

شكر وتقدير

الحمد لله ، والشكر لله ، والصلاة والسلام على محمد رسول الله ﷺ .

كثيرون هم الذين نمر عليهم في حياتنا ويكونون زادا لنا في مسيرتنا ، وأقل مانقدم لهؤلاء شكرا

وتقديرًا وامتنانًا منا على ماقدموه لنا من عون ، ولايسعني إلا أن أذكر أسماءهم إعرافًا مني

بالجميل ، فأتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور مصباح والدكتور رميز الدين على

موافقتهما أن يكونا مواجهين لي في مسيرة بحثي هذا .

كما أشكر كلا من د. رشدان ، د. مصطفى كناكر، د. روسني ، د. إياد ، على مساعدتهم لي

بالنصيحة وتسهيل بعض المعاملات .

ولا أنسى الأساتذة الذين قاموا بتحكيم استبانة هذه الدراسة فلهم جزيل الشكر على مامنحوه لي

من نصيحة ووقت .

وأوجه بالشكر والتقدير لجميع الأخوة العاملين بشركة (TNB) وخاصة الأخوة القائمين على

الفرع الرئيسي للشركة في ولاية نيجري سيلان ، ماليزيا ، على تقديم كافة المساعدات التي سهلت

مايتعلق بالجانب الميداني لهذه الدراسة .

وأقدم بخالص شكري وتقديري وامتناني للدكتورة الفاضلة نجيه البوعزي على مساندتها لي طوال

مراحل هذه الدراسة .

ولا يفوتني أن أشكر الانسان الذي ساعدني طوال مسيرتي العلمية ووقف معي في فترات الحن،

أخي الوحيد (محمد) ، كما أشكر زوجته (مروة) على تقديم يد العون لي .

وأتوجه بجزيل شكري إلى أم زوجي اعترافا مني بجميلها على مساعدتها لي في الإعتناء بولدي طوال سنة كاملة .

كما أشكر السيدة الفاضلة فريدة دخيل على كل ماقدمته لي من مساعدات واهتمام .

وأشكر الأخت عائشة على مساعدتها لي في بعض النواحي التي كانت تصعب علي من ناحية اللغة فلها جزيل الشكر .

ولأنسى ولن أنسى صديقات العزوات ليلي معتوق ، وانتصار الدعيك ، فلهن فائق الشكر والتقدير على تواصلهم معي طوال فترة الدراسة ، ودعمهم لي بالكلمة والمشاعر الصادقة.

كما أشكر السيد الفاضل معاد يزيد الذي وقف معي في تسهيل بعض النواحي التي تتعلق بالدراسة الميدانية ،

وأخيرا أشكر كل من قام بتقديم الدعم لي ولو بكلمة أو بسمه أو نصيحة.

المقدمة:-

من خلال المفاهيم الحديثة للإدارة ، يجمع ذوو الاختصاص والقائمون على رأس التنظيم ، ان نجاح المنظمة لا يرتبط فقط بما فعلته وما تفعله ، أو ما حقته وما تحققه اليوم ، بل إن نجاحها يستوجب وضع الأسس والخطط التي تكفل بقاءها وإستمرارها وقدرتها على المنافسة مستقبلا في ظل ما يحدث وما هو متوقع حدوثه من تغيرات من حولها .

ومن هذا المنطلق يستوجب على المنظمة أن تستغل كل ما هو متوفر لها على أرض الواقع من إمكانيات ، وموارد ، ووسائل ، وأدوات مادية وغير مادية لتحقيق النجاح والبقاء والاستمرار ، فنجاح المنظمة لا يمكن قياسه بعامل واحد بل بعوامل متعددة ، ولا بمعيار واحد بل بمعايير متنوعة ، ولا من خلال مؤشر واحد بل بمؤشرات مختلفة ، وتلك العوامل والمعايير و المؤشرات الدالة على نجاح المنظمة لا ترتبط أو تخص جانبا معينا في المنظمة أو تتعلق بنشاط محدد أو تقيس مخرجات نظام بذاته ، بل إن نجاح المنظمة هو عبارة عن تراكمات لأنشطة حققت أهدافا بفاعلية ، وممارسات لها أداء متميز ، وأنظمة ذات عناصر وأجزاء متكاملة ومترابطة فيما بينها ومع غيرها من الأنظمة الأخرى في المنظمة .(المهني والحوامدة، 2004، ص45)

ويعتبر التغيير التنظيمي من أهم الأدوات والأساليب التي يمكن للمنظمة أن تستخدمها كوسيلة لتحقيق أهدافها بمستوى عالي من الفاعلية ، وممارسات ذات مستوى أداء مميز ، فالتغيير التنظيمي نظام قائم بذاته لا يمكن إهماله وعدم تفعيل عناصره ضمن المنظومة الكلية للتنظيم.(السبي،2005، جريدة الرياض النسخة

الإلكترونية ، www.alriadh.com ، اخر تحديث 2010/ 5/12 ، وعلى ذلك فالتغيير التنظيمي خيار لا مفر منه في حياة المنظمة لتمتد وتبقى ، فقد أصبحت الإدارات والجهات المعنية بالتغيير التنظيمي داخل المنظمة تبذل جهوداً متواصلة ، لتأمين الأمكانيات ، وترسم الخطط ، إستجابة لدواعي التغيير الخارجية والداخلية ، من أجل تحسين الأداء والتطور والبقاء .

ولعل ما يهيم المنظمة في هذا الصدد ليست عملية التغيير التنظيمي في حد ذاتها ، فهي لا تسعى للتغيير التنظيمي بذاته على اعتباره هدفاً ، وإنما تسعى إلى تحقيق غايات وأهداف جوهرية وإستراتيجية من وراء ذلك التغيير التنظيمي .

والجدير بالذكر أن التغيير التنظيمي ونظراً لكونه أداة ونظاماً جزئياً يمكن للمنظمة استخدامه لتحسين مستوى تحقيق أهداف محددة في زمن معين ، فهي أداة ونظام لا يعمل بشكل منفصل عن باقي الأدوات والأنظمة الأخرى ، ولذلك لا بد على المنظمة أن تدفع بعناصر ذلك النظام الجزئي نحو تحقيق مخرجات إيجابية من خلال توفير المدخلات المناسبة ، والقيام بالعمليات اللازمة بشكل يضمن مساهمة ذلك النظام في تحقيق الأهداف التي قام من أجلها .

إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافاً محددة اتخذت من أجلها تغييرات تنظيمية في جانب معين ، تقني أو سلوكي ، أو هيكلية ، ما هو إلا دليل على نجاح تلك التغييرات التنظيمية التي أقرتها ونفذتها المنظمة لخدمة تلك الأهداف ، فالترابط بين أهداف المنظمة من جهة وبين التغيير التنظيمي كوسيلة لتحقيقها

من جهة أخرى ماهو إلا ارتباطا ذا إتجاهين متعامدين ، مما يعني أن فشل إحداهما قد يؤدي إلى فشل الآخر مع ثبات العوامل المؤثرة الأخرى (أحمد سليم، 2009، ص234-235).

وعلى الرغم من أن هذا الترابط يمكن فصله نظرياً إلا أنه لا يمكن فصله في الواقع ، وفي هذه الدراسة يمكن تسليط الضوء على نجاح التغيير التنظيمي قياسا على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ، فمن ضمن أهداف الدراسة تحديد مدى إلمام المنظمة بالنواحي التي تقود إلى تنفيذ تغيير تنظيمي ناجح يحقق الأهداف التي اتخذت من أجلها ، إن قيام المنظمة بتغييرات تنظيمية ناجحة يعتمد على العديد من المقومات ، كذلك فشل المنظمة في تنفيذ تغييرات تنظيمية يعزى إلى وجود مجموعة من المعوقات ، ومن أهم المقومات و المعوقات التي تساهم في نجاح التغيير التنظيمي أو تؤدي إلى اخفاقه في تحقق المطلوب ما تم تلخيصها في النقاط التالية :- (بتصرف المؤلف، 2005، ص6-17 وملحم والأبراهيم، 2008، ص218-220)

- 1- اسلوب القيادة ، وطبيعة شخصيات القادة .
- 2- الامكانيات .
- 3- مستوى إدراك من يعينهم التغيير لأهمية ذلك التغيير لهم وللمنظمة .
- 4- دعم الإدارة العليا .
- 5- التخطيط الجيد لعملية التغيير التنظيمي .
- 6- التعامل مع التغيير كنظام وربطه بالنظم الأخرى في المنظمة .

أما فيما يخص المعوقات فهي متعددة كذلك ومن أهمها :-

1- حدة المقاومة .

2- عدم توفر المهارات اللازمة للتنفيذ.

3- عدم تكيف من يعينهم التغيير مع نتائج ذلك التغيير ، حتى في حالة تقبلهم له في الأساس.

4- تردد الإدارة والخوف من المخاطر المترتبة عن التغيير التنظيمي المقرر.

5- تعارض نتائج التغيير مع بعض القوانين والسياسات الداخلية والخارجية .

6- عد توفر المناخ التنظيمي والثقافي المناسب لتنفيذ ذلك التغيير التنظيمي المقرر.(قاسمي كمال، 2007،

ص4-5)

وعلى المنظمة أن تدرس كل المقومات لتخلق منها قوة دافعة نحو نجاح التغيير ، كذلك يجب أن تكون واعية لكل المعوقات لتتمكن من إدارتها والحد منها أو القضاء عليها ، وهذا يتوقف على مدى تحديد القائمين على عملية التغيير التنظيمي لأهمية ذلك التغيير وأهمية الهدف المتخذ من أجله. وكما تمت الإشارة سابقا فإن التغيير التنظيمي نظام لا يعمل بشكل منفصل عن باقي الأنظمة والعمليات والأنشطة داخل المنظمة ، بل هو مترابط ومتكامل معها ، ويجب أن يكون كذلك ، ومن أهم تلك الأنظمة والممارسات والأنشطة ما يتعلق بالنواحي الثقافية التي تتبناها المنظمة وتستند عليها في بناء نظامها الثقافي ، وهذا ما تحاول هذه الدراسة تأكيده من خلال محاولة تحديد الصلة بين ثقافة المنظمة وقدرتها على تحقيق تغييرات تنظيمية ناجحة.

ولعل الحديث عن نظام الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد هذه الأنظمة المهمة بالنسبة للتغيير التنظيمي قد يكون أكثر عمقا وغموضا مقارنة بالأنظمة الأخرى التي تم الإشارة لها ، نظرا لأن تلك الأنظمة تكون في معظم أجزائها ذات مكونات ملموسة على العكس من النظام الثقافي الخاص بالمنظمة فإن معظم مكونات أجزائه تكون غير ملموسة وذات طابع معنوي وقد تم التعبير وتلخيص مكونات وعناصر وأجزاء نظام الثقافة التنظيمية في الشكل رقم (1) والذي حاولت الباحثة من خلاله تنظيم الفكرة في رسم توضيحي يظهر معبر عنه بعض الكتاب في شكل مفاهيم وعناصر ومكونات وخصائص لثقافة المنظمة ، والتي تراها الباحثة بأنها نتاج نظام متكامل ومتداخل تم تمثيله وإظهاره في الشكل التالي :



الشكل رقم (1) الثقافة التنظيمية كنظام

المصدر: الباحثة

الفكرة مأخوذة عن محمود العميان ، 2002 ، ص 303-312

إن لثقافة المنظمة دور فعال يساعد في تطوير المنظمة ، حيث أكدت العديد من الدراسات الحديثة في علم الإدارة أن الثقافة التنظيمية تمثل المفتاح للانجاز والأداء ، مروراً بكل الممارسات والعمليات التي تحتاجها المنظمة للقيام بذلك الانجاز ، وقد أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة بين تلك الممارسات والأنشطة الإدارية وبين ثقافة المنظمة ، فقد أكد (PuN,) من خلال دراسة قام بها في (2001) لإبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة ، والتي أجريت على عدد من المنظمات في الصين ، ولقد أكدت الدراسة على وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء وتكامل الجودة ، كما أشارت دراسة (DENISON) في (2008) والتي صور فيها الباحث الثقافة التنظيمية على أنها مدخل أساسي لدفع التغيير التنظيمي ، كما أن للثقافة التنظيمية أثر على سلوكيات الأفراد والأداء التنظيمي ، وهذا ما أكدته دراسة (PUSTICA,1997) ، حيث أكدت هذه الدراسة على أن هناك دور كبير لثقافة المنظمة في سلوكيات العاملين وعلى مستوى إنتاجيتهم ، وتعتبر الثقافة التنظيمية المؤشر الأساسي لهوية المنظمة: (عبد اللطيف وجودة ، 2010، ص120)

ولكل ذلك أصبحت كثير من المنظمات تبدي اهتماماً كبيراً بمكونات الثقافة التنظيمية ، وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل ، ولما تتضمنه من أبعاد هيكلية وسلوكية ، فالثقافة التنظيمية تؤدي العديد من الوظائف للمنظمة من أهمها ، (أنها تساهم في تأسيس العمل الجماعي ومبادئ السلوك المقبول والغير مقبول ، كذلك تساعد المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال آليات التعامل مع

البيئة الخارجية ، وهيئتها للتجاوب مع إحتياجات وتوقعات عملائها ومنافسيها). (عبد اللطيف وحودة،

2010، ص124)

ولعل ذلك هو الأساس الذي تنطلق منه المنظمة لتحسين مستوى أداؤها وخدماتها . ومن خلال

ماتم الاطلاع عليه وعرضه من دراسات سابقة يظهر لنا جليا أن الإدارة الحديثة قد أعطت للثقافة

التنظيمية وماتشملة من مكونات ، وماتؤديه من وظائف ، مساحة وإهتماما كيرين جدا من الفحص

والتحليل والدراسة لتحديد ترابطه وتأثيره على العديد من الممارسات الإدارية وأداء وفاعلية المنظمات

، فالثقافة التنظيمية مكوناتها المختلفة مفهوما واسعا ومتشعبا ، ومما يزيد من أهميته أنه مرتبط بشكل

ما بسلوكيات الأفراد ويمكن تلمس أهم مكونات الثقافة التنظيمية وتحديد أولويات كل منها في

تكوين ملامح البعد الثقافي للمنظمة من خلال مجموعة من التعريفات التي ساقتها مختلف الأديبات

ودراسات الإدارة العربية والأجنبية المتعلقة بهذا الموضوع ، حيث ركز المهتمون والباحثون على مفهوم

الثقافة من خلال عرض مكوناتها ضمن هذه التعريفات ومنها على سبيل الذكر لا الحصر تعريف

كيرت ليفن والذي عرفها بأنها ((مجموعة من الإقتراحات والاهتمامات والقيم والقواعد والمعايير التي

يشترك فيها أفراد المنظمة)) .(ترغيني، 2007 ، ورقة منشورة على الموقع الإلكتروني www.mnzoor.blogspot.com).

ويرى البعض بأنها ((مجموعة من القيم والمعاني المشتركة والمفاهيم السائدة داخل التنظيم ، والتي تحدد

بدرجة كبيرة سلوك أفرادها)) .(طارق طه، 2006، ص80)

وقد أشار الكتيبي إلى أن الثقافة هي ((مفهوم معنوي مرتبط بالسلوك يتم تجسيده في صورة مادية تنعكس على مختلف الأمور مثل الأدوات والملابس والمساكن وغيرها)) (محسن على الكتيبي ، 2005 ص112) ، وهي مكونات تخلق بشكل باطن وتظهر بشكل ملموس ما يسمى بهوية المنظمة ، غير أن ما تجدر الإشارة إليه هو أن جل التعريفات والمفاهيم التي وردت في الدراسات والكتابات التي إهتمت بموضوع الثقافة التنظيمية، والتي تم الأطلاع عليها ، ركزت على الشق أو الجانب أو المكون المعنوي لها مع تنويعات مقتضية حول الشق أو المتغيرات أو المكونات المادية لها ، حيث قامت العديد من الدراسات التي بحثت في أشكال وملامح العلاقة بين المتغيرات المعنوية للثقافة من جهة وبين المجالات الإدارية والتنظيمية من جهة أخرى مثل (درجة التماسك ، الالتزام التنظيمي ، الرضاء ، الانتماء ، القيادة ، اتخاذ القرارات ، الاتجاهات ، إستراتيجية المنظمة وكذلك التغيير التنظيمي ومجالاته المختلفة).

إلأن نصيب المتغيرات المادية في هذه الأبحاث كان ضئيلا جدا بل يكاد يكون معدوما حيث تكفي هذه الدراسات بذكره كمكون من مكونات الثقافة التنظيمية فحسب ، ولم يتم ربطه في علاقات واضحة أو مستقلة مع نواحي أو مجالات إدارية معينة ، حيث ركزت نتائج هذه الدراسات على علاقة وتأثير المكونات المعنوية للثقافة التنظيمية بتلك النواحي والمجالات الخاصة بالتغيير ، وهذا يبدو جليا من خلال ما قام به أحد الباحثين في دراسته من تحليل مجموعة من المفاهيم والتعريفات الواردة في الكتابات العربية والأجنبية حول الثقافة التنظيمية حيث أكد أن

6% من هذه التعريفات والمفاهيم تؤكد على أن الثقافة التنظيمية هي مراسم وطقوس ومظاهر مادية ، في حين أن 26% منها يؤكد على أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم المشتركة بين أفراد التنظيم، و17% ممارسات وأنماط سلوكية ، 12% توقعات ومعتقدات ، و8% أشارت إلى أنها منظومة رموز، وباقى النسب موزعة على متغيرات أخرى للثقافة مثل (الشعارات ، والقصص ، والعادات والتقاليد ، وقواعد السلوك). (ساطوح، 2008، ص9-10).

ونلاحظ من هذا التحليل النسبي أن الجانب المادي له أقل نسبة بين هذه المكونات ، غير أنه رغم هذه التوزيعات النسبية ، فإننا لا يمكن أن نهمّل أو أن نغفل الجانب المادي للثقافة التنظيمية وتأثيره على جوانب الأداء في المنظمة ، حيث يلعب المكون المادي للثقافة دورا كبيرا في رسم وإظهار الهوية العامة للمنظمة ، وله أهمية لا تقل عن الأهمية التي أعطاها المهتمين للجانب المعنوي لثقافة المنظمة في وضع الأسس والقواعد المعبرة عن شكل المنظمة بين مثلتها من المنظمات ، وفي تحديد الخطوط والمسارات. الواجب إتباعها والالتزام بها في تنفيذ المهام والوظائف للوصول للأهداف المحددة ضمن الخطط المرسومة.

وكما تمت الإشارة في كل ماسبق إن النظام الخاص بالغير التنظيمي والنظام الخاص بالثقافة التنظيمية ومكوناتها كلاهما مهم وضروري بالنسبة للمنظمة وبقائها ، غير أن من الأهم التعرف على كيف يمكن أن تستفيد المنظمة من كلاهما لدعم الآخر وجعله أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها ، ومن هنا تظهر البواعث التي إنطلقت منها هذه الدراسة والتي تسعى إلى تحديد أو التعرف على

علاقة بعض الجوانب الخاصة بالمكون المادي لبيئة المنظمة على إعتبارها وسيلة لتحديد مسارات الوصول إلى الأهداف على مستوى نجاح التغيير التنظيمي الذي تقوم به المنظمة في وقت ما لدعم مستوى تحقيق أهدافها على إعتباره أداة أساسية لتحقيق تلك الأهداف .

وهذا كان دافعا منطقيًا للباحثة للتفكير في دراسة العلاقة بين متغيرات الشق المادي من ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي كونه حاجة ملحة من متطلبات عصرنا الحاضر ، إذ لا تخلو منظمة من الملامح المادية التي ترسم هوية ذات طابع خاص للمنظمة والتي تتخذها كإطار وأساس مهم في تحديد ورسم أهدافها وكذلك لا يمكن للمنظمة من الاستغناء على القيام بتغييرات تنظيمية في أيامنا هذه للمساهمة في تحقيق تلك الأهداف.

وقد سعت الباحثة بأقصى جهد لتحقيق ذلك الهدف على أعلى أوجه الدقة والواقعية من خلال تتبع تطور أدبيات الإدارة حول هذا الموضوع ، كذلك من خلال ما قامت به الباحثة من بحث ميداني يهدف إلى إظهار أرى مجموعة من المستجوبين في المنظمة محل الدراسة ، ولتأكيد الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة رغم الصعوبات التي واجهتها الباحثة أثناء جمع المعلومات ومن بين هذه الصعوبات :

- تغيير مجتمع الدراسة من المجتمع الليبي إلى المجتمع الماليزي.
- رفض بعض الجهات أن تكون الدراسة الميدانية في منظمات تابعه لها ، نظرا لأن الباحثة غير ماليزية.

- خوف وحذر الأفراد في المنظمة محل الدراسة ، إذ كان الحصول على المعلومة شئ صعب نوعا ما .
- وقد واجهت الباحثة صعوبات في توزيع الاستبانة التي تعتبر أداة الدراسة الرئيسية ، فقط حصلت على الموافقة بعد عدت محاولات.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA