



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، الطور الثاني

ميدان: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي

دراسة حالة جامعة برج بوعرييج

إشراف الأستاذة(ة)

بلقاسم رحالي □

إعداد الطلبة:

أمال شادي □

نجمة خضور □

السنة الجامعية: 2021-2022



شكر وعرفان

نشكر الله عز وجل الذي نور عقولنا بالعلم والمعرفة وأنا دررنا وأعانا على ما فيه الخير

والصالح

- واعترافاً منا بالجميل والفضل من لم يشكر الناس لم يشكره الله، نحاول أن نوجز ما عجز

اللسان أن ينطق. فاصدق عبارات الشكر الجزيل وأسمى صفات التقدير والاحترام إلى

أستاذنا ومرشدنا السيد: "رحالي بلقاسم" السخي بعمله والذي لم يبخل علينا

بتوجيهاته الصائبة وإرشاداته القيمة في إعداد هذا العمل.

كما تتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير وإلى كل الطاقم الإداري.

وإلى جميع زملائي وزميلاتي في الدراسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

دفعه 2022/2021.

إهداء

إلى بسمت الحياة إلى من تقاسمت معها حلاوة الدنيا ومرارتها أختي اهدي ثمرة عملي هذا إلى:

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واقتن رضاها برضا الرحمان وارتبطت طاعتها بطاعة

الخالق.

"أمي الحنون حفظها الله ومتعني بطول عمرها .

إلى من يسر لي طريق العلم وعلمي حب العمل والصبر والمثابرة ، إلى الذي أتشرف بحمل اسمه ، إلى

الذي سهل لي درب الحياة وكان رمزاً للعطاء إلى الذي اقتدي بخطواته ، عينا سهرت ويداً تعبت حق

لك الحصاد .

"أبي العزيز أطال الله بعمره"

الغالية "عقيلة" حفظك الله ورعاك .

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله ، إلى أجمل ما في الحياة ورمز فخري واعتزازي ، إخوتي "محمد

ارزقي - مولود - عيدو"

إلى كل من أحبونا في الله .

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي التي لها دور في تحديد مواقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم توزيع استبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من الموظفين الإداريين في جامعة برج بوعريرج، حيث يضم هذا الاستبيان محورين رئيسيين، أحدهما للثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة، والآخر للتغيير التنظيمي. وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، أظهرت نتائج الدراسة أن لأبعاد الثقافة التنظيمية أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية في إحداث التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5% على مستوى جامعة برج بوعريرج.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، الثقافة التنظيمية، جامعة برج بوعريرج.

Abstract :

The study aimed to know the role of organizational culture in bringing about organizational change, which has a role in determining the individual's attitudes towards the process of organizational change. Two main ones, one for organizational culture and its various dimensions, and the other for organizational change. By using the appropriate statistical tests, the results of the study showed that the dimensions of organizational culture had a positive and statistically significant effect in bringing about organizational change at a morale level of 5% at the level of Bordj Bou Arreridj University.

Keywords: organizational change, organizational culture, Bordj Bou Arreridj University

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الشكر

الإهداءات

قائمة الجداول والأشكال البيانية

ب مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي

2 تمهيد

3 المبحث الأول: مفاهيم عامة في الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي

3 المطلب الأول: مفاهيم في الثقافة التنظيمية

10 المطلب الثاني: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

21 المبحث الثاني: الدراسات السابقة

21 المطلب الأول: الدراسات المحلية

22 المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

23 المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

24 خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج

26 تمهيد

27 المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

27 المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية

28	المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية.
29	المطلب الثالث: اختبار ثبات أداة الدراسة.
32	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
32	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة.
36	لمطلب الثاني: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة.
39	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
43	خلاصة الفصل الثاني.
45	الخاتمة العامة.
48	قائمة المصادر والمراجع.
53	الملاحق.

قائمة الجداول والأشكال البيانية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	الاستبيانات الموزعة، المسترجعة والقابلة للمعالجة	01
30	اختبار صدق أدوات القياس متغيرات عامل الثقافة التنظيمية	02
31	اختبار صدق أداة قياس متغير التغيير التنظيمي	03
31	اختبار ثبات أدوات القياس باستخدام معامل ألفا كرو نباخ	04
32	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
33	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
33	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	07
34	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	08
35	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	09
36	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة	10
40	تقدير معالم نموذج أثر الالتزام واحترام قيمة الوقت على التغيير التنظيمي	11
40	تقدير معالم نموذج أثر العمل الجماعي على التغيير التنظيمي	12
41	تقدير معالم نموذج أثر تشجيع الإبداع والابتكار على التغيير التنظيمي	13

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
33	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
34	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	03
35	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	04
36	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	05
39	النموذج النظري للدراسة	06
42	النموذج القياسي لمعادلات الانحدار البسيط	07



مقدمة عامة

أصبحت المؤسسات تعيش في بيئة سمتها الأساسية التغيير المستمر والتطور في شتى المجالات، الإدارية أو المعلوماتية أو التقنية أو المعرفية، وبخصوص الذكر مؤسسات التعليم العالي والبحث العلم، وفي ظل النظام الاقتصادي العالمي فإن كل مؤسسة تسعى إلى تكيف بيئتها التنظيمية لتتوافق مع هذا النظام، فهذه التغييرات لا تأتي صدفة، بل تحدث وفق تصورات مستقبلية تهدف لتطوير الاقتصاد وآليات تعامله، وعليه يعتبر التغيير التنظيمي أمراً مهماً، والأهم منه تحقيق أهدافه، وتجنب مقاومته أو معارضته.

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي حظي بالاهتمام خلال فترة الثمانينات، كمصطلح جديد يتداول في المؤسسات، لهذا وجب على القادة والمدراء أن يدركوا أبعادها وعناصرها الفرعية كونها تشكل أحد المتغيرات الهامة في تسيير المؤسسات وإدارة الموارد البشرية، لهذا من الضروري الاطلاع على مركبات الثقافة التنظيمية وإدارتها بالشكل الذي يجعلها تضمن التغيير والتطوير الملائمين لاحتياجات التأقلم مع مستجدات البيئة التنظيمية.

إن الحاجة للتغيير التنظيمي أضحت من أهم متطلبات تقدم المؤسسة وتطورها، فلم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها المؤسسات تبعاً لظروف معينة تفرض التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاؤها بجدية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وأن إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات يتطلب إحداث تغييرات أخرى مصاحبة، مثل التغيير في الثقافة التنظيمية، لأنه بدون إحداث تغيير في السلوكيات وأنماط التفكير يجعل التغيير يفقد إحدى حلقاته، كون أن الفرد هو من يحدث التغيير وهو من يحدث عليه التغيير، وفي المقابل قد تمس عملية التغيير عادات الفرد وقيمه ومعتقداته وثقافته، وبالتالي حدوث مقاومة، وهذا ما سنحاول إبرازه في عملنا هذا لمعرفة دورة الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي.

✚ إشكالية الدراسة:

من خلال ما تقدم يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي في جامعة برج بوعرييج؟

ومن أجل الإلمام بكل جوانب الدراسة نجزي الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم الثقافة التنظيمية؟ وما واقعها في جامعة برج بوعرييج؟
- ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟ وما مستوى تطبيقه في جامعة برج بوعرييج؟
- كيف يمكن تبيان دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي في جامعة برج بوعرييج؟

✚ فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية نضع الفرضية الرئيسية التالية:

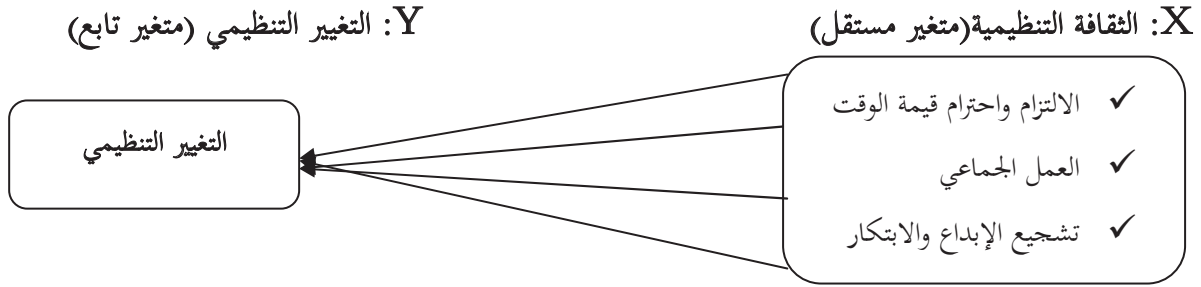
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي في جامعة برج بوعريرج.

وسنقوم بصياغة الفرضيات الجزئية التالية، بناء على أبعاد الثقافة التنظيمية كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام واحترام قيمة الوقت في إحداث التغيير التنظيمي في جامعة برج بوعريرج.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي في إحداث التغيير التنظيمي في جامعة برج بوعريرج.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشجيع الإبداع والابتكار في إحداث التغيير التنظيمي في جامعة برج بوعريرج.

نموذج الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية من جهة، واختبار فرضيات الدراسة من جهة أخرى، نعتمد في دراستنا النموذج التالي:



أهداف الدراسة:

- نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، نبرزها فيما يلي:
- إبراز دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي.
 - إعطاء صورة واضحة لمفهوم الثقافة التنظيمية.
 - إبراز أبعاد كل من الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.
 - التعرف على رد فعل الفرد اتجاه التغيير، انطلاقاً من سلوكياته وقيمه التي تملئها عليها الثقافة التنظيمية.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع بحد ذاته. ويمكن اختصارها في النقاط التالية:
- إعطاء وزن لتقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية من خلال تحديد القيم المكونة له.
 - مساعدة متخذي القرار على فهم الثقافة التنظيمية جيداً واتخاذ الإجراءات اللازمة للتغيير.

أسباب اختيار الموضوع:

- من أسباب اختيار الموضوع نذكر:
- الاهتمام الكبير الذي يحظى به كل من التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية.
 - الوعي بأهمية الموضوع ورغبتنا في الاطلاع عليه والاستفادة منه.

- باعتبار موضوع الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي يندرج ضمن تخصص إدارة أعمال.
- ✚ منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

يختلف منهج الدراسة باختلاف المواضيع، وبغرض معالجة دراستنا من جوانب مختلفة اعتمدنا على أسلوب IMRAD الذي يعتبر أشهر الأساليب التي تسهل على الباحث استعراض وتصفح البحث، كما قمنا بإتباع المنهجين الوصفي والتحليلي.

- المنهج الوصفي: وذلك في الجانب النظري من خلال عرض أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة بالاستعانة بالكتب والمذكرات والمجلات.
- المنهج التحليلي: لاستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة، من خلال تحليل مختلف البيانات بالاعتماد على برنامج ECXEL وبرنامج SPSS.
- ✚ حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: اقتصر إجراء هذه الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2022.
- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على فئة من الموظفين الإداريين.
- ✚ هيكل الدراسة:

قصد تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى فصلين:

الفصل الأول: خصص للإطار النظري للثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، وقد قسم هذا الفصل إلى مبحثين. حيث خصص المبحث الأول لاستعراض مفهوم الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، أما المبحث الثاني فخصص لتناول الدراسات العلمية السابقة في موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: خصص للدراسة الميدانية "الدور الثقافي التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي بجامعة برج بوعرييج، واشتمل مبحثين، تناولنا في المبحث الأول منهجية الدراسة الميدانية، في حين تناولنا في الثاني عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

والتغيير التنظيمي

تمهيد:

لقد حضي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير ،وكما لا يمكن أن يتجاهل موضوع التغيير التنظيمي قضية الثقافة التنظيمية ولذلك وجب دراسة الموضوع باعتبار هذا الأخير من أحد أهم العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال.

بينما يتحرك العالم بسرعة فان التغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات ،وهذا لضمان التلاؤم والتأقلم مع مجريات الأحداث المحيطة بها. لذلك وجب على كل منظمة اكتشاف هذه التغييرات ومحاولة التعامل معها وكذلك توقعها وذلك من خلال تبني موضوع التغيير التنظيمي .

المبحث الأول: مفاهيم عامة في الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي

إن موضوع الثقافة التنظيمية حظي باهتمام العديد من المفكرين والباحثين، لما له من أهمية بالغة في التأثير على منظمات الأعمال والمديرين، فهي أحد المكونات الأساسية لنجاح وتفوق المنظمة، كما تمكن من إيجاد الشعور بالتوحد والإحساس بالهوية.

المطلب الأول: مفاهيم في الثقافة التنظيمية:

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية، أهميتها وخصائصها.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية: تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية بتعدد آراء الكتاب والباحثين، وكذا اختلاف مدارسهم الفكرية، ومن بين هذه التعاريف:

- **تعريف (Ouchi):** يرى بأنها تتألف من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة أو يكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيماناً كاملاً، كما أنها تمثل نظاماً.¹
- **تعريف (Reitz):** عرفها بأنها مجموعة الاعتقادات والقيم والاتجاهات والفروض التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، وتحدد قواعد وأنماط سلوكهم التنظيمي وتساعدهم في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- **تعريف (Gupta):** عرفها بأنها بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، تعرف أنواع الناس الذين سيلائمون المنظمة وتشكل حريات الأفراد للقيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة.²
- **تعريف (Gibson):** عرف Gibson وزملاؤه ثقافة المنظمة بأنها "تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد..."

تعريف الكاتب كيرت لوين (Kurt Lewin): فقد عرف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها.³

¹ بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص تسير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013/2014، ص64.

² فاطمة الزهراء مهديد، قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية على جودة القرار الإداري، دراسة حالة مجموعة بن حمادي برج بوغريج، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة البشير الإبراهيمي، الجزائر، العدد12، جوان2017، ص333.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط4، الاردن، 2013، ص309.

ومن بين التعاريف الأكثر تداولاً للثقافة التنظيمية نجد تعريف Edgar.h.Sachin: عرفها بأنها منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تتحكم في سياستها تجاه الموظفين والعملاء، أي الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات، والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم.¹

وبالتالي يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي مكون أساسي في النظام العام للمؤسسات، باعتبارها نسق من القيم والمعتقدات والأفكار، العادات والتقاليد، الذي يعكس سلوك الأفراد في المنظمات مما يجعل المؤسسة تتميز عن غيرها.

2- أهمية الثقافة التنظيمية: ينتج عن الثقافة التنظيمية دور هام في منظمات الأعمال، فتمثل أهمية الثقافة التنظيمية في:

- تعد إطاراً فكرياً يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالها وعلاقاتهم و إنجازاتهم.
- تعبر الثقافة عن الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز.
- تعتبر الثقافة عنصراً يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت القيم مرنة ومتطوعة للأفضل كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منها، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة واستعدادها للتطوير.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً هاماً في جلب العامل الملائم، المؤسسات الرائدة تجذب العمال الطموحين والمؤسسات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العمال المبدعين، والمؤسسات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العمال المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات وتحقيقها.²

كما يمكن تلخيص أهمية ثقافة المؤسسة في النقاط التالية:

- بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسود فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة.
- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتعزز القيم المشتركة.

¹ بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006، ص 27.

² نور الدين تاوريريت، نسيم بومعروف، دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 09، مارس 2014، ص 116-117.

- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا، توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
 - زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): وهذا يأتي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.¹
- ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة **Home** على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا وشعورا بالتوحد العائلي الترابط.

3- خصائص الثقافة التنظيمية: من خلال جملة التعاريف المقدمة للثقافة التنظيمية يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص للثقافة التنظيمية، والتي تتمثل في النقاط التالية:

- الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:
 - الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
 - الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الأدب والفنون، الممارسات العملية المختلفة.
 - الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك.²

- الثقافة نظام متغير (التغيير): تتميز الثقافة بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية، ويضلل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة تحقيق التكيف للمجتمع، ويحدث التغيير في كافة العناصر الثقافية، المادية والمعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات، ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وبيطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.³

¹ نور الدين بوجمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة (EN.I.CA.B)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص10.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2004/2003، ص79.

³ زين سمير صالح، أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفي رئاسة الاونروا في دمشق، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، ص44-45.

- الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة أو العمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه، ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.
- الثقافة التنظيمية وخاصة إنسانية: فالعنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.¹
- الثقافة التنظيمية وخاصة الاستمرارية: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها وتوزيعها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها وعناصرها وخصائصها، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص. ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على إشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، وهذا الإشباع هو الذي يدعم القيم والخبرات والمهارات.
- الثقافة التنظيمية وخاصة التكاملية: فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.²

ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية ومكوناتها:

1- أنواع الثقافة التنظيمية:

1-1 - حسب تصنيف Handy:

- ✚ **ثقافة الفرد:** وتقوم على خدمة الحاجات الشخصية للفرد، فالمنظمات المهيمنة الصغيرة تركز على تحقيق رغباتها ومصالحها الشخصية، مقارنة مع تحقيق رغبات السوق الخارجية.³
- ✚ **ثقافة الدور:** وتعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به.⁴

¹ ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بملينة نومديا، قسنطينة، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، 2016/2017، ص 52.

² إعقابة حنان، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، رئاسة الجامعة كنموذج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1-، 2016/2017، ص ص 70-71.

³ عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2014/2015، ص 92.

⁴ إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي-محافظة غزة-، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة-، 2011، ص 24.

✚ **ثقافة المهام:** تركز ثقافة المهمة على أداء المهام المطلوب منها، وتدعم مثل هذه النوعية من الثقة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلبات لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويشجع استخدام هذه العمليات التي تسند إلى أساس المشروع مثل فرق الاستثمار والمقاولات والبحوث والتطوير. تعتبر هذه الثقافة مناسبة للصناعات التي تمتاز بسرعة التغيير التكنولوجي، والمشكلة في هذا النوع من الثقافة تتمثل في صعوبة الرقابة واحتمالية ضياع الموارد.¹

✚ **ثقافة القوة (النفوذ):** إن ثقافة القوة لديها عادة مصدرا وحيدا تستمد منها قوتها ومنه تنتشر، حيث تتركز القوة في أشخاص محددین هم الذين يتخذون القرارات، ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، وعلى الاتصالات الفردية الشخصية.²

1-2- حسب تصنيف Wallache:

✚ **الثقافة البيروقراطية:** تحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل فيها يكون منظما، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

✚ **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.³

✚ **الثقافة المرنة:** وهي التي تتضمن اتخاذ إجراءات تمنح المنظمة القدرة على التكيف مع التغييرات البيئية، فضلا عن تشجيع العاملين على إيجاد واغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المنظمة، من أجل استغلال ما يلوح من فرص بيئية، فالقادة الذين ينتهجون الثقافات المرنة يكسبون القدرة على طرح تغييرات على نظم تشغيل بما في ذلك التغييرات في إستراتيجية المنظمة وهيكلها، مما يمكن المنظمة من التكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم تتيح الثقافة المرنة الفرصة للمنظمات التي تنتهجها أن تبقى وتستمر في البيئات المتغيرة اعتمادا على أدائها العالي.⁴

¹ عاشوري ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر-باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة-، 2016/2015، ص 74.

³ بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص ص 58-59.

⁴ إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص 24.

✚ الثقافة المساندة(الداعمة): تتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.¹

2- مكونات الثقافة التنظيمية:

✚ القيم التنظيمية: وهي القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين، ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، عدم قبول الرشوة.²

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

✚ الأعراف 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 المنظمة نفسها، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.³

✚ التوقعات التنظيمية: وتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة خلال فترة العمل، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.⁴

ثالثا: آليات التغيير الثقافي في المنظمة:

1- تعريف التغيير الثقافي: هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمة إلى التكيف مع التغيير الحاصل في بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن إنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساسا على مدى تكيف واستجابة

¹ مرزوقي رفيق، الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة A.C.M بالعلمة (سظيف)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سظيف 1، 2017/2018، ص32.

² فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بسير بن ناصر-بسكرة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، 2017/2018، ص125.

³ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص13.

⁴ مشنان بركة، مرجع سبق ذكره، ص80

المناخ التنظيمي الداخلي، فحسب "دافيد ويلسون" يبدو أن كلا من ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي كان الخلاص منها.

لا يمكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع ثقافة المنظمة، وذلك لدورها البالغ أهمية في نظرية الإدارة، ونشاطها فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، فقد أصبح شعار "غير الثقافة حلا لمعظم المشاكل التنظيمية" محل اهتمام العديد من الباحثين خاصة لاعتقادهم بل وجزمهم في قدرة التغيير الثقافي على تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي.¹

2- آليات (وسائل) التغيير الثقافي:

يجب على قائد المنظمة عند قيامه بأي عملية تغيير أن يستعمل مجموعة من الآليات أو الأدوات التي تسمح له بتغيير الثقافة السائدة في المنظمة بثقافة جديدة، تسمح بقبول التغيير من قبل جميع الأفراد، ومن بين الآليات المتاحة:

✚ **اللغة والاتصال:** يجب على قادة المنظمة المسؤولين تغيير المصطلحات القديمة وإحلالها بمصطلحات مناسبة لعملية التغيير². حيث يعد الاتصال أحد الآليات الفعالة لإحداث التغيير، وذلك بتهيئة الجو العام داخل المنظمة لتقبل هذا التغيير وتسهيل انتقال المعلومات، واكتشاف المشكلات التي تعترض مسيرة المنظمة وقت حدوثها، ويتم هذا الاتصال بين العاملين بوسائل مكتوبة أو بالحديث المباشر وغيرها.

✚ **التعليم والتكوين:** تسعى معظم المنظمات إلى الرفع من أدائها بالعمل على زيادة كفاءة العاملين ومهارتهم، مما يسمح لهم بإنجاز أعمالهم بنجاح، ويتم ذلك بعقد البرامج التدريبية التي تعد من أهم الضروريات لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل ومتطلبات العمل، إذ تلجأ المنظمة بواسطة التدريب والتكوين لإحداث تغييرات على مستوى سلوك ومعارف العاملين بما يتلاءم والتغييرات الحاصلة في محيط المنظمة، إذ يكسب الأفراد الأفكار والمعارف الجديدة التي تؤدي إلى اكتساب المقدرة على استخدام الوسائل الجديدة بأسلوب فعال.

✚ **التوقع والرؤية:** يتميز قادة المنظمات الناجحة بمقدرتهم على التوقع ورؤية المستقبل، وتبني قائد المنظمة توقعات يضع فيها طموحات المنظمة آمالها. أما بالنسبة للتوقع فهناك مجموعة من المعايير والأدوات التي يمكن من خلالها

¹ بويديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص 108.

² الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/09/13، ص 38.

جعل الأفراد المنتمين إليها يتصرفون على أساسها، هذه المعايير تعبر عن القيم والمعتقدات التي تريد المنظمة ترسيخها لتصبح من مكونات ثقافتها.¹

الموضحة: أي قيام المنظمة بمواكبة عالم الأعمال والتعرف عليه والاستفادة منه، مثل: إدارة الجودة الشاملة، الإنتاج في الوقت المحدد.

الأمثلة والنماذج الثقافية: وهي بمثابة رموز يقتدى بها، مثل القادة أو المنظمات الرائدة أو الأبطال.²

المطلب الثاني: الإطار النظري للتغيير التنظيمي:

أولاً: مفاهيم التغيير التنظيمي:

لا يمكن أن يتجاهل موضوع التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية، ولذلك يجب الإحاطة بموضوع التغيير التنظيمي، وهو ما سنعرضه في هذا المطلب، حيث سنقدم تعريف للتغيير التنظيمي، أهميته ومراحله، بالإضافة إلى مجالات وأنواع التغيير التنظيمي.

1- تعريف التغيير التنظيمي:

تعريف التغيير: التغيير مشتق من الفعل غير، وغيره أي حوله وبدله، كأنه جعله غير ما كان عليه. وفي القرآن الكريم: {ذَلِكَ بَأْنِ اللَّهِ لَمْ يَكْ مَغْيِرًا نِعْمَةً أَنْعَمْنَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يَغْيِرُوا مَا بَأْنَفْسِهِمْ وَإِنِ اللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ}، الأنفال 53.³

ومعنى أن يغيروا ما بأنفسهم حتى يبدلوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء: يعني اختلفت، وغير عليه الأمر أي حوله.

أما التغيير بالمعنى العام فهو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان. كما ينظر إلى التغيير على أنه تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي.⁴

وردت عدة تعاريف للتغيير التنظيمي، نذكر منها:

¹ تھاني محسن بدر أحميدي، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 29، ص 31.

² الياس سالم: مرجع سبق ذكره، ص 39.

³ القرآن الكريم، سورة الأنفال، ص 184.

⁴ ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 25.

- التغيير التنظيمي على انه إجراء تغييرات في أهداف وسياسات المنظمة أو في عناصر العمل، وقد تكون على شكل إجراء تعديلات على سياسات حالية أو إضافة سياسات جديدة.¹
 - التغيير التنظيمي يسعى إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق تطوير المنظمات إداريا، وذلك من خلال تنمية القوى البشرية والتركيز على الثقافة التنظيمي، ودعم القيادة العليا والعمل على إيجاد مناخ مناسب وترسيخ دعائم ديمقراطية.²
 - كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز.³
- من خلال التعاريف التي تم تقديمها يمكن استخلاص أن التغيير التنظيمي هو تغيير في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تعديلات في سياسات المنظمة، نتيجة للتغيرات المفروضة من البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي هي عملية حتمية وسلوك طبيعي لتحقيق الأهداف بصورة الأفضل.

2- أهمية ومراحل التغيير التنظيمي:

1-2- أهمية التغيير التنظيمي:

أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعمال:

- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.
- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح الكفاءات.

¹ نور عمر عوض، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2021، ص10.

² سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018، ص41.

³ علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز، وحدة الاغواط، أطروحة لنيل دكتوراه في العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2013، ص17.

- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية له¹
 - أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة:
 - ترشيد النفقات من خلال التحكم في التكاليف.
 - تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة متناسب مع أهدافها.
 - تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرار، من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه.
 - التمويع وسط المؤسسات المنافسة لها وفرض مكانتها.
 - زيادة ثقة الزبائن والعملاء في المنظمة.
 - أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمجتمع:
 - توفير حاجيات مناسبة للمجتمع وبأسعار معقولة، خاصة في ظل التنافس الموجود بين المؤسسات.
 - تحقيق الرقي الاجتماعي وتحسين ظروف المعيشة.²
- 2-2- مراحل التغيير التنظيمي:**

يعتبر Kurt Leven من أشهر من تناول مراحل التغيير التنظيمي، حيث قدم عام 1951 نموذجاً لإحداث التغيير وحظي باهتمام كبير، وحسبه فإن أي محاولة للتغيير ما هي إلا توازن ديناميكي لقوى تعمل في اتجاهات متضادة، بعضها تعمل على تحريك الموقف في اتجاه التغيير المقصود، أي القوى الدافعة، والأخرى تعمل على تقييد الموقف وكبحه عن التحرك في اتجاه التغيير المنشود، أي القوى المعيقة. ويمر نموذج Leven عبر ثلاث مراحل أساسية، تبين آلية الانتقال من الوضع القديم إلى الوضع الجديد، وتمثل هذه المراحل في:³

➤ **مرحلة التهيئة وإذابة الجليد (Unfreezing Stage):** وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات، والقيم والعادات، الممارسات والسلوكيات الحالية للفرد، بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد، اختفاء السلوك الحالي، الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح،

¹ بوبكر نعرو، دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 9001، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2015/2014، ص 6-7.

² سماتي حاتم، مرجع سبق ذكره، ص 45.

³ سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزانة ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2010، ص 40.

الاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصا آخر اكتشف أفكارا جديدة، إن إثارة هذه المقاربات ستعطي صورة سلبية على الأوضاع الداخلية للمؤسسة في أذهان الموظفين الذين سيقتنعون حتما بضرورة التغيير.¹

✚ **مرحلة التغيير (Changing):** وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يقوم بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي... الخ. وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة، وأساليب وأراء وأفكار جديدة. ويشير Schein إلى أن هذه المرحلة تتضمن ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتقمص دور وسيط التغيير، ويندمجوا في ذاتهم منافع التغيير.²

✚ **مرحلة إعادة التجميد:** أو مرحلة تثبيت التغيير والاستقرار على الوضع الجديد، وهي المرحلة الأخيرة من مراحل عملية التغيير التنظيمي، حيث يسعى من خلالها القائمين على التغيير إلى الثبات والمحافظة على ما تم التوصل إليه من تطوير وتعديل (في السلوك أو الاتجاهات والأساليب...)، ويتم ذلك عن طريق تعزيز النتائج والمكاسب المتحصل عليها، لأن أي خلل قد يؤدي إلى التخلي عما تم التوصل إليه من تغيير، كما لا ننسى تقييم النتائج بمقارنة الأهداف المرجوة مع الأهداف المحققة لمعرفة مواطن القوة والضعف من هذا التغيير، ومحاولة تصحيح الانحرافات بإجراء تعديلات بناءة.³

3- مجالات وأنواع التغيير التنظيمي:

3-1- مجالات التغيير التنظيمي:

- **تغيير المهام:** ويتمثل في استحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة، أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية، وتدخل التطورات في رغبات و احتياجات المجتمع بوصفها عاملا مؤثرا في هذا التغيير.
- **تغيير ثقافة المؤسسة:** ينتج عن تغيير ثقافة المؤسسة تغيير جذري في طريقة أداء العمل في المؤسسات، وما يجب عمله هو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها، حيث يؤدي التعليم والبرامج التدريبية في الجودة دورا بارزا في بناء ثقافة الجودة داخل المؤسسة.⁴

¹ صورية بوطرفة، القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-2015/2016، ص، ص 73-74.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 376.

³ بلال هري، أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال-وحدة قسنطينة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص مناجمت المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2019/2020، ص 105.

⁴ بوبكر نعورة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

- التغيير الاستراتيجي: يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الإستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية، وللتوضيح أكثر نأخذ التعريف التالي للإستراتيجية.

الإستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل الأزمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد.

انطلاقاً من تعريف الإستراتيجية، نستخلص أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المقررة، ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.¹

- التغيير التكنولوجي: تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة، واقتناء التكنولوجيا التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج. كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال، باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة. وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال بوسائل الدفع الكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت (التجارة الالكترونية) هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات، مثل تقديم برامج التعليم والتدريب.²

- التغيير في الموارد البشرية (الإنساني): يشكل الجانب الإنساني أو البشري في المنظمة العنصر الأساسي الذي تركز عليه العملية الإنتاجية، وكذا الشأن فيما يخص مشروع التغيير فهو المحرك الرئيسي له، حيث يتوقف نجاح المشروع من عدمه على درجة قبول الأفراد وتعاونهم، وعليه فقد ركز الكثير من المفكرين على إحداث التغيير من خلال المجال البشري للمنظمة.

- التغيير الهيكلي: وهو كما يظهر من خلال الاسم، عملية التغيير التي تتم على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بما فيها الهياكل المتفرغة عنه، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضعه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تندرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها والمستويات والصلاحيات التي تعطى لها."³

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ص 12.

² نفس المرجع، ص 12.

³ بن علي عيد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهران، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2014/2015، ص 33.

3-2- أنوع التغيير التنظيمي:

3-2-1- حسب درجة الشمولية:

- التغيير الجزئي: وهو التغيير الذي يتناول جانب واحد من جوانب المنظمة، مثل التغيير التكنولوجي فقط دون التغيير في المجالات الأخرى.

- التغيير الشامل: وهو الذي يتناول كافة جوانب ومجالات المنظمة.

والخطورة في التغيير الجزئي انه قد يتسبب نوعاً من عدم التوازن داخل المنظمة، فبعض المجالات تكون متطورة، والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير.¹

3-2-2- حسب درجة المشاركة:

- التغيير المفروض: ويعتبر هذا النوع هو الذي تقوم به الإدارة العليا فقط دون مشاركة ومناقشة العمال في ذلك، ودور العمال الوحيد في هذا النوع هو تنفيذ التغيير فقط، وغالبا ما تلجأ الإدارة إلى هذا النوع في حالة التغييرات التنبؤية والإستراتيجية، ويتصف بدرجة عالية من المقاومة.

- التغيير بالمشاركة: وهو التغيير الذي يتم بمشاركة العمال في اتخاذ قرارات والتخطيط لعملية التغيير، وتلجأ المنظمة لهذا النوع كإستراتيجية للتقليل من مقاومة التغيير.²

3-2-3- حسب درجة التخطيط:

- التغيير المخطط: وقد عرف "سكينز" التغيير المخطط بأنها الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة، كما يعرف بأنه التغيير الذي يتحكم فيه وفي مساره ويخطط له، فيحدد أهدافه وسرعته ومجالاته.

- التغيير غير المخطط: هو التغيير الذي يتم كإجراءات انفعالية أو مفاجئة لمعالجة حالات طارئة، كالتغييرات في بعض عناصر المؤسسة رغبة منها أو نتيجة لضغوط خارجية، مما يترتب عنه نتائج غير ملائمة في معظم الأحيان.

3-2-4- حسب وقت التنفيذ:

- تغيير سريع: وهو التغيير الذي يتم على دفعة واحدة ويشكل صدمة للعاملين بالمنظمة، ومن الممكن أن ينشأ بسببه مقاومة للتغيير التنظيمي، ويحدث غالبا بسبب ظروف قاهرة مثل الحروب والأزمات.

¹ عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية /دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص، ص 29-30.

² سماتي حاتم، مرجع سبق ذكره، ص 59.

- تغيير بطيء أو تدريجي: هو التغيير الذي يتم على مراحل لكي لا يشكل صدمة للعاملين.¹

3-2-5- حسب نوع الاستجابة:

- كرد فعل لظروف خارجية: في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ انه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد، وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانيات حديثة ومتطورة.²

- كرد فعل لظروف داخلية: تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها، مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.

- تغيير بهدف السيطرة على المحيط: يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة، ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.³

3-2-6- حسب الشيء الذي يتم تغييره: وهذا النوع بدوره ينقسم إلى عدة أنواع، وهي:

- التغيير التكنولوجي.
- التغيير في المنتجات أو الخدمات.
- التغيير في الهيكل التنظيمي.
- التغيير في الثقافة.
- التغيير في الاستراتيجي.⁴

ثانيا: التغيير التنظيمي بين القوى الدافعة والمقاومة:

تعريف مقاومة التغيير:

- تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.

- مقاومة التغيير هي تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها التغيير نفسه.

¹ نور عمر عوض، مرجع سبق ذكره، ص 13

² رجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 116.

³ احمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 7.

⁴ سماتي حاتم، مرجع سبق ذكره، ص 61.

يمكننا القول أن مقاومة التغيير هي سلوك طبيعي يتبناه الأفراد كردة فعل عن رفض تغيير الوضع الراهن وذلك لما يحمله التغيير - حسب اعتقادهم - من تهديد المصالح.¹

1- القوى الدافعة للتغيير التنظيمي:

- **القوى (المسببات) الداخلية:** يكون تأثير المسببات الداخلية أقل حدة من الأسباب الخارجية، وتمثل فيما يلي:
 - وعي وإدراك المديرين للتغيير: يعد هذا العنصر أهم العوامل الداخلية، إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمات، إذ من الممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة.
 - زيادة طموحات العاملين وحاجاتهم: عادة ما تلجأ المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات العاملين وطلباتهم، وبالتالي يستوجب إجراء تغيير في الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل.²
 - تغييرات في الآلات، المنتجات، وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
 - تغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.
 - تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
 - تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
 - تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ.³
- **القوى (المسببات) الخارجية:**
 - **الأسباب التكنولوجية:** وهي من بين أهم الأسباب الداعية للتغيير، إذ تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات وعمليات البيع والشراء، هذه التطورات متسارعة الحدوث، لتجد المنظمة نفسها مضطرة لتطوير آلياتها وذلك كي تجاري التكنولوجيا.⁴
 - **الأسباب الاجتماعية:** تتمثل بالعادات والتقاليد وما يترتب عليها من تغيير نظام الأذواق المستهلكين وكذلك تؤثر البيئة الاجتماعية من خلال زيادة وعي المنظمات لمسؤولياتها الاجتماعية.

¹ بلحمديو حولة ، مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة جامعة آكلي محمد اولحاج "بويرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محمد اولحاج بويرة، الجزائر، 2013/2014، ص111.

² تهناني محسن بدر الحميدي، مرجع سبق ذكره، ص34.

³ احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص416.

⁴ سماتي حاتم، مرجع سبق ذكره، ص44.

- الأسباب الاقتصادية والسياسية: ويمثل دور الدولة في فرض التشريعات والقوانين التي تؤثر على الأساليب الإدارية في المنظمات وأساليب التشغيل لتناسب مع القوانين المفروضة.¹
- التغييرات البيئية: فالحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة، والأسواق العالمية أوجدت فرصا كبيرة وفي نفس الوقت خطرا وتهديدا كبيرا للمديرين لا يعون أهميتها.²

2- القوى المقاومة للتغيير التنظيمي:

- عدم قبول التغيير أو عدم السماح بحدوثه: ذلك أن العاملين غير قادرين من الناحية النفسية على السماح بحدوث التغيير، على سبيل المثال فإنهم لا يتوافر لديهم المهارات الضرورية الجديدة والتي يفترضها التغيير.³
- كما قد يكون السبب في المنظومة نقص المعلومات اللازمة، فلا يعرف الأفراد طبيعة التغيير أو أهدافه أو نطاقه أو طرق تطبيقه، وأهم من ذلك نتائج التطبيق وتأثيره عليهم.
- وقد ترجع المقاومة إلى نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير، فقد يطمع هؤلاء في بعض الإجراءات المادية أو المعنوية ليتقبلوه.
- كما قد ترجع المقاومة إلى الخوف من ضياع ما حصله الفرد من معرفة ومهارات في مجال معين، وما أنفقه من تحصيل ذلك من وقت وجهد وتكاليف.⁴

3- التعامل مع مقاومة التغيير: لا يمكن إغفال مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفاعلية التغيير. ومع تزايد شدة مقاومة التغيير على جميع مستويات وأجزاء المنظمة، فإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جدا وتكاد لا تذكر، ومن هنا لا تستطيع الإدارة أن تبقى مكتوفة الأيدي اتجاه مقاومة الأفراد للتغيير. بل يجب أن تسعى جادة وأن تبذل قصارى جهودها وتتخذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة بتخفيف حدة المقاومة. إذ لم يكن باستطاعتها القضاء عليها كليا. لأن ذلك يساعد على تنفيذ التغيير بيسر وسرعة، وتحقيق نتائج أفضل من مستوى الفرد والمنظمة.⁵

ومن هنا يمكن حصر أهم العوامل أو الاستراتيجيات التي يجب على المنظمة إتباعها للتقليل والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي:

¹ نور عمر عوض، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² بلحمديو خولة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

³ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 365.

⁴ سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير، ص 217.

⁵ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 392 - 393.

- التعليم والاتصال: اطلاع العاملين على التغيير قبل حدوثه ومبرراته وأهدافه، من خلال المناقشات والمذكرات.
- المشاركة: إشراك العاملين في عملية التخطيط للتغيير، وسماع اقتراحاتهم، وأفكارهم وقبول اتجاهاتهم نحو التغيير.
- الدعم والمؤازرة: مساعدة العاملين على التغلب على مشكلات الأداء والصعوبات والمخاطر الناتجة عن عملية التغيير.¹
- التفاوض والاتفاق: يستخدم هذا الأسلوب عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير، بمعنى أن هناك ضرورة لإعطاء شيء ما يؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير، كنقل بعض الأفراد إلى مكان أو موقع غير مرغوب فيه عن طريق زيادة الرواتب الشهرية لهؤلاء.
- التهديد الضمني والصريح: من الممكن أن يلجأ المديرين وكآخر محاولة إلى تهديد العاملين سرا وعلنا بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية، أو إجراء تغييرات بغرض مواكبة جهود التغيير.²

ثالثا: الثقافة التنظيمية ودعم التغيير التنظيمي:

1- دور الثقافة البيروقراطية في دعم التغيير التنظيمي:

يمكن للثقافة البيروقراطية أن تؤثر على التغيير التنظيمي، من خلال الالتزام والتحكم والانضباط لدى العاملين ويكون ذلك انطلاقا من وجود تنسيق بين الوحدات والتحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات والعمل، إلا أن المنظمة التي تظهر فيها الثقافة البيروقراطية أكثر تكون الرغبة للتغيير التنظيمي ضعيفة، على عكس الثقافة الإبداعية والداعمة، ويعود السبب إلى أنها تركز على الصرامة في إنجاز الأعمال والعمل الروتيني، مما يشبط عملية التغيير التنظيمي.

2- دور الثقافة الإبداعية في دعم التغيير التنظيمي:

يمكن دور الثقافة الإبداعية في دعم التغيير التنظيمي من خلال إحداث تغييرات في القيم المشتركة بين الموظفين والتشجيع على التطوير والتحديد، وتبني أساليب إبداعية وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات. ومن خصائص الثقافة الإبداعية نجد:

- التسامح مع المخاطرة: تشجيع العاملين على التجريب والبحث دون خوف من الفشل. التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص338.

² بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص35.

- التركيز على الغايات بدلا من الوسائل: توضيح الأهداف، تشجيع الأفراد على النظر في المسارات البديلة لتحقيق هذه الأهداف.

- التركيز على منظور النظام المفتوح: مراقبة ورصد البيئة عن كثب والاستجابة لأي تغيرات تحدث.¹

3- دور الثقافة الداعمة في دعم التغيير التنظيمي:

فالثقافة الداعمة تركز على الجانب الإنساني، فكلما ساد جو الأسرة المتعاونة وخلق درجة عالية من الثقة والمساواة بين العاملين أدى إلى إحداث التغيير التنظيمي، كما أن خلق ثقافة داعمة ومساندة في روح المجموعة يؤدي إلى تبني وإنجاح التغيير التنظيمي وقبوله من طرف العاملين بالمنظمة.

4- دور الثقافة المهمة في دعم التغيير التنظيمي:

تناسب هذه الثقافة المنظمة الأكثر ديناميكية، والتي تكون مهتمة بشكل مستمر بأنشطة البحوث والتطوير، كما أن البيئة التي تنشط فيها تكون معرضة باستمرار للتغيير، لذلك فإنها دائما ما تلجأ إلى فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة احتياجاتها، وهي ملائمة للمنظمات الاستشارية.²

إن الثقافة المهمة تناسب المنظمة الأكثر ديناميكية، وخاصة في المجال التكنولوجي الذي يعرف تغييرات سريعة ما يوفر الجهد والوقت والاستغلال الأمثل للموارد والسرعة في الأداء، وبالتالي التطوير في الخدمات الإدارية وتبسيط الإجراءات داخل المنظمة، شأنها التطوير في أداء العاملين وقبول التغيير التنظيمي .

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص، ص 362-363.

² مرزوقي رفيق، مرجع سبق ذكره، ص32.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

لقد تطرقت عدة دراسات إلى موضوع دراستنا، لكن جاء ذلك بطريقة مختلفة، مستعملة مناهج متباينة، وتوصلت إلى نتائج تختلف حسب منهج الدراسة وفتراتها.

المطلب الأول: الدراسات المحلية:

✓ دراسة دنيا بوديين، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بشركة بيبسي الجزائر (2016). هدفت الدراسة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية أثناء إحداث التغيير، ومحاولة فهم الفرد اتجاه المواقف الذي يديه اتجاه التغيير، وكذلك ضرورة إحداث التغيير في المنظمة في ظل التحديات التي تواجهها.

ومن النتائج التي توصلت إليه هذه الدراسة نذكر:

- ضعف ولاء الأفراد تجاه عملية التغيير، نتيجة ضعف برامج التحفيز المادي والمعنوي.
 - غياب المشاركة في اتخاذ القرارات المتخذة، مما يؤدي إلى عدم تحمل مسؤولية القرارات المتخذة من طرف الأفراد.
 - الثقافة التنظيمية هي المسؤولة عن موقف الفرد تجاه عملية التغيير.
- وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، هو تسليط الضوء على العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير، والدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير.
- ✓ دراسة الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (2016)، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة التي تربط بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين، وأهم أبعاد كل من ثقافة المنظمة والأداء.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة:

- أن ثقافة المنظمة التي تشجع الإبداع والابتكار تؤثر على أداء العاملين.
- أن ثقافة المنظمة تؤثر على أداء الموارد البشرية، وبالتالي يمكن القول أن تحقيق النجاح والتميز يتمشى والمقومات الثقافية من روح الفريق والتعاون وجماعية العمل.

✓ دراسة بلحمودو خولة، مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة جامعة أكلي محند اولحاج "بويرة" (2014)، هدفت هذه الدراسة إلى الإلمام بمجال مقاومة التغيير وأسبابها وكيفية التعامل معه، إبراز أهمية الاتصال داخل المنظمة في الحالة العادية وحالة التغيير خاصة.

ومن النتائج المستخلصة في هذه الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والاتصال الداخلي في جامعة البويرة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.83.
 - أن التغيير أمر حتمي وأكيد، ولا يحدث اعتباطاً، وإنما نتيجة ضغوط ومتغيرات بيئية.
 - أن فاعلية الاتصال الداخلي في إحداث التغيير في الجامعة كانت محدودة، بالرغم من وجود علاقة ارتباط بين التغيير التنظيمي والاتصال الداخلي في الجامعة، هذا راجع لعدم فاعلية الاتصال داخل الجامعة.
- المطلب لثاني: الدراسات الأجنبية:

✓ دراسة **Moran&Bright man**، بعنوان **Organizational Change Leading**، هدفت الدراسة إلى مناقشة التغيير من وجهة نظر الموارد البشرية، من حيث دوافع السلوك للمباشرة بالعمل، حيث كانت محركات ودوافع سلوك الموظفين ممثلة بالأهداف التي تضعها الإدارة، السيطرة والتفوق، دور إدارة التغيير التنظيمي الهوية لكل وظيفة ونشاط، فهم الموقف الحالي للمنظمة وتطويره عبر برامج التغيير والتطوير.

وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة قيام القادة الإداريين بتسخير المحركات السلوكية لدى الموظفين لصالح التغيير التنظيمي، من خلال الاتصال مع الموظفين بشكل مستمر ومخاطبتهم والتوضيح لهم عن ماهية التغيير الذي تتبناه المنظمة. كما قدمت الدراسة مجموعة من النصائح لمديري التغيير، وذلك لضمان نجاح التغيير التنظيمي، من بين النصائح تزويد المنظمات بالموظفين الذين يتمتعون بالمهارات الأزمة لهم، والعمل على تطويرهم باستمرار، وحثهم على العمل ضمن فرق العمل. كما أوصت الدراسة بضرورة أن تهيئ المنظمات موظفيها للتغيير المنتظم الذي يساعد على استقرار ونمو المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

✓ دراسة **lokgnnufond (2003)** : **the effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment.**

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات واثـر النمط القيادي على الرضا الوظيفي، ومعرفة مدى الأثر الذي تخلقه كل أنواع الثقافات التنظيمية .

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

__ الثقافة التنظيمية المرنة ترفع نسبة الرضا الوظيفي.

__ الثقافة التنظيمية الجامدة تسبب انخفاض الرضا الوظيفي.

__ الثقافة التنظيمية تؤثر بالإيجاب والسلب على الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة ،توصلنا إلى ان الدراسات السابقة تتفق مع دراستنا في ما يلي:

__ من ناحية المنهج وأدوات جمع البيانات وأساليب معالجتها.

__ من ناحية متغيرات الدراسة.

وتختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في الإطار الزمني والمكاني.

كما اختلفت أهداف الدراسات السابقة في أهداف دراستنا الحالية نظرا لاختلاف العينات التي تجرى عليها الدراسات، كما اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة كونها تدرس دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعرييج -.

خلاصة الفصل الأول:

وتعتبر الثقافة التنظيمية احد أهم العوامل المؤثرة والمحددة في إنجاح أو فشل في إدخال التغيير التنظيمي في المنظمة، إذ يجب أن تكون الثقافة السائدة مشجعة ومدعمة لإحداث التغيير التنظيمي. ومن جهة أخرى فان مقومات نجاح التغيير التنظيمي أيضا تكمن في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهو ما يسمح بامتصاص مقاومة التغيير

كما نلخص في هذا الفصل أن التغيير الثقافي مجال مهم من مجالات التغيير التنظيمي واهم حلقاته حيث انه لا يتم التغيير ولا يحقق أهدافه المرجوة منه إلا باستكمال هذه الحلقة، كل هذه المعايير والقيم والإجراءات تعكس وجود ثقافة تنظيمية قوية قادرة على إحداث التغيير في المنظمة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي

- برج بوعريريج -

تمهيد:

بعدها تم التطرق إلى المفاهيم النظرية الخاصة بالثقافة لتنظيمية والتغيير التنظيمي، ومراجعة الدراسات العلمية السابقة. سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا من خلال إجراء دراسة ميدانية على جامعة برج بوعريريج. حيث سنحاول تحديد دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي للموظفين الإداريين بجامعة محمد البشير الإبراهيمي -برج بوعريريج-، وذلك من خلال مبحثين، المبحث الأول سنبين فيه منهجية الدراسة الميدانية، أما الثاني فنخصصه لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سوف نحاول إبراز منهجية الدراسة بمختلف جوانبها، بعرض الأسلوب المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة لجمع وتحليل البيانات، صدق وثبات الاستبيان.

المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، تحديد متغيرات الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يمكن إيجاز مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

1- مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع دراستنا جميع الموظفين الإداريين على مستوى جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريبيج، بكلياتها المختلفة.

2- عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية تم اختيارها من مجتمع الدراسة، حيث اخترنا منه عينة عشوائية من 55 موظف إداري، وزعنا عليها استمارة استبيان بمحورين، يضم الأول 14 عبارة تهدف إلى التعرف على واقع تطبيق الثقافة التنظيمية بإبعادها الثلاث، بينما يضم المحور الثاني 08 عبارات تهدف إلى التعرف على التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (01): الاستبيانات الموزعة، المسترجعة والقابلة للمعالجة.

النسبة المئوية	العدد	الاستبيانات
100	55	الاستبيانات الموزعة
98.18	54	الاستبيانات المسترجعة
98.18	54	الاستبيانات القابلة للمعالجة

المصدر من إعداد الطالبتين

ثانيا: تحديد متغيرات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اختيار الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والتغيير التنظيمي كمتغير تابع.

- المتغير المستقل: يتمثل في الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاث: "الالتزام واحترام قيمة الوقت"، "العمل الجماعي" وتشجيع الإبداع والابتكار"، من خلال محور يضم أسئلة تتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية في الجامعة.
- المتغير التابع: يتمثل في التغيير التنظيمي من خلال محور يضم أسئلة تتعلق بالتغيير التنظيمي في الجامعة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

اعتمدنا في إجراء هذه الدراسة الميدانية على الأدوات التالية:

أولا: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

- من أجل تحليل البيانات التي تم تجميعها من الاستبيانات تم الاستعانة ببرنامج SPSS. 22، حيث يتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية: وذلك على النحو التالي:
- استخدام التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وكذا تحديد إجابات الأفراد اتجاه محاور الاستبيان.
- استخدام المتوسطات الحسابية: تم استعمال المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
- معامل الثبات: معامل ألفا كرونباخ.
- أساليب تحليل الانحدار الخطي: لتحديد مدى تفسير المتغيرات المستقلة للتغيير الحاصل في المتغير التابع والمعادلة التالية توضح نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم اعتماده، لقياس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي:

$$Y=aX+b$$

Y: التغيير التنظيمي.

X: الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة.

a: قيمة الثابت.

b: معامل انحدار التغيير التنظيمي على أبعاد الثقافة التنظيمية.

ثانيا : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

في موضوعنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

الاستبيان: حيث خصص الاستبيان لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى جامعة برج بوعريبيج. وهو مكون من قسمين، القسم الأول مخصص للبيانات الشخصية كالسن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية... الخ ، أما القسم الثاني فيضم محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالثقافة التنظيمية يضم 14 عبارة، تهدف للتعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة، وهي موزعة على ثلاث أبعاد كما يلي:

- بعد الالتزام واحترام الوقت: ويشمل العبارات المرقمة من 01 إلى 05.
 - بعد العمل الجماعي: ويشمل العبارات المرقمة من 06 إلى 10.
 - بعد تشجيع الإبداع والابتكار: ويشمل العبارات المرقمة من 11 إلى 14.
- أما المحور الثاني فيضم 08 عبارات تتعلق بالتغيير التنظيمي.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالمحورين تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

- موافق بشدة يعطى لها درجة.
- موافق يعطى لها درجتين.
- محايد تعطى له ثلاث درجات.
- غير موافق تعطى له أربعة درجات.
- غير موافق بشدة تعطى له خمسة درجات.

المطلب الثالث: اختبار ثبات أداة الدراسة

لقد تم إجراء عدد من الاختبارات للتأكد من صحة وثبات الاستبيان، وذلك من خلال تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

👉 **صدق المحكمين:** لغرض التأكد من مدى وضوح أسئلة الاستبيان تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته، وكذلك أساتذة متخصصين، وبعد ذلك صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوح لتظهر في شكلها النهائي.

🚩 ثبات الاستبيان: لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرو نباخ، الموضح في الجدول الموالي، لحساب ثبات المقياس.

يعبر صدق المقياس على مدى قدرة المؤشرات على قياس المفهوم المراد قياسه، تم تحديده من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين المؤشرات (العبارات) والمتوسط الحسابي للمتغير. نتائج اختبارات الصدق مبينة في الجدولين رقم 02 و03.

الجدول رقم(02): اختبار صدق أدوات القياس متغيرات عامل الثقافة التنظيمية

المتغير	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الالتزام واحترام قيمة الوقت	قيمة الوقت 01	.711	.000
	قيمة الوقت 02	.429	.001
	قيمة الوقت 03	.674	.000
	قيمة الوقت 04	.530	.000
	قيمة الوقت 05	.758	.000
العمل الجماعي	العمل الجماعي 01	.298*	.029
	العمل الجماعي 02	.699**	.000
	العمل الجماعي 03	.585**	.000
	العمل الجماعي 04	.710**	.000
	العمل الجماعي 05	.680**	.000
تشجيع الإبداع والابتكار	الإبداع والابتكار 01	.726	.000
	الإبداع والابتكار 02	.897	.000
	الإبداع والابتكار 03	.895	.000
	الإبداع والابتكار 04	.917	.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (02) بأن جميع معاملات ارتباط بيرسون للمتغيرات المستقلة دالة معنوية. كما أن أغلب ومعظم الارتباطات قوية تفوق 60%. بناء على نتائج الاختبار تم الحكم على صدق أدوات القياس المتمثلة في متغير "الالتزام واحترام قيمة الوقت، العمل الجماعي وتشجيع الإبداع والابتكار"

الجدول رقم (03): اختبار صدق أداة قياس متغير التغيير التنظيمي

المتغير	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التغيير التنظيمي	التغيير التنظيمي 01	.671**	.000
	التغيير التنظيمي 02	.584**	.000
	التغيير التنظيمي 03	.541**	.000
	التغيير التنظيمي 04	.808**	.000
	التغيير التنظيمي 05	.607**	.000
	التغيير التنظيمي 06	.750**	.000
	التغيير التنظيمي 07	.764**	.000
	التغيير التنظيمي 08	.713**	.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (03) بأن جميع معاملات ارتباط بيرسون دالة معنويًا، وأغلبها تفوق ارتباطاتها تفوق 60%. بناء على نتائج اختبار صدق أدوات القياس تم الحكم على صدق أداة قياس متغير التغيير التنظيمي.

يعبر الثبات على مدى دقة أداة القياس ومدى اتساق مؤشراتته. فهو يسمح بتحديد إلى أي مدى يمكن الوثوق بأداة القياس. أي أن ارتفاع معدل الثبات يضمن الحصول على نفس النتائج إذا تم تطبيق نفس الأداة على نفس العينة بعد مدة معينة. كما يعتبر دليلاً على عدم تأثره بالعوامل والظروف الخارجية، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة والمتغيرات العشوائية على نتائج عملية القياس.

نتائج اختبار الثبات مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): اختبار ثبات أدوات القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ

معامل الثبات	الالتزام واحترام قيمة الوقت	العمل الجماعي	تشجيع الإبداع والابتكار	التغيير التنظيمي
.614	.647	.877	.833	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (04) بأن جميع معاملات الثبات جيدة، حيث تجاوزت قيمة "ألفا كرونباخ" 60%. على هذا الأساس يمكن الحكم على ثبات جميع أدوات قياس متغيرات هذه الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة المتوصل إليها بناء على المعلومات التي تم تجميعها، وتلخيصها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

لغرض التعرف على خصائص البيانات لأفراد عينة الدراسة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة، وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة بالإضافة إلى المنصب الوظيفي.

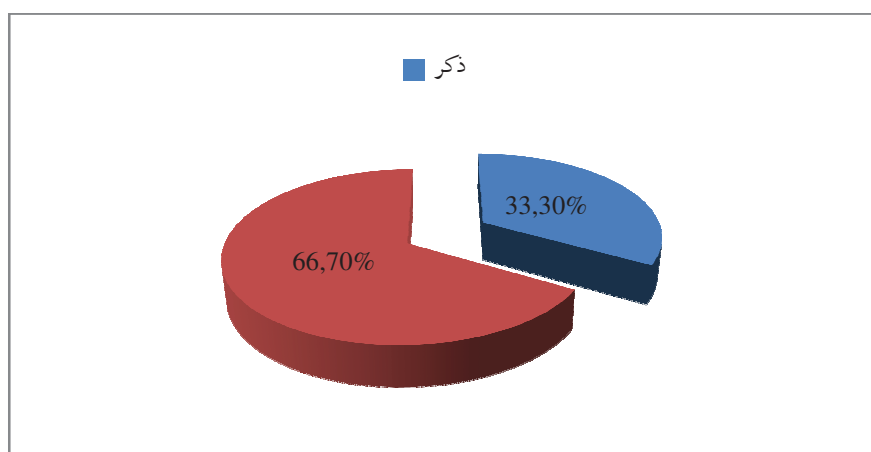
أولاً: الجنس: يتم توزيع أفراد العينة حسب الجنس إلى فئتين يلخصهما الجدول التالي.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	33.3
أنثى	36	66.7
المجموع	54	100.0

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (01): توزيع أفراد لعينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

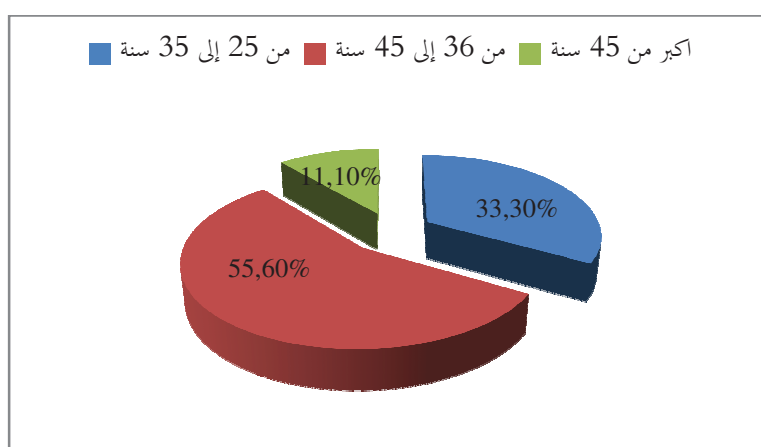
نلاحظ من الجدول والشكل البياني أعلاه أن نسبة الإناث تتفوق بنسبة كبيرة على نسبة الذكور، إذ بلغت نسبة الإناث 66.70% بعدد 36 أنثى من تعداد حجم العينة، بينما قدرت نسبة الذكور بـ: 33.33% بعدد 18 ذكر من تعداد حجم العينة.

الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	
33.3	18	من 25 إلى 35 سنة
55.6	30	من 36 إلى 45 سنة
11.1	6	أكبر من 45 سنة
100.0	54	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (02): توزيع أفراد لعينة حسب السن



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

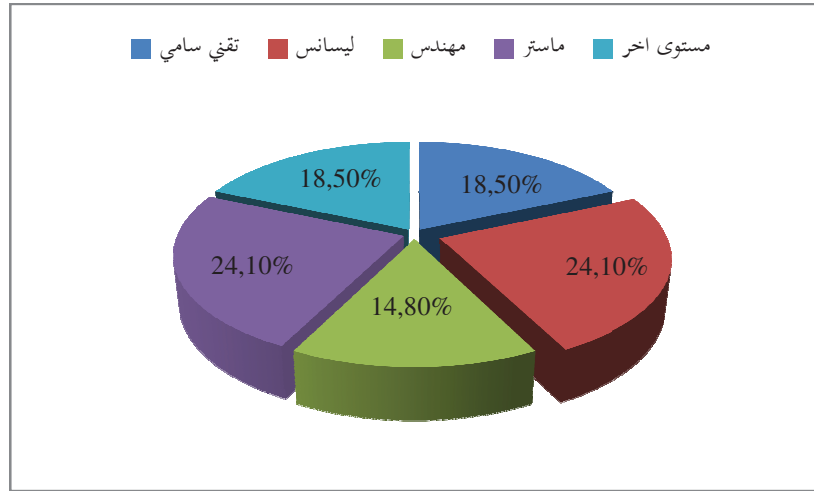
نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه بأن 55.6% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 36 و45 سنة وهي النسبة الأعلى، تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 35 سنة بنسبة 33.3%. أما النسبة الأقل فتمثلت في الأفراد الذين تجاوزت أعمارهم 45 سنة بنسبة 11.1%.

الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
18.5	10	تقني سامي
24.1	13	ليسانس
14.8	8	مهندس
24.1	13	ماستر
18.5	10	مستوى آخر
100.0	54	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (03): توزيع أفراد لعينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

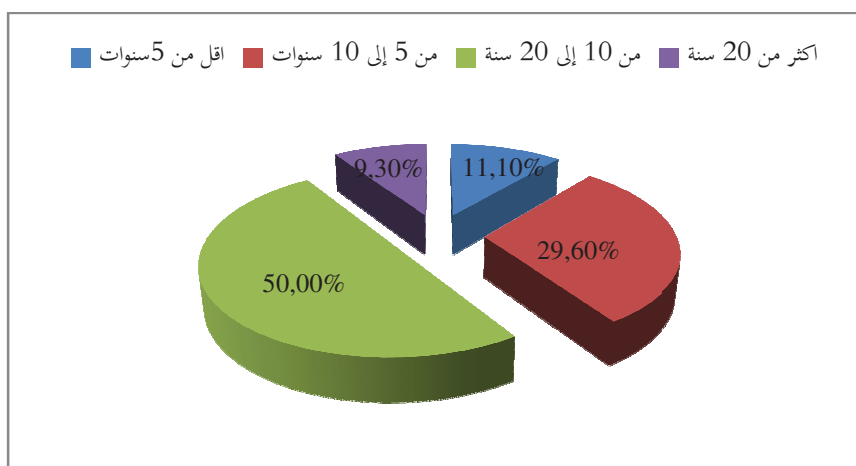
نلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني أعلاه بأن نسبة الحاصلين على مستوى تقني سامي تقدر بـ 18.5% وبتكرار 10 من إجمالي أفراد العينة، ونسبة الحاصلين على مستوى ليسانس وماستر تقدر بـ 24.1% لكل مستوى على التوالي، بتكرار يساوي 13 فرد من تعداد حجم العينة لكل مستوى منهما، ونسبة الحاصلين على مستوى مهندس تقدر بـ 14.8% بتكرار 8 أفراد من حجم العينة، كما تم تسجيل ما نسبته 18.5% من أفراد العينة بمستويات أخرى بتكرار 10 أفراد من حجم العينة.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
11.1	6	أقل من 5 سنوات
29.6	16	من 5 إلى 10 سنوات
50.0	27	من 10 إلى 20 سنة
9.3	5	أكثر من 20 سنة
100.0	54	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (04): توزيع أفراد لعينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

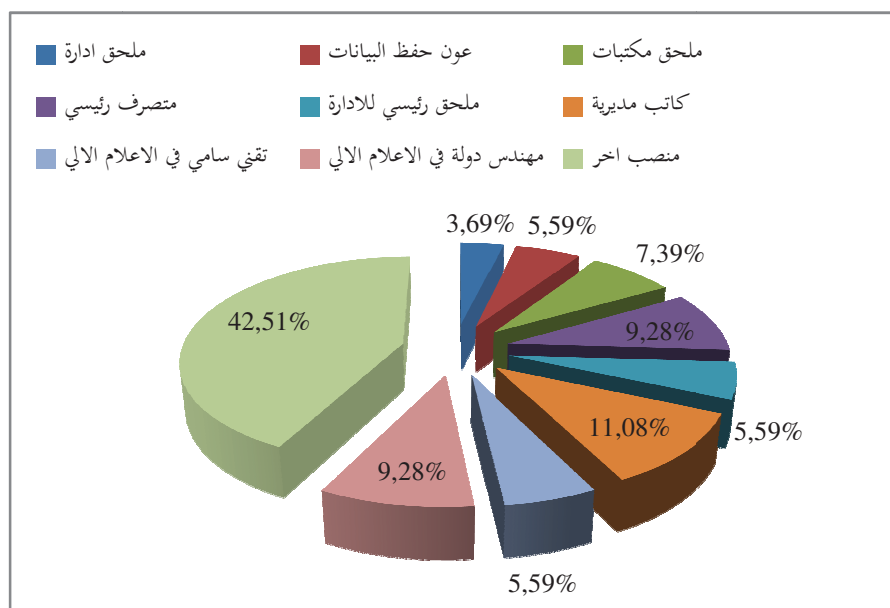
يتبين من الجدول والتمثيل البياني أعلاه بأن 50% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم المهنية من 10 إلى 20 سنة وهي النسبة الأعلى بتكرار 27 فرد من حجم العينة. تليها فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 29.6% بتكرار 16 فرد من حجم العينة. كما بلغت نسبة الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات 11.1% بتكرار 6 أفراد من حجم العينة. أما النسبة الأقل فتمثلت في فئة الأفراد الذين تجاوزت خبرتهم 20 سنة بنسبة 9.3% بتكرار 5 أفراد من حجم العينة.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المنصب الوظيفي
3.7	2	ملحق إدارة
5.6	3	عون حفظ البيانات
7.4	4	ملحق مكاتب
9.3	5	متصرف رئيسي
5.6	3	ملحق رئيسي للإدارة
11.1	6	كاتب مديرية
5.6	3	تقني سامي في الإعلام الآلي
9.3	5	مهندس دولة في الإعلام الآلي
42.6	23	منصب آخر
100.0	54	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (05): توزيع أفراد لعينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول والشكل السابق وجود تنوع كبير في المناصب الوظيفية لعينة الدراسة، توزعت بنسب متقاربة بين مختلف الوظائف، الإدارية منها والتقنية.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة

سنقوم باستخدام مختلف المقاييس الإحصائية الضرورية لتحديد اتجاه الرأي لأفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة

الجدول رقم (10): تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

العوامل	المتغيرات	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	الاتجاه العام
الثقافة التنظيمية	الالتزام واحترام قيمة الوقت	يلتزم كل موظف ويحترم أوقات العمل	2.54	1.094	2.60	0.64	موافق بشدة
		يحرص الموظف على تكوين علاقات اجتماعية جيدة	2.17	.541			موافق بشدة
		يعتمد الموظف على نفسه في تنفيذ العمل لانجازه	2.48	1.128			موافق بشدة
		يقوم الموظف بمهامه دون إشراف لأنه قادر على تحمل المسؤولية	2.94	1.071			محايد
		يعتبر الالتزام بمواعيد العمل الرسمية	2.85	1.123			محايد

				من القيم السائدة في الجامعة				
محايد	موافق بشدة	0.61	2.72	1.93	0.866	العمل الجماعي	تبادل الخبرات بين الزملاء يؤدي إلى أداء العمل بكفاءة	
	موافق بشدة			2.56	1.022			العمل الجماعي 02 تركز إدارة الجامعة على أداء الجماعة بدلا من الأداء الفردي
	محايد			2.78	1.003			تشجع الجامعة تعاون الموظفين ومساهماتهم لتحقيق أهدافها
	محايد			3.17	0.986			العمل الجماعي 04 هناك مشاركة في اتخاذ القرارات داخل الجامعة
	محايد			3.19	1.134			العمل الجماعي 05 اتلقى مساندة معنوية أو مادية في الفريق في مواجهة الأزمات
غير موافق	محايد	0.95	3.46	3.33	1.182	تشجيع الإبداع والابتكار	تقوم الجامعة بتنظيم دورات تدريبية للموظفين	
	غير موافق			3.48	1.041			يلقى التجديد والإبداع تشجيعا من قبل الجامعة
	غير موافق			3.44	1.058			تقبل الجامعة مقترحات الموظفين الإبداعية وتعمل على تنفيذها
	غير موافق			3.57	1.143			توفر الجامعة المناخ المناسب لتشجيع الإبداع
محايد	محايد	0.71	2.96	2.76	0.989	التغيير التنظيمي	يتم رفض التغيير عندما يتعارض مع القيم السائدة	
	محايد			2.61	0.998			يشجع التغيير على تبني القيم التي تعزز إنجاز الموظفين للأهداف المنشودة
	موافق بشدة			2.33	0.971			يعمل التغيير التنظيمي على تحسين الأوضاع داخل الجامعة
	محايد			3.37	1.051			يتم إشراك الموظفين في إعداد وتنفيذ التغيير
	محايد			3.15	1.123			توجد عمليات تغيير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في الجامعة

محايد			3.13	991.	توفر الجامعة الموارد المادية الأزمة للتغيير التنظيمي
محايد			3.17	1.042	يهيئ القائد الموظفين لتقبل التغيير التنظيمي في الجامعة
محايد			3.19	1.183	يتم توزيع المهام عند القيام بعملية التغيير التنظيمي وفق مؤهلات وقدرات الموظفين

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -04-)

يتبين من الجدول رقم (10) وجود تباين عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة، حيث تم تسجيل اتجاه نحو الموافقة على مستوى متغير "الالتزام واحترام قيمة الوقت" بمتوسط الحسابي 2.6 وانحراف معياري 0.64. وهذا ما يعني انه موافقين على الالتزام واحترام قيمة الوقت في الجامعة. وهذا ما يفسر أن إدارة الجامعة محل الدراسة تتقيد بالالتزام واحترام قيمة الوقت، بالإضافة إلى تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس.

في المقابل تم تسجيل اتجاه نحو عدم الموافقة على مستوى المتغير "تشجيع الإبداع والابتكار" بمتوسط الحسابي 3.46 وانحراف معياري 0.95. أي أن المستجوبين لم يتفوقوا على وجود تشجيع للإبداع والابتكار في الجامعة، كما نلاحظ أن أفراد العينة لم يتفوقوا على العبارة -12- يلقي التحديد والإبداع تشجيعا من قبل الجامعة، والعبارة -13- "تقبل الجامعة مقترحات الموظفين الإبداعية وتعمل على تنفيذها" بالإضافة إلى العبارة -14- "توفر الجامعة المناخ المناسب لتشجيع الإبداع". وهذا ما يفسر أن الجامعة لا تدعم الإبداع والابتكار والتحدي والمخاطرة، كما لا تدعم الأفكار الجديدة التي يبديها الموظفون.

كما تم تسجيل اتجاه نحو الحياد على مستوى متغير "العمل الجماعي" بمتوسط الحسابي 2.72 وانحراف معياري 0.61. كذلك تم تسجيل اتجاه نحو الحياد على مستوى المتغير "التغيير التنظيمي" بمتوسط الحسابي 2.96 وانحراف معياري 0.71.

بناء على ما سبق نستنتج أن وجود ثقافة تنظيمية على مستوى جامعة محمد البشير الإبراهيمي جاء متوسطا وفقا لمقاييس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين على أبعاد الثقافة التنظيمية 2.92 بانحراف معياري قدره 0.79. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن لثقافة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة تطبق بمستوى متوسط حسب رأي الموظفين عينة الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم في هذا العنصر باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

-هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى جامعة برج

بوعرييج.

لاختبار الفرضية الرئيسية للبحث نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدة التاليتين

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى جامعة برج

بوعرييج.

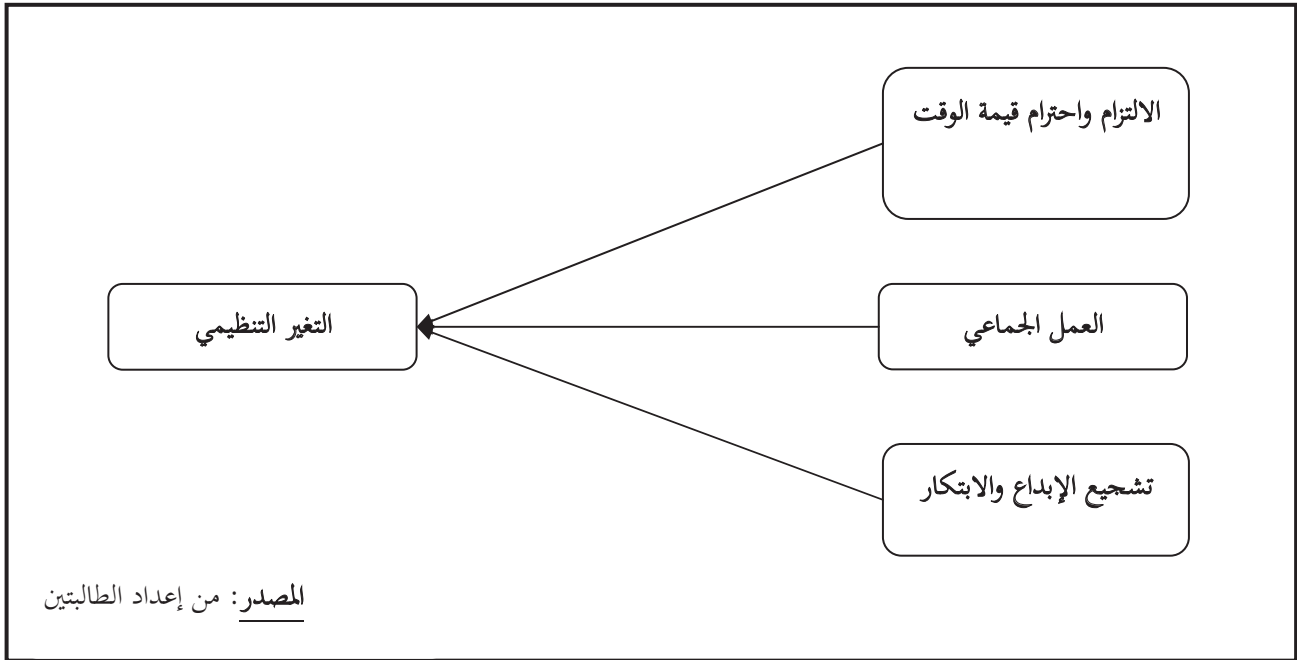
H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى جامعة برج بوعرييج

تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي:

بغرض اختبار علاقة الأثر "الثقافة التنظيمية" (المتغير المستقل) على "التغيير التنظيمي" (المتغير التابع) تم

اعتماد تحليل الانحدار الخطي البسيط.

الشكل رقم (06): النموذج النظري للدراسة



ثانيا: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الالتزام واحترام قيمة الوقت على التغيير التنظيمي:

الجدول رقم (11): تقدير معالم نموذج أثر الالتزام واحترام قيمة الوقت على التغيير التنظيمي

معامل التحديد	تحليل التباين		مستوى الدلالة	إحصائية ستودنت	المقدرات			
					المعالم	الخطأ المعياري		
.203	.000	14.499	.000	4.415	.365	1.612	الثابت	النموذج
			.000	3.808	.137	.520	قيمة الوقت	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -05-)

تشير بيانات الجدول رقم (11) إلى الدلالة الإحصائية لمعلمة متغير "الالتزام واحترام قيمة الوقت" والثابت عند مستوى معنوية 05%. كما تبين نتائج التحليل الإحصائي أن النموذج النهائي يتمتع بجودة ضعيفة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.203، أي أن المتغير "الالتزام واحترام قيمة الوقت" يفسر التغيير في "التغيير التنظيمي" بنسبة 20.3%. بناء على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{التغيير التنظيمي} = 0.520 \text{الالتزام واحترام قيمة الوقت} + 1.612$$

وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية البديلة ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة

إحصائية للالتزام واحترام قيمة الوقت في إحداث التغيير التنظيمي بجامعة برج بوعريبيج عند مستوى معنوية 5%.

ثالثا: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر العمل الجماعي على التغيير التنظيمي:

الجدول رقم (12): تقدير معالم نموذج أثر العمل الجماعي على التغيير التنظيمي

معامل التحديد	تحليل التباين		مستوى الدلالة	إحصائية ستودنت	المقدرات			
					المعالم	الخطأ المعياري		
.253	,000	18.927	.001	3.386	.388	1.314	الثابت	النموذج
			.000	4.351	.139	.606	العمل الجماعي	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -06-)

تشير بيانات الجدول رقم (12) إلى الدلالة الإحصائية لمعلمة متغير "العمل الجماعي" والثابت عند مستوى معنوية 05%. كما تبين نتائج التحليل الإحصائي أن النموذج النهائي يتمتع بجودة ضعيفة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.253، أي أن المتغير "العمل الجماعي" يفسر التغيير في "التغيير التنظيمي" بنسبة 25.3%. بناء على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

التغير التنظيمي = 0.606 العمل الجماعي + 1.314

وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العمل الجماعي في إحداث التغير التنظيمي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي عند مستوى معنوية 5%.

رابعاً: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تشجيع الإبداع والابتكار على التغير التنظيمي:

الجدول رقم (13): تقدير معالم نموذج أثر تشجيع الإبداع والابتكار على التغير التنظيمي

معامل التحديد	تحليل التباين		مستوى الدلالة	إحصائية ستودنت	المقدرات		الثابت	النموذج
					المعالم	الخطأ المعياري		
.475	.000	48.952	.000	4.311	.268	1.154	تشجيع الإبداع والابتكار	
			.000	6.997	.075	.523		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -07-)

تشير بيانات الجدول رقم (13) إلى الدلالة الإحصائية لمعلمة متغير "تشجيع الإبداع والابتكار" والثابت عند مستوى معنوية 5%. كما تبين نتائج التحليل الإحصائي أن النموذج النهائي يتمتع بجودة متوسطة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.475، أي أن المتغير "تشجيع الإبداع والابتكار" يفسر التغير في "التغير التنظيمي" بنسبة 47.5%. بناء على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

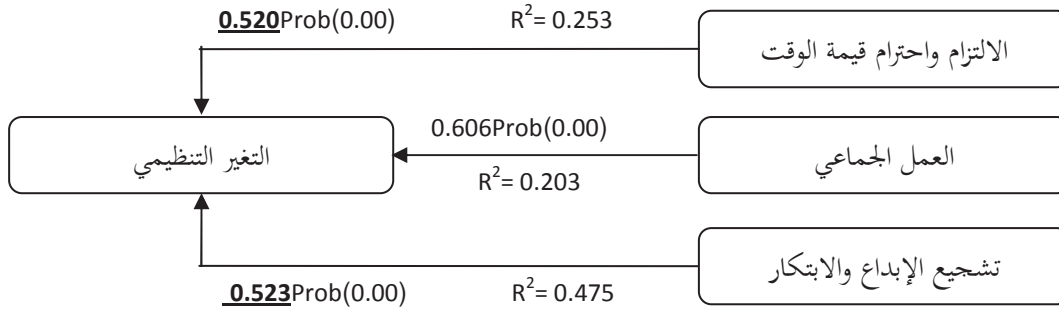
التغير التنظيمي = 0.523 تشجيع الإبداع والابتكار + 1.154

وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة، التي تنص على وجود أثر لتشجيع الإبداع والابتكار في إحداث التغير التنظيمي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي عند مستوى معنوية 5%.

بالعودة إلى الفرضية الرئيسية يمكن القول أن للثقافة التنظيمية أثر ذو دلالة إحصائية في إحداث التغير

التنظيمي بجامعة برج بوعريبيج، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (07): النموذج القياسي لمعادلات الانحدار البسيط



المصدر: من إعداد الطالبتين

يبين الشكل رقم (08) النموذج القياسي النهائي للدراسة، والذي تم الحصول عليه بالاعتماد على معادلات الانحدار البسيط. نلاحظ من خلال الشكل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في إحداث "التغير التنظيمي". وبمقارنة النموذج القياسي والنموذج النظري نلاحظ بأن جميع مكونات الثقافة التنظيمية المتمثلة في "الالتزام واحترام قيمة الوقت" و"العمل الجماعي" و"تشجيع الإبداع والابتكار" لها أثر إيجابي على التغير التنظيمي. بناء على نتائج التحليل الإحصائي يمكن الحكم على تحقق فرضيات البحث.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد كان هدفنا في هذا الفصل البحث عن دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج - ، وبالتالي ركزنا على أبعاد الثقافة التنظيمية التي لها دور في تحديد موقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي، ولقد تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات ثم تحليلها باستخدام بعض أساليب المعالجة الإحصائية وعلى برنامج (SPSS)، والذي مكنا من عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة. وقد كانت أهم نتائج الدراسة الميدانية وجود اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج - .

الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة حاولنا البحث في دور الثقافة التنظيمية في إحداث ودعم التغيير التنظيمي، على مستوى جامعة برج بوعريريج، حيث أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في إنجاح مبادرات التغيير التنظيمي، من خلال الاستعداد لقبول التغيير، وتظهر هذه الثقافة من خلال القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يكتسبها الأفراد العاملون داخل المؤسسة، حيث أن وجود ثقافة تنظيمية مشجعة ومؤيدة للتغيير بالمؤسسة تساعد على إحداث التغييرات بنجاح، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة غير مشجعة على التغيير، فسوف تكون هذه الثقافة عائقاً أمام نجاح عملية التغيير التنظيمي.

ولمعرفة دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي والذي من خلاله حاولنا دراسة الإشكالية على أرض الواقع وتطبيق آليات الدراسة حول عينة من الموظفين الإداريين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج - ، وقد توصلنا إلى جملة من النتائج وهي على النحو التالي:

أولاً: النتائج

- من خلال دراستنا لموضوع دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي، توصلنا إلى مجموعة من النتائج:
- أظهرت الدراسة أن أغلبية أفراد العينة كانت أعمارهم بين 36 إلى 45 بنسبة 55.6%.
- أظهرت الدراسة أن معظم المبحوثين كانت لهم سنوات خبرة تتراوح من 10 إلى 20 سنوات بنسبة 50%.
- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج - عند مستوى معنوية 5%.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام واحترام قيمة الوقت على متغير التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5%.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمل الجماعي على متغير التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 5%.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تشجيع الإبداع والابتكار على التغيير التنظيمي عند مستوى معنوي 5%.

ثانياً: اختبار الفرضيات:

- بالنسبة لاختبار الفرضية الرئيسية، فهي صحيحة، حيث أثبتت الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج - عند مستوى معنوية 5%.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى، فهي صحيحة أيضا، فقد أكدت الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الالتزام واحترام قيمة الوقت على التغيير التنظيمي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج - عند مستوى معنوي 5%.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية، فهي صحيحة، أكدت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العمل الجماعي على التغيير التنظيمي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج - عند مستوى معنوي 5%.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة، فهي صحيحة أيضا، فقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تشجيع الإبداع والابتكار على التغيير التنظيمي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج - عند مستوى معنوي 5%.

التوصيات: على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج نخرج بجملة من التوصيات، ندرجها فيما يلي:

- العمل على ترسيخ ثقافة الالتزام واحترام قيمة الوقت في الجامعة.
- أن تقوم الجامعة بالتحفيز على الإبداع والابتكار لمواكبة كل التطورات والتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
- العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار بالجامعة وإشراك الموظفين في صنع القرارات، بما يؤدي إلى تقبل القرارات والعمل على تنفيذها بكل كفاءة وفعالية.
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية كأحد المقومات الأساسية لتحقيق التفوق والنجاح.



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
- بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2013.
- ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2004/2003.

ثانياً: المجلات:

- فاطمة الزهراء مهديد، قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية على جودة القرار الإداري، مجلة رؤى اقتصادية، دراسة حالة مجموعة بن حمادي برج بوعريبيج، جامعة البشير الإبراهيمي، الجزائر، العدد 12، جوان 2017.
- نور الدين تاويريت، نسيم بومعروف، دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 09، مارس 2014.

ثالثاً: المذكرات

- اعقابة حنان، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، رئاسة الجامعة كنموذج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة -1، 2017/2016.
- إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي-محافظة غزة-، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة-، 2011.
- بلال هري، اثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بالجمع الصناعي صيدال-وحدة قسنطينة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص مناجمات المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2020/2019.
- بلحمديو خولة، مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة جامعة آكلي محند اولحاج"بويرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند اولحاج بويرة، الجزائر، 2014/2013.

- بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006.
- بوبكر نعوروة، دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 9001، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2015/2014.
- بوديين دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014/2013.
- تهازي محسن بدر أحميدي، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017.
- سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزانة ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2010.
- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة- 2016/2015.
- عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع،

- تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2015/2014.
- علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز، وحدة الاغواط، أطروحة لنيل دكتوراه في العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2013.
- علي عيد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهران، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2015/2014.
- عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية /دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
- فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بسير بن ناصر-بسكرة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، 2018/2017.
- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- مرزوقي رفيق، الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة A.C.M بالعلمة (سليف)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سليف 1، 2018/2017.
- مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر-باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة-، 2016/2015.
- ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بملبنة نوميديا، قسنطينة، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، 2017/2016.
- نور الدين بوجعمة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة (EN.I.C.A.B)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير

- المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
- نور عمر عوض، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2021.
- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/09/13.
- يزن سمير صالح، اثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفي رئاسة الاونروا في دمشق، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2019.

الملاحق

استبيان

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة ماستر تخصص "إدارة أعمال" تحت عنوان:

دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي

دراسة حالة جامعة برج بوعريريج

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة كاملة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك بوضع علامة (X) في المربع الذي يمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة، كما نحيطكم علما بان ما تدلون به من إجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وأنا نستلزم السرية في التعامل معها.

تقبلوا منا كل التقدير والاحترام.

شكرا لكم على حسن تعاونكم.

من إعداد الطالبتين: تحت إشراف:

رحالي بلقاسم

● شادي أمال

● حضور نجمة

المحور الأول: البيانات الشخصية والمهنية.

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 س

من 36 إلى 45 س أكبر من 45 سنة

المستوى التعليمي: تقني سامي ليسانس

مهندس ماجستير

مستوى آخر:

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 س

من 10 إلى 20 س أكبر من 20 سنة

المنصب الوظيفي: ملحق ادارة ملحق رئيسي للإدارة

عون حفظ البيانات كاتب مديرية

ملحق مكاتب تقني سامي في الاعلام الي

متصرف رئيسي مهندس دولة في الاعلام الآلي

منصب آخر:

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: الالتزام واحترام قيمة الوقت						
1	يلتزم كل موظف ويحترم أوقات العمل					
2	يحرص الموظف على تكوين علاقات اجتماعية جيدة					
3	يعتمد الموظف على نفسه في تنفيذ العمل لانهاءه في الوقت المطلوب					
4	يقوم الموظف بمهامه دون إشراف لأنه قادر على تحمل المسؤولية					
5	يعتبر الالتزام بمواعيد العمل الرسمية من القيم السائدة في الجامعة					
ثانياً: العمل الجماعي						
6	تبادل الخبرات بين الزملاء يؤدي إلى أداء العمل بكفاءة					
7	ترتكز إدارة الجامعة على أداء الجماعة بدلاً من الأداء الفردي					
8	تشجع الجامعة تعاون الموظفين ومساهماتهم لتحقيق أهدافها					
9	هناك مشاركة في اتخاذ القرارات داخل الجامعة					
10	أتلقي مساندة معنوية أو مادية في الفريق في مواجهة الأزمات					
ثالثاً: تشجيع الإبداع والابتكار						
11	تقوم الجامعة بتنظيم دورات تدريبية للموظفين					
12	يلقى التجديد والإبداع تشجيعاً في هذه الجامعة					
13	تقبل الجامعة مقترحات الموظفين الإبداعية وتعمل على تنفيذها					
14	توفر الجامعة المناخ المناسب لتشجيع الإبداع					

المحور الثالث: التغيير التنظيمي.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتم رفض التغيير عندما يتعارض مع القيم السائدة					
2	يشجع التغيير على تبني القيم التي تعزز انجاز الموظفين للأهداف المنشودة					
3	يعمل التغيير التنظيمي على تحسين الأوضاع داخل الجامعة					
4	يتم إشراك الموظفين في إعداد وتنفيذ التغيير					
5	توجد عمليات تغيير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في الجامعة					
6	توفر الجامعة الموارد المادية اللازمة للتغيير التنظيمي					
7	يهيئ القائد الموظفين لتقبل التغيير التنظيمي في الجامعة					
8	يتم توزيع المهام عند القيام بعملية التغيير التنظيمي وفق مؤهلات وقدرات الموظفين					

الملحق رقم 02: وصف عينة الدراسة

Fréquences

Statistiques

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	سنوات الخبرة	المنصب الوظيفي
N	Valide	54	54	54	54	54
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	33,3	33,3	33,3
	انثى	36	66,7	66,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 25 الى 35 سنة	18	33,3	33,3	33,3
	من 36 الى 45 سنة	30	55,6	55,6	88,9
	أكبر من 45 سنة	6	11,1	11,1	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني سامي	10	18,5	18,5	18,5
	ليسانس	13	24,1	24,1	42,6
	مهندس	8	14,8	14,8	57,4
	ماستر	13	24,1	24,1	81,5
	مستوى آخر	10	18,5	18,5	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	6	11,1	11,1	11,1
	من 5 الى 10 سنوات	16	29,6	29,6	40,7
	من 10 الى 20 سنة	27	50,0	50,0	90,7
	أكثر من 20 سنة	5	9,3	9,3	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

المنصب الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ملحق ادارة	2	3,7	3,7	3,7
	عون حفظ البيانات	3	5,6	5,6	9,3
	ملحق مكنتبات	4	7,4	7,4	16,7
	متصرف رئيسي	5	9,3	9,3	25,9
	ملحق رئيسي للإدارة	3	5,6	5,6	31,5
	كاتب مديرية	6	11,1	11,1	42,6
	تقني سامي في الاعلام الالي	3	5,6	5,6	48,1
	مهندس دولة في الاعلام الالي	5	9,3	9,3	57,4
	منصب آخر	23	42,6	42,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

الملحق رقم 03 مخرجات spss تحليل صدق أدوات القياس

Corrélations

Corrélations

		يلتزم كل موظف ويحترم اوقات العمل	يحرص الموظف على تكوين علاقات اجتماعية جيدة	يعتمد الموظف على نفسه في تنفيذ العمل لانجازه في الوقت المطلوب	يقوم الموظف بمهامه دون إشراف لأنه قادر على تحمل المسؤولية	يعتبر الالتزام بمواعيد العمل الرسمية من القيم السائدة في الجامعة	قيمة الوقت
قيمة الوقت	Corrélation de Pearson	,711**	,429**	,674**	,530**	,758**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	
	N	54	54	54	54	54	54

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		تبادل الخبرات بين الزملاء يؤدي الى اداء العمل بكفاءة	ترتكز ادارة الجامعة على اداء الجماعة بدلا من الاداء الفردى	تشجع الجامعة الموظفين ومساهمته م لتحقيق اهدافها	هناك مشاركة في اتخاذ القرارات داخل الجامعة	اتلقى مساعدة معنوية او مادية في الفريق في مواجهة الازمات	العمل الجماعي
العمل الجماعي	Corrélation de Pearson	,298*	,699**	,585**	,710**	,680**	1
	Sig. (bilatérale)	,029	,000	,000	,000	,000	
	N	54	54	54	54	54	54

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		تقوم الجامعة بتنظيم دورات تدريبية للموظفين	يلقى التجديد والابداع تشجيعا من قبل الجامعة	تقبل الجامعة مقترحات الموظفين الابداعية وتعمل على تنفيذه	توفر الجامعة المناخ المناسب لتشجيع الابداع	الابداع والابتكار
الابداع والابتكار	Corrélation de Pearson	,726**	,897**	,895**	,917**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	54	54	54	54	54

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		يشجع التغيير على تبني القيم التي تعزز انجاز الموظفين للأهداف المنشودة	يعمل التغيير التنظيمي على تحسين الأوضاع داخل الجامعة	يتم اشراك الموظفين في اعداد وتنفيذ التغيير	توجد عمليات التغيير مستمرة لتكنولوجيا المستخدمة في الجامعة	توفر الجامعة الموارد اللازمة لتغيير التنظيمي	يهيئ القائد الموظفون لقبول التغيير التنظيمي في الجامعة	يتم توزيع المهام عند القيام بعملية التغيير التنظيمي وفق مؤهلات وقدرات الموظفين	التغيير_التنظيمي
التغيير_التنظيمي	Corrélation de Pearson	,671**	,584**	,808**	,607**	,750**	,764**	,713**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	54	54	54	54	54	54	54	54

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم 04 مخرجات spss تحليل ثبات أدوات القياس

Fiabilité**Echelle : قيمة الوقت**

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,614	5

Echelle : العمل الجماعي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,562	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تبادل الخبرات بين الزملاء يؤدي الى اداء العمل بكفاءة	11,69	8,371	,013	,647
ترتكز ادارة الجامعة على اداء الجماعة بدلا من الاداء الفردي	11,06	5,903	,451	,427
تشجع الجامعة تعاون الموظفين ومساهماتهم لتحقيق اهدافها	10,83	6,632	,299	,519
هناك مشاركة في اتخاذ القرارات داخل الجامعة	10,44	5,912	,480	,412
اتلقى مساعدة معنوية او مادية في الفريق في مواجهة الازمات	10,43	5,796	,385	,466

Echelle : الابداع والابتكار

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	4

Echelle : التغيير التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,833	8

الملحق رقم 05: مخرجات تحليل اتجاهات عينة الدراسة

العوامل	المتغيرات	العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	الاتجاه العام		
			النك	رار	النك	رار	النك	رار	النك	رار	النك	رار							
الثقافة التنظيمية	الالتزام واحترام قيمة الوقت	قيمة الوقت 01	2	3,7	12	22	3	5,5	30	55	6	11	2,54	1,094	2,60	0,64	موافق بشدة		
		قيمة الوقت 02	0	0,0	1	1,8	10	18	39	72	3	5,5	2,17	,541				موافق بشدة	
		قيمة الوقت 03	3	5,5	8	14	5	9,2	29	53	7	12	2,48	1,128				موافق بشدة	
		قيمة الوقت 04	1	1,8	20	37	8	14	19	35	4	7,4	2,94	1,071				محايد	
		قيمة الوقت 05	4	7,4	11	20	13	24	19	35	5	9,2	2,85	1,123				محايد	
	العمل الجماعي	العمل الجماعي	العمل الجماعي 01	2	3,7	1	1,8	3	5,5	32	59	15	27	1,93	,866	2,72	0,61	محايد	
			العمل الجماعي 02	1	1,8	11	20	9	16	26	48	6	11	2,56	1,022				موافق بشدة
			العمل الجماعي 03	3	5,5	9	16	16	29	22	40	3	5,5	2,78	1,003				موافق بشدة
			العمل الجماعي 04	4	7,4	16	29	16	29	17	31	0	0,0	3,17	,986				محايد
			العمل الجماعي 05	8	14	13	24	14	25	16	29	2	3,7	3,19	1,134				محايد
	تشجيع الإبداع والابتكار	تشجيع الإبداع والابتكار	الإبداع والابتكار 01	10	18	17	31	10	18	14	25	2	3,7	3,33	1,182	3,46	0,95	محايد	
			الإبداع والابتكار 02	7	12	21	38	17	31	5	9,2	3	5,5	3,48	1,041				غير موافق
			الإبداع والابتكار 03	10	18	13	24	20	37	9	16	67	1	1,8	1,058				غير موافق
			الإبداع	13	24	15	27	15	27	8	14	2	3,7	3,57	1,143				غير موافق
			الإبداع	13	24	15	27	15	27	8	14	2	3,7	3,57	1,143				غير موافق

	04 والابتكار	07	78	78	78	81	0				موافق			
التغير التنظيمي	التغير التنظيمي 01	4	7,4 1	5	9,2 6	20	37, 04	21	38, 89	3	5,5 6	2,76	989	محايد
	التغير التنظيمي 02	3	5,5 6	7	12, 96	11	20, 37	29	53, 70	3	5,5 6	2,61	998	محايد
	التغير التنظيمي 03	2	3,7 0	5	9,2 6	7	12, 96	32	59, 26	7	12, 96	2,33	971	موافق بشدة
	التغير التنظيمي 04	8	14, 81	16	29, 63	15	27, 78	12	22, 22	1	1,8 5	3,37	1,051	محايد
	التغير التنظيمي 05	8	14, 81	11	20, 37	16	29, 63	15	27, 78	2	3,7 0	3,15	1,123	محايد
	التغير التنظيمي 06	5	9,2 6	12	22, 22	19	35, 19	15	27, 78	1	1,8 5	3,13	991	محايد
	التغير التنظيمي 07	6	11, 11	14	25, 93	16	29, 63	16	29, 63	1	1,8 5	3,17	1,042	محايد
	التغير التنظيمي 08	9	16, 67	10	18, 52	14	25, 93	17	31, 48	2	3,7 0	3,19	1,183	محايد
												2,96	0,71	محايد

الملحق رقم 06: مخرجات spss تقدير معالم النماذج أثر الالتزام واحترام قيمة الوقت على التغيير التنظيمي:

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	قيمة الوقت ^b		Introduire

a. Variable dépendante : التغيير_التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,467 ^a	,218	,203	,63447	,218	14,499	1	52	,000

a. Prédicteurs : (Constante), قيمة الوقت

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,837	1	5,837	14,499	,000 ^b
	Résidus	20,933	52	,403		
	Total	26,770	53			

a. Variable dépendante : التغيير_التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), قيمة الوقت

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,612	,365		4,415	,000
	قيمة الوقت	,520	,137	,467	3,808	,000

a. Variable dépendante : التغيير_التنظيمي

الملحق رقم 07: مخرجات SPSS تقدير معالم النماذج أثر العمل الجماعي على التغيير التنظيمي

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	العمل_الجماعي ^b		Introduire

a. Variable dépendante : التغيير_التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,517 ^a	,267	,253	,61435	,267	18,927	1	52	,000

a. Prédicteurs : (Constante), العمل_الجماعي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,144	1	7,144	18,927	,000 ^b
	Résidus	19,626	52	,377		
	Total	26,770	53			

a. Variable dépendante : التغيير_التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), العمل_الجماعي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,314	,388		3,386	,001
	العمل_الجماعي	,606	,139	,517	4,351	,000

a. Variable dépendante : التغيير_التنظيمي

الملحق رقم 08: مخرجات spss تقدير معالم النماذج أثر تشجيع الإبداع والابتكار على التغيير التنظيمي

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	الإبداع والابتكار ^b		Introduire

a. Variable dépendante : التغيير التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,696 ^a	,485	,475	,51495	,485	48,952	1	52	,000

a. Prédicteurs : (Constante), الإبداع والابتكار

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,981	1	12,981	48,952	,000 ^b
	Résidus	13,789	52	,265		
	Total	26,770	53			

a. Variable dépendante : التغيير التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), الإبداع والابتكار

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,154	,268		4,311	,000
	الإبداع والابتكار	,523	,075	,696	6,997	,000

a. Variable dépendante : التغيير التنظيمي