

جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر

في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان

دور ثقافة المنظمة في إنجاح استراتيجيات التغيير

في المؤسسات الصحية

- دراسة حالة مستشفى الحكيم عقبي "قالمة" -

إشراف الأستاذ:

د. بخاخشة موسى

إعداد الطالبتين:

- غرايرية شيما

- عبد اللاوي سهام.

شكر وعرهان

أول من يشكر ويحمد أثناء الليل وأطراف النهار، هو العلي القهار، الأول والأخر والظاهر والباطن الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى، وأغدق علينا برزقه الذي لا ينسى وأنار دروبنا فلهجزيل الحمد والثناء العظيم، هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله "محمد بن عبد الله" عليه أزكى الصلوات وأطهر التسليم، أرسله بقرآنه المبين، فعلمنا ما لم نعلم، وحثنا على طلب العلم أينما وجد

لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع والشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه، من أول المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة، كما نرفع كلمة شكر إلى الدكتور المشرف "بخاخشة موسى" الذي ساعدنا ولم ييخل علينا وحثنا وغرس فينا الأمل والإرادة لإنجاز بحثنا كما نشكر الأستاذ "بعلي حمزة" على مساعدته القيمة لنا

والشكر موصول إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد، كما نشكر كل أساتذة وعمال قسم علوم التسيير وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد والرشاد والعفاف والغنى، وأن يجعلنا هداة مهتدين

شيماء غرابرية

سهام عبداللاوي

إهداء



أولاً لك الحمد ربي على كثير فضلك، وجميل عطائك وجودك، الحمد لله ربي ومهما حمدنا فلن نستوفي حمدك والصلاة والسلام على من لا نبي بعده

إلى ذلك الحرف اللامتناهي من الحب والرقّة والحنان، إلى التي بحنانها ارتويت وبدفئها احتमित، وبنورها اهتديت وببصرها اقتديت ولحقها ماوفيت، أهدي هذا العمل إلى أمي حبيبة قلبي أطل الله في عمرها

إلى درعي الذي به احتमित، وفي الحياة به اقتديت، والذي شق لي بحر العلم والتعلم، إلى من احترقت شموعه ليضيئ لنا درب النجاح، ركيزة عمري وصدر أمني وكبريائي وكرامتي، أبي أطل الله في عمره

إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم، إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها، تحت السقف الواحد أخواتي أسماء، روميصة، سماح والكتكوتة أسينات

إلى أحسن من عرفني بهم القدر، الأصدقاء القدامى وأصدقاء الدراسة، إلى حنان زيوش، سهام، عائشة، صفاء، خلود، منال

إلى كل من لم يدركهم قلمي، أقول لهم بعدتم ولم يبعد عن القلب حبكم، وأنتم في الفؤاد حضور

وأخيراً أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من كان لهم أثر على حياتي، وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي

شيماء خرايرية

إهداء



إلى أمي

أبي

إلى أسرتي إلى أصدقائي وزملائي

وإلى كل من ساندني

أهدي هذا العمل

سهام عبد اللاوي

فهرس المحتويات

شكرو تقدير	-
الإهداء	-
قائمة المحتويات	-
قائمة الأشكال	-
قائمة الجدول	-
مقدمة:	أ

الفصل الأول: أساسيات حول ثقافة المنظمة

تمهيد	8
المبحث الأول: ماهية ثقافة المنظمة	9
المطلب الأول: مفهوم ثقافة المنظمة	9
المطلب الثاني: خصائص ثقافة المنظمة	10
المطلب الثالث: أهمية ثقافة المنظمة	12
المطلب الرابع: مستويات ثقافة المنظمة	13
المبحث الثاني: مكونات وأنواع ثقافة المنظمة والعوامل المحددة لها	17
المطلب الأول: مكونات ثقافة المنظمة	17
المطلب الثاني: أنواع ثقافة المنظمة	21
المطلب الثالث: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية	25
المطلب الرابع: تأثير ثقافة المنظمة على إنجاز المنظمة	26
المبحث الثالث: مظاهر و استراتيجيات و أبعاد تغيير ثقافة المنظمة	29
المطلب الأول: مظاهر الثقافة التنظيمية	29
المطلب الثاني: استراتيجيات تكوين الثقافة التنظيمية	30
المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية	33
المطلب الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية	37
خلاصة الفصل	44

الفصل الثاني: استراتيجيات التغيير في المنظمة ومختلف الإصلاحات في النظام الصحي الجزائري

- تمهيد 46
- المبحث الأول: أساسيات حول الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية 47
- المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية : 47
- المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الاستراتيجية 48
- المطلب الثالث: تطور الفكر الاستراتيجي في المنظمة 49
- المطلب الرابع: مستويات الاستراتيجية في المنظمة 52
- المبحث الثاني: التغيير كاستراتيجية في المنظمة 55
- المطلب الأول: مفهوم التغيير وإدارة التغيير 55
- المطلب الثاني: أنواع ومراحل التغيير 58
- المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير في المنظمة 63
- المطلب الرابع: مستويات التغيير 70
- المبحث الثالث: الإصلاحات في المنظمات الصحية الجزائرية ودور الثقافة التنظيمية في إنجاحها... 73
- المطلب الأول: الإصلاحات الجديدة والسياسات الشاملة في النظام الصحي الجزائري 73
- المطلب الثاني: ثقافة المؤسسة ونمط القيادة 77
- المطلب الثالث: ثقافة المؤسسة واستراتيجيات التغيير في المؤسسات الصحية: 78
- خلاصة الفصل 81

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالحكيم عقبي بقالمة

- المبحث الأول: نظرة عامة حول المنظومة الصحية لولاية قالمة مع دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالحكيم عقبي قالمة 83
- المطلب الأول: تقديم عام لقطاع الصحي في ولاية قالمة 83
- المطلب الثاني: تقديم عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية- الحكيم عقبي -قالمة 84
- المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني 87
- المطلب الأول: المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة 87
- المطلب الثاني: أدوات الدراسة وتصميم الاستمارة 87

88	المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي
90	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
91	المطلب الاول: عرض البيانات الشخصية
96	المطلب الثاني: عرض نتائج محاورا لدراسة
104	المطلب الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة
106	المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة
110	خلاصة الفصل
112	خاتمة
116	قائمة المصادر والمراجع

ملاحق

الملخص

قائمة الجداول

- جدول رقم 1: استراتيجيات التطبيع الاجتماعي التي ينبغي أن يهتم بها المدبرون لتكوين الثقافة 31
- جدول رقم 2: استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة 32
- جدول رقم 3: المراحل المتعاقبة في تطور الإدارة الاستراتيجية 51
- جدول رقم 4: يوضح سلم ليكارت الخماسي 88
- جدول رقم 5: يوضح المدى 88
- جدول رقم 6: يوضح معامل ألفاكرونيباخ 90
- جدول رقم 7: يوضح اختبار التوزيع الطبيعي 90
- جدول رقم 8: يوضح عينة الدراسة حسب الجنس 91
- جدول رقم 9: يوضح عينة الدراسة حسب السن 92
- جدول رقم 10: يوضح توزيع افراد العينة حسب الاقدمية 93
- جدول رقم 11: توزيع أفراد حسب المستوى التعليمي 94
- جدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة 95
- جدول رقم 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الاول 96
- جدول رقم 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني 100
- جدول رقم 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث 102
- جدول رقم 16: اختبار الفرضية الأولى 105
- جدول رقم 17: اختبار الفرضية الثانية 105
- جدول رقم 18: اختبار الفرضية الثالثة 106

قائمة الاشكال

- الشكل 1: يوضح دورة استمرار الثقافة التنظيمية (Sathe1985) 11
- الشكل 2: مستوى الثقافة التنظيمية حسب (Don H et John w.S) 14
- الشكل 3: مستويات ثقافة المنظمة حسب Faycel Benchemam& Johan Bouglet 15
- الشكل 4: مستويات الثقافة حسب الكاتبان جون وفيصل 16
- الشكل 5: يوضح مكونات الثقافة التنظيمية 18
- الشكل 6: تصنيف Daft للثقافة التنظيمية 23
- الشكل 7: تأثير الثقافة على نجاح المنظمة 28
- الشكل 8: وصفا مركزا لشبكة أبعاد ثقافة المنظمة بدلالة خصائصها 34
- الشكل 9: دورة التأثير المتبادل بين الثقافة والمنظمة 36
- الشكل 10: عملية التغيير الثقافي 42
- الشكل 11: هرم الاستراتيجية 53
- الشكل 12: يبين أنواع التغيير 59
- الشكل 13: مراحل التغيير التنظيمي 62
- الشكل 14: مستويات التغيير التنظيمي 71
- الشكل 15: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الحكيم عقبي - قالمة- 86
- الشكل 16: يوضح عينة الدراسة حسب الجنس 91
- الشكل 17: يوضح عينة الدراسة حسب السن 92
- الشكل 18: يوضح عينة الدراسة حسب الأقدمية 93
- الشكل 19: يوضح عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي 94
- الشكل 20: يوضح عينة الدراسة حسب الوظيفة 95

المقدمة العامة

أصبح نجاح المنظمات الحديثة والمعاصرة لا يعتمد على إمكاناتها الاقتصادية والمالية وحتى التسويقية، إنما على ما تخلقه هذه المنظمات من رؤية حولها تعبر عن قيمها وثقافتها، فمن خلال المورد البشري الذي تستقطبه المنظمة محملاً بقيم و سلوكات وثقافة مكتسبة في بيئته الاجتماعية، يندمج في ثقافة المنظمة ليحقق أهدافها، فالأفراد يؤثرون ويتأثرون من خلال تبادل الثقافات والمعتقدات والاتجاهات مما يولد ثقافة موحدة لدى العاملين تؤثر في نمط تصرفاتهم بما يتفق والثقافة السائدة في المنظمة.

لقد حظيت ثقافة المنظمة باهتمام بالغ في عالم الأعمال، لدورها الحيوي في تجسيد الخطط والاستراتيجيات، فالأفراد يتحركون في منظمة الأعمال لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة، بحيث يكون ولاؤهم للمنظمة وقيمها وثقافتها، فالثقافة تحرك الطاقات والقدرات وتحقق الإنتاجية، وتستخدم كأداة تساعد على التغيير ووسيلة من وسائل التطوير.

إن التغيير اليوم هو التوجه الغالب على المنظمات، نتيجة التحولات والضغط البيئية الداخلية والخارجية المتلاحقة والمتسارعة، فالتغيير هو السمة الأساسية في جميع مجالات الإدارة والمعلومات والتكنولوجيا والتقنيات. فأبي منظمة تريد النجاح والاستمرار والبقاء تتمكن من التكيف والتطوير بإتباع أسلوب التغيير من أجل تحقيق أهدافها في عالم مليء بالتحديات والمنافسة، ومنه تم التوجه نحو تجسيد مفاهيم جديدة في المنظمات من أهمها وضع استراتيجيات للتغيير تهدف إلى التأقلم مع بيئتها وتحقيق التكامل والتناسق من خلال تبني ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة ومنسجمة بين أعضائها.

كما أن ثقافة المنظمة ترسم على أساسها الاتجاه الذي يمكن أن يتلاءم مع استراتيجيات التغيير، من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات وسرعتها في التفاعل مع محيطها.

إن التغيير والثقافة يعتبران محددتين لنجاحها وتفوقها فالتغيير ضرورة لازمة للبقاء والتميز والتكيف مع التحولات والتنافسية على المستوى المحلي والعالمي، ونوعية الثقافة التنظيمية تعطي المنظمة القدرة على نجاحها في اختيار الأساليب الأنجع والاستراتيجيات المناسبة لفهم وتحليل العناصر المحددة والمؤثرة لهذه التغييرات وتأسيس التغيير كمنهج ليصبح ثقافة تتبناها المنظمة بكل مستوياتها تخلق لها هوية داخلية وميزة تنافسية خارجية.

من القطاعات الإستراتيجية في الجزائر التي شهدت في السنوات الأخيرة، تطور وتغيير ملحوظ هو القطاع الصحي من خلال سلسلة الإصلاحات في الهياكل التنظيمية، وتبني ثقافة الجودة، حيث عرفت المؤسسات

الصحية الجزائرية تغييرات عديدة إصلاحات جسدتها مختلف الحكومات على مدار 20 سنة. من عدة جوانب مالية وهيكلية وبشرية وتوازن في الخدمات الصحية إلا أن سكة الإصلاحات لا تزال بعيدة المنال في الواقع الصحي لدى الكثير من الجزائريين.

إشكالية الدراسة:

وعليه حاولنا معالجة الإشكالية الآتية انطلاقا من حاجة المنظمات إلى الاستعانة بثقافتها كقاعدة لإنجاح استراتيجيات التغيير

ومن هنا تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

" هل هناك تأثير لثقافة المنظمة في إنجاح استراتيجيات التغيير في المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم عقبي بقالمة؟"

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي مستويات ومراحل التغيير الثقافي في المؤسسة؟
- ماهي استراتيجيات التغيير التنظيمي؟
- التغييرات (الإصلاحات) التي شهدتها القطاع الصحي؟
- ما هو واقع ثقافة المنظمة وماهي القيم السائدة للثقافة في مستشفى الحكيم عقبي بقالمة؟
- ما مدى تطبيق استراتيجيات التغيير في مستشفى الحكيم عقبي بقالمة؟
- ما مدى مساهمة ثقافة المنظمة في دعم وإنجاح استراتيجيات التغيير في المؤسسة الصحية محل الدراسة والتقليل من مقاومته؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: يوجد اتجاه ايجابي نحو الثقافة التنظيمية في المؤسسة المدروسة عند مستوى معنوية 0.05.
- الفرضية الثانية: يساهم الاهتمام بالجانب الثقافي (الثقافة التنظيمية) في إنجاح استراتيجيات التغيير في المؤسسة المدروسة عند مستوى معنوية 0.05.
- الفرضية الثالثة: إهمال ثقافة المنظمة يؤدي إلى فشل مقاومة استراتيجيات التغيير في المؤسسة المدروسة عند مستوى معنوية 0.05.

أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى:

- عرض المفاهيم المختلفة ذات الصلة بثقافة المنظمة والدور الذي تلعبه في إنجاح استراتيجيات التغيير في المؤسسات الصحية الجزائرية
- معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين ممارسة القيم التنظيمية وتطبيق استراتيجيات التغيير بالمؤسسات الاستشفائية
- دراسة مدى تأثير والتزام العاملين بعمليات التغيير في مستشفى الحكيم عقبي.
- التعرف على قدرة المؤسسة الاستشفائية على إدارة التغيير ومدى اختيار الاستراتيجية المناسبة.
- معرفة واقع وتحديات القطاع الصحي في الجزائر من خلال المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي في تطبيق التغيير.
- التوصل إلى نتائج واقتراح حلول وتوصيات تساعد على حل المشكلات المرتبطة بتطبيق استراتيجيات التغيير.

أهمية البحث:

- إعطاء أهمية لدور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي وإنجاحه.
- القطاع الصحي قطاع استراتيجي والتغييرات الإصلاحية التي شهدتها القطاع في الجزائر (العام والخاص) يقودنا للتساؤل عن أثر الثقافة عليه.
- إثراء حقل الإدارة بدراسة جديدة تناقش موضوعين هامين؛ الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة دور الثقافة التنظيمية في إنجاح استراتيجيات التغيير.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي قالمة.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة من شهر مارس إلى شهر ماي.

منهج البحث:

- يتمثل في مجموع الإجراءات والعمليات التي تمكن الباحث من الإجابة على إشكالية البحث واختيار فرضياته، وبغرض الإجابة على أسئلة الدراسة الرئيسية بها، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي،
- الجانب النظري: اعتمدنا فيه على مصادر المعلومات الثانوية كالاطلاع على مختلف الدراسات والأبحاث والكتب المتعلقة بموضوع الدراسة.

أما الجانب التطبيقي: تم الاستعانة في هذا الجانب بالاستبيان وإجراء المقابلة لجمع المعلومات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية "SPSS" نسخة 25، والجداول الإحصائية في تحليلها

صعوبات الدراسة:

- ضيق الوقت
- صعوبة الوصول إلى المعلومة من المؤسسة محل الدراسة
- صعوبة استجواب عينة الاستبيان

هيكل البحث:

حاولنا في دراستنا التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في إنجاح استراتيجيات التغيير في المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي، وعليه فقد قسمت الدراسة إلى مقدمة وفصلين نظريين وفصل تطبيقي وخاتمة عامة.

الفصل الأول: يمثل الجانب النظري لمفهوم ثقافة المنظمة قسم إلى 03 مباحث تناولت ماهية الثقافة ومكوناتها وأنواعها ومختلف مظاهرها.

الفصل الثاني يتعلق بالإطار النظري لاستراتيجيات التغيير بصفة عامة والإصلاحات التي مست المنظومة الصحية الجزائرية خاصة قسم إلى 03 مباحث تعرضت إلى مفاهيم وأساسيات عن الاستراتيجية والمفاهيم المرتبطة بالتغيير واستراتيجياته ومقاومته.

الفصل الثالث: (الإطار التطبيقي) يتناول الدراسة الميدانية بمستشفى الحكيم عقبي بقلمة قسم بدوره إلى 03 مباحث قدم عرض وتحليل للنتائج المتوصل إليها من محاور الدراسة الثلاث، واختبار مدى صحتها والتوصل إلى نتائج وتقديم المقترحات.

الدراسات السابقة:

- علاء الدين خبابة(2018)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة فرحات عباس سطيف 1
- هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجيات المؤسسات الصناعية لولاية سطيف من خلال أثر البعد القيادي ممثلا في أنماط القيادة، البعد التنظيمي ممثلا في الهيكل التنظيمي، والبعد الإنساني ممثلا في الرضا الوظيفي

حيث خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للبعد القيادي على صياغة الاستراتيجية بأبعادها الثلاث

يوجد أثر إيجابي بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على تنفيذ استراتيجيات المؤسسة

دراسة ط_د محمد الأمين دلهوم، أ د كربالي بغداد، بعنوان: مساهمة الثقافة التنظيمية بمؤسسة

PENGPU، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 36(01)، جامعة زيان عاشور بالجلفة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU

الجزائر فرع الشلف وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بالمؤسسة

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية يعزى إلى المتغيرات الوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية)

دراسة د عتيقة حرارية، أ خالد تيطراوي(2013)، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين

داخل المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية (TIDAL) بالمسيلة، مجلة دراسات

في علم اجتماع المنظمات، مجلد1، عدد1هدفت الدراسة إلى

- معرفة أثر الثقافات الفرعية في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة

_أثر الالتزام بالقوانين التنظيمية في تحسين الأداء

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

تلعب نظرة العامل للعمل دورا في التقليل من التأخر وزيادة الانضباط في الوقت

الأقدمية لها تأثير على احترام العمال لمواقيت الدخول وكذا احترام الوقت

لنوع الجنس أثر على أداء العمال لمهامهم فقد بينت الدراسة أن الذكور أقل تهاونا من النساء

دراسة ط أ أميرة عبد الباقي، أ د فريد كورتيل (2020)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك

الإبداعي للعاملين- دراسة حالة مؤسسة الصيانة الصناعية SOMIK سوناطراك سكيكدة، مجلة الدراسات

المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد07العدد2، هدفت الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك

الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة الصيانة الصناعية SOMIK سوناطراك سكيكدة.

وقد أوضحت النتائج وجود أثر معنوي للثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من متغير الجنس ومتغير الخبرة المهنية في حين بينت النتائج وجود فروق تعزى للعمر.

المقارنة مع الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة بنسبة كبيرة مع دراسة علاء الدين خبايا (2018)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف، حيث ثبت وجود أثر إيجابي بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاث على الإستراتيجية من خلال بعد اتخاذ القرار والتنفيذ (الأداء)
- كما اختلفت في الجانب المتعلق بدراسة هذا الأثر على بعد استراتيجيات التغيير.
- اتفقت نتائج البحث مع دراسة ط_د محمد الأمين دهلوم، أ د كربالي بغداد، بعنوان: مساهمة الثقافة التنظيمية بمؤسسة في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU الجزائر فرع الشلف، حيث أظهرت توفر ثقافة تنظيمية مرتفعة داخلها سيما بعد القيم التنظيمية، لكن اختلفت مع الدراسة في التطرق لعلاقة الثقافة التنظيمية بالثقة التنظيمية.
- تتفق الدراسة في جانبها المتعلق بتأثير ثقافة المنظمة في تحسين أداء العاملين مع دراسة د عتيقة حريرية، أ خالد تيطراوي (2013)، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية (TINDAL) بالمسيلة، حيث تتفق على أنها تساعد في إيجاد الالتزام في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعتبر حلقة الوصل بين أعضاء المؤسسة.
- تتعارض نتائج الدراسة فيما يخص أثر الالتزام بالقوانين في تحسين الأداء خاصة بعامل الأقدمية والجنس.
- لا تتعارض الدراسة نسبياً مع الشق المتعلق بدراسة ط أ أميرة عبد الباقي، أ د فريد كورتيل (2020)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين - دراسة حالة مؤسسة الصيانة الصناعية SOMIK سوناطراك سكيكدة، في الجانب المتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على الإبداع بصفة عامة لكن نتائج الدراسة لم تتطرق إلى تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين.

الفصل الأول

أساسيات حول ثقافة المنظمة

تمهيد

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي بدأ الاهتمام بها منذ فترة الثمانينات من القرن الماضي كمصطلح جديد تطرقت له عديد الدراسات والكتابات والمقالات في مجالات مختلفة: الإدارة الاستراتيجية ، السلوك التنظيمي إدارة الموارد البشرية، وعلم الاجتماع... باعتبارها أحد أهم عوامل نجاح المنظمات وتفوقها، فثقافة المنظمة بما تمثله من قيم وافتراضات ومعتقدات تعكس نمط السلوك الذي يتبعه الأفراد وتوجهه إلى ما يخدم أهمها وسياساتها ويحقق لها التكيف المستمر مع بيئتها الداخلية والخارجية، ويخلق خصوصياتها وشخصيتها التي تميزها عن المنظمات الأخرى.

لذلك سنحاول في هذا الفصل، إبراز مختلف المفاهيم الأساسية المرتبطة بثقافة المنظمة، وخصائصها وأهميتها ومستوياتها، من خلال المباحث الثلاث التالية.

المبحث الأول: ماهية ثقافة المنظمة

تمتلك المنظمة خصوصيات وسمات تميزها عن باقي المنظمات، ويرجع هذا التمييز إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية والقيم التي تحكم سلوكها، ويشترك فيها أعضاء المنظمة الواحدة، يطلق عليه مفهوم ثقافة المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم ثقافة المنظمة.

يعتبر العالم الأمريكي إدوارد تايلور (Taylor) أول من استخدم مصطلح الثقافة ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه " الثقافة البدائية " الذي نص على أن الثقافة " ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والعرف والتقاليد والعادات وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضوا في المجتمع"¹

ليدخل هذا المفهوم في أدبيات إدارة الأعمال المتخصصة سنة 1980 من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية businessweek، وقد تعددت تعاريف ومفاهيم ثقافة المنظمة بتعدد وجهات نظر المفكرين والباحثين واتجاهاتهم الفكرية والعلمية، ومنه سنتطرق إلى بعض هذه التعاريف:

تعريف Buchaman&Huczski ;2004:642 « مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والتطبيقات (الممارسات) الموحدة ذات الثبات النسبي المشترك بين أعضاء المنظمة والتي تنتقل من الجيل الحالي للعاملين إلى الجيل اللاحق"²

تعريف (E.schien): " مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة بمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها."³

¹عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، محبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص99.

²دنيا بوديب، عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، مج 37، ع 3 سبتمبر ص65.

³دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لاحداث التغيير التنظيمي (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014 ص 63.

كما يعرفها باحثو الإدارة الاستراتيجية " بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافاً سلوكية وأن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات"¹

فمن خلال التعارف السابقة نتطرق إلى تعريف شامل حسب وجهة نظر الطالبة: " هي مجموعة الافتراضات المشتركة التي تحتوي على الرموز والقيم والمعتقدات وأنماط السلوك التي يتشارك بها أفراد المنظمة، فهي تحدد لهم المبادئ والأسس التشغيلية (غير المكتوبة)، وطريقة حل مشكلاتهم، وتنفيذ مسؤولياتهم لتحقيق الهدف العام للمنظمة، كونها وسيلة للتأثير على اتجاهات الأفراد وخبراتهم، من خلال قابليتهم للتكيف الداخلي والخارجي وتحويل اتجاه إستراتيجية المنظمة "

المطلب الثاني: خصائص ثقافة المنظمة

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص بعض الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة ويمكن تحديد أبرزها فيما يلي:

● الإنسانية:

فالإنسان هو المصدر الأساسي للثقافة وهو الكائن الوحيد القادر على صنعها، وانتقاء القيم والاتجاهات التي تحدد سلوكه، ومن خلال المنظمة تتفاعل هذه المعارف والمعاني والحقائق

● التعلم والاكتساب:

تكتسب الثقافة داخل المنظمة عن طريق التعلم سواء بطريقة مقصودة من خلال الرؤساء والقادة وأسلوب العمل والمهارات والطرق التي يتعاون بها الأفراد فيما بينهم، أو بطريقة غير مقصودة من خلال الاحتكاك والتفاعل وأنماط السلوك المختلفة.

● التراكمية:

من خلال كون الثقافة مستمرة فهذا يعني أن الثقافة تتراكم كاللغة والتقنية، والقيم التنظيمية.

● الانتقائية:

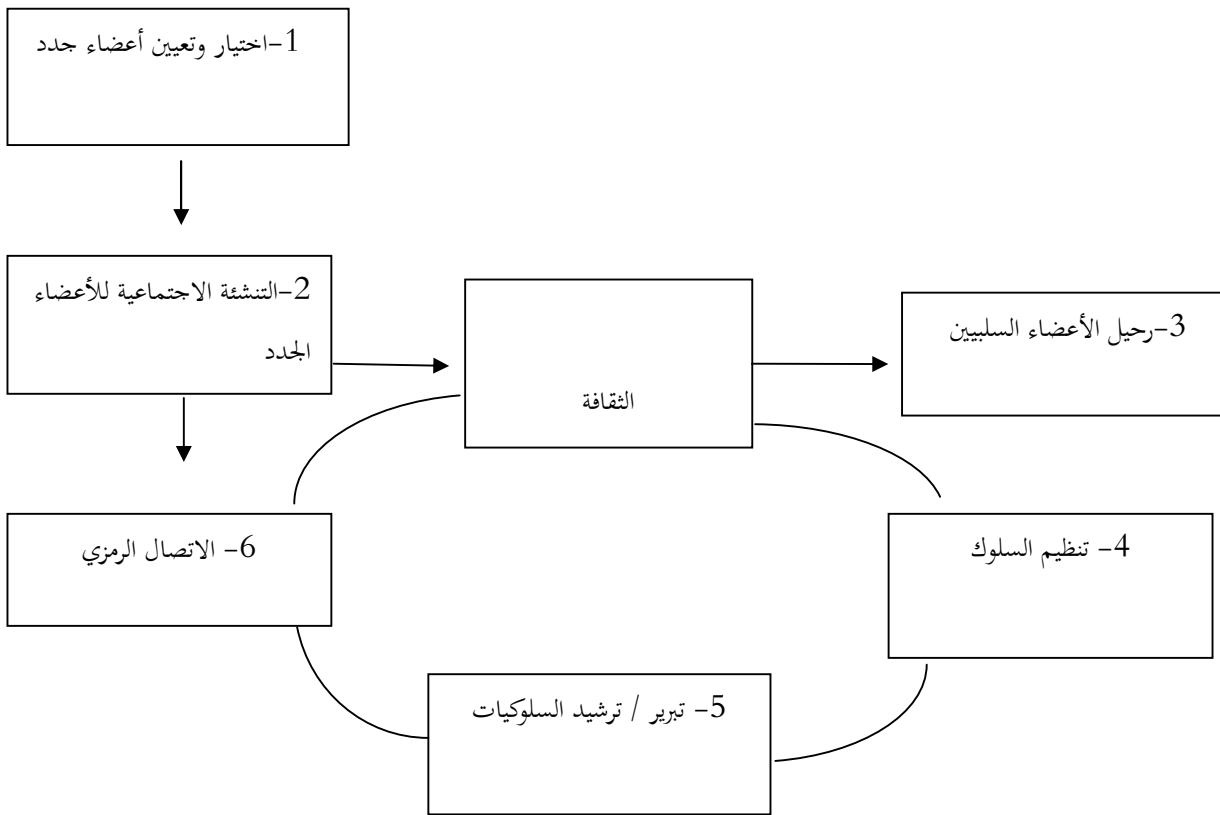
الخبرات التي تتراكم لدى المنظمات تفرض عليها عملية انتقاء الثقافة التي تتوافق مع الظروف المتغيرة، وتزيد من قدرتها على التكيف

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي - إدارة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 256.

• الاستمرارية:

تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال، رغم ما تتعرض له المجتمعات والمنظمات الإدارية من تغيير مفاجئة أو تدريجية (جبلي 1996)، ورغم فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تتناقل عبر الأجيال المختلفة لتتوارثها الأجيال وتصبح جزءاً من ميزات الجماعة، ويساعد على استمرار الثقافة مقدرتها على إشباع الأفراد وتزويدهم بالحد الأدنى من التوازن، وهذا الإشباع يدعم استمرار الثقافة بمكوناتها المختلفة، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات⁽¹⁾

الشكل 1: يوضح دورة استمرار الثقافة التنظيمية (Sathe1985)



Source: Nathalie Delobbe, les dimension humaines du travail: théories et pratiques de psychologie du travail et de organisation, édition presses universitaire de Nancy, 2004, p 517

• القابلية للانتشار:

يكون انتشار الثقافة عندما تلقى قبولا واسعا من الأفراد داخل المنظمة، لقدرتها على حل مشكلاتهم أو إشباع حاجاتهم، فهي تنتشر داخل الوحدات الإدارية بالمنظمة بصورة أسرع إذا تعلق الأمر بالعناصر المادية

¹ تماني محسن بدر الحميدي، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصصاً لإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012، ص 25.

كانتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية، وتنتقل بصورة أقل إذا كانت تتصل بأنماط السلوك التنظيمي كانتقال العادات والسلوكيات والقيم¹

● التغيير:

التغيير يحدث إما استجابة للمتغيرات البيئية أو التكيف معها، ويشمل كافة العناصر المادية والمعنوية، إلا أنه يحدث بصورة أسرع في العناصر المادية كالأدوات والتقنية، بينما يجابه في أغلب الأحيان بالمقاومة عندما يتعلق الأمر بالعناصر المعنوية في القيم والعادات والتقاليد، مما يتسبب في حدوث ما يسمى بظاهرة "التخلف الثقافي"

● النظام المركب:

أي من العناصر الثلاث: المادية، المعنوية والسلوكية

● التكامل:

يستغرق التكامل الثقافي زمنا طويلا

● القدرة على التكيف:

مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية مما يساعد على الوصول إلى نتائج تتلاءم مع طبيعة الأفراد وتحقق أهداف وغايات المنظمة.

المطلب الثالث: أهمية ثقافة المنظمة

تساهم الثقافة التنظيمية بدرجة مهمة إما بدعم أو إعاقة الأداء التنظيمي وهو ما يجعل أهميتها تكمن في:²

أولا: بناء احساس بالتاريخ History:

فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة

ثانيا: ايجاد شعور بالتوحد Oneness:

حيث توجه الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزيز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز

ثالثا: تطوير احساس بالعضوية والانتماء Membership

وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم

¹-ركي محمد إسماعيل، الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة، الدوحة، 1982، ص 95.

²-بومدين بلكبير، تأثير الثقافة التنظيمية على ابتكارية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، 2013، ص 18.

كما يمكن تلخيص بعض هذه العناصر الدالة على أهمية الثقافة داخل المنظمة على الأفراد والمنظمة كالتالي:

- تزويد المنظمة والأفراد العاملين فيها بالهوية التي تميزها عن باقي المنظمات
- إطار فكري ينظم قواعد السلوك بين الأفراد داخل المنظمة الواحدة
- ثقافة المنظمة مصدر للميزة التنافسية خاصة لدى المنظمات الابتكارية
- ❖ تبني قيم وثقافة الابتكار والتطوير، والاتجاهات القائمة على التحفيز والمكافآت عوامل استقطاب للأفراد الأكفاء والمبدعين المتميزين للمنظمة
- ❖ ثقافة المنظمة أداة لاتخاذ وصنع القرارات
- ❖ ثقافة المنظمة عنصر هام يؤثر على قابليتها للتغيير ومواكبتها للتطور، فإذا كانت قيم وثقافة المنظمة مرنة كانت أقدر على التغيير والعكس

المطلب الرابع: مستويات ثقافة المنظمة

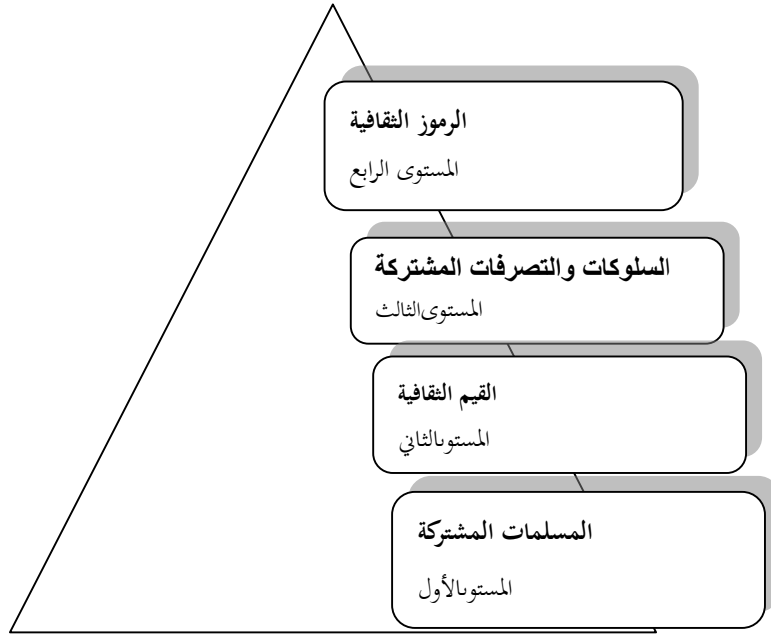
هناك العديد من مستويات ثقافة المنظمة المتداخلة التي أسهمت أفكار الباحثين في تحديدها حسب الأولويات في كل تقسيم نذكر منها:

أ. /مستوى الثقافة التنظيمية حسب (DonttetJhon.W.S)

تقوم على إمكانية فهم مستويات ثقافة التنظيمية على أساس أن الثقافة التنظيمية يمكن رؤيتها، أي ظاهرة مرئية، ومتغير مهم في مقاومة التغيير، وبالتالي فالثقافة التنظيمية تظهر في مستويات مختلفة، المستوى الأول هو الأقل مرئية للثقافة التنظيمية ويمكن في المسلمات والثقافة المشتركة، أما المستوى الذي يليه فيمثل القيم الثقافية التي تظهر في الاعتقادات والافتراضات والمشاعر المشتركة، والمستوى الآخر الذي يعده فيبرز من خلال السلوكيات المشتركة والمعايير المتبعة، والمستوى الأكثر مرئية للثقافة يتمثل في الرموز الثقافية التي تتمثل في الكلمات، الإشارات، الصور، السيارات، تصميم المباني¹ حسب الشكل التالي:

¹-Don Helriet et John w.Siocum: Managementdes organisation ;2eme édition et de boeck , Belgique ,2006,p541

الشكل 2: مستوى الثقافة التنظيمية حسب (Don H et John w.S)

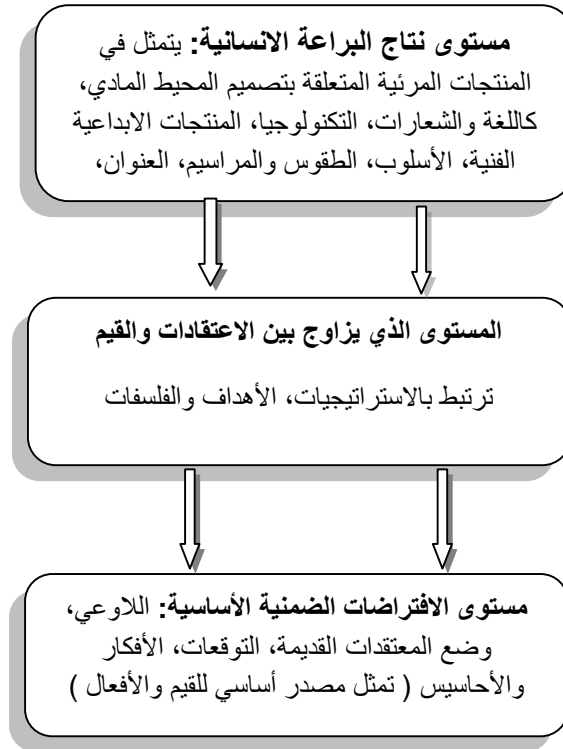


Source: Don Hellriegel et Jhon W. Slocum, Management des organisations ; 2^{eme} édition et de boeck Belgique, 2006, p542

ب. - مستويات الثقافة التنظيمية حسب ادغار شين (E. Schein)

من أهم التصنيفات المتداولة والمنتشرة في الدراسات، وذلك لوجود تداخل بين مستويات الثقافة التنظيمية ومكوناتها، صنفها إلى 03 مستويات موضحة في الشكل التالي:

الشكل 3: مستويات ثقافة المنظمة حسب FaycelBenchemam&JohanBouglet



المصدر: بومدين بلخير، تأثير الثقافة التنظيمية على ابتكارية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، 2013، ص 18.

أ. المستوى الخارجي:

يتمثل في مجمل المظاهر السلوكية المرئية أو المكتسبات في المنظمة والبيئة الاجتماعية مستوى الاعتقادات والقيم: والتي يتشارك فيها الأفراد داخل المنظمة وهي الموجه الأساسي لسلوك الأفراد اليومية في تأدية مهامهم وحل المشكلات.

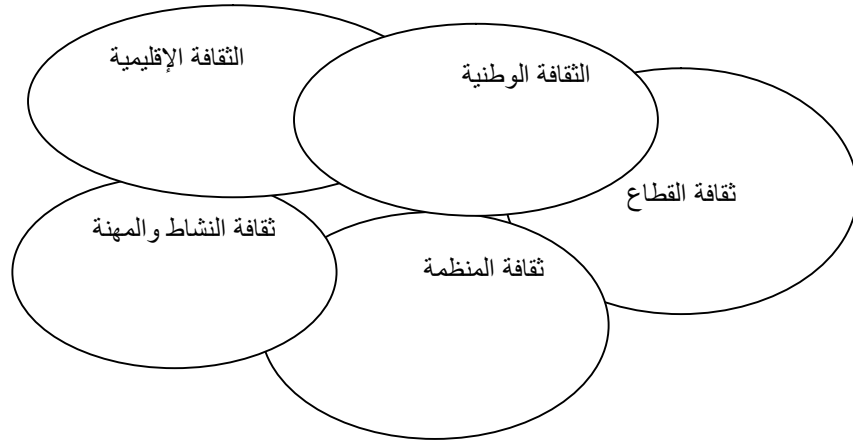
ب- مستوى الافتراضات الأساسية:

المعتقدات العميقة التي يتحول في اللاوعي إلى مسلمات تشكل جوهر الثقافة التنظيمية، أو النظريات التي تستخدمها المنظمة وتوجه سلوك الأعضاء حول طريقة النظر والتفكير والإدراك للأشياء المحيطة

ج - مستويات الثقافة حسب الكاتبان جون وفيصل (Johan&FaycelBenchemam)

يعتمد تقسيمها على فكرة أن الثقافة هي مجموعة القيم والمعتقدات التي يتقاسمها أعضاء مجموعة واحدة تكون إما منظمة، نشاط، قطاع أعمال، وطنية، إقليمية أو نشاط ومهنة كما في الشكل:

الشكل 4: مستويات الثقافة حسب الكاتبان جون وفيصل



Source:Faycel Benchemam&Johan Bouglet ,management manuel complet ,application et corrigés, Gualino lextensoéditions , paris ,2008,p 332

أولاً: الثقافة الإقليمية:

الثقافة في هذا المستوى تتمثل في خصائص الأفراد من دول مختلفة ويتقاسمون وينتمون إلى نفس المنطقة، ومثلاً ذلك الثقافة العربية والثقافة اليابانية¹

ثانياً: الثقافة الوطنية:

تتمثل في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة في المنظمة و تتأثر هذه الثقافة بمجموعة من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم والنظام السياسي، حيث تؤثر هذه القوى على استراتيجيا المنظمة ورسالتها وأهدافها.

ثالثاً: ثقافة قطاع الأعمال:

ترتبط بأعراف قطاع الصناعة الموجودة والتي تميزها عن سواها من القطاعات هذه الأعراف غير متماثلة وهي جزء من خصائص ثقافة مؤثرة على المنظمات المكونة للقطاع

رابعاً: ثقافة النشاط / الصناعة:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة ما نجدها في نفس الوقتتعتنقها كل أو معظم

¹ - فاطمة الزهراء مهدي، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بنظمت الأعمال، الطبعة الأولى، زمزم (ناشرون وموزعون)، عمان، الأردن، 2018،

أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط (الصناعة)، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء¹

خامساً: ثقافة المنظمة: عادة ما تكون المنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية، ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما يمكن أن تكون لها ثقافات فرعية مختلفة في مواقع وأماكن العمل داخل نفس المنظمة حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل الإدارات والأقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة²

المبحث الثاني: مكونات وأنواع ثقافة المنظمة والعوامل المحددة لها

ثقافة المنظمة هي نسيج من المكونات والعوامل المتداخلة التي تشكل لنا نوع أو أنواع الثقافة السائدة بها التي تمكننا من تحديدها وتعريفها

المطلب الأول: مكونات ثقافة المنظمة

يقصد بمكونات الثقافة التنظيمية، كيف يمكن لنا أن نعرفها أو نحددها . أو ماهي مظاهرها أن كانت لها مظاهر، فالمكونات تشمل المحددات والمؤشرات والمظاهر والتي منها ما يتعلق بالبيئة الرمزية من خلال الرموز والطقوس والمراسيم واللغة الفنية³

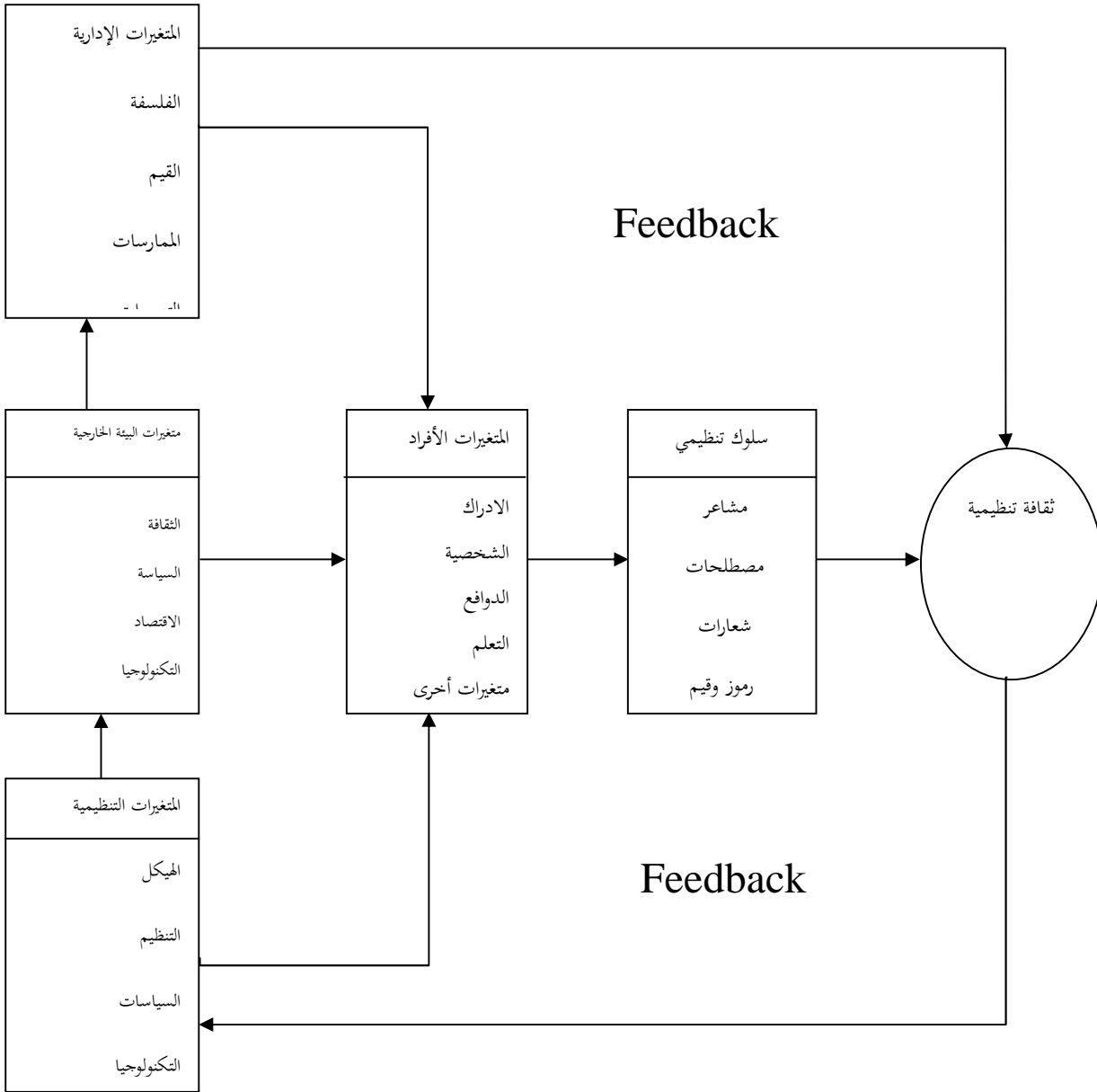
ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

¹ - مصطفى محمود بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص ص94، 95

² - بومدين بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص32

³ - سمير عباس، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة،

الشكل 5: يوضح مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: سمير عباس، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص

126

أ- القيم التنظيمية:

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب، وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزوده برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة، إذن تتجسد أهمية هذه القيم في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل ويسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكات ومن أهم هذه القيم حضور العمال وانصرافهم من المؤسسة في الأوقات المحددة تنظيميا. المساواة بين العاملين، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين وغير ذلك.

إذن يمكننا تمثيل القيم التنظيمية بكل المعايير المعترف بها والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تعتبر قيمة للمنظمة نفسها¹

ب- القيم والاتجاهات:

وتمثل القيم المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ ومقارنة بالاتجاهات فهي تتصف بثبات نسبي أكبر، فالقيمة لا تتغير بنفس السرعة أو الدرجة التي يمكن فيها تثبيت أو تغيير الاتجاهات لأن القيم قناعات راسخة في أغلب الأحيان ولكن ذلك لا يعني استحالة تغيير القيم إذ يعيد الناس النظر في القيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وحتى الدينية في كثير من الأحيان، أما الاتجاهات فتمثل محددًا من محددات السلوك التنظيمي وهي توجه أو استعداد مسبق للتصرف بطريقة معينة يكتسبها الفرد عبر سنوات التنشئة الطويلة وتتغير بتغير الخبرات، التعليم والتدريب بل وحتى نتيجة ملاحظة سلوك الغير²

ج- الرموز:

تمتلك علاقة خاصة بمعلومات المؤسسة وتعلق بالنظام الثقافي لها إذ تستخدم هذه الرموز للتعبير عن معاني معينة والتي يصعب إدراكها بجواسنا، حيث تظهر داخل المؤسسة في شكل أشياء وأفعال تستخدم كوسيلة أو طريقة لنقل معاني معينة للأفراد مثل شعار المؤسسة أو عملها، اسمها التجاري وكذا تصميمها المعماري أو أماكن الاستقبال وحتى نمط اللباس وغيرها من الرموز الأخرى التي تحمل معاني ترتبط بقيم المؤسسة ومعاييرها³

رغم أهمية القيم والاتجاهات كحجر الزاوية في ثقافة المنظمة إلا أنه يمكن أن نميز العديد من المكونات الأخرى التي لها تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة منها:⁴

د- المعتقدات: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ - دنيا بوديب، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² - سمير عباس، مرجع سبق ذكره، ص 128

³ - زين الدين بروش وحسن هدار، دور ثقافة المنظمة في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة فرحات عباس

العدد 1، سطيف، جوان 2007.

⁴ - دنيا بوديب، مرجع سبق ذكره، ص 80، 81.

هـ- الأعراف والتوقعات: يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يدركها العاملون داخل

المنظمة

أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها

أو يتوقعها الفرد أو المنظمة أو كل منهما من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين ن والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير و الاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

و- الطابوهات: (Tabous): تعرض لها الباحثان: (I.MitroffetR.Kilman) بالتفصيل ويمكن تعريفها بأنها

كل شكل لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية، وتعرقل نشاط النظام، كإخفاقات والمشاكل المؤلمة التي تحل بالمنظمة، يمكن القول أن الطابوهات هي كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على أداء المنظمة.

ز- الأساطير Mythes: وهيكل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها تدور داخل التنظيم

يتقبلها جميع الأفراد دون خضوعها إلى الاستفسار بل تدور كما هي، فهي عبارة عن أحداث ماضية الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليمات لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددین سبقوا لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.

ح- الطقوس الجماعية والاحتفالات: الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة

بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل: اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكد من القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.

- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع.

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطیع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعلها العاملون المتميزون مما يؤدي إلى خلق جو من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

المؤسسون: يمثل المؤسسون الفرص الأولى لانطلاق واستمرار سير عمل المشروع من حيث الخيارات التي اتبعت والتجربة التي حصلت، فالمؤسس يظهر في ذهنيا أعضاء المؤسسة ترمز للمشروع سواء بابتكاراته ومبادئه الأساسية وقوة شخصيته أو من خلال الظروف المهمة التي كانت سائدة في مرحلة التأسيس فقيم المؤسسين تبقى مكرسة في ثقافة المنظمة حتى بعد رحيلهم عنها.¹

تاريخ المنظمة: نشأة المنظمة والتواريخ الكبرى المتعلقة بها في مرحلة ما أو سلسلة أحداث تاريخية هامة عايشتها. تشكل تراكما، ومصدر للثقافة في المنظمة.

المهنة: يمكننا التعبير عن المهنة (الحرفة) باستعمال مصطلح المهارة والأهلية التي تمكن من حل المشاكل، ومواجهة الظروف المختلفة، وكذلك يمكن اعتبارها كمجموعة آليات معرفية مخصصة لمعالجة الحقائق التي تقع، وهذا ما يجعل الاستراتيجية تهتم بالمهنة (الحرفة) لتحديد المهارات والكفاءات المتميزة والمتفردة، وكذلك الميزة التنافسية، والمراحل الحساسة لسلسلة القيمة، أو العوامل التي تدفع إلى النجاح، فتعتبر الحرفة (المهنة) بالنسبة للاستراتيجية معطى مهم لمعرفة قوة وضعف المشروع، وأكثر من ذلك تعتبر كرافعة لتمكين نجاح الاستراتيجية المستقبلية للشركة.²

سلوك القادة: هناك اتفاق على ان ثقافة المنظمة تتشكل بواسطة الإدارة العليا، لذا فان سلوك قادة المنظمة يؤثر بصفة كبيرة في العاملين الذين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه.

الأبطال: عادة ما يكونون مؤسسين أو رواد تنظيميون أو متميزون يتكون بصمتهم على ثقافة المنظمة وتروى عنهم القصص بين العاملين.

المطلب الثاني: أنواع ثقافة المنظمة

يمكننا التمييز بين عدة أنواع من ثقافة المنظمة، وهذا راجع إلى المعايير التي تعتمدها كل دراسة، فقد تحتوي دراسة واحدة على عدة تقسيمات حسب وجهة النظر أو العوامل المرتبطة بالمنظمة كنوع النشاط، نمط القيادة والنظام الرسمي وغير الرسمي بها...

● الثقافة الإبداعية:

تتميز بكونها داعمة ومحفزة للأفراد، وتوفر بيئة ابتكارية يتصف الأفراد فيها بحب الغامرة والتحدي والمخاطرة.

¹ - بومدين بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص 21

² - بومدين بلكبير، نفس المرجع. ص 23.

● **ثقافة العمليات:** مرتبطة بطبيعة الوسائل والأدوات وطرق العمل، وتهتم بكفاءة الطرق المستخدمة للوصول إلى النتائج المرجوة، فتنشر ثقافة الدقة والتنظيم والاهتمام بالتفاصيل، وينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم.

● **ثقافة الدور:** تهتم بالقواعد والأنظمة وتركز على الأدوار والتخصص كما توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية،

" ويحتل التفاعل مكانة بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي والإجراءات والقواعد والنظم، يعد الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتمين لهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى أداء إدراك الدور ليس مطلوباً ولا يتم التشجيع عليه، وهذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتسم بالاستقرار وليس بالتغيير الدائم.¹

● **الثقافة المساندة(الداعمة):** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها، وهي ذات توجهات نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية.²

● **ثقافة المهمة:** تعتمد على توزيع المهام على الأفراد كل حسب المهام الموكلة إليه، والحرص " على توظيف كافة الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

" تعد هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهتمة جدا بنشاطات البحوث والتطوير، إذ تكون هذه المنظمات أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقته لمواجهة احتياجاتها المستقبلية.³

● **ثقافة القوة والنفوذ:** يعني أن سلطة اتخاذ القرار والتحكم بالمنظمة تكون بيد عدد محدود من الأفراد البارزين

¹ - عبداللطيف عبداللطيف، محفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 العدد 2، 2010، ص 125.

² - سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم الأسس والتطبيقات، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 102.

³ - عبداللطيف عبداللطيف، محفوظ جودة، المرجع السابق، ص 125.

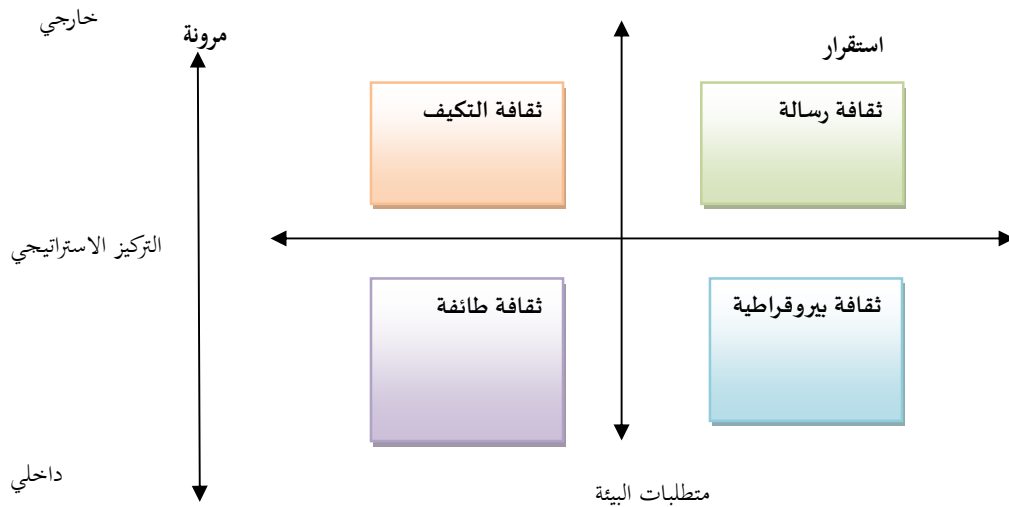
" ومن أهم سمات هذا النوع من الثقافة النظام والاستقرار حيث أن القيادة عادلة وتوحد الجهود خلف القائد، كما يقوم القائد بحماية التابعين، المخلصين، بالإضافة إلى ذلك يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب.¹

• ثقافة الفرد:

تعد هذه الثقافة بمنزلة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة، فإذا كان هناك هيكل رسمي، فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل، ويلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لانجاز الأشياء، ولكنها توجد فقط لغرض وحيد وهو تلبية احتياجات الأعضاء.²

وقام "دافت" "Daft" بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى أربعة أصناف تتصل وتتناسب بين القيم الثقافية والاستراتيجية والهيكل والبيئة كما في الشكل التالي:

الشكل 6: تصنيف Daft للثقافة التنظيمية



المصدر: مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015-2016، ص 78.

¹ - أحمد فارس بوعمامة، دور الثقافة التنظيمية في إنجاح إدارة الجودة بالمؤسسة، الباحث الاجتماعي، العدد 14، 2018، ص 325

² - عبداللطيف عبد اللطيف، محفوظ جودة، المرجع السابق، ص 125.

يتضح من الشكل السابق وجود أربع ثقافات تنظيمية هي:¹

● **ثقافة التكيف:** وتتميز ثقافة التكيف بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية من خلال المرونة والتغيير لتلبية احتياجات العملاء

● **ثقافة الرسالة:** تكون المؤسسة مهتمة بخدمة عملاء معينين في البيئة الخارجية، ولكن من دون الحاجة إلى التغيير السريع في ثقافة الرسالة، وتتميز ثقافة الرسالة بالتركيز على رؤية واضحة لغرض المؤسسة وعلى تحقيق الأهداف.

● **ثقافة الطائفة:** تركز هذه الثقافة بشكل أساسي على مشاركة أعضاء المؤسسة وتوقعات سرعة التغيير في البيئة الخارجية، تتميز هذه الثقافة كونها أكثر تركيزاً عن غيرها على احتياجات الموظفين كوسيلة لضمان الأداء العالي، وتعزز المساهمة والمشاركة وخلق الشعور بالمسؤولية والملكية، وبالتالي الالتزام تجاه المؤسسة.

● **الثقافة البيروقراطية:** تحدد السلطة والمسؤوليات ويأخذ تسلسل السلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام.

● الثقافات الفرعية وثقافة المنظمة:

تشير ثقافة المنظمة إلى الإدراك المشترك والتعمد من قبل أعضاء المنظمة، ويظهر ذلك من خلال تعريف الثقافة على أنها " نظام من المعاني المشتركة "وبذلك يتوقع المديرون أن الأفراد الذين تكون لهم خلفيات مشتركة وفي مستويات مختلفة سوف يميلون كلهم إلى وصف ثقافة المنظمة بمصطلحات متشابهة، وكون المنظمة تتميز بخصائص مشتركة هذا لا ينفي وجود ثقافة فرعية داخل أي ثقافة، حيث أن أغلب المنظمات الكبيرة لديها ثقافة عامة ولديها العديد من الثقافات الفرعية.²

فالثقافات الفرعية يمكن أن تثري التنوع الثقافي للمنظمة، ويكون مصدر استراتيجي إذا تمت إدارته بشكل ملائم يقوي الثقافة التنظيمية ويسمح بمواجهة المشاكل من زوايا أكثر تنوعاً.

¹ - مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015-2016، ص 79.

² - دنيا بوديب، مرجع سبق ذكره، ص 77.

المطلب الثالث: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

وهي المؤثرات التي تحدد سلوك ثقافة المنظمة نوجز منها:

أ- التاريخ ونوع الملكية: أن المؤسسة تمتلك إرثا بفضل تاريخها والطقوس والرموز وطرق تصرفها وحتى طرق تفكيرها لا يمكن أبدا شرحها أو أن تشرح نفسها، إلا بالرجوع إلى هذا التاريخ الذي هو عبارة عن مصدر شرعية بالنسبة لمجموعة من السلوكيات والممارسات.¹

ب- حجم المنظمة: يؤثر حجم المنظمة على أسلوب الإدارة وأنماط لاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف كما يعكس اختلافات ثقافية بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة.

ج- التكنولوجيا: تركز المنظمات التي تعتمد على التكنولوجيا المتطورة والمتقدمة على الثقافة التنظيمية الابتكارية القائمة على المهارات، في حين أن المنظمات الخدمية مثلا تركز ثقافتها على الاعتماد على المهارات الشخصية للأفراد والتركيز على ثقافة خدمة العملاء.²

د- الغايات والأهداف:

تتأثر ثقافة المنظمة السائدة بالغايات والأهداف التي تسعى إليها، حيث تعمل على غرس القيم الخاصة التي تتلاءم والأهداف الموضوعية.

هـ- البيئة: تعتبر ثقافة المنظمة عن درجة التفاعل والتكيف مع بيئتها الخارجية وتحدد القيم التي تضمن استمرارها في ظل المتغيرات التي تواجهها والمنافسة التي تفرض عليها.

و- الأفراد: من أهم العوامل المحددة لثقافة المنظمة، الصفات الشخصية للعاملين وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.

ز- الخصائص الوظيفية: حيث يتجه الأفراد إلى المنظمات التي تتفق مع قيمهم ودوافعهم، كما أن المنظمة تستقطب إليها الأفراد الذين تتلاءم صفاتهم الشخصية وتتوافق مع ثقافتها.

ح- المنافع والمكانة: التي يحصل عليها الفرد في المنظمة والتي تمنح له في صورة حقوق أو امتيازات مادية ومالية وأدبية تنعكس على سلوكياته وأدائه.

ط- الهيكل التنظيمي والإداري: فالبناء التنظيمي مؤشر محدد لنوع ثقافة المنظمة حسب كيفية توزيع السلطات فيها وأساليب صناعة واتخاذ

¹ -Nortmand(E): histoire et culture: les enchainements du temps de l'entreprise ,R.FG ,1984,p47-48

² - فاطمة الزهراء مهديد، مرجع سبق ذكره، ص 60.

القرارات وطرق الاتصالات.

ي- قيم المنظمة: المنظمة المشتركة وأخلاقياتها وأساليب تعامل أفرادها فيما بينهم أو مع الأطراف الخارجية. فتحديد المؤشرات والعوامل التي تساهم في تحديد الثقافة السائدة يختلف حسب شكل وثقافة كل منظمة، من المؤشرات: روح المنظمة، الاتجاهات، المشاركة، الالتزام، الانتماء، الثقافة السائدة في المنظمات الخدمية.. الخ

المطلب الرابع: تأثير ثقافة المنظمة على إنجاز المنظمة

هناك أوجه كثيرة لتأثير ثقافة المنظمة على جوانب مختلفة في المنظمة، تسهم بشكل كبير في نجاحها او فشلها نذكر منها:

أولاً: تأثيرها على الفعالية التنظيمية: بما أن سلوك الفرد في المنظمة ودرجة تحمله للمسؤوليات مرتبط مباشرة بفعاليتها التنظيمية، فإن هناك اهتمام كبير بمعرفة دور الثقافة في صنع فعالية المنظمة، حيث تتطلب هذه الأخيرة توافق ثقافة المنظمة وتناغمها مع الاستراتيجية فكلمما كانت القيم التنظيمية الأساسية مشتركة ومقبولة كلما دل ذلك على توفر ثقافة قوية قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين تجعلهم أكثر التزاماً وولاءاً¹ للمنظمات الناجحة هي المنظمات التي يكون التوافق والانسجام مع بيئتها الداخلية وقيمها الثقافية، واستراتيجياتها تتوافق مع بيئتها الديناميكية الخارجية.

ثانياً: تأثيرها على تدعيم قوة وتوسع المنظمة: ويعتمد ذلك على مدى انتشار الثقافة بين العاملين وفهمها بالطريقة ذاتها وتشاركتها، من خلال هذا يمكن لثقافة المنظمة أن تمنح للمنظمة قوة إرغام على أعضائها.

ثالثاً: المرونة والقدرة على التكيف:

من خلال تأثير ثقافة المنظمة، تستخدم عدة وسائل لتحقيق المرونة والتكيف منها:

- تحقيق التوازن بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم بيئتها من خلال المتابعة واليقظة في هذه البيئة.
- الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المنظمة لهم وجهات نظر حديثة ومتطورة بشأن اتجاهات وخصائص بيئة المنظمة، والمشاكل التنظيمية واقتراح الأساليب التي تحقق الاتصال والتكيف مع بيئة المنظمة.
- تكوين وتدريب العاملين بالمنظمة من خلال البرامج التدريبية وورشات العمل على تعلم وتحديد المعلومات حول الممارسات والمفاهيم الإدارية.

¹ - فاطمة الزهراء مهد يد، مرجع سبق ذكره، ص51

رابعاً: الالتزام والانضباط:

يشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أفراد المنظمة مستعدين لبذل الجهد والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة لتحقيق أهدافها.

وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة، فالثقافة القوية يمكن أن تدعم استعداد الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة التي تصنعها المنظمة وتجعل التغييرات والتعديلات غير متاحة.¹

خامساً: تأثيرها على تحديد وتدعيم التوجهات الرئيسية للمنظمة:

يتوقف ذلك على مدى ملاءمة ثقافة المنظمة وتأثيرها الإيجابي على توجهاتها الاستراتيجية ، ومدى قدرة هذه التوجهات على خلق وتطوير ثقافة المنظمة، فالثقافة قد تكون متوافقة مع التوجهات الرئيسية للمنظمة مما يجعلها تشكل قوة إيجابية لها، أو قوة سلبية في وجه تحقيق الأهداف إذا كانت غير متوافقة.

سادساً: تأثيرها على الهوية التنظيمية:

تعمل الثقافة التنظيمية القوية على إرساء قيم المنظمة ومعتقداتها والأعراف السائدة فيها، ومع مرور الزمن تستقر هذه القيم والمعتقدات والأعراف وتعمل على تعميق فهم عام حول سمات المنظمة، لتصبح بعد ذلك سمات جوهرية خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات وبهذا تبرز الهوية التنظيمية التي تعتمد على الأنماط الثقافية السائدة، وخبرات العمل والتفاعل المستمر بين الأعضاء وتعكس الإدراك الجماعي لسمات المنظمة وخصائصها المتفردة والمستمرة² أي ترسيخ ثقافة المنظمة كهوية تميزها عن غيرها، وتبرزها وتحدها من خلال قيمها، وتطبع أفرادها بطابعها.

سابعاً: تأثيرها على الرضا والولاء الوظيفي:

تشير العديد من الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل عامل مهم في تشكيل المناخ التنظيمي والذي يؤثر بشكل وواضح على الرضا والانتماء، حيث بمرور الزمن يزيد شعور الأفراد بالانتماء للمنظمة وخصائصها المميزة إلى درجة العمل على تبنيتها والقيام بنشرها وهذا ما نطلق عليه بالمواطنة التنظيمية.

¹ -Cantal Bussemenant, Martine p, economie et gestion de l'entreprise ,4^{eme} édition, librairie vuibert, paris, 2006, p 224

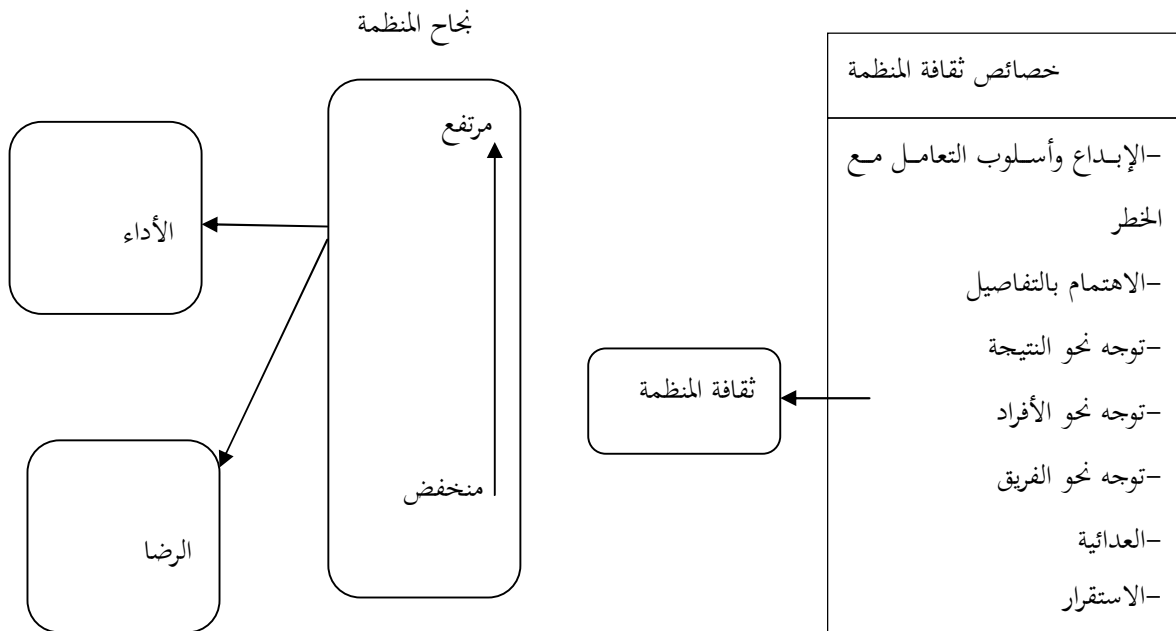
² -عبداللطيف عبد اللطيف، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 146.

تحقيق الرضا لدى العاملين يساعد على انتشار القيم العالية وروح الإبداع والابتكار والمساعدة في دعم عملية التغيير المقترحة من قبل المنظمة.¹

- ثامنا: تأثيرها على الأداء: هناك أوجه عديدة لتأثير ثقافة المنظمة على العاملين بها، نوردتها فيما يلي:

- ◀ ثقافة المنظمة توجه العاملين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.
 - ◀ ثقافة المنظمة تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية تظهر أهميتها لدى المنظمات التي يغلب على موردها البشري تعدد الجنسيات والثقافات والأعراق.
 - ◀ تساعد العاملين على التواصل والتعاون بشكل أكثر فعالية من خلال مساعدتهم على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية المطلوب منهم بدل العمل على تصور مايتوقع منهم أن يعملوه، مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع، فالثقافة القوية تؤثر على زيادة الأداء الوظيفي، والترابط الاجتماعي وجماعات العمل، وفعالية نظام الاتصال. أما الثقافة الضعيفة تعيق الأداء، وتؤدي إلى انتشار مظاهر الاختلاف بين الأفراد وتشتتهم في اتجاهات، وإخفاقهم في اتخاذ قرارات تنسجم مع قيم الأعضاء الآخرين.
- وأشار جودج وروبين (Robbins&Judge) إلى دور الثقافة وتأثيرها على نجاح المنظمة كما في الشكل التالي:

الشكل 7: تأثير الثقافة على نجاح المنظمة



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 51

تاسعا: دعم الميزة التنافسية:

¹ فاطمة الزهراء مهدي، مرجع سزيق ذكره، ص 52

إن المنظمات في حالة سعي دائم للتكيف بصورة أكثر فعالية مع العناصر المحيطة بها كالعملاء، الموردون، الموزعون، الجهات الحكومية والمنافسون وهي التي يطلق عليها البيئة التنظيمية حيث تؤثر تلك العناصر على أداء وأهداف المنظمة¹ فتتأثر المنظمة من أهم الموارد غير الملموسة التي تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات من خلال التأثير على المورد البشري لتحقيق إنتاجية مرتفعة باعتباره مصدر النجاح والميزة التنافسية

عاشرا: تأثيرها على بناء المعرفة:

إن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل المهمة التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، فهي تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفع المعرفة في المنظمات وفي النتائج المتوقعة من إدارتها، كما أنها تشجع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معارفهم للآخرين.²

المبحث الثالث: مظاهر و استراتيجيات و أبعاد تغيير ثقافة المنظمة

إن الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة، وهي المكونة لشخصيتها، والتي لا بد أن تكون متفردة ومتميزة وفي نظر العاملين والعملاء،³ فكل منظمة لها ثقافة خاصة بها، وسوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى مجموعة من المظاهر، الاستراتيجيات وأبعاد التغيير لثقافة المنظمة.

المطلب الأول: مظاهر الثقافة التنظيمية

يوجد في المنظمة مظاهر تتجلى في ثلاث جوانب رئيسية وهي كما يلي:⁴

أ./ فلسفة العمل الجماعي

- سيادة روح الفريق.
- سيادة روح المودة والنظام.
- الشعور بالانتماء والتفاني في العمل.
- الشعور بالمساواة بين العاملين.

ب القدرة على التكيف:

¹ - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2007، ص 80

² - شوقي ناجي وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، مجلة العلوم الانسانية، السنة السابعة، العدد 44 ص 08.

³ - وهيب عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي (دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ترابي يوجمعة ببشار)، رسالة ماجستير تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 011، 2012، ص 16

⁴ - أمينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة)، رسالة ماستر اكايمي تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012-2013، ص 8-9.

- مرونة الإدارة.

- الاعتقاد بجمية التغيير.

- استعداد العاملين لإحداث التغيير.

- الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال.

ج- القدرة على الابتكار:

- مدى تشجيع التفكير الإبداعي.

- الاعتقاد بأن الابتكارات أساس نجاح المؤسسة.

- الاستعداد لتحمل المخاطر.

المطلب الثاني: استراتيجيات تكوين الثقافة التنظيمية

إن عملية بناء ثقافة المنظمة تتبلور في تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهيكل ونظم تنتج أعراف وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال ويرجع نجاح ذلك البناء إلى نوع الاستراتيجية المعتمدة في تكوين الثقافة، ويمكن عملية بناء ثقافة تنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل فكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أمتن وأقوى وكذلك الأمر في المنظمات، وفيما يلي تحديد للعوامل والاستراتيجيات التي تساهم في بنماء وبقاء الثقافة التنظيمية.¹

أولاً: الإدارة العليا (دور المؤسسين) لممارسات الإدارة العليا تأثير كبير على الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين سواء كان تأثيراً إيجابياً أو سلبياً من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وطقوس مشتركة، وكذلك تحديد المعايير، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والتعليمات، فهذه الممارسات التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والسياسات التي تطبق.

ثانياً: اختيار الموظفين: تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية فالهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين تتوفر لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والمعرفة والخبرات والقدرات التي يجب أن تتفق مع قيم المنظمة السائدة.²

فعملية تعيين الموظف تعطيه فرصة للتعرف على مدى التوافق بين قيمته وبين الواقع العملي، بمعنى آخر لا يجب أن يكون هناك تناقضاً بين ثقافات الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة متماسكة، لأنه

¹ -فاطمة الزهراء مهديد، مرجع سبق ذكره، ص ص 61-62

² - نفس المرجع ص 62

قد يتأثر الأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين، فزمن خلال عملية الاختيار والمقابلة الشخصية يتم التعرف على توجهات وأراء المتقدمين للوظيفة، وبالتالي توظيف من يتفق مع قيم المنظمة وتوجهاتها، لذلك تسعى بعض المنظمات في بعض الأحيان إلى التوظيف تحت الاختبار لعدة شهور ليتأكدوا من حسن الاختيار.¹

ثالثاً: أهم استراتيجيات تكوين ثقافة المنظمة

تتجه عملية بناء أو تكوين الثقافة التنظيمية داخل المنظمة إلى إتباع عدة استراتيجيات فئوية الاستراتيجية المعتمدة في تكوين الثقافة هي التي تضمن لها النجاح في بنائها الثقافي، الذي يقودها إلى التميز والتفوق على المنافسين، هذه الاستراتيجيات بمجالين هما:

• إستراتيجية التطبيع الاجتماعي:

يختار المدبرون بين سلسلة من استراتيجيات التطبيع الاجتماعي لغرض تدريب العاملين وتزويدهم بالمعرفة الثقافية وممازجتها مع تجاربهم وخبراتهم المتحددة المتجددة

عرض (Gordon.2000) مساهمة (VanMannen,1978)، الذي أكد على إمكانية المدبرين الاختيار بين سبعة أنواع استراتيجيات التطبيع الاجتماعي، وكما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم 1: استراتيجيات التطبيع الاجتماعي التي ينبغي أن يهتم بها المدبرون لتكوين الثقافة

الاستراتيجية	التعريف والوصف	مثال
<ul style="list-style-type: none"> ■ الجمعي - الفردي 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع الأعضاء الجدد خلال مجموعة تمتلك خبرات كجزء من الجماعة - عملية الاستقطاب فردية وعزلة عن الأفراد الآخرين 	<ul style="list-style-type: none"> - توجه طالب سنة أولى - التدريب على العمل الوظيفي
<ul style="list-style-type: none"> - رسمي - غير رسمي 	<ul style="list-style-type: none"> - فصل وفرز الأعضاء الجدد عن الأعضاء المنتظمين بالعمل بالمنظمة. - معالجة والتعامل مع الأعضاء الجدد بنفس ما متبع مع الأعضاء الآخرين 	<ul style="list-style-type: none"> ■ - التدريب العسكري الأساسي ■ نقل العاملين
<ul style="list-style-type: none"> - خطوات متعاقبة - خطوات غير متعاقبة 	<ul style="list-style-type: none"> - يتطلب تحريك الداخلين خلال سلسلة من الخطوات المجردة والمحددة... الدورة المطلوبة - إنجاز الدور المحدد في خطوة تحويله واحدة. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تدريب طبي خاص ■ الترقية

المصدر: نعمة عباس الحفاجي، ثقافة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 111.

¹ ابتهاج شكري بشير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات، مذكرة ماجستير في الإدارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص 27.

3-2 استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة:

تطور هذه الاستراتيجيات عندما تكشف المراجعة الثقافية وجود اختلافات بالتكوين الثقافي، وتنوع في أبعادها وخصائصها، فالغاية هنا التفكير باستراتيجيات تسه عملية الدمج بينها أو تقليل الفروق بين مستواها.

تقدم بهذه الأفكار الباحثان (Malek azedech&Nahavandi, 1990) وعرضها الكاتبان

(Van.Glinow, 2000M.CShane &) بالجدول التالي:

جدول رقم 2: استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة

الاستراتيجية	التعريف والوصف	مثال
<ul style="list-style-type: none"> ▪ -مباراة - منافسة مسابقة 	<ul style="list-style-type: none"> -فصل الجامع المستقطبة داخل برامج مختلفة على أساس الاختلافات المفترضة. -تجنب الحد المميزة بين مجاميع مسقطبة. 	<ul style="list-style-type: none"> - برامج الرصد الأكاديمي. -قانون المدرسة.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ -ثابت - متغير 	<ul style="list-style-type: none"> - تزويد بأعضاء معرفة كاملة للمستقطب ضمن وقت مطلوب لإتمام الرسالة. -عروض وفق جداول زمنية غير ثابتة طيلة مدة التطبيع الاجتماعي. 	<ul style="list-style-type: none"> - برنامج تدريب ستة أسابيع. ▪ -برنامج الدكتوراه.
<ul style="list-style-type: none"> - مسلسل غير متفرق -Disjonctive 	<ul style="list-style-type: none"> -الترويج لأعضاء ذوي خبرة كأدوار نموذجية للقادمين الجدد. - لا توجد أدوار نموذجية متاحة للقادمين الجدد. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ برنامج تلميذ الصنعة. -أول ماسك لوظيفة جديدة محددة.
<ul style="list-style-type: none"> -Investiture -Divestiture 	<ul style="list-style-type: none"> - Ratifies والوثائق استفادة من الخصائص الشخصية للمستقطبين الجدد. - البحث عن الممنوعات (المحرمات) ويتجرد بعيدا عن الفرد المستقطب. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ توجه المقدمة الجديدة. ▪ التدريب Priesthood

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 112.

جدول: تابع استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة

إستراتيجية الدمج	الوصف	تعمل بصورة أفضل عندما
<ul style="list-style-type: none"> ■ التمثل ■ للاندماج ■ Déculturation 	<ul style="list-style-type: none"> - تكسب المنظمة وتحتضن ثقافة المنظمة المكتسبة. - اكتساب المنظمة المفروضة ثقافتها على غياب إرادة المنظمة في اكتسابها. 	<ul style="list-style-type: none"> - تكسب المنظمة التي تكون ثقافتها ضعيفة. - نادرة العمل - فقط - تكون ضرورية فقط عندما تكتسب المنظمة ثقافة لاتعمل لكن العاملين لا يحققونها.
التكامل	<ul style="list-style-type: none"> - ربط ثقافتين أو أكثر داخل ثقافة مركبة. - دمج المنظمات للتمايزات الباقية مع حد أدنى من تبادل الثقافة أو ممارسات تنظيمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود ثقافات يمكن تحسينها. - المنظمات تعمل بنجاح في ظل اختلاف الأعمال المكتسبة لثقافات مختلفة.

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 113.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

هناك العديد من أبعاد الثقافة التنظيمية التي تتداخل مع خصائصها تارة ومع عناصرها ومكوناتها تارة أخرى كما هو موضح فيما يلي:¹

أولاً: الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة من خلال خصائص تلك الثقافة:

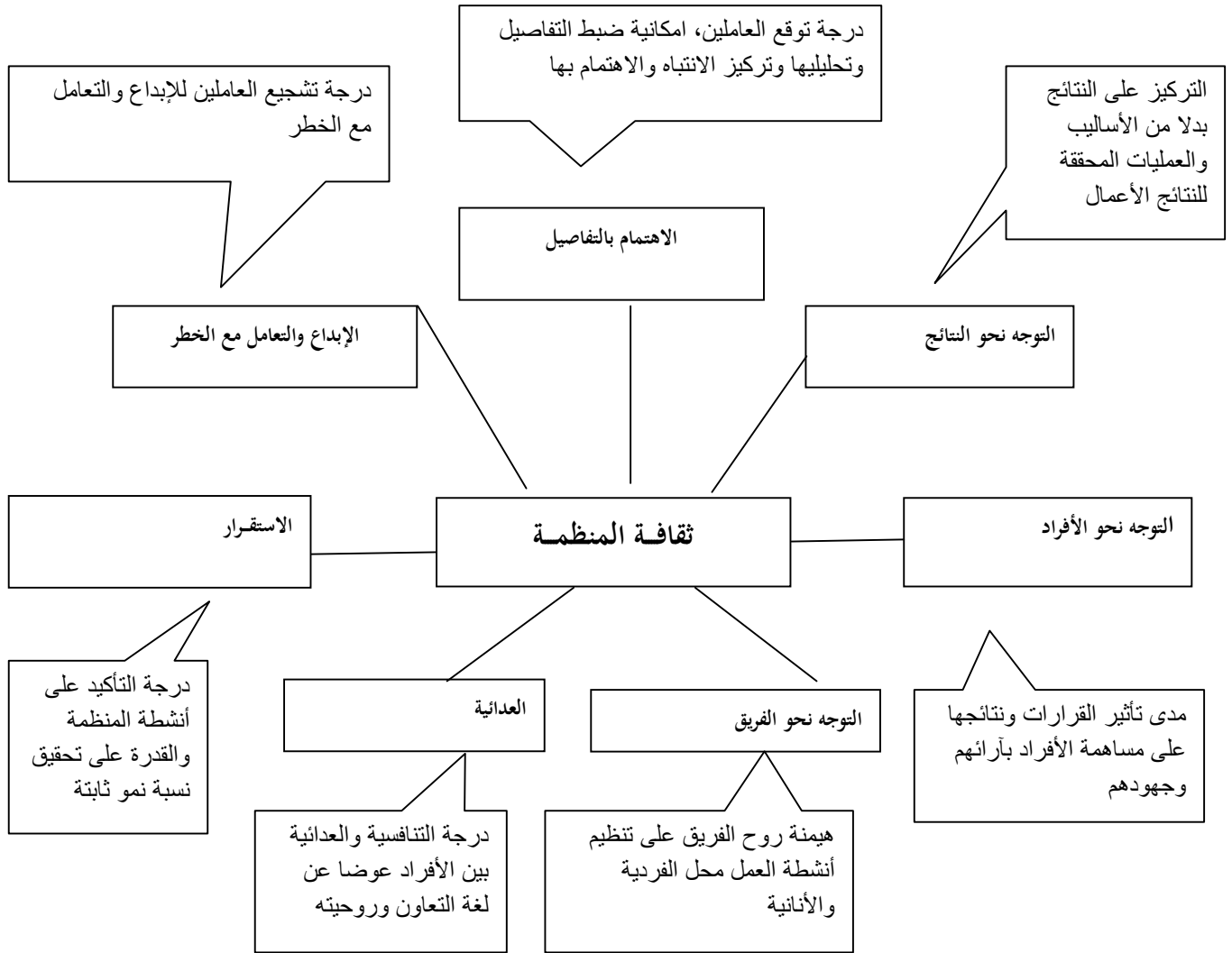
إذ حددت تلك الأبعاد بالآتي:

- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر.
- العدائية.
- التوجه نحو النتائج.
- التوجه نحو الفريق.
- التوجه نحو الأفراد.
- الاهتمام بالتفاصيل.

¹ - نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-46

- الاستقرار.

شكل 8: وصفا مركزا لشبكة أبعاد ثقافة المنظمة بدلالة خصائصها



المصدر: نعمة عباس الحفاجي، ثقافة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 41.

ثانيا: الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة بدلالة عناصرها:

والتي تتضمن ما يأتي:

- القيم الصريحة والقيم غير الصريحة.
- التوقعات الضمنية والإضافية لسلوك الأعضاء.
- الأعراف والتقاليد والطقوس والشعائر.
- القصص والأساطير حول تاريخ المجموعة.
- اللغة الحديثة النموذجية المستخدمة بالمجموعة في بيئتها.

- المشاعر والتفاعل السائد في مناخ المجموعة وطريقة تعاملهم مع أصحاب المصالح.
- الرموز والتعبيرات المجازية المجسدة لحالي الوعي واللاوعي عند أعضاء المجموعة.

ثالثا: الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة من خلال الإيمان بأهمية ربط المعرفة الضمنية الداخلية مع

التساؤلات الخارجية:

من أجل الحصول على افتراضات تساعد على تفسير أوجه ثقافة المنظمة ما ظهر منها وما خفي، يمكن فهم ذلك عن طريق تشخيص تلك الأبعاد وما يثار من أسئلة تتطلب إجابة، وهو ما سيتم بيانه عند تناول نموذج Schein التالي:

رابعا: الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة عن طريق محيط المنظمة:

حدد (Schein, 1985) ستة أبعاد مفترضا أنمها انعكاس لحالة تكوين الثقافة داخل محيط المنظمة، والأبعاد هي:

- **انتظامات سلوكية:** تعكس أنماط السلوك الملاحظ فهي تتضمن على Induction ceremonies لغة المجموعة، وطقوس وشعائر مناسبة لأنماط السلوك تعكس العضوية بالمنظمات أو المجموعات الخاصة.
- **القيم المهيمنة:** وهذه معتقدات خاصة تعبر المنظمات والمجموعات عن هويتها منها مثلا عندما تخلق المنظمة تصورا عن الجودة يتم تبني عددا من الأهداف والسياسات لإنجازها.
- **الأعراف والتقاليد:** هذه أنماط عامة من السلوكيات التي يتوقع أن يلتزم بها جميع أعضاء المجموعة، منها مثلا معايير العمل الحاكمة لعلاقة المنظمة مع التعامل معها.

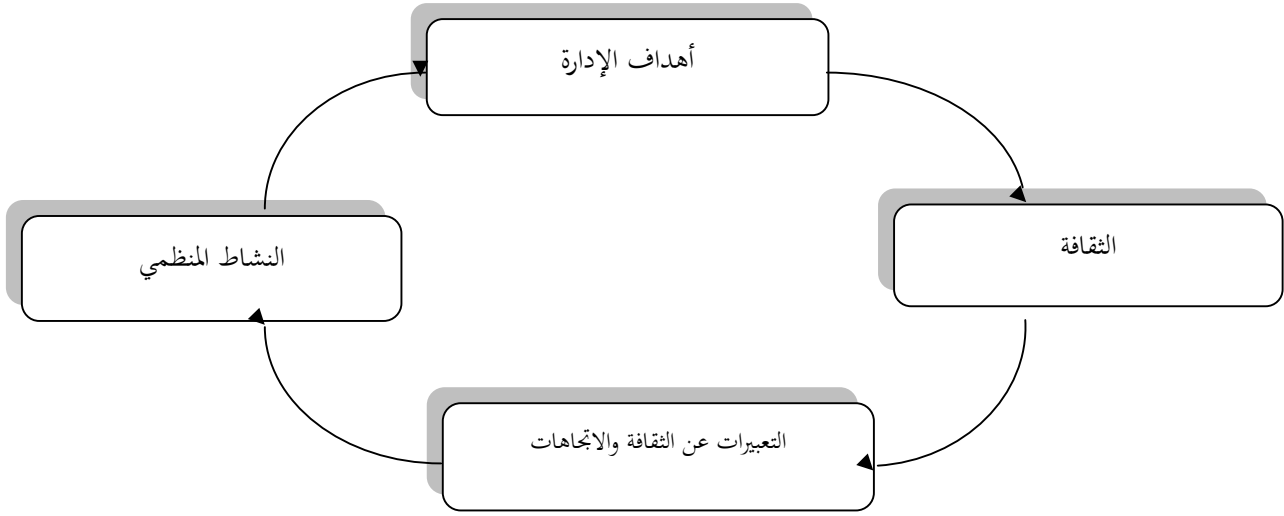
• القواعد:

وهي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به، تضعها الإدارة وتطلب من العاملين الالتزام بها واتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لا نجاز أعمال المنظمة.

- **الفلسفة:** تعكس الفلسفة المعتقدات العامة للأفراد تلك التي يتمسكون بها، ويسترشدون بها عقليا كأساس للعمليات المطلوب إنجازها، والفلسفة انعكاس للقيم، وتحدد فلسفة المديرين سياسات المنظمة وممارساتها في إطار ثقافتها وعملياتها.

- **المناخ:** الترتيب المادي للأبنية والاتجاهات وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية وأسلوب إدارة وتصميم لمجالات عامة تساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المنظمة يحتوي لكل بعد من ثقافة المنظمة على فكرة معقدة، ولعل مراعاة حالة التعقيد في تلك الأبعاد يهيئ القدرة على وصف دورة التأثير المتبادل والمستمر بين الثقافة والمنظمة كما في الشكل رقم (09) (Martin, 2001).

الشكل:9: دورة التأثير المتبادل بين الثقافة والمنظمة.



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 44.

خامسا: الاستدلال بأبعاد ثقافة المنظمة وفق منطق إدارة الأعمال الدولية

ارتكزت دراسات (Hofstede, 1983) على مجموعة قيم أساسية حاكمة وموجهة لسلوك العاملين في شركات الأعمال الدولية، ومنها شركة (IBM)، كأساس للاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة، وشكلت تلك الأبعاد أداة مفسرة للفروقات بين التنوع الثقافي ومدى تأثيرها على سلوك المديرين والعاملين في تلك الشركات ويمكن تلخيصها جوهر الفكرة عن أبعاد ثقافة المنظمة كالآتي:

● **توزيع القوة:** مدى قبول أو رفض أفراد المجتمع ومؤسساته لتوزيع القوة بشكل غير متساوي في المجتمع ومؤسساته.

● **تجنب عدم التأكد:** مدى قبول أو رفض الأفراد الخطر أو التغيير أو عدم التأكد.

● **الفردية والجماعية:** مرحلة تأكيد المجتمع على الانجاز الفردي والمصلحة الذاتية مقابل مصلحة المجموع.

● **الذكورة والأنوثة:** مدى تفضيل الانجاز المادي والمالي والمركزية بالعمل أو الاهتمام بالقيم الاجتماعية

ونوعية الحياة

● **التوجه نحو الوقت:** مدى اهتمام المجتمع وتركيزه على التوجهات البعيدة وقريبة الأمد (العامري والغالبي،

2008)

سادسا: أورد (Komonopaske&Ivancevich, 2004) رأي (Schell&Solomon, 1997)

الذي حدد أبعاد الثقافة وفق منظور عالمي: على النحو الآتي:

● مجموعة الوقت/العلاقة

تضم على ما يأتي:

العلاقات: تركز على أماكن المنظمة ذات أهمية أولية عن التنافس الوظيفي أو تكريس الوقت لبناء العلاقات بين الأعمال ذات الصلة

الوقت: قياس الدرجة التي يعتقد بها المجتمع، والفرد بالتركيز على مهمة أو مجموعة مهام أو تقييم أهمية علاقات الفرد مقارنة مع الالتزام بالجدولة.

الاتصال: عنوان طرق الاتصال بالمجتمعات، وتشمل على استخدام أدوات إشارات شفوية وتحريرية.

● مجموعة القوة:

- **الهرمية:** قياس طريق تفاعل الأفراد مع بعضهم داخل الهرم المنظمي.

- **إحراز المنزلة:** قياس أهمية إنجاز الفرد وإتمام الإحساس العام للإدارة والكيونة

- **الفضاء (المكان):** نظرات لكيف يستخدم الأفراد فضاءات مجتمعية لتحديد أنفسهم، يشتمل على Spatial Distances تستخدم عندما يتكلم، ومقدار الفضاء الذي نحتاجه Comfort في بيئة الأعمال التي تتصف بالحيوية والتحديد.

● مجموعة تتعلق بالاعتمادية المتداخلة بين المجتمعات:

تضم ما يلي:

- **اعتمادية الجماعة:** قياس أهمية الفرد مقابل الجماعة تتجلى في تنوع المواقف الاجتماعية والأعمال.

- **قبول التنوع:** تعريف الأدوار، والقوة والسلطة تتصل بالأنوثة، وكذلك قياس الاتجاه نحو الأفراد، اختلاف العرق والدي، وأصل القومية مثلاً.

- **التغيير المسموح:** تحديد استجابات المجموعة للتغيير، والحاجة للقواعد والقدرة على التعامل مع الأخطار وكذلك قياس إدراك مقدار التحكم الكلي ودرجة تركيزه.

المطلب الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية

إن الثقافة قابلة للاستقرار والتعديل والتغيير والتطوير ولكن يرجع ذلك إلى كيفية إدارتها¹ هذا ما قاله (Schein) عن الثقافة في احد مؤلفاته انطلاقا من ذلك يمكن القول أن بان ثقافة المنظمة تملك خصائص ثابتة نسبيا وتتطور مع مرور الزمن و تتجذر من خلال القيم المتمسك بها بقوة من قبل الأفراد، لكن هذا لا يعني أنه لا يمكن تغييرها أبدا بل العكس لأنمها تتصف بالديناميكية والتغيير وذلك استجابة لتغيرات كل من البيئة الداخلية والخارجية⁽²⁾ وهذا ما يجعل متخذي القرار يأخذون في حسابهم القيم التنظيمية والأنظمة السائدة داخل المنظمة عند وضع خياراتهم الاستراتيجية للتغيير من أجل تحقيق الأهداف بشكل أفضل.

أولاً: العوامل المساعدة على تغيير الثقافة التنظيمية:

إن مسؤولية التغيير الثقافي تقع على عاتق قيادة المنظمة لتحديد وتغيير الثقافة الشاملة وكبار المديرين كل في إدارته للثقافة الفرعية⁽³⁾، حيث تسعى المنظمة إلى تغيير ثقافتها بهدف حل مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق التكامل مع البيئة الداخلية، فكل هذه الاضطرابات المتسارعة تفرض على المسيرين مواجهتها وذلك بضرورة التكيف الحذر، غير أن عملية التغيير الثقافي ليست سهلة حتى تديرها المنظمة كيف تشاء فدفع الأفراد إلى موقف ما أو سلوك معين أمر صعب، ومن العوامل التي تساعد على إحداث التغيير وتقلل من صعوباته:

● **طبيعة الأزمات الحقيقية والمتوقعة:** يعتبر وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة باعتبار ذلك أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيرا ما يتحارب المستهدفون بالتغيير مع جهود التغيير في مثل هذه الحالات⁽⁴⁾ ، ومن أمثلة هذه الأزمات: فقدان الأسواق، دخول منافسين رئيسيين للسوق.

● **صغر حجم وعمر المنظمة:** كلما صغر حجم المنظمة أمكن تغيير ثقافتها التنظيمية، وكذلك كلما صغر عمر المنظمة أي تكون حديثة الإنشاء كلما سهل تغيير ثقافتها وذلك لسهولة الاتصال بالعاملين وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.

● **التغيير في القيادات:** وجود قادة جدد بالمنظمة يجعل لهم نظرة جديدة وقيم جديدة يرغبون في نشرها بين العاملين وقد يكون تغيير القادة في الأصل ناتج عن حادث كبير أو أزمة وبالتالي يرغب القادة الجدد في إيجاد حلول لتلك المشكلة وذلك بالتعاون مع المدراء القدماء لمدى معرفتهم الجيدة بأمور المنظمة.

¹ -constance Deroche « Organisational culture: Managementcentrism and conceptual Imperialism, the HurwoodAcademie Publishers Imprint, India ,2001,p41.

² -R.Brennemam.S.Sépari: Economie d'Entreprise, édition: Dunod, paris, 2001,p261.

³ - محمد سيد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر، 2009، ص 137

⁴ - محمد القاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص 318

- **ضعف الثقافة:** كلما كانت الثقافة مشتركة ومتداولة وازداد اتفاق الأعضاء على قيمتها كلما كان من الصعب تغييرها ولكن على العكس من ذلك فإن الثقافات الضعيفة أكثر قابلية للتغيير¹
 - **مشاركة العاملين:** إن عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس العامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء الأعمال وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له²
 - **العوائد والمكافآت:** يقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد على حد سواء حتى يشعر الفرد بالولاء للمنظمة التي يعمل فيها ويرفع روحه المعنوية⁽³⁾ وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن هناك صعوبة لدى الإدارة لتحفيز فرق العمل إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء، إذا لم تعترف هذه الفرق كيف تقوم بذلك، وهنا تلعب القيم والأعراف الثقافية دورها في تحقيق ذلك، ويتبلور كل هذا التغيير في إدارة الجودة الشاملة التي يعتبر تغيير ثقافي يحدث داخل المنظمة.⁴
- ثانياً: أدوات تغيير الثقافة التنظيمية:**

على أي منظمة عندما تقوم بعملية التغيير أن تستعمل مجموعة من الآليات والأدوات التي تسمح لها بتغيير الثقافة الحالية بثقافة جديدة ما يسمح بقبول التغيير من قبل أفراد المنظمة، ومن بين الآليات المتاحة في هذا المجال نجد⁵.

- **اللغة والاتصال:** يجب على القادة والمسؤولين أن يستعملوا المصطلحات المناسبة والملائمة للتغيير، وكذلك تغيير الكلمات والمصطلحات القديمة بأخرى جديدة، وتبرز أهمية الاتصال كأحد الآليات الفعالة لإحداث وتطبيق برامج التغيير من خلال تهيئة المناخ داخل المنظمة لتقبل هذا التغيير.
- وتسهيل تنقل المعلومات وسرعة اكتشاف المشاكل والعوائق التي تعترضه، فالإتصال الجيد والقوي داخل المنظمة يساهم بشكل كبير في إنجاح عملية التغيير.⁽⁶⁾

¹ - جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 342

¹ - محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص 318

² - محمد سالم العميان، مرجع سبق ذكره، ص 318

³ P.M World today, published P M World today ,vol XII issue, January, 2010, p9.

⁵ -فاطمة الزهراء مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 70

⁶ - Véronique Babtiste , l'auto évaluation dans la démarche de changement , thèse doctorat ,université Jean MOULIN,lyon3,2003,p166.

● **التعليم والتكوين:** تسعى جل المنظمات اليوم إلى الرفع من فعاليتها وذلك من خلال زيادة كفاءة ومهارة أفرادها وجعلهم يقومون بتأدية واجباتهم على أحسن وجه، ولا يكون ذلك إلا من خلال تلك البرامج التدريبية التي تعد من أهم المستلزمات لتقليص الفجوة بين قابلية الفرد للعمل ومتطلبات العمل، ويظهر دور التكوين كآلية

● للتغيير الثقافي من خلال تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة، مثل الإدارة بالجودة الشاملة التي تعتمد دائما على تكوين الأفراد.¹

● **الرؤية والتوقع المعياري:** إن المؤسسات التي يكتب لها النجاح في التأقلم مع محيطها الخارجي هي تلك التي يتميز مدراؤها وقادتها ببعد النظر في قيادتهم لهذه المنظمة، وبالتالي فهم يستطيعون نقل تلك التهديدات التي ستواجه المنظمة فهم يستطيعون نقل التوقعات إلى كافة عمال المنظمة وذلك بهدف مواجهتها وتفادي الخسائر المحتملة⁽²⁾ لذا يتضح جليا أهمية هذه التوقعات والرؤى التي يتصف بها القادة خالصة في توجيه سلوكيات الأفراد وتقييمهم بما يحقق تغيير الثقافة السائدة للتكيف مع التغيرات الخارجية.

● **الموضوعة:** يمكن استخدام هذه الظاهرة بهدف تكوين وخلق رغبة ودافعية لدى الأفراد لتطبيق التعديلات والتغييرات بداخل المنظمة، ومن ثم جعل الأفراد يقومون بهذه التعديلات انطلاقا من تقليد الموضوعة الجديدة التي ظهرت في المنظمات الرائدة والمبدعة مثل شركة TOYOTA التي اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد³.

● **النماذج:** إن النموذج يستهوي الأفراد مما يجعلهم يسعون إلى تقليده مما يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وعادات وتقاليد هذا النموذج، إذ نجد مثلا أصحاب المصالح المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المنظمة يؤخذون كنماذج، لذا يعتبر الاقتداء هنا جد مهم، وبالتالي فعلى هؤلاء ذوي المناصب العليا أن يكونوا هم أول من يتصرف بهذه القيم التي يريدون نشرها أو ترسيخها داخل المنظمة، لأن الأفراد يقتنعوا أو يقبلوا هذه القيم ما إن يلاحظوا أن رؤسائهم أول من يتصرف بها.⁽⁴⁾

ويرى الكاتب Bate أربع اتجاهات للتغيير يمكن أن نطبقها على الثقافة التنظيمية وهي: أن الثقافة تقوم على أساس الصراعات وتحقيق النجاح الفردي فقط، أو أن الثقافة تقوم على أساس المشاركة والتعاون وتحقيق النجاح للجماعة.⁽⁵⁾

ثالثا: مراحل تغيير الثقافة التنظيمية

¹ - زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سبق ذكره. ص 62.

² زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سبق ذكره، ص 63.

3- Jean Braban , les meilleurs pratiques des management, édition d'organisation ,paris , 3^{eme} édition ,2001, p66.

⁴ - زين الدين بروش، مرجع سابق، ص 63 -

⁵ - June Rawe, Studying strategy. Jin Rawe , and ventus publishing, london ,2008,p130

لضمان تحقيق تغيير للثقافة التنظيمية على الإدارة المرور عبر خطوات عملية تساعدها على تجسيد ذلك التغيير بفعالية وحزم، نختصر هذه الخطوات في المراحل التالية:

● تحليل الثقافة الحالية وتحديد مستويات الثقافة المرغوبة:

يتم ذلك بوضع خطة عمل توضح فاعلية كل مكون ثقافي لتنفيذ التغيير التنظيمي المطلوب، وتحديد المكونات الأساسية لهذه الثقافة التي عن طريقها يتم تنفيذ واستمرارية التغيير⁽¹⁾، متضمنة في ذلك الأشخاص المشاركين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين وأيضا الموارد المادية المطلوبة لتنفيذ التغيير الثقافي.

● **تحديد الفجوة الثقافية:** يتم ذلك من خلال المقارنة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ويتم تحديد حجم الفجوة، هذا لكي تدرس المنظمة إمكانياتها الخاصة ومدى تطابقها مع حجم الفجوة، فكلما كانت الفجوة الثقافية ضيقة ومحدودة سهلت عملية إدارة تغيير الثقافة التنظيمية.

● وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للتغيير⁽²⁾

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم وتعديل استراتيجياتها المتنوعة لتنسجم مع التغيير الثقافي وتساهم في سرعة تنفيذه، ومن أهم الاستراتيجيات التي تتأثر بالتغيير الثقافي نجد إستراتيجية الاختيار والتعيين، إستراتيجية التدريب، وإستراتيجية المكافآت والحوافز.

● **تنفيذ خطط التغيير الثقافي:** تنفيذ خطة العمل لإحداث التغييرات اللازمة في كل مكون من مكونات الثقافة، باتخاذ إجراءات تكفل تبني السلوك التنظيمي وإتباع جدول زمني للتنفيذ ليساعد على تحقيق التغيير.

● **قياس التغيير الثقافي:** قياس وتقييم فعالية التغيير الثقافي الذي حدث ويمكن الاسترشاد بمعايير القياس التالية:

- معدلات خفض الغياب.
- معدلات دوران العمل.
- معدلات خفض الحوادث.
- معدلات خفض التكاليف.

¹ - يوسف جغلولي، القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية كمؤشر لقياس أداء المنظمة، مداخلة مقدمة للمشاركة في المنتدى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة يومي: 10-11 نوفمبر 2009، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 07.

² - سيد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 175

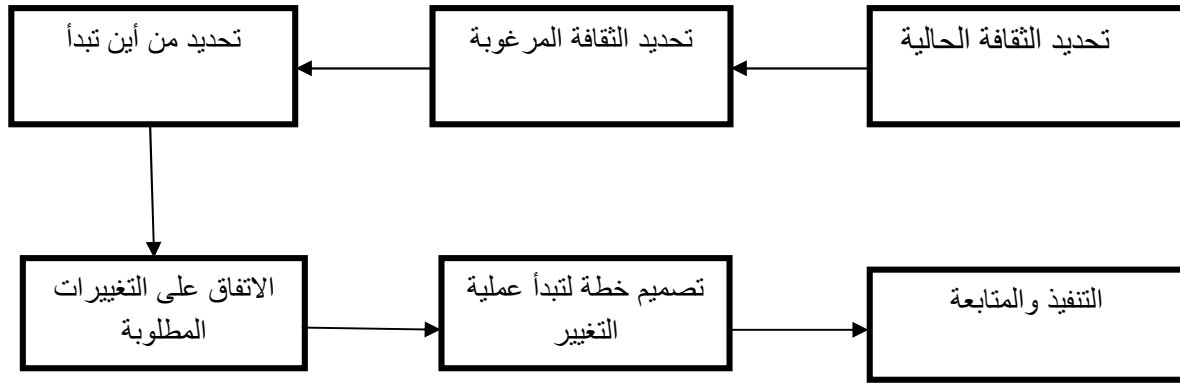
- الملاحظات السلوكية للموظفين والإدارة فيما يتعلق: بتحسين خدمة العميل، بتحسين عملية الاتصالات، وبتحسين تعزيز فرق العمل.

وتساعد التغذية المرتدة كل من الإدارة والعاملين على التعرف على تحديد أثر التغييرات الثقافية وتحديد أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين.

● المتابعة المستمرة:

الإدارة المستمرة لمكونات الثقافة وذلك للمساعدة في تحقيق أهداف التغيير بمجرد تنفيذ وقياس خطة العمل، ومن الضروري الاستمرار في إدارة المكونات الثقافية وتعزيز التغيير التنظيمي باستمرار، ويجب أن تتزامن عملية التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي حتى تضمن الشركة المستويات المقبولة⁽¹⁾.

الشكل 10: عملية التغيير الثقافي



المصدر: سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص 172.

إن هذه المراحل الستة تتيح للمنظمة التكيف المستمر مع المتغيرات الخارجية والمرونة والقدرة على العمل في بيئة مضطربة، ولا ننسى أن من أهم مقومات نجاح التغيير الثقافي هو تحقيق التكامل والاندماج الداخلي علاوة على التكيف الخارجي.

رابعاً: مقومات التغيير الثقافي الناجح:

- يقاس التغيير الثقافي بمدى مساهمة استراتيجيات التغيير وأساليبه وطرقه وآلياته في إجراء التحول النوعي والكمي المتوازن بالتوقيت المطلوب والجودة المستهدفة والتميز المنشود، والنجاح هو دالة التوازن ما بين حالة التنوع

¹ - سيد جاد الرب، مرجع نفسه، ص 175

- الثقافي وتحقيق التالف ما بين أجيال الثقافة القديمة والحالية وتجنب حالة التقوقع والجمود، وتجنب حالات الانفتاح الثقافي بلا حدود، وفيما يلي بعض محددات ومقومات التغيير الثقافي الناجح:
- فهم الثقافة القديمة: حيث أنه لا يمكن تطوير الثقافة الجديدة ما لم يفهم المدراء والعاملون من أين يبدوون
 - تهيئة الدعم للعاملين والفريق التي تمتلك أفكار عن الثقافة الأفضل مع توفر الإدارة للعمل على تطبيق هذه الأفكار.
 - إيجاد ثقافات فرعية تكون أكثر فعالية في المنظمة واستخدامها كأمتلة يستطيع العاملون تعلمها.
 - إدارة القبول للتغيير والصراع المتوقع بتشكيلاته المختلفة نحو مصالح أطراف متنوعة ويطلق الإشارة للتغيير.
 - تدعيم وتقوية الاتصالات المفتوحة والفعالية ودعم تشجيع الموظفين.⁽¹⁾
 - الالتزام ومهارات البرمجة بطريقة غير مسبقة للوفاء بمتطلبات جديدة للمرونة والجودة، والتحول من السيطرة إلى حق التصرف والثقة والاندماج والزمانة لتسهيل حدوث تغيير تنظيمي حقيقي.

¹ - ستيفن أكرويد، بول طومسون، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، سوء السلوك التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 187

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المرتبطة بمصطلح ثقافة المنظمة وأهميته داخل المنظمة وعلى الأفراد العاملين بها، ومستوياته والعوامل المحددة له وكذا تأثير ثقافة المنظمة. حيث أصبحت ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، ففي جو تنافسي يسوده التغيير الدائم والمستمر. أوجب على هذه المنظمات التأقلم والتكيف معه لتحقيق البقاء والاستمرارية. من خلال قوة ما يحمله الفرد من قيم ومعتقدات وعادات وتقاليد تحدد سلوكه التنظيمي على كافة مستويات المنظمة، بحيث تساهم العناصر الثقافية بشكل فعال في تحقيق اندماج الفرد في منظمته وتكيفه مع المتغيرات المحيطة به. وللتعمق أكثر في دور ثقافة المنظمة في عملية التغيير. سوف نتطرق في الفصل الثاني إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالتغيير واستراتيجياته وعلاقتها بإدارة التغيير ودعمه ونجاحه في المنظمات الحديثة.

الفصل الثاني

استراتيجيات التغيير في المنظمة ومختلف الإصلاحات

في النظام الصحي الجزائري

تمهيد

التغيير هو شعار المرحلة لأغلب المنظمات، ويأتي إما استجابة لإدراك مسبق بالتهديدات والمشاكل التي تواجهها داخليا وخارجيا تستوجب الحل . أو بالفرص التي يجب اقتناصها واكتسابها وتحويلها إلى ميزة تنافسية وبناء عليه يهدف هذا الفصل إلى الإحاطة ببعض الجوانب النظرية للتغيير كإستراتيجية ودور ثقافة المنظمة في إنجاحه .

المبحث الأول: تعرض إلى مفاهيم وأساسات عن الإستراتيجية

المبحث الثاني: تناول مفهوم التغيير واستراتيجياته ومقاومته

في حين خصص **المبحث الثالث** للإصلاحات ودور ثقافة المنظمة في إنجاح استراتيجيات التغيير في المؤسسات الصحية.

المبحث الأول: أساسيات حول الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية.

تعد الإستراتيجية مجالاً واسعاً من الدراسات، تدرس المنظمة ككل، فكونها تركز على وضع الأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها، وكذا تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الأفراد في الإدارة، واهتمام الإدارة الإستراتيجية بالماضي والمستقبل في آن واحد، ولهذا من الضروري دراسة الإستراتيجية وإدارة الإستراتيجية، فهما وتطوراً للفكر الاستراتيجي ومستوياتها.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية :

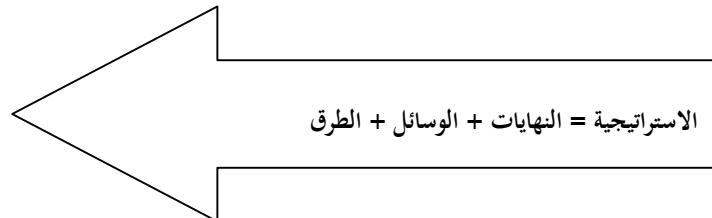
لقد تعددت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية نذكر أهمها:

- إن الإستراتيجية مفهوم ضارب في القدم، ويرجع تاريخه لعدة قرون قبل الميلاد وبالتحديد عند اليونان، وقد عرفت الإستراتيجية وطبقت آنذاك إلا أن مفهومها كان محصوراً وضيقتاً، فقد اشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية استراتوس STARATIO بمعنى الجيش، وأجوس AGOS بمعنى القيادة، أو بشكل مباشر علم الجنرال فقد عرف الجنرال لدى اليونان بأنه القائد العسكري¹

إن المفهوم العسكري للاستراتيجية تجسد هو الآخر في مفهوم

Webster 'snewworlddictionary للإستراتيجية الذي عدها بمثابة علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية (Thompsonandmartin , 2005).

ومن جانبه ركز (Clausewitz1976) في موقفه من الإستراتيجية على أهمية الربط بين النهايات Ends، والتي تعبر عن الأغراض السياسية عادة، والوسائل Means التي تعمل بدورها على تحقيق تلك النهايات، ووسع (Lykke-1983) من مفهوم الاستراتيجية الذي طرحه Clausewitz من خلال إضافة عنصر آخر إلى المعادلة وهو الطرائق Ways التي تتعلق بالمفاهيم العملية، وسياقات العمل أو الطرائق المستعملة للوصول إلى النهايات المحددة لتصبح المعادلة الخاصة بالإستراتيجية كما يأتي:



النهايات تعني الأهداف Objectives التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، أما الوسائل Means فتعني الموارد Resources اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، في حين يقصد بالطرائق المفاهيم Concepts التي توضح كيفية

¹. أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجد كاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 15

التي توضح كيفية استعمال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرغوبة ويرى Lykke إن الإستراتيجية تتضمن دائما درجة من المخاطرة Risk تتمثل في الفجوة بين النهايات المرغوبة وبين كل من المفاهيم Concepts و الموارد المتاحة Availableresources الناجمة إما عن عدم إمكانية إيجاد مفاهيم مثالية أو صعوبة الحصول على الموارد اللازمة لضمان النجاح المطلق، ويتوجب على المنظمة في هذه الحالة أن تعمل على تقليل درجة المخاطرة حيثما كان ذلك ممكنا.¹

— هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعزيز قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة ومستوى وحداتها الإستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف.²

وتسعى إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة في الأمدين المتوسط والطويل ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج التعرف التالي: أن الإستراتيجية تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الداخلية والخارجية، ويوضع الأهداف طويلة المدى (الأجل) وتحديد الوسائل المناسبة مع تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في ظروف عدم التأكد، إضافة إلى تحديد عناصر القوة والضعف وكذلك نمط التعامل مع الفرص والتهديدات، كما يجب عليها معرفة النهاية التي يرغب الوصول لها.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

يوجد العديد من التعاريف للإدارة الإستراتيجية نذكر منها:

- الإدارة الإستراتيجية: تشير كمفهوم إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة كما يقول G.Lukky

وهذا التعريف يفترض أن الإدارة الإستراتيجية هي بالدرجة الأولى عملية تخطيط بعيدة المدى في حين يرى Higgins أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل، هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها³

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص17

² محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 11

³ - عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، 2004، ص 42.

- تعريف Hittetal.2004 وزملائه: بأنها تلك العملية التي تتضمن سلسلة من الالتزامات والقرارات والأفعال المطلوبة لحصول المنظمة على المزايا التنافسية وتحقيق معادلات أداء مرتفعة¹

- تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها " علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.²

من خلال التعارف السابقة نستنتج التعريف التالي:

- إن مصطلح الإدارة الاستراتيجية يدل على صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، فكونها تهتم بالحاضر والمستقبل في أن واحد، فهي تنظر نظرة داخلية إلى الخارج، ونظرة وتحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي. كما تركز الإدارة الإستراتيجية على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة، وتعتبر مجموعة من الأفعال والقرارات التي تهدف إلى خلق فرص جديدة ومختلفة للمستقبل واستغلالها لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثالث: تطور الفكر الاستراتيجي في المنظمة

مر الفكر الاستراتيجي بمراحل تطويرية عديدة خلال السنين الماضية ولاسيما تلك التي تلت الحرب العالمية الثانية حددها (G.Luck et al.1980) بأربعة مراحل هي:

- التخطيط المالي الأساسي Basicfinancialplaning
- التخطيط القائم على التنبؤ Forecast-basedplanning
- لتخطيط الاستراتيجي StrategicPlaning
- الإدارة الاستراتيجية ManagementStrategic

وفيما يلي عرض موجز لأهم التطورات التي حصلت في كل مرحلة من تلك المراحل على الرغم من وجود بعض التداخل فيما بينها

المرحلة الأولى: التخطيط المالي الأساسي (تخطيط الموازنات) Basic Financialplanning: اعتمد نظام التخطيط في تلك المرحلة على الموازنات السنوية Annualbudgets إذا استندت الإجراءات التي كانت تقوم بها المنظمات لإعداد الموازنات السنوية

¹ - صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 53

² - د. مجد صفور، د. رعد الصون، الإدارة الاستراتيجية. الإجازة في تقانة المعلومات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص 10.

في ذلك الوقت على التنبؤ بالتكاليف والإيرادات المتوقعة لسنة قادمة، وقد أظهرت منظمات الأعمال في تلك المرحلة استراتيجيات مكنتها من البقاء والاستمرار من خلال تحقيق معدلات نمو في الأرباح السنوية، إضافة إلى بعض الأهداف المالية الأخرى

إن نجاح منظمات الأعمال في تلك المرحلة كان يعتمد على خبرة ومعرفة المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا بالمنتجات والأسواق وطبيعة المنافسة، إلا أن التغييرات التي حصلت في بيئة الأعمال وزيادة عدد المنظمات والأسواق قد جعلت من الصعوبة بمكان الاعتماد على هذا النوع من التخطيط وبالتالي الانتقال إلى المرحلة الثانية من مراحل الفكر الاستراتيجي المتمثلة بالتخطيط القائم على التنبؤ.

المرحلة الثانية: التخطيط القائم على التنبؤ Forecast-based planning ابتدأت هذه المرحلة في الستينات من القرن الماضي، وتميزت بالاعتماد على التخطيط طويل الأجل والقائم على التحليل البيئي والتنبؤ لسنوات طويلة قادمة فضلا عن وجود توزيع ثابت للموارد في ضوء استجابة المنظمة لمتطلبات النمو (G.Lucketal.1980). إذ تزايد عدد المنتجات والأسواق والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة أدت إلى استعمال وسائل متقدمة للتنبؤ بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ومن بين أهم تلك الوسائل تحليل الاتجاه العام، ونماذج الارتباط ونماذج المحاكاة باستعمال الحاسوب، وهذا التحول في مفهوم التخطيط أدى بدوره إلى تحسن واضح في مستوى فعالية القرارات الإستراتيجية من خلال قيام الإدارة بدراسة الأبعاد والتأثيرات المحتملة للقرارات التي تتخذها على الأمد البعيد. وقد ساهم عدد من الكتاب والباحثين في تطوير مفهوم الإستراتيجية أثناء تلك الفترة جاء في مقدمتهم Ansoff, ... Chandler

إن أهم ما تميزت به تلك المرحلة هو أن عملية التخطيط قد ركزت على الإمكانيات المتاحة للمنظمة دون البحث في البدائل الممكنة مما جعلها روتينية تقوم على إجراء بعض التعديلات البسيطة على تخطيط الأعوام الماضية لتكون خططا مستقبلية للمنظمة.¹

المرحلة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي

امتدت خلال الربع الأخير من القرن الماضي وتحول التركيز من التنبؤ بالمستقبل الموجه بالتأثير الخارجي كأسلوب للتخطيط إلى التركيز على مقومات الصناعة والسوق والتركيز على موارد المنظمة وقد بدأ المخططون بالبحث عن الفرص في البيئة الخارجية وتحديد قدرات المنظمة بما يتلاءم مع احتياجات الأسواق التي تعمل فيها:² إن هاته المرحلة أو كما تسعى بمرحلة التخطيط الاستراتيجي، أعطت نظرة جديدة لبناء و وضع إستراتيجية المنظمة

¹ - صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، صص 26-27.

² - الطاهر محسن الغالي، محمد ادريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2015، صص 59.

انطلاقاً من التحليل الشامل لمحيطها من جهة ومراجعة المنافسة وتوزيع الموارد، ودراسة دورة حياة المنتجات ومنحنى الخبرة وتحليل حافظة النشاطات، مما يعطي تصوراً جديداً للفرص الموجودة، وكيفية خلقها وبالتالي مراجعة قدرات المنظمة وامكانياتها والنظر إلى منافسيها وبالتالي صياغة استراتيجيات دقيقة مما أدى إلى بروز مرحلة جديدة تقدم تصوراً أكثر وضوحاً ودقة المرحلة الثالثة.

المرحلة الرابعة: مرحلة الإدارة الاستراتيجية

بدأت هاته المرحلة خلال العقدتين الأخيرين من القرن الماضي خلال سنوات الثمانينات لتشكل دفعا جديداً أكثر انفتاحاً على البيئة والتفكير والتحليل، ونمو تطور الأسواق وحشد الموارد اللازمة لكافة المشكلات البيئية ودراسة وصياغة رسالة ورؤية المنظمة مما أعطى مرونة كبيرة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية ، والشكل التالي يوضح المراحل المتعاقبة في تطور الإدارة الاستراتيجية :

جدول رقم 3: المراحل المتعاقبة في تطور الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية	التخطيط طويل الأمد		التخطيط المستند على التنبؤ	الموازنات	المرحلة الأبعاد
	تخطيط استراتيجي	تخطيط طويل الأمد			
- التوقف مع المفاجأة - اختلاف المستقبل - المرونة العالية	- تغيير المهام والقرارات الاستراتيجية - اختلاف المستقبل - التكيف مع البيئة	- التنبؤ لفترة زمنية طويلة - تحليل بيئي - توقع النمو	- التنبؤ لفترة المقبلة قصيرة - متوسطة الأمد - التحليل البيئي	- الرقابة على الانحرافات - إدارة التعقيد - خفض النفقات	المنتج الإداري
- دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغييرات - اختلاف المستقبل	- إحداث جديدة والتنبؤ ممكن - اختلاف المستقبل	- الاتجاهات الماضية تستمر	- المستقبل يمكن التنبؤ به - الماضي يتكرر	- الماضي يعيد نفسه	الاشتراطات
منتصف التسعينات من القرن الماضي	- منتصف الستينات	الأربعينات من القرن الماضي	العشرينات من القرن الماضي	أوائل القرن العشرين	الفترة التي برز فيها

المصدر: طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2015، ص55.

المطلب الرابع: مستويات الاستراتيجية في المنظمة

أعطت الأدبيات الاستراتيجية تنوعا واسعا في بدأ ظهور البحوث والدراسات عن إستراتيجية الأعمال في تحديد مستوياتها (Levelsofstrategy) فقد طرح أربع مستويات للاستراتيجيات هي:

- إستراتيجية المنظمة.
- إستراتيجية الأعمال.
- إستراتيجية دعم القطاع الوظيفي.
- إستراتيجية مستوى التشغيل.

بينما حدد ثلاثة مستويات للمنظمات ذات الفروع وهي:

- إستراتيجية المنصب الوظيفي (مستوى المنظمة).
- إستراتيجية الأعمال (مستوى القسم).
- البرامج الاستراتيجية (المستوى الوظيفي).

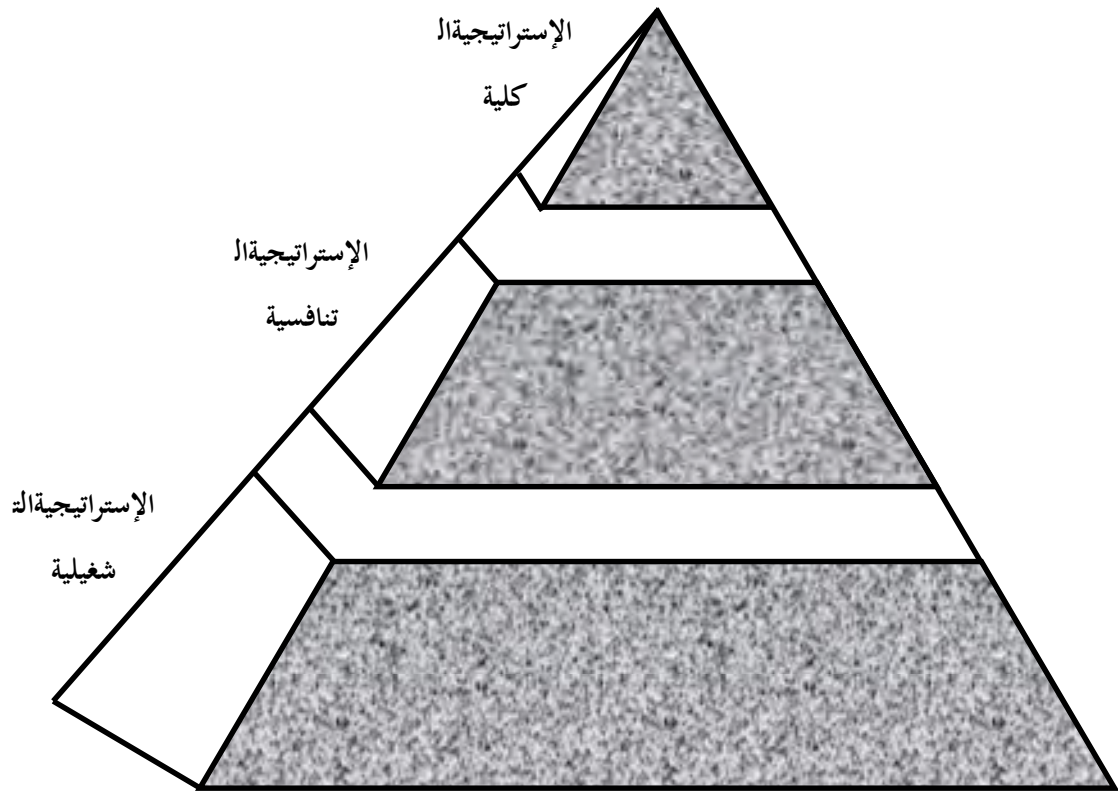
ويحدد (C.W.Hofer, 1980, 11-15) أربعة مستويات للإستراتيجية في منظمات الأعمال وهي:

- إستراتيجية مستوى المجتمع.
- إستراتيجية المنظمة.
- إستراتيجية الأعمال.
- إستراتيجية القطاع الوظيفي.

وقدم (Logan, 1981 & Newman) مستويين للإستراتيجية هما: أ) إستراتيجية الأعمال ب) السياسة الوظيفية، للمنظمات غير المتفرعة أو ثلاثة مستويات للمنظمات المتفرعة بإضافة مستوى إستراتيجية المنظمة. ويشير (Higgines, 1983) إلى أربعة مستويات هي:

- إستراتيجية الاستجابة المجتمعية.
- إستراتيجية تحديد الرسالة (المنظمة).
- إستراتيجية الرسالة الرئيسية.
- الإستراتيجية الداعمة للرسالة الرئيسية.

الشكل 11: هرم الاستراتيجية



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية ، الطبعة الأولى، دار جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص42.

ويعد تصنيف (Johnsonscholes,1996) أنموذجا لما هو متبع في معظم أدبيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، حيث تصنف الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات كما هو واضح في الشكل رقم (07):

المستوى الأول: الإستراتيجية الكلية (على مستوى المنظمة) Corporate Strategy

المستوى الثاني: الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy أو إستراتيجية مستوى وحدة الأعمال

ORStrategyBusinessUnit(SBU)

المستوى الثالث: الإستراتيجية التشغيلية أو المستوى الوظيفي OperatingStrategy

- الإستراتيجية على مستوى المنظمة CorporateStrategy

يمثل هذا المستوى الإستراتيجية الشاملة للمنظمة ضمن الإطار الكلي للعمل، وهذه تمثل التوجه العام للمنظمة والذي يفترض أن تتم صياغته في ضوء الفرص والتحديات البيئية وقدرات وموارد المنظمة الداخلية، وعادة ما تقاد المنظمة ضمن سلسلة إستراتيجية موحدة لتعبر عن آليات تنفيذ الأهداف ضمن هذا المستوى. إن مهمة تطوير إستراتيجية المنظمة عملية معقدة وتتسم بالتشعب ويمكن تلخيصها بثلاث عناصر أساسية:

- تطوير الخطط الإدارية الخاصة بإدارة مزيج النشاطات المتنوعة لغرض تحسين أداء المنظمة، ويندرج ضمن إدارة محفظة أعمال المنظمة تطوير قرارات تتعلق بالنشاطات الأساسية للمنظمة، ومتى وكيف تجد ضرورة لدخول أعمال جديدة لتوسيع محفظة استثماراتها أو ترشيف هذه المحفظة.

- توفير التنسيق بين مختلف الأعمال ضمن المحفظة بين مختلف الأعمال ضمن المحفظة الاستثمارية للمنظمة. إن وجود هذا التنسيق على مستوى النشاطات يوفر حالة من التماسك والتداؤب (Synergy) للمنظمة المتنوعة، ويقوم من الحالة التنافسية لوحدة أعمالها، كما أن هذا الأمر يجعل من إستراتيجية المنظمة أكثر من مجرد خطط وحدات الأعمال فيها.

- وضع الاستقطاب الاستثماري وتوزيع موارد المنظمة عليها.

إن هذا المستوى لإستراتيجية المنظمة يجب عن العديد من الأسئلة التي من أهمها:

ماهي حاجيات المتعاملين التي تقوم المنظمة بتلبيتها ؟

إن التوليفة الإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها تعطي حرية أكبر للمنظمة بإتباع استراتيجيات هجومية تسعى من ورائها لاقتناص الفرص وبناء المركز القوي للمنظمة، وكذلك إتباع الاستراتيجيات الدفاعية لحماية مركزها من التهديدات المحتملة، إن مثل هذه الخطوات تؤثر تأثيرا قويا على باقي مستويات العمل، وينعكس هذا الأمر لاحقا على الأداء الكلي للمنظمة، في حين أن تنسيق الخطط الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال يمثل مهمة أساسية يضطلع بها المركز الرئيسي للمنظمة مثلما يقوم بالرقابة على أنماط توزيع موارد المنظمة بين الفرص الاستثمارية المختلفة، وإذا ما تعلق الأمر بتحديد مسؤولية صياغة ووضع إستراتيجية هذا المستوى فانه بالتأكيد يقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة (القمة الإستراتيجية Strategic Apex)، بمعنى أن تشترك الإدارة التنفيذية (المدير العام وفريقه) مع مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية هذا المستوى¹

- الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال BusinessUnit-LevelStrategy ينصب الاهتمام

الأساسي لإستراتيجية الأعمال على تطوير الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الوحدة في السوق الذي تتعامل معه أو في قطاع محدد فيه، وتختص إستراتيجية الأعمال بالجوانب الآتية:

- تحديد المنتجات أو الخدمات التي يتطلب تطويرها والمساحة الجغرافية لكل منها.

- تطوير المقدرة الجوهرية التي تمكنها من خلق الميزة التنافسية المستمرة لها.

- تنسيق وتكامل أنشطة وحدة الأعمال بما يتوافق وإستراتيجية المنظمة.

¹ -نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص.40، ص.44.

-الاستراتيجية الوظيفية FunctionalStrategy: تختص الإستراتيجية الوظيفية بتعظيم موارد المنظمة ووحدة الأعمال إلى أقصى ما يمكن، وذلك من خلال تجميع وتنسيق الأنشطة والمهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعني لتحسين كفاءة الأداء وتقديم الدعم والإسناد المطلوب بين استراتيجيات الأعمال واستراتيجيات المنظمة. وتجدد الإشارة إلى أن المستويات المذكورة من الإستراتيجية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها إلى درجة كبيرة من أجل ضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

المبحث الثاني: التغيير كإستراتيجية في المنظمة

يشهد عالم الأعمال اليوم نوع من التغيير والتطوير في جميع مجالاته ونشاطاته، فلم يعد التغيير حدثا عابرا تعرفه المنظمات بل هو سيورة مستمرة تعيشها يوميا بسبب التغييرات الداخلية والخارجية، مما يتطلب من المنظمات القيام بالتحديث والتطوير والتغيير على جميع المستويات والأصعدة الاقتصادية، خاصة مع اشتداد المنافسة العالم الاقتصادي، ولمواجهة المشكلات المعقدة المرتبطة بوجودها واستمرارها وتجاوزها، أو التقليل من تأثيرها، تلجأ المنظمات إلى عمليات التغيير بأبعاده المختلفة (التغيير يعني الأفراد؛ معارفهم وسلوكياتهم، المنظمة؛ علاقاتها بالمحيط، التكنولوجيا التي تستعملها وأساليب عملها..)، كضرورة إستراتيجية، أو خيارا إستراتيجيا لدعم وضعيتها التنافسية وخلق فرص ومجالات جديدة للتوسع أو الريح، فوضع استراتيجيات للتغيير، أصبح جزء من الدور الذي تلعبه الإدارة باستمرار كمبادرة منها أو استجابة للضغوط المفروضة عليها.

المطلب الأول: مفهوم التغيير وإدارة التغيير

يقال " أن الثابت الوحيد هو التغيير"، ذلك ان التغيير سمة من سمات الحياة، في الأفراد والمجتمعات والمنظمات على حد سواء، أي قد تكون عملية تلقائية تحدث طبيعيا أو بتخطيط مسبق موجه نحو أهداف محددة ومقصودة مسبقا

أولا تعريف التغيير:

قبل تعريف التغيير يجب التمييز بينه وبين التغيير، فنظرا لتداخل المصطلحين فمن الضروري توضيح الاختلاف بينهما:

إذ يشير مفهوم التغيير إلى التحولات التي تحصل في المهام، والأفراد، الأساليب المستخدمة، التكنولوجيا، فهو مطلق ولا يمكن التحكم فيه، أي أنه رد فعل لظرف أو وضع معين خلال مدة زمنية، أما التغيير فهو مقصود ومرغوب ومدروس فهو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة، أو فرد أو جماعة لتكون مختلفة عن وضعها الحالي، فالتغيير مصطلح أكثر عمومية.

وقد وردت عدة تعاريف حول التغيير والتي سوف نذكر منها التعاريف المتعلقة بالمنظمة، حيث نجد من بينها:

- يعرف التغيير على أنه " مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتحديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة".¹

- " هو ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد"²

- " التحول من واقع معين إلى واقع آخر منشود خلال فترة زمنية محددة".³

- يقدم French&Bell تعريفا للتغيير في المنظمة على أنه: " جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤيا المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز على فرق العمل والنظريات السلوكية والبحث العلمي وتغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها من خلال مشاركة وتعاون الموظفين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها " 4.

ومنه يمكن أن نصيغ تعريفا شاملا: "التغيير ظاهرة حتمية في حياة المنظمات، تنتج عن التأثيرات الداخلية والخارجية التي تستجيب لها المنظمة بهدف الحفاظ على بقائها و استمراريتها، أو التمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، يعتبر حركة انتقال جذرية أو تدريجية تتطلب تضافر الجهود وتسخير الإمكانيات لإحداث تقدم في الأوضاع والجوانب الكلية أو الجزئية سواء كانت تنظيمية هيكلية، أو إجراءات وأساليب وسياسات (الثقافة التنظيمية)، للانتقال من الوضع الحالي إلى وضع جديد ومختلف في أساليب الإنتاج والوسائل المستعملة، التكنولوجيا، القيم وطرق الاتصال والعلاقات داخل المنظمة وخارجها، فهو المقياس الفعلي للنجاح " من التعاريف السابقة يمكن استخلاص جملة من الحقائق عن التغيير:

- التغيير سيرورة وليس بحدث.
- التغيير ظاهرة تتعرض لها المنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة، تنعكس عليها مباشرة.
- التغيير أداة وأسلوب من أساليب الإدارة الحديثة.

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة 5، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 279.

² - محمد الفاتح محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي، طبعة 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 351.

³ - علي حمادي، التغيير الذكي، دار ابن الحزم، بيروت، دون ذكر سنة، ص 23.

⁴ - صالح بن سلمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإدارية، بجامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 13.

- التغيير يمكن أن يكون جذريا أو تدريجيا، كلياً أو شاملاً.
- التغيير يمكن أن يكون نتيجة لتبني ومبادرة من الإدارة العليا، أو كرد فعل عن الضغوط المفروضة عليها داخليا وخارجيا.
- التغيير وسيلة لتعزيز وزيادة القيمة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمات.
- ارتباط أداء واستمرار المنظمات بشكل كبير بأدائها أفرادها والمتغيرات البيئية التي تحكم سلوكهم الفردي أو الاجتماعي، فأى تأثير يطرأ على الأفراد يؤثر في المنظمة بأشكال متعددة.
- حتمية التغيير حتمية مقاومته، فهو يصاحبه ولا يمكن تجنبه.

ثانيا: تعريف إدارة التغيير:

نظرا للدور الايجابي للتغيير في تطوير المنظمة سعى العديد من الباحثين إلى صياغة تعاريف تتعلق بإدارة التغيير تتوافق مع توجهاتهم الفكرية منها:

- " تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الاقتصادية والفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة " ¹.
 - " هو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة. " ²
 - "عملية نقل المنظمة من حيث هي إلى حيث تريد أن تكون" ³.
 - " العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات إلخ، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو التقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا، وفعالية لاحداث التغيير، وعلى مراحل حدوثه، بقصد بلوغ أهداف المنظمة " ⁴.
- يمكن أن نستخلص من التعاريف السابقة التعريف التالي:

¹ - زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات "الهيكلة التنظيمية للمنظمة"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص189.

² - سيد سالم عرفة، إنجازات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 15.

³ - Andy Turnbull, change management for leaders and managers, 1st édition bookboon, london, 2018, p9.

⁴ - بقولقول الهادي، بلكبير بومدين، إدارة التغيير كمدخل لإنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر، مجلة دفاتر إقتصادية، 2010، سبتمبر، المجلد 1، العدد 1، ص 133.

" إدارة التغيير هي مجموعة الإجراءات والمداخل والاستراتيجيات التي تلجأ إليها المنظمة لا نجاح عملية التغيير بإتباع الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، المتابعة والرقابة، فهو منهج تطبيقي له أسس وقواعد وأصول ؛ لتحقيق أهداف التغيير المنشود، ومواجهة التغييرات البيئية الداخلية أو الخارجية "

فالتعرف على إدارة التغيير يقود لفهم ومعرفة مراحل ومستوياته، وكذا الاستراتيجيات المتبعة للتغيير.

المطلب الثاني: أنواع ومراحل التغيير.

أولاً: أنواع التغيير:

وضعت عدة تصنيفات لتحديد أنواع التغيير التنظيمي، حسب المعيار المستخدم، وعليه يمكن التمييز بين عدة أنواع من التغيير

• معيار موضوع التغيير: هنا نميز بين التغيير المادي والمعنوي.

أ- التغيير المادي: ويشمل التغيير في الهيكل والتنظيم والتكنولوجيا والمهام: ¹

-التكنولوجيا: تتألف تكنولوجيا عملية التحول من المكونات المادية أو العقلية من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات " كتغيير أساليب الإنتاج"، وإدخال الأتمتة إلى المؤسسة، التي تتطلب البحث الدائم عن اجراء تغييرات تكنولوجية لإعادة تصميم المصانع والمعدات بحيث تتضمن مختلف الجوانب الاقتصادية والهندسية.

- التصميم (الهيكل والنظام): عملية تحديد وإقرار البناء الهيكلي للمؤسسة بأقسامها، وعلاقتها وصلاتها بهدف تنفيذ الاستراتيجيات وأهداف المؤسسة، وينصب الاهتمام على هيكل المؤسسة كأغراض للتغيير إذ تكون إعادة تصميم وتحليل العمل في بعض الأحيان أمراً مبرراً لمواجهة ارتفاع التكاليف أو معالجة تدني النوعية، وقد يحتاج الهيكل التنظيمي إلى تغيير لتحسين الإنتاج وتقديم أوسع الخدمات للزبائن بغية تحقيق مستويات أداء عالية

-المهام: يحصل التغيير في المهام عند حدوث تغييرات في أعمال أو نشاطات المؤسسة نتيجة استخدام تكنولوجيا جديدة بهدف رفع مستوى نوعية العمل أو زيادة الإنتاجية التي تتطلب تحديد واجبات ومعارف وخبرات ومسؤوليات العاملين لتأدية المهام والأعمال بشكل كفاء.

ب- التغيير المعنوي (الأفراد): يهدف لإحداث التغيير لأنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برامج

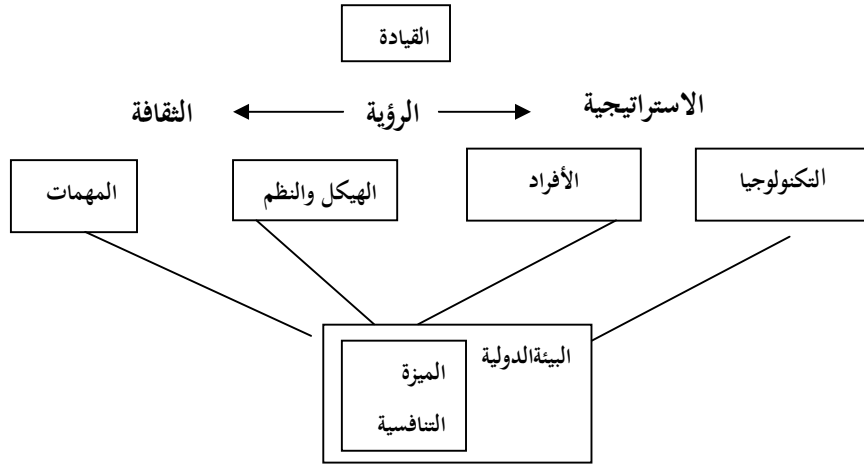
التنمية أو التدريب، وكمثال نجد بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال ²، خاصة مع تعاضم

¹- برارة قريد، دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد 1، السنة 2021، ص 396.

²-صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية 2003، ص 362.

دور المورد البشري داخل المنظمة فتحدث فجوة بين اتجاهات وأنماط سلوك العاملين التقليدية وبين ما هو موجود من تكنولوجيا وأجهزة حديثة ومتقدمة.

الشكل 12: يبين أنواع التغيير



المصدر: برارة قريد، دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد 1، السنة 2021، ص 396

● احسب معيار التمييز بين التغيير المخطط والتلقائي (غير المخطط)¹

أ- التغيير المخطط: يمثل التغيير الذي يحدث بصورة مخططة تبعا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها، وبفعل إرادي من الإنسان وبدرجات متفاوتة من تدخله وقد عرف "skibbines" التغيير المخطط بأنه " الأسلوب الإداري التي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة".

ب- التغيير التلقائي (غير المخطط): ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الانسان، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة، أو يحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة".

● حسب معيار شمول التغيير: نميز هنا بين التغيير الشامل والجزئي 2.

● أ - التغيير الشامل: تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

● ب- التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة بحيث تكون

بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير.

كما يمكن التمييز بين أنواع أخرى كالتغيير السريع والتغيير التدريجي (حسب سرعة التغيير) أو تصنف

بمعيار المصدر إلى تغيير متعمد، مفروض وتغيير تكيفي.

¹ - محمد حسن الشماع، حضير كاظم، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، الدار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 370.

² - محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 350.

ثانيا: مراحل التغيير التنظيمي:

هي مراحل وخطوات إحداث عملية التغيير، وقد طرحت عدة نماذج أشهر كتابات "كيرت لوين"، الذي طور نموذجا حضي بقبول واهتمام كبيرين، فقد أجمع أغلب الباحثين على اختلافهم إلى وجود 03 مراحل أساسية تمر بها عملية التغيير الناجح.

ووفقا لـ "Kurt Lewin" لتحليل عملية التغيير، تختصر هذه المراحل كالتالي:

أولا: مرحلة الإذابة أو إسالة الجليد: تهدف هذه المرحلة إلى تهيئة العاملين لتلقى التغيير وقبوله من خلال التحلي عن أسلوب الإدارة القديم وإزاحة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والممارسات والسلوكيات الحالية، والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة، حيث تشجع الإدارة في هذه المرحلة العاملين على تبني أنماط وسلوكيات تتماشى مع أهداف المنظمة لإحداث التغيير.

ومما يساعد على إذابة الجليد الضغوط البيئية كنتدني الأرباح، أو انخفاض الإنتاج.

- الاعتراف بوجود مشكلة ما، أو اكتشاف أفكار جديدة.

ومن بين الأساليب إذابة الجليد نذكر:

- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا، بإزالة مسببات مقاومة التغيير.

منع أشكال السلوك غير المرغوب فيها التي تؤثر على أنماط السلوك السيئة وتؤدي إلى مشاكل

- حشد الجهود لدفع العاملين لتقبل التغيير والمساهمة فيه.

- نقل العاملين من بيئات عملهم السلبية الحالية إلى بيئة عمل تشجع أساليب العمل المرغوب فيها.

- تفكيك وإذابة السلوكيات يعقبه مناقشة مخططة بين الأفراد والجماعات والمشرفين على برنامج التغيير

التنظيمي، لزيادة التبصر والوعي بالمشاكل الموجودة وإجراء البحوث داخل العمل عن درجة الرضا، وغيرها من

الدراسات

وتتكون هذه المرحلة من الخطوات الثانوية التالية:¹

أ- الاعتراف بالحاجة للتغيير: من الضروري أن يكون لدى المنظمات إحساس ذاتي بأهمية وضروية إحداث

التغيير التنظيمي، وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

¹ صالح بن فالخ عبدالله البلوي، إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، الرياض،

ب- تقليص مقاومة التغيير: من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، الخوف من الفشل، الجهول، المخاطر التي قد تنجم عن هذا التغيير، أو عدم القدرة على التكيف معه، أو عدم القدرة على التكيف معه، أو المصالح المكتسبة لبعض المديرين أو الموظفين مع بقاء الأوضاع على ما هي عليه وعدم إجراء تغيير.

ثانيا: مرحلة إحداث التغيير: هذه المرحلة يجب التخطيط لها بدقة، لأنها تشمل سلسلة من التغييرات المتعلقة برؤية وأهداف وإستراتيجية المنظمة، وهيكلها التنظيمية، ففي هذه المرحلة يكتسب فيها كل من الأفراد، جماعات العمل والمنظمة أنماطا في التصرف والسلوك تساعد على حل المشكلات والتغيير إلى الأفضل، فيتعلم الفرد في هذه المرحلة أفكار وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، ويندمج مع معارف التغيير، ويجذر "لوين" في هذه المرحلة من السرعة في إحداث التغيير لأن ذلك يؤدي إلى زيادة المقاومة.

ويتم إحداث التغيير في هذه المرحلة عبر خطوات نوجزها فيما يلي: ¹

أ- اختيار الفريق المسؤول عن التغيير: مع مراعاة عامل الخبرة العالية المستوى، وقد يتم اختيار هذا الفريق من داخل المنظمة أو الاستعانة بخبراء في هذا المجال من خارج المنظمة، أو الجمع بينهما.

ب- التشخيص السليم: ويقصد به التوظيف الدقيق للوضع القائم بالمنظمة، مع تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية.

ج- تحديد أهداف عملية التغيير: إن عملية التغيير التنظيمي هادفة، وعليه فإن فعاليتها تستند بشكل رئيسي على تحديد وتوصف أهداف هذه العملية بدقة و وضوح.

د- تحديد مجالات وأولويات التغيير: بالرغم من تعدد المجالات التي تحتاج إلى التغيير هيكلية، بشرية، تكنولوجية... إلخ.

هـ- اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير: فقد تكون عملية التغيير شاملة، تستهدف جميع المجالات دفعة واحدة، وقد تكون مرحلية وتتضمن تقسيم التغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة إلى عدة مراحل.

و- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير: تبين المبالغ المطلوبة للقيام بعملية التغيير، ومتطلبات تحفيز الأفراد لزيادة تعاونهم وحماسهم لإنجاح التغيير.

ز- اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير: إن حسن اختيار توقيت إحداث التغيير التنظيمي من أهم مفاتيح نجاح العملية، ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير وتوقيت البدء في تنفيذها وتوقيت الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى.

¹ - صالح سلمان الفايز، مرجع سبق ذكره، ص 44-46.

ح-التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير: بعد تهيئة المناخ الملائم للتغيير، يتم الانتقال من مرحلة الاعداد إلى التطبيق عبر ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال وخطوات تنفيذية فعلية.

ثالثا: مرحلة إعادة التجميد أو تثبيت التغيير: هنا يتم دمج ماتم تعلمه من مهارات واتجاهات جديدة في الممارسات الفعلية، ودمج أنماط السلوك التي تعلموها في مرحلة التغيير في أساليب عملهم المعتادة، وعند إظهار الأفراد للسلوك والاتجاه، يتم استخدام التدعيم والتدريب الإضافي لتعزيز التغيير المطلوب واستقراره وحماية ما تم إنجازه، ويتم ذلك من خلال.¹

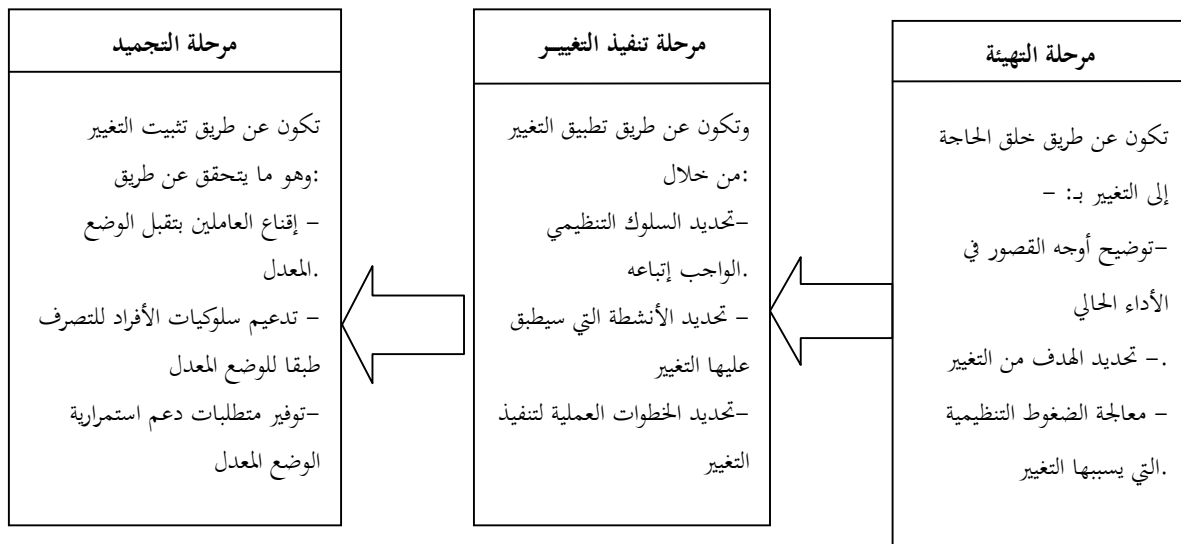
أ-تعزيز النتائج: إن النتائج والمكاسب المحصل عليها يجب تعزيزها، لأن أي خلل في هذه المرحلة سوف يؤدي إلى فقدانها، ولهذا يجب الاستمرار في التطبيقات العملية الناتجة عن عملية التغيير.

ب- تقييم النتائج: وذلك بالمقارنة بين الأهداف المرجوة، والأهداف المحققة من هذا التغيير، وكشف مواطن الخلل وأسباب الانحرافات.

ج-إجراء تعديلات بناءة: عبر إنشاء أنظمة للاقتراحات وتشجيع المناقشات والاجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير.

ويمكن أن نوضح كل ما سبق في الشكل التالي:

الشكل 13:مراحل التغيير التنظيمي



المصدر: طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية (مصر)، 2007، ص587.

¹عائشة شتاتحة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص17.

المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير في المنظمة

1- إستراتيجية التغيير:

قلنا سابقا أن إدارة التغيير يجب أن تتوجه نحو تحقيق الأهداف وتسعى إلى الوصول إلى الغايات المرجوة، ولتحقيق ذلك عليها إعداد إستراتيجية مسبقة تقوم على تبسيط صور التغيير وتوضيح أهدافه ومجالاته لتهيئة العاملين لقبوله والحصول على إسناد ودعم لجهود التغيير.

فالإستراتيجية كما تطرقنا لها سابقا هي مجموعة من الخطط والقرارات الفعالة تستخدمها المنظمة عبر فترات وجودها لاستشراف المستقبل الذي تطمح إليه، وعليه فإستراتيجية التغيير هي صيغ وأساليب ووسائل التدخل تستخدم لتحقيق التغيير، فيمكن أن نقول أن التغيير بدون إستراتيجية حلم لا يمكن تحقيقه، وتمر بعدة مراحل أهمها تغيير الثقافة التنظيمية، وتغيير الهياكل التنظيمية وتغيير الهياكل الإدارية والتكنولوجية.

فإستراتيجية التغيير التنظيمي تعمل على الحفاظ على الحيوية التنافسية للمنظمة في مواجهة اشتداد التطور التكنولوجي وتسريع المنافسة وتقليل مقاومة الجهات الفاعلة والانتفاف عليها وبالتالي تعظيم فرص التغيير الناجح والتكيف مع اضطراب البيئة.¹

فالهدف من إستراتيجية التغيير هو الحصول على قراءات مختلفة لسياق التغيير من أجل اختيار أفضل الأدوات، ولكن أيضا لمعرفة كيفية استخدامها على أكمل وجه² أي أن إستراتيجية التغيير يجب أن تستند على:

- ملاءمتها للقيم الثقافية والخبرات السابقة للمنظمة.
- التركيز على قادة الفكر والرأي في المراحل الأولى للتغيير.
- الأخذ بعين الاعتبار النتائج الاجتماعية والاقتصادية للوضع المنشودة.
- الاهتمام بتطوير قدرات المستهدفين، لتقليل من مخاطر المقاومة.

2- مقاومة التغيير:

تعتبر مقاومة التغيير من أهم المشكلات التي تواجه القائمين على إدارة استراتيجيات التغيير.

● تعريفها: تعرف مقاومة التغيير على أنها "الامتناع وعدم الامتثال للتغيير بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم."³

¹-Mohamed-Ali Bouharb, comment bien conduire sa stratégie de changement organisationnel, 01/02/2021, vision Stratégique.com.

²-La Boite outils de la conduite du changement ,e-marketing , fr , 27/11/2017.

³. محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 355.

" تتمثل مقاومة التغيير بعدم الامتثال لبرامج التغيير في منظمات الأعمال والمناهضة لبعض أو كل التغييرات التي تنوي المنظمة القيام بها، وتأخذ المقاومة عدة أشكال، حيث أنها يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، كما أنها يمكن أن تكون سرية أو علنية، إن المقاومة السلبية هي المقاومة التي تحدث ضد التغيير الإيجابي والتي تتمثل في عدم الامتثال لتلك التغييرات، التي من شأنها أن تزيد من احتمالات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والوصول بها إلى وضع أفضل من الحالة السائدة، أما المقاومة الإيجابية فتبرز عندما يكون التغيير المقترح سلبيا، بمعنى أن الفوائد

المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة".¹

إن مقاومة التغيير هي اتجاه أو سلوك يعبر عن عدم الرغبة في القيام بالتغيير وعدم الرضا وتقبل أي تعديل أو تبديل ترى الإدارة العليا أنه ضروري لزيادة الأداء وفعالية العمل، ويأتي من العاملين بالمنظمة خوفا منهم على امتيازاتهم أو يأتي من خارج المنظمة من الذين يستفيدون من خدماتها. وتكون المقاومة إيجابية عندما يكون التغيير المنشود سلبيا، وتكون المقاومة سلبية إذا كانت نتائج التغيير إيجابية.

■ أسباب مقاومة التغيير:

هناك عدة أسباب تؤدي بالأفراد إلى مقاومة التغيير منها:

الأسباب الفردية:²

- أ- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الأفراد عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.
- ب- التعود: يسهل على الفرد العامل أداء الوظائف التي يتعلمها بطريقة جيدة ويتعود عليها وبالتالي فإن أي تغيير في طريقة أدائها سيضطر الفرد إلى تنمية مهاراته لتتوافق مع الطريقة الجديدة للأداء.
- ج- سوء الفهم والإدراك: إن عدم قدرة الأفراد على إدراك وفهم الحاجة إلى التغيير بوضوح سيجعلهم يميلون إلى مقاومته وهو ما يشكل عائق كبير في إحداث التغيير.
- د- المصالح الشخصية: إن التغيير قد يهدد بعض المصالح الخاصة بالأفراد مثل مراكزهم الإدارية وصلاحياتهم وسلطاتهم وبالتالي يقاومون التغيير خوفا من فقدان بعض المصالح المكتسبة.

¹ - أحمد اليوسفي، رامز على درويش، أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة *دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 5، 2014 ص 180.

² - سمير عماري، دراسة نظرية حول مقاومة التغيير واليات معالجتها في المؤسسة، كتاب جماعي محكم حول إدارة التغيير التنظيمي بين المفاهيم النظرية والنماذج العلمية، الطبعة الأولى، أبريل 2021، ص 247.

هـ- الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحيانا أن الفرد أو الجماعة ان تقاليد و معايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ.

الأسباب التنظيمية: وهي تلك المرتبطة بأوضاع المؤسسة الحالية وتجاربها السابقة حيث أن وجود صراعات بين إدارات المؤسسة وأقسامها المختلفة سواء كانت صريحة أو ضمنية يعتبر سبب رئيسي لمقاومة التغيير خاصة إذا شمل التغيير إحدى الأقسام المعنية دون غيرها من الأقسام الأخرى.

● **طرق التغلب على مقاومة التغيير:** يمكن التغلب على مقاومة التغيير من خلال عدة أساليب واستراتيجيات نذكر منها:¹

أ- إستراتيجية التعليم والاتصال: وتطور هذه الإستراتيجية حول قيام المديرين بإجراء اتصالات مع الأفراد العاملين بهدف تعليمهم وإرشادهم بمزايا عملية التغيير وفوائدها وإيضاح أن الهدف الرئيس من التغيير هو خدمة مصالح المنظمة والعاملين على حد سواء، مما يؤدي إلى بث الطمأنينة والأمن بين الموظفين وإشعارهم بأن عملية التغيير لن تهدد أمنهم الوظيفي أو تسلبهم مزايا معينة.

ب- المشاركة والانخراط: للمشاركة أبعاد مختلفة تتراوح بين المشاركة المتمثلة في تشجيع الأفراد العاملين على المناقشة وطرح الأفكار، إلى المساهمة الفعالة التي تتجسد بلعب دور مهم في عملية صنع القرار الخاص بإعداد وتنفيذ خطط التغيير وهذا يساعد على تقليل مقاومة التغيير.

ج- التسهيل والدعم: تقوم هذه الإستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة، تتواءم مع متطلبات عملية التغيير، وتقديم الدعم اللازم، وأيضا توفير كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة مما يهيئ أداء فعالا للمشاركين في برنامج التغيير، إضافة للدعم النفسي والعاطفي الذي قد يساعد على التقليل للمقاومة للتغيير.

د- التفاوض والاتفاق: تقوم عملية التفاوض على إقناع الطرف المعارض بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه وعلى المنظمة من التغيير، ويتوقف النجاح في هذا الصدد على التخطيط الجيد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت المناسب وأعضاء فريق التفاوض.

هـ- المراوغة والتمويه: وتشتمل هذه الإستراتيجية على استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين وتزويد الأفراد بمعلومات بطرق انتقائية وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث تنال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساندة.

و- الإكراه الظاهر وغير الظاهر: قد لا تفلح أي من الاستراتيجيات السابقة سواء اكانت ديمقراطية مثل المشاركة والاتصال أو من خلال أساليب ملتوية مثل المراوغة والإيهام، عندها قد لا يكون أمام القيادة سوى

¹ - أحمد اليوسفي، رامز درويش، مرجع سبق ذكره، ص ص 181، 182.

استخدام الاستراتيجيات القسرية في فرض سياسة الأمر الواقع وفرض التغيير وخاصة عندما تكون عملية التغيير حتمية أو طارئة فمعظم عمليات إعادة الهيكلة وتقليص عدد العاملين تتطلب مثل هذه الاستراتيجية .

3- أنواع استراتيجيات التغيير

لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية لأن طبيعة الظروف هي من يحدد ذلك، فهناك عدة أنواع من الاستراتيجيات للتعامل مع التغيير المتبنى داخل المنظمة، وذلك انعكاسا لأهداف التغيير ونوعية المشاكل التي تواجهها وكذا درجة المقاومة التي يظهرها العاملون.

❖ **استراتيجيات التغيير المتدرج:** ن المؤكد أن المشاركة في برامج التغيير من قبل العاملين تؤدي إلى الالتزام والتقدير بالتنفيذ، وتعتبر فعالة في وجود التغيير المخطط له أو التغيير الذي تفرضه الظروف الطارئة وتتأثر إستراتيجية التغيير المتدرج خصوصا بثقافة المنظمة وقدرة ورغبة العاملين فيها في المشاركة، كما أنها تمكن من الاستفادة القصوى من مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم التنظيمية.

وضمن هذا الإطار يمكن اعتماد الاستراتيجيات الآتية حسب تركيز المنظمة على حجم المشاركة فقد يكون:

❖ **إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق:** تقوم على المشاركة والتمكين بين العاملين في صنع القرار وأهداف فرضيات التغيير، حيث تقوم الإستراتيجية على تحفيز الأفراد المشاركين والرفع من حماسهم لتنفيذ التغيير بفعالية في التغيير من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية إحداثه، فهي تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة وحميته منخفضة أيضا.

أي يستلزم تمكين وإشراك الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير بصدق وفعالية في التخطيط واتخاذ القرار الرئيس المتعلق بالتغيير، ويتطلب تطبيقها تنمية اتجاهات الدعم والإسناد للتغيير والتي تستند بدورها على بناء القيم الشخصية ومعايير الجماعة والأهداف المشتركة لكي يظهر الدعم والإسناد طبيعيا.

❖ **إستراتيجية المشاركة المركزة:** يسمح القائد بمشاركة أهم الأفراد فقط في التغيير مع الاتصال الحقيقي مع بقية أفراد المنظمة لعدم توفر الوقت الكافي، مع الضرورة الملحة لإجراء التغيير، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون المقاومة منخفضة.

ولتطبيق هذه الإستراتيجية على الإدارة اتخاذ بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد واندماجهم والتي نوجزها

في النقاط التالية:¹

¹ - محمودي قادة مختار، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس، أطروحة ENIE مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم تخصص إقتصاد، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014، 2015، ص141، 142.

الإشراك والاندماج: المحدد بمعنى أن يتم إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.

-تهيئة الظروف لعملية الإشراك: كالمناخ الصالح والملائم كالمصارحة والتفاهم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة التي يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.

- منح الفرصة المناسبة لعملية المشاركة: ونقصد بها تطبيق الآراء التي يدلي بها الأفراد المشاركون إذا كانت ملائمة وذات فعالية، ويترتب على تنفيذها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

◆ استراتيجيات التغيير البنوي:

يعتمد نجاح استراتيجيات التغيير البنوي على دقة التخطيط لإحداث التغيير، ويمكن إتباع الاستراتيجيات: إستراتيجية الإقناع (التوعية): تستخدم هذه الإستراتيجية عند إقناع الأفراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون درجة المقاومة عالية لكن عملية التغيير غير ملحة، ومن الأساليب المتبعة نجد:¹

-أسلوب التقريب المتتابع: يهدف هذا الأسلوب إلى تغيير موافق الأفراد السلبية حول الموافق التي تكون فيها عدم موافقتهم ضعيفة، على أساس أن كل تغيير ضئيل سيحصل هناك تغيير في المواقف الكلية للفرد، وبالتالي فالتغيير البسيط يؤدي إلى تغيير إضافي

-أسلوب التشابه: يقوم هذا الأسلوب على استعمال أسلوب مشابه للموقف المراد تحقيقه إلا أنه غير مرتبط به مباشرة، فإذا لم يستطع القائد أو المسير إقناع الفرد بالموضوع المشابه والمطروح للنقاش سيكون ذا فائدة أكيدة في تغيير موقفه في الموضوع الأصلي، وبذلك يتجنب القائد التطرق إلى القضايا التي تثير حساسية ورفض.

-أسلوب الضغوط الاجتماعية: من المعروف أن الجماعة تمارس ضغوطا على أفرادها لضمان الانسجام والتناغم مع مواقف الجماعة ومعايير نظام قيمها، حيث يطبق هذا الأسلوب خاصة في المنظمات التي تتميز وتتصف معظم أنشطتها بأنها تقوم وتعتمد على فرق العمل.

-أسلوب تشتت الذهن: عند استخدام هذا الأسلوب تكون عملية الإقناع أسهل وهذا بسبب عدم وعي الأفراد المراد إقناعهم، بحيث يتم إدخال قدر كافي من تشتت الذهن في صميم محاولة الإقناع، ويكون من خلال أنشطة غير مرتبطة بموضوع المناقشة كالأحاديث المحاملات والأنشطة الاجتماعية مما يوفر نمطا ملائما للتفاعل الإنساني.

¹ -فريد نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، بدون ذكر الطبعة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008، ص319.

❖ إستراتيجية القوة القسرية (القوة والقهر والإذعان)

ترتكز هذه الإستراتيجية على أن التغيير هو إذعان من هم أقل سلطة إلى من هم أقوى سلطة، أي أن التغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير بما في ذلك استخدام العقوبات والجزاءات واللوائح كأدوات لتنفيذ التغيير بالقوة الشرعية كل من يخالف أو يقاوم هذه الاستراتيجية ويتم تنفيذ هذه الإستراتيجية بأسلوبين هما:

- **أسلوب القوة المباشرة:** حيث يأمر القائد بتنفيذ القرار باستعمال سلطته الرسمية مستعينا ببعض التحفيزات والتهديدات.

- **أسلوب المناورة السياسية:** المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة، وتكون هذه الإستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة فقط.

وتدرج تحت هذه الإستراتيجية ثلاثة أنواع من القوى هي كالتالي:

- القوة غير العنيفة: يتم بواسطتها إحداث التغيير بالوسائل السلمية

- القوة من خلال المؤسسات السياسية والإدارية: يتم إصدار القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات لإحداث التغيير.

التحكم في المجموعات المؤثرة: إعادة توزيع السلطة بين المجموعات بغرض إحداث التوازن و التغيير.

❖ الاستراتيجيات العقلانية الميدانية:

الافتراضات الأساسية لهذه الإستراتيجية تقوم على أن الأشخاص العقلانيين سوف يقبلون بالتغيير إذا كان سينعكس عليهم بشكل ايجابي ويقدم لهم مزايا ويحقق لهم مصالح، فهي إستراتيجية منطقية تؤكد على نقل رسائل ذات مصداقية لتبرير التغيير المطلوب، فهي تفترض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل لذا تلجأ إدارة التغيير إلى توعية الأفراد من خلال تبادل ونشر المعلومات لاتخاذ القرار بالإضافة إلى استخدام الحقائق والمعرفة الخاصة لإحداث التغيير، وهنا تلجأ الإدارة إلى توعية الأفراد من خلال تصميم البرامج التدريبية وتشجيع البحوث والدراسات العلمية والتعلم.

كما أن التدريب من أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الأفراد ومواقفهم اتجاه قضايا التغيير، كما ينبغي تحفيز العاملين لتحسين أدائهم المهني أيضا عن طريق الحوافز المادية والمعنوية باعتبارها أفضل من الأساليب العقابية والترهيبية.

❖ إستراتيجية التثقيف والتوعية:

تفترض الإستراتيجية أن الفرد العقلاني الرشيد سيقدر دعم ومساندة التغيير من عدمه مستندا على سلامة تفكيره ومصالحته الذاتية، فهي تستند على الجانب الثقافي والقيمي للفرد وترى أنه محرك رئيسي لا يقل أهمية عن الجانب الفكري، كما تفترض الإستراتيجية أن مقاومة التغيير سببه عدم اقتناع الأفراد بضرورة التغيير رغم توفر المعلومات عنه، لذا تستخدم الحجج المنطقية والبراهين والأدلة لإثبات أن إستراتيجية التغيير لا تتعارض مع قيمهم ومعتقداتهم، ولا تهدد أو تتضارب مع مصالحهم.

لذا تعمل الإستراتيجية على التركيز على ثقافة الأفراد أنفسهم وتوجيه الطرائق المهنية في المنظمة التي يتصرف بها الأفراد لتكون متسقة مع هذه المعتقدات.

لهذا تعمل هذه الاستراتيجيات بشكل ودي في ظل وجود تناغم بين العلاقات الرسمية والتنظيم غير الرسمي ما يسمح بتجاوز الخلافات، وإزالة المخاوف وتنمية الولاء، والاقتناع أن التغيير سيجعلهم أفضل من السابق.

❖ استراتيجيات أخرى معتمدة في إحداث التغيير.¹

هناك من يرى كالصيرفي مثلا، أنه يمكن إحداث التغيير من خلال استراتيجيات أخرى غير التي ذكرناها؛ والمتمثلة في:

❖ **إستراتيجية إثارة عدم الرضا عن الوضع الحالي:** فقد تعتمد المؤسسة في هذه الإستراتيجية إلى جعل الاعتقاد لدى العاملين بما بأن الوضع الحالي لا يرضى، وهو بحاجة إلى التصحيح والتعديل من خلال التركيز على بعض السلبيات الموجودة، خاصة ما تعلق منها بأداء الخدمات والأساليب المتبعة بهدف إثارة وتعزيز حالة عدم الرضا والقبول، مما ينجر عنه ضمان وتشجيع وتأييد للتغيير، ومنه فهذا الأخير سينفذ عندما يكون هناك عدم رضا بالحالة المستقرة وعندما يدرك العاملون أن الوضع الحالي مثقل بالمشاكل، فتكون الرغبة في التغيير بما يحمله من رؤية مرغوب فيها في المستقبل.

❖ إستراتيجية التحليل الميداني للتعرف على أسباب مقاومة التغيير:

مضمون هذه الإستراتيجية أن هناك في العادة قوى تعمل بصفة جدية للمحافظة على الوضع الراهن، مستخدما ضغوطها باتجاه مقاومة التغيير، مما يستدعي بالمؤسسة تحليل هذه القوى والإحاطة بها لإبطال مفعولها. وبهذا تصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة.

¹ - محمودي قادة مختار، مرجع سبق ذكره، ص 137، 138.

❖ إستراتيجية تفعيل ودعم الإدارة العليا للتغيير:

تتميز هذه الإستراتيجية بالتأييد من طرف الإدارة العليا . والتي تقوم بتفعيل وتسهيل تنفيذ التغيير المطلوب، ومن أبرز استراتيجياتها التي تعتمد عليها، إستراتيجية بناء الفريق التي تعتمد على فرق العمل في أداء المهام التي يجب أن تعمل بتناغم وتعاون.

❖ إستراتيجية مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها:

تعني المشاركة على وجه الخصوص فرصة المشاركة في صنع القرار، والاتصال بين جميع الأفراد المشاركين في العملية، ولهذا النوع من المشاركة أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المؤسسة في المستويات الدنيا من التنظيم، وتنمي إحساسهم وتفهمهم بالمسؤولية وتجعلهم أكثر استعدادا لتقبل التغيير، بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى تحقيق نوع من الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم المشاركين في صنع قرار التغيير ومسايرته، كما أن المشاركة في اتخاذ قرار القرارات تساعد على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

❖ إستراتيجية ربط المكافآت بالتغيير:

يقوم هذا النوع من الإستراتيجية على ربط عملية تنفيذ التغيير ارتباطا هادفا بالمكافأة المالية أحد أساليب هذه الإستراتيجية، وفي هذا الإطار نشير إلى أن أدبيات التغيير أشارت إلى وجود اختلاف جزئي بين مصطلحي المكافأة والحوافز، فهذا الأخير هو توقع لمكافأة وتشجيع للفرد للتحرك باتجاه دعم التغيير المرغوب، أما الأولى فهي ما يتحصل عليه الفرد نتيجة الانجاز المرتبط بتنفيذ التغيير، كما أن المكافأة تنقسم بدورها إلى قسمين: مكافأة خارجية يمكن ملاحظتها، ومكافأة داخلية وهي داخلية بالنسبة للفرد.

المطلب الرابع: مستويات التغيير

إن إحداث أي تغيير على مستوى المنظمة يمس بالضرورة أحد المستويات التي تشكل المنظمات وأي تأثير في أحدها يؤثر على باقي المستويات التي تتمثل في الفرد (السلوكات، الذهنيات والمهارات) الجماعات وفرق العمل (علاقتهم، قيمهم ومعايير الاتصال، الأهداف والمشاركة)، والتنظيم بما يمثله من وظائف وهياكل. هذه المستويات تتفاعل فيما بينها ضمن الهيكل والسلم التنظيمي وهي الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والتشغيلية، وتنفيذ إجراءات التغيير يكون من خلال استهداف مستوى من هذه المستويات كنقطة ارتكاز لتغييره أو لتنفيذ التغيير من خلاله.

وعليه تنقسم مستويات التغيير إلى:

أ- التغيير من أعلى لأسفل:

يوضع ويطبق التغيير بواسطة السلطة الرسمية، حيث تتولى القيادة العليا وضع السياسات والرؤى والأهداف المتعلقة بالتغيير الاستراتيجي وقراراته.

ب- التغيير من أسفل لأعلى:

يطبق هذا المنهج عادة في الهياكل التنظيمية المسطحة وذات بيئة تنظيمية مفتوحة تشجع على المبادرة والمشاركة في التغيير حيث اقترح الأفكار والمبادرات يكون على المستويات التشغيلية والوسطى لكن يبقى اتخاذ قرار التغيير الاستراتيجي من مهام الإدارة العليا.

ج- المنهج المتكامل:

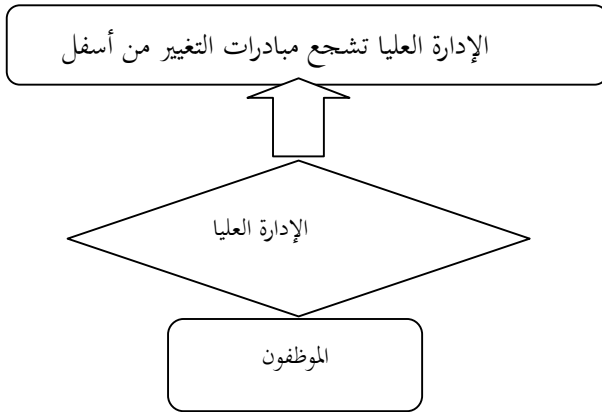
تقوم على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في إقرار وإحداث التغيير المطلوب، وفي ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين تقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجهم، كما أن هناك نظاما مكافأة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير. ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولا عن التغيير وعليه تقل احتمالات مقاومته.¹

ومنه يمكن توضيح هذه المستويات في الشكل الآتي:

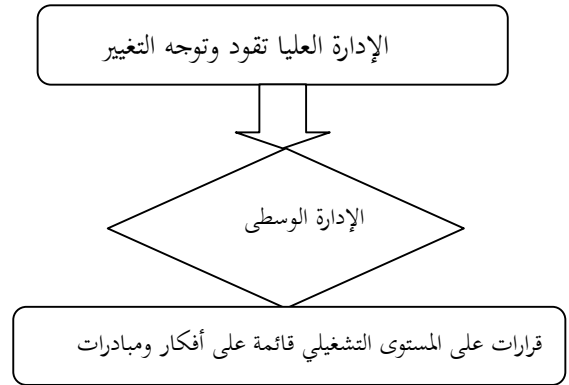
الشكل 14: مستويات التغيير التنظيمي

¹-بومدين بلكبير، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإستراتيجية والتسويق، جامعة باجي مختار، عنابة، 2005-2006، ص64.

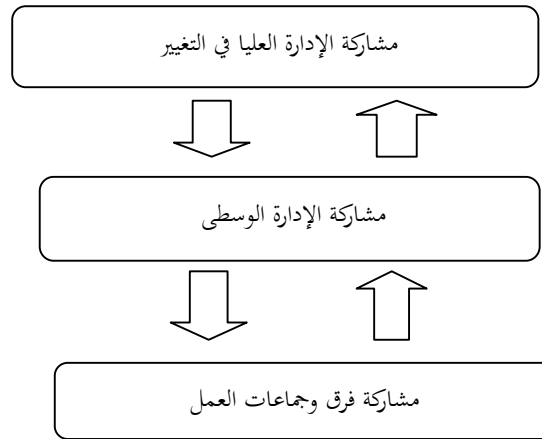
التغيير من أسفل لأعلى



التغيير من أعلى لأسفل



المنهج المتكامل



المصدر: بومدين بلكبير، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاستراتيجية والتسويق، جامعة باجي مختار، عنابة، 2005-2006، ص 66.

المبحث الثالث: الإصلاحات في المنظمات الصحية الجزائرية ودور الثقافة التنظيمية في إنجاحها.

استندعت البيئة دائمة التغيير من المنظومة الصحية إتخاذ حزمة من الإصلاحات تتلاءم مع مختلف

التغييرات السكانية، والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، التكنولوجية و الصحية

المطلب الاول: الإصلاحات الجديدة والسياسات الشاملة في النظام الصحي الجزائري.

النظام الصحي هو مجموعة الموارد المتاحة والموجهة في إطار مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها بهدف توفير الخدمات الصحية ، إدارتها وتمكين الأشخاص من الاستفادة منها للحفاظ على صحة الفرد والمجتمع¹ وعليه فان أهمية اصلاح النظام الصحي تأتي من أهميته ودوره في الحفاظ على الصحة العامة

أولاً: ضرورة التغيير و الإصلاح في المؤسسات الصحية

التغيير في المؤسسات الصحية أضحي اليوم ضرورة حتمية، ومن الأنواع التي يمسه التغيير في المؤسسات الصحية:²

- **التغيير الفني:** ينصب هذا التغيير على الوسائل وليس الغايات، ويختلف هذا التغيير في تكلفته و آثاره على المنظمة ، فعلى سبيل المثال فان قرار تغيير جهاز تصوير إشعاعي بأخر ذي قدرة إنتاجية عالية يتضمن كلفة قليلة للمنظمة وأثراً قليلاً أيضاً، في حين أن قرار وحدة لجراحة القلب أو لغسل الكلى في المستشفى يضم كلفة عالية للمنظمة إضافة إلى تأثيرها على كثير من الأنشطة المختلفة حيث سيحدث طلباً على هذه الأنشطة كنشاط التمريض والمختبر والأشعة والصيانة وغيره

- **التغيير التعديلي:** وهو تغيير في الغايات وليس الوسائل حيث ينصب على أهداف المؤسسة دون تغيير في الوسائل الجوهرية فقرار المستشفى مثلاً بإنشاء برنامج للرعاية الصحية الممتدة للمنازل لكبار السن وأصحاب الأمراض المزمنة أو قرار المستشفى بأن تصبح المستشفى مركزاً للتعليم الطبي والصحي هما مثالين للتغيير التعديلي

- **التغيير التكييفي:** ويضم تغيراً في كلا الوسائل والغايات معا وهذا النوع لا يحدث للمؤسسة الصحية بشكل متكرر وعندما يحدث فإنه يتضمن تعديلاً جوهرياً في توجه المنظمة (الغايات والأهداف)

ثانياً: معوقات التغيير: إن القيام بالإصلاح و إدارة عملية التغيير في المؤسسات الصحية تواجه بعدة معوقات

مرتبطة بخصوصية القطاع الصحي نذكر منها:³

¹ - وفاء سلطاني، تقييم مستوى الخدمات الصحية في الجزائر واليات تحسينها دراسة ميدانية بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د، جامعة باتنة 1، 2015_2016، ص 26.

² - وفاء سلطاني، نفس المرجع، ص 101.

³ - وفاء سلطاني، نفس المرجع ص 104.

طبيعة مهام الرعاية الصحية: يمتاز العمل داخل المنظمة الصحية بالدقة المتناهية والحذر الشديد في أداء الخدمة حيث أن الأمر يتعلق بأي ثمن ما في الوجود وهو صحة الإنسان وأي خطأ قد يؤدي بحياة المريض ولهذا لا مجال للمخاطرة في الممارسة الطبية

طبيعة العناصر البشرية العاملة في منظمات الرعاية الصحية: يحكم أداء المهنيين الصحيين العاملين في المنظمة خاصة الأطباء مبادئ وأخلاقيات قوية كمبدأ عدم التسبب بأي أذى لمرضاهم وعلى ذلك فإن عمل يتضمن تحمل المخاطرة أو استعمال طرق جديدة غير مثبتة في الرعاية يمكن أن ينتج عنه رفض أو انتقاد أعضاء المهنة

طبيعة البناء التنظيمي للمنظمات الصحية: يتميز البناء التنظيمي في المؤسسات بالتعقيد وخاصة من حيث مفاهيم السلطة والقوة وما يتصف به من تعدد الأقطاب حيث أن التغيير يستوجب التركيز على الأفراد الرئيسيين في المنظمة وحقبة الأمر بالمؤسسات الصحية أن الكثير من الأفراد ممن هم خارج نقاط السلطة الرسمية يمتلكون قدرا كبيرا من القوة والقدرة على التأثير مثل الأطباء حيث أن الفشل في استشارة هؤلاء منذ البداية يمكن أن يفشل أو يعرقل جهود التغيير

طبيعة العلاقة بين الأطباء ومرضاهم: أو ما يعرف بالنموذج الطبي والذي يتعارض مع معظم التغييرات التعديلية والتكيفية حيث لا يسمح هذا النموذج بالتدخل في العلاقة المباشرة بين الأطباء ومرضاهم من أي طرف آخر

-ثالثا: جوانب الإصلاح في المؤسسات الصحية

يمكن أن يمس الإصلاح والتغيير عدة ميادين في المؤسسات الصحية وتتمثل في:¹

-إصلاح على مستوى الهياكل الاستشفائية:

يحدد الإصلاحات الداخلية في التنظيم من حيث إعادة تنظيم الأقسام الإدارية تعديل العلاقات بين الإدارات مواقع اتخاذ القرارات، إعادة تحديد السلطة والمسؤولية عادة والأفراد وغيرها.

-إصلاح على مستوى الموارد البشرية:

يعتبر العنصر البشري أساس نجاح أي مؤسسة، فباستقامته تستقيم الأوضاع وبعاجاجه تتعقد المشاكل ولهذا تتعقد المشاكل، ولهذا يمكن القول أن تطور الهياكل وإصلاحها لا يأتي إلا بإصلاح وتطور الموظفين الذين يتحكمون في الهياكل.

¹ - كحيلة نبيلة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، رسالة ماجستير، تخصص الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص53.

وأول نقطة يمكن التركيز عليها في إصلاح العنصر البشري هي كيفية التأثير على تصرفات الموظفين وإدخال عوامل جديدة تدفعهم إلى تقديم مساهمات أكثر ويمكن الإصلاح في سلوكيات الموظفين عن طريق تغيير إجراءات التوظيف وطرق التدريب والتكوين وترقيتهم في المسار المهني يعد ضرورة ملحة بالنسبة لكل الفئات. وبالنظر إلى المنظمة الصحية يمكن القول أن العنصر البشري مشتمل الأفكار، فمنجهاه الطبيب يفكر لوحده، وكذلك الشبه طبي والإداري أو الأعوان فكل يسبح في فلكه، فيلاحظ عدم تواجد اتحاد فكري منهجي و الأهداف تكاد تكون غير واضحة وغير مشتركة.

– إصلاح على مستوى الموارد المادية

ترتكز على ضرورة إدماج الوسائل المادية الضرورية لتنظيم العلاج، الذي يستدعي توازنا بين الوسائل ومستوى النشاط وبين تسلسل العلاج وتوفير الوسائل، والهدف من ذلك هو إعطاء كل الوسائل الضرورية لشبكة العلاج شرط أن تكون موزعة بعقلانية وتشكل الجوانب المرتبطة بالصيانة والمعايير التقنية الخاصة بالأمن والتنوعية وتعيين الأطقم الفنية والتكوين عناصر مكملة لهذا الإصلاح.

–إصلاح ملف التمويل

اهتم هذا الإصلاح بدراسة طرق توسيع موارد تمويل المستشفيات، وضرورة إعادة النظر في التنظيم من ناحية التسيير المالي، بإضافة إلى السير على تكييف القوانين الأساسية التي تسيير المؤسسات الصحية حاليا مع التعديلات الجارية خاصة في مجال التمويل القائم على التعاقد في النشاطات، وحول الشروط الواجبة لتخصيص الميزانيات و الفوترة بطريقة تسعى لتحقيق المساواة في الحصول على العلاج بالنسبة لكل المرضى.

–إصلاح ملف اشتراك القطاعات

لارتباط نشاطات وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات الى حد بعيد بنشاطات العديد من القطاعات الأخرى كقطاع المالية، العمل والحماية الاجتماعية، الضمان الاجتماعي التضامن، التعليم العالي، التكوين المهني، الجماعات المحلية والبيئية، الصناعة والفلاحة، فإنه يجب ضمان الانسجام بين الصحة والسياسات العمومية الأخرى من خلال إدراج كل الأنشطة القطاعية ذات الصلة بالصحة ضمن الإستراتيجية العامة للوزارة،

–رابعا: الإصلاحات الجديدة في النظام الصحي الجزائري.

تتمثل الإصلاحات التي مست القطاع الصحي ضمن قانون سنة 2018 بما يلي¹

–إصلاحات خاصة بحماية الأمومة والطفولة:

¹-قانون رقم 18- 11 مؤرخ في 18 شوال عام 1439 الموافق 2 يوليو سنة 2018، يتعلق بالصحة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، 2018، ص 11.

من اجل ضمان حماية صحة الأم والطفل، القيام بالتدابير الطبية والنفسية والاجتماعية والتربوية والإدارية، وتشكيل برامج مكافحة الوفيات لدى الأم والطفل، وتعتبر من أولويات الصحة العمومية، وتنفيذها هياكل ومؤسسات صحية، إضافة إلى ذلك يجب القيام بالتصريح بالمرأة الحامل من طرف مهني الصحة ويتم تسجيلها ابتداء من الثلاثي الثالث من الحمل، حسب اختيارها لدى عيادة ولادة عمومية أو خاصة، كما توفر الدولة الوسائل الملائمة لضمان المتابعة الدورية والإجبارية للحمل، والقيام بالتكفل الصحي للأطفال بواسطة وسائل بشرية ومادية التي تكون على عاتق الدولة، وتمثل أهداف هذه الإصلاحات إلى حماية صحة الأم قبل وأثناء وبعد الحمل، وضمان الظروف الصحية للطفل ونموه.

-إصلاحات صحية في الأوساط التربوية و الجامعية و في التكوين المهني:

تضمن الدولة حماية وترقية الصحية في الوسط التربوي والجامعي وفي التكوين المهني، عبر أعمال وبرامج صحية ملائمة، حيث تضع وزارة الصحة بالتنسيق مع وزارة التربية والتكوين المهني والتعليم العالي، هياكل كشف ومتابعة من اجل مراقبة حالاتهم الصحية ومتابعة التكفل بالأمراض التي تم الكشف عنها.

-إصلاحات صحية وسط العمل:

تسير الدولة إلى الحماية الصحية في وسط العمل وترقيتها لاسيما إلى ترقية الراحة البدنية والعقلية والاجتماعية للعمال في كل المهن والحفاظ على أعلى درجة لها، والوقاية من كل ضرر يلحق بصحة العمال جراء ظروف عملهم وحماية العمال من الأخطار الناتجة عن وجود عوامل مضرّة بصحتهم و الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.

-إصلاحات صحية من اجل الوقاية من الأمراض المتنتقلة و مكافحتها:

يخضع الأشخاص المصابون بأمراض متنتقلة والأشخاص الذين يكونون على اتصال بهم، الذين يشكلون مصدر للعدوى، لتدابير الوقاية والمكافحة المناسبة، ومن ثم القيام بالتلقيح الإجباري مجانا لفائدة المواطنين المعنيين.

-إصلاحات صحية خاصة بترقية التغذية الصحية:

تقوم الدولة بترقية أنماط استهلاك تشجع على تغذية صحية ومتوازنة لدى المواطنين، كما تسهر على وضع مقاييس في مجال التغذية، عبر برامج التربية والإعلام و التحسيس والاتصال، واتخاذ كل التدابير الضرورية التي تسمح بالوقاية من السمنة لدى المواطنين، ولاسيما لدى الأطفال حيث يعتبر تكلفة على عاتق المؤسسة الاستشفائية.

-إصلاحات صحية خاصة بحماية صحة الأشخاص المسنين:

تتولى الدولة إعداد وتنفيذ برامج لحماية صحة الأشخاص المسنين، ويستفيد الأشخاص المسنون لاسيما

المصابون بأمراض مزمنة أو المعوقون من كل الخدمات المتعلقة بالعلاج وإعادة التكييف والتكفل النفسي التي تتطلبها حالتهم الصحية، كما تضمن الهياكل والمؤسسات الصحية التكفل بالاحتياجات الصحية للأشخاص المسنين خاصة المعوقين.

- خصخصة الخدمات الصحية:

يشترك القطاع الخاص مع الحكومة في تقديم بعض الخدمات الصحية للمواطنين مثل إنشاء المراكز الصحية الأولية والمستشفيات وعقود التشغيل والصيانة للمرافق الصحية التابعة لوزارة الصحة، كما يقوم القطاع الخاص بتقديم الخدمة الصحية عن طريق المرافق الصحية التي يملكها بمقابل على أن تقوم وزارة الصحة بمراقبة المستوى الطبي والمهني

المطلب الثاني: ثقافة المؤسسة ونمط القيادة

لا يتعد كثيرا ثقافة المؤسسة عن القيم و أساليب العمل المعمول بها سابقا والتي رسخت على مدار عقود من الزمن، هذا ماجعل التغيير الثقافي يؤثر إيجابا على كفاءة المؤسسة و احترافها هو مانادى به peter set waterman بمفارقات الثقافات القوية والضعيفة.

فالقيادة وما تحتويه من أنماط جعلها تحسن أدائها و تحقيق الرضا الوظيفي و تجسيد ذلك في تقاسم القيم من شتى المؤسسات الإدارية أفضل من الرغبة في الأداء.

القدرة على التأثير و إقناع الآخرين من دور القادة الإداريين فتحقيق أهداف المؤسسة يشترط مايلي: ¹

1. تفويض بعض السلطات للمديرين التنفيذيين ليتمكنوا من تنفيذ الأعمال لهم بكفاءة.
2. استخدام بعض أساليب التحفيز للعاملين.
3. تنسيق النشاطات المختلفة لضمان التسلسل المنطقي.
4. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
5. تطوير أنشطة خاصة لتوجيه الجهود الجماعيين.

يكمن دور القيادة التحويلية في الكشف وتفكيك للثقافات الراسخة داخل المؤسسة والتأكد من توافقها مع الاستراتيجيات القيم الجديدة من خلال التعليم و التكوين و التوعية الجديدة، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم و المعتقدات الشخصية للقائد، فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغييرات إيجابية في طرائق أداء العاملين وحثهم بأهمية عملهم وخلق الشعور لديهم بالولاء للمنظمة.

¹ - عبد الباري ابراهيم الدرّة، الإدارة الإستراتيجية في القرن 21 النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، 2014، دار الواصل للنشر، الأردن، ص 200.

إن التكيف و التلاؤم مع تغيرات المحيط الخارجي وإستراتيجية التغيير التي تمر بها المؤسسة يقع نجاحها على نمط القيادة التحويلية التي يفترض أن تتوفر فيها العناصر التالية:¹

_ **الإيمان بالتغيير**: ويعني التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة إلى منظمة أكثر فعالية.

_ **الإيمان بالإبداع**: الاستناد إلى التفكير الإبداعي لحل المشاكل المعقدة و الإيمان بأن الابتكار هو جوهر الإبداع.

_ **الإيمان بالمخاطرة**: ما يميز القائد التحويلي هو القدرة على خوض المغامرات وقبول التحدي.

المطلب الثالث: ثقافة المؤسسة واستراتيجيات التغيير في المؤسسات الصحية:

إن استراتيجيات التغيير في المؤسسات الحديثة خاصة المؤسسات الصحية كثيرا ما تمثل تغييرا في المعتقدات والقيم والاتجاهات التي تبلورت على مدار السنوات و التي أصبح يدينون بها طاقم العاملين فيها، حيث تتصف المؤسسات التي تعتبر من أنماط تسييرها بالمؤسسات المتكلسة والجامدة.

إن القطاع الصحي المتمثل في مؤسساته الصحية خضعت على مدار عقود إلى إصلاحات عديدة، مست

بناء هياكل جديدة، اعتماد هيكلية جديدة حسب المرسوم التنفيذي 466/97 الذي يقسم الهياكل الصحية

إلى مؤسسات استشفائية ومؤسسات عمومية للصحة الجوارية لها مختلفة عن المؤسسات الأخرى، وإقحام منظومة الضمان الاجتماعي ونظام التعاقد مع هيئات الضمان الاجتماعي.²

إن استراتيجيات التغيير في المؤسسات الصحية يمكن تلخيصها فيمايلي:

أ. **استراتيجيات العلاج المجاني**: دفع اعتناق الاشتراكية في مؤسسات الدولة إلى ترسيخ مبدأ

الدولة الحارسة والمساعدة والأبوية إلى إقرار مجانية العلاج في 28 ديسمبر 1973، الذي يضمن تغطية جديدة فاعلة لجميع المواطنين، فضلا عن التكوين في المجال الطبي، وإبرام الاتفاقيات بين الهند و الصين و الاتحاد السوفياتي.³

ب. **اقحام القطاع الخاص**: وهو نوع من الاستراتيجيات لتغطية النقص في خدمات المرفق العمومي الصحي.

ج. **إصلاحات 1985**: ركز هذا الإصلاح على عدة استراتيجيات منها مايلي:

¹ - علاء سيد قنديل، القيادة الادارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، 2010، ص 61.

² - د موسى بخاششة، ثقافة المؤسسة كمدخل لنجاح استراتيجيات التغيير في المؤسسة، ملتقى إدارة التغيير التنظيمي بين المفاهيم النظرية والنماذج العلمية، جامعة باجي مختار بنعابة، الطبعة الأولى، أفريل 2021، ص 101.

³ - تقرير وزارة الصحة والسكن واصلاح المستشفيات، الاصلاحات في الصحة - التطور والافاق-، ديسمبر 2015.

- اعتماد عيادات متعددة الخدمات.
- الاهتمام بتكوين مستخدمي الصحة الأطباء, والشبه الطبيين و الأعوان والإداريين.
- إنشاء المدرسة الوطنية لصحة العمومية.
- انشاء معهد باستور المكلف بإحكام وتسويق اللقاحات و الأدوية والصيدلية المركزية لإنتاج أدوية.¹

د. فترة الإصلاح العميق (1999-2015)²

اتسمت هذه الفترة باستقرار أمني وسياسي وبمجموعة مالية سهلت على المشرفين في القطاع الصحي بوضع استراتيجيات لتغييره, كإعادة تسمية القطاع وإنشاء مديرية فرعية وتأسيس المجلس الوطني للإصلاح و تأسيس مؤسسات عمومية للصحة الجوية EPSP والمؤسسات العمومية الاستشفائية EPH سنة 2007 ويهدف هذا الإصلاح العميق إلى استقلالية هاته المؤسسات والتحكم والتسيير والنفقات وإعطاء نوع من اللامركزية لكل ولاية ولكنه لم يرقى إلى تحسين الخدمات الصحية بشكل مريح.

إن المتمعن في أداء المؤسسات العمومية للصحة يعطي صورة سوداء نتيجة الخدمات الصحية المتدنية فضلا عن غياب فعالية التسيير وهو انعكاس للثقافات السائدة هناك. فالأجور المتدنية و انعدام الحوافز, وغياب ثقافة مشجعة نحو الأداء الأفضل انعكس كل ذلك على نوعية الخدمات و الأهداف الصحية عامة.

إن التأسيس لثقافة جديدة يتطلب تغيير القيم السائدة مدخل التغيير الثقافي من خلال تكوين الأفراد وطاقم العاملين سواء الأطباء و الأعوان شبه الطبي والإداريين, لفهم وتحسين الأوضاع الحالية ويعبر اعتماد المدخل الثقافي على نجاح أو فشل استراتيجيات التغيير السابقة خاصة الخارطة الصحية الجديدة التي تعتبر إستراتيجية تغيير جديدة مبرورة لتحسين أفضل للخدمات الصحية وتحسين جودتها.

¹ موسى بخاخشة، مرجع سبق ذكره، ص 101.

²-أحمد تناح، سياسة اصلاح المنظومة العمومية للصحة في الجزائر، جامعة الجلفة، ص 1.

فغياب ثقافة التغيير سيزيد من متاعب الحصول على جودة عالية للخدمات الصحية نتيجة غياب ثقافة التسويق لهذا المفهوم بين العاملين في المؤسسات الصحية فالمرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 عرض إستراتيجية جديدة لتغيير نمط تسيير المؤسسات الصحية كان يهدف إلى تقريب الصحة من المواطن وتحسين خدماتها إلا أن الواقع يقر بفشل هذه الإستراتيجية، حيث يغيب عليها طابع التثقيف وتغيير سلوكيات الأفراد نحو الأفضل، والقناعات من خلال التأثير في التصرفات الموظفين وإدخال عوامل جديدة تدفعهم إلى تقديم مساهمات أكثر.¹

¹ - عدنان مريزق، التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة، 2011.

خلاصة الفصل

مما سبق يتضح لنا أن عملية التغيير الاستراتيجي أصبحت ضرورة حتمية لا مفر منها للمنظمات في ظل البيئة التنافسية الحالية شديدة الانفتاح والتسارع، مما يحتم التأقلم مع هذه التوجهات والتغييرات. ومن اجل أن تنجح المنظمة في تحقيق التغيير في ثقافتها يلزمها تبني بعض الأدوات المساعدة وإرساء استراتيجيات متطورة وناجحة تهدف إلى إحداث تغييرات في الميول والاتجاهات والقيم، والاهتمام بأثر هذا التغيير على توجهات الأفراد باعتبارهم جوهر عملية التغيير.

إن الاختيار النهائي لنوع الإستراتيجية المطبقة يتطلب بالضرورة وجود وعي وإدراك لدى القائمين على التغيير والمشاركين فيه لمتطلبات العصر وما يصاحبه من تحديات.

فرغم الجهود الكبيرة المبذولة لإصلاح المنظومة الصحية الجزائرية إلا أنها تبقى مرهونة بتأسيس ثقافة جديدة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي بقالمة

المبحث الاول: نظرة عامة حول المنظومة الصحية لولاية قالمة مع دراسة حالة المؤسسة

العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي قالمة

إن الإصلاحات التي مست القطاع الصحي في الجزائر تشكلت عنه خارطة صحية جديدة تمثلت في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية والمؤسسة العمومية الاستشفائية، ومنها المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي بقالمة، التي سنتناولها كحالة لدراسة الواقع الصحي بقالمة. وذلك لتكييف الجانب النظري من الدراسة وتطبيقه على أرض الواقع

المطلب الأول: تقديم عام للقطاع الصحي في ولاية قالمة

أولاً: واقع قطاع الصحة في ولاية قالمة

تتربع ولاية قالمة على مساحة قدرها 3090.51 كلم²، وبتعداد سكاني كثيف الأمر الذي جعل من تطوير القطاع الصحي لهذه الولاية ضرورة حتمية لإستيعاب هذا النمو السكاني وتلبية احتياجاتها لصحية، ويتم تغطية هذه الكثافة السكانية من خلال عدد من المؤسسات الصحية العمومية وخاصة (مستشفيات مراكز صحية، قاعات عناية) وللهوض بهذا القطاع سخرت موارد بشرية معتبرة (أطباء، ممرضون، صيادلة ..) مؤهلة لتقديم الخدمات الصحية من طرف المواطنين، وسنتناول فيما يلي المؤسسات الصحية في ولاية قالمة:

-المؤسسات الصحية في ولاية قالمة:

انثبق عن إعادة هيكللة المنظومة الصحية خريطة صحية جديدة ترتب عنها تقسم المؤسسات الصحية بقالمة إلى: خمسة (05) مؤسسات عمومية إستشفائية هي:

-المؤسسة الإستشفائية الحكيم عقبي.

-المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن زهر.

-المؤسسة العمومية الاستشفائية وادي الزناتي.

-المؤسسة العمومية الاستشفائية بوشقوف.

-المؤسسة العمومية الاستشفائية عين عربي.

وأربعة (04) مؤسسات عمومية للصحة الجوارية هي:

-مؤسسة عمومية للصحة الجوارية قالمة بالعيادة متعددة الخدمات شلاغمية عمارة (بومهرة أحمد).

-مؤسسة عمومية للصحة الجوارية وادي الزناتي بالعيادة متعددة الخدمات وادي الزناتي (وادي الزناتي).

- مؤسسة عمومية للصحة الجوارية تاملوكة بالعيادة متعددة الخدمات تاملوكة

يتبع هذه المؤسسات العمومية نسيج من الوحدات الصحية القاعدية موزعة على كامل تراب الولاية، تغطي مجموعة سكانية معينة وذلك لتمكينها من تأدية المهام المسندة، إليها وتقريب الخدمات الصحية من المواطن. ويتربع القطاع الخاص بولاية قالمة على عدة من شآت تتمثل في المؤسسات الاستشفائية الخاصة، مراكز تصفية الدم، مخابر التحاليل الطبية ووحدات النقل الصحي.

المطلب الثاني: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية-الحكيم عقبي -قالمة

أولاً: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي قالمة

-تم إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي (قالمة) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في: 19/05/2007 ويعتبر من أهم المرافق الحيوية في الولاية والتي شهدت نشأتها عدة مراحل أولهما كانت في بداية فيفري 1985 تاريخ انطلاق العملية وأخرها كانت 2008، يتربع على مساحة إجمالية قدرها 3209 م²، بموقع جغرافي استراتيجي جعلها همزة وصل لقاطني الولاية، حيث توسط العديد من الدوائر والبلديات التابعة لها، وكانت تبلغ قدرة استيعابها 240 سرير بداية تشغيلها، أما الآن وبعد عدة إصلاحات وتعديلات أصبحت سعتها 288 سرير (إحصائيات) 2018 موزعة على المصالح والوحدات الداخلية، ما يميز هذه المصالح عن غيرها هي الجانب الانساني النبيل المتمثل في استمرارية أنشطتها على مدار اليوم والشهر والعام (24 سا 24 سا)، كما تتسم المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم عقبي بالطابع الإداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي مع بقائها عمليا تخضع للرقابة الوصائية للسيد الوالي (المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07، المتعلق بإنشائها وتسييرها) حيث تتكون من هيكل التشخيص، العلاج، الاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تتمثل مهامها في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، وتتولى على الخصوص المهام التالية¹:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة (مثل التوعية الصحية للمواطنين للوقاية من الأمراض والأوبئة)
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية

¹ - مرسوم تنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في: 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007، يتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 33، 2007، ص 10.

- استخدام المؤسسة الاستشفائية كميدان للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي عن طريق اتفاقيات مبرمة مع مؤسسات التكوين

ثانيا: عرض وشرح الهيكل التنظيمي لمستشفى الحكيم عقبي

تتوزع الوظائف والأنشطة في المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم التي يحددها هيكلها التنظيمي الذي يشرف عليه السيد المدير بصفته الأمر بالصرف و المسؤول عن اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة بمساعدة أربعة مديرين فرعيين يرأسون المديرية الفرعية التالية: المديرية الفرعية للموارد البشرية، المديرية الفرعية للمصالح الصحية، المديرية الفرعية للمالية والوسائل المديرية الفرعية للصيانة والتجهيزات الطبية والتجهيزات الطبية المرفقة) كما تحوي كل مديرية فرعية مكتبين أو أكثر كما يلي:

- المديرية الفرعية للموارد البشرية: تشمل على مكتبين اثنين هما:

1. مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات

2. مكتب التكوين

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تشمل على ثلاث مكاتب وهم:

1. مكتب الميزانية والمحاسبة

2. مكتب الصفقات العمومية

3. مكتب الوسائل العامة والهيكل

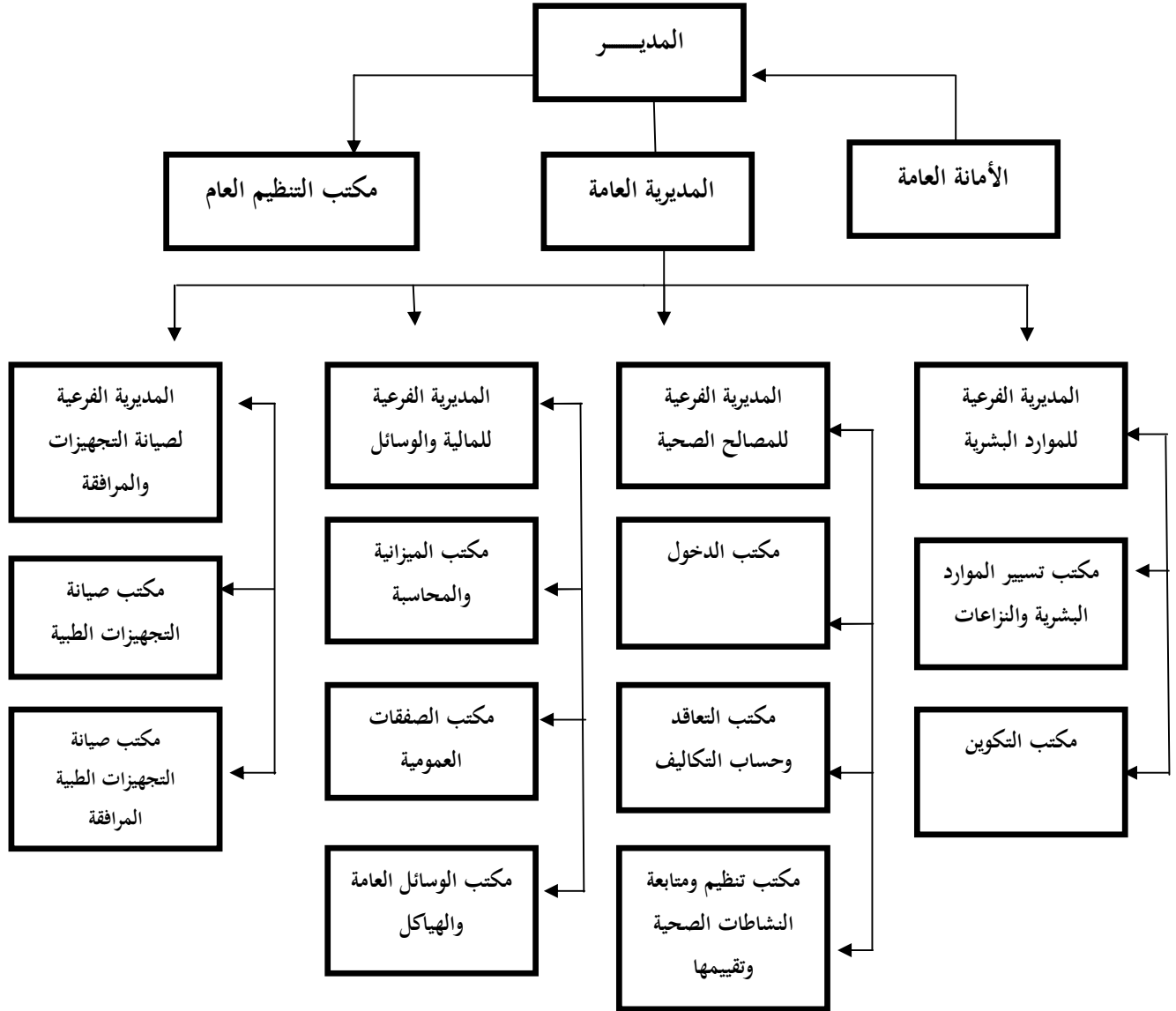
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات الطبية المرافقة: تشمل على مكتبين اثنين هما:

1. مكتب صيانة التجهيزات الطبية

2. مكتب التجهيزات الطبية المرافقة

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.

الشكل 15: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الحكيم عقبي - قائمة-



المصدر: مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية الحكيم عقبي قائمة

المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني

تعرضنا في هذا المبحث منهجية البحث الميداني المنجز في مستشفى الحكيم عقبي بولاية قالمة بتحديد عينة الدراسة و الأدوات المستخدمة.

المطلب الأول: المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة

استهدفت الدراسة عينة من مستشفى الحكيم عقبي بولاية قالمة، حيث تم توزيع 40 استمارة على المستشفى و وشملت العينة أعوان الإدارة، رؤساء مصلحة، رؤساء أطباء، الأطباء، صيادلة، ممرضين، حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وتصميم الاستمارة

أولا: أدوات جمع البيانات

لقد تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات بغرض الحصول على المعلومات التي تخدم هذا البحث ونظرا لطبيعة الموضوع وخصائص أفراد العينة تم اللجوء إلى كل من الاستبيان والمقابلة وذلك من خلال:

المقابلة: اعتمدنا على هذه الطريقة في لقائنا مع مسؤولين والعاملين بالمستشفى الذين زدونا ببعض البيانات والمعلومات اللازمة التي تخص موضوع البحث، إضافة إلى الاطلاع على تاريخ المؤسسة ونشاطها.

الاستمارة: وجدنا ان الأداة الأكثر ملاءمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي " الاستبيان " وقد قسمنا

الاستبيان الى المعلومات الشخصية والى ثلاث محاور رئيسية

المحور الأول: يتعلق بمدى امتلاك المؤسسة لثقافة تنظيمية

المحور الثاني: يتعلق بالاهتمام بالجانب الثقافي (الثقافة التنظيمية) يساهم في تنفيذ ونجاح استراتيجيات

التغيير بالمؤسسة

المحور الثالث: يتعلق بإهمال الجانب الثقافي يؤدي إلى فشل مقاومة التغيير في المؤسسة. حيث وزعت عينة

عشوائية تتكون من 40 فردا م موظفي وإطارات المستشفى.

ثالثا اختيار مقياس الاستبيان

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية –الحكيم عقبي -قائمة

لقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي وذلك لأنه من أكثر المقاييس استخداما وذلك لسهولة فهمه، حيث يعبر الأفراد المستجوبين عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات وقد ترجمت الإجابة على النحو التالي:

جدول رقم 4: يوضح سلم ليكارت الخماسي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج spss25

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي

بعد توزيع الاستمارات وجمعها وفرزها وتحديد الاستمارات الصحيحة التي سيتم الاعتماد على الإجابات فيها واستبعاد الاستمارات الخاطئة تم الاعتماد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية... الخ، و على برنامج الحزمة للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1- المدى

تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي الذي يقوم على 05 درجات هي: عالي جدا، عالي، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا، وذلك للدلالة على موافقة أو اعتراض الباحثين على الظاهرة عن طريق حساب طول الخلايا المقياس وذلك لحساب المدى العام للعلاقة التالية $E = X_{max} - X_{min} = 5 - 1 = 4$:
ولإيجاد طول الخلايا الصحيح نقسم النتيجة السابقة على عدد درجات مقياس التقييم المعتمد (ليكارت الخماسي)، بمعنى ($4 \div 5 = 0.8$)،

ويمكن توضيح طول الخلايا من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 5: يوضح المدى

الخلاية	المجال
غير موافق تماما] 1.00 ، 1.80
غير موافق] 1.80 ، 2.60
محايد] 2.60 ، 3.40
موافق] 3.40 ، 4.20
موافق تماما] 4.20 ، 5.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكارت

2النسب المئوية والتكرارات

: وفي وصف بيانات العينة، حيث تقوم بحساب النسب المئوية كمايلي:

المتوسط الحسابي: ويحسب كمايلي:

$$F_i \sum x_i \cdot F_i / \sum = x$$

X:الوسط الحسابي المرجح

X_i: وزن كل عبارة

F_i: التكرارات المقابلة لكل عبارة

X: مجموع التكرارات للعبارات

4- الإنحراف المعياري:

يستخدم لمعرفة مدى انحراف أفراد العينة لكل عبارة من العبارات متغيرات الدراسة، ويحسب كمايلي:

$$\sum n - 1$$

حيث:

N_i: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد

X_i: وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5

X: المتوسط الحسابي للإجابات العينة لعبارات الاستبيان

N: حجم العينة: مجموع أفراد العينة والذي قدر ب: 40 فردا

5- ثبات الاستبيان

قبل القيام بالاختبارات الإحصائية المناسبة في تحليل فرضيات الدراسة، لابد من التأكد من موثوقية أداة

القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس.

تم التأكد من ثبات الاستبيان واتساق محتواه ، المتعلق بنتائج مقياس ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي

المطبق باستخدام نتائج (SPSS) اختبار ثبات أداة الدراسة اختبار جيدة ودالة على ثبات الاستبيان والحصول على

نفس النتائج في حال إعادة الدراسة على نفس العينة وتحت نفس الظروف والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 6 يوضح معامل ألفا كرونباخ

الرقم	المتغيرات	عدد الأسئلة	معامل الثبات	نسبة الثبات
المجموع		53	0.925	92.5%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نرى أن نتائج الاختبار جيدة دالة على ثبات الاستمارة وقوة اتساق عباراتها، حيث تراوحت قيمة الفا كرونباخ في إجمالي المحاور الثلاثة والعبارات قدرت بـ: 0.925

وهو يشير إلى نسبة التطابق تفوق 90% وهي قيمة تعبر عن ثبات واتساق الداخلي عالي لعبارات الاستمارة

6- اختبار التوزيع الطبيعي

لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، فهو (KS) يعتمد اختبار التوزيع الطبيعي الى اختبار

كولومجروف سيمرنوف

اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث تشترط معظم الاختبارات ان يكون توزيع طبيعيا.

$\text{sig} < 0.05$ وعليه إذا كان مستوي المعنوية

0: المحوري يتبع التوزيع الطبيعي H نقبل

1: المحور لا يتبع التوزيع الطبيعي H نرفض

ولهذا نلخص نتائج (KS) في الجدول الآتي:

جدول رقم 7 يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الدراسة	قيم Z	مستوي المعنوية Sig
المحور الأول	0.404	0.05
المحور الثاني	0.162	0.05
المحور الثالث	0.214	0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات 25spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه ان توزيع جميع الإجابات كان توزيعا طبيعيا، أن نسبة الاحتمالية لمحاور الدراسة كانت اكبر من 0.05 وهي موافقة لقاعدة الاختبار المعتمدة في الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من عملية إعداد الاستبيان وتوزيعه على أفراد العينة محل الدراسة، سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة، عن طريق التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات المستخلصة من هذه الإجابات (spss)

المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية

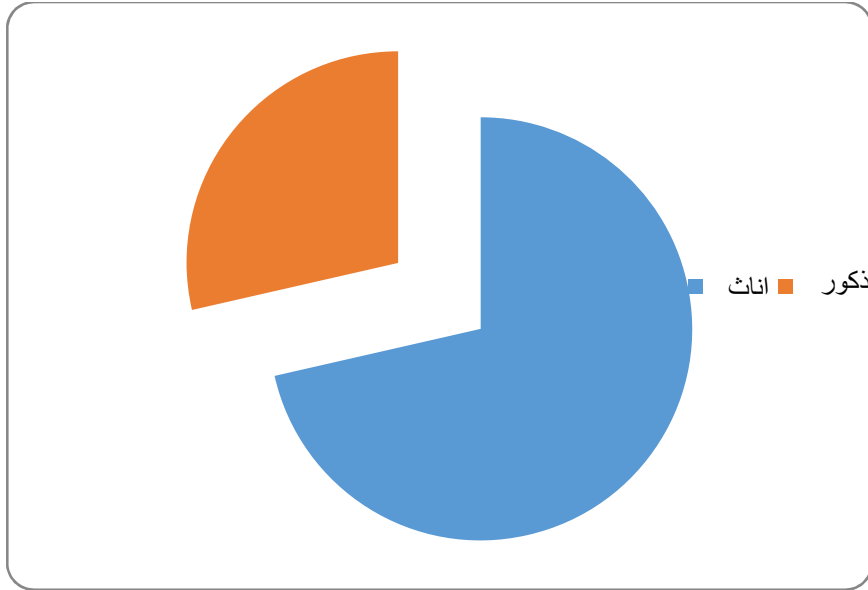
1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم 8 يوضح عينة الدراسة حسب الجنس

35%	14	ذكور
65%	26	إناث
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات spss

الشكل 16: يوضح عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Excel

يوضح الجدول رقم (8) توزيع التكرارات و النسبة المئوية حسب متغير الجنس، نلاحظ ان فئة الإناث أكبر من فئة الذكور حيث قدرت نسبة الإناث 65%، بينما فئة الذكور فقدرت ب: 35% ومن هنا نلاحظ أن فئة الإناث غالبية على فئة الذكور في المؤسسة الاستشفائية الحكيم عقبي بقالملة.

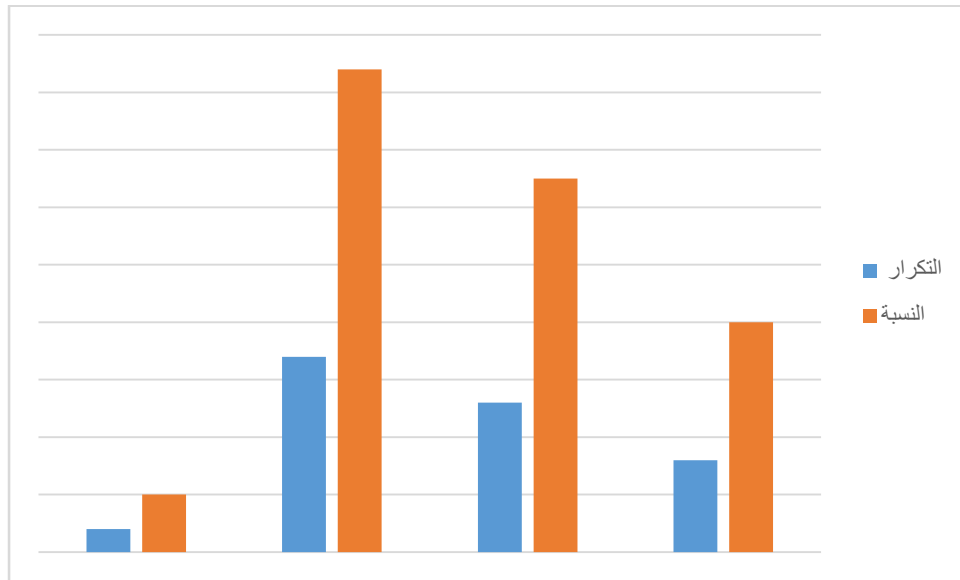
2- توزيع افراد العينة حسب السن

جدول رقم 09 يوضح عينة الدراسة حسب السن

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	2	5%
25-35 سنة	17	42%
35-45 سنة	13	32.5%
45 سنة فما فوق	8	20%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات spss

الشكل 17: يوضح عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Excel

يوضح الجدول رقم (10) توزيع التكرارات والنسبة المئوية حسب متغير السن وافراد العينة، نلاحظ ان الفئة العمرية من 25-35 سنة هي الاكثر تكرارا بنسبة مئوية 42.5% و45% تليها الفئة العمرية من 35-45 سنة بنسبة 32.5% وتليها الفئة العمر 45 سنة فما فوق 20%. ثم تليها الفئة العمرية اقل من 25 سنة بنسبة 5% وهو ما يدل على أن غالبية العاملين بالمؤسسة هم من فئة الشباب مما يسهل عملية تقبلهم للتغيرات الثقافية داخل المؤسسة, بينما الفئة العمرية الأكثر من 45 سنة فتبدي مقاومة أكثر للتغيير وذلك لتشبهها بالأفكار وأساليب العمل القديمة.

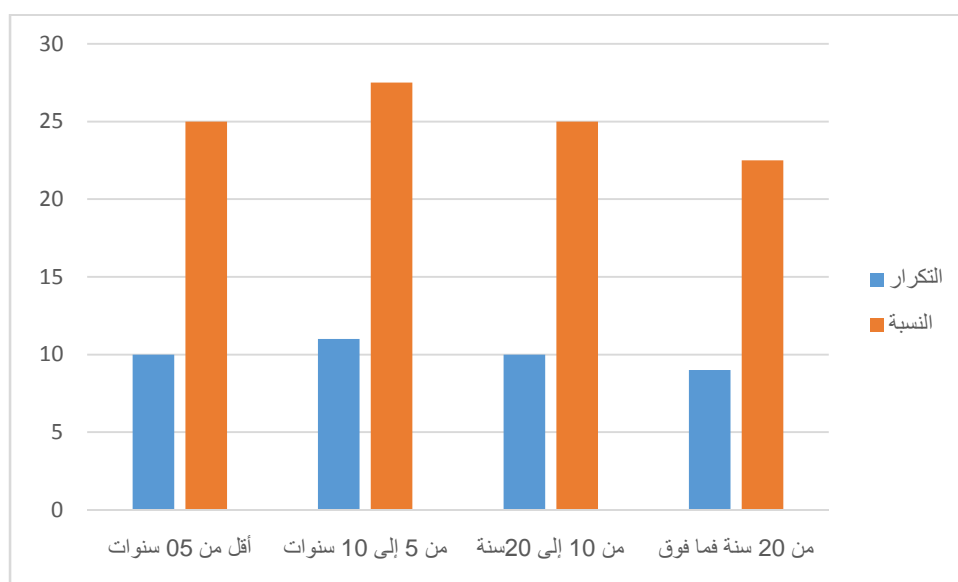
3- توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

جدول رقم 10 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	10	25%
من 5 إلى 10 سنوات	11	27.5%
من 10 إلى 20 سنة	10	25%
من 20 سنة فما فوق	9	22.5 %
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات spss 25

الشكل 18: يوضح عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 أن الفئة من 5 إلى 10 سنوات هي الفئة الأكثر تكراراً بنسبة 27.5% يليها الفئتين أقل من 5 سنوات ومن 10 إلى 20 سنة بنسبة 25% لكل منهما , ثم الفئة من 20 سنة فما فوق بنسبة 22.5%, أي أن أغلبية العاملين لديهم خبرة تتجاوز 5 سنوات, وبالتالي يمكن الاستفادة من خبراتهم في هذا المجال فهذا يساعدهم على إدخال ثقافة تنظيمية جديدة يمكن الاستفادة منها داخل المؤسسة.

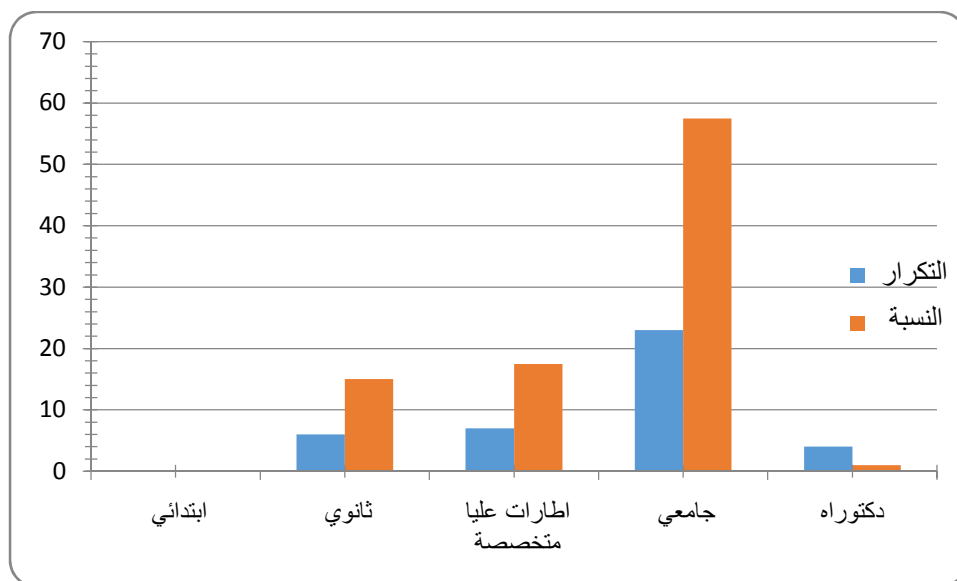
4-توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

جدول رقم 11: توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0%
ثانوي	6	15%
اطارات عليا متخصصة	7	17.5%
جامعي	23	57.5%
دكتوراه	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات spss25

الشكل 19: يوضح عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن أغلبية عينة مجتمع الدراسة لديهم مستوى جامعي بنسبة 57.5% ثم الاطارات العليا المتخصصة بنسبة 17.5% أما المستوى الثانوي فقدر بنسبة 15%، ومستوى دكتوراه يقدر بنسبة، 10% اما المستوى الابتدائي فكانت معدومة.

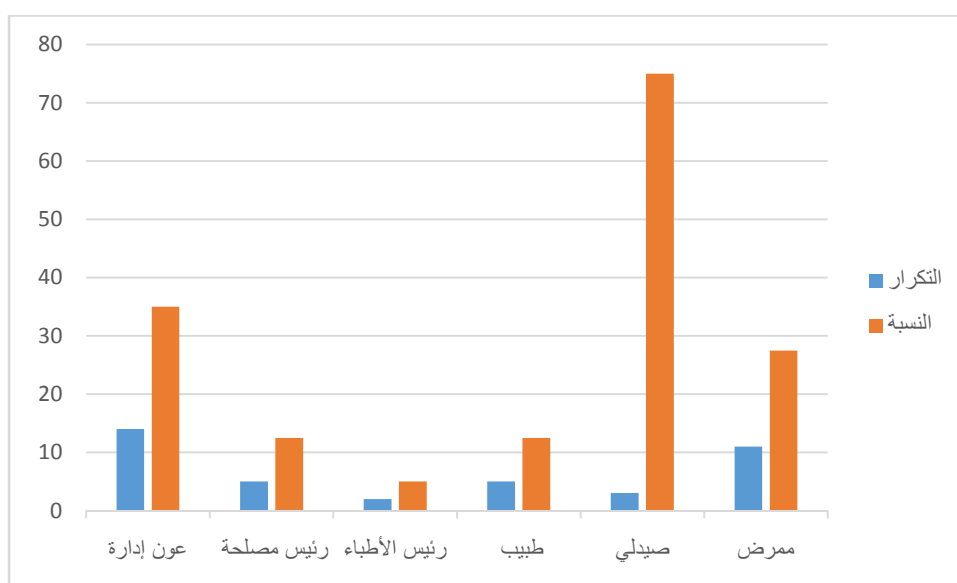
5- توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

جدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

البيان	التكرار	النسبة
عون إدارة	14	35%
رئيس مصلحة	5	12.5%
رئيس الأطباء	2	5%
طبيب	5	12.5%
صيدلي	3	7.5%
ممرض	11	27.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات spss25

الشكل 20: يوضح عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Excel

نلاحظ من النتائج الموضحة من الجدول أعلاه ان اغلب أفراد عينة الدراسة هم أعوان إدارة بنسبة 35% تليها فئة الممرضين بنسبة 27.5% وفئة الأطباء ورؤساء المصالح بنسبة متساوية 12.5% ثم الصيدالة بنسبة 7.5% وأخيرا رؤساء الأطباء بنسبة 5%، ومن خلال النتائج الموضح في الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلب إدارات المؤسسة هم من الأطباء والممرضين والصيدالة وهذا ما يعكس طبيعة المؤسسة كونها مؤسسة استشفائية.

المطلب الثاني: عرض نتائج محاور الدراسة.

اولا: المحور الأول: يوجد اتجاه ايجابي نحو الثقافة التنظيمية في المؤسسة المدروسة عند مستوى معنوية

:0.05

جدول رقم 13 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الاول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه الايجابي
1- بعد قيم المنظمة: الأداء، الاحترام، المساواة	3.20	0.779419		
توفر المؤسسة بيئة عمل تساعد على إنجاز المهام في الآجال المحددة مع وجود الخدمة المطلوبة.	2.6250	1.23387	A17	متوسط
- تسعى المؤسسة للتميز في الأداء لتحقيق الأهداف.	3.350	1.07537	A8	متوسط
- إنتشار قيم الإحترام المتبادل بين العاملين في المستشفى.	3.475	1.03744	A4	عالي
- تسمح ثقافة المنظمة للعاملين بالحرية في إبداء أو التعبير عن آرائهم	3.3750	0.97895	A7	متوسط
- تساهم ثقافة المنظمة في ولاء العاملين للمؤسسة	3.2000	1.15913	A12	متوسط
2- بعد المشاركة	3.3625	0.7782		
- لدى العاملين قيم مشتركة حول كيفية إنجاز الأعمال وعلاقات العمل الفردية والجماعية.	3.5250	1.06187	A3	متوسط
- تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في صنع القرارات.	2.3500	1.09895	A18	ضعيف
- تفويض السلطة الكافية للإطارات في المستشفى في إطار مسؤولياتهم.	3.4750	0.93336	A4	عالي
- نجاح الفرد يأتي من خلال المشاركة والتعاون لتحقيق نجاح الجماعة	4.1000	1.05733	A1	عالي
3- بعد فرق العمل	3.260	0.70485		

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية –الحكيم عقبي -قائمة

عالي	A5	1.0609	3.45	- تشجيع إدارة المستشفى العاملين على العمل ضمن فرق العمل.
متوسط	A9	1.0177	3.30	- تحرص المؤسسة على انسجام فرق العمل مع الاستفادة من إمكانياتهم الفردية.
متوسط	A16	1.448	2.67	- مناخ العمل يشجع على الإبداع
متوسط	A9	1.095	3.30	-أحصل على التقدير والمساندة من زملائي في العمل.
متوسط	A10	1.2025	3.26	- أقوم بتجريب أساليب عمل أو تقديم خدمة جديدة رفقة فريق العمل.
متوسط		1.08180	3.15	- بعد الاتصال 4
متوسط	A15	1.22971	2.775	- تستعمل إدارة المستشفى أساليب اتصال فعالة مع عاملها
متوسط	A11	0.94699	3.225	- تتميز إدارات المؤسسة بقدرتها على التأثير في الآخرين.
عالي	A5	1.21845	3.45	- سهولة تنقل المعلومات يؤدي إلى السرعة في اكتشاف المشاكل والعوائق وحلها.
متوسط	A13	1.1886	3.15	- تبادل المؤسسة المعلومات والخبرات مع المستشفيات الأخرى بالقطاع
متوسط		0.7820	3.3583	- بعد الحوافز والمكافآت 5
عالي	A6	1.2787	3.425	- تنظم المؤسسة دورات تكوينية وتدريبية ودورات تحسين مستوى أو تجديد معلومات العاملين في المستشفى.
متوسط	A14	1.3387	3.050	- ترتبط الحوافز والمكافآت بمستوى الابتكار في تقديم الخدمة وتحسين أداء العمل
عالي	A2	1.31656	3.600	- إعطاء فرصة للعاملين لإتمام تعليمهم خلال مساهمهم المهني.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات spss25

يظهر من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة الميينة في الجدول أعلاه(رقم 14) أن المؤسسة الإستشفائية

تملك أبعاد متعددة للثقافة وهي كما يلي:

بعد قيم المنظمة، بعد المشاركة، بعد الاتصال و بعد الحوافز والمكافآت، فقد تبين أن المتوسط الحسابي لفرقات هذا المحور تتراوح ما بين 2.35 و 4.10 كما نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

بعد قيم المنظمة:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة حثت على نشر قيم الاحترام المتبادلة بين العاملين في المستشفى وذلك بدرجة عالية وحصلت على تأييد عالي من طرف العاملين ضمن هذا البعد فبلغ المتوسط الحسابي 3.47 والانحراف المعياري 1.03744، ثم تلتها العبارة رقم 02 الاهتمام وسعي المؤسسة للتميز في الأداء لتحقيق الأهداف بمتوسط حسابي 3.330 وانحراف معياري 1.075 ثم تليها العبارة رقم 5 والعبارة رقم 01 التي تبين مدى مساهمة بدرجة متوسطة ثقافة المنظمة في ولاء العاملين للمؤسسة وتوفر المؤسسة على بيئة عمل تساعد على إنجاز المهام في الآجال المحددة وذلك بدرجة متوسطة.

أما بعد المشاركة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن المؤسسة تعتقد بدرجة عالية أن نجاح الفرد يأتي من خلال المشاركة والتعاون لتحقيق نجاح الجماعة وذلك موضح في العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 1.057 ثم تلتها العبارة رقم 06 التي نصت على أن للعاملين قيم مشتركة حول كيفية إنجاز الأعمال وعلاقات العمل الفردية والجماعية وذلك بمتوسط حسابي 3.525 وانحراف معياري 1.061 بدرجة متوسطة، ثم تليها العبارة رقم 08 التي نصت على كون المؤسسة تقوم بتفويض سلطات كافية للإطارات في المستشفى في إطار مسؤولياتهم بدرجة عالية.

ثم تليها العبارة رقم 07 التي تبين أن الإدارة لا تشجع العاملين على المشاركة في صنع القرارات (بدرجة ضعيفة) بمتوسط حسابي 2.36 وانحراف معياري 1.0989.

بعد فرق العمل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إدارة المستشفى تشجع العاملين على العمل ضمن فرق وذلك موضح في العبارة رقم 10 بدرجة عالية وذلك لاحتوائها على متوسط حسابي عالي 3.45 وانحراف معياري 1.0609 ثم تليها العبارتين 11 و 13 التي تبين مدى حرص المؤسسة على انسجام فرق العمل مع الاستفادة من إمكاناتهم الفردية والحصول على التقدير والمساندة من الزملاء في العمل بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره 3.30، ثم تليها العبارة رقم 14 التي حثت بدرجة متوسطة على تجريب أساليب عمل أو تقديم خدمة جديدة رفقة فريق العمل بمتوسط حسابي قدر بـ 3.26 وانحراف معياري 1.202، ثم تليها العبارة 17 التي تحث على

توفير مناخ عمل مناسب يشجع على الإبداع بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي 2.67 وانحراف معياري 1.448.

بعد الاتصال

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 أن المؤسسة تشجع على استخدام أساليب اتصال فعالة مع عاملها وذلك لسهولة تنقل المعلومات مما يؤدي إلى السرعة في اكتشاف المشاكل والعوائق بدرجة عالية والعبارتين 15 و 17 توضحان ذلك تحت متوسط حسابي يتراوح بين 2.775 و 3.45 وانحراف معياري بين 1.229 و 1.218،

ثم تليها العبارة 16 والعبارة 18 اللذان يتعلقان بتأثير إطارات المؤسسة في الآخرين وتبادل المؤسسة للمعلومات والخبرات مع المستشفيات الأخرى بالقطاع بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي يتراوح بين 3.22 و 3.15 وانحراف معياري 0.946 و 1.188.

بعد الحوافز والمكافآت

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة تقوم بإعطاء فرصة للعاملين لإتمام تعليمهم خلال مساهم المهني بدرجة عالية والعبارة 21 موضحة لذلك بمتوسط حسابي قدر ب 3.60 وانحراف معياري 1.316، ثم تليها العبارة رقم 19 التي حثت على كون المؤسسة تنظم دورات تحسين مستوى وتحديد معلومات العاملين في المستشفى بدرجة عالية ومتوسط حسابي 3.425 وانحراف معياري 1.278، ثم تليها العبارة 20 إرتتباط الحوافز والمكافآت بمستوى الابتكار في تقديم الخدمة وتحسين أداء العمل بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي 3.050 وانحراف معياري 1.338.

ونلاحظ من خلال التحليل الإحصائي للقيم 05 الموضحة بالجدول (رقم 10) أن:

- هناك مشاركة وتعاون داخل مؤسسة العمل (المؤسسة الاستشفائية) بدرجة متوسطة (العبارة رقم 09)
- هناك ثقافة سائدة داخل المؤسسة تشجع الموظفين على التعلم واتمام تعليمهم خارج المؤسسة خلال حياتهم المهنية بدرجة عالية العبارة رقم (21).
- يسود المؤسسة جو من التعاون بين أفراد الفريق الواحد.
- هناك شبه اتفاق على إنجاز الأعمال الجماعية وفق رؤية مشتركة حسب العبارة رقم (06).

- تفتقد المؤسسة لبعد المشاركة من طرف العاملين للمشاركة في صنع القرارات داخل المؤسسة (العبارة رقم 07)

وعموما فإن المؤسسة وبدرجة متوسطة تمتلك ثقافة تنظيمية نلاحظ جوانب عديدة منها:

- وجود أساليب اتصال فعالة مع العاملين بدرجة متوسطة.
- هناك تبادل للمعلومات داخل المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية.
- هناك تشجيع للابتكار وتحسين أداء العمل والخدمة داخل المؤسسة بدرجة متوسطة (العبارة رقم 20).
- هناك تقدير واحترام وانسجام بين زملاء العمل.
- هناك هامش ثقافتة تنظيمية للعاملين لبدء أرائهم وتأتي بدرجة متوسطة (العبارة رقم 04).
- هناك ولاء للعاملين للمؤسسة التي يعملون بها وكانت بدرجة متوسطة (العبارة رقم 05).

ثانيا: عرض نتائج المحور الثاني

المحور الثاني: يساهم الاهتمام بالجانب الثقافي (الثقافة التنظيمية) في إنجاح استراتيجيات التغيير في المؤسسة المؤسسة المدروسة عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم 14 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه الايجابي
- توضح المؤسسة أهداف التغيير الجديدة اتجاه المؤسسة- الهيكل التنظيمي-تغيير تكنولوجي -تغيير الخدمات.	2.80	0.966	B9	متوسط
- تحاول المؤسسة خلق وتوفير البيانات الملائمة لعمليات التغيير التنظيمي	2.775	1.0738	B10	متوسط
- يتم إشراك العاملين من طرف الإدارة العليا في عمليات التخطيط للتغيرات الجديدة.	2.75	1.1491	B11	متوسط
-تبذل المؤسسة جهودا لإقناع العاملين بالتغييرات الجديدة ومختلف الإصلاحات في أساليب العمل.	3.05	1.0848	B6	متوسط
-تحرص المؤسسة على العمل ضمن فريق لإنجاح عملية التغيير.	3.225	1.1206	B2	متوسط
-تنجحه المؤسسة إلى ضمان التواصل مع مختلف المستويات الإدارية والعمال لإنجاح عمليات التغيير	3.125	1.1588	B4	متوسط

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية –الحكيم عقبي -قائمة

متوسط	B5	1.1432	3.025	-توظف المؤسسة الخبرات المتراكمة السابقة لإنجاح عمليات التغيير.
متوسط	B6	1.1047	2.900	- تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لشرح التغييرات الجديدة.
متوسط	B5	1.0974	3.025	-تغير المؤسسة الأنماط السلوكية السابقة في عمليات التغيير الجديدة وتحاول تعميمها على المؤسسة
متوسط	B3	1.0349	3.175	-تحث المؤسسة العمال على الحفاظ والالتزام بالتغييرات الجديدة بعد التغيير باستعمال نفوذ السلطة.
متوسط	B2	1.0974	3.225	-تقوم المؤسسة بإعادة النظر في أنماط التسيير السابقة والثقافات الموجودة كلما اعترضتها مشاكل وأزمات.
متوسط	B7	0.90582	3.000	- أدت برامج التغيير في المستشفى إلى التغيير اتجاهات الأفراد بشكل إيجابي.
متوسط	B3	1.0594	3.175	-التغيير يعزز شعور الانتماء و الولاء للمؤسسة و الالتزام بأهدافها.
متوسط	B5	1.025	3.025	-تستقطب المستشفى ذوي الكفاءات لتحقيق استراتيجيات التغيير الموجودة.
عالي	B1	1.1068	3.4250	-التغيير يساعد على تنمية روح الفريق و التمسك بين الرؤساء والمرؤوسين.
متوسط	B12	1.0048	2.6250	- التغيير يؤدي إلى فقدانك لمنصبك و الامتيازات التي تحوزها.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات SPSS 25

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول أعلاه المثلة للمحور الثاني المتعلقة بالاهتمام بالجانب الثقافي في تسهيل استراتيجيات التغيير في المؤسسة فقد تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين 2.625 و 3.425 كما نلاحظ من خلال الجدول أن مؤسسة الدراسة تتميز بما يلي:

ان التغيير يساعد على تنمية روح الفريق والتماسك بين الرؤساء والمرؤوسين بدرجة عالية وهذا موضح في العبارة 15 التي احتلت المرتبة الأولى حيث حصلت هذه العبارة على أكبر تأييد فبلغ المتوسط الحسابي 3.425 وانحراف معياري 1.1068، تليها العبارة 11 تتعلق بسيطرة أنماط التفكير السابقة على المؤسسة والحفاظ على الثقافة الموجودة بها ولكن بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 3.225 وانحراف معياري 1.097، كما تحاول المؤسسة

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية –الحكيم عقبي -قائمة

تثبيت التغييرات الجديدة باستعمال السلطة ولكن بدرجة متوسطة وهذا موضح في العبارة (رقم 10) بمتوسط حسابي 3.175 وانحراف معياري 1.034.

مايمكن التوصل إليه أن مؤسسة الدراسة لها اهتمام بالجانب الثقافي الذي يسهل عمليات التغيير وكان بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 3.125 وانحراف معياري 1.1432، وجود تواصل مقبول مع مختلف المستويات الإدارية لإتمام الدراسة.

- تعتمد المؤسسة على ذوي الخبرات والكفاءات السابقة لإنجاح عمليات التغيير وذلك بدرجة متوسطة.

- كما تعتمد المؤسسة على دورات تكوينية لشرح التغييرات الجديدة وذلك بدرجة متوسطة

- هناك تغيير في اتجاهات الأفراد نحو تقبل برامج التغيير الجديدة وذلك بدرجة متوسطة.

- كما أن هناك تخوف من الأفراد من فقدان مناصبهم بعد عمليات التغيير.

- هناك مشاركة مقبولة من طرف العاملين في التخطيط لعمليات التغيير وذلك بدرجة متوسطة،

أما المتوسط الحسابي الكلي للمحور فقد بلغ 3.02 والانحراف المعياري 0.066 وهو ما يعني أنه ينتمي

إلى الفئة (4.3.4.4) وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد وهي درجة متوسطة.

مما سبق يمكن القول أن الاهتمام بالجانب الثقافي يساهم في تنفيذ ونجاح استراتيجيات التغيير في المؤسسة ولكن بدرجة متوسطة (محايد).

ثالثا: عرض نتائج المحور الثالث

المحور الثالث: إهمال ثقافة المنظمة يؤدي إلى فشل مقاومة استراتيجيات التغيير في المؤسسة المدروسة عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الاجابة
- يقاوم الأفراد العاملين أساليب العمل الجديدة لعدم وجود توعية لديهم.	3.225	1.2086	C9	متوسط
- التغيير يمثل تهديد حقيقي بالنسبة لهم.	2.700	1.2025	C14	متوسط
- هناك امتثال للتغييرات الجديدة على مستوى المؤسسة	3.275	1.0618	C8	متوسط
- يلجأ الأفراد العاملين إلى الحفاظ على الوضع الحالي والتمسك بالثقافات وأساليب العمل السابقة.	3.350	1.1668	C7	متوسط

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -الحكيم عقبي -قائمة

متوسط	C12	1.1410	2.925	- يتم إشراك العاملين في عمليات التغيير التي تقوم بها المؤسسة وعدم اقتصرها على الإدارات العليا.
عالي	C5	0.9323 3	3.450	- عدم فهم أسباب ومبررات التغيير تجعل العمال يقاومون أساليب العمل الجديدة
عالي	C13	1.0813 1	2.900	- تمكين العمال من خلال الثقافة المتراكمة لديهم مع التغييرات الجديدة.
عالي	C4	1.1767	3.500	-تعارض أهداف المنظمة مع الأهداف الفردية العاملين في عملية التغيير يؤدي إلى وجود مقاومات له.
عالي	C6	1.1522	3.425	-هناك نقص في الإطارات والرموز التي تحظى بثقة التغيير تجعلنا نتقبل بالتغييرات السابقة.
متوسط	C9	1.1872	3.225	-تؤمن بالدور الكبير للقيادة الإدارية لتغيير الفعال (التغيير بكل صدق ونجاح).
متوسط	C15	1.2687	2.675	-يتم مكافأة الأفراد على كل أنشطة الأداء الجديدة وتشجيعها من طرف المدير
متوسط	C10	1.3753 8	3.175	-يعتبر القائد الإداري هو المساهم لبناء ثقافة تغيير جديدة في المؤسسة.
متوسط	C11	1.0497 3	2.975	-تلجأ المؤسسة الى عمليات تكوين للمشرفين على التغيير.
عالي	C3	1.0174 8	3.875	-تلعب الحوافز دورا مهما في تقبل التغيير و تطبيقه.
عالي جدا	C1	0.9391 8	4.200	-مستعد للتعاون الايجابي مع برامج التعاون الفعال والهادفة.
عالي	C2	0.7442 2	4.100	- توجد معوقات تحول دون تطبيق التغيير في المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات SPSS25

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق رقم (15) فقد تبين أن:

المتوسط الحسابي لفقرات المحور الثالث والذي كان بعنوان إهمال الجانب الثقافي يؤدي إلى فشل مقاومة التغيير في المؤسسة يتراوح ما بين 2.675 و 4.20 كما نلاحظ من خلال الجدول أهم النتائج المتوصل لها من الدراسة وهي:

أن هناك اهتمام كبير من العمال بالتغييرات الجديدة التي تقوم بها المؤسسة حيث هناك استعداد للتعاون الايجابي مع برامج التعاون الفعالة والهادفة بدرجة عالية ومتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.939 وهذا موضح في العبارة (رقم 15) التي احتلت الترتيب الأول ثم تليها العبارة (رقم 16) والمتعلقة بوجود اعتراف من طرف العمال بوجود معوقات تحول دون تطبيق التغيير في المؤسسة بدرجة عالية بمتوسط حسابي 4.100 وانحراف معياري 0.74، في الترتيب الثاني، كما أن هناك إقرار من طرف العمال بضرورة وجود حوافز لدفع العمال لتسهيل عمليات التغيير والتي كانت بدرجة عالية فهي موضحة في العبارة (رقم 14) بمتوسط حسابي 3.875 وانحراف معياري 1.874، يتفق عمال المؤسسة.

ونلاحظ من خلال التحليل الإحصائي للقيم الموضحة بالجدول رقم (15):

- يتفق عمال المؤسسة أن تنفيذ عمليات التغيير يجب أن لا يتعارض مع أهدافهم الشخصية ويقرون بضرورة توافقه مع المصلحة العامة للمؤسسة.
- مقاومة أساليب العمل الجديدة (التغيير في أساليب العمل) مقاومة أساليب التغيير لدى العمال بدرجة عالية
- يجمع عمال المؤسسة أن عمليات التغيير لا يقومون فيها لغياب أشخاص أو رموز يحضون بالثقة بين عمال المؤسسة بدرجة عالية.
- هناك احتفاظ بالثقافة السابقة لدى عمال المؤسسة بدرجة متوسطة نحو التوجه إلى أساليب العمل الجديدة كما تظهر إجاباتهم بدرجة متوسطة.
- غياب التوعية الكافية لدى عمال المؤسسة يجعلهم لا يبتكرون أساليب العمل الجديدة وتأتي بدرجة متوسطة
- هناك نقص في عمليات التكوين للمشرفين على عمليات التغيير بدرجة متوسطة.
- هناك معتقدات راسخة وتجارب سابقة وثقافات متراكمة يمكن استعمالها من طرف العمال للتأقلم مع التغييرات الجديدة بدرجة عالية (مرتفعة).

المطلب الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة

اولا: اختبار صحة الفرضية الأولى

H0فرضية العدم:لايوجد اتجاه ايجابي نحو الثقافة التنظيمية في المؤسسة المدروسة عند مستوى معنوية 0.05.

H1فرضية البديلة:يوجد اتجاه ايجابي نحو الثقافة التنظيمية في المؤسسة المدروسة عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم 16: اختبار الفرضية الأولى

المتغير	قيمة t	قيمة t	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية sig	درجة الحرية ddl
A	2.586	1.684	3.2595	0.63476	0.014	39

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج spss25

من خلال الجدول أعلاه فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لأسئلة المحور الأول مجتمعة 3.2595 وهي

أكبر من متوسط أداة القياس البالغة (3)، ويفسر ذلك بوجود انسجام في إجابات أفراد العينة، كما يظهر

الجدول أن قيمة t المحسوبة المقدره بـ (sig= 0.014) هي أقل من المعتمدة (0.05) فضلا أن قيمة الجدولية

هي: 1.9 مما يدل على وجود أثر معنوي، ومنه إثبات قبول الفرضية البديلة "اتجاه ايجابي للمستجوبين حول الثقافة

التنظيمية " عند مستوى معنوية 5%. ويتم رفض فرضية العدم.

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية

H0- فرضية العدم: لايساهم الاهتمام بالجانب الثقافي (الثقافة التنظيمية) في إنجاح استراتيجيات التغيير

في المؤسسة المدروسة عند مستوى معنوية 0.05.

H1 - الفرضية البديلة: يساهم الاهتمام بالجانب الثقافي (الثقافة التنظيمية) في إنجاح استراتيجيات التغيير في

المؤسسة المدروسة عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم 17: اختبار الفرضية الثانية

المتغير	قيمة t	قيمة t	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية sig	درجة الحرية ddl
B	0.195	1.68	3.0203	0.66044	0.847	39

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج spss25

من خلال الجدول يبين فيه أن المتوسط الحسابي بلغت 3.0203 لأسئلة المحور مجتمعة، وهي أكبر من متوسط

أداة القياس (3)، كما يظهر أن قيمة (sig= 0.847) هي أكبر من المعتمدة 0.05، فضلا أن قيمة t المحسوبة

أقل من الجدولية 1.68، ومنه رفض الفرضية البديلة H1(فرضية البحث) وقبول الفرضية الصفرية H0 ومما سبق

يتم قبول فرضية العدم H_0 أي لا يساهم الاهتمام بالجانب الثقافي (الثقافة التنظيمية) في إنجاح استراتيجيات التغيير في المؤسسة المدروسة عند مستوى معنوية 05%.

ثالثا: اختبار صحة الفرضية الثالثة

H_0 - فرضية العدم: لا يؤدي إهمال ثقافة المنظمة إلى فشل مقاومة استراتيجيات التغيير في المؤسسة المدروسة عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 - الفرضية البديلة: إهمال ثقافة المنظمة يؤدي إلى فشل مقاومة استراتيجيات التغيير في المؤسسة المدروسة عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم 18: اختبار الفرضية الثالثة

المتغير	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية sig	درجة الحرية ddl
C	4.356	1.68	3.3109	0.45147	0.000	39

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج spss25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.3109 لأسئلة المحور الثالث بمجموعة وهي أكبر من متوسط أداة القياس (3)، كما أن قيمة t المحسوبة 4.356 وهي أكبر من قيمة الجدولية 1.68

ومنه قبول الفرضية البديلة H_1 أي إثبات صحة الفرضية الثالثة " إهمال ثقافة المنظمة يؤدي إلى فشل مقاومة استراتيجيات التغيير في المؤسسة المدروسة عند مستوى معنوية 5%." ومما سبق يتم رفض الفرضية العدمية H_0

المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة

اولا: تفسير نتائج الفرضية الاولى:

"تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية"

توصلت الدراسة الميدانية الى مايلي:

● وجدت قيم الاحترام المتبادل بين الأفراد العاملين في المؤسسة الاستشفائية وهذا يدل على وجود ثقافة تنظيمية سائدة تحث على تقبل الأفكار والمعتقدات المختلفة وتساعد على خلق قيم تنظيمية مشتركة وكانت بدرجة متوسطة.

● وجدت قيم المشاركة والتعاون وهذا عامل مهم يساعد على توطيد علاقات العمل وتحسين جودته، من خلال تضافر الجهود لانجاز الأعمال.

- بالرغم من وجود ولاء للمؤسسة إلا أن المشاكل والمعوقات في بيئة العمل يجعل من الصعاب الحفاظ على انتماء دائم إتجاه المستشفى، وهذا يفسر النزيف الدائم في كوادرها الطبية والتقنية خاصة، حسب الدراسة الميدانية والمقابلة المجرأة.
 - تشجع الإدارة على ثقافة العمل ضمن فريق وهذا ينعكس على روح العمل المساندة والداعمة لدى جميع الموظفين من اطارات وعاملين وطواقم لبعضهم البعض بالاستفادة من امكاناتهم وخبراتهم، لتحقيق أفضل أداء والوصول إلى خدمة جيدة للمواطن.
 - هناك درجة من تفويض السلطة والمهام للإطارات في المستشفى للقيام بمسؤولياتهم، إلا أنها تقتصر على رؤساء المصالح ورؤساء الأطباء في حدود الصلاحيات المخولة لهم قانونيا وإداريا فقط.
 - إدارة المستشفى لا تملك القناعة الكافية لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتقتصر مشاركتهم من خلال ممثل في الهيئات الاستشارية*كالمجلس الطبي*، لدراسة وإبداء الرأي في المسائل الطبية والتقنية المتعلقة بها، واقتراح التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة نتيجة تراكم الثقافات السابقة.
 - سهولة وصول المعلومة إلى الأفراد في مختلف مستوياتهم من خلال نظام معلومات سريع كالتعليمات والمذكرات المصلحية والقرارات الإدارية... إلا أنه أسلوب تقليدي ولا يتمتع بالكفاءة والفعالية لشرح التغييرات الحاصلة، ككيفية التعامل مع القوانين الجديدة، ولا يستغل في وضع نظام معلومات قابل للتخزين والاسترجاع عند مواجهة مشكلات وظهور الأزمات (الصحية منها خاصة)، كما أنه غير مفعّل في علاقاتها مع المؤسسة الصحية العمومية الأخرى أين تتضارب الحلول لنفس المشاكل.
 - لا تمتلك المؤسسة لثقافة اتجاه تكوين إطاراتها رغم أهمية التكوين في قلب اتجاهات العاملين وتعديل سلوكياتهم لقبول عمليات التغيير.
 - ثقافة منح الحوافز للعاملين لاتزال غير معترف بأهميتها في دفع العاملين نحو تحسين العمل
 - ثقافة التشجيع والتقدير للعاملين مقتصرة على فريق العمل في نفس الوظيفة لكنها لا تزال ضعيفة من طرف الإدارة العليا.
 - هناك حرية لإبداء الآراء ومناقشة الأفكار إلا أنها تبقى غير مفعلة فغالبا يتم الاستماع إلى الأفكار الجديدة دون الأخذ بها أو تطبيقها، فيتم اللجوء دائما لحل المشكلات بصفة أنية وارتجالية.
- ثانيا: تفسير نتائج الفرضية الثانية:

"الاهتمام بالجانب الثقافي يساهم في تنفيذ استراتيجيات التغيير"

اظهرت النتائج المستخلصة من الدراسة مايلي:

- سيطرة أنماط التفكير التقليدية داخل المؤسسة لا يساعد على التغيير وذلك راجع للعلاقة القوية بين الرؤساء والمرؤوسين كرؤساء الأطباء مع الأطباء والطاقم شبه الطبية، مما يقلل من تقبل التغيير نظرا للتأثر بأفكار ذوي الأقدمية وخبيراتهم.
- عدم وجود إستراتيجية لاستقطاب الكفاءات خاصة التي تحمل برامج التغيير، أو ثقافات جديدة وناجعة غير موجودة حاليا، تعمل على تغيير الوضع القائم، كما أنها تحمل الكفاءات الموجودة لديها مما يضطرها إلى التخلي عن المؤسسة والتوجه إلى القطاع الخاص، مما يرسخ الإحباط من كل محاولة تغيير مستقبلية.
- قلة الموارد المالية، وضعف الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها الإنفاق على استراتيجيات التغيير الجديدة، فحوالي 90% من ميزانية المستشفى تخصص لنفقات التسيير والأجور فقط.
- إهمال الإنفاق على جانب تطوير وتحسين الكفاءة المهنية والعملية للعاملين كتزويدهم بمعارف تسييرية جديدة، وتدريبهم على طرق وأساليب ومهارات متطورة، إلا أنها مع ذلك لا تمنع قيام الموظفين باستكمال مساهمهم الدراسي في حدود اختصاصاتهم.
- هناك اتجاهات جديدة لدى الأفراد للتوجه نحو تقبل التغيير خاصة فئة الموظفين الجدد، والفئة العمرية الشبابية، لكن غياب ثقافة مساندة وداعمة من الإدارة تشجع الإبداع والابتكار في طرق وأساليب تقديم الأعمال والخدمات يؤدي إلى فشل تنفيذ التغيير، حيث الجيل الحالي من الموظفين لهم تطلعات ويحملون بذور التغيير.
- لجوء الإدارة إلى اعتماد إستراتيجية التغيير القسري من خلال فرض التغيير بالقوة عن طريق القوانين والمراسيم التنظيمية.
- تحاول المؤسسة تغيير الأنماط السلوكية السابقة وهيكل التغييرات وهيكل التغييرات الجديدة ولكنه بدرجة متوسطة نتيجة تراكم أنماط التسيير السابقة.
- ولغرض تثبيت التغييرات الجديدة تعمل المؤسسة أساليب السلطة (النفوذ للحفاظ على التغييرات الجديدة)
- نجاح برامج التغيير في هاته المؤسسة أعطت تغييرات جديدة في اتجاهات الأفراد وكانت بدرجة متوسطة.
- يعترف عمال المستشفى أن عمليات التغيير الواعية ومدى مشاركتهم فيها يعزز لديهم شعور بالانتماء والولاء وبدرجة متوسطة.

تفسير نتائج الفرضية الثالثة

"إهمال الجانب الثقافي يؤدي إلى فشل مقاومة استراتيجيات التغيير في المؤسسة "

- من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على المؤسسة العمومية الحكيم عقبي قائمة نستخلص مايلي:
- هناك رغبة شديدة لدى الأفراد في وجود استراتيجيات تغيير هادفة وفاعلة تؤدي إلى تحسين الوضع القائم حاليا وحل المشكلات التي تعاني منها المؤسسة خاصة والقطاع الصحي بصفة عامة.
 - مقاومة التغيير في أساليب العمل والخوف من تعارض التغيير مع المصالح الشخصية والمهنية للعاملين من أهم أسباب فشل التغيير.
 - الخوف من فقدان المنصب والمسؤولية، والمكافآت المادية، يدفع العديد إلى مقاومة التغيير بكل أشكاله خاصة على المستوى الهيكلي والوظيفي للمؤسسة.
 - عدم الفهم والوعي لدى العاملين بأهداف التغيير يرجع لنقص التوعية والاتصال (كالأيام الدراسية والإعلامية والتوعوية)، كذلك غياب رموز تحضى بالثقة ومؤهلة يعتمد عليها في شرح التغيير، فيقتصر الأمر غالبا على ممثلي العمال والموظفين من أعضاء النقابات العمالية.
 - تلعب الحوافز دور كبير في تقبل التغيير إلا أنها تبقى مرهونة بتحسين نظام الأجور (الاستجابة لمتطلبات وانشغالات عمال القطاع).
 - مقاومة التغيير التكنولوجي نظرا لنقص الخبرة والتكوين المتخصص، فالأطباء يميلون إلى طرق التشخيص القديمة والكلاسيكية في العلاج، كما نلاحظ الأعطاب الدائمة، وسوء استخدام الأجهزة والتقنية الحديثة نتيجة انعدام التدريب والتأهيل، أو لكونه شكل من أشكال المقاومة السلبية للتغيير للحفاظ على المصالح الشخصية والمهنية.
 - عدم مواكبة القوانين الأساسية لمستخدمي الصحة مع التغييرات المتسارعة في القطاع الصحي خاصة مع وجود المنافسة في القطاع الخاص وهو ما يوصلح عليه بالإصلاحات في القطاع الصحي الذي وضعت الوزارة وتعاقب عليه الحكومات السابقة.
 - غياب رموز تغيير في المؤسسة يحضون بثقة عالية من طرف العمال يرهن مستقبل نجاح التغيير في المؤسسة.
 - فالتغيير في أي مؤسسة يشكل بالدرجة الأولى على القائد الإداري ومدى قدرته على شحذ همم الأفراد نحو التغييرات الجديدة.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على جانب الثقافة السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي بقلمة، خاصة بعد عديد الإصلاحات التي مست المنظومة الصحية الجزائرية ، حيث استعنا بالاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، أين صممت الاستمارة ووزعت على 40 فردا من موظفي المؤسسة، بعدها قمنا بتحليل بيانات الدراسة بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS نسخة 25 في معالجتها ودراسة فرضيات البحث.

حيث أظهرت نتائج التحليل أهمية أبعاد الثقافة المختلفة التي تم التطرق إليها في تعزيز دعم التغيير، إلا أن المؤسسة لا تتبنى ثقافة تنظيمية تساهم في إنجاح التغيير، كما أن للمقاومة التي يبدونها العاملون اتجاه التغيير الأثر الأكبر في تقبله.

خاتمة عامة

قطاع الصحة في أي دولة من القطاعات الاستراتيجية المهمة، يعتبر مؤشر مستوى التنمية المحققة فيها. إن المشكلات والعوائق التي تعاني منها المنظومة الصحية الجزائرية، كتدني مستوى الخدمات ونقص الإمكانيات المادية والبشرية والعلمية، إضافة إلى سوء التسيير والجهوية في توزيع الموارد وغيرها، دفع الحكومات المتعاقبة في العقدين الأخيرين إلى وضع استراتيجيات وتسطير برامج إصلاحية مختلفة. ولمواكبة هذه الإصلاحات تحتاج المؤسسات الاستشفائية (مسيرين وعمال) إلى تبني قيم عمل جديدة وثقافات تنظيمية مبتكرة تتلاءم مع التغييرات الحاصلة. نظرا لأهمية ثقافة المؤسسة في التأثير على سلوك العاملين، فالفرد هو أهم مفاتيح النجاح التغيير، تدفعه إلى بذل الجهود لتحقيق الأهداف وتقبل التغيير ودعمه. من خلال الدراسة التي شملها بحثنا والتي هدفت إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في إنجاح استراتيجيات التغيير على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي بقالة، وعلى ضوء الدراسة النظرية و الميدانية تم التوصل إلى بعض النتائج مع إبداء بعض الاقتراحات.

نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال الدراسة التي شملت بحثنا والتي هدفت إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في إنجاح استراتيجيات التغيير على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي بقالة، ومن خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. لدى مستشفى الحكيم عقبي مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية له ارتباط مع استراتيجيات التغيير وكان بدرجة متوسطة، يمكن أن يبني عليه من أجل إحداث تغييرات جديدة والوصول إلى أعلى درجات التأثير.
2. غياب نخبة المسيرين من القادة الذين يملكون صفات فريدة لها رغبة قوية في تطوير الآخرين.
3. وجود اتفاق في آراء العينة حول وجود معوقات تحول دون تطبيق التغيير في المؤسسة، يعزى لعدة عوامل منها عدم إشراك العمليات في عمليات التغيير وغياب ثقافة الحوار بين القادة والعمال.
4. عدم وجود هوية ثقافية تميز المؤسسة فنلاحظ أن قيمها غير ثابتة لعدم وجود استقرار، وتعاقب المدراء و المسؤولين عليها بمعدل مدير كل ثلاث سنوات.
5. اعتماد إستراتيجية القوة القسرية عند تنفيذ التغيير وتشبيته.
6. غياب التحفيز المادي والمعنوي من تدني في الأجور مقارنة بالقطاع الخاص، بالإضافة إلى سوء ظروف العمل من قلة التجهيزات واهتلاكها أدى إلى انتشار مظاهر اللامبالاة اتجاه أي عملية تغيير.

7. لا يوجد لدى القيادة اهتمام بتبني قيم وتصورات جديدة عن نوع الثقافة أو الهوية التي تسعى المستشفى إلى إبرازها سواء للأفراد العاملين أو للمواطن متلقي الخدمة.
8. ترى إيطارات المؤسسة الاستشفائية أنه رغم الجهود المبذولة على مستوى الأفراد والجماعات ألا أن الصورة السائدة عن المؤسسة لا تزال سوداوية، فصورة المؤسسة تعكس هويتها داخليا وخارجيا.
9. بيئة العمل لا تساعد على إنجاز المهام فنرى صور الفوضى و انعدام النظام تسود طريقة العمل وتقديم الخدمات مما يجعل عملية إنجاز تغيير يتطلب جهود طويلة المدى من أجل إحداث تغيير شامل في مناخ المؤسسة.
10. برامج التغيير و الإصلاحات لم تساهم في تغيير اتجاهات الأفراد بسبب غياب التوعية بأسباب و مبررات التغيير مما يزيد من حدة مقاومته.
11. لا توفر لدى المسؤولين أي إدارة لإحداث تغيير أو الاعتراف بالحاجة إليه للارتقاء بمستوى المؤسسة و جودة خدماتها تتجلى في إغفال أهمية بث روح التغيير الثقافي وتشجيع والتحفيز على الإبداع.
12. من خلال المقابلات واللقاءات مع العاملين نلاحظ شبه التسليم بالوضع القائم، ويلاحظ هذا خصوصا في التباين أحيانا في إجابات العينة وتحفظها على بعض العبارات.
13. تغليب إستراتيجية التغيير القسري الذي يفرض من الهيئات الوصية بواسطة القوانين والتشريعات، أو نتيجة الضغط المفروض من البيئة الخارجية ويكون عادة جزئيا في غياب رؤية مستقبلية شاملة (كلية)، تكون نتائجه عادة سلبية، من بينها انعدام الانضباط والالتزام بالتغيير أو عدم القدرة على المرونة والتكيف معه.

توصيات واقتراحات:

1. تهيئة مناخ ملائم داخل المؤسسة لتقبل التغيير في الثقافة التنظيمية عن طريق توجيه سلوكيات الأفراد وتعزيز الشعور لديهم بأهمية التغيير وبأنه لا يتعارض مع مصالحهم مما يؤدي إلى إيجاد قيم جديدة تتوافق مع أهداف التغيير المنشود.
2. ترسيخ قيم التميز في الأداء داخل بيئة عمل المؤسسة.
3. إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية صنع القرارات مما يعزز لديهم شعور الالتزام الأخلاقي اتجاه تقبل تنفيذ وإنجاح التغيير وإلا كانت النتائج كارثية.
4. الاعتماد على إيطارات قيادية ومؤثرة وفاعلة في العمل الإداري تستخدم أساليب حديثة في الاتصال (التواصل) وإقامة روابط إنسانية متينة تشجع على العمل.

5. عقد المنتقيات والندوات والمؤتمرات الهادفة لنشر الوعي بأهمية التغيير المطلوب بالشراكة مع الجامعات والمراكز البحثية والفاعلين في القطاع.
6. توفير الإمكانيات المادية والتجهيزات الحديثة وإدخال التقنية وتكنولوجيا المعلومات في نظام التسيير والعمل داخل المستشفى.
7. تشجيع الإبداع والابتكار في أساليب العمل وتقديم الخدمات.
8. إعادة النظر في نظام المكافآت والحوافز الذي يعطي دافعية للأفراد مادية ومعنوية لتقبل التغيير والتقليل من حدة مقاومته، وذلك من خلال إعادة النظر في نظام العلاوات والمنح والتعويضات.
9. بينت النتائج أن ثقافة العمل ضمن فرق على مستوى المصالح (أو المصلحة الواحدة) داخل المستشفى بدرجة قوية الأمر الذي يستوجب المحافظة عليها نظرا لتأثيرها الكبير على تعزيز الثقافة التنظيمية الصحية الهادفة، التي تنمي المشاركة والارتباط والشعور أن أهداف المنظمة لن تتحقق إلا بتضافر جهود جميع العاملين.
10. إقامة دورات تكوين وتدريب حديثة وعصرية، يشرف عليها خبراء متخصصون لتحسين جودة وأساليب العمل مع تدريب المشرفين على تنفيذ التغيير.
11. تعديل الهيكل التنظيمي للمستشفيات عن طريق تبني هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات المنشودة ويسهل عملية التغيير، مع منحها استقلالية أكبر في التسيير وتنفيذ استراتيجيات التغيير بما يلائم طبيعة كل مؤسسة.
12. تشجيع الحوار وخلق جو من الثقة بين عمال ومسيري المستشفى، واستغلال الأفكار المبدعة والمبتكرة.
13. على مسيري المؤسسة الاستشفائية تأصيل التغيير وترسيخه في جذور ثقافة المؤسسة من أجل تحقيق استراتيجيات التغيير المنشود.
14. الإسراع بإصدار قوانين ومراسيم تعدل النصوص الحالية للمنظومة الصحية توأكب وتستجيب للمتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية وقطاع الصحة عموما.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب باللغة العربية

1. أحمد القطامين ، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجد كاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1996.
2. أحمد تناح، سياسة إصلاح المنظومة العمومية للصحة في الجزائر، جامعة الجلفة.
3. حسين حريم ، إدارة المنظمات - منظور كلي - إدارة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2003.
4. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات "الهيكل التنظيمي للمنظمة" ، دار الراية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان، 2009.
5. زكي محمد إسماعيل ، الأنثروبولوجيا الثقافية ، دار الثقافة ، الدوحة ، 1982.
6. سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم الأسس والتطبيقات، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009.
7. سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2012.
8. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
9. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
10. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007
11. الطاهر محسن الغالي، محمد ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2015.
12. عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، جامعة منتوري ، قسنطينة 2012.
13. عبد البارى ابراهيم الدرة، الإدارة الاستراتيجية في القرن 21 النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى ، 2014، دار الوائل للنشر، الأردن.
14. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان ، 2004.
15. علاء سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان ، 2010.
16. علي حمادي ، التغيير الذكي، دار ابن الحزم ، بيروت ، دون ذكر سنة.

17. فاطمة الزهراء مهدي، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، زمزم (ناشرون وموزعون)، عمان الأردن، 2018.
18. فريد نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، بدون ذكر الطبعة، دار المسيرة للنشر، الأردن ، 2008
19. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999
20. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي، طبعة 1، دار الجنان للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2016- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. محمد القاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2013.
22. محمد حسن الشماع ، حضير كاظم ، نظرية المنظمة ، الطبعة الثانية ، الدار المسير للنشر والتوزيع، عمان ، 2008.
23. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2004،
24. محمد سيد جاد الرب:الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر، 2009.
25. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة السادسة ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ، 2013
26. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة 5، دار وائل للنشر، الأردن ، 2010.
27. مصطفى محمود بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004.

- المراجع باللغة الأجنبية

1. Andy Turnbull, change management for leaders and managers, 1st édition bookboon, london, 2018, p9.
2. Cantal Bussemenant, Martine p, economie et gestion de l'entreprise , 4^{eme} édition, libraire vuibert, paris, 2006, p 224
3. constance Deroche « Organisational culture: Managementcentrism and conceptuallImperialism, the HurwoodAcademiePublishers Imprint, India , 2001, p41.
4. Don Helriet et John w. Siocum: Managementdes organisation ; 2eme édition et de boeck , Belgique , 2006,
5. Jean Braban , les meilleurs pratiques des management, édition d'organisation , paris , 3^{eme} édition , 2001

6. June Rawe, Studying strategy. Jin Rawe ,and ventus publishing, london ,2008,p130
7. Nortmand(E):histoire et culture:les enchainements du temps de l'entreprise ,R.FG ,1984,p47-48
8. P.M World today, published P M World today ,vol XII issu, January, 2010
9. R.Brennemam.S.Sépari:Economie d'Entreprise, édition:Dunod, paris, 2001,p261.
10. Véronique Babbiste , l'auto évaluation dans la démarche de changement , thèse doctorat ,université Jean MOULIN,lyon3,2003,p166.

المجلات

1. أحمد اليوسفي، رامز علي درويش، أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة *دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 5، 2014.
2. أحمد فارس بوعمامة، دور الثقافة التنظيمية في إنجاح إدارة الجودة بالمؤسسة، الباحث الاجتماعي ، العدد 14، 2018
3. برارة قريد، دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي ، المجلد 04، العدد 1، السنة 2021،
4. بقولقول المهادي ، بلكبير بومدين ، إدارة التغيير كمدخل لإنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر ، مجلة دفاتر إقتصادية ، 2010، سبتمبر ، المجلد 1، العدد 1،
5. زين الدين بروش ولحسن هدار، دور ثقافة المنظمة في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة فرحات عباس، العدد 1، سطياف، جوان 2007.
6. شوقي ناجي وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية ، السنة السابعة ، العدد 44.
7. عبد اللطيف عبدا للطف، محفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 العدد 2، 2010.
8. مجد صفور، د.رعد الصون، الإدارة الإستراتيجية الإجازة في تقانة المعلومات ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية
9. منى حيدر عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة ، المجلة العربية للإدارة ، مج 37 ، ع 3 سبتمبر .

المدخلات والمؤتمرات

1. سمير عماري، دراسة نظرية حول مقاومة التغيير واليات معالجتها في المؤسسة ، ملتقى إدارة التغيير التنظيمي بين المفاهيم النظرية والنماذج العلمية ، جامعة باجي مختار عنابة، الطبعة الأولى، أبريل، 2021.
2. عدنان مريزق، التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية ، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة، 2011
3. موسى بخاخشة، ثقافة المؤسسة كمدخل لنجاح استراتيجيات التغيير في المؤسسة ، ملتقى إدارة التغيير التنظيمي بين المفاهيم النظرية والنماذج العلمية ، جامعة باجي مختار عنابة، الطبعة الأولى ، أبريل 2021.
- يوسف جغلوولي ، القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية كمؤشر لقياس أداء المنظمة ، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة يومي: 10-11 نوفمبر 2009، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة

المذكرات والرسائل

1. ابتهاش شكري بشير ، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات ، مذكرة ماجستير في الإدارة ، الجامعة الإسلامية، مذكرة ماجستير في الإدارة، الجامعة الإسلامية غرة، 2007.
2. بومدين بلكبير ، تأثير الثقافة التنظيمية على ابتكارية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باجيمختار
3. بومدين بلكبير، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإستراتيجية والتسويق ، جامعة باجي مختار، عنابة، 2005-2006،
4. تهماني محسن بدر الحميدي، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، ، 2012.
5. دنيا بوديب ، الثقافة التنظيمية كمدخل لاحداث التغيير التنظيمي (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
6. صالح بن سلمان الفائر ، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإدارية، بجامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2008،
7. صالح بن فالح عبدالله البلوي، إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الإدارية ، الرياض، 2005.
8. عائشة شتاتحة ، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة ، مذكرة مقددة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2006-2007.

9. عنابة ، 2013.

10. كحيلة نبيلة ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، رسالة ماجستير، تخصص الموارد

البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

11. محمودي قادة مختار ، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة –دراسة حالة المؤسسة الوطنية

للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم تخصص إقتصاد ، جامعة
أبي بكر بلقايد ، تلمسان، 2014، 2015. ENIE

12. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة

13. وفاء سلطاني، تقييم مستوى الخدمات الصحية في الجزائر واليات تحسينها دراسة ميدانية بولاية باتنة،

أطروحة مقددة لنيل شهادة دكتوراه ل م د، جامعة باتنة 1، 2015_2016

14. وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي(دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة

العمومية الاستشفائية ترايبى بوجمعة بيشار)، رسالة ماجستير تخصص حوكمة الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد ،
تلمسان ، الجزائر ، 2011-2012.

القوانين والتقارير

1. قانون رقم 18- 11 مؤرخ في 18 شوال عام 1439 الموافق 2 يوليو سنة 2018، يتعلق بالصحة،

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، 2018

2. مرسوم تنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في: 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007،

يتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها ، الجريدة
الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 33، 2007

3. تقرير وزارة الصحة والسكن وإصلاح المستشفيات، الإصلاحات في الصحة – التطور والأفاق - ،

ديسمبر 2015

المواقع الالكترونية

1. Mohamed-Ali Bouharb, comment bien conduire sa stratégie de changement
organisationnel, visionStratégique.com, 01/02/2021.

La Boite outils de la conduite du changement , e-marketing , fr , 27/11/2017-

ملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة 8 ماي 1945 قالة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز مذكرة ماستر

نحن الممضون أسفله.

السيد (ة): **غزليرية بديها** الصفة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1000.65395 والصادرة بتاريخ: 2016.03.17

السيد (ة): **عبدلوي سهام** الصفة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 103766941 والصادرة بتاريخ: 2017.03.14

المسجل (ون) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التسيير

والمكلف (ون) بإنجاز أعمال بحث: (مذكرة ماستر):

الشعبة العلوم التسيير التخصص: **إدارة أعمال**

عنوانها: **دور ثقافة المنظمة في اتباع استراتيجيات التسيير في البنوك**

الطرحية: دراسة حالة مصرف الشاوي الرابح بحبي - قالة

أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية و المنهجية و معايير الأخلاقيات المهنية و

النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

تمثلنا **غزليرية بديها**
بم. ق. و. أ. و. م. رقم: 1000.65395
تاريخ: 2016.03.17
و **عبدلوي سهام**
بم. ق. و. أ. و. م. رقم: 103766941
تاريخ: 2017.03.14
توقيع المعني (ين)

لوت

14 جوان 2022
14 جوان 2022

تمثلنا **عبدلوي سهام**
بم. ق. و. أ. و. م. رقم: 103766941
تاريخ: 2017.03.14

عن رئيس المجلس العلمي بالكلية
المفوض السيد **عبدلوي سهام**



* طبقاً للقرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للتدابير المتخذة بالوقاية من السواقة العلمية ومكافحتها

14 جوان 2022



الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استمارة بحث لتحضير شهادة الماستر
تخصص: إدارة أعمال

دور ثقافة المنظمة في نجاح استراتيجيات التغيير في المؤسسات الصحية
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم عقبي
-قائمة -

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة:

تم إعداد هذا الاستبيان لغرض الحصول على البيانات التي تُخدم الدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في استخلاص النتائج المرجوة من العمل، والتي تعتمد على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل موضوعية على جميع الأسئلة للوصول إلى النتائج التي تساهم في تشخيص وتقييم ثقافة المنظمة ودورها في إنجاح استراتيجيات التغيير.

لذا يرجى منكم التكرم بالإجابة على العبارات الواردة في الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم. نتعهد لكم أن ما سوف تفضلون به من الإجابات وأراء ستكون محل سرية تامة وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

-من إعداد الطالبتين: الشكر والتقدير والعرفان لكم

-غوايرية شيماء تحت إشراف الأستاذ

-عبد اللاوي سهامد/ بخاخشة موسى

الموسم الجامعي

2022/2021

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

<input type="checkbox"/>	الجنس: ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	السن: - اقل من 25 سنة			
<input type="checkbox"/>	-25-35 سنة			
<input type="checkbox"/>	- 35-45 سنة			
<input type="checkbox"/>	-45 سنة فما فوق			
<input type="checkbox"/>	الأقدمية: - اقل من 5 سنوات			
<input type="checkbox"/>	- من 05 إلى 10 سنوات			
<input type="checkbox"/>	- من 10 إلى 20 سنة			
<input type="checkbox"/>	- من 20 سنة فما فوق			
<input type="checkbox"/>	-المستوي التعليمي: - الابتدائي			
<input type="checkbox"/>	-ثانوي			
<input type="checkbox"/>	-إطارات عليا متخصصة			
<input type="checkbox"/>	-دكتوراه			
<input type="checkbox"/>	-صيدي			
<input type="checkbox"/>	-ممرض			
<input type="checkbox"/>	الوظيفة: -عون إدارة			
<input type="checkbox"/>	-رئيس مصلحة			
<input type="checkbox"/>	-رئيس الأطباء			
<input type="checkbox"/>	- طيب			

الجزء الثاني: محاور الدراسة

يرجى وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم

المحور الأول: ف1/: يوجد اتجاه ايجابي نحو الثقافة التنظيمية في المؤسسة المدروسة عند مستوى معنوية 0.05.

الرقم	العبارات	درجة القياس			
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
1- بعد قيم المنظمة: الأداء، الاحترام، المساواة					
01	-توفر المؤسسة بيئة عمل تساعد على إنجاز المهام في الأجل المحددة مع وجود الخدمة المطلوبة.				
02	- تسعى المؤسسة للتميز في الأداء لتحقيق الأهداف				
03	- إنتشار قيم الإحترام المتبادل بين العاملين في المستشفى				
04	- تسمح ثقافة المنظمة للعاملين بالحرية في إبداء أو التعبير عن آرائهم				
05	- تساهم ثقافة المنظمة في ولاء العاملين للمؤسسة				
2- بعد المشاركة					
06	- لدى العاملين قيم مشتركة حول كيفية إنجاز الأعمال وعلاقات العمل الفردية والجماعية.				
07	- تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في صنع القرارات.				
08	- تفويض السلطة الكافية للإطارات في المستشفى في إطار مسؤولياتهم				
09	- نجاح الفرد يأتي من خلال المشاركة والتعاون لتحقيق نجاح الجماعة				
3- بعد فرق العمل					
10	- تشجيع إدارة المستشفى العاملين على العمل ضمن فرق العمل				
11	- تحرص المؤسسة على انسجام فرق العمل مع الاستفادة من إمكاناتهم الفردية				
12	- مناخ العمل يشجع على الإبداع				
13	-أحصل على التقدير والمساندة من زملائي في العمل				
14	- أقوم بتجريب أساليب عمل أو تقديم خدمة جديدة رفقة فريق العمل.				
4- بعد الاتصال					
15	- تستعمل إدارة المستشفى أساليب اتصال فعالة مع عاملها				
16	- تتميز إطارات المؤسسة بقدرتها على التأثير في الآخرين.				
17	- سهولة نقل المعلومات يؤدي إلى السرعة في اكتشاف المشاكل والعوائق وحلها				
18	- تبادل المؤسسة المعلومات والخبرات مع المستشفيات الأخرى بالقطاع				
5- بعد الحوافز والمكافآت					
19	- تنظم المؤسسة دورات تكوينية وتدريبية ودورات تحسین مستوى أو تجديد معلومات العاملين في المستشفى				
20	- ترتبط الحوافز والمكافآت بمستوى الابتكار في تقديم الخدمة وتحسين أداء العمل				
21	- إعطاء فرصة للعاملين لإتمام تعليمهم خلال مساهمهم المهني				

المحور الثاني: ف2/: يساهم الاهتمام بالجانب الثقافي (الثقافة التنظيمية) في إنجاح استراتيجيات التغيير في المؤسسة المؤسسة المدروسة عند مستوى معنوية 0.05.

الرقم	العبارات	درجة القياس				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	- توضح المؤسسة أهداف التغيير الجديدة اتجاه المؤسسة-الهيكلة التنظيمي-تغيير تكنولوجي -تغيير الخدمات					
02	- تحاول المؤسسة خلق وتوفير البيانات الملائمة لعمليات التغيير التنظيمي					
03	- يتم إشراك العاملين من طرف الإدارة العليا في عمليات التخطيط للتغييرات الجديدة.					
04	-تبذل المؤسسة جهودا لإقناع العاملين بالتغييرات الجديدة ومختلف الإصلاحات في أساليب العمل.					
05	-تحرص المؤسسة على العمل ضمن فريق لإنجاح عملية التغيير.					
06	-تتجه المؤسسة إلى ضمان التواصل مع مختلف المستويات الإدارية والعمال لإنجاح عمليات التغيير					
07	-توظف المؤسسة الخبرات المتراكمة السابقة لإنجاح عمليات التغيير.					
08	- تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لشرح التغييرات الجديدة					
09	-تغير المؤسسة الأنماط السلوكية السابقة في عمليات التغيير الجديدة وتحاول تعميمها على المؤسسة					
10	-تحث المؤسسة العمال على الحفاظ والالتزام بالتغييرات الجديدة بعد التغيير باستعمال نفوذ السلطة.					
11	-تقوم المؤسسة بإعادة النظر في أنماط التسيير السابقة والثقافات الموجودة كلما اعترضتها مشاكل وأزمات					
12	- أدت برامج التغيير في المستشفى إلى التغيير اتجاهات الأفراد بشكل إيجابي.					
13	-التغيير يعزز شعور الانتماء و الولاء للمؤسسة و الالتزام بأهدافها.					
14	-تستقطب المستشفى ذوي الكفاءات لتحقيق استراتيجيات التغيير الموجودة					
15	-التغيير يساعد على تنمية روح الفريق و التمسك بين الرؤساء والمرؤوسين.					
16	- التغيير يؤدي إلى فقدانك لمنصبك و الامتيازات التي تحوزها.					

المحور الثالث: ف/3: إهمال ثقافة المنظمة يؤدي إلى فشل مقاومة استراتيجيات التغيير في المؤسسة المدروسة عند مستوى معنوية 0.05.

الرقم	العبارات	درجة القياس				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	- يقاوم الأفراد العاملين أساليب العمل الجديدة لعدم وجود توعية لديهم.					
02	- التغيير يمثل تهديد حقيقي بالنسبة لهم.					
03	- هناك امتثال للتغييرات الجديدة على مستوى المؤسسة					
04	- يلجأ الأفراد العاملين إلى الحفاظ على الوضع الحالي والتمسك بالثقافات وأساليب العمل السابقة.					
05	- يتم إشراك العاملين في عمليات التغيير التي تقوم بها المؤسسة وعدم اقتصرها على الإدارات العليا.					
06	- عدم فهم أسباب ومبررات التغيير تجعل العمال يقاومون أساليب العمل الجديدة.					
07	- تمكين العمال من خلال الثقافة المتراكمة لديهم مع التغييرات الجديدة.					
08	- تعارض أهداف المنظمة مع الأهداف الفردية العاملين في عملية التغيير يؤدي إلى وجود مقاومات له.					
09	- هناك نقص في الإطارات والرموز التي تحظى بثقة التغيير تجعلنا نتقبل بالتغييرات السابقة.					
10	- تؤمن بالدور الكبير للقيادة الإدارية لتغيير الفعال (التغيير بكل صدق ونجاح).					
11	- يتم مكافأة الأفراد على كل أنشطة الأداء الجديدة وتشجيعها من طرف المدير.					
12	- يعتبر القائد الإداري هو المساهم لبناء ثقافة تغيير جديدة في المؤسسة.					
13	- تلجأ المؤسسة الى عمليات تكوين للمشرفين على التغيير.					
14	- تلعب الحوافز دورا مهما في تقبل التغيير و تطبيقه.					
15	- مستعد للتعاون الايجابي مع برامج التعاون الفعال والهادفة.					
16	- توجد معوقات تحول دون تطبيق التغيير في المؤسسة					

Statistiques

VAR00001

N	Valide	40
	Manquant	0

VAR00002

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 25 أقلمن	2	5,0	5,0	5,0
	سنة 35 إلى 25 من	17	42,5	42,5	47,5
	سنة 45 إلى 35 من	13	32,5	32,5	80,0
	سنة 45مافوق من	8	20,0	20,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Statistiques

VAR00003

N	Valide	40
	Manquant	0

VAR00003

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 أقلمن	10	25,0	25,0	25,0
	سنوات 10 إلى 5 من	11	27,5	27,5	52,5
	سنة 20 إلى 10 من	10	25,0	25,0	77,5
	سنة 20مافوق من	9	22,5	22,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Statistiques

VAR00004

N	Valide	40
	Manquant	0

VAR00004

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	6	15,0	15,0	15,0
	إطار اتعليام تخصصية	7	17,5	17,5	32,5
	جامعي	23	57,5	57,5	90,0
	دكتورا	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques

VAR00005

N	Valide	
		40
	Manquant	0

VAR00005

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عوناارة	14	35,0	35,0	35,0
	رئيسمصلحة	5	12,5	12,5	47,5
	رئيسأطباء	2	5,0	5,0	52,5
	طبيب	5	12,5	12,5	65,0
	صيدلي	3	7,5	7,5	72,5
	ممرض	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	53

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart type
VAR00006	40	1,00	5,00	105,00	2,6250	1,23387
VAR00007	40	1,00	5,00	134,00	3,3500	1,07537
VAR00008	40	1,00	5,00	139,00	3,4750	1,03744
VAR00009	40	1,00	5,00	135,00	3,3750	,97895
VAR00010	40	1,00	5,00	128,00	3,2000	1,15913
A1	40	1,60	4,20	128,20	3,2050	,79419
N valide (liste)	40					

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
VAR00011	40	1,00	5,00	3,5250	1,06187
VAR00012	40	1,00	4,00	2,3500	1,09895
VAR00013	40	1,00	5,00	3,4750	,93336
VAR00014	40	1,00	5,00	4,1000	1,05733
A2	40	1,50	4,50	3,3625	,77821
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
VAR00015	40	1,00	5,00	3,4500	1,06096
VAR00016	40	1,00	5,00	3,3000	1,01779
VAR00017	40	1,00	5,00	2,5750	1,44803
VAR00018	40	1,00	5,00	3,6750	1,09515
VAR00019	40	1,00	5,00	3,3000	1,20256
A3	40	2,00	4,40	3,2600	,70485
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
VAR00020	40	1,00	5,00	2,7750	1,22971
VAR00021	40	1,00	5,00	3,2250	,94699
VAR00022	40	1,00	5,00	3,4500	1,21845
VAR00023	40	1,00	5,00	3,1500	1,18862
A4	40	1,25	4,25	3,1500	,78201
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
VAR00024	40	1,00	5,00	3,4250	1,27877
VAR00025	40	1,00	5,00	3,0500	1,33877
VAR00026	40	1,00	5,00	3,6000	1,31656
A5	40	1,00	5,00	3,3583	1,08180
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
VAR00027	40	1,00	4,00	2,8000	,96609
VAR00028	40	1,00	5,00	2,7750	1,07387
VAR00029	40	1,00	5,00	2,7500	1,14914
VAR00030	40	1,00	5,00	3,0500	1,08486
VAR00031	40	1,00	5,00	3,2250	1,12061
VAR00032	40	1,00	5,00	3,1250	1,15886
VAR00033	40	1,00	5,00	3,0250	1,14326
VAR00034	40	1,00	5,00	2,9000	1,10477
VAR00035	40	1,00	5,00	3,0250	1,09749
VAR00036	40	1,00	5,00	3,1750	1,03497
VAR00037	40	1,00	5,00	3,2250	1,09749
VAR00038	40	1,00	5,00	3,0000	,90582
VAR00039	40	1,00	5,00	3,1750	1,05945
VAR00040	40	1,00	5,00	3,0250	1,02501
VAR00041	40	1,00	5,00	3,4250	1,10680
VAR00042	40	1,00	4,00	2,6250	1,00480
B	40	1,88	4,31	3,0203	,66044
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
VAR00043	40	1,00	5,00	3,2250	1,20868
VAR00044	40	1,00	5,00	2,7000	1,20256
VAR00045	40	1,00	5,00	3,2750	1,06187
VAR00046	40	1,00	5,00	3,3500	1,16685
VAR00047	40	1,00	5,00	2,9250	1,14102
VAR00048	40	1,00	5,00	3,4500	,93233
VAR00049	40	1,00	4,00	2,9000	1,08131
VAR00050	40	1,00	5,00	3,5000	1,17670
VAR00051	40	1,00	5,00	3,4250	1,15220

VAR00052	40	1,00	5,00	3,2250	1,18727
VAR00053	40	1,00	5,00	2,6750	1,26871
VAR00054	40	1,00	5,00	3,1750	1,37538
VAR00055	40	1,00	5,00	2,9750	1,04973
VAR00056	40	1,00	5,00	3,8750	1,01748
VAR00057	40	1,00	5,00	4,2000	,93918
VAR00058	40	2,00	5,00	4,1000	,74421
C	40	2,25	4,38	3,3109	,45147
N valide (liste)	40				

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
A	40	3,2595	,63476	,10036

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
A	2,586	39	,014	,25952	,0565	,4625

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
B	40	3,0203	,66044	,10442

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
B	,195	39	,847	,02031	-,1909	,2315

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
C	40	3,3109	,45147	,07138

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
C	4,356	39	,000	,31094	,1666	,4553

الملخص:

تعد الثقافة التنظيمية أحد الركائز الأساسية في دعم ونجاح استراتيجيات التغيير في المنظمات الحديثة المتميزة بتعدد محيطها وكثرة متغيراته في أساليب الأداء وأدوات العمل
تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الجانب الثقافي وأهميته في تنفيذ وإنجاح استراتيجيات التغيير والتقليل من مقاومته

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية – التغيير – استراتيجيات التغيير – مقاومة التغيير.

Résumé

La culture organisationnelle est l'un des principaux piliers pour accompagner et réussir les stratégies de changement dans les organisations modernes, qui se distinguent par la complexité de leur environnement et le grand nombre de variables dans les méthodes de performance et les outils de travail.

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle et l'importance de l'aspect culturel dans la mise en œuvre et la réussite des stratégies de changement et de réduction de sa résistance.

Mots clés: culture organisationnelle – changement – stratégies de changement – résistance au changement.