

## دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي

### بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الأستاذة : زلاقي وهيبة

قسم علم الاجتماع

كلية الآداب و العلوم الإنسانية

جامعة المسيلة (الجزائر)

#### Résumé :

*Rôle de la culture organisationnelle dans la gestion du changement organisationnelle à l'entreprise économique Algérienne.*  
*Dans la majorité des études relatives aux changements organisationnels la culture organisationnelle est devenue liée à l'organisation et la gestion de l'entreprise ainsi il est devenu impossible d'ignorer le changement organisationnel.*  
*Ceci permet d'entraîner une certaine complémentarité entre individus et singularise*

*L'entreprise des autre organismes ,ainsi la culture organisationnelle est dirigée par les politiques,les mesures et les compétences et trouvé sa force de ces paramètres et de renforcer les individus à accomplir leurs fonctions a travers deux façons en pensant à la relation entre la culture organisationnelle et le changement organisationnelle de créer un changement dans l'entreprise à travers le changement culturel à fin de garantir son invention*

#### ملخص :

لقد أصبح جل دراسات التغيير التنظيمي في الآونة الأخيرة يرتبط بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة و بالتالي أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية التي تعمل على إيجاد نوع من التكامل و التناسق بين أفراد المنظمة و هو ما يميزها عن غيرها من المنظمات و يوجهها للتأقلم مع محيطها الخارجي ,كما يمكن أن تكون هذه الثقافة التنظيمية عاملا مساعدا لعملية التغيير أو معوقا له و قد وجد أنه لا يمكن إحداث تغيير فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية أو دون إحداث تغيير عميق على المستوى الكلي للمنظمة و لهذا نجد أن هذه الأخيرة تتأثر بالسياسات و الإجراءات والمهارات و القدرات و تكتسب القوة من خلال تقوية أداء الأفراد لأعمالهم و ذلك من خلال طريقتين أساسيتين للتفكير في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي و ذلك بإحداث تغيير في المنظمة عبر التغيير الثقافي الذي يضمن إيجاد منظمة مبدعة ثقافيا و كذلك ترقية و تطوير ما فيها من أعضاء ووظائف.حيث تحاول هذه الورقة البحثية إبراز هذه العلاقة و دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

**مقدمة:**

تعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها ذلك لأنها تؤثر تأثير مباشر على حياة الشعوب و الأمم و هي بهذه المكانة ترتبط بالحياة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الإدارة اليوم أصبحت علما متطورا له نظرياته و مبادئه و لا يكاد يمر يوم إلا و يضاف لهذا العلم فكرة جديدة أو نظرية متطورة أو أسلوب متقدم ينسجم هذا التطور تماما مع التحولات و التغييرات المتسارعة في هذا العصر الجديد.

فالثورة التكنولوجية تنتشر بسرعة متزايدة و التحولات الديمقراطية بدأت تنمو و تزدهر و التكتلات الاقتصادية الكبرى أخذت تتبلور و التفجر المعرفي و المعلوماتية و ثورة الاتصالات تجتاح كل شيء و بدأ نظام العولمة بالبروز كل ذلك يشير إلى نشوء مجتمع كوني جديد هو مجتمع ما بعد الصناعة.

و هذا التحول و التغيير السريع طبع الإدارة العصرية اليوم بسمات رئيسية لا فكاك منها سواء على مستوى المؤسسات الإنتاجية أو المؤسسات الخدمائية أو المؤسسات التطوعية و من أبرز هذه السمات الارتباط بالسوق العالمي و السعي إلى التميز و قبول التغيير و إرضاء العملاء و السعي إلى تحقيق الميزة التنافسية و التحديث المستمر و الابتكار و العالمية و الانفتاح على العالم المتغير و احترام الإنسان و استثمار طاقاته و تأكيد الجودة الشاملة. و نتيجة لهذه التغييرات الحاصلة في العالم اليوم ظهرت توجهات إدارية جديدة تمثل فلسفة مغايرة لما كانت عليه أفكار الإدارة في الماضي و انعكست هذه الفلسفة على المؤسسات و أساليبها لمواجهة التغييرات.

و من هذه التوجهات الحديثة:إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة) و إعادة الهيكلة و إدارة الجودة الشاملة و التخطيط الاستراتيجي و التطوير التنظيمي هذا الأخير الذي لاقى اهتمام الكثيرين و هذا راجع لضرورته لإحداث التغيير و التكيف مع المتغيرات.

حيث تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم في ظل محيط مضطرب يتميز بالحركية و التغيير المستمر هذا ما فرض عليها تحديات جعلتها تسعى لمسايرة هذه التغيرات و التأقلم معها بهدف البقاء و الاستمرار و ذلك باتباع إستراتيجية التغيير المخطط و الهادف من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة وهو الذي يطلق عليه التغيير التنظيمي أو إدارة التغيير.

إذن فالتساؤل المطروح: ما هو الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في إحداث عمليات التغيير التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية عامة و المؤسسات الجزائرية خاصة؟ وما المقصود بالثقافة التنظيمية و أهميتها بالنسبة للمؤسسة و محيطها؟

أولاً-المدخل السوسيولوجية و دراسة التغيير في تنظيمات العمل:

-المدخل الماركسي :

اعتمد التفسير الماركسي على مجموعة من القضايا الفكرية التي انطلق منها في تحليلاته للتنظيمات البيروقراطية فالتنظيمات البيروقراطية في نظره تشكل فئة اجتماعية متميزة لكونها أداة من أدوات الدولة التي تمارس من خلالها الطبقات الحاكمة سيطرتها و استغلالها للطبقات الأخرى فالوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات هي فرض نظام يدعم التقسيم الطبقي و الاستغلال مع الإشارة إلى أن هذه التنظيمات لا ترتبط ارتباطا مباشرا بعمليات الإنتاج لذلك فإن نموها يعد طفيليا و مهمتها الأساسية هي الحفاظ على الأوضاع

الراهنة التي تعبر عن استغلال الطبقات الحاكمة للطبقات المغلوبة على أمرها.<sup>1</sup>

و من هذا المنطلق فقد وضع ماركس تحليلاته البيروقراطية في إطار نظريته عن صراع الطبقات ليكشف عن جوهر ذلك التناقض و الصراع الناشئ عن النظام الرأسمالي و المرتبط بالصراع بين علاقات الإنتاج و القوى المنتجة كما أن النظرية الماركسية تفترض بأن القوى المنتجة تتغير و تنمو باستمرار نظرا لامتدادها على مستوى النشاط الإنساني الفعلي لتعبر عن مقاومة علاقات الإنتاج الثابتة مما ينتج عن ذلك ظهور تناقضات داخل التنظيمات ومن ثم فإن هذه التناقضات يمكن أن تشمل المستويات التنظيمية وخاصة بين أبنية السلطة كما هو الحال بين الأقسام و الوحدات الإنتاجية داخل المصانع وهذه التناقضات قد لا تؤدي دائما إلى تحولات و تغيرات راديكالية داخل التنظيمات بل يكفي أن تظهر في شكل أزمات سياسية يمكن رؤيتها أو كأزمة قانونية وقد حددها ماركس في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- إن التنظيمات كغيرها من الأبنية الاجتماعية يجب دراستها في إطار العمليات التاريخية التي تساعدها على النمو و تؤدي أيضا إلى حدوث تناقضات مختلفة بين التنظيم و القوى الاجتماعية.

- إن حيوية البناء الاجتماعي لا يجب قياسها أو تحديدها بمفاهيم الزمن أو الثبات المؤقت و بنمو معيار الوحدة الذاتية كما هو الحال في التنظيمات وإنما يتم تحديدها من طريق معدل الأشكال الاجتماعية التي بدأت تظهر في مقابل أشكال أخرى بدأت في الاختفاء.

- إن دراسة التنظيمات باعتبارها تتكون من مشاركين مندمجين مع بعضهم البعض داخل نشاط معين يعد تجريدا يخفي وراءه خصوصية و أشكال

الجماعات داخل التنظيمات و يخفي أيضا خصوصية المصالح ما بين الجماعات المختلفة التي تتخذ شكل مخرجات للتنظيمات.

- تتنوع التنظيمات تبعا لتنوع درجة التناقضات البنائية التي تتطور بداخلها كما أن المشاركين قد أصبحوا يشعرون بهذه التناقضات إلى درجة أنها انعكست على مستوى الإيديولوجيات من جهة و على مستوى المراكز من جهة أخرى.

- تعد التنظيمات مراكز لتطوير التناقضات كما أنها في الوقت ذاته جزء من اقتصاد سياسي و اجتماعي و تاريخي أكثر اتساعا كما أنها تعد جزءا من تكوين سوسيوثقافي منح أسلوب الإنتاج القدرة على السيطرة على الآخرين.

#### - المدخل الراديكالي:

يحاول المدخل الراديكالي في المجال التنظيمي تقديم إطار تحليلي لدراسة العلاقات التنظيمية يستند على الفكر الجدلي المستمد من الفكر الهيجلي- الماركسي و اهتم الباحثون الراديكاليون ببحث العلاقة الجدلية بين الأشكال المجتمعية و أبنية المصالح و السيطرة و أنساق الضبط داخل تنظيمات العمل الكبيرة الحجم و من ثم فهم يعارضون الافتراض التقليدي القائل بأنه يمكن تجريد التنظيم من علاقاته بالجماعات المسيطرة و مصادر القوة و البناء للمجتمع.<sup>3</sup>

وقد انتقد هيربرت ماركيز نظرية التنظيم في المجتمعات الرأسمالية و خاصة مفهوم الترشيح عند ماكس فيبر و التحول التكنولوجي للمجتمع الرأسمالي وينطلق في نقده لفكرة الترشيح المبنية على الاختيار المناسب للتكنولوجيا التي تحقق المزيد من السيطرة و الهيمنة على مستوى تنظيمات العمل وعلى

الرغم من أن الواقع الاجتماعي للبلدان الرأسمالية قد شهد تغيرا كبيرا إلا أن ذلك لم يؤد إلى تغير علاقات السيطرة التي تربط الإنسان بالإنسان والتي يفرضها النسق التكنولوجي و قد اقترح هذا الباحث أشكالاً محدودة من النشاطات التي من شأنها أن تحفز الإنسان و تدفعه على إحداث التغيير على مستوى تنظيمات العمل مثل: زيادة المشاركة الديمقراطية للجماهير العمالية في الإدارة التنظيمية على اعتبار أن ذلك يشكل خطوة تمهيدية للتغيير الاجتماعي التدريجي بالإضافة إلى ضرورة العمل على استبدال وسائل الضبط الحالية في العمليات الإنتاجية بوسائل ضبط تكون أقل قهراً.<sup>4</sup>

#### -المدخل الامبريقية للتغير في التنظيمات:

##### -أ- حركة الإدارة العلمية:

يرجع الفضل في ظهور هذه الحركة إلى جهود فريدريك تايلور الذي حدد مبادئها ووضع فلسفتها رفقة بعض من زملائه مثل جلبرت نتيجة لقيامه بإجراء العديد من الدراسات و البحوث في عدة مصانع أمريكية مثل شركة بنلهم للحديد و شركة ميدفال للصلب<sup>5</sup> bethelehem iron company

و كان الدافع الحقيقي الذي شجع هذا الباحث على القيام بدراساته هو تلك الظروف الصعبة التي كان يعاني منها المجتمع الأمريكي في ضعف الإنتاج الصناعي رغم استخدام آلات و معدات ضخمة حديثة و مع ذلك ظل رأس المال الصناعي يعاني من الخسائر بسبب أساليب العمل المطبقة في المشروعات الصناعية و التي وصفت بأنها أساليب موروثة و غير مخططة تترك للعمال كامل الحرية مما نتج عنه تباطؤ عمليات الإنتاج و كذلك إتلاف آلات الإنتاج.<sup>6</sup>

حيث جاءت هذه البحوث والدراسات لمواجهة هذه المشكلات و ذلك على طريق إدخال بعض التغييرات على طرق و أساليب العمل و الإنتاج التي من شأنها العمل على زيادة الإنتاج مع خفض التكاليف

و قد انتقل تاييلور بعد ذلك إلى إجراء تجاربه حول ظروف العمل بإدخال بعض التغييرات عليها للتأكد من تأثيراتها على عمليات الإنتاج منها تحسين ظروف العمل من خلال تخفيف الضغوط المترتبة عن عمليات الإنتاج التي تعتمد على التركيز الشديد و المراقبة المستمرة معتمدا كخطوة أولى على تخفيض ساعات العمل إلى ثماني ساعات و نصف مع الإبقاء على نفس الأجر كما قام ببعض التحسينات فيما يتعلق بشروط العمل مثل إعطاء فترات للراحة و كذلك تطبيق نظام الحوافز وفقا لإنجاز العمل في الوقت المحدد.<sup>7</sup>

#### ب- حركة العلاقات الإنسانية:

فقد ظهرت هذه الحركة نتيجة الجهود التي بذلها التون مايو و زملاؤه من جامعة هارفارد و عرفت باسم تجارب الهاوثورن التي أجريت في شركة وسترن إلكترونيك في عام 1927 قامت الشركة بدعوة التون مايو لدراسة المتغيرات التي تؤثر في إنتاجية العمال بحيث اتجهت تلك التجارب في البداية نحو دراسة الآثار المترتبة على تغير الظروف الفيزيائية للعمل<sup>8</sup> و توصل في نهاية المطاف إلى اكتشاف أن تغير أنشطة الأفراد و اتجاهاتهم يتطلب أولا تغيير في طبيعة العلاقات السائدة بينهم<sup>9</sup>

#### ج- مدخل الأنساق الاجتماعية و الفنية:

تأثر مدخل الأنساق الاجتماعية و الفنية بالاتجاه الوظيفي في دراسة التنظيمات حيث يسعى هذا المدخل إلى توضيح أثر التكنولوجيا على البناءات التنظيمية الداخلية و كذا علاقتها بالبيئة الخارجية و من ثم التركيز على

دراسة القوى التكنولوجية المتغيرة باستمرار لتلائم طبيعة التغير الشامل في التنظيمات الاجتماعية بصفة عامة و ترجع بداية الاهتمام بالمدخل التكنولوجي في دراسة التنظيمات إلى عام 1904 حين قدم الباحث فيبلن آراءه حول سيطرة الآلات و المعدات التكنولوجية على شخصية الإنسان الحديث التي وصفت من قبل علماء الاجتماع بأنها تشاؤمية لكونها لم تبرز أهمية التكنولوجيا و تأثيرها الإيجابي على تنظيمات العمل الصناعي بشكل خاص و المجتمعات الإنسانية بشكل عام و يؤكد هذا المدخل على ضرورة النظر إلى هذا النسق باعتباره نسقا مفتوحا<sup>10</sup>

و التطورات الحاصلة على الصعيد الوطني و العالمي جعلت من التغير حقيقة لا بد منها فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية و الاقتصادية و السياسية و الفكرية و التكنولوجية فالعالم اليوم هو عالم تتعدد فيه المؤثرات و تتنوع أشكال المنافسة و تنهار الفواصل الزمنية و المكانية بين الدول و الأسواق فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على الأعمال كما كان الوضع في الماضي حيث إن بقاء هذه الأعمال بات يتوقف على النظرة الشمولية للعالم ككل.

و على إدارة اليوم أن تتوفر لديها الرؤية الواسعة و الشاملة لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع السياسات و تصميم الاستراتيجيات المبنية على التحليل المعمق للبيئة الداخلية و الخارجية و استكشاف الفرص و المخاطر باعتبارها الأساس في عملية تكوينها.

كما أن التغيير التنظيمي لا يقتصر على تغيير الجوانب المادية فقط بل يتعدى ذلك إلى النسق الاجتماعي للمؤسسة فالتغيير يتطلب تنظيماً و تدريباً للموارد



البشرية حتى تتماشى معه و تعمل على نجاعته في الميدان لكن كثيرا ما تصادف عمليات التغيير مقاومة من طرف العمال إذا ما شعروا بوجود تهديدات لاسيما إذا مسّت مناصب عملهم مما تدفعهم إلى تبني أنماط سلوكية لا تخدم المنظمة.

وقد خلفت التغييرات السريعة التي حدثت نهاية القرن الماضي و بداية القرن الحالي ضغوطا متزايدة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و تركت آثارها على كل جوانب الحياة في المؤسسة بدءا من الأفراد وصولا إلى التكنولوجيا المعتمدة فيها و أصبحت تهدد حالة الاستقرار مما انعكس على سلوك الأفراد داخل المؤسسات لتبقى إشكالية التغيير تطرح نفسها لمواكبة تغير الظروف البيئية و محيط المؤسسة

و يبقى التساؤل المطروح عن كيفية تطبيق هذا التغيير قصد مسايرة الأوضاع و التطورات الحاصلة التي فرضت نفسها بقوة في الآونة الأخيرة و جعل من مشكلة عدم تكيف العمال و المؤسسات في حد ذاتها تتساءل عن أنجع الطرق و المناهج العلمية. لتجاوز الإشكال القائم و المتطور و في هذا الصدد ظهرت أهمية الثقافة التنظيمية و دورها في تحقيق التغيير و خاصة التغيير التنظيمي الذي يمس المنظمات المعاصرة.

### المؤسسة بوصفها نظاما مفتوحا في ظل محيط متغير

لقد أدت التحولات الكبرى التي عرفها محيط المؤسسة، وتسارع التطورات التي لا يزال يتميز بها حتى اليوم، إلى نقل المؤسسة من ذلك المفهوم الضيق على أنها نظام مغلق ، لا تؤثر ولا تتأثر بالبيئة المحيطة بها، إلى مفهوم أوسع وأشمل، خاصة مع ظهور أهم مدارس الفكر التنظيمي

ألا وهي مدرسة النظم. حيث أصبح يُنظر للمؤسسة على أنها نظام مفتوح تتفاعل باستمرار مع المؤسسات الأخرى في المجتمع، من أجل تأمين مدخلاتها من تلك المؤسسات وتزويدها بمخرجاتها، كما أنها تتأثر بعوامل بيئية أخرى عديدة، من سياسية، اقتصادية وثقافية وغيرها<sup>11</sup>.

فالمؤسسة نظام اجتماعي نسبي و إطار تنسيقي عقلائي بين أنشطة مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات مترابطة و متداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة و تنتظم علاقاتهم بهيكله محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة و المسؤولية و المؤسسة مصطلح مرادف للمنظمة أو المنشأة و تعمل على تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها.<sup>12</sup>

و قد أكد هذه الفكرة بقوله: "إن المؤسسة لا تقف عند حدود مجموعة من الشركاء و المساهمين ووسائل الإنتاج فقط فهي جزء من نظام شامل وهي فيه نظام فرعي و بالتالي لا يمكن عزلها عن المحيط الثقافي والاقتصادي والجغرافي والسياسي الموجودة فيه فالمؤسسة تقيم علاقات متعددة مع كل عناصر هذا المحيط و بهذا فهي تؤثر في المحيط وتتأثر هي في حد ذاتها"<sup>13</sup>

مع ظهور نظرية النظم أصبحت المؤسسة نظاما فرعيا تعمل ضمن شبكة مترابطة من النظم السياسية و الثقافية و الاجتماعية والاقتصادية والموارد الطبيعية والبشرية وغيرها. منها ما له صلة مباشرة بالمؤسسة من حيث تحقيق أهدافها، وأخرى لها تأثير غير مباشر على هذه المؤسسة.

كل هذه النظم تشكل في مجموعها محيط المؤسسة، الذي يُعرف حسب "*lexique de gestion*" بأنه: "مجموع العوامل السوسيو اقتصادية (socio-economique) التي تؤثر على المؤسسة، منها : المنافسة،

الدولة، التشريعات الاجتماعية والمالية والتجارية، كذلك جماعات الضغط، النقابات، جمعيات حماية المستهلكين، وغير ذلك. كما يوجد أيضا محيط سياسي، اقتصادي اجتماعي وتقني، وغير ذلك<sup>14</sup>

ويمكن تقسيم بيئات عمل أي منظمة إلى مايلي:<sup>15</sup>

-البيئة الداخلية:وتتمثل في العناصر داخل المنظمة التي تتفرد بها دون غيرها من المنظمات من أهداف و سياسات إدارية و أنظمة عمل و تنظيم إداري و موارد بشرية.

-البيئة الخارجية:وتتمثل في العناصر البيئية الخارجية ذات العلاقة أو الأثر على المنظمة و تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى.

-البيئة الكلية: و تشمل على كل من عناصر البيئة الداخلية و عناصر البيئة الخارجية معا.

من خلال ما سبق نستنتج، أن محيط المؤسسة هو عبارة عن مجموع العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على نشاطها ، حيث إنها في علاقة تبادلية مع كل عنصر من عناصر هذا المحيط وبالتالي أصبح الاهتمام بدراسة وتحليل عناصر المحيط من المواضيع المهمة، نظراً لما يتصف به هذا المحيط المعاصر من مميزات وخصائص تفرض على المنظمات تحديات وضغوط كبيرة، يمكن أن تؤثر كثيراً في ثقافتها وإستراتيجيتها وقراراتها المختلفة. ومن بين تلك المميزات والخصائص نذكر ما يلي :

**العولمة:** حيث تشير التطورات الراهنة في الاقتصاد العالمي إلى تزايد ظاهرة الاعتماد الاقتصادي المتبادل و يتمثل ذلك في زيادة حجم و نوع معاملات السلع و الخدمات العابرة للحدود و تعظم التدفقات الرأسمالية

الدولية مع سرعة انتشار التكنولوجيا كذلك أصبحت القرارات و الأحداث و الأنشطة التي تحدث في أحد أجزاء العالم يترتب عليها نتائج مهمة للأفراد و المجتمعات في أجزاء العالم الأخرى و يشير الاقتصاديون إلى هذه الظاهرة على أنها العولمة.<sup>16</sup> حيث يلاحظ اليوم وعلى المستوى الدولي، حدوث العديد من الظواهر و التطورات التي تشكل في مجموعها ما يسمى بالعولمة : منها النمو السريع في معدلات التجارة العالمية وفي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، كذلك تزايد دور الشركات المتعددة الجنسيات، و التحرير المتزايد للاقتصاديات الوطنية و تقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي، بالإضافة إلى تراجع العديد من الدول عن الحواجز و القيود التي كانت تفرضها... الخ. كل هذه التطورات فرضت على المؤسسات عدة تحديات.

**الحركية و الاضطراب :** بالإضافة إلى الخاصية السابقة فإن هذا المحيط يتميز أيضاً بالحركية و الاضطراب، الذي ينشأ في أغلب الأحيان من ارتفاع و زيادة العلاقات بين المؤسسات من جهة، و التغيير المستمر في العناصر المكونة لهذا المحيط<sup>17</sup> و عادة ما تواجه عملية إعداد و تطوير التنظيم الإداري قيود و تهديدات و عقبات و صعوبات تقلل من فرص نجاحها إن لم تكن عائقاً لإمكانية تنفيذها أساساً<sup>18</sup>

كما أن ظاهرة العولمة و اضطراب المحيط و حركيته جعلته يتميز أيضاً بنوع من التعقد و الغموض، حيث لخص "Grasset" العوامل التي أدت إلى تزايد درجة تعقد و غموض المحيط في عولمة الأسواق، و التطور التكنولوجي، و انكماش دورة حياة المنتجات، و زيادة متطلبات الجودة.

أما فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي *le changement organisationnelle* " فإننا نجد أن الكثير من الكتاب قد أسهموا بشكل كبير في تعريف التغيير التنظيمي. ومن بين تلك التعاريف نذكر التالي :

- التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات<sup>19</sup>
- ويعرفه مصطفى عشوي على أنه " الانتقال من حالة إلى حالة أخرى مغايرة و عادة ما يفترض أن يكون التغيير لما هو أحسن من الوضعية السابقة و هو خطوة من خطوات التغير و يهدف إلى إنجاز المهام على طريق اتباع استراتيجية الانتقال من الجزئي إلى الكلي و الأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة بمنهجية أحسن و فعالية أفضل لغرض إشباع الحاجات المادية و المعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل المؤسسة."<sup>20</sup>
- كذلك يعرف التغيير التنظيمي بأنه : تغير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.<sup>21</sup>
- و يرى أحمد زايد بأن التغير الحادث في التنظيم يهدف إلى تعديل سياسات الإدارة أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي فهو يحدث تغيير الأفراد العاملين إما باستبدالهم وإما برفع و تنمية مهاراتهم من خلال نظم التدريب و تطبيق قواعد المكافآت الجزاءات التنظيمية

تغيير في النظم و الإجراءات و تطوير النظم بهدف تخفيض الوقت و الجهد و الموارد المستخدمة لأداء الأعمال التنظيمية وصولاً إلى كفاءة عالية.<sup>22</sup>

ومنه فان هدف التغيير التنظيمي إحداث تعديل في هياكل المؤسسة و/أو سلوكيات أفرادها، وذلك من أجل التكيف مع المحيط. أو هو كل فعل إرادي من طرف مديري المؤسسات بهدف ضمان استمرارية و تطور المؤسسة في محيطها الخارجي. وذلك للتكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل، بالإضافة إلى تطوير الأنماط السلوكية للعاملين.

و مما سبق يمكن القول بأن التغيير التنظيمي هو ظاهرة مصاحبة للتحول الاقتصادي الذي أجبر المؤسسات الوطنية بصفة عامة و الاقتصادية بصفة خاصة على البحث عن مواطن الضعف في تنظيماتها من أجل إعادة التوازن لها من جهة و تحقيق المزيد من الفعالية و الكفاية في النظام الجديد و يظهر ذلك في الأبعاد التالية:<sup>23</sup>

1- تجديد الهيكل التنظيمي و ذلك بإعادة تصميمه بشكل يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها بطريقة أحسن كنسق المشاركة العمالية و الاتصال، و التكوين، و الترقية... الخ

2- التغيير في الدور الذي تمارسه نقابة العمال إضافة إلى التغيير في العلاقات الاجتماعية الذي ينجم عن التغيير التنظيمي أدى إلى ظهور اتجاهين متضاربين لدى العمال اتجاه يدفع إلى التغيير و هو المستفيد من عملية التغيير التنظيمي و اتجاه يرفض التغيير.

يتبع.../

## مواش و مراجع

- 1 السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعرفة، القاهرة، 1985، ص. 41.
- د سعدون يوسف: علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، بقسنطينة، 2005، ص. 4-5.
- 2 مرجع سابق، ص. 10.
- 3 د سعد مرسي بدر: الايدولوجيا و نظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص. 311.
- 4 د السيد عبد العاطي السيد: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص. 83.
- 5 د علي عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1984، ص. 48.
- 6 د عبد اله محمد عبد الرحمن: سوسولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص. 170.
- 7 د محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص. 146.
- 8 السيد عبد العاطي السيد: مرجع سابق، ص. 98.
- 9 د عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سابق، ص. 190.
- 10 حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص. 37.
- 11 د محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار ابن حزم، لبنان، 2002، ص. 14.
- 12 **MOHAMMED NOUGA, la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel- essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine**, thèse de doctorat, école nationale supérieure d'art et métier, paris, 2003, p. 19.
- 13 Alain- ch., Martinet et autres, **lexique de gestion**, Dalloz, 5edition, paris, 14 2000, p. 182
- د مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص. 42.
- 15 د عمر صقر: العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص. 3.
- 16 Gaël Guegu en erfi, **L'entreprise doit-elle réagir face aux turbulences environnementales ? Propos de réflexion**, communication à la 6<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique (AIMS), HEC. Montréal, 24-27 juin, 1997, CANADA, p. 1.
- 17 د مصطفى أبو بكر، مرجع سابق، ص. 321.
- 18 محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2002، ص. 343.
- 19 مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص. 203.
- 20 مأمون أحمد سليم دقاسة، التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة إربد - الأردن - نحو دوافع و سمات و معوقات و متطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي، مجلة الإدارية، العدد 88، مارس 2002، ص. 82.
- أحمد زايد: علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية و النقدية، دار المعرفة، القاهرة، 1981، ص. 138.
- 22 مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص. 75.
- 23