

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي (الجزائر)

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



دور الثقافة التنظيمية في مقاومة التغيير التقني "دراسة استبائية في شركة الكهرباء والغاز بإيليزي"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطلبة: زكري البشير وفطحية علي علي

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
د. لخضر عياشي	أستاذ محاضر قسم - ب-	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
د. علي مسعودي	أستاذ محاضر قسم - ب-	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
د. نصر حميداتو	أستاذ محاضر قسم - أ-	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2024

إهداء

إلى من أضاءوا دروبنا بنور المعرفة، ودعموا خطواتنا نحو النجاح:

- **إلى آبائنا وأمهاتنا:** شمعة تضيء دروبنا، ونبغ للحنان والحب،
نهدي لكم هذا الإنجاز ثمرة جهودكم وتضحياتكم، فأنتم
السند القوي لنا في كل خطوة.
- **إلى أساتذتنا الكرام:** منكم نهلنا العلم والمعرفة، ومنكم
تعلمنا الصبر والمثابرة، نهدي لكم هذا العمل تقديرًا
لجهودكم ودعمكم المتواصل.
- **إلى زملائنا الأعزاء:** شاركناكم رحلة مليئة بالتحديات
والنجاحات، نهدي لكم هذا الإنجاز تعبيرًا عن صداقتنا
وتعاوننا المثمر.
- **إلى كل من ساندنا ووقف بجانبنا:** نهدي لكم هذا العمل
شكرًا وتقديرًا لدعمكم المعنوي الذي كان له الأثر الكبير في
إنجازنا.

مع خالص الشكر والتقدير

خريجو/ دبلوم الماستر دفعة 2024

[إدارة اعمال]

[المركز الجامعي اليزي]

البشير و علي

شكر وامتنان

في ختام هذه الدراسة، نود أن نُعرب عن خالص شكرنا وامتناننا لجميع من ساهم في إنجازها ودعمنا خلال رحلتنا العلمية.

- أولاً، نُقدم خالص شكرنا وتقديرنا لأساتذتنا الكرام الذين نهلنا من علمهم ومعرفتهم، وقدموا لنا الدعم والتوجيه خلال مسيرتنا الدراسية.
- ثانيًا، نشكر أفراد عائلتنا على صبرهم ودعمهم المتواصل، وعلى إيمانهم بقدراتنا.
- ثالثًا، نشكر زملاءنا الأعزاء على مشاركتهم لنا رحلة التعلم والبحث، وعلى التعاون المثمر الذي ساهم في إنجاز هذا العمل.
- رابعًا، نشكر إدارة شركة الكهرباء والغاز على تسهيل مهمتنا في جمع المعلومات وإجراء المقابلات.
- أخيرًا، نشكر جميع من ساهم في إثراء هذه الدراسة بأي شكل من الأشكال.

نُدرّك أن هذه الدراسة ليست خالية من النقائص، ونرحب بأي ملاحظات أو اقتراحات من أجل تحسينها.

نأمل أن تُساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة في مجال إدارة التغيير، وأن تُساعد المنظمات على التغلب على مقاومة التغيير التقني وتسهيل تبني التقنيات الجديدة.

مع خالص الشكر والتقدير

خريج/ دبلوم الماستر دفعة 2024

[إدارة اعمال]

[المركز الجامعي اليزي]

البشير و علي

الملخص

تهدف هذه المذكرة إلى استكشاف دور الثقافة التنظيمية في مقاومة التغيير التقني داخل شركة الكهرباء والغاز. تركز الدراسة على فهم كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر على قبول أو رفض التغييرات التقنية الضرورية لتحسين الأداء والكفاءة التشغيلية.

وقد قمنا بتحليل عناصر الثقافة التنظيمية الموجودة داخل الشركة وتقييم تأثير الثقافة التنظيمية على قبول أو رفض التغييرات التقنية. وتقديم توصيات لتحسين القدرة على التكيف مع التغيير التقني.

واستخدمنا في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات مع الموظفين، الاستبيانات، والملاحظات المباشرة. كما تم تحليل الوثائق والتقارير الداخلية للشركة لتقديم رؤية شاملة عن الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التغيير التقني.

وتوصنا الى مجموعة من النتائج وهي:

- **عناصر الثقافة التنظيمية:** وجدت الدراسة أن القيم المشتركة، المعتقدات، والعادات اليومية تلعب دوراً كبيراً في تشكيل استجابة الموظفين للتغيير. ثقافة التنظيم القوية التي تتميز بالتعاون، الابتكار، والانفتاح على الأفكار الجديدة تساعد في تسهيل قبول التغيير.
- **مقاومة التغيير:** أظهرت النتائج أن مقاومة التغيير غالباً ما تنبع من الخوف من المجهول، عدم الثقة في الإدارة، ونقص الفهم الواضح لأهداف التغيير وفوائده. الثقافة التنظيمية التي تفتقر إلى التواصل الفعال والشفافية تزيد من مقاومة الموظفين للتغيير التقني.

قدمت الدراسة عدة توصيات لتعزيز قبول التغيير التقني، من بينها:

- ✓ تعزيز التواصل الداخلي لشرح فوائد التغيير وأهدافه بوضوح.
- ✓ إشراك الموظفين في عملية التغيير وجعلهم جزءاً من اتخاذ القرارات.
- ✓ تقديم التدريب والدعم اللازم للموظفين للتكيف مع التقنيات الجديدة.
- ✓ تعزيز ثقافة تنظيمية مرنة تدعم الابتكار والتجديد المستمر.

واخيراً تؤكد الدراسة على أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تحديد مدى نجاح أو فشل التغيير التقني في المؤسسات.

وبالتالي، يجب على إدارة شركة الكهرباء والغاز الاهتمام بتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية ومشجعة للتغيير لضمان تحقيق التحسينات المطلوبة في الأداء والكفاءة التشغيلية.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	شكر وعرفان
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال البيانية
VIII	فهرس الملاحق
IX	قائمة الاختصارات والرموز
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الجانب النظري
1	1. المحث الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية
14	2. المبحث الثاني الإطار النظري لمقاومة التغير التقني
22	3. المبحث الثالث: الدراسات السابقة
30	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي
31	الدراسة التطبيقية
51	خاتمة
48	المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	ترميز مقياس ليكارت الخماسي	73
2	قيمة معامل الفا كرونباخ الفا لمحاو الدراسة	38
3	معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور	39
4	معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور	40
5	الجدول التكراري والنسبة المئوية لأفراد العينة حسب الجنس	41
6	المتعلق بالتكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	41
7	المتعلق بالتكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	43
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثقافة التنظيمية	44
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مقاومة التغيير	46
10	معامل ارتباط المتغيرات	47
11	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار علاقة الثقافة التنظيمية بمقاومة التغيير	48
12	الفرضية الفرعية الأولى	48
13	الفرضية الفرعية الثانية	49

فهرس الأشكال البيانية

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز بإبليزي	34
2	دائرة نسبية لأفراد العينة حسب الجنس	41
3	دائرة نسبية لأفراد العينة حسب الفئة العمرية	42
4	أعمدة بيانية للمؤهل العلمي	43

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان
الملحق الأول	استبانة الدراسة
الملحق الثاني	مخرجات برنامج SPSS

قائمة الاختصارات والرموز

الرمز	اسم الرمز
SPSS	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
Sig	مستوى المعنوية
F	اختبار فيشر
T	اختبار T-test
b	المعاملات المعيارية

مقدمة

يشهد العالم اليوم ثورة تقنية هائلة تُحدث تغييرات جذرية في جميع مناحي الحياة. وتُعد المنظمات من أهم الجهات المتأثرة بهذه التغييرات، حيث تُواجه تحديات كبيرة في التكيف مع التطورات التقنية السريعة.

ونتيجةً لذلك، تُصبح مقاومة التغيير التقني ظاهرة شائعة في المنظمات، وذلك بسبب عدم رغبة بعض الأفراد والمجموعات في التخلي عن الممارسات الراسخة والأنظمة التقليدية.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية الثقافة التنظيمية كعامل أساسي يؤثر على سلوكيات الأفراد وطريقة استجابتهم للتغيير.

إشكالية الدراسة:

تُطرح الدراسة الحالية السؤال التالي: ما هو دور الثقافة التنظيمية في مقاومة التغيير التقني؟

أُسئلة فرعية:

- ما هو طبيعة مستوى تعزيز الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير التقني في شركة الكهرباء والغاز بإبليزي
- هل توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير التقني؟

الفرضيات:

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية للدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- تُساهم الثقافة التنظيمية في شركة الكهرباء والغاز في مقاومة التغيير التقني.

وانطلاقاً من الأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات الفرعية كالآتي:

- مستوى تعزيز الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير التقني في الشركة محل الدراسة جيد
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينات حول وجود الثقافة التنظيمية بشركة الكهرباء والغاز للمتغيرات الشخصية الجنس، العمر، المؤهل العلمي.

أهمية الدراسة:

تُعد هذه الدراسة مُهمة لعدة أسباب، تشمل:

- سد الفجوة المعرفية في مجال دور الثقافة التنظيمية في مقاومة التغيير التقني.
- تقديم مساهمات عملية للمنظمات في التغلب على مقاومة التغيير التقني.
- تقديم توصيات لتطوير برامج تدريبية تُساعد المنظمات على التكيف مع التطورات التقنية.

أهداف الدراسة:

- تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير التقني.
- تحديد العوامل الثقافية التي تساهم في مقاومة التغيير التقني.
- اقتراح استراتيجيات للتغلب على مقاومة التغيير التقني في المنظمات.

أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية موضوع التغيير التقني في العصر الحالي.
- قلة الدراسات العربية التي تُركز على دور الثقافة التنظيمية في مقاومة التغيير التقني.

منهجية الدراسة والأدوات المستعملة:

استخدمنا المنهج الوصفي في الجوانب النظرية المتعلقة بماهية الثقافة التنظيمية في مقاومة التغيير التقني، من خلال الاعتماد على المراجع المختلفة، مثل الكتب والمجلات والبحوث المقدمة في المؤتمرات والندوات، واللجوء إلى شبكة الانترنت.

أما في الجانب التطبيقي فقد استخدمنا منهج دراسة الحالة، بحيث تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة للحصول على المعلومات حول الموضوع وأخذنا عينة مكونة من 50 موظف في الشركة حيث استخدمنا البرنامج الإحصائي (SPSS V 26) لاختبار الفرضيات وتحليل البيانات الدراسة.

صعوبات الدراسة:

- تمثلت الصعوبات التي تمت مواجهتها أثناء انجاز هذه الدراسة في:
- ندرة المراجع المتعلقة بموضوع مقاومة التغيير بشكل عام ومقاومة التغيير التقني بشكل خاص.
- صعوبة الوصول الى بعض الوثائق وعدم استجابة الشركة في تقديم بعض الوثائق التقنية بحجة السرية.

حدود الدراسة:

- يهدف الإمام بمختلف جوانب الإشكالية المطروحة فقد تم تحديد هذه الدراسة كما يلي:
- الحدود الموضوعية: تجسدت في الجانب النظري للدراسة حيث اقتصر على الإطار المفاهيمي لكل من الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير التقني
- الحدود المكانية: تجسدت في الجانب الميداني للدراسة والذي تم مقر شركة الكهرباء والغاز بولاية إليزي.
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة في حدود الفترة الزمنية الممتدة من شهر جانفي إلى غاية شهر جوان من سنة 2024.

هيكل الدراسة:

تُقسم الدراسة إلى فصلين:

- الفصل الأول: يُقدم مراجعة شاملة ونظرية حول الثقافة التنظيمية والتغيير التقني.
- الفصل الثاني: يُقدم وصفًا تفصيليًا لشركة الكهرباء والغاز، ودراسة ميدانية وتقديم النتائج المتوصل إليها.

الفصل الاول :الاطار النظري
والدراسات السابقة

تمهيد: إن اليوم و قد صارت اغلب دراسات التغيير التنظيمي ترتبط بطريقة مباشرة بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة و بالتالي أصبح من المستحيلات السبع تجاهل موضوع الثقافة التنظيمية التي تعمل جاهدا على توفير التكامل و التناسق بين أفراد المنظمة و هو ما يميزها عن غيرها من المنظمات و يوجهها للتأقلم مع محيطها الخارجي و لا شك في أن الثقافة التنظيمية قد تعد عاملا مساعدا لعملية التغيير أو معوقا له و قد وجد أنه لا يمكن إحداث تغيير فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية أو دون إحداث تغير عميق على المستوى الكلي للمنظمة و لهذا نجد أن هذه الأخيرة تتأثر بالسياسات والإجراءات والمهارات والقدرات وتكتب القوة من خلال تقوية أداء الأفراد لأعمالهم وذلك من خلال طريقتين أساسيتين للتفكير في العلاقة التنظيمية و التغيير التنظيمي و ذلك بإحداث تغيير في المنظمة عبر التغيير الثقافي الذي يضمن إيجاد منظمة مبدعة ثقافيا و كذلك ترقية وتطوير ما فيها من أعضاء ووظائف حيث تحاول هذه الورقة البحثية إبراز هذه العلاقة و دور الثقافة التنظيمية بين الثقافة في إحداث التغيير التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

المبحث الاول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تُعد الثقافة التنظيمية نمط السلوك الجماعي والافتراضات التي تُدرس للمنظمات الأعضاء الجدد على أنها طريقة للإدراك والتفكير والشعور . (الثقافة التنظيمية - رافاسي وشولتز (2006) .

المطلب الاول: مفهوم ونشأة الثقافة التنظيمية

1 تعاريف الثقافة التنظيمية

اولا : لقد تم تعريف الثقافة بشكل عام على أنها "طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل". (المدهون والجزراوي، 1995، ص 396).

يذكر أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمات ترجع إلى النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات أخرى.

(Robbins (1998, p.595).

ثانيا : و قد عرفت الثقافة التنظيمية بأنها "تتكون من قيم ومعتقدات و تصورات مشتركة وتحدد سلوك أعضاء المنظمة، حيث كلما زاد استخدام هذه القيم والمعتقدات والتصورات وكانت مشتركة كلما كانت أقوى لثقافة المنظمة، ويكون لها أثر كبير في تحديد السيطرة على سلوك المنظمة".

(mainiero & tromley , 1989, p.382)

ثالثا: ويذكر القريوتي (2000، ص 151) أن الثقافة التنظيمية هي " الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية".

رابعا: كما تم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها "نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال ملائمتها مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات الملائمة الداخلية، والتي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بالمشكلات".

(Schackleton, 1985, p.2)

خامسا: كما يعرف آخرون الثقافة التنظيمية على أنها أحد أهم الأفكار المعاصرة في مجال الدراسات التنظيمية، و الإدارة تقدم وصف للحالة النفسية و تصرف، و خبرة، و معتقدات سواء ان كانت اجتماعية أو فردية بداخل احدى المنظمات، و تعتبر الثقافة التنظيمية عبارة عن نظام مشترك بين يجمع عدة أفراد بما يحملونه من قيم، و معتقدات و فكر، و تسعى هذه الثقافة إلى التحكم السليم في سلوكيات هذه الفئة بالشكل الذي يمنح المنظمة القدرة على التميز .

(الثقافة التنظيمية وعناصرها – كتابة: هاجر. موقع: المرسل. آخر تحديث: 28 فبراير 2017 , 08:30).

سادسا: ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك معا بأنها تركز على القيم والتي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساس لتقييم مواقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات. (العميان، 2005، ص 311-312).

نشأة الثقافة التنظيمية

تاريخ نشأة الثقافة التنظيمية يمتد لعقود عديدة، ولكن يمكن تتبع تطورها وفهمه من خلال عدة مراحل زمنية. هنا نظرة عامة على تاريخ نشأة الثقافة التنظيمية:

1. المرحلة الأولى: التسعينيات وقبلها:

في تاريخ نشأة الثقافة التنظيمية تعود إلى فترة قبل التسعينيات. في هذه المرحلة، كانت المؤسسات والمنظمات تركز بشكل رئيسي على الإدارة التقليدية والمبادئ البيروقراطية. تتميز هذه المرحلة بالممارسات والمفاهيم الكلاسيكية للإدارة التي اعتمدت على هرمية السلطة والتنظيم الهرمي.

في هذه المرحلة، كانت الهيكلية التنظيمية المركزية والتحكم الأفقي هما النموذج السائد. وفي هذا النموذج، تتخذ القرارات من الأعلى إلى الأسفل، والسلطة المركزية تتحكم في جميع جوانب العمل. كان التركيز الرئيسي على السيطرة والتنظيم والتنفيذ الفعال للمهام.

وفي هذه المرحلة، لم تكن الثقافة التنظيمية تعتبر عاملاً مهماً في تحقيق الأهداف التنظيمية. كانت المؤسسات تركز بشكل أساسي على الهيكلية التنظيمية والعمليات والتنظيم الداخلي، وتعتبر الثقافة التنظيمية أمراً ثانوياً أو غير مهم في تحقيق النجاح المؤسسي.

ومع ذلك، بدأت الأفكار والتوجهات في التسعينيات تتغير تدريجياً، حيث تحول التركيز نحو أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي. تبنت المؤسسات توجهات جديدة تتعلق بالقيادة التحويلية وإشراك الموظفين في صنع القرار وتعزيز الروح الجماعية، وهذا يمثل المرحلة التالية في تطور الثقافة التنظيمية.

2. المرحلة الثانية التسعينيات وبعدها:

بدأ التركيز يتحول تدريجياً نحو أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي. ظهرت أفكار جديدة حول القيادة التحويلية وإشراك الموظفين في صنع القرار وتعزيز الروح الجماعية. في هذه المرحلة، بدأ التركيز يتحول تدريجياً نحو أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي. ظهرت أفكار جديدة حول القيادة التحويلية وإشراك الموظفين في صنع القرار وتعزيز الروح الجماعية.

خلال هذه المرحلة، أصبحت الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في تحقيق النجاح المستدام للمنظمات. وقد تم التركيز على بناء ثقافة تنظيمية تدعم الرؤية والقيم المؤسسية للمنظمة، وتساهم في تعزيز التعاون والابتكار والتفوق. في هذه المرحلة، أصبحت الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في تحديد الهوية المؤسسية وجذب واحتفاظ الموظفين الموهوبين. تم التركيز على بناء بيئة عمل ملهمة ومحفزة، حيث يشعر الموظفون بالانتماء والتحفيز والتفاعل الإيجابي.

تم تطوير أدوات وتقنيات لتحليل وتقييم الثقافة التنظيمية، وكانت هناك محاولات لتوثيق وتوضيح القيم والمعتقدات والسلوكيات المرتبطة بالثقافة التنظيمية. توجد أيضاً بعض النماذج والنظريات التي تساعد في فهم وتحليل الثقافة التنظيمية، مثل نموذج إدارة التغيير التنظيمي لكوثر وهاريسون ونموذج تسلسل ثقافة التنظيم لدينيس ودانيلسون. تتميز المرحلة الثانية بتغير في الوعي والاهتمام بالثقافة التنظيمية وتأکید أهميتها في تحقيق التميز التنظيمي. أصبحت المنظمات تدرك أن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك الموظفين، وتوجههم وأدائهم، وبالتالي تؤثر على أداء المنظمة بشكل عام.

في هذه المرحلة، تم تعزيز أفكار مثل القيادة التحويلية والقيادة التشاركية، حيث يتم تشجيع القادة على بناء ثقافة تنظيمية ملهمة تحفز الموظفين على الإبداع والتفوق. تم تعزيز أهمية التواصل والتفاعل بين الموظفين، وتشجيع العمل الجماعي والتعلم المستمر.

هذه المرحلة شهدت أيضاً زيادة في الاهتمام بتنوع الثقافات التنظيمية وقدرتها على التأثير على الأداء المؤسسي. تم التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية الشاملة والمتكاملة التي تحترم وتقدر التنوع الثقافي وتعزز الشمولية والعدالة المؤسسية. تتميز المرحلة الثانية بالتحول من تركيز على الهيكلية التنظيمية والإدارة التقليدية إلى تركيز على الثقافة التنظيمية والقيم والسلوكيات المشتركة. تعتبر الثقافة التنظيمية الآن عنصراً حاسماً في تحقيق التميز والنجاح المستدام للمنظمات في بيئة العمل المتغيرة والمتنافسة.

3. المرحلة الثالثة القرن الحادي والعشرين:

في هذا العصر، أصبحت الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في تحقيق النجاح المستدام للمنظمات. تركزت الاهتمامات على تعزيز القيم المؤسسية وبناء بيئة عمل ملهمة وتشجيع الابتكار والتعلم المستمر. قد يكون هناك أحداث وتطورات محددة في الثقافة التنظيمية لبعض المنظمات الكبرى أو القطاعات المعينة، ولكن هذه النظرة العامة تلخص التطور التاريخي للثقافة التنظيمية في المجمل.

في هذه المرحلة، تحتل الثقافة التنظيمية مكانة أكثر أهمية في تحقيق النجاح المستدام للمنظمات. هناك تركيز متزايد على تعزيز القيم المؤسسية وتحديد الهوية المؤسسية والتعبير عنها من خلال الثقافة التنظيمية.

تسعى المنظمات في هذه المرحلة إلى بناء بيئة عمل ملهمة ومحفزة تشجع الموظفين على التفوق والابتكار. يتم تعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي بين الموظفين، ويتم تشجيع القيادة التحولية والتشاركية لتحقيق أهداف المنظمة.

تشمل الاهتمامات الأخرى في هذه المرحلة تشجيع الابتكار والتعلم المستمر كوسيلة للتطور والتكيف مع التغييرات المتسارعة في البيئة التنظيمية. يتم تعزيز ثقافة التعلم والتحسين المستمر، حيث يشجع الموظفون على اكتساب المعرفة الجديدة وتحسين أدائهم ومساهماتهم في التطوير المستمر للمنظمة.

بالإضافة إلى ذلك، يتم التركيز على تعزيز التنوع والشمولية في ثقافة التنظيم، حيث يتم احترام وتقدير التنوع الثقافي والتعايش بين مختلف الثقافات والخلفيات في المنظمة. يتم تعزيز قيم المساواة والعدالة وإقامة بيئة عمل شاملة للجميع.

في المرحلة الحالية، تستفيد المنظمات من التكنولوجيا والوسائل الحديثة لتحليل وقياس الثقافة التنظيمية، مثل استخدام الاستطلاعات والمقابلات وتحليل البيانات لفهم وتقييم الثقافة وقياس تأثيرها على الأداء. (بارني، 1985) (Organizational Culture and Leadership, 1985),

المطلب الثاني مصادر وخصائص الثقافة التنظيمية

1. مصادر الثقافة التنظيمية

أ. العادات والتقاليد والاعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تكون الصبغة للعنصر البشري في المنظمة، سواء أكان مديراً، أو مشرفاً، أو موظفاً صغيراً، أو عاملاً. كما

أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية، والبيئية التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة. (بقلم أحمد كردي >> أحمد كردي وعلم الإدارة >> أحمد كردي والسلوك الإداري - مصادر الثقافة التنظيمية).

ب. الطقوس و احتفالات المناسبات : لا يخلو أي مجتمع من أعياد ومواسم ومناسبات احتفالية يتم إحيائها في مواعيد سنوية محددة، ولعل المجتمعات العربية والإسلامية أكثرها زخماً بهذه الأعياد والمناسبات التي يحتفل بها في مشارق الأرض ومغاربها، والمجتمع الجزائري يشترك مع باقي الشعوب العربية والإسلامية في إحياء هذه الأعياد الدينية والاحتفاليات العائلية والمناسبات الاجتماعية والوطنية. (مطرف عمر: كاتب من الجزائر - بن معمر بوخضرة: كاتب من الجزائر - المواسم والأعياد والمناسبات الاحتفاليات في المجتمع الجزائري بين الوظائف الاجتماعية والمظاهر الفرجية - العدد 54 - عادات وتقاليد).

ت. الاساطير : تحكي الأساطير القصص حول السلف الصالح وأصل البشر والعالم، والآلهة، والكائنات فوق الطبيعية (الملائكة والجان والحوار العين) والأبطال ذوي القدرات فوق البشرية. (الأسطورة - موسوعة تاريخ العالم - مترجم بواسطة عبد المجيد الشهاوي - 31 أكتوبر 2018). ولا أحد ينكر ما قدمته الأسطورة للآداب ولشئ العلوم من فائدة، فكما ساعدت الأسطورة الإنسان على الإبداع فقد ساعدته كذلك على الاختراع والابتكار، وما التحول التكنولوجي والرقمي إلا بفضل خيال الإنسان الواسع، وإن لم تتحقق تلك القوى التي عرفناها من خلال الأساطير والملاحم القديمة إلا في الآداب. (الكاتب : عمارة حاكم - الأسطورة ودورها في الإبداع - مجلة جسور المعرفة - 01-06-2016)

ث. المجازو الطرائف والرموز الاجتماعية : إن المجاز قد يعتبر من الأدوات البلاغية التي يستخدمها الناس بكثرة في كلامهم البليغ، ويقصد به أن يُذكر اللفظ في الجملة بغير معناه الحقيقي، بل يكون المعنى له قريب من المعنى الحقيقي. (أنواع المجاز في اللغة العربية من طرف نادية زريقات. بتاريخ يوليو 15، 2021. عدد الزيارات: 2608) أما الطرائف أي الطرفة في المفرد فتكون قصة تتضمن أشياء غريبة طريفة وتختلف عن المؤلف إجمالاً، ولكن لا يستحيل وقوعها. كذلك تتميز النوادر بالحدة والطرفة وإظهار البراعة في التفكير والقدرة على تسلية القارئ أو السامع والترفيه عنه. (الفصل الثاني: الفكاهة في ثرائنا - عدد الزيارات: 53).

ج. القصص والحكايات : إن تعريف الحكاية في الأدب هو مجموعة من الأحداث عن شخصية أو أكثر، يرومها راوٍ وفق ترتيب زمني وترابط سببي بصورة مشوقة، مُستعملاً السرد والحوار أو السرد وحده، وهي تتطوّر نحو ذروة وتعقيد فحل، ويتم نقلها شفويًا من جيل إلى آخر، وغالبًا ما تحتوي هذه الحكايات على دروس وعبر يُمكن الاستفادة منها في الحياة، وسيتم في هذا المقال الحديث عن تعريف الحكاية في الأدب وتناول الحكاية الخرافية والشعرية (تعريف الحكاية في الأدب تمت الكتابة بواسطة: تاله الطباع آخر تحديث: ٢٥:١٢، ٢٣ يوليو ٢٠١٩).

2. خصائص الثقافة التنظيمية : ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية بالآتي:

أ- الإنسانية:

على الرغم من أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه، أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته. ويعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيس للثقافة، وبدونه لا تكون هناك ثقافة. (محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص: 310)

والثقافة التنظيمية لها سمة إنسانية، فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمبادئ والمعاني والقيم، التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم

Ott, S. J., The Organizations Culture Perspective, Chicago : Dorsey Pres, 1989, P : 46.

ب- الاكتساب والتعلم:

الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة أم المدرسة أم منظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين. (سامية حسن الساعاتي، الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998م، ص: 74.)

وتكتسب الثقافة، من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه، ومن خلالها نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم (محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص: 310.)

والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامة أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قادته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة للعمل، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة، التي يشبع من خلالها طموحاته، ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة (محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض)، مرجع سابق، ص: 15.)

ت- الاستمرارية:

تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال، رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية (عبد الله جلي، المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996م، ص: 73.)

وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، ويتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة. ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، وإيراحتها للنفس، وإرضائها للضمير، وإشعار الفرد بأنه مقبول في الجماعة (محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص: 310)

بجانب تزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات. وعلى الرغم من تواجد الثقافة التنظيمية لدى الأفراد، إلا أنها تستمر في تأثيراتها على إدارة المنظمات الإدارية، حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر، متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. ويتربط على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدها (زكي محمد إسماعيل، الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة، الدوحة، 1982م، ص: 145)

ث- التراكمية:

يتربط على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة على الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة، أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة. (سامية حسن الساعاتي، الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998م، ص: 93).

ج- الانتقائية:

أدى تراكم الخبرات الإنسانية، إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكراتها كاملة. وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها. حيث أن المجتمع الإنساني، يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال، مكوناً بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية (محمود قمبر، وآخرون، دراسات في أصول الثقافة، دار الثقافة، الدوحة، 1989م، ص: 133).

ومما لا شك فيه، أن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية، تشكل تراكمًا ثقافيًا يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة، والعاملون في تلك المنظمات. فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية، ما يزيد من قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة، التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها. (آدم غازي العتيبي، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الأول، العدد الأول، 1999م، ص: 24.)

ح- القابلية للانتشار:

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها، من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق إحتكاك المجتمعات ببعضها البعض. وهذا الانتشار يكون سريعًا وفعالًا عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولا واسعا من أفراد المجتمع، لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم. وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها (زكي محمد إسماعيل، الأنثروبولوجيا الثقافية، مرجع سابق، ص: 95.).

خ- التغير:

تتميز الثقافة بخاصية التغير، استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع (سامية حسن الساعاتي، الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، مرجع سابق، ص: 93.).

ذ- التكامل:

تميل المكونات الثقافية إلى الإتحاد والالتحام، لتشكل نسقًا متوازنًا ومتكاملاً مع السمات الثقافية، ليحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات (زكي محمد إسماعيل، الأنثروبولوجيا الثقافية، مرجع سابق، ص: 38.).

المطلب الثالث: مكونات ابعاد ومستويات الثقافة التنظيمية

أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية

أ. القيم التنظيمية : القيم التنظيمية أو القيم المؤسسية هي مجموعة من الأفكار المجردة التي توجه إجراءات الموظفين وتفكيرهم. تشكل القيم التنظيمية ثقافتك التنظيمية وتخلق شعوراً بالالتزام في مكان العمل (القيم التنظيمية هي أكثر من مجرد كلمات على الجدران - راشي سينجانامالي - 10 فبراير 2021)

ب. المعتقدات التنظيمية : هي عبارة عن تصورات راسخة في أذهان منتسبي المنظمة وعادةً تكون مشتركة، وتتمثل في بيئة العمل من خلال الحياة الاجتماعية، وطبيعة العمل، والمهام والواجبات الوظيفية، وطريقة إنجاز الأعمال. ومن الأمثلة عليها، أهمية مشاركة منتسبي المنظمة في صنع القرارات. (سعيد محمود - الثقافة التنظيمية – تاريخ النشر : 22 سبتمبر 2019).

ت. الاعراف التنظيمية : وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع (العميان، 2005:312).

ث. التوقعات التنظيمية : عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة . (إبراهيم عسيري – رئيس تنفيذي للموارد البشرية – تاريخ النشر 2 مارس 2023)

ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل بيئة العمل وتؤثر على تصرفات أفراد المنظمة وتوجههم. تشمل الثقافة التنظيمية على عدة أبعاد تميزها وتحدد خصائصها، ومن بين الأبعاد الشائعة للثقافة التنظيمية:

1. **الاتجاهات والقيم:** تشمل هذه البعد القيم والمعتقدات التي يؤمن بها أفراد المنظمة وتوجههم في اتخاذ القرارات والتصرفات. قد تشمل هذه القيم التعاون، أو التفرد، أو التركيز على الجودة، أو الابتكار، وغيرها.

يتعلق هذا البعد بالقيم والمعتقدات التي يتمتع بها أفراد المنظمة وتوجههم في تصرفاتهم واتخاذ قراراتهم. تعتبر القيم والمعتقدات أساساً في بناء الثقافة التنظيمية وتشكيل هوية المنظمة.

قيم المنظمة تحدد الأهداف والمبادئ التوجيهية التي يتم تحقيقها واتباعها. قد تتضمن بعض القيم التعاون ، حيث يتم تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين أفراد المنظمة. قد تكون القيم أيضاً تركيزاً على الابتكار والتجديد، حيث يتم تشجيع الأفراد على التفكير الإبداعي واستخدام الحلول الجديدة للتحديات المختلفة.

علاوة على ذلك، قد تتضمن قيم المنظمة الالتزام بالجودة، حيث يتم التركيز على تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة للعملاء. قد تكون القيم أيضًا متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، حيث يتم التركيز على تحقيق التنمية المستدامة والمساهمة في المجتمع.

بالإضافة إلى القيم، تتضمن الاتجاهات والقيم أيضًا المعتقدات والأفكار التي يؤمن بها أفراد المنظمة. قد تكون هذه المعتقدات متعلقة بالنجاح والتفوق، حيث يعتقد الأفراد أن العمل الجاد والاجتهاد يؤديان إلى النجاح الشخصي والمنظماتي. قد تكون المعتقدات أيضًا متعلقة بأهمية التنوع والتعددية، حيث يؤمن الأفراد بأن التنوع يساهم في إثراء الفرق وتحقيق الابتكار.

2. **الاتصالات والتواصل:** يتعلق هذه البعد بطرق التواصل والتفاعل بين أفراد المنظمة. يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية مفتوحة وتشجع على التواصل الفعال والشفافية، أو قد تكون مغلقة وتفضل التواصل الرسمي والرسائل الهيكلية.

يشير هذا البعد إلى طرق التواصل والتفاعل بين أفراد المنظمة. يلعب الاتصال الفعال والشفاف دورًا هامًا في بناء الثقافة التنظيمية وتعزيز التفاهم والتعاون بين الأفراد.

في ثقافة التواصل الفعال، تشجع المنظمة على تبادل المعلومات بصورة صريحة وصادقة. يتم تشجيع التواصل الثنائي والمتعدد الاتجاهات بين مختلف مستويات المنظمة. كما يتم تشجيع استخدام وسائل التواصل المختلفة، مثل الاجتماعات الشخصية والبريد الإلكتروني والمنصات الرقمية، لتسهيل التواصل والتفاعل.

قد تكون الثقافة التنظيمية أيضًا تفضل الاتصال الرسمي والرسائل الهيكلية. في هذه الثقافة، يكون هناك تركيز على الاتصال من خلال السلسلة الهرمية واستخدام القنوات الرسمية المحددة. يتم تبادل المعلومات والتوجيهات من خلال الهيكل التنظيمي والمراجع الرسمية.

بصورة عامة، يهدف الاتصال الفعال والشفاف إلى تعزيز التفاهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة. يتيح التواصل الجيد للموظفين فهم رؤية وأهداف المنظمة، ويساهم في تحقيق التنسيق والتكامل بين الأقسام والفرق المختلفة.

وبالمقابل، إذا كانت الثقافة التنظيمية تفضل الاتصال الرسمي والرسائل الهيكلية، قد تظهر تحديات في التواصل العمودي والأفقي، مما يؤثر على تدفق المعلومات والتفاعل بين الأفراد.

3. **هيكلية السلطة:** يعكس هذا البعد توزيع السلطة والقوة داخل المنظمة. يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية ذات توزيع سلطة مركزية، حيث يكون التحكم مركزيًا وتقوده الهرمية، أو قد تكون ذات توزيع سلطة طبقية، حيث يكون هناك تفاعل بين الأدوار والمستويات المختلفة.

يشير هذا البعد إلى توزيع السلطة والقوة داخل المنظمة وكيفية تحديد الصلاحيات واتخاذ القرارات.

تختلف هيكلية السلطة بين المنظمات، حيث قد تكون المنظمة ذات توزيع سلطة مركزية، حيث يتم التحكم واتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا بشكل مركزي. يكون القرار المهم في هذه الحالة في يد القليل من الأفراد الذين يملكون السلطة العليا في الهرم التنظيمي. قد يؤدي ذلك إلى تباطؤ في عملية اتخاذ القرارات وقد يكون هناك اتجاه للانتظام والامتثال للتعليمات الصادرة من الأعلى.

على الجانب الآخر، قد تكون المنظمة ذات توزيع سلطة طبقية، حيث يتم تفويض الصلاحيات واتخاذ القرارات على مستويات متعددة داخل المنظمة. يتم توزيع السلطة بشكل أكثر تنوعاً وتفويضها للمديرين والفرق والأفراد في المستويات المختلفة. هذا النمط يعزز المشاركة والمسؤولية والتحفيز بين الأفراد ويسهم في إقامة علاقات مرنة وفعالة داخل المنظمة.

تتأثر هيكلية السلطة أيضاً بعوامل أخرى مثل ثقافة المنظمة وحجمها ونوع الصناعة والسياسات الثقافية العام. قد تكون هناك أيضاً أشكال أخرى من هيكلية السلطة مثل الهيكلية الشبكية، حيث تعتمد المنظمة على شبكات التعاون والعلاقات القوية بين الأفراد بدلاً من الهيكل الهرمي التقليدي.

4. الروح التنافسية: يشير هذا البعد إلى مدى التنافسية والرغبة في التفوق والنجاح في المنظمة. قد تكون الثقافة التنظيمية محفزة للتفوق والابتكار والتجاوب مع التغيير، أو قد تكون ذات طابع تعاوني وتشجع على العمل الجماعي.

يشير هذا البعد إلى مدى التنافسية والرغبة في التفوق والنجاح في المنظمة. يتأثر هذا البعد بالقيم والمعتقدات والأهداف المشتركة في المنظمة.

في بعض المنظمات، تكون الثقافة التنظيمية محفزة للتفوق والابتكار والنجاح. يشجع الموظفون على تحقيق أداء متميز وتحقيق الأهداف المحددة. يتم تشجيع المنافسة الصحية والتحفيز بين الأفراد للتفوق في أداء مهامهم وتحقيق النتائج الممتازة. هذا النوع من الثقافة يشجع على التحسين المستمر والتفكير الإبداعي والابتكار.

من جانب آخر، يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية ذات طابع تعاوني، حيث يشجع الموظفون على العمل الجماعي والتعاون بدلاً من التنافس الشديد. يتم تعزيز التوازن والتكامل بين الفرق والأقسام وتشجيع الدعم المتبادل وتحقيق الأهداف المشتركة. في هذه الثقافة، يكون التعاون والتضامن أكثر أهمية من التفوق الفردي.

قد يتغير نمط الروح التنافسية في المنظمة بناءً على الصناعة والبيئة التنافسية الخارجية. في بعض الصناعات المتنافسة بشدة، قد تكون الروح التنافسية عنصراً حاسماً لتحقيق التفوق والبقاء في السوق. بينما في بعض الصناعات التي تعتمد على التعاون والتكامل القوي، قد تكون الروح التنافسية أقل بروزاً وتتمحور حول تحقيق التفوق المشترك للمنظمة بأكملها. (شاين، 1985)

ثالثاً: مستويات الثقافة التنظيمية

هناك عدة نماذج ونظريات تقدم مستويات مختلفة للثقافة التنظيمية. واحدة من النماذج الشهيرة هي نموذج تسلسل ثقافة التنظيم لدينيس ودانيلسون (Denison and Denison's Organizational Culture Model). يقترح هذا النموذج أربعة مستويات رئيسية للثقافة التنظيمية، وهي:

- (1) **المستوى الإدراكي (الإدراك):** يعكس مدى وعي الموظفين بثقافة المنظمة وفهمهم للقيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة. يشمل هذا المستوى الدراسات الأكاديمية والتوجهات الرسمية التي تعكس الثقافة المعلنة للمنظمة.
 - (2) **المستوى السلوكي (الملاحظة):** يعبر عن السلوك الفعلي للأفراد والمجموعات داخل المنظمة. يشمل هذا المستوى الروتينيات والتقاليد والتفاعلات اليومية بين الموظفين وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والشركاء.
 - (3) **المستوى القيمي (القناعة):** يشمل المعتقدات والقيم التي يتبناها أفراد المنظمة والتي توجه تصرفاتهم واختياراتهم. تتأثر هذه القيم بالعوامل الثقافية والتاريخية والقيادية في المنظمة.
 - (4) **المستوى العقلاني (التفكير):** يمثل الصورة العامة للتفكير التنظيمي والأفكار الرئيسية والمفاهيم المشتركة في المنظمة. يعبر عن كيفية التفكير الجماعي والمنهجي وعملية صنع القرار في المنظمة.
- تعتبر هذه المستويات مترابطة وتتأثر بعضها ببعض
- فهم أثرها على السلوك والأداء التنظيمي. يعتبر التفاعل بين هذه المستويات مهمًا لتشكيل الثقافة التنظيمية بشكل شامل وتأثيرها على الأفراد والفرق والمنظمة بأكملها.
- من خلال تحليل مستويات الثقافة التنظيمية، يمكن للمنظمات تحديد النقاط القوية والضعف في ثقافتها والعمل على تعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة التحديات الموجودة. يمكن أيضًا استخدام هذا التحليل للتنبؤ بتأثير الثقافة على الأداء المستقبلي للمنظمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لتطوير وتعزيز ثقافة التنظيم.
- من المهم أن يكون هناك توافق بين مستويات الثقافة التنظيمية وأهداف المنظمة، حيث يساعد ذلك على بناء بيئة عمل مشتركة ومتناغمة وتعزيز الالتزام والتفاعل الإيجابي بين أفراد المنظمة. كما يساهم فهم مستويات الثقافة التنظيمية في تعزيز التواصل والتعاون وتعزيز الابتكار والتفوق في المنظمة.

المبحث الثاني : الاطار النظري لمقاومة التغيير التقني

تمهيد :

مقاومة التغيير التقني هي ظاهرة شائعة تحدث عندما يواجه الأفراد أو المجتمعات تحولاً تقنياً جديداً. وتعني هذه المقاومة عدم الرغبة في قبول أو تبني التغييرات التكنولوجية الجديدة، وقد تشمل عدم الاعتقاد في الفوائد المحتملة للتغيير، أو الشعور بالقلق من التأثيرات السلبية المحتملة، أو المحافظة على الحالة القائمة.

تعود أسباب مقاومة التغيير التقني إلى عدة عوامل. قد يكون الناس مرتبطين بشكل عاطفي أو عملي بالتقنيات الحالية والعمليات التي يستخدمونها، ولذلك يكونون غير مستعدين للتخلي عنها. قد يشعرون بالقلق من أن التغيير قد يؤدي إلى فقدان الوظائف أو تعديلها، أو أنهم لا يملكون المهارات اللازمة للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة. قد يتعارض التغيير التقني أيضاً مع القيم والمعتقدات الثقافية للأفراد أو المجتمعات، مما يؤدي إلى مقاومة تبنيه.

ومع ذلك، فإن مقاومة التغيير التقني ليست دائماً سلبية. في بعض الأحيان، يمكن أن تكون هناك مخاوف مشروعة حول التأثيرات الاجتماعية أو الاقتصادية للتغيير التقني، وقد يتعين على الأفراد والمجتمعات تقييم هذه التحولات واتخاذ القرارات المناسبة والتكيف معها بشكل مناسب في هذا المبحث سنتطرق بالتفصيل لمفهوم ونشأة التغيير التقني محددات مقاومة اسباب ومراحل مقاومة التغيير وكذلك استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.

المطلب الاول : مفهوم ونشأة مقاومة التغيير التقني

1. تعريف التغيير التقني

التغيير التقني يشير إلى التطورات والتغيرات التي تحدث في مجال التكنولوجيا والتقنية. يتضمن هذا النوع من التغيير استخدام تقنيات جديدة ومبتكرة وتحسين الأنظمة الحالية وتطوير البرمجيات والأجهزة والتطبيقات الجديدة.

يمكن أن يكون التغيير التقني متعلقاً بالعديد من المجالات، مثل:

أ. الحوسبة السحابية: استخدام الخوادم السحابية والبنية التحتية الافتراضية لتخزين البيانات وتشغيل

التطبيقات بشكل مرن وموزع.

ب. الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة: استخدام الأنظمة الذكية والخوارزميات لتحليل البيانات واكتشاف الأنماط واتخاذ القرارات.

ت. الإنترنت من الأشياء (IoT): ربط الأجهزة والأشياء المختلفة بالإنترنت للتواصل وتبادل البيانات، مما يتيح التحكم والمراقبة عن بعد.

ث. التطبيقات المتنقلة: تطوير التطبيقات للهواتف الذكية والأجهزة اللوحية لتسهيل الوصول إلى المعلومات وتوفير الخدمات على المدى القصير.

ج. الواقع الافتراضي والواقع المعزز: استخدام التكنولوجيا لخلق بيئات واقعية افتراضية أو تعزيز بيئات العالم الحقيقي بعناصر رقمية.

ح. التشفير وأمان المعلومات: تطوير تقنيات الحماية والتشفير لضمان سرية وسلامة المعلومات والبيانات الحساسة.

تعريف حول مقاومة التغيير التقني

تعتبر مقاومة التغيير واحدة من المشاكل الشائعة والخطيرة التي تواجهها جميع المؤسسات بغض النظر عن حجم التغيير أو حجم المؤسسة، وبطبيعة الحال كلما كان التحول الذي تسعى إليه الإدارة كبيراً وكلما كان حجم المؤسسة أكبر كلما ازدادت الحاجة لوضع استراتيجية فعالة لإدارة التغيير وعلاج مقاومة التغيير. (حلول مقاومة التغيير وطرق علاج مشكلة رفض التغيير عند الموظفين – كاتب المقال: عامر العبود – تاريخ النشر: 2019-10-14 - آخر تحديث: 2021-07-17).

يمكن تعريف مقاومة التغيير بما يلي:

- ✓ عرفت أنلوكاس مقاومة التغيير بأنها: "اتخاذ موقف أو بذل القوة في المعارضة" (بوفاتج، 2012 ، ص 32
- ✓ يعرفها الأعرجي على أنها: "الامتناع عن التغيير، وبالتالي المحافظة على الوضع السائد، بل أكثر من ذلك القيام بعمليات مناقضة لعمليات التغيير" (بوفاتج، 2012 ، ص 32)
- ✓ كما يمكن تعريفها على أنها: "الامتناع عن التغيير وبالتالي المحافظة على الوضع الراهن" (جبريل، 2016)
- ✓ وعرفه اخرون بأنه: "استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع، يهدد أسلوب العمل الحالي (رجي، 2016)

ومن هذه التعاريف يمكننا استنتاج تعريف شامل لمقاومة التغيير:

مقاومة التغيير (Resistance to Change) هي مصطلح يُستخدم في مجال إدارة التغيير لوصف ردود الفعل والمشاعر التي يعبر عنها الأفراد أو المجموعات عند مواجهتهم لتغييرات محتملة في البيئة أو المنظمة التي يعملون فيها. وهو تصرف يهدف للإبقاء على الوضع الحالي، تخوفاً من أي نتيجة غير مرغوبة من التغيير.

2. نشأة وتطور مقاومة التغيير التقني

مقاومة التغيير التقني ليست ظاهرة حديثة، بل تمتد عبر تاريخ طويل من التكنولوجيا والابتكار. قد تعود جذورها إلى ظهور التكنولوجيا الصناعية في القرن الثامن عشر، حيث شهدت ثورة صناعية كبيرة في بريطانيا وانتشرت في أوروبا والعالم. وفيما يلي نظرة عامة على تطور مقاومة التغيير التقني:

- أ. التكنولوجيا الصناعية والاحتجاجات العمالية: مع ظهور التكنولوجيا الصناعية، حدثت تغييرات جذرية في عمليات الإنتاج وأساليب العمل. تسببت هذه التغييرات في مقاومة من قبل العمال والعمالات الذين يشعرون بالتهديد على وظائفهم وظروف عملهم. شهدت فترة الثورة الصناعية احتجاجات ومظاهرات عمالية للمطالبة بحقوقهم والحد من تأثير التكنولوجيا على حياتهم.
- ب. التغيير التقني في القرن العشرين: شهد القرن العشرين تطورات تكنولوجية هائلة في مختلف المجالات مثل الاتصالات، والطاقة، والنقل، والطب، والصناعة. قد تم مواجهة مقاومة من قبل الأفراد والمجتمعات الذين لم يكونوا على استعداد لقبول واعتماد هذه التغييرات التقنية السريعة. قد ترتب على ذلك تحولات اجتماعية واقتصادية وثقافية كبيرة. تغيير التقني الجذري شهدت تحولات هائلة في الطرق التجارية والثقافة والتعليم والترفيه والصحة وغيرها من المجالات. ومع ذلك، نشأت مقاومة قوية تجاه هذا التغيير التكنولوجي السريع.
- ت. القلق بشأن فقدان الوظائف: تعتبر خوف الأفراد من فقدان وظائفهم أحد أكبر عوامل مقاومة التغيير التقني. مع تطور التكنولوجيا وتنفيذ الآلات والذكاء الاصطناعي، يمكن أن يؤدي ذلك إلى الاستبدال التدريجي للعمال بالآلات والروبوتات. هذا القلق يدفع بعض الأفراد إلى المعارضة لتطبيق التكنولوجيا الجديدة.
- ث. العوامل الاقتصادية والاجتماعية: قد تؤثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية على مقاومة التغيير التقني. فعلى سبيل المثال، قد تكون هناك تكلفة عالية لتبني التكنولوجيا الجديدة، مما يعوق البعض عن قبولها. كما يمكن أن تكون هناك عوامل ثقافية وقيمية تحول دون اعتماد التغيير التقني في بعض المجتمعات.
- ج. القلق بشأن الخصوصية والأمان: مع التقدم التكنولوجي، يتزايد القلق بشأن سرية البيانات الشخصية والاختراقات السيبرانية. قد يكون هذا القلق سبباً لمقاومة استخدام التكنولوجيا الجديدة والتحولات التقنية. على الرغم من وجود مقاومة التغيير التقني، فإن التكنولوجيا لا تزال تتطور بشكل مستمر وتتغلب على هذه المقاومة بمرور الوقت.

اولا: محددات مقاومة التغيير التقني

مقاومة التغيير التقني هي نوع من مقاومة التغيير يحدث عندما يتم تقديم تكنولوجيا جديدة أو تغيير تقني في سياق مؤسسي أو منظمة. قد تكون هناك عدة محددات تسهم في مقاومة التغيير التقني، ومن بينها:

الخوف من الاستبدال أو فقدان الوظيفة: قد يشعر الأفراد بالقلق من أن التكنولوجيا الجديدة ستؤدي إلى استبدالهم أو تجعل وظائفهم غير ضرورية. هذا الخوف من فقدان الوظيفة يمكن أن يدفعهم إلى مقاومة التغيير التقني.

العوامل المعرفية والمهارية: قد يحدث مقاومة للتغيير التقني إذا كانت المهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الجديدة غير متاحة أو غير معروفة بشكل كافٍ. يمكن أن يكون من الصعب على الأفراد قبول التغيير والتأقلم معه إذا كانوا يشعرون بعدم القدرة على مواكبة التكنولوجيا الجديدة.

القيود المالية والتنظيمية: قد يكون للمنظمات ميزانية محدودة أو تواجه قيودًا قانونية أو تنظيمية تعيق قدرتها على تبني التكنولوجيا الجديدة. قد يتطلب تغيير التقنية استثمارات مالية كبيرة أو تعديلات في الهياكل التنظيمية، مما يمكن أن يؤدي إلى مقاومة من قبل الجهات المعنية.

الثقة في التكنولوجيا القائمة: قد يشعر الأفراد بالراحة والثقة في التكنولوجيا التي يستخدمونها حاليًا، وربما يعتبرون أن التغيير التقني غير ضروري أو أنه يمكن أن يؤدي إلى مشاكل أكثر من الفوائد. هذه الثقة في التكنولوجيا القائمة يمكن أن تكون عاملاً مقاوماً للتغيير التقني وتجعل الأفراد يميلون إلى المحافظة على الوضع الحالي.

ضعف التواصل والتدريب: قد يكون هناك نقص في التواصل والتوعية بشأن التكنولوجيا الجديدة وفوائدها المحتملة. إذا لم يتم توفير تدريب كافٍ للأفراد على كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة أو إذا لم يكن هناك تفهم كافٍ حول الفوائد المحتملة للتغيير، فإن ذلك يمكن أن يسهم في مقاومة التغيير التقني.

ثانيا: أسباب مقاومة التغيير

تختلف أسباب مقاومة التغيير باختلاف طبيعة التغيير وحجم التغيير و كذلك حجم المنظمة وطبيعة المجتمع الذي تنتمي اليه الا أن الأفراد والجماعات يشتركون في جملة من الاسباب ومن اهمها:

1. **الخوف من الغير المعروف** يمثل أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في مقاومة التغيير. عندما يتم تقديم فكرة جديدة أو تغيير في البيئة أو المنظمة، قد يشعر الأفراد بعدم اليقين حيال هذا التغيير وما يمكن أن يعنيه بالنسبة لهم. يمكن أن يثير الأشخاص العديد من الأسئلة والشكوك في ذهنهم مثل: ما هي التغييرات التي ستحدث؟ كيف ستؤثر على حياتي الشخصية والمهنية؟ هل سأكون قادرًا على التكيف والتأقلم معها؟

الخوف من المجهول ينبعث من رغبة الأفراد في الحفاظ على الأمور كما هي وعدم المغامرة في أمور غير معروفة. فالتغيير يعني أن يتعين على الأشخاص التكيف مع شيء جديد، وهذا يمكن أن يكون مخيفًا بالنسبة للبعض. إنهم قد يشعرون بالقلق والضغط نحو التحول إلى بيئة غير مألوفة وتعلم مهارات جديدة أو تبني سلوك جديد.

التجارب السابقة قد تلعب دورًا في زيادة مقاومة التغيير. إذا كان لدى الأفراد تجارب سابقة سلبية مع التغيير أو محاولات فاشلة للتكيف، فقد يكون لديهم خبرة سلبية تجاه التغيير ويربطونه بالصعوبة والتحديات. وهذا يمكن أن يزيد من مقاومتهم لقبول التغييرات المستقبلية والانخراط فيها.

2. **الراحة في الوضع الحالي** تعد أيضًا عاملًا مهمًا في مقاومة التغيير. يعتاد الأفراد على الروتين والاستقرار في الحياة والعمل، وبالتالي يشعرون بالراحة والأمان في هذا الوضع الحالي. عندما يواجهون تغييرًا محتملاً، قد يتعارض ذلك مع هذه الراحة والاستقرار، مما يدفعهم لمقاومة التغيير.

يعود سبب هذه المقاومة إلى الخوف من فقدان ما لديهم، سواء كان ذلك في النواحي المهنية أو الشخصية. قد يشعر الأفراد أن أي تغيير يمكن أن يعرضهم للمجهول ويعرض مكتسباتهم الحالية للخطر، سواء كانت ذلك المكانة الاجتماعية أو الوظيفة أو الروابط الشخصية. يفضل البعض البقاء في الوضع الحالي لتفادي أي تعرض للمخاطر أو التغييرات غير المضمونة.

3. **الخوف من الفشل** هو عامل آخر يمكن أن يسهم في مقاومة التغيير. يعتقد بعض الأفراد أنهم قد لا يكونون قادرين على التكيف مع التغيير أو التعامل بنجاح مع التحديات الجديدة التي قد يواجهونها. يمكن أن ينتج هذا الخوف من الشعور بعدم الثقة في قدراتهم الشخصية أو الاعتقاد بأنهم ليسوا قادرين على اكتساب المهارات اللازمة للتكيف مع التغييرات.

كما أن التغيير قد يتضمن تحديات وصعوبات، وقد يكون هناك خوف من فقدان المكانة أو النجاح الذي تحققه الأفراد في الوضع الحالي. يمكن أن يثير التغيير هذا الخوف من الفشل والقلق بشأن القدرة على الحفاظ على نفس المستوى من الأداء أو تحقيق نتائج مشابهة في البيئة الجديدة.

4. **عدم الثقة في الفوائد المحتملة للتغيير** يعد عاملًا آخر يسهم في مقاومة التغيير. يعني ذلك أن الأفراد قد لا يكونون مقتنعين تمامًا بأن التغيير سيحقق تحسينات فعلية أو فوائد ملموسة. قد يشك الأفراد في فعالية التغيير المقترح أو يعتبرونه مجرد تغيير سطحي لا يؤدي إلى تغييرات أساسية أو إلى تحسين الوضع الحالي.

قد يكون السبب وراء عدم الثقة هو تجربة سابقة مع التغييرات التي لم تؤدي بالنتائج المرجوة أو لم تكن ناجحة بالكفاية. يمكن أن يؤدي هذا إلى قلة الثقة في قدرة التغيير على تحقيق النتائج المرجوة وتحسين الوضع الحالي.

5. عدم القدرة على التكيف مع التغيير هو عامل آخر يمكن أن يسهم في مقاومة التغيير. يمكن أن يشعر الأفراد بالتحدي والصعوبة في التكيف مع التغييرات المفاجئة أو الكبيرة في البيئة أو المنظمة. قد يكون ذلك بسبب عدم وجود المهارات أو المعرفة اللازمة للتعامل مع التغيير أو للتأقلم مع الظروف الجديدة.

عدم القدرة على التكيف قد ينبعث من العديد من العوامل، مثل قلة الخبرة في التعامل مع التغييرات، أو عدم وجود الموارد والدعم اللازم للتكيف، أو حتى المقدرة الشخصية للتكيف مع الأوضاع المتغيرة. يمكن أن يؤدي هذا العجز في التكيف إلى الشعور بالضغط والتوتر وعدم الثقة في القدرة على التكيف مع التغييرات الجديدة. (ربحي، 2015)

المطلب الثالث : إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التقني

إن معالجة مقاومة التغيير بالتخفيف عنها أو مواجهتها أصبح أمرا أكثر تعقيدا، وتتطلب إستراتيجيات متنوعة على اعتبار أن مقاومة العاملين للتغيير أمر حتي لا مناص منه ونذكر بعض لاستراتيجيات :

أ. التعليم والاتصال

هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقة، وقد تتخذ اشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، او مذكرات وتقارير . ويتم اللجوء الى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات الموفرة عن التغيير من ابرز ايجابيات هذه الطريقة انه عند اقناع العاملين في هذه المعلومات سيساهمون في عملية التغيير ويعاب عنها انها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

ب. المشاركة والاندماج

اكادت الابحاث والدراسات ان المشاركة في برنامج التغيير من قبل الافراد يؤدي الى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الافراد العاملين او المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية لمقاومته . ومن ابرز ايجابيات هذه الطريقة يتمثل في ان المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير، اما سلبياتها فهي انها تستغرق وقتا طويلا.

ت. التسهيل والدعم

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم واعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وايجابيات هذه الطريقة انها لا يوجد طريقة اخرى افضل منها ما سلبياتها فإنها تتطلب وقت طويلا بالإضافة الى تكلفتها العالية.

ث. التفاوض والاتفاق

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة أجر أعلى لمنتسبيها من الافراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وإيجابياتها تتمثل في انها طريقة اسهل نسبيا لتجنب المقاومة اما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

ج. الاستغلال واختيار الاعضاء

وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الافراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصداقيته على عملية التغيير، واهم ايجابياتها انها سريعة نوعا ما وغير مكلفة، أما سلبياتها تؤدي الى حدوث مشاكل في المستقبل اذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا.

ح. الإكراه الظاهر وغير الظاهر

وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا او علنا بفقدان وظائفهم او بحرمانهم من الترقية او الفصل او النقل، ويتم اللجوء الى هذه الطريقة في حالة كون السرعة في التغيير ذات اهمية بالغة، واهم ايجابياتها انها سريعة ولها المقدرة على التغلب على اي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات اهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير. (ربحي، 2015)

في ما يلي جدول يبين إطار الربط والتكامل ما بين الاسباب المتعلقة بمقاومة الافراد العاملين وبين الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة.

الجدول (1): جدول يبين إطار الربط والتكامل ما بين الاسباب المتعلقة بمقاومة الافراد العاملين

الاستراتيجية	أسباب المقاومة
التعليم والاتصال	الاسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال
	1- ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له 2- عدم وضوح الاجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للافراد العاملين 3- نقص المعلومات المتوفرة لدى العاملين من عملية التغيير من بدايته الى نهايته 4- عدم معرفة الافراد العاملين للاسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير
المشاركة والانخراط	الاسباب المتعلقة بالمشاركة
	1- خوف الافراد العاملين من ان التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه.

2- اختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغيير بين الافراد العاملين والقائمين عليها. 3- استياء الافراد العاملين من عدم اشراكهم في قرارات عملية التغيير	
الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل 1- الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة للتغيير. 2- الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها. 3- اعتياد الافراد العاملين على اداء عملهم بصورة معينة.	التسهيل والدعم
الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير. 1- خشية الافراد العاملين من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لديهم. 2- خوف الافراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير. 3- تأثر الافراد العاملين سلبا من ناحية المزايا الاقتصادية والوظيفية.	التفاوض والاتفاق
الأسباب المتعلقة بمعطيات تجارب سابقة للتغيير 1- مرور الافراد العاملين بتجارب سابقة لعمليات تغيير غير ناجحة. 2- وجود اطراف داخل جماعات العمل دفعت الافراد العاملين لمقاومة التغيير. 3- عدم ارتياح الافراد العاملين للإستراتيجيات والأسباب السابقة في التعامل مع مقاومتهم للتغيير من قبل الادارات السابقة.	التحكم والاستمالة
الأسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية. 1- عملية التغيير تتطلب السرعة في التنفيذ. 2- استياء الافراد العاملين من القائمين على عملية التغيير لإسباب شخصية بحتة.	الإكراه الظاهروغير الظاهر

المصدر: (ربحي، 2015)

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالمعلومات والاتصال، فإن افضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التعليم والاتصال.
- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالمشاركة فإن افضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية المشاركة والانخراط.
- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالخسائر المترتبة من عملية التغيير، فإن أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التفاوض والاتفاق.

- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بمعطيات التجارب السابقة، فإن أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التمويه والاستمالة.
- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية، فإن أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية الاكراه الظاهر والضماني. (ربحي، 2015)

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

عنوان الدراسة : دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير (دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي)

2017/2016

تلخيص الدراسة.

تم التطرق في الفصل الاول المتعلق بالجانب النظري في هذه الدراسة الى الثقافة التنظيمية باعتبارها مكونا أساسيا في النظام العام للمؤسسات، باعتبارها تعطي اهتماما بالغالبية العمل ولثقافة العامل، ولذا أولت المؤسسات عناية كبيرة بالثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات، توجه سلوك الأفراد في المؤسسات التي يعملون بها وتأثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية. والثقافة التنظيمية لا تنشأ عشوائيا بل تتكون من خلال عدة آليات، وحسب الأهداف المراد تحقيقها. كما توفر الثقافة التنظيمية الاستقرار للمؤسسة، لكن في الوقت نفسه امكنا أن تكون عائقا أساسيا ضد التغيير. وهذه الأخيرة كانت ولا زالت محل اهتمام العديد من الباحثين خاصة في الفترة الأخيرة، حيث تعددت قوى وأسباب التغيير، فمنها القوى الداخلية أي التي تكون من داخل المؤسسة وأخرى خارجية عنها، كما يمكن أن تمس إدارة التغيير مكونات المؤسسة كالهياكل والإستراتيجية، التكنولوجيا، الثقافة... وغيرها.

وتم التطرق في الفصل الثاني الى إدارة التغيير بكونها لها دور المقاومة في تسهيل أو إعاقه عملية التغيير والتطوير، إذ تأخذ مقاومة العاملين عدة صور كعدم تعاونهم مع الإدارة لإنجاح التغيير، عدم الالتزام بقواعد و إجراءات العمل، لذا يجب على الإدارة أن تقوم بتخفيض حدة هذه المقاومة وذلك بإتباع عدة إستراتيجيات. ونجد أن إدارة التغيير داخل المؤسسة تمس كثيرا الجانب الثقافي لها، أي الثقافة التنظيمية تحديدا، إذ أصبح التغيير الثقافي أمر ضروري لأنه يساهم في فعالية وكفاءة المؤسسة.

نتائج الدراسة:

في نهاية الدراسة تم التوصل الى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

نتائج الجانب النظري

✓ تعبر الثقافة التنظيمية عن هوية المؤسسة؛

- ✓ تعددت واختلفت آراء وتوجهات الباحثين في موضوع الثقافة التنظيمية، وهو ما صعب من إمكانية الإلمام بجميع جوانبها؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة من وسائل حل المشكلات داخل المؤسسة؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية كميزة تنافسية للمؤسسة؛
- ✓ تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد وتصرفاتهم؛
- ✓ يتميز المحيط الذي تعيش فيه المؤسسات المعاصرة بالتغيرات السريعة؛
- ✓ تعتبر إدارة التغيير أمر ضروري وحتى يجب على كل مؤسسة أن تتبناها، وذلك من أجل استمراريته وتحقيق أهدافها؛
- ✓ يجب على إدارة كل مؤسسة أن تبادر للتغيير الفعال، وذلك عن طريق التخطيط له وتوفير الإمكانيات اللازمة لنجاحه؛
- ✓ إن مقاومة الأفراد لعملية التغيير هي ردة فعل طبيعية، لذا يجب على كل مؤسسة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها أو التقليل من حدتها على الأقل؛
- ✓ للثقافة التنظيمية دور مهم في إدارة التغيير، حيث تمثل المرآة العاكسة لقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الحاصلة، فنجاح إدارة التغيير ترتبط بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة، حيث أن وجود ثقافة تنظيمية مشجعة ومؤيدة للتغيير بالمؤسسة تساعد على إحداث التغيرات بنجاح، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة غير مشجعة على التغيير، فسوف تكون هذه الثقافة عائقاً أمام نجاح عملية التغيير.

• نتائج الجانب التطبيقي:

لقد سمحت لنا الدراسة الميدانية والاستبيان الموزع على أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة بالتوصل

للنتائج التالية:

- ✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعـد "التوقعات" في إدارة التغيير في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ توجد دور ذو دلالة إحصائية لبعـد "الفلسفة" في إدارة التغيير في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة عند مستوى دلالة (0.05)

- ✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لـ "الأبطال" في إدارة التغيير في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لـ "الاتصال" في إدارة التغيير في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لـ "اللغة" في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة عند مستوى دلالة (0.05)

التوصيات الناتجة عن الدراسة :

تم تقديم مجموعة من التوصيات وهي كالتالي:

- تشجيع العاملين وإتاحة فرص المشاركة لهم في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات، وذلك عن طريق خلق ثقافة مشجعة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات
- ضرورة الاهتمام أكثر بمكونات الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؛
- تبني ثقافة الاتصال داخل المؤسسة وذلك عن طريق تحسين طرق الاتصال، وجعل الافراد على دراية دائمة ومستمرة بما يحدث داخل المؤسسة؛
- الاهتمام أكثر بخلق ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة التغيير داخل المؤسسة، ومحاولة نشرها وترسيخها في أذهان العاملين؛
- على إدارة المؤسسة أن تقوم بإشراك العاملين في التخطيط لعملية التغيير داخل المؤسسة، وذلك تفادياً لأي مقاومة من طرفهم لهذا التغيير؛
- توعية العاملين بضرورة التغيير وذلك من خلال تثقيفهم بأهمية التغيير والفوائد التي تحققها والتي هي في صالحهم وصالح مؤسساتهم معاً؛
- ضرورة ربط عملية إدارة التغيير بالأجور والحوافز، مما يعزز ارتباط العاملين بأهداف المؤسسة وباخلاصهم لها؛
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإدارة التغيير، والاستفادة من التقنيات الحديثة لتسهيل انجاز مختلف المهام والأعمال؛
- عقد اجتماعات دورية لعرض مشكلات وصعوبات العمل داخل المؤسسة، ومنه تحديد أسلوب التغيير المناسب الذي سيتم إتباعه لحلها؛
- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تجعل ثقافتها التنظيمية في خدمة عملية التغيير.

عنوان الدراسة: أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الإسمنت *snmce بتقريت 2016/2017

تلخيص الدراسة:

تم في هذه الدراسة من خلال الفصل الاول المتعلق بالجانب النظري تقديم أساسيات للثقافة التنظيمية التي تعد أحد مفاتيح نجاح أي منظمة، حيث تتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية والمميزات التي تشكل هوية المنظمة التي يكتسبها العامل من خلال عمله مع الآخرين وكذا مجموعة أبعاد تمنح للمنظمة ميزة البقاء والاستمرار في بيئة يشتد فيها التنافس، حيث توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم علاقة القيم بالأشياء. كما تم التطرق إلى أساسيات عن إدارة التغيير وإستراتيجيا من خلال ذكر مجموعة من الخصائص والأهداف وأهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات لإحداث عملية التغيير والتي بدورها تساهم بشكل كبير في الوصول إلى الأهداف المرجوة.

من خلال الدراسة الميدانية المذكورة في الفصل الثاني من هذه الدراسة اتضح أن الثقافة التنظيمية تساهم بشكل كبير في دعم استراتيجيات إدارة التغيير التي تطبقها مؤسسة الإسمنت بتقريت، باعتبار أن الثقافة التنظيمية عامل في تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة و العمال بصفة خاصة، وكما أن أي تغيير تقوم به المؤسسة يعزز تنافسيتها و يضمن استمراريتها.

نتائج الدراسة:

في الاخير تم التوصل الى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

أولا: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري :

- تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من المبادئ، المعارف، المفاهيم والقيم الأساسية المشتركة بين العاملين في المؤسسة؛
- قوة و إدراك الثقافة التنظيمية له صلة وثيقة بفاعلية كل الموظفين بالمؤسسة؛
- إدارة التغيير يمكن تحقيقها من خلال بعض المتطلبات، بالتركيز على التقرب من العمال والاهتمام بهم
- التغيير ضرورة تفرض نفسها على المؤسسات العامة و الخاصة لتستمر؛
- الثقافة تعتبر كهوية بالنسبة للمنظمة.

ثانيا: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب الميداني:

- أثبتت الدراسة أن مؤسسة الإسمنت لديها مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية؛
- أثبتت الدراسة أن مؤسسة الإسمنت تتبنى إستراتيجية الإقناع كوسيلة لممارسة التأثير على الأفراد العاملين بها؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) α للثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية بتقريت.

التوصيات الناتجة عن الدراسة :

في نهاية الدراسة تم اقتراح التوصيات التالية:

- تحسين نمط وخطوط الاتصالات في المؤسسة لتوفير الكثير من الوقت و الجهد و ذلك من خلال فتح قنوات اتصال جديدة و تحسين عملية الاتصال بين العاملين و الإدارة؛
- العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار بالمؤسسة و إشراك العاملين في صنع القرارات بما يؤدي إلى تقبل القرارات والعمل على تنفيذها بكل كفاءة و فعالية؛
- العمل على توفير مناخ تنظيمي جيد لكي تزيد الثقافة التنظيمية بين العاملين؛
- التقرب أكثر نحو العمال لمعرفة أفكارهم و مقترحاتهم فيما يخص مهامهم المنوطة ، ومساندتهم في تطبيق الأفكار الجديدة؛
- على المؤسسة أن تتبنى هيكل تنظيمي مرن بشكل يتناسب والتغيرات المحدثه أو الممكن إحداثها مستقبلا مما يسهل عليها عملية التغيير بشكل أحسن

موضوع الدراسة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين

النظام القديم ونظام LMD دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج 2008/2007

ملخص الدراسة:

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 أن 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 وادراك الأفراد القائمين على التغيير لأبعاده ، هذا الفهم والإدراك الذي يخضع لما يتبناه الفرد من نماذج

قيمية واتجاهات ومعتقدات تشكل ثقافته التنظيمية ، فاننتقال منظمة أو مؤسسة من نمط أو أسلوب تسير من خلال عملية من العمليات التنظيمية له علاقة باتجاهات الأفراد ومعتقداتهم التي تحدد وتوجه سلوكهم التنظيمي للاندماج في إنجاح التغيير

وبالتالي فقد خلصت هذه 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 ويرهن 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.

من بين التساؤلات المنهجية مدى قدرة أدوات البحث على الوصول أو الحصول على المعلومات المطلوبة و اجابة الفرد خاصة بين ما هو واقع يعيشه وما يتوقعه أن يكون أو بين سلوكه الفعلي وما كان ينبغي عليه أن يسلكه رغم صدقها وثباتها حسابيا.

وفي الجانب التطبيقي توصلت الدراسة الى أن التغيير الحاصل في الجامعة الجزائرية يواجه مقاومة لكن تبقى مظاهره ومحدداته غير معروفة لكن عدم معرفتها وتحديدتها تبقي مقاومة التغيير واقعا يؤثر في نجاح التغيير.

وتم التأكيد 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.

نتائج الدراسة:

خلصت هذه 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 و في سلوكه التنظيمي ، غير أن تفضيل النموذج التكيفي في الاتصال وتبادل المعلومات والنموذج الذاتي في تنظيم العلاقات بين الافراد في العمل يدل على وجود بيئة بيروقراطية مركزية نوعا ما تعيق عمليات الاتصال وتبادل المعلومات وتؤدي إلى مشاكل بين الافراد 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 الافراد في هذه الأبعاد.

✓ 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 تأكد 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 واستراتيجية 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 مجالا 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 وإداري جامعة عنابة من خلال النموذج السائد تكررت في آليات واستراتيجيات 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 دراسة عبد الله البلوي 2004 كما نجد ضمن الدراسات السابقة دراسة بلكبير بومدين 2006 التي تنازلات الثقافة التنظيمية كآلية من آليات التغيير.

✓ إن تأثير الخصائص الشخصية لأساتذة وإداري 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 بخصائص 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 وكيانهم.

✓ للخصائص الشخصية تأثير على استجابات الأفراد نحو استراتيجيات التغيير حيث ظهر وتأكد بشكل بارز أنها تختلف باختلاف سنوات خبرة الفرد وكذلك كيانهم 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.

أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات المذكورة

أوجه التشابه:

1. الهدف العام من الدراسة وهو معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير داخل المنظمة.
2. التطابق النسبي في النتائج مع الأخذ بعين الاعتبار مكان الدراسة وطبيعة المؤسسات و عينات المجتمع المدروس والوقت الذي أجريت فيه الدراسة.
3. تشابه في العنوان في المتغير المستقل .

أوجه الاختلاف:

1. اختلاف في ابعاد الثقافة التنظيمية المتبعة لإجراء الدراسة .
2. اختلاف نسبي في المناهج المستخدمة في الدراسة .
3. اختلاف في الزمان والمكان الذي أجريت فيه الدراسة.

ملخص الفصل :

تناولنا في هذا الفصل الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير في المؤسسات بشكل عام، ومن خلال ما سبق يتضح أن العنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة بشكل عام، والعامل في المنظمات هو مصدر الثقافة التنظيمية بشكل خاص، وأن الثقافة التنظيمية لها أهمية كبيرة في المنظمات لما لها تأثير في اداء العاملين والانتاجية .

كما تطرقنا الى أسباب مقاومة التغيير ويقدم استراتيجيات للتعامل معها، مثل التعليم والاتصال، المشاركة والانخراط، التفاوض والاتفاق، التمويه والاستمالة، والإكراه الظاهر والضمني.

وفي المبحث الثالث تطرقنا الى اهم الدراسات التي تناولت او لها علاقة بالموضوع محل الدراسة حيث قمنا بتقديم ملخص لكل دراسة على حدى واهم النتائج المتوصل اليها والتوصيات المقدمة من قبل أصحاب هذه الدراسات.

وختمنا المبحث بأوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة .

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد تناولنا في الفصل النظري لأهم المفاهيم المتعلقة بدراستنا المتعلقة بالثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير التقني واستكمالاً للإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل أن نعكس ما جاء به في الفصل النظري من خلال الدراسة على عينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز - إيليزي -

المبحث الأول: تعريف لشركة الكهرباء والغاز بإيليزي

المطلب الأول: تقديم شركة الكهرباء والغاز بإيليزي و أقسامها

أولاً: تعريف الشركة

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز) بالفرنسية (Sonelgaz)، هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولأسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج¹.

يتفاوت عدد الموظفين حسب احتياجات العمليات التشغيلية والنشاطات المختلفة، وفي الغالب توظف سونلغاز مئات الموظفين في ولاية إيليزي، الذين يتوزعون على مختلف الإدارات والفروع لضمان تحقيق أهداف الشركة وتقديم خدمات متميزة للمواطنين.

ثانياً - أقسامها

قسم استغلال الكهرباء : ويقوم بالاستغلال الشبكات و تسيير الأعمال و تسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.

قسم استغلال الغاز: ويهتم باستغلال شبكات الغاز و تسيير الأشغال و تطوير و صيانة الشبكات.

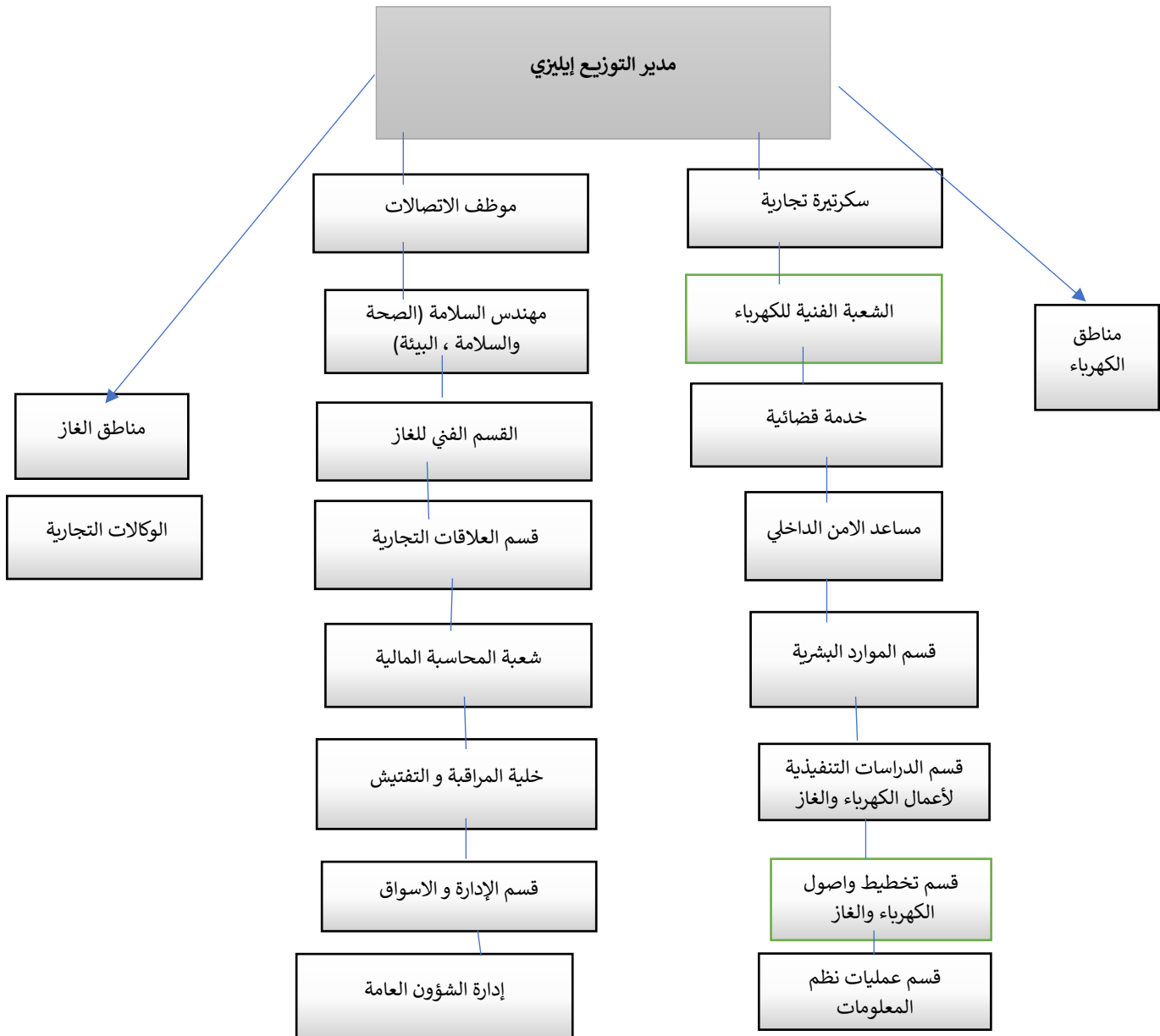
قسم تنفيذ الأشغال : وتضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية و فرع دراسة الأشغال الغازية و لها فرع تسيير الاستثمارات ، فرع الصفقات الذي يبرمج الأشغال

قسم المالية و المحاسبة : ويقوم بإعداد الموازنات و التقارير المالية و متابعة حسابات الخزينة و مراقبة الحسابات البنكية الجارية؛

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة وخدماتها

أولاً: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (01) الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز بإيليزي



المصدر: من وثائق المؤسسة

ثانيا: خدمات شركة الكهرباء والغاز –البلدي-

تقدم المؤسسة مجموعة من الخدمات من أجل أن تمنح الراحة والرفاهية للمواطنين ومن بين هذه الخدمات ما يلي:

الشبكة الهوائية: AERIEN RESEAU وهي عملية نقل الطاقة الكهربائية التي ولدا محطة الطاقة إلى المستفيدين مباشرة، فيتم نقل الكهرباء عن طريق شبكة مكونة من الخطوط الهوائية تستخدم في نقل القدرة الكهربائية من محطات التوليد وعبر محطات المحولات مختلفة الجهود حتى تصل إلى مناطق الاستهلاك بالقدرة المناسبة للآلات المنزلية.

-المحولات أو مراكز (محطات التحويل): POST DE EQUIPEMENT MONTAGE, CIVIL GENIE وهي عبارة عن نظام كهربائي مبني بالقرب من مناطق الاستهلاك كالمستهلكين المنزليين والتجارين، إذ أن هذه المحطات تتكون من مصدر للطاقة وخطوط نقلها وتوزيعها ومن ثم الجهة المستهلكة لها، ويتمثل دورها في تخفيض قوة الشبكة الكهربائية المتوسطة إلى قوة منخفضة لكي يتم نقلها أو التعامل معها بسهولة وسلامة كاملة كما أنه يمتلك تجهيزات خاصة به

-إيصال الغاز إلى المنازل من خلال الربط: BRANCHEMENTS REALISATION TYPE EQUIPE وهو عبارة عن إيصال الغاز إلى المستهلكين الطالبين الخدمة عن طريق وصل رئيسي موجود يتم من خلاله إنشاء فروع يتم منها توصيل الغاز؛

-الشبكة الأرضية الخاصة بالغاز

هي عبارة عن تنفيذ أعمال التصميم والأعمال الهندسية اللازمة لتوزيع الغاز الطبيعي من خلال خطوط وشبكات تحت الأرض تعمل على إيصال الغاز إلى المناطق الاستهلاك

توصيل الغاز عبر العمارات: LNTE. INSTALLE ET MONTANTE COLONNE و هو الذي يكون على مستوى العمارات بحيث من خلاله يتم إيصال الغاز إلى كل شقة من العمارة الراغبة في الغاز

-عمليات التجديد والترميم: لقد عمدت المؤسسة على تقديم الراحة والأمان لزيائنها، وهذا بتطبيق استراتيجية جديدة تم من خلالها تجديد المراكز والأسلاك عن طريق استبدال الأسلاك الكلاسيكية القديمة بكابل جديد

-عمليات الصيانة: تقوم مؤسسة سونلغاز بعمليات الصيانة بسبب تعرض أجهزة لتلف أو إحدى الأسباب الأخرى التي تجعل عملها لا يسير بشكل جيد وبأمان. بحيث تلجأ المؤسسة لعمليات الصيانة من أجل الحفاظ على الأمان وعلى حياة المستهلك.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

من المشاكل الرئيسية التي تواجه الطالب مشكلة تقدير مجتمع الدراسة، خاصة في الحالات التي لا تتوافر فيها قائمة بالأفراد ولا تسمح الظروف بإجراء مسح شامل لأفراد المجتمع الكلي.

فطبيعة البحث وطريقة بحثه والأداة المستخدمة في جمع البيانات جميعها يؤثر ويتأثر بالعينة المختارة، حيث يقوم الباحث بالتفكير في العينة المناسبة لبحثه منذ أن يبدأ في تحديد مشكلة بحثه، وقبل أن يحدد الباحث عينة دراسته، فإنه لابد أن يحدد مجتمع بحثه حسب الظاهرة أو المشكلة قيد الدراسة

فمجتمع البحث يمثل جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث أي أنه كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة²، ويتكون مجتمع الدراسة دراستنا اجمالاً 70 موظف من شركة الكهرباء والغاز ب إيليزي.

أما العينة هي "عبارة عن عدد محدود من المفردات التي يتعامل معها الباحث منهجياً حيث يسجل من خلال هذا التعامل مع البيانات الأولية المطلوبة ويشترط في هذا العدد أن يكون ممثلاً لمجتمع البحث في الخصائص والسمات ويوصف من خلالها هذا المجتمع³ ونمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً حيث مثل عدد عينتنا 57. وفي هذا الصدد تم توزيع 57 استمارة على موظفي شركة الكهرباء و الغاز بإيليزي وتم استرجاع 54 منها 50 استمارة قابلة للتحليل وتم استبعاد 4 منها غير صالحة للتحليل الإحصائي.

المطلب الثاني: "أدوات والأساليب الرئيسية لجمع البيانات:

من الأدوات التي اعتمدنا عليها في دراستنا هي الاستبيان والملاحظة واستخدمنا كذلك أساليب إحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل صحيح للبيانات.

أولاً: الاستبيان

فلاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وأداة مفيدة للوصول للحقائق والمواقف إذ أنه يسمح بالحصول على معلومات لا يمكن للباحث ملاحظتها أو الوصول إليها، كما أنه يتيح فرصة

الحصول على الكثير من الآراء والمعلومات حول موضوع البحث، وذلك لما يضمنه الاستبيان من حرية وسرية في الإجابة وقد استخدم الاستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة.

مرت عملية صياغة أسئلة الاستبيان بالعديد من المراحل والخطوات، بدأت بتحديد المحاور الأساسية التي تعكس متغيرات الدراسة ولقد خضع الاستبيان الى عملية التحكيم من قبل بعض الأساتذة المتخصصين بمجال دراستنا وهذا بهدف التأكد من سلامة المحتوى المعلوماتي لاستمارة الاستبيان.

² بن صغير كريمة، مطبوعة بيداغوجية في مادة منهجية وتقنيات البحث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة 8 ماي 1945، ص 42.

³ محمد عبد الحميد، دراسات الجمهور في بحوث الإعلام عالم الكتب، ط1، 1993، ص188

صيغت الاستمارة في شكل أسئلة مباشرة تضمن 17 سؤالاً تعكس مختلف جوانب الموضوع محل الدراسة وقد تم مراعات:

- استخدام عبارات واضحة سهلة الفهم باللغة العربية، تتناسب مستوى المستجوبين والذين من المفترض ان يكونوا على اطلاع واسع بموضوع الدراسة.
- الحرص قدر الإمكان على تقديم الاستمارة يدويا وشرح مضمونها.
- الأسئلة لها إجابات مغلقة هي ميزة الاستبيان حيث تكون في نطاق البدائل المفتوحة وذلك لتسهيل الإجابة وتحقيق أكبر استجابة.

تم تحديد أسئلة الاستبيان في مجموعة من المحاور من اجل تسهيل عملية تحليل النتائج كمايلي :

- المحور الأول: المعلومات المتعلقة بالمعلومات الوصفية والعمرية والمؤهلات العلمية للمستجوبين.
- المحور الثاني: يضم 10 أسئلة متعلقة ب الثقافة التنظيمية لشركة الكهرباء والغاز بإيليزي
- المحور الثالث يضم 7 أسئلة متعلق بمقاومة التغيير بشركة الكهرباء والغاز بإيليزي .

الجدول رقم (1): سلم ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة

البيان	موافق	موافق جدا	محايد	غير موافق	غير موافق حدا
الدرجة	1	2	3	4	5

ثانيا :مؤشرات الصدق والثبات

تم عرض الاستبانة على هيئة المحكمين تكونت من 2 أعضاء ذوي خبرة ومن المتخصصين في المجال وأسماء المحكمين بالملحق رقم 2، وقد تم الاخذ بمقترحاتهم ورائهم وتوصياتهم الواردة حول مدى وضوح عبارات الاستبانة وتمثيلها لمتغيرات الدراسة واجراء ما يلزم من حذف في ضوء المقترحات المقدمة ،وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح بالملحق قم 1.

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة قمنا باستخدام اختبار الاتساق الداخلي الفا كمبراخ لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل أسئلة الموجودة في المقياس. وعلى الرغم ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة ، الا ان الحصول على $\alpha \geq 0.60$ يعد في الناحية التطبيقية امرا مقبولا. والجدول التالي يبين أداة البات لهذه الدراسة

الجدول رقم (2): قيمة معامل الفا كرونباخ الفا لمحاور الدراسة

حجم العينة	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ الفا	مستوى الثبات
50	المحور الأول: 10	0,839	جيда جدا
	المحور الثاني: 7	0,913	جبد جدا
المجموع الكلي	17	0,907	جيد جدا

من اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS

التعليق على الجدول

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل ثبات المحور الأول "الثقافة التنظيمية" بلغ قيمته 0,839 وهي قيمة مرتفعة.

كما يتضح من خلال الجدول ان معامل ثبات المحور الثاني "مقاومة التغيير" بلغ قيمة 0,913 وهي قيمة مرتفعة.

أما فيما يخص معامل الثبات العام للدراسة ككل بلغ قيمته 0,907 وهي تدل ان الدراسة تتمتع بثبات ممتاز. وان هذا الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

صدق الاتساق الداخلي للمحاور

أولا: صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول

الجدول رقم (3) : معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	Sing
1	0,602**	0,000
2	0,642**	0,000
3	0,593**	0,000
4	0,469**	0,001
5	0,809**	0,000
6	0,695**	0,000
7	0,605**	0,000
8	0,693**	0,000
9	0,667**	0,000
10	0,700**	0,000

المصدر من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS **الارتباط دال عند 0,05

التعليق على الجدول أعلاه:

يتضح من الجدول رقم أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بالثقافة التنظيمية موجبة تراوحت بين 0,469** في حدها الأدنى للفقرة رقم 4 " يتبادل الموظفين مناصبهم لتمكينهم من الاستفادة من خبراتهم وتعزيز علاقتهم " وبين 0,809** في حدها الأعلى للفقرة رقم 5 " لدى الموظفين قيم مشتركة حول انجاز الاعمال " فهي ذات علاقة طردية موجبة قوية

كما نجد أن معظم الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوي 0,05 ما يعني ان فقرات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين الفقرات وقدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، وما يجدر الإشارة اليه انه ليس مهم ان يكون الارتباط قويا بل الأساس ان يكون ذو دالة إحصائية

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني

الجدول رقم (4) : معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	Sing
1	**0,802	0,000
2	0,674**	0,000
3	**0,800	0,000
4	**0,888	0,000
5	**0,881	0,000
6	0,717**	0,000
7	**0,820	0,000

**الارتباط دال عند 0,05

المصدر من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS

نتائج الدراسة التطبيقية: أظهرت النتائج أن الفقرة رقم 2 هي الأقل ارتباطاً بالدرجة الكلية للمحور الثاني، حيث بلغت معامل الارتباط 0,674**، في حين أن الفقرة رقم 5 هي الأعلى ارتباطاً بالدرجة الكلية للمحور الثاني، حيث بلغت معامل الارتباط 0,881**. كما أن جميع الفقرات الخمس المتبقية (1، 3، 4، 6، 7) أظهرت ارتباطاً دالاً مع الدرجة الكلية للمحور الثاني، حيث بلغت معاملات الارتباط 0,802، 0,800، 0,888، 0,717، و0,820 على التوالي. وبما أن جميع معاملات الارتباط المذكورة أعلاه هي أعلى من 0,5، فإنها تعتبر ارتباطاً قوياً. وبما أن جميع معاملات الارتباط المذكورة أعلاه هي أعلى من 0,05، فإنها تعتبر ارتباطاً دالاً.

كما نجد أن معظم الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوي 0,05، ما يعني أن فقرات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة. ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين الفقرات وقدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، وما يجدر الإشارة إليه أنه ليس مهم أن يكون الارتباط قوياً بل الأساس أن يكون ذو دالة إحصائية.

المبحث الثالث: عرض النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان

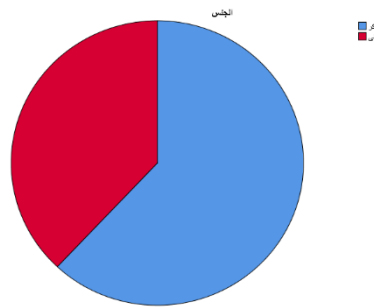
سنقوم في هذا المبحث بعرض وتشخيص النتائج التي توصلنا اليها مع القيام بتحليلها، ذلك بالتعرف على الجنس والفئة العمرية والمستوى التعليمي، ومن ثم سنقوم بعرض وتحليل ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى عينة الدراسة.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بالبيانات الديمغرافية

1-الجنس

جدول رقم (5) الجدول التكراري والنسبة المئوية لأفراد العينة حسب الجنس

الخاصية	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
	ذكر	31	62,0%
	انثى	19	38,0%
	المجموع	50	100%



الشكل رقم 2: دائرة نسبية لأفراد العينة حسب الجنس

المصدر من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS

التعليق على الجدول والشكل أعلاه

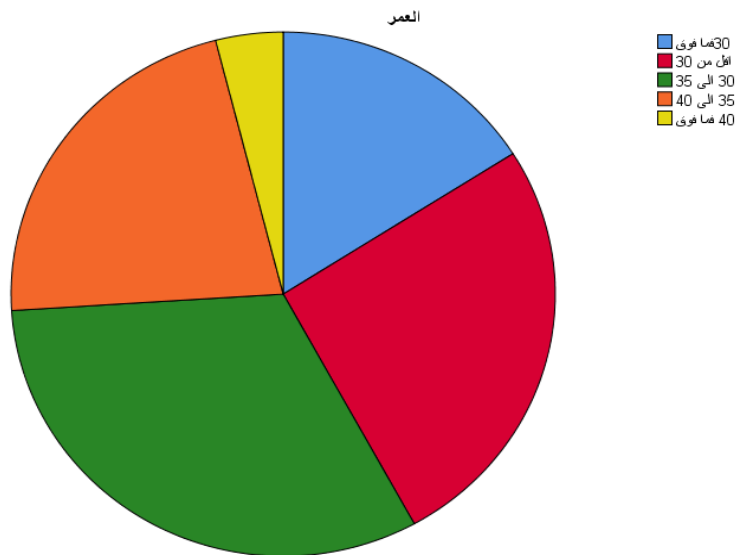
يتضح من خلال مطالعة البيانات في الجدول السابق والشكل المتحصل عليه ان نسبة الذكور بلغت 62,0% من اجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الاناث 38,0% من عينة الدراسة، وهو ما يفسر ان نسبة الذكور في دراستنا أكثر من الإناث.

2-الفئة العمرية

جدول (6) المتعلق بالتكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

السن	التكرار	النسب المئوية
30 سنة فما فوق	8	16,0%
اقل من 30 سنة	13	26,0%
30 الى 35 سنة	16	32,0%
35 الى 40 سنة	11	22,0%
40 سنة فما فوق	2	4,0%
المجموع	50	100%

المصدر من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم (3) دائرة نسبية لأفراد العينة حسب الفئة العمرية

المصدر من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS

التعليق على الجدول والشكل أعلاه

الدراسة التطبيقية

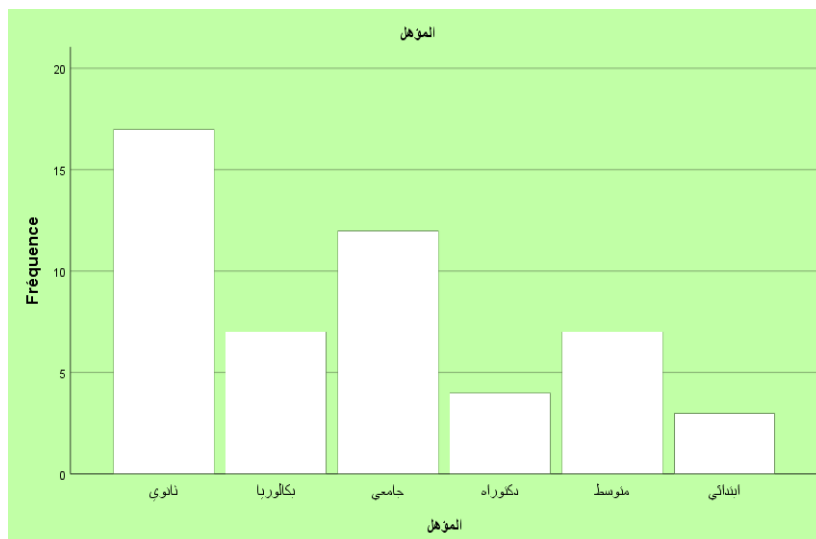
يتضح من خلال مطالعة البيانات في الجدول السابق والشكل المتحصل عليه نلاحظ ان ما نسبته 32,0% من افراد العينة سنهم 30 الى 35 سنة وتحتل المرتبة الأولى في الجدول، ثم تليها الفئة العمرية اقل من 30 سنة بنسبة 26.0% وتحتل المرتبة الثانية في الجدول، ثم الفئة العمرية من 35 الى 40 سنة بنسبة 22,0% ثم في المرتبة الرابعة الفئة 30 سنة فما فوق، بعدها الفئة العمرية 40 سنة فما فوق بنسبة 4,0% وتمثل ادنى نسبة في الجدول .

3- المؤهل العلمي

دول رقم الجدول (7) المتعلق بالتكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	17	34,0%
بكالوريا	7	14,0%
جامعي	12	24,0%
دكتوراه	4	8,0%
متوسط	7	14,0%
ابتدائي	3	6,0%
المجموع	50	100%

المصدر من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم (4) أعمدة بيانية للمؤهل العلمي

التعليق على الجدول والشكل

نلاحظ من خلال الجدول والشكل ان نسبة كبيرة من مفردات العينة لهم مستوى ثانوي اذ بلغت النسبة 34%، يليها افراد ذات مؤهل جامعي بنسبة 24,0%، ثم تأتي في المرتبة الثالثة مستوى بكالوريا و متوسط بنسب متساوية حيث بلغت 14% وفي المرتبة الاخيرة مستوى الابتدائي بنسبة 6%

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

حاولنا في هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في المقدمة العامة والتي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وقد قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسئلة الخاصة بالاستبيان، والجداول التالية تبين استجابات عينة الدراسة والتي تم التعرف على إجابات عينة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، والجداول التالية تبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تم التوصل والاهمية النسبية لكل عبارة.

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الرتبة
1	المؤسسة توفر بيئة عمل تساعد على انجاز المهام في الوقت المحدد .	1,38	0,830	غير موافق	8
2	تنتشر قيم الاحترام المتبادل بين الموظفين	1,48	0,896	غير موافق	5
3	تساهم ثقافة المنظمة في ولاء الموظفين للشركة	1,48	0,789	غير موافق	6

4	يتبادل الموظفون مناصبهم لتمكينهم من الاستفادة من خبراتهم وتعزيز علاقتهم	1,72	1,070	محايد	2
5	لدى الموظفين قيم مشتركة حول انجاز الاعمال	1,44	0,760	غير موافق	9
6	تشجع إدارة الشركة الموظفين على المشاركة في صنع القرارات	1,52	0,863	غير موافق	4
7	تستعمل إدارة الشركة أساليب اتصال فعالة مع موظفيها	1,92	1,074	محايد	1
8	تتبادل الشركة الخبرات مع الشركات الأخرى من نفس القطاع	1,58	0,971	غير موافق	3
9	سهولة تنقل المعلومات بالشركة يؤدي الى سرعة في اكتشاف حلول للمشاكل	1,28	0,809	غير موافق	10
10	مناخ العمل بالشركة يشجع على الابداع	1,38	0,855	غير موافق	7
	الثقافة التنظيمية	1,4800	0,56243	غير موافق	

المصدر من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS

التعليق

من خلال الجدول أعلاه توصلنا الى ان العبارة رقم 7 مفادها " تستعمل إدارة الشركة أساليب اتصال فعالة مع موظفيها " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1,92 وانحراف معياري 1,074، و العبارة رقم 9 " سهولة تنقل المعلومات بالشركة يؤدي الى سرعة في اكتشاف حلول للمشاكل " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1,28 وانحراف معياري 0,809 ويشير الجدول ان المتوسطات الحسابية للثقافة التنظيمية قد جاءت بالاتجاه غير موافق فبلغ المتوسط الحسابي الكلي 1,4800 بانحراف معياري 0,56243 وان إجابات العينة كانت منقسمة لإيجابي وسلبية ومحايدة على العبارات ، اما الانحرافات المعيارية للعبارات التي شملها هذا المحور تشير الى تشتت قيم هذا المتغير عن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات ، فيلاحظ انها في اتجاه غير موافق ويلاحظ ان إجابات افراد العينة متقاربة ومتشابهة الى حد كبير.

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مقاومة التغيير

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الرتبة
1	تقوم الشركة بدورات تكوينية لشرح التغيرات الجديدة	1,73	1,186	محايد	6
2	تقوم المؤسسة بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة العاملين بها قبل القيام به	1,68	1,096	محايد	7
3	زادت برامج مقاومة التغيير في الشركة من درجة التماسك بين الموظفين	1,82	1,119	محايد	5
4	تتم عملية التغيير بالشركة باستخدام استراتيجية اقناع الموظفين بأهمية التغيير	1,94	1,219	محايد	4
5	تعمل المؤسسة على استقطاب الافراد ذوي الكفاءة لتحقيق اهداف مقاومة التغيير	2,05	1,167	موافق	3

الدراسة التطبيقية

6	استراتيجيات التغيير التي تضعها الشركة واضحة ولا غموض فيها	2,14	1,167	موافق	2
7	تلجأ الشركة الى أسلوب القوة لإلزام العاملين بقبول التغيير	2,60	1,417	موافق	1
	مقاومة التغيير	2,1991	0,98702	موافق	

المصدر من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS

التعليق

من خلال الجدول أعلاه توصلنا الى ان العبارة رقم 7 مفادها " تلجأ الشركة الى أسلوب القوة لإلزام العاملين بقبول التغيير " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,60 وانحراف معياري 1,417، و العبارة رقم 2 " تقوم المؤسسة بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة العاملين بها قبل القيام به " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1,68 وانحراف معياري 1,096 و يشير الجدول ان المتوسطات الحسابية لمقاومة التغيير قد جاءت بالاتجاه موافق فبلغ المتوسط الحسابي الكلي 2,1991، وانحراف معياري 0,98702 وان إجابات العينة كانت منقسمة لإيجابية و سلبية ومحايدة على العبارات ، اما الانحرافات المعيارية للعبارات التي شملها هذا المحور تشير الى تشتت قيم هذا المتغير عن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات ، فيلاحظ انها في اتجاه غير موافق ويلاحظ ان إجابات افراد العينة متقاربة ومتشابهة الى حد كبير..

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

ومن أجل اختبار الفرضيات سنعتمد على حساب معامل ارتباط Person ، وذلك للتعرف أولاً على طبيعة الارتباطات في المتغيرات ، وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها وتنافرها وتباعدها ، ومن ثم بيان دقة اختبار هذه المكونات وانتمائها لمجتمع واحد ، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (10) معامل ارتباط المتغيرات

الثقافة التنظيمية	مستوى الدلالة	
مقاومة التغيير	0693	0,000

المصدر من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS

التعليق

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير كانت دالة احصائيا عند 0,05 وطبقا لهذه النتائج فهناك مبرر لارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير .

اختبار علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة

حيث تضمنت الفرضية الرئيسية ما يلي :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتغيير الإداري لشركة الكهرباء والغاز بإبليزي . عند مستوى معنوي 0,05 .

ومن أجل اختبار هذه الفرضية والتي تعتبر جوهر البحث لابد أولا التأكد من صلاحية النموذج *Analysais of variance* لاختبار هذه الفرضية ، وذلك بالاعتماد على نتائج التحليل التباين لانحدار *Multiple Régression* بالإضافة الى تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي ، وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع

الجدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار علاقة الثقافة التنظيمية بمقاومة التغيير

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	قيمة f	معامل التحديد R^2	R	مستوى الدلالة sig
الانحدار	49	15,500	33,135	0,408	0,639	0,000
الخطأ المعياري	0,063					

المصدر من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS

التعليق

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أن قيمة f هي 33,135 ومعامل التحديد R^2 0,408 ، و R 0,639 ، وقيمة الدلالة المعنوية 0,000 وهي اقل من 0,05 وبناءا عليه نستنتج ان النموذج صالح لاختبار الفرضية

الفرضيات الفرعية

مستوى تعزيز الثقافة التنظيمية والتغيير الإداري في الشركة محل الدراسة جيد

جدول رقم (12) الفرضية الفرعية الأولى

الدراسة التطبيقية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	SING	دلالة العلاقة	
1,4800	0,56243	0,000	دال احصائيا	الثقافة التنظيمية
1,8800	0,98441			مقاومة التغيير

المصدر من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS

التعليق

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتوسط الحسابي لمتغير الثقافة التنظيمية 1,4800 بانحراف معياري 0,56243، والمتوسط الحسابي لمتغير مقاومة التغيير 1,8800 بانحراف معياري 0,98441، وقيمة معامل الارتباط 0,000 وبما أن قيمة الدلالة المعنوية 0,000 اقل من 0,05 فان هذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير وبذلك قبول فرضية مستوى تعزيز الثقافة التنظيمية والتغيير الإداري في الشركة محل الدراسة جيد

الفرضية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينات حول وجود الثقافة التنظيمية بشركة الغاز والماء للمتغيرات الشخصية الجنس، العمر، المؤهل العلمي

الجدول رقم (13) الفرضية الفرعية الثانية

	مجموع المربعات	Ddi	Minimum	Maximum	t	الخطأ المعياري	Beta	Sig
الجنس			-1,496	2,785	0,370		0,61	0,713
العمر					1,441		0,105	0,156
المؤهل العلمي					-1,335		-0,75	0,132

الدراسة التطبيقية

المجموع	15,500	49					0,01
---------	--------	----	--	--	--	--	------

التعليق

نلاحظ من الجدول أعلاه ان مجموع المربعات بلغ 15,500 ودرجة الحرية بلغت 49 والقيمة المعنوية sig ل الجنس 0,451 و العمر 0,156 و المؤهل 0,132، بينما قيمت t للمتغيرات بلغت 1,441, 0,370, 1,335- و اعلى درجة بلغت 2,785 واقل درجة -1,496، وجاءت قيمة Sig للجنس و من 0,05 فان هذا غير دال احصائيا، و Sig لمتغير العمر هي اكبر من 0,05 فان هذا غير دال احصائيا، و Sig للمؤهل هي اكبر من 0,05 فان هذا غير دال احصائيا، وبما ان قيمة الدلالة المعنوية للمتغيرات الثلاث اكبر من 0.05 فان هذا غير دال احصائيا مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ل في إجابات العينات حول وجود الثقافة التنظيمية بشركة الغاز والماء للمتغيرات الشخصية الجنس، العمر، المؤهل العلمي.

خلاصة الفصل

حاولنا في الدراسة التطبيقية إعطاء صورة واقعية عن التغيير والثقافة التنظيمية بشركة الكهرباء والغاز بإبليزي، من خلال استقصاء عينة من موظفي الشركة محل الدراسة، قد بينت النتائج ان لثقافة التنظيمية دور كبير في مقاومة التغيير التقني بالشركة.

الخاتمة

الخاتمة

وفي الختام ننوه إلى جملة من النتائج الهامة التي توصلت به هذه الدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في مقاومة التغيير التقني، وذلك من خلال دراسة حالة لشركة الكهرباء والغاز.

أهم النتائج:

أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا هامًا في مقاومة التغيير التقني. فالثقافات التنظيمية التي تُقدّر الاستقرار وتجنب المخاطر، تميل إلى مقاومة التغيير التقني بشكل أكبر من تلك التي تُقدّر الابتكار والمرونة. أظهرت الدراسة أيضًا أن هناك عددًا من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها للتغلب على مقاومة التغيير التقني، تشمل:

1. التواصل الفعال: من المهم التواصل بشكل فعال مع جميع أعضاء المنظمة حول التغيير، وشرح فوائده وكيف سيؤثر على وظائفهم.
2. المشاركة: يجب إشراك جميع أعضاء المنظمة في عملية التغيير، وإعطائهم فرصة للتعبير عن مخاوفهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
3. التدريب والدعم: يجب توفير التدريب والدعم اللازمين للموظفين لكي يتعلموا المهارات الجديدة التي يحتاجونها للتكيف مع التغيير.
4. التحفيز: يجب تحفيز الموظفين على دعم التغيير من خلال تقديم المكافآت والحوافز.

كما نقترح للمؤسسة بعض التوصيات التالية:

- ✓ توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات حول دور الثقافة التنظيمية في مقاومة التغيير التقني في مختلف القطاعات.
- ✓ توصي الدراسة أيضًا بتطوير نماذج ونظريات جديدة لفهم مقاومة التغيير التقني بشكل أفضل.
- ✓ أخيرًا، توصي الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية لمساعدة المنظمات على التغلب على مقاومة التغيير التقني.

المراجع

❖ الكتب العربية.

1. جمال الدين محمد المرسى ، الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر (2006).
2. مهدي فاطمة الزهراء ، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال زمزم ناشرون وموزعون ، (2019).
3. كيف تتغلب على مقاومة التغيير ، خبراء مركز الخبرات المهنية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة السلسلة: منهج مدير المستقبل ، مصر ، (2015).

❖ رسائل الماجستير والدكتوراه.

- 06- الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم و نظام LMD ، عباس سمير ، كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة باجي مختار عنابة ، (2008).
- 07- بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة -شركة بيبسي الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، (2014).
- 08- عبد الصمد سعيدة . أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة - سونلغاز - بورقلة ، الجزائر (2019).

● المصادر باللغة الأجنبية:

10. *Amany shahin, Organizational culture and leadership, (2019).*
11. *Céline Bareil (2004), La résistance au changement : synthèse et critique des écrits, PDF*
12. *Bareil et Savoie (1999), Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel,*
13. *Revue internationale de gestion.*
14. *Abdessamed Bengouffa (2005), La problématique du changement entre concepts et réalités : Lien, ENSP d'Alger.*
15. *Gérard Dominique Carton (1997), Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement individuel et*
16. *professionnel, Village mondial, Broché.*

17. *L. Coch et J. R. P. Jr. French (1947-1948), Overcoming Resistance to Change, Human Relations, p.512-532.*
18. *P. Collerette, G. Delisle et R. Perron (1997), Le changement organisationnel: théorie et pratique, Sainte-Foy, Presses*
19. *de l'Université du Québec, 173p.*
20. *Rosabeth Moss Kanter (1985), The challenge of organizational change.*

الملاحق

وزارة التعليم والبحث العلمي

المركز الجامعي ايليزي

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استمارة استبيان حول



دور الثقافة التنظيمية في مقاومة التغيير التقني

دراسة استبائية في شركة الكهرباء والغاز باليزي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل في إطار التحضير لمذكرة تخرج المدرجة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان " دور الثقافة التنظيمية في مقاومة التغيير التنظيمي دراسة استبائية في شركة الكهرباء والغاز - إيليزي- نقدم لكم هذه الأسئلة المصممة لجمع بيانات لغرض اهداف البحث العلمي، فالرجاء من سيادتكم التكرم بالإجابة على العبارات التي تحتويها الاستبانة بدقة علما ان ما تدونونه من إجابات سيحاط بالسرية التامة ولن يستخدم في أغراض سوى غرض البحث العلمي.

وبإشراف الأستاذ الدكتور:

مسعودي علي

من اعداد الطلبة :

زكري البشير

فطحيزة علي علي

الموسم الجامعي: 2023-2024

المحور الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة (x) أمام الإجابة الصحيحة

1- الجنس

☐

أنثى

☐

ذكر

2-الفئة العمرية

☐

30 سنة فما فوق

☐

أقل من 30 سنة

☐

30 الى 35 سنة

☐

35 الى 40 سنة

☐

40 سنة فما فوق

3-المؤهل العلمي

☐

ثانوي

☐

دكتوراه

☐

بكالوريا

☐

متوسط

☐

جامعي

☐

ابتدائي

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

يرجى قراءة العبارات في الجدول ادناه وابداء رأيكم بوضع العلامة (x) امام العبارة المناسبة

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					المؤسسة توفر بيئة عمل تساعد على انجاز المهام في الوقت المحدد.
					تنتشر قيم الاحترام المتبادل بين الموظفين
					تساهم ثقافة المنظمة في وألاء الموظفين للشركة
					يتبادل الموظفون مناصبهم لتمكينهم من الاستفادة من خبراتهم وتعزيز علاقتهم
					لدى الموظفين قيم مشتركة حول انجاز الاعمال
					تشجع إدارة الشركة الموظفين على المشاركة في صنع القرارات
					تستعمل إدارة الشركة أساليب اتصال فعالة مع موظفيها
					تتبادل الشركة الخبرات مع الشركات الاخرى من نفس القطاع
					سهولة تنقل المعلومات بالشركة يؤدي الى سرعة في اكتشاف حلول للمشاكل
					مناخ العمل بالشركة يشجع على الابداع

المحور الثالث: مقاومة التغيير التقني.

يرجى قراءة العبارات في الجدول ادناه وابداء رأيكم بوضع العلامة (x) امام العبارة المناسبة

العبارة	موافق	موافق جدا	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
تقوم الشركة بدوارت تكوينية لشرح التغييرات الجديدة					
تقوم المؤسسة بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة العاملين بها قبل القيام به					
زادت برامج التغيير التقني في الشركة من درجة التماسك بين الموظفين					
تتم عملية التغيير بالشركة باستخدام استراتيجية اقناع الموظفين بأهمية التغيير .					
تعمل المؤسسة على استقطاب الافراد ذوي الكفاءة لتحقيق اهداف التغيير التقني					
استراتيجيات مقاومة التغيير التي تضعها الشركة واضحة ولا غموض فيها					
تلجأ الشركة الى أسلوب القوة للإلزام العاملين بقبول التغيير					

وتنتمى الاستبانة شكرا على تعاونكم

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	42.3	62.0	62.0
	انثى	19	20.4	38.0	100.0
	Total	50	53.8	100.0	
Manquant	Système	43	46.2		
Total		93	100.0		

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فوق فما 30	8	8.6	16.0	16.0
	30 من أقل	13	14.0	26.0	42.0
	30 الى 35	16	17.2	32.0	74.0
	35 الى 40	11	11.8	22.0	96.0
	فوق فما 40	2	2.2	4.0	100.0
	Total	50	53.8	100.0	
Manquant	Système	43	46.2		
Total		93	100.0		

		المؤهل			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	17	18.3	34.0	34.0
	بكالوريا	7	7.5	14.0	48.0
	جامعي	12	12.9	24.0	72.0
	دكتوراه	4	4.3	8.0	80.0
	متوسط	7	7.5	14.0	94.0
	ابتدائي	3	3.2	6.0	100.0
	Total	50	53.8	100.0	
Manquant	Système	43	46.2		
Total		93	100.0		

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.839	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.913	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.907	17

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6.330	1	6.330	33.135	.000 ^b
	de Student	9.170	48	.191		
	Total	15.500	49			

a. Variable dépendante : المحور

b. Prédicteurs : (Constante), مقاومة التغيير

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
المحور	1.4800	.56243	50
الجنس	1.38	.490	50
العمر	2.72	1.107	50
المزهل	2.72	1.629	50

مخلص:

حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد من قبل منظمات الاعمال، حيث تقوم الثقافة التنظيمية بدور حيوي في تجسيد الخطط والاستراتيجيات المطبقة خلال عمليات التغيير عامة وعملية التغيير التقني خاصة، من أجل تحقيق أهداف وتضمن بقاء واستمرار المنظمة.

لذلك هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير التقني في شركة الكهرباء والغاز بإيليزي، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 50 عامل في المؤسسة.

كما تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS نسخة 25 في معالجة وتحليل بيانات الدراسة، وقد توصلنا في الاخير إلى أنه يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير في شركة الكهرباء والغاز - إيليزي-

الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية - مقاومة التغيير التقني - شركة الكهرباء والغاز - إيليزي-

Résumé :

La culture organisationnelle fait l'objet d'une attention croissante de la part des organisations commerciales, car elle joue un rôle essentiel dans l'incarnation des plans et des stratégies appliqués au cours des processus de changement en général et du processus de changement technique en particulier, afin d'atteindre les objectifs et d'assurer la survie et la poursuite de l'entreprise. Organisation.

Cette étude visait donc à identifier l'impact de la culture organisationnelle sur la résistance au changement technique dans une entreprise **Sonelgaz** à Illizi, où le questionnaire a été utilisé comme principal outil de collecte de données primaires et a été appliqué

Sur un échantillon aléatoire de 50 travailleurs de l'organisation.

Le programme statistique **SPSS** version 25 a également été utilisé pour traiter et analyser les données de l'étude, et nous avons finalement conclu qu'il existe un impact de la culture organisationnelle sur la résistance au changement au sein de la Société d'Électricité et de Gaz (**Sonelgaz**) - Illizi-

les mots clés :

Culture organisationnelle - Résistance aux changements techniques - Société d'électricité et de gaz (**Sonelgaz**) - Illizi-