

أثر تطور قوانين الوظيفة العمومية على الموظف في المؤسسة الوطنية الإدارية

أمال سرباح: باحثة علم الاجتماع

الملخص

بارسونز (1965) أن التغيير ينشأ من ضغط البيئة أو من داخل المنظمة نفسها، ويعتبر الأول تغييرا خارجيا، ويحدث لأن البيئة تتغير وأن المنظمة ينبغي أن تتكيف مع هذا التغيير، أما التغيير الآخر فهو تغيير داخلي، ينشأ عن التوترات التي تحدث داخل المنظمة¹.

انتهجت الدولة الجزائرية عدت إصلاحات خلال السنوات الأخيرة في مختلف الأنشطة الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، بداية بالتسيير الذاتي للمؤسسات الجزائرية والذي أعقب استرجاع السيادة الوطنية وما تخلله من قوانين ونصوص تشريعية. وفي هذا السياق شددت الدولة الجزائرية على شغل جل المناصب المتاحة في القطاع الوظيفي من خلال حرصها على تغيير قوانين الوظيفة العمومية وتطويرها لها، لكي تستطيع حماية المصالح العامة للدولة والحرص على السير الحسن للإدارات والمؤسسات الوطنية العمومية. فيؤكد ميتشال (1965) أن تنظيم الدولة يحتاج إلى بيروقراطية معقدة وهائلة، تعد عاملا هاما في تحديد القوة التي تغتتمها الطبقات المسيطرة سياسيا لتحمي بها سيطرتها

يهدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على الوظيفة العمومية وأهم التطورات التي عرفت هذه السنوات الأخيرة لمواكبة بيئة حركية سريعة التغيير وتتلاءم مع التحولات التكنولوجية والمستجدات الاقتصادية، بغرض مواجهة التحديات المنتظرة.

فاهتمت هذه الدراسة بالوقوف على مختلف التغييرات الاستراتيجية التي حققتها الوظيفة العمومية بناء على تطور القوانين لسنة 2006 أو بما يعرف بالإدماج الوظيفي والتي مست المنظمة والفرد بصورة خاصة عند تركيز المؤسسات نحو التوظيف على أساس الكفاءات للإمكانية تحقيق الأداء المتميز.

**الكلمات المفتاح : الوظيفة العمومية، التطوير
التنظيمي، إدارة التغيير، الثقافة التنظيمية.**

مقدمة

إن ظاهرة التغيير والتطوير، ظاهرة طبيعية تعيشها كل المنظمات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وذلك في محاولة وضع إدارة فعالة تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال التفاعل مع الفرص والتهديدات التي تفرضها عليها البيئة التي تعمل فيها، والتي تتميز بالتشابك والتعقيد من جهة وعدم الاستقرار من جهة أخرى. فيرى

¹ عبد الهادي الجوهري: إدارة المؤسسات الاجتماعية "مدخل سوسيولوجي"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001ص131.

سريعا مع التغيير، فيعملون على تطوير أدائهم ومهاراتهم الابتكارية والإبداعية والإنتاجية، فيتحكمون في الموقف. وموظفون آخرون مرتاحون للوضع الراهن ويشعرهم التغيير بالقلق والتوتر لعدم الأمان، حيال كفاءاتهم المهنية المحدودة مقارنة بأعضاء المنظمة الآخرين، فينتج عنه سوء في التكيف وتأثير على الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

الإشكالية:

وبناء على ما سبق ذكره، ارتأينا معرفة مدى التأثير الذي يخلقه التغيير التنظيمي على الموظف في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

فرضيات الدراسة:

تواجه المؤسسات الإدارية الحديثة تحديات مع بنيتها الداخلية والخارجية تجعلها ملزمة بتطور نظامها الوظيفي، تغيرات وتحولات تمس مختلف مجالات العمل مما يؤثر على سلوك الموظف وعلى ثقافته التنظيمية.

الفرضية الأولى: لا يدرك موظفو كلية علوم هندسة أساس تطور قوانين الوظيفة العمومية وما ينجر عنها من تغيرات في مناصب عملهم.

الفرضية الثانية: يعتبر ارتفاع أجر العامل الموظف وزيادة مكافئاته المادية والحوافز، عاملا يساعد على تقبل تقسيمات العمل الجديدة وتشعره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الإدارية؟

وتمكن نفسها من القبض على دفة الأمور¹، وهذا بتعزيز المؤسسات الإدارية ببعض النصوص والأوامر التشريعية التي تساعدها على تجنب مثل هذه الظروف، بالإضافة إلى اقتناء اليد العاملة المؤهلة بالكفاءات الفنية والإدارية، التي تعاني المؤسسات العمومية من قلتها وحتى من ندرتها أحيانا.

لهذا تسعى الإدارة الجزائرية إلى تنظيم الجهاز الوظيفي على نحو يوفر للعنصر البشري فيه القواعد والأحكام التي تكفل استقرارهم وتحسن أدائهم وتحفزهم على العمل، وبالتالي شعورهم بالرضا الوظيفي، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل المادية من زيادة في رواتب العمال والأجور والعلاوات الرتبوية، بالإضافة إلى أنماط التكوين وإجراءات الترقية الإدارية.

فقد اتخذ كريس أرجيريس (1957) من موضوع الصراع بين نسق حاجات الأفراد ونسق حاجات التنظيم، وما يترتب عليه من إحباط في إشباع حاجات الفرد والتقليل من قيمة العمل على تحقيق أهداف التنظيم، محورا أساسيا في إسهاماته². حيث أن التغيير يتطلب دوما نوع من السلاسة، لتجنب أكبر قدر ممكن من الصعوبات خلال الفترة الانتقالية من أساليب العمل القديمة إلى أساليب العمل الجديدة، حيث أنه يوجد موظفين يتأقلمون

¹ علي عبد الرازق جليبي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص 126

² ARGYRIS, Chris: **Personality and organization, the conflict between System and individual**. Harper & Brother. New York. 1957. PP229, 232.

الشريعة العامة، التي تطبق على جميع الأفراد في متخلف الإدارات، كما وضعت الجزائر، الموظف العام في مركز تنظيمي لائحي، حيث يستمد هذا الأخير حقوقه وواجباته مباشرة من النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العامة، وبهذا تستبعد فكرة التعاقد في التعامل بين الموظف والهيئة المستخدمة. وهذا ما أخذ به المشرع الجزائري في المادة (7) من المرسوم 133/66 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. التي نصت على أن الموظف "يكون اتجاه الإدارة في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية".

■ تعريف الوظيفة العمومية:

الوظيفة العمومية هي الخلية الأولى في كل جهاز إداري ذو طابع عمومي، فهي النظام العام الذي يطبق على العمال في مؤسسات الدولة بمختلف أنواعها، من أبسط موظف إلى أعلى موظف سام، ويخضع الجميع إلى مجموعة من الواجبات المتكاملة والمتجانسة التي تسند إليهم وفقا لشروط التأهيل المحددة من تعليم، وخبرة، وتدريب، ومعارف، ... الخ وفي مقابل هذه الواجبات يحصل هؤلاء الأفراد على مجموعة من الحقوق تتناسب وحجم الواجبات التي قاموا بتأديتها.

يحمل اصطلاح الوظيفة العمومية معاني كثيرة ذات مفاهيم متباينة، يلخصها علماء الإدارة العامة في معنيين، معنى وصفي ذو اتجاه شكلي، الذي يعرف أيضا بالأساس الشخصي، ومعنى ثان ألا وهو الأساس التحليلي ذو اتجاه موضوعي،

الفرضية الثالثة: يمثل التغيير في أنظمة العمل أثرا على الموظف كون المؤسسة الجزائرية تعتمد في ثقافتها التنظيمية على هرمية الهيكل الوظيفي وطبقاته والتمسك بالأقدمية والاعتماد على أساليب العمل التقليدية.

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول النظام الوظيفي

سيطرق المحور الأول إلى عملية التوظيف والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالوظيفة العمومية من خلال إبراز مفهومها، المبادئ التي تبنى عليها، ومراحل تطورها في الجزائر من جهة، كما سيوضح مفهوم الموظف العام، طبيعة علاقته بالإدارة العمومية، حقوقه والتزاماته من جهة أخرى.

مفاهيم أساسية حول النظام الوظيفي:

طبيعة علاقة الموظف الإدارة:

يتفق الرأي في الفقه والقضاء أن الموظف العام هو ذلك الشخص الذي يمارس عملا دائما ضمن منصب يدخل في تسلسل وظيفي محدد للتنظيم الإداري، كما ينطوي على قرار بالتعيين من جانب الإدارة، لتحقيق هدف معين أو جزء من هدف معين، يتصل بالمصالح العامة أو له علاقة بخدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام.

اتجه بعض المفكرين في كون طبيعة العلاقة بين الموظف والإدارة، علاقة تعاقدية في نطاق القانون الخاص، حيث يعتبرون القانون المدني هو

المطلوبين لشغل كل وظيفة وذلك عند عملية استقطاب الموارد البشرية، ثم اختيار الأفضل منهم ثم تعيين الأفراد الذين تتوفر فيها الشروط الملائمة والمطلوبة للالتحاق بالمنصب الشاغر بالإضافة إلى إخضاعهم لفترة تجريبية تتوج عند نجاحهم بالثبوت.

▪ طرق التوظيف في الوظيفة العمومية:

▪ **التوظيف الخارجي:** تعتمد مختلف المؤسسات الوطنية إلى التوظيف الخارجي وذلك من خلال اللجوء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات الخاصة، مقارنة بالموارد البشرية الحالية وذلك رغبة في إثراء الإمكانيات الداخلية للمؤسسة. أو نظرا لكون المناصب شاغرة نتيجة لتوسع المؤسسة ومهامها ما يدعوها إلى البحث عن الإطارات التي بإمكانها تنفيذ المهام الجديدة.

فالتوظيف الخارجي هو العملية التي يتم من خلالها استقدام الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط العامة للالتحاق بالوظيفة العمومية، لشغل المناصب الشاغرة لدى المؤسسات والإدارات الوطنية.

ويعتبر التوظيف الخارجي وسيلة للتجديد الجزئي للموارد البشرية، فيما يخص المهارات الثقافية والتطورات التكنولوجية، حيث يمكن للمؤسسة سرعة اقتناء اليد العاملة نو كفاءات مهنية ومؤهلات متخصصة، تتلاءم ومتطلبات الوظيفة، فتستغني عن تكوين المصادر الداخلية التي تتطلب تكاليف مالية وزمنية، بالإضافة إلى تجنب النزاعات بين العمال على المناصب من جهة أخرى.

بالإضافة إلى الجانب القانوني له، من حيث الأسس والمبادئ التي يقوم عليها.

- **فالمعنى الوصفي (الشكلي):** يربط الوظيفة

بكل الأشخاص القائمين بأداء الوظيفة الإدارية في خدمة المرافق العامة، وهؤلاء الموظفين يعملون لصالح الإدارة وباسمها؛ دون الاهتمام بالوظائف المخصصة لهم.

- **والمعنى التحليلي (الموضوعي):** هو

مجموعة من المهام والاختصاصات القانونية التي يقوم بها شخص مختص ومحدد بطريقة دائمة، إذا توافرت فيه بعض الشروط الضرورية لتولي أعباء هذه الوظيفة بهدف المصلحة العامة¹ وفي ظل هذا النظام، لا تعتبر الوظيفة العامة مهنة، بل عملا، له خصائصه المحددة، لا يمارسه إلا شخص فني، له خبرة بالعمل الذي سيتولى أعبأؤه ويمارس مسؤولياته.

▪ **الإطار النظري للتوظيف:**

▪ **مفهوم التوظيف:**

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في المؤسسة، فهي تمثل نشاطا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية. ويعرف التوظيف على أنه إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة باعتباره الإجراء الذي تقوم من خلاله الإدارة بتحليل الوظائف والإعداد لها، من خلال تحليل العمل المنسوب لكل وظيفة، وهي خطوة مهمة في التوظيف، للتمكن من معرفة الأفراد

¹ أحمد عبد العال صبري جليبي: نظام الجدارة في تولىة

الوظائف العامة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص23.

ويقصد بالمصدر الداخلي للتوظيف، تأمين المناصب الشاغرة لدى الإدارة أو المؤسسة العمومية بالاستناد إلى موظفيها، وذلك عن طريق عملية الترقية أو النقل الوظيفي، كون الموظفين الحاليين بالمؤسسة من أهم المصادر التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في شغل المناصب الشاغرة نظرا لخبرتهم ومهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة لرفع الروح المعنوية للموظفين لتحسين أدائهم، بذلك بناء على المادة 38 من الأمر 03-06 التي تؤكد على "أن للموظف الحق في تكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"³.

(أ) **الترقية:** تستند المؤسسة العمومية إلى موظفيها لتأمين المناصب الشاغرة لدى الإدارة، ويعتمد هذا النوع من التوظيف على طريقة الترقية، سواء بتغيير إما في مجال الدرجات أو بتغيير الرتبة في نفس السلك أو بتغيير السلك. يعتمد هذا النوع من التوظيف على الإشهار الداخلي الذي يكون أساسه الإعلام على الوظائف الشاغرة بواسطة الملصقات والتعليمات الداخلية ونشرات المؤسسة. كما تتنوع الترقية من حيث نمطها وشكلها إلى ما يلي:

1. (أ) الترقية في الدرجات:

أو ما يسمى بالترقية الأفقية، وهي الترقية التي يرقى فيها الموظف في نفس السلك الوظيفي الذي يتواجد فيه، فينتقل العامل من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى من حيث درجة المهام والمسؤولية

³ المادة 38 من الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سبق ذكره. ص 12

نص المشرع الجزائري في المادة 26 من الأمر رقم 66-133 والمادة 80 من الأمر رقم 06-103¹ وحددت المادة 34 من المرسوم رقم 59/85² كيفيات التوظيف الخارجي بأربعة أنماط تتمثل في:

- أسلوب التوظيف وفقا لنظام المسابقات على أساس الاختبارات، (le concours sur épreuves)
- أسلوب التوظيف على أساس الشهادات، (le concours sur titres)
- أسلوب التوظيف على أساس الفحص المهني، (le test professionnel)
- أسلوب التوظيف المباشر، وهذا بالنسبة للمترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية. (le recrutement direct)

- **التوظيف الداخلي (الترقية في الدرجة، الرقية في الرتبة، النقل الوظيفي):** تعتمد المؤسسات العمومية الجزائرية على المصادر الخارجية للتوظيف من خلال اللجوء إلى مختلف مسابقات التوظيف من جهة، كما يمكن أن تلجأ إلى الموارد البشرية للمؤسسة، كمصدر داخلي، لتلبية احتياجات المؤسسة والإدارة العمومية من جهة أخرى.

¹ المادة 80 من الأمر رقم 03-06، المؤرخ في 15 جويلية سنة 2006، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 46، ص 09.

² المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية رقم 13، ص 334.

المتكاملة، بحيث يكون المنصب الجديد أكثر صعوبة من سابقه من حيث المهام والواجبات والمسؤوليات وعادة تصاحب الترقية الزيادة في الأجر وفي المركز.

فبناء على قانون الوظيفة العمومية، فإن الموظف العام يستفيد من ترقية في الرتبة خلال مساره المهني ويعرف المشرع الجزائري هذه الأخيرة في المادة 107 من الأمر 03-06 السالف الذكر على أنه " تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من الرتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة."

الجدول (02): الترقية في الرتب نفس السلك

(مثال شعبة الإدارة العامة)¹

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	المنصف		
537	12	متصرف	المتصرفون
621	14	متصرف رئيسي	
713	16	متصرف مستشار	
418	9	ملحق الإدارة	ملحقو الإدارة
453	10	ملحق رئيسي للإدارة	
288	5	عون مكتب	أعوان الإدارة
348	7	عون إدارة	
379	8	عون إدارة رئيسي	
288	5	عون حفظ البيانات	الكتاب
315	6	كاتب	
379	8	كاتب مديرية	
453	10	كاتب مديرية رئيسي	
288	5	مساعد محاسب إداري	المحاسبون الإداريون
379	8	محاسب إداري	
453	10	محاسب إداري رئيسي	

¹ المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19 يناير 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية. العدد 03، ص 28.

وصعوبة في الواجبات داخل نفس المؤسسة الإدارية أو تغيير المؤسسة الحالية إلى مؤسسة أخرى ويصاحب هذه العملية زيادة في الأجر.

وينص المشرع الجزائري في المادة 106 من الأمر 03-06 لقانون الوظيفة العمومية على أنه "تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوسائل والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم".

تتم الترقية في الدرجات بناء على تقييم الرئيس السلمي لأداء الموظف في قطاع الوظيفة العمومية من خلال عمليات التتقيط والتقدير.

الجدول رقم (01): الترقية في الدرجات

الترقية في الدرجة	الدرجة الدنيا	الدرجة للترقية	الدرجة العليا
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	(3 سنوات و6 أشهر)	(3 سنوات)	(3 سنوات و6 أشهر)
المجموع: 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19 يناير 2008.

أ) 2. الترقية في الرتب:

والذي يسمى أيضا بالترقية العمودية، حيث يتقدم الموظف في مساره الوظيفي من منصب عمل أدنى إلى منصب أعلى في إطار البنية الهيكلية التي يتميز بها السلك وما يتضمنه من الوظائف

التكنولوجي وأساليب العمل والتقنيات المتطورة مما أجبر معظم المؤسسات والمنظمات الإدارية إلى مواجهة التحديات ومواكبة المستحدثات التي تفرضها البيئة الخارجية من توسع ونمو بالتخطيط المستمر لإمكانية مواجهة التكيف مع هذه التغيرات وتحسين قدرات المؤسسة على حل المشاكل المحتملة لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة الإنتاجية فيقول كريس أرجيريس (Chris Argyris) " أن المديرين المبدعين، الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل بنجاح"¹.

تهدف المنظمة من خلال عميلة التطوير التنظيمي إلى إدخال تغيرات استراتيجية على وحدات المؤسسة الإدارية وإلغاء ضوابط سلوكية معينة بين أعضاء المؤسسة.

يعرف وارن بينز (Warren Bennis) التطوير التنظيمي على أنه: "الاستجابة للتغير واستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية وتعديل التغييرات المتسارعة"².

- أسباب التغيير التنظيمي:

يوجد الكثير من الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث التطوير والتغيير التنظيمي:

المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 يناير 2008.

ب). النقل الوظيفي من فوج إلى فوج أعلى:

يعتبر النقل الوظيفي مصدر آخر للتوظيف الداخلي، كونه وكما أشارت إليه المادة 08 من الأمر 03-06 هو " الانتقال من فوج إلى فوج أعلى مباشرة" كأحد أنواع الترقية كذلك، حيث أن المشرع الجزائري اشترط توقفها على متابعة تكوين مسبق منصوص عليه بموجب القانون الخاص أو الحصول على الشهادة المطلوبة. مع تحديد القوانين الأساسية الخاصة، شروط التوظيف الداخلي في مختلف الأسلاك والرتب، وأن توضح مختلف أنماط الترقية والنسب المخصصة لها بالنسبة لكل سلك.

فباختلاف النمطين السابقين من الترقية الداخلية للذان يندرجان في نفس السلك، فإن النقل الوظيفي يفترض الانتقال من سلك إلى السلك الأعلى منه مباشرة. مع كونه ليس حقا للموظف بناء على المسار المهني للوظائف، بل هو إمكانية محفزة لتقدم أحسن موظفوا المؤسسة الإدارية، عاملة من خلال ذلك على رفع قدراتهم وتجنيدهم على أعلى مستوى من مستويات السلم الإداري.

المحور الثاني: إدارة تطور وتغيير النظام

الوظيفي

تعريف التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير سمة من سمات العصر الحديث، حيث يعرف العالم سرعة كبيرة في التطور

¹ حسين حريم: إدارة المنظمات "منظور كلي"، دار الحمد للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة، ص 277.

² محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص 8

- أنواع التغيير التنظيمي:

تقوم المنظمات بتطوير نظامها الوظيفي من خلال نوعين أساسيين للتغيير:

التغيير المخطط: وهو محاولة المؤسسات الإنتاجية، الرفع من فاعلية أدائها وتحويل صورتها الحالية الى صورة متطورة وذلك من خلال رصد جميع التغيرات الداخلية أو الخارجية، المحيطة بالمنظمة من أجل تخطيط وبرمجة عمليات التغيير.

التغيير الغير المخطط: وهو التغيير غير تلقائي

الذي يحدث بصورة مفاجئة نتيجة لعدة عوامل خارجية وبصورة عشوائية لم تعرف اهتمام القادة والمسؤولين.

- إدارة التغيير التنظيمي:

تعتبر إدارة التغيير من أكبر التحديات التي تواجه المنظمة والمؤسسة الإدارية الحالية، ويتوجب على كل قائد ومسؤول يسعى إلى عملية تطوير أنظمتها، العمل على الأخذ بجميع الإجراءات التنظيمية والثقافية التي تدفع بجميع الأعضاء للقيام بتغيير سلوكهم داخل العمل وعلى تقبله. فالقيادة وحدها هي "التي يتسنى لها تثبيت التغيير بغرسه وترسيخه في الثقافة الأساسية للمنظمة"².

- نماذج التغيير التنظيمي:

القوى الخارجية: من أهم القوى التي تدعو المنظمات إلى تطوير تنظيمها الوظيفي وبالتالي إجراء تغييرات جذرية أو رئيسية في منظماتها، نجد التنافس الحاد بين مختلف المنظمات الذي يؤثر على رفع الجودة الإنتاجية والتنافس السريع في أسعار المواد مما قد يشكل أزمات خارجية طارئة على المؤسسات،

ويصنف افاشفيش (Ivancevich) القوى

الخارجية إلى ثلاث فئات رئيسية¹:

- التغييرات في الأسواق (المنافسة الشديدة)
- التغييرات التقنية (الثورة المعرفية)
- التغييرات البيئية (الحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة والأسواق العالمية)

القوى الداخلية: يمكن أن تنشأ التغيرات

التنظيمية من داخل المؤسسة، وذلك عند قيام هذه الأخيرة بتغيير في رسالة المنظمة وأهدافها وبالتالي إدخال أجهزة ومعدات جديدة واستعمال تقنيات حديثة في الوحدات الإدارية، مما يدعوا بالمنظمة إلى البحث عن اليد العاملة ذو الكفاءات والمهارات المناسبة للتحكم في هذه الأجهزة.

كما يمكن للمنظمة تغيير نظامها الوظيفي عند تدني معنويات الموظفين أو حدوث أزمات داخلية تؤدي إلى تباطؤ العمل ونقص في الفاعلية الإنتاجية.

² تيشات سلوى: "أفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق

المانجمنت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الأجنبية"، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة امحمد بوقرة، سنة 2014/2015، ص 78.

¹ حسين حريم: إدارة المنظمات "منظور كلي"، مرجع سبق ذكره،

التغيير: يتعلم الأفراد أساليب وبرامج عمل بديلة محل تلك التي تمت إذابتها وإلغائها والأفكار التي تم استبعادها، فيسلك الشخص سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي.

مرحلة إعادة التجميد: تعود المنظمة لحالة الاستقرار والتزام الأفراد بما تعلموه من أفكار والمهارات واتجاهات جديدة، فيتم التثبيت الفعلي لمرحلة التغيير والعمل على استقراره وترسيخه عند دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية.

- مقاومة التغيير التنظيمي:

تواجه أغلب المؤسسات في عمليات التطوير التنظيمي مقاومة من طرف بعض الأفراد والمجموعات على مستوى قسم من المنظمة أو في جميع مستوياتها، فيرفض العمال التغيير ويدعون إلى عدم الامتثال له ومحاولة المحافظة على الوضع القائم، ومقاومة التغيير الثقافي هي عبارة عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير التنظيمي في المؤسسة، ويعرفها حسين حريم في كونها "استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميول إلى الاستقرار) لما قد

يعرف العصر الحالي بعصر التطور السريع والتحول المستمر، في جميع الميادين والتخصصات، وتشهد المؤسسات مثلها مثل باقي التنظيمات تغيرات حساسة يمكن أن تؤثر على استمرارها أو خلق نوع من التوتر أو القلق لأعضاء المؤسسة، ولهذا حاول بعض المتخصصون في وضع بعض النماذج للتغيير والتطوير، مستمدة من أفكار وتجارب القادة والمنظمات لسد النقص لدى رواد التغيير التنظيمي الذي قد يؤثر سلبا على عمليات التغيير، وأن هذا النقص غالبا ما يكون سببا في إخفاق تلك المحاولات وفشلها على مستوى المنظمة.

وبما أن معظم نماذج التغيير متشابهة وتصب في نفس السياق، من محاولة لمعرفة مصادر التغيير ومختلف العوامل التي تقف وراءه للتمكن من إجراء وتنفيذ عملية التغيير بصورة هادفة وناجحة، لخصنا أهم تلك النماذج فيما يلي:

نموذج كيرت ليوين: وضع المفكر ليوين (liouine) نموذجا لإحداث التغيير في المنظمات بطريقة سهلة وسريعة، نموذجا إن طبق بصورة صحيحة يساعد على ضمان قيام عملية التغيير بنجاح. يقترح الكاتب أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن 3 مراحل وهي:

إذابة الجليد: تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والمعتقدات القديمة والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد، الشيء الذي ينشأ نوع من الفراغ لديه فيصبح الشعور بالحاجة للبحث على أفكار جديدة لمأله.

2. المقاومة الضمنية:

وهي المقاومة الخفية التي لا تظهر مباشرة للقادة، بل تتمثل في جميع الغيابات عن العمل والتباطؤ فاستغراق فترات طويلة في تنفيذ نفس الأعمال السابقة، وزيادة الإجازات الاعتيادية وتمارض الأفراد وعدد الأخطاء المرتكبة في العمل والطلب نقل أو الاستقالة.

معظم المنظمات تعرف تغير في أساليب عملها محاولة بذلك تطوير الإجراءات وأنظمة المعلومات في التنظيم، ويتطلب عليها لنجاح عملية التغيير واتباع منهجية عقلانية في إدخال هذه التغيرات حتى لا تقابلها مقاومة من طرف أعضاء المنظمة من جماعة الموظفين والإطارات.

ويعلل المفكرين مقاومة أعضاء المنظمة للتغيرات التي يمكن أن تحدث في المؤسسة أو في مختلف مناصب عملهم إلى عدم أو قلة فهم هؤلاء الأفراد لأهداف عملية التطوير، فإن الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف ومعتاد ينجم عنه اختلال في التوازن الأصلي للفرد وبالتالي ينشأ تخوف كبير لدى الموظفين من جل التغيرات التي يمكن أن تصيب مناصب عملهم، فنقل ثقتهم في المنظمة، خاصة إذا لم تحدث زيادة في العلاوات والحوافز.

ومن أهم الأشكال التي تؤدي إلى مقاومة

التغيير:²

الخوف من المجهول: إن معظم الأفراد يعتقدون

أن التغيير في وحدات المؤسسة سينجم عنه تخلي

يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المرتبة.¹

تكون المقاومة سلبية في معظم الأحوال فالأفراد يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائج السلبية وتأثيراته، غير أنها يمكن أن تكون ايجابية من حيث، اعتبارها دافعا للقادة والمسؤولين للتفكير في جميع عناصر التغيير دون إغفال عامل من عوامل تأسيس المنظمة، فالإشارة إلى مختلف قصور عملية التغيير وما سينتج عنه من خسارة في المال والجهد للمنظمة.

تأخذ مقاومة التغيير أشكالا مختلفة:

1. المقاومة الظاهرة العلنية:

تتمثل في تكوين الموظفين تجمعات تنادي برفض التغيير التنظيمي، وتدعوا إلى ترك مناصب العمل، كون عمليات التغيير التنظيمي تضر مصالح المؤسسة أو العمال. فتقوم بالتشكيك في الجهات المنادية بالتغيير والتشكيك في نواياها ومقاصدها والبحث عن إبراز سلبيات التغيير وأضراره وعدم واقعيته وتحت عن عدم حضور المنتقيات والاجتماعات واللقاءات التي تعقدها الإدارة للتعريف بالتطور التنظيمي محاولة بذلك إضعاف إرادة الإدارة وتعجزها.

¹ بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة

للطباعة والتوزيع، عمان، 2009، ص 319.

² نفس المرجع، ص 321.

تعتبر أن التغيير سيكون مفيدا لبعض الأفراد وليس مفيدا لها.

6- الوقت غير مناسب للتغيير: ويحدث هذا إذا لم تقم المنظمة بالإعدادات الكافية للأفراد لفهم عمليات التغيير وقبولها.

ولكي تتمكن المؤسسة التنظيمية من احتواء مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي، لابد عليها من اتخاذ بعض الإجراءات والاستعانة ببعض التقنيات التي يمكن أن تساعد على التقليل أو الحد من هذه المقاومة:

■ الإعلام: يجب على المؤسسة مناقشة مواضيع التطور التنظيمي بصورة دقيقة وواضحة مع أعضاء المنظمة من خلال اللقاءات الإعلامية والمذكرات التنظيمية لتفسير التغييرات المراد إحداثها ومبرراتها وأهم أهدافها والمكاسب التي يمكن أن تحققها المؤسسة والجماعات التنظيمية.

■ المشاركة: يوجد بعض المؤسسات التنظيمية التي تسمح لبعض أعضاء المنظمة بالمساعدة في تخطيط وتصميم التطور التنظيمي والتدخل في تنفيذه، من خلال الأخذ بمقترحاتهم وبأفكارهم المختلفة.

■ التفاوض والقبول: تقوم الإدارة العليا ببعض المفاوضات مع جماعات المقاومة من خلال إجراء بعض المساومات المطلوبة وتقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بالمقاومة.

■ الدعم والمؤازرة: تقوم المؤسسة بالإصغاء لما يقدمه الأفراد من مشاكل وشكاوى نتيجة لعمليات التغيير التنظيمي، فتحاول المساعدة بتوفير ظروف العمل المناسبة للتغيير من خلال إيجاد بعض

هذه الأخيرة عن عدد من العمال، بسبب استخدام التكنولوجيا الحديثة أو نظام عمل جديد، قد لا تتناسب قدراتهم المعرفية مع متطلبات العمل الجديدة، فيزداد خوفهم من تعرضهم للانتقال إلى مكان عمل آخر.

1- المستوى التأهيلي: يواجه بعض الموظفين ضعفا في الثقة بالنفس عند مواجهة التغيير نظرا لمستواهم التعليمي الضعيف الذي ليس بمستوى التحديات التطورية الحديثة.

2- تهديد التغيير لأموال ومصالح شخصية: يقاوم الأفراد التغيير لأنه قد يشكل تهديدا على مصالحهم الشخصية، والتالي فقدان مكتسباتهم الذاتية التي استطاعوا تحقيقها خلال السنوات الأخيرة.

3- عدم الاقتناع بجدي التغيير: يتعارض التغيير التنظيمي مع أهداف ومصالح المنظمة نتيجة للتجارب والمحاولات السابقة التي باءت بالفشل، نظرا لعدم ملائمة طريقة إحداث التغيير مع أساليب عمل المؤسسة.

4- تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير: لا تتفق الجماعة الإدارية المسؤولة عن قرار التغيير مع الجماعة المكلفة بتنفيذه إذا لم تفهم هذه الأخيرة لمضمون التغيير أو لكونها لم تقتنع بأهدافه ولم ترضى عن اتجاهاته.

5- أسباب اجتماعية: والتي تتمثل خاصة في تفكك الجماعات الحالية وتهديد جو الصداقة والعلاقات الاجتماعية القائمة أو تهديد المركز الاجتماعي لبعض الموظفين، كما يوجد مجموعات

ويؤكد السلمي، بأن الثقافة " مركب يحتوي على المعرفة، والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في مجتمع، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة"².

وبهذا فإن الثقافة هي مجموعة أنماط سلوك الإنسان التي يتحتم عليه الالتزام بها داخل المجتمع الواحد، فالثقافة عبارة عن نظام متكامل من مختلف التصورات والتوقعات لما يجب أن يفعله الأشخاص في مختلف مظاهر الحياة اليومية.

تختص الثقافة التنظيمية بالمؤسسة تبعا لبعض العوامل، على أنها ثقافة قوية، أو ضعيفة.

● **الثقافة الضعيفة:** عندما لا يتفق معظم أفراد المنظمة على نفس القيم والمعتقدات والمعارف المكتسبة ويحتاج الموظفون إلى التوجيهات المستمرة لكيلا يشعر أفرادها بالعزلة والإحباط، فتبدو القيم والمعايير الاجتماعية والثقافية السائدة في المؤسسة عديمة المعنى بالنسبة لهم، ما يتسبب في انتشار الفوضى وتكوين جماعات غير متجانسة ومتصارعة، مما يؤدي إلى عرقلة السير الجيد للعمل والذي يعمل حتماً إلى التأثير السلبي على مستوى الإنتاج وعلى مستوى علاقات العمال في المؤسسات. وهذا النوع من الثقافة التنظيمية قد يشكل عائقاً لاستقرار المنظمة وتطورها.

الحلول وتوفير فرص التدريب على الآلات الحديثة والتعود على أساليب العمل الجديدة.

■ التحكم والاستمالة: تشمل استخدام المحاولات والجهود للتأثير على الآخرين وتزويدهم بالمعلومات بصورة انتقائية، وإسناد أدوار رئيسية في تخطيط وتنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة¹.

■ الإكراه الصريح والضمني: الإكراه هو إجبار الأفراد على قبول التغيير بواسطة القوة والتهديد والعقوبة، بطريقة ضمنية من أشكال التلميح والصيغ الغير المكتوبة أو بطريقة مباشرة، كتغيير في منصب العمل أو كفقْدان الوظيفة.

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية

للمنظمة:

تعتبر مسألة الثقافة التنظيمية من المواضيع المهمة في الفكر الإداري والتنظيمي، حيث ظهر خلال الثمانينات مصطلح جديد للمنظمة ألا وهو الثقافة التنظيمية، وقد تعددت التعاريف حول هذا الموضوع. نظراً لتشكيله إطاراً هاماً لأنماط السلوك المختلفة للفرد، فثقافة المنظمة تلعب دوراً بارزاً ومهماً لدى العديد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك ولهذا يجب التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي.

مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة هي المخزن الممتلئ بالقيم والمعتقدات والمليء بالمعارف والفنون وجل أساليب حفظ البقاء التي ابتكرها الفرد أو وجدها أو استدانها الإنسان.

² حسين حريم: السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 443.

¹ نفس المرجع، ص 322.

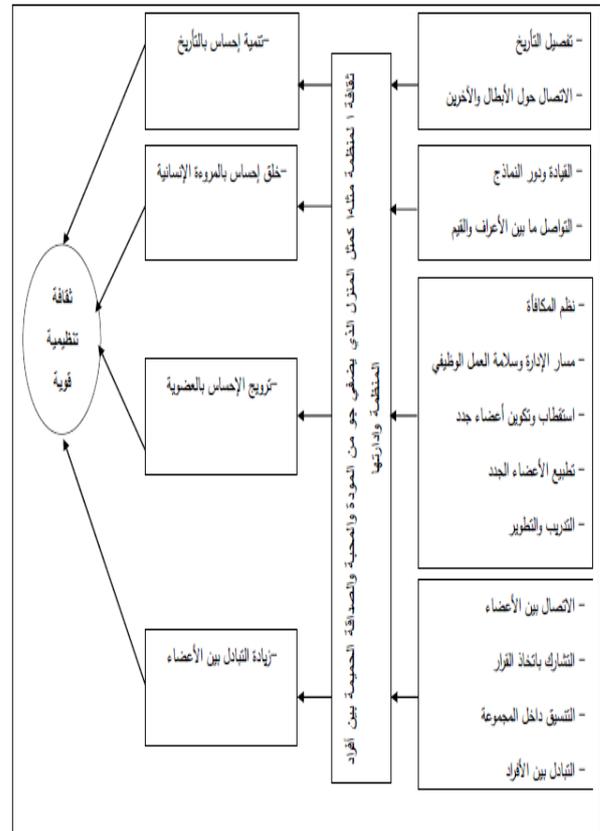
▪ السلوك التنظيمي:

السلوك التنظيمي أو ما يعرف أيضا بالسلوك الإداري هو إمكانية فهم اتجاهات الأشخاص وتفسير سلوك الأفراد داخل المنظمات لمعرفة مختلف الأسباب التي تدفع بالأشخاص للقيام بتصرف معين، فمحاولة التنبؤ بسلوكهم في المستقبل للتمكن من التحكم بها وتوجيهها، بهدف تحقيق أكبر عدد من الكفاية الإنتاجية وفعالية القصى للمؤسسة. ويعرف كيث ونيوستروم (John Newstrom, Davis Keith)، السلوك الإنساني بأنه" دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة...إنه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان، وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع المنظمات والعمال والمنظمات الحكومية والمدارس ومنظمات الخدمات...الخ"².

▪ الأداء الوظيفي: إن سلوك الأداء أو ما يعرف بأداء الفرد للعمل، هو قيام الأشخاص بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها مناصب عملهم. ويميز أحمد صقر عاشور³ بين ثلاثة أبعاد جزئية تساعد الإدارة على قياس أداء عمالها، وتحدد أهمية كل بعد حسب طبيعة العمل المطبق في المنظمة، مع إمكانية المزج فيما بينها إذا تطلبت الأعمال ذلك، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

• فالثقافة القوية: تكون عند إجماع أفراد

المنظمة على نفس المعتقدات والقيم الهامة والحيوية للسير الجيد للمنظمة من جهة، ومدى شدة تمسك الأعضاء في المنظمة بهذه القيم والمعتقدات بقوة من قبل الجميع من جهة ثانية¹.



المصدر: نعمه عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 110.

فتكون بذلك الثقافة التنظيمية للمؤسسة قوية إذا كانت مقبولة عند جميع أعضاء المؤسسة أو عند العدد الأكبر من أفرادها الذين يشتركون في مجموعة من القيم والمعتقدات والمعارف التي تحكم سلوك الأشخاص داخلها وشدة تمسكهم بها.

² نفس المرجع، ص 9.

³ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة " الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص50.

¹ نفس المرجع، ص 450.

انفعالية، ايجابية، أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة، وله بعدين:

- جانب شعوري وعاطفي: الرضا الوظيفي هو استجابة شعورية اتجاه جانب في العمل وبهذا لا يمكن رؤيته.

- الرضا الوظيفي: يتقرر غالبا بمدى تجاوز النتائج للتوقعات، الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة¹.

إن رضا الفرد عن العمل يمكن أن يعبر عنه بدرجة رضاه الكلي اتجاه وظيفته بصفة عامة، أو يمكن التعبير عنه في بمختلف مشاعره في الجوانب جزئية للعمل، فنجد مثلا درجة رضا الفرد عن أجره، أو درجة رضاه عن نوع ومحتوى العمل.

أما الرضا من جانب معين من العمل فهو مجموع الحاجات التي يمكن للفرد أن يشبعها باستعمال الحوافز والمكافآت، فمشاعر الإنسان مرتبطة بالجانب المادي والمالي لعمله.

▪ سلوك الجماعة:

تعتمد المنظمات المعاصرة على جماعات العمل لإنجاز الأعمال في مختلف المجالات والميادين وتحقيق أهدافها، كون الأفراد يعملون ضمن وحدات تنظيمية ولجان وفرق عمل، وكلما تماسكت الجماعات زادت كفاءتها وفعاليتها مما يزيد من إنتاجية المنظمات.

❖ **نوعية الجهد:** وهي مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات العمل المطلوب، فنوعية الجهد هي قياس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

❖ **كمية الجهد المبذول:** هي مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الإنسان أثناء انجازه لعمله، في خلال فترة زمنية محددة.

❖ **نمط الأداء:** هو الأسلوب الذي يبذل به الجهد في العمل، أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل. فيقيس المدراء والمسؤولون الترتيب الذي يمارسه مثلا العامل في أداء حركات معينة أو أنشطة محددة خاصة إذا كانت الأعمال الموكلة له جسمانية بالدرجة الأولى.

أيا كان البعد الذي يمثل الأداء الوظيفي داخل التنظيم، يوجد صفتان لسلوك الفرد داخل المؤسسة، فيمكن أن يكون سلوكا ظاهرا لجميع أعضاء المنظمة، فيتمكن المسؤولون من ملاحظة تصرفات الموظفين مثل الحركات البدنية والجهد الجسماني المبذول، أو سلوكا تنظيميا متخفيا أو مستترا، مثل جل الأعمال العقلية والوظائف الذهنية التي يقوم بها الأفراد من أنشطة تحليل المعلومات والبحوث الفكرية ومختلف الخدمات الإدارية وعمليات اتخاذ القرار والحكم التي تتخذ طابع عقلي محض.

▪ سلوك الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بمجال العمل، من حيث أنه يساعد الإدارة العامة على قياس اتجاهات العمال وتحسينها، ويعرف لوك (Locke)، الرضا الوظيفي بأنه "حالة عاطفية،

¹ حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

في التنظيم أو البيئة الخارجية من سرعة وتطور في التكنولوجيا والوسائل.

"فالتغيير الثقافي داخل المنظمة هو تلك العملية الداخلية التي تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي، وذلك بنقل الثقافة التنظيمية من التحيز لرأي المدراء والتصفيق لقراراتهم إلى مشاركة العمال في صنع القرارات وتركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة دون اللجوء إلى تحقيق أهداف متضاربة"¹.

فالتغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف إلى عملية التكيف مع التطور التنظيمي للمنظمات، وعمليات التغيير يكون لها نسبة كبيرة من النجاح عند استجابة المناخ الثقافي الداخلي للتنظيم.

■ **الظروف المساعدة في عملية التغيير الثقافي:** إن المحرك الأساسي للمنظمات هي ثقافة المنظمة، التي تقوم بمختلف أعمال المؤسسة من الخدمات والمنتجات، والتي لها تأثير واضح في النتائج التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات التنظيمية. "إن التغيير الثقافي هو القدرة على توجيه سلوك الأفراد حسب أهداف التنظيم"².

فتنشأ المعايير الجماعية للأفراد من خلال محاولات الجماعة للتوحيد بين أعضائها، وتستعمل المنظمات الإدارية والصناعية أدوات وأساليب تساعد في التأثير على مدركات الفرد وسلوكه داخل المنظمة، فتشكله وتطوعه بدرجات متفاوتة في الاتجاه الذي تريده.

فالجماعة هي عبارة عن مجموعة من شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة بهدف تحقيق الأهداف المشتركة.

اهتم المفكرون والباحثون بأهمية تماسك الجماعة وترابطها في نجاح الجماعة وفعاليتها، فيؤكد مايو على أن للجماعة أثر إيجابي أو سلبي على الفرد والمنظمة، تبعاً لمعايير الجماعة بأهداف المنظمة.

ومن أهم العوامل التي تؤثر في تماسك الجماعة نجد:

- ✓ مكانة الجماعة في المنظمة فكما كان مركزها عال، كلما زاد تماسكها.
- ✓ إن تماثل الأفراد في الخصائص والاشتراك في نفس الاتجاهات يساعد على تماسك الجماعة ويزيد من قوتها.
- ✓ كثافة التفاعلات بين الأفراد تزيد من درجة تماسك الجماعة.
- ✓ التنافس بين الجماعة والجماعات الأخرى يساعد على زيادة تماسك الجماعة.
- ✓ استقرار الجماعة وعدم تعرضها لتغيرات متكررة يساعد على تماسك الجماعة.

■ **تأثير ثقافة المنظمة على التغيير التنظيمي**

■ **تغيير ثقافة التنظيم:** يوجد علاقة وطيدة

بين الثقافة والتغيير في المنظمة، حيث أن الواحدة تؤثر على الأخرى مما ينشأ ما يعرف بالتغيير الثقافي داخل المنظمة، فتتصف ثقافة المؤسسة بالحركة والديناميكية، فتتطور الثقافة وتستجيب للمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية من تغيرات

¹ بلال خلف السكارنة: مرجع سبق ذكره، ص 375

² نفس المرجع، ص 368.

ومن أهم هذه الأساليب نجد:

أ. **المدعمات الاجتماعية:** تستطيع الجماعات تشكيل مفاهيم وسلوك الأفراد عند استعمال مدخلات قبول سلوك أعضائها أو رفضها.

ب. **التحكم في المعلومات المتاحة للفرد:** تتحكم الجماعة في الأفراد عند التقديم بعض النصائح وانتقاء المعلومات وإتاحتها لهم، إذا كانت تدعم سلوك الأشخاص، أما إذا كانت مستاءة من بعض أعضاء الجماعة، فتعمل على حبس المعارف عنهم وتجاهلهم.

ت. **توفير نماذج للاقتداء:** تعتبر محاكاة الأفراد لبعضهم البعض من أهم عوامل الثقافة التنظيمية، ولهذا تعمل الجماعات على اختيار أفضل الموظفين في أداء الأعمال وحسن التصرف اتجاه المسؤولين والإدارة كقدوة للأعضاء الجدد لتعليمهم وتدعيمهم المباشر.

■ **الفاعلين في عملية التغيير الثقافي:** تتكون عملية التغيير الثقافي من ستة عناصر يلخص محتواها زايد مراد¹ في الأفكار التالي:

أ. **موضوع التغيير:** وهو ما تسعى إليه المنظمة من تطوير تنظيمي.

ب. **المغير:** وهو الشخص الذي يطالب بعملية التطوير التنظيمي، فيبدأ في ممارستها ويقود عملياتها.

ت. **المؤيد للتغيير:** وهو الشخص أو الأشخاص التي تريد عملية التغيير فتؤيدها وتقدم جميع الدعم والمساعدة للمغير.

ث. **المحايد:** وهو الإنسان الذي لا يشكل وجه نظر ايجابية أو سلبية نحو عمليات التغيير التنظيمي، فلم يشكل رأياً ولم يتبنى موقفاً.

ج. **المقاوم:** هناك أشخاص يرفضون عمليات التغيير التنظيمي، وهناك من يريد أكثر من ذلك من خلال السعي إلى إفشال عملية التطوير وإرباك أعضاء المنظمة والعبث بأفكارهم وتقليل اتجاه كل ما هو جديد في المنظمة.

ح. **مقاومة المقاومة:** يسعى قادة التطوير التنظيمي ومؤيدو عمليات التغيير إلى ترويض المقاومة الشديدة ولما لا القضاء عليها من خلال بعض الممارسات المطمئنة من نشر المعارف الجديدة وتفسير آليات التغيير وأثره على المنظمة وإنتاجيتها.

■ تأثير ثقافة التنظيمية على المنظمة:

للتقافة التنظيمية دوراً رئيسياً ومهماً في فعالية المؤسسة التنظيمية على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم، كونها تؤدي إلى نجاح المنظمة أو تؤدي إلى فشلها إذا ما نتج عنها معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام وفعاليتها، وهذا ما تؤكدته دراسة المنظمات اليابانية في مجال استخدام القيم الثقافية في التنبؤ بسلوك الأفراد داخل المنظمات والاعتماد على علاقات الثقة وتقاهم جماعات العمل واستعمال قدراتهم الابتكارية لرفع الإنتاج وتحسين الصورة الخارجية للمؤسسة.

¹زايد مراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية للطباعة والنشر، الجزائر، 2012، ص 194.

المنظمات متميزة الأداء، أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء، وفي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والاحتفالات والطقوس، أما في الثقافات الضعيفة فالأفراد يبحثون في اتجاهات متشعبة التوجيه، ويتلقون نصائح غير متوافقة، فيخفقون في اتخاذ قرارات تتسجم مع قيم الأعضاء الآخرين.

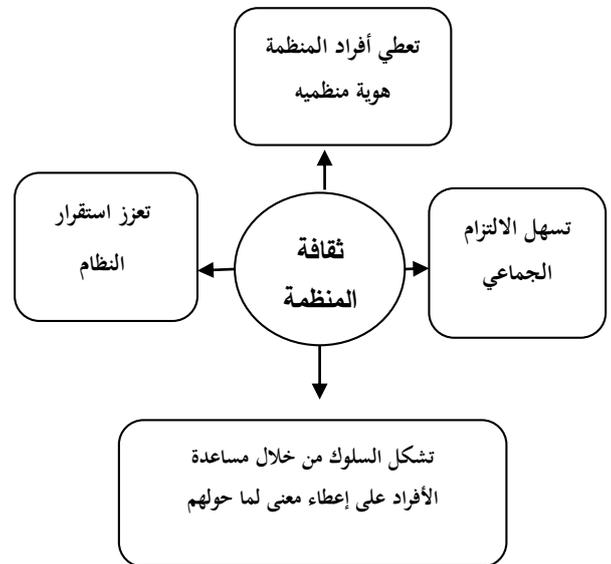
أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية:

للثقافة التنظيمية تأثير كبير على الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإدارية وعلى مختلف الممارسات التنظيمية في البيئات الاجتماعية المختلفة بها، ولقد أشارت النظرية الشرطية، الموقفة إلى وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة وبين الثقافة، وأن الانسجام والتوافق بينها يستطيع أن يحقق المزيد من الفاعلية³.

أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء والالتزام

التنظيمي: يشكل الإجماع الكبير للأفراد والمجموعات على القيم والأعراف ومختلف الرموز في المؤسسة، انتماء ثقافيا قويا، يتميز أعضائها بدرجة عالية من الالتزام للمنظمة والتنسيق بين أجزائها ومختلف وحداتها من حيث أن الأفراد يزيد إخلاصهم وولائهم للمنظمة ويزيد من قدراتهم على العمل والإنتاجية. فالثقافة التنظيمية تجمع الأعضاء في كيان واحد منسجم ومتربط يجعلها متماسكة

يشير كريتر¹ أن ثقافة المنظمة تخدم أربعة وظائف هي:



المصدر: حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 449.

تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم واعتقادات الأفراد وسلوكهم من الإبداع والالتزام أو التغيب والتأخر وغيرها، باستراتيجيات التغيير المعتمدة من قبل المنظمة، كما تؤثر الثقافة التنظيمية هي الأخرى، على عمليات التطوير التنظيمي وما يشمله من تغيير داخل المنظمة، بما أن العلاقة بينهما علاقة تأثيرية متبادلة.

أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة:

أشارت دراسات بيترز وواترمان² حول خصائص

² نفس المرجع، ص 454

³ نفس المرجع، ص 445

¹ حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 449.

- الانفعال القوي: يصبح الموظفون تحت ضغوطات التغيير، ويبدؤون في فهم آليات التغيير ولكن في ظروف عدم التأكد.
- مرحلة القبول: يتقبل أخيرا أعضاء المنظمة حتمية التطور التنظيمي.
- مرحلة التجريب: وهي المرحلة التي يحاول الأفراد تعلم الطرق الجديدة للعمل وكيفية تنفيذ الأعمال واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- مرحلة الفهم الكامل والتكامل: وهي المرحلة الأخيرة للتغيير أين يتبنى أعضاء المنظمة السلوك الجديد والتقدم إلى الأمام لتحديد الإمكانيات والأهداف.

الجانب الميداني:

إن اختيار العينة في عملية تصميم البحث الاجتماعي هي من بين الإجراءات المهمة والأساسية للقيام بإنجاز أية دراسة علمية. فالعينة هي جزء من المجتمع أو "مجموعة جزئية من المفردات الداخلة في تركيب المجتمع يجري عليها البحث، ولذلك تقوم البحوث العلمية على أساس دراسة عينات محدودة مختارة من المجموعات التي يرغب في التعرف على خواصها بدلا من دراسة المجتمعات الأصلية ذاتها"²(28).

تحتوي كلية علوم المهندس على 188 عاملا بمختلف أقسامها، منهم 129 موظفا إداريا و59 عاملا مؤقتا، بالإضافة إلى حوالي 27 عامل متعاقد في عقود ما قبل التشغيل. وبما أن مجتمع بحثنا من

ومحددة الاتجاه مما يساعد على استقرار المنظمة ونموها.

أثر الثقافة التنظيمية على عملية التطوير

التنظيمي: تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عوامل التطور التنظيمي، فعندما تقابل الثقافة عمليات التغيير التنظيمي بصورة إيجابية ومرنة، فتقبله وتدعوا أفراد المنظمة له لما قد يجلبه من نتائج وتطورات للمنظمة، تسير عمليات التغيير بصورة سهلة وسريعة، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية غير قابلة لعملية التطور وترفض أي تغيير في وحدات النظام كون التغيير مصدرا من مصادر التهديد بفقدان منصب العمل أو تهديدا للمصالح الشخصية للموظفين، فإن عملية التطور التنظيمي ستراجع وتتباطأ وتتوقف إذا ما كانت الثقافة التنظيمية قوية ومتماسكة.

أثر الثقافة التنظيمية على الموظفين: من أهم

انعكاسات التغيير التنظيمي على ثقافة المنظمة:

- الصدمة: تكون في بداية عمليات التغيير التنظيمي، وينجر عليها في معظم الأحوال تدهور وانخفاض في كفاءة الأفراد.
- الرفض أو الإنكار: "إن كفاءة وقدرة أداء العمل والتعامل مع الغموض يتزايد إلا أنه مزيف وذلك ليدعم فكرة أن لا شيء يحدث من قبل الأفراد"¹.

¹ عبد الرحمن توفيق: "الجودة الشاملة"، مجلة المناهج التدريبية المتكاملة، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 177.

² احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. مكتبة لبنان. بيروت. 1982. ص 364.

وعند محاولة معرفة أين تم التطوير الوظيفي وفي أي مجالات تم إحداث هذه التغييرات التنظيمية، نجد أن الموظفين الذين سبق لهم الإجابة بعدم تغيير نظام العمل، يرجعون في آرائهم ويصفون أساليب العمل بالصعبة والمعقدة.

جدول رقم(02): يمثل نظام العمل وفق الإدماج الوظيفي لسنة 2008.

النسبة	التكرار	نظام العمل وفق الإدماج الوظيفي
39.28%	44	أصعب
33.92%	38	أعقد
25%	28	عادي
1.78%	02	أسهل
100%	112	المجموع

يمثل الجدول أعلاه وصف الموظفين المرسمين لأنظمة عملهم بعد عملية الإدماج الوظيفي، وعند قراءة الجدول نلاحظ أن ليس الأربعة موظفين فقط الذين وجدوا أن نظام العمل قد تغير أجابوا عن السؤال المطروح، بل معظم الموظفين اتخذوا رأي اتجاه نظام العمل بعد التطور التنظيمي.

فنقرأ من خلال الجدول، أن 44 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 39.28%، يجدون صعوبات أثناء العمل، وآخرون 38 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 33.92% يجدون نظام العمل أصبح معقداً، مقارنة بـ 28 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 25% الذين يؤكدون أن نظام العمل وفق الإدماج الوظيفي عادي ولم يتغير، وعاملان فقط وهما

الموظفين المرسمين في مناصب عملهم الإدارية، قررنا القيام بمسح شامل يضم كل الموظفين المعنيين، والذين يصل عددهم إلى 112 عامل بكلية العلوم، مع العلم أن 17 موظفا لم يرجعوا استمارات البحث أو رفضوا الإجابة عنها.

تحليل فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يدرك موظفو كلية علوم

المهندس أساس تطور قوانين الوظيفة العمومية وما ينجر عنها من تغييرات في مناصب عملهم.

جدول رقم(01): يمثل تغير نظام العمل بعد الإدماج الوظيفي لسنة 2008.

النسبة	التكرار	تغير نظام العمل بعد الإدماج الوظيفي
3.57%	4	نعم
96.42%	108	لا
100%	112	المجموع

نقرأ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الموظفين في كلية علوم المهندس أي 108 موظفاً، وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 96.42%، يؤكدون على عدم تغيير نظام العمل بعد تطور نظام القوانين الوظيفة العمومية لسنة 2006 وأربعة عمال فقط وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 3.57% يرون أن نظام العمل الوظيفي قد تم تغييره في المؤسسة بعد الإدماج الوظيفي لسنة 2008.

معظم الموظفين أنه تم تغييره وأجرت تعديلات عليه، نجد أن 79 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 70.54%، يجدون أن سياسة الأجور الجديدة غير عادلة، مقارنة بـ 22 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 19.64% يجدونها عادلة أما 11 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 9.82% لا يبدون رأيا محددًا اتجاه هذه التغيرات في سياسة الأجور بعد التطور الوظيفي لسنة 2006 ويعود ذلك لعملية تعيينهم بعد سنة 2008.

الفرضية الثالثة: يمثل التغيير في أنظمة العمل أثرا على الموظف كون المؤسسة الجزائرية تعتمد في ثقافتها التنظيمية على هرمية الهيكل الوظيفي وطبقاته والتمسك بالأقدمية والاعتماد على أساليب العمل التقليدية.

جدول رقم(04): يمثل علاقة المستوى التعليمي كأساس للتوظيف مع مدى رضا الموظف عن القيمة الاجتماعية التي يحققها الصنف الوظيفي

يمثلان نسبة تقدر بـ 1.78%، يرون أن نظام العمل أصبح أسهل على ما كان عليه من قبل.

الفرضية الثانية: يعتبر ارتفاع أجر عمل الموظف وزيادة مكافئاته المادية والحوافز، عاملا يساعد على تقبل تقسيمات العمل الجديدة وتشعره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الإدارية.

جدول رقم(03): يمثل سياسة الأجور ضمن إدماج الوظيفة الجديدة.

النسبة	التكرار	سياسة الأجور ضمن إدماج الوظيفة الجديدة
19.64%	22	عادلة
70.54%	79	غير عادلة
9.82%	11	نوعا ما
100%	112	المجموع

أما عند محاولة دراسة الأجر الجديد ضمن الإدماج الوظيفي، العامل الأساسي الذي يتفق

المجموع	يقرأ ويكتب	متوسط	ثانوي	تقني سامي	ليسانس	ماستر	مهندس دولة	أساس التوظيف	القيمة الاجتماعية التي يحققها الصنف الوظيفي
3	0	0	0	0	0	0	3	جيد جدا	42.85%
2.67%									
14	0	1	8	0	1	0	4	جيد	57.14%
12.5%		4.76%	17.02%		5.26%				
36	0	18	8	1	7	2	0	متوسط	100
32.14%		85.71%	17.02%	10%	36.84%				
59	6	2	31	9	11	0	0	ضعيف	57.89%
52.68%	100%	9.52%	65.95%	90%	57.89%				
112	6	21	47	10	19	2	7	المجموع	
100%	5.35%	18.75%	41.96%	8.92%	16.96%	1.78%	6%		

الموظفين ضعيفة وهو ما يمثل معظم متحصلين على شهادة الليسانس ب 11 موظف وهم ما يمثلون نسبة تقدر بـ 57.89 %، و 31 موظفا بالمستوى الثانوي وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 65.95%. أما الموظفين 18، ذوي المستوى التعليمي المتوسط فهم يؤكدون على أن القيمة الاجتماعية لرتبهم وأصنافهم متوسطة مقارنة بزملائهم وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 85.71%.

وعند محاولة دراسة تأثير القيمة الاجتماعية للتصنيفات الجديدة للموظفين ولرتبهم على أداء الموظف لمهامه في الأوقات المحددة، نجد الجدول التالي:

يعد تغيير أصناف الموظفين من صنف إلى آخر ومن رتبة إلى أخرى من أهم أساسيات تطور قوانين الوظيفة العمومية لسنة 2006. أين قامت الإدارة بإعادة إدماج الموظفين من خلال تغيير رتب وأصناف عملهم انطلاقا من مستواهم الدراسي الذين عينوا من خلاله.

فيمثل الجدول السابق، علاقة المستوى التعليمي كأساس للتوظيف مع مدى رضا الموظف عن القيمة الاجتماعية التي يحققها الصنف الوظيفي الجديد له، فنقرأ بهذا أن ثلاثة موظفين فقط وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 2.67% يجدون أن تصنيفهم الجديد جيد جدا، وهم الموظفون ذوي شهادة مهندس دولة و 59 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 52.68% يجدون أن التصنيف الجديد لرتب

المراجع:

1. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. مكتبة لبنان. بيروت. 1982.
2. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة "الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
3. أحمد عبد العال صبري جليبي: نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
4. بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للطباعة والتوزيع، عمان، 2009.
5. تيشات سلوى: "أفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الأجنبية"، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أمحمد بوقرة، سنة 2014/2015.
6. حسين حريم: إدارة المنظمات "منظور كلي"، دار الحمد للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة.
7. حسين حريم: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
8. زايد مراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية للطباعة والنشر، الجزائر، 2012.
9. عبد الرحمن توفيق: "الجودة الشاملة"، مجلة المناهج التدريبية المتكاملة، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.

جدول رقم(04): يمثل انجاز الموظف لوظائفه في الأوقات المحددة.

انجاز الموظف لوظائفه التكرار النسبة	في الأوقات المحددة
دائما	27 24.11%
أحيانا	85 75.89%
أبدا	0 0
المجموع	112 100%

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن 27 موظفا فقط وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 24.11% ينجزون مهامهم وأعمالهم في الأوقات المخططة من قبل الإدارة، مقارنة بـ 85 موظفا وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 75.89% لا ينجزون وظائفهم في الأوقات المحددة بل يتم ذلك من حين لآخر، وهذا التأخر في انجاز العمال لوظائفهم ومهامهم يعتبر مؤشرا من مؤشرات مقاومة التغيير الثقافي وعدم الامتثال له ومحاولة المحافظة على الوضع القائم في المنظمات الإدارية.

الاستنتاج

خلصت الدراسة إلى أن عصرنة الوظيفة العمومية من خلال عملية تطوير قوانين الوظيفة العمومية وإحداث تغييرات محددة في الهيكل التنظيمي للموظفين انطلاقا من مستواهم التعليمي وكفاءتهم المهنية أدى إلى إعادة تقسيم الجماعات الثقافية في المؤسسة مما شكل ارتباكا وقلقا على أعضاء المنظمة وعدم رضاهم الوظيفي، رغم الزيادات في الأجور المهنية وحوافز هؤلاء الموظفين.

10. عبد الهادي الجوهري: إدارة المؤسسات الاجتماعية "مدخل سوسيولوجي"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
11. علي عبد الرازق جليبي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007.
12. المادة 38 من الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سبق ذكره.
13. المادة 80 من الأمر رقم 06-03، المؤرخ في 15 جويلية سنة 2006، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 46.
14. محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
15. المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 يناير 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية. العدد 03.
16. المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية رقم 13.
17. ARGYRIS, Chris: **Personality and organization, the conflict between System and individual.** Harper & Brother. New York. 1957.