شك فإن التعامل الإنساني يعتبر من أهم المقومات الأساسية لأي تنظيم فلماذا :

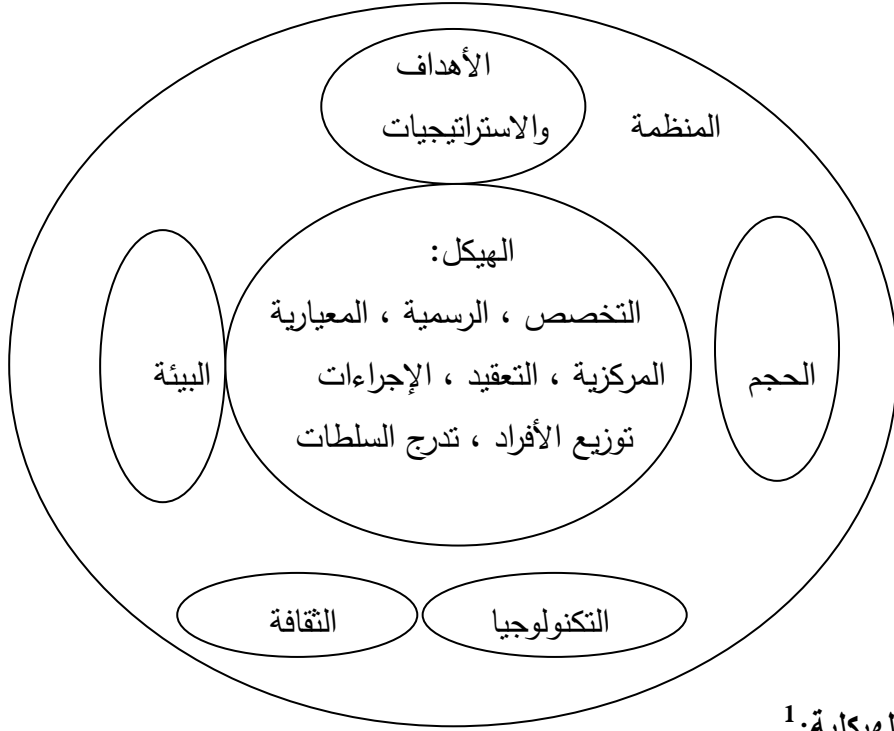
- ✓ لأن القائد هو الذي يضع الخطط ويعد المهام الرئيسية للمؤسسة التي يديرها.
- ✓ إن الشخص المسئول في القمة هو الذي يضع الهياكل الأساسية التي تفي بالحاجة ويقرر عدد المساعدين ونوعية الأعمال التي يقومون بها.
- ✓ إن الإنسان المسير هو الذي يختار الأشخاص الذين يتوقف عليهم مصير المؤسسة وإمكانية تحقيق الآمال المتعلقة بها.
- ✓ إن مدير المؤسسة هو الذي يعطي التعليمات ويغير مجرى الأمور سواء خلال فترة البناء والتشييد أو في أثناء الأعمال الروتينية اليومية.
- ✓ إن القائد هو الذي يتولى تنسيق العمليات والتأكد من أن جميع المصالح تعمل بطريقة منسجمة. ولكي نبين أكثر خصائص المنظمة وأبعادها الأساسية فقد قدمت مدرسة النظم وسيلة ناجعة لفهم سلوكيات المنظمات وكيفية صياغة معالمها الأساسية من خلال التركيز على المتغيرات الداخلية فقط أو الداخلية والخارجية معا .

وفكرة النظم كما نعلم ترتبط مباشرة بحركية واستمرارية الأنشطة التي تتم داخل المنظمات كما أنها تصف المنظمة بأسلوب يكاد يتشابه مع أساليب وصفها للأفراد من خلال خصائصهم المادية والشخصية ، تتمحور الأبعاد التنظيمية في بعدي الهيكل والموقف وترتبط الأبعاد الهيكلية بالخصائص الداخلية للمنظمة حيث تنشأ قاعدة لقياس ومقارنة المنظمات مع بعضها البعض ، أما الأبعاد الموقفية فترتبط بالمنظمة ككل وتتضمن متغيرات عديدة من بينها : الحجم والتكنولوجيا والبيئة والأهداف وتقوم هذه المتغيرات على المجالات التنظيمية التي تؤثر وتحدد الملامح النهائية للأبعاد البنائية ويصعب فرز هذه المتغيرات الموقفية نظرا لأنها تمثل كل من المنظمة والبيئة كما أنها متداخلة مع بعضها¹.

الشكل رقم 01: الأبعاد الهيكلية والموقفية للمنظمة

المصدر: مؤيد سعيد سالم ، تنظيم المنظمات ص 17

¹ مؤيد سعيد سالم : تنظيم المنظمات ، مرجع سابق ص16 .



(1) الأبعاد الهيكلية:¹

- الرسمية: التي ترتبط بمدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة أدلة عمل أو سجلات رسمية يتم بموجبها وصف سلوك العاملين ، وتحديد وصفات الأعمال التي يجب أن يؤديها هذا إلى جانب الإجراءات والقواعد وتختلف درجة ومستوى الرسمية من منظمة لأخرى.
- التخصص: أي المدى الذي يتم فيه تقسيم المهام التنظيمية إلى أعمال فرعية متشابهة أو متخصصة في مجال معين ومنفصلة عن المهام الأخرى وكلما كانت درجة التخصص واضحة أدى الفرد عدداً واسعاً من المهام المتنوعة في عمله ويشار إلى التخصص أحياناً بتقسيم العمل.
- المعيارية: هي مدى إنجاز الأنشطة والمهام المتشابهة بطريقة موحدة ومحددة رسمياً من قبل الإدارة عبر الأقسام والمواقع المختلفة.
- تدرج السلطة: تصف من يكتب لمن وكذلك نطاق السيطرة لكل مدير والذي يقصد به عدد العاملين الذين يشرف عليهم المدير.
- التعقيد: يشير إلى عدد الوظائف المتخصصة أو عدد الأقسام في المنظمة والأنشطة المهنية والاحترافية وبالإمكان قياس التعقيد بثلاثة أساليب:
 - ✓ التعقيد الأفقي: يشير إلى عدد الأقسام والوحدات الإدارية أو عدد الوظائف والأعمال في المنظمة.
 - ✓ التعقيد العمودي: يشير إلى عدد المستويات التنظيمية في المنظمة.
 - ✓ التعقيد الجغرافي: أي عدد المواقع الجغرافية ومدى انتشار المكاتب أو الأقسام أو الفروع على مساحة جغرافية واسعة (التباعد المكاني بين الوحدات).

¹ المرجع نفسه : ص 18 – 20 .

- المركزية: تشير إلى المستوى التنظيمي المالك لسلطة اتخاذ القرار فحينما تفوض القرارات إلى مستويات تنظيمية دنيا تكون المنظمة لامركزية ، أم ا عندما تحصر عملية اتخاذ القرارات في قمة المنظمة تكون حالة لا مركزية شديدة .
- الاحترافية: الدرجة التي يعتمد فيها العامل على منظمة مهنية معينة كمرجع أساسي لتصرفه الوظيفي كما تشير إلى مستوى التعليم والتدريب الرسمي للعاملين فيكون الاحتراف عاليا عندما يحتاج الموظف إلى فترة طويلة من التدريب المتخصص للحصول على عمل في المنظمة أو ممارسة عمل معين.
- توزيع الأفراد: أي توزيعهم على الوظائف والأقسام الإدارية المختلفة في المنظمة ويقاس هذا الترتيب بواسطة النسب.

(2) الأبعاد الموقفية:¹

- الحجم: هو ضخامة المنظمة التي يتم قياسها إما بواسطة مجموع عدد العاملين أو بكمية إنتاجها أو مجموع رؤوس أموالها أو بكمية مبيعاتها... الخ ونقطة الانطلاق هنا أنه ما دامت المنظمات نظم اجتماعية فيفضل اعتماد قوة العمل كوسيلة لقياس الحجم ، على أية حال إن اتفاق أغلب الباحثين على أن أفضل مقياس للحجم هو عدد العاملين لا يعني بالضرورة صحة موقفهم.
- تكنولوجيا المنظمة: أي طبيعة المهام في أقسام الإنتاج ويدخل في ذلك الأفعال والمعرفة والوسائل المستخدمة في تغيير المدخلات إلى مخرجات معينة فالخط الإنتاجي والقاعة الدراسية ومصفاة النفط أمثلة على التكنولوجيا وإن اختلفت في مضامينها ووفقا للمحتوى التنظيمي بالإمكان النظر إلى التكنولوجيا على أنها أحد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد في المنظمة فالمكانن سواء كانت بسيطة أم معقدة تؤثر على قدرات الأفراد الذاتية ومعنوياتهم وعلى مواردهم سلبا أو إيجابا كما تؤثر في نظم الاتصال أيضا.
- البيئة: هي الإطار الذي توجد فيه المنظمة إذ تضم كل العناصر التي تقع خارج حدود المنظمة ومن بين هذه العناصر الصناعة والحكومة والزبائن والموردين ، إن الكثير من العناصر التي تؤثر في المنظمة هي منظمات أيضا.
- الأهداف والإستراتيجية: تحدد الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة الفرص وأساليب التنافس التي تميزها عن غيرها من المنظمات وغالبا ما تتم صياغة الأهداف بأساليب تبين توجهات المنظمة المستقبلية ، أما الإستراتيجية فهي خطة العمل التي تصف موقع الموارد والأنشطة للتعامل مع البيئة بأسلوب يحقق أهداف المنظمة وتحدد كل من الأهداف والإستراتيجيات مجال العمليات والعلاقات الخاصة بكل من العاملين والعملاء والمنافسين.
- ثقافة المنظمة: وتمثل القيم الأساسية والمعتقدات والمشاعر والأحاسيس والأعراف المشتركة بين العاملين ، هذه القيم الأساسية ترتبط عادة بأخلاقيا ت السلوك والولاء والكفاءة و الخدمات المقدمة

¹ مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات ، مرجع سابق ص 21- 22 .

للمستهلك وهي تمثل المادة اللاصقة التي تقارب بين أعضاء المنظمة بعضهم ببعض ، إن ثقافة المنظمة شيء غير مكتوب لكننا نلاحظها في القصص والشعارات التي يتداولها العاملون و الملابس والمصطلحات اللغوية التي يستخدمونها في العمل أو في أساليب ترتيب مكاتبهم في المنظمة.

III. وظائف المنظمة:

قبل معرفة وظائف المنظمة لا بد على التأكيد بأنه شيء لا غنى للبشرية عنها وحرصا منا على إبراز الفوائد العديدة التي يجنيها كل فرد ملتزم بالتنظيم رأينا من واجبا أن نتعرض إلى مزايا التنظيم حتى نتضح الفكرة وباختصار فإن أهم مزاياه:

✓ الدقة في العمل.

✓ السرعة في التنفيذ.

✓ إزالة الغموض.

✓ الكفاءة والمعرفة التقنية.

✓ الاستمرارية في العمل.

✓ عدم توقف النشاط بعد حصول أي تغيير في القيادة.

✓ استعمال السلطة التقديرية في الوقت المناسب.

✓ ربح الوقت وتخفيض نسبة التكاليف¹.

ومن خلال هذه المزايا يتضح أن للمنظمة وظائف تقوم بها للمنظمة في حد ذاتها ووظائف تكاملية مع باقي منظمات المجتمع .

وللمنظمة وظائف متعددة تتباين وفق الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها ومن وظائفها الشائعة نجد²:

1. **وظيفة الإنتاج:** إذ تعتبر من الوظائف الأساسية للمنظمة سواء تلك المنظمات الخدمية أو السلعية فهي

وظيفة تحتاج إلى المزيد من المال والأفراد والإنتاج في حد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات إذ أن الإدارة تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتطوير طرق صنعه وتخفيض تكاليفه وتحديد مواصفاته وترتيب عمليات صنعه والرقابة عليه.

2. **وظيفة التسويق:** ويعني كونه القيام بأنشطة المشروع التي تحدد تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى

المستهلك النهائي أو إلى المشتري الصناعي إلا أن المفهوم الحديث للتسويق تتعدى ذلك حيث يأخذ مصلحة المجتمع في الاعتبار إلى جانب مصلحة المستهلك إذ يفترض أن من أهداف المنظمة إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رفاهية المجتمع وتحسين جودة الحياة.

¹ عمار بوحوش: نظرية التنظيم ، مرجع سابق ص 15 .

² لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي ج 2 ، دار الهدى الجزائر ط 2006 ص 25 - 26 .

3. **وظيفة الأفراد:** وتعني بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين والعمل على تنظيم القوى العاملة وزيادة ثقتها بعدالة الإدارة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة ولوظيفة الأفراد مسؤوليات منها تهيئة القوى العاملة وتطويرها ومكافأتها وأخيرا صيانتها.

4. **الوظيفة المالية:** هي وظيفة تدبير المال الذي سبق أن حددته الإدارة المالية والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة كالتحليل المالي وإعداد وتفسير التقارير المالية وإعداد الموازنات التقديرية والهدف من وراء ذلك تحقيق وتعظيم الأرباح وتوفير السيولة وتعظيم ثروة الملاك.

1) رسالة المنظمة: هي بيان رسمي يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه ومع أن الغرض أو السبب الذي وجدت المنظمة من أجله قد يتغير من حين لآخر ولكن لا بد أن تعي وتفهم جميع الأطراف والجماعات ذات العلاقة بالمنظمة سبب وجودها أي رسالتها فقد يتم صياغة رسالة المنظمة في جملة بسيطة بلغة عامة وعريضة جدا ولكن الظروف المعقدة المتشابكة التي تواجه المنظمات تتطلب أن لا تكون رسالة المنظمة عامة وواسعة جدا إلى حد يسبب الإرباك والغموض ولا يوضح مسار أو اتجاه المنظمة كما أنه يجب أن لا تكون محددة إلى حد لا يسمح باستغلال الفرص المتاحة بل يجب أن تصاغ بلغة واسعة نوعا ما وبما يساعد على تحقيق المعيارين التاليين:

- السماح للمنظمة بتوسيع نطاقها ومجالها ، وتوفير المرون ة لها لتطوير استراتيجيات وأهداف بديلة وبالتحديد فرص بديلة للتوسع.

- السماح لها بإشباع وتلبية حاجات مختلف الجماعات والأفراد الذين لهم علاقة بالمنظمة¹.

2) أهداف وفوائد رسالة المنظمة: توضح رسالة المنظمة المسار أو الاتجاه العام للمنظمة والذي يشكل أساسا لصياغة أهداف المنظمة وإستراتيجيتها ويمكن لها أن تحقق الأهداف التالية²:

- الإجماع على الغرض أو وحدة التصور: الهدف الأول من رسالة المنظمة هو تحديد الأعمال الحالية التي تشارك فيها المنظمة وهذا يوفر مسارا و اتجاها يدرکه كل الأفراد ويلتزمون به.
- استغلال الموارد: تأسيسا على الغرض الذي توضحه المنظمة فإن هذه الرسالة تسمح بمراجعة أولية للاتجاهات التي يمكن استغلال الموارد فيها.
- مناخ المنظمة وثقافتها: توفر رسالة المنظمة نقطة بداية لتطوير قيم المنظمة واعتقاداتها وتوجهاتها التي ستشكل ثقافتها التي توجه سلوك المنظمة.
- رؤية بعيدة المدى: من الأسباب الرئيسية لوجود رسالة المنظمة هو توفير نقطة بداية للتفكير أبعد من العمل الحالي وبما يسمح ببناء سيناريو للأعمال المستقبلية.
- تحديد مجال الدراسة: سوف تكون رسالة المنظمة أكثر فاعلية إذا كانت محددة وليست مجرد عبارات عامة واسعة ومتضمنة العملاء وحاجاتهم التي تجب تلبيتها.

¹ حسن حريم: إدارة المنظمات منظور كلي ، دار ومكتبة الحامد الأردن طم 2003 ص 73 .
² المرجع نفسه : ص74- 75 .

- التوجه نحو السوق: وهي الخاصية في الرسالة تسمح بتوفير بؤرة تركيز أولية وعامة بشأن العملاء إذ يجب وضع العملاء في قلب ومركز العمل حتى تقوم المنظمة بتطوير توجهات نحو تلبية حاجاتهم.
- إيجاد دافعية لدى الأفراد: يجب أن تكون صياغة الرسالة قادرة على أن تتضمن طبيعة عمل المنظمة بصورة جاهزة وسهلة الفهم من قبل العاملين وينبغي أن تساعد العاملين على فهم مسار أ و اتجاه المنظمة وكذلك الربط بين أدوارهم والمسار العام .

3) **صياغة رسالة المنظمة:** من أجل تكون رسالة المنظمة فاعلة وتحقق الغايات والأهداف التي سبق ذكرها يجب أن تتم صياغتها وكتابتها بالاسترشاد بمجموعتين من المعايير:¹

❖ معايير يجب أن تتضمنها الرسالة وهي:

- ✓ تعريف المنتج الأساسي (سلعة أو خدمة) للمنظمة.
- ✓ تعريف العملاء والأسواق وحاجاتهم التي ستتم تلبيتها.
- ✓ التقنيات أي الأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية التي يمكن استخدامها.
- ✓ النمو والربحية حيث يجب أن تعكس الرسالة التطلع نحو التوسع والربحية.
- ✓ فلسفة المنظمة حيث يجب أن تتضمن الرسالة ثقافة وقيم الإدارة.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية والرأي العام فيجب أن تتضمن الرسالة قبول المنظمة مسؤوليتها عن أعمالها وقراراتها ، مثل تقديم منتجات موثوقة أو كفاءة العمليات.
- ❖ مجموعة المعايير التي تؤثر في صياغة الرسالة هي تاريخ المنظمة وقدرات ومواطن قوة متميزة لدى المنظمة والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وتوافر الموارد المتاحة لها.

IV. مداخل دراسة المنظمة :

تباينت وحدات التحليل التي استخدمها الكتاب والباحثين (المنظمة ككل أو أجزاء منها) مما أدى إلى تعدد الأطر والمداخل المستخدمة لدراسة وتحليل المنظمات وتعدد وجهات النظر حولها ويصنف الكاتبان Deal et (1991 Bolman) دراسة المنظمات إلى أربعة أطر هي:²

¹ حسن حريم : إدارة المنظمات ، المرجع السابق ص 75 .

² المرجع نفسه: 17- 18 .

- 1) الإطار الهيكلي: واهتم بجوانب تحليل وتصميم الأعمال وتوحيد الأدوار وتكوين الوحدات التنظيمية وتحديد السلطات وتنظيم جماعات العمل والتنسيق.
 - 2) إطار الموارد البشرية: ويعنى بسلوك الأفراد ودوافعهم وحاجاتهم وميولهم وعلاقات الرئيس بالمرؤوسين وأكد على أهمية المشاركة .
 - 3) المنظور السياسي: الذي يرى المنظمة على أنها مسرح للسياسة وصراع القوى والتحالفات والتفاوض والمساومة ويرى أن أهداف المنظمة وسياساتها وهيكلتها تتطور وتتسأ نتيجة عملية مستمرة من النزاع والتفاوض والمساومة بين الجماعات وتحالفات الأطراف الرئيسية في المنظمة.
 - 4) المنظور الثقافي: يركز على القيم والمثاليات والرموز ويرى أن أهمية الأحداث في المنظمة تكمن في ما تعنيه وترمز إليه تلك الأحداث أكثر من الأحداث نفسها ، فالحدث نفسه قد يعني أشياء مختلفة لأناس مختلفين وإن أكثر الأحداث الرئيسية في أي منظمة غامضة ومعقدة لذا يلجأ الناس إلى الرموز واللغة والقصص والحكايات والطقوس لتفسير هذه الأحداث وإعطائها معنى ولتوضيح المسارات للأفراد وهذا المنظور يعتبر الأكثر حداثة بين الأطر كلها ولم يتبلور بعد كبقية الأطر.
- إن كل منظور قد طور مجموعة مختلفة من المفاهيم والمبادئ و الإستراتيجيات ويوفر كل منها إطارا يرسم صورة مختلفة عن المنظمة ويمكن أن يؤدي إلى نتائج مختلفة ولكن لكل منظور ميزة فريدة بالمقارنة مع غيره ويحتوي على عناصر حيوية وضرورية لفهم متكامل للمنظمات.
- يرى العديد من المهتمين بالمنظمات أن هناك محورين أساسيين يمكن استخدامها في دراسة التطورات الحاصلة في هذا الحقل لكل منهما مؤيدوه ومعارضوه:¹
1. **المحور الأول:** يؤكد على أن المنظمات أنظمة Systems فقبل سنة 1960 كانت الفلسفة المسيطرة في مجال دراسة المنظمة هي فلسفة النظام المغلق Closed system بموجبها يحدث تطوير المنظمة وهندسة بناءها بمعزل عن بيئتها الخارجية ولكن بعد هذا التأريخ تغيرت الفلسفة إلى النظام المفتوح Open system وأصبحت هي السائدة في رسم الملامح الأساسية وتحديد المتغيرات البنائية والسلوكية في المنظمة فبينما كانت التحليلات والاجتهادات والاهتمامات تحت نظرية النظام المغلق تركز على خصائص البيئة الداخلية للمنظمة وما تحويه من متغيرات مادية فقد تغيرت الحال تماما في ضوء فلسفة النظام المفتوح إذ أصبح التأكيد على أهمية تحليل متغيرات البيئة الداخلية والتقنن في كيفية إيجاد حالة من التلاؤم الجيد بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
 2. **المحور الثاني:** تعامل مع نهايات أو غايات Ends هيكل المنظمة وهنا أيضا نجد رؤيتان أو موقفان: الموقف الرشيد الذي يرى أن هيكل المنظمة وسيلة للوصول إلى تحقيق الأهداف بفاعلية والموقف الاجتماعي الذي يؤكد أن هيكل المنظمة هو محصلة لصراع قوى مصلحة عديدة يحاول كل منها الحصول على القوة والسيطرة على موارد المنظمة الفكرية والمادية .

¹ مؤيد سعيد سالم : تنظيم المنظمات ، مرجع سابق ص28- 29 .

لقد اجتهدنا في رصد التطور الحاصل في دراسة المنظمة في ضوء هذين البعدين أي النظام والغاية وقدمنا ستة مداخل أخذت تسميتها من المواضيع الأساسية التي ساهمت في تكوينها ويمكن اختصار هذه المداخل متتابعة زمنيا في الجدول التالي¹:

الجدول رقم 01: تطور دراسة المنظمة ضمن بعدي النظام والغاية

المصدر: مؤيد سعيد سالم ، تنظيم المنظمات ص30.

الإطار الزمني						الخصائص
1990 حتى الآن	1990 2000	1980 1990	1960 1980	1930 1960	1900 1930	
المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مغلق	المنظمة نظام مغلق	المنظور النظمي
السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي	السلوك عقلاني مقيد	السلوك اجتماعي	السلوك عقلاني	المنظور الغائي
التعلم التنظيمي	الثقافة التنظيمية	القوة والسياسية	التصاميم الظرفية	الأفراد والعلاقات الإنسانية	الكفاءة الميكانيكية	الموضوع الرئيسي
المعرفي	الثقافي	السياسي	ظرفي/موقفي	الإنساني الاجتماعي	تقليدي ميكانيكي	نوع المدخل

ولكي نوضح أكثر ما جاء في هذه المداخل من نظريات سنعرض أهم مبادئ المداخل الثلاثة الأولى باعتبارها أصبحت من أدبيات كل العلوم التي تهتم بدراسة المنظمة والتنظيم لكن سنفصل في المدخل السياسي والمعرفي لنترك المدخل الثقافي إلى فصل الثقافة التنظيمية.

(1) المدخل التقليدي:

ويتضمن هذا المدخل نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تيلور والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر وكذا نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول وهذه النظريات ركزت أساسا على الهيكل التنظيمي الرسمي فقط معتبرة إياه الجانب الأهم في بناء المنظمة وازدهارها ، وهي ترى أن المنظمة لا تعدو أن تكون سوى هيكل للعلاقات والصلاحيات والأهداف والقواعد والأنشطة والاتصالات وغير ذلك من المتغيرات الأخرى الموجودة أثناء عمل الأفراد معا².

لقد ظهرت خلال القرن الماضي ثلاثة نظريات تقليدية ساهمت بشكل مباشر في تطوير نظرية المنظمة من خلال تركيزها على البناء الداخلي والمبادئ الإدارية التي تجعل منه وسيلة أساسية باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية هذه النظريات بنيت على افتراضات متشابهة وتأثيراتها العملية تكاد تكون متشابهة أيضا حيث ظهرت في زمن واحد تقريبا ، ونظرا للتقارب والتشابه الكبير بينها فإنه بالإمكان تحليلها في

¹ مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات ، المرجع السابق ص 29 .

² المرجع نفسه: ص 54 .

ضوء بعضها البعض وأن الخوض في أي منها يعني بحث فلسفة الآخرين أيضا ومن خلال تأكيدها على هيكل التنظيم الرسمي فهي تؤكد على كيفية أداء العمل بشكل فاعل وكفاء فقد أكدت على مفاهيم مثل السلطة والأمر والتوجيه والرقابة ويعود ذلك بطبيعة الحال إلى تأثير أصحابها بالتطور الصناعي وتزايد الاعتماد على الإنتاج الواسع الذي كان مطلوبا في الفترة التي ظهرت فيها إلا أن الشيء الذي يجلب الانتباه حقا هو ظهور كل نظرية من هذه النظريات في مجتمع مغاير تماما للمجتمعين الآخرين كما أنها تطورت على أيد مجموعة باحثين يعملون في حقول تخصصية مستقلة عن بعضها البعض فقد نمت النظرية البيروقراطية على أيد علماء الاجتماع وكانت أغلب مساهماتهم وصفية بينما نشأت النظرية الإدارية ونظرية الإدارة العلمية على أيد أشخاصا بعيدين تماما عن التخصصات الاجتماعية وكان مهم الأول محصورا في تحسين الواقع العملي للمنظمة القائمة وركزت نظرية المبادئ الإدارية على المدير بينما جاءت نظرية الإدارة العلمية لتركز على العامل فقط ، فهم لم يتباروا مثلا في وصف المنظمة ضمن المفهوم الكلي Macro بقدر تركيزهم على الأجزاء ومشتقاتها وانحصرت مساهماتهم في تقديم المبادئ العلمية للعملية الواحدة أو مجموعة عمليات (صناعية في الغالب) بهدف تحسين التنظيم القائم فعلا وكان إطار هذه المساهمات محصورا بين العامل ورئيسه المباشر في المستويات الإدارية الدنيا للمنظمة ، إن هذه النظريات رغم تشعب أفكارها بفلسفة النظام المغلق إلا إن أغلب مبادئها لازالت تستخدم في أكثر المنظمات تطورا.¹

(2) المدخل الاجتماعي:

يسمى المدخل الاجتماعي بالمدخل السلوكي أو مدخل العلاقات الإنسانية في دراسة المنظمة وكما تشير التسميات فإن هذا المدخل يركز أساسا على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المنظمة فالإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته وهو يعمل في المنظمة وعليه فإن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما على الكيفية التي يتم بها الأداء وما يتمخض عنه من أداء . وهكذا يتجه هدف المدخل الاجتماعي في التعرف على أساليب السلوك الإنساني في المنظمة وأنماط العلاقات فيما بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة والوصول بالعاملين إلى تحقيق إنتاجية عالية في ظل جو من التكيف والرضا النفسي والاجتماعي والمادي . إن المدخل الاجتماعي إلى جانب إيمانه وتبنيه لأفكار المدخل التقليدي نجده يركز على ثلاثة متغيرات أخرى هي الفرد ومجموعات العمل والتنظيمات غير الرسمية وكذلك النمط القيادي للمديرين والمشرفين وتشكّل هذه المتغيرات العناصر الأساسية لهذا المدخل.²

وبالرغم من أن جذور هذا المدخل ضاربة في القدم إذ ترجع إلى ما كتب في شريعة حمورابي ي بشأن علاقات العمل والكتابات المصرية التي وجدت في العهد الفرعوني قبل أكثر من 2500 سنة إذ يلاحظ

¹ مؤيد سعيد سالم : تنظيم المنظمات ، مرجع سابق ص 77- 79 .

² المرجع نفسه: ص 83.

وجود اهتمامات متعددة في مجال التظلمات وشكاوي العمال وأساليب معالجتها إلا أن أبرز الذين ساهموا في تطوير هذا المدخل في العصر الحديث هم :

✓ ماري باركر فوليت Mary Parker Follet ومفهوم الجماعة .

✓ إلتون مايو Elton Mayo والعلاقات النفسية والاجتماعية للعاملين .

✓ شستر برنارد Chester Bernard والتنظيمات غير الرسمية ونظرية قبول السلطة .

✓ دوغلاس ماك جريجور Douglas MC Gregor وتحسين الفاعلية التنظيمية.

✓ كريس أرجريس Chris Argyris والشخصية والتنظيم.

✓ هربرت سايمون Herbert Simon ونظرية التوازن التنظيمي.

فهذه النظريات المتعددة والتجارب الكبيرة ضمن هذا المدخل كانت كرد فعل مباشر للمدخل التقليدي في نظرية المنظمة وهي امتداد لأفكاره الأساسية بغض النظر عن كونها مطورة لبعض مفاهيمه ومستحدثة لبعضها الآخر. لقد حول هذا المدخل اهتمامات الإدارة والباحثين من الجوانب الفنية إلى الجوانب الإنسانية باعتبارها عوامل أساسية في زيادة أداء العاملين وتطوير إنتاجية المنظمة لذلك نجده ركز على ثلاثة متغيرات أساسية هي الفرد وما يحمله من دوافع وحاجات وقدرات إبداعية ومجموعات العمل وما يحكمها من اتصالات وعلاقات وكذلك النمط القيادي للمديرين مؤكدا في الوقت نفسه على ضرورة إشراك العاملين في حل المشاكل والتعامل معهم من منطلق الثقة بقدرتهم وأنهم يمتلكون وعيا ذاتيا عاليا وهم يسعون إلى أن يكونوا شخصيات ناضجة في المنظمة ، إن هذا المدخل لا زال في تطور وهناك الآن مئات من الكتب والبحوث بشأنه ولا شك أن ذلك يعد تفسيراً مقنعاً لعدم قدرتنا على تحديد كل المساهمين البارزين فيه وبالشكل الذي حددنا فيه رواد المدخل التقليدي يقول بيتر دروكر في هذا المدخل أنه يعد مساهمة عظيمة في تطوير نظريات التنظيم والإدارة وإن لم يكن كافياً لبناء نظرية متكاملة في التنظيم الاجتماعي¹.

(3) المدخل الظرفي:

تعاملت المداخل السابقة مع المنظمة على أنها نظام مغلق لا علاقة له بالبيئة المحيطة وهي بهذا التوجه وضعت حداً فاصلاً بين متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية ذات العلاقة. كما تناولت تلك النظريات أجزاء المنظمة بشكل مستقل عن بعضها البعض متجاهلة العلاقات القائمة فيما بينها وطبيعتها الاعتمادية من جهة وبين هذه الأجزاء الفرعية والبيئة الخارجية من جهة أخرى ، إزاء هذه الرؤية أثرت تساؤلات عديدة حول جدوى استخدام أي من المدخلين السابقين في تصميم المنظمة وفي فاعليتها لاسيما وأن الممارسات الميدانية والبحوث العلمية ذات العلاقة أثبتت قصور النظرة الأحادية في تطوير واقع

¹ مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات ، مرجع سابق ص 107 - 108 .

العمل الإداري والتنظيمي فالاهتمام بالأطر المادية (البنوية) فقط لم يطور الإنتاجية والرضا في المدى الطويل وكذلك الحال بخصوص الاهتمام بالأطر الاجتماعية فقط وحتى الفكر النظمي أو ما يسمى بثورة النظم System Révolution لم يقدم لنا حلا مقنعا لهذه المعضلة فنظرية النظم العامة اجتهدت في تقديمها نظرة كلية شاملة لدراسة المنظمات ووضعت المنظمة في حالة من التوازن الحركي مع البيئة Dynamic Equilibrium¹.

كل ذلك أدى إلى ظهور مدخل جديد في دراسة التنظيم هو المدخل الظرفي والذي يجسد بحق نظرية التنظيم الحديثة ووفق هذا المدخل أخذت النظريات الحديثة في التنظيم تشكيلة من الأسئلة المترابطة لم تفكر فيها النظريات التقليدية بشكل جدي ومن أهم هذه الأسئلة ما يلي:

- ما هي الأجزاء الإستراتيجية في المنظمة؟.
- ما هي الطبيعة الاعتمادية بين هذه الأجزاء؟.
- ما هي العمليات الأساسية في المنظمة التي تربط الأجزاء (الأقسام) بعضها ببعض وتسهل تكيفها؟.
- ما هي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؟.
- ما هي الظروف التي تؤثر على فاعلية المنظمة والتي يجب أن تهتم الإدارة بها؟.
- كيف تتفاعل النظم الفرعية في المنظمة مع البيئة؟.

فيرى المدخل الظرفي Contingency Approach أن المنظمة هي نظام مكون من مجموعة أنظمة فرعية واضحة المعالم والحدود وتسعى إلى تحقيق هدف مشترك في بيئة متغيرة غامضة بعض الشيء ويسعى هذا المدخل إلى فهم العلاقات القائمة بين هذه النظم الفرعية وتلك القائمة فيما بينها وكذلك فيما بين المنظمة وبيئتها الخارجية وتحديد أنماط معينة من العلاقات أو الصيغ فيما بين المتغيرات بما يتلاءم مع الموقف ، فالمدخل الظرفي يقر بوجود اختلاف أو ظروف متباينة بين الأفراد وفي مختلف الأوقات وفي الأوضاع المتنوعة وفقا للافتراضات التالية:

- ✓ المنظمة مكونة من مجموعة أجزاء فرعية (نظم).
 - ✓ هناك تفاعل سببي بين الأجزاء والمنظمة والبيئة.
 - ✓ إن المنظمات متعددة ويختلف بعضها عن البعض الآخر.
 - ✓ المنظمة عضوية بطبيعتها تؤمن بخاصية التكيف وبضرورة المرونة في مواجهة التغيير.
 - ✓ كل منظمة تعمل تحت ظروف متباينة وشروط محددة.
- وبالتالي لا وجود لطريقة واحدة مثلى في تنظيم المنظمة أو في إدارتها وعليه فالمدخل الظرفي موجه أساسا نحو اقتراح تصاميم للمنظمة وممارسات إدارية أكثر ملائمة للتطبيق في ظروف معينة².

¹ مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات ، دار علم الكتب الحديث أربد طم 2002 ص112- 113 .

² المرجع نفسه: ص115- 116 .

ومن خلال ما سبق فإن الفرضية الأساسية لهذا المدخل هي وجوب وجود حالة من الانسجام بين المنظمة وبيئتها من أجل تحقيق النجاح الجيد لها وتحقق هذه الفرضية من إسهامات رواد هذا المدخل باختبار ظروف عدم التأكد كعامل بيئي محدد لتكيف المنظمة والتقنية كعامل متداخل التأثير بين البيئة والمنظمة وحجم المنظمة كعامل هيكلي يقرر خصائصها المحددة لقدرتها على التكيف وأخيرا اختيار التصميم التنظيمي كعامل حاسم في تأطير صيغ التكيف ومن أبرز الدراسات في مجال التلاؤم والانسجام البيئي نجد:¹

(1) **دراسة بيرنز وستولكر Burns and Stalker**: بهدف تحديد أثر تغير الظروف البيئية على هيكل المنظمة وأثر التغير البيئي على الممارسات الإدارية واستخداما المقابلات مع المديرين وملاحظاتهم الشخصية فوجدا اختلافا كبيرا في نمط الهيكل التنظيمي تبعا لنوع البيئة بيئة مستقرة وبيئة ديناميكية ودونا ذلك تحت نمطين من الهياكل التنظيمية هما الهيكل الميكانيكي أو الآلي والهيكل العضوي.

(2) **دراسة إمري وتريست Emery and Trust**: وأنواع البيئة الخارجية حيث قسما البيئة الخارجية إلى أربعة أقسام هي البيئة الهادئة العشوائية والبيئة الهادئة التجميعية والبيئة القلقة والبيئة الهائجة.

(3) **دراسة لورنس ولورش Lawrence and Lorsch**: ونظرية الموقف حيث ذهبا إلى أبعد مما طرحته الدراسات السابقة في البحث في طبيعة العلاقة الموقفية بين أنواع معينة من البيئات الخارجية وردود أفعال المنظمة نحوها إذ طرح هذان الباحثان السؤال التالي: كيف تتم استجابة الإدارة العليا للمطالبات البيئية في هيكل المنظمة وعملياتها الداخلية؟ ولانجاز بحثهما قسما البيئات الكلية إلى ثلاثة مكونات بيئية من الجائز أن تواجهها المنظمة وتتكون هذه المكونات من قطاعات السوق والقطاع الفني أو الاقتصادي والقطاع العلمي ويمكن أن يسيطر أي من هذه القطاعات على بيئة المنظمة في أي وقت اعتمادا على المجال الإنتاجي الذي تعمل فيه المنظمة.

(4) **المدخل السياسي (التسييس التنظيمي):**

يعد المدخل السياسي من المداخل الحديثة في دراسة المنظمات وتفسير ما يدور فيها من عمليات إدارية وسلوكيات تنظيمية فهذا المدخل يتعامل مع المنظمة بصفتها وجودا سياسيا يضم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية وتتنافس مع بعضها على الموارد المتاحة ، ويرى أنصار هذا المدخل أن العمليات السياسية متغلغلة في حياة المنظمات مثلها مثل عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فالاختلاف في المهام والواجبات والتأثير المتبادل بين الأفراد والأقسام ووجود حالات الغموض وعدم التأكد بخصوص البدائل المتاحة لاتخاذ قرار معين بالإضافة إلى ندرة الموارد وانعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوس وغموض الأدوار وعدم وضوح المعايير المستخدمة في تقويم أداء العاملين أدى كل ذلك إلى ممارسة السلوك السياسي في المنظمات أو ما يسمى بالتسييس التنظيمي Organization politics ، وليس المقصود بمصطلح التسييس التنظيمي السماح للأحزاب السياسية

¹ مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات ، مرجع سابق ص119- 127 .

أو لأعضائها وأنصارها ممارسة العمل الحزبي داخل المنظمات وإنما النظر إلى المنظمات على أنها ميدان يتنافس فيه العاملون ويحكم فيه الأقوياء وتستغل فيه الفرص وتصطنع المواقف وتتصارع الأفكار وتتناقض المصالح وترسم الخطط ولعل أبرز الأسباب التي أدت إلى إهمال دراسات السلوك السياسي بأسلوب علمي وإلى عدم اعتماده مدخلا أساسيا لدراسة المنظمات إلا مؤخرا ما يلي¹:

- ✓ هيمنة الفكر العقلاني الرشيد على الفكر التنظيمي لفترة طويلة من الزمن.
- ✓ صعوبة تطبيق مضامين هذا المدخل كالقوة والصراع والتفاوض والائتلاف في الحياة العملية.
- ✓ صعوبة الفصل الدقيق بين السلوك الوظيفي السليم والسلوك السياسي.
- ✓ إنكار العديد من المديرين لممارسة هذا السلوك داخل المنظمة.
- ✓ إدراك بعض المدراء للممارسة السياسية إدراكا سيئا الأمر الذي يجعله يستهجن هذه الكلمة ويحارب ويقاوم من يحاول نشرها في إطار العمل الإداري.

1. مفهوم التسييس التنظيمي: لقد انعكست حساسية الموضوع وحدائته وتعدد الزوايا التي ينظر منها على تعدد التعاريف الخاصة بالتسييس التنظيمي ومنها:

- هو الأنشطة التي يمارسها الأفراد أو الأقسام في المنظمة لاكتساب وتنمية القوة وغيرها من الموارد للحصول على نتائج مفضلة في موقف معين يتصف بعدم التأكد أو عدم الاتفاق على الاختيارات.
 - هو الأنشطة غير المحددة أو المطلوبة في أي دور رسمي في المنظمة والمؤثرة أو الساعية للتأثير في عملية توزيع الفوائد أو الأضرار في المنظمة.
 - هو منافسة بين المصالح المتناقضة للأفراد أو المجموعات من أجل الحصول على القوة والقيادة .
 - هو مجموعة الأساليب والمواقف التكتيكية التي يلجأ إليها الأفراد في المنظمة لإخفاء المقاصد والنوايا التي لا تسمح للقوانين أو الآداب أو القيم والأعراف بالإفصاح عنها أو التي لا يرغب الأفراد بكشفها لما يترتب عنها من ضرر أو عداوة أو مساءلة.
- وبفهم من هذه التعاريف أن التسييس التنظيمي هو كل محاولات التأثير الاجتماعي التي تقع خارج نطاق أخلاقيات السلوك الرسمي للمنظمة والرامية إلى تعزيز أو حماية المصالح الذاتية للأفراد والجماعات وتهديد المصالح الذاتية للآخرين².

2. علاقة السلوك السياسي بالقوة في المنظمة: بالرغم من وجود ارتباط متين بين السلوك السياسي

والتنظيمي والقوة إلا أنهما مختلفان فالسلوك السياسي يركز أكثر على ماذا يفعل الأفراد من أجل الحصول على القوة والاحتفاظ بها ، أما القوة فهي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وهي مفهوم مرتبط بالقدرة الكامنة أو المحتملة وليس بالممارسة الفعلية لإظهار القوة إن السلوك السياسي كما رأينا سلوك غير شرعي ويحتاج إلى استخدام إحدى مرتكزات القوة أو مصادرها إنه ببساطة كل الجهود غير

¹ مؤيد سعيد سالم : مرجع سابق ص 134- 135 .

² نفس المرجع: ص 136- 137 .

الرسمية التي يمارسها الأفراد الرامية إلى التأثير في الأهداف والمعايير والعمليات الخاصة بصناعة واتخاذ القرارات في المنظمة ولا بد من التمييز بين القوة والسلطة ، فالسلطة هي الحق في اتخاذ القرار وإصدار الأوامر لتوجيه الآخرين نحو العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة إنها حق شرعي أو قانوني مستمد من المركز الوظيفي في المنظمة ولكن إعطاء الحق للشخص في توجيه الآخرين نحو العمل قد لا يضمن لنا تحقيق النتائج المرغوبة فلتحقيق النتائج يجب أن يمتلك المدير قدرة التأثير في الآخرين ، فإذا كانت السلطة هي الحق في طلب الطاعة فإن القوة هي القدرة على فرضها وقد يمتلك المدير السلطة ولكنه يفتقد إلى القوة أو يمتلك القوة لكنه يفتقد السلطة وقد يملكها معا ، أما السلوك السياسي فيركز مباشرة على ما يفعله الأفراد للحصول على القوة والاحتفاظ بها إنه يتضمن جميع السلوكيات والممارسات التي يستخدمها الفرد لتحقيق غاية معينة يعجز عن تحقيقها بالأساليب الرسمية فالقوة مفهومها مرتبط بالقوة الكامنة أو المحتملة أما القوة الفعلية في حالة الممارسة فيطلق عليها السلوك السياسي¹.

3. نماذج السلوك السياسي في المنظمات: حرص الباحثون على تطوير عدة نماذج تختلف في تفسيرها

للمظاهر السياسية داخل المنظمة وفي هذا الصدد يمكن تحديد ثلاثة نماذج أساسية هي²:

1) السلوك السياسي كعملية: يؤكد هذا النوع على أن النشاط السياسي عملية قوامها مجموعة مراحل مترابطة بعلاقات متبادلة فقد وضح كل من Verdenburgh and Maurer أن السلوك السياسي داخل المنظمة هو عملية تتألف من ثلاثة مراحل:

- الظروف السابقة وقوامها الخصائص الشخصية للأفراد وخصائص الجماعة والظروف الموقفية.
- آلية العملية وتشمل الأهداف والأدوار والإستراتيجيات والتكتيك بالإضافة إلى الحساسية السياسية التي تؤكد على الوعي بأهمية المبادئ التي تحكم السلوك والاتجاه نحو الأنشطة غير المعلنة والمعرفة بأهمية الآخرين.
- النتائج والتي تختلف باختلاف المنظمات.

2) السلوك السياسي كائتلاف: ويرى أصحاب هذا النموذج أن المنظمة في حقيقتها هي ائتلاف سياسي يضم مجموعة فرعية تتصارع فيما بينها للحصول على الموارد النادرة أو لتحقيق مكاسب إدارية معينة داخل المنظمة وساهم في تطوير هذا النموذج علماء بارزون من بينهم: (1962) Ciller Marck and (1963) Marck ، (1973) Mac Millan ، (1980) Huff ونقدم هنا نموذجين يجسدان هذه النظرة:

- نموذج أصحاب المصلحة لمكملان: أكد هذا النموذج على أهمية طلبات أصحاب المصلحة المقدمة إلى إدارة المنظمة لأنها تسهم في وضع القرار بصيغته المناسبة وأصحاب المصلحة هم الجماعات الضاغطة (الداخلية والخارجية) تلك الجماعات التي تأخذ المنظمة منها الموارد أو الدعم من أجل

¹ مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات ، المرجع السابق ص 137- 138 .

² نفس المرجع ص 142- 146 .

تواصل وجودها ولا بد أن تفاعل إدارة المنظمة بين طلبات الائتلافات المهمة والمبدأ الذي تتبناه الإدارة صاحبة القرار المنطلق من سياسة المنظمة ومصالحها وتسفر المناقشة بين الطرفين إلى تسوية الموقف بما يحفظ مصالحهما معا وطبعاً فإن المنظمة تستطيع أن تحقق في هذه الحالة ربحاً مناسباً بدلاً من الربح الكبير الذي تستثمره لزيادة تأثيرها وقوتها في الوسط الذي تعمل فيه.

- نموذج النظم السياسية لهف: قدم هف هذا النموذج الذي يعرف أيضاً بنموذج الجماعة ويؤكد على دور الأفراد الذين يرتبطون بمصالح خاصة لتحديد مضامين القرارات الأساسية من المنظمة ويرى هف أن المنظمة وجود سياسي يضم مصالح متباينة تتقاطع مع التركيب الرسمي للمنظمة ومن أجل فرض المطالب عليها تقوم هذه الجماعات بالتنسيق أو التفاوض أو الضغط على المنظمة لكي تدعّن لمطالبها فتتخذ سلسلة من القرارات الهادفة للمحافظة عليها كنظام سياسي مستقر.

(3) السلوك السياسي الظرفي: يؤكد أصحاب هذا النموذج خاصة (Pfeffer (1981) وHickson (1971) على أهمية

- العوامل البيئية الخارجية والداخلية في التركيب السياسي للمنظمة (الصراع وتوزيع القوة والسلوك السياسي) في تشكيل القرارات بعيداً عن ما اصطُح عليه في المدخل التقليدي بالسلوك العقلاني أو القرارات المثالية الصالحة لكل زمان ومكان وفيما يلي عرض للنماذج التي قدمها هؤلاء الباحثون:
- نموذج إستراتيجية المواقف: قام هكسون وزملائه بتفسير القوة النسبية للوحدات التنظيمية وفقاً لما يعرف بإستراتيجية المواقف ويقصد بذلك أن قوة المجموعة أو الوحدة التنظيمية تزداد في أهميتها الإستراتيجية تبعاً للأحداث والأنشطة داخل المنظمة وخارجها والتي لها تأثير كبير على نجاح المنظمة فأنشطة الوحدة التنظيمية تكون مهمة عندما تعمل على إزالة مشكلات لها قيمة إستراتيجية للمنظمة فإذا كانت المنظمة تواجه تهديداً قوياً نتيجة للدعوى القانونية المقامة ضدها فإن الإدارة القانونية تكتسب القوة والتأثير على قرارات المنظمة بسبب قدرتها على التكيف مع هذا التهديد.
- نموذج بيفير: يرى بيفير (1981) أن أسباب نشوء الصراع واستخدام السلوك السياسي على مستوى الوحدات التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات تتمثل بثلاثة محاور:

❖ الاعتماد المتبادل بين الأقسام أي أن ما يحدث لطرف معين (فرد أو مجموعة أو قسم م) يتأثر بما يحدث للآخرين.

❖ عدم تجانس الأهداف أو تعارضها واختلاف قيم وإدراكات العاملين.

❖ ندرة الموارد المتاحة مقارنة بالطلب عليها إذ أن مجرد المشاركة في الموارد لا يسبب الصراع ولكن النقص في عرضها هو الذي يحث الأطراف على الدخول في الصراع السياسي فالأموال التي تخصص لأحد الأقسام تجعل في الوقت نفسه قسم آخر عاجز عن إنجاز أهدافه بسبب افتقاره للأموال الكافية كما أن وجود مركز وظيفي لترقية أحد الأفراد يحرم فرداً آخر من الترقية وهكذا. ويعتقد بيفير أن معالجة الصراع باستخدام القوة يستلزم توافر شرطين آخرين هما:

✓ مدى انتشار (توزيع) القوة في المنظمة فالنشاط السياسي يحدث أساسا عندما تكون القوة منتشرة وموزعة بين المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة وليس عندما تكون على درجة عالية من المركزية. ✓ مدى أهمية القرار أو المورد فمن المرجح عدم استخدام السلوك السياسي إذا كان الموقف لا يستحق استثمار الجهود في العمليات السياسية.

4. استراتيجيات السلوك السياسي في المنظمة : لقد تناولنا الأطر النظرية للتسييس التنظيمي وسنحاول أن نقدم هذا السلوك عمليا أي النظر في كيفية سلوك الأفراد وما هي الوسائل والأساليب المستخدمة لتحقيق أهدافهم ، هذه الوسائل والسلوكيات تعرف بمجموعها باستراتيجيات ومناورات السلوك السياسي وهناك طبعاً تشكيلة واسعة من احتمالات ممارسة السلوك السياسي لكن شين Schien يلاحظ أن ممارسة هذا السلوك تحكمه ثلاثة عوامل:

✓ أهداف الفرد أي ماذا يأمل الفرد تحقيقه في المستقبل.
✓ الخصائص الشخصية للفرد فبعض السلوكيات والممارسات السياسية أكثر تقبلاً من الفرد بينما بعضها الآخر يجد استهجاناً لديه.

✓ الموقف حيث يضع إطاراً يحدد بموجبه السلوك الممكن استخدامه. ولعل التدقيق في كثير من البحوث والدراسات بينت أن أكثر الممارسات السياسية انتشاراً هي إستراتيجية تكوين الائتلاف مع الآخرين وإستراتيجية التوظيف الانتقائي للمعلومات وإستراتيجية التحالفات مع أصحاب الشأن والنفوذ في المنظمات الأخرى القادرين على مناصرة وحماية ومساندة الجديد عند الضرورة ، بالإضافة إلى تقديم التأييد أو الإنذار والتهديد والتقرّب من الرؤساء والتودد وكيل المديح لهم والتفاوض والمساومة واستخدام المكافآت والأجور وكذلك بناء الهالة وتكوين الانطباع الجيد وكذلك التلاعب في مواقيت الاجتماعات وترتيب المواضيع في جدول الأعمال التي ستعرض في الاجتماعات وفرق تسد... ، وللحقيقة فإن المعرفة بجميع أساليب التسييس التنظيمي لا زالت محدودة نظراً لأن التسييس سلوك غير رسمي ولكونه كذلك يمارس في الخفاء في الكثير من المواقف ومما يعقد الأمر أكثر أن بعض ممارسيه يجهلون أنهم يمارسونه¹.

5. إستراتيجيات مواجهة الممارسات السياسية غير الأخلاقية في المنظمة: نظراً لأن الحاجة إلى القوة شيء أساسي بين الأفراد فإن اختلاف القوة بين العاملين في المنظمة قاعدة لا استثناء وطالما أن هناك تبايناً واضحاً في خصائص العاملين ومدى ميولهم نحو كيفية الحصول على القوة واستخدامها عليه يكون من غير المستغرب أن نجد من يحاول إساءة استخدام القوة والتصرف بها بأساليب غير أخلاقية وتأسيساً على ذلك يمكن أن نتوقع فعلاً من العمليات السياسية نتائج سلبية مثل الانخفاض في الروح المعنوية و الانحراف عن الأهداف التنظيمية الرئيسية نتيجة لتزايد اهتمام العاملين بكيفية تخطيط هجماتهم على الآخرين أكثر من اهتمامهم بتحسين أدائهم للأعمال فكلما زاد الاعتراف بوجود

¹ مؤيد سعيد سالم: المرجع السابق ص 147 - 148.

السلوك السياسي في المنظمة قل إحساس العاملين بالثقة والأمان وزاد إحساسهم بالاغتراب والأمثلة كثيرة في مجال السلوكيات السياسية غير الأخلاقية الرامية إلى تحقيق مصالح ذاتية بحتة بعيدة عن تحقيق أهداف المنظمة فهناك العديد من الحيل السياسية التي تعتمد على أساليب التجسس الرامية إلى انتهاك حرمة الأفراد وخصوصيتهم وهناك أيضا ممارسة التحايل واللف والدوران على القواعد والتعليمات كأن يرفض المدير الموافقة على طلب لأحد الخصوم على أساس مخالفته لسياسة الشركة بينما يمنح الموافقة لطلب مماثل لأحد الأصدقاء بحجة أن هناك أسبابا خاصة تؤيد ذلك وهناك سياسة فرق تسد وتحميل الخطايا للآخرين فالذين يتصارعون ويلعبون أدوارا سياسية بهذه الموصفات لا يترددون في تجميع الأخطاء لإسقاطها على منافسيهم أو أنهم يحملون مسؤولية التصرفات المنحرفة التي تكشف عنهم لأحد الأبرياء ليكون الضحية في الوقت الذي يقعون فيه بعيدين عن طائلة العقاب وهكذا تتعدد الممارسات السياسية غير النزيهة في المنظمة الأمر الذي يدعو إلى ضرورة قيام الإدارة أو المدير بالبحث عن الإستراتيجيات والوسائل الكفيلة بتقليص أو تخفيض ممارسة هذه الأنواع المنحرفة من السلوك السياسي ومن بين أهم هذه الإستراتيجيات نجد:¹

✓ **تقليل حالة عدم التأكد:** تزدهر الممارسات السياسية في الظروف الغامضة المتميزة بدرجة عالية من عدم التأكد ويتم تقليص هذه الحالة عن طريق تحديد أهداف واضحة للعاملين وتوضيح ما الذي يتوقع منهم إنجازها في موقع العمل وكيف سيتم تقييم أعمالهم لأن معرفة الأفراد لما هو متوقع منهم ومعرفتهم بمستوى الأداء المقبول تجعل استخدامهم للألاعيب السياسية مسألة لا مبرر لها.

✓ **جعل الاتصالات مفتوحة:** إن تبني إستراتيجية جعل الاتصالات مكشوفة تجعل من الصعب على العاملين رعاية مصالحهم الخاصة أو تعزيز أهدافهم الشخصية على حساب أهداف المنظمة فعندما تجري عملية الاتصال بشكل مكشوف ومعروفة من قبل الجميع وتحت الأنظار تنقيد المناورات السياسية غير الأخلاقية إلى حد كبير وعندما تكون عملية توزيع الموارد المحدودة معلومة للجميع في المنظمة وهناك معايير واضحة تستخدمها الإدارة في عملية التوزيع ولا تحي د عنها تتقلص الظروف الملائمة لممارسة عمليات المراوغة والخداع والنفاق الرامية إلى السيطرة على هذه الموارد أو تحديد اتجاهات العمل أو مسار القرارات ذات العلاقة ، كما تقيد الاتصالات المفتوحة قابلية أي شخص في السيطرة على المعلومات أو احتكارها وإخفاءها عن الآخرين.

✓ **قيام المدير بإعطاء المثل الجيد للإقتداء به:** يمثل المدير وزملائه (أعضاء الإدارة العليا) النموذج الذي يقتدي به بقية العاملين في المنظمة ويتبع ذلك أن قيام المدير بمناورات سياسية سليمة ومكشوفة أمام الآخرين ستهيئ الطريق الصالحة لمروؤسيه لكي يسلكوها ، إن ممارسة المدير للسلوك السياسي غير الأخلاقي وابتكاره للحيل والخدع المختلفة لا يعلم المرؤوسين أن هذه الألاعيب ملائمة ومقبولة

¹ نفس المرجع: ص 148- 150 .

ولكنها أيضا الوسيلة المرغوبة للتصرف داخل المنظمة ، لا بد إذا كوسيلة للحد من ممارسة التسييس التنظيمي من قيام المدير بإعطاء العاملين المثل الأعلى وجعلهم يؤمنون أن سلوكه لا غبار عليه فهو القدوة وهو الصادق والعاقل بين جميع العاملين.

وأخيرا نقول بأنه أصبح من الممكن الآن دراسة المنظمات في ضوء السلوكيات السياسية التي يمارسها الأفراد والمجموعات داخل المنظمة ، إذ وفقا للمدخل السياسي بالإمكان التعامل مع المنظمة بصفتها وجودا سياسيا يضم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية وتتنافس مع بعضها علانية أو بشكل خفي على الموارد المتاحة ويمثل هذا المدخل توجها مباشرا لدراسة المنظمات كما هي على أرض الواقع إذ يسعى إلى اكتشاف حقيقة ما يجري فيها إلى حد بعيد وذلك من خلال تحليل مقاصد أو غايات العلاقات الفردية والجماعية وهي تتفاعل مع الأطراف الأخرى من أجل الحصول على الموارد الأفضل أو المكان والمنزلة الأحسن ، إن العمليات السياسية متغلغلة في حياة المنظمات وهناك أنواع عديدة يصعب حصرها من الممارسات السياسية الجيدة والسيئة في المنظمات ، فالاختلاف في المهام والمسؤوليات أدى بصورة حتمية إلى الاختلاف في مراكز القوى كما أن الاختلاف في الخصائص الشخصية والسلوكية للعاملين وتزايد ندرة الموارد وكثرة حالات الغموض والمواقف غير المؤكدة التي تواجهها المنظمات أدى إلى انتشار عملية التسييس التي تتجسد بممارسة الأفراد والجماعات للسلطة والقوة والنفوذ ليؤثر بعضهم على بعض بأساليب سلوكية خطط لها بذكاء ودهاء من أجل تقاسم الفرص والمغانم والمكاسب ، وتشهد المنظمات نوعين من الممارسات السياسية الأولى هي الممارسات الإيجابية وهي مقبولة لأنها تستخدم في إطار القيم الأخلاقية السائدة في المجتمع لتحقيق الأهداف المشروعة للمنظمة والثانية هي الممارسات السلبية والتي تتصف بعدم العدالة وطغيان الأمور غير المقبولة في إطار العمل السليم نظرا لما تجلبه من ويلات للمنظمة والعاملين فيها ، وللحقيقة فإن التنوع في المناورات السياسية وتزايد استخدامها يوما بعد يوم وضع المدير في موقف صعب فعندما يحل واقعه ويحدد متطلبات نجاحه في العمل يدرك تماما أن عمله يتطلب أشياء أخرى أبعد من المقومات أو الخصائص الإدارية والفنية التي يجب أن يتمتع بها من أجل ضمان نجاحه في العمل هذه الأشياء هي المهارات السياسية الخاصة بكيفية القيام بتصرفات سياسية مقبولة يطلق عليها أحيانا أصول الشغل أو قواعد اللعبة وتتأكد أهمية إلمام المدير بها من حقيقة أن السلوك السياسي شيء موجود ولا يمكن تفاديه لأهميته في أغلب المنظمات وهو في تزايد مستمر فضلا عن تأثيره على حقيقة الجهود التي يفترض أن تتوجه نحو تحقيق الأهداف والغايات الأساسية للمنظمة فالهدف الأساسي هو إنتاج السلع أو الخدمات وتقديمها وليس توفير ساحة يتصارع عليها فرسان الإدارة من أجل الحصول على مكاسب شخصية¹.

(5) المدخل المعرفي في دراسة المنظمات:

¹ مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات ، مرجع سابق ص151-152.

أدى التطور الهائل في تقنية المعلومات والتغيرات الجذرية في النظم والعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وزيادة حدة المنافسة إلى ضرورة أن تكون المنظمات قادرة على التعلم والابتكار والتكيف السريع من أجل الحفاظ على موقعها التنافسي الجيد ، لقد أصبح رأس المال الفكري أي المعرفة التي تكونت لدى العاملين من خلال تجاربهم من أهم الموجودات التنظيمية التي تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وقد ألزم ذلك المنظمات الحالية ضرورة الاهتمام بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع المتواصل واهتمام فاق بمراحل النظرة التقليدية له باعتباره عنصرا من عناصر الإنتاج لا بد من تقليل كلفته عن طريق التقنن في كيفية استغلال قدراته الجسمية ومهاراته اليدوية الفنية بالدرجة الأولى ، إزاء ذلك ظهر مدخل جديد في دراسة نظرية المنظمة يهتم بإدارة الموجودات الملموسة وهو المدخل المعرفي Knowledge Approach الذي يتميز بأن مورده الأساسي هو المعرفة وليس رأس المال أو الخامات أو المعلومات وغيرها من عناصر الإنتاج المادية وأهم أدوات هذه المعرفة هما الإنتاجية Productivity والابتكار أو الإبداع Innovation ومن هنا فإن انطلاقة هذا المدخل تتركز أساسا في كيفية قيام إدارة المنظمة بتكوين المعرفة وتطويرها واسترجاعها وتوظيفها في مجالات مفيدة نحن الآن إذن ووفقا لهذا المدخل نتعامل مع منظمات تهتم مباشرة بالعلم والبحث العلمي باعتباره ركيزة أساسية لإيجاد الميزة التنافسية المستدامة وهذه المنظمات هي المنظمات المتعلمة Learning Organization أو المنظمات العارفة Knowing Organization ، وميزة هذا المدخل أنه لا يلغي أو يعمل بمعزل عن المداخل الأخرى التي تناولناها سابقا وإنما يساهم معها في تقديم رؤية نظرية تختلف تماما عن الرؤى التي رأيناها في تلك المداخل¹.

1. مفهوم المعرفة التنظيمية: هي اسم مشتق من الفعل يعرف أي الوصول إلى المعلومات أو أنباء عن طريق التعلم أو الممارسات (الخبرة) كما أن يعرف تشير إلى القدرة على التميز أ و التلاؤم فالمعرفة إذن كل ما هو معروف أو مفهوم ، كما يقصد بالمعرفة الأنشطة التي يمارسها الفرد عند محاولاته حل إشكالية عدم التجانس بين تصوراتهِ الذهنية عن البيئة وما يدركه فعليا لما يترشح عنها من مثيرات فالمعرفة هي كل العمليات العقلية عند الفرد من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص أو العام . وتتحدد المعرفة في المجال التنظيمي بكونها جميع الوسائل التي تستخدمها المنظمة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن والتي ستتبع فعليا ، وكما رأينا في مفهوم المعرفة بصيغته العامة نجد أيضا أن المعرفة التنظيمية تنصرف إلى العمليات العقلية في ذهن المديرين وبقية العاملين في المنظمة من إدراك وتعلم وتفكير وبما يساهم في تكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهيئ رؤية دقيقة عن بيئة المنظمة ونوع الاختيار الإستراتيجي المعزز لبقائها ، ومن خلال ظهور المعرفة التنظيمية كان لابد من إدارة لهذه المعرفة بكونها المشاركة المنظمة في المعلومات لتحقيق أهداف عديدة كالإبداع وعدم ازدواجية الجهود والميزة التنافسية وكما يتضح من هذا التعريف فإن هذه الإدارة تتعامل

¹ نفس المرجع: ص 182- 183 .

مع أو تركز على الثقافة الخاصة بالمشاركة في المعرفة ومن الواضح أن إدارة المعرفة أصبحت الآن أحد الأدوار الحيوية عند العاملين وكما يتضح من الشكل فإن أغلب معارف المنظمة موجودة في عقول العاملين أو في وثائق يصعب الحصول عليها مباشرة من قبل الآخرين وعليه فإن تشجيع وتطوير النظم الخاصة بتشاركية المعرفة يعد مفتاحا أساسيا في إدارة المعرفة ذلك لأنه عندما تكون القوة المعرفية مخزونة ومسيطر عليها من قبل عدد من الأفراد فإن عملية التعلم لا يمكن أن تتم بفاعلية¹.

الشكل رقم 02: أماكن تواجد المعرفة في المنظمة

المصدر: مؤيد سعيد سالم تنظيم المنظمات ص 186



أنواع المعرفة التنظيمية: يميز جو Choo 1998 بين ثلاثة أنواع من المعرفة في المنظمة:²

- المعرفة المعلنة: وتعتمد على السياسات والإجراءات والتعليمات والمعايير والنتائج وهذا التنوع في المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بشكل معلن من خلال قنوات الاتصال الرسمية والوثائق المكتوبة وتكون هذه المعرفة الذاكرة التنظيمية.
- المعرفة الضمنية (الكامنة): هي القيم والاتجاهات والمدرجات الذاتية عند الفرد والنابعة من خبراتهم وتجاربهم الشخصية وتمثل مخزون المعرفة الكامن عند الأفراد والذي يصعب توثيقه.
- المعرفة الثقافية: وتتجسد في الافتراضات والقيم والأعراف والاتجاهات التي يستخدمها الأفراد لتحديد قيمة المعلومات والمعارف والمواقف الجديدة ومدى إمكانية الوثوق فيها وغالبا ما ترتبط هذه المعرفة أو تتجسد في رؤيا المنظمة ورسالتها وفلسفتها العامة.

3. كيف نكون أو نبني المعرفة التنظيمية: إن تكوين وخلق المعرفة العلمية ديناميكية تستند أساسا إلى ما

- هو موجود في ذهن الأفراد ومدى رغبتهم في استخلاص معارف إضافية وبالإمكان التعامل مع المعرفة كعملية تستطيع المنظمة بواسطتها تزويد مخزونها المعرفي بقيمة مضافة من خلال موجوداتها الفكرية الحالية وكلما استطاعت المنظمة توفير البيانات واستخلاص المعلومات وإيصالها إلى الأفراد وفقا لاحتياجاتهم وفي الأوقات المناسبة تمكنت من خلق قيمة فكرية مضافة وتتضمن عملية تكوين المعرفة التنظيمية ثلاثة مرتكزات أساسية:³

¹ مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات، مرجع سابق ص 184-185.

² المرجع نفسه: ص 187.

³ مؤيد سالم: تنظيم المنظمات، المرجع السابق ص 188-189.

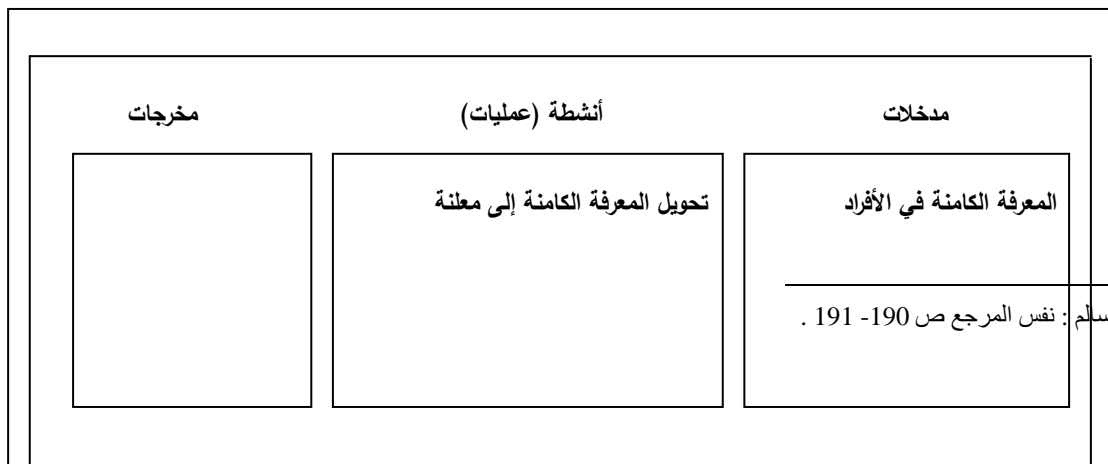
✓ قدرة المنظمة على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى العاملين والمعرفة المعلنة (الرسمية) التي تمثل رصيد المنظمة في خبراتها وتعاملاتها وقراراتها وسياساتها.

✓ نشر هذه المعرفة بين العاملين لتكون الأساس في توجيه الأنشطة المعرفية ومن ثم العمل الإنتاجي في المنظمة.

✓ تجسيد هذه المعرفة في كل العمليات والأنظمة والمنتجات أو الخدمات التي تتعامل فيها المنظمة. إن التفاعل بين المعرفة المعلنة والمعرفة الكامنة يمثل أحد العناصر الأساسية في عملية خلق المعرفة التنظيمية حيث يتم تزاوج المعرفة الرسمية التي تمتلكها المنظمة مع المعرفة الذاتية للأفراد في ضوء معطيات البيئة الثقافية للمنظمة وبما تحمله من معرفة ثقافية وتستمر هذه العلاقة التبادلية معلقة بالقوة النسبية لكل من الطرفين الفرد والمنظمة حيث تتمركز قوة الفرد في معرفته وتتمركز قوة المنظمة في عناصر السلطة الرسمية وقد كانت الغلبة في المنظمات التقليدية للسلطة بينما تتجه القوة الآن لتكون في المعرفة. إن النجاح في تكوين المعرفة التنظيمية يعتمد أساسا على مدى نجاح الإدارة في فتح قنوات الاتصال ونقل المعلومات بين العاملين وإشاعة مناخ يشجعهم على تحويل معتقداتهم وقيمهم التي يخزنونها بداخلهم إلى كلمات وقضايا معلنة يمكن تداولها وانتشارها في المنظمة حتى يمكن لها أن تجد طريقها للاندماج في عمليات ومنتجات ونظم وخدمات المنظمة ، إن الفكرة المحورية هنا هي أن عملية خلق المعرفة تعادل الابتكار أو الاختيار المستمر والمتصاعد بما يؤدي إلى تكوين ميزة تنافسية Competitive Advantage وعليه فإن عملية تخليق المعرفة التنظيمية عملية مستمرة متطورة يشترك فيها جميع العاملين كل حسب ما يملكه من معرفة كامنة ومن ثم فإن ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة فيعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتتناسب مع ما يستجد في البيئة التي تعمل فيها وعندما تصل المنظمة إلى هذه المرحلة تصبح منظمة متعلمة يتحول بموجبها من منظمة مبرمجة موجهة إلى منظمة للتعلم تمتلك ثقافة تعلم ديناميكية ومن أجل أن تكون المنظمة فعالة لا بد أن تتعلم على الأقل بسرعة مماثلة للتغيرات الحاصلة في بيئتها الصناعية وبالاعتماد على مفهوم النظام المفتوح من جهة وعلى المعطيات التي قدمناها نستطيع تكوين نموذج مبسط يوضح عملية تكوين المعرفة التنظيمية كما يأتي:¹

الشكل 03: عملية تكوين المعرفة حسب مدرسة النظم

المصدر : مؤيد سالم تنظيم المنظمات ص 192



معرفة	تبادل المعرفة	المعرفة المعلنة من ثقافة المنظمة
تنظيمية	تراكم المعرفة	معارف واردة من
جديدة	نشر وتوزيع المعرفة	مصادر خارجية
	تجريب واستخدام المعرفة	

البيئة التنظيمية (ثقافة المنظمة)

البيئة الخارجية

4. علاقة الهيكل التنظيمي بالمعرفة والتعلم التنظيمي: لنوع التنظيم دور أساسي في تسهيل أو إعاقة

سلوكيات العاملين في المنظمة ففي الوقت الذي نجد فيه بعض القواعد المقيدة لحركتهم نجد أيضا قواعد أخرى تقوي أو تعزز عمليات الإبداع والابتكار لديهم ولأن الهدف المباشر من تصميم هيكل المنظمة هو إيجاد وسيلة تساعد على إنجاز العمليات والأهداف بكفاءة عالية لذلك لا بد من إيجاد ووضع قواعد أساسية توجه وتساعد المنظمة على التطور والتكيف وباتجاه هذا المقصد فإن الوسائل والطرق التي تملكها المنظمة يجب تكييفها أو تحويلها بشكل مناسب بحيث تساعدنا في تنشيط عمليات التعلم في المنظمة وهي مهمة ليست سهلة فلكي نرسم الطريق بمهارة عالية بين نواحي السيطرة والاستقلالية المركزية واللامركزية والثبات والتغير وبين النظام والفوضى نحتاج إلى ريشة فنان متمرس ونحتاج إلى إدارة قادرة على استحداث وتحديد الدرجة المناسبة من الهيكلة لتضم كل هذه التناقضات. فنحن الآن في حاجة ماسة إلى البحث عن أشكال تنظيمية تشجع التعلم التنظيمي وتتيح المجال للإبداع والابتكار ويجب أن تكون هناك فرصا تتجسد فيها العمليات التشغيلية ومعالجة المشاكل وتقرر فيها الفرص وإنجاز الأعمال ويساعد على مشاركة العاملين في صناعة القرارات وهذه هي المعايير التي تختار المنظمة في ضوءها هيكلها التنظيمي الذي يساعد على تشجيع وتحفيز الأفراد نحو التعلم والإبداع والتأمل الفكري والحرية.¹

وسنركز على ذكر نوعين من الهياكل التنظيمية المساعدة على نشر التعلم في المنظمة وهما:²

أ - **تنظيم المشروع:** لطالما نجد في الشركات الكبيرة هيكلا تنظيميا ثابتا نسبيا وإلى جانبه هيكل تنظيمي مواز ومؤقت يساعده في التغلب على بعض المتغيرات البيئية المستجدة داخليا وخارجيا. هذا التنظيم المؤقت هو الذي نطلق عليه اصطلاح "مشروع" Projct " فالمشروع هو تنظيم مؤقت مفروض على الهيكل الأساسي للمنظمة وهدفه خلق أنماط جديدة من التفاعلات بين أعضاء المنظمة من أجل تحقيق غرض معين لذلك نسميه أحيانا بالتنظيم الغرضي Adhocracy Organization إن عملية الجمع بين الهيكل الثابت والمؤقت سيكون لدينا تنظيما ثالثا يسمى تنظيم المصفوفة Matrix Organization وتستطيع المنظمة أن تستحدث أكثر من مشروع لتحقيق أعمال متعددة في وقت واحد ويتكون المشروع عادة من

¹ مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات، مرجع سابق ص 194

² نفس المرجع: ص 196-202.

فريق عمل يؤخذ أعضائه من الإدارات الوظيفية بشكل مؤقت أي عندما يتم انجاز المشروع يرجع هؤلاء الأعضاء إلى إدارتهم الأم في انتظار البدء في مشروع جديد وهكذا ويمتاز المشروع بعدم وجود التدرج الهرمي فيه وليس فيه أقسام ثابتة ولا قواعد رسمية ولا إجراءات معيارية للتعامل مع المشكلة التي يسعى لحلها فيه من الرسمية الشيء القليل ومن المرونة واللامركزية الشيء الكثير كما أن الحاجة إلى الإشراف تكون في أدنى مستوياتها لأن لأعضاء الفريق مهارات وخبرات عالية تساعدهم على تحقيق أهداف المشروع وعلى إيجاد أو تطبيق السلوكيات المرغوبة من قبل الإدارة ولهم قدرة عالية على إدارة الوقت والتكامل وإدارة الصراع . ويعد ابتكار المشروع من أهم الأشكال التنظيمية التي تعطي حرية لتحرك العاملين فالمشروع هو جهود جماعية توجه نحو تحقيق أهداف محددة مما يمهّد الطريق أمام الإدارة إلى إقامة تنظيم ديناميكي مميز تنشط فيه قابليات الأفراد وطاقاتهم بحرية أكبر ، إن انخراط الأفراد في المشاريع التي تصممها المنظمة تشجعهم على التعلم واكتساب المعارف المتجددة شريطة أن يؤخذ عند تصميم المشروع الاعتبارات التالية :

✓ يجب أن يتم اختيار العاملين في ضوء ما يملكون من مهارات وخبرات ومدى ملاءمتها للمهارات والخبرات التي يحتاجها المشروع.

✓ العمل على إيجاد ثقافة المشاريع داخل المنظمة تتجسد فيها قيم العمل الإبداعي والتجديد والإنجاز وتنتشر فيها القصص الخاصة بالمشاريع الناجحة والمهارات والبطولات التي رافقت عمليات التنفيذ إن قصص النجاح تخلق مناخا إيجابيا كما أن التحدث عنها داخل المنظمة ينشط الآخرين نحو الاستفادة من هذه التجارب.

✓ إن الإيجابيات والمهارات التي تتوقعها من إدارة المشروع لا تتحقق إلا إذا توافر لها البرامج التدريبية الجيدة.

✓ ضرورة رعاية الأفراد أصحاب الكفاءات وإعطائهم مسؤوليات داخل المشروع تنسجم مع هذه الكفاءات .

✓ العمل الجيد الذي فيه إبداع وتطوير لا بد أن يكافأ الشخص أو المجموعة التي أنجزته ويقدم لها التعويض والمكافآت التي تتناسب مع مستويات أداء الأفراد.

ب) -المنظمات الشبكية : بالإمكان تعريف الشبكة بأنها مجموعة من الأفراد الماهرين في تخصص معين يرتبطون عبر مواقعهم ومنظماتهم معا بعلاقات قوية لأن لديهم أهدافا مشتركة تتجسد بتقديم خدمة أو سلعة ما بمستوى من الجودة والسرعة يعجز عن تقديمها أي منهم بشكل منفرد وبنفس المواصفات كما تستخدم الشبكات لإيجاد علاقات بين الوحدات وربط مختلف أجزاء المنظمة بعضها البعض ، ويتكون الهيكل الشبكي من وحدة أعمال مركزية تعمل مع متعهدين خارجيين ومجهزين للخدمات الأساسية ويمكن أن يطلق على هذه المنظمات اسم المنظمات التصورية أو الافتراضية أو منظمات بلا حدود وتتميز المنظمات الشبكية بخصائص عديدة من بينها:

- ✓ أنها منظمات لا حدود لها عند مقارنتها بالمنظمات التقليدية.
- ✓ تعتمد على العمالة المؤقتة المتخصصة وصاحبة الخبرة.
- ✓ صغيرة الحجم إذ يعمل بها عدد قليل من العاملين.
- ✓ المشاركة في المعلومات والسيطرة والأهداف.
- ✓ تؤكد على التعليم المستمر.
- ✓ تؤكد على الإبداع وسرعة الاستجابة.
- ✓ يمارس الأفراد أدوارا متعددة داخل الشبكة.
- ✓ انحسار الإدارة الوسطى فيها وهيكلها التنظيمي غير مركزي.
- ✓ تعمل بواسطة الانترنت والبريد الإلكتروني والهواتف الخلوية.
- ✓ تمتاز العلاقة بين الأطراف بالموضوعية والكمية.
- ✓ أكثر ملائمة للبيئات المستقرة.

كما أن الشبكات تسهل عملية التعلم التنظيمي بطريقتين:

- الأولى أنها تشجع على تبادل المعلومات بين الأفراد والمهارات الخاصة بحل المشكلات المطروحة حيث يجب أن تتجسد الصراحة والرغبة بين المشاركين وهم يتبادلون الآراء والاتجاهات.
- الثانية أنه بإمكان المعلومات واستخدام الشبكات توجيه وتركيز اهتمام الأفراد على المجالات غير البشرية والمجالات غير الرسمية من هيكل المنظمة.

5. خصائص المدخل المعرفي: يمتلك المدخل المعرفي مجموعة خصائص مشتقة أساسا من فلسفة تنظيمية ترى أن بقاء المنظمة ناجحة في بيئة معينة يعتمد بالدرجة الأولى على مدى حسن إدارتها للمعرفة التنظيمية وكيفية استخدامها أو توظيفها فعليا وتعتبر المعرفة التنظيمية هنا عن التفاعل الإيجابي بين المعرفة الكامنة والمعرفة العلنية (الرسمية) والمعرفة الثقافية وهذا الأمر يعني أن للمعرفة التنظيمية أثر جوهري في استيعاب حركية البيئة وما تقدمه من فرص وتهديدات والوصول إلى اتخاذ قرارات تنظيمية في ضوء ما تملكه المنظمة من نقاط قوة وضعف . إن الدعوة إلى استخدام المدخل المعرفي في دراسة المنظمة وتحليل الظواهر التنظيمية نابعة أساسا من امتلاكه خصائص عديدة منها:¹

- ✓ اعتماد المعرفة المتخصصة أساسا في بناء المنظمة بدلا من الاعتماد على سلسلة الأوامر للسلطة الرسمية.
- ✓ لم تعد مهمة المنظمة مجرد التعامل مع المعرفة بل التعامل بالمعرفة بمعنى أنه عليها توظيف المعرفة في مختلف عمليات وأنشطة المنظمة وتحقيق التميز فيها كوسيلة لتحقيق مركز تنافسي متميز.

¹مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات ، مرجع سابق ص 204-206 .

- ✓ لم تعد مهمة المنظمة محصورة في معالجة المعرفة بل الأهم هو في ابتكارها بإدماج مصادرها في نسيج ثقافي متكامل ومتميز .
- ✓ إن تهيئة المناخ المناسب لعملية تحقيق المعرفة التنظيمية يتطلب بالضرورة تغيير الممارسة الإدارية التقليدية واستبدالها بممارسات أكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة ومن بينها:
 - التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الهياكل الأكثر تطورا.
 - التحول من النظم المركزية التي تعتمد على وفرة المعرفة وتركيزها على مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى انتشار وتدفق المعرفة في جميع أرجاء المنظمة ويساهم الجميع في تكوينها.
 - التحول من أنماط التنظيم المبنية على العمل الفردي المنعزل أو المتتابع إلى نمط العمل الجماعي في فرق ذاتية الإدارة.
- وفقا لهذا المدخل فإن اهتمام الإدارة بالبيئة الخارجية يتجاوز معطيات الفكر الإستراتيجي التقليدي الرامية إلى أن تكون البيئة مصدرا للفرص والمعوقات فقط بل أصبح الاهتمام بهذه البيئة نابع أيضا من كونها مصدرا لأمر غاية في الأهمية للمنظمة المتعلمة إنها مصدر ثروة معرفية هائلة يمكن الاستفادة منها في تخليق المعرفة التنظيمية الشاملة.

V. الأفراد والمنظمات :

يعتبر سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمة فسلوك وتصرفات الفرد تمثل مصدر الحركة والدفع لأداء وسلوك المنظمة ككل وهو مظهر ومؤشر للنشاط فيها فالتصرفات والأنشطة المختلفة التي يبديها الفرد في العمل مثل مجيئه لمكان العمل وانتظامه فيه واتصاله برئيسه ودرجة استجابته لتوجيهاته وقيامه ببذل الجهد في أدائه لمهام عمله والنمط والسرعة التي يبذل بها هذا الجهد واتصاله وتفاعله مع زملائه في العمل واستخدامه للأدوات والإمكانات المادية التي تتيحها المنظمة له وكذلك انفعالاته ورضاه أو استيائه ، كل هذه التصرفات والأنشطة مما يبديه الفرد تكون الأساس فيما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء ، فأداء وسلوك الفرد في المنظمة يلعب إذا دورا هاما في التأثير على أدائها وسلوكها ككل على أن سلوكه وتصرفاته لا تتم ولا تنتج من فراغ فمثلما تؤثر تصرفات وسلوك الفرد في المنظمة فهو يتأثر أيضا بالمنظمة وبخصائصها وتؤثر حتى في تلك الخصائص الذاتية التي تمثل صفات الفرد نفسه من حيث قدرته وخبرته ودوافعه ونزعاته ونمط سلوكه وردود فعله ، يمكن

للمنظمة أن تمارس قدرا من التأثير عليها من خلال عمليات الانتقاء والاختيار بين الأفراد حال تقدمهم والتحاقهم بالعمل في المنظمة وهي فضلا عن ذلك تؤثر في سلوكهم بما توفره من بيئة وظروف أي بما تحركه وتوجهه إليهم من مؤثرات قد تتمثل في قواعد وضوابط الوظيفة وأنظمة العمل المطبقة ومهام الأداء ومكوناته وأدوات وإمكانيات وموارد الأداء المتاحة وأنظمة ومعايير والعوائد والحوافز الأجرية وغير الأجرية وكذلك نمط وسلوك التوجيه والإشراف ومناخ العمل الاجتماعي الذي تتيحه المنظمة ، فالمنظمة حقيقة من وجهة نظر سلوك الأفراد ما هي إلا مجموعة مؤثرات توجد وتشكل وتكيف سلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد.¹

إن السلوك الذي يبديه الفرد في المنظمة هو محصلة تفاعل خصائص الفرد مع خصائص ظروف وبيئة العمل في المنظمة ويمكننا صياغة هذا في معادلة بسيطة كما يلي:

سلوك الفرد في المنظمة = خصائص الفرد × خصائص ظروف وبيئة العمل في المنظمة

(1) أهمية أهداف الفرد وعلاقتها بالمنظمة: لا يمكن فهم المنظمات الاجتماعية إلا عن طريق الدراسة العلمية للحاجات التي يسعى الأفراد إلى إشباعها فالمنظمات لا تشكل أو تتكون إلا نتيجة لمحاولات الأفراد الرامية إلى تحقيق أهدافهم الشخصية ، لذلك يمكن تشبيه المنظمة بمركبة أو واسطة نستخدمها لكي نحقق أهدافنا ونشبع حاجتنا ، وما قيل هنا ينطبق أيضا على أولئك الذين ينتمون إلى المنظمات القائمة فعلا إنهم يحاولون إنجاز أو تحقيق أهدافهم الشخصية أيضا عبر هذا الارتباط أو التعاقد. والواقع أنه بالإمكان اعتبار المنظمات أحد عناصر الإنتاج الأساسية فإلى جانب البيئة ورأس المال والعمل تقف المنظمات بفعالها الجماعي المنظم لتخلق القيم فالمنظمات تمنح الأفراد المقدره على إنجاز أمور عديدة من ضمنها أهدافهم الشخصية التي لولا وجود هذه المنظمات لعانوا المر في تحقيقها وق لا يحققونها أبدا. وبالمقابل تتوقع المنظمات من العاملين فيها أو الذين يتفاعلون معها في المحيط الخارجي تزويدها ببعض المساهمات كالعمل والجهد والمهارة والكفاءة والأموال والإخلاص في العمل.²

(2) العلاقة التبادلية بين الأفراد والمنظمة: ما هي درجات الرضا التي تعكسها العلاقة بين الفرد والمنظمة

؟ كيف سيتم إشباع الأهداف الشخصية للفرد ؟ وكيف سيساهم في تحقيق رغبات الأفراد ؟ وكيف سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة أو يساعدها في ذلك ؟. إن الإجابة عن هذه أسئلة كهذه من قبل الفرد سيحدد إلى حد بعيد مستقبله في هذه المنظمة أو تلك وما قيل هنا ينطبق على المنظمة أيضا وهي تتعامل مع الفرد وفي الواقع العملي هناك علاقة متبادلة بين الفرد والمنظمة إذ يتوقع الفرد العامل في منظمة معينة أن تقدم له مكاسب تزيد عن مساهماته فهو يتوقع مثلا وجود عمل ذي قيمة وفيه تحدي وإثارة وتجديد ويتوقع أيضا وجود قواعد تحكم سير العمل وأمان وظيفي وفيه فرص للترقية وهناك أيضا راتب جيد وكلما ازدادت العوائد أو المكاسب عن المساهمات أو الجهود التي يقدمها زاد

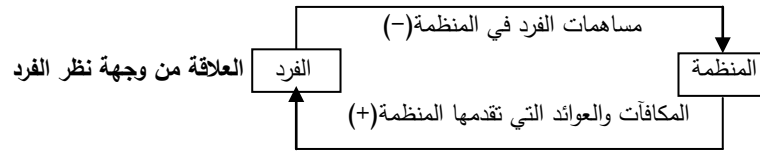
¹ أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية بيروت طم 1989 ص31-32.

² أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات ، المرجع السابق ص37.

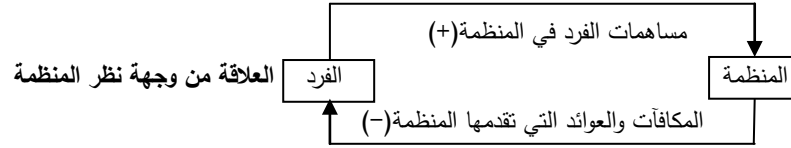
ذلك من ارتباطه بالمنظمة. وبالمقابل تمتلك المنظمة التصور نفسه ولكن بأسلوب معاكس أي تتوقع الحصول على مساهمات من الفرد أكبر من تكاليف اختياره عضوا عاملا فيها ، فهي تتوقع منه القدرة على أداء المهام واكتشاف طرق جديدة للأداء وحل المشكلات البسيطة ، والقدرة على العمل مع المجموعة والقدرة على استثمار الوقت والإمكانيات من أجل مصلحة المنظمة والمحافظة على صورة جيدة لدى الجمهور عن المنظمة ويجسد هذه الرؤية التبادلية بين الفرد والمنظمة الشكل الآتي:¹

الشكل 04: العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة

المصدر: أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات ص 39 .



المكافآت والعوائد التي تقدمها المنظمة - المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة ≤ 0 .



المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة - المكافآت والعوائد التي تقدمها المنظمة للفرد ≤ 0 .

وفي الحياة العملية يتحقق النجاح الأمثل لهذه العلاقة التبادلية عندما يدرك أو يتصور كل طرف أن المكافآت والعوائد التي يحصل عليها من الطرف المقابل تفوق المساهمات والتضحيات التي يقدمها لذلك الطرف ، وبالإمكان تسمية هذه العلاقة في المجال أو المستوى التنظيمي بتناوب أو تعاون تأثير المنظمات Synergistic effect organization ، وتحدث هذه الحالة عندما تكون مخرجات المنظمة مختلفة في الكمية أو النوعية عن مجموع مدخلاتها.²

(3) **أهداف الفرد والنشاط الموجه:** قلنا أن أهداف الفرد تلعب دورا أساسيا في تشكيل أو تكوين المنظمات وبقائها ناشطة في بيئة معينة ، فبدون أهداف لا يمكن استحداث المنظمات وعندما يتقيد دور المنظمة أو تصبح عاجزة عن إشباع أهداف شريحة معينة من الأفراد يصبح لزاما عليها أن تتغير إلى موقع أحسن وإلا تنتهي لا محالة في المستقبل القريب. ونؤكد هنا مجددا أن الدراسة المناسبة لفهم المنظمات الاجتماعية هي التي تهتم أولا بدراسة أهداف الفرد وحاجاته. وبالرغم من اختلاف العلماء في تحديد أنواع الحاجات لكنهم متفقين على أن الحاجات البيولوجية هي الأساس في سلم الأولويات ، إن آلاف المنظمات قد تم إنشاؤها أو تكوينها من أجل إشباع حاجاتنا الحياتية (مصانع الأطعمة والمشروبات ، الألبسة و مواد البناء والأثاث) وتقوم هذه المنظمات المختلفة بدفع مرتبات للعاملين فيها

¹ نفس المرجع: ص 38.

² أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق ص40.

لشراء الطعام والملابس والمنازل وغير ذلك. كما نجد أيضا آلاف المنظمات تكونت من أجل إشباع حاجاتنا الاجتماعية مثل العائلة وجماعات العمل ، إذ تقدم العديد من أنواع الرضا للأفراد في هذا الإطار. وفي الوقت الذي يكون فيه من السهولة نسبيا تصنيف الحاجات الإنسانية إلى مجموعات محددة ووفق سلم متدرج نجد صعوبة كبيرة في تصنيف الأهداف التي ليست سوى وسيلة لإشباع هذه الحاجات وفي الوقت الذي تتبع فيه الحاجات من داخل الفرد نجد الأهداف تشكل الوسائل الخارجية لإشباع هذه الحاجات وبإمكاننا عد الأهداف وقياسها بشكل مباشر أو غير مباشر ، والملاحظ على الأفراد أنهم قد يسعون إلى تحقيق هدف مشترك إلا أن الحاجة المرتبطة بذلك الهدف تختلف لدى كل منهم ومن النادر جدا أن يمارس الفرد عملا أو نشاطا هادفا بقصد تحقيق هدف واحد فقط إذ غالبا ما يكون هناك أكثر من حاجة يسعى لإشباعها وكما تتعدد الحاجات تتعدد الأهداف ، فالفرد لا يملك حاجات متعددة فقط بل وأهدافا متعددة أيضا وهو لا يسعى إلى تحقيق هدف واحد حتى وإن ادعى ذلك فقد أظهرت البحوث أننا لو ناقشنا هذا النوع من الأفراد سنجدهم يمتلكون أكثر من هدف واحد وما الهدف المعلن إلا واحد من مجموعة معقدة من الأهداف التي يسعون لتحقيقها.¹

4) الفرد والمنظمة وسلوك الدور: إن الأفراد يرتبطون بمنظمة معينة وهم يحملون العديد من الأهداف ويتوقعون الكثير من العوائد في هذه المنظمة أو بواسطتها نظير مساهماتهم التي يتوقعون تقديمها لها وعندما يرتبط الفرد بمنظمة معينة عليه ممارسة أنواع محددة من السلوك الوظيفي ويتقيد بها بهدف البقاء في تلك المنظمة والحصول على مردود محدد أيضا إذن هناك نوع من التوقعات المتبادلة بين الطرفين ولكن إلى أي حد تتقابل هذه التوقعات بشكل تام بين الفرد والمنظمة وبصورة مستمرة ؟ للإجابة نقول أنه لا يمكن أن تتقابل في كل مفرداتها بصورة تامة لاسيما في المراحل الأولى من عملية اللقاء ذلك لأن لكل طرف أفكار مختلفة عن الدور المناسب للفرد أو المنظمة والمساهمات التي يتوجب تقديمها والعوائد المرتقبة . يمر الفرد عند انتمائه إلى منظمة معينة وعمله فيها بتعديل أو تكيف إذ أنه سيتعرف بحكم تفاعله مع الآخرين على السلوكيات المقبولة والنتائج المتوقعة وأنواعها والمكافآت بمعنى آخر سيكتسب الموظف المزيد من المعلومات عن هذه المتغيرات وهذا يساعده في التعرف على دوره في المنظمة وكيفية القيام به وتتم عملية التعرف على الدور بشكل تدريجي من خلال المعاشية اليومية التي يمر بها الفرد في المنظمة. والدور هو مجموعة الأنشطة المتوقعة من قبل الفرد في عمل أو موقع وظيفي معين داخل المنظمة. وقد نجد تحديد رسمي لدور كل وظيفة في وصف العمل الخاص بها إلا أن الملاحظ أن الكثير من جوانب التعريف بالدور يمكن فهمها بأسلوب غير رسمي عن طريق الآخرين في المنظمة ونتيجة لذلك فإن الوظائف المتشابهة في التسمية قد تمتلك أدوارا مختلفة في منظمات مختلفة وقد تقوم المنظمات بإجراء بعض التغييرات أو التعميمات لبعض الأدوار نتيجة لما يجلبه الأفراد الجدد معهم من أهداف وقيم وحاجات وغيرها ، فالأفراد العاملين في منظمة معينة

¹ نفس المرجع: ص 42-44.

يجلبون معهم شخصياتهم وأفكارهم وقابلياتهم ومهاراتهم وقيمهم ، وهم بشخصياتهم المتباينة يجعلون المنظمة تختلف تماما عما كانت عليه قبل انتمائهم إليها ومن جهة أخرى يمتلك هؤلاء الأفراد الجدد تصورات مسبقة لما يجب أن تكون عليه أدوارهم داخل المنظمة ، فقد يرفض الموظف الدور الذي رسمته له الإدارة لأنه يؤمن من خلال تجربته الشخصية أن هذه الوظيفة يجب أن تمتلك خصائص إضافية أخرى قياسا بطبيعتها خصائصها العملية وقد تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى إعادة تعريف دوره من جديد وفقا لمعتقداته وقيمه. تأسيسا على ما سبق فإن الأفكار والقيم التي يحملها الموظف الجديد تلعب دورا مهما في تقرير درجة التغيير أو التكيف الواجب الوصول إليه في دوره الجديد. وقد يمر الموظف في بداية عمله في المنظمة بحالة لا يستطيع فيها التعرف على ماذا يتوقع الآخرون منه في هذا العمل أو ذلك الأمر الذي يجعله يمر بحالة **غموض الدور** يكون فيها غير قادر على تحديد السلوك المتوقع منه من قبل الآخرين وقد يتطور هذا الغموض إذا لم يعالج وتوفرت له بيئة ذات مصادر للغموض أكثر إلى حالة من **صراع الدور** الذي يقصد به تعارض مطالب العمل التي ينبغي على الموظف الوفاء بها فقد يشعر بعض الأفراد بالحرج نتيجة للمطالب المتعارضة المناطة بهم والتي تعود في نهاية الأمر إلى فشلهم أو عجزهم عن تحقيقها كليا أو جزئيا مما يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية كتدهور أداء الفرد والتوتر والقلق وسرعة دوران العمل ويأخذ صراع الدور صورا عديدة في المنظمات منها:¹

✓ تعارض في أولويات العمل.

✓ تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة.

✓ تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة.

✓ التعارض بين قيم الفرد وقيم المنظمة.

VI. دورة حياة المنظمة:

هناك تشبيه للمنظمات بالإنسان أو الكائن الحي تأكيدا على كونها في تفاعل مستمر مع البيئة ويكمل هذه الصورة المنظور الذي يرى أن التنظيم يمر بالمراحل التي يمر بها الإنسان وهي مراحل تتميز بسمات ثابتة ومعروفة لكل مرحلة من مراحل العمر وتتحدد المراحل التي تمر بها المنظمة من هذا المنظور بخمس مراحل هي:²

(1) المرحلة الإبداعية: وهي مرحلة التشكيل وإنشاء التنظيم وهي مرحلة شبيهة بمرحلة ولادة الإنسان وتتميز بغموض الأهداف وعدم تبلورها والحاجة الماسة للإبداع أو الابتكار الذي يتم ممارسته كمتطلب أساسي لبقاء التنظيم واستمراره في غياب توافر موارد ثابتة ومضمونة.

¹ أحمد صقر عاشور : المرجع السابق ص 46- 50 .

² نفس المرجع: ص 51- 52.

(2) المرحلة الجماعية: تعتبر هذه المرحلة خطوة متقدمة على المرحلة الأولى ، حيث تتضح الأهداف وتتبلور بشكل أفضل ولكن تبقى أنماط الاتصالات ونمط الهيكل التنظيمي أقرب للرسمية ويبدل أعضاء التنظيم في هذه المرحلة جهودا كبيرة لإظهار الولاء والالتزام التنظيمي ويستمر الاعتماد على المهارات الإبداعية.

(3) مرحلة الرسمية والرقابة: تتبلور في هذه المرحلة قواعد وإجراءات للعمل وتتحدد أدوار العاملين بشكل أكبر ولا يعود الاعتماد على الاجتهادات الفردية المتفاوتة من شخص لآخر ويتم التأكيد على معايير الكفاية وتتحدد مراكز اتخاذ القرارات ومواقع المسؤولية بشكل يمكن معه الحديث على أن هذه المرحلة خطوة على طريق المؤسسية بدل الفردية.

(4) مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي:

يصبح التنظيم في هذه المرحلة قادرا على الانتشار وتوسيع نشاطاته من سلع وخدمات ويزداد الاهتمام بالبحث عن فرص التطور الأمر الذي يوجب تطوير وتعديل التنظيم للاستجابة لهذه التطورات ويصبح هناك نوع من اللامركزية في اتخاذ القرارات لتكون بيد من هم أقرب للظروف الجديدة والأقدر على فهمها والتعامل معها.

(5) مرحلة الانحدار: تتميز هذه المرحلة من حياة التنظيم بمعايشة ظروف صعبة مثل زيادة المنافسين

وتقلص حجم الحصة في السوق مما ينعكس سلبا على العاملين أو يشهد التنظيم زيادة في نسبة الدوران الوظيفي ومحاولة بعض العاملين وبسبب إدراكهم للظروف الصعبة التي يمر بها التنظيم البحث عن فرص عمل بديلة أفضل وتظهر الصراعات والتوترات مما يجعل الإدارة تنتهج الأسلوب المركزي في العمل في محاولة منها للسيطرة على الوضع وضبط الأمور .

وينبغي القول بأن هذه المراحل التي تمر بها التنظيمات ليست وصفا لواقع كافة التنظيمات التي ليس من الضرورة أن تمر بها وبنفس الترتيب ولكن أهمية تفهمها تكمن في أهمية النظر للتنظيمات بأنها كيانات حية تتفاعل مع محيطها ومع المؤثرات عليها وتختلف قدراتها على التكيف من مرحلة لأخرى وإلى ضرورة تبني إجراءات والتفكير في حلول متعددة للمشاكل التي تمر بها التنظيمات والتي تختلف بحسب اختلاف المرحلة التي تمر بها.

شبه الكثير من الكتاب والباحثين المنظمات بالكائنات الحية فالكائن الحي له دورة حياتية يولد فينمو فينضج ثم يهرم وأخيرا يموت وكذلك المنظمات لها دورة حياتية تختلف مراحلها كثيرا عن دورة حياة الكائن الحي ولكن هذا التشبيه ليس دقيقا في جانبين هامين على الأقل هما : أن الكائن الحي مصيره المحتوم هو الموت والفناء في حين أن قليلا من المنظمات يفنى ويختفي وأن الكائن الحي ينتقل بصورة حتمية من الشيخوخة إلى الموت والفناء في حين أن المنظمات قد تتجاوز مرحلة الانحدار (الشيخوخة) بنجاح وتعاود انتعاشها ونموها ، وبالرغم مما يثار من تحفظات حول موضوع دورة حياة المنظمة إلا أن هذا المفهوم نبه إلى أمور عديدة أهمها أن المنظمات قد تمر في مرحلة انحدار واضمحلال وقد تؤدي بها إلى الاختفاء أو

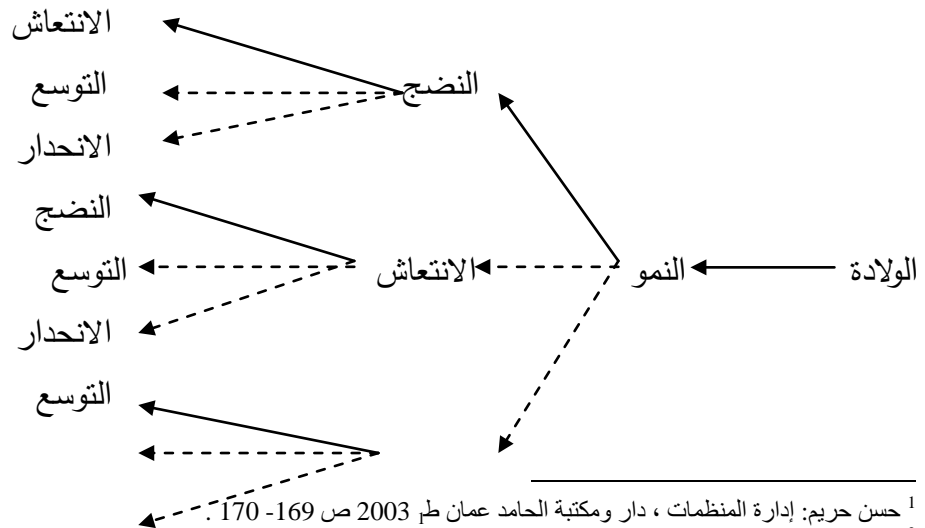
من الممكن أن تواجه المنظمة هذه المرحلة بنجاح وتعاود الانتعاش والنمو كما أن مفهوم دورة حياة المنظمة أشار إلى أن لكل مرحلة متطلباتها والتي لا بد للمنظمات من إدراكها لكي تستمر في البقاء وفي ضوء ذلك اقترح الباحثون عددا من النماذج بشأن المراحل التي تمر بها المنظمات خلال حياتها فقد قسم كمبرلي وميلز Kimberly and Milles دورة حياة المنظمة إلى ثلاثة مراحل: النشأة Creation التحول Transformation والتدهور Decline أما فيلد وهاوس Field and House فقد اقترحا خمس مراحل لدورة حياة المنظمة وهي: مرحلة الولادة ومرحلة الشباب ومرحلة منتصف العمر ومرحلة النضج ومرحلة التدهور والفاء أما دافت Daft فقد قسم دورة حياة المنظمة إلى أربعة مراحل رئيسية هي: مرحلة النشأة ومرحلة النمو ومرحلة النضج ومرحلة التوسع¹.

ومن أكثر النماذج قبولا وانتشارا هما نموذج ميلر وفرايزن ونموذج جراينر وسناقشهما باختصار:²

1. نموذج ميلر وفرايزن: يقترح الكاتبان داني ميلر Danny Miller وبيتر فرايزن Peter Friesen أن دورة حياة المنظمة تمر بخمس مراحل هي:

- الولادة: تسعى فيها المنظمات الصغيرة إلى تأسيس وترسيخ وجودها من خلال الإبداع الإنتاجي.
- النمو والتوسع: تبدأ المنظمات بالنمو وتكبر بسرعة وتقسّم إلى وحدات ودوائر وتصبح وحداتها أكثر رسمية.
- النضج: تصبح فيها المنظمات كفأة Efficient ومستقرة وتستخدم هياكل أكثر بيروقراطية لكنها أقل إبداعية.
- الانحدار والتدهور: وهنا تتأرجح المنظمة ضمن أسواق منكمشة ومتقلصة لمنتجات متقدمة.
- إعادة الانتعاش: تشهد فيها المنظمة منجزات إبداعية ضمن هيكل تنظيمي يعتمد على التقسيم على أساس السوق.

وتختلف إستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي وبعض الممارسات الإدارية من مرحلة لأخرى أما تتابع المراحل فيوضحه الشكل التالي:



¹ حسن حريم: إدارة المنظمات ، دار ومكتبة الحامد عمان طم 2003 ص 169-170 .
² حسن حريم : إدارة المنظمات ، المرجع السابق ص170-174 .

الشكل 05: مراحل دورة حياة المنظمة

المصدر: حسن حريم ، إدارة المنظمات ص171.

ملاحظة: الخط المتصل يشير إلى التتابع الأكثر احتمالاً

يلاحظ من الشكل أن المراحل الخمس السابقة لا ينبغي بالضرورة أن تتبع بعضها البعض بالترتيب باستثناء أن النمو دائماً يتبع الانتعاش أو الولادة وأن معظم المنظمات تنتقل من مرحلة النمو إلى مرحلة النضج ولكن قد ينتقل بعضها مباشرة إلى مرحلة الانتعاش أو الانحدار وعند النضج تنتقل معظم المنظمات إلى الانتعاش ومن ثم ينتقل بعضها إلى نمو جديد وبعضها الآخر إلى الانحدار والملاحظة الأكثر أهمية هي أن المنظمات في مرحلة الانحدار يمكنها أن تنتقل غالباً باحتمالية متساوية إلى النمو أو النضج أو الانتعاش أو تبقى في مرحلة الانحدار.

2. نموذج لاري جراينر Larry Greiner : قام جراينر في أوائل السبعينات من القرن الماضي بتطوير نموذج النمو وأعيد نشر هذا النموذج في مجلة هارفارد للإدارة في عام 1998 ويعتبر أكثر النماذج شهرة وقبولاً. لقد طور جراينر نموذجاً بالاستناد إلى ملاحظاته للعديد من المنظمات التي قام بدراستها وقد ركز في دراسة وتحليل نمو المنظمة على بعدين رئيسيين هما عمر المنظمة وحجمها ولاحظ بأن تطورها يشهد نمواً هادئاً لفترة وصفه بالتطور Evolution ثم يلي ذلك فترة اضطراب داخلي أطلق عليه الأزمة Crisis.

وقد حدد خمسة مراحل أو مستويات لنمو المنظمة كل مرحلة نمو تجلب معها أزمة خاصة بها وإذا تمت معالجة الأزمة بنجاح انتقلت إلى مرحلة تطور جديدة ولكن في حالة عدم معالجة الأزمة والانتقال السليم للمرحلة الثانية يصبح انحدار المنظمة نتيجة محتملة.

(1) **الإبداع وأزمة القيادة:** إن الكثير من المنظمات تنشأ من فكرة لدى فرد أو عدد من الأفراد وبعد الإنشاء تتزايد المتطلبات الإدارية ولا يرغب المؤسس المبدع في إشغال نفسه بهذه القضايا ونتيجة للحاجة الماسة إلى المهارات الإدارية تنشأ أزمة القيادة الإدارية فتلجأ المنظمة إلى التحرك والتحول نحو النمو الذي يتصف بالتوجيه الشديد.

(2) **التوجيه وأزمة الاستقلالية:** بعدما يتولى المدير مسؤولية القيادة يعود الأشخاص المبدعون إلى الإبداع وبعدها يتحول التوجيه من قبل الإدارة العليا إلى هيكل تنظيمي رسمي مليء بالقواعد والمعايير والنماذج ونظم محاسبة التكاليف والتخصص وتحدث الأزمة الثانية حينما يجد الأشخاص المبدعون أن الهيكل الرسمي يعيق الإبداع ويقيد سلطتهم في اتخاذ القرار ويصبح الهيكل التنظيمي الآلي الذي ساعد بنجاح في حل أزمة القيادة يسبب الآن أزمة الاستقلالية ومع استمرار النمو يصبح الموظفون في

المستويات الدنيا على دراية بالمشكلات تفوق معرفة الإدارة العليا فيطلبون مزيداً من الحرية للاستجابة بسرعة لاحتياجات المنتفعين ومشكلات الإنتاج وغيرها.

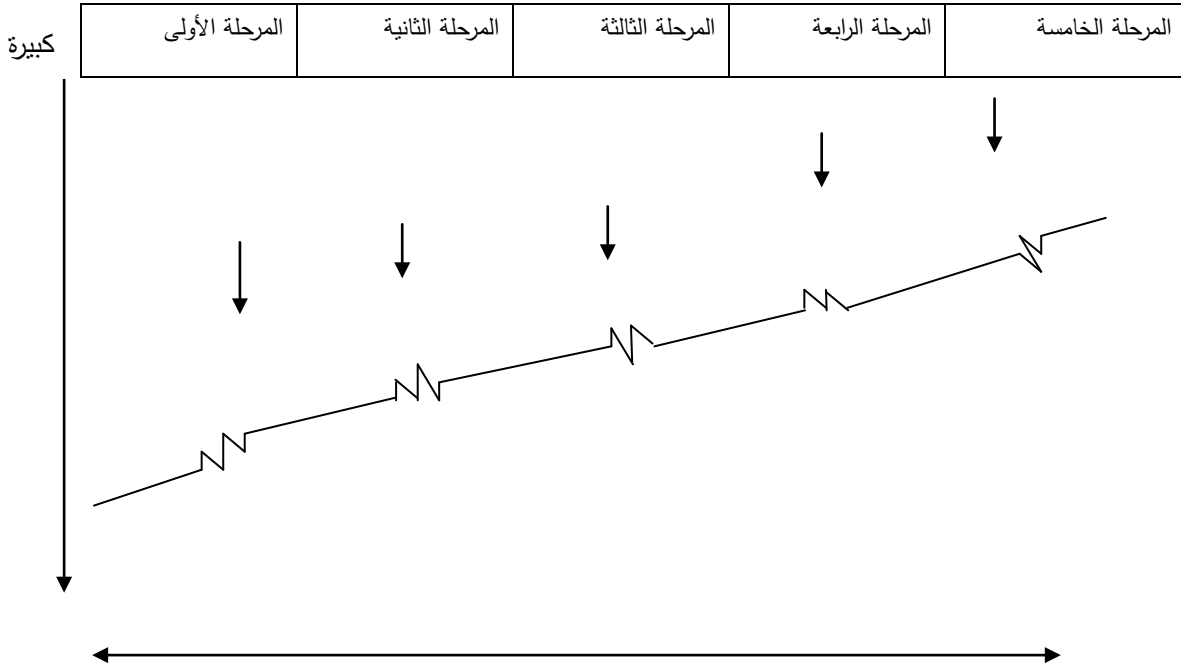
(3) **التفويض وأزمة الرقابة:** وفي سبيل حل أزمة الاستقلالية تنشأ الحاجة للتفويض وعلى الإدارة أن تفوض بعض سلطاتها ومسؤولياتها للمستويات الدنيا وتسمح لها بمزيد من حرية التصرف وفي هذه المرحلة يستمر النمو ولكن من خلال اللامركزية.

(4) **التنسيق وأزمة الروتين:** ولكي تتمكن الإدارة العليا من السيطرة والرقابة على مجريات الأمور تلجأ إلى تطبيق آليات ووسائل تنسيق متنوعة وعديدة وإجراءات رسمية للتخطيط وإضافة موظفين استشاريين ومركزية بعض الأنشطة وغيرها وفي ظل ذلك يبدأ المديرين بإدراك أنهم مقيدون في إدارة شؤون قطاعاتهم وأنهم مرتبطون بباقي المنظمة من خلال شبكة تنسيق تفصيلية وإذا ما استمر النمو بهذه الصورة فسيؤدي في النهاية إلى أزمة الروتين (البيروقراطية) وعدم قبول مسيري القطاعات للرقابة التي يمارسها الموظفون في المركز والعمل المكتبي.

(5) **التآزر وأزمة التشبع النفسي Collaboration and crisis of psychological saturation:** أما المستوى الخامس من النمو فهو التآزر والتعاون فمن أجل مقاومة الروتين تتطور هياكل إبداعية تعتمد على العمل بروح الفريق ومهارات التفاعل التبادلي وتحمل استراتيجيات حل الصراع أهمية قصوى في هذه المنظمات حيث لا تتجح الوسائل الرسمية ويتم تشجيع السلطة المزدوجة وفرق العمل المؤقتة والتجربة في مناخ يتصف بمشاركة المسؤولية بدلاً من التخصص وينتج عن التنظيم التعاوني أزمة إشباع نفسية حينما يجد الأفراد أنفسهم يعملون في بيئة يسودها الغموض والتوتر الناتجان عن تصميم فرق العمل وأن المتطلبات والاحتياجات المتضاربة للرقابة الآلية والمرونة العضوية ترسل إشارات مختلفة ومشوشة وقد يعاني الأفراد بدنياً ونفسياً في مثل هذا النوع من التنظيم ويمكن معالجة الوضع جزئياً بإعطاء اهتمام أكبر لصحة وسلامة العاملين بهدف تقليص التوترات والضغوط المتواجدة في مرحلة التآزر.

الشكل رقم 06: أزمات النمو

المصدر: حسن حريم ، إدارة المنظمات ص 174 .



				أزمة ؟
		أزمة الرقابة	أزمة الروتين	النمو من خلال التأزر
أزمة القيادة	أزمة الاستقلالية	النمو من خلال التفويض	النمو من خلال التنسيق	
النمو من خلال الإبداع	النمو من خلال التوجيه			

صغيرة

الشباب

عمر المنظمة

النضج

VII. فاعلية المنظمة:

إننا عندما نستعرض التعاريف الخاصة بالفاعلية Effectiveness نجد أنها ابتدأت بصورة غامضة بعض الشيء فقد عرف Etzyioni الفاعلية بأنها الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها ولك أن تتساءل هنا أهداف من هذه ؟ وهل هي قصيرة أم طويلة الأمد ؟ وهل هي أهداف رسمية أم غير رسمية ؟. الواقع أن الهدف الذي يتفق عليه أغلب الباحثين كشرط مهم لنجاح المنظمة هو البقاء Survival لأنه الشيء المهم الذي تبغيه المنظمة ، إن استخدام البقاء كمعيار للفاعلية يقود إلى الاعتراف ضمنا أن المنظمة تكافح ضد الموت فالبقاء هو تشخيص لحالة الموت أو الحياة لكن المنظمات لا تموت كما يموت الأفراد فعندما يموت الإنسان نحصل على شهادة بوفاته من الجهات الصحية المختصة فيها سبب وتاريخ وفاته بدقة مثل هذا الشيء لا نجده في منشآت الأعمال ، فالمصنع أو الشركة لا تموت ولكنها تعيد تشكيل وضعها بصورة جديدة فهي إما تدمج شركة أخرى أو تعيد تنظيمها أو تباع أجزاءها الأساسية إلى منظمات أخرى ، لقد ازدادت الدراسات الخاصة بدراسة الفاعلية التنظيمية بعد سنة 1970 بشكل كبير وعندما نتفحص مضمون تلك الدراسات نجد أنها حددت لنا معايير لقياس الفاعلية¹.

حيث تغير مفهوم الفاعلية التنظيمية في الستينات وبداية السبعينات من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة في البقاء إلى معايير جزئية مثل : مستوى الروح المعنوية عند العاملين ومعدل حصول الحوادث أو إصابات العمل إلى نسبة التغيب عن العمل ومعدل الدوران الوظيفي إلى غير ذلك من مفاهيم اعتبرت مؤشرات على فعالية المنظمات والجدول التالي يوضح أهم هذه المعايير باختلافها وتعددتها:²

الجدول رقم 02: المعايير المختلفة للفاعلية التنظيمية

¹ مؤيد سعيد سالم: نظرية المنظمة الهيكل والتصميم ، دار وائل عمان طم 2002 ص 42 .
² محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل عمان طم 2000 ص 85 .

المصدر : محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم 2000 ص.86

01	معدل الإنتاجية	16	مستوى الإجماع على الأهداف
02	الكفاية	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
03	معدل الربح	18	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
04	نوعية الخدمة المقدمة	19	درجة المهارات في العلاقات الشخصية
05	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
06	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
07	معدلات التغيب عن العمل	22	درجة الاستعداد والجاهزية للعمل
08	نسبة الدوران الوظيفي	23	التحكم في البيئة المحيطة
09	مستوى الرضا الوظيفي	24	اعتماد التقييم على جهات خارجية
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	25	الثبات والاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	26	أهمية الموارد البشرية
12	درجة الرقابة	27	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير
13	درجة التماسك /التناقض	28	التأكيد على أهمية التدريب والتطوير
14	درجة المرونة/التكيف	29	التأكيد على الإنجاز
15	التخطيط /تحديد الأهداف	30	الفاعلية الشاملة

مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية:

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفاعلية وحالة عدم اتفاق الباحثين على تعريف واحد جامع مانع للفاعلية التنظيمية أدى إلى ظهور أربعة مداخل رئيسية لدراساتها هي:¹

1. مدخل تحقيق الهدف: لما كانت المنظمات تستحدث من أجل تحقيق أهداف محددة لبيئة معينة ولأن المنظمات لا تسير بشكل سليم دون وجود أهداف لها نجد أن هذا المدخل يرى أن فاعلية المنظمة يجب أن تقوم من خلال مدى تحقيقها لأهدافها لا من خلال وسائلها وهذا المعيار شائع بين الناس والإداريين ولا شك أن هذا المدخل يؤكد على أن تكون الأهداف شرعية واضحة وقابلة للتحقيق وبالإمكان قياسها وبالمقابل فإن لهذا المدخل مشاكله أيضا إذ علينا أن نتساءل مثلا أهداف من هذه هل هي أهداف الإدارة العليا ؟ ومن هو المهتم بها منهم ؟ ومن منهم لا يهتم بها ؟ ثم إن وجود العديد

¹ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم ، المرجع السابق ص43-47.

من الأهداف في منظمة واحدة قد يؤدي إلى تناقض الأهداف مع بعضها البعض ويتجسد هذا المدخل من خلال الإدارة بالأهداف.

2. مدخل النظم: إن الحكم على الفاعلية من خلال معيار الهدف لا يقدم لنا سوى جزء من الصورة الكلية

للمنظمة لأنه يركز على المخرجات فقط ، إن المنظمة يجب أن تقيم من خلال مدى قدرتها على الحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات وتوزيع هذه المخرجات إلى جانب مقدرتها على حفظ التوازن والاستقرار إذن هناك أسلوب آخر للنظر إلى الفاعلية هو من خلال مدخل النظم إن مدخل النظم لا يلغي أهمية الأهداف ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفاعلية ، فهذا المدخل يؤكد على المعايير التي ستعمل على زيادة فرص البقاء على المدى الطويل مثل المعايير الخاصة بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد والمعايير الخاصة بالمحافظة على الموارد الاجتماعية والبشرية وكذلك الاهتمام بالموارد التي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل مع بيئتها الخارجية ، وعليه فإن هذا المدخل يركز على الوسائل والغايات عند الحكم على الفاعلية التنظيمية ويفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها البعض وإذا عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر ذلك على أداء المنظمة ككل كما أن الفاعلية تتطلب التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها ولا بد على المنظمة من تعويض أو إحلال الموارد التي تستهلكها في عملياتها الإنتاجية من أجل المحافظة على البقاء وبعاب على هذا المدخل صعوبة قياس بعض المعايير مثل معيار مرونة استجابة المنظمة لبيئة متغيرة ، وإلى جانب ذلك هناك مشكلة إعطاء نفس الأهمية للوسائل مقارنة بالغايات أو الأهداف.

3. مدخل العناصر الإستراتيجية: يفترض هذا المدخل أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات

أو الأطراف الموجودة في بيئتها ، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها ، وهذا المدخل يشبه مدخل النظم وإن ركز على جوانب مختلفة فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي لكن هذا المدخل لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية وإنما همه إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا في استمرار عمل المنظمة فالجامعات الحكومية تتعامل مع الفاعلية التنظيمية من حيث قدرة الجامعة على استقطاب الطلبة الجدد وتخريجها دون أن تهتم كثيرا بموضوع توظيفهم فلماذا ؟ لأن الجامعات لا تتأثر بتوظيف أو عدم توظيف هؤلاء الخريجين بينما تتأثر بشكل مباشر بإقبال الطلبة عليها لأن ذلك إذا لم يحصل سوف تتعثر عملية نجاح الجامعة ويتأثر بقاءها في البيئة أيضا ، وعلى العكس من ذلك نجد أن هذه الجامعات إضافة إلى موضوع اهتمامها بالطلبة واستقطابهم تهتم كثيرا ببناء علاقات طيبة مع الجهات المالية والتشريعية لأن فشلها في ذلك سينعكس سلبا على ميزانيتها المالية ويفترض هذا المدخل أن المنظمات ميادين سياسية تتصارع فيها المصالح المختلفة من أجل السيطرة على الموارد ووفقا لهذا التصور تقاس فاعلية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية تلك الأطراف التي تعتمد عليها في بقائها

ونجاحها المستقبلي ، إن المدير الذي يرغب في استخدام هذا المدخل في التعرف على فاعلية المنظمة لا بد أن يبدأ أولاً بسؤال الأعضاء والائتلافات المهمة لكي يحددوا العناصر التي يعتبرونها حيوية لبقاء المنظمة ثم يقوم بعد ذلك بتجميع هذه العناصر في قائمة موحدة تمهيدا لتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر فيها ثم تحديد التوقعات التي يمتلكها نحو المنظمة وماذا يريد منها ، فلكل من هذه الجهات الإستراتيجية أهداف خاصة معينة يسعى إلى تحقيقها والوسائل التي يستخدمها للضغط على المنظمة لكي تحقق أهدافه.

4. مدخل القيم التنافسية : المبدأ الأساسي في هذا المدخل أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فاعلية المنظمة التي تعمل فيها تعتمد على من تكون أنت وما هي الرغبات أو القيم التي تفضلها فليس غريبا إذن إذا رأيت مالك المنظمة يقيم فاعلية المنظمة بأسلوب مغاير للتقييم الذي يقدمه مدير الحسابات أو مدير الإنتاج أو مدير التسويق أو مدير الموارد البشرية ويفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام كذلك لا يوجد إجماع بخصوص أي الأهداف تتقدم على بعضها البعض لذلك نجد أن الفاعلية التنظيمية موضوع شخصي أي أنه يرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم وتفضيلاته ورغباته ومن هذه الزاوية نستطيع القول أن التقييم ربما يخبرنا عن المقيم وقيمه أكثر مما يخبرنا عن الموقف الحقيقي لفاعلية المنظمة .

ومن أجل تطبيق هذا المدخل أخذ المهتمون بالموضوع يبحثون عن المواضيع المشتركة التي تطرحها معايير الفاعلية التنظيمية وتم تشخيص ثلاثة مجاميع أساسية من القيم التنافسية:¹

- المرونة/السيطرة: وتؤثر على بعدين متناقضين من القيم للهيكـل التنظيمي ، فالمرونة تعكسها متغيرات الإبداع والتكيف والتغيير ، بينما تتجسد السيطرة بمتغيرات الثبات والنظام وإمكانية التنبؤ .
- الأفراد/المنظمة: تتعامل مع ما إذا كان المعيار يهتم بالأفراد ومستقبلهم أو يهتم بالمنظمة .
- الوسائل/الغايات: حيث تركز الوسائل على العمليات الداخلية في المدى الطويل بينما تؤكد الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير .

الجدول رقم 03: المقارنة بين المداخل الأربعة للفاعلية

المصدر : قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم 2000 ص 103.

المدخل	التعريف	متى يكون مناسباً ومفيداً
مدخل تحقيق الهدف	القدرة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً	يكون أسلوباً مناسباً إذا كان التنظيم قادراً على صياغة أهداف واضحة ومحددة بإطار زمني معلوم وقابلة للقياس.
مدخل النظم	يحصل على الموارد المطلوبة	عندما تكون العلاقة بين المدخلات والمخرجات واضحة.

¹ محمد قاسم القريوتي: نفس المرجع ص 47- 48 .

مدخل العناصر الإستراتيجية	تحديد القوى المؤثرة وتحقيق الحد الأدنى من الرضا لكل الأطراف الإستراتيجية	عندما تكون القوى المؤثرة والأطراف الإستراتيجية لها تأثير قوي على المنظمة يتوجب عليها التجاوب معها.
مدخل القيم المتنافسة	إرضاء وتلبية المصالح والقيم المختلفة	عندما لا تمتلك المنظمة وضوحا بالنسبة لاهتماماتها أو عندما يكون تغيير المعايير مفيدا مع الوقت.

خلاصة:

لا يختلف اثنان في أن التنظيم أصبح سمة هذا العصر سواء كعملية أو كوحدة اجتماعية حيث أن العمل الجماعي للأفراد في ثقافتنا هو فريضة شرعية لضمان تحقيق كل فرد لحاجاته ورغباته بأقل التكاليف وفي أقصر وقت ممكن ، فالفرد لا يستطيع أن يحقق كل أهدافه في عمره بمفرده سواء كانت مادية ونفسية أو اجتماعية إلا من خلال ربط علاقات مع أفراد آخرين لهم حاجات وأهداف ، والمنظمة تقوم بدور الوسيط الذي ينظم مطالب الأفراد للوصول إلى الأهداف المنشودة كما أن التنظيم سنة كونية فكل شيء خلق بقدر ، الكواكب والنجوم والفلك يسيرون وفق تنظيم دقيق قد يعجز الإنسان على إدراكه وكذلك نظام الطبيعة والحياة والكائنات تسير وفق مخطط منظم جعل الإنسان يقلد في كثير من الأحيان هذا التنظيم الدقيق ليصل إلى ما يريده ، كما أن العمل في المنظمات ووجود الإنسان فيها ضرورة اجتماعية فالإنسان الفرد لا يستطيع أن يلعب كل الأدوار في حياته ويقوم بكل التخصصات مما جعله في حاجة لما يقوم به أفراد

آخرون وبالتالي فإن وجود العلاقات الاجتماعية ضروري إذا أراد البقاء وتلبية ما يفكر فيه بداية بالأسرة ، لهذا وكما تناولنا في هذا الفصل فالمنظمة ترافق الإنسان من ولادته إلى مماته غير أن المنظمات تختلف في تفاصيلها ومكوناتها حسب أهدافها وأهداف الفرد في حد ذاته وعلى اعتبار أن التجارب تتراكم فهي في تطور دائم وفق ما يناسب الطريقة التي يعبر بها الفرد عن حاجاته وطموحاته مما يجعل عامل الزمن له دوره في بناء وتكوين المنظمة باعتبارها وسيلة في حد ذاتها وتفكير الفرد في بقاءه هو تفكير في بقاء هذه الوسيلة والحفاظ عليها مما جعل التفكير الإستراتيجي يأخذ مكانه ضمن الأطر النظرية لدراسة المنظمات مع الأخذ بعين الاعتبار حالة المنظمة (بيئتها ومواردها الداخلية) في الوقت الراهن وما تود الوصول إليه في المستقبل بطريقة تعكس كيفية تحقيق الأهداف المحددة ، فهذا ما سنتناوله في الفصل اللاحق بإذن الله.

الفصل الثالث:

الثقافة التنظيمية

تمهيد:

لقد توسع مجال البحث في كثير من المشاكل النفسية الاجتماعية التي تحدث في المنظمات مع تطور الكثير من النظريات في السلوك التنظيمي وحاول الباحثون إسقاط كل نظريات علم النفس وعلم النفس الاجتماعي بكل مدارسه على ما يحدث من سلوكيات وتصرفات في منظمات وجماعات العمل على اعتبار أن الفرد هو نفسه ولكن المتغير هو المكان أو المجال الذي يعبر فيه الفرد عن أهدافه وطموحاته ويحاول إشباع حاجاته ورغباته من خلال ما يقوم به من نشاط أو مهام ، لكن كل هذه الدراسات لم تستطع أن تجد حلولاً للمشكلات التنظيمية على اعتبار أنها تعالج جانب من المشكلة ومن أهم المفاهيم التي استدركها البحث فيها في عقد الثمانينات من القرن الماضي ما يتعلق بالجانب الثقافي أو البعد الثقافي في حياة الفرد والجماعة داخل منظمات العمل أو ما اصطلح عليه الثقافة التنظيمية حيث يؤكد هذا الجانب على أن المشاكل التنظيمية التي تحدث في فضاء العمل خاصة فيما يتعلق بالموارد البشري نابعة من المتغيرات المختلفة في بيئة العمل ، إذ أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم والافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية ونعلم أن سلوك الفرد وتصرفاته في نتيجة تحليلها تدفعها وتحركها قيم واتجاهات ومعتقدات يكتسبها الفرد ويستدخلها من البيئة الثقافية التي نشأ فيها سواء كانت إيجابية أم سلبية ولكي نوضح هذه المعاني أكثر سنحاول في هذا الفصل أن نبين مضمون الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في بيئة العمل ومدى قيمة التحكم فيها وضبطها بالنسبة للسلوك التنظيمي باعتبارها متغيراً هاماً في هذا البحث خاصة فيما يتعلق بالجوانب النفسية الاجتماعية على اعتبار أن موضوع الثقافة من جهة والمنظمات من جهة أخرى قد يمكن تناوله من العديد من النواحي التي تبقى غير مكتملة في بعدها الإنساني فلا يمكن أن ندرس الثقافة دون أن نتحدث عن الشخصية ولا يمكن أن نتحدث عن الشخصية خارج إطار ما يعتبر وسيلة لتحقيق التوازن النفسي والأمن وإشباع الرغبات المختلفة أي ضمن مجال النشاط أو جماعات ومنظمات العمل.

لا تزال الثقافة الظاهرة الأكثر محورية وجاذبية في اختلافات الرأي وتحديد الفروقات الفردية والجماعية بين التجمعات البشرية منذ أن اهتم الباحثون بدراستها خاصة بعد تطور المجتمعات وظهور المؤسسات الاجتماعية أو تشكل المجتمع من خلال التنظيم الذي يعتبر سمة العصر الحديث مما جعل عوامل ومتغيرات كثيرة تدخل في بنية الثقافة بالتأثير والتأثر، ومما يؤكد ذلك هو التقاء الكثير من دراسات علماء النفس وعلماء الاجتماع والأنثربولوجيا النفسية في التأكيد على تواجدها في العلاقة القائمة بين الفرد والمجتمع أو بين الأنا والآخر وتحديدها للمواقف والاتجاهات والسلوكيات في المواقف اليومية سواء اللفظية الشفهية أو المكتوبة أو المرئية أو من خلال الإيماءات والرموز والإشارات. والتطرق لماهية الثقافة يجعلنا نغوص في فكر وتراث أدبي كبير لكن إذا أخذنا بعين الاعتبار ما نحن بصدده القيام به قد يجعلنا نوجز ونركز ونرتكز ونستهدف ما نقصده.

(1) **الثقافة عند العرب** : كلمة الثقافة عند العرب لم تكن متداولة بالمعنى الذي هي عليه اليوم في مجتمعاتنا لكن اتخذ مصدرها عدة معاني تعبر بصدق عن واقع نمط الحياة للعرب قبل وبعد الإسلام وحدد محمد بن عبد الكريم في كتابه **الثقافة ومآسي رجالها** أهم هذه المعاني فيقول: الثقافة من التقف ونورد أهم معانيها:¹

- ✓ وجود الشيء ومصادفته، نقول ثقفت الشيء أنفقته إذا وجدته ومصادفته.
- ✓ الظفر بالشيء وأخذته على وجه الغلبة، قال تعالى: "إن يتفقوكم يكونوا لكم أعداء" (02 الممتحنة).
- ✓ العمل بالسيف، نقول فلان من أهل المتاقفة أي حسن الثقافة بالسيف والتفان أو الثقافة هي العمل بالسيف.
- ✓ الخصام أو الجلال، نقول وقع بين القوم الثقف الثقف إذا حدث فيهم خصام وجلال.
- ✓ شدة حموضة الشيء نقول ثقف الخل يتقف ثقفا وثقافة إذا اشتدت حموضته.
- ✓ تسوية الشيء وتقويم اعوجاجه، نقول ثقفت الرمح أو القوس أو أي شيء معوج إذا قومته وسويته من اعوجاجه فيغدو مثقفا مقوما وعلى هذا الأساس استعيرت لفظة مثقف إلى كل ما هو مستقيم صلب.
- ✓ سرعة وجود الشيء في الأذهان ومن ذلك قولهم فلان ثقف، لقف أي سريع الوجود لما يحاول من القول.
- ✓ الأسر والحبس والقيود فنقول رجل ثقف أي يقيد الأمور بمعرفته ونقول ثقفت العدو أسرته، قال تعالى: "فأما تتقفنهم في الحرب فشرد بهم من خلفهم" (57 الأنفال).
- ✓ الحدق والمهارة في إتقان الشيء.
- ✓ الفهم والذكاء.

وقد أرجعت جميع معاني الثقافة إلى معنى واحد وهو الإدراك على وجه الإطلاق سواء كان هذا الإدراك بالنظر أو التدبر أو بغيرهما، وجميع هذه المعاني المتقدمة الذكر قد تنوسيت وتوقف استعمالها في أواخر

¹ محمد بن عبد الكريم الجزائري : الثقافة ومآسي رجالها ، شركة الشهاب الجزائر (د ت) ص09- 13.

القرون الوسطى ما عدا المعنى السادس المجازي والمعنى التاسع فقد بقي استعمالهما مستمرا إلى يومنا هذا و خلاصة القول أن الثقافة لدى العرب استقامة في السلوك والأخلاق وتهذيب للمشاعر فهي صفة معنوية قائمة بذات الإنسان المستعد لها بالطبع والوراثة والاكتساب ،والأعمال المجردة التي تصدر عن الشخص المثقف ما هي سوى مظاهر لتلك الثقافة ونتائج لها إن كانت الأعمال محمودة شرعا أو عقلا.¹

(2) الثقافة عند الغرب قديما وحديثا:

إن لفظة الثقافة la culture عند الغرب مشتقة من لفظة couture في لغتهم القديمة حوالي القرن الثاني عشر وهذه اللفظة الثانية مشتقة هي الأخرى من لفظة cultura في اللغة اللاتينية بالقرون الوسطى والمعنى الحقيقي لهذه الألفاظ الثلاثة هو شق الأرض وفلحها وبذر الحبوب فيها وغرس أشجارها وجني الثمار وحصد الزرع وما إلى ذلك من مجموع الأعمال الخاصة بخدمة الأرض لتجود بما هو ضروري من النباتات المغذية من أجل الجنس البشري وفصائل الحيوانات الأهلية ،ثم تدل على الاعتناء بما يستخرج من بطن الأرض من حيث قطفة وتنميته . وقد توسع الغرب في مدلول لفظة la culture فوضعوها لعدة معاني مجازية حسب أغراضهم وتقدم أفكارهم ،لكن هذا الوضع لم يكن بمحض المصادفة بل مبني على ترو عميق وتفكير مصيب من حيث وجه الشبه بين الأرض والإنسان فالأرض متى عني بسقي تربتها وتسميدها واختيار مواسم فلحها جادت بنباتات مغذية وثمار لذیذة وكذلك الإنسان متى عني بتغذية عقله بالعلوم والمعارف وتنمية شعوره وعواطفه على حب الخير حسنت أخلاقه واستقام سلوكه وتبين له أن الحياة السعيدة في اطمئنان الضمير وسلامة التفكير .² وهذا ما يؤكد مالك بن نبي في كتابه مشكلة الثقافة³ وفي سنة 1550م بالتقريب شرع علماء الغرب وكتابهم في وضع معاني مجازية للفظ الثقافة ثم وضعوا لهذه المعاني تعاريف جديدة حسب اختصاص كل منهم في المهنة والمذهب ومنذ ذلك الحين بلغت هذه التعاريف مجموعة كبيرة وقبل التطرق للثقافة في معناها العلمي وتناول الباحثين لها بالتخصص والتحليل والدراسة ،نقول أنه كان للثقافة عند الغرب وانسحب إلى العرب فهما شهيرون:⁴

✓ أولهما شمل نواحي النشاط العادي كالعبادات ، الاحتفالات ، الزواج وكل ما يصدق عليه أنه من العادات والتقاليد بقطع النظر عما إذا كانت أعمالا صالحة أو طالحة فكل ما يصدر عن الإنسان في هذه الحياة فهو ثقافة عندهم أي أن الثقافة في نظرهم هي طريقة الحياة بصفة عامة وأصحاب هذا الرأي هم المهتمون بالدراسات الإنسانية خاصة حياة المجتمعات الداخلية وأهمها الأنثروبولوجيا .

✓ ثانيهما شمل نواحي النشاط الفكري كالأدب والعلم والفلسفة والفن بجميع أنواعه ومختلف فروعه فالثقافة في نظر هذا الاتجاه نتاج فكري.

¹ محمد بن عبد الكريم : الثقافة ومآسي رجالها ، المرجع السابق ص 12 و 19.

² المرجع نفسه : ص 14.

³ مالك بن نبي: مشكلة الثقافة ، دار الفكر دمشق ط 2000 ص 25- 26 .

⁴ عبد الكريم الجزائري: المرجع السابق ص 14- 15 و 19 .

ولأننا نتناول موضوعا محدد ومقصود ودون أن نغرق في التراث الأدبي من تعاريف للثقافة سنحاول أن نركز على ما يخدم الموضوع ويقربنا إلى صياغة مفهوم إجرائي للثقافة التي نحن بصدد دراستها. وربما كان أشهر تعريف للثقافة هو تعريف الانثربولوجي E.Tylor في كتابه: **الثقافة البدائية** بأنها ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والعرف والتقاليد والعادات وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضوا في المجتمع ونجد أيضا:¹

سمنر وكلمر 1927 هي مجموع أساليب تكيف الناس لظروف حياتهم وهذا التكيف لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال أفعال تجمع بين التنوع والانتقاء والانتقال.

كما يعرفها بواس Boas 1930 الثقافة تضم كل مظاهر العادات الاجتماعية في جماعة ما وكل ردود أفعال الفرد المتأثرة بعادات المجموعة التي يعيش فيها وكل منتجات الأنشطة الإنسانية التي تتحدد بتلك العادات.

يرى لنتون Linton 1936 أنها ذلك المجموع الكلي للأفكار والاستجابات العاطفية المشروطة ونماذج السلوك المتعود الذي اكتسبه أعضاء المجتمع من خلال التوجيه والمحاكاة والذي يشتركون فيه بدرجة كبيرة أو قليلة.

ويعرفها بانزيو Panizio 1939 ذلك المجموع الكلي لذلك النسق الكلي من المفهومات والاستعمالات والتنظيمات والمهارات والأدوات التي تعامل بها البشرية مع البيئة الفيزيائية البيولوجية والإنسانية حاجاتها. بني Bidney 1942 يرى أن الثقافة هي السلوك المكتسب والأفكار التي يكتسبها الأفراد من خلال المجتمع هذا إلى جانب المثل الفكرية والفنية والاجتماعية التي تؤمن بها ويقرها أفراد المجتمع ويكافئون على طاعتها.

أما كوتو Coutu 1949 فيقدمها في مقارنة سيكولوجية فيقول أن الثقافة بالنسبة لشعب من الشعوب هي كالشخصية بالنسبة للفرد ، وروح الجماعة بالنسبة للثقافة هي كالأنا بالنسبة للشخصية أي أنها لب كل أنواع السلوك المحتملة.

وفي نفس السياق يقول بنجتون Piddington 1950 يمكن تعريف ثقافة أي شعب بأنها ذلك المجموع الكلي للأجهزة المادية والفكرية التي يشبع الأفراد عن طريقها حاجاتهم البيولوجية والاجتماعية وينتفون لبيئتهم. والناظر لهذه التعاريف يجد أنها تركز على جوانب معينة في الثقافة خاصة منها:

- خصائصها: فكلها تؤكد على الاكتساب والتكيف والانتقال والمشاركة.
- مظاهرها: فهي تؤكد على العادات والسلوكيات والتقاليد والفن والأخلاق والمعلومات والمعتقدات والاستجابات والمثل... الخ .
- وظيفتها: والمتمثلة في إشباع الحاجات وتحقيق الولاء للمجتمع أو الجماعة والتكيف مع البيئة.

¹ سامية حسن الساعاتي: الثقافة والشخصية ، دار الفكر العربي القاهرة ط 1998 ص33-48.

- كما تؤكد على أن لها وسائل من خلال اعتبارها أجهزة مادية وفكرية ومجموع أساليب وتنظيمات ومهارات وأدوات.
- تؤكد كلها على فكرة التأثير والتأثر بين مكوناتها فيما بينها من جهة و الظروف التي تعيشها من جهة أخرى.

وفي هذا السياق يقول مالك بن نبي أن الثقافة علاقة متبادلة ، العلاقة التي تحدد السلوك الاجتماعي لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع ، كما تحدد أسلوب الحياة بسلوك الفرد.¹ كما نلاحظ أن تعريف كوتو بمقاربة مقارنة بين الثقافة والشخصية يعتبر أن الثقافة هي شخصية المجتمع على اعتبار أن الفرد له شخصيته وروح الجماعة بالنسبة للثقافة هي كالأنا بالنسبة للشخصية ونحن ندرك ما هي امتدادات الأنا في الشخصية الإنسانية وأيضا الشخصية للفرد وكأن كوتو يسقط كل المعاني النفسية للأنا والشخصية على الثقافة بالنسبة للمجتمع مما يطرح فكرة علاقة الشخصية بالثقافة أو بالفرد قبل ذلك وبالمجال النفسي والجغرافي والامتداد الزمني لهما ونتاج ذلك التفاعل بين الفرد وشخصية شعب أو مجتمع وأنا الفرد وأنا المجتمع ففي هذا الفضاء من التفاعل لا بد أن يحدث الكثير على مستوى الأفكار والسلوكيات والتمثلات خاصة إذا ارتبطت بمجال محدد خلال صيرورة زمنية مما يفسح المجال للثقافة الخاصة أو الفرعية .

(3) تحليل الثقافة (المضمون):

لا تعتبر الثقافة ببساطة مجرد تراكم أو تجميع لعادات شعبية أو قواعد للعرف أو القانون وغير ذلك وإنما هي في الحقيقة عبارة عن نسق منظم للسلوك ، لذلك تحتم الدراسة العلمية الواعية للثقافة إجراء تحليل لمكوناتها البنائية وللطريقة التي تنظم بها هذه المكونات في نسق متكامل .

1. الثقافة المادية والثقافة اللامادية: ما دامت الثقافة هي أسلوب حياة المجتمع ومحتوى العلاقات الاجتماعية وطريقة تميز تلك المجموعة المنظمة من الكائنات البشرية فهي بذلك تشمل جوانب مادية من أدوات ومعدات ،والتي تطورت نتيجة لجهد الإنسان المتصل لإشباع حاجاته ، وما يرتبط بذلك من عواطف واتجاهات وميول ومواقف وهي جوانب غير رسمية ، ويعني ذلك أنه إذا كانت الجوانب المادية للثقافة تعبر عن المظهر الفيزيقي للتفاعل الإنساني فإن الجوانب غير المادية لها تعبر عن الجانب الإيديولوجي والفكري من هذا التفاعل ، وإن أساس الثقافة موجود في العقل الإنساني ولا قيمة للأشياء المادية إذا لم يوجد العقل والمعرفة التي تستطيع استخدامها ، فالثقافة في الجانب المادي تعبر عن الأساليب المكتسبة من السلوك والتي تستخدم في صنع الأشياء المادية وإنها أيضا وبالتحديد تدل على الأشياء التي تشكل جزءا من التراث الاجتماعي الذي يعتبر جزءا من بيئة الإنسان الجديدة وتؤثر وتتأثر بالجوانب غير المادية فهي ترتبط بالنسق الفكري والأخلاقي والديني للإنسان ، بحيث تمثل

¹ مالك بن نبي: مشكلة الثقافة ، مرجع سابق ص43.

مختلف الانعكاسات والاتجاهات الانفعالية للإنسان بقصد إظهار المفاهيم العقلية والنماذج والمشاعر التي تكون الإطار الثقافي السائد عند جماعة ما . أما الثقافة اللامادية فتشمل مظاهر السلوك التي تتمثل في العادات والتقاليد التي تعبر عن المثل والقيم والأفكار والمعتقدات ، كما أنها تعبر عن أشكال وأساليب التكيف مع الواقع المادي أو المنجزات التي يصنعها الإنسان وعند دراسة الثقافة لا يمكن الاكتفاء بجانب دون الآخر ذلك لأن الأنماط الثقافية الملموسة تتأثر بالمثل والتصورات الذهنية مما يتطلب دراستهما والاهتمام بهما معا وخاصة حينما يتصل الموضوع بالتغير والتخلف والتنمية حيث أن هذه المواضيع بحاجة إلى الوقوف على تحليل ما يتعلق بمواقف الأفراد وما يحيط بهم في بيئة طبيعية واصطناعية أنجزها هؤلاء الأفراد ولذلك فإن جوانب الثقافة اللامادية لا تبتعد عن التصور الذي يحدد الثقافة المادية في كل ما هو خارج عن ذات الإنسان من أشياء ملموسة ولا مادية التي تأتي من ذات الإنسان للحكم على الواقع ومختلف ردود الأفعال التي لها طبيعة الوعي.¹ وبين المادي واللامادي فإن المفكر مالك بن نبي عند تحليله النفسي للثقافة يعبر من جهة عن الجانب المادي بعالم الأشياء والجانب اللامادي بعالم الأفكار ويقدم تحليلا رائعا في العلاقة بينهما ليخلص بأن هناك عالما آخر بأبعاده الحيوية والنفسية هو الذي يقدم ويؤخر ويبني ويؤسس.

2. الثقافة الظاهرة والثقافة الضمنية: تتبع الثقافة من عقول أفراد المجتمع أو تظهر في نماذج ممارساتهم

وتتجلى من خلال السلوك حيث يشتغلون في أشكال مختلفة من الممارسات. لهذا فهناك مستويات ودرجات لرؤية السلوك الثقافي تتراوح بين الأنشطة المقننة للأشخاص وبين دوافعهم الداخلية التي غالبا ما تكون لا شعوريا والتي تجعلهم يسلكون سلوك معين . إن الثقافة الظاهرة هي تلك التي تشتمل على الإنتظامات في الأقوال والأفعال والتي تأخذ شكلا عموميا يمكن ملاحظته عن طريق الحواس وبخاصة السمع والبصر ، أما الثقافة الضمنية فيذهب كلاهون إلى أنها تجريدية أي يمكن استخراجها من الدوافع الكامنة وراء السلوك فنستطيع أن نستدل على السلوك الثقافي للمراقبين من الإنتظامات في ملابسهم ومحادثاتهم وآدابهم السلوكية ، وهذا على المستوى الظاهري أو الملموس أما ضمنا فإن هناك رغبة كامنة تتضمن الموافقة الاجتماعية فهي الدافع الخفي وراء السلوك الجمعي للمراقبين ولعل الثقافة الضمنية يمكن فهمها من خلال تصورات الأفراد وتمثلاتهم اتجاه رموز وأنساق الثقافة والحاجات المعرفية والاجتماعية ، النفسية والبيولوجية وقوة إلحاحها ومدى إحداثها لعدم التوازن الداخلي.²

3. الثقافة والثقافة الفرعية: نتيجة لتعدد الثقافات واختلافها فقد تعددت بدورها المفاهيم لكل ثقافة من

الثقافات الفرعية أو الجزئية حيث أورد ريد فيد العديد من المفاهيم مثل: الثقافة المتدرجة والثقافة الرفيعة والثقافة الدنيا ، الثقافة الشعبية والثقافة الكلاسيكية ويمكن إضافة مفاهيم شائعة كالثقافة الهامشية وثقافة

¹ إسماعيل بن السعدي: الثقافة والثقافة الفرعية تحليل في المحتوى والخصائص النموذجية ، مجلة العلوم الإنسانية جامعة قسنطينة العدد 18 ديسمبر 2002 ص 81-82.

² سامية الساعاتي: الثقافة والشخصية ، مرجع سابق ص 95 .

الفقر عند أسكار لويس ورغم تشابه طرائق السلوك وقواعد العرف والتقاليد الاجتماعية في المجتمع الكبير إلا أنه توجد اختلافات ثنائية في المجتمعات المحلية التي تشكل هذا المجتمع، ونظرا لما للثقافة من تأثيرا في سلوك الأفراد وتطبعهم بطابع معين بالذات مما يؤدي اختلاف ليس من ثقافة إلى أخرى ولكن في الثقافة الواحدة خاصة إذا اختلفت الظروف التي يعيشون فيها.¹ لذا فإن الثقافة الفرعية هي الكل الذي يتضمن متغيرات ثقافية توجد في نظام معين عند شعب بالذات ولا تتميز بسمة أو سمتين منفصلتين ، بل أنها تشكل أنساقا متماسكة نسبيا وتقوم بمجموعة عوامل داخل المجتمع الكبير المتمثل في الثقافة العامة.² وإذا كانت الثقافة الفرعية في كل زمان ومكان لها تأثيرها البارز في الثقافة العامة للمجتمع فإن إمكانية إيجاد التوافق أو التكامل بين الثقافتين يواجه العديد من العقبات خاصة إذا ميز العلاقة بين الثقافتين نوعا من التناقض أو الصراع أو التمرد والثقافة الفرعية التي تتميز بهذه السمات مهما تعددت الاصطلاحات في تحديد معناها فإن مدلولها يعبر عن موضوع واحد له علاقة مباشرة بأوضاع المجتمعات التي تعاني من أزمات في البناء الثقافي والاجتماعي.³ ويرى أحمد بن نعمان أنه يمكن أن نميز بين أربعة عوامل موجهة للثقافة الفرعية قد تكون منفردة كما قد تكون مجتمعة وتتوقف الثقافة الفرعية في درجة استمرارها وتعارضها وقوة تماسكها ومقاومتها للذوبان في الثقافة العامة التي تسود المجتمع على قوة هذه العوامل التي أوجدتها ومدى تكامل هذه العوامل وتعارضها في ما بينها من جهة وتكامل وترابط بعضها مع الثقافة العامة أو الثقافات الفرعية السائدة في المجتمع من جهة أخرى وتتمثل في العرق والدين والبيئة الجغرافية واللغة.⁴

4. السمة والمركب والنمط الثقافي: أي كان درجة البساطة التي تتميز بها ثقافة أي مجتمع فإن مضمونها له من التعقيد ما يجعل من الضروري معالجته في ضوء ما تتضمنه من وحدات فرعية جزءا جزءا ، وتعتبر **السمة الثقافية** أو العنصر أصغر وحدة ثقافية يمكن أن يحلل إليها مضمونها أو محتواها . كما أنها الوحدة البسيطة التي لا يمكن تحليلها إلى عناصر أبسط منها أو التي لا توجد حاجة علمية لتحليلها إلى ما هو أبسط منها.⁵ على أنه يجب ألا نخلط بين المادة الخام وبين السمة بقلم الرصاص مثلا يعتبر سمة ثقافية بينما تعتبر الأشياء التي صنع منها كالخشب مادة خام ، ولذلك فإنه ما لم تمثل الوحدة البسيطة نوعا من الارتباط الواضح بين المادة الخام وأفعال وأفكار تدور بين موقف أو حاجة معينة فلا ينضر إليها على أنها سمة ثقافية أي أنها يجب أن ترتبط كوحدة بالنسق الثقافي الكلي. فالسمة أو العنصر ينتج من امتزاج الأفعال والأفكار الخاصة بحاجة معينة. وكما أنها هناك جانب مادي وآخر لا مادي في الثقافة فإن هناك سمات ثقافية مادية وأخرى لا مادية ولو أن الأولى أكثر سهولة في ملاحظتها وتحديدها عن الثانية فالمنديل أو القبعة سمات ثقافية مادية. والسمات الثقافية

¹ إسماعيل بن السعدي: المرجع السابق ص 82-83 .

² سامية محمد جابر: الانحراف الاجتماعي بين نظرية علم الاجتماع والواقع الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية طم 1995 ص 123.

³ إسماعيل بن السعدي: المرجع السابق ص 83 .

⁴ أحمد بن نعمان: هذه هي الثقافة ، شركة دار الأمة الجزائر طم 1996 ص 136-138.

⁵ عاطف وصفي : الأنثروبولوجيا الثقافية ، دار النهضة العربية طم 1971 ص 76.

اللامادية قد تكون فكرة أو إشارة فتشمل على مقدمات أو أفعال مثل التصافح بالأيدي أو قيادة سيارة على الجانب الأيمن أو الأيسر ، والحقيقة لا يحتاج الفرد لقدر كبير من الجهد أو التقبل ليدرك كم من ملايين السمات تشتمل عليها أي ثقافة كوحدة أساسية فيها مهما عدت بسيطة وغير معقدة.¹

● **المركب الثقافي:** والمقصود به تلك المجموعة من السمات الثقافية التي ترتبط فيما بينها ارتباطاً عضوياً ووظيفياً وذلك بالنسبة لموقف من المواقف أو نشاط من الأنشطة أي أن العناصر الفرعية للثقافة تتكون بدورها من روابط متشابكة وعندما تركز الصلات بين العناصر أو السمات أو الوحدات الثقافية على سمة معينة بعينها يطلق عليها حينئذ اسم مركب ثقافي.²

● **النمط الثقافي:** لا توجد السمات الثقافية في حالة عزلة عن بعضها البعض بل أنها تتحد مع غيرها من السمات مكونة علاقات داخلية ديناميكية ويطلق على هذا المجموع من العلاقات الوظيفية الدينامكية بين عناصر الثقافة وسماتها النمط أو الصيغة الثقافية ويمدنا هذا المفهوم برؤية أساسية حول أسباب اتصاف السلوك الجمعي بالانتظام والخضوع لنهج معين ولا تكفي المكونات الفردية للثقافة أو السمات الثقافية سواء كانت مادية أو غير مادية في شرح أسباب الانتظام في السلوك الاجتماعي فنحن نلاحظ أن السلوك الإنساني نمطي أو على صيغة معينة أي يتبع أنماطاً معينة وتنتقل تلك الأنماط عن طريق التعلم والاكْتساب بين الأجيال وهي بصدد اكتساب أساليب الحياة.³

5. **تحليل رالف لنتون للثقافة:** يقول R.Linton إننا إذا لاحظنا ثقافة أي مجتمع متجانس نجد أن محتوى هذه الثقافة يضم ثلاثة أقسام تعود لمدى اشتراك أفراد المجتمع في ممارسة كل قسم منها.⁴ فمكانة الثقافة ودورها في حياة الفرد والجماعة وفي أي مجتمع تتميز بالتنوع والاختلاف تكشف في تحليلها عن مدى المشاركة فيها ، حيث أن اختلاف الفكر والسلوك في ارتباطه باختلاف السن والجنس والمهمة والمكانة يبدو حقيقة واقعة حتى في أبسط المجتمعات ذلك أنه من الصعب على الفرد أن يشارك بجدية وكفاءة وفاعلية في كل مظاهر ثقافة مجتمعه وتزداد صعوبة كلما ازداد المجتمع تعقيداً واتساعاً.⁵ وتتمثل مستويات المشاركة الثقافية حسب رالف لنتون في:

● **مستوى العموميات:** وتمثل الملامح الأساسية لثقافة والتي يتعين على جميع أفراد المجتمع تقبلها أو الامتثال لها ولذلك فهي تعتبر أمور جوهرية وضرورية للوجود أو العيش داخل مجتمع معين حتى أنه بدونها لا يمكن أن ننصوّر حياة اجتماعية منظمة ومنظمة⁶ ، وتشمل اللغة التي يتكلمها الناس والقيم الأخلاقية والأنماط الأساسية للعلاقات الاجتماعية مثل طريقة الأكل وارتداء الملابس وطريقة التحية وطريقة بناء المساكن . إن عموميات الثقافة هي التي تكون السمات الأساسية للثقافة التي تؤدي إلى

¹ السيد عبد العاطي السيد: المجتمع والثقافة والشخصية ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية طم 2003 ص37-38.

² نفس المرجع: ص 39.

³ سامية حسن الساعاتي: الثقافة والشخصية ، مرجع سابق ص38-39.

⁴ محمد السويدي: مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته ، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر طم 1991 ص 82 .

⁵ السيد عبد العاطي : المجتمع والثقافة والشخصية ، مرجع سابق ص39-40 .

⁶ نفس المرجع : ص 40 .

تشكيل نمط مشترك من الاتجاهات يمتاز بها أفراد ثقافة عن غيرها بحيث يستطيع الفرد إذا ما عرف هذه العموميات أن يميز الفرد الذي ينتمي إلى ثقافته كما أن اشتراك أفراد الجماعة في عموميات الثقافية تؤدي إلى ظهور الاهتمامات المشتركة التي تجمع بين هؤلاء الأفراد وظهور هذه الاهتمامات المشتركة حقيقة سيكولوجية هامة تبنى على أساسها وحدة الجماعة وأهدافها المشتركة.¹ وإذا كان أساس بقاء الجماعة هو تنمية ما يسميه لنتون روح الجماعة فإن اشتراك الأفراد في هذه العموميات خاصة في النواحي الفكرية والإيديولوجية يؤدي إلى اكتساب هذه الروح الجماعية.

● **مستوى الخصوصيات:** ويشير بوجه عام إلى أنماط السلوك المكتسبة التي يشارك فيها أعضاء بعض الجماعات أو الفئات الاجتماعية ولا يشارك فيها كل أعضاء المجتمع . ويظهر هذا المستوى من المشاركة بصفة خاصة في المجتمعات الكبرى والثقافات المعقدة كنتيجة للتخصص وتقسيم العمل واللاتجانس بصفة عامة حيث تشتمل هذه المجتمعات على جماعات متخصصة تختلف وفقا للمهنة والسن والجنس والطبقة ومن خلال التدريب والخبرة المتخصصة قد يعرف أعضاء كل جماعة من هذه الجماعة المتخصصة ما لا يعرفه أعضاء جماعات أخرى ، كما تسمح لهم بالقيام بأعمال معينة قد لا يستطيع ولا يسمح لأعضاء جماعات أخرى إنجازها بل قد يحظر عليهم القيام بها في بعض الأحيان.² وهناك من يرى بأن عناصر الثقافة التخصصية في معظمها تتعلق بالمهارات اليدوية والمعرفة الفنية وأن جزءا كبيرا منها خاص باستغلال البيئة الطبيعية أو السيطرة عليها وعلى الرغم من أن هذه العناصر الثقافية لا يشترك فيها جميع الأفراد فإن الفوائد الناتجة عنها مشتركة بالنسبة للجميع ولدى كل واحد منهم فكرة عامة وواضحة عن نتيجة هذه النشاطات التخصصية وعلى علم بما تحققه له بقية التخصصات الأخرى من مزايا في حياته وإن كان لا يحسنها أو يحسن فقط التخصص الذي مهر فيه . يضاف إلي ما سبق إن للجماعات التخصصية كالأطباء والمهندسين والقضاة والمدرسين وغيرهم خصوصياتهم الثقافية التي يتميزون بها عن غيرهم من الجماعات الأخرى وعن غيرهم من أفراد المجتمع بصفة عامة ، فالأطباء مثلا لهم لغتهم العلمية الخاصة بهم والتي بواسطتها يمكنهم التفاهم ولهم أيضا طريقة تفكيرهم وهم يتصرفون فيما بينهم وفق أنماط سلوكية معينة إلى غير ذلك من العناصر والأنماط الثقافية التي تميزهم عن غيرهم.³

● **مستوى البدائل:** هناك في أي مجتمع بعض المواقف الاجتماعية التي يتاح فيها للفرد أو للجماعة فرصة الاختيار بين اتجاهات مختلفة للفعل تتساوي جميعها أو تقترب فيما بينها من حيث درجة تقبلها في المجتمع في هذه الحالة تكون بصدد ما يعرف بالبدائل الثقافية التي تشير إلى تلك الأنماط المختلفة في الثقافة والتي تمنح للأفراد فرصة الاختيار في مواجهة مواقف متعددة بحيث تتحقق غايات متشابهة عن طريق وسائل متباينة شرط أن تكون هذه الوسائل مشروعة ومقبولة اجتماعيا والبدائل

¹ محمد السويدي : المرجع السابق ص 83 .

² السيد عبد العاطي : المرجع السابق ص 41 .

³ محمد السويدي: مفاهيم علم الاجتماع ومصطلحاته ، مرجع سابق ص 86 - 87 .

الثقافية شأنها شأن العموميات تختلف من ثقافة لأخرى ومن مجتمع لآخر ، حيث أن ما يعتبر بديلا ثقافيا في مجتمع قد يكون عنصرا ثقافيا عاما في مجتمع آخر والعكس بالعكس.¹

وكثرة العناصر الثقافية البديلة في الثقافة الواحدة يدل على أن هذه الثقافة متطورة ومتغيرة كما يسمح لها بالاتصال بغيرها من الثقافات فتؤثر فيها وتتأثر بها. والملاحظ أنه عندما تظهر عناصر ثقافية بديلة في الثقافة فإنها تتسبب في اضطراب النمط الثقافي ودرجات متفاوتة حيث تبدأ في منافسة العناصر الثقافية العامة والتخصصية مما يستدعي قبولها ومن ثم قبول التغير في العلاقات بين مختلف العوامل فإذا كان عدد هذه العناصر البديلة قليلا نسبيا فإن الثقافة تتسم بدرجة عالية من الاستقرار ولكن كلما ازداد عددها كلما ازداد التغير الاجتماعي وظهرت الحاجة إلى عملية تكامل ثقافي يتضمن العناصر الثقافية الجديدة وذلك تجنباً للتفكك والانحلال الذي قد تتعرض له الثقافة نتيجة لهذا التغير.²

إن تحليل الثقافة بهذا الشكل يوحى بدرجة تعقدها وتغلغلها في كل صغيرة وكبيرة متعلقة بالإنسان نفسه أو بيئته أو في علاقته بها وبمكوناتها من خلال أعمال فكره ومكوناته هو أيضا فيها ، وبطبع الثقافة بمجموعة من الخصائص بداية من اعتبارها نتاج إنساني اجتماعي لا تنأى للحيوان وتكتسب من خلال الزمن ونشأة الإنسان فيه ، هذه الأخيرة تجعلها قابلة للانتقال فهي تراكمية وتنتقل بمعيار ما تحققه من نفع وإشباع لمنتجها حيث يتم انتقائها وتطويرها لتتكيف وتوافق ما يرغبه الإنسان ويتوفر لديه في بيئته وهذا لا يتأتى إلى من خلال تفاعلية الثقافة وتغيرها لتبقى دائما تسعى إلى التكامل بين المادي واللامادي والضمني والظاهري والكلي والفرعي وبين السمة والمركب والنمط وبين ما يعتبر عاما وما هو خاص وما يمكن أن يكون بديلا دائما من خلال كل أشكال الاتصال الإنساني أفراد وجماعات وهيئات ومنظمات ليبقى الفرد من خلال كل أدواره النفسية والاجتماعية يقوم بالفعل فهل يمكن أن يمارس عليه الفعل ؟ وإذا حدث أن كان التكامل الثقافي بين هذه التحليلات فماذا يعنى ذلك؟.

II. علاقة الثقافة بالشخصية :

إن العلاقة بين الثقافة والشخصية سواء كانت فردية أو جماعية (أي أن الشخصية لا تتعلق بالفرد فقط) قوية وأكيدة وهي علاقة تكاملية تنبني على أساس التأثير والتأثر بحيث لا يمكن الحزم بأن الثقافة هي منتج محض للشخصية كما لا يمكن اعتبار هذه الأخيرة منتج مطلق للثقافة هذا ما يؤكد القول بأن الشخصية هي تلك التكوينات النفسية الوجدانية المعرفية الجسمية في تفاعلها مع المحيط الذي قد يكون أفراد أو تنظيمات اجتماعية أو مادية ، فيظهر السلوك الفردي والجماعي وفق هذا الإطار والثقافة هي محركات للعمل ومثيراته ودوافعه التي تحفز الإنسان للنشاط والسعي وتدعوه للخوف والقلق أو تبعث فيه

¹ السيد عبد العاطي: مرجع سابق ص 40- 41 .

² محمد السويدي : المرجع السابق ص 88 .

الطمأنينة والرضا أو السخط والتذمر كما أنها تشبع في النفس إحساسا عاما بمعنى الحياة وقيمتها في جزئياتها وتفصيلها اليومية ولمعنى العلاقات القائمة بين الأشياء وطرق تنظيمها وتوازنها.¹

إن الثقافة تشكلنا عقليا وانفعاليا وحتى جسميا وهي تكيف حتى سماتنا الجسمية كالإيماءات وتعبيرات الوجه وطرق المشي والجلوس والأكل والنوم ، وتحدد الثقافة نوع الانفعالات التي يمكن التعبير عنها وبواسطة من وأين وكيف ، كما تقرر أيضا كيفية التعبير عن الأحاسيس الوجدانية وتحدد كيف نفكر في العالم وكيف ندركه وكل ثقافة تفرض شبكة رموزها على الواقع بحيث أن كل واحد يفهم هذه الحقيقة من خلال الرموز التي توفرها له ثقافته ، كما أن الثقافة تعمل على تحرير الإنسان وعلى تقييده في نفس الوقت فهي تقيد حريته في التصرف سواء من الخارج أو داخليا حتى تنشأ النظام الاجتماعي للحياة في أية صورة ومن جهة أخرى فإن الثقافة تحرر الإنسان بأن توفر له حلولاً جاهزة لكثير من مشكلاته ولهذا فإنها تحرر طاقته لأهداف أكثر إبداعية وبفضل الثقافة فإننا نعرف ما يجب توقعه من الناس الآخرين وباختصار فإنها تعطينا ما أسماه G.Allport التخطيط المركب سلفا في الحياة والثقافة تحررنا أيضا بأن تخلق منافذ لطاقت الناس تمكنها من أن تتحقق على نحو مرض فهي مثلا تثرى الخبرة الإنسانية بأن تمنح متعة ترويحوية وجمالية كبديل لمجرد الرضا بالرغبات العضوية وإذا كان الإنسان لا يستطيع أن يحقق نفسه بغير الثقافة وإذا لم يكن بمقدور الثقافة أن توجد دون أن تفرض قيودا على تصرفات الأفراد ، إذا فالقيد الثقافي يجد له ما يبرره بقدر ما يؤدي إلى تحقيق الذات.²

والثقافة بهذا الشكل تؤدي هذا الدور في تكوين الشخصية والتأثير في توجيه السلوك والتصرفات من خلال التربية والتعلم والتغير الثقافي وأيضا الصدمة الثقافية هذه الأخيرة التي تحدث عادة عند تعرض المجتمع لظروف صعبة إثر تعرضه لكارثة طبيعية أو حروب مدمرة حيث يعقب ذلك نوع من فقدان الثقافي نتيجة البنيات الأساسية للمجتمع فيفاجأ الأفراد بوجودهم أمام نسق ثقافي مضطرب ومع ذلك يحاولون أن يتشبثوا ببعض القيم في حالة عدم وجود البدائل التي يقبلون بها وتتفق مع شخصياتهم الأساسية ولنا في الجزائر أثناء مرحلة الاستعمار خير دليل.³

ولعل التنشئة الاجتماعية تشمل كل الوسائل السابقة للتأثير في الشخصية من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة ويذهب فريدريك ألكن F.Elkin إلى أن التنشئة الاجتماعية هي تلك العملية التي يتعلم بها الفرد كيف يصبح عضوا وظيفيا في المجتمع ويتعلم الوظائف التي تعرضها عليه ثقافته من التفاعل مع الآخرين فعن طريق هذا التفاعل يتحدد دور الفرد ويتبلور مركزه ويؤدي وظائفه التي تعين له في كل مرحلة من مراحل حياته وفق كل مجموعة ينتمي إليها ويصبح عضوا فيها.⁴

¹ عمار فراج : الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي ، عبد الحفيظ مقدم: الثقافة والسياسات أعمال الملتقى الدولي ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر طم 1992 ص 33.

² ج ف نيلر : الأصول الثقافية للتربية ، ترجمة: محمد عزت عبد الموجود وآخرون ، عالم الكتب القاهرة 1972 ص 58-65 .

³ أحمد بن نعمان : هذه هي الثقافة ، مرجع سابق ص 90 .

⁴ سامية الساعاتي : الثقافة والشخصية ، مرجع سابق ص 225 .

إن القول بأن تشكيل شخصية الأفراد في مجتمع معين هي منتج لنوع الأنماط الثقافية السائدة في المجتمع والتي يتفاعل معها الفرد على امتداد مراحل حياته لا يعنى مطلقاً أن هذا الفرد آلة صماء تتأثر ولا تؤثر وتأخذ ولا تعطى وتتغير ولا تغير وإنما هي أموراً نسبية وتظل الكلمة النهائية للإنسان ما ظل هذا الإنسان متميزاً عن بقية المخلوقات بالحرية والإرادة والذكاء والقدرة على الإبداع حيث يحكم هذا التميز الواضح من جهة وبحكم الفروق الفردية في المواهب والقدرات الثابتة علمياً بين الأفراد في المجتمع الواحد من جهة أخرى قد بات من الضروري أن يوجد للشخصية دور مؤثر في الثقافة يظهر على الخصوص في الحالات التالية:

- النزوع الدائم الفطري في الكائن الإنساني نحو الأفضل جعله دائم السعي والطموح لتحقيق هذه الغاية النسبية التي لا تعرف الحدود ويتمثل ذلك في جانبين:¹
 - ✓ الاختراع الدائم للوسائل المادية والتكنولوجية وما يتبعها من تأثير على البنيات الثقافية السائدة.
 - ✓ وضع بعض النظريات السياسية والاقتصادية والاجتماعية من طرف أفراد والتي وجدت طريقها للتطبيق بواسطة قادة عسكريين أو زعماء سياسيين وهم أفراد.
- النزعات الإحيائية والحركات التجديدية التي يتزعمها المصلحون الدينيون والاجتماعيون وكذلك الثورات التي يفجرها أفراد قلائل ثم تعم فيحدث تغيير جذري في الأنساق الثقافية السائدة. وهكذا يتبين أن للشخصية دورها الواضح في التأثير على الثقافة بكيفية مباشرة أو غير مباشرة غير أن الفكرة العامة التي يمكن أن نخرج بها من هذا التحليل هي أن الثقافة أكثر عطاء وتأثيراً في الشخصية والعكس غير صحيح حيث ثبت أن تغيير الشخصية يسير بمعدل أبطء من معدل النمو الثقافي.

III. وظائف الثقافة بالنسبة للجماعة والفرد:

- من خلال فهم أهمية الثقافة بالنسبة للفرد وتأثيرها في الشخصية وهذه العلاقة المتبادلة الاعتمادية فلا بد من أن للثقافة وظيفة وحاجات للفرد تحققها له كما أن للثقافة أيضاً وظائف تؤديها اتجاه الجماعة والمجتمع ككل منها:²
- ✓ تعطي الثقافة للفرد القدرة على التصرف في أي موقف كما تهيئ له أسباب التفكير والشعور فمنذ الولادة يتعلم أساليب الثقافة التي تعيشها أسرته ومدرسته وجماعته التي ينتمي إليها.

¹ أحمد بن نعمان : المرجع السابق ص 91 - 92 .

² محمد السويدي : المرجع السابق ص 90 - 92 .

- ✓ تزود الثقافة الفرد بما يشبع به حاجاته البيولوجية ذلك لأن مختلف الطرق والأساليب التي تنظم هذه الوظائف تصبها في قوالب معروفة من قبل يواجهها الإنسان بالتدرج في مراحل نموه المختلفة كما تعلمه أين ومتى يشبع حاجاته .
- ✓ لا تقتصر الثقافة على تزويد الأفراد بطرق إشباع حاجاتهم بل تطور لهم حاجات أخرى أو تفضيل حاجة عن أخرى تقديمًا أو تأخيرًا.
- ✓ يجد أفراد الجماعة في ثقافتهم تفسيرات عن أصل الإنسان والكون والظواهر التي يتعرضون لها لكن قد تكون تفسيرات خرافية وقد تكون على أساس علمي.
- ✓ تحدد الثقافة مختلف المواقف وتعرفها لأعضائها كما تزودهم بمعاني الأشياء والأحداث ولهذا يستمد أفراد الثقافة الواحدة منها عددا من المفاهيم الأساسية لكي يتمكنوا في ضوءها من تحديد ما هو طبيعي وغير طبيعي ، جميل وقبيح ، خير وشر ، أي أن الثقافة تحدد معنى الحياة وهدف الوجود.
- ✓ تكسب الثقافة أفراد الجماعة الضمير الذي ينبثق عن الإجماع ، ذلك أن استبطان قيم الجماعة ومستوياتها تؤدي في العادة إلى امتزاجها في شخصية كل واحد من أفرادها الأمر الذي يؤدي إلى شعور كل واحد منهم بالذنب والندم عند مخالفة هذه القيم.
- ✓ تعطى الثقافة لأفراد الجماعة الواحدة شعورا بالانتماء لأنها تربط بين أعضائها في جماعة واحدة يشعرون بالاندماج فيها.
- ✓ تساعد الثقافة أفراد الجماعة على التكيف لمكاناتهم في المجتمع فهي التي تقدم لهم الوسائل الضرورية للقيام بأدوارهم ولذلك كانت الثقافة تربة خصبة لنمو الشخصية.
- ✓ تضع الثقافة المركبة أو الغنية أمام الفرد احتمالات كثيرة فقد يجد نفسه مضطرا لمواجهة عدد من الصعوبات وقد يجد أمامه أيضا عددا كبيرا من البدائل الأخرى أو الفرص ولهذا يقال أن شخصية الفرد في الثقافة البسيطة تكون أكثر وضوحا من شخصيته في الثقافة المعقدة.
- ✓ يواجه الأفراد في الثقافة المعقدة احتمالات تفكك الشخصية في بعض الأحيان أكثر من احتمالات التكامل ولهذا تكثر الأمراض النفسية نتيجة تعرض الفرد لضغوط كثيرة ولتعدد الجماعات التي ينتمي إليها وهذه الجماعات التي يحتاج كل منها إلى تكيف من نوع معين قد يفشل فيه الفرد.

IV. مفهوم الثقافة التنظيمية :

من خلال المفاهيم التي تناولناها على المنظمة بكل أبعادها وامتداداتها ومن خلال تحليل مكوناتها وعلاقتها بالبعد البشري أو بالأفراد ، وأيضا من خلال التحاليل السابقة في المفهوم والمضمون للثقافة فإننا نستطيع أن نكون صورة ذهنية عن ماهية الثقافة التنظيمية وحدودها وأبعادها على أن القاسم المشترك بين كل هذه المفاهيم هو وجود الإنسان ، وجود الفرد بشخصيته كفاعل وكمؤثر ومتأثر من خلال علاقاته وتفاعله المتبادل بينه وبين مجتمع أو جماعة وبينه وبين المؤسسات والهياكل والماديات.

على أننا نعتبر كل المفاهيم التي تخص الثقافة في مجتمع معين يمكن سحبها على المنظمات واعتبارها مجتمعا من نوع خاص أو مؤسسة اجتماعية لكن لها خصوصياتها فقط ، لأن الثقافة بصفة عامة مرتبطة بجماعة من الأفراد أو مجتمع أو شعب يشغلون حيزا جغرافيا اجتماعيا ونفسيا يمثل البيئة أو بعد المكان خلال زمن يسمح بظهور سلوكيات وخصوصيات ثقافية لدى مجموع الأفراد هذا من جهة .

ومن جهة أخرى فإن المنظمة هي وسيلة بشرية لإشباع حاجاته ورغباته وتحقيق طموحاته تظهر في شكل نماذج وأنظمة وقوانين وأهداف واستراتيجيات يقوم بها جماعة أو مجموعة من الأفراد في مجال خاص ، فالمنظمة هي امتداد لنسق أكبر تتشكل أبعاده السلوكية تبعا لطبيعة أهدافها ونشاطها ومكوناتها المادية والبشرية ، فهناك نوع من التكامل أو التناغم فكل ما كان هناك تنظيم بشري لا بد أن تتشكل ثقافة كما أنه كلما كانت هناك ثقافة فهناك نوع من التنظيم ، فالمجتمع هو مجموعة من التنظيمات كل تنظيم له جماعة تشغله وله ثقافة ومجموع هذه الجماعات هو المجتمع وهذه الثقافات هو الثقافة العامة للمجتمع ولكي نقرب مفهوم أكثر نضرب المثال التالي:

إذا اعتبرنا أن الكائن البشري بما تحمله الكلمة من معنى يمثل المجتمع وكل عضو منه يمثل منظمة من منظمات المجتمع التي لها أدوارها ومجالها ولها رغباتها وحاجاتها واعتبرنا الدم في الكائن البشري الثقافة العامة في المجتمع ، فعندما نتحدث عن عضو بشري مقابل منظمة في المجتمع ونأخذ الرأس مثلا فهل يمكن أن نقول أن الدم الذي يعمل في الرأس ليس هو ذلك الذي يسرى في باقي الأعضاء وبالتالي في الكائن البشري ؟ أبدا فالدم نفسه ، فلا نستطيع أن نقول أن الرأس ليس فيه دم من جهة ولا نستطيع أن نقول أن هناك دم لكنه هو دم غريب ولا يشبه الدم في باقي أعضاء الكائن البشري من جهة أخرى على الرغم من أنه قد تكون هناك بعض الخصوصيات لأن الدم له مكوناته الرئيسية وهناك مصل تسبح فيه عناصره قد نجدها في عضو ولا نجدها في عضو آخر حسب الحاجة وطبيعة النشاط .

وكذلك بالنسبة لأي منظمة من منظمات المجتمع فالثقافة هي دم المجتمع يسرى في كل تنظيماته وأن هناك بعض المكونات الخاصة بكل منظمة حسب الطبيعة والنشاط وحاجات أفرادها تعطي الخصوصية الثقافية لتنظيم على آخر وهذا ما يمكن أن يصبح فيما بعد الثقافة التنظيمية ، إن وجود الثقافة والعمل الجماعي مرتبطين بالإنسان والثقافة مرتبطة من جهة ببعدي الزمان والمكان أو المجال والعمل الجماعي يقتضي التنظيم ووجود المنظمة فالثقافة التنظيمية تقتضي وجود العمل الجماعي المنظم للإنسان في إطار زمان ومكان معينين . إن كل المفاهيم المعروضة سابقا هي وجهة نظرنا حولها وسنتناول الثقافة التنظيمية من خلالها ونعتبرها قاعدة في التعامل مع كل المتغيرات الأخرى التي سوف تأتي ، لكن قبل ذلك نقول بأن الثقافة التنظيمية لها تطور مفاهيمي وردت فيها الكثير من التعاريف وقبل ذلك المصطلحات التي تعبر عن هذا المعنى في دراسة وتحليل المنظمة فقد صادفتنا الكثير من المعاني وإن كانت تصب في محتوى الثقافة التنظيمية فإنها في نظرنا تعالج جانب واحد فقط .

فمفهوم الثقافة التنظيمية كما نستخدمه اليوم لم يجد طريقه في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة إلا في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين حيث طغت قبل ذلك مفاهيم بناء المنظمات والعلاقات الإنسانية على دراسة المنظمات ولعل الذين استخدموا مفهوم العلاقات الإنسانية في دراسة معنويات واتجاهات العمال أبرزوا من خلالها بعض الجوانب الثقافية للمنظمات التي درسوها وإن لم يشيروا إلى مفهوم الثقافة مباشرة.¹

ومع تطور نظريات التنظيم وظهور العديد من المفاهيم لتفسير العمل برزت مصطلحات جديدة ، فنجد **الثقافة العمالية** التي ارتبطت برفع مستوى التعليم والثقافة الاجتماعية المهنية للعمال خاصة وأن الأمية كانت بنسبة كبيرة مع مطلع القرن العشرين فعرفت بأنها ضرب من ضروب التعلم تهدف إلى تنمية الوعي العمالي والنقابي والاجتماعي لجماهير العاملين من شأنه الارتفاع بمستوياتهم لتطوير حياتهم والمجتمع الذي يعيشون فيه. **والثقافة الصناعية** وهي تلك المعارف والأفكار والمواقف والممارسات اليومية التي اكتسبها العامل من خلال تواجده في المصنع بمثابة سلوكيات مميزة.² **الثقافة التسييرية** وهي مجموعة المعارف والقيم التي توجه تفكير وسلوك المسيرين في ممارستهم للعملية التسييرية.³ فهذه المفاهيم اقتصر على جانب معين من مكونات المنظمة ، الأول اقتصر على العمال والثاني على المصنع فقط والمنظمة أشمل من ذلك والمفهوم الثالث اقتصر على جانب التسيير أي تناوله كعملية سلوكية بالبعد الثقافي أي ثقافة التسيير ومن المصطلحات الأقرب بعد هذه نجد:

القيم الإدارية أو قيم العمل التي ركزت البحوث عليها كثيرا باعتبارها نسبيًا قابلة للقياس واعتبرت جوهر الثقافة التنظيمية رغم أن هذه الأخيرة لا تعني القيم فقط وتشير إلى المعتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم والقيم هي التي تولد الاتجاهات التي تحدد السلوك وبالتالي فإن قيم الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية داخل المنظمة هي المسؤولة عن تشكيل شخصية المنظمة.⁴ وقد صنفت القيم أكثر من مرة ولعل أشهرها هو تصنيف بوشهولزر (1976) وقد نجد بيئة العمل والمناخ التنظيمي والجو التنظيمي كمصطلحات تشير في مضمونها أيضا إلى جزئيات من الثقافة التنظيمية. والمجموعة الأخيرة من المصطلحات تقترب أكثر من مفهوم الثقافة التنظيمية وقد يكون اختلافا في الاصطلاح فقط وليس في المعنى التي منها : حضارة المنظمة وثقافة المؤسسة على اعتبار أن هناك اختلافا في التراث الفكري بين مصطلحي الثقافة والحضارة وأيضا بين المؤسسة والمنظمة وإن كان الأول عملي ميداني والثاني نظري أكاديمي ، فكل الاصطلاحات السابقة تصب في معناها على اعتبار أن

¹ عبد الرحمان أحمد الهيجان: أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين ، مجلة الإدارة العامة الرياض عدد 74 أبريل 1992 ص 9 -

10.

² يمينة نزار وعلي غربي : التكنولوجيا المستوردة ، مرجع سابق ص 20 - 21 .

³ رحال سليمان: الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة العمومية الجزائرية ، مجلة التواصل جامعة عنابة عدد 05 سبتمبر 1999 ص 9 - 10 .

⁴ عدنان كاظم جواد وشاكر جار الله الخشالي: علاقة قيم العمل الإدارية بالخيار الاستراتيجي للمديرين ، المجلة الأردنية في العلوم التطبيقية للعلوم الإنسانية المجلد 06 العدد 02- 2003 ص 26 .

المنظمة أشمل من المؤسسة والمصنع والإدارة وتتضمن العمل والتسيير والأفراد والثقافة هي قيم ومعتقدات وسلوكيات.

فالثقافة التنظيمية حسب **شين** في كتابه **الثقافة التنظيمية والقيادة** هي مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.¹ فهي عبارة عن منظومة من القيم والتقارير والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها وهي لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي التي تتواجد فيه المنظمة لذلك فإنهم يجلبون معهم قيمهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير من خلال الثقافة التنظيمية كما تأثر في الطرق التي يعمل بها الأفراد.² ويقول وليام أوشي بأن الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعة من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة فيكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيماناً كاملاً ومثل هذه الطقوس هي التي تعطي الأفكار التجريدية معناها وتكسبها حيويتها بطريقة يتفهمها الموظف المستجد وتترك في نفسه أطيّب الأثر.³

أما **سيزلاجي ووالاس** في كتابهما **السلوك التنظيمي والأداء** فيعرفانها على أنها: المفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أفراد المنظمة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق المعلن وغير المعلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في المنظمة ، وعبارة أخرى توفر الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة.⁴ ومن المفاهيم أيضاً أنها مجموعة المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ويتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها لأفراد الجدد في المنظمة فهي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكه م ومن ثم على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجيتها.⁵

ومما سبق يتضح امتداد الثقافة التنظيمية في الفرد وجماعات العمل والمنظمة ككل لكن تأثيرها يبقى حاسماً على مستوى الفرد فيمكن اعتبارها على هذا المستوى الذهنية أو العقلية التي تكون قد شكلت من خلال استدخال قيم واتجاهات ومعتقدات من البيئة الاجتماعية والمهنية والتي يدرك من خلالها الفرد مجاله

¹ نقلا عن مصطفى عشوي : الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية ، عبد الحفيظ مقدم :مرجع سابق ص 273.

² سعد ياسين غالب: الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري عمان 2002 ص 90 .

³ وليام جي أوشي: النموذج الياباني في الإدارة نظرية Z ، ترجمة:حسن محمد بس ، معهد الإدارة العامة بالرياض ص 62 .

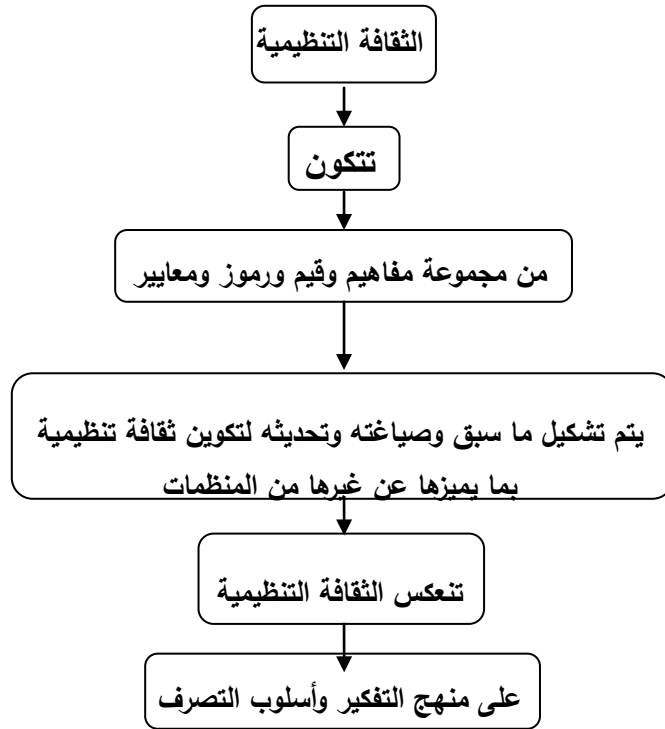
⁴ أندرو دي سيزلاجي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة أبو القاسم أحمد الإدارة العامة بالرياض ط 1987 ص 458 .

⁵ مصطفى محمود أبوبكر: التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعية الإسكندرية ط 2000 ص 130 و 132 .

وعلاقاته مع الأفراد والهيئات والأساليب والإجراءات ووسائل العمل ويفسر على أساسها سلوكه وتصرفاته وبنى عليها كل تغيير في المحيط ومجموع كل هذا يعطي شخصية اعتبارية للمنظمة تميزها عن غيرها وتكسيبها هويتها وأهم ما يمكن استنتاجه مما سبق أن الثقافة التنظيمية تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه وكل ما تكاملت مشاعر أفراد المنظمة كلما توحد سلوكهم مما يجعلها على صلة مباشرة بفعالية أو عدم فعالية المنظمة وهذا مرتبط بقيمتها ومكانتها في استراتيجيات التسيير والإدارة.

الشكل رقم 07 : تكون الثقافة التنظيمية

المصدر: مصطفى محمود أبوبكر ، التفكير الاستراتيجي ص154.



V. مكونات الثقافة التنظيمية:

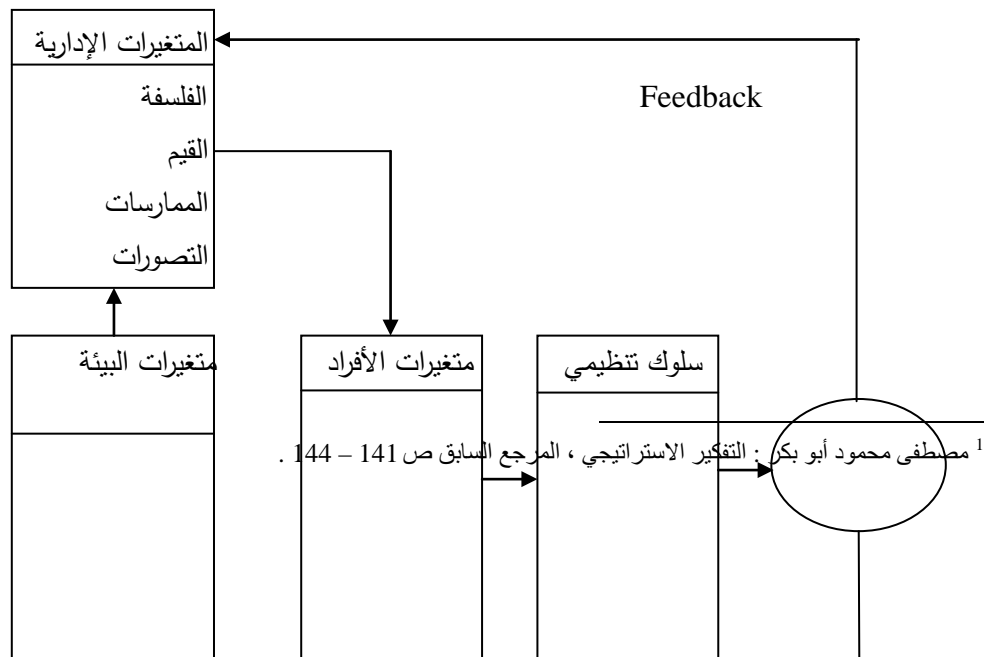
نقصد بمكونات الثقافة التنظيمية كيف يمكن لنا أن نعرفها أو نحددها أو ما هي مظاهرها إن كانت لها مظاهر فالمكونات تشمل المحددات والمؤشرات أو المظاهر والتي منها ما يتعلق بالبيئة المادية للمنظمة من هياكل وأبنية ومكاتب وأثاث وغيرها أو البيئة الرمزية من خلال الرموز والطقوس والمراسيم واللغة الفنية فكيف لهذه المظاهر والمؤشرات أن تشكل الثقافة التنظيمية؟:

إن الموقع المادي والتصميم المعماري وموقع وتوزيع المكاتب المختلفة داخل المقر الرئيسي للمنظمة وفروعها دلالة على الثقافة التنظيمية وينعكس على اتجاهات وسلوكيات أعضائها فالموقع الجغرافي لمباني المنظمة والتصميم المعماري لأبنية المنظمة ، المساحات المكانية للمكاتب وتوزيع الإدارات

والأقسام داخل المكاتب والمكاتب المفتوحة والمغلقة ، أماكن حفظ الوثائق والمعلومات وأماكن مكاتب الرؤساء والمرؤوسين ، الأدوار التي يتواجد بها المكاتب ونوع وحالة الأثاث المكتبي ، أجهزة وأدوات الاتصالات وأماكن استقبال الضيوف والزبائن وأنواع ومستوى التحف والمعلقات على جدران مباني المنظمة كلها تعبر عن مظاهر أو مؤشرات عن الثقافة التنظيمية ، ويمكن أن يكون لهذه المظاهر والمؤشرات تأثيرا واضحا على سلوكيات واتجاهات أعضاء المنظمة ومن أمثلة هذه المجالات: الشعور بالأمان الوظيفي والاستعداد للمناقشة والحوار بوضوح وشفافية والاتجاه إلى تكوين صداقات في العمل والاستعداد للمبادأة والابتكار والتحديث والاستعداد للمرونة والقدرة على التكيف والحرص على التمسك بالشكليات والإجراءات فنوع وخصائص الهياكل المادية وطريقة ظهورها يمكن أن تكون مؤشرا له دلالة على وجود ثقافة جامدة مغلقة أو ثقافة مرنة مفتوحة داخل المنظمة ، أما فيما يتعلق في جانب العلاقات وتنظيم سير العمل داخل المنظمة فإن الثقافة التنظيمية يمكن أن تظهر من خلال: أساليب وأدوات تحقيق انضباط الحضور والانصراف ، أساليب تبادل حفظ البيانات والمعلومات ، مجالات ومستوى التفصيل في اللوائح والإجراءات ، نظام إدارة اللقاءات والاجتماعات والمشاركة فيها ، وأساليب إصدار وتوثيق التعليمات والقرارات ومتابعتها ، إجراءات وقواعد حركة الموارد البشرية من تعيين وترقية وتدريب وإنهاء خدمة وغيرها.¹

فكل هذه المظاهر بالإضافة إلى العنصر البشري في الزمن يطبع المنظمة بطابع خاص يكسبها ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها ، فمكونات الثقافة التنظيمية لها جانب مادي ظاهر وجوانب لا مادية ضمنية غير ظاهرة لكن كلها لها علاقة حاسمة على سلوك الفرد في المنظمة حيث يصبح لها معنى نفسي اجتماعي يكون قيم واتجاهات ومعتقدات تصبح راسخة مع مرور الزمن ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 08: مكونات الثقافة التنظيمية



الخارجية	الإدراك	مشاعر	ثقافة تنظيمية
الثقافة	الشخصية	مصطلحات	
السياسة	الدوافع	شعارات	
الاقتصاد	التعلم	رموز وقيم	
التكنولوجيا	متغيرات أخرى	معتقدات	
المجتمع	(جنس ، عمر..)		

المتغيرات التنظيمية

الهيكل

النظم

السياسات

التكنولوجيا

Feedback

فالمصطلحات والمشاعر والرموز والشعارات والمفاهيم هي التي تكون النسيج الأساسي لثقافة المنظمة وهي التي تحدد إلى حد بعيد السلوك التنظيمي في مجالات اتخاذ القرار وأنماط الاتصال والقيادة وأساليب حل المشكلات وكيفية التعامل مع أعضاء التنظيم ، إن هذه المضامين المشتركة التي تكونت عند العاملين في المنظمة عبر الزمن هي التي تبني للمنظمة هويتها المميزة أو شخصيتها الفريدة وهذا يعني أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تكونت عبر الزمن وتضم في ثناياها وغالبا بشكل غير مكتوب قيم ومشاعر وقواعد وتشريعات ولغة خاصة لتسهيل عملية الاتصال بين أعضاء التنظيم وأنه من الصعوبة نقل ثقافة تنظيمية من منظمة لأخرى لأن ما ينجح في منظمة قد يفشل في منظمة أخرى.¹ فالثقافة التنظيمية بهذا الشكل تصبح كبرمجة عقلية في المنظمة حيث يكتسب الفرد الجديد كل هذه القيم والمعتقدات وما هو متعارف عليه في جماعات العمل وهناك ثلاث مستويات للبرمجة العقلية التي قد تكون مقصودة أو غير مقصودة يعني يمكن أن يكتسبها الفرد تلقائيا عند التحاقه بالمنظمة أو تقوم المنظمة بتبرسيخها من خلال آلياتها الخاصة التي منها التكوين والتدريب.

المستوى الأول ويكون تنظيميا أي على مستوى المنظمة ككل وهي أمور يجب أن يعلمها كل الأفراد ويتعلمها وفي مجملها تشمل الإطار الرسمي للمنظمة من خلال احترام قوانينها وتشريعاتها والالتزام بأهدافها والسعي لاستمراريتها كحد أدنى.

المستوى الثاني ويكون جماعي أي على مستوى فرق العمل حسب حجم المنظمة حيث تأخذ الثقافة بعض الخصوصيات حسب طبيعة النشاط ومستواه من أجل إشباع الحاجات الاجتماعية.

¹ مؤيد سعيد سالم : تنظيم المنظمات ، مرجع سابق ص 168 – 169 .

المستوى الثالث وهو الأساسي أي الفرد في حد ذاته من خلال كسب ولائه وتحقيق رغباته ومطابقة طموحاته لأهداف المنظمة.

ونلاحظ في الأخير أن مكونات ومؤشرات ومظاهر الثقافة التنظيمية لها علاقة وثيقة بالقيم والاتجاهات ولعلها تكررت في كل تعاريفها رغم أنها ليست كل الثقافة التنظيمية لكن هي حجر الزاوية لأنها أساسية في ضبط سلوك الأفراد.

وتمثل القيم والمعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض ، والصواب والخطأ ومقارنة بالاتجاهات فهي تتصف بثبات نسبي أكبر فالقيمة لا تتغير بنفس السرعة أو الدرجة التي يمكن فيها تثبيت أو تغيير الاتجاهات لأن القيم قناعات راسخة في أغلب الأحيان ولكن ذلك لا يعني استحالة تغيير القيم إذ يعيد الناس النظر في القيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وحتى الدينية في كثير من الأحيان ، أما الاتجاهات فتمثل محددًا من محددات السلوك التنظيمي وهي توجه أو استعداد مسبق للتصرف بطريقة معينة يكتسبها الفرد عبر سنوات التنشئة الطويلة وتتغير بتغيير الخبرات ، التعليم والتدريب بل وحتى نتيجة ملاحظة سلوك الغير.¹

فيمكن أن نشبه مكانة القيم والاتجاهات بالنسبة للثقافة التنظيمية كالموشور الذي يعكس ألوان الطيف من خلال إسقاط حزمة ضوئية عليه فالرموز والمصطلحات والمراسيم وكل المتغيرات الموجودة في البيئة التنظيمية تتعكس على موشور القيم والاتجاهات لتظهر لنا ألوان السلوك التنظيمي في المنظمة ونستنتج من هذا أنه إذا أردنا تغيير ألوان الطيف أو شكلها فليس معناه تغيير الحزمة الضوئية فقط بل يجب تغيير شكل الموشور أي أن تغيير السلوك التنظيمي أو إحداث أي تغيير في المنظمة لا يعني القيام بتغيير البيئة فقط أو معطى من معطياتها بل يجب تغيير القيم والمعتقدات.

VI. دور وأثر الثقافة التنظيمية على مكونات المنظمة:

1) دور الثقافة التنظيمية وأهميتها : إن الحديث عن دورها هو حديث عن أهميتها أو عن ما يمكن أن تقوم به داخل المنظمة وبالنسبة للمنظمات الأخرى . فهي تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، حيث أن أي اعتداء على أحد بنودها أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن لها دورا كبيرا في مقاومة ما يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر ، كما تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في

¹ محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، دار الشروق عمان ط 2004 ص 157 و 168 .

ضوءه ، أيضا تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عند مواجهة موقف معين أو مشكلة فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية بأنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.¹

وعليه يمكن القول بأن أدوار ووظائف الثقافة التنظيمية تكمن في:²

- أنها تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث أن مشاركة العاملين بنفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
 - تسهل الالتزام الجماعي حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
 - تعزز استقرار النظام حيث تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
 - تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم ، فتقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- وبتحقق الوظائف السابقة تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

(2) أثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية:

إن للثقافة التنظيمية تأثير كبير على المنظمة ومكوناتها والعاملين بها ونقصد بمكونات المنظمة هيكلها ومجموع وظائفها بالإضافة للأساليب والإجراءات التي يتم من خلالها الاتصال واتخاذ القرارات وهناك أوجه عديدة لتأثير الثقافة على المنظمة والعاملين بها أهمها:³

✓ **اتجاه أو توجهات المنظمة:** حيث يدخل في طريقة العمل اتجاه تأثير الثقافة إلى أن المهم هو الكيفية التي تتفاعل فيها عناصر الثقافة مع إستراتيجية العمل الناجح فإذا كان الاتجاه أو الإستراتيجية الحالية للمنظمة ناجحة فإن الثقافة التي تتخذ "فلسفة لا تآرجح المركب" أي اترك الحالة على ما هي عليه دون تغيير قد تكون مناسبة ، فكلما كانت الثقافة متوافقة مع أهداف المنظمة وإستراتيجيتها كانت قوة إيجابية وإذا كانت غير متوافقة تكون كقوة سلبية ، فقد تدفع الثقافة المنظمة نحو تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها أو تدفعها بعيد عنها.

✓ **الانتشار:** وهو مدى شيوع الثقافة بين العاملين ، أي هل تفهم ثقافة المنظمة بنفس الصورة بالنسبة لكل العاملين أم أن بعض العاملين يفهمها بصورة مختلفة ، فإذا كان التأثير على سلوك كل عضو في جماعة عمل أو قسم مختلف عن الآخرين فمن الصعب الوصول إلى إجماع أو اتفاق عام.

¹ محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل الأردن 2002 ص 313.

² حسن حريم : إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد عمان 2003 ص 265 .

³ سيزلاجي ووالاس : مرجع سابق ص 461-462.

✓ **القوة** : حيث تمثل الضغط الذي يمكن أن تبسطه الثقافة على أعضاء الجماعة مهما كان اتجاهه قوة تأثير وبعبارة أخرى هل الثقافة راسخة للحد الذي يجعل أعضاء الجماعة يتبعون ما تمليه عليهم مهما كان أم أنها ضعيفة إلى حد ما وتقدم توجيهات عامة فقط لأعضاء التنظيم.

✓ **المرونة**: تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة وتوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها تحقيق التوافق بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئة المنظمة ومتابعة الأحداث الخارجية والتصرفات المتوقعة في بيئة العمل وتحديد مجالات التطوير في ثقافتها للتكيف معها والاستعانة بمتخصصين من خارج المنظمة يكون لديهم خبرات ووجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن اتجاهات خصائص البيئة والمشاكل التنظيمية واقتراح الأساليب والأدوات التي تحقق الاتصال مع بيئة المنظمة وأخيرا تدريب أعضاء المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية وورش العمل التي من خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم والتصورات والممارسات الإدارية المختلفة ويتطلب ذلك اقتناع أعضاء المنظمة بأن ثقافة المنظمة هي عامل هام لإحداث التكامل بين بيئة المنظمة وإستراتيجيتها.¹

✓ **الالتزام**: تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها ، بمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.²

فمن خلال هذه السمات يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر تأثيرًا مباشرًا على العمليات التنظيمية ويظهر هذا من خلال فعالية المنظمة وكفاءة الأداء حيث كما أشرنا أن اتخاذ القرارات ونمط القيادة في علاقته بالهيكل التنظيمي والاتصالات وانتقال المعلومات كلها تتأثر بمدى حضور الثقافة التنظيمي في سلوكيات وأنماط تفكير العاملين في المنظمة سواء بالإيجاب أو بالسلب.

VII. خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية:

أ) **خصائص الثقافة التنظيمية**: تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات فهناك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية كمفهوم وهي كونها:³

- **نظام مركب**: حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتشمل الجانب المعنوي (نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) وجانب سلوكي (العادات والتقاليد والممارسات العملية والمراسيم) بالإضافة إلى جانب مادي (تشمل المباني والأدوات والمعدات).

¹ مصطفى محمود أوبكر: التفكير الاستراتيجي ، مرجع سابق ص 138 .

² مصطفى محمود أوبكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية 2003 ص 410.

³ مصطفى محمود : التنظيم الإداري ، مرجع سابق ص 407 .

- **نظام متكامل:** فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
 - **نظام تراكمي (مستمر ومتصل):** حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة ، وتترايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق أنتظام وتفاعل في هذه الأخيرة.
 - **نظام مكتسب متغير ومتطور:** فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
 - **لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان وحاجته ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية.
- وهناك خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية أو كسلوك رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص والسمات هي:¹
- درجة المبادرة الفردية : وما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
 - درجة قبول المخاطرة : وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
 - درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
 - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
 - شكل ومدى الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
 - مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.
 - طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على الأقدمية أم على الوساطة والمحسوبية.
 - درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة.
 - طبيعية نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصر على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرأسي أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.
- وكل ما نلاحظ من هذه الخصائص أنها تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية ورغم وضوح أثر الأبعاد السلوكية بشكل أوضح إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبير ، ونلاحظ أن خصائص المنظمة تزيد من إيضاح الفروق بين المنظمات ، فبالإضافة إلى المظاهر المادية الملموسة فإن ما تتميز به منظمة قد لا تتميز به منظمة أخرى وحتى المنظمة الواحدة في نفس الفترة أو بعد مرور مرحلة زمنية معينة.
- (ب)أنواع الثقافة التنظيمية:**

¹ محمد القريوتي: السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 152 .

نظرا لحدائثة دراسة الموضوع فإن تصنيف الثقافة التنظيمية ما يزال لم يضبط بعد بمعيار معين باستثناء درجة تأثيرها على العمليات التنظيمية والسلوك التنظيمي للأفراد بالإضافة إلى طرح نماذج افتراضية لنماذج من الثقافة التنظيمية تخضع لمعيار السلوك السائد أو التصورات الذهنية السائدة في المنظمة والتي يتبناها الأفراد وتظهر في سلوكياتهم وتصرفاتهم:

1. الثقافة التنظيمية من حيث التأثير: وتصنف بهذا الشكل إلى ثقافة تنظيمية قوية أو ضعيفة وتعنى

قوة الثقافة التنظيمية شدة استجابة أعضاء التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية فكلما كانت استجابة أعضاء التنظيم فعالة وإيجابية كلما دل على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة ، إن درجة قوة الثقافة تعتمد على توفر ثلاث خصائص أساسية هي:¹

✓ كثافة الثقافة التنظيمية التي تعني عدد الافتراضات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة والتي تمثل بقيم وتقاليد وقواعد ، والثقافة الكثيفة تمتلك منظومة فحمة ومتنوعة من الافتراضات.

✓ نطاق تأثير هذه الافتراضات حيث أن بعض الافتراضات تتميز بكونها واسعة التأثير ويشترك في الاعتقاد بها عدد كبير من العاملين لذلك فإن الثقافات التي تمتلك قيم ومعتقدات وتقاليد يشترك فيها عدد كبير من العاملين تكون أكثر تأثيرا من الثقافات التنظيمية الأخرى التي تتمتع بهذه الصفة.

✓ وضوح الترتيب فالثقافة القوية تتميز بقيم ومعتقدات وقواعد وتقاليد منطقية وواضحة وبسيطة بعيدة عن الغموض ومعروفة النتائج ، إن قوتها تكمن في قدرتها على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس القطاع أو المجتمع ومعرفة هذه العوامل تعطى انطبعا عاما عن قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية لمنظمة معينة.

وبين المنظمات نجد أن القوة والضعف فيها يكون حسب مكونات المنظمة ومنتجاتها ، حيث أن الثقافة التنظيمية هي محصلة القوى المتداخلة وإذا كانت هذه القوة موثية وملاتمة فإن المنظمة سيكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة حيث تعمل على توحيدهم بقوة اتجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة قوية وفي حالة العكس تكون ضعيفة.²

2. من حيث النموذج السائد: لقد صنفت الثقافة التنظيمية إلى أربعة نماذج تخضع إلى معايير السلوك التي يقوم بها أفراد المنظمة في كل المستويات خاصة الإدارة العليا ، وكذلك بالنسبة للعمليات الإدارية التي يقومون بها (الاتصال واتخاذ القرارات الرقابة والتنظيم والتكوين والتغيير والتكنولوجيا والمنافسة) وغيرها من العمليات حيث تتمثل هذه النماذج في:³

✓ النموذج العلمي: يأخذ جذوره من الدراسات التي أجراها كل من **تيلور وفايول** وذلك انطلاقا من التنظيم العلمي للعمل حيث سعى كلاهما للبحث عن العقلانية في العمل فانكب المهندس تيلور على دراسة الأعمال اليدوية واعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء ، أي تحدد الهياكل

¹ سعد غالب: الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري عمان طم 2002 ص 92- 93 .

² مصطفى محمود : التنظيم الإداري ، مرجع سابق ص 411 – 412 .

³ بويابة محمد الطاهر: اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية ، رسالة ماجستير غير مشورة الجزائر 1996 ص 49 – 52.

بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق One Best Way وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء وبالتالي يتمكن من صياغة علم إدارة المؤسسات والذي يقوم خاصة على ما يلي:

- التحديد الدقيق لمسار إنجاز أي عمل واختيار وتدريب العمال على أسس علمية.
- الفصل بين إنجاز وتحضير العمل والتقسيم العادل للعوائد الناجمة عن ارتفاع المردودية ما بين العامل ورب العمل.

وبينما كان تيلور منكباً عن العمل التنفيذي يهتم من جهته فايول بعمل المديرين أو المسيرين وقد أدخل مصطلح الوظيفة كعنصر قاعدي في حياة المؤسسة كما أنه اقترح التفريق بين ستة وظائف رئيسية واعتبر أهمها الوظيفة الإدارية والتي حدد لها خمسة نقاط هي التنظيم، الإشراف، التنسيق، المراقبة والتنبؤ. والتي أخذت تتوسع لتصل إلى الهيئة الوسطى التنفيذية، ولعل التكنولوجيا تكون أحسن معبر عن المدرسة الكلاسيكية، ويعتبر M. Pages أن هذا النموذج سيطر خاصة في المؤسسات الكبيرة أين يجد فيها الفرد نفسه أمام سلطة من دون وجه وغير مشخصة ويكون فيها الأداء الفردي مشجعاً بقوة والعقاب شديد (نفسياً ومادياً) فعلى الفرد دائماً أن يعطى أحسن من عنده وبالمقابل تشركه المنظمة في عظمتها ويكون المردود في هذا النموذج محدداً سلفاً وتعتمد المنظمة على بيروقراطية دقيقة في عملها.

✓ **النموذج القانوني:** يأخذ جذوره من المدرسة الكلاسيكية كذلك بالإضافة إلى النظرية البيروقراطية Max Weber إذ يعتبر الأول الذي عرف البيروقراطية على أنها أداة عقلانية وفعالة، فهو ينطلق من فكرة أن انصياع الفرد لأوامر رؤسائه ليس بدافع الخوف وإنما لأن رئيسه قد اتخذ القرارات وفق القواعد والاتفاقيات المسيرة للمؤسسة والتي أساسها الشرعية العقلانية، فنظريته تركز أساساً على النظرية الشرعية، وقد اهتم بالعمل بصورة عامة لكن عند وضعه لتنظيمه أخذ الإدارة العمومية كنموذج واقترح ما يلي:

- تحديد الوظائف كتابياً بالتفصيل (قوانين صارمة) والتوظيف بطريقة منهجية (امتحان أو مسابقة) مما يسمح بالتقييم الموضوعي للقدرات.

• تسطير المشاور المهنية حسب معياري القدرات والأقدمية وتنظيم هرمي دقيق. وهذا ما أدى حالياً إلى وجود رقابة قوية يؤكدها وقوف النقابات في وجه الإدارة، إن مثل هذا النموذج إذا ما ساد في مؤسسة ما يكون احترام تام للقوانين العادلة وتكرس حقوق وواجبات الكل هذا ما يجعل وجود نسبة قليلة من دوران العمل ويفتح مجالاً واسعاً للشعور بالأمن في العمل.

✓ **النموذج الاستحقاقى:** إن النظريات الكلاسيكية كانت تهدف إلى صياغة نظام ثابت وقار لا يمكنه أن يتغير (سواء التنظيم العلمي أو المرتكز على القانون) لكن بمجيء تيار العلاقات الإنسانية بين أن الحالة النفسية لها تأثير على السلوك أثناء العمل حتى أن أحد منظري هذه المدرسة Rothlisberger ذهب إلى تعريف المنظمة من خلال وظيفتها، صنع المنتج وإرضاء الأفراد المكونين لها، مما يستدعى ليس فحسب تنظيمياً تقنياً وإنما تنظيمياً اجتماعياً كذلك، هذا التنظيم الذي سيركز على الفرد

وعلى تحسين النظرة للعلاقة في العمل بين الفرد والعمل ، فعلى خلاف نظرة المدرسة الكلاسيكية يجب الاهتمام بالفرد وبالتالي هذا النموذج يقوم على أساس الاستحقاق الفردي الذي يسود فيه معيار الكفاءة والديناميكية ويكون التوجه فيه مطلقا نحو المردود.

✓ **النموذج التطوري:** نظرا لتراكمات المعرفة وتطور العلوم ظهر تناول آخر يركز على فكرة أن العلاقات الإنسانية تسمح بحل مشكلات العمل في المؤسسة وبالتالي ضمان مستوى عالي من الفعالية كما تركز على أن الاقتصادي لا بد وأن يحرك بواسطة الاجتماعي (الأفراد) ، إن تنشيط الجانب الاجتماعي يعني الاهتمام بتطور الفرد وذلك يشمل التكوين الرسمي والمشاركة في المشاريع والدوران الداخلي و تكوين الخلف ، إن الهدف من تطوير الأشخاص هو الرفع من الكفاءة وتغيير السلوكيات المعتادة.

إن المتعلمين رجالا ونساء لن يقبلوا بهرمية شديدة تثقل كاهلهم فهم بالتالي في معظم الحالات يطالبون بدرجة من الحرية في العمل وهذا يرجع لنتامي نسبة المتعلمين ذوي المؤهلات مما جعل التيار السوسيوثقافي يقترح الأخذ بعين الاعتبار الحاجات النفسية الاجتماعية للعامل مع التركيز على الإعلام الواسع والتكوين حيث يدعى العامل إلى تقبل مسؤولية واسعة مقابل استقلالية متزايدة في إنجاز العمل وبالتالي فقد بدأ يتضح للجميع أن النمو الاقتصادي ينبع من القاعدة ولا يفرض من فوق ، على اعتبار الجهود التي يبذلها الفرد والمجموعة للوصول إلى الأهداف المختلفة كالنمو الاقتصادي والترقية الاجتماعية وعليه فإن هذا النموذج يقتضى تقليص المستويات الهرمية في المنظمة إلى الحد الأدنى الضروري مما يسمح بحل المشاكل الطارئة بسرعة إذا فهو يمثل نظام التسيير الذاتي المثالي أين يسود النضج التام في المؤسسة فالكل يدرك مهامه وواجباته وبالمقابل يتلقى من المؤسسة الدعم والاعتراف.

3. من حيث نمط التسيير: ويمكن تصنيفها إلى ثقافة تسلطية وهذا ما يتماشى خاصة مع نظرية x لما جريجور حول النمط القيادي و ثقافة ديمقراطية وهي تتناسب مع النظرية y أين يكون الأفراد يتمتعون بنضج كبير وبالتالي تنشأ طرق تفكير وسلوك ديمقراطي يقبل التعايش والاختلاف ، ولكن لمعرفة أي الثقافتين أحسن فذلك يرتبط بالجوانب التنظيمية داخل المؤسسة ومكوناتها البشرية حيث لاحظ كل من Saussman et Herden ضرورة أن يكون الأفراد مستقلين ويعرفون كيف يوصلون أفكارهم في ثقافة ديمقراطية ، أما المؤسسات التي نجد فيها الأفكار تقل كلما هبطنا إلى المستويات الدنيا فمن الأفضل أن يكون أخذ القرار فيها فرديا عنه جماعيا¹.

4. من حيث الفعالية: ويمكن تصنيفها إلى²:

✓ **ثقافة ديناميكية:** التي تضمن الأداء الجيد والتأقلم مع المحيط المتغير خاصة بعد تطور مفهوم النسق المفتوح للمنظمات وقد يطلق عليها أحيانا بثقافة التكيف الاستراتيجي.

¹ بويابة محمد الطاهر: دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية ، رسالة دكتوراه غير منشورة بجامعة قسنطينة الجزائر 2004 ص 58 – 59 .

² نفس المرجع: ص 59 .

✓ ثقافة سلبية: وهي التي تركز سلوكيات لا تتماشى مع الفعالية الاقتصادية وغالبا ما تكون نتيجة التباعد النفسي الاجتماعي للأفراد عن مؤسستهم وتتجسد أكثر من خلال التغيب المرتفع ، نوعية سيئة من الخدمات أو المنتج.

5. من حيث المناهج: يمكن تصنيف مناهج الثقافة إما إلى هيكلية أو تفسيرية ، فالأول يركز على الصلة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ومن النماذج الشهيرة ما اقترحه Charles Handy (1985) الذي تعرف على أربعة أنواع من الثقافة¹:

• **ثقافة الدور:** وهو نموذج بيروقراطي كلاسيكي للمنظمة ، حيث يكون الهيكل واحدا من طبقات متعددة هرمية و تقوم كل طبقة أو مستوى برفع تقريره للمستوى الأعلى ، ويتم التمسك بالقيم الأساسية والخبرة في إطار أدوار تم تعريفها بشكل جيد ، فالغموض من أي نوع يؤدي إلى تهديد كبير وكنتيجة للقواعد الرسمية واللوائح والإجراءات التي ينبغي الالتزام بها ، وفي ظل وجود هذه الخصائص فليس مما يثير الدهشة أن دور الثقافات لا يعتبر من العوامل المؤدية إلى جعل الأفراد مبتكرين فعليين ، ويعمل هذا الدور جيدا في ظل البيئة المستقرة التي يمكن التنبؤ بها حيث يمكن أن يكون ناجحا جدا عند إدارة التغييرات غير الجذرية التي لا تهدد الهيكل الأساسي للمنظمة ومن ناحية أخرى فهي غير مرنة تماما بحيث لا يمكن التكيف مع التغيير الجذري.

• **ثقافة القوة:** غالبا ما يتواجد في المنظمات التي حققت نموها في إطار شخص قوى متسلط ، إن الهيكل يشبه نسيج العنكبوت حيث يقع العنكبوت ذاته في منتصف شبكة النسيج ، إن المركز (الوضع) والطاعة والرقابة من الأمور التي تحظى بقيمة عالية مثلما هو الحال في ثقافة الدور ولكن ليست مثل البيروقراطيات الكلاسيكية ، ففي ثقافة القوة نجد أن السلطة المركزية تميل إلى العمل من خلال قرارات معدة بشكل مسبق للتعامل مع ظروف معينة ، وليس من خلال فرض قواعد ثابتة ولوائح إن هذا الوضع يمكن مثل هذه الثقافات من الاستجابة والبدء بالتغيير بشكل أسرع مما هو عليه الحال من ثقافة الدور وعندما تكون المنظمة صغيرة بدرجة تكفي لهيمنة الشخص القوى بحيث يمارس رقابة فعالة وعندما يكون فريق العمل يشارك هذا الشخص بدرجة كبيرة في رؤيته ، كما يقول هاندي إن ثقافة القوة يمكن أن تكون من العوامل الدافعة للابتكار الفعال ، ومن ناحية أخرى فإذا زاد نمو المنظمة بحيث تصبح ذات حجم أكبر مما يستطيع الشخص القوى أن يفرض سيطرته وتحكمه على كل شيء يحدث في المنظمة فإن من المخاطر أن تواجه محاولات الابتكار عقبات غير متوقعة ، إن ثقافة القوة يمكن أن تعرقل الابتكار الفعال أيضا بسبب القدر المحدود من القدرة على التصرف الذي يتم منحه لمعظم الأعضاء ، إن الافتقار إلى الاستقلالية بين الأشخاص البعيدين عن المركز قد يؤدي إلى حالة من عدم الرضا وعدم الرغبة في بذل الجهد الإضافي المطلوب للقيام بالابتكارات المفروضة من أعلى وبشكل مكافئ فمن غير المحتمل أن يبادر هؤلاء بعمل الابتكارات من أنفسهم.

¹ نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، ترجمة: محمود حسن حسني ، دار المريخ الرياض ص211 – 214.

● **ثقافة المهمة** : تكون مصحوبة بالهياكل التي تأخذ شكل المصفوفة وهي تؤكد على المرونة والقدرة على التكيف والمساواة داخل فرق العمل الخاصة بالمشروع ، والاتصالات الجانبية وليس الرأسية وإعطاء قيمة كبيرة لإنجاز الفرد والجماعة وجميعها تعتبر الأكثر تشجيعاً ومحابة للابتكار ، ويتم وصفها بشكل روتيني كنوع نموذجي من جانب كتاب الإدارة المشهورين والأكاديميين ن غير أننا نقوم بتحذير من وجهة النظر التي تقول بأن أي نوع واحد ن الثقافة يكون دائماً هو الأكثر ملائمة للابتكار ، وبينما تتمتع ثقافة المهمة بسمات إيجابية واضحة فهناك من الظروف ما يجعلها أقل فعالية من الأنواع الأخرى ، إن المنظمة الصغيرة ذات ثقافة القوة يمكن أن تكون أسرع في الاستجابة مع فرص السوق غير المتوقعة و ثقافة الدور يمكن أن تكون أكثر نجاحاً عند تقديم الابتكارات المفروضة من خارج المنظمة مثل اللوائح الجديدة الخاصة بالصحة والسلامة.

● **ثقافة الفرد**: وتركز على استقلالية الشخص والعلاقات بين الأفراد فوق كل شيء آخر ، لذلك فهي مصحوبة بهياكل غير رسمية على درجة كبيرة من عدم المركزية حيث تتم ممارسة الرقابة من خلال محاسبة تبادلية وبسبب تعظيم الحرص الشخصي نجد أن ثقافة الشخص يمكن أن تساعد على تيسير وجود مستويات مرتفعة من الإبداع الفردي ، ومن ناحية أخرى فإن هذا لا يترجم دائماً إلى مستوى الابتكار التنظيمي بسبب الحاجة إلى تحقيق الاتفاق العام من خلال الإقناع يضاف إلى ذلك أن القيمة المعطاة لنوعية العلاقات بين الأفراد تعنى أنه عند حدوث مشاكل في هذه العلاقات فسوف تكون آثارها واسعة على المنظمة ككل. ويركز الثاني أي المناهج التفسيرية للثقافة على المعايير والرموز والطقوس والأساطير التي تنتشر في المنظمة لذلك نجد أن عملية إدارة التغيير تتضمن التلاعب في هذه العناصر الرمزية للثقافة ودلالاتها بالنسبة لفريق العاملين والعملاء.

6. **الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية**: أو يمكن تسميتها بالثقافة العامة والثقافة التخصصية حيث أن الثقافة الرئيسية في التنظيم تتمثل في القيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية الأعضاء والتي تشكل هوية واضحة للجميع أما الثقافات التنظيمية الفرعية فتتمثل في القيم السائدة في الأنظمة الفرعية أو الوحدات ضمن التنظيم الأكبر، وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية فإن ذلك يؤثر سلباً على فاعلية التنظيم¹.

إن التأثيرات السوسيوثقافية للوسط تتأكد أكثر من خلال معرفة العلاقة بين ثقافة المستخدمين والفعل الجماعي داخل المؤسسة ، وكذلك من خلال انتمائهم إلى مجموعة سوسيواقتصادية ، وعليه فإن ثقافة المؤسسة ما هي إلى مستوى تحليل على اعتبار وجود مستويات أخرى أكبر وأوسع (الثقافة الوطنية والهوية والمهنة) وأخرى أصغر (ثقافة القسم والفرع والمصلحة وثقافة جماعة العمل... الخ) على اعتبار أن الفرد يلتحق بالمؤسسات وهو حامل معه ثقافة نتاج التنشئة الاجتماعية ولهذا نجد المؤسسات تعكس ثقافة المنطقة التي توجد فيها وعليه فإن هياكل أي منظمة تأخذ بصمة الثقافة الوطنية لأعضائها كما أن الثقافة

¹ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 153 .

المحلية تؤثر على الرموز المستعملة من طرف المنظمة. إضافة إلى التمثلات التي يشكلها الفرد عن المؤسسة التي يعمل بها ، يكتسب صورة عن المهنة التي يمارسها كما هي مفهومة داخل المؤسسة وغالبا ما تحمل هذه الصور بصمة عاطفية فإما أن يتحقق إشباع لحاجات الفرد وفي حالة العكس تصبح مصدر صراعات نفسية داخلية كما يمكن أن تشكل ثقافة خاصة بقسم الإنتاج وقسم الدراسات والتخطيط وحتى ثقافات أكثر جزئية كثقافة مصلحة التخزين ومصلحة الصيانة وهكذا حتى تصل إلى اختلافات ثقافية بين الجماعات الصغيرة جدا ، أي كل جماعة عمل تنجز مهمة مشتركة تختلف عن جماعة تنجز مهمة أخرى لكن ما يبدو واضحا جدا وتناولته الدراسات هي ثقافة المركز وثقافة المحيط وذلك كون الثقافة التنظيمية هي إستراتيجية يحملها إطارات الإدارة انطلاقا من ثقافتهم الشخصية يحاولون فرضها وهم لا يقبلون الخضوع لثقافة مجموعات أخرى في المؤسسة وفي هذه الحالة وإذا ما كان الاختلاف شديدا فإننا نتصور تجمع باقي الثقافات التحتية خاصة المتقاربة من بعضها البعض لمقاومة الثقافة الرسمية وبالتالي قد تحدث صراعات خطيرة قد تعصف بالمؤسسة بأكملها¹. ومما يميز وجود ثقافات تحتية أو فرعية للثقافة التنظيمية العامة خاصة لدى الباحثين هو كثرة التسميات التي ذكرناها عند التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية فنجد الثقافة التسييرية إلى جانب التسيير فقط في المؤسسة ، ثقافة المصنع باعتبار أن مجال العمل صناعي لكن وجود الثقافة التنظيمية شامل وجامع لكل وحدة اجتماعية تسمى منظمة أو مؤسسة وغيرها من المصطلحات.

VIII. آليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة بصفة عامة لها خاصية الانتقال والتوريث فهي تراكمية تنتقل من جيل إلى جيل مع مراعاة تكيفيتها وهذا ينطبق تماما على الثقافة التنظيمية باعتبار أن القاسم المشترك بينهما هو العنصر البشري أو الجانب الاجتماعي ، غير أن الثقافة التنظيمية تكتسب وتورث بميكانيزمات وآليات تختلف عن ثقافة المجتمع وقبل الحديث عن كيفية مرور الثقافة التنظيمية من جماعة العمل في المنظمة إلى الموظف الجديد أو حتى إلى الزبائن والعملاء يجب الحديث عن ترسيخ الثقافة التنظيمية في الأفراد الحاليين في المنظمة للمحافظة عليها.

فالعنصر الأساسية لترسيخ الثقافة التنظيمية تعليمية يتم بموجبها تعلم الأنماط السلوكية والنشاطات المقررة من خلال التجارب والرموز والتصرفات المحددة الواضحة وهناك عدة طرق يمكن أن تستخدم في ترسيخ وتوطيد عناصر الثقافة التنظيمية من بينها²:

- ✓ البيانات الرسمية: وتشمل رسالة المنظمة وميثاقها ومبادئها وأنظمتها الأساسية الموجهة نحو العلاقات مع العملاء والعاملين.
- ✓ القدوة: وتعلق بالتركيز على الطريقة التي يتصرف بها القادة نحو العاملين وتعليمهم وتدريبهم.

¹ بويابة محمد الطاهر : دراسة الفعلية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية ، مرجع سابق ص 59 – 60 .
² سيزلاجي ووالاس : السلوك التنظيمي والأداء ، مرجع سابق ص 459 – 460 .

- ✓ الرموز العلنية: وتشمل نظم الحوافز والمكافآت ورموز المركز ومعايير الترقيات.
 - ✓ الروايات والقصص والأساطير: تساعد القصص التي تتناول نشأة المؤسسة بعضها صحيح والآخر أسطوري في توطيد أي ثقافة.
 - ✓ موضع اهتمام القادة: ما هي الأشياء التي يهتم كبار المديرين بمعرفتها ؟ هل يهتمون بالتقارير المالية اليومية وحضور الموظفين أم أن هناك اتجاها غير محكم للرقابة؟.
 - ✓ ردود الفعل تجاه الأزمات: كيف يتفاعل القادة مع الأزمات خاصة عندما تكون المعايير غير واضحة مما يوحي بالكثير عن المنظمة.
 - ✓ التركيب التنظيمي: ويشمل التركيز على نظام المركزية واللامركزية والتسلسل الصارم ، سلطة إصدار الأوامر ، الاتصال في اتجاه واحد أو اتجاهين ومن يكون مسئولا عن الآخر وما شابه ذلك.
 - ✓ النظم الداخلية للتنظيم: ويمكن أن تشمل من يتحكم في المعلومات ، ومن يحصل عليها ومتى يتم التقويم ومن يشارك في عملية اتخاذ القرارات.
 - ✓ سياسات شؤون الموظفين: وربما تكون هذه من أوضح التعبيرات عن الثقافة على الأقل من وجهة نظر العاملين وتشمل السياسات المتعلقة بالتعيين والاختيار والتوزيع والترقية وإنهاء الخدمة والتقاعد.
- إضافة إلى هذه الآليات نجد¹:

- ✓ اختيار الموظفين: تعتبر خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه من خلال عمليات الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والإستعدادات والتوجهات المناسبة لها ، فعملية التعيين تعنى في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة ، والاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم ، وتحرص المؤسسات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته ، وعلى قدرته على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة ، كما أنه يعطى الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي والذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة.

- ✓ ممارسات الإدارة العليا: فرغم أهمية القيم المعلنة إلى أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ليتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافئتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها ، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين ، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها بل يحصل العكس إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين

¹ محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 164 - 165 .

والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون وموضة قديمة ، وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ولو لم يكن ذلك بشكل واضح ، وكذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون منه إلا الشعار إذ تتعامل المؤسسة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها ، ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة ويتم تزويق وتلوين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة ولكن مغايرة لما هو موجود في الواقع الفعلي ، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات والسياسات التي لا تطبق وقد يكون تكرار رفع شعارات ايجابية تحرص الإدارة عليها ليس إلا دليلا على حقيقة الابتعاد عنها ودفاعا غير مباشر عن واقع موجود.

فكلما تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات كلما ضمنت ثقافة تنظيمية ديناميكية وفعالة¹.

ولكن كل ما سبق ذكره يتم من خلال آليات اكتساب رئيسية تتضمن كل ما سبق ذكره في ميدان العمل حيث يتلقى الفرد في إطار عمله رسائل من مصادر مختلفة (داخل وخارج المؤسسة) من بينها رسائل عنه التي تعيده إلى الصورة المثالية لذاته فيشفرها ويفرأ بتمعن ما تعلق منها بمشواره المهني وطموحاته وهذا ما يسمح له بتشكيل تمثّل منسجم لماهية المؤسسة والدور المهني الذي يجب أن يقوم به داخلها ، فإذا ما تمكن من ذلك أي أن هذه الصورة أدت إلى تمثلات إيجابية وعلى الأقل مقبولة عن ذاته فسيندمج انفعاليا وبقوة في المؤسسة أما إذا حدث العكس كأن يكون دوره غير ذي أهمية أو يتجاوز قدراته فهذا قد يخلق سلوك مرضيا خطيرا في أحسن الحالات التباعد النفسي عن المنظمة ولجماعة العمل دور واضح في تشكيل التمثّل أو الصورة الذهنية عن العمل حيث أن الصور التي يدركها الأفراد تتأثر بتمثلات جماعة العمل وعليه يفترض وجود تصور أدنى مشترك (وجود شخصية قاعدية)². إن الحديث عن جماعة العمل والشخصية القاعدية هو حديث عن التنشئة الاجتماعية التي تعتبر الإطار العام لكافة الآليات النفسية الاجتماعية لاكتساب السلوكيات والمعايير ومادما نتحدث عن المجال التنظيمي فإن التنشئة الاجتماعية التنظيمية La Socialisation Organisationnelle تلعب دورا هاما في اكتساب الثقافة التنظيمية واستدخال المعايير الخاصة بالمنظمة وكل الممارسات الظاهرة والضمنية نفسية كانت أو اجتماعية حتى يصبح الفرد عضوا داخل جماعة العمل وفردا من أفراد المنظمة.

أ - التنشئة الاجتماعية التنظيمية (المهنية):

ضع نصب عينيك ماضيك الوظيفي؟: هل يمكنك أن تصف مشاعرك وردود فعلك خلال الفترة الأولى في أي عمل أو وظيفة التحقت بها ؟ ، غالبا ما ستكون فترة غير مريحة لأن البيئة الوظيفية للعمل الجديد

¹ محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 319 .

² بويابة محمد الطاهر : دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية ، مرجع سابق ص 70 .

مختلفة عن سابقتها ولأن معظم إن لم يكن كل المحيطين بك غرباء ويجب عليك البدء في عمليات الإقدام والتعرف عليهم ، بالإضافة إلى أن العمل نفسه غالبا ما قد يكون مختلفا عن سابقه ويحتاج منك تعلم إجراءات ومهارات وسياسيات جديدة حتى يمكنك أن تؤديه بمهارة كافة ويمكن تعريف التنشئة الاجتماعية المهنية بأنها العملية التي يتم فيها تحول الأفراد من أطراف خارجية عن المنظمة إلى أعضاء فعالين فيها ويمكننا القول أن العمل أو المهنة هو سلسلة الخبرات الاجتماعية كلما انتقل الفرد من منظمة إلى أخرى أو من موقع إلى آخر داخل المنظمة نفسها¹. وقد نجد مصطلح التنشئة الاجتماعية أو التنمية الإدارية عند الإشارة إلى العملية التي يتعلم من خلالها الفرد ثقافة المنظمة التي التحق بها حديثا. وتتم هذه العملية من خلال مراحل متصلة ببعضها البعض وتبدأ حتى قبل الالتحاق بالعمل ويمكننا تقسيمها إلى ثلاث مراحل رئيسية²:

1. مرحلة الدخول في المنظمة:

- هل تستطيع تحديد شركة تريد أن تعمل فيها في المستقبل؟.
 - لماذا تحب أن تعمل في هذه الشركة بالتحديد؟.
 - ما الذي تعرفه عن هذه الشركة وجعلها اختيارا جيدا بالنسبة لك؟.
- إذا أمكنك الإجابة عن هذه الأسئلة هذا يعني أنك تعرف بعض المعلومات حتى وإن كانت قليلة قبل أن تعمل فيها ، بعبارة أخرى غالبا ما يحاول الفرد وضع بعض التوقعات والتصورات عما تكون عليه المنظمة حتى قبل العمل فيها ، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة مرحلة ما قبل التحول فهذه التوقعات والتصورات تم بناؤها عن طريق الحصول على بعض المعلومات من مصادر مختلفة كالأصدقاء والأقارب الذين يعملون بها ، المجالات والمطبوعات المتخصصة والمقالات التي تنشر عن المنظمة أو أي مصادر أخرى وبالرغم ن أن هذه المعلومات قد تكون بعيدة عن الحقيقة وأحيانا ترسم صورة وردية للمنظمة فإنها ما تزال مفيدة في رسم تصور مبدئي عما قد يكون عليه العمل في المنظمة مصدر آخر للمعلومات قد يكون المنظمة في حد ذاتها عن طريق القائم بالتعيين والمقابلات الشخصية حيث يصف الشركة بكلمات تعلق بالأسماع متحاشيا المشاكل سواء كانت خارجية أو داخلية ومؤكدا على مميزات المنظمة وبالتالي يتكون لدى الفرد انطباع ايجابي غير واقعي عن ظروف المنظمة وعندما يتم التحاق الفرد بالوظيفة ولا يتقابل كل من توقعاته وواقعه تكون النتيجة الطبيعية هي الشعور بالإحباط وعدم الرضا.

2. التأقلم مع المنظمة (مرحلة التكيف): هذه المرحلة تبدأ عندما يبدأ الفرد بالفعل واجبات عملة الجديد وخلال هذه المرحلة يبدأ في إيجاد حلول ومفاتيح المهام الجديدة لكن يجب أن يكون موجه لممارسة ومعرفة إجراءات منظمته الجديدة بعبارة أخرى يجب أن يتعلم الثقافة والقيم والتصرفات السائدة والتوقعات لمستقبل منظمته ويمكن للعامل أن يقوم بشكل شعوري أو لا شعوري باستدماج واستدخال أو

¹ محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية طم 2002 ص 246 .
² محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات ، المرجع السابق ص 247-249 .

تقصص النموذج الثقافي الموجود في مؤسسته من خلال الضغوط التي تمارسها جماعة الانتماء على الفرد أو من خلال جماعته المرجعية وهي إما جماعة يرغب في الانتماء إليها أو جماعة يقارن نفسه بها ويظهر ذلك من خلال ربط علاقات جيدة مع زملاءه الجدد ، وتتدخل في عملية الاستدماج والاستدخال ثقافة الفرد في حد ذاته فهو ليس مجرد مستقبل سلبي وإنما له اهتماماته وطموحاته وتاريخه الشخصي علاوة على أن الفعل الجماعي يمر عبر مصفاة الجهاز العصبي للإنسان فيتأثر بقدراته المعرفية وعواطفه وانفعالاته ، بعض المنظمات تقوم بتصميم برامج توجيه رسمية ليتعلم الموظفين الجدد رسميا كل شيء عن منظماتهم وليس فقط العمليات الخاصة ولكن أيضا تاريخ المنظمة والرسالة التي تحاول تقديمها وبدون هذه البرامج الموجهة يكون من الصعب على الموظفين الجدد فهم ماهية المنظمة وإن كان مرور الوقت يمكن الفرد من تعلم أغلب ما يتم تعليمه في هذه البرامج بشكل غير رسمي وربما بشكل أفضل من تلك البرامج التي تكون مكثفة وفي وقت قصير .

3. مرحلة الاستقرار (مرحلة التحول): بعد أن يلتحق الفرد بالمنظمة ويصبح عضوا مسئولا فيها أي بعد تثبيته وبعد انتهاء برامج التدريب والتوجيه وانقضاء مدة الاختيار يمكن أن تقوم المنظمة بعمل عشاء جماعي أو مراسيم رسمية لانتهاء هذه الفترة أو البرامج ، فتكون بداية طبيعية للالتحاق بالعمل ، وفي حالة أخرى قد لا تكون هناك مراسيم ولكن يحصل الموظف الجديد على شهادة موقعة أو ما شابه ذلك تفيد بقبوله في المنظمة أو يكون القبول بشكل غير رسمي كدعوى على غذاء جماعي مثلا ينظمه القسم أو المنظمة أو جماعة العمل أو الزملاء.

من خلال ما سبق نتأكد من أن اكتساب الثقافة التنظيمية هي عملية شعورية ولا شعورية في نفس الوقت على اعتبار أنها تفاعل بين تصورات وتوقعات وانفعالات وعواطف العامل ومعارفه ومدركاتها مع واقع موجود بالفعل في مجال العمل مما يتطلب تنشئة اجتماعية مهنية بكل ما تعنيه هذه الكلمة من معنى نفسي اجتماعي حيث أن التنشئة الاجتماعية في المجتمع لها مؤسسات تقوم بها كعملية لكن في مجال العمل يمكن أن تكون وسائل اكتساب الثقافة التنظيمية جد خاصة وموقفية متعلقة بمجال العمل.

ب) وسائل وطرق اكتساب الثقافة التنظيمية:

إن العامل الذي يدخل مجال عمل جديد أو حتى العامل الذي يعمل في منظمة تواجه تغييرات هامة قد يجد نفسه غريبا أو يعاني اغترابا نفسيا اجتماعيا إن لم يحاول التكيف واستدخال القيم الحالية أو التهيؤ لما سيواجهه وقد يجد في محيط عمله عوامل أو وسائل تساعده على ذلك منها:

- الجماعات غير الرسمية: وحتى الرسمية حيث يجد فيها الموظف الكثير من التفسيرات والتأويلات والمعلومات عن تاريخ مهنته أو مستقبلها وحتى إشباع بعض الحاجات النفسية الاجتماعية والرغبات اللاشعورية عند محاولته لفهم وإدراك الثقافة التنظيمية الحالية وتحليل الواقع الحالي أو عند مواجهة

تغيير محتمل أو طارئ في محيط العمل وتشمل هذه الجماعات جماعة العمل في حد ذاتها (مكتب ، مصلحة أو ورشة) أو جماعة مرجعية في العمل (زملاء) تخضع للمتغيرات الشخصية (عمر وجنس وأقدمية ومستوى إداري أو تعليمي).

- مظاهر الثقافة التنظيمية الملموسة: التي تحدثنا عنها سابقا والتي تشمل المباني والهياكل والوثائق وحتى الألبسة واللغة الفنية المستعملة في العمل بحيث يدرك العامل مباشرة أنها أمور يجب عليه احترامها وتقليدها بداية ثم فهمها من أصلها واستدخالها كاتجاهات وقيم يجب مراعاتها أثناء أداء المهام والمسؤوليات.
- برامج التدريب والتكوين التوجيهية: حيث نجدها خاصة عند المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الواضحة والظاهرة وذات السمعة الاجتماعية المرموقة وكذلك ذات الحجم والانتشار الواسع ، حيث تسطر المنظمة برامج توجيه وتكوين للأفراد الجدد وحتى للزبائن والعملاء لإزالة الغموض عن حقيقة المنظمة ورسالتها وأهدافها ، وحتى عند بناء إستراتيجية تغيير تمس المنظمة بشكل كبير تهيئة وتمهيدا للأفراد على تقبل الجديد واستدخاله مرحليا وتدرجيا.
- تحليلات الفرد وقدرته على إدراك الواقع: فرغم أن الواقع قد يضغط على الفرد عند اكتسابه للثقافة التنظيمية إلا أن الفرد له مكوناته النفسية واتجاهاته ومعتقداته كما له قدراته الجسمية ومدركاته المعرفية التي قد تتدخل في تحليل وتفسير الواقع ومظاهر الثقافة التنظيمية ، لذا فإن شخصية الفرد في حد ذاتها تعتبر عاملا من عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية وتختلف باختلاف الفروق الفردية ومكونات الشخصية التي تعطى للفرد إما مرونة في الاندماج السريع في ثقافة المنظمة الجديدة وإما قد يجد صعوبة في التكيف والتوافق المهني فتطول مدته.

IX. أبعاد الثقافة التنظيمية:

إن للثقافة التنظيمية كما سبق الذكر أدوار عدة في المنظمة باعتبار تأثيرها طويل المدى ويتعلق ببناء الاتجاهات وتكوين قيم مشتركة بين مجموع العاملين ، لذا فإن الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية هي حديث عن تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين والإدارة والزيائن أو العملاء من جهة أخرى ، على اعتبار أن المنظمة تواجه في دورة حياتها وحتى العامل في مساره المهني الكثير من الأمور المتعلقة بالتنافس والتسيير، التغيير والتحفيز وحتى بناء الإستراتيجية العامة للمنظمة وكل هذه العناصر هي بعد هام في مكونات العملية التنظيمية في كل مستوياتها وفي أبعادها الهيكلية والموقفية فكيف للثقافة التنظيمية أن تفعل هذه الأبعاد؟:

(1) البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية: أجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية والنتائج الإنسانية المشتركة بين أعضاء المنظمة التي تكون لديهم شعور خاص تجاهها وتمثل مؤشرات لعمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب ولتحديد كيفية إنجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء

والموردين والمنظمات الأخرى بمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت والحوافز¹ ومن خلالها يمكن بناء نظام للحوافز خاصة المعنوية منها من خلال المعايير والقيم المشتركة للمجموعة التي تضغط على سلوكيات الفرد وتجعله سلوكا مضبوطا ، فتحفز السلوك المرغوب فيه وتعمل على انطفاء السلوك غير المرغوب فيه حتى يندمج الفرد في المجموعة ويستدخل كل المعايير والقيم الايجابية ويتجنب السلبية منها ليحصل دائما على المكافآت والحوافز التي تكون إما لإشباع حاجات معنوية (احترام وتقدير الذات) أو مادية فكلما قُبل الفرد في المجموعة كلما زادت فرصه في التقدم والتطور والترقية في العمل إذا فالثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة في يد الإدارة العليا لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المنظمة وقد ينطبق الأمر حتى على الزبائن والملاء في تفاعلهم وتعاملهم مع المنظمة .

(2) البعد التسييري للثقافة التنظيمية: إن التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالة فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره فنا ومهارة ، لكن هذا الفن والمهارة مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل وإمكانياته النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته تدعمها في ذلك اتجاهاته وقيمه وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه المهارات والاستعدادات وتعطي الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية في التسيير . هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير ، هذا الأخير يمكن تقسيمه إلى جانبين جانب تقني بحث كما هو الحال بالنسبة لاستعمال الإحصاء والمحاسبة واستغلال الحاسوب في التسيير البشري وهي جوانب عالمية التطبيق قليلة التأثير بالقيم الثقافية في مختلف المجتمعات حين تطبيقها أما الجانب الأخر فمرتبط بتعاملات الأفراد وتصوراتهم للعمل ودوافعهم وحوافزهم وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الإنسانية وطرق التعامل بين مختلف الأفراد ولها ارتباط وثيق بالثقافة المحلية وفي هذا السياق يفرق كاتز Katz بين ثلاث مهارات تسييرية وهي المهارات التقنية والمهارات الاجتماعية والمهارات الفكرية التصورية ، من هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل² على اعتبار أن له أثر حاسم سواء بصفة شعورية أو لا شعورية على أنماط التسيير وكلما كانت أساليب وإجراءات التسيير مستمدة مما يعيشه الأفراد في المنظمة من قيم ومعتقدات واتجاهات سائدة(ثقافة تنظيمية) كلما كان هناك توافق أكثر واستعداد أكثر من العامل للتعلم والإبداع والتسيير بشكل فعال ليحقق أهدافه وأهداف المنظمة.

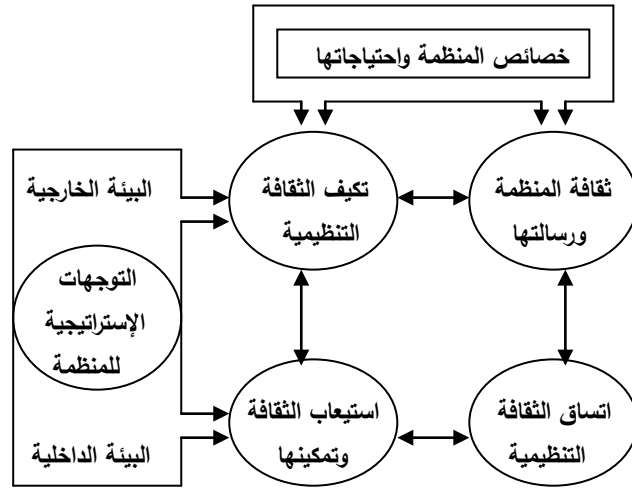
¹ أمل حمد الفرحان: الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية المجلد 6 عدد 1 2003 ص 17 .
² بوفلجة غياث : القيم الثقافية والتسيير ، دار الغرب للطباعة والنشر وهران الجزائر ط 1998 ص 9-10 .

3) البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية: إن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة إستراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي ، إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفوة تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة¹.

فالثقافة ترتبط بالإدارة الإستراتيجية بقوة ، فالتعديل في إحدهما لابد وأن يؤدي إلى الحاجة لتعديل في الأخرى ، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية هذه المعتقدات التي تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو التغيير أو الاهتمام بالسعر في سوق محددة أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة ومن جهة أخرى فإن الثقافة التنظيمية التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الإستراتيجية حيث أن هذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها وعلى ذلك فإن إدارة الثقافة والإستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة². على اعتبار أن القاسم المشترك بينهما هو الاهتمام بالبعد البشري في الزمن وهذين الشكليين يبينان أهمية الثقافة التنظيمية في بناء وصياغة الإستراتيجية:

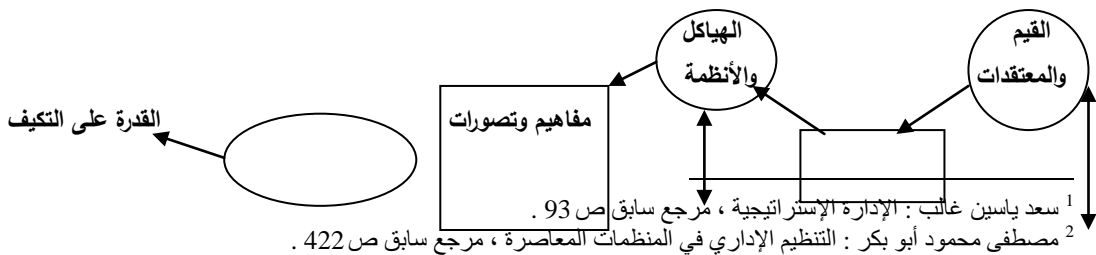
الشكل رقم 09: العلاقة بين البيئة ، الثقافة التنظيمية والإستراتيجية

المصدر: مصطفى أبو بكر ، التنظيم الإداري ، مرجع سابق ، ص 419.



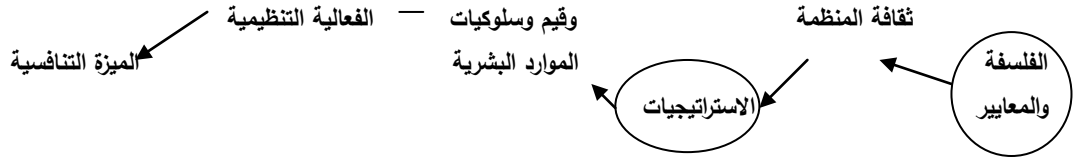
الشكل رقم 10: تأثير الثقافة التنظيمية والإستراتيجية على فعالية أداء المنظمة

المصدر: مصطفى محمود أبوبكر ، المرجع السابق ص 423.



¹ سعد ياسين غالب : الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ص 93 .

² مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، مرجع سابق ص 422 .



4) البعد التنافسي للثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على

سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها ، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين وهذا كله من خلال ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وضمان الولاء والالتزام بمعايير وتقاليدهم عمل تكون نقاط قوة تظهر للزبائن والعملاء في البيئة الخارجية بالنسبة للمنظمة الأخرى¹ وكذلك تحقق ميزة تنافسية بين الأفراد في المنظمة الواحدة وبين المصالح والوحدات فنجد الأفراد يتنافسون في إظهار السلوك المرغوب والمقبول بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة للحصول على إشباع الحاجات المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة.

5) البعد التغيري للثقافة التنظيمية: تبحث أدبيات السلوك التنظيمي بشكل محدد في أهمية الثقافة

التنظيمية باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر التحرك بفعالية التنظيم وتعاملت هذه الأدبيات مع المفهوم كعامل مستقل قائم على نظام مشترك من القيم لأكثر من نصف قرن أدى ذلك في الوقت الحاضر إلى اعتراف عام بأهمية دور الثقافة في الدورة الحياتية للمنظمات وأهميتها لأعضاء التنظيم ، وتلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما وتحمل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف وبغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم وفعاليتها ، إضافة إلى ذلك فإن هناك تغييرا دائما في طبيعة قوى العمل إذ أصبحت متعددة المفاهيم نتيجة الزيادة في المستويات المهنية ، والزيادة في أعداد الداخلين إلى سوق العاملين بمهارات غير كافية والتقدم التقني من حيث المكننة وبرامج الجودة والهندرة والمنافسة والسياسات العالمية وغيرها من الأفكار والمبادئ التي تشكل عاملا هاما من عوامل التغيير والتطوير² ومن خلال الثقافة التنظيمية التكيفية والديناميكية يمكن القيام بالتغيير طويل وقصير الأمد وبأقل التكاليف وكلما ابتعدت برامج التغيير عن ما هو موجود في البيئة الداخلية للمنظمة من أفكار ومبادئ وطموحات كلما كانت التكاليف أكثر ونسبة نجاح مشروع التغيير أقل ، لهذا فالثقافة تعتبر وسيلة ناجعة في تسيير التغيير خاصة عند التعامل مع العنصر البشري.

¹ مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري ، مرجع سابق ص 406 .

² أمل حمد الفرحان : الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري ، مرجع سابق ص 19 .

إن هذه الأبعاد للثقافة التنظيمية تبين مدى أهميتها من جهة ومدى انتشار تأثيراتها وإيجابياتها كأداة فعالة في إدارة الأعمال في المنظمات خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية باعتبار أنها تنطلق من الشخصية القاعدية لأفراد المنظمة ومن القواسم المشتركة من إمكانيات ومشاعر ومعتقدات وقيم لتسقطها في المستقبل فمن خلالها يمكن التسيير الجيد والتحفيز الفعال وزيادة التنافسية كما تساهم في إنجاح التغيير من خلال المساهمة في بناء وصياغة التوجهات الإستراتيجية للمنظمة هذا كله إذا أحسن استغلالها وكانت ايجابية قوية تأثيرها حاسم على الأفراد من خلال ولائهم والتزامهم وكلما كانت ضعيفة ومتناقضة كلما قلت مساهمتها في فعالية التنظيم لكن دون إغفال تأثيرها.

X. التشخيص الثقافي والهوية:

لقد تحدثنا عن الثقافة التنظيمية وتحليلها شكلا ومضمونا، لكن طبيعتها تجعلها أكثر غموضا وصعوبة الملاحظة والدراسة ولعل من أهم العوامل والوسائل التي تساعد على دراستها أكثر هو التشخيص الثقافي فماذا نقصد به ؟.

1. **التشخيص الثقافي** : يهدف إلى فهم شامل لكل ما يهم المؤسسة ووجودها، ما يستدعي الرجوع إلى الخبرات والتجارب الماضية إلى مهنتها الحقيقية ولنسق قيمها ويسمح ذلك بالتعرف على الحلول الإستراتيجية المناسبة التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح ، فالتشخيص إذن يوفر المعلومات التي تساهم في تحقيق الترابط الذي يجعل المؤسسة ذات أداء جيد وبالتالي تدعيمها وإدماجها ومجانسة التصرفات الفردية داخلها ، إن اعتبار الثقافة كتراث يجب المحافظة عليه بأي ثمن قد يكون مصدر خطر على المؤسسة وعلى التشخيص إذن أن يوضح ذلك لأن التشبث النرجسي القوي بالهوية المثالية يؤدي بالمؤسسة إلى الابتعاد تدريجيا عن واقعها ما يجعلها تفقد ليونتها وقدرتها على التكيف الضروري للتطور في محيط متقلب غير قادر لكن ما هي وسائل التشخيص ؟ وحسب **بولنجر وهوفستاد** للكشف عن البرمجة الذهنية المستمدة من الثقافة التي ينتمون لها يجب إما الحث على السلوك والدفع إليه أو القيام بملاحظة الوضعية في إطار عادي وبالتالي يمكن تلخيص أربع استراتيجيات لدراسة الثقافة كما يوضحه الجدول التالي¹:

الجدول رقم 04: استراتيجيات دراسة الثقافة التنظيمية

المصدر: بويابة محمد الطاهر ، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية ، مرجع سابق ص 74.

ملاحظة الوضعية	الحث على السلوك	
تحليل الخطب	مقابلات	كلام
تحليل المناقشات	استمارات	
تحليل الوثائق	اختبارات	

¹ بويابة محمد الطاهر: دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية ، مرجع سابق ص 74 .

أفعال	تجارب مخبرية	ملاحظات مباشرة
	تجارب ميدانية	استعمال الإحصاء الوصفي

إذن فالحث على السلوك إما يكون شفويا (كلاما) أو غير شفوي (أفعالا) كما يمكن استعمال الاختبارات الفردية الشخصية لقياس السمات الثقافية ، لكن النظرة إلى الثقافة تختلف باختلاف الدارسين ومنهم M.Thévenet الذي يبرز رؤيتين أساسيتين للثقافة¹:

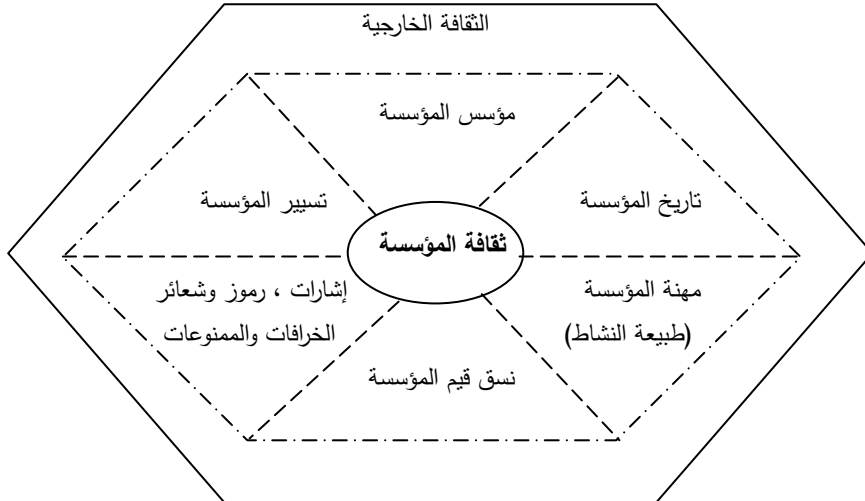
✓ رؤية تراثية: أي أن المؤسسة تمتلك ثقافة كما تمتلك بقية الموارد (الهيكل، الأفراد... الخ) وعليه فخطوات التشخيص تقتضى وصف هذا المورد (الثقافة) من قيم شعائر ورموز وخرافات تم التعرف على ارتباطها ببقية الموارد الموجودة (الثقافة ، التكنولوجيا ... الخ).

✓ رؤية وجودية: وحسب هذه الرؤية الأخيرة المسيطرة حاليا على مناهج التشخيص الثقافي يمكن استخلاص ثلاثة آفاق:

- الأفق المعرفي : ويعني استخلاص المعرفة المشتركة المستعملة من طرف أفراد المنظمة لإدراك وتصنيف وتحليل الظواهر والسلوكيات.
 - الأفق الرمزي: ويدرس العملية التي توصل بفضلها أفراد المؤسسة إلى تقاسم معنى مشترك للواقع أي كيف أن الخبرات والتجارب المكتسبة أصبحت مناسبة وذات معنى غني بالنسبة لهم ولا يتحقق ذلك إلا من خلال دراسة تاريخ المؤسسة.
 - الأفق السيناريوي للثقافة: ويهدف إلى الكشف عن السيناريوهات التي بفضلها تحيي المؤسسة والتي بفضلها تهيكّل كل تاريخها منذ نشأتها ولا يتأتى ذلك إلا بالارتكاز على مبادئ التحليل التفاعلي.
- بعد الاستعراض الموجز لمختلف الرؤى في تشخيص الثقافة كيف يمكن إذن الوصول إلى التحليل الثقافي ؟ إن تقديم الثقافة في شكلها الكلي صعب للغاية وعليه فمن الضروري القيام بتشخيص ثقافي وبتحديد العوامل الأساسية من جوانب متعددة والتي نبينها في الشكل التالي:

الشكل رقم 11:العوامل الأساسية للثقافة التنظيمية

المصدر : بويابة محمد الطاهر ، المصدر السابق ص76.



¹ نفس المرجع ص 75 .

إن التشخيص الثقافي المتكامل لا بد وأن يتعرض لكافة هذه العناصر سواء منها الداخلية (المتعلقة بما دار ويدور في المؤسسة) والخارجية (مختلف مؤشرات المحيط والثقافة العامة) ويتم ذلك وفق إتباع خطوات نوجزها فيما يلي¹:

تحليل الوثائق: كل الوثائق المتعلقة بالمؤسسة والوثائق الخارجية والتي قد يكون لها تأثير على المؤسسة كقوانين الدولة.

زيارة المؤسسة: بعد الحصول على المعلومات الأولية من خلال الوثائق يصبح هنا من الضروري زيارة الميدان لما يوفره للمختص من تعمق في التحليل وذلك من خلال استعماله للاستمارات وإجراءه لمقابلات غالبا ما تكون موجهة أو نصف موجهة وتطبيق الاختبارات وفي بعض الأحيان تنظيم اجتماعات ، لكن إتباع هذه الخطوات لوحدها لا يكفي إذا لم يتم احترام الشروط الأساسية المتمثلة في اعتماد الموضوعية والانظام وأن يقوم بالتشخيص مختص خارجي لضمان موضوعية أفضل من أن يقوم فريق من المؤسسة ، كما على المختص أن يتأكد من مدى صدق وثبات أدواته وملاحظاته حتى لا يقع في الذاتية من خلال تأثره بثقافته.

ويوجز بولنجر وهوفستاد مراحل رئيسية لضمان السير الجيد للتشخيص:

- الحصول على موافقة الإدارة العليا حول خطوات التشخيص واشتراكها في مختلف المراحل.
- تحسيس مجموعة عمل تتكون من العاملين.
- القيام بجمع المعلومات والبيانات.
- التأكد من صدق الفرضية الأولى مع مجموعة العمل.
- كتابة تقرير شامل للتشخيص مع عرض الاستنتاجات محجبة وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها.
- التحضير لنشر الاستنتاجات مع مجموعة العمل.

وأخيرا يتم عرض النتائج في شكل شبكة قراءة لثقافة المؤسسة والتي تبين:

- ✓ خصائص وهوية المؤسسة: الأفراد المهمين ، المهنة ، تاريخ المؤسسة والمحيط المحلي.
- ✓ التوجهات الأساسية: سياسية ، اقتصادية ، تكنولوجية ، تنظيمية ، بشرية وغيرها (كالتوجه نحو الزبون أو النتائج والأداء أو التجديد).
- ✓ الترباط الداخلي والخارجي لثقافة المؤسسة (مدى توافقها مع الثقافة الجزئية والكلية).
- ✓ ترباط الثقافة مع أنظمة التسيير وإستراتيجية المؤسسة وهياكلها وأساليب ممارسة السلطة فيها.
- ✓ مكبات المنظمة في سياق التطور: سكون ودرجة ليونة ثقافة المؤسسة.

¹ بويابة محمد الطاهر: نفس المرجع ص 76.

وفي واقع الممارسة التنظيمية قد يبين التشخيص فروق كبيرة بين ما هو مفضل وما هو واقعي وبالتالي يجب التقليل من الانحراف أو الفجوة (بين السلوك المفضل وقواعد السلوك الواقعية) وحتى نتمكن من التدخل الفعال يجب تحديد أساليب ذلك وعموماً يمكن أن يرجع إلى:

✓ تاريخ المؤسسة: مختصرة ومعبر عنها بالخرافات والشعائر.

✓ الثقافة العامة: ثقافة البلد أو الثقافة المحلية.

✓ ثقافة الصناعة أو المهمة.

✓ خطب المدراء وتصرفاتهم وسلوكياتهم اليومية تشكل بدورها قواعد سلوكية.

✓ الممارسات على مستوى الإدارة والتسيير في ما يتعلق بالتنظيم والتوظيف والتكوين¹.

2. **الهوية والثقافة التنظيمية:** إن الإنسان في حاجة إلى الإحساس بالأمان والاطمئنان الذي يؤمنه له

الانتماء إلى أمة أو إلى شعب أو إلى طائفة، حيث يشعر أنه بين ذويه معروف ومعترف به يفيد ويستفيد، ولعل ما يوفر ذلك هو الهوية الثقافية التي يدعمها الوعي الجماعي لأفرادها بجذورهم في الأصل المشترك (اللغة والدين والعرق) وحتى في المكان ولكن ليس من الضروري أن تجتمع كل هذه العوامل والتاريخ الموحد ليس من الضروري أن يكون حقيقياً قد يكون مستمداً من أسطورة لكن الأفراد يعيشونه كحقيقة، فالهوية الثقافية تمثل الصورة الذاتية التي يمتلكها الفرد باعتباره عضو في الجماعة ويرى لبيبانسكي أنه يمكن ملاحظتها من خلال جانب مضاعف، كشيء وتصور نلاحظها في الوقت نفسه في مجموع الاتجاهات والسلوكيات الخاصة بمجموعة معينة وكحقيقة ذاتية في وعي الأفراد، فالإنسان يبقى دائماً في حاجة إلى إثبات انتمائه ويرفض كل ما من شأنه أن يشكل خطراً عليه بل يعمد إلى تحطيمه في كثير من الأحيان². وما دما نتحدث عن مجال العمل والنشاط فهو فضاء آخر له تأثيراته على الشخصية وعلى ذات الفرد من خلال الثقافة التنظيمية التي تصقل قيم ومعايير جديدة في الفرد تتناسب ومجال أو طبيعة المهنة أو المنظمة من خلال التنشئة الاجتماعية التنظيمية، فالثقافة التنظيمية في نهاية الأمر بالنسبة للأفراد تشكل هوية ثقافية يحملها أفرادها وهذه الأخيرة محصلة التفاعل بين النفسي والاجتماعي فكما لها مركبات نفسية لها مركبات اجتماعية فالفرد من خلال تطوره ونموه يحاول الامتثال إلى النماذج الثقافية في مجتمعه لأن هذا المجتمع هو الذي سيتكفل بمشاكله وصعوباته، واستدخال هذا البعد الثقافي للهوية يتطلب استدخال قيم ومعايير المجموعة والتي تحتوى على قيم وعادات ومعتقدات وممنوعات مما يعني أنها تساهم في تكوين الأنا الأعلى. فالثقافة التنظيمية تكسب الفرد العامل في مجال زمني ومكاني معين هوية ثقافية يتقمصها ويظهر من خلالها انتمائه وولائه لها من خلال سلوكياته وتصرفاته وتساهم حتى في بناء تصوراته وإدراكه للأشياء وتحليل الواقع فالثقافة التنظيمية والهوية الثقافية توحد التصورات بين معظم العاملين فيها من خلال نماذج

¹ بويابة محمد الطاهر: دراسة فعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، مرجع سابق ص 77.

² سوامية فريدة: دراسة أثر الصراع الثقافي على الهوية لتربية الأولاد من خلال طلبة جامعة قسنطينة، ماجستير غير منشورة الجزائر 1998 ص 14-15.

معينة من الأفكار والمعتقدات يتم استحضارها في صور ذهنية عند معالجة فكرة أو وضعية مرة أخرى عند محاولة تعديله وإعادة بنائه وفقا لتلك المفاهيم والقيم وهذا للضمان الدائم إشباع حاجات نفسية ورغبات اجتماعية من خلال الولاء والانتماء للجماعة أو مجموعة العمل أو حتى في منظمة معينة ، فوعاء الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي يكسب الفرد العامل هوية ثقافية خاصة تجعله يعبر عنها بشكل شعوري أو لا شعوري في مجال عمله أو خارجه وكلما ظهر ذلك في تصرفاته وتصوراته كلما دل ذلك على قوة الثقافة التي ينتمي إليها وعلى مرونتها وديناميكيته ومدى فعاليتها في الاستجابة إلى حاجات ورغبات الفرد من جهة وأهداف المنظمة وتطلعاتها من جهة وكلما تطابقت اهتمامات الأفراد على المستوى الشخصي والجماعي واهتمامات المنظمة كلما دل على تجانس أكثر في التفاعل وتكامل الهوية الثقافية للمهنة في صياغة وعي مشترك ونماذج ثقافية مترابطة. غير أن الأمر يختلف في حالة مجتمع أو جماعة أو منظمة تعيش وضعية أو تغيرات هامة عميقة وسريعة أين تتزاحم الصور وتتناقض القيم وتتعدد النماذج الثقافية وتتعاكس ويحاول كل نموذج أن يأخذ حظه من تصور الفرد وسلوكه فنجد الفرد مثلا يبني تصوره وفقا لنموذج لكن بحدوث التغيير الذي لا يراعي هذا الجانب يبقى الفرد يسلك سلوكه الأول في ظل نموذج يتطلب تصورا آخر فيقع الفرد في العديد من التناقضات ينتج عنها الكثير من الاضطرابات سواء على الصعيد النفسي أو الاجتماعي.

3. بعض انعكاسات التناقض القيمي داخل المنظمات :

تؤدي تناقضات القيم والتصورات إلى مجموعة من المشاكل التنظيمية التي يصعب في غالبية الأحيان التعرف على الأسباب القيمية ، قد يؤدي سوء تكيف العمال مع الواقع الثقافي والقيمي للتنظيم بدفعهم إلى مجموعة من العمليات التي تتدرج حسب التناقض وقوة الضغوط من سوء التكيف البسيط إلى سوء العلاقات البشرية ثم الصراع أو الانسحاب وأقوى رد فعل وأخطره هو التخريب¹:

• **صعوبة التكيف:** إن قوة الاختلافات وعدم التجانس بين القيم داخل التنظيم يؤدي إلى صعوبة التكيف وعدم القدرة على تحمل ضغوط مختلف الاتجاهات مما يؤدي إلى سوء التوافق المهني والتوازن لدى الفرد في حد ذاته وبين العمال فيما بينهم.

• **فشل التكيف:** وتظهر في هذه المرحلة ثلاث صور لمظاهر الفشل:

سوء العلاقات الإنسانية: هناك اختلاف في طبيعة القيم وفي درجات الثقافة والتكوين بين العمال والمسؤولين ، حيث تتغلب القيم التقليدية على ذهنيات الهيئة التنفيذية والإطارات الوسطى إلى حد ما بينما تتغلب القيم الحديثة وتؤثر على سلوكيات الإطارات العليا هذا الاختلاف وعدم التجانس قد يصل إلى درجة تؤثر العلاقات الإنسانية داخل التنظيم وخاصة بين العمال والمشرفين والمسيرين.

✓ انخفاض الرضا المهني: إن سوء العلاقات البشرية يؤدي إلى انخفاض الرضا المهني عند العمال ونقص الحوافر والدوافع إلى الإنجاز أو اللامبالاة وانخفاض الروح المعنوية.

¹ برفلجة غياث : القيم الثقافية والتسيير ، مرجع سابق ص 50-54 .

✓ الإجهاد الذهني والبدني: إن مشاكل العمل وانخفاض الرضا المهني واختلاف التصورات والمعتقدات يؤدي إلى التعب والإجهاد نتيجة الضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل مما يؤدي إلى حالات من الإجهاد الذهني والتعب البدني دون بذل جهد مبرر لذلك التعب.

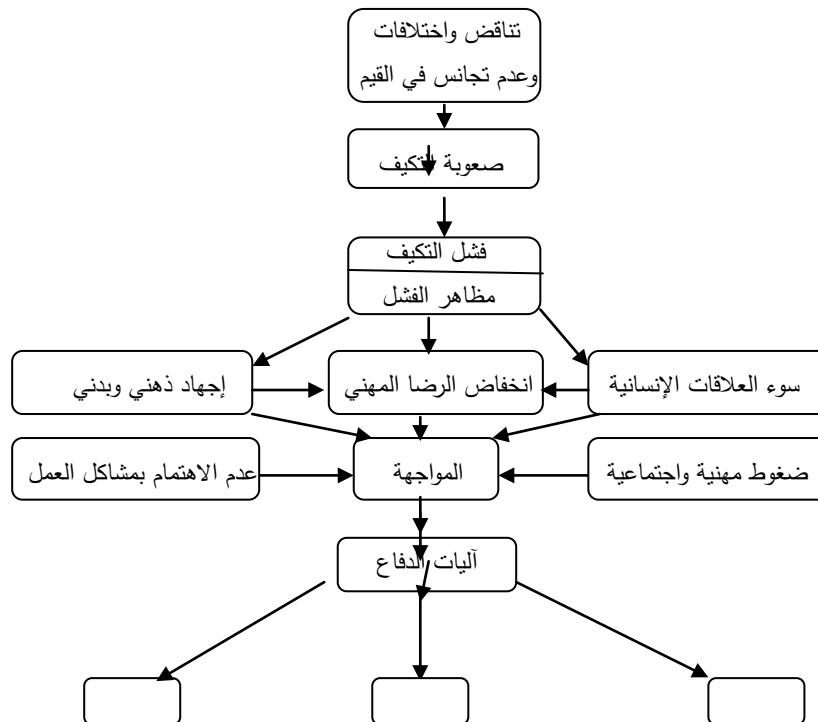
• **المواجهة**: إن صعوبة العمل وعدم القدرة على مسايرة التغيير والاستجابة للمتطلبات المهنية يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية يمكن حصرها في ثلاثة أنماط هي:

✓ الانسحاب: ويكون في صورتين تتمثل الصورة الأولى في ترك العمل نهائيا وخاصة في حالات الرخاء الاقتصادي الذي يسمح للعامل بإيجاد شغل في مؤسسة أخرى وقد يفضل العامل البطالة على التعرض لضغوط العمل والتنظيم وما فيه من تناقضات ، بينما تتمثل الصورة الإنسحابية الثانية في البقاء في العمل مع اعتماد أسلوب التخلف والتغيب العمدي والتمارض وتجنب العمل والتكاسل في أداء المهام وإنتاج أقل ما يمكن إنتاجه.

✓ الصراع: ويتمثل في مواجهة المواقف بصورة أكثر عنفا ويكون في صورة صراعات عمالية واضطرابات واختلافات واضحة قد تظهر أسبابا أخرى وتعتبر كبش فداء لتبرير صراعات نادرة ما يتعرف على أسبابها القيمية ودوافعها الحقيقية.

✓ التخريب: ويكون كمرحلة قصوى تدفع العامل إلى تخريب آلة حتى يتخلص منها ويجد مبررا مقبولا للتوقف عن العمل ولو لمدة.

فهذه الانعكاسات التي تظهر في تصرفات الأفراد في المنظمات سواء بشكل مقصود شعوري أو بغير وعي نتيجة للاتجاهات والقيم المكتسبة تؤثر على فعالية التنظيم ومستويات التسيير ونجاح التغيير مما يؤكد مرة أخرى على أن الثقافة التنظيمية إطار مرجعي هام لانصهار الأفكار والمعتقدات وتوحيد التصور وبناء نماذج وقيم مشتركة بين الأفراد واعتمادها كوسيلة للتوجيه والتسيير والتحفيز والتغيير .



الشكل رقم 12: بعض انعكاسات سوء التكيف مع الثقافة غير المتجانسة والقيم المتناقضة داخل التنظيم

المصدر : بوفلجة غياث ، القيم الثقافية والتسيير ، مرجع سابق ص 54.

خلاصة:

من خلال ما ذكرناه عن الثقافة التنظيمية باعتبارها متغيرا نفسي اجتماعي تأكدنا من أن الكل لا يساوي مجموع أجزائه فعلا كما تقول نظرية الجشطالت كما أن $5=2+2$ ، حيث ما ألفناه عند دراسة منظمات العمل والمتغيرات التي تؤثر على فعاليتها هو عدم إيلاء الاهتمام بما نعبر عنه بالمادة الأساسية في تركيبية الدم (المصل) إذ يتكون من الكريات الحمراء والبيضاء بالإضافة إلى جزيئات بروتينية ، هذه المكونات وحدها لا يمكن أن تصبح دما ولا تؤدي وظيفتها الطبيعية إلا إذا وجدت في مصل أو المادة الأساسية كما تسمى فمجموع هذه المتغيرات لا يشكل دما لوحده ، لكن إذا كان ضمن هذا المحلول أو المصل أصبح له معنى ويؤدي وظيفته ويصبح الدم له زمرة وغيرها من الخصائص ، كذلك بالنسبة للثقافة التنظيمية (قياس مع الفارق طبعا) فقد يكون لدينا موارد بشرية ، موارد مالية ومادية لكن هل يمكن أن نقول أن لدينا منظمة تؤدي عملها بفعالية ، إلى حد ما لا يمكن لكن من خلال الثقافة التنظيمية التي تعتبر المصل أو الوعاء والإطار المرجعي الذي تعمل فيه كل المكونات والعناصر الأساسية للمنظمة فكما أن الأفراد لوحدهم أو الإجراءات والوسائل لوحدها أو الهياكل لا يمكن أن تشكل شيء ذو معنى منتج فإن مجموعها لا يمكن أن يعطي نفس المعنى مع الوقت طبعا ، كما أن الثقافة التنظيمية تعطي متغيرا إضافي لا يمكن رؤيته أو لمسه في كثير من الأحيان فالأفراد + الهياكل + الإجراءات والوسائل قد تساوي منظمة فعالة أو العكس ربطا بتوفر ثقافة تنظيمية قوية أو ضعيفة.

لكن ما تواجهه المنظمات في هذا الوقت هو أن من سنن التطور والفعالية ضرورة التغيير ، فيه من يقول بأن التغيير يمس الأفراد ومن يقول أن التغيير يمس الإجراءات والتنظيمات ومن يقول التكنولوجيا ولكن نحن نقول ما موقع الثقافة التنظيمية من استراتيجيات التغيير ومشاريعه في المنظمة باعتبار أنها لا تمس أي متغير من هذه المتغيرات لكن هي كل هذه المكونات والعناصر؟ وهل هي أداة معيقة أو أداة مساعدة للتسريع في التغيير؟ هذا ما سنحاول تبيانه في الفصل اللاحق.

الفصل الرابع:

الإستراتيجية

تمهيد:

عندما يطالع الفرد لفظ الإستراتيجية Strategy واصطلاح الإدارة الإستراتيجية يجد أنها مصطلحات ضخمة تحمل في طياتها كل معاني القوة ، التميز وحسن التصرف والتعقيد وغيرها من المعاني الأخرى غير أن الباحث في محتوى وجوهر هذه المصطلحات بمنظور شامل وعميق قد يجد أنها تحمل معاني تختلف باختلاف الأفراد من حيث الاهتمام والاتجاهات ومدى الرؤيا المستقبلية ، فضلا عن التباين في ميادين النشاطات وتوجهات كل منظمة من المنظمات ، فهذه المصطلحات هي أشبه إلى حد ما ببقع الألوان التي يستخدمها المعالج النفسي في دراسة الاتجاهات النفسية وأنماط الشخصية الإنسانية وفي نفس الوقت قد تحتوى على كل تطلعات وطموحات وآمال المنظمات نحو أداء أفضل واستمرارية في ميدان النشاط ، إن شكوى الكثير من المنظمات من تعثر خطواتها وبرامجها نحو التوسع والنمو وتحقيق معدلات غير مرضية من الربحية بل وخروج بعضها من السوق و الخوف من التغيير وتقدم نشاطات ونواتج البعض الآخر وغير ذلك من مظاهر الفشل هي في الواقع نواتج طبيعية لما يسمى بالفراغ الاستراتيجي وكذلك الاغتراب البيئي وغياب ما يمكن تسميته القوة الدافعة ، فالإدارة بالإستراتيجيات تقدم الكثير من بدائل التصرفات أو الحلول لعلاج مظاهر الخلل ، بالإضافة إلى تقديم مفاتيح مدروسة لتوجهات وقرارات المستقبل بما يضمن تحقيق مستويات مرضية من النمو والاستقرار والتطور على مستوى المنظمات وجماعة العمل والفرد في حد ذاته ، وهذا لا يتم إلا من خلال ضمان فهم الأفراد ونضجهم اتجاه مفاهيم التفكير الشمولي والرؤية بعيدة المدى وإدارة البيئة وتوفير القوة الدافعة وغيرها من المفاهيم التي يتطلبها بناء وتنفيذ إستراتيجية تهدف إلى التحكم في السلوك التنظيمي من خلال ضبطه وتعديله أو تغييره والتنبؤ به وهذا ما يتناوله هذا الفصل بالتفصيل.

I. تطور الفكر الاستراتيجي:

أي عمل قبل أن يصبح ملموسا لا بد له من مراحل تسبقه ، فكل ما يقوم به الإنسان من ابتكارات ومنتجات بشتى أنواعها قبل أن تكون كذلك كانت فكرة أو تصورا أو مفهوم في الأذهان ، كذلك وضع الاستراتيجيات وبناءها وتنفيذها كان في وقت ما عبارة عن فكرة تبلورت في ذهن إنسان مع معطيات تراكمية في الزمان والمكان ، لهذا فالفكر الاستراتيجي له جذوره ومنطلقاته التي أصبح من خلالها مستقلا كأي مجال يبدأ تابعا ثم يستقل بنفسه تساهم فيه عوامل ذاتية وخارجية قد تكون مقصودة أو غير مقصودة ومباشرة أو غير مباشرة . ففي المجال التنظيمي نجد أن التغيير في الأفكار التكنولوجية ، الأسواق والمنتجات أو الخدمات والسكان وغيرها يعتبر من أكبر التحديات وإذا كان البقاء والاستمرار والربحية تمثل أهدافا رئيسية لأي منظمة فمواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة تمثل شروط الضرورة لتحقيق هذه الأهداف وإذا كان البعض يرى أن معظم التهديدات التي تواجه المنظمة عادة ما تأتي أو يكون مصدرها البيئة فإن التهديدات الداخلية مثل هروب الموارد البشرية والمبتكرين أو المتميزين أو عدم رضا العاملين وغيرها لا تقل في تأثيرها على المنظمة عن نظيرتها الخارجية مما استدعى التفكير في وسيلة تجمع بين الأهداف والوسائل والغايات والبعد الزمني والجغرافي.

حتى الستينات إلى يومنا هذا قد تبدو الفترة قصيرة نسبيا لتطور العلوم خصوصا الإنسانية منها غير أن تناول واقع الفكر الاستراتيجي يكشف عن زخم كبير من الكتابات والدراسات والبحوث الميدانية منشورات تجارب المسيرين ، إذ أنه خلال الأربعين سنة التي تلت صدور مؤلف شاندر (1962) من الممارسة والتطوير للإستراتيجية تفاعلت هذه الأخيرة مع نتائج والمستويات تنافسية التي حققها المؤسسات وأفرزت محطات فكرية تميزت بالتداخل والتشعب من جوانب كثيرة ، ويمكن تقسيمها حسب التطور الكرونولوجي إلى¹:

1. مرحلة ما قبل الإستراتيجية:

تميزت الفترة في أعقب الحرب العالمية الثانية بوتيرة نمو سريعة أفرزتها عملية إعادة بناء ما دمرته الحرب في أوروبا وبتوسع النسيج الصناعي بعدما أخذ الصناعيون المبادرة واتجهوا نحو إنشاء المؤسسات العملاقة موازنة للمؤسسات الاقتصادية الأمريكية الكبرى وفي مقابل هذا الشكل ازدادت أهمية التخطيط ولو أن ذلك لا يعتبر في حد ذاته حدثا مهما كون Fayol قد سبق إلى اعتبار التقدير جزءا من عملية التسيير بقدر ما يعتبر تأسيس علم المستقبل La prospective أو Futurologie وتطوير أدواته التي ثارت على طرق التقدير القائمة آنذاك وفي نفس الوقت بدأ المحيط يفرض نفسه كبعد مؤثر في توجهات المؤسسات وتنظيمها الداخلي إذ شهدت المرحلة تكييف الهياكل التنظيمية بطريقة المحاولة والخطأ تبعا لتغيرات المحيط ولو أن المؤسسة خلال هذه المرحلة كانت تخضع للتغيير بدلا من قيادته.

¹ عبد الملك مزهودة : الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية ، مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة عدد 04 2003 ص 108-117 .

2. ظهور الإستراتيجية في التسيير:

عمليا فإن السياق السابق قد ساهم بشكل سريع في جعل الإستراتيجية مجال للفكر والممارسة إذ أنه مع بداية الستينات أصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مزودة بخطة إستراتيجية تتناول خصوصا اختيار مجالات النشاط وطبيعة وكثافة اندفاع المؤسسة فيها ، فكريا يقترن ظهور وإرساء الإستراتيجية في علوم ال تسيير خصوصا بأعمال Schandler Anoff وباحثي HBS فمؤلف شاندرل المعنون Strategy and structure الذي نشر سنة 1962 سلط الضوء على العلاقة بين الإستراتيجية وهيكل المؤسسة بمقاربة تاريخية تناولت تطور الهياكل التنظيمية والاستراتيجيات لأهم الشركات الأمريكية ، فتوصل إلى نتيجته الشهيرة **الإستراتيجية تسبق الهيكلية** وفي نفس الوقت أسهب في تناول مراحل إعداد الإستراتيجية وتنفيذها إلى الحد الذي جعل البعض يربط ميلادها به باعتباره أول من أسسها بناء على تصور مسبق للمستقبل موجه نحو تنمية المؤسسة ومدعم بمعطيات بعد ثلاث سنوات من نشر مؤلف شاندرل ينشر (1965) Corporate Strategy Ansoff يحلل فيه سياسات النمو والتوسع للمؤسسات ويقسم فيه فضاء القرارات التسييرية إلى ثلاث مستويات متدرجة إستراتيجي إداري وجاري ، فبهذا الطرح توافقت أنسوف وشاندرل في اعتبار القرارات الإستراتيجية إطارا لضبط مختلف السياسات الوظيفية للمؤسسة أما ثالث طرح أسس للفكر الاستراتيجي في المؤسسة فهو نموذج باحثي Harvard Business School الذي يعرف باسم Weakness/Strengths/Opportunities/ Threats SWOT وينطلق هذا النموذج من فكرة المقابلة بين فرص ومخاطر المحيط من جهة وإمكانيات المؤسسة معبرا عنها بنقاط القوة ونقاط الضعف من جهة أخرى لوضع الإستراتيجية المناسبة ، وهذا النموذج يقدم طريقة إجرائية رسمية لإعداد الاستراتيجيات وتنفيذها ، إن مجمل هذه الكتابات تعتبر أولى مدارس الفكر الاستراتيجي ويصطلح عليها Mintezberg باسم المدرسة التصورية كونها تعتقد أن صياغة الإستراتيجية في حد ذاتها عملية تصورية أو تنطلق من مجموعة من الأفكار الأساسية لتنتهي بصياغة الإستراتيجية التي تعتمد بشكل رسمي وفقا للمبادئ التالية:

- إعداد الإستراتيجية هي عملية فكرية واعية ومراقبة.
- مسؤولية إعداد الإستراتيجية تبقى بالضرورة على مستوى الإدارة العليا.
- نموذج صياغة الإستراتيجية يبقى بسيطا غير رسمي Informal.
- الإستراتيجية تأتي في شكل صيغ صريحة وبسيطة وتتبع عن عملية تصور خلاقية.

3. التقاطع مع التخطيط:

لقد تزامن ظهور الإستراتيجية في المؤسسة مع تطور وازدهار التخطيط طويل المدى الذي كان يسعى إلى ضمان معدل نمو للمؤسسة يتوافق على الأقل مع معدل نمو السوق إن لم يكن أعلى منه ، فما حدث خلال الخمسينات وبداية الستينات من إنشاء لخلايا التخطيط في المؤسسات كما هو الشأن على المستوى الكلي وتطوير للأدوات والتقنيات التي يستعملها المخططون واحتدام للمنافسة في مجالات أكثر دقة وازدياد لوتيرة الاختراعات التكنولوجية من جهة وتأكيد باحثي هارفارد على ضرورة وأهمية إعداد

الإستراتيجيات وتنفيذها من جهة أخرى جعل التخطيط الطويل المدى يأخذ بعدا إستراتيجيا ويتكفل بتحديد التوجهات والخيارات الإستراتيجية للمؤسسة كتنظيم منتجات جديدة وفقا لممارسة رسمية تتضح فيها مختلف المراحل من تحديد الأهداف إلى الرقابة على التنفيذ.

لا تختلف مدرسة التخطيط الاستراتيجي كثيرا عن مدرسة هارفارد التي ارتبط اسمها بظهور الإستراتيجية التي تسمى بمدرسة التصور على اعتبار أن الطرح الأول لممارسة الإستراتيجية بالمؤسسة قدم التصور الإجرائي لإعدادها أما الثاني فقد أضاف في العملية مرحلة تحديد الأهداف الإستراتيجية والتقطيع الواضح لمختلف المراحل والخطوات وكذا ضبط الإطار الرسمي إضافة إلى كون رواد مدرسة هارفارد هم الذين قاموا بإثراء فيما بعد التخطيط الاستراتيجي بنماذجهم ك: Gilmore ، Steiner Ansoff ، وباحثي Stanford Research Institute وغيرهم.

ولقد عرف التخطيط الاستراتيجي خلال الستينات وبداية السبعينات تطورا عميقا حتى أن الإستراتيجيين ذهبوا إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط . وإذا كان التخطيط الاستراتيجي خلال السبعينات قد أثري كثيرا نظريا وانتشر بسرعة في أغلب المؤسسات خصوصا الأمريكية ولو من باب الموضة وتزود بجمعيات مهنية ومجلات اختصت به فإن العشرية لم تكد تنتهي حتى رجع صدهاء (Feedback) سلبيا وتلقى انتقادات لاذعة حتى من ممارسيه ، فالنماذج الإجرائية الرسمية التي شاع استخدامها إضافة إلى ثقلها وصعوبة تطبيقها في أغلب الأحيان ، أثبت الواقع ضعف فعاليتها إلى الحد الذي جعل المسيرين يصرحون بأنهم يمارسون التخطيط فقط من أجل التخطيط وفي السياق نفسه يرى Mar muse أن تراجع التخطيط وضعف أدائه راجع إلى:

- اندفاع المسيرين نحو المدى الطويل رغم غياب المعلومات عنه.
 - الاهتمام بالخطط أكثر من التخطيط (المحتوى أهم من العملية).
 - الاعتماد على معايير المرد وديقي.
 - السعي نحو تقليص اللايقين بدلا من تضخيمه وتصور مستقبلات المؤسسة على ضوء ذلك.
- وكنتيجة منطقية لهذه الصيرورة أصبح التخطيط الاستراتيجي مع بداية الثمانينات مفهوما شبحا على حد تعبير Martinet وآل إلى النقايد فاسحا المجال في البحث عن الفعالية وتعزيز التنافسية لمنطق العودة إلى الأصل المتمثل أساسا في تعبئة الموارد البشرية ، سماع الزبون ، الديناميكية واستبدال الأدوات المعقدة بمفاهيم بسيطة كالامتياز .

4. التسيير الإستراتيجي:

في عز مرحلة تطور التخطيط الإستراتيجي وانطلاقا من بعض بوادر الفشل في الميدان بادر أنسوف إلى التفكير في التسيير الإستراتيجي كختيار يحتوى فيما بعد التخطيط الإستراتيجي وينقذ الإستراتيجية من

العقلانية المفرطة فنظم سنة 1973 الندوة العالمية الأولى للتسيير الإستراتيجي ثم تلاها سنة 1976 بمؤلف مشترك مع Hayes et Declerck (from strategic planning to strategic management).

إن توجيه إستراتيجية المؤسسة إلى التسيير ككل بدلا من التخطيط هي محاولة من رواد المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإستراتيجي الأخذ بعين الاعتبار وبشكل أحسن لكل متغيرات المحيط والعوامل الداخلية والسعي إلى توجيه الإستراتيجية نحو تنفيذها أي مد الجسر وسد الهوة بين عمليتي الإعداد والتنفيذ على اعتبار أن المؤسسة اليابانية قد فرضت آنذ تفوقها بالفعالية التشغيلية وبذلك يكون الجديد في هذه المرحلة إضافة إلى محاولة التوفيق بين المدى القصير والمدى الطويل هو توسيع التحليل الإستراتيجي إلى مجالات جزئية من المؤسسة كالكنولوجيا ، الموارد البشرية والموارد المالية وإذا كان أنسوف قد وسع مجال الفكر والمناورة الإستراتيجية وصاغ مفهوم التسيير الإستراتيجي إطارا جديدا للفكر والممارسة الإستراتيجية بالمؤسسة فإن بورتر الذي اشتهر بدوره في نفس المرحلة (نهاية السبعينات وبداية الثمانينات) قدم ولو في إطار العقلانية الكلاسيكية تصورات جديدة للمنافسة وعوامل التفوق التنافسي أثرى بها التحليل الإستراتيجي ممارسة وتنظيرا.

5. مرحلة نضج وتوسع مجال الإستراتيجية:

بالتحليل الإستراتيجي الذي عرضه Porter يكون قد دفع الفكر الإستراتيجي إلى الخروج من إطار الندية الضيقة والمواجهة المباشرة بين المتنافسين إلى ندية موسعة تضم عناصر أخرى تبدو أنها غير معنية بالمنافسة كالزبائن والموردين ، على اعتبار أن المنافس ليس الذي يزاحم على النصيب في السوق فحسب بل هو الذي يزاحم على الربح وخلق القيمة ، كما امتدت العلاقة بين المتنافسين إلى أشكال أخرى كالتعاون والشراكة والتحالف وغيرها وفي الحقيقة أن التطورات المتتالية للفكر الإستراتيجي وتطبيقاته في كبريات المؤسسات الاقتصادية الأوروبية والأمريكية لم يحقق التفوق التنافسي لهذه الأخيرة أمام المؤسسات اليابانية ويؤكد ذلك ما عرفته نهاية الثمانينات من عمليات شراء مكثفة لفروع أمريكية من المؤسسات اليابانية التي تعتبر مفاهيم التجزئة ، المحفظة ، التقسيم ، غير مناسبة للإستراتيجية التي ترمز إلى الوحدة والتجانس والتكامل وإذا كان بورتر في مؤلفاته اللاحقة قد فسّر سر التفوق الياباني بالفعالية التشغيلية التي أفرزها تطبيق أدوات تسييرية ك: Outsourcing Benchmarking Reengineering فهو يرى أن هذه الفعالية غير كافية لأن المؤسسات تنقل عن بعضها البعض هذه التقنيات فتتقارب من حيث مستويات التكاليف ، النوعية والأداء فيزاحم بعضها بعض في السوق لذلك فالأمر يتطلب تعزيز هذه الفعالية باستراتيجيات التموقع. إن إسهامات بورتر في الفكر الإستراتيجي من جهة وما عرفته مرحلة الثمانينات من تغيرات في واقع وآليات المنافسة من جهة الأخرى جعلت الإستراتيجية تتأثر خصوصا في بعدها التنظيري بنظريات عديدة خاصة نظرية الموارد لتتصب بذلك معالجات الإستراتيجية على المحتوى أكثر وتحديد العناصر الأساسية لبنائها بدلا من مراحل وكيفيات إعدادها ، فنظرية الموارد تنطلق من المعطيات الداخلية للمؤسسة أي من الموارد التي تمتلكها وتعود جذورها إلى الاقتصادي Penrose الذي طرح سنة 1959 فكرة

ربط أداء المؤسسة ونموها بالموارد التي تمتلكها الفكرة التي طورت خلال الثمانينيات من منطلق أن من بين الموارد التي تمتلكها المؤسسة توجد موارد لها خصائص إستراتيجية كصعوبة النقل ، التكوين المعقد ، صعوبة الإحلال ، الارتباط بالقيم الجماعية للمؤسسة فضلا عن مساهمتها في خلق الأفضلية التنافسية الدائمة وفي الواقع أن الموارد شكلت مادة خصبة في الفكر الإستراتيجي فاستقطبت أغلب الباحثين في إستراتيجية المؤسسة الذين طوروا الفكرة في مسألة مهارات وكفاءات قاعدية ثم مسألة معارف ومعلومات ومن هذا الباب انفتح الفكر الإستراتيجي أكثر بدفع من التطورات السريعة للمحيط كالعولمة للتغيرات الجيوسياسية ، تكنولوجيا الإعلام والاتصال ونظم المعلومات وتأثيرات ذلك على المؤسسة فتذبذبات المحيط عدوانيته وتقلباته المستمرة جعلت كل ما له علاقة بالمؤسسة يأخذ طابعا إستراتيجيا وقد يكون عنصرا من الإستراتيجية وفي هذا السياق اهتم الفكر الإستراتيجي بنظريات التعقيد النظرية التطورية والمعالجة المعرفية للمؤسسة على اعتبارها يمكن أن تتعلم وتكون لها ذاكرة وثقافة تستغلها في بناء إستراتيجيتها ، وحسب منتزيرغ فإن عصارة وزبدة كل هذه النظريات هي تلك التي تقترح للإستراتيجية موضوع التحوير والتشكل Configuration أو تهيئة عناصر المؤسسة خصوصا موارد حسب المراحل التي تمر بها في تحولها الإستراتيجي ويؤيد Kay ذلك باعتبار الإستراتيجية تتناول تحريك الموارد ، المهارات والقدرات الضرورية وكذا وضع الهياكل والعلاقات اللازمة لمواكبة تغيرات الأسواق والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومختلف عناصر المحيط الأخرى.

II. مفهوم الإستراتيجية ونشأته:

لقد استعملت كلمة إستراتيجية قديما في الاستعداد والتهيؤ للحرب بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين وهذه الكلمة لغويا تعني **فن الجنرال** وهي ذات مصدر يوناني Strategos وتتميز الإستراتيجية عن التكتيك بعموميتها فالأولى هي المسئولة عن مجموع الحرب المعتبرة ككل غير قابل للتقسيم هدفها النصر في حين أن التكتيك يعني حركة القوى في حضور العدو وبميدان المعركة في عملية أو اشتباك معين ولما كانت المعارك والحروب عامة لا ترتبط فقط بالجيوش المتقابلة بميدان الحرب بل بعدد من العوامل والأطراف مثل الارتباط بخطوط الإمداد والتموين وبخطوط الاتصال والمعلومات ، والجانب المعنوي للحرب الذي قد يكون له الدور الحاسم في النهاية فقد توسع مفهوم الإستراتيجية إلى عدد من هذه الجوانب الاقتصادية والسياسية ، هكذا أصبح هذا المفهوم لا يعني التقدير واستعمال القوة بل التقدير والتخطيط في كيفية الحصول أو تحقيق هدف معين من استعمال القوة أو التهديد بها أو الاشتباك أو الانسحاب عند الحاجة وهو يتعلق أيضا بكل ما يحيط بهذه المجالات ولا تخلو من الجانب السياسي ، لتصبح تدعى بعد ذلك بفن استخدام القوة للوصول إلى أهداف السياسة وتتميز الإستراتيجية (الحربية أو الاقتصادية) لطرف ما بالمخاطرة وعدم التأكد من حركة العدو أو المنافس فهي تبنى على توقعات وتقديرات عن تلك الحركة ، وهذه الأخيرة بدورها تعتمد على توقعات العدو أو الطرف المنافس عن حركة

الطرف الأول لتصبح كل إستراتيجية مبنية على تنبؤات متبادلة لرد فعل الأطراف المتعاملة في محيط معين¹.

ومن خلال ما سبق يجمع الباحثون المهتمون بالتسيير أن أصول الإستراتيجية ترجع إلى الميدان العسكري ، فتنشابه منطقي الصراع العسكري في ميدان الحرب والتنافسي في السوق أدى إلى نقل الفكر الاستراتيجي للميدان التسييري ، وقد تم ذلك حسب جل الباحثين مع نهاية الخمسينات وبداية الستينات أي بعد الحرب العالمية الثانية في سياق انتقال التقنيات العسكرية المختلفة إلى المجالات المدنية ولو أن الجذور الأولى للفكر الاستراتيجي في مجال التسيير ترجع إلى سنوات العشرينات وتقترب بمحاضرات سياسات الأعمال الملقاة بمدرسة هارفارد للأعمال (1911) التي تناولت رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة في إطار ما يعرف آنذاك بالسياسة العامة².

إن وجدت الإستراتيجية في الواقع العملي العسكري وسواء كانت واضحة في فكر المهتمين والممارسين أم لا فإنها موجودة في وعيهم بشكل أو بآخر ولم يظهر هذا المفهوم بوضوح واهتمام لدى الإداريين إلا في وقت متأخر ، لهذا نجد لحد اليوم عددا كبيرا من المفردات في هذا الموضوع يكتنفها شيء من الغموض والخلط بين المبادئ المعيارية والتحليلية أو الوصفية ، بين المحتوى والطرق ، بين التصور والتنفيذ وبين القرار والعمل ، ناهيك على أن الانتشار الواسع والنجاح الظاهري تبقى الإستراتيجية في نظر عدد كبير من الناس كلمة مبهمة وفضفاضة وهي بالفعل من بين الكلمات التي تستخدم في إدارة الأعمال للدلالة على أشياء كثيرة ومختلفة في آن واحد ، فما هي الإستراتيجية في نظر روادها في دنيا المنظمات والأعمال؟. لأهمية المفهوم والحقل الذي تشغله فقد ظهرت أكثر من مدرسة أو تيار فكري تشغل فيه وكل منها يحتفظ بأفكار وتوجهات معينة وقد ترك لنا رواد مختلف هذه المدارس للإستراتيجية عدد من التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم وسوف نعرض البعض منها لمحاولة الإلمام بمختلف العناصر والجوانب التي تهتم بها إذ تتكامل في مجملها وتكاد تصب في نفس الاتجاه³. ومن بين التعريفات الأكثر قبولا وانتشارا هو الذي اقترحه Chandler حيث عرّف الإستراتيجية بأنها تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية بعيدة المدى للمنظمة وتبني الأنشطة وتوزيع الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف⁴، وقد اهتم نفس الباحث بعلاقة الإستراتيجية بالهيكل التنظيمي داخل المنظمة وحركة كل منها وأعتبر أن الهيكل تابع للإستراتيجية. ويرى Scott أن هذا التعريف يتضمن خصائص عدة مميزة للإستراتيجية وهي⁵:

- ✓ التركيز الرئيسي على القضايا الخارجية أي الربط بين المنظمة وبيئتها.
- ✓ التمييز بين نوعين من الأهداف: اختيار المجال أي نوع العمل أو النشاط الذي ستمارسه المنظمة واختيار الموقف التنافسي أي كيف تستطيع المنظمة المنافسة في كل نشاط.

¹ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر طم 2001 ص12 .

²عبد المليك مزهودة : المرجع السابق ، ص 108 .

³ناصر عدون : الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ، المرجع السابق ص 08-09.

⁴حسن حريرم : إدارة المنظمات ، دار ومكتبة الحامد عمان طم 2003 ص 86.

⁵نفس المرجع: ص 86.

✓ هناك مزج بين النوايا والأفعال والأهداف الرسمية والفعلية.

✓ يفترض البعض أن القرارات الإستراتيجية توضع من قبل الإدارة العليا فقط ، ولكن كثيرين يرون أن الإدارة الوسطى والإشرافية تلعب دورا هاما في صياغة إستراتيجية المنظمة.

ولدى مدرسة Harvard و Philippe de Woot الإستراتيجية هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم (L'entrepreneur) المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغيير وكذا تحديد الغايات الأساسية والحركات من أجل الوصول إليها ، ورغم اتساع هذا التعريف فهو لم يظهر وسيلة الإعداد والتنفيذ وهما العمليتان اللتان من المفروض أن تكونا ضمن نظام دقيق من تحديد واختيار الأهداف ، وكذلك نظام تخطيط محدد للزمن وتوزيع الموارد وأولويات تحقيق الأهداف التي في أغلب الأحيان تكون متكاملة ومتراصة ، نجد في الناحية الأخرى من يعتبر أو يحصر الإستراتيجية في سلوك عقلائي مرتبط بمعطيات المشكل المطروح للحل وهذا ما نراه عند Morgenstern و Von Neumann

الإستراتيجية هي تتابع حركة لاعب عقلائي تماما ، في إطار ذي منفعة معينة خلال لعبة ذات قواعد محددة هذا اللاعب يعرف توزيع احتمال النتائج بمقياس دالته المنفعة لكل من الاختيارات الممكنة¹ . ويمكن اعتبار الإستراتيجية أنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية ، وتقتضى الحاجة هنا التفريق بين الغاية والرسالة والأهداف ، فالغاية أو الغرض هو الدور الأساسي للمنظمة والذي يتم تعريفه بواسطة كل الأطراف صاحبة المصلحة والتي تتحمل المخاطرة بالتعامل معها ، أما رسالة المنظمة فهي خصائص فريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة الأخرى ، ومن هنا فإن رسالة المنظمة هي تجسيد للفلسفة الأساسية للمنظمة لأنها تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة إلى جانب تعبيرها عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد ، وأخيرا فإن الأهداف تمثل الوسائل الوسيطة التي تحتاج إليها المنظمة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة وملموسة ويمكن قياسها ، فالأهداف إذا هي خطوات محددة على طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمنظمة² . وقد أعطيت تعريفات أكثر اقترابا من هذه العناصر الإستراتيجية وهي الأكثر حداثة نوعا ما وتستجيب للوضع الحالي للمنظمات منها أن الإستراتيجية هي مجموع الغايات والنيات (المقاصد) والأهداف والسياسات وخطط العمل الرامية للوصول إلى هذه الغايات ولكن يجب أن يكون كل منها مقدما بطريقة واعية تعرف نوع النشاط أين توجد المؤسسة أو يجب أن توجد فيه ، ونوع المجتمع التي هي فيه أو يجب أن تكون فيه .

وهنا إشارة إلى ضرورة الوضوح في السياسات والأهداف التي بدورها تعطى فكرة واضحة عن اتجاه المؤسسة والقيم الداخلية فيها أو ما يسمى بثقافة المؤسسة المرتبطة بشكل كبير باتجاه مالكيها ومسيريها

¹ مؤيد سعيد سالم: نظرية المنظمة والتنظيم الهيكل والتصميم ، دار وائل للنشر عمان طم 2000 ص78 .
² ناصر عدون: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ، مرجع سابق ص 10 و77.

وكذلك الأعوان الذين يعملون فيها. ونقترب أكثر من التعقيدات التي توجد فيها المؤسسة حالياً من خلال اتجاه R.A.Thietart إذ يقدم: الإستراتيجية على أنها هي مجموع القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل وتمفصل الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف ، كما يمكن أن تعرف أيضا بسلسلة من العناصر مثل المهمة ، ملف النشاط ، التعاون الوظيفي ، وسائل العمل ، أسلوب التنمية ، الأوليات ومخططات الحوادث الطارئة واختيار التحالف ، هذه العناصر تعطي مؤشرات عن الكيفية التي تخصص أو توزع بها الموارد و الجهودات مقدمة كل منها بالنسبة للأخرى¹.

إن كل هذه التعاريف باختلاف الأوجه التي تناولتها حاولت أن تقدم ربطا موضوعيا بين البيئة أو المحيط أو الوسط الداخلي للمنظمة وكل ما يتضمنه من نشاطات وعمليات والمحيط الخارجي وما يحتويه ودرجة تأثيره على الداخل من جهة ، وأيضاً محاولة الربط بين ما تعيشه المنظمة في وضعها الحالي وواقعها وما ترغب في الوصول إليه من خلال وضع كل المعطيات في حيز زمني ومكاني مدروس بدقة يسهل التحكم في السلوك التنظيمي ، لذا نجد الإستراتيجية وبنائها وتنفيذها دائماً تملئها الحاجة إلى الحصول أو الوصول إلى أمر محدد وبدقة هذه الحاجة التي تخلق التوتر والاضطراب في عناصر التنظيم مما يستدعي التغيير إلى وضعية أحسن منها ، فالهدف الأساسي من بناء الإستراتيجية يجب أن يكون هو الحصول على التغيير الناجح أي تحقيق الأهداف بأيسر الوسائل وبأقل التكاليف بالنسبة لجميع أطراف المنظمة .

ولنبين ذلك نظرح مثالا شاملا حتى تتضح الصورة حول **الاغتراب البيئي** : وهو عدم قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها الكلية (داخلية وخارجية) إما لعدم توفر البيئة الملائمة للإبداع والمشجعة على المخاطرة لاكتشاف واستغلال الفرص وتحقيق الاستمرار والنمو أو عدم قدرة المنظمة ذاتها على تحقيق درجة ملائمة من التكيف البيئي ومن بين أهم مظاهره نجد²:

- ✓ الخوف من التغيير والإهمال الإداري.
- ✓ الجمود التقني المرتبط بأساليب وآليات الإنتاج والإدارة والتسويق.
- ✓ عدم القدرة على اكتشاف الفرص المتاحة أو عدم القدرة على استغلال الفرص.
- ✓ الشكوى المستمرة من عدم توافر أو نقص عرض الموارد الإنتاجية.
- ✓ التركيز بلا مبرر على التعامل مع مورد واحد أو عميل واحد بمعنى آخر فقدان المرونة الخارجية.
- ✓ الاعتماد على الخبرات المستوردة من خارج المنظمة كنتيجة لعدم الثقة في القدرات والكوادر الحالية الموجودة داخل المنظمة أو فشل سياسات الاختيار أو عدم وجود خطط لتنمية المهارات المطلوبة لمواجهة حاجات أو متطلبات المستقبل.

¹ نفس المرجع ص: 10-11 .

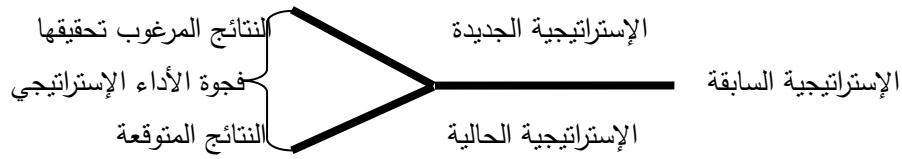
² أبو حقف عبد السلام : الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها ، دار المعرفة الجامعية القاهرة طم 2000 ص57-58 .

✓ انخفاض مستوى مخزون المهارات المتوافر لدى المنظمة ككل أو على مستوى الفرد وعلى مستوى وحداتها الفرعية.

هل يمكن حل هذه الظاهرة وتغيير مظاهر هذا الواقع المتجذر في الموارد البشرية وذهنياتها وسلوكياتها من خلال مرسوم أو سن قانون أو إحداث تغيير جزئي على مستوى معين أم تحتاج إلى دراسة وتحليل؟ إن بناء إستراتيجية لحل هذا المشكل هي الكفيل الوحيد للخروج منه من خلال تشخيص وتحليل موضوعي للبيئة الداخلية والخارجية . والتغيير الاستراتيجي يتطلب دائما استجابة إستراتيجية والاستجابة الإستراتيجية تتطلب إما تصميم إستراتيجية جديدة أو إعادة صياغة وتعديل الإستراتيجية الحالية ، فإذا كانت المنظمة تعمل في ظل إستراتيجية حالية لتحقيق نتائج معينة خلال فترة زمنية محددة فإن أي تغيير في الظروف قد يستلزم تصميم إستراتيجية جديدة لتحقيق النتائج المرغوب فيها وفي هذه الحالة يمكن القول أن الفرق بين النتائج التي كان من المتوقع تحقيقها من خلال الإستراتيجية الحالية وتلك النتائج التي ترغب المنظمة في بلوغها من خلال الإستراتيجية الجديدة يمثل الفجوة الإستراتيجية أو فجوة الأداء الاستراتيجي ويمكن توضيح هذه الفكرة من خلال الشكل الآتي¹:

الشكل رقم 13: فجوة الأداء الإستراتيجي.

المصدر: أبو قحف عبد السلام ، الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها ، مرجع سابق ص 58.



III. بعض التقسيمات لمفهوم الإستراتيجية:

تختلف وجهات النظر حول ما إذا كانت الإستراتيجية خطة تعد مسبقا كأساس للعمل أو أنها تتطور وتتبلور مع مرور الوقت باتخاذ قرارات وبشكل تدريجي استجابة للتغيرات والتطورات التي تؤثر على التنظيم ، إذ يرى أصحاب الرأي الأول أن الإستراتيجية يجب أن تكون معدة سلفا وواضحة المعالم وأساسا يحكم كل القرارات التي تتصل بمسيرة التنظيم ويفترض أصحاب هذا الرأي أنه من الممكن التنبؤ ودرجة كبيرة من الثقة بالمستقبل وعلى أساس علمي يستند إلى تحديد واضح للأهداف المرغوب تحقيقها وإلى الموازنة بين البدائل الممكن إتباعها لتحقيق تلك الأهداف ومن ثم الاتفاق على البدائل الأفضل وإقرار الخطوط العامة والسياسات التي ستحكم العمل وهي افتراضات من الواضح أنها تفترض وجود بيئة مستقرة يمكن التنبؤ بظروف التغيير فيها ، أما من وجهة نظر المفهوم التدريجي للإستراتيجية فهي ولا اعتبارات عملية لا يمكن أن تعد مسبقا وبشكل كامل وإنما هي محصلة قرارات متعددة استجابة للتغيرات والظروف والأزمات والفرص التي يواجهها التنظيم².

¹ أبو قحف عبد السلام : الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها ، مرجع سابق ص 58 .

² محمد القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، مرجع سابق ص 125-126 .

وبصفة عامة انطلق الكتاب والباحثون في تحديدهم لمفهوم الإستراتيجية من اتجاهين مختلفين: الأفعال والقرارات التي تتعدت بهذه الصفة أو محتوى الإستراتيجية والكيفية التي تصاغ بها هذه القرارات وتنفذ في المنظمات ، ففي ورقة لحمزاوي حول مفهوم الإستراتيجية قدمها في تقسيم من خمسة أوجه ثلاثة أوجه تصب في معناها كعملية أو سيرورة وهي الإستراتيجية كخطة والإستراتيجية كخدعة(مناورة) والإستراتيجية كممارسة (فعل) ووجهان يصبان في معناها كمضمون وهما الإستراتيجية كموقع والإستراتيجية كمنظور والتي سنعرضها كتقسيم نعتبره منهجي وواضح بنحو من التفصيل¹:

1) الإستراتيجية كخطة:

إن الإستراتيجية في المفهوم التقليدي هي عبارة عن مسلك أو مسار أو خطة توضع عن قصد ووعي للتعامل مع موقف معين ، فالطالب عندما يقول أن لديه إستراتيجية للنجاح في الامتحان يقصد بذلك الطريقة التي سيسلكها لتحقيق هذا الهدف ويتطابق هذا المفهوم مع مفهوم الإستراتيجية المتداول في نظرية اللعبة أو المباراة GAME THEORY ، فالإستراتيجية حسب أشهر منظري هذا التيار هي عبارة عن خطة شاملة تحدد مختلف الحلول البديلة الماثلة أمام اللاعب وتوجهه في عملية الاختيار من بين هذه البدائل ، لكن التيار الذي ارتبط اسمه بهذا المفهوم أكثر هو ما صار يطلق عليه التيار التكنوقراطي في التسيير ، فأصحاب هذا التيار استخدموا الإستراتيجية كمرادف للتخطيط الإستراتيجي أو التخطيط طويل المدى للدلالة على سلسلة الإجراءات والخطوات المحددة سلفا والمتبعة في تعبئة الموارد وتخصيصها لتحقيق الأهداف المنشودة .

والحقيقة أن تعريف الإستراتيجية كخطة يقوم على افتراض ضمني مفاده أن هناك وصفاً مثالية لإعداد الإستراتيجيات وتنفيذها ، وهذه الوصفة تقوم أساساً على التحليل والتخطيط الذي تنظمه وتشرف عليه الإدارة العليا ، تتلخص أولاً في دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية (الأسواق ، المنافسة والتكنولوجيا والتحولات الاجتماعية والثقافية والسياسية) قصد التنبؤ بتطوراتها واتجاهاتها المستقبلية وثانياً الاستعداد لمواجهة التحديات والفرص البيئية المتوقعة بتحديد الأهداف الكبرى ورسم الخطط (البدائل) الممكنة ثم المفاضلة بينها ، وثالثاً اختيار الخطة الإستراتيجية الأفضل (التي تعظم أهداف المنظمة) وأخيراً تنفيذ الخطة الإستراتيجية بعد تفكيكها إلى أهداف وسياسات وظيفية وفرعية من قبل المستويات التنظيمية الأدنى باستخدام نظام الموازنات والبرامج وفق جدول زمني محدد. ومن يعنى النظر جيداً في هذا التصور للإستراتيجية يلاحظ أنه يركز إلى افتراضين:

- أن صنع الإستراتيجية هو عملية مقصودة وواعية مقسمة إلى مراحل عديدة يمكن اللجوء في كل منها إلى التفكير العقلاني المنظم والتخطيط ، وتعني هذه الفرضية في باطنها أن بناء الإستراتيجيات وتطويرها هو عملية عقلانية تتبع التسلسل الخطي التالي: **التحليل - الاختيار - التنفيذ** ، بمعنى أن صياغتها تأتي منطقياً قبل تنفيذها ومن ثم فإن هذه النظرة تستبعد إمكانية حصول الإستراتيجية من

¹ الشريف حمزاوي: عن مفهوم الإستراتيجية في إدارة الأعمال ، مجلة التواصل جامعة عنابة عدد 09 جوان 2002 ص41-62.

التنفيذ ، أي من المبادرات المحلية والأفكار والفرص المتوقعة التي يكتشفها الأفراد وفق العمل في المستويات التنظيمية السفلى أثناء تنفيذهم للخطة.

- يتعلق الافتراض الثاني بالفصل الواضح بين من يصوغ الإستراتيجية (من يصمم أو يعمل برأسه) ومن ينفذها (من يعمل بيديه) واعتبار أن صياغتها هي شأن تقني بحث يخص المخططين والمحليلين وكبار المستشارين في قمة هرم السلطة ، أما تنفيذها فيقع على عاتق أناس آخرين يتواجدون في المستويات التنظيمية السفلى يفترض فيهم الالتزام الكامل بتطبيق هذه الصياغات بمجرد استلامها من فوق دون نقاش أو معارضة أو مقاومة.

وما يجب أن يفهم من هذا الكلام أن المتغيرات التنظيمية وتلك المتعلقة بالموارد البشرية لأي منظمة (حركية التغيير التنظيمي ، واقع السلطة ، حاجات الأفراد ودوافعهم) هي متغيرات تقع خارج دائرة اهتمام هذا التصور وبالتالي فهي لا تؤثر في الإستراتيجية وليس لها علاقة بها ، أما عن المهارات المطلوبة لتحقيق النجاح الإستراتيجي وفق هذا التصور فهي:

✓ القدرة على التنبؤ بالمستقبل والقدرة على تحديد اتجاه صحيح للمنظمة وإدارتها في هذا الاتجاه (السيطرة والتحكم في سلوك الأفراد).

✓ الكفاءة والصرامة في استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة.

ونلاحظ في الأخير أن هذا الاتجاه في تحليله يخلط بين مصطلحات مختلفة كالتفكير الاستراتيجي (مضمون الإستراتيجية) التخطيط الاستراتيجي (تحويل المقاصد والنوايا إلى أعمال ملموسة) وصنع الإستراتيجية (أي كيف تنشأ حيث أنه قد يكون لمؤسسة إستراتيجية دون أن تمارس التخطيط).

(2) الإستراتيجية كخدعة (مناورة):

يستند هذا الاتجاه إلى نفس الجهاز المفاهيمي المعروف في الفنون القتالية والسياسية حيث يعتبر أن الإستراتيجية هي فعلا خطة مقصودة للمستقبل ولكنها خاصة ومحددة ، إنها مجرد خدعة أو حيلة أو مناورة جانبية أو تكتيكية (Stratagem) تهدف إلى تضليل الخصم أو المنافس والفوز عليه دون الدخول معه في مواجهة مباشرة ويعتبر بورتر وكوتلر وأشرويل (PH. Kotler et Ravi. Acherol ، M. Porter) من أبرز الذين عالجوا موضوع الإستراتيجية من هذه الزاوية فهذا الأخير مثلا هو الذي طور فكرة أن استراتيجيات الأعمال هي في جوهرها إستراتيجيات تنافسية وانتقاء التنافس يعني انتقاء الحاجة إلى الإستراتيجية وأن الغاية الوحيدة للإستراتيجية هي تمكين المنشأة من تحقيق سبق على المنافسين والاحتفاظ به ولعل أبرز ما يميز هذا الاتجاه عن غيره من الاتجاهات الأخرى هو أنه يقودنا إلى ميدان المنافسة المباشرة الحالية أو المحتملة حيث تسود لغة الإشارات والتهديد والتمويه والمراوغة وهو بذلك يضع عملية صنع الإستراتيجية في سياقها الأكثر تنافسية وديناميكية حيث أن أي تحرك في جانب أحد الأطراف المنافسة يقابله في العادة تحرك مضاد من الأطراف الأخرى للدفاع عن مواقعها وهكذا دواليك ومن ضمن المجالات التي انتشر فيها استخدام هذا الاتجاه من الإستراتيجية في السنوات الأخيرة مواقف المساومة والتفاوض وإدارة

النزاعات (السياسية والدبلوماسية الدولية) ومن المهم أن نشير في الأخير إلى أن مفهوم الإستراتيجية كخدعة يستند إلى مفاهيم يمكن تلخيصها في ثلاث نقاط رئيسية هي:

- الاعتراف بأن للمنافسة جوانب سيكولوجية وعاطفية هامة.
- التشديد على ضرورة فهم مضمون الجوانب غير العقلانية لسلوك الخصوم والمنافسين وانحيازهم العاطفي.
- ارتباط النجاح الإستراتيجي ارتباطا كبيرا بمدى قدرة الإدارة على التنبؤ بردود أفعال منافسيها للقرارات الإستراتيجية التي تتخذها ومدى استثمارها الفعلي لهذه المعرفة.

3) الإستراتيجية كممارسة (كفعل):

الإستراتيجية كممارسة بدأت تعرف شعبية كبيرة في أوساط الفكر التنظيمي مع مطلع الثمانينات ، وهو يولي أهمية أكبر للعمل والممارسة والتعلم والخبرة السابقة بالمقارنة مع التحليل الكمي والتتظير والتخطيط ويعتبرها عوامل هامة وحاسمة في بناء الإستراتيجيات وتنفيذها بنجاح ، وهذا الاتجاه جاء كردة فعل للشكوك والانتقادات التي وجهت لأنظمة التخطيط الإستراتيجي أي لاتجاه الإستراتيجية كخطة مقصودة كما مورست في الستينات والسبعينات حيث انطلق الباحثون من عدة تساؤلات حول هذا الاتجاه: ما الفائدة من الأفكار الكبيرة التي لا تجد طريقها إلى التنفيذ ؟ ماذا عن المنظمات التي تقول شيئا ولكنها في الميدان تفعل شيئا آخر ؟ إذا كانت الخطط والمقاصد المعلنة مقدما تتعت بسهولة بالإستراتيجية مع أنها لا تتجاوز حدود الورق ، فماذا عن السلوكيات والأفعال الإستراتيجية المكرسة فعليا في الميدان (الضمنية) ؟ هل يحق حرمانها من هذه الصفة لا لشيء إلا لكونها غير مدونة أو غير معلنة سلفا ؟ طبعا ما يريد أن يصل إليه أصحاب هذه التساؤلات هو أن الممارسات والأفعال هي أيضا إستراتيجية وليس مهما إن كانت هذه الأفعال والممارسات مقصودة من قبل أو غير مقصودة ، كما أن اتجاه الإستراتيجية كخطة يهتم بالسلوك الرسمي المستقبلي فقط ويتجاهل التعلم وتأثير القرارات الماضية والحاضرة على القرارات المستقبلية في حين أن صلة الإستراتيجية بالماضي ليس أقل شأنًا ويكفي للتيقن من ذلك فقط أن تسأل مديرا عن إستراتيجية مؤسسته الحالية وستلاحظ كيف يعمل على وصف الاتساق في السلوكيات الماضية ومجرى الأفعال والقرارات في هذه المؤسسة ، فيحاول استنباط ملامح الإستراتيجية المكرسة فعلا في الميدان من أنماط سلوك صانعي القرار وممارساتهم القرارية الفعلية التي مضت وانتهت بصرف النظر عما إذا كانت هذه الأنماط مقصودة من قبل أم غير مقصودة وهو يقوم بذلك لأنه يدرك أن الإستراتيجيات لا تظهر مكتملة هكذا طلقة واحدة ومن فراغ بل لها دائما امتدادات وجذور تاريخية ، وقد انطلق منتزيرغ (H.Mentzberg) من هذه الانتقادات ليصوغ مفهوما للإستراتيجية يأخذ في الحسبان هذين البعدين:

أي مدلول الإستراتيجية كفعل (وليس كشعار) وامتداد هذا الفعل في الماضي سماه الإستراتيجية كنمط (Pattern) من الأفعال الممتدة في الماضي والإستراتيجية في رأيه هي نسيج منسق من الأفعال التنظيمية المتعاقبة عبر الزمن ، ويعني هذا أنها تنتج من التأثير المتراكم للأفعال والقرارات العديدة التي

يتخذها يوميا الأفراد في المنظمة على مدى سنوات طويلة ومما لا شك فيه أن انتشار أفكار منتزيرغ وغيره بين المديرين وفي الأوساط الأكاديمية خلال العقدين الأخيرين من الزمن أدى إلى قبول الفكرة التي مفادها أن العمل الميداني قد يفضي هو الآخرين إلى الإستراتيجية وأن بناءها وتنفيذها هو في جوهره عملية تعلم اجتماعي وقد أطلق منتزيرغ على الإستراتيجيات التي تبرز بهذا الشكل مصطلح الإستراتيجيات الناشئة Emergent strategy.

والرسالة التي يريد أصحاب هذه المقاربة إيصالها إلى الباحثين والمهتمين بقضايا الإستراتيجية واضحة لا تبحثوا عن الإستراتيجية في الخطب والتصريحات والوثائق الرسمية بل ابحثوا عنها بصفة خاصة في الأفعال والسلوكيات والممارسات القرارية الفعلية للعاملين بالمنظمة خلال فترة طويلة من الزمن.

أما المدير الإستراتيجي الناجح حسب هذا التصور فهو يتسم بما يلي:

- يعطي أولوية قصوى للعمل الجوارى والإنجاز والمعرفة العميقة بالحرفة أو الصنعة وظروف ممارستها على حساب الخطب وصياغة التصورات البعيدة عن الواقع أو التي لا ترى النور بسبب القيادة أو سوء التنفيذ.

- يركز كثيرا على التفاصيل والتحسين المتواصل للعمليات التشغيلية اليومية (التغيير المرحلي).

- يقترب أكثر من ساحة العمليات ويشجع العاملين في المستويات التنظيمية الأدنى من التنظيم على الاستكشاف والتعلم وأخذ زمام المبادرة.

- يمكن المنظمة من التكيف مع التحولات البيئية ، يعني وضع هياكل ونظم إدارية ورقابية مرنة.

(4) الإستراتيجية كموقع:

تنشط المنظمات في بيئة خارجية متغيرة باستمرار ففي هذه البيئة تتواجد فرص النمو والازدهار ومن هذه البيئة تأتي المخاطر والتهديدات ولهذا فإن الاتجاه الرابع للإستراتيجية يضع مسألة إدارة وتدبير علاقة المنشأة بهذه البيئة في صلب اهتماماته حيث يعتبر أن الإستراتيجية هي بمثابة قوة وسيطة بين سياق داخلي (المنظمة) وآخر خارجي (البيئة الخارجية) وظيفتها الأولى هي تكييف وملائمة السياق الداخلي (موارد المؤسسة ومهاراتها وعناصر ثقافتها) مع ديناميكية السياق الخارجى ومتطلباته وبشكل عملي ملموس الإستراتيجية هنا هي عبارة عن موقع Position أو بالأصح وسيلة لتحديد موقع أو تموقع Positioning للمنظمة في هذه البيئة الخارجية يتناسب مع مواردها وإمكانياتها ويضمن لها البقاء والنمو ولكن البيئة الخارجية معقدة ولها أوجه وعناصر كثيرة: عناصر البيئة التنافسية المباشرة كالزبائن (المستهلكين والوسطاء) والمنافسين الحاليين والموردين والمنافسين المحتملين (منتجي السلع البديلة) وعناصر البيئة العامة كالسلطات العمومية (القوانين والتشريعات) والبنوك ووسائل الإعلام والتنظيمات العمالية والمهنية وجماعات المصالح المختلفة بالإضافة إلى المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية العديدة ، ويترتب على ذلك أن الموقع مفهوم نسبي بمعنى أن تحديده يستلزم المقابلة بين المنظمة ومنتجاتها من جهة وكل بعد من أبعاد البيئة الإستراتيجية من جهة أخرى كما يتوقف على الكيفية

التي تعرف بها الإدارة بيئتها وتقدر طبيعة علاقات المنظمة وتفاعلاتها مع مكونات هذه البيئة ، فمن خلال هذا الاتجاه أن التوقع يأتي عن طريق بناء وتنفيذ إستراتيجية تعتمد في أساسها على التنافس سواء في علاقاتها في البيئة الخارجية أو قدرتها على التنسيق في بيئتها الداخلية وكذلك التحكم في السوق ، لكن يجب التذكر أن الإستراتيجية كموقع مفهوم واسع ويتجاوز نطاق التنافس الاقتصادي بل يمكن القول أن وظيفة الإستراتيجية الأولى هي بالتدقيق تمكين المنشأة من تفادي المواجهة المباشرة مع المنافسين من خلال السياسات التسويقية المختلفة وآليات العزل والتحصين (موانع الدخول والخروج) التي تتبعها وما كلمة وكر Niche في نهاية التحليل إلا موقع مناسب في البيئة تكتشفه المنظمة وتتخذ لنفسها كحصن يحميها من المنافسة ، وهنا لابد من لفت النظر إلى أن التحليل الإستراتيجي الخاص بتحديد الموقع لا يتم في حالة السكون فمن المعروف أن الفضاءات التنافسية تنتقل وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم تتغير والتكنولوجيا تتطور بسرعة فتجعل من المواقع الإستراتيجية الحالية مواقع عفا عليها الزمن وغير ملائمة ويترتب على هذا أن الإستراتيجية كموقع يجب أن تهتم أيضا بمسألة مسايرة وملائمة المنظمة مع هذه التحولات بإعادة النظر في المواقع الحالية ، أي بتنمية وتطوير التوافق والتناغم بين الفرص والمخاطر المتواجدة بالمحيط الخارجي من جهة وقدرات المنظمة وعناصر ثقافتها على استغلال هذه الفرص من جهة أخرى.

5) الإستراتيجية كمنظور:

أغلب الاتجاهات السابقة تركز في مجملها على فرضية الحتمية البيئية التي تنص على أن سياسات المنظمات وسلوكياتها هي عبارة عن ردود أفعال للتغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية ، فالتغيير وما يحمله في طياته من فرص ومخاطر يحدث خارج المنظمة وما على هذه الأخيرة إلا التكيف معه إن هي أرادت البقاء والاستمرار كما تفترض أن البيئة الخارجية هي حقيقة موضوعية لا يشوب وجودها أي لبس أو غموض وبوسع الشركات التعرف عليها موضوعيا عن طريق أنظمة الرصد والمتابعة والتحليل المختلفة ولذلك نجد الباحث هنا أو المسير في الميدان يسلط اهتمامه بالدرجة الأولى على ما يجري خارج المنظمة أي على المتغيرات الاقتصادية والتقنية عند صياغة الإستراتيجية ، أما مقارنة الإستراتيجية كمنظور فمرماه أبعد وهو يستند إلى فرضية الاختيار الاستراتيجي المعروفة في نظريات التنظيم الحديثة التي تفيد أن المنظمات هي كيانات إستراتيجية فاعلة تتواجد بها قدرات على التخيل وإرادة قوية ، وعمليا هذا الكلام يعني أمرين:

- أن فهم وتأويل الإشارات والأحداث البيئية وتقرير ما ينبغي أن تعمله المنظمة لمواكبة هذه التحولات والأحداث ليس أمرا تقنيا بحتا بل هو مسألة معقدة تتأثر كثيرا بعلاقات السلطة والنفوذ السائدة في المنظمة وبأدوار الأعضاء الفاعلين في مختلف مراكز القرار داخل المنظمة وبتصوراتهم ونماذجهم الذهنية للكون من حولهم (قيمهم ومعتقداتهم) ومن ثم فإن البيئة هي ظاهرة مبتكرة اجتماعيا أي تنتج من الكيفية التي يستعمل بها المدراء وباقي أعضاء المنظمة اللغة والأفكار والمفاهيم أثناء محاولاتهم

فهم وترجمة ميدان الأشياء والأحداث من حولهم فليس هناك من أحد يحمل في ذهنه منظمة أو سوقا أو واقعا تكنولوجيا معينا بقدر ما يحمل الناس في عقولهم وأذهانهم نظرتهم للكون من حولهم ، أي فرضياتهم وصورهم الذهنية لكيف يسير هذا الكون ؟.

• أن المنشآت الاقتصادية تمتلك القدرة على تغيير نظام الانتقاء الطبيعي الذي يفترض في البيئة الخارجية أن تسلطه عليها من خلال ابتداع وبناء ما كان أعضاؤها يظنونه البيئة الإستراتيجية. ومما لا شك في أن التحول من النظر إلى المؤسسة واعتبارها كقوة تغيير فاعلة نتج عنه تحول مماثل في تصور الباحثين لماهية الإستراتيجية ، غدا صار اهتمامهم منصبا هذه المرة ليس على ما يجري خارج المنظمة وإنما على ما يجري بداخلها والتركيز على ما يجري في أذهان الفاعلين الاستراتيجيين ولكن على مستوى عال من التجريد ، وهكذا نجد أن كلمة إستراتيجية استخدم أيضا للدلالة على ما يشكل جوهر المنظمة ذاته الغايات التي تنتشدها ، قيمها وأساليب عملها ولدنا في التعريف الذي اقترحه منتزيرغ مثلا حيا على ذلك الإستراتيجية هي منظور يعكس في مضمونه ليس فقط موقعا تم اختياره وإنما طريقة متجذرة في النظر إلى الكون تؤثر في الكيفية التي يطور بها المشاركون الأفكار الجديدة ويدرسون البدائل ويستجيبون للتغيرات التي تشهدها البيئة.

ولعل أفضل طريقة لتوضيح طبيعة الإستراتيجية كمنظور هي العودة إلى المراحل الأولى من تأسيس منظمة أو ملاحظة ما يجري في منظمة قائمة ولكنها بصدد إعادة بناء نفسها ففي كلا الحالتين يلاحظ أن المنظمة تنطلق من منظور جديد و رؤية ثاقبة (عميقة وطويلة المدى) للواقع تتضمن عنصرين أساسيين: ✓ مفهوم المنتج أو الخدمة الذي ستتوجه به إلى سوق معينة.

✓ صورة عن الكيفية التي تنظم بها نفسها (أو تعيد تنظيم نفسها إذا كانت قائمة) لاستغلال هذا المفهوم وتحويله إلى واقع ملموس.

والمتمعن في العنصر الأول يجد أن المفهوم الاستراتيجي يعبر عن فرصة أعمال واعدة يكتشفها فرد مجدد في البيئة وهذا المفهوم الجديد الذي يتعارض في العادة مع ما كان موجودا أو يعرفه الجميع ويعكس نظرة هذا المجدد للواقع من حوله وتأويلاته للأحداث والأوضاع السائدة وأطروحاته بشأن العوامل المطلوبة للنجاح في المستقبل ، يعبر عن مبرر وجود المنظمة ويحدد مصدر ميزتها التنافسية ويلخص متطلباتها الإستراتيجية والتنظيمية ، والنقطة الحاسمة هنا هي أن المفهوم يركز على مجموعة من القيم الأساسية التي يعتقد أنها ستؤدي إلى النجاح والنمو في المستقبل إن هي حظيت بأولوية وباهتمام الأفراد ودعمهم وصارت تشكل مقومات المنظمة الأساسية و منطلقاتها العقائدية ، وبديهي أن مجال الفرص التجديدية غير محدود لأن المدراء يتباينون في تقديراتهم لتطورات البيئة وخلصتهم بشأن ما ينبغي أن تعمله منظماتهم حتى تكون قادرة على التنافس والبقاء في المستقبل ، من جهة أخرى وهذا هو العنصر الثاني يتضمن هذا المنظور أيضا صيرورة إدارية نشطة تهدف إلى بناء المنظمة حول هذا المفهوم أي نقل المفهوم الجديد في الأعمال وما ينطوي عليه من قيم ومعتقدات و ذهنيات إلى واقع ملموس وسلوكيات

يومية (إدارة التغيير) ويتعلق الأمر هنا باختيار أنظمة الإنتاج وتنمية الخبرات والمهارات اللازمة وتهيئة السياق التنظيمي المناسب (اختيار الهيكل التنظيمي ، وضع آليات التخطيط والرقابة ، تصميم أنظمة تقييم الأداء والحوافز) كما يتعلق ببناء الوعي التنظيمي والالتزام بالرؤية الجديدة للمستقبل وتركيز الانتباه عليها بنشرها على أوسع نطاق وترسيخها في قواعد وسياسات وممارسات يومية. وخلاصة القول أن القيم والقواعد والنظم والسياسات والممارسات التي استخدمها المؤسسون الأوائل ومن انضم إليهم بعد ذلك كوسيلة لتحقيق أهدافهم ، لا تلبث أن تتحول مع مضي الزمن إذا ثبت نجاح المشروع الجديد إلى قيم وقواعد وسلوكيات وممارسات مؤسسة وعقلانية (مشروعة) في نظر ليس الأفراد و فرق العمل داخل المنظمة فحسب وإنما أيضا في نظر البيئة الخارجية (المنافسين ، الزبائن والجامعات ومراكز التدريب) وقد تبلغ من الثراء والقوة بحيث تتحول في النهاية إلى إطار مرجعي يؤثر في الكيفية التي يدرك بها الناس المشكلات والفرص التي تواجهها منظماتهم ويتعرفون على مختلف البدائل المتاحة للتعامل معها . ولكن هذا المفهوم للإستراتيجية يظل ناقصا ما لم نرفقه توضيحات هامة:

✓ إن مفهوم الإستراتيجية كروية للكون من موقع معين لا يفصل عمليا أو سلوكيا بين الفكر (المفهوم) والتأسيس لهذا الفكر (بناء الهياكل والسياسات التنفيذية ، ترسيخ القيم والتقاليد) فالعلاقة بين هذين البعدين هي علاقة جدلية وهما يشغلان مع بعضهما البعض ككفي كلاب حيث يشكلان كلا متكاملما يسمى المنظمة مما يجعل جوهر الإستراتيجية كمنظور يكمن تحديدا في الكيفية المتميزة التي تزوج بها كل منظمة بين هذين البعدين.

✓ إن الإستراتيجية بمفهومها كمنظور قد يحصل من التفكير المنطقي والتخطيط وقد يحصل من الحدس والخبرة الطويلة وتأسس أفعال وأنماط سلوكية معينة في المنظمة ينظر إليها كوجه من وجوه ثقافة المنظمة وتقاليدها.

✓ أما التوضيح الأخير فهو يتصل بخصوصية الإستراتيجية وبمدلولها كمنظور ويعني ذلك أن الإستراتيجية هي شيء فريد من نوعه ، شيء يخص كل منظمة بذاتها ولا يقبل الاستتساخ أو التقليد لماذا؟ ببساطة لأنها تعبر عن شخصية المنظمة أو منهجها في التفكير والعمل وعن أسلوبها الخاص في المزج بين الفرص السانحة في السوق وهياكلها وقيمها بحيث تجعل منها نمطا متميزا في تنظيمه وقيمه وطرق عمله عن المنظمات الأخرى ولعل من المفيد أن نشير إلى وجود كلمات عديدة متداولة في حقول معرفية أخرى تتطبق على الإستراتيجية كمنظور وهكذا نجد علماء الأنثروبولوجيا يتحدثون عن الثقافة المشتركة لمجموعة بشرية ما أو منظومة معتقداتها وعلماء الاجتماع يتكلمون عن إيديولوجيا منظمة ما أو مشروعها المشترك وعلماء النفس الاجتماعي عن شخصيتها أو هويتها الجماعية. ومن الممكن في الأخير أن نلخص الأفكار القوية لهذا التصور في النقاط التالية:

- الإستراتيجية هي عبارة عن مفهوم يحمله صناع القرار في أذهانهم فليس هناك من رأى يوماً في حياته إستراتيجية أو لمسها بيديه وكل إستراتيجية هي عبارة عن نظرة ثاقبة للمستقبل من صنع خيال الشخص (أو جماعة ما) في المنظمة.
- اشتراك جميع العاملين بالمنظمة في نفس النظرة سواء كانت هذه الأخيرة ضمنية أو مبطننة (نفس المقاصد ونفس الإطار المرجعي) أو معلنة (نفس السلوكيات والمواقف والأفعال) والنقطة الأهم هنا هي أن النظرة لا يمكنها أن تصير تنظيمية أو عقلا جماعيا إلا بعد أن يخصبها عدد كبير من الأشخاص داخل المنظمة هذا فضلا عن الرؤية الإستراتيجية إذا استقر عليها الرأي وتعممت في تصرفات الأفراد تصبح جزءا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة وتقاليدها ووترا انفعاليا يحفز الناس على الإخلاص والتفاني في العمل ويعطي معنى مبرر لجهودهم.
- مفهوم الإستراتيجية كمنظور متجذر بقوة في الدوام والاستقرار وليس في التغيير والمقصود بذلك أن الإستراتيجية تستخدم في المنظمات لتحديد منحنى أو اتجاه عام ودعوة أعضائها إلى الإتحاد والالتفاف حول هذا الاتجاه المشترك والبقاء معه مدة طويلة من الزمن.

IV. شروط دقة وجودة الإستراتيجية:

كل مؤسسة حريصة على النجاح في نشاطها وتحقيق أحسن نتيجة من تنفيذ إستراتيجيتها كما تسعى إلى العمل أو البحث عن مؤشرات ومعلومات ستسمح بمعرفة جودة إستراتيجيتها ، غير أنه لا يمكن أن نعلم مدى نجاح هذه الأخيرة قبل نهاية تطبيقها وظهور النتائج أو تحقيق الأهداف المسطرة كما أنه قد لا نستطيع أن نفرص بين إستراتيجية جيدة وأخرى سيئة عن طريق النتائج الجزئية أو النهائية لأن هناك إمكانية وجود إستراتيجية غير جيدة أو على الأقل غير ملائمة في مؤسسة ما رغم ذلك تعطي نتائج مقبولة نظرا لاشتراك عدة عوامل مختلفة في التأثير على هذه النتائج كما أن إستراتيجية جيدة وملائمة ومعدة بشكل محكم قد لا تعطي النتائج المرغوبة أو المنتظرة . لكن رغم هذا هل يمكن أن تبقى المؤسسة تعمل في إطار من عدم الوضوح عن نجاح أو فشل إستراتيجيتها ؟ وهل من العيب أن نحدد لها مؤشرات وشروط تساهم في تحديد فعاليتها قبل الإعداد والبناء وأثناء التنفيذ وبعد تنفيذها ؟ فهذه البنود يمكن اعتبارها بمثابة محك أو ملاحظات لبناء إستراتيجية فعالة¹:

1. أن تكون الإستراتيجية محددة وواضحة ففي كثير من الأحيان تحدد المؤسسة خاصة ذات الحجم الصغير إستراتيجية معينة ولا يعلن عنها إذ تبقى حبيسة فكر المسير وصاحب المؤسسة وهذا يؤدي أحيانا إلى توجيه المنتج في غير الوجهة المرغوب فيها وبالتالي عدم تحقيق الهدف وما ينجر عن ذلك من سوء استخدام الموارد والوسائل المجندة لذلك ، هذا إذا كانت المؤسسة صغيرة أو متوسطة ويزداد هذا المشكل حدة على مستوى المؤسسة الأكبر حجما وإمكانيات مما يؤدي إلى ضياعها وضياع الوقت كعنصر مهم في حياة المؤسسة ولنا أن نتصور فشلها في تحقيق هدف رصدت له إمكانيات هامة فيما

¹ناصر دادي : الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، مرجع سابق ص 18- 21 .

يتعلق بالبحث وتكوين الأفراد وحيازة عدد من الاستثمارات الحديثة والمكلفة لهذا فالإستراتيجية غير الواضحة وغير المشروحة بمستوى كاف من الدقة لكل الجهات المشاركة في تنفيذها داخليا ولا يمكن أن تكون قابلة للاختيار أو المناقشة أو المنازعة تصبح ذات حظ كبير للفشل نتيجة نقص في قوتها وفعالية أدائها كوسيلة مهمة في التسيير .

2. أن تستفيد وتستعمل أو تستغل الفرص الممنوحة (المتاحة) من البيئة الخارجية ، فباعتبارها نتيجة دراسات وتحليلات عدد من المعلومات من البيئة الخارجية الوطنية والدولية التي تعمل فيها وترتبط بالمؤسسة فإن أي إهمال للمزايا والفرص الملائمة لها سواء من ناحية مدخلاتها أو مخرجاتها أو ما يتعلق بالتطورات التكنولوجية وظروف السوق للعناصر المختلفة وطبيعة المنافسة التي لا ترحم كل هذا يعمل على إضعاف الإستراتيجية.

3. أن تكون ملائمة لإمكانيات المؤسسة وبمستوى مخاطرة مقبولة: كلما كانت تتميز الإستراتيجية بدرجة مخاطرة مقبولة انطلاقا من تلك الموارد والطاقات من جهة وبارتباطها بالتوازن العام للمؤسسة والأشخاص العاملين فيها من جهة أخرى كانت أحسن ، فالمدير أو الإدارة التي تضع أهدافا ذات خصائص معرضة للمؤسسة لمخاطرة لا يمكنها معها تسييرها سواء لتذبذب الظروف المختلفة والشروط التي تعمل فيها أو لقدرات الإدارة المحدودة يؤدي إلى فقدان الإدارة لتوازنها كما أن سوء تقدير الخطر عند تقدير نسبة عالية من الربح مثلا قد يؤدي إلى خسارة جزء من السوق إذا كانت وسيلة رفع الأسعار بنسبة مؤثرة في الطلب ونفس النتيجة عند تسطير إستراتيجية للبحث والتنمية لمنتج معين دون الأخذ بعين الاعتبار لما يجري لتطوير نفس المنتج لدى مؤسسات أخرى منافسة وهو ما يعطي منتجا بأكثر تكاليف بحث وأقل مردودية مما أنتجه الغير واكتساحه لنصيب معتبر من السوق .

4. أن تكون مختلف شروط الإستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة: كثيرا ما يتم إعداد الإستراتيجية لدى الإدارة العليا بشكل منفصل عن باقي الإدارات الوسطى والسفلى فيها مما يؤدي إلى عدم تناسق وضعف التعاون بين عدد من مصالح وأقسام المؤسسة فيما بينها لتحقيق الهدف العام لاتباع بعضها خطوط توجيه غير متطابقة مع باقي اتجاه المؤسسة لهذا فيصبح من الأهمية الحيوية ضرورة التنسيق وتوجيه مختلف الإدارات في اتجاه عام موحد لتحقيق نفس الهدف وهذا يتعزز بمشاركة مختلف الإدارات عند دراسة الأهداف وتحديد مؤشراتها وحصر الموارد وتوزيعها .

5. أن تتناسب في درجة ملائمتها لنظام قيم إطارات الإدارة في مختلف المستويات وتساهم في تحفيز الالتزام العام نظرا لوجود نظام قيم وثقافة في المؤسسة والتي تختلف عادة حسب مستويات الإطارات والأفراد فيها (ثقافة الإدارة أو قيمها ، نظام قيم الإطارات المتوسطة والعمال العاديين) فإن عدم ملائمة الإستراتيجية بشكل مقبول نسبيا لإحدى هذه القيم وبالتالي السقوط في مشكل خسارة جزء من طاقات المؤسسة البشرية وقد تصل إلى درجة عرقلة المجهود العام فيها ، وبنفس هذا المنطلق فإنه كلما كانت الحوافز التي

تساهم بها الإستراتيجية متوفرة بنفس الدرجة للجميع كان الالتزام أكثر والالتفاف أحسن لتحقيق الأهداف المرسومة والعكس بالعكس ، ويظهر هذا المشكل أكثر حدة في حالة توفير حوافز أو إمكانيات ترقية أو مزايا بدرجات مختلفة في نفس المستويات من التأطير أو العمل العادي وهذا من مؤشرات ضعف الإستراتيجية وإمكانية فشلها.

6. أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع فتزداد أهمية وجود المؤسسات في المجتمع وطلب هذا الأخير لمساهمتها في تطوير وتحسين حياة البشرية باستمرار وما دامت المؤسسة لا يمكن أن تتحرك أو تنمو بدون محيط بشري فعال وواع وله شروط معينة فإنه كلما كانت إستراتيجيتها تقترب مما يرغبه المجتمع ضمنت أحسن مساهمته بدوره في تحقيق أهدافها وبسهولة أكثر.

7. ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الإستراتيجية: إن أي إستراتيجية متكاملة وملائمة وذات تناسق عال بين عناصرها ولا تمتلك عناصر تمكن من متابعة درجة نجاحها ليست حسنة إذ ليس من المنطق انتظار النتائج بعد التنفيذ حين يكون من غير الممكن إعادة النظر والتصليح بشكل مفيد وفي وقت مناسب ولذلك فمن المنطقي تحديد بعض المؤشرات الكمية أساسا لمتابعة مدى نجاح تنفيذ خطط وأجزاء من الأجزاء في الوقت المناسب.

وإذا كانت هذه بعض المؤشرات عن قوة وجودة الإستراتيجية فنلاحظ أن أغلبها أو كلها تتعلق إلى حد كبير بإمكانيات وطاقات الموارد البشرية وبدرجة إشراك الإدارة العليا للمتعاملين معهم داخليا من إطارات وعمال في عملية إعداد الإستراتيجية واستعدادهم لتنفيذها من جهة أخرى كما أنها تتعلق بقدرة الإدارة في توفير جهاز معلومات فعال بدرجة تستفيد منه في استقطاب المعلومات المناسبة سواء عند إعداد الإستراتيجية أو عند التنفيذ والمتابعة عن طريق التغذية المرتدة (Feedback) وهذا الجهاز موجه إلى الداخل في المؤسسة وإلى محيطها في نفس الوقت.

V. أنواع ومجالات الإستراتيجية:

أ) أنواع الإستراتيجية:

إن بناء وتنفيذ الإستراتيجية يكون وفقا لقاعدة من المعلومات الدقيقة التي تساعد على صياغتها وذلك بداية بالهدف منها ، والحديث عن أنواع الإستراتيجيات مرتبط بالهدف والمجال وهذين البعدين مرتبطين بشكل عملي بطبيعة المنظمة وخصائصها وإمكانياتها وواقعها الداخلي والخارجي وبالرغم من أن الباحثين عرضوا مجموعة كبيرة ومختلفة من الإستراتيجيات غير أنها تبقى في نظرنا بعيدة عن مجالنا على اعتبارها مرتبطة أكثر بالجوانب المادية ومفصلة أكثر في هذا الجانب غير أنه يمكن أن نبين الأهمية

الكبيرة لبناء الإستراتيجيات قبل وبعد وأثناء عملية إدارة التغيير ، تبقى أهمية الجوانب السلوكية وكل ما يتعلق بالموارد البشرية فهذا ما يحتاج إلى توضيح وتبيين .

ومن بين التصنيفات واسعة القبول والانتشار ، التصنيف الذي اقترحه Raymond Miles et Charles Snow حيث ميزا بين أربعة أنواع من الإستراتيجيات العامة للتعامل مع البيئة الخارجية وكل نوع يتطلب مزيجا معين من التقنيات والهيكل التنظيمي والعمليات وهي:

- 1. الإستراتيجية الدفاعية:** تتميز هذه الإستراتيجيات بافتراضها أن البيئة مستقرة وداعمة للمنظمة مما لا يحفزها على التوسع لمجالات عمل جديدة ولا إلى تغيير الإستراتيجية المتبعة إذ تعتمد كل المنظمات التوسع للبحث والنمو على التوسع فيما هو موجود من إمكانيات والاحتفاظ بما لديها من مكتسبات وتتميز مثل هذه الإستراتيجيات ببساطة هيكلها التنظيمي وعدم وجود تناقضات حادة ولا ترى حاجة للتغيير في أنماط العمل والإجراءات كما تتميز المنظمات التي تعتمد على هذه الإستراتيجية بالمركزية والرسمية والتنوع الأفقي¹ ، مما يجعل هذه الإستراتيجية يتوجه الاهتمام بها بالدرجة الأولى إلى الظروف الداخلية للمنظمة أي البيئة الداخلية حيث تستهدف إما علاج جوانب ضعف أو تهديدات داخلية سواء كان من خلال تخفيض الإنتاج أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو تدريب وتنمية القوى العاملة كما تستخدم لمواجهة تهديدات البيئة الخارجية العامة أو الخاصة في مجال عملها².
- 2. الإستراتيجية التوقعية:** تعتمد هذه الإستراتيجية على التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية وتفترض أن البيئة متغيرة وأن على المنظمة أن تخاطر في التعرف على الفرص المتاحة في هذه البيئة والاستفادة منها كما تفترض أن المنظمة تستطيع أن تصنع البيئة التي تعمل فيها وأن توجد لنفسها فرصا للنمو³ مما يجعل هذه الإستراتيجية تتسم بأنها تمثل النقيض للسياسات الدفاعية فهي بالتالي تعتمد على الأفكار الإبداعية التي تمكنها من استثمار الاتجاهات والأحداث المستقبلية التي يكون لها انعكاسات على فرص عملها وتستلزم هذه الإستراتيجية وجود هياكل تنظيمية أقل مركزية ودرجة أقل من الرسمية والتقنين وبساطة أكثر في نمط التنظيم.
- 3. الإستراتيجية التحليلية:** تمثل الإستراتيجية التحليلية خليطا من إستراتيجية الدفاع وإستراتيجية التوقع حيث تكون المنظمة أكثر جرأة وسرعة بالمقارنة مع المنظمات التي تتبع إستراتيجية الدفاع أو التوقع بشأن التطورات والفرص الجديدة إلا أن أتباع هذه الإستراتيجية تجعل المنظمة تتابع التطورات وتختار الفرص الجديدة بحرص دون الاتجاه للخروج عن الخط العام والمستقر لأعمالها⁴ فمثلا يكون لديها منتج في سوق مستقرة وآخر في سوق متغيرة في الحالة الأولى تعمل المنظمة بكفاءة ورسمية أما في الثانية فهي تراقب عن قرب ومن ثم تتكيف بقدر استطاعتها أي أنها تقلد المنظمات الأخرى في

¹ محمد قاسم الفيروتي: نظرية المنظمة والتنظيم ، مرجع سابق ص 131- 132 .

² أبو قحف عبد السلام : الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها ، مرجع سابق ص 282 .

³ حسن حريم : إدارة المنظمات ، مرجع سابق ص 85 .

⁴ مصطفى محمود أبو بكر : التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ، مرجع سابق ص 97 .

الناجحة التي تقدم منتجات جديدة مما يجعل نوعية التنظيم الذي يتناسب مع هذه الإستراتيجية أنه تنظيم يجمع بين نمط التنظيم الثابت والتنظيم المرن إذ يكون هناك هيكلية إدارية تتسم بالثبات والتقنين والرسمية والمركزية إلى جانب أقسام أخرى تتمتع بالمرونة وحرية التعامل مع الظروف الجديدة وبحرية اتخاذ القرارات على المستوى اللامركزي والسماح بممارسة السلطة التقديرية¹.

4. إستراتيجية رد الفعل: إن سلوك المنظمة التي تتبنى مثل هذه الإستراتيجية يكون متقلبا وغير مستقر وغير فعال في القدرة على التفاعل مع البيئة المحيطة ، حيث لا يكون هناك إستراتيجية واضحة المعالم وكل ما تقوم به المنظمة هو بعض ردود الفعل البسيطة والجزئية للمتغيرات البيئية على افتراض أن البيئة الخارجية لها تأثير محدود على المنظمة وترى الإدارة العليا التغيرات المتلاحقة ولكنها لا تستطيع حشد الموارد اللازمة للاستجابة لها وتتصف هذه الإستراتيجية بعدم الثبات وعدم التوافق في الأنماط حيث تنتقل المنظمة من إستراتيجية لأخرى حسب ما تمليه عليها الظروف ولا تلتزم بإستراتيجية مستقبلية معينة².

ويلخص الجدول التالي الإستراتيجيات الأربع للمقارنة بينها:

الجدول رقم : 05 أنواع الإستراتيجيات .

المصدر : حسن حريم ، إدارة المنظمات ، مرجع سابق ص 90 .

الإستراتيجية	الأهداف	البيئة	خصائص الهيكل التنظيمي
الدفاعية	الاستقرار والكفاءة	مستقرة	هيكل وظيفي ، تخصص وتقسيم عال في العمل ، درجة عالية من الرسمية ومركزية شديدة ، رقابة محكمة ، نظم معلومات رأسية معقدة ووسائل تنسيق بسيطة.
التحليلية	الاستقرار والمرونة	متغيرة	سيطرة مركزية معتدلة ورقابة محكمة على الأنشطة الحالية ورقابة فضفاضة (غير محكمة) على الأنشطة الجديدة ووسائل تنسيق معقدة جدا.

¹ محمد قاسم القريوتي : المرجع السابق ص 133- 134 .
² حسن حريم : إدارة المنظمات ، مرجع سابق ص 90 .

هيكل فضاء ، تقسيم وتخصص منخفض درجة منخفضة من الرسمية ، لا مركزية ونظم معلومات أفقية بسيطة وآليات تنسيق معقدة.	ديناميكي	المرونة	التوقعية أو الاستشرافية
---	----------	---------	-------------------------

وقد تم حذف إستراتيجية رد الفعل لسبب واضح وهو أنها تؤدي إلى أداء غير فعال ، ونلاحظ أن هذه الإستراتيجيات يتم صياغتها بناء على الهدف المراد الوصول إليه من خلال هذه الإستراتيجية مما يطرح العلاقة بين الإستراتيجية وتحديد الأهداف الذي سنتناوله في عنصر لاحق ، وقبل ذلك نجد أن هناك تقسيما آخر لأنواع الإستراتيجية لكن هذه المرة حسب المجال أو لنقل المستوى الذي تبنى وتصاغ وتنفذ فيه فنجد:

1. **إستراتيجية المنظمة (الإستراتيجية الرئيسية):** يتم وضعها من طرف الإدارة العليا وهي توضح ماهية ميادين النشاط التي يجب أن تكون فيه المنظمة وطرق تخصيص الموارد بين الأعمال التي تمارسها المنظمة وتتسم بطول المدى الزمني كما أنها تتصف بعمومية الصياغة وتشمل المنظمة ككل¹ ، فهي إطار عام ومرجعي شامل للعمل ومن بين مداخل هذه الإستراتيجيات نجد ثلاثة أنواع حسب المجال وهي إستراتيجية النمو أو التوسع ، إستراتيجية التراجع أو الانكماش وإستراتيجية الثبات أو الاستقرار².
2. **إستراتيجية وحدة النشاط:** وهي خاصة بكل نشاط مميز من الأنشطة التي تزاولها المنظمة هذه الأنشطة قد تكون قطاعا أو وحدة أعمال إستراتيجية ، حيث يكون لكل وحدة أعمال الإستراتيجية الخاصة بها وتقع مسؤوليات هذه الإستراتيجيات على مديري هذه الوحدات أو الإدارة العليا في حالة ما إذا كانت المنظمة تقدم أو تنتج سلعة واحدة³.
3. **إستراتيجية وظيفية:** تركز هذه الإستراتيجيات على الأنشطة الوظيفية للمنظمة (التسويق والإنتاج التمويل ، إدارة الموارد البشرية ، البحوث والتطوير) وتهدف على تحقيق التكامل والاستخدام الفعال والكفاء للموارد داخل كل إدارة ويمكن وضع إستراتيجيات وظيفية لكل خط إنتاج أو منطقة جغرافية أو نوع المستهلك وتتصف هذه الإستراتيجيات بضيق أو قصر نطاقها الزمني وإذا كانت تساند إستراتيجيات الأعمال (النشاط) إلا أنها تركز على الكيف أي الأساليب والوسائل وآليات التنفيذ ومشاكله المرتبطة بالأنشطة المختلفة فهي موجهة للتنفيذ وإذا كانت المستويات المختلفة للإستراتيجية تعكس في نفس الوقت المستويات التنظيمية المشاركة والقائمة على وضع الإستراتيجية طبقا لهذا التصنيف فلا يخطئ من يرى أن نجاح الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة هي نتاج طبيعي لتعاون مختلف المستويات الإدارية في المنظمة⁴.

من خلال ما سبق نستنتج تداخلا عمليا بين النوع والمجال من جهة والنوع والهدف منها من جهة أخرى مما يجعل فهم الإستراتيجية ليس سهل المنال ناهيك عن بناءها وصياغتها وما تتبعه من مراحل تنفيذ

¹ أبو قحف عبد السلام : الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها ، مرجع سابق ص 267 .

² علي الشريف : الإدارة المعاصرة ، دار الجامعة الإسكندرية طم 2003 ص 20 .

³ أبو قحف عبد السلام : الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها ، مرجع سابق ص 269 .

⁴ المرجع السابق: ص 269.

وتقييم لكن لا نختلف إذا قلنا بأن حجم المنظمة ، البيئة الداخلية والخارجية ، علاقاتها ، إمكاناتها المادية والمالية والبشرية ، عمرها وأهدافها كلها عوامل تثيري وتزيد الفرص في وجود بدائل إستراتيجية أخرى فكلما زاد الحجم وطال العمر وكبرت البنية والعلاقات وكانت الإمكانيات موجودة أكثر كلما كان صياغة إستراتيجية واختيارها من بين البدائل أصعب وكان معقدا للغاية لكن بساطة المنظمة تنعكس على إستراتيجيتها.

VI. مراحل الإدارة الإستراتيجية:

إن مراحل الإدارة الإستراتيجية عملية معقدة وتحتاج إلى محددات كثيرة فعلية بناء وصياغة الإستراتيجية يعتمد على أركان هامة وكل ركن له أبعاده حيث تبنى الإستراتيجية على ركنين أساسيين هما ركن البناء وركن العمليات ، أما ركن العمليات فيحتوي على:

- الإجابة على سؤال إلى أين يجب أن تتجه المنظمة ؟ فالإستراتيجية صياغة في الحاضر ولكنها تصمم من أجل المستقبل والمستقبل هو حقل تنفيذها فكيف يتم الإجابة على هذا السؤال عمليا.
 - انتقائية عملياتها من ناحية والتسلسل المنطقي لخطوات البناء من ناحية أخرى فوضع الإستراتيجية سير متتابع متصل غير منفصل ويضاف إلى ذلك استقلال عملية وضع الإستراتيجية عن المحتوى الذي تطبق فيه.
 - المشاركة حيث أن عددا من الأطراف يمكن إشراكها في عملية وضع الإستراتيجية حتى وإن اختلفت درجة عمق دور كل طرف.
- أما ركن البناء فيتضمن:
- المخاطرة حيث أن الإستراتيجية تربط وتتعامل دائما مع المستقبل الذي يتصف بالغموض ويحتوي الأخطار وحالات عدم التأكد ومن ثم لا يوجد حقائق مستقبلية إنما أحكام وتوقعات.
 - ردود الفعل حيث أن تصرف متوقع للمنظمة قد يكون رد فعل لتصرفات متوقعة للمنافسين والعكس بالعكس¹.

وأهم من ذلك في هذا الركن نجد: الرسالة والأهداف والقوة الدافعة فما علاقتها بالإستراتيجية؟:

1. الرسالة: وهي بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه ومع أن الغرض أو السبب الذي وجدت المنظمة من أجله قد يتغير من حين لآخر ولكن لا بد أن تعي وتفهم جميع الأطراف والجماعات ذات العلاقة بالمنظمة سبب وجودها أي رسالتها ، قد يتم صياغة رسالة المنظمة في جملة بسيطة بلغة عامة وعريضة جدا ولكن الظروف المعقدة المتشابكة التي تواجه المنظمات تتطلب أن لا تكون رسالة المنظمة عامة وواسعة جدا إلى حد يسبب الإرباك والغموض ولا

¹أبو قحف عيد السلام : نفس المرجع ص 265- 267 .

يوضح مسار واتجاه المنظمة كما أنه يجب أن لا تكون محددة إلى حد لا يسمح باستغلال الفرص المتاحة بل يجب أن تصاغ بلغة واسعة نوعا ما وبما يساعد على تحقيق هذين المعيارين الهامين¹:
✓ السماح للمنظمة بتوسيع نطاقها أو مجالها وتوفير المرونة لها لتطوير إستراتيجيتها وأهداف بديلة وبالتحديد فرص بديلة للتوسع.

✓ السماح لها بإشباع وتلبية حاجات مختلف الجماعات والأفراد الذي لهم علاقة بالمنظمة.
مما سبق يمكن أن نقول أن رسالة المنظمة هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة ، وأيضا استنتاج أن رسالة المنظمة تساعد على:
✓ تحديد سبب أو الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة.
✓ تحديد الشرعية الاجتماعية والقانونية للمنظمة.
✓ تحديد الفلسفة العامة للمنظمة اتجاه العملاء والمجتمع ، المنتجات التي تقدمها ، القوى العاملة أطراف التعامل الأخرى والنظرة للمستقبل.

✓ الربط بين الوظيفة أو المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة وأهدافها وغاياتها الرئيسية.
وتعتبر صياغة الرسالة من أكثر العمليات والمهام التي تواجه الإدارة العليا تعقيدا حيث تتطلب:
• تحليل الفجوة بين الأهداف المرغوب الوصول إليها وتلك الأهداف المتوقع تحقيقها.
• تحليل العلاقات القائمة بين واقعيات البيئة الخارجية ومصادر الضغوط الخارجية.
• تحليل واقعيات الموارد الحالية للمنظمة من ناحية وعلاقتها بالقوى الداخلية من ناحية أخرى.
• تحليل نظام القيم وثقافة المنظمة.
• دراسة الإستراتيجيات السابقة وخبرات المنظمة وبرامج التطوير التي قامت بها من قبل.
• تحليل ثم تحديد نقاط تركيز الإستراتيجية والقوة الدافعة للمنظمة².

2. الأهداف: في رأي الكاتب سكوت Scott يمكن تعريف الأهداف بصورة أولية كتصورات لنهايات مرغوبة ، ظروف وحالات يسعى العاملون لتحقيقها من خلال أداء واجباتهم وعلى الرغم من صعوبة تحديد أهداف المنظمة وتعددتها وتضاربيها فإنها تخدم أغراضا هامة عديدة على مستوى المنظمة ، الوحدات والأفراد لاسيما صانعي القرارات ويلخص Perrow أهميتها في أنها:
✓ تمثل ما ترغب فيه المنظمة فهي تحدد رسالتها وتعطيها هوية.
✓ توفر أساسا لتوجيه المنظمة وتزود الأفراد بالمرجات التي عليهم أن يتطلعوا إليها.
✓ تمكن الأفراد والجماعات من تنسيق جهودهم المشتركة وبالتالي تكون بمثابة مصدر للتماسك بينهم.
✓ تزود الأهداف المنظمة بمعايير لقياس الأداء وتكون أساسا لمراقبة أعمالها.

¹ احسن حريم : إدارة المنظمات ، مرجع سابق ص 73 .
² أبي قحف عيد السلام : المرجع السابق ص 37 و 51- 52 .

✓ تساعد الأهداف على التعلم والتكيف فهي تبين الفرق بين الأهداف الرسمية والفعلية وبالتالي تقدم معلومات تمكن المنظمة من التعلم من خبراتها المتراكمة¹.

ومما يجعل الأهداف أكثر فاعلية وأكثر حسما في صياغة إستراتيجية ناجحة هو مراعاة مجموعة من الشروط تتمثل في²:

- الوضوح والدقة والتحديد والجدية
- الموضوعية وإمكانية القياس
- القبول أي أن تكون مقبولة.
- الحصول على تأييد الإدارة العليا.
- المشاركة في وضعها من قبل المرؤوسين أو من يهمهم الأمر.
- التكلفة والعائد وعامل الوقت.

3. القوة الدافعة: تعتبر القوة الدافعة من بين الأدوات الأساسية لصياغة وبناء الإستراتيجية وإذا كانت الإستراتيجية إطار تتم في داخله عملية تحديد نوع ومجالات الاختيارات أو التوجهات فإن هذا الإطار يتطلب وجود قوة دافعة كأساس لوضعه وتحديده ، فالقوة الدافعة هي بمثابة المحرك المركزي الذي يعمل كأساس لوضع هذا الإطار ، لا توجد منظمة ما إلا ويتوافر لديها مصدر أو أكثر من مصادر القوة الدافعة ، غير أنه في كثير من الأحيان وكنتيجة لعدم فهم المدير والإدارة العليا لمفهوم القوة الدافعة أو الاختلاف فيما بينهم حول مصدرها ومجالاتها المختلفة نجد اختلافا في تحديد الاختيارات والبدائل الإستراتيجية في المستقبل ، ومن خلال تحليل جوانب القوة التي تتمتع بها المنظمة وكذلك من خلال المراجعة الثقافية أو المعتقدات والقيم السائدة في المنظمة في إطار علاقة كل هذا بالفرص المستقبلية يمكن تحديد مصادر أو من أين تأتي القوة الدافعة ومجالاتها الإستراتيجية وهذه بعض الأمثلة التي تمثل مصادر أو أنواع القوة الدافعة للمنظمة: المهارات المتوافرة والقوى العاملة ، القيادة ، الثقافة التنظيمية والموقع ، حجم المنظمة والموارد الطبيعية.

حضارة المنظمة كقوة دافعة: يستخدم لفظ حضارة هنا بمعنى ثقافة المنظمة وهذه الثقافة هي مزيج من الاتجاهات والقيم المشتركة والاعتقادات والتقاليد والأعراف المعمول بها داخل التنظيم ، بالإضافة إلى فلسفة الإدارة العليا اتجاه أطراف التعامل الداخلي والخارجي مع المنظمة ، هذه الثقافة تشكل أساس إنجاز الكثير من الأنشطة والأعمال ، وتؤثر بدرجة كبيرة في توجهات المستقبل وتحديد نقاط التركيز والرؤية الإستراتيجية ، يضاف إلى ذلك أن ثقافة المنظمة أو حضارة المنظمة بهذا المنظور تعتبر أساس أو دعامة رئيسية في صياغة رسالة المنظمة وكذلك قواعد إنجاز الأعمال أو التعامل داخل المنظمة³.

¹ حسن حريم : إدارة المنظمات ، مرجع سابق ص 76 .

² أبو قحف عبد السلام : مرجع سابق ص 35 .

³ نفس المرجع: ص 177 - 184 .

بعد معرفة الرسالة والأهداف والقوة الدافعة في مرحلة أولى لفهم صياغة الإستراتيجية بقي جمع معلومات أكبر قبل المضي في خطوة أخرى حيث اتخاذ القرارات يعتمد على معطيات داخلية وخارجية يمكن أن تكون خطوة في حد ذاتها.

1) تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة: وتتمثل هذه العملية في تشخيص دقيق للوضع الحالية

التي تعيشها المنظمة بالنظر لماضيها من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات الخارجية وكذلك الفرص المتاحة وأول عملية في هذه الخطوة هي جمع المعلومات من خلال تحديد نوعيتها ومصادرها ، ومن خلال تحليل هذه المعلومات يمكن معرفة واكتشاف التهديدات والفرص الموجودة والتحليل البيئي يعتبر أحد المكونات الهامة لعملية الإدارة الإستراتيجية فمن خلالها تتوافر المعلومات وبيانات لها أهميتها خاصة في التنبؤ بالمستقبل ، فالبيئة هي مصدر أساسي أو سبب للتغيير وكثير من المنظمات تصبح ضحايا التغيير البيئي كنتيجة لعدم قدرتها على التنبؤ به أو مواكبته ، كما أن تحليل ودراسة البيئة هو أحد المدخلات الأساسية في بناء وتصميم الإستراتيجيات أو على الأقل في تنمية بدائل السلوك الإستراتيجي وقبل الدخول في عملية التحليل يجدر الذكر أن فهم خصائص البيئة يساعد بدرجة كبيرة في تحليلها بفعالية أكبر ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

- التفرد أو التميز: بيئة المنظمة س تختلف عن بيئة المنظمة ص سواء كانت داخلية أو خارجية حتى وإن لم يختلفا في نوع المتغيرات فإن التباين يكمن بالضرورة في درجة تأثير هذه التغيرات على كل منها.
- الطبيعة المتغيرة (الديناميكية) للبيئة أي عدم ثباتها.
- صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات.
- التأثير المتبادل والمتداخل والتراكم بين المتغيرات البيئية¹.

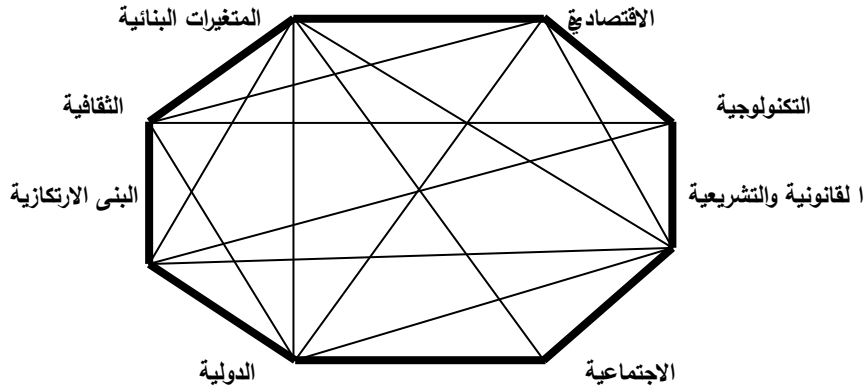
أ. تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة (العامة): ويقصد بها عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية ، التكنولوجية ، السياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة) ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها وبين المنظمات من جهة أخرى. ومن الممكن تصوير البيئة الخارجية وتشابك متغيراتها وعواملها كما يلي²:

الشكل رقم 14 : تشابك العوامل والمتغيرات الفاعلة في البيئة الخارجية للمنظمة

المصدر: سعد ياسين غالب ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ص 66 .

¹ أبو قحف عبد السلام : مرجع سابق ص 113- 114 .

² سعد ياسين غالب: الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري عمان طم 2002 ص 66 .

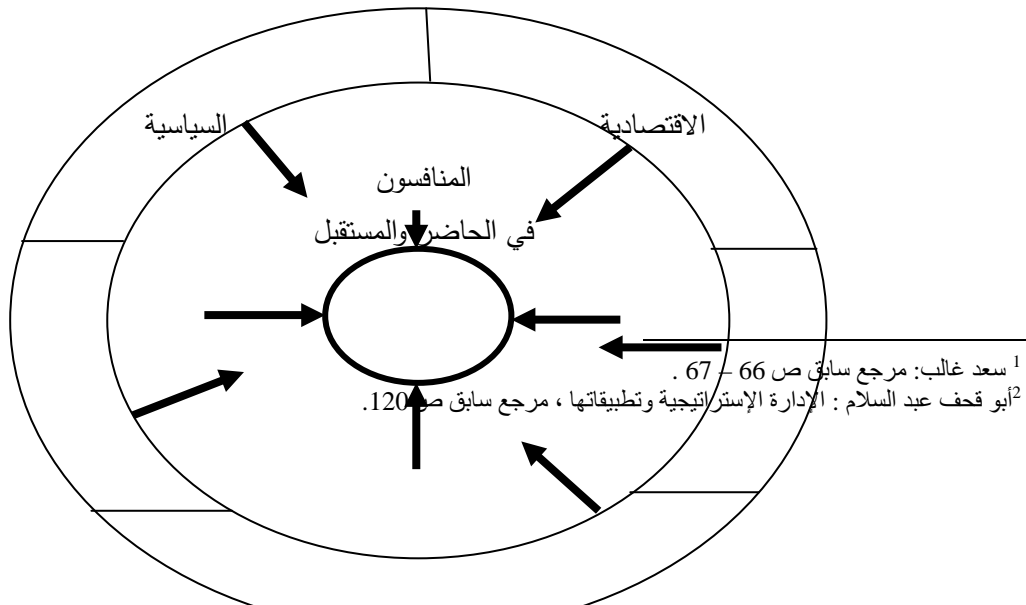


كل نقطة منه تمثل مجموعة من العوامل البيئية أما الخطوط الموجودة داخله التي تربط كل نقطة محورية بباقي النقاط فهي تمثل التأثير المتبادل الذي يحمل في طياته إمكانية تأثير كل عامل في الآخر فلا شيء يحدث من فراغ رغم أن درجة التأثير ليست متساوية في كل الاتجاهات وهي تعكس الطبيعة المعقدة للبيئة الخارجية ودرجة الصعوبة التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية في متابعة المتغيرات الفاعلة في هذه البيئة من أجل تحديد الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية وتهيئة الاستجابات الصحيحة باتجاه تحقيق أفضل ميزة تنافسية للمنظمة. إن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب وبالتالي تصميم إستراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على عمليات المنظمة أو تحويله إيجابياً باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، إن معظم الدراسات الإستراتيجية تشير إلى أن المنظمات الناجحة في الميدان هي تلك التي استطاعت أن تحقق نجاح في تحليل وتشخيص البيئة الخارجية وفشلت أخرى أو تراجع موقفها بسبب قصور إدارتها في مواكبة متغيرات البيئة وتحديد البدائل الصحيحة والممكنة للتعامل مع هذه المتغيرات¹.

ب. تحليل البيئة الخارجية الخاصة (المباشرة): يخطئ من يتصور إمكانية عزل تأثير متغيرات البيئة العامة الخارجية عن متغيرات البيئة التنافسية (الخاصة الخارجية) للمنظمة فالتفاعل قائم ودائم بينهما والتي يمكن أن نوضحها بالشكل التالي²:

الشكل رقم 15 : البيئة الخارجية الخاصة (التنافسية)

المصدر : أبو قحف عبد السلام ، الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها ، مرجع سابق ص 120 .



¹ سعد غالب: مرجع سابق ص 66 - 67 .

² أبو قحف عبد السلام : الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها ، مرجع سابق ص 120 .

المنظمات المنتجة للسلع البديلة

الاجتماعية

ت. **تحليل البيئة الداخلية:** يطلق بعض الباحثين على عملية تحليل البيئة الداخلية مرحلة تشخيص وتحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة والخبرة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بالوظائف والأنشطة التي تقوم بها المنظمة وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية¹. هذه الأخيرة تتوقف إلى حد كبير على نوع السلوكيات التي تتبناها لمواجهة والتعامل مع البيئة باتجاهاتها ومتغيراتها والسلوكيات المشار إليها هي ذات الدلالة والتوجه الإستراتيجي ومثل هذه السلوكيات لا يمكن تقيدها إلا في ضوء تقييم جوانب القوة وتحديد مناطق الضعف في المنظمة ومن ثم فإن تحليل جوانب القوة وحصرها يجب أيضا أن يتم من منظور الدلالة الإستراتيجية لهذه الجوانب وإذا كان التحليل الداخلي للمنظمة يجب أن يبدأ بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة ثم تحديد مناطق القوة والقيمة أو الدلالة الإستراتيجية لجمع جوانب القوة في المنظمة تتحقق إذا:

- حققت وساهمت في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة أي تتمكن المنظمة بواسطتها من تقديم الجديد.
 - ساعدت المنظمة في المحافظة على مركزها التنافسي أو على الأقل المحافظة على مستوى الأداء.
 - وضحت مجالات التميز في أداء المنظمة أو الأعمال التي تجيدها المنظمة.
 - تم حصرها وربطها في إطار إمكانيات واستغلال الفرص وتجنب التهديدات وعلاج جوانب الضعف من ناحية وبالعناصر البيئة الخارجي العامة والتنافسية².
- ومن أهم عناصر البيئة الداخلية الثقافة التنظيمية التي نعتبرها مدخل لدراستنا وقد تناولناها في الفصل السابق .

(2) معرفة البدائل الإستراتيجية: بعد القيام بالعملية الأولى والتي تعتبر حاسمة من خلال تحديد الرسالة والأهداف ومعرفة القوة الدافعة بالاعتماد على التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة يتم الإطلاع على كل أنواع الإستراتيجيات ومجالاتها ووظيفتها والقيام بمقارنة عملية بين المعطيات التي أصبحت متوفرة والنوع الأقرب للإمكانيات الحالية ، وفي هذا الشأن تجدر الإشارة إلى أن البدائل الإستراتيجية هي أحد مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية ولكي يتحدد الاتجاه نحو تحديد البدائل فمن الضروري التنبؤ بالنتائج المتوقعة في حالة عدم حدوث أي تغيير في الإستراتيجية الحالية ذلك مع الأخذ في

¹سعد غالب : الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ص 82.

²أبو قحف عبد السلام : الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها ، مرجع سابق ص 138 .

الاعتبار أن الأداء أو النتائج المتوقعة تتحدد في ظل المتغيرات البيئية المحيطة أو في ضوء الموارد المتاحة الحالية للمنظمة ففي حالة عدم تحقق الأهداف أو النتائج في ظل الأداء المتوقع وفي ظل الإستراتيجية الحالية من خلال فترة التنفيذ فإن هذا يعني وجود فجوة الأداء ولسدها هناك اتجاهين أساسيين في هذا الشأن: الأول ينطوي على محاولات تعديل الإستراتيجية الحالية والثاني هو إما التحول إلى أو بناء إستراتيجية بديلة وجديدة أو إضافة إستراتيجيات أخرى بجانب الإستراتيجية الحالية وإذا كان التغيير الذي حدث يعتبر تغييراً جوهرياً وبالتالي لا تصلح مجرد عملية تعديل الإستراتيجية الحالية لمواجهته فإن تنمية أدوات أو آليات جديدة لتقييم البدائل الجديدة للإستراتيجية المطروحة يصبح ضرورة أما في حالة إذا كان التغيير يمكن مواجهته بتعديلات في الإستراتيجية الحالية فإن التركيز سوف ينسحب على الإستراتيجيات الوظيفية وأساليب تنفيذها وليس الإستراتيجية العامة¹.

- (3) الاختيار الإستراتيجي:** إن النماذج التي سبق عرضها بخصوص أنواع الإستراتيجيات ومجالاتها هي في الواقع مجرد أمثلة لأدوات وأساليب يمكن استخدامها ويمكن تنمية أساليب وأدوات أخرى بديلة وبصفة عامة تجدر الإشارة إلى أن اختيار أي أسلوب أو أداة من هذه الأدوات يتطلب ما يلي²:
- التأكد من تحديد وفهم الافتراضات التي تقوم عليها عملية استخدام النموذج أو الأسلوب.
 - التأكد من أن خصائص المنظمة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية تتلاءم مع افتراضات استخدام النماذج أو الأساليب.
 - إثارة العديد من التساؤلات المرتبطة بمركز المنظمة التنافسي.
 - دقة المعلومات والبيانات التي سوف يعتمد عليها التحليل ومدى ديناميكية الموقف أو تغير البيئة التي تعمل فيها المنظمة.
 - استخدام أكثر من أداة نموذج أو وسيلة بدلاً من استخدام واحدة فقط.
 - عدم الإعلان عن ما هو النموذج المستخدم حتى لا يكتشف المتنافسون ما هي طبيعة التحركات أو التصرفات المرتقبة للمنظمة.
 - مراعاة القيود المفروضة على استخدام كل نموذج وأخذها في الحسبان قبل اختيار وتجدر الإشارة إلى أن أساليب توليد البدائل الإستراتيجية حتى وإن تم اختيارها واستخدامها بحرص وحصافة ما هي إلا نقاط بداية للاختيارات (الاختيار الإستراتيجي).

مما سبق يمكن القول أن الحاجة إلى الإستراتيجيات الموقفية تظهر لمواجهة الظروف الطارئة أو غير المتوقعة أي لمواجهة حالات عدم التأكد.

- (4) تنفيذ الإستراتيجية المقررة:** إذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة فإن تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحدي أكثر صعوبة وتعقيداً لأن طريقة معالجة هذا التحدي

¹ أبو قحف عيد السلام : المرجع السابق ص201- 202 .

² نفس المرجع: ص 237- 238 .

وترجمته إلى سلسلة من الإنجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقا . بمعنى أن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة فحسب بل يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل ومهما كانت الإدارة ناجحة في صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها ومهما كانت دقيقة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية واستخدام نماذج وأدوات التحليل الإستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الإستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنقل إلى خطوات تنفيذية صحيحة والشكل يوضح أهمية كل من عمليتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية في مصفوفة تعبر عن أربعة نتائج لعلاقة صياغة الإستراتيجية في محور تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية¹.

الجدول رقم 06: علاقة صياغة الإستراتيجية بتنفيذها

المصدر : سعد غالب ، الإدارة الإستراتيجية مرجع سابق ص 166 .

صياغة الإستراتيجية

	جيدة	ضعيفة
جيدة	النجاح	لعبة الحظ(المقامرة)
ضعيفة	الالتكالية	الفشل

هذا التحليل يؤشر لمسألتين الأولى أن عملية تنفيذ الإستراتيجية هي على الأقل عملية مهمة بنفس أهمية صياغتها ومع الأسف يميل صانعو الإستراتيجية إلى افتراض أن التنفيذ الكفاء سيحدث بالتأكيد من دون تقديم دليل علمي على ذلك ، أما الثانية فتتصل بنوعية التنفيذ الفعال للإستراتيجية أي ضرورة البحث عن أسباب فشل الإستراتيجيات التي تقع في الخلايا الثلاثة الأخرى من المصفوفة وذلك بهدف تهيئة مستلزمات تحليل عناصر التعامل في عمليات تصميم وتنفيذ إستراتيجية المنظمة².

مستلزمات تنفيذ إستراتيجية المنظمة: تمثل مستلزمات التنفيذ التي تبدأ من عملية تحديد طبيعة التغيير الإستراتيجي ، حجم ومدى التغيير المطلوب إنجازه في التنظيم من أجل تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفاءة وفعالة ، بعض الإستراتيجيات يطلب تغييرات بسيطة في الهيكل التنظيمي للمنظمة وفي الأنظمة الإدارية المستخدمة فيها في حين تفرض إستراتيجيات أخرى ضرورة تنفيذ تغييرات جذرية في التنظيم والإدارة والأنظمة وفي نوعية الثقافة التنظيمية السائدة وتتضمن مستلزمات تنفيذ الإستراتيجية:

- ✓ هيكل تنظيمي لتطبيق الإستراتيجية.
- ✓ أنظمة إدارية ملائمة لتطبيق الإستراتيجية.
- ✓ أساليب إدارية كفاءة لتطبيق الإستراتيجية.
- ✓ ثقافة تنظيمية منسجمة مع إستراتيجية المنظمة.

¹سعد ياسين غالب : مرجع سابق ص 165 .

²سعد غالب : المرجع السابق ص 166- 167 .

وفي ضوء هذه العناصر يتم اختيار المدخل المناسب لتنفيذ الإستراتيجية ووضع المعايير الموضوعية الخاصة بعملية المراقبة والتنظيم¹.

(5) عمليات الرقابة أو تقييم الإستراتيجية: إن المفهوم الحديث للرقابة وبالذات الرقابة الإستراتيجية تغير بصورة جذرية بسبب اتجاهات المنافسة الجديدة والشديدة في بيئة الأعمال وبالذات الآثار الكبيرة التي تركتها الشركات اليابانية في مجال إبداع أفكار جديدة وتطبيق أنظمة وتقنيات متقدمة في الرقابة والسيطرة العملياتية غير مطروقة سابقا. تعمل الرقابة على منع أي فشل في تطبيق الخطط والإستراتيجيات وفي نفس الوقت تعزز فرص النجاح من خلال تزويد الإدارات والعاملين بأدوات مناسبة لمراقبة الإنجازات في مختلف مراكز العمل والإنتاج في المنظمة. فالرقابة إذن تعني جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء ولإيجاد الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفؤة للغاية وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة. والرقابة الإستراتيجية تعني عمليات السيطرة المستمرة على تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفؤة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها من دون هدر في الموارد والقدرات المادية والتنظيمية. لتجاوز عيوب النموذج التقليدي للرقابة تم تطوير مداخل حديثة في الرقابة الإستراتيجية أهمها المدخل النقدي أو نظام التغذية الأمامية وذلك بهدف ربط النظام بعمليات الإدارة الإستراتيجية ويتكون من الخطوات التالية²:

- السيطرة على المقدمات المنطقية للإستراتيجية تصمم كل إستراتيجية على مقدمات أو افتراضات أو تنبؤات ضرورية لعملية التخطيط لذلك في هذه المرحلة تتم عملية فحص نظامية ومستمرة للتأكد من صحة هذه المقدمات خلال مرحلتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية هي تتصل بنوعين من العوامل: الخاصة بالبيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة والعوامل الخاصة بقطاع النشاط.
- الرقابة على التطبيق: تتضمن عملية الرقابة في هذه المرحلة تحديد وتقييم الأحداث والعوامل ذات الأهمية الحيوية للمنظمة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية صياغة الإستراتيجية ولهذا السبب تخرج هذه العوامل من نطاق التخطيط الإستراتيجي وتبدو أهمية هذه المرحلة من الرقابة الإستراتيجية في محاولتها لسد الفجوة بين مرحلة صياغة الإستراتيجية ومرحلة تنفيذها برغم أن كل من مرحلة الصياغة والتنفيذ متداخلة إلى حد بعيد مع العمليات الأخرى للإدارة الإستراتيجية.
- الإشراف الإستراتيجي: إذا كانت الخطوة الأولى في النموذج تتضمن الرقابة على المقدمات أو الأسس المنطقية لمرحلة صياغة الإستراتيجية والخطوة الثانية تهتم بالعملية الرقابية على تنفيذها فإن هذا النوع من الرقابة يهتم بصورة أساسية في عمليات الرقابة والسيطرة على نطاق واسع من الأحداث داخل

¹ نفس المرجع: ص 167 .

² نفس المرجع: ص 197 204 .

وخارج المنظمة التي من المحتمل أن تهدد سياق عمل الإستراتيجية والإشراف الإستراتيجي ذو طبيعة عامة وغير محددة ولا يختص بنشاط معين أو بمرحلة معينة في حياة الإستراتيجية فهو يمثل في الواقع منظور رقابي عام أو أشبه بشاشة الرادار التي تتبى بظهور تهديدات ما أو اتجاهات خاطئة في اتجاه الحركة الصحيحة للمنظمة في بيئة الأعمال.

مستويات عملية مراجعة وتقييم الإستراتيجية: تهتم الإدارة الإستراتيجية بصورة ملحوظة بتقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة إستراتيجية أدائها ككل وبيان مدى النجاح الذي حققته في تحسين هذا الأداء ، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الإستراتيجية المطبقة على مستوى وحدات الأعمال ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة ، وعند كل مستوى من مستويات الإدارة الإستراتيجية يتطلب تقييمها اختيار المعايير الملائمة وقياس الإنجازات وتحديد الانحرافات وتصحيحها ومن الضروري أيضا إعادة طرح الأسئلة النوعية الثلاثة التالية مرة أخرى¹:

أين نحن الآن؟ Where are we now .

إلى أين نريد أن نصل؟ Where do we want to be .

كيف يجب أن نصل إلى هناك؟ How do we get there .

VII . الإستراتيجية وعلاقتها بمكونات التنظيم:

ليس هناك من شك وكما دلت الدراسات الكثيرة أن هناك تأثيرا لنوع الإستراتيجية المتبعة على نمط التنظيم وخاصة في الفترات الأولى من حياة التنظيم التي تحدث فيها العديد من التغيرات ولكن هناك أيضا دلائل على أن الإستراتيجية قد تكون مفهومة بنمط التنظيم إذ يلاحظ أن هناك فرق بين تحديد إستراتيجية ما وبين الاستجابة اللازمة لإحداث التغيير التنظيمي الذي يتناسب معها وخاصة إذا لم تكن ظروف التنافس ضاغطة بإحداث تغيير سريع² ، ولعل ما يؤكد العلاقة الحاسمة بين الإستراتيجية وبنية المنظمة هو مراحل إعداد الإستراتيجية التي تعتمد على كل مكونات وعناصر المنظمة وتتوغل فيها أفقيا وعموديا من أجل صياغة إستراتيجية فعالة وناجحة ، وتعتبر مكونات المنظمة ذات أهمية لجميع مراحل الإدارة الإستراتيجية مع تأثير حجم المنظمة وطبيعة التغيير التنظيمي أي الحجم ومدى التغيير المطلوب إحداثه في المنظمة ومن أهم مكونات المنظمة الحاسمة في الإدارة الإستراتيجية نجد:

1. الهيكل التنظيمي: إن فكرة الملائمة أو التوافق بين الهيكل التنظيمي وإستراتيجية المنظمة أو بين البيئة

التنظيمية وأهداف المنظمة هي إحدى أهم الأفكار الواردة في دراسات عديد من علماء التنظيم من بينهم على سبيل المثال لا الحصر Chandler , Andrews , Mc nihols وغيرهم تشير هذه الدراسات إلى ضرورة تحقيق تكامل بنيوي بين الهيكل والإستراتيجية باعتبار أن نوع الهيكل التنظيمي المصمم هو بمثابة المجال الحركي الذي من خلاله يجري تطبيق الإستراتيجية في المنظمة لذلك عند استخدام

¹سعد غالب : الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ص 205- 206 .

²محمد القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، مرجع سابق ص 137 .

الإستراتيجية يكون من المهم النظر في الاعتبارات التنظيمية الخاصة بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي في المنظمة المتمثلة في:

- الاعتبار الأول يتصل فيما إذا كان الهيكل التنظيمي القائم يساعد في تطبيق إستراتيجية المنظمة.
- الاعتبار الثاني يتصل بتحديد المستويات التنظيمية وما تتضمنه من وظائف والتي تكون مسؤولة عن تنفيذ مهمات مختلفة للخطة الإستراتيجية.

وحول إمكانية الاستفادة من التنظيم غير الرسمي لتسهيل عملية تطبيق الإستراتيجية ففي اعتقادنا أن الهيكل التنظيمي هو متغير تابع للإستراتيجية ذلك لأن الهيكل التنظيمي عموماً هو حالة ساكنة نسبياً في الحاضر أما الإستراتيجية فهي حركة فعل أو تغيير تنظيمي باتجاه المستقبل فالإستراتيجيات تحدد في معظم الأحيان اتجاه وعمق التغييرات والتعديلات الضرورية التي يجب إجرائها على الهيكل التنظيمي للمنظمة ، على سبيل المثال إذا استهدفت الإستراتيجية إجراء تخفيض حاد في النفقات هذا يعني تخفيف في عدد الوظائف وإعادة النظر في نطاق الإشراف وتقليل النفقات الإدارية أو قد تتطلب عملية الإدارة الإستراتيجية انتشار وحدات تنظيمية أو إدارات جديدة مثل إدارة أنظمة المعلومات الإستراتيجية وإدارة أنظمة مساندة القرارات ، إدارة البحوث والتطوير أو إجراء تغيير جذري في الهيكل التنظيمي ككل¹.

2. الموارد البشرية: إن المشكلة الأساسية في التعامل مع هذه العوامل هو في طبيعتها الإنسانية وصعوبة قياسها وفي نفس الوقت تأثيرها المباشر على نتائج الأعمال كما أنها هي من يشرف على كل مراحل الإدارة الإستراتيجية فهي منها ولها في النهاية ويمكن أن تؤثر الموارد البشرية في الإستراتيجية من خلال العوامل التالية²:

- ✓ مدى فعالية عمليات تخطيط الموارد البشرية .
 - ✓ برامج التعليم والتدريب والتطوير .
 - ✓ النظام الرسمي لتقييم الإنجاز من خلال قياس الأداء الفعلي للواجب أو للوظيفة بالمقارنة مع معايير الإنجاز المعياري.
 - ✓ المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين والمدراء في المؤسسة.
 - ✓ الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين كنمط القيادة الموجودة في المنظمة.
 - ✓ فعالية أنظمة الأجور والحوافز .
 - ✓ مدى استجابة الإستراتيجية لحاجات ومطالب التنظيم غير الرسمي.
 - ✓ درجة ولاء العاملين للمنظمة وشعورهم بالانتماء إليها وحماسهم من أجل تحقيق أهدافها.
- 3. أسلوب القيادة:** ونعني به الطريقة التي يؤثر بها القائد في تحقيق الأهداف أو تطبيق الإستراتيجية ويتكون أسلوب القيادة من ثلاث متغيرات مترابطة على الأقل هي طريقة تحفيز الأفراد وفرق العمل ،

¹ سعد ياسين غالب : الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ص 168 و172 .
² سعد غالب : المرجع السابق ص 87.

أسلوب اتخاذ القرارات ومجالات التركيز في بيئة العمل. وتختلف الأساليب فيما يخص تحفيز الأفراد وخلق العمل التي تأخذ شكل الثواب والعقاب عمليا هناك من يستند على أسلوب التحفيز الإيجابي من خلال التركيز على المسؤولية والتميز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الولاء والانتماء للمنظمة وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي في حين هناك من يعتمد على أسلوب التحفيز السلبي مثل التهديد أو التوبيخ وفرض أنظمة صارمة في العقاب ، تحديد أنماط العمل والاهتمام بنتائج العمل دون متغيراته أو ظروفه وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة والسيطرة ، المتغير الثاني المؤثر في تحديد أسلوب القيادة هو طريقة اتخاذ القرارات أي درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرار ودرجة مشاركة الأفراد العاملين فيها والمتغير الثالث يتعلق بالمنظور الذي يجد فيه القائد بأنه أفضل طريقة تجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية ويوجد في هذا الصدد اتجاهان رئيسيان بخصوص تركيز واهتمام القيادة اتجاه التركيز والاهتمام بالعاملين واتجاه التركيز والاهتمام بالواجب. إن القيادة هي عملية ديناميكية تتباين حسب المواقف والعلاقات الشخصية بين الأفراد والقائد وطبيعة الواجب أو المهمة التي يطلب تنفيذها من قبل الأفراد ووجه السلطة أو الصلاحية التي يمنحها الموقع الوظيفي. فيما يخص تطبيق إستراتيجية المنظمة من المهم أن تكون قيادة عملية التحويل في المنظمة على معرفة دقيقة بالخطة الإستراتيجية المطلوب تنفيذها والإمكانيات والموارد المتاحة من جهة والتحديات الخارجية من تهديدات ومتغيرات تنافسية في البيئة ، إذ التحدي الذي يواجه القيادة التي تتولى تنفيذ الإستراتيجية الشاملة للمنظمة هو ليس في كيفية نقل هذه الإستراتيجية إلى الواقع وترجمتها عمليا بإجراءات وأعمال وأنشطة وإنما يكمن في قيادة عملية التغيير الجذري في داخل المنظمة وفي إجراء انقلاب مدروس ومخطط في التنظيم والواجبات أو في المستويات الإدارية وفي أنظمة العمل وفي الثقافة التنظيمية السائدة ، انقلاب ينجح في خلق منعطف جديد في حياة المنظمة أو في خلق أجواء إيجابية للعمل هذا الخيار خيار التغيير الجذري قد يحصل نادرا في منظمات الأعمال المستقرة وذات النمو الجيد إلا إذا كان له أهداف إستراتيجية ملحة وحيوية بالنسبة لحاضر المنظمة ومستقبلها¹.

4. الأنظمة والأساليب المساندة لتطبيق الإستراتيجية: هناك مجموعة من الإجراءات والأساليب المساندة لتطبيق الإستراتيجية وهي من صميم مكونات التنظيم والتي تتكون من أنظمة المعلومات الإستراتيجية التنفيذية وأساليب الاتصال وكذلك نظام التخطيط والسيطرة ، تلعب أنظمة المعلومات الإستراتيجية دورا هاما في عمليات الإدارة الإستراتيجية الخاصة بصياغتها وتطبيقها ، إن أكبر فائدة تقدمها هو بناء قاعدة معلومات تمكن النظام من تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لعملية التخطيط والسيطرة واتخاذ القرارات وكل الأنشطة المساندة لعملية تصميم وتطبيق إستراتيجية المنظمة كما يوفر فرصة لإدارة

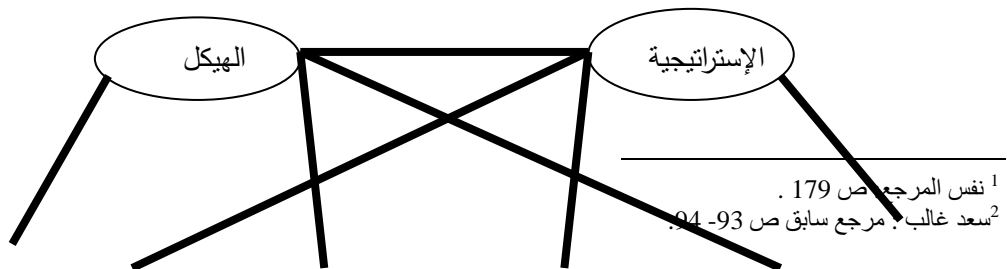
¹ المرجع السابق: ص 184 - 186.

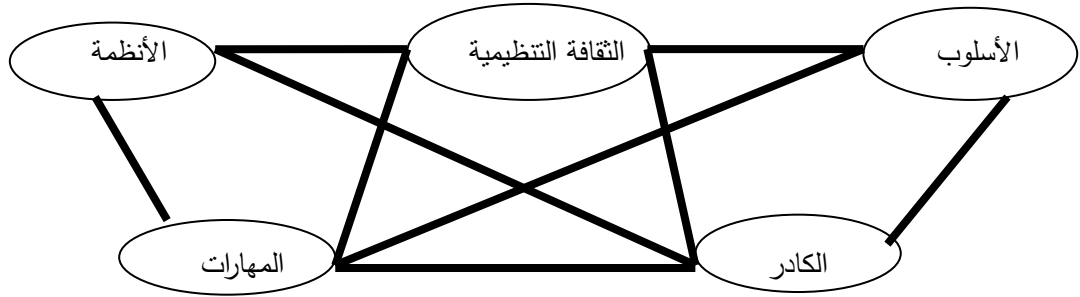
المعلومات بطريقة كفاءة وفعالة. إن المعلومات بمختلف أنواعها وطبيعتها تعتبر مورد ثمين للمنظمة يجب استثماره باستخدام أدوات وتقنيات متطورة من أجل تحقيق قيمة مضافة للمنظمة¹.

5. **الثقافة التنظيمية:** إن قوة الثقافة التنظيمية تكمن في قدرتها على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس القطاع والمجتمع ، لتحقيق هذا الهدف تحاول المنظمات تطوير إدارتها للثقافة التنظيمية (القيم المشتركة) باعتبار أن هذا التطور يزيد من فرص تحقيق النجاح الإستراتيجي في ميدان الأعمال ، من ناحية أخرى يجب أن يأخذ صانعو الإستراتيجية بعين الاعتبار ربط الثقافة التنظيمية برسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة وأثرها الحاسم في ذلك والعمل على إيجاد القيمة العليا والفكرة المحورية التي تتأسس عليها ثقافة المنظمة ، إن عملية التخطيط الإستراتيجي هي بصورة جوهرية تجربة تعلم وعملية وعي تنظيمي تمنح المنظمة ميزة إستراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي ، إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارتها بطريقة كفاءة تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة. فهي تؤثر إيجابيا في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعده اتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ قرارات تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر من التكاليف والمعوقات ، ذلك لأن الثقافة التنظيمية القوية والمؤثرة توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ قرارات سريعة وسهلة برغم صعوبتها ودرجة المخاطرة التي تتحملها الغدارة من جراء صنع وتنفيذ هذه القرارات. ويتضح الدور الإيجابي المؤثر للثقافة التنظيمية في تهيئة قيم ومبادئ وتقاليد مشتركة للعمل والسلوك التنظيمي البناء في إطار البنية التنظيمية للمنظمة وبمختلف مستوياتها الإدارية ومراكز صنع القرارات فللثقافة التنظيمية دور جوهري على الحياة التنظيمية برغم عدم وضوح هذا التأثير دائما بين الأفراد العاملين في المنظمة ولكنها تبقى محفز للسلوك ودليل عمل للإدارة في التفكير التنظيمي وفي الفعل المرتبط بحاجات العمل الخاصة بإستراتيجية المنظمة. إن التحدي الرئيسي الذي يواجهه الإدارة الإستراتيجية في هذا الصدد هو الصياغة الدقيقة لعلاقة إستراتيجية الأعمال بالثقافة التنظيمية بكفاءة وفعالية عالية ، ولعل أفضل من قدم تحليلا شاملا لهذه العلاقة هو Mc Kinsey والمعروفة بنظرية العناصر السبعة للتوافق الإستراتيجي والذي يوضح أيضا العلاقة بين مستلزمات تطبيق الإستراتيجية وتأثير الثقافة التنظيمية المناسبة للإستراتيجية كأحد عناصر التطبيق الكفاء والفعال لها كما هو واضح في النموذج التالي²:

الشكل رقم 16 : علاقة الإستراتيجية بالثقافة التنظيمية

المصدر : سعد غالب ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ص 191.





وحسب هذا النموذج يمكن تحقيق النجاح في تطبيق الإستراتيجية إذا كانت عناصر أو متغيرات النموذج السبعة متوافقة مع الإستراتيجية (مساندة لها على الأقل) لذلك إذا ظهرت خلال عملية تطبيقها أو بعد الانتهاء منها في فترة قصيرة مشاكل مهمة فإن هذا يعنى نقص في التوافق بين الإستراتيجية وبين أحد عناصر أو متغيرات النموذج أو عدد من هذه المتغيرات بينما يعتبر النموذج دليل لكشف أي انحراف يحصل في تطبيق إستراتيجية المنظمة فإن المساهمة الرئيسية هو في تركيزه على أن تطبيق الإستراتيجية بنجاح يعتمد على عدة متغيرات وعلاقات ، في قلب هذه المتغيرات تقع هذه القيم المشتركة أو ما يعرف أيضا بالثقافة التنظيمية إن الخطوة الحديثة التي تعيق تطبيق الإستراتيجية هي نشوء الصراع بين هذه المتغيرات وبين الثقافة عندما تطبق الإستراتيجية¹.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه عن الإستراتيجية يتأكد لنا أن تناولها ليس بالشيء الهين ناهيك عن تطبيقها لامتدادها في الزمان والمكان وتعقدها في بناءها وصياغتها وعلاقتها الوطيدة بالتنظيم وتغلغلها الأفقي والعمودي فيه ، فامتدادها في المكان أي التنظيم ومجاله وجغرافيته وطبيعة مكوناته يجعلها وجها لوجه مع الثقافة التنظيمية حيث أن الصراع بين الثقافة التنظيمية ومكونات التنظيم عند تطبيق الإستراتيجية يكون في أدنى مستوياته في المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية والتي تلازم تلك المنظمات التي يكون فيها الدليل القيمي للعمل واضح ومستقر ويشترك في الاعتقاد فيه عدد كبير من العاملين ، إن الصفة الجوهرية للثقافة التنظيمية القوية هي ارتباطها دائما برموز استثنائية تجسد القيم الأساسية لهذه الثقافة . إن المنظمات ذات الثقافة القوية والقادة من الطراز الكفاء لا تواجه مشاكل جدية في تطبيق إستراتيجيتها بغض النظر عن مستوى وطبيعة هذه الإستراتيجية إذ يكون من السهل اختيار المدخل الثقافي الذي يعطي أهمية خاصة للعوامل الثقافية لتنظيم الإستراتيجية أو مدخل التغيير التنظيمي من خلال المشاركة ، وقد يكون المزج بين هذين الأخيرين من خلال الامتداد الثاني للإستراتيجية وهو الامتداد الزمني بمعنى أن

¹سعد ياسين غالب : الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ص191- 192 .

التغيير هو ضرورة وحتمية ، فامتداد الإستراتيجية في المجال أو المكان هو ثقافة تنظيمية فكيف يكون هناك مدخل إستراتيجية تغيير تهتم بالثقافة التنظيمية ، إن الفصل القادم يمكن أن يبين لنا جزءا من الحقيقة.

الفصل الخامس:

التغيير التنظيمي

تمهيد:

يقال أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه ذلك أن حاله مستمرة تحصل بفعل إرادي أو غير إرادي ، عن قصد أو غير قصد ، بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية تلقائية أو بحكم الظروف ، وقد يكون التغيير في البيئة الداخلية أو الخارجية بكل انعكاساته السلبية والإيجابية ، لكنه في كل الأحوال من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار دون أن تتوقف عند حد معين وقد يكون التغيير بسرياته منظما أو قد يكون بطيئا أو سريعا . ولعل التغيير كظاهرة حياتية مرتبط ارتباطا وثيقا مع الزمن (الوقت) إلا أن إخضاع هذه الظاهرة للبحث العلمي والضبط والتجريب ولوظائف المنظمة المختلفة يساعد إلى حد كبير في السيطرة على اتجاه التغيير ومداه وكيفية حدوثه ، ويصبح عندها التغيير مبرمجا كوسيلة تارة وهدفا تارة أخرى ويصبح شكل التغيير ومداه ووقت حدوثه ضمن إمكانياتنا وفي إرادتنا وتحت إجراءاتنا نتعامل معه ولا يفرض علينا ونقرر حدوثه في الوقت والمكان المناسبين وكجزء من التخطيط في أبعاده التكتيكية والإستراتيجية ، ذلك أن التخطيط بعملياته وفعالياته وأنشطته الموضوعية والمنسقة يعتبر أداة هامة لإدارة التغيير على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد إن التغيير حالة من حالات عدم الاستقرار وعدم الثبات وباب التخطيط والتنظيم يدخل التغيير بزي إبداعي وخلاق كونه يرتكز على خطط وخطوات متسلسلة حسب أسبقيات الأحداث والأنشطة وبأوقاتها الزمنية مدعوما بإمكانيات وقدرات ومهارات مرصودة عن سبق إصرار وتفكير ، من هنا يكون لإدارة التغيير معنى ومجال وسيطرة من خلال ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوى على الإجراءات التنظيمية النموذجية التي تهيم على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه ، إن إستراتيجية إدارة التغيير تتطلب رصد تقلبات التغيير في بيئة العمل الخارجية وضرورة تقديم استجابات توافقية أو دفاعية حسب تأثير التغيير وانسجامه أو تنافره مع أهداف المنظمة وبرامجها ولا بد من التفريق و التمييز بين التغيير كظاهرة وبين إستراتيجية التغيير كمنهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد وأصول ، إن الفرق بينهما كما هو الحال بين ردة الفعل والفعل ومن ثم الانتقال في المراحل المتقدمة إلى رسم مسارات هذا التغيير وكيفياته واتجاهاته ونمطيته وحجمه ونوعه.

I. مفهوم التغيير:

يعتبر التغيير من السمات الأساسية لعالمنا المعاصر فهو يواجه الأفراد والمؤسسات والمجتمعات دون استثناء والتغيير بمعناه العام يشير إلى أي انحراف عن الماضي وبالتالي فقد يكون عملية تلقائية تحدث بطبيعتها دون تخطيط أو توجيه ، أو قد يكون تغييرا مخططا منظما نستطيع أن نضبطه ونوجهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا فإذا كان التغيير عشوائيا ليس له أهداف محددة فقد يسير في اتجاه غير مقصود وغير مرغوب فيه وبالتالي فإنه يعتبر تأخرا أما إذا كان التغيير منظما ومخططا له فإنه يسير في اتجاه أهداف مرغوبة ومحددة وبالتالي فإنه يعتبر تقدما.

يتضمن التغيير جانبا أساسيا وهاما وهو زيادة قدرة الفرد أو المؤسسة على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال وبالتالي لا يستطيع الفرد أو المؤسسة أن يقوم بالمهام الملقاة على عاتقه لفترة طويلة وبشكل فعال دون تخطيط مدروس وعقلاني لطبيعة التغيير الذي يحيط به وكيفية مواجهته ، إذ أن التغيير يعني أن على الفرد أو المؤسسة أن يواجه بيئة جديدة تتطلب منه أنماطا جديدة من السلوك حتى يتمكن من التكيف مع ما يستجد عليه من ظروف لذا يبقى مفهوم التغيير خاضعا لمجموعة من المحددات أو الظروف حيث يتغير مفهومه بين التلقائية والتخطيط ، وبين التخطيط الإيجابي المرغوب فيه والسلبي مما أدى إلى التباس مضمون مصطلح التغيير مع مصطلحات أخرى مثل التغيير ، التقدم و التطوير مما يوجب علينا إعطاء الفروق الجوهرية بين هذه المفاهيم والتغيير الذي ننشده في هذه الدراسة.

1. بين التغيير والتغير:

إننا نفرق في موضوعنا هذا بين التغير والتغيير بقدر الفرق بين الفعل ورد الفعل فهناك من يعتبرهما معنى واحد لكن التغير بديهية ما كان رد فعل لظروف أو وضع معين خلال مدة زمنية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو حتى المنظمات على اعتبار أنه نتيجة ، فالتغير موجود في كل مستويات الوجود في المادة الحية وكذلك في حياة الإنسان النفسية والفكرية والاجتماعية ، كما أنه مطلق وفاعله مجهول ، فالشيء الذي حصل له تغير يجهل مصدره ومآله مما ربط به معاني التلقائية وعدم الرغبة فيه وعدم القدرة على التحكم فيه أيضا واتسامه بالغموض في تحليله ونسبته إلى الكل المطلق ، أما التغيير فهو بفعل فاعل مقصود ومدروس ومرغوب فيه تعلم معالمه ، زمانه ومكانه وأهدافه ووسائله مما يضمن الإيجابية في التقويم والتقييم ، فأوجه التقارب والتباعد بين التغيير والتغيير تظهر في الفعل ، الفاعل والمفعول به ، فنجد فعل التغيير معلوم فاعله الذي قد يكون فردا أو جماعة أو منظمة ويمارس فعل التغيير على مفعول به أيضا قد يكون فردا أو جماعة أو منظمة ، أما التغيير وفعله فإن علم المفعول به الذي لا يظهر إلا عند ظهور نتيجة التغير فقد يجهل غالبا الفاعل الذي يعزى دائما إلى الظروف المحيطة بالعملية مما يجعل الفرق بينهما في وجود القواعد والسنن التي تنظم هذه العملية أو غيابها.

2. بين التغيير والتطوير :

تداول الكثير من العلماء والباحثين مصطلحي التغيير والتطوير على أن لهما نفس المعنى وكثير من المصطلحات الأخرى خاصة في ميدان السلوك التنظيمي والإدارة كالنقد والتجديد والتحديث والابتكار وغيرها ، لكن إن استعملوها تجنباً للخوض في الاختلافات التي قد لا تبدو كبيرة في معناها فإننا نرى أنه من الواجب التفريق بين هذه المصطلحات على اعتبار أن كل معنى يقصد به شيء معين زماناً ومكاناً وحالاً.

فقد تعطي حقا معاني متماثلة من نواحي الأهداف ، حيث أنها تهدف إلى زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها وتحسين مقدرة المنظمة على حل المشاكل والتجديد الذاتي ومواجهة المتطلبات البيئية¹.

وتتفاوت التعاريف المختلفة لمفهوم التطوير فيما بين التركيز على سلوك الأفراد والجماعات وبين التركيز على التنظيم والبيئة التنظيمية وفي هذا الصدد يقول **سيزلاجي ووالاس**² أن هناك اختلافاً بين الباحثين والمديرين حول الطريقة المثلى لدراسة التغيير التنظيمي فمنهم من يرى أن مصطلح التطوير التنظيمي يصف عملية إدارة التغيير وقد ذهب هؤلاء إلى عرض التطوير التنظيمي كفرع من فروع المعرفة نشأ حديثاً ويتجه لاستخدام معارف العلوم السلوكية لمساعدة المنظمات في التكيف مع التغيير وتعرض العبارة التالية تفسيراً للتطوير التنظيمي أكثر شمولاً مما سبق ذكره ، فالتطوير التنظيمي: هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب العلوم السلوكية وعادة ما تكون هذه العملية جهداً مخططاً للتغيير يشمل نظاماً بأكمله لفترة من الوقت على أن يتم ربط تلك الجهود بمهمة المنظمة ، يوضح هذا التفسير أن للتطوير التنظيمي علاقة بالتغيير التنظيمي ويستفيد المديرون الذين يعملون في إدارة التغيير بكثير من الأساليب والنماذج والمداخل التي اقترحها أساساً خبراء التطوير التنظيمي.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن مفهومي التغيير والتطوير متطابقين من حيث الأهداف والغايات مختلفين من حيث الوسائل والآليات حيث أن التطوير يركز على الأساليب والإجراءات المادية الملموسة في حين نجد التغيير يشمل أيضاً المشاعر والأحاسيس وكل ما يتعلق بالأفراد نفسياً وعلاقاتهم اجتماعياً في تفاعلاتهم أثناء القيام بعملية التغيير أو التطوير ، فالتغيير أوضح وأشمل وأدق من التطوير إذا تعلق الأمر بالفرد وبمجاله النفسي الداخلي والخارجي أي فضاء النشاط سواء فيما يتعلق بالأهداف والغايات وكيفية إدراكها أو فيما يتعلق بالإجراءات والعمليات التي تصاحب التغيير وكيفية استبدالها والتكيف معها.

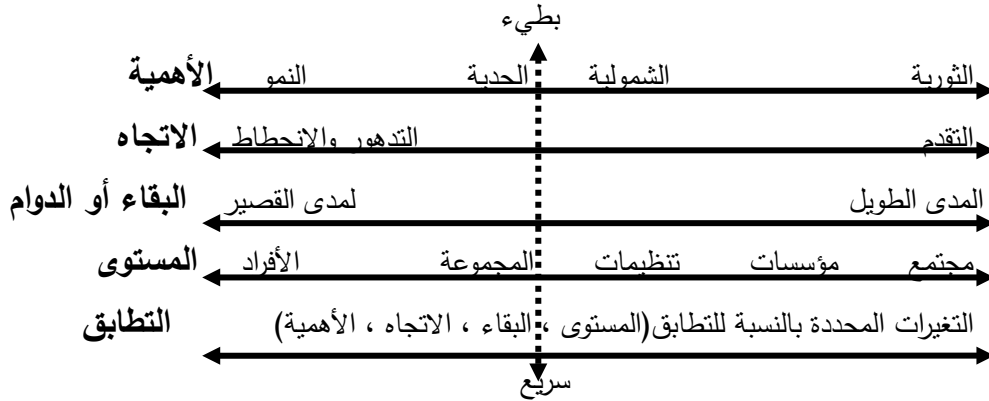
¹ سليمان محمود العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل الأردن طم 2002 ص 344 .
² سيزلاجي ووالاس : السلوك التنظيمي والأداء ، مرجع سابق ص 544 .

3. التغيير الاجتماعي:

عموما فإنه من الصعوبة بمكان وضع تعريف محدد للتغيير الاجتماعي حيث توجد مفاهيم كثيرة وتجريدية منها ما يركز على البناء أو البناء والوظيفة أو العلاقات الاجتماعية أو جميعهم أو أشكال العمليات الاجتماعية والزمن ، كذلك من الصعوبات التي تواجه المفهوم كيفية حدوث التغيير كما أن المفاهيم تختلف كما ونوعا وبالتالي تختلف طرق التحليل الكمي والنوعي ، لكن البعض يرى أن أي تعريف لابد وأن يحتوى على ستة أجزاء أو مكونات أو سلسلة متصلة مرتبطة مع بعضها في علاقات تبادلية وهذه العوامل هي : كيفية تعريف الحقيقية identity والمستوى level وتأثير عنصر الزمن من حيث البقاء أو الدوام duration والاتجاه direction والأهمية magnitude وأخيرا معدل التغيير¹ . ويوضح الشكل التالي عناصر تعريف التغيير الاجتماعي:

الشكل رقم 17 : عناصر تعريف التغيير الاجتماعي.

المصدر : عدلي أبو طاحون ، في التغيير الاجتماعي ، ص 06.



وكل المفاهيم التي أتى بها الباحثين تعالج مفهوم التغيير الاجتماعي من جانب أو جانبيين من العناصر المذكورة آنفا . حيث يقول **لندبرج** أن ظاهرة التغيير تحدث في كل محل وفي كل وقت ، فالتغيير عنده يمثل الاختلافات التي تطرأ على ظاهرة اجتماعية خلال فترة زمنية معينة والتي يمكن ملاحظتها وتقديرها وهي تحدث بعوامل خارجية وداخلية ، ويمكن تعريف التغيير الاجتماعي بأنه كل تحول يحدث في النظم والأنساق والأجهزة الاجتماعية من الناحية المورفولوجية أو الفيزيولوجية خلال فترة زمنية محددة ويتميز التغيير الاجتماعي بصفة الترابط والتداخل ، فالتغيير في الظاهرة الاجتماعية سيؤدي إلى سلسلة من التغييرات الفرعية التي تصيب الحياة بدرجات مختلفة².

¹ عدلي أبو طاحون : في التغيير الاجتماعي ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية طم 1997 ص 05 .

² عادل مختار الهواري : التغيير الاجتماعي والتنمية في الوطن العربي ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية طم 1993 ص 44- 45 .

4. التغيير التنظيمي:

قبل أن نصل إلى مفهوم التغيير التنظيمي يجب أن نوضح التصور حول مفهوم التغيير وإدارة التغيير فقد تختلط المفاهيم عند البعض بين التغيير كعملية وبين إدارة هذه العملية والتغيير التنظيمي كموضوع مهم ضمن مواضيع السلوك التنظيمي.

وبداية فالتغيير لغة غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه ، والتغيير عند **سعيد عامر** هو تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين ثناياه آمالا للبعض وإحباطا للبعض الآخر ، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها ، كما يعرفه **كامل المغربي** بأنه التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معيقة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل . أما **علي السلمي** فيرى أنه تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة ، أما إدارة التغيير فهي عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه . كما أن إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية ، قانونية ، مادية وزمنية) بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمنظمات¹.

ومن خلال مفهوم عملية التغيير وإدارة التغيير يمكن تصور التغيير التنظيمي باعتباره جمع بين مضمون عملية التغيير في إطار مخطط ومنظم ومتدرج تضمنه إدارة التغيير وفيما يلي مجموعة من مفاهيم التغيير التنظيمي²:

- هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.
- إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات فيها.

كما أن التغيير التنظيمي هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة³.

¹محمد بن يوسف النمران العطييات : إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن طم 2006 ص 92- 95.

²فريد النجار : مرجع سابق ص 53- 54 .

³محمود سليمان : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 343 .

II. مصادر التغيير وأهدافه:

1. مصادر التغيير:

عندما نتحدث عن مصادر التغيير فإننا نقصد بها الدواعي والأسباب التي تؤدي غالبا إلى التغيير أو تساعد عليه أو تخلق الحاجة إليه وقد يكون السبب كمصدر للتغيير أو حتى ما سيؤول إليه التغيير ويصنف معظم الباحثين مصادر التغيير إلى أسباب داخلية وأسباب خارجية تؤدي إلى مشاكل لا يمكن حلها والتواكب مع التغييرات المحيطة ما لم تحدث تغييرات في أجزاء المنظمة وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها ويمكن تقسيم التغييرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى:

(أ) **التغييرات الخارجية:** وهي تغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن ضمنها:

- زيادة حدة المنافسة في السوق ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة فيه.
- التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية) المحيطة والتهديد بتقادم سلع وخدمات المنظمة.
- التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية والتغييرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد والانفتاح والتغيير في الموارد الاقتصادية وغيرها.
- التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم والفروق بين الأجيال وتطلعات الشباب وقيم الزواج والتحرر وعمل المرأة¹.

ولاشك أن هذا التغيير الناشئ كاستجابة للضغوط الخارجية قد لا يجد طريقة للتطبيق الكامل وقد يظل في صورة شعارات أكثر منه تغيير حقيقي و يتوقف مدى تحقيق هذا التغيير على قوة الضغوط الخارجية من ناحية وعلى القوة النسبية للوحدات التي يجب عليها إحداث مثل هذا التغيير في مواجهة هذه الضغوط من الناحية الأخرى² ، وهكذا يمكن القول بأن أبرز وأهم القوى الخارجية الداعية للتغيير التنظيمي هي الثورة المعرفية والتقنية والتغييرات في الأسواق والتغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديمقراطية وتزايد ضغط الجماعات المنظمة وتغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المنظمات والأزمات الخارجية الطارئة³.

(ب) **التغييرات الداخلية:**

تواجه المنظمة من الداخل تغييرات حادة تؤثر في مصيرها ومن أمثلة هذه التغييرات⁴:

- تغييرات في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
- تغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.
- تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

¹ أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية الإسكندرية طم 1997 ص435-436 .
² صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية الإسكندرية طم 2000 ص 324-325 .
³ حسن حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 368.
⁴ أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 436.

- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ.

ويرى K. Kreitner أن القوى الداخلية الداعية للتغيير في المنظمة نوعان ، مشكلات إمكانيات تتعلق بالقوى العاملة (مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم) وسلوك قرارات المديرين ، فالصراع والاحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية في التعامل لدى الجميع . أما Evancevich وزملاءه فيرون أنه يمكن أن تعزى القوى الداخلية للتغيير إلى العمليات والأفراد وتشمل هذه العمليات اتخاذ القرارات والاتصالات والعلاقات بين الأفراد أما القوى والمسببات الناشئة عن الأفراد فتتضمن تدنى المعنويات وازدياد نسبة الدوران الوظيفي¹.

بالإضافة إلى تطور وعى العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم وكذلك زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل وإدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته².
وحيث أن المناخ المحيط دائم التغيير فإن محاولة السيطرة عليه تعتبر عملية غاية في الصعوبة ونلاحظ أن دوافع وأسباب مصادر التغيير تكون استجابة لوضع معين أو تلمسا لحل مشاكل وضع قائم أو بهدف السيطرة على الأحداث والمواقف الزاهنة وإذا أردنا أن نحدد مصادر ودواعي الحاجة إلى التغيير من خلال ما ستؤول إليه نتائجه خاصة وأن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية فإننا يمكن أن نحدد الأسباب التالية³:

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل جماعات العمل فهو يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى سيادة روح التفاؤل ، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار والممتد لفترة طويلة من الزمن.
- **تنمية القدرة على الابتكار:** التغيير يحتاج دائما إلى جهة للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض و كلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب شكلا ومضمونا.
- **إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:** يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم ، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي.

¹ حسن حريم : المرجع السابق ص 365-366 .

² محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، دار الشروق عمان ط 2003 ص 328 و330.

³ سليمان العميان : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 347-348 .

- **التوافق مع متغيرات الحياة:** يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح.
- **زيادة مستوى الأداء :** يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعرفة نقاط القوة وتأكيدا مثل عمليات الحفز وتحسين مناخ العمل وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين والولاء والارتباط بالعمل.

2. أهداف التغيير:

ترتبط جهود التغيير التنظيمي بمجموعة متنوعة من الأهداف والمصطلحات الفنية فقد تكون الأهداف في بعض الحالات مكتوبة إلا أنه يمكن أيضا اشتقاقها من خلال أفعال وتصرفات إدارة المنظمة ومن الأهداف الشائعة والمعروفة نجد الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد الأدنى من الصراع والتكاليف المنخفضة. ويؤكد **سيزلاقي ووالاس** على أن برامج التغيير يجب أن تركز على قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها وجعلها أكثر قابلية للتكيف معها سواء كانت الحالية أو المتوقعة كما لا بد عليها من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المنظمة ، كما يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية¹.

هذه المستهدفات كلها تؤكد على أن التغيير لا يأتي بطريقة عفوية ارتجالية إنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة تشمل على عدد من الأساليب والاستراتيجيات ويهدف التغيير المنشود كنتيجة وكمخرجات من المنظور الإيجابي إلى²:

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها أو تحاشي مناقشتها.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها.

¹ سيزلاقي ووالاس: السلوك التنظيمي والأداء ، مرجع سابق ص 544 .
² محمد الفيوتي: السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 325- 326 .

- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات من خلال زيادة الوعي بددينامية الجماعة.
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدل الإدارة بالأزمات.
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكمل لها.

III. مستويات التغيير:

إن التغيير عبارة عن تحولات وتغييرات في الظواهر المحيطة بصيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات إما في البيئة المحيطة أو في الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو في التفاعل بينها جميعا ، فالتغيير علاقة بين السبب والنتيجة وإما أن يكون تراكمي في شكل سلسلة حدثت في الماضي وكرد فعل أو قد يكون التغيير مرتبطا بالحاضر واحتمالات الحدوث في المستقبل وللتغيير أهداف واتجاهات وأسباب ونتائج وعلاقات واحتمالات¹. وبتعبير أوضح فإن التغيير يحدث من خلال تغيير أحد العناصر الأساسية أو المستويات التي تشكل المنظمات وأي تأثير على مستوى من هذه المستويات يؤثر على مصير وحيوية ونواتج المنظمة ككل ، فأى تغيير حدث أو نريد إحداثه لابد من مراعاة هذه المستويات التي تتمثل في الفرد ، جماعات أو فرق العمل والتنظيم بما يتضمنه من وظائف وإجراءات وهياكل ، فعندما نطرح السؤال عن ما يجب تغييره أو يمكن تغييره لتحقيق الأهداف نجد بأن هناك تغيير على مستوى الفرد (السلوكيات والذهنيات والمهارات) فرق العمل والجماعات (علاقات وقيم ومعايير الاتصال ، الأهداف والمشاركة) وأخيرا على مستوى التنظيم ككل (الأنشطة والمهام الأقسام والإدارات).

1. على مستوى الأفراد : يدور المنطق حول ضرورة تغيير الأفراد على أن الأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومنظماتهم يعنى أن هناك توافق بين الأفراد (أهدافهم ودوافعهم شخصياتهم وقدراتهم وآمالهم) هذا من ناحية وبين المنظمة (أعمال ووظائف وأهداف وتكنولوجيا وإجراءات وعملاء) من ناحية أخرى إلا أن دوام الحال من المحال فكل من الأفراد والمنظمات يتغيران بصورة دائمة ويسبب هذا التغيير عدم توافق الأفراد مع المنظمة مما يسبب مشاكل الأداء السيئ وانخفاض الرضا عن العمل وهنا يجب إجراء بعض التدخل في الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي نعيد التوافق والالتزان بين طبيعة الأفراد من جهة وطبيعة التنظيم من جهة أخرى ، إن التغيير الذي يحدث في الأفراد يتطلب ضرورة التدخل باستخدام أساليب التغيير التنظيمي ، فما الذي يتغير في الأفراد ويقلب موازين التوافق بينهم وبين منظماتهم؟ والآتي بعض الأمثلة عن التغييرات التي حدثت في الأفراد ونجم عنها مشاكل تحتاج إلى التغيير التنظيمي²:

¹ فريد النجار: مرجع سابق ص 53.

² أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 453- 454.

✓ اهتمام متزايد بالنقود والأجور .

✓ عدم ثقة كثير من المرؤوسين برؤسائهم من حيث قدراتهم على التصرف السليم .

✓ الارتفاع في طموح صغار السن بالشكل الذي يتجاوز إمكانيات الوظائف الحالية .

✓ عدم الثقة في جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات وقدرتها على التمييز .

✓ اهتمام متزايد المشاركة في اتخاذ القرارات والحصول على المعلومات .

✓ الإحساس بأهمية الكسب الوقتي السريع .

✓ النزعة للإحساس بأن العمل هو أحد مصادر الإثارة في حياة الفرد .

هذه التغييرات قد تحدث لدى كل الأفراد بصفة عامة لكن هناك أيضا تغييرات تخص كل فرد وحده تتعلق بالدوافع والشخصية وقدرات أفراد المنظمة الواحدة ، فبالنسبة للدافعية يمكن أن تظهر أهمية التغييرات التي تطرأ عليها من خلال طرح الأسئلة التالية: هل حدث تغيير في العناصر المؤثرة في حماس العاملين ؟ ما هي هذه التغييرات ؟ وما هي العناصر المؤثرة الآن في حماسهم ؟ وهل حدث تغيير في مستويات الطموح والأهداف الشخصية للعاملين ؟ وهل شعر الأفراد بحالة من العدل داخل المنظمة ؟ وهل تتوازن توقعات الأفراد مع ما تقدمه المنظمة ؟ وهل هناك حالة من الانضباط الذاتي أم التسبب ؟. أما بالنسبة للشخصية : كيف يمكن وصف الشخصية العامة لأفراد المنظمة ؟ وهل حدث تغيير في هذا الوصف خلال السنوات الماضية ؟ أي هل حدث تغيير مثلا على مدى الاعتمادية أو الاستقلال ، السلبية أو الإيجابية ، عمق أو سطحية الاهتمامات ، التبعية أو الرئاسية ؟ وهل يحدث تغيير في هيكل القيم والاتجاهات النفسية والميول الخاصة بالعاملين ؟. أما بالنسبة للقدرات هل حدث تقادم في خبرات ومهارات العاملين ؟ وهل حدث تطور في أساليب التدريب ؟ وهل حدث تغيير في المستوى التعليمي للعاملين ؟ وكيف يمكن وصف هذه التغييرات ؟ وما هي علاقة هذه التغييرات بكفاءة العمل والمنظمة ؟¹.

إن التغيير على مستوى الأفراد يعتبر حجر الزاوية في أي مشروع للتغيير على اعتبار أن هناك حقيقة جامدة صلبة ولا تتغير في المنظمات التي يتطلب أدائها تغييرا شاملا وسلوكيا تقول أنه ما لم وإلى أن يتحمل الأفراد المسؤولية على كل من التغيير والأداء يكون حدوث كلا منهما مستحيلا ، يجب أن يتحمل كل منكم مسؤولية تغيير سلوكه ومهاراته الخاصة ، لا يوجد من يتولى عنك هذه المهمة ولا حتى أنت كقائد يمكنك أن تفعلها نيابة عن الآخرين أنت يمكن أن تشجع ، تتملق ، تكافئ ، تدعم وتدريب ، تمدح ، تعلم ، تؤكد ، تلهم ، تهدد وتعاقب ولكن إلى أن يخاطر بعض الأفراد بما فيهم أنت بالربط بين الاختيار ، الفعل ، التفكير والتكرار فلن يحدث تغيير سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة والأداء أيضا لا يتحرك إلى مستوى جديد ومتواصل².

¹ أحمد ماهر : المرجع السابق ص 455 .

² دوغلاس سن سميث : إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف ؟ ، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي ، إيتراك للنشر القاهرة ط 2001 ص 53.

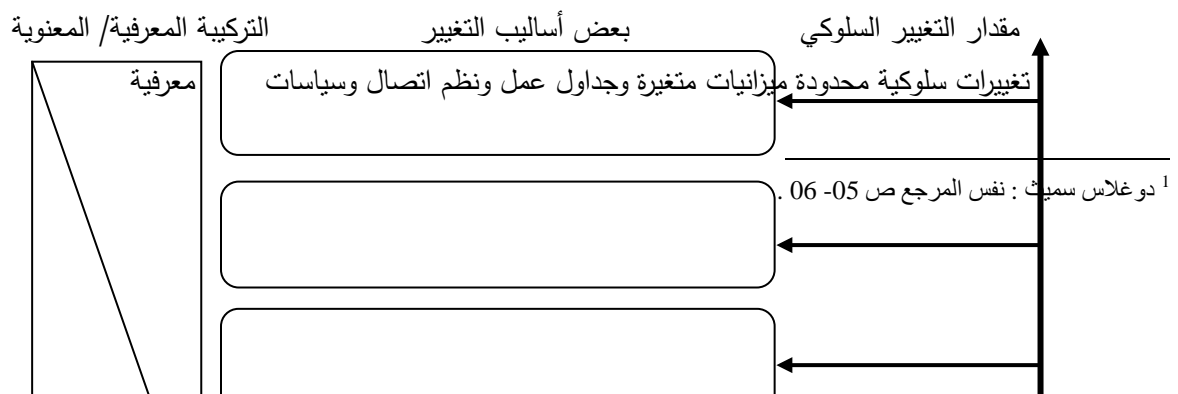
ونحن إذ نؤكد على هذا الأمر لا لشيء إلا لأهمية الأفراد في أي تغيير أو أي مشروع داخل أي منظمة مهما كانت طبيعتها لأن الفرد هو الذي يتغير وهو الذي يغير وهو الذي يقع عليه التغيير.

فالأفراد يغيرون المهارات والسلوكيات والعلاقات ويحدث ذلك فقط في مجال العمل الذي يؤديه ليست الأنظمة أو الاستراتيجيات أو الهياكل التنظيمية وليست الرؤى أو الثقافات أو العمليات ولكن الأفراد ويمكن للتحويلات في اتجاه أو تصميم المنظمة أن يساعد الأفراد على التمسك بالتغيير المنشود وخاصة إذا جسدت هذه التحويلات نماذج يمكن أن تساعد الأفراد على نقل قيم هذا التغيير على هيئة تحسين السلعة أو الخدمة إلى العملاء ولكن الاتجاه والتصميم الجديد قد يساعد أفراد المنظمة على الالتزام بالتغيير عندما يكون أولئك الذين يجب عليهم تغيير سلوكياتهم من حقهم المشاركة في فهم وتشكيل طبيعة هذه التغييرات التي تستهدف تحسين أدائهم ، وإلى أن يضع المديرين أفرادهم في مسار العمل والتغيير في نفس الوقت وفي إطار بيئة العمل الواقعية تظل مشاريع التغيير من أجل التحسين ليست أكثر من أوهم. لا يستطيع أي فرد لا الرئيس ولا المرؤوس ولا المورد والعميل أن يتحمل مسؤولية إحداث تغيير في سلوك شخص آخر ، يجب أن يختار كل منا أن يعمل لنفسه (إحداث التغيير مسؤولية شخصية) ومن الأمور التي قد تصل إلى درجة الحقائق أن معظم الناس أنا وأنت وكل فرد يتردد كثيرا في أن يتحمل مسؤولية شخصية لأحداث التغيير السلوكي ، التغيير شيء مرعب للجميع ولكن إذا لم يتحمل العدد الكافي منا مسؤولية شخصية اتجاه تغيير أنفسنا فلن يحدث تغيير ، ويغير معظمنا المهارات والسلوكيات والعلاقات في محيط العمل بطريقة أفضل عندما يدركون أن هناك نتائج واضحة ومحددة تعتمد على إحداث هذا التغيير¹.

وقد وضع سيزلاجي ووالاس نموذجا واضحا لإحداث التغيير على مستوى الأفراد باعتبار الهدف منه هو تغيير السلوك حيث يؤكد على درجة التلاؤم بين التغيير في السلوك وبعض الأساليب الناجحة في الوصول إلى التغيير المنشود كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم 18: نموذج لأساليب إحداث التغيير السلوكي في الأفراد

المصدر: سيزلاجي ووالاس: السلوك التنظيمي والأداء ، مرجع سابق ص 564.



أنماط متغيرة من التفاعل ولوائح وإرشادات .
توقعات متغيرة للدور برامج تطوير إداري وهيكلي متغير للسلطة وإعادة
تقسيم العمل والوصف الوظيفي وتعديل المهام

قيم وتوجهات متغيرة نظم متغيرة للحوافز وتقويم الأداء وأساليب قيادية
مختلفة.

دوافع أساسية وإنجاز معايير مختلفة للاختيار: إحلال الفرد وتغيير في المهمة
نظام وأسماء متغيرة التنظيمية والإستراتيجية والأهداف.
عاطفية

2. على مستوى الجماعات وفرق العمل: إن جماعات وفرق العمل تأخذ صوراً وأشكالاً مثل الأقسام

والإدارات والمراكز واللجان والمجالس وشمل الأصدقاء وغيرها من الصور وتلعب جماعات العمل وظيفة أساسية فهي تكون حلقة الوصل بين الأفراد من ناحية وبين المنظمة من ناحية أخرى وللتدليل على أهمية جماعات العمل لكل من الأفراد والمنظمات نسوق الأسباب التالية¹:
✓ يتم داخل الجماعة تقابل كل من توقعات الفرد على المنظمة (وظيفة وأجر ومعاملة حسنة) وتوقعات المنظمة من الأفراد (أداء عالي وحماس اتجاه العمل) وكلا من الطرفين يسأل جماعة العمل أن تقدم له هذه التوقعات أو أن تسهل تقديمها ويطلق على هذا الوضع بالعقد النفسي وفي هذا العقد يتعهد الأطراف وهم الأفراد الذين يودون الانتماء والانضمام للمنظمة والمنظمة التي تود جذب وتوظيف هؤلاء الأفراد ، وكل من الطرفين له توقعات يود الحصول عليها وله مساهمات يمكن أن يقدمها للطرف الآخر.

✓ تعتبر الجماعة بمثابة الرابطة التي تمسك وتشد أجزاء التنظيم بعضها البعض وذلك لأن كل رئيس جماعة هو عضو في جماعة أعلى كما أن بعض الأفراد ينتمون إلى جماعات أخرى مثل اللجان والمجالس والنقابات وغيرها.

✓ تعتبر الجماعة المصدر الرئيسي لتنمية مهارات معينة فمهارات القيادة لا يمكن تنميتها إلى داخل جماعة تمنح الفرصة لفرد ما يمارس نفوذه وتأثيره وتتيح الفرصة لمجموعة من الأفراد أن يتقبلوا هذا النفوذ وهناك مهارة أخرى هي أن يتعلم الفرد التبعية والطاعة لمعايير الجماعة والإذعان لنفوذ القائد واستشارة الزملاء والتعاون في العمل والتنسيق في اتخاذ القرارات الجماعية.

إن المساهمات الثلاثة السابقة لجماعات العمل تحدد مدى أهميتها للفرد والمنظمة وهي تظهر وتختفي وتتغير بحسب ظروف جماعة العمل وعليه يجب إدراج جماعة العمل في مخططات التغيير التنظيمي لكن ما الذي يتغير في جماعات العمل؟: تتغير أشياء كثيرة مما يجعل الأمر صعباً للتوافق المأمول بين الفرد والمنظمة ، ومعرفة أبعاد التغيير في جماعات العمل تعطينا تبصر أدق بالصعوبات التي تواجهها

¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص455-457 .

في التخطيط والتنظيم لعمليات التغيير التنظيمي ، وفيما يلي أمثلة للتغييرات التي قد تحدث في جماعات العمل¹:

- يتغير تشكيل الجماعة من وقت لآخر أي أن الأعضاء الذين يشكلونها تحدث فيهم تغييرات سواء بالدخول أو بالخروج من الجماعة.
 - قيم ومعايير الجماعة قد تتغير ، أي أن الأنماط السلوكية المقبولة من طرف أفراد الجماعة قد يحدث فيها تغيير مما يؤثر بالتبعية على محاولات التغيير التنظيمي.
 - تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعفا وهذا قد يجعل الأمر سهلا أو صعبا أمام محاولات التغيير التنظيمي.
 - التعارض أو الصراع الجماعي وأيضا الأساليب المستخدمة في حل وعلاج هذا التعارض يمكنها أن تتغير ويستلزم الأمر التبصير بها.
 - أساليب الاتصال الجماعي قد تتغير أنماطها والتعرف على وسائل تبادل المعلومات والرأي له أثر بالغ في محاولة التغيير التنظيمي.
 - أساليب المشاركة في التصرف وأنماط اتخاذ القرار الجماعي قد تتغير ومعرفتها قد تجعل من التغيير التنظيمي أمرا ممكنا.
 - أهداف الجماعة قد تتغير من وقت لآخر ويؤثر هذا على سلوك الجماعة ويجدر التعرف على هذا التغيير كمؤثر على التغيير التنظيمي المرغوب.
- 3. على مستوى التنظيم:** يعتبر التنظيم بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف محددة ويتكون هذا الكيان من هياكل الوظائف والأعمال والتكنولوجيا والعملاء والموردين والأسواق وأساليب وإجراءات العمل وغيرها ، والتنظيم المتبصر بذاته هو الذي يحدث التغييرات في مكوناته لكي يقيم التوازن بين هذه المكونات بعضها ببعض وبين هذه المكونات من ناحية وبين الأفراد وجماعات العمل من ناحية أخرى وللتدليل على أهمية عنصر التنظيم نسوق ما يلي²:
- التنظيم هو هيكل للعلاقات والسلطات: يوضح التنظيم بما يتضمنه من تسلسل في الوظائف والأعمال التوزيع النسبي لكمية السلطة المتاحة بداخل هذا التنظيم وهذا الهيكل يوضح حجم السلطة المتاحة لكل جزء وفرد داخل التنظيم ويحدد أيضا نوع هذه السلطة (قانونية ، عقابية شخصية أو مستندة على الخبرة ومنح العوائد).
 - التنظيم هو هيكل للاتصال والمعلومات: يحدد هيكل التنظيم عن أي الأجزاء أو الأفراد يتحدث ويتصل بأي الأجزاء أو الأفراد ولأي غرض وبأي تأثير، وبجانب هذا فهو هيكل لانسباب المعلومات بين

¹ أحمد ماهر : المرجع السابق ص 456 - 458 .

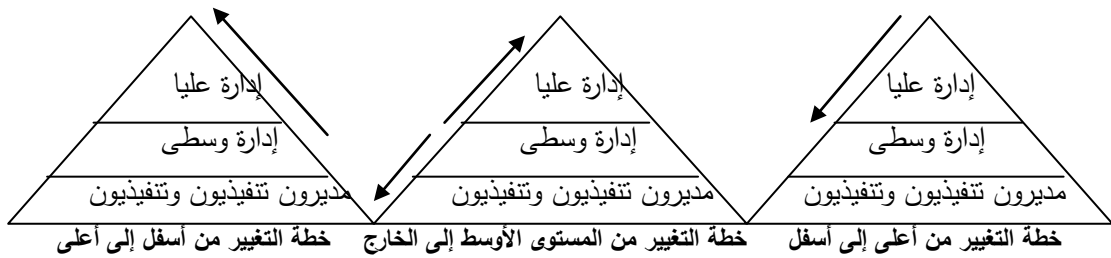
² أحمد ماهر : مرجع سابق ص 158 - 159 .

الأجزاء والأفراد المكونين للتنظيم وذلك لأنه يحدد الجهة التي تصدر منها المعلومة وأسلوب إرسالها وجهة استقبالها.

- التنظيم هو هيكل لوظائف المشروع: يضم الهيكل مجموعة الوظائف التي يهتم بها ويحقق من خلالها أهدافه كالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد ، وتختلف هذه المسميات وأهميتها النسبية بحسب نوع المشروع وعملائه ومنتجاته وخدماته وأسواقه.
 - التنظيم هو هيكل للعمليات الإدارية: يضم هيكل التنظيم مجموعة من البيانات والإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية أداء العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات.
- لكن ما الذي يتغير في التنظيم؟: تتغير مكونات التنظيم بالشكل الذي يرتب ضرورة إحداث توازن بين المكونات ، الأمر الذي يؤدي إلى تغييرات مستمرة في هذه المكونات ومنها على سبيل المثال: الأنشطة ومهام العمل والوظائف وهو ما يتمثل في تحليل وتصميم العمل ووضع المقررات الوظيفية وكذلك الأقسام والإدارات سواء بالدمج أو الإنشاء أو الانقسام وهو ما يظهر في تعديل هياكل التنظيم وإعادة تصميمها¹. إن تحديدنا لمستويات التغيير كانت على أساس أن كل مستوى هو موجود ضمناً في المستوى الذي يليه وأن تطبيق أو استهداف مستوى معين من هذه المستويات بالتغيير سيؤثر لا محالة في المستويات الأخرى على اعتبار أن السلوك التنظيمي النهائي هو محصلة التفاعل بين هذه المستويات ، ولكي نوضح أكثر كيف يمكن للأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل أن تكون كل واحدة منها قوة ارتكاز أو منطلق لتنفيذ التغيير وإنجاحه نوضح من خلال هذه الأشكال ثلاثة مواقع محتملة ضمن هذه المستويات لتنفيذ التغيير التنظيمي كما يلي:

الشكل رقم 19: المواقع المحتملة لبدء تنفيذ خطة التغيير .

المصدر: سيزلاجي ووالاس ، السلوك التنظيمي والأداء ، مرجع سابق ص 568.



وهذا يعني في النهاية أن مستويات التغيير من حيث مكونات التنظيم هي الأفراد وفرق وجماعات العمل والمنظمة ككل ، ومستويات التغيير من حيث الهيكل والسلم التنظيمي هي الإدارة العليا والإدارة الوسطى والتنفيذيون ، وتنفيذ إجراءات التغيير يكون من خلال استهداف مستوى من هذه المستويات كنقطة ارتكاز لتغييره أو لتنفيذ التغيير من خلاله فالمزج بين التقسيمين يكون لدينا صورة لمجموعة من الثنائيات المحتملة لتغييرها في حد ذاتها أو إحداث التغيير من خلالها.

IV. عناصر عملية التغيير:

¹ أحمد ماهر : مرجع سابق ص 459 .

يرى بعض العلماء أن أي عملية تغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية ينصح كل من يتعامل مع التغيير وإحداثه دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها ، وتبدأ جميعها بحرف الميم أطلق عليها الدكتور علي الحمادي في كتابه التغيير الذكي الميمات الست وهذه العناصر هي¹:

- ✓ موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير .
- ✓ المحايد : وهو الذي لم يشكل رأيا أو يتبنى موقفا واضحا تجاه العملية التغييرية.
- ✓ المغير: وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها أو يبدأ في ممارستها ويقودها فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير .
- ✓ المؤيد للتغيير: وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.
- ✓ المقاوم : وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها وتأخيرها وتشويهها.
- ✓ مقاومة المقاومة : وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهاضها أو القضاء عليها.

V. مبادئ التغيير التنظيمي وخصائصه:

لا توجد مبادئ عامة ثابتة يمكن للقائد أن يطبقها في كل الظروف لإحداث التغيير بشكل فعال ولكن الأسئلة التالية تشكل مرشدا لتخطيط عملية التغيير يستطيع القائد أن يستخدمها في إدخال التغيير بشكل أكثر فعالية وهي²:

- ما هي المشكلة التي تحتاج التغيير في هذا الوضع ؟ كيف بدأت المشكلة ؟ ما الذي يبقيها قائمة ؟: يجب على القائد أن يجرى تحليلا دقيقا لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء تغيير وأن يخطط للنتائج المرجوة تحقيقها عندما تكون العلاقة بين القائد والأفراد المعنيين بالمسكلة علاقة صريحة تساعد على النقاش المفتوح للاحتياجات والمنغصات التي تستدعي ضرورة إجراء تغيير فإنه من المحتمل أن يحصل على بيانات تساعد في تحليل القوى العاملة في الموقف وسيكون إشراك الآخرين مفيدا للغاية بعد الشروع في إدخال التغييرات اللازمة.
- ما هي الدوافع لمحاولة إحداث التغيير ؟ ما هي الأسس التي تقوم عليها رغبة القائد في إدخال هذا التغيير بالذات ؟ يجب أن يكون القائد على وعي تام بقيمه ومواقفه واتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير ويجب أن يدرك القائد بشكل خاص دوافعه الشخصية وأثرها على الآخرين فالقائد لا يستطيع أن يتحرر من تحيزاته ويكون موضوعيا بحق وإيجابيا في علاقاته مع الآخرين في أثناء إحداث التغييرات إلا إذا كانت قيمه ودوافعه واضحة ومحددة بشكل دقيق.

¹ محمد بن يوسف : إدارة التغيير ، مرجع سابق ص 100.

² ربحي الحسن : التخطيط للتغيير مدخل لتنمية الإدارة ، مجلة الإدارة العامة عدد 37 ديسمبر 1980 ص 155- 157.

- ما هي الأسباب الظاهرة والكامنة التي تجعل الناس يدعمون التغيير أو يقاومونه؟ يتركز اهتمام القائد هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعوقة العاملة في الموقف وهناك أنواع من المقاومة للتغيير يغفلها الناس عادة وتنشأ من عدة عوامل منها: أنماط العادات في جماعة العمل والخوف من زيادة عبئ العمل بسبب التغيير والمبالغة في تصور تكلفة التغيير وكذلك عدم القدرة على إدراك نواحي القصور في الوضع الحالي.
- ما هي الإمكانيات المتوفرة لدى القائد لتقديم العون اللازم أو الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير؟ من المشاكل الدائمة للقائد مشكلة تقييم إمكانياته وطاقاته الشخصية اللازم تقديمها من أجل دعم الآخرين ومساعدتهم أثناء إجراء التغييرات ، يجب أن تكون متطلبات الوقت والمهارات اللازمة واضحة في ذهن القائد وفي تخطيطه وهذا يتطلب تقييماً دقيقاً لمدى كفاءة القائد ومعرفة كفاءات وخبرات الأشخاص الآخرين الذين تحتاجهم المؤسسة في إحداث التغيير وتدعيمه.
- هل أوضح القائد للأشخاص المعنيين هدف التغيير ومداه؟ إن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق فقد يكون الخوف من التغيير مقلقا كالتغيير نفسه لأنه ينشأ عن نفس مشاعر الانزعاج والاضطراب ويميل الناس عادة إلى معارضة التغييرات العامة أكثر من التغييرات المحددة.
- هل أفصح القائد المجال للآخرين كي يعبروا عن مشاعرهم واعتراضاتهم بشكل صريح؟ يتم استيعاب التغيير بسهولة أكبر عندما تتاح الفرصة للناس كي يعبروا عن مشاعرهم المكبوتة التي تتولد نتيجة لمقاومتهم للتغيير فإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن اعتراض سيؤدي إلى تخفيف حدة مقاومته وسيزود القائد النابه بتغذية رجعية قد تساعد في الكشف على الأسباب الكامنة للمعارضة وبالتالي فالحوار أو الاتصال ذو الاتجاهين وتبادل الرأي حول طريقة معالجة الصعاب يكون في الغالب الوسيلة الوحيدة التي يمكن عن طريقها تحويل اتجاهات الشخص السلبية إلى مواقف إيجابية.
- إلى أي مدى يستطيع أن يجعل الأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير يشاركون في التخطيط للتغيير؟ يميل الناس عادة إلى مساندة ما يساهمون في إنشائه ومقاومة ما يفرض عليهم بالقوة وقد أثبتت الدراسات والبحوث المتعددة أنه عندما يشارك الأفراد في التخطيط للتغيير فإن عملية التغيير تتم بشكل سلس وكذلك فإن النتائج تكون مرضية أكثر مما يؤدي إلى استقرار التغيير.
- ماذا يستطيع القائد أن يعمل حتى يجعل عملية التغيير مستقرة وتحافظ على استمراريتها و ثباتها؟ يلعب القائد دوراً أساسياً في تدعيم عملية التغيير وبما أن التغيير يؤثر على الناس فإنه يجب على القائد أن يركز اهتمامه على اتخاذ خطوات وتصرفات دقيقة تساعد الناس في تطوير سلوكهم بحيث تتناسب مع البيئة الجديدة الناجمة عن التغيير فيتجاوب الأفراد مع القائد إلى المدى الذي يكون فيه القائد حساساً لمشاعرهم واحتياجاتهم عندما يعمل القائد على إنشاء مناخ مناسب يشعر فيه الأفراد بالحرية فإن ذلك سيطلق طاقاتهم على الابتكار والإبداع بشكل يساعد على إنجاز عملية التغيير

- وعندما يحاول القائد أن يشارك الموظفين بشكل حقيقي فإنه يزيد من تفهم العناصر البشرية المتوفرة لديه لجوانب التغيير ومن قدرتها على تحقيق أهدافه بكفاية وفعالية وهذا بالطبع هو هدف التغيير.
- كما يتصف التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها والإحاطة بجوانبها المختلفة¹:
- **الإستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
 - **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
 - **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
 - **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
 - **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
 - **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فإنه يتعين أولا تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
 - **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلال في المنظمة.
 - **الرشد:** هو صفة لازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.
 - **القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية عملية لازمة في إدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
 - **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير يهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها لإبقاء حيوية وفاعلية المنظمة.

¹ سليمان العميان : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 145 - 147 .

VI. أنواع التغيير التنظيمي:

إن تحديد أنواع التغيير مرتبط بالكثير من العناصر المختلفة الأخرى كمستوى التغيير والإستراتيجية المسطرة لإحداث التغيير وطبيعة المنظمة في حد ذاتها ، لذا يمكن أن نعبر على أنواع التغيير من خلال المجال أو النمط المتبع والوقت المستغرق أو البيئة وغيرها من معايير التصنيف كما سنرى¹:

1. من حيث درجة الشمول: من خلال هذا المعيار يمكن أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على

جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة والتغيير الشامل الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب والقطاعات الرئيسية في المؤسسة ، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن بحيث تكون بعض الجوانب والقطاعات متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فعالية التغيير ، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.

2. من حيث موضوع التغيير : من خلال موضوع التغيير كأساس يمكن التمييز بين التغيير المادي

التكنولوجي والتغيير المعنوي النفسي والاجتماعي ، فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

3. من حيث سرعته وحدته: وهذا التقسيم يشمل التغيير البطيء أو التدريجي والسريع وعلى الرغم من أن

التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

4. حسب الانتشار الجغرافي: فهناك أنواع من التغيير تركز على مناطق جغرافية معينة دون سواها حيث

قد يمس التغيير مجموعة من المنظمات في نفس المجال أو لها نفس النشاط أو مجموعة من المنظمات التي لها علاقة مرتبطة بعضها ببعض في البيئة الخارجية.

5. من حيث اتجاه تركيزه: حيث على هذا الأساس يمكن أن يقسم التغيير إلى تغيير يركز على ما يتم

تغييره ، حيث وصف ليفيت Leavitt بالتفصيل المفهوم السائد لماهية أساليب التغيير المتوافرة وحدد الأساليب الهيكلية والتقنية والمهام والأفراد . وهناك نوع يركز على الكيفية التي يحدث بها التغيير ويحدد جرايغر Griener على ضوء تجربته الشخصية والتحليلات التجريبية مجموعة محددة من أنواع التغيير يمكن إجراؤها في المنظمات² سنتناولها من خلال توضيح مداخل التغيير.

وكل معايير التصنيف السابقة تصب في ضرورة تحديد مجال التغيير وعناصره وموضوعه ونوعه ويمكن

في النهاية اختصار أنواع التغيير في تحديد أربعة مجالات للتغيير لكل مجال منها نوع أو أنواع معينة من التغيير تفترض إستراتيجية أو مدخل معين لتنفيذه وإنجاحه كما هو موضح في الجدول:

¹ ربحي الحسن : التخطيط للتغيير ، مرجع سابق ص 142 - 143.

² سيزلاجي ووالاس : السلوك التنظيمي والأداء ، مرجع سابق ص 545 - 546 .

الجدول رقم 07: مجالات التغيير

المصدر : علي الشريف ، الإدارة المعاصرة ، مرجع سابق ص 328.

التغيير الإستراتيجي	التغيير البنائي (الهيكل)	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
إستراتيجية المنظمة	مكونات البناء التنظيمي	المعدات	المهارات
إستراتيجية النشاط	التصميم التنظيمي	تصميم العمل	الأداء
الإستراتيجية الوظيفية	نظام المكافآت	تتابع العمل	الاتجاهات
	تقييم الأداء	الأثوماتية	الإدراك
	نظام الرقابة	نظم معالجة المعلومات	السلوكيات

فمن خلال هذه المجالات الأربع للتغيير يمكن أخذ صورة عامة عن النوع الذي نحن بصدد اختياره لإجراء التغيير وكل هذه المجالات تستهدف تحسين قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه عن طريق الاهتمام بشكل رئيسي بإحداث تغييرات في سلوك العاملين ويستلزم بدوره إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي وفي أنماط الاتصالات ولكن التركيز هنا هو على تلك التغييرات التي تتصل بالعنصر الإنساني من خلال محاولة تكوين قيم ايجابية جديدة لأن القيم أساسية في تحديد السلوك الإنساني ومن الأمثلة على هذه القيم قيمة احترام الوقت كمورد أساسي من موارد الإنتاج وكذلك التخلص من قيم قديمة موجودة كمحاولة تغيير النظرة للوظائف العامة من كونها وسيلة حكم وتسلط على المواطنين في أداء الخدمة وأخيرا مجالات تنظيمية تتصل بتنظيم أساليب الاتصالات وأساليب اتخاذ القرارات¹.

VII. مراحل التغيير التنظيمي:

تناول الكثير من الباحثين والمعنيين بالتغيير التنظيمي عملية التغيير وحاول بعضهم توضيح الكيفية التي يتم بها التغيير ومراحل وخطوات عملية التغيير وطرحوا نماذج وأفكار عديدة في هذا المجال ومن أهم وأشهر من كتب في هذا المجال كيرت لوين الذي أطلق عليه البعض الأب الروحي لحركة ديناميكية الجماعات وقد طور نموذجا لإحداث التغيير وحظي باهتمام كبير وقبول واسع ويعتقد الكثير من الباحثين بأن النموذج الذي قدمه لوين والمراد التي يحددها يساعد كثيرا على إحداث التغيير بنجاح إذا ما طبق هذا النموذج بصورة سليمة² ، بالإضافة إلى كيرت لوين هناك نماذج مهمة سوف نتطرق إليها قصدا منا لتوضيح أهم المراحل والمضامين لإدارة التغيير التنظيمي منها نموذج لاري جرينر Larry Greiner ونموذج Ivancevich وكذلك نموذج ليببت وواطسون وويستلي.

1. نموذج كيرت لوين: يقترح لوين أن أي تغيير مخطط وواع عملية تتضمن ثلاث مراحل هي:

¹ محمد القريوتي : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 331.

² حسن حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 368.

أ. الإذابة أو إسالة الجليد: وهي مرحلة التهيؤ والتحلل من القديم فالإنسان يميل إلى التصرف والسلوك حسب العادات والتقاليد ويمرور الزمن يصبح ما تعود عليه عملاً راسخاً وتصبح المشكلة في كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة ، وبالتالي تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد ، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد (اختفاء السلوك الحالي) الضغوط البيئية الخارجية مثل تدنى الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح والاعتراف بوجود مشكلة ما والإدراك بأن شخص آخر اكتشف أفكاراً جديدة فهذه الخطوة محاولة لإثارة ذهن أفراد وجماعات العمل من عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير ومحاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل وهي إثارة لدافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملأ هذا الفراغ ويعتقد شين Schein بأنه يمكن إذابة الجليد (اختفاء الممارسات والاتجاهات الحالية) من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والممارسات الحالية وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها ويؤكد على أهمية دور الإدارة في هذه المرحلة وضرورة العمل الجاد من جانبها لتقليل معوقات التغيير¹.

ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف الحالي ما يلي²:

- منع أي مدعمات ومعززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.
 - انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل والتصرفات التي تؤدي إلى مشاكل وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب والبخس من القدر أو الحط من القيمة.
 - إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
 - نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية حول المشكلة المعنية.
 - تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة فإذا كانت هي التأخير والغياب والأكل على المكاتب والتوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف وعدد ساعات العمل والراحة.
- إن تفكيك وإذابة الموقف يسهل للأفراد والقائمين على التغيير التنظيمي من التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير وحل ولزيادة هذا التبصر والوعي بوجود مشاكل يمكن مقارنة أداء أجزاء

¹ حسن حريم : نفس المرجع ص369.

² أحمد ماهر: السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص461.

المنظمة بعضها البعض ودراسة تقارير الأداء وتقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد وإجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا وتغيير قيم العمل ومشاكل العاملين وإجراءات العمل والإنتاج والأساليب الفنية وغيرها من الدراسات يعقب ذلك عادة مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل والمشرفين على برنامج التغيير التنظيمي وتهدف هذه المناقشات للتعرف على الأشياء التالية : ما هي الأعراض المرضية التي تشتمل منها وحدات العمل ؟ ما هي العلاقة النسبية بين هذه الأعراض ؟ هل هذه العلاقات تظهر المشكلة بوضوح ؟ هل هناك أكثر من مشكلة ؟ ما هو ترتيب هذه المشاكل بحسب تأثيرها على العمل ؟ هل يمكن حل كل المشاكل ؟ هل هناك مشاكل يصعب حلها ؟ ما هي حدود المنظمة وإمكانياتها في حل المشاكل؟¹.

ب. التغيير: وتعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية على السلوك الفردي والجماعي في المنظمة أي أنها مجموعة التغييرات المخططة التي تستخدم في التغيير التنظيمي وينظر البعض إلى مرحلة التغيير ليس فقط على أنها مرحلة التدخل بل أنها مرحلة تعلم أي مرحلة يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمنظمة أنماطا جديدة من التصرف والسلوك والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن وتهتم مرحلة التغيير إذن بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها (ما يشار إليها بتحديد أهداف التغيير) وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير.²

حيث في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات ومعارف جديدة بحيث يسلك سلوكا جديدا أو يقوم بطريقة جديدة ، أي يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي وغيرها ، وكل هذا يقتضى تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة وأساليب جديدة وأفكار جديدة ويشير شين إلى أن هذه المرحلة تتضمن ارتباط العاملين بالجهات المبادرة بالتغيير وتقمص دور وسيط التغيير وأن يدمجوا في ذواتهم منافع التغيير ، ويحذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي إذا لم يتم إلغاء الواقع الحالي وإلقائه بعيدا أي إذابة الجليد بشكل سليم ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش ومزيج من الشعور بالأمل والقلق.³

ت. إعادة التجميد: أو مرحلة تثبيت التغيير والاستقرار وهذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره لمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة ، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة وبعد إظهار السلوك أو الاتجاه

¹ أحمد ماهر : المرجع السابق ص 462.

² أحمد ماهر : المرجع السابق ص 463.

³ حسن حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 369-370.

ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي أي تعزيز التغيير المرغوب ، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير. ومن ناحية أخرى يعتقد البعض بأهمية التقويم في هذه المرحلة ويعتبرها خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها ، فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه ، ويساعد على توفير الفرص والإمكانيات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير على مرور الوقت¹.

الجدول رقم 08: عملية التغيير ذات المراحل الثلاثة.

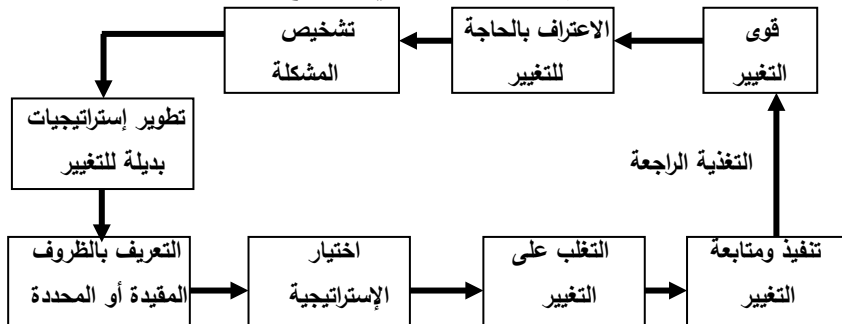
المصدر: حسن حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 370.

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
إيجاد شعور بالحاجة للتغيير والتقليل من مقاومته	تغيير الأفراد والأعمال والتقنيات والبناء التنظيمي	تعزيز النتائج وتقييمها وإجراء تعديلات بناءة

- أما بالنسبة للافتراضات التي بني على أساسها هذا النموذج في فيلخصها كريبتنر Kreitner كما يلي²:
- إن عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد كما تتضمن ترك واستبعاد اتجاهات أو سلوكيات وممارسات تنظيمية حالية.
 - لا يحدث التغيير ما لم توجد دافعية للتغيير وهذا في الغالب أصعب جوانب عملية التغيير.
 - إن الناس هم محور التغييرات التنظيمية فإن أي تغيير سواء كان في البناء التنظيمي أو العمليات الجماعية أو نظم الحوافز والعوائد أو تصميم العمل يتطلب من الأفراد أن يتغيروا.
 - إن مقاومة التغيير أمر طبيعي وقد تتواجد حتى عندما تكون أهداف التغيير مرغوبة جدا.
 - يتطلب التغيير الفعال الناجح تعزيز وتدعيم السلوكيات والاتجاهات والممارسات التنظيمية الجديدة.
2. نموذج Ivancevich وزملائه في إدارة التغيير (جراينر وكوتر): ويعتبرون أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي كما يتضح من الشكل التالي³:

الشكل رقم 20: خطوات إدارة التغيير

المصدر: حسن حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 372.



¹ نفس المرجع: ص 370 .

² المرجع السابق: ص 371.

³ حسن حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 371- 375

- ✓ قوى التغيير: وقد أشرنا من قبل إلى قوى ومسببات ومصادر التغيير الداخلية والخارجية.
- ✓ الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة ، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح ومعدلات الأداء وهبوط المبيعات وتدني معنويات العاملين تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير .
- ✓ تشخيص المشكلة : فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديد ما قبل تبني أي إجراء وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع ، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة ومن أهداف مرحلة التشخيص الإجابة على الأسئلة الآتية : ما هي المشكلة بذاتها وتمييزها عن العوارض ؟ ماذا يجب عمله لحل المشكلة ؟ ما هي النواتج المتوقعة من الإجراء ؟ وكيف يمكن قياسها ؟. ويمكن التوصل إلى الإجابات على هذه الأسئلة من البيانات المتوفرة لدى المنظمة أو من خلال تشكيل اللجان أو فرق العمل للبحث عن معلومات خاصة ومحددة كما أن اللقاءات بين المسؤولين والعاملين يمكن أن تطرح وجهات نظر مختلفة وبالإمكان تقييمها بواسطة جماعة صغيرة. تتفاوت المشكلات في مدى وعمق التحليل المطلوب لأغراض التشخيص ومن الأساليب المستخدمة مسح واستطلاع الاتجاهات وفي النهاية فإن مرحلة التشخيص يجب أن تحدد أهداف التغيير. هذا ويمكن للمنظمة الاستعانة بوسيط تغيير من داخل المنظمة أو خارجها للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة ، ويتم في هذه المرحلة تحديد العلاقة بينه وبين المنظمة ودوره في عملية التغيير بصورة واضحة كما أنه يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية التغيير .
- ✓ تطوير بدائل واستراتيجيات وأساليب التغيير: تقوم الإدارة ووسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة وهناك ثلاث استراتيجيات عامة للتغيير: إستراتيجيات تغيير البناء التنظيمي ويتضمن الجهود لتحسين الأداء من خلال تعديل وتغيير البناء التنظيمي الرسمي وتصميم الوظائف وعلاقات السلطات ، إستراتيجيات تغيير السلوك تشمل الجهود الموجهة لتغيير دافعية العاملين ومعارفهم ومهاراتهم ومن بين الوسائل المستخدمة التدريب وبناء الفريق وتدريب الحاسوبية ، وإستراتيجيات التغيير التقني ويتضمن استخدام فنون وأساليب ومعدات وأجهزة جديدة.
- ✓ تعريف المحددات أو الظروف المقيدة : يتوقف اختيار إستراتيجية أو أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآتية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة والتنظيم الرسمي وثقافة المنظمة، فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير ومن ناحية أخرى يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح وتدخل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا وتصميم المنظمة ونظام الرقابة وأخيراً لا يمكن إغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية أي ثقافة المنظمة ، وإذا قامت الإدارة العليا بتنفيذ التغيير بدون الأخذ في

الحسبان المحددات والقيود التي تفرضها الظروف السائدة في المنظمة فقد تزداد المشكلة الأصلية (قيد الدراسة) سوءاً ومثل هذا التغيير يمكن أن يؤدي فعلاً إلى مزيد من المشكلات.

✓ مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

✓ تنفيذ التغيير ومتابعته: تتضمن هذه المرحلة عنصرين أو بعدين هما التوقيت والنطاق أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى ومقدار التغيير الذي يجب أن يتم ، إن مسألة التوقيت هي أمر استراتيجي وتعتمد على عوامل كثيرة وبخاصة دورة عمل المنظمة والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فأى تغيير رئيسي يجب أن ينافس ويعارض العمليات اليومية وقد يكون من الأسهل تنفيذ التغيير في فترة ركود العمل ، ومع ذلك إذا كان التغيير حيويًا لبقاء المنظمة فلا بد من التنفيذ الفوري ، أما نطاق التغيير فيتوقف على إستراتيجية التغيير فقد يتم تنفيذه في جميع أنحاء المنظمة ويتم تكريسه بسرعة أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر ومن إدارة لآخرى ، والإستراتيجية الناجحة تستخدم المنهج ذو المراحل الذي يحدد النطاق ولكن يوفر تغذية راجعة للمراحل اللاحقة التنفيذ وفيما يتعلق بالمتابعة فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة ويشير الشكل (19) إلى أن المعلومات تغذي إلى مرحلة التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل.

3. نموذج ليببت وواطسون وويستلي: قام العلماء الثلاثة بتعديل نموذج كيرت لوين وإدخال إضافات

عملية حيث أصبحت مراحل التغيير حسب رأيهم على الوجه التالي¹:

✓ إثبات الحاجة للتغيير.

✓ الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير.

✓ العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل.

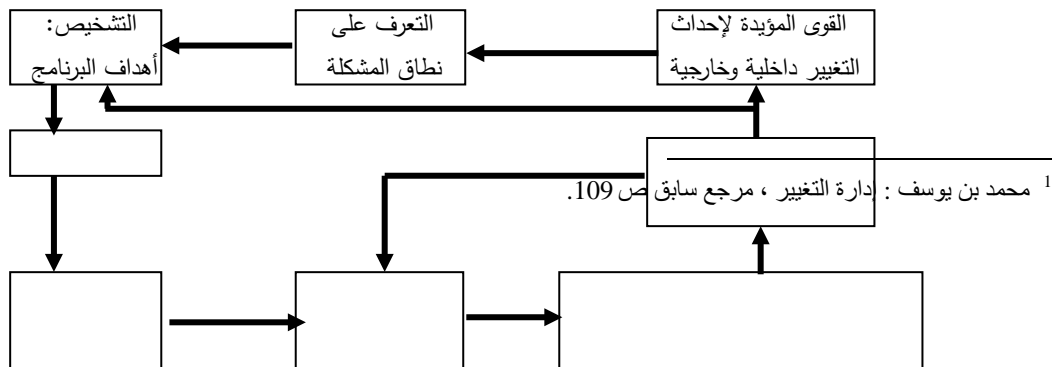
✓ تثبيت التغيير.

✓ إنهاء العلاقة التعاقدية.

وربما وجدنا النموذج المتكامل نسبياً الذي شمل النماذج السابقة مع إضافة علاقة المراحل بعضها ببعض وكذلك إدخال وكيل التغيير كعنصر مهم في إدارة التغيير ونقصد به هنا نموذج سيزلاجي ووالاس المقترح في كتابهما السلوك التنظيمي والأداء كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم 21: نموذج لمراحل التغيير

المصدر : سيزلاجي ووالاس ، مرجع سابق ص 555.



تحديد العوامل المقيدة ، الموارد والهيكل والتقنية والأفراد ومقاومة التغيير	تحديد واختيار أسلوب التغيير	التنفيذ: التقويم العمق والموقع
--	--------------------------------	-----------------------------------

VIII. مقاومة التغيير:

لا شك أن الإنسان هو العنصر الرئيسي والموجه للفاعلية ، فالتغيير ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه يتوقف بالدرجة الأولى على مدى قبولهم وتعاونهم سواء كانوا أفرادا أو جماعات لهذا التغيير وإذا نظرنا إلى فرد فإننا نجد سلوكه ما هو إلى محصلة تفاعل بين ثلاثة عناصر أساسية أي أن:

السلوك = دالة (الرغبة × القدرة × البيئة) هذه العناصر تعتبر مكملة لبعضها ، فالسلوك بدون رغبة ومع توافر القدرة والظروف المحيطة لا يعتبر سلوكا فعالا ، كذلك الحال إذا ما توفرت الرغبة والظروف المناسبة دون توفر القدرة يؤدي إلى الوصول إلى سلوك غير فعال ، وأخيرا فإن توافر الرغبة والقدرة دون ما توافر الظروف المناسبة لا يؤدي إلى تحقيق السلوك الفعال ، لذا فحدوث التغيير في أحد هذه العناصر يؤثر على السلوك سواء من الناحية النفسية التي تشمل الإدراك والتفكير والدوافع والاتجاهات والخبرات وتعلم وتكوين الشخصية ، أو من الناحية الاجتماعية والثقافية التي تشمل العرف والتقاليد السائدة . وحيث أن الإنسان عادة ما يلتحق بأي عمل من أجل الحصول على فرص لإشباع حاجات متعددة ومتنوعة وفي سعيه لإشباع حاجاته من خلال العمل يجد نفسه مضطرا إلى الدخول في علاقات وعلاقات اجتماعية تربطه بنوعيات مختلفة من البشر سواء كانوا رؤساء مرؤوسين أو زملاء ومتعاملين من خارج التنظيم ، والإنسان حين يعايش التنظيم فإنه يكتشف مدى توفر الفرص المتاحة لتحقيق أهدافه الشخصية وإشباع رغباته وحاجاته ، كذلك أنه يستطيع التعرف على مدى التوافق بين أهداف التنظيم ومتطلباته من ناحية وبين أهدافه الشخصية من ناحية أخرى¹.

إن تأثير التغيير بإحداث تغييرات أو تعديلات في الجوانب التنظيمية وأساليب وإجراءات العمل في الهيكل التنظيمي وعلى جميع المستويات في عناصر ومكونات التنظيم وفقا للطبيعة البشرية التي وصفناها سابقا يجب أن نتوقع نوع من المقاومة لأي نوع من أنواع التغيير ، ويمكن تفسير هذه المقاومة من خلال دراسة المخاوف النفسية والمادية للتغيير .

فتعتبر مقاومة الناس للتغيير أمر حتمي كما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه ، فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة عليه والتي قد تكون حسب إدراكه ضارة لرغباته وحاجاته وتعني المقاومة امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات ، مرجع سابق ص 317.

الوضع القائم فمقاومة التغيير من قبل الأفراد أمر طبيعي وتعرف على أنها استجابة عاطفية سلوكية اتجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي¹، ولمقاومة التغيير أسباب وأشكال إيجابيات وسلبيات نصلها فيما سيأتي.

1) أسباب مقاومة التغيير:

حاول الكثير من الكتاب والباحثين والمهتمين بالتغيير معرفة وتفسير الأسباب التي تدفع الفرد لمقاومة التغيير وقد أشاروا إلى أسباب وعوامل متنوعة عديدة بعضها ناتج عن الفرد ذاته وبعضها الآخر ناشئ عن الجماعة التي يعمل فيها الفرد وهناك عوامل وأسباب مصدرها المنظمة ذاتها ، وقد تتداخل أسباب المقاومة بتدخل الحاجات والرغبات والأهداف ، فالفرد هو عضو فريق العمل وفرق العمل تشكل المورد البشري للمنظمة حيث تتقارب الأسباب وتتباعد حسب مستوى التغيير وأهدافه ونوعه والإستراتيجية المتبعة في تنفيذه.

فعلى مستوى الفرد يؤكد كل من Newstrom et Davis على التمييز بين ثلاثة أنواع من المقاومة تتفاعل مع بعضها البعض لينشأ عنها الاتجاه العام للفرد نحو التغيير عوامل منطقية تعتمد على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة وعوامل نفسية تعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات وأخيرا عوامل اجتماعية تعتمد على مصالح وقيم الجماعة والجدول التالي يوضح تفاصيل الأنواع الثلاثة:²

الجدول رقم 09: عوامل المقاومة على مستوى الفرد.

المصدر : حسن حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 387.

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الاجتماعية
الوقت المطلوب للتكيف	الخوف من المجهول	التحالفات السياسية
الوقت الإضافي لإعادة التعلم	عدم التسامح مع التغيير	القيم المضادة للتغيير
احتمالات نشوء ظروف غير مرغوبة	عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير	نظرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة
تكاليف التغيير	الحاجة للأمن والرغبة في المحافظة على مصالح مكتسبة	الحفاظ على مصالح مكتسبة
التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير	المحافظة على الوضع الراهن	الرغبة في المحافظة على العلاقات الراهنة

ومن خلال ما سبق يتأكد أن أسباب مقاومة التغيير من حيث أهميتها تكمن على مستوى الفرد لأنه لا يمكن أن نتوقع مقاومة على مستوى الجماعة أو المنظمة دون أن يتبناها الفرد ويستدخلها كاتجاه نظرا لأن مضمون التغيير لا يتماشى ورغباته وقدرته وظروفه البيئية وفهمه ، فالتحليل على المستوى الفردي يبين أن أسباب مقاومته للتغيير ناتجة عن نقص أو ضعف الفهم وجهد بحقيقة العمل وظروفه بانتقاله مما هو عليه إلى ما جاءت به إستراتيجية التغيير الشاملة ، مناخ عدم الثقة الذي يثيره التغيير من خلال

¹حسن حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 384.

² نفس المرجع: ص 385-386.

المعلومات والسلوكيات والاتجاهات البديلة بين الرئيس والمرؤوس والزملاء والبيئة وفرق العمل وكذلك نقص الطاعة والولاء والانتماء وأخيرا الثبات (الاستقرار والاستمرار) من خلال المحافظة على التوازن والمكانة والهيئة ومكانة الذات بالنسبة للعمل ومجموع العاملين وحتى خارج المنظمة.

أما أسباب مقاومة التغيير على مستوى الجماعة وعواملها فيمكن أن تكون من العوامل الملازمة لهيكل وتكوين علاقات العمل لجماعة ما الأمر الذي يقلل من قيمة الوضع الراهن ويشتمل ذلك على عدة عوامل مثل مدى تماسك الجماعة والمعايير الاجتماعية والمشاركة في صنع القرار واستقلالية الأفعال المتعلقة بالتصميم الذاتي وعقد النية ، فأى تغيير ينبثق من خارج الجماعة من المحتمل أن ينظر إليه باعتباره تهديدا محققا للوضع الراهن ، لأن الجماعة سوف تحظى بقيمة مرتفعة من حيث تفاعلاتها الاجتماعية لكنها تمتلك قدرا محدودا من قوة التأثير على عملية التغيير¹.

فالتغيير الذي يمس جماعات وفرق العمل قد يتوقع مقاومته على اعتبار أن هذه الجماعات قد كونت معايير وأنماط خاصة بها في كيفية أداء العمل والتعامل فيما بينها وظهور معايير وقيم واتجاهات فيما بينهم تمثل الثقة والتعاون والتماسك وأى تغيير يعتبر تهديدا لهم ولمصالحهم ، فأى تغيير قد يؤدي إلى تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة يستوجب مثل هذا الإجراء من العاملين التكيف وبناء علاقات جديدة مما يثير بدوره قلقا يؤثر سلبا على الأداء وقد يؤثر أيضا سلبا على المركز الاجتماعي لبعض الموظفين².

بالإضافة إلى ذلك فإن ما يعتبر عاملا من عوامل المقاومة لدى الفرد قد ينطبق على جماعات وفرق العمل ، فلجوء الجماعة إلى المقاومة بالأشكال التي سنبينها ما هي إلا نوع آخر من أنواع التعبير عن الرفض أو النقد أو التردد أو المقاومة بصفة عامة ولكن على مستوى أعلى وبقواسم مشتركة بين الأفراد ضمن المقاومة الجماعية.

وأخيرا بالنسبة للتحليل على مستوى المنظمة تصبح الصورة مثل المشكاة متعددة الألوان بسبب وجود عوامل كثيرة مرتبطة ببعضها البعض تسهم معا في حدوث المقاومة وتكون النظرة أن كل واحدة منها تتغير بشكل ثابت والأخرى تبدو مختلفة تماما اعتمادا على الفرصة المواتية للشخص ومن بين العوامل الأخرى نجد هيكل المنظمة والمناخ الذي تعمل في ظلّه والثقافة والإستراتيجية التي يمكن أن تسهم في مستويات المقاومة الموجودة ، لذلك من الواضح أن هناك عوامل متعددة تصطدم عند المستويات المختلفة لسيناريوهات مقاومة التغيير وحتى عملية تصنيف هذه العوامل على المستويات الثلاثة المنظمة والجماعة والفرد تؤدي إلى تبسيط جزئي فقط للتفاعل بين العوامل الموجودة في حالات الحياة العملية للتغيير التنظيمي. وبافتراض وجود هذا التعقيد والفروق الواسعة بين سيناريوهات التغيير الفردية فإن تقديم نماذج على درجة عالية من التعميم وتقديم النصح عن كيفية التغلب على المقاومة من الواضح أنه أمر محفوف

¹ نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، ترجمة: محمود حسن حسني ، دار المريخ للنشر والتوزيع الرياض ص 309-310.
² محمد القريوتي : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 349.

بالخطر لذلك فقد يكون من المفيد أن نأخذ في الاعتبار بعض العمليات السيكولوجية التي تقبع خلف المقاومة¹:

✓ أولاً التغيير أمر مجهول وكل ما هو مجهول غير مرغوب فيه فالارتياح يكون للمألوف والخوف من المجهول وبالتالي فهو يمثل تهديدا لهؤلاء الذين يتأثرون به لذلك وفي ظل هذا التفسير تكون مقاومة التغيير ببساطة لأنه تغيير ويقول Gary and Stark 1984 أن مثل هذه المقاومة يمكن أن تتبثق إما عن مصادر عقلانية أو عن مصادر عاطفية ، وتحدث المقاومة العقلانية للأفراد استنادا إلى المعلومات المتاحة لهم في ذلك الوقت حينما يدركوا أن التغيير يمثل ضررا بشكل أو بآخر لظروف عملهم أما المقاومة العاطفية على الجانب الآخر فتحدث نتيجة لعمليات سيكولوجية سلبية تضم القلق والإحباط وفقدان تقدير الذات وغير ذلك من الأمور التي يمكن أن توجد في عمليات التغيير وغني عن البيان أن الحدود الواضحة التي تفصل بين المقاومة العقلانية والعاطفية من الصعب وجودها في عالم الواقع علاوة على ذلك أن ما يعتبر أمرا عقلانيا بالنسبة لبعض العناصر الفاعلة في عملية التغيير التنظيمي يمكن النظر إليها باعتبارها أكثر عاطفية من وجهة نظر آخرين ويصنف تحت هذا التفسير تلك النظرة القائلة بأن الأفراد والجماعات مخلوقات تبرز فيها صفة الانقياد بسبب الرغبة في الحفاظ على الأمور الروتينية القائمة وطرق عمل الأشياء وعند مواجهة أي نوع من التغيير الخارجي نجد أن الأفراد والجماعات يظهرون مقاومة كرد فعل تلقائي بغض النظر عما إذا كان هذا التغيير يشتمل على تهديد أم لا.

✓ التغيير يتحدى الوضع الراهن ويمكن أن تتم مقاومته بسبب وجود مصالح قوية مهيمنة تهدف إلى الحفاظ على وضع التوازن الحالي فهؤلاء الذين من المنتظر أن يكونوا الأكثر خسارة سواء بمعيار قوة المنصب والموارد التنظيمية والتواصل الاجتماعي في العمل أو المكافآت من المرجح أن يقاوموا بشراسة ولكن هذه الرؤى بالطبع تكون نسبية ومحدودة بالمعرفة والمعلومات داخل أية منظمة (Simon 1977) لذلك نجد أن جماعة العمل المستقلة يمكن أن تقاوم لأنها تشعر أن التغيير يمكن أن يشكل نوعا من الحل الوسط بالنسبة للحرية التي يتمتع بها ، إن فريق الإدارة القديم يمكن أن يقاوم عملية التدخل لتطوير المنظمة من خلال لامركزية اتخاذ القرار على اعتبار أن ذلك يقلل من القوة التنفيذية التي يتمتع بها وبشكل حاسم نجد أن جماعات المصالح المهيمنة والتي يشار إليها أحيانا بجماعات حملة الأسهم Stakeholder Groups من المحتمل أن تقاوم بدرجة أكبر إذا كانت تعتبر التغيير يؤثر بشدة على عوامل مهمة بالنسبة لهم في مكان العمل ويمكن أن تكون هذه العوامل اجتماعية أو مالية أو مهنية أو أي شيء آخر ويتبع ذلك أن محاولة إقناع الآخرين باستخدام الحجج التي ينظرون إليها باعتبارها أقل اتساقا من المحتمل أن تكون إستراتيجية غير فعالة للتفاوض على سبيل المثال حينما يذكر قدامى المدراء زيادة الإنتاجية كسبب لتنفيذ تكنولوجيا جديدة فإن القائمين بالتغيير سوف يكونون

¹ نيجل كنج ونيل أندرسون : إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، مرجع سابق 310-313.

أكثر اهتماما بمعرفة كيف ستؤثر الآلات على أعمالهم الروتينية أكثر من تأثير ذلك على ربحية الشركة ، إن اعتناق وتقمص مهارات التفاوض والتي تضم إدراك العوامل التي تهم الطرف الآخر ووضع الحجج في شكل يتسق مع المنطق وباستخدام المصطلحات الصحيحة وإعطاء امتيازات للعوامل التي تهم الطرف الآخر وتكون أقل بالنسبة لهم تبدوا من المجالات الهامة للتفاوض الناجح الخاص بنتائج التغيير من خلال تقليل المقاومة التي يرجع سببها إلى توقع وجود تهديدات للمصالح المهيمنة.

✓ التغيير غالبا ما يعني زيادة أعباء العمل على من يتأثرون به وبالطبع يمكن القول هنا بأن المقاومة تكون عقلانية أكثر من كونها عاطفية وتوضح الدراسات المعاصرة الخاصة بالتغيير وبشكل مقنع أن المقاومة يمكن أن تكون بمثابة رد فعل ضد أعباء العمل الإضافية التي توضع على كاهل هؤلاء المعنيين بالتغيير (1992 West and Anderson) ومما لا شك فيه أن هذا الأمر صحيح حيثما تكون النظم الجديدة والقديمة مستمرة في العمل بشكل متوازي لفترة زمنية تعقب تنفيذ التغيير مثلما يحدث في الغالب الأعم عند تطبيق تقنية أو تكنولوجيا جديدة لنظم دعم المعلومات وهناك تأثير يحدث نتيجة لذلك في المواقف التي تحدث فيها زيادة في أعباء العمل والتي يمكن أن تعزى بشكل مباشر إلى التغيير ذاته علاوة على ذلك يمكن النظر إلى عبء العمل باعتباره نوع من تكرار عمل آخر حيث يسير نوعان من النظم معا على التوازي لذلك فقد تواجه امتعاضا ومقاومة لأسباب تكون مفهومة ومنطقية بالكامل بالنسبة لهؤلاء الذين يتأثرون بهذا المسلك ومرة أخرى تشير هذه الحجة إلى أن المقاومة غالبا ما تمثل جريمة عمل منطقية بالكامل ويمكن تبريرها من وجهة نظر المعنيين بها أكثر من كونها سلوكا غير رشيد ومعوق للإنتاجية الهدف منه مضايقة الآخرين داخل التنظيم. وبصفة عامة فإن مقاومة التغيير تبقى طبيعية وتخضع لطبيعة التغيير في حد ذاته وبيبرز كريتير علاقة بين نوع التغيير المطلوب بشدة وقوة مقاومته ففي حالة التكيف (مثل إدخال أسلوب عمل مألوف) تكون مقاومة التغيير منخفضة وتزداد شدة مقاومة التغيير في حالات التغيير الإبداعي (إدخال أسلوب جديد بالنسبة للمنظمة) وتبلغ المقاومة ذروتها وأشدها في حالة التغيير الإبداعي الجذري (إدخال أسلوب جديد بالنسبة لنشاط أو مجال عمل المنظمة)¹.

(2) أشكال مقاومة التغيير:

يمكن أن تتخذ المقاومة أشكالا وصورا عديدة تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون (الإضراب) ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته ، كما يتوقف نوع المقاومة وحدوثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير².

¹ حسن حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 387.
² نفس المرجع: ص 385..

وهناك من يعتبر مقاومة التغيير ردود أفعال تظهر في سلوكيات وتصرفات الأفراد ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال هي¹:

- الصدمة و تشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.
 - عدم التصديق وهو شعور بعدم واقعية وعدم موضوعية السبب في ظهور التغيير.
 - الذنب وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
 - الإسقاط وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
 - التبرير وهو قيام الفرد بوضع أسباب للتغيير.
 - التكامل وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.
 - القبول وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.
- ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير نجد²:
- ✓ قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.
 - ✓ توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد بعضها ليس له صلة بالتغيير.
 - ✓ يلعب الفرد دور الصامت ولا يتقوه بشيء.
 - ✓ يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.
 - ✓ يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل.

- ✓ يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلا وبقلل من الحاجة إليه.
- ✓ يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.
- ✓ يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور كأن يقول يا لها من فكرة رائعة.. لكن.
- ✓ يقترح الفرد حلا سريعا لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير.

يرى نيجل كنج ونيل أندرسون (Nigel King et Nil Anderson) وهما يتحدثان عن صور التعبير عن المقاومة أنه لا معنى للحديث عنها باعتبارها سلوك فردي متوحد فالمقاومة عبارة عن فئة عامة من الأفعال تهدف إلى تحقيق هدف أو غرض معين أي أن المقاومة سلوك يحركه هدف ، وفي معظم الحالات يكون الهدف هو الحفاظ على الوضع القائم بأقصى قوة ممكنة داخل المنظمة أو إحدى وحداتها الفرعية ويعرض الشكل بعض الطرق التي يمكن من خلالها التعبير عن المقاومة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وعن طريق ترميز التعبير إلى سلسلتين:

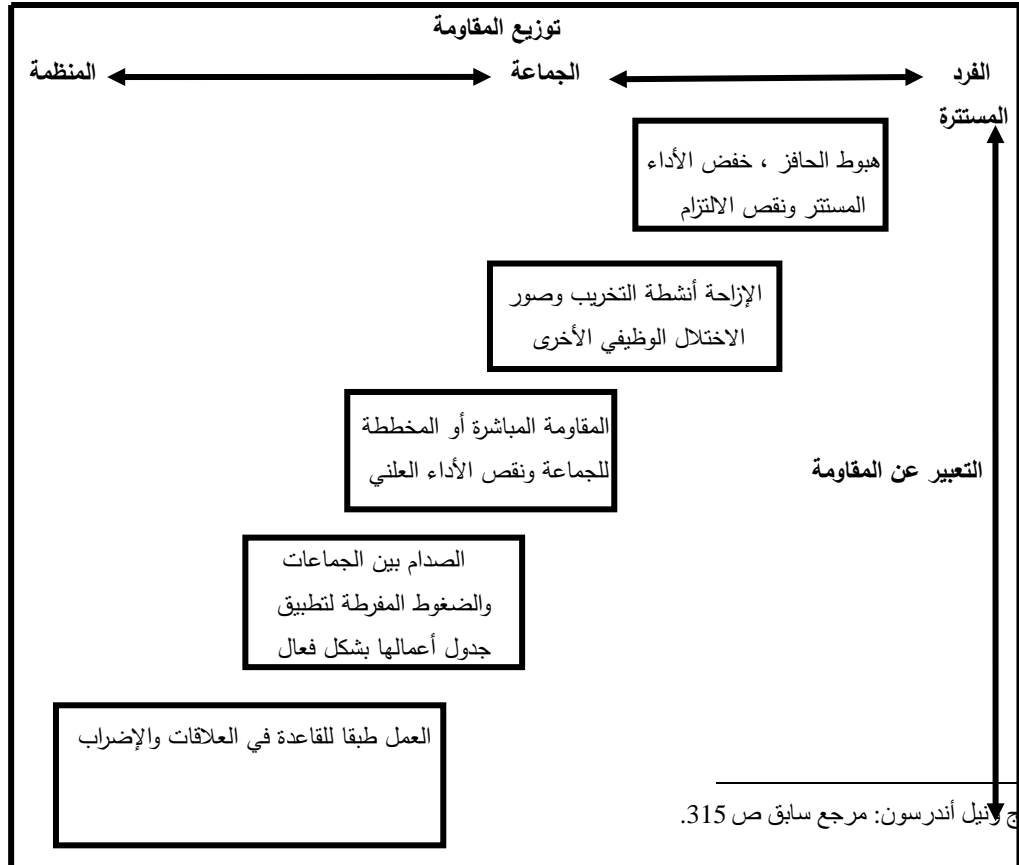
مسترة ← عانية ← الفرد → المنظمة

¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 438 .
² حسن حريم: المرجع السابق ص 385.

نستطيع أن نستشف مدى أنواع المقاومة وأشكالها هذا المدى من أكثر صور المقاومة تخفيا نجد أن الأشكال المستترة للمقاومة على المستوى الفردي تضم هبوط الحافز والخفض المقصود للأداء أو عدم استغلال الإمكانيات حتى النقيض الآخر الذي يتمثل في أكثر الصور المرئية للمقاومة والتي تأخذ شكل رسمي من خلال العمل الصناعي المتناغم الذي يضم عددا كبيرا من العاملين من أكثر من منظمة واحدة أو موقع واحد¹.

الشكل رقم 22: التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد/الجماعة/المنظمة.

المصدر: نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، مرجع سابق ص 316.



وبين هذين النقيضين يمكن للمقاومة أن تأخذ أية توليفة من الأشكال التالية¹:

- ✓ تقليل التزام المنظمة.
 - ✓ زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير.
 - ✓ زيادة معدلات الغياب والتأخير أو حتى تخريب نظم الإنتاج.
 - ✓ تقوية معايير الجماعة والضغوط داخلها والتي ينتج عنها أداء منخفض وصدام بين الجماعات.
 - ✓ زيادة الميل نحو الانتقاد وأنشطة نقابات العمال والجماعات غير الرسمية.
 - ✓ انتشار الصدمات التي تنتج عن الاستياء إلى أماكن وأمر أخرى للتفاوض عليها.
- ومن الواضح الآن أن المقاومة يمكن أن تأخذ عدة أشكال وأن الإستراتيجيات الملائمة للتكيف مع مثل هذا التنوع في الأفعال سوف يكون في حد ذاته مدى واسع وربما يكون أصعب أنواع المقاومة عند التعامل معه هو المقاومة المستترة بدرجة كبيرة ، ببساطة لأنها مخفية عن ملاحظة عامة الناس وقد يستغرق الأمر وقتا طويلا للتعرف على أشكال المقاومة المستترة مثل نقص الأداء المقدم من جانب العاملين أو الفشل في استغلال الإمكانيات بالكامل².

(3) إستراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير:

إن معالجة مقاومة التغيير بالتخفيف منها أو مواجهتها أصبح أمرا أكثر تعقيدا على اعتبار أن طرق وأساليب التعامل مع المقاومة لا تتم من خلال ردود أفعال شخصية وكذلك فإن مقاومة التغيير لها إيجابياتها التي ربما قد تقلل من أهمية سلبياتها وخاصة دراستها من الجانب النفسي الاجتماعي وكعملية نابعة مما يشعر به الفرد في مجال العمل وبما توجهه قيمه ومعتقداته تبقى أمرا غامضا ولم يوضح بما فيه الكفاية لذا قبل معرفة آليات وطرق معالجة المقاومة لا بد من التمييز بين إستراتيجية مقاومة التغيير كجزء وعنصر من إستراتيجية التغيير المبرمجة وبين رد الفعل الذي تتحكم فيه المواقف والأحداث وأيضا معرفة ما هو إيجابي وسلب في المقاومة بالإضافة إلى بعض الرؤى الحديثة المختلفة عن المقاومة من الجانب النفسي لتتضح أكثر سبل التخفيف والتكيف أو التعامل مع مقاومة التغيير³.

1. بعض ردود الفعل غير الجدية للتغلب على مقاومة التغيير: عندما يواجه القائد بمعارضة لمحاولة

إحداث التغيير فإن عليه أن يدرس ردود فعله بعناية وقد تكون بعض ردود فعل القائد فعالة في التغلب على مقاومة الناس للتغيير ولكن بعضها يكون غير فعال ومن أكثر ردود الفعل غير المجدية شيوعا ما يلي⁴:

¹ نيجل كنج ونيل أندرسون : مرجع سابق ص 315-316.

² نفس المرجع ص 317.

³ ربحي الحسن: التخطيط للتغيير ، مجلة الإدارة العامة عدد 37 ديسمبر 1980 ص152 .

⁴ نفس المرجع : ص 152-154.

- ✓ **السلوك الدفاعي:** يعتبر القائد المعارضة تهديداً أو هجوماً شخصياً عليه حتى عندما يكون لدى الفريق المعارض أسئلة مشروعة تحتاج إلى إجابة والنتيجة تكون إلقاء خطابات مطولة يحاول فيها القائد تبرير موقفه أو تتخذ الموقف التالي: يسوؤني جداً أن يكون شعورهم تجاه التغيير على هذا النحو ، دون أن يجيب على تساؤلاتهم.
- ✓ **إسداء النصيحة:** وهذا يعني أن القائد يحاول إخبار الناس بما يجب عليهم أن يفعلوه : لو كنت مكانهم لفعلت كذا ، فبدلاً من أن يقوم القائد بمساعدة الناس في التعبير عن مشاعرهم وفي تحليل المشاكل التي يعانون منها نتيجة للتغيير بشكل منطقي فإنه ينقل مشاعره الشخصية بشكل خفي إلى الشخص الآخر الذي يبدي مقاومته للتغيير.
- ✓ **الإقناع السابق لأوانه :** يتم التعبير عن هذا الموقف على النحو التالي: أنا متأكد أنه عندما تتوفر لديكم جميع الحقائق فإنكم سترون الأمور كما أراها أنا ، وهذه محاولة لإسكات الناس وإقناعهم بالتخلي عن مقاومتهم وبقبال القائد فيها مشاعر الناس بأفكار أو معلومات يقدمها لهم وقد تكون نتيجة ذلك كبت المشاعر وتجنب معالجة المشاكل الحقيقية التي يعاني منها الناس.
- ✓ **النقد (الاستنكار):** يتضمن هذا الموقف استنكار القائد للمعارضة ويترك ذلك شعوراً لدى الناس بأن قيمهم خاطئة على الرغم من أن المشكلات التي يعانون منها حقيقية مثال ذلك تعليق أحد الأفراد على هذا النحو: على الرغم من أنه كان يبدو عليه الموافقة على ما قلته إلا أنني شعرت أنه كان ينتقدي ويستنكر دوافعي.
- ✓ **الضبط والسيطرة:** يتم ذلك عندما يحاول القائد الحصول على سلطة ونفوذ كبير بحيث يمكنه ذلك من فرض التغيير عن طريق السيطرة على المقاومة فيتخذ القائد موقفاً دكتاتورياً كالتالي: هذه هي الخطط التي تم وضعها وهذا ما سوف تقوم به ، ويكون رد فعل الآخرين عادة هو الاستسلام والقبول.
- ✓ **المعاقبة:** يتم عقاب الأشخاص الذين يقاومون التغيير عن طريق نبذ القائد لهم ومهاجمته لدوافعهم يحاول هذا المنهج أن يطوع فريق المقاومة عن طريق حجب المكافآت المختلفة عنهم وفي بعض الأحيان قد يصل الأمر إلى إرغام فريق المقاومة على الانسحاب من الموقف وبالتالي إذا كان هدف السيطرة على الناس هو كبت مقاومتهم فإن المعاقبة هي إزالة هذه المقاومة والتخلص منها نهائياً.
- 2. **المقاومة الإيجابية أو إيجابيات المقاومة :** إن ردود الأفعال السابقة التي يقوم بها القائد أو فريق التغيير كلها نابعة من الافتراض الخاطئ بأن كل أنواع وأشكال وصور مقاومة التغيير فردية أم جماعية سيئة وسلبية ففي الواقع يجب أن يدرك القائمون على التغيير بأن للمقاومة بعض الوظائف المفيدة في مجال إحداث التغيير ولها إيجابيات منها¹:
- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار الإدارة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.

¹ حسن حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 389-390.

- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات لكي يمكن الإدارة ويساعدها على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات والصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير وبذلك تقوم باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم بالتغيير والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير .
- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة فالمقاومة تكشف النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة واتخاذ القرارات في المنظمة ، وبالتالي فيمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعا من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.
- إن المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة كما توفر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل.

3. الرؤى المختلفة عن مقاومة التغيير: أشار عدة باحثين إلى أن مقاومة التغيير التنظيمي أمر شائع بحيث أصبح أحد الأوجه الموجودة في كل زمان ومكان في عمليات التغيير المخططة وقد أكد عدد قليل من الباحثين أن المقاومة سلوك إنساني عقلاني يمكن تبريره في مواجهة التغيير وربما يكون ذلك بسبب التوجه الإداري في معظم الكتابات المؤثرة والتي كان الغرض الواضح منها هو تقديم النصح في كيفية التغلب على مقاومة التغيير وحتى يومنا هذا هناك عدد قليل نسبيا من الدراسات قد أجري عن التأثير السيكولوجي للتغيير وتأثير ذلك على المقاومة لذا سنستكشف بإيجاز عددا من الرؤى المختلفة المتعلقة بالمقاومة ، وبدلا من أن نعرض بتكرار النقاط الشهيرة المتعلقة بنصائح عن كيفية التغلب على المقاومة فإن وجهة النظر البناءة تتمثل في السؤال بشكل أساسي عن مدى صحة الرؤى الخاصة بالمقاومة والتي برهنت عليها الدراسات والأدبيات البحثية ، ومرة أخرى وبحسب الضرورة فإن اختيار الرؤى وتفسير وجهات النظر والمواقف والمعتقدات المفترض وجودها داخل كل رؤية هي في الأساس أمر شخصي والتعليق في هذا الصدد مقصود به أن نعكس المكون السيكولوجي لكل رؤية ونقدم هنا أربعة من الرؤى الأساسية المتعلقة بالمقاومة¹:

(أ) المقاومة كاستجابة سلوكية لا يمكن تجنبها من جانب من يتوقع وجود تهديد ناجم عن التغيير :

يمكن للأفراد أن يقدموا على مقاومة التغيير ببساطة لأنه يمثل تحركا نحو المجهول ومن هذا المنظور

¹ نيجل كنج ونيل أندرسون : إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، مرجع سابق ص 320-327.

من المفترض أن يقوم الموظفون بالمقاومة أولاً ثم طرح الأسئلة بعد ذلك وعلى الرغم من اعتبار المقاومة نوعاً من الاستجابة السلوكية الطبيعية ، فمن المفترض بشكل ضمني أن تكون غير رشيدة وسلوك مضاد للإنتاجية من وجهة نظر الكثير من الباحثين في موضوع المقاومة . والسؤال الذي يبرز على السطح حينئذ : هل من المحتمل أن يكون بعض الأفراد أكثر مقاومة من غيرهم ؟ أو بصيغة أخرى هل توجد فروق فردية في ميل الأشخاص للمقاومة بالشكل الذي تحدده صفات شخصية معينة ؟ إن هذا السؤال من الأسئلة الهامة التي تمثل نوعاً من التحدي ولكن بكل أسف لم تتركس له جهود بحثية من جانب المتخصصين في علم النفس وكما قال Dubrin 1974 فإن إحدى وسائل تقليل إمكانية حدوث المقاومة في المقام الأول هي اختيار أفراد إيجابيين للعمل في المنظمة ولكننا نحتاج إلى تفكير مجموعة سمات الشخصية التي يتم الاستدلال عليها من اصطلاح "إيجابي".

ب)المقاومة كحملة منسقة تحركها دوافع سياسية للعصيان المسلح ونضال الطبقات : بطريقة أو بأخرى

نجد أن هذه الرؤية الخاصة بالمقاومة هي الأكثر إثارة للفضول من بين الرؤى الأربع إن الاقتناع بالقيام بأي شكل من أشكال المقاومة من العصيان المسلح الذي تحركه اعتبارات سياسية ويتم القيام بها لتحقيق غايات سياسية مخططة بالضرورة تتضمن تبني صاحب هذه الرؤية لنظرة جذرية لمثل هذه الأفعال سواء كانت لصالح أو ضد المقاومة ومما لا يدعوا إلى الدهشة عندئذ أن نجد هذه الرؤية قد وجدت التأييد الكامل من جانب اثنين من وجهات النظر المعارضة السياسية والإدارية:

- أنصار الراديكالية الماركسية والمنظرين في شؤون العمال المهتمين بتحويل الملكية للعمال واضطهاد الطبقة العاملة من جانب أصحاب وسائل الإنتاج.

- الواعظون الإداريون الذين يبشرون بوحدة المنظمة في النضال لتحقيق هدف مشترك ولكن يعرف تحقيقه قيام أقلية من صناعات المشاكل الذين تعضدهم نقابات عمال مسلحة.

واستناداً إلى النظرة القطبية الأولى تنبثق المقاومة من وجود علاقات تشغيل تتسم بعدم العدالة بدرجة كبيرة بين العمال والمنظمة وتكون مصحوبة بشعور الاضطهاد من جانب الموظفين كنتيجة لوجود هياكل تنظيمية بيروقراطية وآليات الرقابة ، لكن من حيث المبدأ نجد أن الحجج الجوهرية الخاصة بهذه الرؤية قد ظلت ثابتة: قوة صاحب العمل على الموظف تكون أمراً أساسياً وقد بنيت هذه العلاقة فقط على أساس الإعاشة المتاحة لمعظم الموظفين (الدفع للعامل) والموازنة في مواجهة هذه العلاقة غير المتماثلة للعمل والتي تتمثل في الشعور بالاضطهاد من جانب الموظفين والذي يرجع إلى طرائق الإنتاج البيروقراطية والتحكم الإداري المفرط على السلوك أثناء العمل وكذلك تتصف علاقة العمل بالهيمنة واستغلال طبقة واحدة هي الطبقة العاملة من جانب طبقة أخرى هي طبقة ملاك وسائل الإنتاج وتنبثق مقاومة التغيير أساساً من هذه العلاقة ، وقوة العمال كأفراد تعتمد بشدة على قدرتهم على تعبئة العمل الجماعي مثل الإضرابات والعمل حسب القاعدة من أجل إحداث اضطراب في عملية الإنتاج.

(ت) **المقاومة كنوع من التوازن المتضاد البناء للتغيير التنظيمي غير المعد بطريقة جيدة** : لقد أشرنا إلى أن المقاومة قد لا تكون بالضرورة أمراً سيئاً حيث يمكن للمقاومة أن تقوم بدور التوازن المتضاد البناء للتغيير السيئ والتنفيذ السيئ أو ببساطة التغيير الذي يضر بالكفاءة الإنتاجية للمنظمة وبالعودة إلى مناقشة أسباب المقاومة نجد أن التفرقة بين المصادر العقلانية والعاطفية للمقاومة يمكن تطبيقها في هذه الرؤية حيث أن مثل هذه المقاومة تكون على درجة مرتفعة من العقلانية ، إن المثابرة التي تحظى بها الإدارة هي فقط التي تؤدي إلى استبعاد عملية التغيير غير الرشيد فهي تؤدي إلى إثارة الأشكال الأكثر إحباطاً للمقاومة العاطفية من تقليل الحافز وخفض الأداء وحتى عمليات التخريب على سبيل المثال . إن المعرفة الخاصة بمهمة محددة تكون مطلوبة لتوليد ابتكارات قابلة للعمل والتي تتوفر لدى الأشخاص الملتصقين جداً بالعمل ومن المحتمل جداً أن يفقد الأشخاص أيضاً احتياطات القوة والسلطة الموجودة تحت أمر الإدارة العليا الأمر الذي يجعل المقاومة العقلانية ضعيفة نسبياً في كثير من سيناريوهات التغيير نجد أن الإدارة العليا تمتلك القوة اللازمة لفرض جدول أعمال التغيير من أعلى لكن الرسائل الهامة التي ينقلها صغار الموظفين والتي تتعلق بالافتقار إلى الناحية العملية لبعض جوانب الأعمال المقترحة يمكن أن تضع في خضم الضوضاء الناجمة عن تعقيدات إشارات المقاومة وبالنسبة للمدراء الذين يتحملون سخونة المعلومات الممتازة والرشد وينكرون هذه الرسائل والعلاقات الخاصة بالمقاومة من الواضح أنهم يرتكبون خطأ فادحاً ، فالمقاومة حسب هذه الرؤية تمثل تغذية راجعة إيجابية.

(ث) **المقاومة كتعبير عن الصعوبات التي تواجه إعادة هيكلة خطط الإدراك وقوانين العمل وثقافة المنظمة** في منتصف عملية التغيير : إن الرؤية الرابعة والأخيرة الخاصة بالمقاومة والتي نقدمها هنا هي إدراك المقاومة باعتبارها منتج ثانوي Byproduct لخطط إعادة هيكلة الإدراك على مستوى الفرد وإعادة تشكيل ثقافة الشركة والمناخ الذي تعمل فيه وذلك على مستوى المنظمة وهناك براهين متراكمة تشير إلى أن عمليات التغيير التنظيمي غالباً ما يعتبرها الأشخاص خبرة صعبة وفترات انقطاع شخصي تحتاج إلى قدر كبير من إعادة الهيكلة لخططهم الخاصة بالإدراك وخرائط المعرفة وتحديث المهارات الخاصة بهم وقدراتهم ومواقفهم تجاه العمل ويقدم Bouwen ورفاقه وصفاً لأربعة مشروعات تغيير أساسية في منظمات تعمل في مجال الأطعمة السريعة الأنشطة المصرفية ، مواد البناء والأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية في قطاعات الصناعة البلجيكية وفي جميع الحالات الأربع أدى التغيير إلى الشعور بالضيق بين ما أطلقوا عليه المنطق السائد Dominant Logic (أي مجموعة الرسائل العقلية الموجودة لأداء المهام في المنظمة) والمنطق الناشئ Emergent Logic (أي الخطط الجديدة للإدراك التي يتطلبها الوضع الذي تغير والذي سوف يحكم العمل في المستقبل) ولم يشهد أي من هذه الحالات الأربع عملية تحول ميسرة من المنطق السائد إلى المنطق الناشئ وقد سجل الأشخاص المنخرطون في العملية صعوبات شخصية عند تحويل طرق التفكير وطرق العمل مع السيناريو الجديد ، لذلك نستطيع

القول بأن المقاومة سوف تصاحب ثورات الأشخاص عند نضالهم لإعادة هيكلة الأطر الخاصة بهم سواء من ناحية الإدراك أو من الناحية الاجتماعية . وعلى مستوى التحليل الخاص بالمنظمة هناك عملية مكافئة لإعادة هيكلة الثقافة والمناخ والتي يمكن أن تشهد مقاومة ملحوظة لعملية التغيير التنظيمي وفي أية منظمة نجد أن الآليات تكون موجودة للحفاظ على الاستقرار والجمود ويتضمن ذلك الهيكل الرسمي وتنظيم العمل والثقافة والمناخ ، وفي فترات الاستقرار النسبي نجد أن هذه الآليات تكون أساسية للحفاظ على المنظمة في حالة الثبات والاستقرار ولكن خلال فترات التغيير فإنها تصبح عقبة أمام بناء منظمة ذات بنية حديث جدا وبالمثل نجد أن هذه الآليات تشبه خطط الإدراك بالنسبة للأفراد فيما عدا أنها يمكن أن تعتبر دليلا لإرشاد الأفعال على المستوى الجماعي لفريق العمل والإدارة والمنظمة ككل .

4) أساليب وطرق معالجة مقاومة التغيير :

لا يمكن إغفال مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفعالية التغيير ومع ازدياد شدة مقاومة التغيير في جميع مستويات وأجزاء المنظمة فإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جدا وتكاد لا تذكر ومن هنا يجب على الإدارة أن تسعى بجد وأن تبذل قصارى جهدها وتتخذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة بتخفيف مقاومة التغيير¹ ، ومن بين الإستراتيجيات والوسائل العامة لتقليل مقاومة التغيير نجد²:

- **التعليم والاتصال:** هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقته وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية ، العرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه والخطأ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.
- **المشاركة والارتباط:** أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه والطلب من الأفراد تقديم مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم أو تشكيل لجان وفرق عمل وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته ومن

¹ حسن حريم : إدارة المنظمات منظور كلي مقارن ، دار ومكتبة الحامد عمان طم 2003 ص296 .

² سليمان العميان : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 358-359 .

أبرز إيجابيات هذه الطريقة أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير أما سلبياتها فإنها تستغرق وقتاً طويلاً.

- **التسهيل والدعم:** تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير وتقديم المساعدة الاجتماعية والعاطفية للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير والإصغاء بعناية للمشكلات والتذمر، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً وتكلفتها عالية.
 - **التفاوض والاتفاق:** تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير واضح من عملية التغيير وفي نفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنسوبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل وتقديم حوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير وإجراء بعض المساومات وتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير وإيجابياتها أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.
 - **المنافرة والاستقطاب:** وبموجب هذه الطريقة وضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة أما سلبياتها فإنها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم استغلوا.
 - **الإكراه الصريح والضمني:** وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة وأيضاً عندما يمتلك منشئ التغيير قوة كبيرة وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلوا من سلبيات وأهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير.
- بالإضافة إلى ما سبق الإشارة إليه من إستراتيجيات لمقاومة التغيير ننبه إلى نقاط أخرى تختلف في أهميتها ودرجة تأثيرها على نجاح أو فشل التغيير مثل¹: الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه وما سيترتب عليه وإشراك الأفراد في كافة مراحل التغيير ما أمكن فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من أمور وما ما يشترك في التخطيط له. كما أن إيجاد رؤية مستقبلية يتم تعريف العاملين بها وإعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها يساعد على تحقيق التقدم، كما أن العمل على تحقيق مكاسب ملموسة ولو على المدى القصير ومكافأة الذين ساعدوا في تحقيقها وتجميع هذه التحسينات والبناء عليها أمر مهم فمن المعروف أن النجاح يقود إلى النجاح ولذلك لا بد من أن يكون بالإمكان تقسيم التحسينات المستهدفة إلى مراحل حتى يمكن للجميع ملاحظة التقدم

¹ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق ص 263-264.

مما يشجع على استمرار التعاون كما أن من المهم أيضا مكافأة أصحاب الإنجازات المهمة لأن ذلك يشكل حوافز لهم ولغيرهم للعمل على تحقيق المزيد منها ويتم استثمار المصداقية لتحقيق المزيد من التغييرات باتجاه الأهداف المطلوبة وتوضيح العلاقة بين التغييرات التي تتم وبين نجاح وتقدم المؤسسة. والشكل التالي يبين نموذج كوتر وشلزينغر للتغلب على مقاومة التغيير:

الشكل رقم 23: إستراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير

المصدر: نيجل كنج ونيل أندرسون ، مرجع سابق ص 380.

اتجاه زيادة البروز والقوة

الاتصال	المشاركة	التيسير	المفاوضات	التلاعب	القسر
تقديم المعلومات عن التغيير وعرض المنطق وراء مقترحات التغيير ، تعليم العاملين بالمنافع من أجل تهدئة المخاوف. تحدي التفسيرات الخاطئة الخاصة بعملية التغيير.	الخراط أفراد الجماعة المتأثرين بالتغيير المشاركة في صنع القرار سواء كان رئيسيا أو هامشيا الحصول على درجة أكبر للالتزام نحو عملية التغيير .	استكشاف مناطق لمقاومة والإغراء من أجل الالتزام بالتغيير اتجاهات تيسير وتغيير السلوك.	مفاوضات رسمية أو غير رسمية للتغلب على المقاومة وإمكانية استخدام طرف ثالث كحكم.	استخدام قوة المنصب للتلاعب للحصول على الانصياع ، توليفة في التهديدات الفعلية والمرتبقة مع وجود مكافآت فعلية أو مرتقبة للانصياع.	وجود قسر ظاهر أو ضمني ، سلوك قائم التهديد دون المكافأة للانصياع ، مذكرة مكتوبة بإنهاء التعاقد عند الفشل في الانصياع.

IX. مداخل التغيير التنظيمي:

مع تزايد الاهتمام بالتغيير الإستراتيجي منذ الستينات حاول العديد من الكتاب والباحثين والممارسين في مجال التغيير التنظيمي تطوير إستراتيجيات ومداخل متنوعة لتحقيق التغيير المخطط الواعي في المنظمات فيما يتعلق بحشد الجهود والطاقات وكسب الدعم والتأييد للتغيير وإحداث التغيير وتقييم نتائجه وتلعب إستراتيجية أو منهج التغيير دورا كبيرا في عملية التغيير ، وفي الحياة العملية غالبا ما يتم استخدام إستراتيجيتين فأكثر ، وبالنظر إلى وسائل وطرق وأساليب وفنون التغيير العديدة التي تم تطويرها سعى

عدد من الباحثين والمعنيين إلى تصنيف هذه الوسائل إلى إستراتيجيات ومداخل عامة واستخدموا من أجل ذلك معايير وأسس عديدة من أهمها¹:

- ما الذي يجب تغييره (مجال أو موضوع التغيير).
- كيفية إحداث التغيير.
- الجهة والوحدة المستهدفة من التغيير.

وقد دمج البعض هذه المعايير معا وسنسلط الضوء على أهم هذه التصنيفات:

1) إستراتيجيات تغيير البناء التنظيمي والتقنيات والأفراد: يصنف Harold Leavitt مناهج أو مداخل التغيير التنظيمي المخطط إلى ثلاثة هي²:

✓ إستراتيجيات تغيير البناء التنظيمي: وقد ركز على هذه الإستراتيجية واستخدامها بكثافة أنصار المدرسة التقليدية في التنظيم والإدارة وكان محور اهتمامهم تحسين إدارة العمل من خلال توضيح وتعريف الأعمال التي يقوم بها الأفراد وإيجاد العلاقات المناسبة بين الأعمال وتحديد نطاق الإشراف وتحديد السلطات واللامركزية.

✓ إستراتيجيات التغيير التقني: وركزت على بحوث العمليات ونظم معالجة المعلومات حينما لم تتجح الحركة العلمية في الإدارة في الثلاثينات والأربعينات.

✓ إستراتيجيات تغيير الأفراد: وهنا يتم الاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الأفراد لكن **ليفتت** ينظر إلى المنظمة إلى أنها نظام يتكون من محصلة تفاعل بين الهيكل التنظيمي والأعمال والتقنيات والأفراد وهذه المناهج المختلفة في معظم الحالات ركزت على متغير وأهملت الأخرى ويقترح أن أي جهد لتحقيق تغيير ملموس في إدارة المنظمة يجب أن يشمل جميع المجالات والجوانب السابقة.

2) إستراتيجيات العقلانية وإعادة التعلم والإكراه: يقترح **شين** وبين التصنيف التالي لإستراتيجيات التغيير التنظيمي³:

✓ إستراتيجيات التغيير العقلانية والتجريبية: وتستند هذه الإستراتيجيات إلى أن الإنسان عقلائي وراشد وأنه سيتبنى التغيير المقترح إذا تم تبرير هذا التغيير بعقلانية وبأنه سيستفيد منه ومن بين هذه المناهج البحث الأساسي ونشر المعرفة واختيار العاملين وتحليل النظم والبحث التطبيقي فهذه الإستراتيجيات تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل والخرافات وبالتالي فهي تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم به التغيير فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية ولتحرير الأفراد من الجهل والخرافات وتشتمل هذه الإستراتيجيات على نشر التعليم والتوعية وعلى دعم مراكز البحوث وتشجيع الدراسات العلمية التي تهدف إلى تطوير نماذج فكرية وجمع بيانات علمية تكون قاعدة يستند إليها التغيير.

¹ حسن حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 375.

² حسن حريم : المرجع السابق ص 375-376.

³ نفس المرجع: ص 376-377 .

✓ إستراتيجية القيم وإعادة التعلم : أو إستراتيجيات التثقيف والتوعية الموجهة فهي قائمة على افتراضات
تغاير افتراضات المنهج التجريبي ومن بين هذه الافتراضات أن الإنسان يتأثر سلوكه وأفعاله وتصرفاته
بالقيم والعادات والمعايير وأن التغيير في أسلوب وممارسة معينة سيحدث فقط حينما يغير الفرد المعني
قيمه ومعاييره تجاه الممارسات والطرائق القديمة ويطور التزاما بالجديد تركز هذه المناهج على التعلم
من خلال الخبرة والتجربة وإعادة تعلم الفرد والانفتاح والثقة بين الأفراد ويدخل ضمن هذه
الإستراتيجيات تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتطوير الأفراد الذين تتكون منهم المنظمة .
فالحاجز الرئيسي أمام التغيير حسب هذه الإستراتيجيات ليس هو نقص المعلومات أو عدم توافرها بل
عدم اقتناع الأفراد أو الجماعات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه فقد يكون التغيير
تهديدا لمصالح بعض الأفراد أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه فعلى
مستوى الفرد يكون للشخص قيم واتجاهات وحاجات وقد يتعارض التغيير الجديد مع هذه القيم وبالتالي
فإن الفرد يقاومه فيحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة من خلال
تنمية الولاء للتغيير المزمع إحداثه والتدريب على الحساسية الذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه
والتوعية والإعلام الصادق الذي يزيل قلق الأفراد ومخاوفهم¹.

✓ إستراتيجيات القوة أو الإكراه : وفقا لهذه الإستراتيجيات فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في
إحداث التغيير ، فالتغيير يفرض على الناس ويتم تنفيذه بالقوة ويتم كذلك التغلب على كافة أشكال
المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم ، فعلى مستوى الفرد إذا قاوم أو رفض
استخدام أسلوب جديد في العمل فإنه يتم القضاء على مقاومته عن طريق معاقبته أو فصله من العمل
، أما على مستوى المنظمة فإنها إذا رفضت التقيد بقانون أو نظام جديد فإنها تعرض نفسها للعقوبات
القانونية والمالية كفرض الغرامات أو منعها من مزاوله عملها وهذه الإستراتيجية تكون فعالة في بعض
الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد
ودعمهم للتغيير فالأفراد قد ينصاعون للأوامر والقوانين بدافع الخوف أو تجنب العقوبات ولكنهم عندما
تسرح لهم الفرصة سيقاومون التغيير ما يخلق نوعا من الاضطراب وعدم الاستقرار وبالتالي يفقد
التغيير فعاليته على المدى البعيد².

(3) إستراتيجيات كيفية إحداث التغيير: إن وجود إستراتيجيات محددة لدى الإنسان تجعله يتصرف وفق ما
يؤمن به وتسهل عليه السير بطريق واضح وخاصة في وقت اختلطت فيه المبادئ والقيم ولما كان
إحداث التغيير من الأمور المهمة والتي يكون نتائجها التأثير على الآخرين سواء كانوا أفرادا أو
منظمات فإن دراسة هذا الموضوع يساعد في كيفية تعامل إدارة المنظمة مع التغييرات السريعة
والمختلفة وبناءا على الخبرة والتحليل الميداني فقد وجد العالم **جراينر** مجموعة من الإستراتيجيات

¹ ربحي الحسن : التخطيط للتغيير ، مرجع سابق ص 147.

² المرجع السابق: ص 147.

تساعد أي منظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة وفعالية وقد صنفها في ثلاث مجموعات وجد أن جميعها تعتمد على القوة وكما أوردها هي كالتالي¹:

1. إستراتيجية السلطة من جانب واحد : تقوم هذه الإستراتيجية عند إحداث التغيير على القوة الوظيفية والرسمية التي يتمتع بها المسئولون ، حيث يقومون باقتراح التغيير من خلال ممارسة ثلاثة أساليب من القوة الرسمية والوظيفية وهي:

- أسلوب المرسوم والقرار: حيث يقوم المسئول بإعلان التغيير الذي سوف يتم وتحديد الأدوار والواجبات التي يقوم بها المرؤوسين ويعتبر هذا الأسلوب أحادي الجانب في إحداث التغيير.
- أسلوب الإحلال أو التبديل: ويقوم هذا المبدأ على استخدام المسئول لسلطته التي يستمدتها من وظيفته في تبديل الوظائف والأدوار التي يقوم بها الموظفين أو المرؤوسين لاعتقاده أن هذا التغيير سوف يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وغالبا ما يتم إحداثه من قبل المسئول دون مشورة المرؤوسين.
- أسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي: ويقوم هذا المبدأ على أساس قيام المسئول بتبديل علاقات العمل التي يحتاجها الموظفون لإنجاز الأعمال الجديدة في ظروف معينة بدلا من إصدار القرارات أو التبديل في وظائف المرؤوسين والافتراض في هذا الأسلوب هو أن تغيير العلاقات التي تحكم الموظفين سوف تؤدي إلى إقرار التغيير الإيجابي سواء في السلوك أو الإنتاج.

2. إستراتيجيات مشاركة المرؤوسين : وتقوم على أساس أن المرؤوسين لديهم سلطة للقيام بالأعمال ولكن يجب استخدامها بحذر فإذا كانت المنظمة لديها مرؤوسين ذوي قدرات عالية فإن الافتراض يقول أنه لا بد من مشاركتهم عند اتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير ويمكن توظيف هذه الإستراتيجيات من خلال الأساليب التالية:

- أسلوب القرارات الجماعية: يقوم هذا الأسلوب على فكرة مشاركة المرؤوسين في عملية اختيار بديل العمل الأنسب من بين البدائل التي قام المديرين بتحديدتها من قبل أي أن المجموعة سوف تختار من تعتقد أو تؤمن بأنه البديل الأمثل للعمل وهذا المبدأ يهتم بالحصول على الموافقة الجماعية للمرؤوسين وبناء عليه يفترض أن يزيد الالتزام بالبديل الذي تم اختياره بسبب المشاركة الجماعية.
- أسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية: ويتضمن هذا الأسلوب مناقشة المشاكل جماعيا حيث أن المجموعة في هذه الحالة تمتلك نطاقا أوسع ليس فقط بالنسبة لعملية الاختيار والتحليل للمشاكل بل أيضا لتطوير الحلول المناسبة لهذه المشاكل.

3. إستراتيجيات تفويض السلطة : وتعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في البرنامج والخطة منذ لحظة الإعداد حتى مرحلة التطبيق والتنفيذ ولهذه الإستراتيجية أسلوبان :

- أسلوب المناقشة الجماعية للحالة: وفي هذا الأسلوب يقوم كل من الموظفين والمديرين بإجراء اللقاءات المفتوحة لمناقشة الحالة المطلوب الوصول إلى حلها مع الأخذ بعين الاعتبار جميع بدائل الحلول

¹ محمد بن يوسف : إدارة التغيير ، مرجع سابق ص 101 - 104.

الممكنة والهدف من هذه اللقاءات المفتوحة هو تحفيز الموظفين من خلال المشاركة الفعالة في حل مشاكل المؤسسة أو الإدارة.

- أسلوب التدريب الجماعي: ويهدف هذا الأسلوب إلى تدريب الموظفين في مجموعات صغيرة لكي يصبحوا أكثر حساسية ومعرفة بالنسبة لسلوك الأفراد والمجموعات ذات العلاقة بالمشكلة ويكون التركيز في هذا الأسلوب حول زيادة الإدراك الذاتي لأننا نفترض أن التغيير في الأنماط والعلاقات تنتج عن التغيير في الشخصية والنتيجة المتوقعة من هذا التدريب هو تحسين الإدراك الذاتي والذي يؤدي بدوره إلى تحسين العلاقات المتبادلة بين الأفراد مما يترتب عليه تحسين الأداء.

X. العوامل التي تحدد اختيار إستراتيجية التغيير:

لا تزال الحاجة تدعو إلى مزيد من التجارب والأبحاث في هذا الصدد حتى يمكن تحديد بدقة متى تكون كل إستراتيجية هي الأنسب فمن خلال مراحل التغيير نلاحظ أن إستراتيجيات التغيير تحتل مكانة مهمة في إدارة التغيير وإنجاحه وتأتي مباشرة بعد التشخيص لهذا فهي تكتسي أهمية خاصة واختيارها يخضع لمجموعة من العوامل والشروط التي يجب أخذها بعين الاعتبار لأن لها تأثيرا حاسما ليس في بناءها فقط لكن في تنفيذها أيضا ومن أهم هذه العوامل نجد:

1) أهداف التغيير: يعتبر تحديد أهداف التغيير من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير وقليل من جوانب عملية التغيير تواجه الصعوبات التي تواجهها مرحلة تحديد الأهداف ، نعم إن الهدف النهائي للتغيير التنظيمي هو المساعدة على إيجاد منظمة حيوية ومتجددة ومبدعة ومتكيفة ولكن التعارض والتضارب بين هذه الأهداف أمر محتمل جدا وهو ما يشكل تحديا لوسيط التغيير وفي عملية تحديد الأهداف يجب الأخذ بعين الاعتبار بعدين هامين هما مضمون الأهداف وكيفية تحديدها ، إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير أو الإدارة العليا أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار إستراتيجية التغيير . ولا يقل مضمون الأهداف أهمية عن طريقة تحديدها فالأهداف مثل المرونة في الهيكل التنظيمي وتحسين الدافعية وزيادة الإبداعية والاتصالات المكثفة المفتوحة تتطلب مناهج مختلفة للتغيير وبصورة عامة يمكن القول بأنه يتم اختيار الإستراتيجية التي تتناسب مع التغيير السلوكي المطلوب لسد الفجوة بين المرغوب وبين الواقع ، ومن بين الأمور الأخرى المتعلقة بأهداف التغيير والتي لا ينبغي إغفالها أو إهمالها درجة الإلحاح وإمكانية تحقيق الأهداف¹.

¹ حسن حريم: إدارة المنظمات ، مرجع سابق ص 292-293.

وقد حدد أحمد ماهر العلاقة بين أهداف ومضمون التغيير وكذلك الأدوات والوسائل الكفيلة بتحقيقها وأهم الطرق لقياس الحاجة إليها ومدى إمكانية تطبيقها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 10: العلاقة بين التغيير واختيار مضمون ومنهجية التغيير

المصدر: أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 464-465.

أهداف ومستوى التغيير	أدوات ووسائل التغيير	طرق قياس الحاجة للتغيير
<p>الأفراد:</p> <p>الاتصال والتأثير واتخاذ القرارات والدافعية ، توافق في العمل وأداء عالي ، انضباط والتزام ومهارات فنية.</p>	<p>التدريب على رفع المهارات الفنية والسلوكية مثل الدافعية والاتصال والإدراك والتأثير والقيادة والصراع والجماعات.</p> <p>تدريب الحساسية وتحليل تفاعلات الاتصال والتوجيه والاستشارات وسياسات الاختيار والتعيين وتخطيط المستقبل الوظيفي والشبكة الإدارية .</p>	<p>البحوث والدراسات الخاصة بالرضا عن العمل ومشاكل العاملين وإحصاءات ترك الخدمة والغياب والتأخير والشكاوي ، فحص سياسات الأجور والترقية والحوافز والاختيار والتعيين والجزاء استطلاع رأي المشرفين والمديرين عن مشاكل العمل والأفراد ومناقشات بين المديرين والمستشارين في المنظمة.</p>
<p>الجماعات:</p> <p>إعادة بناء جماعات العمل استقلال الجماعات اتخاذ القرارات والاتصالات الجماعية حل الصراع الجماعي والتعاون ، تبادل المعلومات والحساسية للآخرين</p>	<p>جماعات العمل المستقلة ومشاركة العمل مع الإدارة ومشاركة العمال في الأرباح لجان الإنتاج وجماعات الرقابة على الجودة ، مجالس الإدارة المصغرة وتدريب الحساسية.</p>	<p>البحوث والدراسات الخاصة بجماعات العمل وسلوكها ، استطلاع رأي المشرفين عن جماعات العمل والعلاقة بينهما. اجتماعات بين جماعات العمل والمستشارين مع جماعات العمل. دراسات وبحوث الرضا عن العمل ومشاكله ودراسة المناخ التنظيمي ودراسة العمل وتحليل الوظائف وأساليب الرقابة والتسويق والتمويل والأفراد،مقابلات بين المديرين وبينهم وبين المستشارين.</p>
<p>التنظيم:</p> <p>الأهداف والسياسات والخطط وهيكل التنظيم والوظائف وأساليب العمل والإجراءات ، التكنولوجيا والمنتجات والرقابة على خطط الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد والاتصالات الإدارية.</p>	<p>الإحلال الفني للأدوات وإعادة التنظيم والهياكل وإثراء الوظائف وتبسيط الإجراءات وسائل الاتصال والإدارة بالأهداف والتخطيط ، إعادة تصميم أنظمة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد، جداول العمل المرنة والعمل 4 أو 5 أيام في الأسبوع والشبكة الإدارية.</p>	

(2) **الجهة المستهدفة بالتغيير:** يمكن أن تكون الوحدة أو الجهة التي يستهدفها التغيير التنظيمي أحد الجهات التالية (أو جهتين أو جميعها) وهي الفرد والجماعة والمنظمة ، وهذا الموضوع قد نال اهتمام العديد من الباحثين والكتاب والممارسين ولا يزال محور نقاش مستمر فهناك من يؤكد على أهمية تغيير الفرد ومجموعة أخرى تركز على تغيير الجماعة وفئة ثالثة تركز على تغيير المنظمة ككل ولكن من

منظور المدى البعيد لا تكون المسألة هذا أو ذاك إذ أن التغيير يتناول الوحدات أو المستويات الثلاث ولكن القرار الحساس الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة بالتغيير في المدى القصير وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار إستراتيجية التغيير¹.

(3) الموارد المتاحة: يمكن النظر إلى جهود التغيير التنظيمي باعتباره نوع من أنواع الاستثمار الذي يستلزم توافر الموارد للبدء في عملية التغيير وتنفيذه ومتابعته وتقويم نتائجه والحفاظ على استمراريته وتشمل الموارد اللازمة القوى العاملة والمال والأجهزة والمعرفة والخبرة والوقت وكذلك الإرادة والنية الحسنة والثقة وغيرها ، وتتطلب كل إستراتيجية مزيجا من الموارد يختلف عما تتطلبه الإستراتيجيات الأخرى فمثلا إستراتيجية تغيير المعايير وإعادة التعلم تتطلب معرفة واسعة بعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع وديناميكية الشخصية أما الإستراتيجية التجريبية العقلانية فتتطلب معرفة ودراية جيدة بتحليل وبحوث العمليات².

(4) الفرص المواتية والقيود: من الأمور الواجب تقييمها الإمكانيات والفرص المتاحة التي يمكن أن تساعد وتسهل عملية التغيير وكذلك القيود والمحددات (القوى المضادة والتهديدات) التي يمكن أن تعيق عملية التغيير ، فالظروف تكون مواتية للتغيير حينما تعي الجهة المستهدفة بالتغيير بشكل تام الحاجة للتغيير وكذلك قدرة المنظمة على إحداث التغيير بأقل قدر من النزاعات والاحتكاك وأخيرا فإن شعور المنظمة بنوع من التوتر والضغط يشكل عاملا مساعدا ومن ناحية أخرى فإن التعرف على القيود والمحددات لا يقل أهمية من التعرف على الفرص والإمكانيات ومن بين القيود التي تعيق عملية التغيير نجد عدم توافر الموارد وكذلك المعايير والقيم السلبية التي تتضمنها ثقافة المنظمة تجاه التغيير ، القوانين والأنظمة والتعليمات الحالية السائدة في المنظمة ووجود نسبة عالية من الدوران الوظيفي واعتقاد بعض الجهات أن التغيير يتعارض مع مصالحها. هذا وتتضمن إستراتيجيات التغيير ذاتها عوامل مساعدة على التغيير وقيود أو عوامل قد تعيق فاعلية ونجاح التغيير ، وباختصار فإن كل منهج أو إستراتيجية للتغيير التنظيمي تتطلب مزيجا مختلفا من الموارد والظروف المفضلة وبذلك فإن الاختيار الصائب للإستراتيجية يتوقف على التقييم الدقيق للمنظمة وبيئتها والعاملين فيها ووسيط التغيير والإستراتيجية ذاتها³.

(5) وسيط التغيير: من الأسئلة الهامة التي لا يمكن تفاديها بل يجب الإجابة عليها في أي جهد يسعى للتغيير التنظيمي بغض النظر عن الجهة المستهدفة من التغيير هو من سيصنع (يحدث) التغيير؟ والطريقة التي تتم بها الإجابة على هذا السؤال تلقي بثقلها على اختيار إستراتيجية التغيير وقلما نجد محاولة جادة في التغيير التنظيمي تتم بدون وسيط تغيير والسؤال هنا من هو وسيط التغيير؟ ويمكن القول بأن وسيط التغيير هو مهني يتمثل دوره في مساعدة المنظمة على التغيير سواء فيما يتعلق بإثارة

¹ حسن حريم: السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 379.

² المرجع السابق: ص 293.

³ نفس المرجع: ص 381- 382 .

اهتمامها للتغيير أو تخطيطه وتوجيهه وتقييمه وتثبيته وقد يكون وسيط التغيير فردا أو جماعة أو منظمة وقد يكون من داخل المنظمة التي يشملها التغيير أو من خارجها. والأمر الهام هنا هو علاقة وسيط التغيير مع المنظمة التي يحاول الوسيط مساعدتها وتختلف طبيعة هذه العلاقة باختلاف الظروف فقد نجد في بعض الحالات أن المنظمة تحتفظ بالمسؤولية كاملة عن الإشراف على جهود التغيير وتوجيهها وعلى النقيض من ذلك نجد وسيط التغيير في بعض الحالات مسئولاً عن التشخيص وسبل التدخل وتوجيه جهود التغيير وعلى امتداد الخط الواصل بين هذين النقيضين نجد المسؤولية مشتركة بين المنظمة ووسيط التغيير فيما يتعلق بالتشخيص واختيار الإستراتيجية والإشراف على جهود التغيير ، أما الجانب الثاني في تقرير من سيقوم بعملية التغيير فهو يتعلق بأعضاء المنظمة نفسها ولا بد من اتخاذ قرار بشأن مدى مشاركة أفراد المنظمة في عملية التغيير ولا يزال الجدل قائماً بين إستراتيجيات التسلط والمشاركة والديمقراطية ولم تثبت الدراسات نجاح أي إستراتيجية في كل الحالات فهناك حالات كثيرة فشلت فيها جهود التغيير التي اتبعت هذه المناهج. وأخيراً وبغض النظر عن أهداف التغيير فإن أي نشاط أو منهج يجب أن يهتم بثلاثة متطلبات رئيسية بالنسبة لأرجيس وهي¹:

- ✓ الحصول على المعلومات الصحيحة الصادقة فبدونها سيكون من الصعب على المنظمة المعنية بالتغيير التعلم ويصعب على الوسيط تقديم المساعدة الناجحة.
 - ✓ الاختيار الحر المبني على المعلومات .
 - ✓ التزام المنظمة بالتعلم والتغيير والتزامها بالخيارات التي تتخذها.
- هذه الشروط الثلاثة : المعلومات الصحيحة والاختيار الحر والالتزام الداخلي تعتبر جزء رئيسي لا يتجزأ في المنظمة بغض النظر عن مضمون الأهداف.
- (6) ثقافة المنظمة:** يكون اختيار إستراتيجيات التغيير حسب ثقافة المنظمة وذلك وفقاً لمبدأين:
- ✓ التصرف على القيم الإنسانية مثل تحسين الاتصال والعلاقات.
 - ✓ التصرف على قيم المردود كتحسين النوعية والإنتاجية والأداء الجماعي.
- فتطور المنظمة لا يمكن أن يحدث في صورة جيدة إلا كنتيجة لتطور كل الأنساق التحتية أي لا بد من تناول نسقي شامل للمنظمة وعليه فالقدرة على تغيير الثقافة أمر معقد خاصة ونحن نعلم بأنها تؤثر وتتأثر بالأنساق الأخرى فأى تبديل ينجر عنه حتما تغيير للثقافة والثقافة تتغير ببطء لكنها لا تتحول بمرسوم لكن المشكل المطروح كيف يتحقق التغيير بنفس الموارد البشرية؟ في هذه الحالة لا بد من تشخيص عقلية وقيم مجموعة العمل التي ستكون محل إحداث التغيير. إذا كان تغيير الاتجاه صعباً فإن تغيير الثقافة أصعب بكثير وذلك على اعتبار أن تغيير الثقافة يعني التخلص من مجموعة مرجعية مدمجة في أعماق

¹ نفس المرجع: ص 383 .

أفراد المنظمة والإنسان كما هو معلوم يميل أساسا إلى التمسك والتشبث بطريقة روتينية بعالمه وحياته اليومية وهذا ما يشكل العائق الأول أمام محاولات التغيير¹.

خلاصة:

لكي يكون التغيير مفيدا لا بد أن تتوفر له شروط خاصة إذ لا بد أن ينشأ الاقتناع به وأن يدرك ما هو متوقع منه ولا بد أن يأتي التغيير بعد مرحلة كافية من التجريب كما لا بد أن تكون إمكانيات التغيير ووسائله ممكنة وميسورة ومقدور عليها حتى يمكن أن تنتج آثاره في المدة المقررة وحسبما هو مرسوم له عند التفكير فيه وإقرار ضرورته ، وخلال انتظار النتائج المتوقعة لا بد أن تكون الاحتياطات اللازمة قد اتخذت لتفادي أي رد فعل سلبي فلا تحدث نكسة في فترة الانتظار عند استبعاد وضع استقرار ولو بحكم الزمن لاستقبال وضع جديد لا يزال مجهول النتائج على الأقل ولا بد أن ترسم مراحل التغيير مرحلة بمرحلة حتى يحدث أثره المطلوب عند تجمع المراحل في نقطة متكاملة بحيث يكون الانتقال إليها سهلا ، ولا بد أن نتذكر أن التغيير ألم ومعاناة شأنه في ذلك شأن الابتداء والإنشاء ، والاقتناع بضرورته وفائدته يتطلب جهدا ووقتا ممن فكروا فيه حتى يتمكنوا من إقناع غيرهم به ، وعند إدخال التغييرات في الأنظمة سواء كانت الأنظمة اجتماعية ، اقتصادية ، سياسية ، قانونية أو إدارية فلا بد أن تكون القيادة متيقظة لانفعالات من تتناولهم تلك الأنظمة وعلى الأخص الذين يطلب منهم أن ينهضوا بأعباء التغييرات المبتغاة ممن يتوقف نجاحه على تعاونهم فإن لم يفعلوا ذلك اصطدم التغيير بالمقاومة الواعية وغير الواعية ، وكما يتناول التغيير الأنظمة وحدها أحيانا فإنه قد يتناول الأفراد وحدهم أحيانا أخرى وقد يتناولهما معا وهو خير صور التغيير ولا يعني تغيير الأفراد تغييرهم بأفراد آخرين ولكن المقصود تغيير طريقة تفكيرهم واقتناعهم وتمثيلهم للصورة الجديدة المتغيرة وربما كان تغيير الأفراد على هذا النحو أصعب صور التغيير لأن تغيير الأفراد قد يتناول قياداتهم كما قد يتناول من هم دون القيادات بل قد يتناول مجاميعهم الكبيرة وأما وبناء على ما تقدم فإن الاعتبار العلمية هي التي يجب أن توجد موجبات التغيير إذ ليس التغيير تسلطا لا على الفكر ولا على القيم ولا على الأفراد أو الأنظمة وعليه فليس التغيير أمرا من أعلى فقط وأنه

¹ بويابة محمد الطاهر: دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية ، مرجع سابق ص 82- 83 .

لا يمكن أن ينجح بالإجراءات التشريعية الأمرة وحدها وإنما يكفل نجاحه إذا كانت الضرورة تدعو إليه ويتم بالمشورة والمناقشة اللتين يسبقهما إقناع أصحاب الإيحاء بالتغيير وصولاً إلى اقتناع من يتم التغيير بتعاونهم أو لصالحهم أو صالح المجموع.

الفصل السادس: الدراسة الميدانية

1. منهجية الدراسة:

يتناول هذا العنصر من الفصل وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها بما في ذلك الدراسة الاستطلاعية التي سمحت لنا بضبط عناصر الدراسة جيدا أي مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وإجراءات جمعها والتأكد من صدقها وثباتها وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

أولا : الدراسة الإستطلاعية:

لقد أجرينا الدراسة الاستطلاعية بكليات جامعة عنابة واعتبرناها كنموذج للدراسة الميدانية باعتبارها من الجامعات النموذجية التي شرع في تغيير نظام التعليم العالي بها في الجزائر فقد هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى:

1. التأكد من شمولية مؤشرات متغيري الدراسة ومدى قدرتها على القياس الفعلي لهذين المتغيرين.
2. ضبط عينة الدراسة النهائية من خلال معرفة المجتمع الأصلي عن قرب ومعرفة الأطراف الفاعلة في المؤسسة الجامعية فيما يخص متغيري الدراسة.
3. جمع المعطيات من أجل تصميم إستبيان الدراسة ومعرفة مدى قدرته على قياس ما صمم من أجله من خلال قياس الصدق والثبات.

وقد اعتمدنا في الدراسة الإستطلاعية في تحقيق الأهداف السالفة الذكر على:

1. **الملاحظة بالمشاركة:** على اعتبارنا من عناصر المجتمع الأصلي للدراسة مما جعلنا على اتصال مباشر سواء مع الطلبة أو الأساتذة والموظفين الإداريين حيث سمحت لنا هذه الوضعية من ملاحظة السلوكيات وردود الفعل الميدانية المتعلقة بمتغيري الدراسة خاصة في جانبه غير الرسمي.
2. **المقابلة نصف الموجهة:** حيث سمحت لنا بالاتصال مع فئة الطلبة لمعرفة آراءهم واتجاهاتهم حول مؤشرات متغيري الدراسة من خلال احتكاكهم البيداغوجي مع الإدارة والأساتذة وباعتبارهم مخرجات ونتائج النظام المطبق وقد قسمت المقابلة إلى محورين الأول شمل تساؤلات عن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الجزائرية كمؤسسة من وجهة نظر الطلبة للأساتذة والموظفين الإداريين ، أما الثاني فقد شمل آراءهم وانطباعاتهم حول نظام LMD كنظام جديد للتعليم العالي وكذلك التغيير كمفهوم إيماننا منا بضرورة الإلمام بمختلف وجهات النظر فيما يخص هذا التغيير ولجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لصياغة استبان شامل ومعبر ومفهوم وقادر على حصر كل المعطيات حول موضوع الدراسة وكذلك ضبط أفراد العينة (أنظر إلى الملاحق) ، وقد تم إجراء المقابلة مع عينة عشوائية مكونة من 16 طالبا وطالبة من ثلاث كليات هي كليتي العلوم وعلوم المهندس وكلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.

3. الاستبيان: لقد صمم استبيان في شكل أولي للدراسة ومن أجل معرفة نجاعته كما جاء في أهداف الدراسة الاستطلاعية فقد تم توزيعه خلال مرحلتين على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة من 09 أفراد من أساتذة وموظفين إداريين بكلية جامعة عنابة تم فيها تطبيق نظام التعليم العالي الجديد فعليا. وقد خلصت هذه إلى حصر مجتمع الدراسة في الأساتذة والموظفين الإداريين بجامعة عنابة في خمس كليات من أصل سبع كليات حيث تم استثناء الطلبة من مجتمع الدراسة باعتبارهم مدخلات لهذا النظام وتم استثناء عمال المصالح التقنية لعدم تأثيرهم أو تأثيرهم في نجاح تطبيق هذا النظام ويبقى تأثيرهم محدود جدا ، كما تم استثناء كل من كلية العلوم الطبية وكلية الحقوق والعلوم السياسية نظرا لعدم تطبيق النظام الجديد فيها لحد الآن ومن خلال ما تحصلنا عليه من إحصائيات وأرقام من طرف نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالتخطيط والإحصاء وكذلك مصلحة الموظفين على مستوى الجامعة والكليات المعنية حول عدد الأساتذة والموظفين الإداريين في الكليات المستهدفة بالدراسة فقد جاء مجتمع الدراسة كما يوضحه الجدول رقم (11):

الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة

الكلية	عدد الأساتذة	عدد الموظفين الإداريين	مجتمع الدراسة
كلية الاقتصاد وعلوم التسيير	92	58	150
كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية	253	134	387
كلية العلوم	407	139	546
كلية الهندسة	365	101	466
كلية علوم الأرض	105	51	156
المجموع	1222	483	1705

كما سمحت لنا الدراسة الاستطلاعية بإعادة النظر جزئيا في أداة القياس أي الاستبيان من خلال حذف بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها لكي تكون أسهل للمستجوب وبما يخدم فرضيات الدراسة من خلال ضبطها نهائيا وتحديد الخصائص الشخصية المهمة للدراسة.

ثانيا : منهج الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية ولتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة الذي يقوم على جمع البيانات من منظمة واحدة ، ولا يقف المنهج الوصفي عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة بل يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه وذلك من خلال منهج البحث الوصفي لتحديد نماذج الثقافة التنظيمية السائدة لدى أساتذة وموظفي جامعة عنابة وكذلك بالنسبة لإستراتيجيات التغيير ، وكذلك منهج البحث الوصفي الإرتباطي وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين الخصائص الشخصية ونماذج الثقافة التنظيمية لدى الأساتذة والموظفين وبينها وبين إستراتيجيات التغيير وكذلك كشف العلاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير .

ثالثا : حدود الدراسة:

- أ - الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الأساتذة الدائمين بكل رتبهم وكذلك الموظفين الإداريين الدائمين في الكليات التي تم تطبيق النظام الجديد للتعليم العالي فيها بجامعة باجي مختار عنابة.
- ب - الحدود المكانية: شملت الدراسة من حيث المكان كليات جامعة باجي مختار بولاية عنابة بمجمعاتها المختلفة (سيدي عمار ، سيدي عاشور ، البوني ، عنابة وسط).
- ت - الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة خلال سنة 2007.

رابعا : مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كل الأساتذة والموظفين الإداريين الدائمين بجامعة باجي مختار عنابة كما ذكرناها سابقا بالتفصيل في الكليات المستهدفة بالدراسة وبلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة 1705 أستاذ وموظف إداري . أما عينة الدراسة فقد تم الاعتماد في تحديدها على العينة العشوائية الطبقية التناسبية حيث حددنا ما نسبته 10% من مجتمع الدراسة ومن خلال ما تقتضيه خصائص العينة الطبقية فقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات حسب الكليات مراعين تمثيل الأساتذة والموظفين كما تم تحديد الوزن النسبي لكل كلية من مجموع كليات مجتمع الدراسة مما يعني مراعاة الأوزان النسبية للكليات عند تحديد نصيب كل كلية من مجموع مفردات العينة والجدول رقم (12) يوضح حجم عينة الدراسة وكيفية تحديدها وتوزيعها:

الجدول رقم (12): عينة الدراسة وتوزيعها النسبي

الكلية	عدد الأساتذة	نسبة للأساتذة	عدد الموظفين	نسبة الموظفين	مجتمع الدراسة	نسب المجتمع	عينة الأساتذة	عينة الموظفين	عينة الدراسة
الاقتصاد	92	% 5.4	58	% 3.4	150	% 8.8	09	06	15
الأداب	253	%14.8	134	% 7.9	387	%22.7	25	14	39
العلوم	407	%23.9	139	% 8.1	546	% 32	41	14	55
الهندسة	365	%21.4	101	% 5.9	466	%27.3	37	10	47
علوم الأرض	105	% 6.2	51	% 3	156	% 9.2	11	05	16
المجموع	1222	%71.7	483	%28.3	1705	%100	123	49	172

خامسا : إجراءات تنفيذ الدراسة:

يوضح الجدول رقم (13) إجراءات تنفيذ الدراسة من خلال عدد الاستبيانات التي وزعت في مجتمع الدراسة حيث كانت نتائج التوزيع كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(13): نتائج توزيع الاستبيان

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستعانة	الاستبيانات التي لم ترجع	الاستبيانات المستعانة	الاستبيانات الصحيحة	
200	142	58	13	129	المجموع
% 116.28	% 82.56	%33.72	%7.56	% 75	% من العينة

يتضح من الجدول أن عدد أفراد عينة الدراسة الذين وزع عليهم الاستبيان قد بلغ 200 فرداً وأن عدد الاستبيانات التي استعادها الباحث من مفردات عينة الدراسة بلغ 142 استبياناً بنسبة 82.56 % من عينة الدراسة وتم استبعاد 13 منها لعدم اكتمال بياناتها وملئها وبذلك يكون عدد الاستبيانات الصحيحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي 129 استبياناً تمثل 75% من عينة الدراسة المحددة نسبياً من مجتمع الدراسة كما أنها تمثل 7.57% من مجتمع الدراسة وهي نسبة كافية ويمكن الاستناد عليها للوصول إلى النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة ونلاحظ عدم استرجاع 58 استبياناً من بين الموزعة بما نسبته 33.72% من الاستبيانات الموزعة وهي نسبة لا يستهان بها نظراً لخصوصية مجتمع الدراسة ومن بين أهم الأسباب في ذلك هو تزامن توزيعها مع الدخول الجامعي بما له من انعكاسات على حضور أفراد عينة الدراسة وكذلك الوقت لكثرة الأعباء خاصة الإداريين رغم أن هناك نسبة ليس لها أي عذر مما يعني اللامبالاة وعدم أخذ الأمر بالجدية اللازمة وعدم الالتزام وهذه من بين السلوكيات السلبية المنفشية في المنظمات والمؤسسات الجزائرية.

سادساً : أدوات الدراسة:

لقد اعتمد الباحث في دراسته الميدانية على أداتين هما الملاحظة بالمشاركة وبناء استبيان لقياس متغيري الدراسة كما سنفصل فيما سيأتي:

أ - **الملاحظة بالمشاركة:** إن الملاحظة هي مشاهدة الوقائع على ما هي عليه في الواقع أو في الطبيعة وتجرى الملاحظة بالمشاركة أثناء مشاركة الباحث للمبحوثين في الأنشطة التي يقومون بها وكذلك تستخدم في دراسة أساليب التفاعل الاجتماعي بهدف جمع أكبر قدر من المعلومات وقد تكون المشاركة كاملة يشارك الباحث فيها الجماعة أنشطتها كاملة أو تكون جزئية يشارك الباحث فيها بعض أنشطة الجماعة وفي الحالتين يمارس الباحث دورين هما دور الباحث ودور العضو المشارك في الجماعة ، وقد استطعنا من خلالها الإطلاع المباشر على السلوك غير الرسمي لأفراد عينة الدراسة ومعرفة بعض الجوانب من الإشكالية المدروسة سمحت لنا بتكملة جوانب القصور في المعلومات الذي قد ينتج عن الأداة الثانية خاصة تلك المتعلقة بالعمل الجماعي والمؤشرات التي لم نستطع صياغتها في أداة الاستبيان تجنباً لإحراج المستجوب.

بأ - الاستبيان: استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة في ضوء الدراسة النظرية وهذه الأداة تساعد على تسجيل البيانات وعرضها في جداول تعين الباحث على الكشف عما تنطوي عليه هذه البيانات من معان وقد تم تصميمها بصورة تتسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها وقد اشتملت على المحتويات التالية:

الجزء الأول: خطاب موجّه للمبحوثين من عينة الدراسة من الأساتذة والإداريين في جامعة باجي مختار بعناية واشتمل على عنوان الدراسة والجهة العلمية التي يتبع لها الباحث وكيفية الإجابة عنها.

الجزء الثاني: المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وعددها ستة متغيرات وهي السن، الجنس، الوظيفة، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي والتخصص العلمي (الكلية أو القسم).

الجزء الثالث: محور الثقافة التنظيمية وتضمن مقياس لنماذج الثقافة التنظيمية وعددها أربعة يمكن تعريفها وتحديدتها كما يلي بداية باعتبار الثقافة التنظيمية تصورا عقليا ومرجعا لسلوك الفرد يكتسب من خلالها قيم ومعايير ومعتقدات واتجاهات تكون الإطار الذي يحدد نوع سلوكياته وتصرفاته، وقد عمدنا إلى وضع أربع نماذج افتراضية للثقافة التنظيمية حسب هذا المنظور ويمكن من خلالها قياس أهم البناءات والتصورات العقلية:

- **الثقافة التنظيمية القانونية:** أي التي تصبح فيها قيم ومعتقدات واتجاهات ومعايير الفرد تخضع أو تستمد من القانون، فتكون بذلك تصورا عقليا قانوني يعتمد على الحق والواجب في كل السلوكيات التنظيمية للأفراد بصفة عامة.
- **الثقافة التنظيمية العلمية:** أي التي تصبح فيها قيم ومعتقدات واتجاهات ومعايير الفرد تخضع أو تستمد من العلم والحقائق العلمية وتطبيقاتها، فتكون بذلك تصورا عقليا علميا يعتمد على إخضاع كل التفاعلات والتغيرات في السلوك التنظيمي لما يطابق النتائج العلمية.
- **الثقافة التنظيمية الذاتية:** التي تصبح فيها قيم ومعتقدات واتجاهات ومعايير الفرد تخضع أو تستمد من متطلبات الأنا وحاجياته ومصالحته، فيتصرف الفرد وفقا لذاته وهواه، ويتكون لديه تصور عقلي ذاتي (أناني) يوجه كل علاقاته وسلوكياته في التنظيم.
- **الثقافة التنظيمية التكيفية:** أي التي تصبح فيها قيم ومعتقدات واتجاهات ومعايير الأفراد تخضع وتستمد من الموقف في حد ذاته ومن متغيراته، فتكون بذلك تصور عقلي موقفي يعمل على ضبط السلوك التنظيمي وإجراءات العمل والعلاقات وفقا لذلك الواقع الذي قد يكون قانونيا، علميا أو ذاتيا مستمدا من مصلحة الفرد.

الجدول رقم (14): توزيع عبارات مقياس الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	نماذج الثقافة التنظيمية
29/25/21/17/13/9/5/1	النموذج القانوني
30/26/22/18/14/10/6/2	النموذج العلمي
31/27/23/19/15/11/7/3	النموذج الذاتي
32/28/24/20/16/12/8/4	النموذج التكيفي

وكل نموذج من النماذج السابقة يتكون من ثمانية بنود كل بند يتناول مؤشر من مؤشرات الثقافة التنظيمية وبالتالي فمقياس الثقافة التنظيمية يتكون من 32 عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي والجدول رقم (14) المقابل يبين توزيع عبارات مقياس الثقافة التنظيمية في صورته النهائية من خلال الأبعاد التالية في كل نموذج اتخاذ القرار ، الاتصال وتبادل المعلومات ، القيادة واختيار المسؤولين تقييم الأداء والكفاءة ، تصميم أنظمة الأجور والمكافآت ، الرقابة على الأداء والجودة ، تحديد المسؤوليات والصلاحيات ، تنظيم العلاقات بين الأفراد في العمل.

الجزء الرابع: إن التغيير عملية نفسية فكرية أو عقلية تتم على مستوى الفرد الذي يترجمها في شكل سلوكيات وتصرفات ظاهرة أو ضمنية في مجال العمل أو البيئة التنظيمية ، فيعبر عن أفكاره في التغيير من خلال تغيير في المحيط الذي يشمل الأفراد والهياكل والتقنيات والأساليب فهو يعمل على أن يتم توحيد التصور حولها بين الأفراد ليتم كذلك تجسيدها في مشروع نسقي منظم واستراتيجي ليعمل الكل على تنفيذه لكن الفروق الفردية في فهم وإدراك التغيير قد يوسع الاختلاف انطلاقاً من السؤالين الجوهريين حول عملية التغيير: ماذا نغير وكيف ؟ هذا إذا اتفقنا على أهداف التغيير أو أجبنا على السؤال الذي يأتي قبل السؤالين السابقين لماذا نغير ؟. لهذا وضعنا مجموعة من المؤشرات محاولة منا لقراءة كيفية فهم وإدراك الأساتذة والموظفين الإداريين في الجامعة لعملية التغيير من خلال الإجابة على ماذا وكيف نغير؟.

الجدول رقم (15): توزيع عبارات مقياس استراتيجيات التغيير

رقم العبارة	الأبعاد
5/4/3/2/1	الهيكل والتنظيم
11/10/9/8/7/6	تبسيط الإجراءات في الاتصال والعلاقات
20/19/18/17/16/15/14/13/12	تكوين وتدريب الأفراد
25/24/23/22/21	القوانين والتشريعات
35/34/33/32/31/30/29/28/27/26	تحديد المسؤوليات والصلاحيات
38/37/36	التكنولوجيا
43/42/41/40/39	مفهوم التغيير
47/46/45/44	الرؤية الإستراتيجية

لذا فمقياس إستراتيجيات التغيير يتضمن ستة آليات أو أبعاد لمعرفة توجهات أساتذة وإداريي جامعة عنابة نحوها وكل آلية وبعد يتكون من مجموعة من البنود بالإضافة إلى العبارات من 43/39 التي حاولنا من خلالها معرفة مفهوم التغيير عند أفراد عينة الدراسة والعبارات من 47/44 لمعرفة الرؤية الإستراتيجية

لأفراد عينة الدراسة ، لذا فقد جاء مقياس إستراتيجيات التغيير في 47 عبارة تقيس 8 أبعاد وفق مقياس ليكرت الخماسي والجدول رقم (15) أعلاه يبين توزيع عبارات مقياس إستراتيجيات التغيير في صورته النهائية. وننبه إلى أنه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من خلال إعطاء كل مستوى درجة كما يلي: موافق تماما = 5 ، موافق = 4 ، محايد = 3 ، غير موافق = 2 ، غير موافق تماما = 1 ولتحديد قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة أي في أي فئة فيتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى $5-1=4$ ثم قسمة المدى على عدد الفئات $4/5=0.8$ وبعد ذلك يضاف إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئات كما يلي:

1-1.8 غير موافق تماما (منخفض جدا).

1.81-2.60 غير موافق (منخفض).

2.61-3.40 محايد (متوسط).

3.41-4.20 موافق (مرتفع).

4.21-5 موافق تماما (مرتفع جدا).

1. صدق أداة الدراسة: قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين وذلك

للتأكد من صدقها الظاهري (أنظر الملاحق) ، وقد أعد الباحث استبيان خاص لاستطلاع آراء

المحكمين حول مدى وضوح صياغة كل عبارة ومدى أهمية وملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي

إليه ومدى مناسبة كل عبارة لقياس ما وضعت لقياسه مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات

في أي محور من المحاور ، وفي ضوء التوجيهات التي أبداهها المحكمون قام الباحث بإجراء

التعديلات التي اتفق عليها 75% من المحكمين وإعادة صياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون

ضرورة إعادة صياغتها حتى تزداد وضوحا وملائمة لقياس ما وضعت لأجله.

2. ثبات أداة الدراسة: قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار

وحساب معامل الارتباط بين نتائج الاختبارين ، حيث طبق الاستبيان على مرتين على عينة عشوائية

من 09 أفراد بفاصل زمني بينهما ومادامت أداة الدراسة تتكون من مقياسين الأول متعلق بقياس الثقافة

التنظيمية والثاني بقياس إستراتيجيات التغيير ، فقد أظهرت نتائج حساب معامل الارتباط بين

الاختبارين ثباتا عاليا بالنسبة للمقياسين قدر بالنسبة للثقافة التنظيمية ب: 0.80 ، أما بالنسبة

لاستراتيجيات التغيير فقد قدر ب: 0.90 حيث كانت النتائج الإحصائية كما في الجدول (16) و(17)

على الترتيب:

• نتائج قياس ثبات مقياس الثقافة التنظيمية: ومن خلال حساب معامل الارتباط بيرسون نجد:

$$r = 0.80.$$

مج س	مج ص	مج س.ص	مج س ²	مج ص ²
------	------	--------	-------------------	-------------------

122627	126929	124517	1045	1066
--------	--------	--------	------	------

- نتائج قياس ثبات مقياس إستراتيجيات التغيير: ومن خلال حساب معامل الارتباط بيرسون نجد: $r = 0.90$.

مج س	مج ص	مج س.ص	مج س ²	مج ص ²
1385	1355	214957	221739	209893

وهذه النتائج تؤكد على أن المعاملات ذات قيمة لأنها أعلى من 0.50 وهي القيمة الدنيا وهذه القيمة مؤشر لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة على أسئلتها وهذا يبين أن أداة الدراسة ذات ثبات عالي مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها.

سابعا : أساليب المعالجة الإحصائية:

لقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية للإجابة على تساؤلات الدراسة في معالجة البيانات إحصائيا ، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية استعمال التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لتحديد عينة الدراسة وكذلك وصف خصائص أفرادها الشخصية والوظيفية وتحديد استجابات الأفراد نحو محاور متغيري الدراسة ، استعمل الباحث أيضا معامل الارتباط بيرسون لحساب ثبات أداة الدراسة في البداية وأيضا للوقوف على نوع وقوة واتجاه الارتباط بين متغيري الدراسة ، كما استخدم اختبار كا² لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث الخصائص الشخصية والوظيفية اتجاه متغيري الدراسة.

وبذلك يكون الباحث قد استعرض في هذا الجزء منهجية الدراسة وإجراءاتها من خلال الدراسة الاستطلاعية ونتائجها التي سمحت في تحديد الكثير من جوانب الدراسة كما تناول منهج الدراسة ووصف مجتمع وعينة الدراسة وكيفية تحديدها أدوات الدراسة وفحص صدق الأداة وثباتها وصياغتها في شكلها النهائي ، وإجراءات تنفيذ الدراسة وأخيرا أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة ، ويتناول العنصر اللاحق عرض نتائج الدراسة وتحليلها وخلصه نتائج الدراسة يعرض فيه تحليل استجابات عينة الدراسة نحو نماذج الثقافة التنظيمية وكذلك نحو إستراتيجيات التغيير.

II. عرض وتحليل نتائج بيانات الدراسة:

تحقيقا لأهداف هذه الدراسة من خلال الوقوف على مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها لدى مفردات عينة الدراسة والكشف عن مدى فهم تكامل عملية التغيير بين مستويات ومكونات المنظمة لدى أفراد عينة الدراسة ، ودراسة العلاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير ومدى تأثير الخصائص

الشخصية للموارد البشرية على تبنيهم لنماذج الثقافة التنظيمية و إستراتيجيات التغيير فقد شمل هذا العنصر عرضاً إحصائياً لنتائج الدراسة الميدانية مع تحليل وتفسير النتائج وقد قام الباحث بعرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حسب أهداف ومتغيرات الدراسة على النحو التالي:

أولاً : خصائص عينة الدراسة:

هناك كثير من السمات والخصائص التي تتسم بها عينة الدراسة وهذه الخصائص والسمات تم تحديدها من خلال البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة وأهم هذه الخصائص ما يلي:

1. السن:

الجدول رقم (18): متغير السن

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
السن	من 20 إلى 30	17	13.18%
	من 31 إلى 40	51	39.53%
	من 41 إلى 50	46	35.66%
	أكثر من 50	15	11.63%
	المجموع	129	100%

يتضح من الجدول رقم (18) أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين الفئتين 30-40 و 40-50 بما نسبته 75.19% وهذا أمر طبيعي في مجتمع الدراسة رغم أن الفئة الأولى تمثل وحدها 39.53% يليهم الذين تتراوح أعمارهم بين 30-20 سنة بنسبة 13.18% ويأتي في الأخير الذين تفوق أعمارهم 50 سنة بنسبة 11.63% ، والنتيجة السابقة تدل على أن هناك تنوعاً في متوسط أعمار أفراد عينة الدراسة وهذا التنوع يخدم أهداف الدراسة لأنه يتضمن التعرف على اتجاهات غالبية المستويات العمرية اتجاه نماذج الثقافة التنظيمية وكذلك إستراتيجيات التغيير .

2. الجنس:

الجدول رقم (19): متغير الجنس

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الجنس	أنثى	64	49.61%
	ذكر	65	50.39%
	المجموع	129	100%

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ تقارباً بين نسبي الذكور والإناث في عينة الدراسة مما يعطينا ثقة أكبر في التمثيل والتعبير عن آراء واتجاهات كل جنس بما يسمح من تحقيق الموضوعية في ومعرفة أثر هذا العامل على متغيرات الدراسة.

3. سنوات الخبرة في العمل:

الجدول (20): متغير سنوات الخدمة

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
---------	--------	-------	----------------

22.48 %	29	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة في العمل
20.93 %	27	من 6 إلى 10 سنوات	
16.28 %	21	من 11 إلى 15 سنة	
17.83 %	23	من 16 إلى 20 سنة	
22.48 %	29	أكثر من 20 سنة	
100 %	129	المجموع	

من خلال معطيات الجدول رقم (20) يتضح أن 22.48 % من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات وتساويها فئة الأكثر من 20 سنة وتقاربت النسب في الفئات الأخرى حيث أن بين 5-10 سنوات نجد 20.93 % تليها الفئة 15-20 سنة بنسبة 17.83 % وأخيرا الفئة 10-15 سنة بنسبة 16.28 % ، وهذه التركيبة في نظرنا ترجع أساسا إلى طبيعة نمو الجامعة كمؤسسة حيث النسبة الأولى 22.48 % ترجع إلى الحاجة الكبيرة للتأطير مما أدى إلى فتح الباب للتوظيف خاصة في السنوات الأخيرة مع تطبيق النظام الجديد وزيادة عدد الطلبة أما نسبة الفئة الأكثر من 20 سنة فتمثل الإطار البشري الأول الذي فتحت جامعة عنابة به أبوابها مما يدل على أن حركية التوظيف كانت في البداية بوتيرة عالية لتتخف وتبقى ثابتة لحد ما لتعود إلى الارتفاع مع معطيات البيئة الخارجية التي تتواجد فيها الجامعة ، كما أن هذه التركيبة تساعدنا أيضا في معرفة آراء مفيدة حول تغيير نظام التعليم العالي وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بين جيلين من الأفراد الفئة الأولى التي تكونت وهي تعمل في ظروف وفي إطار لم تعمل فيه الفئة الأخيرة من ناحية نظام التعليم العالي أي البيئة الداخلية والخارجية.

4. الوظيفة:

جدول رقم (21) متغير الوظيفة

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الوظيفة	أستاذ	65	50.39 %
	إداري	41	31.78 %
	أستاذ وإداري	23	17.83 %
	المجموع	129	100 %

إن مسمى الوظيفة يعطينا مؤشرات مهمة تخدم أهداف الدراسة من خلال الدور الذي يمارسه كل عنصر وبالتالي فالتصورات نحو نماذج الثقافة التنظيمية أو نحو استراتيجيات التغيير يختلف من وظيفة لأخرى والتركيبية في الجدول رقم (21) منطقية بحكم أنه ليس كل الأساتذة إداريين وأن نسبة الموظفين إلى الأساتذة تعادل الثلث تقريبا في مجتمع الدراسة (أنظر الجدول رقم 11) فنجد أن فئة الأساتذة تعادل 50.39 % تليها فئة الإداريين 31.78 % وأخيرا فئة الأساتذة الإداريين 17.83 % .

5. التخصص أو الكلية:

الجدول رقم(22): متغير التخصص

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
	الاقتصاد	17	13.19 %

27.13%	35	الأداب	الكلية
25.58%	33	العلوم	
21.7%	28	الهندسة	
12.4%	16	علوم الأرض	
100%	129	المجموع	

إن التوزيع النسبي لمتغير التخصص أو الكلية في هذه الدراسة جاء مطابقاً لما هو عليه مجتمع الدراسة باعتبار أننا اعتمدنا على العينة الطباقية التناسبية فحجم أو نسبة كل تخصص أو كلية في عينة الدراسة جاء تبعاً للعدد الكلي للأساتذة والموظفين في كل كلية غير أن عدم استرجاع العدد الكافي من الاستبيانات لكل كلية أدى إلى عدم المحافظة على الترتيب النسبي لكل كلية (قارن بين نتائج الجدول رقم 12 والجدول الحالي) حيث وكما يوضح الجدول رقم (22) أصبحت كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية هي الأولى بنسبة 27.13% تليها كلية العلوم 25.58% ثم كلية الهندسة 21.7% وفي الأخير كليتي الاقتصاد وعلوم الأرض 13.19% و 12.4% على التوالي ونعتقد بأن للتخصص دور مهم في طبيعة العلاقة التي تجمع بين الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير.

ثانياً: استجابات الأفراد نحو نماذج الثقافة التنظيمية من خلال أبعاد القياس:

الجدول رقم (23) : استجابات الأفراد نحو نماذج الثقافة التنظيمية حسب الأبعاد

الثقافة التنظيمية حسب الأبعاد		النموذج التكيفي		النموذج الذاتي		النموذج العلمي		النموذج القانوني		نماذج الثقافة التنظيمية
%	المتوسط الحسابي	%	المتوسط الحسابي	%	المتوسط الحسابي	%	المتوسط الحسابي	%	المتوسط الحسابي	أعاد قياس الثقافة التنظيمية
73.5	3.67	75.8	3.79	52.4	2.62	86.6	4.33	79.2	3.96	اتخاذ القرار

70.2	3.51	76.2	3.81	68.4	3.42	68.8	3.44	67.2	3.36	الاتصال وتبادل المعلومات
61.8	3.09	58.2	2.91	49	2.45	78.8	3.94	61.4	3.07	القيادة واختيار المسؤولين
76.8	3.84	72	3.6	71.4	3.57	84.8	4.24	79.2	3.96	تقييم الأداء والكفاءة
76	3.8	69	3.45	75.4	3.77	79.8	3.99	79.6	3.98	تصميم أنظمة الأجور والمكافآت
75	3.75	65.8	3.29	79.2	3.96	73.6	3.68	81.8	4.09	الرقابة على الأداء والجودة
72	3.6	66.6	3.33	59.8	2.99	80.4	4.02	81.4	4.07	تحديد المسؤوليات والصلاحيات
70.8	3.54	69.2	3.46	82	4.1	75.4	3.77	56.8	2.84	تنظيم العلاقات بين الأفراد
72	3.6	69.1	3.45	67.2	3.36	78.52	3.93	73.4	3.67	كافة الأبعاد

يمكن الاستدلال من البيانات الواردة في الجدول (23) على ما يلي:

- بلغ متوسط توافر كافة أبعاد نماذج الثقافة التنظيمية (3.6) بنسبة 72 % وهذه نسبة متوسطة يمكن تحسينها من خلال التركيز على الجوانب التي أظهرت متوسطات ونسبا قليلة ، كما أن توافر أبعاد الثقافة التنظيمية ومن خلال المتوسطات والنسب تراوح بين متوسط ومرتفع .
- ظهرت أعلى نسبة في اتخاذ القرار في تفضيل استخدام النموذج العلمي من الثقافة التنظيمية بنسبة 86.6 % وبمتوسط 4.33 ، يليه استخدام النموذج القانوني 79.2% والنموذج التكيفي 75.8 % وأقل نسبة تفضيل كانت للنموذج الذاتي 52.4 وبمتوسط 2.62.
- ظهرت أعلى نسبة في الاتصال وتبادل المعلومات في تفضيل استخدام النموذج التكيفي من الثقافة التنظيمية بنسبة 76.2 % وبمتوسط 3.81 ، يليهما استخدام النموذج العلمي والذاتي بمتوسط 3.44 و 3.42 على الترتيب وأقل نسبة تفضيل كانت للنموذج القانوني 3.36.
- أما بالنسبة للقيادة واختيار المسؤولين فيفضل أفراد عينة الدراسة استخدام النموذج العلمي بمتوسط 3.94 أي بنسبة 78.8 % ، ثم النموذج القانوني 3.07 وأقل نسبة تفضيل كانت للنموذج الذاتي بنسبة 49% .
- أبرز نسبة في تفضيل النماذج للقيام بتقييم الأداء والكفاءة كانت للنموذج العلمي بنسبة 84.8% بمتوسط حسابي 4.24 ، ثم النموذج القانوني بنسبة 79.2 % يليهما النموذج التكيفي والذاتي على الترتيب بنسبة 72% و 71.4% .
- أما فيما يخص تقييم أنظمة الأجور والمكافآت فقد تقارب الاتفاق على أن الأفضل هو النموذجين العلمي والقانوني بمتوسط 3.99 و 3.98 على التوالي ، ثم النموذج الذاتي بنسبة 75.4 أي 3.77 كمتوسط.

- كما ظهرت أعلى نسبة تفضيل فالرقابة على الأداء والجودة في اعتماد النموذج القانوني بمتوسط 4.09 وبنسبة 81.8% ثم النموذج الذاتي 3.96 وبنسبة 79.2% يليهما النموذج العلمي والتكفي بمتوسط 3.68 و 3.29 على الترتيب بنسبة 73.6% و 65.8% .
 - يفضل أفراد عينة الدراسة النموذج القانوني في تحديد المسؤوليات والصلاحيات بمتوسط 4.07 أي بنسبة 81.4% يليه النموذج العلمي بنسبة 80.4% بمتوسط 4.02 ، ثم النموذج التكفي بمتوسط 3.33 وبنسبة 66.6% وأقل نسبة تفضيل في هذا البعد كانت للنموذج الذاتي بنسبة 59.8% بمتوسط 2.99.
 - أما بعد تنظيم العلاقات بين الأفراد في العمل فيفضلون النموذج الذاتي بنسبة 82% أي بمتوسط 4.1 ، ثم النموذج العلمي بنسبة 75.4% والتكفي 69.2% وأقل نسبة تفضيل كانت للنموذج القانوني بنسبة 56.8% و بمتوسط 2.84.
- يستدل من النتائج السابقة أن الثقافة التنظيمية السائدة بصفة عامة تميل إلى اعتماد النموذج العلمي في كافة الأبعاد بمتوسط 3.93 أي بنسبة 78.52% ، غير أن تفضيل النموذج التكفي في الاتصال وتبادل المعلومات والنموذج الذاتي في تنظيم العلاقات بين الأفراد في العمل يدل على وجود بيئة بيروقراطية مركزية نوعا ما تعيق عمليات الاتصال وتبادل المعلومات وتؤدي إلى مشاكل بين الأفراد في العمل ، وتفضيل النموذج القانوني في بعض الأبعاد جاء لتجنب المشاكل الناجمة عن غياب القانون أو عدم تطبيقه أو تطبيقه بشكل غير عادل خاصة فيما يتعلق تحديد الصلاحيات والمسؤوليات ، الرقابة على الأداء والجودة ونوعا ما في تصميم أنظمة الأجور والمكافآت مما يدل على وجود مشاكل حقيقية يعيشها الأفراد في هذه الأبعاد (لمعرفة التفاصيل الإحصائية أنظر الملاحق).

ثالثا : استجابات الأفراد نحو استراتيجيات التغيير :

الجدول رقم (24) : استجابات الأفراد نحو استراتيجيات التغيير

استجابات الأفراد نحو استراتيجيات التغيير حسب الأبعاد		أبعاد استراتيجيات التغيير
%	المتوسط الحسابي	
59.81	2.99	الهيكل والتنظيم
53	2.65	تبسيط الإجراءات في العلاقات والاتصالات

53.66	2.68	تدريب وتكوين الأفراد	
63.16	3.16	القوانين والتشريعات	
73.52	3.68	تحديد المسؤوليات والصلاحيات	
57.83	2.89	التكنولوجيا	
61.18	3.06	كافة الاستراتيجيات	
70.39	3.52	العبارة 39	مفهوم التغيير
83.25	4.16	العبارة 40	
72.71	3.63	العبارة 41	
66.67	3.33	العبارة 42	
84.19	4.21	العبارة 43	
48.4	2.42	العبارة 44	الرؤية الإستراتيجية
65.2	3.26	العبارة 45	
81.2	4.06	العبارة 46	
85.6	4.28	العبارة 47	

يستدل من البيانات الواردة في الجدول (24) على ما يلي (تفاصيل إحصائية أكثر أنظر الملاحق):

- انخفاض نسبة المرونة فيما يخص الهيكل والتنظيم (59.81%) بمتوسط 2.99 بما يتماشى مع النظام الجديد من خلال ملائمة الهيكل الحالي (45.8%) و هيكل تنظيم الأقسام والكليات (57.6%) مما قد يعيق عملية التغيير بالإضافة إلى عدم وضوح الحاجة الموضوعية له في الواقع والدراسات المسبقة عن النظام القديم حيث كانت نسب استجابة أفراد عينة الدراسة منخفضة على مؤشرات قياس هذه الإستراتيجية منفصلة وعلى مجموعها.
- أما فيما يخص تبسيط الإجراءات في العلاقات والاتصالات الخاصة بالنظام الجديد فقد كانت النسبة قليلة مما يؤثر على وجود مشكلات في هذا الجانب بنسبة 53% بمتوسط 2.65 ، خاصة المؤشرات المتعلقة بوجود أدلة عمل إرشادية تخص هذا النظام 50.4% والإعلام والتوجيه 48% ومشاركة لجان التخطيط واللجان العلمية في إعداد مضامينه 56.8% بالإضافة إلى أنه لا يمكن أن يعبر على مواكبة الواقع الجزائري من حيث الإمكانيات أو من حيث المخرجات 49.2%.
- إن نسبة 53.66% فيما يتعلق بعملية التكوين والتدريب على معطيات التغيير والنظام الجديد تبقى قليلة لمدى أهمية هذا الجانب لأن إحلال وإنجاح أي تغيير تتطلب فهم وإدراك الأهداف والوسائل ومن خلال استجابات الأفراد نحو مؤشرات هذا البعد نجد نقص حلقات النقاش حول النقائص والسلبيات أثناء التنفيذ وغياب تكوين الأساتذة والإداريين والمسؤولين على ما يتطلبه هذا النظام وعدم وجود وسائل للإطلاع على مضامين هذا التغيير وحتى عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات فما بالك بالطالب.

- إن استجابات الأفراد نحو ما يوفره النظام الجديد فيما يخص القوانين والتشريعات جاءت متوسطة بنسبة 53.66% وبمتوسط 3.16 ، رغم أن التغيير بهذا الحجم وفي هذا المستوى لا يتم بمراسيم أو قوانين حيث أكدت 74% من استجابات الأفراد على أن تغيير القوانين التي تنظم الجامعة ضرورة للنجاح في تطبيق النظام الجديد.
- إن نسبة 73.52% وبمتوسط 3.68 في ما يخص تحديد الصلاحيات والمسؤوليات دليل على وجود مشاكل حقيقية وتداخل في الكثير من المسؤوليات والصلاحيات والمركزية في استعمالها بغياب التفويض والوصف الوظيفي ، حيث تشير استجابات الأفراد على مؤشرات هذا البعد بأن هذا التغيير لا يحدد المسؤوليات والصلاحيات 58.29% ، كما يؤكدون على أن هذا البعد مهم في تحقيق الأهداف والإبداع والابتكار وكذلك تساهم في تطوير الأفراد والقدرة على الرقابة والتقييم بما فيها التفويض والتخلي عن المركزية لمنح الفرد فرصا للتدريب والنمو .
- تبقى الوسائل التكنولوجية التعليمية البيداغوجية والإدارية تحديا أيضا لنجاح هذا النظام ، حيث تؤكد 57.83% من استجابات الأفراد على النقص فيها في العلاقة بين الأستاذ والطالب والإدارة. وخارج استراتيجيات التغيير ومن الأمور المهمة والحاسمة في نجاح أي تغيير نجد مفهوم التغيير لدى الأفراد القائمين عليه ومتطلبات نجاحه وكذلك الرؤية الإستراتيجية ومدى أخذها بعين الاعتبار في مثل هذه العمليات فنجد:
- بالنسبة لمتطلبات نجاح LMD كما يراها أساتذة وإداريي جامعة عنابة فقد جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 84.19% أنها تتمثل في جلب أحدث الوسائل البيداغوجية والإدارية بمتوسط 4.21 ، تليها زيادة كفاءة الموظفين والأساتذة بما يتوافق مع متطلبات هذا النظام ومشاركتهم في إعداد مضامينه بنسبة 83.25% ومتوسط 4.16 ، لتأتي قضية تحسين الوضعية المادية للأساتذة والموظفين في المرتبة الثالثة بنسبة 72.71% ومتوسط 3.63 ، ليبقى تغيير النظام وشكله أقل أهمية بنسبة 66.67% ، مما يجعلنا نستنتج أن أساتذة وإداريي جامعة عنابة يرون أن إحداث ونجاح التغيير هو إعداد الإمكانيات المتعلقة بالمؤسسة الجامعية داخليا والتي لها علاقة مباشرة بالقدرة على تحسين أداءهم للنجاح في التغيير ، كالحاجة للوسائل البيداغوجية والإدارية والرفع من كفاءة الأساتذة والإداريين من خلال التكوين والتدريب والمشاركة في إعداده وزيادة الأجور ليبقى اسم النظام وشكله وطريقة تنظيمه أقل أهمية بالنسبة لهم.
- أما فيما يخص النظرة الإستراتيجية للقائمين على العمل الجامعي كمؤسسة وتغيير في نظام التعليم فقد كانت النظرة إيجابية وسليمة إلى حد ما على اعتبار أن 85.6% وبمتوسط 4.28 أكدوا على أن رسم مشاريع على المدى الطويل يجعلنا نتحكم في مستقبلنا ، لتأتي باقي الإجابات بنسبة متفاوتة.

وبناء على هذه البيانات وتلك المتعلقة بالثقافة التنظيمية ، فإنه يمكن الاستدلال على أن الواقع السائد لا يساهم كثيرا في تحقيق النجاح في تطبيق هذا التغيير ناهيك عن تحقيق الهدف منه ، بشكل يستدعي المزيد من الدراسات للبحث عن آليات لتقييم وتحسين تنفيذ هذا النظام.

رابعا: اختبار فرضيات الدراسة:

1) الفرضية العامة الأولى: توجد علاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى أربعة فرعية حيث أن كل فرضية تدرس العلاقة بين كل نموذج من نماذج الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير وتم اختبار الفرضيات اعتمادا على معامل الارتباط بيرسون ويتم قبول أو رفض الفرضية تبعا لقيمة العلاقة بين المتغيرين.

الجدول (25): قيم معامل الارتباط بيرسون بين نماذج الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير

قيمة معامل الارتباط	مج ص ²	مج س ²	مج ص.س	مج ص	مج س	
0.17	1820415	113601	443063	15045	3779	النموذج القانوني واستراتيجيات التغيير
0.015	1820415	128846	470676	15045	4034	النموذج العلمي واستراتيجيات التغيير
0.32	1820415	96056	408761	15045	3468	النموذج الذاتي واستراتيجيات التغيير
0.73	1820415	99327	421515	15045	3533	النموذج التكيفي واستراتيجيات التغيير
0.33	1820415	1715637	1737782	15045	148096	الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير

وبناء على البيانات الواردة في الجدول (25) فإنه يمكن الاستدلال على ما يلي (للاطلاع على الجداول الإحصائية أنظر الملاحق):

1. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النموذج القانوني من الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة بين النموذج القانوني واستراتيجيات التغيير حيث أنه لا يمكن تنفيذ استراتيجيات التغيير في الجامعة وتطبيق النظام الجديد بنجاح دون معرفة المؤشرات الإيجابية والسلبية لدى أساتذة وإداريي جامعة عنابة من خلال النموذج القانوني ، ورغم أن قيمة $r=0.17$ تدل على أن هناك علاقة ضعيفة بينهما لكنها دالة على ثبات صحة الفرضية.

2. الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النموذج العلمي من الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

من خلال بيانات الدراسة تبين وجود علاقة معنوية بين النموذج العلمي واستراتيجيات التغيير لكنها تبقى ضعيفة ، فقيمة 0.015 تؤكد وجود العلاقة وبالتالي تثبت صحة الفرضية رغم ضعفها.

3. الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النموذج الذاتي من الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

Commentaire [Annaba1]:

Commentaire [Annaba2R1]:

إن قيمة 0.32 كمعامل ارتباط تعتبر ثاني أكبر قيمة تدل على وجود علاقة معنوية بين النموذج الذاتي واستراتيجيات التغيير وبالتالي تثبت صحة هذه الفرضية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النموذج التكيفي من الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي ظهر أكبر معامل ارتباط بين النموذج التكيفي واستراتيجيات التغيير وبالتالي وجود علاقة معنوية قوية حيث كانت قيمته 0.73 مما يؤكد صحة الفرضية.

(2) الفرضية العامة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة واستجاباتهم لنماذج الثقافة التنظيمية.

وقد تفرع عنها أربعة فرضيات فرعية على اعتبار أن نماذج الثقافة التنظيمية أربعة مع الخصائص الشخصية وقد تم الاعتماد في معرفة الفروق على اختبار كا² بين الخصائص الشخصية واستجابات الأفراد وفقا لسلم ليكرت الخماسي وكانت قاعدة القرار هي قبول أو رفض الفرضية الصفرية تبعا لقيمة كا² المحسوبة ومقارنتها بالقيم الجدولية حسب درجة الحرية وذلك على مستوى ثقة 95% .

الجدول رقم (26) : قيم كا² الجدولية والمحسوبة حسب متغيرات الدراسة والخصائص الشخصية

التخصص (الكلية) دح=16		الوظيفية دح =8		مدة الخدمة أو الخبرة دح =16		
كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	
26.3	57.43	15.51	14.81	26.3	40.19	النموذج القانوني
26.3	46.3	15.51	58.03	26.3	25.06	النموذج العلمي
26.3	49.66	15.51	28.8	26.3	22	النموذج الذاتي
26.3	49.45	15.51	21.03	26.3	47.09	النموذج التكيفي
26.3	129.58	15.51	106.7	26.3	101.65	استراتيجيات التغيير

ومن خلال البيانات الواردة في الجدول (26) يتضح لنا ما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النموذج القانوني من الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة.

- وجود فرق دال إحصائيا بين النموذج القانوني ومدة خدمة أو كليات أساتذة وإداريي جامعة عنابة وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ، حيث أن قيمة كا² المحسوبة 40.19 أما الجدولية وعند درجة حرية 16 ومستوى دلالة 0.05 فقد كانت 26.3 وهي قيمة أقل من المحسوبة مما يعني وجود فروق دالة في

استجابات أفراد العينة نحو النموذج القانوني تعود لمتغير مدة الخدمة وبالتالي رفض الفرضية الصفرية.

- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين النموذج القانوني ووظائف أساتذة وإداريي جامعة عنابة وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ، حيث أن قيمة كا² المحسوبة 14.81 أما الجدولية وعند درجة حرية 8 ومستوى دلالة 0.05 فقد كانت 15.51 وهي قيمة أكبر من المحسوبة مما يعني عدم وجود فروق دالة في استجابات أفراد العينة نحو النموذج القانوني تعود لمتغير الوظيفة.
- وجود فرق دال إحصائياً بين النموذج القانوني تخصصات أساتذة وإداريي جامعة عنابة وبالتالي رفض الفرضية الصفرية ، حيث أن قيمة كا² المحسوبة 57.43 أما الجدولية وعند درجة حرية 16 ومستوى دلالة 0.05 فقد كانت 26.3 وهي قيمة أقل من المحسوبة مما يعني وجود فروق دالة في استجابات أفراد العينة نحو النموذج القانوني تعود لمتغير التخصص.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النموذج العلمي من الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة.**
- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين النموذج العلمي ومدة خدمة أساتذة وإداريي جامعة عنابة وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ، حيث أن قيمة كا² المحسوبة 25.06 أما الجدولية وعند درجة حرية 16 ومستوى دلالة 0.05 فقد كانت 26.3 وهي قيمة أكبر من المحسوبة مما يعني عدم وجود فروق دالة في استجابات أفراد العينة نحو النموذج العلمي تعود لمتغير مدة الخدمة.
- وجود فرق دال إحصائياً بين النموذج العلمي ووظيفة أفراد العينة وبالتالي رفض الفرضية الصفرية حيث أن قيمة كا² المحسوبة 58.03 أما الجدولية وعند درجة حرية 8 ومستوى دلالة 0.05 فقد كانت 15.51 وهي قيمة أقل من المحسوبة مما يعني وجود فروق دالة في استجابات أفراد العينة نحو النموذج العلمي تعود لمتغير الوظيفة.
- وجود فرق دال إحصائياً بين النموذج العلمي وتخصصات أساتذة وإداريي جامعة عنابة وبالتالي رفض الفرضية الصفرية ، حيث أن قيمة كا² المحسوبة 46.3 أما الجدولية وعند درجة حرية 16 ومستوى دلالة 0.05 فقد كانت 26.3 وهي قيمة أقل من المحسوبة مما يعني وجود فروق دالة في استجابات أفراد العينة نحو النموذج العلمي تعود لمتغير التخصص.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النموذج الذاتي من الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة.**
- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين النموذج الذاتي ومدة خدمتهم أساتذة وإداريي جامعة عنابة وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ، حيث أن قيمة كا² المحسوبة 22 أما الجدولية وعند درجة حرية 16 ومستوى دلالة 0.05 فقد كانت 26.3 وهي قيمة أكبر من المحسوبة مما يعني عدم وجود فروق دالة في استجابات أفراد العينة نحو النموذج الذاتي تعود لمتغير مدة الخدمة.

• وجود فرق دال إحصائيا بين النموذج الذاتي ووظائف أساتذة وإداريي جامعة عنابة وبالتالي رفض الفرضية الصفرية ، حيث أن قيمة كا² المحسوبة 28.8 أما الجدولية وعند درجة حرية 16 ومستوى دلالة 0.05 فقد كانت 15.51 وهي قيمة أقل من المحسوبة مما يعني وجود فروق دالة في استجابات أفراد العينة نحو النموذج الذاتي تعود لمتغير الوظيفة.

• وجود فرق دال إحصائيا بين النموذج الذاتي ومدة خدمة أساتذة وإداريي جامعة عنابة وبالتالي رفض الفرضية الصفرية ، حيث أن قيمة كا² المحسوبة 49.66 أما الجدولية وعند درجة حرية 16 ومستوى دلالة 0.05 فقد كانت 26.3 وهي قيمة أقل من المحسوبة مما يعني وجود فروق دالة في استجابات أفراد العينة نحو النموذج الذاتي تعود لمتغير الخبرة أو مدة الخدمة.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النموذج التكيفي من الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة.

• وجود فرق دال إحصائيا بين النموذج التكيفي ومدة خدمة أساتذة وإداريي جامعة عنابة وبالتالي رفض الفرضية الصفرية ، حيث أن قيمة كا² المحسوبة 47.09 أما الجدولية وعند درجة حرية 16 ومستوى دلالة 0.05 فقد كانت 26.3 وهي قيمة أقل من المحسوبة مما يعني وجود فروق دالة في استجابات أفراد العينة نحو النموذج التكيفي تعود لمتغير الخبرة أو مدة الخدمة.

• وجود فرق دال إحصائيا بين النموذج التكيفي ووظيفة أفراد العينة وبالتالي رفض الفرضية الصفرية حيث أن قيمة كا² المحسوبة 21.03 أما الجدولية وعند درجة حرية 8 ومستوى دلالة 0.05 فقد كانت 15.51 وهي قيمة أقل من المحسوبة مما يعني وجود فروق دالة في استجابات أفراد العينة نحو النموذج التكيفي تعود لمتغير الوظيفة.

• وجود فرق دال إحصائيا بين النموذج التكيفي وتخصصات أساتذة وإداريي جامعة عنابة وبالتالي رفض الفرضية الصفرية ، حيث أن قيمة كا² المحسوبة 49.2 أما الجدولية وعند درجة حرية 16 ومستوى دلالة 0.05 فقد كانت 26.3 وهي قيمة أقل من المحسوبة مما يعني وجود فروق دالة في استجابات أفراد العينة نحو النموذج التكيفي تعود لمتغير التخصص.

(3) الفرضية العامة الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية لأساتذة

وإداريي جامعة عنابة واستجاباتهم لاستراتيجيات التغيير.

وقد تفرع عنها ثلاث فرضيات تبعا للخصائص الشخصية و تم الاعتماد في معرفة الفروق على اختبار كا² بين الخصائص الشخصية واستجابات الأفراد وفقا لسلم ليكرت الخماسي وكانت قاعدة القرار هي قبول أو رفض الفرضية الصفرية تبعا لقيمة كا² المحسوبة ومقارنتها بالقيم الجدولية حسب درجة الحرية في كل مرة وذلك على مستوى ثقة 95% .

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير ومدة خدمة أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

وجود فرق دال إحصائيا بين استراتيجيات التغيير ومدة خدمة أساتذة وإداريي جامعة عنابة وبالتالي رفض الفرضية الصفرية ، حيث أن قيمة χ^2 المحسوبة 101.65 أما الجدولية وعند درجة حرية 16 ومستوى دلالة 0.05 فقد كانت 26.3 وهي قيمة أقل من المحسوبة مما يعني وجود فروق دالة في استجابات أفراد العينة نحو استراتيجيات التغيير تعود لمتغير الخبرة أو مدة الخدمة.

الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير ووظائف أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

وجود فرق دال إحصائيا بين استراتيجيات التغيير ووظائف أساتذة وإداريي جامعة عنابة وبالتالي رفض الفرضية الصفرية ، حيث أن قيمة χ^2 المحسوبة 106.7 أما الجدولية وعند درجة حرية 16 ومستوى دلالة 0.05 فقد كانت 15.51 وهي قيمة أقل من المحسوبة مما يعني وجود فروق دالة في استجابات أفراد العينة نحو استراتيجيات التغيير تعود لمتغير الوظيفة.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير وتخصصات (كليات) أساتذة وإداريي جامعة عنابة.

وجود فرق دال إحصائيا بين استراتيجيات التغيير وتخصصات أساتذة وإداريي جامعة عنابة وبالتالي رفض الفرضية الصفرية ، حيث أن قيمة χ^2 المحسوبة 129.58 أما الجدولية وعند درجة حرية 16 ومستوى دلالة 0.05 فقد كانت 26.3 وهي قيمة أقل من المحسوبة مما يعني وجود فروق دالة في استجابات أفراد العينة نحو استراتيجيات التغيير تعود لمتغير التخصص.

III. نتائج الدراسة

من خلال الدراسة والتحليل لطبيعة الثقافة التنظيمية والأبعاد المؤثرة في عمل أساتذة وإداريي جامعة عنابة ، وكذلك مدى ميلهم لاستراتيجيات التغيير المطبقة من خلال نظام LMD وبعد إجراء التحليل الإحصائي للعلاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية ومن خلال أبعاد محددة ومدى تأثيرها على تنفيذ استراتيجيات التغيير ونظرة أفراد عينة الدراسة للتغيير المطبق في نظام التعليم العالي وفي ضوء أهداف وفرضيات البحث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع فقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن الثقافة التنظيمية السائدة بصفة عامة تميل إلى اعتماد النموذج العلمي في كافة الأبعاد ويعود ذلك في نظرنا إلى طبيعة المؤسسة الجامعية باعتبار أن دورها هو إنتاج المعرفة والدراسات العلمية بالتالي فأفراد عينة الدراسة بصفة عامة يفضلون بشكل دائم إلى حد ما المعايير العلمية في الفرد وفي سلوكه التنظيمي ، غير أن تفضيل النموذج التكيفي في الاتصال وتبادل المعلومات والنموذج الذاتي في تنظيم العلاقات بين الأفراد في العمل يدل على وجود بيئة بيروقراطية مركزية نوعا ما تعيق عمليات الاتصال وتبادل المعلومات وتؤدي إلى مشاكل بين الأفراد في العمل وتفضيل النموذج القانوني في بعض الأبعاد جاء لتجنب المشاكل الناجمة عن غياب القانون أو عدم تطبيقه أو تطبيقه بشكل غير عادل خاصة فيما يتعلق تحديد الصلاحيات والمسؤوليات ، الرقابة على الأداء والجودة ونوعا ما في تصميم أنظمة الأجور والمكافآت مما يدل على وجود مشاكل حقيقية يعيشها الأفراد في هذه الأبعاد وعند المقارنة بين نتائج هذه الدراسة والدراسات السابقة نجد تطابق نسبيا في نتائجها مع الأخذ بعين الاعتبار مكان الدراسة وطبيعة المؤسسات ووقت إجرائها فنجد دراسة بوياية 1996 تؤكد على دور الثقافة التنظيمية على أن نماذجها مزيج تتواجد حسب درجات تفضيلها ضمن أبعاد التنظيم كما أكد التركستاني 2001 على دور الجوانب الثقافية في التغيير واختيار التدريب كمفتاح للنجاح في توحيد التصورات بين تفضيلات الأفراد بناء على الثقافة التنظيمية السائدة ومضمون التغيير ، كما تؤكد بعض الدراسات التي تربط بين الثقافة التنظيمية وبعد من أبعاد المنظمة كالقيادة مع دراسة منصور بن حامد 2003 والرضا الوظيفي مع دراسة نايف بن سليمان 2001 وغيرها على أهمية الثقافة التنظيمية وعلى وجود علاقة بينها وبين هذه المتغيرات.
- إن تغيير نظام التعليم العالي يواجه بعض المشكلات في استراتيجيات تنفيذه مثل انخفاض نسبة المرونة في التعامل مع متطلبات تنفيذه مما انعكس على الاتصالات والعلاقات في علاقات العمل بين أطراف الأسرة الجامعية ، كما أن هناك إفراط في استغلال الجانب القانوني من التغيير من خلال التعليمات والمذكرات بدل المشاركة في اتخاذ القرارات والنقاش والحوار لتذليل الصعوبات وتغطية النقائص والتقييم المرحلي لنتائج تطبيقه ، كما تؤكد نقص الجانب التكويني والتدريب ونقص الإعلام والتوجيه بما يتيح الاطلاع على مضامين هذا النظام وآليات تنفيذه وهو ضرورة للنجاح في تطبيقه.
- إن العلاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية وإستراتيجية التغيير قائمة بما يؤكد أهمية النموذج المفضل لكل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي واختيار آليات التغيير والتنفيذ ، وبمقارنة بسيطة بين نتائج الأفراد في المتغير الأول والثاني يتأكد بما لا يدع مجالاً للشك أنه لم يتم إعادة النظر في النقائص الموجودة في النظام القديم ومحاولة تلافيها في مضامين النظام الجديد حيث أن الثقافة التنظيمية تؤكد على أهمية مراعاة النموذج السائد أو المفضل في البعد الذي يتم فيه التغيير لكن نفس الأبعاد التي ظهرت فيها مشاكل في سلوك أساتذة وإداريي جامعة عنابة من خلال النموذج السائد تكررت في آليات وإستراتيجيات التغيير الحاصل ، وبناء على هذه النتائج فإنه يمكن الاستدلال على أن الواقع السائد لا

يساهم كثيرا في تحقيق النجاح في تطبيق هذا التغيير ناهيك عن تحقيق الهدف منه بشكل يستدعي المزيد من الدراسات للبحث عن آليات لتقييم وتحسين تنفيذ هذا النظام بما يتماشى والنموذج المفضل في كل بعد ، ومن خلال ما ذكر والدراسات السابقة تأكد لدينا أنه مادام للثقافة التنظيمية تأثير على مكونات المنظمة وأبعاد التنظيم مثل الاتصال والقيادة والتدريب ودرجة الانتماء والولاء فإن لها تأثير على التغيير مهما كان حجمه أو نوعه مثل دراسة مبارك العنزي 2004 ودراسة عبد الله البلوي 2004 كما نجد ضمن الدراسات السابقة دراسة بلكبير بومدين 2006 التي تناولت الثقافة التنظيمية كآلية من آليات التغيير .

- إن تأثير الخصائص الشخصية لأساتذة وإداريي جامعة عنابة على استجاباتهم نحو نماذج الثقافة التنظيمية جاءت مختلفة من نموذج لآخر وحسب الخصائص ، حيث أن استجابات الأفراد نحو النموذج القانوني أظهرت أنها تتأثر بخاصيتي الخبرة والتخصص ، فتفضيلاتهم للنموذج القانوني تختلف باختلاف سنوات الخبرة لدى كل فرد وكذلك تخصصه أو كليته ، غير أن استجاباتهم نحو هذا النموذج لا تتأثر بوظيفة الأفراد ، أما استجاباتهم نحو النموذجين العلمي والذاتي فقد تأكد وجود تأثير لمتغيري التخصص والوظيفة نحوهما حيث أن وظيفة الفرد وتخصصه أي الكلية التي ينتمي إليها تؤثر في اتجاهه نحو هذين النموذجين لتبقى استجابات الأفراد نحو هذين النموذجين ثابتة مهما كانت سنوات الخبرة وأخيرا النموذج التكيفي الذي وجد أنه يتأثر بكل الخصائص الشخصية المدروسة ، فاستجابات الأفراد تتأثر وتختلف كلما اختلفت سنوات خبرتهم ووظائفهم وكلياتهم .
- للخصائص الشخصية تأثير على استجابات الأفراد نحو استراتيجيات التغيير حيث ظهر وتأكد بشكل بارز أنها تختلف باختلاف سنوات خبرة الفرد وكذلك كلياتهم ووظائفهم مما يدعو إلى مراعاة هذه الخصائص في وضع آليات تنفيذ هذا التغيير بما يخدم كل كلية ووظيفة ودور وكذلك كل فئة من فئات الخبرة.

الخاتمة

لقد توصلت هذه الدراسة بناء على منطلقاتها النظرية والميدانية إلى مجموعة من الاستنتاجات اتضحت من خلال الربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير على مستوى الفرد ، فرق العمل والمنظمة ككل ، فقد تبين لنا دور القيم والاتجاهات والمعتقدات في البناء النفسي والسلوكي للفرد وكذلك في إعطاء هوية وبناء اجتماعي خاص لفرق وجماعات العمل والمنظمة تختلف باختلاف المكان أو البيئة والزمان أو المرحلة الزمنية التي يعيشها الفرد أو الجماعة أو المنظمة مما يجعل أي تغيير يرتبط بمدى فهم وإدراك الأفراد القائمين على التغيير لأبعاده ، هذا الفهم والإدراك الذي يخضع لما يتبناه الفرد من نماذج قيمية واتجاهات ومعتقدات تشكل ثقافته التنظيمية ، فاننقل منظمة أو مؤسسة من نمط أو أسلوب تسيير من خلال عملية من العمليات التنظيمية له علاقة باتجاهات الأفراد ومعتقداتهم التي تحدد وتوجه

سلوكهم التنظيمي للاندماج في إنجاح التغيير وبالتالي فقد خلصت الدراسة إلى أن كل تخطيط أو تنفيذ لاستراتيجيات التغيير يضمن نجاحه من خلال معرفة نماذج السلوك السائدة تعبر عن الثقافة التنظيمية واستبعاد هذا الجانب يجعل إدارة التغيير بعيدة عن العقلانية في التنفيذ ويبرهن نجاحه ناهيك عن تحقيق أهدافه حتى في نفس المؤسسة خلال فترتين زمنيتين وحجمها حيث لكل تخصص أو كلية أو فئة خصائصها خاصة وأن الأمر يتعلق بمؤسسة الجامعة التي تنتج المعرفة مدخلاتها ومخرجاتها هم أفراد. رغم ذلك فإن هذه الدراسة سمحت لنا بالوقوف على الكثير من التساؤلات المنهجية والخاصة بموضوع الدراسة أثناء مراحل البحث المختلفة ومن بين التساؤلات المنهجية مدى قدرة أدوات البحث على الوصول أو الحصول على المعلومات المطلوبة خاصة في صياغة البنود وإجابة الفرد بين ما هو واقع يعيشه وما يتوقعه أن يكون أو بين سلوكه الفعلي وما كان ينبغي عليه أن يسلكه رغم صدقها وثباتها حسابيا. ميدانيا وقفنا في ما يتعلق بموضوع الدراسة بمشكلة مقاومة التغيير لكن ما هي المحددات النفسية لمقاومة التغيير لدى الفرد الجزائري وهل له علاقة باتجاهاته ومعتقداته؟ حيث أن التغيير الحاصل في الجامعة الجزائرية يواجه مقاومة لكن تبقى مظاهره ومحدداته غير معروفة لكن عدم معرفتها وتحديدتها تبقى مقاومة التغيير واقعا يؤثر في نجاح التغيير.

لقد افترضنا أن الأساتذة والإداريين هم الفاعلين الحقيقيين في إدارة التغيير باختلاف مناصبهم ، لكن ومن خلال ملاحظتنا ودراستنا تأكد لدينا أنه ليس كل الأفراد قادرين على إدارة التغيير وأن النجاح في إدارته لا يتعلق بمناصبهم وبالمستوى التنظيمي للفرد بقدر ما له علاقة بالجماعات غير الرسمية وبعض الثقافات الهامشية بالنسبة للثقافة التنظيمية.

قائمة المراجع والملاحق

قائمة المراجع:

1. الكتب:

- (1) أبو قحف عبد السلام: الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها ، دار المعرفة الجامعية القاهرة ط₁ 2000.
- (2) أحمد بن نعمان : هذه هي الثقافة ، شركة دار الأمة الجزائر ط₁ 1996 .
- (3) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية الإسكندرية ط₆ 1997.
- (4) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية بيروت ط₁ 1998.
- (5) أحمد عبد الله اللحح ومصطفى محمود أبوبكر : البحث العلمي تعريفه-خطواته-مناهجه-المفاهيم الإحصائية ، الدار الجامعية الإسكندرية ط₁ 2002.
- (6) السيد عبد العاطي السيد : المجتمع والثقافة والشخصية ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ط₁ 2003.
- (7) أندرو دي سيزلاجي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد الإدارة العامة الرياض ط₁ 1991.

- 8) إسماعيل السيد: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، المكتب العربي الحديث الإسكندرية ط 1 1990.
- 9) بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير ، دار الغرب للطباعة والنشر وهران ط 1 1998.
- 10) -: مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية وهران ط 1 1992.
- 11) ج . ف . نيلر: الأصول الثقافية للتربية ، ترجمة محمد عزت عبد الموجود وآخرون ، عالم الكتب القاهرة ط 1 1972.
- 12) حسن حريم : إدارة المنظمات منظور كلي ، دار ومكتبة الحامد عمان ط 1 2003 .
- 13) -: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع عمان ط 1 2004.
- 14) دوغلاس . س . سميث : إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف ؟ ، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي إيتراك للنشر القاهرة ط 1 2001.
- 15) رشيد زرواتي : مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة والنشر عين مليلة الجزائر ط 1 2007.
- 16) لوكنيا الهاشمي : السلوك التنظيمي ، ج2 دار الهدى الجزائر ط 1 2006 .
- 17) مالك بن نبي : مشكلة الثقافة ، دار الفكر العربي دمشق ط 5 2000 .
- 18) محمد أحمد البيومي : المجتمع والثقافة والشخصية ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ط 1 1986.
- 19) محمد السويدي : مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته ، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر ط 1 1991.
- 20) محمد بن عبد الكريم الجزائري : الثقافة ومآسى رجالها ، شركة الشهاب الجزائر (د.ت).
- 21) محمد بن يوسف النمران العطييات : إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن ط 1 2006 .
- 22) محمد حسين محمد رشيد: الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ط 1 2003.
- 23) محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني للفرد والجماعة في المنظمات المختلفة ، دار الشروق عمان ط 4 2003 .
- 24) -: نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر عمان ط 1 2000.
- 25) محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ط 1 2002.
- 26) محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل الأردن ط 1 2002.
- 27) مصطفى محمود أبوبكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، دار الجامعة ط 1 2003.
- 28) -: التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ، دار الجامعة الإسكندرية ط 1 2000.

- (29) مصطفى عشوي : الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية ، عبد الحفيظ مقدم: أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ط₁ 1992.
- (30) مقدم عبد الحفيظ : الإحصاء والقياس النفسي والتربوي ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ط₁ 1993.
- (31) مؤيد سعيد سالم : تنظيم المنظمات ، دار عالم الكتاب الحديث ، أريد ، ط₁ 2002 .
- (32) - : نظرية المنظمة ، الهيكل والتصميم ، دار وائل الأردن ط₁ 2002 .
- (33) ناصر دادي عدون : الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ط₁ 2001.
- (34) نيغل كنج ونيل أندرسون : إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات ، ترجمة محمود حسن حسني ، دار المريخ الرياض ط₁ 2003.
- (35) صالح بن حمد العساف: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة العبيكان الرياض ط₁ 1995.
- (36) صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية الإسكندرية ط₁ 2000.
- (37) عادل مختار الهواري : التغير الاجتماعي والتنمية في الوطن العربي ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ج 1 ط₁ 1993.
- (38) عاطف وصفي : الأنثروبولوجيا الثقافية ، دار النهضة العربية ط₁ 1971.
- (39) عدلي أبو طاحون : في التغير الاجتماعي ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ط₁ 1997.
- (40) علي الشريف : الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية الإسكندرية ط₁ 2003 .
- (41) عمار بوحوش : نظرية التنظيم ، مكتبة الشعب ، الجزائر (د.ت).
- (42) عمار بوحوش ومحمد أحمد الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ط₂ 1999.
- (43) عمار فراج : الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي ، عبد الحفيظ مقدم: أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ط₁ 1992.
- (44) سامية حسن الساعاتي : الثقافة والشخصية ، دار الفكر العربي ط₃ 1998.
- (45) سامية محمد جابر: الانحراف الاجتماعي بين نظرية علم الاجتماع والواقع الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ط₁ 1995 .
- (46) سعد ياسين غالب : الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري عمان ط₁ 2002 .
- (47) وليام جي أوشي : النموذج الياباني في الإدارة نظرية Z ، ترجمة حسن محمد ياسين ، معهد الإدارة العامة (د.ت).
- (48) وسيلة حمداوي : إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة ط₁ 2004.

49) يمينة نزار وعلي غربي : التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية قسنطينة ، ط 1 2001 .

II . المجلات والدوريات:

- 1) الشريف حمزاوي : عن مفهوم الإستراتيجية في إدارة الأعمال ، مجلة التواصل ، جامعة عنابة عدد 09 جوان 2002 .
- 2) أمل حمد الفرحان : الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسة القطاع العام الأردني ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية في العلوم الإنسانية المجلد 06 عدد 2003/01 .
- 3) إسماعيل بن السعدي : الثقافة والثقافة الفرعية تحليل في المحتوى والخصائص النموذجية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة قسنطينة العدد 18 ديسمبر 2002 .
- 4) حبيب الله بن محمد التركستاني : الخصخصة وثقافة العاملين ، مجلة أبحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الأردن ، المجلد 17 عدد 2001/02 .
- 5) عبد الملوك مزهودة : الفكر الإستراتيجي التسييري من نموذج swot إلى نظرية الإستراتيجية مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة عدد 04 ماي 2003 .
- 6) عدنان كاظم جواد وشاكر جار الله الخشالي : علاقة قيم العمل الإدارية بالخيار الإستراتيجي للمديرين ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية في العلوم الإنسانية ، المجلد 06 عدد 2003 /02 .
- 7) ربحي الحسن : التخطيط للتغيير مدخل لتنمية الإدارة ، الرياض ، عدد 37 ديسمبر 1980 .
- 8) رحال سليمان : الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة العمومية الجزائرية ، مجلة التواصل ، جامعة عنابة عدد 05 سبتمبر 1999 .

III . الرسائل الجامعية:

- 1) أحمد بن مصطفى النعمي : أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب ، ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 1998 .
- 2) بلكبير بومدين : تغيير ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية (مؤسسة hydrocid و IDC) ، ماجستير في علوم التمس بير غير منشورة ، جامعة عنابة 2006 .
- 3) بويابة محمد الطاهر : اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية ، ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة ، جامعة الجزائر 1996 .
- 4) بويابة محمد الطاهر : دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية ، دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة ، جامعة قسنطينة 2004 .

- (5) حمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ، ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2005.
- (6) مبارك بنيه ضامن العنزي: التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ، ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2004.
- (7) محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2005.
- (8) منصور إبراهيم عبد الله التركي: دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2004.
- (9) منصور بن ماجد آل سعود : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2003.
- (10) نايف بن سليمان الفالح: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2001.
- (11) صلاح بن فالح عبد الله البلوي: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ، ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2005.
- (12) عبد العزيز حسن آل حسن: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي ، ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2001.
- (13) فريحة ليندة : قيادة التغيير كرهان إستراتيجي لضمان تنافسية المنظمة ، دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة جامعة عنابة 2006.
- (14) فريدة سوامية : دراسة أثر الصراع الثقافي على الهوية لتربية الأولاد من خلال طلبة جامعة قسنطينة ، ماجستير في علم النفس العيادي غير منشورة ، جامعة الجزائر 1998.
- (15) سعيد لوصيف: أنماط قيادة في إطار التغيير التنظيمي في مؤسسة جزائرية ، ماجستير في علم النفس التنظيمي غير منشورة ، جامعة الجزائر 1991.

قائمة الملحق

- الملحق (1): استبيان الدراسة الاستطلاعية والمقدم للمحكمين
- الملحق رقم (2): المقابلة نصف الموجهة مع الطلبة
- الملحق رقم (3): قائمة المحكمين
- الملحق رقم (4): استبيان الدراسة النهائي
- الملحق رقم (5): جداول الدراسة والتحليل الإحصائي

الملحق (1): استبيان الدراسة الاستطلاعية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار عنابة

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

استبيان علمي

إننا نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المصمم في إطار البحث الموسوم بـ:
"الثقافية التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية"
آملين منكم الموضوعية والعلمية في الإجابة على بنوده علما أن معلوماته
تبقى سرية ولا تستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم

الموسم الجامعي 2006 / 2007

السن:.....

الجنس ذكر أنثى

الدرجة العلمية:..... الوظيفة الإدارية:.....

مدة الخدمة:.....

فيما يلي مجموعة أسئلة خاصة بالثقافة التنظيمية تتعلق بالجامعة كفضاء للعمل يرجى قراءتها ووضع علامة (x) في الفراغ المناسب أمام كل عبارة:

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
01	إن القرارات التي تصدر وفقا للقانون وتحترم المسؤوليات هي التي تكون الأفضل.					
02	إن القرارات التي تصدر وفقا للبحوث العلمية ونتائج ومعطيات الدراسات الميدانية للواقع هي التي تكون الأنجح والأصوب.					
03	إن الفرد حر في اتخاذ القرار الذي ينسجم مع رغباته ويتصرف وفقا لقناعاته الشخصية.					
04	إن عملية اتخاذ القرار تخضع دائما للموقف نفسه وما يتعلق به من متغيرات الزمان والمكان فقط.					
05	إذا تم الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد وفق اللوائح التنظيمية والتشريعات القانونية كان أفضل.					
06	إذا تم الاتصال وتبادل المعلومات استنادا إلى معطيات علمية ونظريات الاتصال والإعلام ونتائج البحوث الميدانية للواقع يكون الأداء أحسن وفعال.					
07	إن الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد يخضع للوقت والمكان الذي يراه الفرد مناسبا له أثناء العمل.					
08	إن عملية الاتصال وتبادل المعلومات أثناء أداء النشاط بين الأفراد والهيئات لا تخضع القانون والعلم أو الفرد وحاجاته بل للموقف ومتطلباته ومتغيراته.					
09	إن اختيار المسؤولين الإداريين والعلميين في كل المستويات إذا تم استنادا إلى معايير قانونية ومحددات معروفة لدى الجميع سيضمن نتائج أحسن.					
10	إذا تم اختيار المسؤولين الإداريين والعلميين في كل المستويات وفقا للكفاءة العلمية والعطاء العلمي ستكون النتائج أحسن.					
11	إن القائد الناجح هو الذي يعمل على أن يرضي الجميع ويرضون عليه انطلاقا من قناعاته الذاتية.					
12	إن ظروف الموقف والواقع هي التي تفرض اختيار القائد أو المسئول في كل المستويات.					

					13	إن أحسن طريقة لتقييم الكفاءات والأداء الجيد هو وجود قوانين واضحة تطبق بشكل صارم.
					14	إن أحسن طريقة لتقييم الكفاءات والأداء الجيد هو اعتماد المعايير العلمية وتطبيق توصيات الدراسات العلمية في هذا المجال.
					15	إن ما يعبر به الفرد عن قدراته وعطائه هو أحسن وسيلة لتقييم الكفاءات والأداء كتقييم ذاتي.
					16	إن كفاءة وأداء الفرد يتغير بتغير الأحداث والمواقف لذا يجب مراعاة الظروف التي تحيط بالأداء في كل مرة عند تقييم كفاءة الفرد وأدائه.
					17	إن أحسن طريقة عادلة ومنطق عليها في تصميم أنظمة الأجور والحوافز وفرص الترقية هي وجود قوانين ولوائح تنظيمية واضحة تطبق بشكل صارم.
					18	إن مراعاة النتائج العلمية في دراسة حاجات الفرد والجماعة كفيل بتحديد معايير عادلة في تصميم أنظمة الأجور والحوافز وفرص الترقية.
					19	لضمان تصميم أنظمة الأجور والحوافز وفرص الترقية العادلة يجب تقييم أداء كل فرد على حدا لأن لكل فرد إمكانياته.
					20	لتصميم أنظمة الأجور و الحوافز بصفة عادلة وتكافؤ في الترقية يجب مراعاة ظروف كل فرد في الوقت والمكان (الموقف).
					21	إن القوانين الواضحة واللوائح المنظمة أحسن وسيلة رقابة لضمان النوعية والأداء الجيد.
					22	إن المعايير العلمية هي العنصر الوحيد القادر على فرض رقابة موضوعية على النوعية والأداء الجيد.
					23	أحسن طريقة لمراقبة نوعية الأداء وجودته هو أن يراقب كل فرد نفسه.
					24	إن محددات الموقف ومتغيراته هي الوسيلة الناجعة للرقابة على الأداء وجودته.
					25	إن تحديد المسؤوليات والصلاحيات بلوائح تنظيمية وإطار قانوني واضح لجميع الأطراف أحسن وسيلة لتنظيم العلاقات وضمان عدم التداخل في الصلاحيات.
					26	إن تحديد المسؤوليات والصلاحيات يخضع للدراسة العلمية للفرد وإمكانيته ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة لضمان عدم التداخل والصراع بين الأدوار والصلاحيات.
					27	إن مضمون المسؤوليات والصلاحيات التي يقوم بها الفرد تخضع

					لرغباته وحاجاته فكل ما يحقق به الفرد ذاته يعتبر مسئولاً عن تنفيذه ومن صلاحياته في مجال العمل وما دون ذلك فلا يهمله.
				28	تتغير المسؤوليات والصلاحيات بتغير الأحداث والمواقف وتخضع للتجديد مع كل ظرف جديد.
				29	إن عدم تطبيق النصوص القانونية بشكل صارم هو سبب كل المشاكل والصراعات التي تحدث في تنظيم العلاقات بين الأطراف المعنية.
				30	إن إجراء دراسات علمية ميدانية كفيل بحل المشاكل في تنظيم العلاقات بين الأفراد.
				31	إن عدم احترام آراء وقناعات كل فرد في العلاقات الشخصية والمهنية بين الأفراد يؤدي إلى الصراع وعدم التوافق.
				32	إن العلاقات بين الأفراد وتعاملهم مع بعضهم البعض تتغير للتكيف مع الظروف التي تلائم ذلك الموقف ولا تخضع لأي معايير أو أسس.
				33	إن القوانين واللوائح التي تصدر دائماً تتضمن ثغرات ونقائص واضحة تؤثر على العمل.
				34	ليس المشكل في عدم وجود البحوث العلمية المتخصصة ولكن المشكل في عدم تنفيذ واحترام نتائجها.
				35	إن كل الدراسات والبحوث التقييمية تنقصها الدقة والموضوعية والعلمية.
				36	إن الفرد مهما كان دوره فإن الموقف الذي يعيش فيه يؤثر في سلوكياته وتصرفاته وقراراته من خلال المتغيرات التي تحيط به.

فيما يلي مجموعة عبارات خاصة بالتغيير الحاصل في نظام التعليم العالي ومقارنة بالنظام القديم كإصلاح جديد حدد وجهة نظرك من خلال وضع علامة (x) في الخانة لكل عبارة:

الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
01	إن الهيكل التنظيمي الحالي ملائم للتغيير والتعامل مع المستجدات.					
02	إن تنظيم وإدارة الأقسام والكليات ملائم للتعامل مع معطيات					

					ومستجدات التغيير.
					03 إن تغيير التنظيم تم وفقا لحاجة موضوعية في الواقع
					04 إن تغيير الهيكل التنظيمي للجامعة يتم وفقا لحاجة موضوعية ضرورية في الواقع.
					05 إن قرارات التغيير الحاصل تعتمد على دراسات مسبقة.
					06 إن تغيير المقاييس والمقررات العلمية وفق النظام الجديد جاء لمواكبة الواقع الجزائري.
					07 إن التغيير الحاصل يوفر أدلة إرشادية لتوضيح إجراءات وكيفيات التنفيذ.
					08 إن وحدات التطوير واللجان العلمية قامت بالدراسات الخاصة بمتطلبات النظام الجديد.
					09 توجد أدلة عمل واضحة للموظفين والأساتذة.
					10 إن خلايا الإعلام والاتصال والتوجيه والندوات الإعلامية تحقق أهدافها للمعنيين بالتغيير.
					11 إن هذا التغيير يستخدم سياسة الباب المفتوح للمقيمين والمنتقدين.
					12 يوفر النظام الجديد خططا لتحديد الاحتياجات التدريبية للأساتذة والموظفين.
					13 تعقد ورش تدريبية دورية لتجنب السلبيات واستدراك النقائص (إزالة الغموض).
					14 يتم التدريب لاستلام المناصب القيادية والمسؤوليات المستحدثة في هذا النظام الجديد.
					15 يتم منح حوافز للمبدعين في خدمة العمل.
					16 يتم قياس فاعلية برامج التدريب علميا وعمليا.
					17 يتم توفير وسائل للإطلاع على كل ما هو جديد في مجال العمل.
					18 يتم مناقشة نتائج العملية التدريبية للأساتذة والموظفين باستمرار.
					19 يتم التعيين في المناصب الإدارية والعلمية حسب الكفاءة العلمية.
					20 يتم إشراك الموظفين والأساتذة في اتخاذ القرارات.
					21 إن تغيير التشريعات والقوانين التي تنظم الجامعة ضرورة للنجاح في تطبيق النظام الجديد.
					22 إن التغيير الحاصل يوفر قوانين وتشريعات واضحة لكل الأطراف.
					23 توجد أنظمة وتعليمات مالية مساعدة على تبسيط الإجراءات.
					24 توجد تعليمات تطبيقية وتنظيمية لكافة الأنشطة والعمليات وفق هذا النظام.
					25 يتم تغيير التعليمات والمذكرات وفقا للحاجة.

					26	يحدد هذا النظام المهام والمسؤوليات (الوصف الوظيفي) لكل مسئول وموظف وأستاذ.
					27	يعتبر الوصف الوظيفي عنصر مساعد في القدرة على تحقيق الأهداف.
					28	يتم الالتزام بالوصف الوظيفي من طرف الجميع.
					29	إن وجود الوصف الوظيفي يوفر فرصا للإبداع والابتكار.
					30	إن وجود الوصف الوظيفي يوفر فرصا للرقابة وتقييم الأداء.
					31	إن وجود الوصف الوظيفي يوفر فرصا للنمو والتطور.
					32	إن تفويض الصلاحيات الإدارية والعلمية يضمن تطور العمل والأداء.
					33	إن تفويض الصلاحيات يدرّب الأفراد على تحمل المسؤولية.
					34	إن التغيير الحاصل يوفر أدلة للصلاحيات التي يمكن تفويضها.
					35	يجب تفويض الصلاحيات في جميع المسؤوليات الإدارية والمستويات التنظيمية.
					36	يوفر التغيير الجديد فرصة استعمال تكنولوجيا المعلومات والإعلام الآلي بشكل واسع في الطباعة واستخراج الوثائق.
					37	يوفر التغيير الجديد فرصة استعمال تكنولوجيا المعلومات والإعلام الآلي بشكل واسع في توفير قاعدة بيانات.
					38	يوفر التغيير الجديد فرصة استعمال تكنولوجيا المعلومات والإعلام الآلي بشكل واسع في تسيير الأقسام والإدارات ووظائف الجامعة .
					39	يوفر التغيير الجديد فرصة استعمال تكنولوجيا المعلومات والإعلام الآلي بشكل واسع في الاتصال بين الأساتذة والطلبة والإدارة.
					40	إن التغيير هو التدخل الإنساني المستشار والمستمر لمواءمة أساليب العمل والتكوين العلمي مع المتغيرات وتحدياتها العصرية.
					41	إن أي تغيير في الجامعة يضمن نجاحه من خلال الاهتمام بتكوين الأفراد ومشاركتهم في إعداد التغيير
					42	إن أي تغيير في الجامعة يضمن نجاحه من خلال تحسين وضعية الأفراد المادية.
					43	إن أي تغيير في الجامعة يضمن نجاحه من خلال تغيير التنظيم الإداري (نظام الأقسام والكليات).
					44	إن أي تغيير في الجامعة يضمن نجاحه من خلال جلب أحدث التقنيات والوسائل التكنولوجية للعمل.
					45	لا جدوى من التفكير في المستقبل لأننا لا ندري كيف يكون الغد.
					46	لا يمكن تغيير المستقبل وإنما يمكن الاحتياط اتجاه ما قد يحدث.

					47	يمكننا بقليل من التنظيم تقرير بعض المستقبل.
					48	يمكننا التحكم في مستقبلنا برسم مشاريع محددة على المدى الطويل.

الملحق (2): المقابلة نصف الموجهة مع الطلبة

مضمون المقابلة نصف الموجهة مع الطلبة:

المحور الأول الثقافة التنظيمية:

1. هل ترى بأن الذهنية السائدة لدى موظفي إدارة الجامعة إيجابية لقبول هذا التغيير في جميع المستويات (إدارة الأقسام الكليات والجامعة ككل).
2. هل ترى بأن الذهنية السائدة لدى أساتذة الجامعة إيجابية وتشجع على قبول هذا التغيير؟
3. هل ترى بأن الذهنية السائدة لدى الطلبة إيجابية وتشجع على قبول التغيير؟
4. هل البيئة الحالية بمعطياتها تسمح بقبول الجديد واستقبال هذا التغيير؟
5. هل الإمكانيات الحالية تسمح بقبول الجديد واستقبال هذا التغيير؟
6. هل الجو التنظيمي في العلاقات ابتكاري أم احتكاري؟
7. إلى ماذا تخضع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة عند تنفيذ الإجراءات في نظرك؟:

للقانون العلم ، الشخص ، حسب الموقف ، أخرى.....

المحور الثاني التغيير في نظام التعليم العالي في الجامعة:

1. هل استشرتكم في تغيير نظام التعليم العالي؟.
2. هل استشرتكم في تنفيذ المشروع الجديد؟.
3. ماذا تتوقع لهذا النظام (التغيير)؟.
4. هل تواجهكم مشاكل في فهم إجراءاته؟.
5. هل ترى بأنه نظام قائم على دراسة الواقع واستشراف المستقبل (إستراتيجي)؟.
6. هل ترى بأن التغيير يبدأ من القاعدة أم القمة؟.
7. هل التغيير في نظام التعليم العالي ضرورة؟.
8. هل التغيير في نظرك يجب أن يشمل فقط نظام التعليم أم يشمل كل من الهيكل ونظام العلاقات والاتصالات والوسائل والأدوات؟.
9. هل ترى بأنه مشروع فرضته الظروف السياسية أم المعطيات الناتجة عن التطورات العلمية؟.
10. ما هي ضمانات نجاح هذا المشروع في نظرك؟.
11. ما هي الأطراف الفاعلة في نظرك القادرة على إنجاح هذا التغيير أو إفشاله؟.

الملحق رقم (3): قائمة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة العملية و الإدارية
01	د/ بوياية محمد الطاهر	أستاذ ورئيس اللجنة العلمية لقسم علم النفس بجامعة باجي مختار/عنابة
02	د/ بوخدير عمار	أستاذ بقسم علم النفس لجامعة باجي مختار/عنابة
03	د/ العايب رابح	أستاذ ورئيس قسم علم النفس لجامعة منتوري / قسنطينة
04	أ.د/ بوخمم عبد الفتاح	أستاذ ورئيس اللجنة العلمية لقسم الاقتصاد بجامعة منتوري/ قسنطينة
05	د/ بوعتروس عبد الحق	أستاذ ورئيس قسم الاقتصاد بجامعة منتوري/ قسنطينة
06	د/ لحرش موسى	أستاذ وعضو مخبر بحث بقسم علم الاجتماع لجامعة باجي مختار/عنابة
07	أ.د/ شوية سيف الإسلام	أستاذ ومدير مخبر بقسم علم الاجتماع لجامعة باجي مختار/عنابة
08	د/ زعيبي مراد	أستاذ ورئيس اللجنة العلمية لقسم علم الاجتماع بجامعة باجي مختار/عنابة

الملحق رقم(4): استبيان الدراسة النهائي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار عنابة

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

استبيان

إننا نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المصمم في إطار البحث الموسوم بـ:

"الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية"

بين النظام القديم ونظام LMD.

آملين منكم الموضوعية في الإجابة على بنوده علما أن

معلوماته تبقى سرية ولا تستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم

السن:.....
قسم أو كلية:.....
الوظيفة الإدارية: أستاذ إداري أستاذ إداري أستاذ إداري
الجنس: ذكر أنثى
سنوات الخدمة في الجامعة:.....
المؤهل التعليمي:.....

فيما يلي مجموعة عبارات يرجى قراءتها ووضع علامة (x) في الفراغ المناسب أمام كل عبارة :

الرقم	العبارات	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
01	إن القرارات التي تصدر وفقا للقانون وتحترمه تكون هي الأفضل.					
02	إن القرارات التي تصدر وفقا لنتائج البحوث العلمية هي التي تكون الأفضل.					
03	إن القرار يكون صائبا عندما يتصرف الفرد وفقا لما يراه هو مناسبا.					
04	إن اتخاذ القرار يخضع دائما للظروف المحيطة ببيئة العمل.					

					05	إن أفضل طريقة اتصال بين الأفراد هي ما نصت عليه القوانين في مجال عملك.
					06	إن أفضل طريقة اتصال بين الأفراد في العمل هي ما دلت عليه البحوث والحقائق العلمية.
					07	إن الاتصال بينك وبين الآخرين يتم حسب الطريقة التي تراها أنت مناسبة أثناء العمل.
					08	إن الاتصال أثناء أداء العمل يخضع للظروف المحيطة ببيئة العمل.
					09	إن أنسب طريقة لاختيار المسؤولين في كل المستويات هي الاعتماد على النصوص القانونية.
					10	إن أنسب طريقة لاختيار المسؤولين في كل المستويات هي الاعتماد على المستوى العلمي.
					11	إن المسئول الناجح هو الذي يعمل على تنفيذ قناعاته الذاتية.
					12	إن الظروف المحيطة بالعمل هي التي تفرض اختيار المسئول في كل المستويات.
					13	إن أحسن طريقة لتقييم الكفاءات والأداء الجيد هو وجود قوانين واضحة تطبق بشكل صارم.
					14	إن أحسن طريقة لتقييم كفاءة الفرد في أداء مهامه هو اعتماد نتائج الدراسات العلمية.
					15	إن ما يعبر به الفرد عن قدراته وعطائه هو أحسن وسيلة لتقييم كفاءته (التقييم الذاتي).
					16	إن أهم عنصر يجب مراعاته في تقييم كفاءة الفرد هو الظروف والأحداث التي تحيط بالأداء في كل مرة.
					17	إن أفضل طريقة في تصميم أنظمة الأجور والمكافآت هي وجود قوانين واضحة تطبق بشكل صارم.
					18	إن أحسن طريقة في تصميم أنظمة الأجور والمكافآت هي القيام بالدراسة العلمية لحاجات الفرد والجماعة.
					19	لضمان تصميم أنظمة الأجور والمكافآت بشكل عادل يجب تقييم أداء كل فرد وحده.
					20	إن حجر الزاوية في تصميم أنظمة الأجور والمكافآت بشكل عادل هي ظروف البيئة التي يعمل فيها الفرد.
					21	إن القوانين الواضحة هي أحسن وسيلة رقابة لضمان الأداء الجيد.
					22	إن المعايير العلمية هي أهم عنصر قادر على فرض رقابة

					موضوعية على الأداء الجيد.
					23 إن أحسن طريقة لمراقبة الأداء وجودته هو أن يراقب كل فرد نفسه.
					24 إن الرقابة على الأداء وجودته تخضع للظروف والمتغيرات المحيطة بمجال العمل .
					25 إن أحسن وسيلة لتحديد صلاحيات كل وظيفة هو وضع قوانين صارمة تحدد ذلك.
					26 إن تحديد صلاحيات كل مهنة يخضع للدراسة العلمية لإمكانيات كل فرد ومقارنتها بمتطلبات وظيفته.
					27 إن مضمون صلاحيات كل فرد تتحدد بما يرغبه وما يحتاجه هو في وظيفته.
					28 تتغير الصلاحيات بتغير الأحداث والظروف المحيطة بالعمل فهي تتجدد مع كل ظرف.
					29 إن تطبيق القانون بشكل صارم هو سبب المشاكل التي تحدث في تنظيم العلاقات بين الأفراد في العمل.
					30 إن إجراء دراسات علمية في تنظيم علاقات العمل بين الأفراد كفيل بحل المشاكل الناجمة عن ذلك.
					31 إن عدم احترام آراء كل فرد في العلاقات المهنية بين الأفراد يؤدي إلى عدم التوافق في العمل.
					32 إن العلاقات بين الأفراد في العمل تتغير حسب ظروف العمل التي يعيشها الفرد.

فيما يلي مجموعة عبارات خاصة بتغيير نظام التعليم العالي ومقارنة بالنظام القديم حدد وجهة نظرك من خلال وضع علامة (x) في الخانة المناسبة لرأيك أمام كل عبارة:

الرقم	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
01	إن الهيكل التنظيمي الحالي ملائم للتعامل مع نظام LMD.					
02	إن نظام الأقسام والكليات ملائم للتعامل مع نظام LMD .					
03	إن تغيير نظام التعليم العالي يتم لحاجة موضوعية في الواقع.					
04	إن تغيير الهيكل التنظيمي للجامعة تم لحاجة موضوعية في الواقع.					
05	إن تغيير نظام التعليم العالي يعتمد على دراسة تقييمية للنظام القديم.					
06	إن المقررات العلمية وفق نظام LMD جاءت لمواكبة الواقع					

					الجزائري.
07					إن نظام LMD يوفر أدلة إرشادية لإجراءات تنفيذه.
08					إن وحدات التخطيط واللجان العلمية قامت بالمشاركة في إعداد متطلبات تطبيق نظام LMD.
09					توجد أدلة عمل واضحة للموظفين والأساتذة في التعامل مع LMD.
10					إن خلايا الإعلام والاتصال والتوجيه والندوات الإعلامية تقوم بدورها اتجاه المعنيين بنظام LMD.
11					إن نظام LMD يستخدم سياسة الباب المفتوح للمقيمين والمنتقدين.
12					يوفر LMD خططا لتحديد الاحتياجات التكوينية للأساتذة والموظفين.
13					تتعد لقاءات دورية لتجنب السلبيات والنقائص في تطبيق LMD.
14					يتم التكوين لاستلام المسؤوليات المستحدثة في نظام LMD .
15					يتم منح حوافز للمبدعين في خدمة العمل.
16					يتم قياس فاعلية برامج التكوين علميا وعمليا.
17					يتم توفير وسائل للإطلاع على كل ما يخص نظام LMD .
18					يتم مناقشة برامج ونتائج تكوين الأساتذة والموظفين باستمرار.
19					يتم التعيين في المناصب الإدارية والعلمية حسب الكفاءة العلمية.
20					يتم إشراك الموظفين والأساتذة في اتخاذ القرارات.
21					إن تغيير القوانين التي تنظم الجامعة ضرورة لنجاح تطبيق LMD.
22					إن نظام LMD يوفر قوانين وتشريعات جديدة لكل الأسرة الجامعية.
23					توجد أنظمة مالية مساعدة على تنفيذ إجراءات نظام LMD.
24					توجد تعليمات تنفيذية للأنشطة والعمليات التي تخص نظام LMD.
25					يتم تغيير تعليمات تطبيق نظام LMD وفقا لحاجة كل تخصص.
26					يحدد نظام LMD صلاحيات كل مسئول وموظف وأستاذ.
27					يعتبر تحديد الصلاحيات عنصر مساعد في تحقيق الأهداف.
28					يلتزم الموظفون والأساتذة والمسؤولين بصلاحياتهم المحددة.
29					إن وجود صلاحيات واضحة يوفر فرصا للإبداع والابتكار.

					30	إن الصلاحيات الواضحة توفر فرصا لرقابة وتقييم أداء الفرد.
					31	إن الصلاحيات الواضحة توفر فرصا لنمو وتطور أداء الجامعة.
					32	إن تفويض الصلاحيات يضمن تطور الأفراد في العمل .
					33	إن تفويض الصلاحيات يدرّب الأفراد على تحمل المسؤولية.
					34	إن نظام LMD يوفر أدلة للصلاحيات التي يمكن تفويضها.
					35	للنجاح في العمل يجب على المسئول تفويض بعض صلاحياته.
					36	يوفر LMD فرصا لاستعمال تكنولوجيا الإعلام الآلي في الطباعة واستخراج الوثائق.
					37	يوفر LMD فرصا لاستعمال الإعلام الآلي في تبادل المعلومات بين إدارة الأقسام والكليات والجامعة .
					38	يوفر LMD فرصا لاستعمال الإعلام الآلي للاتصال وتبادل المعلومات بين الأساتذة والطلبة والإدارة.
					39	إن التغيير هو التدخل الإنساني المستشار والمستمع لمواءمة أساليب العمل والتكوين العلمي مع متغيرات البيئة المحيطة.
					40	إن نجاح LMD يتطلب الاهتمام بزيادة كفاءة الموظفين والأساتذة ومشاركتهم في إعداد مضامينه.
					41	إن نظام LMD يضمن نجاحه بتحسين وضعية الأفراد المادية.
					42	إن نجاح LMD يتطلب تغيير التنظيم الإداري (نظام الأقسام والكليات).
					43	إن نجاح LMD يتطلب جلب أحدث الوسائل البيداغوجية والإدارية
					44	لا جدوى من التفكير في المستقبل لأننا لا ندري كيف يكون الغد.
					45	لا يمكن تغيير المستقبل وإنما يمكن الاحتياط اتجاه ما قد يحدث.
					46	يمكننا بقليل من التنظيم تقرير بعض المستقبل.
					47	يمكننا التحكم في مستقبلنا برسم مشاريع محددة على المدى الطويل.

الملحق رقم (5): جداول الدراسة والتحليل الإحصائي

الجدول(1): نتائج استجابات كل فرد لنماذج الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير:

ص ²	ص	س.ص				س ²				س				الأفراد النماذج
		التكفي	الذاتي	العلمي	القانوني	التكفي	الذاتي	العلمي	القانوني	التكفي	الذاتي	العلمي	القانوني	
16129	127	4064	3556	4064	3937	1024	784	1024	961	32	28	32	31	01
10609	103	2781	2369	3502	3090	729	529	1156	900	27	23	34	30	02
13225	115	3565	3335	3220	3565	961	841	784	961	31	29	28	31	03
18769	137	4247	4521	4384	4521	961	1089	1024	1089	31	33	32	33	04

8464	92	2760	2392	1564	2576	900	676	289	784	30	26	17	28	05
9409	97	2425	2522	3492	2716	625	676	1296	784	25	26	36	28	06
12544	112	3584	4032	4032	3920	1024	1296	1296	1225	32	36	36	35	07
10404	102	3366	3468	3060	2244	1089	1156	900	484	33	34	30	22	08
16900	130	4160	3120	3510	4160	1024	576	729	1024	32	24	27	32	09
26896	164	4100	5248	4592	6232	625	1024	784	1444	25	32	28	38	10
25281	159	5406	5565	5088	5406	1156	1225	1024	1156	34	35	32	34	11
10816	104	2600	2392	3640	3640	625	529	1225	1225	25	23	35	35	12
10609	103	2575	2575	3502	2369	625	625	1156	529	25	25	34	23	13
20164	142	3550	4544	3834	4402	625	1024	729	961	25	32	27	31	14
15625	125	3250	3500	2875	3125	676	784	529	625	26	28	23	25	15
17956	134	3216	3216	4154	3484	576	576	961	676	24	24	31	26	16
18769	137	3562	2877	3973	3562	676	441	841	676	26	21	29	26	17
15625	125	3125	3125	3875	4125	625	625	961	1089	25	25	31	33	18
14884	122	3904	3050	4026	4148	1024	625	1089	1156	32	25	33	34	19
21316	146	4380	4818	5548	4964	900	1089	1444	1156	30	33	38	34	20
10609	103	2678	3296	2781	2781	676	1024	729	729	26	32	27	27	21
23104	152	5168	4408	4712	4712	1156	841	961	961	34	29	31	31	22
20164	142	4260	4260	4828	4970	900	900	1156	1225	30	30	34	35	23
24336	156	5148	5304	5928	4524	1089	1156	1444	841	33	34	38	29	24
15876	126	3402	3024	3402	3276	729	576	729	676	27	24	27	26	25
9801	99	2970	2376	2277	2178	900	576	529	484	30	24	23	22	26
16129	127	2667	2921	3429	2921	441	529	729	529	21	23	27	23	27
15876	126	3780	2772	2520	3780	900	484	400	900	30	22	20	30	28
24964	158	4740	3318	5056	3476	900	441	1024	484	30	21	32	22	29
13456	116	3132	3828	3596	3248	729	1089	961	784	27	33	31	28	30
17424	132	3300	4488	3564	3168	625	1156	729	576	25	34	27	24	31
20164	142	3124	3834	4544	5112	484	729	1024	1296	22	27	32	36	32
12769	113	2712	2825	4294	3842	576	625	1444	1156	24	25	38	34	33
14641	121	3630	3509	4477	3267	900	841	1369	729	30	29	37	27	34
7056	84	2100	2352	2772	2436	625	784	1089	841	25	28	33	29	35
9801	99	2574	1881	2772	2970	676	361	784	900	26	19	28	30	36
8464	92	2668	2760	2576	3496	841	900	784	1444	29	30	28	38	37
11881	109	3270	2616	2507	2398	900	576	529	484	30	24	23	22	38
8836	94	4033	3290	1880	2914	1369	1225	400	961	37	35	20	31	39
11881	109	3052	2616	2289	2289	784	576	441	441	28	24	21	21	40
7396	86	3010	2666	3096	2236	1225	961	1296	676	35	31	36	26	41
9025	95	2660	1900	2850	2375	784	400	900	625	28	20	30	25	42
22801	151	5134	5436	5285	5134	1156	1296	1225	1156	34	36	35	34	43
8281	91	2002	2548	2548	3276	484	784	784	1296	22	28	28	36	44
19321	139	4309	4726	4865	4448	961	1156	1225	1024	31	34	35	32	45
21025	145	4350	4350	4640	4205	900	900	1024	841	30	30	32	29	46
14641	121	3388	3388	3630	3146	784	784	900	676	28	28	30	26	47
11025	105	2730	2625	3780	3150	676	625	1296	900	26	25	36	30	48
9216	96	2208	1920	3360	3072	529	400	1225	1024	23	20	35	32	49
24649	157	4710	5338	5338	5181	900	1156	1156	1089	30	34	34	33	50
6561	81	2187	2187	2511	2106	729	729	961	676	27	27	31	26	51
4900	70	1190	1120	2730	2520	289	256	1521	1296	17	16	39	36	52
18496	136	3264	2448	3808	4488	576	324	784	1089	24	18	28	33	53
2209	47	893	1034	1316	1128	361	484	784	576	19	22	28	24	54
19044	138	3864	3312	4278	3864	784	576	961	784	28	24	31	28	55
14884	122	3172	2196	3904	3294	676	324	1024	729	26	18	32	27	56
13456	116	2668	3248	3944	3132	529	784	1156	729	23	28	34	27	57
11449	107	2996	2568	3638	2889	784	576	1156	729	28	24	34	27	58
14161	119	4284	3689	3808	3689	1296	961	1024	961	36	31	32	31	59
13924	118	3658	3304	4602	3304	961	784	1521	784	31	28	39	28	60
12321	111	2775	3108	4107	2997	625	784	1369	729	25	28	37	27	61
16129	127	2667	2413	3556	4064	441	361	784	1024	21	19	28	32	62

17956	134	4422	3752	4422	4154	1089	784	1089	961	33	28	33	31	63
7396	86	3354	1720	3096	2752	1521	400	1296	1024	39	20	36	32	64
13456	116	3364	3480	3364	3712	841	900	841	1024	29	30	29	32	65
10816	104	2184	2704	4160	2808	441	676	1600	729	21	26	40	27	66
20164	142	3834	3266	4544	4544	729	529	1024	1024	27	23	32	32	67
7056	84	2100	3108	2604	3024	625	1369	961	1296	25	37	31	36	68
29241	171	5130	5472	5301	5301	900	1024	961	961	30	32	31	31	69
12996	114	2622	2964	3990	3192	529	676	1225	784	23	26	35	28	70
10201	101	2525	2323	3333	3333	625	529	1089	1089	25	23	33	33	71
10816	104	3120	2808	2600	2496	900	729	625	576	30	27	25	24	72
12321	111	2997	3330	4218	3885	729	900	1444	1225	27	30	38	35	73
10609	103	2369	2163	3399	3296	529	441	1089	1024	23	21	33	32	74
7744	88	1848	2112	2552	2376	441	576	841	729	21	24	29	27	75
12544	112	3136	2800	3136	2912	784	625	784	676	28	25	28	26	76
10609	103	3399	2575	3811	3605	1089	625	1369	1225	33	25	37	35	77
8836	94	1880	2256	2538	2914	400	576	729	961	20	24	27	31	78
7056	84	1848	2100	2436	1848	484	625	841	484	22	25	29	22	79
13924	118	2478	3068	3540	3540	441	676	900	900	21	26	30	30	80
16641	129	3999	3870	3354	3612	961	900	676	784	31	30	26	28	81
15376	124	3472	3720	3720	4092	784	900	900	1089	28	30	30	33	82
11881	109	2289	2834	3052	2725	441	676	784	625	21	26	28	25	83
7225	85	2550	2635	2635	2890	900	961	961	1156	30	31	31	34	84
11664	108	3672	3888	3888	3348	1156	1296	1296	961	34	36	36	31	85
12996	114	3192	3192	3078	3876	784	784	729	1156	28	28	27	34	86
14400	120	3720	3840	3840	4440	961	1024	1024	1369	31	32	32	37	87
7744	88	2640	2464	3080	2992	900	784	1225	1156	30	28	35	34	88
7056	84	2016	1848	2688	2436	576	484	1024	841	24	22	32	29	89
10201	101	2121	2424	3535	2828	441	576	1225	784	21	24	35	28	90
11449	107	2889	2782	3210	3638	729	676	900	1156	27	26	30	34	91
22500	150	4800	3600	4350	4950	1024	576	841	1089	32	24	29	33	92
15876	126	3780	2772	4032	3150	900	484	1024	625	30	22	32	25	93
6400	80	2480	2320	1360	2080	961	841	289	676	31	29	17	26	94
17689	133	3591	3591	4256	4921	729	729	1024	1369	27	27	32	37	95
15129	123	3444	3444	2952	4920	784	784	576	1600	28	28	24	40	96
9025	95	2375	2660	3800	3230	625	784	1600	1156	25	28	40	34	97
10000	100	2600	3100	3500	2500	676	961	1225	625	26	31	35	25	98
11664	108	3348	2808	3024	3564	961	676	784	1089	31	26	28	33	99
14161	119	2499	2975	4284	3213	441	625	1296	729	21	25	36	27	100
24649	157	5338	4082	5495	4239	1156	676	1225	729	34	26	35	27	101
11236	106	2120	2226	2862	2650	400	441	729	625	20	21	27	25	102
17161	131	2751	3144	4192	3668	441	576	1024	784	21	24	32	28	103
6889	83	1660	1826	2822	2656	400	484	1156	1024	20	22	34	32	104
5929	77	7084	1309	1925	1925	529	289	625	625	23	17	25	25	105
9801	99	2079	2178	3861	3366	441	484	1521	1156	21	22	39	34	106
18769	137	3699	3699	3699	3425	729	729	729	625	27	27	27	25	107
14884	122	4392	4392	4392	4148	1296	1296	1296	1156	36	36	36	34	108
17956	134	2144	3082	4958	4422	256	529	1369	1089	16	23	37	33	109
15376	124	3596	3100	3844	3472	841	625	961	784	29	25	31	28	110
20736	144	3888	3600	4032	3744	729	625	784	676	27	25	28	26	111
24025	155	4340	4960	4495	4805	784	1024	841	961	28	32	29	31	112
13225	115	3105	2645	3105	2875	729	529	729	625	27	23	27	25	113
18769	137	3288	4521	4247	2466	576	1089	961	324	24	33	31	18	114
16384	128	3584	4736	3712	4224	784	1369	841	1089	28	37	29	33	115
11449	107	2140	2782	3638	3103	400	676	1156	841	20	26	34	29	116
12321	111	3663	3219	3552	2331	1089	841	1024	441	33	29	32	21	117
19600	140	4340	4060	4480	3640	961	841	1024	676	31	29	32	26	118
10816	104	3224	2080	3848	3016	961	400	1369	841	31	20	37	29	119
9409	97	2813	1843	3104	1552	841	361	1024	256	29	19	32	16	120

18225	135	3375	4725	3780	3105	625	1225	784	529	25	35	28	23	121
7921	89	1958	2314	3471	979	484	676	1521	121	22	26	39	11	122
15376	124	2728	2728	3844	3720	484	484	961	900	22	22	31	30	123
23104	152	4560	4864	4408	4712	900	1024	841	961	30	32	29	31	124
21609	147	4704	3969	4851	4851	1024	729	1089	1089	32	27	33	33	125
12996	114	2850	2850	3648	3306	625	625	1024	841	25	25	32	29	126
7056	84	2604	2184	2940	1932	961	676	1225	529	31	26	35	23	127
17161	131	3799	3668	4061	3537	841	784	961	729	29	28	31	27	128
18225	135	4455	3780	4995	4455	1089	784	1369	1089	33	28	37	33	129
1820415	15045	421515	408761	470676	443063	99327	96056	128846	113601	3533	3468	4034	3779	المجموع

الجدول رقم (02): استجابات كل الأفراد لنماذج الثقافة التنظيمية حسب العبارات

النسبة %	المتوسط الحسابي	استجابات الأفراد نحو نماذج الثقافة التنظيمية						الدرجات العبارات	
		المجموع	لأوافق تماما	لأوافق	محايد	موافق	موافق تماما		
79.2	3.96	129	07	06	20	48	48	ت	01
		100	5.4	4.7	15.5	37.2	37.2	%	
67.2	3.36	129	05	31	28	43	22	ت	05
		100	3.9	24	21.7	33.3	17.1	%	

61.4	3.07	129	13	42	21	29	24	ت	09	النموذج القانوني
		100	10.1	32.6	16.3	22.5	18.6	%		
79.2	3.96	129	05	13	13	49	49	ت	13	
		100	3.9	10.1	10.1	38	38	%		
79.6	3.98	129	03	17	11	47	51	ت	17	
		100	2.3	13.2	8.5	36.4	39.5	%		
81.8	4.09	129	01	09	13	60	46	ت	21	
		100	0.8	7	10.1	46.5	35.7	%		
81.4	4.07	129	03	08	15	54	49	ت	25	
		100	2.3	6.2	11.6	41.9	38	%		
56.8	2.84	129	23	37	23	29	17	ت	29	
		100	17.8	28.7	17.8	22.5	13.2	%		
73.4	3.67	1032	60	163	144	359	306	ت		المجموع العام للنموذج القانوني
		100	5.81	15.79	13.96	34.79	29.65	%		
86.6	4.33	129	03	06	07	48	65	ت	02	النموذج العلمي
		100	2.3	4.7	5.4	37.2	50.4	%		
68.8	3.44	129	06	12	25	55	31	ت	06	
		100	4.7	9.3	19.4	42.6	24	%		
78.8	3.94	129	05	11	14	55	44	ت	10	
		100	3.9	8.5	10.9	42.6	34	%		
84.8	4.24	129	06	14	16	54	39	ت	14	
		100	4.7	10.9	12.4	41.9	30.2	%		
79.8	3.99	129	03	10	20	48	48	ت	18	
		100	2.3	7.8	15.5	37.2	37.2	%		
73.6	3.68	129	06	13	28	51	31	ت	22	
		100	4.7	10.1	21.7	39.5	24	%		
80.4	4.02	129	02	07	21	55	44	ت	26	
		100	1.6	5.4	16.3	42.6	34.1	%		
75.4	3.77	129	04	12	20	66	27	ت	30	
		100	3.1	9.3	15.5	51.2	20.9	%		
78.2	3.91	1032	35	85	151	432	329	ت		المجموع العام للنموذج العلمي
		100	3.39	8.24	14.63	41.86	31.88	%		
52.4	2.62	129	23	50	20	25	11	ت	03	النموذج الذاتي
		100	17.8	38.8	15.5	19.4	8.5	%		
68.4	3.42	129	07	27	20	55	20	ت	07	
		100	5.4	20.9	15.5	42.6	15.5	%		
49	2.45	129	32	46	22	19	10	ت	11	
		100	24.8	35.7	17.1	14.7	7.8	%		
71.4	3.57	129	05	23	29	37	35	ت	15	
		100	3.9	17.8	22.5	28.7	27.1	%		
75.4	3.77	129	08	15	19	44	43	ت	19	
		100	6.2	11.6	14.7	34.1	33.3	%		
79.2	3.96	129	11	13	14	34	57	ت	23	
		100	8.5	10.1	10.9	26.4	44.2	%		
59.8	2.99	129	17	31	32	34	15	ت	27	
		100	13.2	24	24.8	26.4	11.6	%		
82	4.1	129	04	09	12	49	55	ت	31	
		100	3.1	7	9.3	38	42.6	%		

67	3.35	1032	107	214	168	297	246	ت	المجموع العام للنموذج الذاتي
		100	10.37	20.74	16.28	28.78	23.84	%	
75.8	3.79	129	02	12	25	61	29	ت	04
		100	1.6	9.3	19.4	47.3	22.5	%	
76.2	3.81	129	01	12	22	70	24	ت	08
		100	0.8	9.3	17.1	54.3	18.6	%	
58.2	2.91	129	20	33	27	37	12	ت	12
		100	15.5	25.6	20.9	28.7	9.3	%	
72	3.6	129	08	25	27	51	18	ت	16
		100	6.2	19.4	20.9	39.5	14	%	
69	3.45	129	03	20	38	52	16	ت	20
		100	2.3	15.5	29.5	40.3	12.4	%	
65.8	3.29	129	07	28	30	48	16	ت	24
		100	5.4	21.7	23.3	37.2	12.4	%	
66.6	3.33	129	07	28	29	45	20	ت	28
		100	5.4	21.7	22.5	34.9	15.5	%	
69.2	3.46	129	13	15	18	65	18	ت	32
		100	10.1	11.6	14	50.4	14	%	
68.6	3.43	1032	61	173	216	429	153	ت	المجموع العام للنموذج التكيفي
		100	5.91	16.76	20.93	41.57	14.83	%	
71.8	3.59	4128	263	635	679	1517	1034	ت	المجموع العام لنماذج الثقافة التنظيمية
		100	6.37	15.38	16.45	36.75	25.05	%	

الجدول رقم (03): استجابات كل الأفراد نحو استراتيجيات التغيير حسب العبارات

%	المتوسط الحسابي	استجابات الأفراد نحو استراتيجيات التغيير						الدرجات	العبارات
		المجموع	لأوافق تماما	لأوافق	محايد	موافق	موافق تماما		
45.8	2.29	129	30	56	23	15	05	ت	01
		100	23.25	43.41	17.83	11.63	3.88	%	
57.6	2.88	129	15	40	28	38	08	ت	02
		100	11.63	31.01	21.7	29.46	6.2	%	
69.4	3.47	129	10	16	28	53	22	ت	03

		100	7.75	12.4	21.7	41.09	17.05	%	
60.4	3.02	129	16	31	29	41	12	ت	04
		100	12.4	24.03	22.48	31.78	9.3	%	
65.8	3.29	129	15	22	26	42	24	ت	05
		100	11.63	17.05	20.16	32.56	18.6	%	
59.81	2.99	645	86	165	134	189	71	ت	الهيكل والتنظيم
		100	13.33	25.58	20.77	29.3	11.01	%	
49.2	2.46	129	26	49	29	19	06	ت	06
		100	20.16	37.98	22.48	22.48	4.65	%	
56.6	2.83	129	11	37	50	25	06	ت	07
		100	8.53	28.68	38.76	19.38	4.65	%	
56.8	2.84	129	19	27	47	28	08	ت	08
		100	22.48	20.93	36.43	21.7	6.2	%	
50.4	2.52	129	23	45	37	19	05	ت	09
		100	17.83	34.88	28.68	22.48	3.88	%	
48	2.4	129	33	41	29	22	04	ت	10
		100	25.58	31.78	22.48	17.05	3.1	%	
57.4	2.87	129	18	28	44	31	08	ت	11
		100	13.95	21.7	34.11	24.03	6.2	%	
53.07	2.65	774	130	227	236	144	37	ت	تبسيط الإجراءات في الاتصالات والعلاقات
		100	16.8	29.33	30.49	18.6	4.78	%	
51.4	2.57	129	24	45	31	20	09	ت	12
		100	18.6	34.88	24.03	15.5	6.98	%	
52.2	2.61	129	31	34	29	24	11	ت	13
		100	24.03	26.36	22.48	18.6	8.53	%	
54	2.7	129	23	39	31	25	11	ت	14
		100	17.83	30.23	24.03	19.38	8.53	%	
54	2.7	129	30	34	24	26	15	ت	15
		100	23.25	34.88	18.6	20.15	11.63	%	
54.8	2.74	129	22	41	26	28	12	ت	16
		100	17.05	31.78	20.16	21.7	9.3	%	
56.2	2.81	129	26	32	28	26	17	ت	17
		100	20.65	24.81	21.7	20.15	13.18	%	
50.6	2.53	129	35	38	20	24	12	ت	18
		100	27.16	29.46	15.5	18.6	9.3	%	
56.2	2.81	129	34	24	23	29	19	ت	19
		100	26.36	18.6	17.83	22.48	14.73	%	
53	2.65	129	39	28	18	27	17	ت	20
		100	30.23	21.7	13.95	20.93	13.18	%	
53.6	2.68	1161	264	315	230	229	123	ت	تكوين وتدريب الأفراد
		100	22.74	27.13	19.81	19.72	10.59	%	
74	3.7	129	07	13	21	59	29	ت	21
		100	5.43	10.08	16.28	45.74	22.48	%	
62.4	3.12	129	11	19	54	34	11	ت	22
		100	8.53	22.48	41.86	26.36	8.53	%	
58.2	2.91	129	17	28	42	34	08	ت	23
		100	13.18	21.7	32.56	26.36	6.2	%	

59	2.95	129	16	24	46	36	07	ت	24
		100	12.4	18.6	35.66	27.91	5.43	%	
62.4	3.12	129	14	22	36	49	08	ت	25
		100	10.58	17.05	27.91	37.98	6.2	%	
63.16	3.16	645	65	106	199	212	63	ت	القوانين والتشريعات
		100	10.08	16.43	30.85	32.88	9.77	%	
58.29	2.91	129	10	38	44	27	10	ت	26
		100	7.75	29.46	34.11	20.93	7.75	%	
79.84	3.99	129	03	07	10	77	32	ت	27
		100	2.33	5.43	7.75	59.67	24.81	%	
71.47	3.57	129	06	14	27	64	18	ت	28
		100	4.65	10.58	20.93	49.61	13.95	%	
81.7	4.08	129	03	07	11	63	45	ت	29
		100	2.33	5.43	8.53	48.84	34.88	%	
81.39	4.07	129	04	03	15	65	42	ت	30
		100	3.1	2.33	11.63	50.39	32.56	%	
82.17	4.11	129	03	07	08	66	45	ت	31
		100	2.33	5.45	6.2	51.16	34.88	%	
74.73	3.74	129	04	08	33	57	27	ت	32
		100	3.1	6.2	25.58	44.19	20.93	%	
76.12	3.81	129	06	05	29	57	32	ت	33
		100	4.65	3.88	22.48	44.19	24.81	%	
57.05	2.85	129	10	28	69	15	07	ت	34
		100	7.75	21.7	53.49	11.63	5.43	%	
72.4	3.62	129	04	16	28	58	23	ت	35
		100	3.1	12.4	21.7	44.96	17.83	%	
73.52	3.68	1290	53	133	274	549	281	ت	تحديد المسؤوليات والصلاحيات
		100	4.11	10.31	21.24	42.56	21.78	%	
59.53	2.98	129	18	26	37	37	11	ت	36
		100	13.95	20.16	28.68	28.68	8.53	%	
57.21	2.86	129	22	30	33	32	12	ت	37
		100	17.05	23.26	25.58	24.81	9.3	%	
56.74	2.84	129	20	32	38	27	12	ت	38
		100	15.5	24.81	29.46	20.93	9.3	%	
57.83	2.89	387	60	88	108	96	35	ت	التكنولوجيا
		100	15.5	22.74	27.91	24.81	9.04	%	
61.18	3.06	4902	658	1034	1181	1419	610	ت	كافة الاستراتيجيات
		100	13.42	21.09	24.01	28.95	12.44	%	
70.39	3.52	129	08	09	41	50	21	ت	39
		100	6.2	6.98	31.78	38.76	16.28	%	
83.25	4.16	129	01	08	12	56	52	ت	40
		100	0.78	6.2	9.3	43.41	40.31	%	
72.71	3.63	129	10	11	31	41	36	ت	41
		100	7.75	8.53	24.03	31.78	27.91	%	
66.67	3.33	129	13	19	35	36	26	ت	42
		100	10.08	14.73	27.13	27.91	20.16	%	
84.19	4.21	129	04	05	13	45	62	ت	43

		100	3.1	3.88	10.08	34.88	48.06	%	
75.44	3.77	645	36	52	132	228	197	ت	مفهوم التغيير
		100	5.58	8.06	20.47	35.35	30.54	%	
48.4	2.42	129	44	30	27	13	15	ت	44
		100	34.11	23.26	20.93	10.08	11.63	%	
65.2	3.26	129	16	28	21	35	29	ت	45
		100	12.4	21.7	16.28	27.13	22.48	%	
81.2	4.06	129	01	06	19	61	42	ت	46
		100	0.78	4.65	14.73	47.29	32.56	%	
85.6	4.28	129	04	03	13	42	67	ت	47
		100	3.1	2.33	10.08	32.56	51.94	%	
70.08	3.5	516	65	67	80	151	153	ت	الرؤية الإستراتيجية
		100	12.6	12.98	15.5	29.26	29.65	%	

جداول قيم التكرار الواقعي والمتوقع المتعلق بنماذج الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية

قيم التكرار الواقعي والمتوقع الخاص بالنموذج التكيفي من الثقافة التنظيمية ومدة الخدمة (الخبرة)											
المجموع	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما						
232	13.71	08	38.89	30	48.11	67	96.67	105	34.62	22	أقل من 5
216	12.77	23	36.21	46	44.79	31	90	80	32.23	36	10-6
168	9.93	05	28.16	30	34.84	33	70	70	25.07	30	15-11
184	10.88	11	30.84	26	38.15	43	76.67	84	27.46	20	20-16

232	13.71	14	38.89	41	48.11	40	96.67	91	34.62	46	أكثر من 20
1032	61		173		214		430		154		المجموع

قيم التكرار الواقعي والمتوقع الخاص بالنموذج العلمي من الثقافة التنظيمية ومدى الخدمة (الخبرة)											
المجموع	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		
232	8.09	08	19.33	20	34.17	41	96.67	97	73.74	66	أقل من 5
216	7.54	06	18	22	31.81	25	90	95	68.65	68	10-6
168	5.86	09	14	14	24.74	36	70	65	53.4	44	15-11
184	6.42	02	15.33	17	27.1	22	76.67	79	58.48	64	20-16
232	8.09	11	19.33	13	34.17	28	96.67	94	73.74	86	أكثر من 20
1032	360		86		152		430		328		المجموع

قيم التكرار الواقعي والمتوقع الخاص بالنموذج الذاتي من الثقافة التنظيمية ومدى الخدمة (الخبرة)											
المجموع	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		
232	24.05	24	48.11	39	37.99	47	66.99	70	54.85	52	أقل من 5
216	22.4	29	44.79	48	35.37	27	62.37	62	51.07	50	10-6
168	17.52	11	34.84	35	27.51	33	48.51	49	39.72	40	15-11
184	19.08	16	38.16	34	30.13	31	53.13	63	43.5	40	20-16
232	24.05	27	48.11	58	37.99	31	66.99	54	54.85	62	أكثر من 20
1032	107		214		169		298		244		المجموع

قيم التكرار الواقعي والمتوقع الخاص بالنموذج القانوني من الثقافة التنظيمية ومدى الخدمة (الخبرة)											
المجموع	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		
232	13.26	24	36.64	53	32.37	35	80.93	74	68.79	46	أقل من 5
216	12.35	11	34.12	30	30.14	28	75.35	79	64.05	68	10-6
168	9.6	05	26.53	21	23.44	28	58.6	61	49.81	53	15-11
184	10.52	07	29.06	28	25.67	23	64.19	74	54.56	52	20-16
232	13.26	12	36.64	31	32.37	30	80.93	72	68	87	أكثر من 20
1032	59		163		144		360		306		المجموع

قيم التكرار الواقعي والمتوقع الخاص بالنموذج القانوني من الثقافة التنظيمية والتخصص (الكلية)											
المجموع	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		
136	7.77	07	21.48	33	18.98	26	47.44	42	40.33	28	الاقتصاد
280	16.01	28	44.22	39	39.07	23	97.67	114	83.02	76	الآداب
224	12.81	06	35.38	32	31.26	30	78.14	75	66.42	81	الهندسة

264	15.09	12	41.70	39	36.84	55	92.09	77	78.28	81	العلوم
128	7.32	06	20.22	20	17.86	10	44.65	52	37.95	40	علوم الأرض
1032	59		163		144		360		306		المجموع

قيم التكرار الواقعي والمتوقع الخاص بالنموذج العلمي من الثقافة التنظيمية والتخصص (الكلية)											
المجموع	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		
136	4.74	05	11.33	09	20.03	26	56.67	56	43.22	40	الاقتصاد
280	9.77	08	23.33	22	41.24	23	116.67	130	88.99	97	الآداب
224	7.81	01	18.67	25	32.99	32	93.33	84	71.19	82	الهندسة
264	9.21	19	22	25	38.88	45	110	99	83.91	76	العلوم
128	4.47	03	10.67	05	18.85	26	53.33	61	40.68	33	علوم الأرض
1032	36		86		152		430		328		المجموع

قيم التكرار الواقعي والمتوقع الخاص بالنموذج الذاتي من الثقافة التنظيمية والتخصص (الكلية)											
المجموع	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		
136	14.1	13	28.2	24	22.27	32	39.27	35	32.16	32	الاقتصاد
280	29.03	27	58.06	65	45.85	37	80.85	94	66.2	57	الآداب
224	23.22	19	46.45	60	36.68	38	64.68	57	52.96	50	الهندسة
264	27.37	43	54.74	45	43.23	49	76.23	61	62.42	66	العلوم
128	13.27	05	26.54	20	20.96	13	36.96	51	30.26	39	علوم الأرض
1032	107		214		169		298		244		المجموع

قيم التكرار الواقعي والمتوقع الخاص بالنموذج التكيفي من الثقافة التنظيمية والتخصص (الكلية)											
المجموع	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		
136	8.04	14	22.8	24	28.2	31	56.67	48	20.29	19	الاقتصاد
280	16.55	21	46.94	50	58.06	51	116.67	128	41.78	30	الآداب
224	13.24	13	37.55	37	46.45	56	93.33	92	33.43	26	الهندسة
264	15.6	12	44.26	47	54.74	55	110	89	39.4	61	العلوم
128	7.57	01	21.46	15	26.54	21	53.33	73	19.1	18	علوم الأرض
1032	61		173		214		430		154		المجموع

قيم التكرار الواقعي والمتوقع الخاص بالنموذج القانوني من الثقافة التنظيمية والوظيفة											
المجموع	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		
520	29.73	27	82.13	74	72.56	87	181.39	176	154.19	156	أستاذ

328	18.75	23	51.81	52	45.77	44	114.42	112	97.25	97	إداري
184	10.52	09	29.06	37	25.67	13	64.19	72	54.56	53	أستاذ وإداري
1032	59		163		144		360		306		المجموع

قيم التكرار الواقعي والمتوقع الخاص بالنموذج التكيفي من الثقافة التنظيمية والوظيفية											
المجموع	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		
520	30.74	28	87.17	84	107.83	107	216.67	215	77.6	86	أستاذ
328	19.39	17	54.98	47	68.01	72	136.67	135	48.94	57	إداري
184	10.88	16	30.84	42	38.15	35	76.67	80	27.46	11	أستاذ وإداري
1032	61		173		214		430		154		المجموع

قيم التكرار الواقعي والمتوقع الخاص بالنموذج العلمي من الثقافة التنظيمية والوظيفية											
المجموع	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		
520	18.14	14	43.33	27	76.59	72	216.67	216	165.27	191	أستاذ
328	11.44	14	27.33	52	48.31	62	136.67	127	104.25	73	إداري
184	6.42	08	15.33	07	27.1	18	76.67	87	58.48	64	أستاذ وإداري
1032	36		86		152		430		328		المجموع

قيم التكرار الواقعي والمتوقع الخاص بالنموذج الذاتي من الثقافة التنظيمية والوظيفية											
المجموع	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		
520	53.91	55	107.83	116	85.16	88	150.16	139	122.95	122	أستاذ
328	34.01	25	68.02	51	53.71	48	94.71	107	77.55	97	إداري
184	19.08	27	38.15	47	30.13	33	53.13	52	43.5	25	أستاذ وإداري
1032	107		214		169		298		244		المجموع

جداول قيم التكرار الواقعي والمتوقع المتعلق باستراتيجيات التغيير والخصائص الشخصية

قيم التكرار الواقعي والمتوقع الخاص باستراتيجيات التغيير ومدّة الخدمة (الخبرة)											
المجموع	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		
1102	147.92	112	232.22	217	266.17	324	318.1	337	137.58	112	أقل من 5
1026	137.72	144	216.21	176	247.81	373	296.16	311	128.1	122	6-10
798	107.12	119	168.16	155	192.74	168	230.35	248	99.63	108	11-15

874	117.32	125	184.19	221	211.1	192	252.29	254	109.1	82	20-16
1102	147.92	158	232.22	264	266.17	227	318.1	265	137.58	188	أكثر من 20
4902	658		1033		1184		1415		612		المجموع

قيم التكرار الواقعي والمتوقع الخاص باستراتيجيات التغيير والوظيفة											
المجموع	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		
2470	331.55	370	520.5	484	596.59	590	712.98	684	308.37	342	أستاذ
1558	209.13	172	328.32	280	376.31	445	449.73	497	194.51	164	إداري
874	117.32	116	184.18	269	211.1	149	252.29	234	109.12	106	أستاذ وإداري
4902	658		1033		1184		1415		612		المجموع

قيم التكرار الواقعي والمتوقع الخاص باستراتيجيات التغيير والتخصص (الكلية)											
المجموع	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		
646	86.71	98	136.13	128	156.03	149	186.47	174	80.65	97	الاقتصاد
1330	178.53	171	280.27	227	321.24	380	383.91	383	166.05	169	الآداب
1064	142.82	169	224.22	278	256.99	232	307.13	280	132.84	105	الهندسة
1254	168.33	202	264.26	262	302.88	282	361.98	356	156.56	152	العلوم
608	81.61	18	128.12	138	146.85	141	175.5	222	75.91	89	علوم الأرض
4902	658		1033		1184		1415		612		المجموع