

مجلة علمية أكاديمية دولية محكمة نصف سنوية تصدرها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

ISSN :2253-010X, EISSN :2602-6961

التصنيف (C)

المسيلة في: 28 مارس 2021

الرقم: 31 / ج 1 / ع 1 / 2021

إفادة بالنشر

يفيد الأستاذ الدكتور: رواجية أحمد، رئيس تحرير مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، أن مقال الدكتور (ة): سالم إلياس، قد نشر مقال الموسوم بـ: "التغيير الثقافي في المنظمات: المنطلقات، الآليات ومقومات النجاح" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. وذلك ضمن المجلد 10 العدد: (01) الذي صدر في 2020/06/28 في نسخة الكترونية على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/125732>

سلمت هذه الإفادة للمعني (ة) بطلب منه (ا) لاستعمالها في حدود ما يسمح به القانون.

رئيس تحرير المجلة

رئيس تحرير مجلة العلوم
الاجتماعية والإنسانية
مرواجية أحمد



Email Editor in chief :
Site web :
Platform ASJP :
Tel/Fax :

ahmed.rouadjia@univ-msila.dz
<http://www.univ-msila.dz/revueshs>
<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/394>
00213 35 50 55 12

ايميل رئيس تحرير المجلة:
الموقع الالكتروني:
الموقع على المنصة:
هاتف/فاكس:

التغيير الثقافي في المنظمات: المنطلقات، الآليات ومقومات النجاح

Cultural change in organizations: perspectives, mechanisms and ingredients for success

إلياس سالم Salem Ilyes

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - salemilyes@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2019/12/12 تاريخ القبول: 2020/06/03 تاريخ النشر: 2020/06/28

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على مفهوم التغيير والتغيير الثقافي في المنظمات، والذي يعد موضوعا بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات المعاصرة، نظرا للطبيعة الديناميكية التي تطبع بيئتها المعاصرة؛ حيث تجد المنظمات نفسها مجبرة على تبني التغيير في العديد من جوانبها التنظيمية على غرار: المناخ التنظيمي، الهيكل التنظيمي، الأساليب والسياسات المتبعة في تحقيق الأهداف، رسالة المنظمة، رؤيتها وثقافتها التنظيمية؛ وبالخصوص ثقافتها التنظيمية، وذلك استجابة للتغيرات التي قد تحدث في بيئتها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التشريعية، التكنولوجية، التنافسية؛ والتي فرضتها - التغيرات - ظاهرة العولمة والثورة التكنولوجية، مما أوجب على المنظمات ضرورة تبني التغيير اللازم من أجل التكيف مع هذه التغيرات، بتحديث ثقافتها الحالية وإحلالها بثقافة جديدة تتلاءم مع التحولات المستمرة وتندمج مع الواقع الجديد، حتى تستطيع المنظمة تحقيق أهداف الربحية والبقاء والاستمرار في بيئة ديناميكية، وتشكيل قيم واتجاهات تؤثر في أداء الأفراد وسلوكياتهم في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية وتنمية قدراتهم على الابتكار والإبداع، واكتساب مقومات ثقافية تساعد على التطوير والتفوق على المنافسين وتحقيق الأداء المتميز؛ ولقد جاءت هذه الورقة البحثية لتجيب على إشكالية مفادها: ما هي منطلقات التغيير الثقافي في المنظمات؟ ما هي آلياته، وما هي مقومات نجاحه؟ وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم التطرق إلى ماهية التغيير التنظيمي والتغيير الثقافي في المنظمات، وكذا توضيح الأهمية التي يكتسبها موضوع التغيير الثقافي في تحقيق التكيف الخارجي والاندماج الداخلية في بيئة شديدة التغير؛ إضافة إلى توضيح أهم الآليات والإجراءات التي تتم من خلالها عملية التغيير الثقافي انتهاء بإبراز أهم محددات ومقومات التغيير الثقافي الناجح في المنظمات ولقد توصلت الدراسة إلى أن التغيير الثقافي يساعد على مواجهة التحديات البيئية، وتحديث الثقافة الحالية وإحلالها بثقافة تتلاءم مع التحولات المستمرة وتستجيب للنظرة المستقبلية للمنظمة. الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، ثقافة المنظمة، إدارة التغيير الثقافي.

ABSTRACT:

The goal of this paper is to give an account of the concept of "cultural change" in organizations, which became a very interesting issue in contemporary organizations. Due to the dynamic nature of its environment, organizations are obligated to adopt a lot of changes in their organizational aspect, particularly the organizational culture, to be in perfect harmony with all changes in the sphere including: economic, social, cultural, political, legislative, technological and competitive changes that imposed by globalization and the technological revolution. Organizations must adopt all the above to achieve their profit goals and ensure staying in a highly changing environment.

Organizations seek to form creative values that influence the behavior and the performance of individuals and then consolidate them into cultural components that help develop and achieve outstanding performance to outperform the competitors.

This paper answers the problem: What are the starting points of cultural change in organizations? What are its mechanisms, and what are the elements of its success?

To make a response to these questions the paper addressed the concept of organizational change and cultural change in organizations and explained the impact of cultural change on organizational adaptation. It also proposed mechanisms and procedures through which the process of cultural change takes place and highlighted the determinants and elements of successful cultural change in organizations. The study concluded that cultural change helps organizations to resist the environmental challenges and participates in the adaptation process of organizations, and modernize the current culture and replace it with a culture that adapts to the ongoing transformations and responds to the future vision of the organization.

Keywords: management of change, organizational culture, management of cultural change

يتميز عالم الأعمال المعاصر بتعدد بيئته وديناميكيته وتغيرها، و تتسم بالعديد من التحولات السريعة والعميقة، والتي فرضتها ظاهرة العولمة والثورة التكنولوجية؛ وما انجر عن ذلك من اشتداد المنافسة بين المنظمات، تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي، ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن، تنامي الاهتمام بالمستهلك ... جعل المؤسسة في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو في الأسواق. ولكي تستطيع منظمات الأعمال المعاصرة التغلب على تلك التحديات والتكيف مع التغيرات والحفاظ على استمراريته وبقائها وضمان نجاحها وفعاليتها، وازدهارها ونموها في ظل القوى و المؤثرات الكبيرة، كان لزاما عليها إحداث التغيير المخطط والهادف في مختلف جوانبها: الاستراتيجية، الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجي؛ ومحاولة استغلال الفرص والامكانيات المتاحة والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع.

ولأن ثقافة المنظمة تعد من بين أبرز مفاتيح نجاح المنظمات، فإن على المنظمة أن تعمل على تغيير الثقافة الحالية والتحول تماشيا وانسجاما مع الواقع المتغير الجديد الذي لا مكان فيه للثبات والجمود، والتخلي عن الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافية أخرى كسبيل للتغيير والتطوير للفتوق على المنافسين وتحقيق أداء متميز.

وعليه جاء هذا البحث ليجيب عن إشكالية مفادها: ما هي منطلقات التغيير الثقافي في المنظمات وآلياته، وما هي مقومات نجاحه؟

أهداف البحث

يحاول هذا البحث تحقيق جملة من الأهداف أبرزها:

- التعرف على الأسس النظرية لإدارة التغيير والتغيير الثقافي في المنظمات.
- إبراز أهمية التغيير الثقافي في المنظمات كآلية للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي.
- توضيح أهم مقومات نجاح التغيير الثقافي في المنظمات لمواجهة العقبات أو مقاومة التغيير.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أحد أبرز المواضيع في إدارة المنظمات، وهو التغيير الثقافي، أي تغيير ثقافة المنظمة، حيث يحتل هذا الأخير أهمية بالغة في ضبط القيم والمعايير والعادات والأخلاق والطقوس وأنماط السلوك والعلاقات داخل المنظمة؛ ولأن بيئة الأعمال المعاصرة ديناميكية ومتغيرة فإن

الإدارة تعمل على تغيير ثقافة المنظمة بما يضمن التكيف مع بيئتها ويجنبها مخاطر عدم التكيف، ويمكنها من تحقيق أهداف البقاء والنمو والتوسع والاستمرار.

الدراسات السابقة

1- دراسة عباس سمير والموسومة بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD"، وكان الهدف من الرئيسي من الدراسة التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها، وكذا دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير التي تسطر لتحسين الأداء؛ ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير، من خلال الدور البارز الذي يمكن أن تقوم به الثقافة التنظيمية في إنجاح تنفيذ استراتيجيات التغيير.

2- دراسة علي عوض الوقفي بعنوان: "تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة- دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية"، حيث كان الهدف من الدراسة التعرف على توجهات المديرين في البنوك التجارية الأردنية نحو تغيير ثقافة المنظمة بقصد مجابهة الأزمات المعاصرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود توجهات ايجابية لدى مديري البنوك التجارية الأردنية نحو تغيير ثقافة المنظمة بقصد مواجهة الأزمات المعاصرة.

3- دراسة تهاني محسن بدر الحميدي بعنوان: "الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي"، حيث كان الدراسة تهدف إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر المعلمات، ولقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها: وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت.

4- دراسة صالح بن سعد المربع بعنوان: "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية"، تهدف هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف أهمها إبراز دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في ميدان الدراسة؛ ولقد توصلت الدراسة إلى التأكيد على الدور الفعال للقيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

5- تقسيمات البحث

أولا - ماهية التغيير التنظيمي

ثانيا - التغيير الثقافي .. ماهيته وآلياته

ثالثا - مراحل التغيير الثقافي، إجراءاته ومقومات نجاحه

أولا - ماهية التغيير التنظيمي

1- تعريف التغيير التنظيمي

يعرف التغيير التنظيمي بأنه: "العملية أو العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة" (حسن محمد أحمد محمد مختار، 2009، ص49)

ويشير التغيير أيضا إلى أنه: "عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة، ومنع التراجع وإزالة الصدا وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح، أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها و شبابها ومصداقيتها، وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة" (سيد سالم عرفة، 2011، ص17).

كما يُعرف التغيير على أنه: "أي عملية تبديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض سياسات المنظمات أو قيم أو اتجاهات الأفراد أو الجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها أو في أساليب وطرق العمل ووسائل يستجيب لها المديرون بأشكال مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المنظمات وتحقيق كفاءتها" (إبراهيم الهادي شرف، 2013، ص43).

2- أنواع التغيير

يمكن التمييز بين عدة أنواع للتغيير، وذلك باختلاف مجال التدخل لإحداث التغيير وذلك كما يلي (سيد سالم عرفة، 2011، ص19):

1- تغيير تكنولوجيا: وهي التغييرات التي تنطوي على تطبيق تكنولوجيا جديدة، مثل استخدام تكنولوجيا تصنيع جديدة أو استخدام تكنولوجيا المعلومات بدلا من الملفات والأوراق.

2- تغيير المنتجات أو الخدمات: من خلال تحسين المنتج، أو إضافة منتجات جديدة أو تطوير الخدمة أو تقديم خدمات جديدة.

3- تغيير في الهيكل التنظيمي: قد يصبح تغيير الهيكل التنظيمي ضرورة في بعض الأحيان، فعند توسع المؤسسة مثلا، أو نتيجة لوجود مشاكل بيروقراطية أو ضعف الرقابة تضطر المؤسسة لتغيير هيكلها التنظيمي.

4- تغيير في الثقافة: وقد يحدث ذلك عند ظهور بوادر ضعف الأداء أو تغير في الإدارة، أو عدم قدرة الثقافة التنظيمية السائدة على مواكبة التغيرات في بيئة المنظمة.

5- تغيير في الاستراتيجية: الاستراتيجية تحدد الاتجاه العام للمؤسسة، مثل التركيز على شرائح محددة من المستهلكين أو الأسواق وكذلك طريقة المنافسة.

3- خصائص إدارة التغيير

تتميز إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص، نورد أبرزها فيما يلي (زيد منير عبوي ، 2007، ص 23):

1- الاستهدافية: و المقصود بها أن إدارة التغيير موجهة نحو تحقيق هدف محدد، وأنها غير عشوائية، ولا تتم بطريقة ارتجالية، بل تتم وفق مجموعة من السياسات والإجراءات المحددة من طرف المنظمة.

2- الواقعية: أي أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، أي أن يتم في حدود إمكانياتها والظروف التي تمر بها، وأن تكون أسبابه ودوافعه واقعية وموضوعية.

3- التوافقية: ينبغي أن يكون هناك توافق بين عملية التغيير وبين رغبات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4- الفعالية: ينبغي أن تكون عملية التغيير فعالة، من خلال المرونة في التحرك والقدرة على التأثير في قوى التغيير والتعامل معها وتوجيهها لتحقيق أهداف التغيير.

5- المشاركة: تؤدي المشاركة في برامج التغيير خاصة من قبل الأفراد المتأثرين بالتغيير إلى خلق تفاعل إيجابي مع قادة التغيير والالتزام بتنفيذ التغيير.

6- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية التي تعمل ضمنها المنظمة، أي تعديل القواعد والقوانين التي تتعارض مع التغيير وعدم تعارض إدارة التغيير مع الأخلاق والأعراف السائدة.

7- الإصلاح: يجب أن تسعى إدارة التغيير إلى إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة، أي تحسين الوضع القائم.

8- الرشادة: يتميز كل عمل إداري ناجح بصفة الرشد التي تقوم على تعظيم النتائج بأقل تكلفة ممكنة، وفي هذا السياق، ينبغي أن يخضع كل تصرف أو قرار في إدارة التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد، بمعنى أن لا تكون الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة

9- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على إدارة التغيير أن تعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل على الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه

10- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: ينبغي أن تحقق الإدارة الفعالة للتغيير القدرة على التكيف السريع مع الأحداث ومحاولة السيطرة عليهما، والتحكم في اتجاهاتها ومسارها.

4- أهمية التغيير

يمكن إبراز بعض جوانب أهمية التغيير فيما يلي (للمزيد يرجى الاطلاع على: سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، 2010، ص 274-276/سيد سالم عرفة، 2011، ص 22):

1- الحفاظ على الحيوية في المنظمة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمة، فهو يؤدي إلى انعاش روح الأمل والتفاؤل، وتقديم المبادرات، وتظهر الآراء والمقترحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الايجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع.

2- تنمية القدرة على الابتكار: يحتاج التغيير الى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يدفع إلى ويتطلب ايجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل والمضمون.

3- إذكاء الرغبة في التطوير: يحث التغيير على التحفيز وإذكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير، وتحسين العمل، وذلك من خلال عدة جوانب:

أ- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

ب- عمليات تجديد وتطوير القوى الانتاجية القادرة على الانتاج والعمل.

ت- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال ادخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة، ان التكنولوجيا المتطورة والاساليب الحديثة توجد وتولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير.

4- التوافق مع التغيرات: تصبح إدارة التغيير أمراً هاماً وحيوياً من أجل حسن قيام المنظمات بوظائفها، بل يصبح ضرورة تستلزمها الاستمرارية والاستدامة التي تتطلب التكيف مع متغيرات بيئة

المنظمة؛ حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع المتغيرات، ومع ما يواجه المنظمات والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل، الأفكار، الاتجاهات، القوى، المصالح....

5- الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء: ويكون ذلك من خلال:

- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض في الأداء ومعالجتها.

- معرفة نقاط القوة وتأكيدا وتعزيزها.

5- أهداف التغيير

إن عملية التغيير ليست عملية عفوية أو ارتجالية، وإنما هي عملية هادفة، ومن أهداف برامج التغيير ما يلي (محمد الصيرفي ، 2007، ص 19-20):

1- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

2- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة.

3- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

4- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

5- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

6- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

7- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

8- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

9- تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

ثانيا - التغيير الثقافي.. ماهيته وآلياته

أولا: مفهوم ثقافة المنظمة والتغيير الثقافي

1- مفهوم ثقافة المنظمة ومكوناتها

يعرف توماس وهيلين ودافيد هينجر ثقافة المنظمة بأنها: "مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة، والتي تؤدي إلى وجود مجموعة من القواعد التي تحدد سلوك الأشخاص المقبول من الإدارة العليا وحتى الفرد العامل، كما أنها تشكل قيم واتجاهات أفراد المنظمة وتؤثر في أدائهم وأسلوبهم في مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية وتنمية قدراتهم على الابتكار والابداع وتوقعاتهم للطريقة التي يعاملون بها من قبل رؤسائهم من حيث المحافظة على القيم" (توماس وهيلين و دافيد هينجر، 1990، ص183).

من التعريف السابق – والذي يعد الأكثر شيوعا وشمولا- نلاحظ أنه يبين لنا أهم مكونات ثقافة المنظمة وتأثيرها على الأداء، وكيفية مواجهة التغيرات البيئية .
وفيما يلي عرض لأهم مكونات (عناصر) ثقافة المنظمة:

1-1- تاريخ المنظمة : يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها؛ ويقصد به جميع المراحل و الأطوار التي مرت بها المنظمة منذ نشأتها إلى الوقت الراهن ، و تتمثل في مجمل الأحداث و التجارب و المشكلات و آليات مواجهتها للمواقف، التي تمثل رصيد و خبرة معرفية تتناقل عبر الأجيال و يتم الاهتمام بها لإدارة المنظمة، فهي تعد بمثابة الذاكرة الجماعية للمنظمة.

2-1- المعتقدات : هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، تدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية وبيئة العمل وكيفية انجاز الأعمال والمهام التنظيمية(سها صلاح إسماعيل، 2006، ص96) ، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كيفية إدارة فرق العمل المتخصصة لذاتها وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (جاسم بن فرحان الدوسري، 2007، ص36).

3-1- القيم :وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ و الصواب والمرغوب و غير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة(أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أيام 4 و 5 ماي 2005، ص3).

4-1- التوقعات : تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين أو المرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء

الأخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية (محمد سليمان العميان، 2005، ص313).

1-5- الرموز: وتعني الكلمات، الأشكال، الصور والأشياء التي تحمل معاني معينة ضمن ثقافة المنظمة، ومن أمثلة ذلك تعليق شارة على زي الأفراد مثلما يحدث في الشركات العالمية (سها صلاح إسماعيل، 2006، ص95)، وهناك رموز لغوية ورموز مادية.

1-6- الطقوس الجماعية: هي عبارة عن فعاليات تعزز القيم الأساسية في المنظمة وتساعد على تبني سلوكيات دون أخرى مثل التعود على إقامة احتفال للعمال المتقاعدين (بن فرقورة ليندة، 07-08، ص26)؛

1-7- القصص والأساطير: تشير القصص إلى روايات الأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية بالمنظمة، وهي مزيج من الحقيقة والخيال، وهي في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها (حسين حريم، 2004، ص332). أما الأساطير فتحكي عن أبطال المنظمة الذين ساهموا في بناء ونقل ثقافتها، وتعد مرجعا عن تاريخها، نجاحاتها وعهدها البطولي، فهي تهدف إلى خلق صورة مثالية وتعزيزها عن المنظمة وإيجاد نظام قيمي لها (Jean Pierre Detrie et autres 2005, p472).

1-8- الطابوهات والممنوعات:

وهي ترتبط بخوف المنظمة أو ما يعرف بالخوف الجماعي، ومن أجل مواجهة هذا الخوف تفضل نسيانه وعدم التحدث عنه، لأنه في العادة يرتبط بأحداث مأساوية

(Jean Pierre Detrie&autres, 2005, p682).

2- مفهوم التغيير الثقافي والحاجة إليه

ليست كل المنظمات تملك ثقافة قوية تمكنها من تحقيق أداء مرتفع، فبعض المنظمات لديها ثقافة ضعيفة من شأنها أن تؤثر في تدني أداء العاملين ومنه يتعين على مديرها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم.

و تتصف ثقافة المنظمة بالتغيير، حيث تتغير وتتطور استجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية أو بيئتها الداخلية، أو في تركيبة وخصائص أعضائها، حيث يتوجب على المديرين المحافظة على ثقافة

المنظمة القوية وتدعيمها، أو خلق وتطوير ثقافة جديدة وفق مداخل التغيير الثقافي (John R Schermerhorn & autres, 2006, p568).

ويعد التغيير الثقافي "عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي، فنقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء المنظمة بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي" (علي عبد الله، 20-21 مايو 2006)، وضمن التشخيص الصحيح يمكن التعامل مع ثقافة المنظمة كعامل مهم في استراتيجيات المنظمة ومعرفة إمكانية استمرار المنظمة بذات ثقافتها الحالية لمجابهة التحديات المحيطة، ومنه يتم التفكير في الطرق المناسبة لإحداث تغيير يساعد على تحديث نظام القيم الراهنة وإحلالها بقيم تتلاءم مع التحولات المستمرة، ويكون هذا التغيير في حالة وجود فجوة بين الثقافة الحالية والثقافة الجديدة.

ثانياً: مداخل تغيير ثقافة المنظمة:

1- مدخل الرمزية: ويتعلق الأمر بالتعديل المباشر للعناصر الظاهرة للثقافة إضافة إلى تغيير القيم والافتراضات المشتركة " (John R. Schermerhorn & autres, 2006, p568)، ويمكن للإدارة تدعيم هذه القيم من خلال (جمال الدين محمد المرسي، 2006، ص31):

- تصميم رسالة مكتوبة حول الرؤية المستقبلية للمنظمة.

- تأليف قصص رمزية عن الإدارة والمنظمة بشكل عام.

- استخدام لغة خاصة بالمنظمة.

2- التطوير التنظيمي:

من أجل تعديل وتغيير بعض عناصر ثقافة المنظمة بالطريقة التي تساعد المؤسسة على التغلب على مشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي يتم استخدام نماذج التطور التنظيمي (John R. Schermerhorn & autres, 2006, p568)؛ ويقصد بالتطور التنظيمي "تغيير شامل للمنظمة ينصب على المستقبل البعيد ويتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدرتها على حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة المحيطة بها" (مصطفى محمود أبو بكر، 2001، ص297).

يساعد مدخل التطوير التنظيمي الأفراد على التقدم بإتباع الخطوات التالية (جمال الدين محمد المرسي، 2006، ص38-46):

- تحديد الأعراف والقيم الحالية .

- التعرف على الاتجاهات الجديدة للتنظيم .
- تحديد القيم والأعراف الجديدة أو المرغوبة.
- تحديد الفجوة الثقافية .
- سد الفجوة الثقافية .

ثالثا: أسباب التغيير الثقافي:

هناك مجموعة من الظروف والمبررات التي تحتم إحداث تغيير في ثقافة المنظمة نوجزها فيما يلي (محمد قاسم القريوتي، 2000، ص 297):

1- وجود أزمة حالية أو مرتقبة: إن وجود أزمات أو توقع حدوثها يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمة أو تجنب وقوعها، فكثيرا ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود المبذولة لإنجاحه إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيتها بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل: فقدان الأسواق، دخول منافسين جدد (محمد قاسم القريوتي، 2005، ص 384).

2- مرحلة دورة حياة المنظمة: إن مرور المؤسسة بمرحلة من مراحل دورة حياة يوجب عليها تغيير ثقافتها، فانتقال المنظمة من مرحلة النمو إلى النضج أو من النضج إلى الزوال يجعلها أكثر حاجة إلى تغيير ثقافتها.

3- حجم المنظمة: كلما كان حجم المنظمة أصغر كلما سهل تغيير ثقافتها، ويفسر هذا صعوبة تغيير ثقافة المؤسسات كبيرة الحجم ومتعددة الجنسيات لكبر حجمها وتعدد ثقافتها.

4- عمر المؤسسة: يسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات الحديثة النشأة على اعتبار أنها تتكون من خصائص ثابتة نسبيا، وتتطور خلال العديد من السنوات وتتجذر ويتمسك بها بقوة من قبل الأفراد لذا يصعب تغيير ثقافة المنظمات القديمة .

5- التغيير في القيادة: تمثل فرصة التغيير في القيادة فرصة مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة حيث يعتقد العاملون بقدرتها على قيادة التغيير، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ لأن من شأن ذلك أن يزيد التجاوب مع التغييرات المنشودة .

6- قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة (سمير يوسف محمد عبد الإله، 2006، ص 38)، وكلما كانت الثقافة ضعيفة استدعى ذلك ضرورة تغييرها لجعلها تتكيف مع أهداف وسياسات وبنية المنظمة.

7- غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات الكبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية (سمير يوسف محمد عبد الإله، 2006، ص38).

رابعاً: آليات (وسائل) تغيير ثقافة المنظمة:

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما، وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي المنظمة، مستعملين في ذلك مجموعة من الآليات (الوسائل) التي تسمح له بتغيير الثقافة السائدة في المنظمة بثقافة جديدة تسمح بقبول التغيير من قبل الأفراد، ومن بين هذه الآليات المتاحة نجد (إلياس سالم، 2006، ص38):

- اللغة: التي يجب على قادة المنظمة والمسؤولين تغيير المصطلحات القديمة وإحلالها بمصطلحات مناسبة لعملية التغيير.

- التعليم والتكوين: أي تكوين الأفراد على تطبيقات ومفاهيم وممارسات جديدة تتلاءم مع التغيير.

- الاتصال: أي ضرورة إفهام الأفراد وإعلامهم وإزالة أي قلق أو خوف حيال التغيير المرتقب، وتوفير جميع المعلومات التي يحتاجها الأفراد حول التغيير.

- التوقع والرؤية: أي ضرورة توقع القادة للتهديدات التي ستواجهها المنظمة، ثم تنبيه الأفراد لكيفية مواجهتها وما ستكون عليه المنظمة في المستقبل.

- الانتظار المعياري: من خلال استعمال القيم والمؤشرات والأهداف والتقدير والاحترام والحوافز وكذا المكافآت والاعترافات لبلوغ التغيير المنشود.

- الموضحة: أي قيام المنظمة بمواكبة الجديد في عالم الأعمال في التعرف عليه والاستفادة منه مثل: إدارة الجودة الشاملة، الإنتاج في الوقت المحدد IT.

- الأمثلة والنماذج الثقافية: وهي بمثابة رموز يقتدى بها مثل القادة أو المنظمات الرائدة أو الأبطال.

و قد قدم E . Schein جملة من الوسائل نستطيع من خلالها تغيير ثقافة المؤسسة وقد قسمها إلى مجموعتين:

آليات (وسائل) أساسية: وهي كما يلي (حسين حريم، 2004، ص 338-339):

1- إعطاء اهتمام منظم لمجالات و قضايا معينة في المنظمة من خلال القياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات .

2- ردود فعل القيادة اتجاه الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية .

3- القيام بدور نموذجي كمعلم ومدرّب، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراسات معينة للأفراد.

4- وضع المعايير والأسس للتعين والاختيار والترقية والتعاقد.

5- وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز.

وسائل ثانوية:

1- تصميم المنظمة وهيكلها التنظيمي.

2- نظم وإجراءات العمل في المنظمة .

3- تصميم المباني ومكاتب والأثاث وغيرها .

4- القصص والأساطير والحكايات حول أحداث وأشخاص مهمين .

5- البيانات الرسمية حول فلسفة المنظمة وسياستها .

كل هذه الآليات يمكنها أن تتيح للمنظمة التكيف المستمر مع التغيرات الخارجية والعمل في بيئة مضطربة حيث لا مكان للجمود، فالمنظمة التي لا تتغير بسرعة أكثر من غيرها يعني أنها تتأخر ويكون مصيرها الزوال.

ثالثاً. مراحل التغيير الثقافي، إجراءاته، ومقومات نجاحه

1- مراحل التغيير الثقافي

تتضمن عملية التغيير الثقافي في المنظمات ثلاث مراحل أساسية، نبرزها فيما يلي (للمزيد: حسين حريم ، 2010، ص267/ أحمد ماهر، 2007، ص609-614/ بلال خلف السكارنة ، 2009، ص72):

1- إذابة الجليد عن الثقافة الحالية: يجعل العاملين يدركون ويقتنعون بأن المنظمة تواجه أزمة حقيقية تهدد وجودها، ومحاولة جذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل، وإثارة الدافعية لديهم للبحث عن حلول إبداعية لتلك المشاكل، بما يستدعي الحاجة إلى التغيير.

2- التغيير: وتعني هذه المرحلة التدخل من أجل نقل وتوصيل قيم جديدة للعاملين، والمتعلقة بالوضع الحالي للمنظمة ونظرتها المستقبلية وكيفية الوصول إلى ذلك، مع العمل على تغيير بعض الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك، وتغيير العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة، التي يستعملها العاملون للتعبير عن المعاني والمفاهيم ونقلها وتعليمها، مثل الرموز واللغة والطقوس والمراسيم وأنماط السلوك الجديدة والتصريحات العلنية عن الرؤية المستقبلية ، والتي تساعد في مواجهة

مشاكلهم والتغيير محو الأفضل؛ ومن بين الإجراءات التي تساعد على ذلك نجد التطوير التنظيمي الذي يعتمد على التعرف على القيم الحالية، رسم توجهات جديدة، تحديد معايير وقيم جديدة، تحديد الفجوات الثقافية وسدها.

3- التجميد: ويعني ذلك تثبيت ما تم التوصل إليه من مكاسب من خلال عمليتي إذابة الجليد والتغيير، والحفاظ على أنماط السلوك والتصرف الجديدة، وكذا المعايير والقيم الثقافية والمهارات التي تم تعلمها، ودمجها في الممارسات الفعلية وضمان استمراريتها لفترة أطول.

2- إجراءات تغيير ثقافة المنظمة:

يتم إحداث التغيير في ثقافة المنظمة بإتباع الخطوات التالية (محمود سلمان العميان، 2005، ص 319):

- 1- حصر وتحديد الثقافة السائدة والسلوك المتبع من قبل العاملين .
- 2- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة .
- 3- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.
- 4- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها .
- 5- اتخاذ خطوات من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد ومنها نذكر(حسين حريم، 2004، ص 337):

▪ ضرورة إدراك الجميع أن المؤسسة تواجه أزمة حقيقية تهدد وجودها، وإقناعهم بضرورة تعيين قيادة جديدة لها القدرة على إحداث تغييرات جوهرية، حيث بإمكانها أن تقدم نماذج ومعايير سلوكية جديدة .

- تعمل الإدارة العليا على نقل وتوصيل القيم الجديدة للعاملين.
- بإمكان الإدارة العليا تغيير وتعديل القيم والمعايير الثقافية المرسخة من خلال تعديل وتغيير العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة مثل: الرموز، اللغة، الحكايات، المراسيم، الاحتفالات الطقوس
- استخدام التطوير التنظيمي لنقل وتوصيل القيم والمعايير الجديدة .

3- مقاومة التغيير الثقافي في المنظمات

يقصد بمقاومة التغيير بأنها: "ردود الفعل السلبية للأفراد اتجاه التغييرات التي قد تحصل أو حصلت بالفعل لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم"(تهاني محسن بدر الحميدي، 2012، ص 43).

فمقاومة التغيير إذا هي ردود أفعال سلبية للأفراد، لاعتقادهم بأنها تحمل الكثير من المصاعب والمشكلات، لهم ولثقافتهم وعاداتهم التي ألفوها، وعادة ما يواجه ذلك بمقاومة من طرف الأفراد والمجموعات، وذلك للأسباب التالية (إلياس سالم، 2006، ص38):

- اعتقاد بعض الأفراد بأن التغيير ليس حالة طبيعية وأن الأمور تسير على غير المعتاد، إضافة إلى اطمئنانهم لطريقة التسيير الحالية يخلق لديهم حالة من القلق والاضطراب والرفض للتغيير.
- خوف الأفراد من عدم نجاح التغيير والنتائج غير المتوقعة له، واعتباره قفزة نحو المجهول.
- عدم التحضير الكافي لعملية التغيير وعدم توفر الأدلة الكافية على إيجابيته وكذا المعلومات الكافية عن كفاءته، إضافة إلى ضعف ثقة الأفراد بأنفسهم وبقيادة التغيير وأنه يعود بالفائدة على فئة معينة فقط مما يخلق مقاومة له.
- اعتقاد بعض الأفراد بأنه لا طائل من التغيير، إضافة إلى استفادة البعض الآخر من الوضع الحالي للمنظمة يجعلهم يقاومون التغيير، ذلك أنه يفقدون الامتيازات وأنه تهديد لهم.
- تمرد العاملين من خلال شعورهم أن هذا التغيير مفروض عليهم.
- عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية تمكن الأفراد من التكيف مع التغيير، أي تعارض قيم الأفراد مما يجعل من ذلك عائقاً أساسياً للتغيير.
- تعجل الأفراد في الحصول على نتائج فورية وعدم ثقتهم بالوعود المستقبلية.

4- محددات ومقومات التغيير الثقافي الناجح:

فيما يلي مجموعة من العوامل التي من شأنها إحداث تغيير ثقافي ناجح (سيد محمد جاد الرب، 2005، ص 153):

- 1- زيادة الاهتمام بالتعرف على احتياجات العملاء .
- 2- التركيز على فعل كل ما يفيد المنظمة حتى في الأجل القصير .
- 3- التركيز على إدارة التكلفة بدون زيادة في المخاطرة وبدون ارتكاب أخطاء أو تخفيف في جودة المنتج .
- 4- التركيز على تقدير الموظفين والعاملين في المنظمة كقيمة جوهرية، والاعتقاد بأهمية الاستثمار في الموارد البشرية .
- 5- إعادة تصميم عمليات الاختيار والتعيين، لتوظيف الأفراد الذين يتوافقون ثقافياً مع ثقافة المنظمة .
- 6- ممارسات الإدارة العليا من حيث الالتزام بالقيم والتقاليد واللغة المشتركة وإتباع بعض الطقوس والشعائر والحفاظ على تاريخ الشركة.

7- التثقيف والتكيف الاجتماعي socialization عند تعيين موظفين جدد في المنظمة.

8- تدعيم وتقوية الاتصالات المفتوحة والفعالة ودعم وتشجيع العاملين Empowerment .

خاتمة

يعد التغيير الثقافي ضرورة ملحة للمنظمات المعاصرة، نظرا لما تشهده بيئتها من حركية متسارعة وتطورات هامة في مختلف جوانبها: الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الثقافية، السياسية .. وغيرها؛ حتى تستطيع مسايرة هذه التغيرات والتكيف معها ، بما يمكنها من تحقيق أهدافها من ربحية ونمو واستمرا وبقاء.

ولعل ن أبرز وأهم مجالات التغيير في المنظمات، تغيير ثقافتها من خلال تحديث الثقافة الحالية وإحلالها بثقافة تتلاءم والواقع المتسارع الجديد والذي يمكن من تحسين وزيادة الإنتاجية، تحسين الجودة، زيادة الإبداع وتلبية حاجات ورغبات الزبائن؛ ويكون ذلك بالاعتماد على جملة من الآليات التي تسمح بتغيير الثقافة السائدة بثقافة جديدة والتي من أهمها -الآليات -، تغيير اللغة السائدة في المنظمة، التعليم والتكوين، الاتصال، التموقع والرؤية، التوقعات المعيارية، الأمثلة والنماذج الثقافية، وغيرها من الأدوات التي تساعد على ترسيخ الثقافة التنظيمية الجديدة.

ولنجاح أي تغيير ثقافي يجب توافر جملة من المقومات التي من شأنها المساعدة في إحداث تغيير ثقافي ناجح.

قائمة المراجع:

- 1- إبراهيم الهادي شرف. (2013). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي. العدد الحادي عشر. المجلد السادس.
- 2- أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين. (04- 05 ماي 2005). أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير. الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير. جامعة المسيلة. المسيلة. الجزائر.
- 3- أحمد ماهر. (2007). التنظيم. الاسكندرية. الدار الجامعية.
- 4- إلياس سالم. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة المسيلة. المسيلة. الجزائر.

- 5- بلال خلف السكارنة. (2009). التطوير التنظيمي والإداري. عمان. الأردن. دارالمسيرة.
- 6- بن قرقورة ليندة. (2008/2007). الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي. مذكرة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر. الجزائر.
- 7- تهماني محسن بدر الحميدي. (2012). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي. مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. عمان. الأردن.
- 8- توماس وهيلين ودافيد هينجر. (1990). الإدارة الاستراتيجية، ترجمة عبد الحميد مرسي وزهير الصباغ. السعودية. معهد الإدارة العامة.
- 9- جاسم بن فرحان الدوسري. (2007). الثقافة التنظيمية في المؤسسات الأمنية ودورها في تحقيق إدارة الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف. الرياض.
- 10- جمال الدين محمد المرسي. (2006). إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير. الإسكندرية. الدار الجامعية.
- 11- حسن محمد أحمد محمد مختار. (2009). إدارة التغيير التنظيمي. القاهرة الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- 12- حسين حريم. (2004). السلوك التنظيمي. عمان. الأردن. دارالحامد.
- 13- حسين حريم. (2010). إدارة المنظمات (منظور كلي). ط2. عمان. الأردن. دارالحامد.
- 14- زيد منير عبوي. (2007). إدارة التغيير والتطوير. عمان. الأردن. داركنوز للنشر والتوزيع.
- 15- سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل. (2010). عمان. الأردن. التطوير التنظيمي. دار الفكر.
- 16- سمير يوسف محمد عبد الإله. (2006). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
- 17- سها صلاح إسماعيل. (2006). أثر الأنماط القيادية وثقافة المنظمة وبيئتها على فعالية المنظمة. أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. كلية التجارة. جامعة بني سويف. مصر.
- 18- سيد سالم عرفة. (2011). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. عمان. الأردن. دار الراية للنشر والتوزيع.

- 19- سيد محمد جاد الرب. (2005). إدارة الموارد البشرية. القاهرة. مطبعة العشري.
- 20- علي عبد الله. (20-21 مايو 2006). التحولات وثقافة المؤسسة. الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة البليدة.
- 21- محمد الصيرفي. (2007). إدارة التغيير. الاسكندرية. دار الفكر الجامعي.
- 22- محمد سليمان العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. عمان. الأردن دار وائل.
- 23- محمد قاسم القريوتي. (2000). السلوك التنظيمي. ط3. عمان. الأردن. دار الشروق.
- 24- محمد قاسم القريوتي. (2005). نظرية المنظمة والتنظيم. ط3. عمان. الأردن. دار وائل للنشر.
- 25- مصطفى محمود أبو بكر. (2001). دليل المدير المعاصر. الإسكندرية. الدار الجامعية.

مراجع بالفرنسية

- 1- Jean Pierre Detrie et autres.(2005).Stratégégor. 4eme edition. Paris.Dunod.
- 2- John R . Schermer horn &autres. (2006). Comportement humain et organisation. 3^e éditions. Québec. édition ERP .