

## الثقافة التنظيمية كمدخل لدراسة التغيير التنظيمي

## في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

أ/ رحيمة غضبان

أ.د/ حسان هشام

جامعة البليدة 02

جامعة الجلفة

ملخص:

تعتبر حاجة المنظمات للتغيير عملية ملحة في عصر العولمة و المنافسة الشرسة كأحد أسباب الاستمرار والتميز، و يتأتى لها ذلك من خلال إدخال تكنولوجيا حديثة أو تغيير في الهيكل التنظيمي او في الجانب الأهم تغيير سلوكات العاملين و قيمهم بما يتوافق وأهداف المنظمة من هذه العملية. فبالنظر إلى ضرورة التغيير على مختلف الجوانب والمستويات إلا أن النتيجة المرجوة منه كثيرا ما تعترضها مقاومة من طرف العاملين راجعة للعديد من المعوقات المرتبطة بثقافة المنظمة و العاملين فيها من بينها الخوف من المجهول، عدم الثقة في مكاسب التغيير، تهديد مصالح العمال و علاقاتهم، عدم تشجيع المنظمة لروح الإبداع و الابتكار، و غيرها من الأسباب التي تقف عائقا في تطبيق التغيير و إنجاحه داخل المنظمة، الأمر الذي ينعكس سلبا على تميزها و حتى بقائها. ومن خلال هذه الورقة البحثية عالجتنا موضوع التغيير من خلال مدخل الثقافة التنظيمية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى تأكيد مساهمة الثقافة في إنجاح أو فشل عملية التغيير.

الكلمات المفتاحية: التنظيم، الثقافة التنظيمية، التغيير التنظيمي.

## Abstract :

The need for change is one of challenge which faces organizations especially in the era of globalization and competition, as one reason to continue and excellence and have this through the introduction of new technology, or change in the organization structure, and in the most important aspect of change concerning behaviors and values of employees to be more compatible with the organization's goals from these process. Owing to the necessity to change in various levels but the result of it is often encountered with resistance from workers due to many of the obstacles associated with the culture of the organization and its employees, including the fear of the unknown, lack of confidence in the benefits of change, threatening the interests of the workers and their relationships, lack of organization attention to the spirit of creativity and innovation and other reasons that stands in applying the change and make it a success within the organization which reflected negatively on its excellence and its survival . Through this paper we addressed the subject of change

during the entrance of organizational culture, the result of study confirmed the contribution of culture to the success or failure of the process of change.

Key words: Organization, Organizational culture, Organizational change.

#### 1- الإشكالية :

تعتبر التنظيمات سمة العصر الحالي لارتباطها بحاجيات أفراد المجتمع عبر مراحل حياتهم، إما بالانتماء إليها كفاعلين اجتماعيين أو التفاعل معها باعتبارها مصدرا لإشباع مختلف حاجاتهم، كما تعمل على تنظيم و تنسيق نشاطهم، و تطوير مهاراتهم، وقدراتهم وفقا لما تقتضيه تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة باعتبارها انساق مفتوحة بغية تحقيق أهداف تنظيمية تخدم الطرفين. و من خلال المفاهيم المتعددة للتنظيم التي تعرضت إليها الدراسات التنظيمية والتي اعتبرته بناء وكيان اجتماعي يمثل مجموع العلاقات و التفاعلات الموجودة في المجتمع بطريقة منظمة وواعية لتحقيق مصالحها، يتم التحكم و توجيه و ضبط تلك العلاقات و التفاعلات و السلوكيات داخل التنظيم من خلال جملة من المفاهيم المتمثلة في : القيم و المعتقدات و العادات، القوانين و التوقعات، و الاتجاهات و غيرها من العناصر الأخرى مشكلة الثقافة التنظيمية التي شغلت حيزا واسعا من اهتمامات الباحثين الاجتماعيين و المهتمين بمجال التنظيمات.

و بناء على ما سبق فإننا نعتقد أن الثقافة التنظيمية تعتبر الإطار المنظم و المحدد لسلوك الفاعلين داخل التنظيم من خلال تبني مختلف القيم و الاتجاهات، والتقاليد واللغة و احترام القوانين، والإجراءات و الالتزام بها فمن خلالها تكمن نقطة الاشتراك والالتقاء بين الفاعلين فيما بينهم و بين الفاعلين والمنظمة مشكلة مرجعية لسلوك العاملين ووفقا لها يتم التأثير على سلوكهم و توجيههم بما يتلاءم و الأهداف التنظيمية، فيكسبها بذلك طابع الخصوصية و يميزها عن غيرها من التنظيمات و يسمح لها بالحصول على ميزة تنافسية لتحسين الأداء و رفع مستوى الإنتاج كما وكيفا، و تحقيق رضا العاملين وتعزيز التعامل مع العملاء، و هذا ما توصلت إليه المنظمات اليابانية التي تعتبر نموذجا يحتذى به في مجال منافسة المنظمات العالمية من خلال الاهتمام المميز بالبعد الثقافي داخل التنظيم، حيث أن ثقافتها التنظيمية مستمدة من ثقافة المجتمع ما جعل تجانس و توافق بين الثقافتين على غرار ما هو موجود في عديد من المنظمات التي تتعارض فيها ثقافة المنظمة مع ثقافة المجتمع و هو حال التجربة الجزائرية في قطاعها العام و الخاص، فخصوصية المجتمع الجزائري التاريخية و الاجتماعية و الاقتصادية والثقافية تختلف مع خصوصية التنظيم التي نشأ فيها كنتيجة لتراكم مراحل تاريخية لشعوب تحاكي سياقاتها الاجتماعية والاقتصادية و الثقافية و من اجل الوصول إلى أهداف خاصة بها و أنشئت من اجلها و إشباع حاجاتها فهي حاملة لثقافتها التي تختلف و تتعارض و ثقافة المجتمع الجزائري والتي أدت إلى عدم تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.

و مع دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق الذي يفرض تغيرات متجددة في شتى النواحي الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية فقد أضحت التغيير هو الأمر الأكثر إلحاحا في وقتنا الحالي و التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات هو مواكبة هذا التغيير الحاصل في عديد المجالات في المجتمع، و باعتبار أن التنظيمات انساق فرعية و مهمة من النسق الكلي فهي تتأثر بكل ما يحدث فيه، بالإضافة إلى ما يحدث في بيئتها الداخلية مما جعل نجاح التغيير فيها الشغل الشاغل من طرف الباحثين بطرق علمية منظمة و مدروسة

بعيدا عن العشوائية و الصدفة، لتتصدى للأزمات من أجل المحافظة على مكانتها في الأسواق العالمية وذلك بالبحث عن آليات بديلة تساعدها على مواكبة هذا الأخير و الوصول إلى الأهداف المرجوة منه إلا أنها لم تتمكن من حجز مكانتها في الأسواق الدولية والعالمية وهذا راجع لعدم اهتمامها بالبعد الثقافي، وهذا ما بينته العديد من الدراسات كدراسة زين الدين بروش و لحسن هدار بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " (2007) و التي توصلت إلي وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي إلا أنها غير مفعلة حتى تصبح لها القدرة على التأثير في سلوك الفاعلين من خلال توجيهه و ضبطه، و التنبؤ به من أجل تكييفه مع التغيير باعتبار الفاعلين جزءا منه و أنهم من سيواجهونه إما بتقبله أو رفضه و مقاومته إذا كان يشكل مصدرا لتهديد مصالحهم. فقد ركزت الدراسات في تناولها للموضوع على القيم كأهم مكونات الثقافة التنظيمية التي تركز عليه المنظمات لتفعيل التغيير و من خلال هذه الدراسة يمكن تناول القيم و التوقعات كأحد أهم عناصر الثقافة التنظيمية التي لم يتم التعرض إليها من قبل الدراسات السابقة و التي تعتبر في اعتقاد الباحثة في غاية الأهمية في تفعيل عملية التغيير في شتى نواحيه. و من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي :

كيف تساهم الثقافة التنظيمية في عملية تفعيل التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟.

2- فرضيات الدراسة :

أ- الفرضية الرئيسية :

تساهم الثقافة التنظيمية في مواكبة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ب- الفرضية الفرعية:

- تساهم القيم التنظيمية في إنجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- للتوقعات التنظيمية دور في إحداث التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- تعتبر القيم التنظيمية عائقا أمام التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- تبرز التوقعات التنظيمية للعاملين مقاومة للتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

3- أهمية الموضوع :

تكمُن أهمية الموضوع في جانبين :

أ- الجانب النظري: تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية و دورها في تفعيل عملية التغيير كونها الإطار و المرجعية التي توجه و تضبط سلوك الفاعلين و تنبأ به، مؤثرة في سلوكهم بما يتوافق و التغيير الذي تفرضه مختلف العوامل الداخلية و الخارجية التي تلزم المنظمة للتفاعل و التكيف معها، من أجل ضمان استمراريتها. بالإضافة إلى إثراء الجانب المعرفي و الدراسات السابقة للموضوع لتوسيع دائرة الاهتمام به لما له من أهمية على مستوى المنظمة و الفاعلين فيها و المجتمع.

ب- الجانب التطبيقي: تتجلى الأهمية التطبيقية للموضوع في جمع المعلومات من الواقع و التي ستستفيد منها المنظمة في مواكبة التغيير الحاصل فيها، من خلال الاهتمام و تفعيل البعد الثقافي داخل التنظيم ما يسمح بتحقيق أهدافه و مموه. بالإضافة إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عموما و المؤسسة محل الدراسة خصوصا، و مدى تفعيلها في حل مشكلات التنظيم و مجارات التغيير. كما نسعى من خلال هذا الموضوع ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي.

4- أهداف الدراسة :

- من خلال هذه الدراسة نرمي لتحقيق جملة من الأهداف التالية :
- محاولة معرفة إسهام الثقافة التنظيمية في التغيير التنظيمي بمواكبته او مقاومته في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وفقا:
  - للتحليل واقع القيم التنظيمية و دورها في إنجاح التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
  - للسعي معرفة دور التوقعات التنظيمية في مجاراة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
  - محاولة تحليل واقع القيم التنظيمية في مقاومة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
  - الوقوف على التوقعات التنظيمية و دورها في مقاومة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- 5 - تحديد المفاهيم:  
أ- التنظيم:
- لغة: من الفعل نظم، و نظم الأشياء بمعنى ألقها و ضم بعضها إلى بعض، و انتظم الشيء أي تالف واتسق(1). و نظم اللؤلؤ بمعنى ألقه و جمعه فانتظم(2).
- اصطلاحا: تعددت الجوانب التي تناولت مصطلح التنظيم بالتعريف من بينها ما يلي :
- \* تعريف "تزيوي أميتاي" : «التنظيم وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من اجل تحقيق هدف معين»(3).
- \* تعريف "تشارلز كولي" : «وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم و المعايير»(4).
- \* تعريف "تالكوت بارسنز" : «هو ذلك النسق الاجتماعي الذي يحوي مجموعة من الأفراد المدفوعين بميل إلى الإشباع الأمثل لاحتياجاتهم، و العلاقات السائدة بين أفراد هذه المجموعة تتحدد طبقا لنسق من الأنماط المركبة و المشتركة ثقافيا»(5).
- التعريف الإجرائي : من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن التنظيم عبارة عن كيان اجتماعي يتضمن الهيكل التنظيمي و شبكة من العلاقات و التفاعلات و التي تنشأ بطريقة واعية، تحدد من خلال قيم و اتجاهات و معايير و إجراءات متفق عليها، بغية تحقيق هدف مشترك.
- ب- الثقافة التنظيمية :
- لغة: من الفعل ثقف، ثقفا و ثقافة أي صار حذقا و خفيفا و فطنا(6)، و ثقف الشيء أي أقام المعوج منه و سواه و الإنسان أدبه و هذبه و علمه. و الثقافة هي العلوم و المعارف و الفنون التي يطلب الحذق فيها(7).
- اصطلاحا:
- \* تعريف "القيوتي": عرف الثقافة التنظيمية على أنها « منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي تتطور و تستقر مع الزمن، لتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما حول خصائصه و السلوك المتوقع بين أعضائه»(8).
- \* تعريف "جرين برج و بارون" : عرفاها على أنها « إطار معرفي مكون من الاتجاهات و القيم و معايير السلوك و التوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة»(9).
- \* تعريف " ويلان " : عرف الثقافة التنظيمية بأنها « مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة»(10).
- التعريف الإجرائي : من خلال ما تم إيرادده من تعريفات فالثقافة التنظيمية هي الإطار المرجعي و الموجه لسلوك الفاعلين في المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال ما تحويه من عناصر متكاملة و متفاعلة

تتمثل في مختلف القيم و التوقعات و المعتقدات و المعاني و الرموز المشتركة بين أعضاء المنظمة و الممييزة لها.

ج- التغيير التنظيمي:

- لغة : من الفعل غير تغييرا بمعنى حول الشيء و بدله أي جعله غير ما كان عليه(11).  
- اصطلاحا :

\* تعريف " علي السلمي " : عرف التغيير التنظيمي بأنه « إحداث التعديلات في الأهداف و الهياكل و الأنشطة و أساليب العمل التنظيمي من اجل أمرين ملائمة أوضاع التنظيم و أساليب عمل الإدارة و نشاطاتها مع تغيرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، و ثانيهما استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم الحصول على مكاسب و عوائد جديدة»(12).

\* تعريف " حلواني " : عرفه على انه « إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياساتها و أساليبها في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل و أقوى و أكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم و أي ظروف بيئية جديدة تحقق من حوله»(13).

\* تعريف " Frohman " : بين أن نجاح المنظمات و إستمراريتها يتوقف على قدرتها على التأقلم و بشكل مستمر مع التغيرات في بيئتها و بهذا فالتغيير التنظيمي حسبه هو « عملية التأقلم مع التغيرات البيئية بإحداث التغيير الملائم على مستوى التقنية المستخدمة أو الهياكل التنظيمية أو سلوكيات الأفراد، أو الأهداف و السياسات »(14).

- التعريف الإجرائي : مما سبق يمكن القول أن التغيير التنظيمي عملية ديناميكية تستهدف العناصر التي تخدم التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، و سلوك الأفراد و طبيعة المؤسسة، و التكنولوجيا بطريقة واعية بهدف تحقيق التكيف مع البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة الذي يمكنها من تحقيق أهدافها و إستمراريتها.

6- التعريف بميدان الدراسة:

أجريت هذه الدراسة مملبنة الأوراس بانة، وهي مؤسسة عمومية تقع في المنطقة الصناعية بحي كشيده. تعود فكرة إنشاء وحدة الأوراس للحليب و مشتقاته إلى سنة 1981 بصور المرسوم رقم 81/352 الذي نص على إنشاء الوحدة، و لم تعرف عملية الإنتاج بدايتها إلا في شهر أكتوبر من سنة 1991، تتربع المنظمة على مساحة قدرها 39439 م<sup>2</sup>. كانت وحدة الأوراس منذ تأسيسها إلى غاية 07 نوفمبر 1997 تابعة للديوان الشرقي للحليب و مشتقاته (ORELAIT)، قبل أن يتقرر منح الوحدة استقلاليتها المالية، مع ذلك بقيت الوحدة مرتبطة بالمجمع الصناعي لإنتاج الحليب (GIPLAIT) لما يتعلق الأمر بالقرارات الهامة المتمثلة في:

- تحديد الأهداف العامة و ذلك بالتنسيق مع باقي وحدات المجمع البالغ عددها ثمانية عشرة وحدة.

- مناقشة القرارات الاستثمارية الهامة و تحديد سبل التمويل المناسبة.

- تموين الوحدات بالموارد الأولية و خاصة غيرة الحليب و المادة الدسمة.

7 - المنهج المستخدم للدراسة:

يختلف اختيار المنهج باختلاف الظواهر و المشكلات محل الدراسة و هذا راجع لخصوصية كل منها ما جعل الأمر في غاية الأهمية لارتباطه بمختلف مراحل البحث و الكشف عن إجابة للظاهرة محل الدراسة و تفسيرها.

ارتأت الباحثة لاستخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات من الواقع وتحليلها كما هي بهدف تفسير الظاهرة محل الدراسة، حيث عرف المنهج الوصفي على انه عبارة عن " طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة و تصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها " (15). ومن هنا فالباحثة حاولت جمع المعلومات حول قيم وتوقعات العاملين التي تشكل جزء من ثقافتهم التنظيمية و ربطهما بمدى تفعيلهما لعملية التغيير، أو كونهما معيقتين لتلك العملية و ذلك من خلال تحليل مختلف البيانات و المعلومات و تفسيرها بما يتوافق و الواقع باستخدام مختلف الأدوات.

8- أدوات جمع البيانات:

أ- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات لجمع البيانات المتعلقة بظاهرة معينة، ما جعل الباحثة تستخدمها بغية التحقق من المعلومات التي تم جمعها عن طريق الأدوات الأخرى كالاستبيان بطريقة مباشرة، بالإضافة إلى ملاحظة سلوكيات المبحوثين و علاقتهم ببعضهم البعض و بالإدارة، و ظروف العمل، و الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم...الخ.

ب- الاستمارة: تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو آراء أو تصورات الأفراد(16). و قد اعتمدت على أنها الأداة الأساسية لجمع البيانات و المعلومات.

و تضم هذه الاستمارة عدة أسئلة مقسمة على خمسة محاور، خصص المحور الأول للبيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة، و المحور الثاني يتعلق بأسئلة حول مساهمة القيم التنظيمية في التغيير التنظيمي، في حين أن المحور الثالث ضم أسئلة حول دور التوقعات التنظيمية في إنجاح التغيير الحاصل على مستوى المنظمة، أما المحور الرابع احتوى على الأسئلة المتعلقة بالقيم التنظيمية و مقاومة التغيير، و قد خصص المحور الأخير للمعلومات حول التوقعات التنظيمية و مقاومة التغيير في المنظمة محل الدراسة.

9- العينة و أسلوب اختيارها:

تمثل العينة تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث والتي سيجرى عليها الاختبار أو التحقق(17). فنتائج الدراسة تتوقف على العينة و كيفية اختيارها بحيث تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، و قد تم الاعتماد في هذه الدراسة على عينة عرضية، و هذا راجع للظروف التي أجريت فيها الدراسة فقد تعذر على الإدارة تزويد الباحثة بقوائم العمال و مرافقتها أثناء القيام بتوزيع الاستمارات عليهم و إرشادها إلى الذين تم التوصل إليهم من خلال القوائم، بالإضافة إلى وجود عمال في عطل مرضية، كما أن توزيع الاستمارات كان في الوقت الذي يقوم فيه العاملون بانجاز مهامهم، فكانت أفضل طريقة لجمع البيانات و المعلومات هي الاعتماد على عينة عرضية و هذا راجع لخصوصية المنظمة و مجتمع الدراسة.

و قد تم اخذ نسبة 50 % من العينة المعنية بالدراسة و التي تمثل العمال المنفذين والذين لهم علاقة مباشرة بخط الإنتاج و عددهم 80 عامل و بذلك تحدد أفراد عينة البحث ب 40 عامل.

10- نتائج الدراسة :

أ- اختبار الفرضية الأولى:

بينت نتائج الدراسة المتوصل إليها بأن الفرضية الأولى و التي مفادها مساهمة القيم التنظيمية في إنجاح التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، عدم تحققها فالمنظمة لا تعتمد على القيم في نجاح

عملية التغيير في مختلف مستوياته. فوجود قيم ذات أهمية كالولاء والالتزام للمنظمة، وأهمية الوقت بالإضافة إلى الاحترام السائد في المنظمة من شأنها أن تعتمد عليها المنظمة في تفعيل عملية التغيير فيها لم يحدث.

إلا أن قيم المشاركة في اتخاذ القرارات والتي تمنح أهمية للعامل ومعرفة أولوياته وأهدافه التي يسعى لتحقيقها كونه فاعلا في التنظيم، فمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات التي تخصهم ومن بينها التغيير في قنوات الاتصال لأهميتها ما يفرض على المنظمة مواكبة كل جديد فيها وهذا لما توفره لها من سرعة ودقة في إيصال المعلومات والقرارات والتوجيهات من الإدارة للعمال كما تعمل على رفع الشكاوي والافتراضات ومختلف تقارير تقييم الأداء وغيرها للإدارة، وتجنبها مختلف المشاكل التي تنجر عن التشويش في عملية الاتصال، إلا أن المنظمة لم تستغل قيمة مشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات خاصة وأنها من بين القيم التي اعتمدت عليها النظريات والأبحاث الحديثة للإدارة في تحقيق أهدافها وأهداف الفاعلين فيها. كما أنها تؤثر على مرونة الاتصال وحيويته التي ترجع بالفائدة على التنظيم وأهدافه والعلاقات التفاعلية داخله إلا أن النتائج المتوصل إليها أثبتت ما نصت عليه نظرية "Y" أن الرؤساء يحرمون العمال المشاركة في اتخاذ القرارات .

أما قيمة روح المبادرة والتي لم تعتمد عليها المنظمة محل الدراسة من أجل تفعيل التغيير الحاصل فيها وتشجيع الأفكار والمبادرات الجديدة، ما يجعل العاملين يتقبلون التغيير ولا يقاومونه، فالنتائج المتوصل إليها أثبتت أن هذه القيمة غير مفعلة وهي من بين القيم التي تنص عليها المدخل الحديثة للإدارة.

تعتبر قيمة العدالة في تقديم الحوافز للعمال من بين أهم القيم فنشر العدالة من خلال الحوافز يشجع العمال على تقبل تعديل أساليب العمل الجديدة وفق ما يقتضيه التغيير واحتياجاته كنوع من التغيير تجريه المنظمة نتيجة ظروف معينة كتحسين مستوى الأداء، أو تحسن خدماتها إلا أن نتائج الدراسة الحالية توصلت إلى أن المنظمة لا تعتمد على قيمة العدالة في تفعيلها للتغيير، هذا ما يعارض ودراسة سوفي نبيل التي كانت حول " دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي" والتي توصلت إلى إن أهم دافع وراء التغيير هو تحقيق العدالة في المنظمة.

ارتبطت قيمة المنافسة بالنظام الرأسمالي القائم على تشجيعها، فالبينة الداخلية والخارجية للتنظيم مليئة بالتغيرات ما جعل المنافسة شديدة ومواكبتها أهم ما يجعل المنظمات تحافظ على مكانتها، إلا أن المنظمة لم تفعل هذه القيمة. فرغم توجه الجزائر إلى اقتصاد السوق إلا أننا لم نتمكن من نشر قيمه والاعتماد والحث عليه، واتباع مختلف المدخل الحديثة المتمخضة عنه. فالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية يغلب عنها الطابع الاقتصادي التنموي الذي يعتمد على المنافسة، ويغلب عليها الطابع الاجتماعي. فمعظم القيم التي تنص عليها المدخل الحديثة غير موجودة، والتوجه نحو الاهتمام بالموارد البشري ليس بالدرجة الكبيرة، وإما الاهتمام بالعمل والآلات والإنتاج وهذا حسب ما دعت إليه النظريات الكلاسيكية وما يعارضه والفكر الإداري الحديث الذي يدعو للاهتمام بالموارد البشري.

أهملت المنظمة محل الدراسة قيمة تشجيع السلوكات الإيجابية التي تتوافق والتغيير الحاصل رغم أهميتها، فتعديل وتغيير السلوك من طرف العمال يقتضي تشجيعه حتى يتم إتباع العمال له واعتباره كنموذج يحتذى به ويعرف على أنه السلوك الذي تريده المنظمة وترغب فيه من أجل تحقيق مكاسبه من التغيير الحاصل.



تعتبر الثقة قيمة مهمة تربط العلاقات بين الإدارة و العمال و الاعتماد عليها في تفعيل التغيير أمر بالغ الأهمية، فالعامل على ثقة تامة أن التغييرات الحاصلة في المنظمة ستكون في صالح تحقيق كل منها لأهدافه، و أنها لن تكون ضد مصالح العمال. إلا أن هذه القيمة غير موجودة و لا يمكن من خلالها تفعيل عملية التغيير و الاستفادة منها وهذا ما يتعارض و نظرية "Z"، التي من بين قيمها الثقة السائدة بين الإدارة و العمال.

تفتقر المنظمة مجال الدراسة إلى القيم الحديثة رغم دخول الجزائر لاقتصاد السوق، إلا أنها لم تعتمد على تغيير ثقافتها التنظيمية لتواكب التطورات الحاصلة، و هذا راجع لطبيعة المنظمة كونها عمومية يتطلب منها وقت كبير لتغيير القيم التي ترسخت في عهد النظام الاشتراكي، لذلك فهي بعيدة نوعا ما عن قيم المبادرة و العدالة و المنافسة و تشجيع السلوكيات المرغوب فيها. بالإضافة إلى الثقة بين الإدارة و العمال و تفعيلها من أجل إنجاز عملية التغيير، فالإدارة الفعالة هي القادرة على بث و ترسيخ قيم داخل المنظمة و استغلالها في عملية التغيير، فالقيم تساهم بشكل كبير في توجيه و التحكم وضبط سلوكيات العاملين بما يتوافق و الأهداف المرجوة من التغيير الذي مس الجوانب المادية و لم يعط أهمية للجانب الإنساني المسؤول المباشر عن التغيير بالإضافة إلى العوامل الأخرى عن نجاح المنظمة و مختلف العمليات التي تجرى بداخله.

ب- اختبار الفرضية الثانية:

بينت نتائج الدراسة إلى أن للتوقعات دور في إنجاز التغيير وهذا يتفق مع الفرضية. من خلال توجيه سلوك العمال و ضبطه نحو التغيير التنظيمي و يظهر ذلك من خلال ما يتوقعه الأفراد من مكاسب التغيير التي سيستفيدون منها، أو ما سيخسرونه و هذا ما يتوافق مع نظرية التوقعات " لفرورم ". فتوقع العمال أنهم سيستفيدون من فرص للتدريب كان بنسبة 70% و هي عالية ما يجعلهم يتقبلون التكنولوجيا الحديثة لأنها لن تشكل لهم عائقا أو تكون غير مفهومة بالنسبة لهم، و إنما سيدركون أهمية هذه التكنولوجيا الجديدة و المنافع التي ستعود عليهم من خلالها. و قد كان هذا التوقع نابع من ثقافة منظماتهم التي ترمي من خلال هذا التغيير إلى زيادة الإنتاج و تحسينه و مواكبة الجديد الذي سيعود عليهم بالفائدة.

يتوقع العمال أن المنظمة ستستغني عنهم و خاصة و نحن في عصر المنافسة الحادة وخصوصة المنظمات و التي ينتج عنها تسريح للعمال، الذين سيشكلون عائقا للمنظمة في تحقيق أهدافها ما يجعل العمال يغيرون من سلوكهم الذي يتوافق و أهداف المنظمة.

كما أن توقع العمال أن أساليب العمل الجديدة توفر لهم الحرية في العمل ما يؤدي إلى الإبداع و التغيير و هذا ما نصت عليه نظرية العلاقات الإنسانية في مجال اهتمامها بالعامل. كما أن إتباع القوانين و الإجراءات و تحديد خطوات العمل بدقة من شأنه أن يخلق ضغط على العمال و يجعل العمل روتيني و مألوف لدى العمال، ما يؤدي إلى مقاومة التغيير. إلا أن أفراد العينة من بين توقعاتهم للمكاسب التي سيحصلون عليها من خلال التغيير توفير الحرية في أساليب العمل و هو الأمر المهم الذي لا بد للمنظمة من الاعتماد عليه على سبيل إنجاز التغيير.

و قد كانت توقعات العمال لتحسين ظروف العمل من خلال التغيرات الحاصلة في المنظمة بنسبة 80 % و هي عالية و التي تشكلت انطلاقا من التغييرات التي أدت من قبل إلى تحسين ظروف العمل ما



شكل لدى العمال ثقافة بان المنظمة تهتم بهذا الجانب من اجل تحسين الإنتاج و تحقيق الأهداف. فتوقعات العمال كانت من خلال الواقع التنظيمي الذي يتواجدون فيه. توقع العمال من أن الآلات الجديدة ستقلل من ساعات العمل الطويلة و نسبة الحوادث في المنظمة كان نابعا من ظروف العمل المحيطة بهم من ساعات طويلة و هم يقفون فيها أمام الآلات، بالإضافة إلى الحوادث التي تنجر عن الأرضية المبللة و الآلات الموجودة في مناطق عالية، جعلهم يتوقعون أو يأملون أن يحمل لهم التغيير الأفضل. وهذا ما سيشكل لديهم انطباع أن المنظمة تهتم بالجانب الإنساني والصحي لهم وإبرازهم كمورد ثمين و ليس فقط الاهتمام بزيادة الإنتاج من خلال التغيير على مستوى الآلات.

كما يتطلع العمال إلى أن التغيير الحاصل على مستوى قنوات الاتصال سيضمن وصول شكاويهم واقتراحاتهم بشكل أفضل من اجل معرفة مشاكلهم التي تؤدي في كثير من الأحيان إلى صراع لا بد ان تتدخل المنظمة لحلها بالإضافة إلى التغبين و ضغوط العمل وغيرها من المشاكل التنظيمية التي تتفاقم دون علم الإدارة، و هذا نتيجة عدم تغيير قنوات الاتصال. إلا إن توقع العمال بان قنوات الاتصال ستكون لصالحهم و ستقرب الإدارة منهم يجعلهم يتقبلون و يواكبون التغيير.

ج- اختبار الفرضية الثالثة:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج فانه تبين وقوف القيم التنظيمية عائقا أمام التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و ذلك من خلال إجابات العمال، فالمنظمة لا تهتم بقيمة الابتكار و تشجيعها. أي أن التغيير الذي يأتي به العامل يرفض و تغيير المنظمة يقبل و هذا ما يرفضه العمال لتعودهم على العمل الروتيني الخالي من الابتكار لذلك سيبدون نوع من الرفض اتجاه التغيير الحاصل. و كون المنظمة تنتمي للقطاع العام فهي تهدف للحفاظ على استقرارها و المنافسة من خلال جودة منتجاتها فالابتكار سيعطي حرية أكثر للعمال و هذا عكس ما ترمي إليه المنظمة من خلال إتباع القوانين والإجراءات وأساليب العمل التي تحددها هي، و هذا ما يجعل رفض التغيير من طرف المبحوثين.

حيث يرى 57.5% من أفراد العينة أن مهاراتهم كافية و لا يحتاجون لتدريب رغم التغيير الحاصل على مستوى الآلات في المنظمة و التي يتعامل معها العامل مباشرة إلا أنهم يميلون للمحافظة على سلوكياتهم و تصرفاتهم. فالإنسان بطبعه يحب ما ألف عليه و هذا ما يتوافق و نظرية "X" لماك جريجور، و هذا ما تؤكد عبارة أميل للمحافظة على سلوكياتي المعتادة لان التغيير يعطي فرصة للوقوع في الخطأ. فالمنظمة لم تنمي لدى العمال قيمة المخاطرة و التعلم و هذا ما سيقف عائقا في تحقيق أهدافها و مواكبة الجديد الحاصل في مختلف المستويات الذي سيبقي المنظمة في المنافسة دون استثناء العوامل الأخرى. و هذا راجع نتيجة الخوف من الخطأ و بالتالي من عقاب المنظمة لذلك سيرفض العمال التغيير و على حد قول احد العمال « لي نعرف خير لي منعرفوش» و هو ما يجسد مقاومة التغيير.

و قد اعتبرت نسبة 80% من المبحوثين إن سلوكياتهم تتغير وفق أهدافهم و ليس تماشيا و مصلحة المنظمة و بقائها، فمه ما توصلنا إليه في المحور الأول بوجود قيم الانتماء و الولاء للمنظمة من طرف العمال إلا أن المنظمة لم تقم بتفعيلها و استغلالها في التغيير و هذا ما يتجلى في النسبة العالية التي اعتبرت أهدافها منفصلة عن المنظمة وليست مكملة لها.

إن عدم اهتمام المنظمة بقيمة تشجيع الإبداع من بين الأسباب و القيم التي ستقف عائقا في سبيل إنجاح التغيير، فهي لا تقوم بدعم السلوكات الإبداعية التي تأتي بأفكار جديدة و تغييرات على مستوى

العاملين في حد ذاتهم، فالعمال متعودون على نفس المنتجات و أساليب العمل و نظام المؤسسة و..... الخ المفروضة و المحددة من طرف الدولة.

من بين القيم التي تهدد نجاح عملية التغيير هي عدم إشراك العاملين في أي من قراراتها حتى المتعلقة بهم ما أدى إلى صعوبة فهم أهداف التغيير و بالتالي عدم القيام به بالطرق المناسبة لتحقيق النتائج المرجوة منه و ما جاء علي لسان احد العمال « أواكب التغيير لأنه مفروض علي و لست راض عليه و سأغير المنظمة في حال وجدت أفضل منها ». ما سيجعل تخبط المنظمة في المشاكل التنظيمية كالتغيير و دوران العمل...

تفرض التكنولوجيا الحديثة نوع من الرقابة على العمال، إلا أن أفراد العينة لا يزعجهم ذلك و هو راجع لطبيعة العمل الذي يمارسونه فهم على علاقة مباشرة بالعملاء الذين كونوا معهم علاقات اجتماعية ما يجعلهم يعملون على إرضائهم و إنتاج الكمية المطلوبة، كما أن كمية الإنتاج محددة مسبقا من طرف الإدارة ما جعلهم مراقبين حتى قبل الآلات الحديثة الموجودة على مستوى خط الإنتاج.

لا تعمل المنظمة محل الدراسة على تحويل أخطاء العمال لفرص للتعلم و معرفة مصدر ضعفهم وتدريبهم عليها حتى لا يخافوا من التغيير و لا يشكل بدوره هاجسا يمنعهم من مجاراته. و يرجع هذا التخوف من الخطأ لعدم دعم المنظمة لهم ولمعاقبتهم في حالة الخطأ لذلك يبتعدون عن كل ما هو غير مألوف حفاظا على مكانتهم في التنظيم، ما ساهم في رفض التغيير.

من بين ما يساهم في مقاومة التغيير عملية الاتصال غير الفعالة التي تعيق فهم الأهداف من التغيير و عدم وجود الاتصال المباشر مع الإدارة و الذي يخلق جو من الألفة و التعاون، فإذا رجعنا للتراث النظري فمن بين أهم أسباب مقاومة التغيير هو ضعف عملية الاتصال و عدم فعاليتها، و غموض الأسباب و الأهداف من التغيير ما يجعل العمال في رحلة البحث و تحقيق المجهول و هذا ما يفسر وجود علاقة سيئة بين الإدارة و العمال و هذا ما تم ملاحظته أثناء إجراء الدراسة الميدانية.

د- اختبار الفرضية الرابعة:

خلصت النتائج المتوصل إليها إلى بروز التوقعات التنظيمية للعاملين كمقاومة للتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فالتوقعات من بين أهم مكونات الثقافة التنظيمية و التي تتشكل من خلال واقع المنظمة، و في كثير من الأحيان ما توجه سلوكنا و أفكارنا في ظل ما نشكله من توقعات حول ما سنحققه من مكاسب و ما سنخسره.

فتوقع العمال أن استحداث التكنولوجيا سيقص من عدد العمال يجعلهم يرفضونها و بالتالي فمقاومة التغيير ستقف عقبة في تحقيق أهدافهم عندها سيرفضون ذلك من خلال مختلف الأشكال وربما إحداث مشاكل تنظيمية ما يعطل عملية التغيير و تحقيق ما تصبو إليه المنظمة، و خاصة أن العمال هم المسؤولون عن تنفيذ برامج التغيير المسطرة. فوجود مصالح شخصية متعلقة بمنصب العمل سيخلق نوعا من المشاكل للمنظمة لان العمال سيهتمون بتحقيق أهدافهم بغض النظر عن أهداف المنظمة، فالعمال الذين يتعاملون مع العملاء مباشرة سيفقدون بعض مصالحهم المرتبطة بتلك العلاقة، فالتغيير سيجعلهم غير راضين و بذلك سيرفضون التغيير.

لم تتوقع نسبة 47.5% من العمال أن الآلات الحديثة ستقلص من مهاراتهم التي تهدد مكانتهم وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي لا يحتاج لامتلاك العمال لمهارات كبيرة تعوض من طرف الآلة ما يجعل مكانتهم مهددة. في حين أن العمال يتوقعون من التغيير الحصول على مكاسب و منافع جديدة أو على

الأقل المحافظة على مكاسبهم القديمة، فالمنظمة تقوم بالتغييرات التي تحقق مزايا لها بغض النظر ما إذا كانت لصالح العمال و هذا ما سيعرقل عملية التغيير خاصة و أن العمال الموجودين على خط الإنتاج من سيقومون به.

تتوقع نسبة 67% من المبحوثين أن التكنولوجيا الجديدة تعتبر تحدي لمهاراتهم و أن الإدارة تحاول التحكم فيهم من خلال مقارنة مهاراتهم بالتكنولوجيا و الإنقاص من قيمتهم، و هذا ما سيخلق نوع من التحدي لدى العمال من خلال تعطيلها مثلا و إثبات أنها لا يمكن أن تعوض العامل في جميع الحالات. في كثير من الأحيان يرتبط منصب العمل ببعض المزايا التي لا تكون في منصب آخر والتي تحقق للعمال مكاسب معينة و تغيير مكان العمل بالضرورة سيفقد صاحبه امتيازاته، ما سيخلق له نوع من التوتر و التذمر و رفض التغيير، و خلق مشاكل تنظيمية.

من بين ما يتوقعه العامل تهديد علاقته بزملائه عند إحداث التغيير، فعند انضمام العمال للتنظيم سيكون كل واحد علاقات اجتماعية خاضعة لعدة اعتبارات من بينها الانتماء لنفس المنطقة أو نفس السن، أو ربما لديهم نفس الأهداف و غيرها من الاعتبارات. فالتغيير الحاصل على مستوى المنظمة سيهدد علاقة العامل بزملائه فإذا ما حدثت ترقية عامل ما لمنصب جديد ذو خصوصية معينة ستجعل له نوع من المسؤوليات الجديدة، و سلطة معينة و أهداف أخرى غير التي كان عليها، في حين أن بقاء زملائه في نفس المنصب سيخلق نوع من التوتر في علاقته بالآخر لذلك يعمل العمال على التصدي للتغيير.

يتوقع العمال أيضا أن التغيير الحاصل من خلال إعادة توزيع المهام سيجعل العمال يفقدون علاقتهم ببعض و هي من بين احد التوقعات التي توجه سلوك العمال و تؤثر بذلك على اتجاه التغيير و تفعيله بالإضافة إلى أن دمج وظائف العمال سيخفض من عددهم و هو توقع يهم مباشرة المبحوثين، فتوقع العمال لا يكون من فراغ و إنما من خلال ما ستقوم به المنظمة من مبادرات تجعل من العمال يمارسون سلوكياتهم على حسب توقعاتهم فعدم توفير المنظمة استقرارا للعمال في مكان عملهم يجعلهم لا يقومون به بأفضل الطرق و هذا ما تؤكدته نظرية " Z " لويليام اوتشي بتوفير مناصب شغل طويلة المدى للعمال حتى مع إجراء تغييرات.

و تأتي عدم مشاركة العمال في برامج التغيير من أهم العوامل التي تؤدي إلى فشله كونهم المسؤولين عن تنفيذ تلك البرامج، فإشراك العمال يجعلهم يتحملون مسؤولية انجازها لارتباطها بأهدافهم و أرائهم، كما أنهم يعرفون كل ما يتعلق بعملية التنفيذ من مشاكل و عواقب تعترضها و حتى و أن لم تعتمد الإدارة بالتطبيق الفعلي لمشاركتهم إلا أنها تحسس العامل بأهمية مكانته في المنظمة و انه ليس آلة لتحقيق أهداف المنظمة فقط. فدمج أهداف العاملين و المنظمة يجعلها مسؤولية الجميع و التي تنمي أيضا الرقابة الذاتية للعمال و تؤدي إلى إنجاح عملية التغيير التي تعتبر في غاية الأهمية و لا مفر منها للحفاظ على المنظمة و مكانتها.

هـ - النتيجة العامة:

من خلال مناقشة النتائج المتوصل إليها و تحليلها استخلصنا مساهمة الثقافة التنظيمية في عملية التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. وهذا ما يثبت أن الفرضية العامة قد تحققت وفي نفس السياق ما يتوافق و الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية من عدة زوايا لنضيف لها من خلال هذه الدراسة جانبي القيم و التوقعات التنظيمية.

خاتمة:

من خلال نتائج الدراسة تبرز القيم و التوقعات التنظيمية كأحد ابرز الموجهات لسلوك العمال نحو التغيير، كان لابد للمنظمات الجزائرية العمومية على وجه الخصوص الاهتمام بهذا الجانب من الثقافة التنظيمية، حيث أن السائد فيها لازال مرتبط بما نادت به النظريات الكلاسيكية و غير مفعّل لما هو منتشر في المداخل و الأماط الحديثة للإدارة.

المراجع:

1. شوقي ضيف، معجم الوسيط، مكتبة الشروق، ط4، القاهرة،2004،ص933.
2. محمد الدين بن يعقوب الفيروزبادي، قاموس المحيط، دار الحديث، د.ط، القاهرة، 2008، ص 1624.
3. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، د.ط، مصر،2007، ص 23.
4. حسين رشوان، علم اجتماع التنظيم، شباب الجامعة، د.ط، مصر، 2004، ص 5.
5. سليمان عزالدين، التنظيم غير الرسمي و الإنتاجية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2008، ص 31.
6. قاموس المحيط، مرجع سابق،ص218.
7. معجم الوسيط، مرجع سابق، ص 98.
8. عبد اللطيف، محفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية،مجلة العلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص ص 156.199.
9. خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الأنبار،المجلد 4،العدد 8، 2012، ص ص 240.204.
10. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط5،الأردن، 2010،ص311.
11. محمد الدين محمد بن يعقوب الفيروزبادي، مرجع سابق، ص 1212.
12. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، د.ط، الكويت، 1975، ص 206.
13. زين الدين بروش،لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الأبحاث الاقتصادية و الإدارية،جامعة بسكرة، العدد الأول، جوان،2007، ص ص 80.45.
14. مبارك العنزي، التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة نايف،2004،ص07.
15. محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل، ط2، الأردن، 2006، ص 46.
16. مرجع سابق، ص 63.
17. سعيد سبعون، حفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة، د.ط، الجزائر، 2012، ص 135.