



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

التغيير التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور: زهير بوضرسة

إعداد الطالبة: رقية بهولي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د. دنبري لطفي	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	رئيسا
د. بوضرسة زهير	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	مشرفا ومقررا
د. شياب محمد أمين	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	مناقشا
أ.د. العمرابي زكية	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	مناقشا
د. بلخيري مراد	أستاذ محاضر أ	جامعة قسنطينة 2	مناقشا
د. هادفي سمية	أستاذ محاضر أ	جامعة سكيكدة	مناقشا

الموسم الجامعي : 2022/2021

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي المشرف الدكتور «زهير بوضرسة» الذي لم يدخر جهدا في تسديد هذا العمل باقتراحاته وانتقاداته العلمية حتى تبلور موضوع الدراسة وتحددت ملامحه وأبعاده النهائية.

كما أنني مدينة بالشكر لكل أساتذتي الأفاضل بجامعة العربي بن مهدي وجامعة قسنطينة 2 وأخص بالذكر الدكتورة شناف خديجة والدكتور بلخيري مراد، والى صديقاتي رفيقات دربي وزملائي سندي العلمي، إلى موظفي مصنع الاسمنت الحامة بوزيان.

لهم مني جميعا جزيل الشكر والامتنان.

الطالبة: رقية بهولي.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تربط بين التغيير التنظيمي بمؤشراته (البرمجيات، تغيير أنماط السلطة والبرامج التدريبية) بمتغير الثقافة التنظيمية بمؤشراتها الثلاث (انجاز الأعمال، الانتماء وطبيعة الوقت) بالمؤسسة الجزائرية، حيث لقي موضوع التغيير التنظيمي اهتماما كبيرا لدى الباحثين والذين حاولوا وضع إسهامات ودراسات تعود بالنفع على المؤسسات العامة والاقتصادية الصناعية بالأخص، دون إغفال مدى تأثير تبعات التغيير التنظيمي على مختلف العناصر التنظيمية بما في ذلك الثقافة التنظيمية.

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة الاسمنت بحامة بوزيان "قسنطينة"، بإتباع المنهج الوصفي وطبقت على أفراد المؤسسة أداة الاستبيان تم اختيارهم بطريقة «المسح الشامل» لإداري المؤسسة. وقد بلغ عددهم 95 مفردة. ولمعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامجي (SPSS و AMOS) وقد أسفرت النتائج على وجود علاقة بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى تحقق الفرضيات الجزئية الأربعة:

- ✓ توجد علاقة تأثيرية لتغيير البرمجيات على كيفية انجاز الأعمال.
- ✓ توجد علاقة تأثيرية لتغيير أنماط السلطة على الانتماء التنظيمي.
- ✓ توجد علاقة بين البرامج التدريبية وطبيعة الوقت.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

Abstract

This study aims at knowing the relationship that exist between organizational changing variable with its three indicators (programming, changing types of leadership and the training programs) concerning organizational culture variable and its three indicators (achieving works, affiliation, nature of time) in Algerian company. This topic of organizational changing has been of great interest to researchers, they try to make contributions and studies that benefit the public institutions generally and industrial economic without forgetting the impact of the organizational change on various organizational elements including the organizational culture.

In order to achieve the objectives of this study a field study was conducted in cement institution in hamma Bouziane Constantine by following the descriptive method applied to personal of the institution. They were chosen by using a comprehensive survey. They were 95 members. To process the data my program was relied on SPSS and AMOS, The results revealed a relationship between organizational change and organizational culture. In addition to verifying the four partial hypotheses:

- ✓ There is an effective relationship for changing software on how the work is done.
- ✓ There is an effective relationship to change the patterns of authority on organizational affiliation.
- ✓ There is a relationship between training programs and the nature of time.
- ✓ There is a statistically significant relationship between organizational change and organizational culture due to variables demographic.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
	شكر وعران	
	فهرس المحتويات	
	قائمة الجداول	
	قائمة الأشكال	
12	مقدمة	
	الفصل الأول: موضوع الدراسة	
15	أسباب اختيار الموضوع	1
16	أهمية الدراسة	2
16	أهداف الدراسة	3
17	مشكلة الدراسة	4
17	إشكالية الدراسة	5
22	نموذج معالم الإشكالية	6
26	تحديد مفاهيم الدراسة	7
40	الدراسات السابقة	8
49	المقاربات النظرية.	9
	الفصل الثاني: الإطار المعرفي للتغيير التنظيمي في المؤسسة.	
58	تمهيد	
59	أهمية التغيير التنظيمي.	1
61	أهداف التغيير التنظيمي.	2
63	الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي.	3
67	أنواع التغيير التنظيمي.	4
70	مجالات التغيير التنظيمي.	5
71	مراحل التغيير التنظيمي.	6
73	نماذج التغيير التنظيمي.	7
80	منهجية التغيير التنظيمي.	8
81	مقاومة التغيير التنظيمي .	9
86	أبعاد التغيير التنظيمي.	10
91	خلاصة	

فهرس المحتويات

	الفصل الثالث: الإطار المعرفي للثقافة التنظيمية في المؤسسة.	
93	تمهيد	
94	أهمية الثقافة التنظيمية.	1
95	وظائف الثقافة التنظيمية .	2
96	خصائص الثقافة التنظيمية.	3
98	من أين تأتي الثقافة التنظيمية؟	4
101	مكونات الثقافة التنظيمية.	5
105	أنواع الثقافة التنظيمية.	6
110	الثقافة الفرعية عائقا أم مكملا؟	7
112	نماذج الثقافة التنظيمية.	8
114	مراحل تطور الثقافة التنظيمية.	9
116	تغيير الثقافة التنظيمية.	10
118	العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.	11
119	أبعاد الثقافة التنظيمية.	12
124	خلاصة	
	الفصل الرابع: المؤسسة الصناعية في ظل التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية	
126	تمهيد	
127	ماهية سوسولوجية المؤسسة الصناعية	1
128	نشأة وتطور المؤسسة الصناعية	2
129	أهداف المؤسسة الصناعية	3
131	مراحل تطور المؤسسة الصناعية الجزائرية.	4
142	خلاصة	
	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.	
144	تمهيد	
145	الفرضيات	1
145	مجالات الدراسة	2
150	الدراسة الاستطلاعية	3
179	الدراسة الأساسية.	4
213	الأساليب الإحصائية المعتمدة.	5

فهرس المحتويات

215	خلاصة	
	الفصل السادس: تحليل البيانات الميدانية	
217	تمهيد	
218	عرض وتحليل استجابات العمال حسب مؤشر البرمجيات	1
224	عرض وتحليل استجابات العمال حسب مؤشر أنماط السلطة	2
230	عرض وتحليل استجابات العمال حسب مؤشر البرامج التدريبية	1
236	عرض وتحليل استجابات العمال حسب مؤشر انجاز الأعمال	2
241	عرض وتحليل استجابات العمال حسب مؤشر قيم الانتماء	3
245	عرض وتحليل استجابات العمال حسب مؤشر طبيعة الوقت	4
251	خلاصة	
	الفصل السابع: مناقشة النتائج	
253	تمهيد	
254	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات	1
288	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	2
290	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية	3
291	خاتمة	
	قائمة المراجع	

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
106	توزيع الثقافة (السلبية الايجابية)	01
120	توزيع مقياس الجدارة	02
148	توزيع مجتمع البحث	03
151	توزيع التوزيع النسبي لمبحوثين حسب الأقدمية والجنس	04
153	توزيع وأبعاد عبارات "متغير التغير التنظيمي"	05
154	توزيع أبعاد وعبارات المتغير الثقافة التنظيمية	06
155	توزيع اتجاهات ومستويات المقياس	07
156	توزيع معادلة أوشي	08
162	توزيع مؤشرات المعتمدة لحسن المطابقة	09
164	توزيع نتائج حساب صدق الاتساق الداخلي للعبارات والمؤشرات والدرجة الكلية	10
166	توزيع نتائج الصدق التمييزي للمقياس	11
167	توزيع نتائج ثبات بطريقة أومجا مكدونالز للمقياس	12
169	توزيع نتائج ثبات ألفا كرونباخ لمتغير التغيير التنظيمي	13
169	توزيع نتائج ثبات ألفا كرونباخ لمؤشرات التغيير التنظيمي	14
171	توزيع نتائج ثبات التجزئة النصفية للمقياس	15
172	توزيع مؤشرات المعتمدة لحسن المطابقة	16
174	توزيع نتائج حساب صدق الاتساق الداخلي للعبارات والأبعاد والرجة الكلية	17
175	توزيع نتائج الصدق التمييزي للمحاور متغير الثقافة التنظيمية	18
176	توزيع نتائج ثبات بطريقة أومجا مكدونالز للمقياس	19
177	توزيع نتائج ثبات ألفا كرونباخ للمقياس	20
177	توزيع نتائج ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المقياس	21
179	توزيع نتائج ثبات التجزئة النصفية للمؤشرات الثقافة التنظيمية	22
181	التوزيع النسبي للمبحوثين حسب الأقدمية والجنس	23
182	توزيع المبحوثين حسب الجنس	24

فهرس الجداول

184	توزيع المبحوثين حسب السن	25
186	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	26
187	توزيع المبحوثين حسب مقر السكن	27
189	توزيع المبحوثين حسب الشهادة	28
191	توزيع المبحوثين حسب الرتبة	29
193	توزيع المبحوثين حسب الدائرة المهنية	30
197	شبكة الملاحظة	31
218	توزيع البيانات الوصفية لإجابات المبحوثين على بعد البرمجيات	32
224	توزيع البيانات الوصفية لإجابات المبحوثين على بعد تغير أنماط السلطة	33
230	توزيع البيانات الوصفية لإجابات المبحوثين على بعد البرامج التدريبية	34
236	توزيع البيانات الوصفية لإجابات المبحوثين على بعد انجاز الأعمال	35
241	توزيع البيانات الوصفية لإجابات المبحوثين على بعد الانتماء	36
245	توزيع البيانات الوصفية لإجابات المبحوثين على بعد طبيعة الوقت	37
254	توزيع نتائج اختبار التحليل التباين Anova لنموذج الانحدار المتعدد	38
255	توزيع معاملات الانحدار المتعدد الأبعاد لتغيير التنظيمي على الثقافة التنظيمية	39
258	توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم الارتباط R	40
260	توزيع نتائج اختبار تحليل التباين Anova لنموذج الانحدار المتعدد	41
261	توزيع معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد البرمجيات على انجاز الأعمال	42
263	توزيع نتائج معامل التحديد	43
265	توزيع نتائج اختبار تحليل التباين Anova لنموذج الانحدار المتعدد	44
266	توزيع المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري	45
268	توزيع نتائج معامل الارتباط بيرسون	46
270	توزيع متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجنس	47
271	توزيع نتائج معامل الارتباط بيرسون للجنس	48
273	توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسن	49

فهرس الجداول

274	توزيع نتائج معامل الارتباط بيرسون للسكن	50
277	توزيع المتوسطات للأقدمية	51
279	توزيع نتائج معامل الارتباط بيرسون الأقدمية	52
281	توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقر السكن	53
282	توزيع نتائج معامل الارتباط بيرسون لمقر السكن	54
284	توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للشهادة	55
286	توزيع نتائج معامل الارتباط بيرسون للشهادة	56

فهرس الأشكال والملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل معالم الإشكالية	25
02	يمثل العوامل الداخلية والخارجية التي تدعو إلى التغيير	67
03	يمثل مراحل عملية التغيير	77
04	يمثل معالجة مقاومة التغيير	85
05	يمثل أبعاد الثقافة التنظيمية	112
06	يمثل توزيع التقديرات المعيارية لنموذج التغيير التنظيمي	163
07	يمثل توزيع نتائج الثبات بطريقة اوميغا ماكدونالدز	168
08	يمثل توزيع التقديرات المعيارية لمتغير الثقافة التنظيمية	173
09	يمثل توزيع نتائج الثبات بطريقة اوميغا ماكدونالدز	176
10	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	183
11	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	185
12	يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	187
13	يمثل توزيع المبحوثين حسب المقر السكني	188
14	يمثل توزيع المبحوثين حسب الشهادة	190
15	يمثل توزيع المبحوثين حسب الرتبة	192
16	يمثل توزيع المبحوثين حسب الدائرة المهنية	195
17	يمثل توزيع متوسط استجابات المبحوثين على مؤشر البرمجات	223
18	يمثل توزيع متوسط استجابات المبحوثين على مؤشر تغيير أنماط السلطة	229
19	يمثل توزيع متوسط استجابات المبحوثين على مؤشر التدريب	235
20	يمثل توزيع متوسط استجابات المبحوثين على مؤشر انجاز الأعمال	240
21	يمثل توزيع متوسط استجابات العمال حول عبارات مؤشر الانتماء	244
22	يمثل توزيع متوسط استجابات العمل حول عبارات مؤشر طبيعة الوقت	250
23	يمثل توزيع طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية	257
24	يمثل توزيع طبيعة انتشار تغير البرمجات الذي يؤثر في انجاز الأعمال	262

فهرس الأشكال والملاحق

265	يمثل توزيع طبيعة تأثير تغيير أنماط السلطة على الانتماء	25
272	يمثل توزيع طبيعة الانتشار للعلاقة الخطية بين التغيير والثقافة بدلالة الجنس	26
276	يمثل توزيع طبيعة الانتشار للعلاقة الخطية بين التغيير والثقافة بدلالة السن	27
280	يمثل توزيع طبيعة الانتشار للعلاقة الخطية بين التغيير والثقافة بدلالة الأقدمية	28
283	يمثل توزيع طبيعة الانتشار للعلاقة الخطية بين التغيير والثقافة بدلالة مقر السكن	29
287	يمثل توزيع طبيعة الانتشار للعلاقة الخطية بين التغيير والثقافة بدلالة الشهادة.	30

الرقم	عنوان الملاحق
01	قائمة محكمي أداة المقابلة
02	قائمة محكمي أداة الاستبيان
03	شهادة تربص بمؤسسة سونطراك
04	تصريح للخروج للميدان
05	برمجيات المؤسسة
06	الهيكل التنظيمي الأول
07	الهيكل التنظيمي الثاني
08	الهيكل التنظيمي الثالث والحالي.
09	وثيقة خاصة بمؤسسة الاسمنت
10	شهادة تربص بمؤسسة الاسمنت

مقدمة:

شهد القرن العشرين تطورا ملحوظا في شتى المجالات الاقتصادية، السياسية، الثقافية أي كل الأنظمة المشكلة للمجتمعات، وتعتبر المؤسسة وحدة من الوحدات الأساسية لكل نظام، فهي كغيرها شهدت تحولات وتغييرات مست هياكلها وأنظمتها، فالتغيير أضحى حاجة ملحة وضرورة حتمية لمواكبة التطورات العالمية بمختلف أنواعها لكي لا تبقى المؤسسة منغمسة على بيئتها المحلية، حيث أدت العولمة إلى بروز اتجاهات عالمية ونظريات ومدارس جعلت من التغيير التنظيمي مادة دسمة لدراسة واقع المؤسسات التي واجهت صعوبات في التكيف والاندماج مع التغييرات الطارئة والمفاجئة.

لذا يعتبر التغيير التنظيمي مطلب أساسي لإحداث تحسينات على بعض أو كل الجوانب التنظيمية. منها ما هو متعلق بالهيكل التنظيمي الذي يشمل حذف أو زيادة أو إدماج مصلحة من مصالحه، كما يمس تغيير أنماط السلطة وغيرها من التعديلات الجزئية أو الكلية، بالإضافة إلى التغيير التكنولوجي المتمثل في استحداث تقنيات وبرمجيات ووسائل تكنولوجية حديثة تواكب العصر الحالي. ويشمل التغيير التنظيمي أيضا تنمية مهارات الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيير الهيكلي والتكنولوجي، حيث تعد العملية التدريبية من أحد أدوات التغيير من خلال تنمية مهارات الموارد البشرية.

كما تكتسي الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في توجيه سلوك المورد البشري بالمؤسسة في حال ما إذا كانت تتمتع بمعتقدات تساعد في فهم كيفية انجاز الأعمال بالطريقة المثلى، أو امتلاكها لقيم تنظيمية تعمل على ترسخ قيم الانتماء للمؤسسة والالتزام بكل الإجراءات التنظيمية والعملية، والأهم هو امتلاكها لموارد بشرية لديهم القدرة على تقدير طبيعة وقت المهام التنظيمية، كما تكمن أهميتها في توفير المرجعية المنهجية للعمل ودعم مسار وتوجهات المؤسسة مما ينعكس ذلك بالإيجاب على أنشطتها وأهدافها.

وبغية تحقيق هذه الدراسة فقد قسمت إلى ثلاث جوانب رئيسية هي كالتالي:

الجانب النظري وتضمن أربعة فصول موزعة كما يلي:

- الفصل الأول: وجاء تحت عنوان موضوع الدراسة وتضمن مجموعة من العناصر أولها تحديد مشكلة الدراسة ثم عرض بناء الإشكالية وأسئلة الدراسة، ثم تم التطرق إلى نموذج توضيحي لمعالم إشكالية الدراسة، وبعد ذلك تم عرض أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة، أيضا تم تحديد

المفاهيم الأساسية مع إبراز تعريف الإجرائي لكل متغير، وفي الأخير تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والى أبرز المقاربات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة.

• الفصل الثاني: المعنون بـ «الإطار المعرفي التغيير التنظيمي في المؤسسة» فتضمن هذا الفصل أهمية وأهداف التغيير التنظيمي، كما تم التطرق إلى مختلف أنواع التغييرات التنظيمية وأهم المجالات التي تمسها، كما تم التطرق إلى مقاومة التغيير التنظيمي وطرق علاجها، وفي الأخير تم عرض مؤشرات التغيير التنظيمي.

• الفصل الثالث: جاء تحت عنوان "عموميات حول الثقافة التنظيمية في المؤسسة" وفيه تم عرض أهمية، أهداف وخصائص الثقافة التنظيمية، كما تضمن هذا الفصل أهم التصنيفات للثقافة التنظيمية المتواجدة بالمؤسسات، مروراً إلى عرض أهم النماذج المفسرة للثقافة التنظيمية وفي الأخير تم التطرق إلى مؤشرات المتغير الثاني.

• الفصل الرابع: المعنون بـ «المؤسسة الجزائرية في ظل التغيير التنظيمي وثقافة التنظيمية» تم عرض فيه أهم المراحل الإصلاحية التي مرت بها المؤسسة الصناعية الجزائرية.

بعد عرض أهم الفصول النظرية التي جاءت في باب الجانب النظري نصل الآن إلى عرض الجانب التطبيقي.

• الفصل الخامس: المعنون بـ "الإجراءات المنهجية للدراسة" ويعتبر الفصل الخامس وهو الحلقة الرابطة بين الجانب النظري والجانب الميداني. ويتكون هذا الفصل من عرض مجالات الدراسة، مروراً إلى الدراسة الاستطلاعية وفي الأخير تم عرض كل جوانب الدراسة الأساسية بما فيها من منهج الدراسة، العينة والإجراءات المنهجية.

• الفصل السادس: المعنون بـ "تحليل البيانات الميدانية" تم عرض تحليل نتائج مؤشرات الدراسة الستة وهي: البرمجيات، أنماط السلطة، البرامج التدريبية، انجاز الأعمال، قيم الانتماء وطبيعة الوقت.

• الفصل السابع: بعنوان "مناقشة نتائج الدراسة" وتم فيه تفسير ومناقشة النتائج الدراسة، وتم ذلك في ضوء الفرضيات، في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء المقاربات النظرية.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع.
2. أهمية الدراسة.
3. أهداف الدراسة.
4. مشكلة الدراسة.
5. إشكالية الدراسة.
6. النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة.
7. تحديد مفاهيم الدراسة.
8. الدراسات السابقة.
9. المقاربات النظرية.

1. أسباب اختيار الموضوع:

إن فكرة موضوع هذه الدراسة ترجع إلى سنوات التسعينات أي منذ البدء في إدخال التغييرات التنظيمية داخل المؤسسات الجزائرية، حيث عملت هذه الأخيرة على إحداث تغييرات مست جزءا من هيكلها أو استحداث تكنولوجيا تساعد على زيادة إنتاجيتها، ومن أجل الاقتراب والإلمام أكثر بموضوع الدراسة ألا وهو «التغيير التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية». ومن أجل الاقتراب من واقع التغيير التنظيمي والبحث عن أهم مؤشرات، وكذلك البحث عن أهم محركات تغيير الثقافة التنظيمية جاءت دراستنا هذه من أجل التحري في هذه الأسباب وتقسم أسباب اختيار الموضوع إلى ما يلي:

1.1. الأسباب الذاتية:

- ❖ الرغبة في فهم نوع العلاقة بين متغيري الدراسة.
- ❖ الاهتمام واليول الشخصي لهذا النوع من المواضيع خاصة بأنه كان يثير الرغبة في التعرف على مدى تتبع المتغير التابع الثقافة التنظيمية للمتغير المستقل التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

2.1. الأسباب الموضوعية:

- ❖ محاولة الإسهام العلمي وسد الثغرة الموضوعية والعلمية من خلال هذه الدراسة.
- ❖ منذ فترة الاستقلال ومع بداية التصنيع في الجزائر إلى يومنا هذا، مرت على المؤسسات العديد من الأنظمة التسيرية والتحويلات مما أدى بها إلى تنوع وعدم ثبات ثقافتها التنظيمية.
- ❖ يعتبر التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع دراسة في ميدان علم الاجتماع خاصة مجال السلوك التنظيمي.
- ❖ تعاني العديد من المؤسسات الجزائرية من بعض الممارسات اللامسئولة وسلوكيات تنظيمية خاطئة، والتي هي وليدة قيم ثقافية يحملها أفرادها ومن هذا المنطلق ارتأينا بأن ندرس هذا الموضوع.

2. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية، اللذان سوف يعودان بالفائدة على المؤسسة وذلك من خلال إبراز الأسباب التي تقف وراء إعاقة تغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ومدى ارتباطها بالتغيير التنظيمي فكلا المتغيرين لهما تأثير على المورد البشري الذي هو سر نجاح عمليات التغيير التنظيمي كونه هو الذي يتقبل أو يعارض تلك التغييرات، وتتمثل أيضا أهمية الدراسة في التعرف على الظروف المناسبة التي تساهم في عملية التغيير التنظيمي، كما تستمد أهمية هذه الدراسة من اعتبار الثقافة التنظيمية النموذج المثالي لتشخيص السلوكيات والمواقف التي تتواجد داخل المؤسسة الصناعية وبالتالي هي مفتاح نجاح المؤسسة ودعامتها التي تقودها نحو تحقيق التطور والتقدم، وهذا لا يجلى إلا في وجود ثقافة تنظيمية واضحة وصحية تساهم في التنبؤ بالسلوكيات الموارد البشرية.

3. أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف تسعى إلى تحقيقه وهدفت هذه الدراسة إلى التحقيق من مدى وجود علاقة بين مكونات التغيير التنظيمي (التغيير في هيكل التنظيمي على مستوى نمط القيادة، التغيير التكنولوجي على مستوى البرمجيات وتدريب الموارد البشرية بالاعتماد على البرامج التدريبية) ومكونات الثقافة التنظيمية (معتقد كيفية انجاز الأعمال، قيم الانتماء وتوقع طبيعة الوقت) في المؤسسة الجزائرية وقد تفرع عن هذا الهدف الأساسي أهداف جزئية هي كالتالي:

- ❖ محاولة التعرف على مدى وجود علاقة واضحة بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، بالإضافة إلى محاولة تحديد لأي جهة تكون الأسبقية في تلك العلاقة.
- ❖ محاولة التعرف على التغييرات التنظيمية الموجودة في المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا حدث تغيير في الثقافة التنظيمية بمجرد ما تم التغيير التنظيمي في المؤسسة.

- ❖ محاولة التعرف على إمكانية تأثير البرمجيات على كيفية انجاز الأعمال.
- ❖ محاولة التعرف على إمكانية تأثير تغيير أنماط السلطة على قيم الانتماء.
- ❖ محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين البرامج التدريبية وبين طبيعة الوقت.

4. مشكلة الدراسة :

إن الإشكال الذي يواجه مختلف المؤسسات عامة والمؤسسة الصناعية الجزائرية على وجه الخصوص، هو ما الذي يجب عليها استحداثه في جانب التغيير التنظيمي بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على الثقافة التنظيمية؟ وهل كانت التغييرات التنظيمية التي شهدتها المؤسسة الجزائرية نتيجة لمخطط استراتيجي هادف أو نتيجة لردود أفعال عشوائية غايتها التغيير من أجل التغيير، وليس التغيير من أجل التنمية وترقية المؤسسة؟ وهل أخذت بعين الاعتبار الدور المتكامل لمتغيرات البيئة الداخلية - التي تعتبر المحرك الأساسي في نجاح أو فشل عملية التغيير التنظيمي - ؟ حيث أنه على الرغم من كل التغييرات التي شهدتها المؤسسة الصناعية الجزائرية منذ الاستقلال، وعلى الرغم من استحداث بعض البرمجيات وإدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، وإعادة هيكلة أبنيتها التنظيمية التي غيرت من هياكل التنظيمية للمؤسسات من خلال إعادة رسم خطوط السلطة ومراكز النفوذ، أو حتى تدعيم الموارد البشرية ببعض البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم. ورغم كل تلك التغييرات ظلت البيئة التنظيمية للمؤسسات الصناعية الجزائرية تعاني من وجود ثقافة تنظيمية غير واضحة المعالم، تتصف بالمعتقدات السلبية كضبابية كيفية انجاز الأعمال والمهام التنظيمية، وغياب عامل الانتماء حيث يعتبر المورد البشري بأن المؤسسة مصدر لسد حاجاته المادية فقط ولا يولي الاهتمام لجانب تحقيق الذات. بالإضافة إلى انتشار عدم الانضباط والصرامة والجدية في العمل مما قد يعرقل إمكانية الافتراض وتوقع الوقت.

لذلك تأتي هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة التأثير الذي يخلقه التغيير التنظيمي على الثقافة التنظيمية التي يحملها المورد البشري، وذلك من خلال الاعتماد على المعتقدات، القيم التنظيمية والافتراضات باعتبارهم أهم المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، ولأن متغير الثقافة التنظيمية لها الكم الهائل من الأبعاد والمؤشرات في المؤسسات ومن أجل تحقيق مبدأ القياس الامبريقي في الواقع الميداني فقد ركزت هذه الدراسة على الأبعاد الثلاثة السابقة. وسوف نوضح ذلك أكثر في النموذج المفاهيمي للدراسة.

5. الإشكالية

يتسم العصر الحالي بالعديد من التحولات التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية وغيرها من التطورات البيئية المتسارعة مما قد ينتج لنا حالة الريب والشك وعدم التأكد والتنبؤ في جميع المجالات، مما شكل تحدياً واضحاً المعالم بالنسبة لمختلف المؤسسات من أجل الاهتمام بضرورة تكيفها مع المتغيرات غير

المتوقعة، وذلك من أجل الحفاظ على بقائها واستمرارها في النمو والتقدم في ظل وجود ميزة تنافسية في البيئة التي تتواجد فيها، حيث كان لزاما عليها مسايرة التغيير المرتبط أساسا بمختلف مكوناتها سواء من الرأس المال البشري أو الرأس المال المادي أو الرأس المال المالي.

ويعتبر التغيير حالة طبيعية تعيشها المؤسسة وتمارسها في كافة مراحل نشاطها الإداري، الإنتاجي والخدماتي، ومن أجل مواكبة هذه التطورات والتحولات تدفع المؤسسات مضطرة أو طواعية إلى التغيير من أجل مسايرة هذه التغيرات البيئية. وعليه يعد التغيير التنظيمي عملية طبيعية وديناميكية تطرأ على مختلف البناءات والأنساق التنظيمية للمؤسسة فهو عبارة عن حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع رهن إلى حالة جديدة تكون أكثر تطورا، وعلى هذا الأساس فان تبني المؤسسة للتغيير التنظيمي لا يأتي من فراغ وإنما هو محاولة للتقدم والنهوض بالمؤسسة من أجل إنعاشها وإعطائها جرعة جديدة مفعمة بالتجديد والحفاظ على نقطة التوازن كما أكد بارسونز: «أن التغييرات البنائية والوظيفية للنسق وأجزائه ترتبط بزيادة القدرة على التكيف، بحيث أن التغيير يحدث تدريجيا مما ينتج عنه اتساق جديد مع البناء والنظم القديمة بحيث يعود النسق إلى حالة التوازن»¹.

وقد يكون هذا التغيير التنظيمي نابع من الضغوطات والتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية بسبب تقادم سلع وخدمات المؤسسة أو التغيير المتسارع في التقنيات الإنتاجية أو نتيجة للتغيرات الداخلية مثل تغيير في بعض الوظائف الإنتاجية وتغييرات في علاقات العمل وهيكله الوظائف، وهذا ما قد يدفع بالمؤسسة وفاعليها إلى إيجاد نماذج للتغيير التي تتناسب مع معطياتها ومتطلباتها التنظيمية. ومن أجل مواكبة الظروف الراهنة، والتأقلم والانسجام مع حالات التغيير باستمرار؛ بهدف اقتناص الفرص؛ من خلال تعظيم واستغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف. ومن هذا المنطلق والنهج فقد ظهرت العديد من الأبحاث والتجارب قام بها أهل الاختصاص على غرار **kurt lewin** "وينتج التغيير من التغيير في القوى التي يصطدم بها التنظيم أو المجموعة أو الفرد".² والذي اعتبر التغيير عبارة عن تصادم لمجموعة من العوامل والقوى بالمؤسسة أو أفرادها مما يفرض عليها انتهاج عملية التغيير التنظيمي، وقد وضع لوين نموذج للتغيير التنظيمي ويتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل هي: عدم التجميد كمرحلة

¹ إبراهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار الشروق، الأردن، 2007، ص63.

² ألان وليمز وآخرون: إدارة التغيير بنجاح «استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير».، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004، ص 376.

أولى وتقوية القوى الدافعة وإضعاف المقاومة كمرحلة ثانية والاستقرار في نقطة اتزان ديناميكي جديد كمرحلة ثالثة، ويعتمد هذا النموذج على الفكرة القائلة «بأن التغييرات في المنظمات تسببها التغييرات في: حجم واتجاه أو العدد المطلق للعوامل التي تشجع وتيسر التغيير (القوى الدافعة) أو بالتغييرات في حجم واتجاه العوامل التي تعارض التغيير (القوى الكابحة) أو في عدد هذه العوامل أو الاثنين معا.¹ وتشمل هذه التغييرات بعض أو كل النظم الإدارية والتنظيمية بالمؤسسة، ولأن مجالات التغيير متعددة وكثيرة من أهمها التغيير التكنولوجي.

فكما هو معلوم يتسم هذا العصر بالعمولة والتطور التكنولوجي مما اجبر المؤسسات على إدخال التكنولوجيا الحديثة التي من شأنها أن تحسن في مردودية الموارد البشرية، فالتغيير التكنولوجي المتمثل في التقنيات والطرق التكنولوجية التي تستعملها المؤسسة تعتبر نسق فرعي -سواء تعلق بتقنيات الإنتاج أو تقنيات التسيير- لديه وظائف وأدوار تساهم في الرفع من كفاءة المورد البشري، من خلال إدخال آلات جديدة تفوق سرعة ونوعية الآلات الحالية أو من خلال القضاء على العمل اليدوي في الإدارات والاعتماد على الحاسوب ومختلف أنواع الأنظمة المعلوماتية والبرمجيات من أجل تسهيل العملية الإدارية ما بين مختلف المصالح والأقسام الإدارية للمؤسسات، ولأن عملية النقل التكنولوجي -التغيير التكنولوجي- تتجم عنها استحداث عمليات تغيير في مختلف الجوانب التنظيمية الأخرى كالتغييرات الهيكلية أو بما يعرف بإعادة الهيكلة.

وتماشيا مع تلك التغييرات أضحت من الضروري إعادة النظر في نسق الهياكل التنظيمية من خلال توزيع المهام والموارد حسب كل تخصص ونوع الوظائف على مستوى الأفراد، كما قد تطرأ عليه تغييرات على مستوى الهياكل _من خلال تعديل أو تغيير بعض المصالح والأقسام أو تعديل وتحديد بدقة خطوط السلطة_ لتواكب التطورات الداخلية والخارجية وأن يحافظ كذلك على النسق الداخلي للمؤسسة بالاندماج مع مؤسسة أخرى أو فتح فروع جديدة لها، وبذلك توزيع الهيكل التنظيمي للمؤسسة خريطة تنظيمية كما أسلف دافت واعتبره بأنه "تحديد خطوط الاتصال ويتضمن ذلك تحديد عدد المستويات الهرمية ونطاق الإشراف".² فهذا التعريف قد حدد مختلف المستويات الهرمية التي تختلف باختلاف نوع وطبيعة كل

¹ جون.ه. جاكسون وآخرون: نظرية التنظيم، ترجمة: خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1988، ص 551.

² : محمد الصيرفي : أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع «وظائف المديرين... التنظيم الإبداعي»، الجزء الثالث، ط 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2005، ص 60.

هيكل تنظيمي. إذ أن تلك التغييرات الهيكلية قد تتطلب إعادة النظر في النمط القيادي السائد والذي يتناسب مع نوع المصلحة وطبيعة العمل الإداري؛ الذي يتطلب القدرة والمهارة لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

لذلك تسعى المؤسسة إلى تنمية مهارات مواردها البشرية من خلال تطوير مهاراتها الفنية وتحسين جودة أدائها المهني وهذا ما قد يعزز ولائها واستقرارها في منصبها وتدريبها بما يتماشى مع التطورات الحاصلة. ولعل من أبرز طرق نجاح المؤسسات هو امتلاكها لموارد بشرية قادرة على بذل الجهود المطلوبة لكافة الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة، ولكي تحافظ المؤسسة على مواردها تعمل جاهدة لكسب ولائهم وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لخلق توافق بين أهدافها وبين أهداف الثقافة التنظيمية، فهي تلعب دورا كبيرا في التأثير على مختلف العمليات التنظيمية وفي ذات الوقت هي المحرك الرئيسي لنجاح المؤسسة ولها دورا حيويا في الحفاظ على القيم والمعتقدات التي يتوارثها أعضائها.

وتظهر الثقافة التنظيمية من خلال الاتجاهات التي تنتهجها الموارد البشرية المشكلة لتلك الثقافة فقد أكد ذلك **Ronen** "الثقافة التنظيمية تعرف وتعبّر عن كل الاتجاهات والسلوك في المنظمة".¹ فهم يشكلون نسق تنظيمي مزيج من مختلف المناطق التي ينتمون إليها، فالثقافة التنظيمية هي ذلك المركب المعقد من القيم والمعتقدات واللغة والعادات والتقاليد التي يمارسونها وتظهر من خلال سلوكياتهم التنظيمية ومساهمهم الوظيفي في المؤسسة، كما لا يمكن إغفال أهمية دور معتقد كيفية انجاز العمل الذي له دورا كبيرا في تحريك سلوك المورد البشري نحو تحقيق الذات التنظيمية وامتلاك المكانة والدور الذي يصبو إليه، فالحاجة إلى الانجاز هي تلك الرغبة الملحة في الامتياز أو ذلك الدافع المحفز نحو تحقيق النجاح في الأداء المهني.

وفي المقابل تعد القيم التنظيمية من أهم مكونات النسق الثقافي وهي في حد ذاتها تشكل نسقا يسمى النسق القيمي؛ حيث يقوم هذا الأخير بترسيخ قيم العمل الجماعي بأنها تقوم بمساعدة المورد على إكمال عمله في أجاله المحددة وبشكل أسرع وبجهد أقل، وهذا ما يخلق قيمة أخرى للمورد البشري وهي الانتماء الذي يقوي الانسحاب لدى المورد البشري في المؤسسة، فكل هذه القيم التنظيمية لها أهمية بالغة في الحفاظ على النسق التنظيمي، ولا شك فيه أنه يجب على المؤسسة أن تحدد ما يتطلب القيام به وفقا

¹ سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال «المفاهيم والأسس والتطبيقات»، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 55.

لأهدافها وطبيعة نشاطاتها، لذلك يجب أن تترك من هي؟ وهذا ما يساعد على سرعة اندماجهم المهني والإحساس بالانتماء في فرق عملهم وزيادة قوة تماسكهم مما يعزز التعاون فيما بينهم. وهذا ما أشار إليه R. Sainsaulieu. ر.سانسوليو "هناك علاقة وطيدة بين الاعتراف بالانتماء وتشكل الهوية بحيث لا يمكن أن تتشكل هوية الانتماء لمجموعة معينة دون أن تتقبل هذه المجموعة بانتماء الشخص لها."¹ وفي نفس الاتجاه نرى Edgar H. Schein ادجار شاين قد لاحظ في شركة المعدات الرقمية وسيبا-جايجي بأنه توجد تفضيلات يتلقاها الأعضاء داخل المجموعة "حيث حصل الأعضاء داخل المجموعة على مميزات خاصة، وزاد معدل الثقة بهم، وحصلوا على مكافآت أساسية أعلى، بل الأهم من ذلك أنهم شعروا بهويتهم بانتمائهم إلى المنظمة."² بالإضافة إلى دور الافتراضات (التوقعات) التي يفترضها المورد البشري في مؤسسته - فالافتراض الذي يضعه العامل حول الوقت أو الحيز الزمني المقدر من أجل تنفيذ مهامه التنظيمية- قد يمكنه من التحكم في الوقت المخصص لانجاز العمل وتجنب إهداره.

لذلك تسعى المؤسسات وخاصة الصناعية منها لتحقيق أهدافها من خلال انتهاج أساليب إدارية حديثة التي تتناسب مع التغيرات الحاصلة في ضوء بيئة تنافسية شرسة، مما يفرض عليها إدخال وتبني تغييرات تنظيمية من أجل الحفاظ على البقاء ومواصلة نموها وتطورها، وذلك بمراعاة نسيجها الثقافي أو بخلق ثقافة تنظيمية مرنة قابلة للتغيير، فالتغيير التنظيمي هو ضرورة ملحة تقوم بها المؤسسة في مختلف هياكلها وأنشطتها، فعند تقبل هذا التغيير وتجسيده على أرض الواقع، هل تطرأ تغييرات على الثقافة التنظيمية؟ ومن خلال ما سبق واعتمادا على ما جاء في الطرح المتسلسل في هذه الإشكالية جاءت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية، وعلى هذا الأساس يمكننا طرح السؤال التالي:

ما علاقة التغيير التنظيمي بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاسمنت بالحامة بوزيان؟

انطلاقا من فحوى التساؤل الرئيس فقد تم وضع أسئلة فرعية هي كالآتي:

¹ محمد المهدي بن عيسى: علم الاجتماع التنظيم «من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة»، ط1، مطبعة امبابلاست، الجزائر، 2010، ص 240.

² ادجار ه. شاين : ترجمة محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهبي: الثقافة التنظيمية والقيادة، مركز البحوث، الرياض السعودية، 2011، ص 126.

❖ هل تؤثر تغيير البرمجيات على كيفية انجاز الموظف لمهامه بالمؤسسة الاسمنت بالحامة بوزيان؟

❖ هل لتغيير أنماط السلطة تأثير على قيم انتماء الموظف بالمؤسسة الاسمنت بالحامة بوزيان؟

❖ ما علاقة البرامج التدريبية بطبيعة وقت عمل الموظف بالمؤسسة الاسمنت بالحامة بوزيان؟

❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

6. معالم الإشكالية:

تعتبر مرحلة بناء وصياغة الفرضيات من أصعب مراحل البحث العلمي؛ إذ تتطلب من الباحث الدقة والتركيز بغية تحديد متغيرات وأبعاد الدراسة في الإطار الذي يخدم الأهداف والغاية من الدراسة. لذا كانت الغاية من وضع النموذج المفاهيمي لهذه الدراسة هو فهم طريقة التصور النظري للدراسة في إطار واقعي منظم؛ إذ يوضح لنا ترابط المتغيرات وتسلسل الأبعاد والانتقال من الفكر المجرد إلى واقع قابل للقياس والتجريب. لذا تم بناء هذا النموذج المفاهيمي -بتوجيه من المشرف- للفرضية الرئيسية الذي مفادها: **نفترض وجود علاقة تربط بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية. وهذه الفرضية الرئيسية تنفرع عنها فرضيات جزئية ثلاث.**

فكان بناء هذا النموذج المفاهيمي وفقا إلى نموذج **لوين كيرت** ولنموذج **ادجار شاين** حيث قامت الطالبة بتجميع وحصر متغيرات وأبعاد الدراسة التي تم استخراجها من التراث النظري ووفقا لما تم استكشافه في المؤسسة محل الدراسة والتطبيق وأثناء قيام الطالبة بالدراسة الاستكشافية، وقد تم تبيان تسلسل وترابط المتغيرات والأبعاد من خلال عملية الاشتقاق المفاهيمي بالاعتماد على المنطق الاستدلالي وذلك بالانتقال من المقدمات الرئيسية وهي (التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية)، وصولا إلى مقدمات فرعية (تفكيك المتغير المستقل التغيير التنظيمي إلى أبعاد هي : تغيير تكنولوجي، تغيير هيكلية وتدريب. وتفكيك المتغير التابع للثقافة التنظيمية إلى أبعاد هي : المعتقدات، القيم التنظيمية وتوقعات وافتراسات) ثم قمنا بتجزئة المقدمات الفرعية إلى مؤشرات قابلة للملاحظة والقياس. أي الانتقال من الكل إلى الجزء من أجل اشتقاق أداة البحث الرئيسية "الاستبيان". فقد مرت عملية الاشتقاق بثلاث مراحل وفقا لأنموذج لوين فكانت على النحو التالي:

❖ المرحلة الأولى: حيث تم الاعتماد على التغيير التكنولوجي كمتغير الذي من خلاله يدرك المورد البشري بالأهمية والحاجة للتغيير، حيث يعتبر التغيير التكنولوجي هو المحفز والأرضية التي تمهد لتقبل التغيير والدافع لتغيير المعتقدات السابقة، وبذلك يكون النسق الاستدلالي «جعلت التكنولوجيات الحديثة وحسن إدارتها المصدر الأساسي لمنظمات الأعمال في تحقيق الأداء المتميز»¹ ويعتبر الأداء المتميز كمؤشر من مؤشرات انجاز العمل الذي هو بعد من أبعاد المعتقدات التنظيمية، وبذلك تم ربط بعد التغيير التكنولوجي ببعد المعتقدات التي تعبر عن الثقافة التنظيمية، ومن أهم مؤشرات التغيير التكنولوجي في هذه الدراسة هو: تغيير البرمجيات ويمكن التعرف على هذا المؤشر من خلال ما يلي: تحديث أجهزة الكمبيوتر الحديثة (الحاسوب)، امتلاك المؤسسة أنظمة وشبكة المعلومات وتقنيات تكنولوجية جديدة حيث أن الحاسوب يوفر الجهد والوقت. كما تم توضيح مؤشر بعد المعتقدات على النحو التالي: كيفية انجاز الأعمال ويمكن التعرف على هذا المؤشر على النحو التالي: تؤدي ما يطلب منك، تقوم بالعمل على أكمل وجه وتمتلك المهارات اللازمة لانجاز المهام فرديا. كمحصلة لما سبق الفرضية الجزئية الأولى تأتي على النحو التالي: نفترض بأنه تؤثر تغيير البرمجيات على كيفية انجاز الموظف لمهامه بالمؤسسة الجزائرية.

❖ المرحلة الثانية: تركز هذه المرحلة من التغيير التنظيمي وفقا لنموذج كيرت لوين على تقوية القوى الدافعة وإضعاف المقاومة، وذلك من خلال إعادة بناء وتقوية انتماء المورد البشري في مؤسسته، وقد حصرت هذه المرحلة في بعد التغيير الهيكلي ومن أهم مؤشرات هذه الدراسة: تغيير أنماط السلطة على مستوى الهيكل التنظيمي، والذي يمكن ملاحظته في الواقع من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، أداء المهام دون رقابة الرئيس وإعادة رسم خطوط السلطة ومراكز النفوذ الذي من شأنه أن يخلق مرونة أكثر في العلاقات الاجتماعية، ومن أجل الحصول على مؤشرات قابلة للقياس تم تفكيك مؤشر العلاقات الاجتماعية إلى مؤشرات أكثر دقة ووضوحا وهو العمل الجماعي، الرغبة في حل مشكلات العمل والقدرة على التكيف الذين يعتبر من المؤشرات المكونة لقيم الانتماء، وبذلك تم ربط بعد التغيير الهيكلي بقيم الانتماء الذي يعبر عن القيم التنظيمية التي تعتبر بدورها بعدا للثقافة التنظيمية. وبذلك يكون النسق الاستدلالي وفقا لما جاء به دافيد مكلياند والتصنيف الذي وضعه « Wallack

¹ Jin, Z : Global Technological Change : From Hard Technology to Soft technology, Intellect books, USA, 2005, P15.

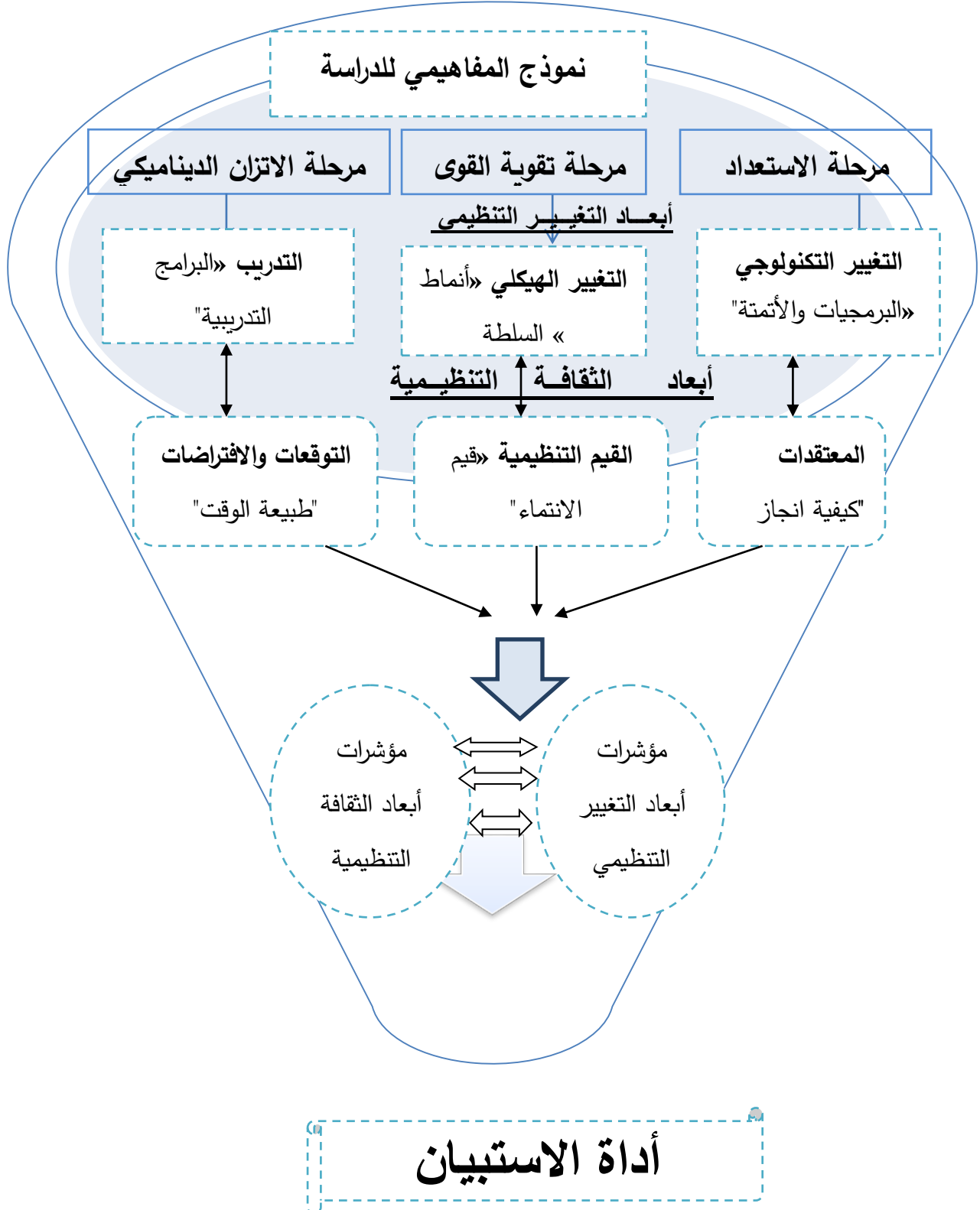
Etal¹ ومنه الفرضية الجزئية الثانية هي كما يلي: نفترض بأن لتغيير أنماط السلطة تأثيراً على قيم انتماء الموظف بالمؤسسة الجزائرية.

❖ المرحلة الثالثة: وهي المرحلة الأخيرة من نموذج لوين وهي التي اعتبرها المرحلة التي تستقر فيها المؤسسة في نقطة الاتزان الديناميكي الجديد، وهنا تظهر أهمية القيام بالدورات التدريبية للمورد البشري من أجل إدماجه مع التغييرات التنظيمية والسلوكية الجديدة، وهذا ما قد يسمح للمؤسسات والأفراد بإمكانية التنبؤ بالتوقعات والافتراضات التي يصبو إليها كلاهما، قد جاء النسق الاستدلالي وفقاً لما جاء به شاين² وبناء على ذلك فقد تم ربط بعد التدريب - وتم تفكيكه إلى البرامج التدريبية والتي يمكن قياسها في الواقع من خلال : نوعية محتوى البرامج التدريبية، مراجعة المحتوى والتدريب على حل مشكلات العمل. - ببعد الافتراضات المتمثل في طبيعة الوقت والذي يمكن قياسه في المؤسسة من خلال: التحكم في الوقت، جدولة زمنية وإضافة الوقت الإضافي. ومما سبق الفرضية الثالثة جاءت على النحو التالي: هناك علاقة بين البرامج التدريبية وطبيعة وقت عمل الموظف بالمؤسسة الجزائرية. وعليه تم توضيح معالم إشكالية الدراسة في هيكل واضح وهو على الشكل التالي:

¹ أنظر إلى: شعبان علي حسين السيبي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 155.

² أنظر إلى: ادجار ه. شاين : الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهبي، مركز البحوث، الرياض المملكة العربية السعودية، 2011، ص 261.

الشكل رقم 01: الشكل البياني أدناه يوضح معالم الإشكالية الحالية.



المصدر: من إعداد الطالبة.

7. تحديد المفاهيم

يعتبر تحديد المفاهيم حلقة أساسية في البحث العلمي وذلك باعتبار المفاهيم هي القاسم المشترك بين الأطر النظرية والإطار التطبيقي، لدى يتوجب على الباحث تحديد التعريفات التي تخدم موضوع الدراسة. والمفاهيم الأساسية في هذه الدراسة هي: التغيير التنظيمي، الثقافة التنظيمية والمؤسسة الصناعية وسوف نتطرق إلى أهم التعريفات التي تناولت هذه المتغيرات وهي كالآتي:

1.7. مفاهيم أساسية

1.1.7. التغيير التنظيمي

من أجل الوصول إلى تحديد مفهوم التغيير التنظيمي، يتوجب علينا أولاً تحديد مفهوم التغيير ثم التنظيم من أجل الوصول إلى تحديد مفهوم التغيير التنظيمي، أي الانتقال من القضايا الجزئية للوصول إلى المفهوم العام.

1.1.1.7. التغيير

➤ التغيير في اللغة العربية «اسم مشتق من الفعل غير وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر: حوله، وتغير الشيء عن حاله، وغيره: حوله وبدله»¹

➤ التغيير اصطلاحاً هو «ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم انتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة»²

يشير هذا المفهوم على أن التغيير هو ظاهرة طبيعية ينقل المؤسسة من المستوى الحالي إلى مستوى أحسن منه عبر خطوات معينة، وفي نفس الاتجاه يعتبر السلمي أن التغيير هو عملية انتقالية أي «تحول من وضع معين كما كان عليه من قبل، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة»³ لكن بإضافة الجهة أو النسق أو الوظيفة التي سوف يمسه التغيير التنظيمي، أما الخصري فيرى أن التغيير نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير فيها، من أجل

¹: مساعدة ماجد عبد المهدي: السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2016، ص 364.

²: أحمد يوسف دودين: إدارة الجودة الشاملة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 223.

تحقيق عدة مصالِح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات.¹ هذا المفهوم يشير إلى أن التغيير هو عمل يقوم به المورد البشري من أجل كسر القيود وتعويضها بنظم جديدة، في حين يذهب كيرت لوين (kurt lewin) أن التغيير "عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة **Driving force** في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة أو معقدة **Restraining forces** ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضها تصل المؤسسة إلى حالة من التوازن يطلق عليها اسم (الحالة الراهنة)."² إن هذا التعريف استمد دلالاته من قانون الاحتكاك الفيزيائي، حيث شبه المجموعة الفاعلة للتغيير بالقوى الدافعة والمجموعة المقاومة للتغيير بالقوى المعقدة، وهما قوتان تتفاعلان مع بعضهما البعض إلى إن تصلا إلى مرحلة التوازن والاستقرار المنشود.

2.1.1.7. التنظيم

➤ لغة: "يقال في اللغة العربية (نظم) الأشياء (نظمها) أي ألفها وضمها بعضها لبعض ويقال (نظمه) (فانظم) أي تألف واتسق (النظم)، ما تناسقت أجزاؤه على نسق واحد."³

➤ اصطلاحاً: وقد عرف بارسونز التنظيمات «بأنها الأفكار والمعتقدات التي يؤمن ويشترك بها أعضاء المنظمة بحيث تعمل على توجيه سلوكهم». ⁴ توزيع هذا التعريف الاتجاه الثقافي للتنظيم أو بالأحرى يعتبر التنظيم كنسق ثقافي موجه لسلوكيات أعضاءه، ومن جهة أخرى عرف بأنه "التنظيم يعني في الاستعمال العام وضع نوع من النظام في مخزون من الموارد المختلفة لكي تجعل منها أداة أو آلة في خدمة إرادة تسعى إلى تحقيق مشروع معين".⁵ بمعنى التنظيم هو عملية تحويلية نظامية - للموارد المشكلة له - بغرض تحقيق مشروع المحدد سلفاً، وفي نفس السياق يعرف على أنه «عبارة عن تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق [أهداف المنظمة]، وتوزيعها على الأفراد بما يتواءم مع قدرات

¹ رابحي مصطفى عليان: إدارة التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 26).

² علي الحمادي: التغيير الذكي، دار ابن حزم، بيروت لبنان، 2011، ص22.

³ أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، دار الفكر العربي، القاهرة مصر، 2000، ص 113.

⁴ محمد عبد المولى الدقس: علم الاجتماع الصناعي، ط2، دار مجداوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 123.

⁵ ر. بودون وف. بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع «ترجمة سليم حداد»، ط2، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2007، ص199.

ومهارات كل فرد، مع منح هؤلاء الأفراد السلطة _ الحريات والصلاحيات _ اللازمة لانجاز هذه الأنشطة ثم مساءلتهم عن نتائج الانجاز... ¹ « هذا التعريف قد حدد كل الإجراءات القانونية المسطرة والأدوار والوظائف الأساسية للتنظيم.

3.1.1.7. التغيير التنظيمي : هو «عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين

وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته". ² نلاحظ في هذا التعريف إن التغيير التنظيمي ركز على تغيير سلوك الأفراد والتنظيم بما يتلاءم مع التحولات في مناخ وبيئة التنظيم، في حين يرى علي السلمي التغيير التنظيمي «على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل، مستهدفة أحد أمرين هما : ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي تعمل فيها، أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها من المنظمات، وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر". ³ على الرغم من اختلاف التعريف السابق وهذا التعريف في المجال الذي يمس التغيير وفي درجته، إلا أن كلا التعريفين يؤكدان على ضرورة ملائمة التغييرات الحاصلة في المؤسسة مع المتغيرات البيئية الخارجية المتواجدة فيها، كما يعرف بأنه «مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة". ⁴ في هذا التعريف تبين لنا أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية جد حساسة تتطلب عدة شروط منها جهود طويلة المدى وخبير يشرف عليه لكي تتجح عملية التغيير التنظيمي، بينما عرف (carnal التغيير التنظيمي بأنه «عبارة عن محاولة أو مجموعة من المحاولات لتغيير هيكل المؤسسة أو أهدافها أو التقنية

¹: عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبوقحف : أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2004، ص 80.

² : علة مراد وضيف سعيدة : التغيير التنظيمي ودوره في إرساء دعائم المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الإدارة العامة، المجلد 59، العدد الأول، 2018، المملكة العربية السعودية، ص 116.

³ : فداء محمود حامد : إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2012، ص 150.

⁴ : حفيان عبد الوهاب : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 71.

المستخدمة فيها أو مهمات العمل." كما عرف (schalk) وزملائه أن التغيير التنظيمي «عبارة عن إدخال مدروس لأساليب جديدة في التفكير والسلوك وممارسة الأعمال.»¹ هذا التعريف يوضح بأن التغيير التنظيمي لا ينحصر فقط في تغيير مجالات المؤسسة المادية والتقنية وإنما قد يشمل تغيير السلوك الخاص بالموارد البشري أو السلوك التنظيمي بشكل عام، كما يشير التغيير التنظيمي «إلى عملية إعادة هيكلة الموارد والقابليات بهدف زيادة قدرة المنظمة على خلق القيمة وزيادة العوائد التي يحصل عليها أصحاب المصالح.»² «هو نشاط مخطط يتضمن إحداث تحولات معينة في مكونات المنظمة جميعها، أو في جانب معين منها... وقد يطال التغيير التركيب الهيكلي للمنظمة، كتصميم العمل، نطاق الإشراف، العلاقات الرسمية واليات التنسيق. كما يطال التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، بما فيها الأدوات، المعدات، الأجهزة، أساليب العمل، مثلما يشمل الترتيبات الداخلية المادية لمواقع العمل، تعديل المسافة بين وحدات العمل والآلات. كما يشمل التغيير سلوك الأفراد، اتجاهاتهم، مهاراتهم، توقعاتهم وغير ذلك مما تراه المنظمة ضروريا للتغيير.»³ كما هو «عملية متعددة المراحل وغير خطية وليس مجرد حدث المرة واحدة.»⁴

4.1.1.7. التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي: هو عملية تقوم بها المؤسسة من أجل الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أكثر حداثة وتطورا، وقد يكون هذا الانتقال أو التحول جزئيا أو كليا وقد يمس تغيير التكنولوجيا من خلال استحداث برمجيات وأتمتة جديدة، أو الهياكل وبالتحديد أنماط السلطة السائدة، وحتى تغيير مهارات المورد البشري من خلال العمليات التدريبية.

5.1.1.7. المفاهيم المشابهة للتغيير التنظيمي:

1.5.1.1.7. التغيير: لغة هو تغير الشيء عن حاله: تحول وغير: حوله وبدله كأنه جعله غير ما كان. أما اصطلاحا: "فهو عبارة عن تتابع أو تحول في النظام، الأنساق والمؤسسات الاجتماعية سواء

¹ : محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطانية : القيادة الإدارية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 118.

² : إحسان دهش جلاب : إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 667.

³ إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة «موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة وإدارة الأعمال»، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 152.

⁴ Kelly Peter et Dyer Kyle: They don t actually join the dots : An exploration of organizational change in Irish opiate community treatment services, journal of Substance Abuse Treatment, 2021, p 02.

www.elsevier.com 08/10/2021.

كان ذلك في مجال البناء الاجتماعي أو الوظيفة الاجتماعي.¹ وبذلك يكون الفرق بين التغيير والتغير : التغير فالشيء الذي حصل له تغير يجهل مصدره ومآله مما ربط به معاني التلقائية وعدم الرغبة فيه وعدم القدرة على التحكم فيه أيضا واتسامه بالغموض في تحليله ونسبته إلى الكل المطلق، أما التغيير فهو بفعل فاعل مقصود ومدروس ومرغوب فيه تُعلم معالمه، زمانه، مكانه، أهدافه ووسائله مما يضمن الايجابية في القويم والتقييم.²

2.5.1.1.7. التطوير التنظيمي: يعرف ريتشارد بيكارد R Beckard 1973 «التطوير التنظيمي

أنه مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية.³ يدل هذا التعريف على أن التطوير هو عملية مخططة وهادفة إلى رفع كفاءة المؤسسة وذلك بالاعتماد على العلوم السلوكية، وفي نفس الاتجاه ويعرف **Beach** «التطوير التنظيمي بأنه عملية مخططة ومصممة من أجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها، وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والمجموعات وبيئة المنظمة وأنظمتها وباستخدام معارف وتقنيات علوم السلوك التطبيقي». ⁴ الفرق بين التغيير والتطوير التنظيميين "التغيير التنظيمي هو عملية موجهة وهادفة تسعى إلى تحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يتضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل، بينما التطوير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة التنظيم وقد تنجم تحت تأثير التغييرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو مخرجاتها". ⁵ أي أنه التغيير التنظيمي يكون مخطط وموجهة لتغيير الوضعية الحالية للمؤسسة لمواكبة التحولات والتكيف مع المتغيرات البيئية، في حين عملية التطوير فهي متعلقة بمدخلات ومخرجات المؤسسة. كما أن التطوير هو عملية الإبقاء على الشيء المراد ونقوم بتحديثه فقط وفقا للمتطلبات المفروضة.

¹ : أنوار محمود علي : دور التربية في التغيير الاجتماعي، مجلة كلية العلوم الإسلامية، المجلد 6 العدد 12، ص 8.

² : عباس سمير: الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمة، ط2، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص 250.

³ : إيهاب عيسى وطارق عامر : التطوير والإصلاح الإداري وتقييم الأداء، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، دب، 2017، ص 88.

⁴ : محمد دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية «نحو منهج استراتيجي متكامل»، ط 4، العبيكان للنشر، الرياض السعودية، 2015، ص 201.

⁵ : حفيان عبد الوهاب : مرجع سبق ذكره، ص 73.

2.1.7. الثقافة التنظيمية:

لا يمكن الولوج في سرد التعريفات المختلفة للثقافة التنظيمية دون التطرق إلى المفهوم الأصلي الذي يستمد منه، ألا وهو مفهوم الثقافة في المجتمع.

1.2.1.7. الثقافة: لغة «يشق لفظ «ثقافة» في اللغة العربية من «ثقف» أي حذق وفهم وضبط ما يحوله وقام به، وكذلك تعني : فطن ذكي ثابت المعرفة بما يحتاج إليه، وتعني تهذيب وتشذيب وتسوية من بعد اعوجاج.¹ يعرف مصطلح الثقافة «بالكل المركب الذي يتكون من المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاق، القانون والعادات.» وتعرف الثقافة في علم الاجتماع بأنها «البيئة التي خلقها الإنسان بما فيها المنتجات المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل إلى آخر، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنية للسلوك المكتسب عن طريق الرموز، والذي يتكون في مجتمع معين من علوم، معتقدات، فنون، قيم، قوانين، عادات وغير ذلك.»² أي أن الثقافة تتكون من عناصر مادية غير مادية تنقل عبر الأجيال من خلال توارثها. وكما لاحظ «غي روشيه» فإنهم ينكبون على دراسة وطرق التفكير والإحساس والتصرف التي تكون مشكلة شيئاً ما، إنها طرق تتعلمها وتتقاسمها مجموعة من الأشخاص وتساهم بطريقة موضوعية ورمزية في تحويل هؤلاء الأشخاص إلى جماعة خاصة ومميزة.³ وركز هذا التعريف على الاختلاف الذي ينشأ بين مجموعة من الأشخاص أو الجماعات أو المجتمعات حيث يأتي هذا الاختلاف من التنوع الثقافي والذي يميز مجموعة ما على مجموعة أخرى، ويعرفها تايلور «هي كل معقد يشمل على مجموعة من الأخلاق، المعلومات، الفن، القيم السلوكية، القانون، المعتقدات، العادات، والتقاليد وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع.»⁴ أما كروبير وكلكوهون «فقد حددوا مفهوم أكثر شمولياً وبأبعاد جديدة فهما يعتبران أن الثقافة تتكون من نماذج ظاهرة وكامنة من السلوك المكتسب والمنتقل بواسطة الرموز، والتي تكون الانجاز المميز للجامعات الإنسانية والذي يظهر في شكل مصنوعات ومنتجات، أما قلب الثقافة فيتكون من الأفكار التقليدية (المتكونة والمنتقاة تاريخياً)

¹ : جان فرنسو دورتيه، ترجمة د. جورج كتورة، معجم العلوم الإنسانية، ط 1، كلمة ومجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، أبو ظبي الإمارات، 2009، ص 159.

² : عدنان أبو صلح : معجم علم الاجتماع، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 158.

³ : جيل فيريول : معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة انسام محمد الأسعد، ط 1، دار مكتبة الهلال، بيروت لبنان، 2011، ص 67.

⁴ : نفسية محمد باشري وآخرون : السلوك التنظيمي، دن، دب، 2017، ص 162.

وبخاصة ما كان متصلا منها بالقيم، ويمكن أن نعد الأنساق الثقافية نتاجا للفعل من ناحية، كما يمكن النظر بوصفها عوامل شرطية محددة لفعل مقبل.¹

2.2.1.7. الثقافة التنظيمية: «هي مجموعة القيم، المعتقدات والرموز المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة، والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.»² يوضح هذا التعريف بأن الثقافة التنظيمية هي التي تخلق الاختلاف بين المؤسسات وهي تتكون من مجموعة من العناصر التي يتقاسمها المورد البشري، كما تعرف على أنها «مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، أن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف.»³ هنا يظهر جليا وظيفة الثقافة التنظيمية التي تساهم في تنظيم تفاعل الموارد البشرية، كما تم تعريفها على أنها «ما يتم تقييمه من الأساليب القيادية، اللغة، الرموز، الاجراءات والروتين. وتتميز بالافتراضات المشتركة التي توجه تفسير العمل في المؤسسات من خلال تحديد السلوك المناسب لمختلف الحالات.»⁴ ويشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى «منظومة القيم، التقاليد وقواعد العمل التي يشترك فيها كل العاملين بصورة واضحة ومميزة في المنظمة الخاصة أو العامة، تظهر الثقافة التنظيمية وتتطور مع نمو وتطور المنظمة في سياق تفاعلها مع النسيج الاجتماعي والاقتصادي والثقافي الذي تتواجد فيه، ومن خلال الأفراد العاملين في المنظمة الذي يجلبون إليها قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية.»⁵ من خلال التعريفات سالفة الذكر يظهر جليا هناك إجماع على إن القيم، الأعراف، المعتقدات، الرموز والتقاليد هي العناصر الأساسية المشكلة للثقافة التنظيمية، وفي نفس الاتجاه عرفها

¹ : عبد الغني عماد : سوسيولوجيا الثقافة «المفاهيم والإشكالات... من الحداثة إلى العولمة، ط 1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت لبنان، 2006، ص 32.

² : منصور محمد إسماعيل العريقي: مرجع سبق ذكره، ص 213.

³ : سامر قاسم : دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير «دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية»، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36 العدد 6، جامعة تشرين، سوريا، 2014، ص 20.

⁴ (Matthew L. Davis et d'autres: **The Trauma center organizational culture survey: development and conduction**, Journal of surgical research 193 N 7-14, 2015,p 08.
www.sciencedirect.com 30/12/2019.

⁵ : سعد غالب ياسين : الإدارة الالكترونية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 338.

(Mairiero et Tromley) بأنها "تتكون من قيم، معتقدات، تصورات مشتركة وتحدد سلوك أعضاء المنظمة، وكلما زاد استخدام هذه القيم، المعتقدات والتصورات وتكون مشتركة كلما كانت أقوى، ويكون لها أثر عظيم في تحديد السيطرة على سلوك المنظمة".¹ يوضح هذا التعريف على ميزة أساسية للثقافة التنظيمية وهي توجيه وتحديد سلوك الموارد البشرية بالإضافة إلى مدى تأثير قوتها على المؤسسة. تعرف كذلك بأنها «نسق القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات، وتدعو إلى لفت الانتباه إلى أهمية معطى العلاقات الإنسانية في هيكله عالم الصناعة والأعمال، كما تهتم بضرورة المواءمة بين الأنساق الإدارية من ناحية والبيئات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية التي تعمل في إطارها من ناحية أخرى». ² في هذا التعريف يبين إن الثقافة التنظيمية هي نسق قيم يميز العلاقات غير الرسمية للمورد البشري بالمؤسسة وبما يتلاءم مع بقية الأنساق التنظيمية الأخرى، وبزاوية أخرى يرى نيلسون كويك أن الثقافة التنظيمية «التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيرا قويا ومباشرا على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن حدود اللياقة التي رسمت لهم، ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة». ³ مما سبق الثقافة التنظيمية لها تأثير على سلوك الموارد وعلى أدائهم وتحدد علاقات العمل بين الرئيس وأعضاءه أو بين الأعضاء فيما بينهم، لدى تعتبر الثقافة كأداة رقابية داخل المؤسسة، كما ترى Thévenet «هي القيم المشتركة، الطقوس، الأساطير، الرموز وتاريخ التنظيم»⁴

¹ (Mairiero, Lisa A , Tromley : **Developing managerial skills in organizational behavior**, new jersey, prentice hall , 1989, p: 382.

² : عائشة التايب : النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ط 1، المنظمة المرأة العربية، القاهرة مصر، 2011، ص 68.

³ : محمد موسى أحمد : إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، ط 1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية مصر، 2014، ص 129 و130.

⁴ :M. Mazra, h.Seini, L. Hikkerova : **Justice interactionnelle et performance des salaires au sein des pme industrielles camerounaises : Le rôle modérateur de la culture organisationnelle**, v 36 , Gestion 2000, 2019,p45. www.cairn.info/revue-gestion-2000.

3.2.1.7. **التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:** هي تلك الكل المركب المعقد الذي يتكون من المعتقدات التي يعتقدونها المورد البشري والقيم التنظيمية التي يعتقونها والافتراضات والتوقعات التي يتوقعها المورد البشري، وهي بمثابة القانون التي ينظم المؤسسة.

4.2.1.7. **مفاهيم مشابهة للثقافة التنظيمية: المناخ التنظيمي:** عرف فورهند **Forehand** و **جلمر Gilmer** المناخ التنظيمي «على أنه مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك منسوبيها»¹ هنا يتضح أن الخصائص التي تتصف بها المؤسسة هي نابعة المناخ التنظيمي، هناك من فرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية «دراسة المناخ التنظيمي يقصد بها دراسة ما إذا كانت توقعات الأفراد قد تحققت أولاً، فإذا كانت توقعات الأفراد تتلاءم مع الثقافة السائدة فإن المناخ التنظيمي يتسم بأنه جيد، أما إذا حدث العكس فإن المناخ التنظيمي يتسم بأنه سيء»².

3.1.7. المؤسسة الصناعية:

عرف العالم **أمثاي اتزيوني Amital Etzioni** المؤسسة بأنها «وحدة اجتماعية أو مجموعات إنسانية بنيت بقصد وأعيد بناؤها لتحقيق أهداف محددة»³ يشير هذا التعريف على أن المؤسسة هي جزء أساسي من المجتمع كما أنه تم بناؤها وفقاً لأهداف معينة ومحددة. يعرفها **جاك لوبيستين** بأنها «إحدى أشكال النشاط الاقتصادي بالإضافة إلى كونها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل»⁴ كما عرفها **ادجار شاين (Schein)** «هي عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة، وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكل السلطة»⁵ وقد تمثل **التعريف الإجرائي للمؤسسة الصناعية:** هي عبارة عن نسق اجتماعي يضم كل من رأس المال البشري، المادي والمالي في شكل متناغم ومنسجم؛ غرضها تقديم الخدمات المادية والمعنوية للمورد البشري.

¹ : عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط : السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2003، ص (248،249).

² : عايدة سيد خطاب: إدارة الاندماج من منظور إدارة الموارد البشرية، دن، مصر، 2009، ص 150.

³ ريتشارد هال: المنظمات، ترجمة سعيد بن حامد الهاجري، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 11.

⁴ : سعيد لوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 10.

⁵ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1998، ص 35.

2.7. مفاهيم ثانوية

1.2.7. الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي بأنه «الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ويعرف أيضا بأنه نظام للسلطة والمسائلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة.¹ ما يميز هذا التعريف هو توضيح خصائص الهيكل التنظيمي ومختلف وظائفه وأدواره الأساسية، وفي نفس الاتجاه ويعتبر الهيكل التنظيمي «مجموعة القواعد واللوائح التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة، فالهيكل التنظيمي يشير إلى الطريقة التي تنظم فيها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبيا تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو انجاز أهداف المنظمة.² هنا نرى بأن الهيكل التنظيمي هو الإطار المرجعي، القانوني والنسق الفني الذي يحدد السلوك التنظيمي للأفراد في ظل وجود علاقات وتفاعلات تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة. كما يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يبين التخصصات الموزعة على مختلف الأقسام والمصالح «تقسيم العمل Division of labor إلى وحدات إدارية (أقسام، وظائف) وإسناد مهام واضحة لها، وتحديد العلاقات بين هذه الوحدات Determimе the relationship ثم التنسيق بين الجهود هذه الوحدات.³ كما يعرف الهيكل التنظيمي على أنه «تلك الوسيلة التي يمكن بمقتضاها تقسيم العمل في المنظمة إلى مهام محددة وتحقيق التنسيق بين هذه المهام، ويعني ذلك أن الهيكل التنظيمي يتضمن تقسيم العمل بين العاملين في المنظمة ثم التنسيق بين هذه الأعمال التي تم تقسيمها.⁴ الهيكل التنظيمي في هذا التعريف يؤكد على أنه الأداة الأساسية التي من خلالها يتم تقسيم الأعمال والمهام على جميع الموارد البشرية في المؤسسة كل حسب تخصصه ومكانته الوظيفية حيث يعمل على توزيع المورد البشري على مختلف المصالح والأقسام اخذ بعين الاعتبار معيار الشهادة في تقسيم العمل، بينما عرف دافت **Daft** الهيكل التنظيمي «بأنه انعكاس للخريطة التنظيمية وهي عبارة عن تمثيل واضح لكافة الأنشطة والعمليات في المنظمات، ويضيف بأن الهيكل التنظيمي يتكون من أربعة أجزاء هي : توزيع

¹ : محمود عبد الفتاح رضوان : إدارة الجودة الشاملة «فكر وفلسفة... قبل أن يكون تطبيق».، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2012، ص 44.

² : محمود حسن الهواسي وحيدر شاكر البرزنجي : مبادئ علم الإدارة الحديثة، دن، دب، 2014، ص 89.

³ : منصور محمد إسماعيل العريفي: السلوك التنظيمي، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء اليمن، 2013، ص 204.

⁴ : أحمد سليم وآخرون : مبادئ الإدارة، مكتبة الاقتصاد جامعة الإسكندرية، مصر، 2019، ص 201.

المهام والمسؤوليات للأفراد والوحدات الإدارية في المنظمة. تحديد خطوط الاتصال ويتضمن ذلك تحديد عدد المستويات الهرمية ونطاق الإشراف. تجميع الأفراد في وحدات وكذلك تجميع الوحدات في المنظمة. تصميم أنظمة فعالة لضمان الاتصال والتنسيق والتكامل على المستويين الأفقي والعمودي.¹ وكذلك عرف محمد قاسم القريوتي «الهيكل التنظيمي بأنه البناء أو الإطار المادي الذي يصور الدوائر والأقسام المختلفة التي تشكل مجموع التنظيم، فهو بمثابة الهيكل العظمي للإنسان الذي يمسك الأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فدون البنيان تبقى الدوائر والأقسام وحدات منعزلة عن بعضها البعض ولا تشكل بناينا موحدًا.»² هذا التعريف يندرج ضمن المدخل البنائي الوظيفي حيث شبه القريوتي الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان، وهو أيضا عبارة عن «التوزيع الثابت للأدوار والعمال والوسائل التي تكون نمطا من نشاطات العمل المتصلة ببعضها البعض والتي تسمح للمنظمة بأداء وتنسيق نشاطات عملها والسيطرة عليها.»³ ومنه **التعريف الإجرائي للهيكل التنظيمي:** هو ذلك البناء الهيكلي الذي يوضح اللوائح والقواعد التي يقوم في ظلها تقسيم الوظائف والأدوار للموارد البشرية كل حسب تخصصه وورثته بغية تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

2.2.7. التكنولوجيا: يشير مصطلح التكنولوجيا "إلى المعرفة المنظمة التي تتصل بالمبادئ العلمية والاكتشافات فضلا عن العمليات الصناعية، مصادر القوة، طرق النقل والاتصال الملائمة لإنتاج السلع والخدمات." ⁴ يركز هذا التعريف على خاصية المعرفة العلمية التي تكتسبها التكنولوجيا بهدف زيادة الإنتاجية للمؤسسات الصناعية والاقتصادية وتحسين الخدمات للمؤسسات الخدمية، كما عرفت التكنولوجيا في القرن 18 فقبل عنها في قاموس أكسفورد «أنه وصف للحرف الآلية.» وعرفته دائرة المعارف الفرنسية بأنها «فن استقلال الحرف والمهن استقلالا عقليا عن طريق الدراسة العلمية.» وفي القرن 19 تحدث كارل ماركس عن «التكنولوجيا الطبيعية» وقصد بها أعضاء النبات والحيوان التي تسند

¹ : محمد الصيرفي : أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع «وظائف المديرين... التنظيم الإبداعي»، الجزء الثالث، ط

1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2005، ص 60.

² : نفس المرجع، ص 60.

³ : سعد بشاينية : تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2002، ص

145.

⁴ : محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2006،

ص 284.

الإنتاج وتعين عليه.¹ أشار كاست وروزنزويج (kast and Rosenzweig) إلى أن «التكنولوجيا ترتبط بمفهوم المكنة أي إنتاج السلع والخدمات باستخدام المكنات والآلات. كما عرفها لوثنانز (Luthans) على أنها تمثل خلاصة الأساليب الآلية والمعرفة التطبيقية التي تستخدم من قبل الفرد للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.² وهذا يدل على أهمية التكنولوجيا التي تسهم في تحقيق الأهداف المنوط بها باستخدام الآلات ومعدات متطورة تكنولوجيا، عرف Robin «التغيير التكنولوجي هي التغييرات التي تحدث في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات أو الأتمتة أو الحاسوب أو لإنتاج منتج أو خدمة جديدة أو تطوير المنتج الحالي.» في حين يرى Godin «بأنها التغييرات التي تحدث في العادات المهنية المعروفة حيث يتم التعبير عنها من خلال التبني.»³ يشير هذين التعريفين على أن التغيير التكنولوجي يشمل كل من الموارد المادية والبنات التنظيمية للمؤسسة بالإضافة إلى الأساليب التي تقوم عليها المهن التنظيمية.

ما سبق يمكن وضع تعريفا إجرائيا للتغيير التكنولوجي على أنه: عملية إدخال تغييرات على الآلات والحواسيب والموارد المادية للمؤسسة في الجانب التكنولوجي والتقني من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا ومن أجل الحفاظ على التكيف البيئي الخارجي المشحون بالتغيرات المستمرة.

3.2.7. التدريب: يشير إلى «أنه تنمية منظمة وتحسين للاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المتطلبة في مواقف العمل المختلفة، من أجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية أحسن قيام وفي أقل وقت ممكن بطريقة مريحة وآمنة.»⁴ يدل هذا التعريف على أن عملية التدريب هي عملية تنمية الاتجاهات والمهارات بالدرجة الأولى، وفي نفس السياق عرف التدريب «عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات ايجابية في المتدربين Trainees من ناحية اتجاهاتهم، معلوماتهم، أدائهم، مهاراتهم وسلوكياتهم،

¹ : نخبة من الأساتذة المصريين والعرب المتخصصين: تصدير ومراجعة «إبراهيم مذكور"، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975، 177.

² : خليل محمد حسن الشماع وخضير حمود : نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص339.

³ : إياد محمود الرحيم وشهد جبار علي : تأثير التكنولوجيا في قرارات تصميم العملية «دراسة تطبيقية في الشركة العالمية للبطاقة الذكية (كي كارد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 24، العدد 108، العراق، 2018، ص 68.

⁴ : بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص 51.

بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.¹ كما يؤكد التعريف التالي ما ورد فيما سبقه من تعريفات، إن التدريب هو عملية تغيير مهارات، اتجاهات، سلوكيات، ذهنيات ومعارف الموارد البشرية فهو «تغيير الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل»² كما تم تعريف التدريب «عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي، منهجي وعلمي»³ ومنه **التعريف الإجرائي للتدريب:** هو عملية تغييرية تتضمن صقل المعارف، تنمية المهارات، تحسين الاتجاهات والذهنيات وفق مخطط منظم وهاذف لتحسين أداء المورد البشري وزيادة فعالية المؤسسة.

4.2.7.المعتقدات التنظيمية: «هي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية انجاز العمل والقيام بالمهام»⁴ ومنه **التعريف الإجرائي للمعتقدات التنظيمية:** الإيمان والإجماع لدى الموارد البشرية فيما يتعلق بكيفية انجاز الأعمال الموكلة لهم وبالطريقة والأسلوب الذي يتناسب وقدراتهم المعرفية والمهنية.

5.2.7. القيم التنظيمية: عرفت على أنها «القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة»⁵. كما تشكل القيم التنظيمية «جانبا مهما من معتقدات العاملين في المنظمات الإدارية ورغباتهم، وهي مجموعة المبادئ التي تسيّر سلوك العامل وتوجهه بطريقة موضوعية وغير متحيزة، وتشكل له معيارا يحكم على أساسه بصواب سلوكه أو خطئه اتجاه ممارسته كنشاط معين في المؤسسة»⁶ يبين هذا التعريف على أن القيم هي تلك المعتقدات والمبادئ التي تنظم تسيّر سلوك الموارد البشرية، عرفها **محمود سلمان العميان**

¹ مدحت أبو النصر: مراحل العملية التدريبية- تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية-، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2009، ص 15.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر للجامعات، مصر، 2013، ص 50.

³ مجدي عبد الله شراره: الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، د ط، د د، د ب، 2019، ص 159.

⁴ علماوي أحمد: فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية الجزائرية "دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص"، أطروحة دكتوراه علوم تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس الجزائر، 2016، ص 60.

⁵ : نوال يونس آل مراد وآخرون: أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي «دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوى»، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 29، جامعة تكريت العراق، 2013، ص 35.

⁶ : عبد عقلة الخزاعلة : الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحمد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 80.

"اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين... الخ.¹ في هذا التعريف يعرفها فرانسيس وودكوك «بأنها الاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ، بين المهم وغير المهم وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة.»² ومن زاوية أخرى يرى الباحثان ماري فرانس واكسن وكريستوف بارماير **Mari France Waxin et Christoph Bermeyer** «مجموعة من القيم التي يتقاسمها الأعضاء من أجل الحفاظ على السير الحسن لأي منظمة وقصد الحصول على التوازن والانسجام، لكن تقيد بعض العمال بقيم المنظمة قد يطرح العديد من الصعوبات على الصعيد الثقافي والأخلاقي، والسبب هو اختلاف القيم التنظيمية وقيم بعض العمال.»³ ومنه التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية: وهي تلك القواعد الثمينة والقيمة التي يحتكم إليها المورد البشري أثناء أداء مهامه اليومية في مؤسسته.

6.2.7. الافتراضات التنظيمية: «هي الدرجة من الاتفاق الجماعي تنتج عن النجاح المتكرر في تنفيذ معتقدات وقيم معينة.»⁴

¹ : محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002، ص312.

² : بكوش ليلي ومحجر ياسين : القيم التنظيمية «مدخل مفاهيمي»، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2017، ص 564.

³) M F. Waxin et C.Bermeyer, **Gestion des ressources humaines internationale**, Edition Liaison, France, 2008, p 94.

⁴: ادجار هـ. شاين: مرجع سبق ذكره، ص 43.

8. الدراسات السابقة.

إن جل البحوث في العلوم الاجتماعية تنطلق من الرصيد المعرفي السابق، سواء كانت أدبيات نظرية أو أبحاث علمية لدى تعتبر الدراسات السابقة نقطة الانطلاق للبحوث الاجتماعية، فعلى الرغم من تشابه الدراسات جوهريا أي من حيث المتغيرات إلا أنها تختلف ضمنا من حيث الأبعاد والمؤشرات، لكن لا يمكن إغفال الدور المنهجي الذي يساعد الباحث في تحديد مسار الدراسة والاستفادة منها. وقد تنوعت هذه الدراسات بين المحلية، العربية والأجنبية وأهم الدراسات التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ما يلي:

1.8. الدراسات المحلية: وهي الدراسات التي تمت في المجتمع الجزائري وحاولت دراسة موضوع

التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية وهي كالاتي:

1.1.8. الدراسة الأولى: من إعداد الباحثين «صبرينة لطرش وعديلة العلواني» تحت عنوان

«التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين - دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجيكو (Sijico) سكيكدة»¹ وكان فحوى إشكالية الدراسة كالتالي: ما هو تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية سيجيكو سكيكدة؟ وبغرض تحقيق هدف هذه الدراسة والمتمثل في معرفة أثر التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا) على أداء العاملين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على أسلوب الحصر الشامل الذي بلغ عدده 31 عاملا، طبقت عليهم أداة الاستبيان. وكانت النتائج كالتالي:

➤ توجد علاقات ذات دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير في الهيكل التنظيمي،

التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا) على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

➤ تواكب المؤسسة التكنولوجيا المتطورة وأساليب العمل الجديدة.

➤ اهتمام المؤسسة بالبرامج التدريبية.

¹ صبرينة لطرش وعديلة العلواني: التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين - دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجيكو (Sijico) بسكيكدة-، العدد 09، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، 2018. www.asjp.com تم الإطلاع عليه يوم 2019/03/21.

2.1.8. الدراسة الثانية: قام بها الباحث "بشير محمد" سنة (د س) المعنونة بـ «الثقافة والتسيير في الجزائر - بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية»¹، وتمحور سؤال الدراسة حول: ما هو نتاج التفاعل بين الرغبة في العملية التحويلية للجزائريين بواسطة التصنيع بهدف تغيير أدوارهم من حيث ابتعادهم عن القيم الثقافية الريفية والزراعية واكتسابهم للقيم الثقافية العصرية الصناعية من جهة ومدى رد فعل الموروث الأصيل بصفته النواة المحورية؟ هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز بعض عناصر الثقافة في المؤسسات الوطنية الجزائرية، ولتحقيق تلك الأهداف اعتمد الباحث على منهج علم الاجتماع الديناميكي، وعينة قدر عدد أفرادها 160 مفردة أما نوع العينة فلم يحدد، واستخدمت أداة الاستمارة من أجل جمع البيانات. وكان من أبرز نتائجها ما يلي:

➤ باب «الثقافة السياسية» سبب عدم الانتماء إلى الجمعيات المكونة للمجتمع المدني هو عجز الأحزاب السياسية لتقديم بدائل تكون في مستوى تطلعات العمال من حيث الدفاع عن مصالحهم وتحقيق مطالبهم.

➤ باب «تمثلات الأحزاب» للمؤسسة والعمل بها في جوانبها المختلفة، حيث ظهرت بعض العناصر المتعلقة بالتحفيز ترمي إلى تحقيق حاجات الأمن وتنمية الروح الإنتمائية.

➤ تصادم الثقافي بين المرجعية العصرية والتقليدية الأصيلة وتغلب هذه الأخيرة على العناصر المرجعية العصرية الحديثة.

➤ تواجد بعض الظواهر والقيم الثقافية في المؤسسة الجزائرية مثل: الاتكالية، التمييز الجنسي (الذكر على الأنثى) والروح العشائرية.

3.1.8. الدراسة الثالثة: قام بها الباحث «بوفلجة غيات» سنة (د س) تحت عنوان «القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث»² وسلطت الضوء على الاختلافات بين القيم داخل التنظيم، ويتشكل هذا الأخير من قيم تقليدية وقيم ثقافية جديدة. وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي كالاتي:

➤ فعالية التنظيم لا يمكن تحقيقها سوى من خلال تكامل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية الحديثة.

¹ بشير محمد: الثقافة والتسيير - بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية -، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

² بوفلجة غيات: القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للنشر، الجزائر، 2003.

- عدم احترام الوقت بسبب وجود بعض المضيعات كالتغيب المتعمد.
- انتشار ظاهرة العلاقات القرابية على ذهنية المدراء.
- صراعات داخل المؤسسة ناتجة عن نقص التعلم والاختلاف الثقافي.
- كثرة حوادث العمل بسبب نقص الثقافة الوقائية.

2.8. الدراسات العربية:

1.2.8. الدراسة الأولى: للباحث "علي عباس" سنة (2011) بعنوان «تأثير أنماط القيادة الإدارية

على عملية صنع قرارات التغيير – دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية-¹ انطلقت هذه الدراسة من مشكلة مكونة من عدة أسئلة مفادها:

- هل توجد في الشركة محل الدراسة أنماط مختلفة من القيادة الإدارية؟
- وهل يقاوم العاملون (المرؤوسين) قرارات التغيير؟
- وهل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية في صنع القرار وبين مقاومة العاملين لذلك القرار؟
- وما هي أفضل أنماط القيادة الفعالة في صنع القرار؟

كما هدفت هذه الدراسة معرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية والمتساهلة) على عملية صنع القرار ومدى مقاومة المرؤوسين للقرارات وتنفيذها. ولتحقيق تلك الأهداف انتهج الباحث المنهج الوصفي والتطبيقي، وتمثلت عينتها في عشوائية عنقودية قدرت بـ 119 مفردة، طبقت عليهم أداة الاستبانة بغرض جمع البيانات. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- كلما كان النمط القيادي ديمقراطياً زاد تأثيره الإيجابي على مستوى مقاومة صنع القرار في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مما يشير إلى أن النمط الديمقراطي المعتمد على العلاقات الإنسانية، المشاركة في صنع القرار، التفويض السليم والاتصال الجيد يؤدي إلى تقبل العاملين للقرار.

¹ علي عباس: تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير «دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية»، المجلد 20 العدد 1، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، د ب، 2012.

➤ وبخصوص النمطين القياديين الأوتوقراطي والمتساهل، فقد أوضحت النتائج أن لهما تأثيراً سلبياً على مستوى مقاومة المرؤوسين لصنع القرار وتنفيذه، وذلك بسبب عدم إشراكهم في صنعه وعدم إدراكهم لأهميته.

2.2.8. الدراسة الثانية: من تقديم الباحث «فهد بن أحمد الشعلان» بعنوان «التغيير التنظيمي بين الإرادة ... والإدارة»¹ وتمثل السؤال الرئيسي لهذه الدراسة في : ما طبيعة التغيير التنظيمي؟ وما دور الإرادة في إدارة مراحلها المتعددة والتعامل مع مقاومته؟ وتدرج هذه الدراسة ضمن البحوث النظرية لكن الباحث وظف المنهج الوصفي التحليلي لاستقصاء وفحص الدراسات التي اهتمت بموضوع التغيير التنظيمي، وفي الأخير توصل الباحث إلى العديد من النتائج وهي كالتالي:

➤ أضحى التغيير مطلباً ملحا لجميع المنظمات الحكومية منها والخاصة، ناهيك بالخيرية وذلك لمواكبة المستجدات المتلاحقة وإيماناً بفكرة أن الذي لا يتغير في مؤسسته سيكون مصيره التغيير.

➤ التغيير التنظيمي يحتاج إلى إرادة من قبل صناع القرار مبنية على دراسة للاحتياج واستشراف للمستقبل... كما يتطلب التغيير إرادة واعية قادرة على توظيف الأساليب والمداخل والمبادئ الإدارية للتعامل مع التغيير في جميع مراحلها.

➤ يفترض أن ينطلق التغيير من استراتيجيات واضحة المعالم، لان التغيير الذي لا يحكمه إطار استراتيجي واضح قد يضل الطريق ويصبح مصيره الفشل.

➤ للتغيير التنظيمي الكثير من النماذج التي تم ابتكارها وتطويرها من قبل العلماء... وتتيح هذه النماذج المختلفة المساحة الواسعة لقادة التغيير للاختيار من بينها بما يتواءم وطبيعة المنظمة ويحقق الأهداف المنشودة من كل مبادرة للتغيير.

➤ التغيير التنظيمي لا يخلو مما يسمى بمقاومة التغيير، سواء من قبل العاملين بالمنظمة، أم من قبل الإدارات المعنية داخل المنظمة أو خارجها... ويتفاوت مدى هذه المقاومة انطلاقاً من انطباق وتفسير المقاومين حول تأثير التغيير عليهم سلباً أو إيجاباً.

➤ هناك الكثير من الوسائل التي أشارت إليها نتائج البحوث والدراسات وأفرزتها التجارب... تساعد في التعامل الإيجابي مع مقاومة التغيير وتحويله ما أمكن إلى قوة داعمة تدفع التغيير إلى

¹ (فهد بن أحمد الشعلان: التغيير التنظيمي بين الإرادة... والإدارة، المجلد 31 _ العدد 64، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض المملكة العربية السعودية، 2016. www.sndl.com)

النجاح... ومن أبرز هذه الوسائل إشراك العاملين بعملية التغيير وإبراز الفوائد التي سيجنونها من التغيير، إضافة إلى تبديد الشكوك من فقدانهم لمزايا معينة.

➤ تبرز الثقافة التنظيمية داخل المنظمات بوصفها حجر زاوية في نجاح أو فشل عملية التغيير، ما يستوجب بناء ثقافة داعمة بدلا من ثقافة محبطة لضمان انسيابية التغيير بما يحقق الأهداف المنشودة للمنظمة.

3.2.8. الدراسة الثالثة: للباحثين «حسين حريم ورشاد الساعد» سنة (2006) بعنوان «الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية - دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني»¹ حاولت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما مستوى تبادل الموارد بين العاملين في المصارف التجارية الأردنية.
- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية في تبادل الموارد المعرفية بين العاملين؟
- هل يوجد اختلاف في مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين يعزى للعوامل السوسيو مهنية للمبحوثين؟

كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية على تبادل الموارد بين العاملين، وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية. الباحثان لم يدرج منهج الدراسة، واختيار عينة قصدية غير عشوائية قدرت ب 550 مبحوثا، وذلك بالاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات. وكان أبرز نتائجها:

- وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وبين مستوى تبادل الموارد وبالتالي بناء المعرفة.
- وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية (الثقة، الثقافة الجماعية، الرؤية المشتركة، اللغة والقصص المشتركة، ممارسات الإدارة والمعايير الثقافية) بمستوى تبادل الموارد.
- مستوى تبادل الموارد بين العاملين يختلف باختلاف المؤهل العلمي والعمر.

4.2.8. الدراسة الرابعة: من إعداد الباحث «محمد عبد حسن اشتيوي» المعنونة بـ «الثقافة التنظيمية كمدخل لإدارة النفايات الطبية في مجمع الشفاء الطبي»¹ طرح الباحث السؤال التالي: ما علاقة الثقافة

¹ حسين حريم ورشاد الساعد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية "دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"، المجلد 2 العدد 2، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 2006.

التنظيمية بإدارة النفايات الطبية في مجمع الشفاء الطبي من وجهة نظر العاملين؟ بغرض تبيان واقع الثقافة التنظيمية بأبعادها (السياسات والإجراءات، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وعلاقتها بإدارة النفايات الطبية بأبعادها (تمييز النفايات، فصل النفايات، جمع وتصنيف النفايات الطبية، معالجة النفايات، التخلص من النفايات، التغذية العكسية). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعينة عشوائية بسيطة قدر عددها بـ 113 مفردة طبقت عليهم أداة الاستبيان. وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- ثقافة المجتمع تشكل بيئة حاضنة ومتكاملة لتشكل طبيعة إدارة النفايات الطبية بالمجمع.
- يظهر التوجه نحو تعزّي النزاهة والشفافية في أعمال المجمع نظراً لطبيعتها الإنسانية.
- يتوفر هامش كبير لروح التعاون لدى العاملين عند انجاز مهماتهم في المجمع.
- الحرص لدى العاملين بانجاز أعمالهم وفق ما توقعتم منهم إدارة المجمع.
- وجود فجوة نسبية في الترابط بين إدارة المجمع والعاملين فيه.
- هناك قصور عند إدارة المجمع في تلبية توقعات العاملين بحصولهم على مكافآت وحوافز تبعا لأعمالهم.

3.8. الدراسات الأجنبية:

1.3.8. الدراسة الأولى: قام بها العالم «Chandler» (1909-1959) «أثر الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي»² هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تشخيص الأحداث الأساسية خلال مدة 50 سنة من تتبع تطور 100 شركة صناعية بالولايات المتحدة الأمريكية. واستنتج العالم مجموعة من النتائج هي كالتالي:

- التغيير في الإستراتيجية تقود تغييرات في هيكل المنظمة.
- الإستراتيجية الجديدة تتطلب هيكل تنظيمي جديد أو على الأقل يتم تحديثه وفي حالة عدم تتبع الهيكل التنظيمي الإستراتيجية سوف يؤدي على حالة عدم كفاءة العمل.
- الشركات كانت مركزية في هياكلها ولكن مع تطورها ونموها أدى إلى تطوير هياكلها التنظيمية.

¹ محمد عبد حسن اشتيوي: الثقافة التنظيمية كمدخل لإدارة النفايات الطبية في مجمع الشفاء الطبي- دراسة ميدانية-، العدد 13، مجلة بحوث، دب، 2020. www.sndl.com

² مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة «الهيكل والتصميم»، ط3، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2008، ص 79.

2.3.8. الدراسة الثانية: قام بها Jean-Cluade Moisdon تحت عنوان "L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A" (2009/2008) ¹.

حاول الباحث معالجة مشكلة الخلط في التقييم بين المستويات: لا يكفي إنشاء أداة لإحداث التغيير. وضرورة التحقق من تحديد ما هو الجديد في نظام الأدوات والأجهزة، ولكن يجب استكمالها بمزيد من التحقيق. إذن ما هي طبيعة هذه التحقيقات الضرورية الأخرى؟

كما اعتمد الباحث على منهجية بحث وفقاً لـ (A. Hatchuel 2000) وهي تقوم على ثلاث خطوات (المختبر/ الميدان/ التدخل)، فيما تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من المؤسسات التطوعية (واحدة CHU، ثلاثة CH، عيادتين PSPH، وعيادتين)، أما أداة الدراسة فتمثلت في المقابلة من أجل جمع المعلومات حول واقع التغيير. وفي أخير توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج هي كالتالي:

- يجب الاهتمام بتنظيم إجراءات العمل على مستوى القاعدة السفلى، من خلال خلق مواقف للمنظمين أو من خلال تكليف الأطباء بهذه المهمة.
- إذا ما أردنا التقدم في مسار التسجيل الإداري فيجب البدء من القاعدة بدلاً من الاعتماد فقط على المبادئ التنازلية مثل تلك الخاصة بالتمويل الهيكلي.
- إعطاء المورد الوسائل لتوليد دوافع - مهما كانت طفيفة - وبالتالي تجربة توازنات جديدة.

3.4.8. الدراسة الثالثة: من إعداد الباحثين Justine Arnoud et Pierre Falzon بعنوان «Changement organisationnel et préconception de l'organisation : des ressources

² aux catapultées» سعت هذه المقالة إلى وصف عمليات إعادة التصميم التنظيمي المستخدمة والتي يقوم بها المنشغلون بعد التغيير التنظيمي، حيث تهدف هذه العمليات إلى ضمان جودة الإنتاج. وبغرض تحقيق هدف هذه الدراسة قام الباحثان بدراسة ميدانية على مستوى مجمع يضم أربعة أقسام (المياه، النفايات، الطاقة والنقل) وكل قسم يضم العديد من المؤسسات داخل وخارج دولة فرنسا، حيث قام الباحثان

¹) J.Moisdon: L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A, N 1-2, Revue française des affaires sociales, France, 2010. <https://www.cairn>. 22 /02/2019. 10 :30.

²) Justine Arnoud et Pierre Falzon : changement organisationnel et reconception de l'organisation- des ressources aux capabilities, N 10-2, www.sndf.com. 23/02/2019.

بدراسة تحليلية لكشوف المرتبات عبر ثلاث مراحل بإتباع منهج تحليل المحتوى، واستعملا المقابلات والملاحظات المفتوحة من أجل بناء المقابلة الأساسية التي طبقت على بعض المدراء ودليل المراقبة. كما اعتمدا على الاستبيان المركب من ثلاث مؤشرات هي (الإبداع، الكفاءة، الاستقلالية). وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

➤ إذا ما تم تحديد عوامل تحويل الموارد إلى قدرات داخل القسم "أ" فان بعضها يختفي ويعيق استخدام الموارد في الأقسام الأخرى، وعملية فصل المهام بين المديرين الإداريين ومديرين الرواتب تجبر الموظفين على انتظار عمل آخر.

➤ الالتزام باحترام الوقت (يجب إصدار كشوف الرواتب في التاريخ المحدد كل شهر).

➤ كثرة الإجراءات تجبر إلى التوقف عن مهمة الحالية والانتقال إلى مهمة أخرى مهمة.

➤ إدخال أدوات جديدة يثقل كاهل نشاط الموظفين والمراسلين ويؤدي إلى جمود في طرق القيام بالأعمال.

4.3.8. الدراسة الرابعة: Hofstede «¹ تعتبر هذه الدراسة من أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي يحتمل إن تتباين الأفراد بشأنها، ففي هذه الدراسة تم استقصاء حوالي 116 موظف من موظفي شركة IBM منتشرين في 41 دولة لدراسة هياكل قيمهم ذات الصلة بالعمل، وقد أعد الباحث عشرين نموذجا من نماذج قائمة استقصاء استخدمت لهذا الغرض، كل نموذج منها مكتوب بلغة مختلفة وفي البداية حدد الباحث أربعة أبعاد ذات صلة بقيم العمل تحدد تباين الأفراد أو الثقافات حولها، غير أنه في تالية بالتعاون مع باحث آخر تم إضافة بعد ثقافي إلى خامس ذي صلة كبيرة بالثقافات الشرقية مما رفع الأبعاد الثقافية المدروسة في النهاية إلى خمسة أبعاد. وتشير هذه الدراسة إلى تباين واضح في ثقافات الشعوب حول هذه الأبعاد الخمسة وهي كما يلي:

➤ مدى تقبل المجتمع لتوزيع غير متساو للقوة والنفوذ بين أفراده.

➤ مدى تجنب الأفراد للمخاطرة وعدم التأكد.

➤ مدى توجه الأفراد نحو الذكورية مقابل الأنثوية.

➤ مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية.

➤ مدى التوجه بالحاضر في مقابل التوجه بالمستقبل.

¹ عبد الناصر محمد علي حمودة: إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2005، ص 136.

4.8. أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

➤ وظفت أغلب الدراسات السابقة منهج الوصفي التحليلي، باستثناء دراسة «محمد بشير» الذي اعتمدت على منهج علم اجتماع الديناميكي، ودراسة "Justine Arnoud et Pierre Falzon" الذي وظف منهج تحليل المحتوى الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة النظرية، أما كل من «بوفلجة غيات»، "Jean-Cluade Moisdon"، "Chandler" و "Hofstede" كل هذه الدراسات لم تبين نوع المنهج المستخدم.

➤ أما فيما يخص مدى الاتفاق والاختلاف حول توظيف نوع العينة فهناك تشتت كبير بين هذه الدراسات واختلفت في اختيارها لنوع محدد من الدراسات، باستثناء دراسة «حسين حريم ورشاد الساعد» ودراسة "Justine Arnoud et Pierre Falzon" فكلاهما اعتمدا على العينة القصدية، فيما بقية الدراسات فتراوح نوع عينتها من عشوائية عنقودية، أسلوب الحصر الشامل وعشوائية بسيطة. باستثناء دراسة كل من "Jean-Cluade Moisdon"، «بوفلجة غيات» و«محمد بشير» كلهم لم يوضحوا نوع العينة المستخدم.

➤ استخدمت جل الدراسات السابقة أداة الاستبيان بغرض جمع البيانات باستثناء دراسة "Jean-Cluade Moisdon" الذي طبق أداة المقابلة، في حين يبقى «بوفلجة غيات» و"Chandler" اللذان لم يوضحا نوع الأداة.

5.8. جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

➤ استفادت الدراسة الحالية من جل الدراسات السابقة في الوصول للمنهج المناسب لهذه الدراسة، حيث كان الإجماع على الاستعانة بمنهج الوصفي التحليلي في الدراسات السابقة يدل على قيمة وميزة هذا المنهج الذي يعتبر الأنسب في الدراسات الاجتماعية.

➤ استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مسار الطالبة في بناء إشكالية الدراسة.

➤ كما ساهمت الدراسات السابقة في اختيار المؤشرات الدالة على أرض الواقع خاصة مع تلك الدراسات التي درست المجتمع الجزائري، فهذا التقاطع المنهجي من حيث مكان الدراسة ساعد الباحثة في تفكيك متغيرات الدراسة بما يتناسب مع طبيعة المجتمع.

➤ استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عملية صياغة الأسئلة الفرعية، تحديد الأدوات المنهجية المناسبة للدراسة.

➤ ساهمت الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري.

6.8. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

➤ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو دراسة علاقة التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاث التوالي (التغيير التكنولوجي، التغيير الهيكلي، التدريب) مؤشرات (البرمجيات، تغيير أنماط السلطة، البرامج التدريبية) بالثقافة التنظيمية بأبعاده الثلاث على التوالي (المعتقدات التنظيمية، القيم التنظيمية، الافتراضات) مؤشرات (انجاز العمل، الانتماء، طبيعة الوقت).

➤ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تشكلت من مختلف البيئات الغربية والعربية، وتشابهت نوعاً ما مع الدراسات المحلية من حيث مكان إجراء الدراسة كموقع جغرافي محلي وبالتالي تشابه في النوعية المركبة للعينة.

➤ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو الاختلاف في أبعاد ومؤشرات متغيرات الدراسة، خاصة فيما يتعلق بمتغير الثقافة التنظيمية حيث لم يتم التطرق إلى مؤشرات (انجاز العمل، قيم الانتماء، طبيعة الوقت) كمؤشرات لأبعاد الثقافة التنظيمية.

9. المقاربات النظرية:

تعتبر المقاربة النظرية ذلك الإطار النظري التحليلي الذي يفسر الواقع الاجتماعي؛ وهي مدى اقتراب وتقاطع النظرية مع مفاهيم ومتغيرات الدراسة. وهنا سوف ندرج بعض النظريات التي تقاطعت مع دراستنا في إحدى متغيراتها وهي على النحو التالي:

1.9. نظرية الإدارة العلمية: تقوم هذه النظرية على افتراضات أساسية هي:

❖ " المكافأة اليومية المالية للعمال كحافز مادي لتحقيق أمثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة والمتعلقة بأداء عمل ما.

❖ وضع نظام صارم للمراقبة وإجراءات توزيع المهام.¹

❖ ضرورة إحلال الطرق العلمية القائمة على التجارب محل الطرق البدائية البسيطة.

¹ محمد يوسف القاضي: مرجع سبق ذكره، ص 268، ص 269.

- ❖ اختيار العاملين وتدريبهم حسب الأساليب العلمية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب له، وهذا يتطلب التعرف على إمكانيات كل فرد وحدوده ومن ثم إعطاؤه التدريب المطلوب.
- ❖ ضرورة مراعاة العدل في تقسيم المسؤوليات بين المديرين والعمال.
- ❖ ضرورة تعاون الإدارة مع العمال لانجاز الأعمال وذلك من خلال تقسيم العمل بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط ويقوم العمال بتنفيذ خطط الإدارة".¹

وتجمع الإدارة العلمية بين دراسة القدرات الفيزيولوجية الجسمية للعامل وهو مازال يعتمد من قبل المهندسين في دراسة الزمن والحركة، مع النهج الاقتصادي الذي بنظر إلى الإنسان على أنه الجوع هو دافعه للبحث عن الربح، إن الدعامة المركزية للمنهج هي أنه إذا كانت المكافآت المادية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بجهود العمل فإن العامل سوف يبذل أقصى مجهوداته الجسمية للوصول إلى أداء مميزاً.²

إن تطرقنا للنظرية الإدارية العلمية ليس محل الصدفة وإنما هو نتائج لتقاطع هذه النظرية مع موضوع دراستنا، فالمبادئ التي جاءت بها تعمل على تحقيق الفعالية للمؤسسة غير أن ذلك مرهون بإحداث تغييرات على مستوى ظروف العمل، كما أن النظرية التaylorية حاولت غرس قيم عمل جديدة وهي عقلنة العمل والتي مفادها الوصول إلى فعالية كبيرة وزيادة إنتاجية العمال من خلال دراسة الزمن لكل مهمة وتوزيعها بطرق منطقية وتقسيم العمل كل حسب مسؤوليته وتحديد مستويات التنظيم. فكل هذه القيم تعتبر مكونات لثقافة حاول تايلور نشرها في المؤسسة.

كما تقوم هذه النظرية على تدريب العمال وضرورة تعاون الإدارة مع العمال من أجل انجاز الأعمال وهذه الافتراضات تتقاطع مع موضوع هذه الدراسة؛ لذلك تعتبر النظرية التaylorية من إحدى المقاربات التي تفسر متغيري التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية.

¹ محمد الصيرفي: أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع «النظريات والأنماط الإدارية»، الجزء الأول ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2005، ص 103.

² (Amitai Etzioni: **Modern organizations** ; alex inkeles editor. 1964. P 21.

2.9. نظرية البيروقراطية:

"ميز ثلاث أنماط من السلطة هي: السلطة الكاريزمية المستندة إلى الإلهام والتي تنسب إلى وجود قائد ملهم له خصائص نادرة بمقتضاها يضحى قائداً أو زعيماً. ويتمثل النمط الثاني في السلطة التقليدية التي تستند إلى قدسية التقاليد والإيمان بخلود الماضي وبمقتضاها ينظر الناس للنظام الاجتماعي القائم بوصفه مقدساً وخالداً وغير قابل للانتهاك."¹

كما يتميز النمط التقليدي «العلاقات الاجتماعية تقوم على الشعور الذاتي للفرد وإحساسه بالانتماء إلى الآخرين من أبناء مجتمعه وتكون أفعاله تقليدية ومتأثرة بالعواطف."² أما النمط الثالث والأخير «فيستند إلى الإيمان بسيادة القانون ومن تم يوسم بالسلطة القانونية التي تفترض وجود مجموعة رسمية من المعايير المستقرة نسبياً والتي تسعى إلى تنظيم السلوك كي يكون سلوكاً رشيداً."³ وخصائص البيروقراطية:

- ✓ "يتمتع العمل البيروقراطي بالأولوية في الانجاز لذا يخصص وقت الموظف لأداء العمل البيروقراطي. أي لا يجوز تسخير الموظف لأداء أعمال أخرى.
- ✓ يقوم التنظيم البيروقراطي على قواعد وتعليمات تعتمد على انجاز الأعمال حيث تتصف هذه القواعد والتعليمات بالعمومية والثبات النسبي."⁴
- ✓ "إسناد تركيب المنظمة إلى أساس التدرج الهرمي أو (هرمية التنظيم) Hierarchy واعتماد التقسيم الإداري الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم، على وفق التسلسل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة."⁵

من أبرز ما جاءت به النظرية البيروقراطية هو التمييز بين أنماط السلطة والاعتماد على القواعد واللوائح التي تساعد على انجاز الأعمال؛ وهذان الافتراضان هما نقطة التقاطع بين النظرية البيروقراطية والتغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية.

¹ عبد الباسط عبد المعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، عالم المعرفة، الكويت، 1981، ص 93، ص 94.

² رشاد غنيم وآخرين: النظرة المعاصرة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، جمهورية مصر العربية، 2008، ص 33.

³ نفس المرجع، ص 94.

⁴ لو كيا الهاشمي: نظرية المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، دس، 67.

⁵ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 37.

3.9. نظرية العلاقات الإنسانية:

يرتكز التون مايو والذي يعتبر من أبرز العلماء الذين ساهموا في بناء هذه النظرية، التي انتهجت الاتجاه المعاكس لنظرية العلمية لفرديريك تايلور. ومن أهم مبادئ هذه النظرية ما يلي:

✓ "إن الإشراف الفعال يبني الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وأنه لا يكفي أن يتمتع الرئيس بسمات قيادية معينة كالعدالة والإخلاص وإنما لابد أن يراه مرؤوسيه كذلك".¹

بناء على ما سبق يتضح بأن نظرية العلاقات الإنسانية حددت مميزات القائد الفعال ونمط تسييره من خلال اعتماده على العدالة والإخلاص في معاملته لمرؤوسيه؛ وهي نقطة التقاطع التي بين هذه النظرية وبين التغيير التنظيمي وهي **نمط القيادة**.

✓ " يرى العالمان ميلر D.C.Miller وفورم W.H.Form أنه من أهم نتائج دراسات مايو هو أن الحاجة إلى التقدير، الأمن والشعور بالانتماء لهما أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها."² تعتبر الحاجة إلى الشعور بالانتماء من أبرز الافتراضات التي قامت عليها نظرية العلاقات الإنسانية وهي النقطة المشتركة بينها وبين متغير الثقافة التنظيمية.

✓ "يعمل التنظيم غير الرسمي كمثل للرقابة الاجتماعية في المنظمة، وهو خلق ثقافة تقوم على معايير سلوك معينة ويتطلب ذلك امتثال أعضاء المجموعة لقيم هذه المجموعة."³

✓ " ومن أهم نتائج هذه النظرية هو التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أسس المعاملة الإنسانية للعاملين."⁴

ولعل أهم ما يميز هذه النظرية في فترة ظهورها هو بروز **ثقافة جديدة** مغايرة عن ما سبقها فهي اعتمدت على الاهتمام بالجانب السلوكي للعمال من خلال تشكيل جماعات عمالية التي تندرج ضمن التنظيم غير الرسمي، وخلق التعاون فيما بينهم.

¹ محمد الصيرفي: نرجع سبق ذكره، ص 129.

² طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2007، ص 102.

³ كامل محمد محمد عويضة: مرجع سبق ذكره، ص 100.

⁴ علي السلمي: السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة، القاهرة مصر، دس، ص 8.

4.9. نظرية Y X

لم يختلف ماك غريغور دوقلاس كثيرا عن سياق مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية والاعتماد على البعد الإنساني كوحدة أساسية لدراسة المؤسسة، وقد وضع مجموعتين متناقضتين من الافتراضات إحداها تنظر للعامل نظرة سلبية تقليدية وأخرى نقيضتها تنظر للعامل بنظرة ايجابية حديثة.

1.4.9. افتراضات نظرية x

- ✓ إن الإنسان بطبيعته كسول لا يميل للعمل.
- ✓ إذا فرض العمل على الإنسان فإنه يبذل أقل جهد مستطاع.
- ✓ وبالتالي يكون سعى الإنسان قاصرا على إشباع حاجاته الأساسية.
- ✓ وكنتيجة لما سبق ذكره من افتراضات فإن الإنسان سيقاوم التغيير ويرفضه ويأنس إلى الروتينية ونبذ الابتكار.¹

2.4.9. افتراضات نظرية Y

- ✓ " يعمل الإنسان أيضا لإشباع حاجات ورغبات أخرى خلاف الأجر والمزايا المادية، وهو يعمل من أجل الانتماء إلى مجموعة من الأصدقاء من أجل الحصول على مركز اجتماعي مرموق والرضا عن الانجاز الشخصي.²
- ✓ "الأفراد يميلون بطبعهم إلى العمل متى توافرت لهم الظروف الملائمة لذلك.
- ✓ إيجاد الدافع للعمل لدى الأفراد لا يجب أن يقتصر على إشباع الحاجات العضوية والأمنية ولكن يجب أن يمتد إلى حاجات اجتماعية وتقدير الذات.
- ✓ الفرد بطبيعته يميل إلى التقدم وتحمل المسؤولية والاستعداد لتوجيه الجهد نحو الأهداف التنظيمية متى توافرت الظروف المناسبة لذلك.
- ✓ لا يميل الأفراد إلى مقاومة التغيير لمجرد المقاومة وإنما تتم المقاومة كنتيجة لسابق خبرتهم في التعامل مع الإدارة.¹

¹ محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص 130.

² علي السلمي: مرجع سبق ذكره، ص 13.

ومما سبق من افتراضات حول نظرية Y حاول ماك وضع مجموعة من العناصر التي تمثل قيما ايجابية. وتمثل التقاطع بين هذه النظرية وموضوع الدراسة في نقطة مقاطعة ومقاومة التغيير التنظيمي.

3.4.9. النظرية الموقفية:

ويمكن أن يلخص تفكيرهم في أن كل طريقة في التنظيم تعتمد على متغيرات داخلية (عمر المنظمة، حجمها، تكنولوجيا المستخدمة والإستراتيجية المطبقة) وخارجية (تغيرات البيئة، الاستقرار، الدينامية والتعقيد)². وتعتبر الموقفية مقارنة نظرية لمتغير التغيير التنظيمي إذ أن من أهم مبادئها هو كيفية تأقلم المؤسسة مع التغيرات الحاصلة سواء كانت داخلية أو خارجية واتخاذ القرار المناسب حسب كل موقف.

4.4.9. نظرية الحاجات

"تندرج هذه النظرية في الإطار السلوكي والذي تهتم بدراسة حاجات الإنسان ومدى نجاعتها للدافعية، ويعتبر ماك كلياند من أبرز علماء النفس الذين درسوا هيكل الحاجات وقد توصل إلى أن للخصائص الشخصية التي اكتسبها الفرد في المراحل الأولى من حياته لها انعكاس على الحاجات الإنسانية، كما توصل ماك إلى ثلاث أنواع من الحاجات هي: الانجاز، الانتماء والقوة."³

"الأفراد الذين يكون لديهم (حاجة القوة) يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة. وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة. أما الأفراد الذين لديهم (حاجة الانجاز) يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق. وهؤلاء -في رأي ماكلياند- يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف. في حين الأفراد الذين لديهم (حاجة الانتماء) يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل."⁴ ارتكزت هذه النظرية على ثلاث أنواع من الحاجات ومنها اثنين وهما:

¹ محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص 131.

² سليم ابراهيم الحسني: السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 94 95.

³ حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص 112.

⁴ ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي «منظور كلي مقارن»، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية، 1993، ص 163.

حاجات الانجاز والانتماء؛ اللذان هما نقطة تقاطع بين هذه النظرية ومتغير الثقافة التنظيمية، وبذلك تكون نظرية الحاجات مقارنة نظرية مفسرة للثقافة التنظيمية.

5.4.9. نظرية البنائية الوظيفية:

وقد اهتم بارسونز بالمجال الثقافي النظامي من خلال تبنيه نسق القيم System of values الذي يوضح وظائف التنظيم، ويحدد الأنماط النظامية الضرورية التي تعبر عن هذه القيم ضمن أطرها الوظيفية، وذلك من أجل تحقيق الهدف والمواءمة مع الموقف وتكامل النسق. ويستخدم بارسونز نسق القيم كنقطة مرجعية أساسية في تحليله لبناءات التنظيمية وقد أوجزها في ثلاث نقاط:

✓ متطلبات المواءمة والتكيف في التنظيم المرتبطة بتوفير الموارد الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.

✓ الإجراءات النظامية الضرورية التي يتخذها التنظيم من أجل توفير الموارد في العمليات الخاصة لتحقيق الهدف.

✓ توفير أنماط نظامية على تحديد وتنظيم الالتزامات داخل التنظيم في حالة مقارنته بتنظيمات أخرى تتمتع بنفس المواصفات التي يمكن تعميمها على نطاق واسع في المجتمع.¹

" ويركز بارسونز على التوازن في الأنساق الاجتماعية، فليس الصدفة أن يغفل تناول مفهومي الصراع والتغير التنظيميين، وهذا ما جعل بارسونز يركز على أن مصدر التغيير التنظيمي يأتيه بالضرورة من مصدرين، الأول يأتيه من الخارج حيث تمارس البيئة ضغوطا على التنظيم، والثاني يأتي من الداخل حينما تنشأ هذه الضغوط من داخل التنظيم ذاته. بمعنى أنه يحدث بفعل التغير الذي يطرق على البيئة الخارجية، وبالأخص ينجم عن التغيرات التي تطرأ على الأنساق القيمية الجوهرية في المجتمع."²

كما يعتبر بارسونز النسق الاجتماعي عبارة عن تفاعل لعلاقات في موقف يتخذ مظهرا فيزيقيا أو بيئيا وتتحدد الصلات بين الفاعلين وفقا لنسق من الرموز الثقافية المشتركة. والتي تتحدد في ثلاث عناصر

¹ رابع كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص ص، 159 160.

² المرجع السابق، ص 165.

أساسية وهي: الفاعل، المكانة والدور. وقد بين بارسونز بأن العلاقة التي تربط بين النسق العام والأنساق الفرعية الأخرى هي علاقة تكاملية، توازنية ونظام عام.¹

من خلال ما سبق يتضح لنا انه فعلا البيئة الخارجية تفرض ضغوطات على التنظيم لكي تتبنى التغيير التنظيمي، وتشمل هذه التغيرات الأنساق القيمية والجوهرية للمجتمع. في حين يعتبر المدخل النسق الاجتماعي الفني امتدادا للاتجاه البنائي الوظيفي لأنه منذ البداية يستخدم التنظيم كنسق اجتماعي مع إدخال أبعاد تنظيمية جديدة لم يتطرق إليها أنصار الاتجاه البنائي الوظيفي، تمثلت في تأثير العوامل التكنولوجية والفنية على البناء والعمليات التنظيمية.²

" يعد مدخل النسق الاجتماعي الفني مدخلا نظريا يقف موقفا وسطا بين الحتمية التكنولوجية والحتمية الاجتماعية، ويؤكد على أن كلا من التكنولوجيا والقوى الثقافية والاجتماعية له أهميته ويؤثر بدرجات متفاوتة على عملية العمل. وقد تم تطوير مدخل النسق الاجتماعي الفني عن طريق معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية وهو مدخل يستخدم نظرية الأنساق، ويؤكد الحاجة إلى الأخذ في الاعتبار للعلاقات بين الأنساق الاجتماعية والتكنولوجية."³

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن هذا الاتجاه يرى أن التنظيم هو نسق مفتوح يتفاعل مع بيئته باستمرار، ولأن هذه الأخيرة تعتبر الخزان الذي يزود المؤسسة بالموارد بشتى أنواعها والتي تستخدم بغرض تحقيق أهداف التنظيم.

¹ اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، مصر، 1994، ص 154.

² رايح كعباش: مرجع سبق ذكره، ص ص 191 192.

³ طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سبق ذكره، ص 112.

الفصل الثاني: الإطار المعرفي للتغيير التنظيمي في المؤسسة.

تمهيد

1. أهمية التغيير التنظيمي.
2. أهداف التغيير التنظيمي.
3. الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي.
4. أنواع التغيير التنظيمي.
5. مجالات التغيير التنظيمي.
6. مراحل التغيير التنظيمي.
7. نماذج التغيير التنظيمي.
8. منهجية التغيير التنظيمي.
9. مقاومة التغيير التنظيمي.
10. أبعاد التغيير التنظيمي.

خلاصة

تمهيد

يعد موضوع التغيير التنظيمي من المواضيع التي لاقَت اهتمام بالغ الأهمية في العقود الماضية، وهذا لمواكبة التحولات المتسارعة والتغيرات الطارئة المفاجئة بسبب تداخل العديد من العوامل التي ساهمت في إحداث تلك التغيرات على غرار السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية على مستوى المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسات، وهذه الأخيرة تعيش حالة من الديناميكية المستمرة وتغيير بشكل مستمر بغرض الحفاظ على بقائها والاستمرار في نموها وتطورها بما يتماشى مع متغيرات العصر الحالي، وعلى هذا الأساس سوف نتطرق في هذا الفصل إلى: أهمية وأنواع التغيير وكل متطلباته بالإضافة إلى الأبعاد التنظيمية التي يمسه التغيير التنظيمي في المؤسسة.

1. أهمية التغيير التنظيمي:

تعتبر عملية التغيير التنظيمي عملية هادفة تسعى إلى تحقيق أقصى درجات الارتقاء والنمو التي تعود بالفائدة على المورد البشري والمؤسسة، وللتوضيح أكثر نوجز ذلك في:

الحفاظ على الحيوية الفاعلة من خلال إنعاش المؤسسة بالمقترحات الايجابية وبث روح التجديد، والتخفيف من مظاهر روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج، كما تتجلى أهمية التغيير التنظيمي في تنمية القدرة على الابتكار والأخذ بعين الاعتبار الجانب الايجابي والسلبي الذي قد يعيق عملية التغيير التنظيمي من خلال مقاومته خوفاً من المجهول والتفكير السلبي في فقدان مراكز النفوذ والصلاحيات، كما تظهر أهمية التغيير في إزكاء الرغبة في التطوير من خلال تحفيز المورد البشري على تطوير وتحسين مخرجات العمل وإصلاح العملية الإنتاجية ومواجهة المشكلات واعتماد أساليب عمل جديدة كالتيكنولوجيا التي تساعد في تطوير قوى الإنتاجية. وهذا ما يساعد على التوافق مع المتغيرات الحاصلة في التكنولوجيا فكل هذه المتغيرات قد تساعد في الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء المتميز في المؤسسات.¹ هنا يتضح جلياً بأن التغيير التنظيمي عملية لا غنى عنها في عصرنا الحالي، وهو بمثابة القلب النابض للمؤسسة حيث يعمل على تجديد الروح من خلال الحفاظ على الحيوية، تنمية مهارات الابتكار وتجديد أساليب عمل باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

ومنهم من يقيد أهمية التغيير التنظيمي في ثلاث عناصر؛ للمورد البشري من خلال سعيهم نحو تحقيق الذات وتحقيق شعور الدفاء الاجتماعي بين أعضاء المؤسسة أي المزيد من الاهتمام بمسألة الجانب العاطفي والشعوري في المؤسسة، وتقليص فجوة التوقعات المختلفة للمورد البشري في المؤسسة. كما تسعى هذه الأخيرة لتحقيق مبدأ الجودة الشاملة لكل أعضاء المؤسسة وعلى كل المستويات من أجل الوصول إلى أداء متميز باستمرار، والجودة لا تعني الاهتمام بمكونات المؤسسة فقط وإنما قد تعدت إلى الأخذ بعين الاعتبار موضوع العملاء الذين لهم دوراً كبيراً في وضع سياسات والإجراءات فبوجود جودة عالية تكون المؤسسة قد لبت حاجات العملاء.² مما سبق يمكن ملاحظة أهمية التغيير التنظيمي الذي

¹ أحمد يوسف دودين: إدارة الجودة الشاملة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014 ص 226، ص227.

² فريد كورتل وأمال كحيلة: إدارة التغيير في عالم متغير، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2015، ص 28، ص 29.

تمس عناصر مغايرة عن ما سبقها وهي ثلاث: المورد البشري، تحقيق مبدأ الجودة الشاملة وتلبية حاجات العملاء.

كما من يرى أهمية التغيير في اعتباره جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية والتعامل مع الأحوال الطارئة والتصرف معه بحكمة وذكاء خاصة وأن المؤسسة تعمل في بيئة تكثر فيها التغييرات على غرار التكنولوجيا، وهذا ما قد يمنح المؤسسة مزايا تنافسية ترتقي بها نحو القمة وتخلق لها قيمة زائدة، كما يمكن التغيير التنظيمي من تسهيل عملية التعامل مع مختلف الأفراد، العملاء والثقافات المختلفة وهذا أمراً مهماً جداً يساعد في استمرار المؤسسة في عصرها المتطور، كما تشمل إدارة التنوع على عملية صنع القرار فالاعتماد على الآراء المختلفة والمتنوعة يسهم في تدعيم عملية صنع القرار بجودة عالية. إن تواجد المؤسسة في بيئة تنافسية يفرض عليها التشجيع على كفاءة إنتاجها وجودة خدماتها والسرعة في الاستجابة للتطورات المستمرة.¹ هنا تتجلى العلاقة التكاملية بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية حيث يسهل التغيير التنظيمي العلاقات والتعاملات مع تنوع الثقافي.

"كما توزيع التغيير التنظيمي أحد التطبيقات المهمة لعلم السلوك التنظيمي، ويهتم هذا المجال بالتغييرات المخططة في المنظمات، أي بإحداث بعض التغييرات أو التطورات المطلوبة في المؤسسات ويعتبر التغيير سمة أساسية للمؤسسات الناجحة، وذلك لان البيئة_ التي يوجد فيها التنظيم_ تتغير فالمستهلكون والمنافسون والموارد المختلفة تختلف مشاكلها من وقت لآخر، بالشكل الذي يتطلب مرونة في التعامل معها، وتعني المرونة ضرورة إحداث تغييرات في شكل الإنتاج والأساليب الفنية والتسويقية، كما يؤدي ذلك إلى تغييرات في السياسات المالية والأفراد وسلوك العاملين."² المؤسسات التي تعتمد التغيير التنظيمي كمنهج لتحقيق أهدافها هي مؤسسات ناجحة ورائدة في مجالها وبيئتها.

¹ محمد أحمد مختار: إدارة التغيير التنظيمي، ط3، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر، 2014، ص 33.

² علي السيد عبد الرحمن: الاتصال وإدارة التغيير والصراع والأزمات في المنظمات"، ط1، عالم الكتب، القاهرة مصر، 2019، ص176.

2. أهداف التغيير التنظيمي:

لكي يصل التغيير التنظيمي في المؤسسة إلى ما يصبو إليه يجب أن يكون مخطط له تخطيطاً استراتيجياً ومحكماً، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير التنظيمي تتلخص في¹:

- ❖ خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين؛
- ❖ يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية؛
- ❖ الارتقاء بمستوى الأداء، وتحقيق مستوى عالٍ من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع، وتحقيق التكاليف المنخفضة؛
- ❖ إحياء الركود التنظيمي، وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية؛
- ❖ التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري؛
- ❖ خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين؛
- ❖ تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للألات المتاحة، والموارد والطاقة ورأس المال؛
- ❖ زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم؛
- ❖ بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع؛
- ❖ تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه؛
- ❖ تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة؛
- ❖ زيادة مقدر المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

وفقاً لأعلاه يهدف التغيير التنظيمي إلى تحقيق العديد من الأهداف منها ما هو متعلق بالموارد البشرية من خلال تنمية ولاءه وتحسين أداءه، ومنه ما هو متعلق بتحسين أساليب العمل كخفض معدلات دوران العمل والتغيب، ومنه ما هو متعلق بالجانب المادي كتخفيض التكاليف الظاهرة والخفية، ومنه ما متعلق بالمؤسسة كتنظيم مثل تقليص الروتين التنظيمي، تحسين الفعالية والتخلص من البيروقراطية المرضية

¹ جمال محمد عبد الله: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص

وفي الأخير ما هو ما يتعلق بجانب بيئة المؤسسة من خلال زيادة مقدرتها على التأقلم والتكيف مع مختلف المتغيرات.

كما هناك أهداف أخرى ترغب المؤسسة في تحقيقها وهي¹:

- ❖ "التنافسية: فكلما سعت المؤسسة لاحتلال مركز أعلى بين المؤسسات المنافسة لها في السوق، كان لابد من إحداث تغيير فيها؛
- ❖ الاستمرارية والبقاء: من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من إحداث التغيير هو الرغبة في الاستمرارية والبقاء؛
- ❖ زيادة الكفاءة وتحسين الأداء: ويتم التغيير على إجراءات العمل وطرق الأداء من أجل تحسينه وزيادة الكفاءة بشكل عام."

يعتبر تحديد الأهداف من أهم المحددات والمقومات التي تتبناها المؤسسة ولأن عملية التغيير التنظيمي هي عملية ضرورية لضمان صيرورة نمو وتقدم المؤسسة، فإنها دائماً ما تسعى نحو الريادة وزيادة التنافس بين مختلف المؤسسات، وقبل هذا يجب عليها الحفاظ على الاستمرار والبقاء في بيئة العمل وتغيير أساليب العمل وطرق الأداء اللذين من شأنهما أن يزيدا من الكفاءة وتحسين الأداء.

بالإضافة إلى وجود أهداف أخرى تصبو إلى خلق مؤسسة مبدعة وبتكيفة مع بيئتها وهي كالاتي :

التخلي: بمعنى الاستغناء على أنشطة معينة أو بعض الأسواق، الموارد، بعض الاستراتيجيات والأساليب داخل المنظمة التي قد تكلف المؤسسة تكاليف خفية وغير مفيدة. في حين يعني **التبني:** الاعتماد على إستراتيجية ذكية أو تكنولوجيات جديدة أو أساليب تسيير جديدة مما يسمح للمؤسسة بالانسجام مع التطورات والمستجدات الجديدة. أما **التطور والتنمية:** من خلال تنمية استراتيجيات المتبناة وأساليبها وتوسيع مجال حقل معارفها وذلك من أجل البقاء والاستمرار. وفي الأخير يعني **التحسين:** تهدف

¹ حامد جودت حامد أصرف: نموذج مقترح للعلاقة بين رأس المال الفكري وأنماط القيادة والتكيف مع التغيير «بالطبيق على المستشفيات في قطاع غزة»، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة عين الشمس، القاهرة مصر، 2013، ص 194.

المؤسسة إلى التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي والتحسين في مهارات وقدرات العمال كذلك التحسين المستمر في أساليبها الإدارية.¹

كما يهدف التغيير التنظيمي إلى كل من ²:

- ❖ " بناء هيكل تنظيمي مرن تقل فيه المستويات الإدارية العليا، وتلغى فيه البيروقراطية؛
- ❖ تكوين رؤية واضحة، وتطبيق متطلباتها؛
- ❖ دراسة العمليات في المنظمة، وتكوين دوائر حول العمليات الجوهرية فيها؛
- ❖ إيجاد نظام حوافز يشجع على التعاون بين العاملين."

على اختلاف من الأهداف التي يصبو التغيير التنظيمي لتحقيقها لفائدة المؤسسة، فمن بين الأهداف أعلاه يسعى التغيير التنظيمي إلى بناء (تصميم) هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة والسلاسة التي تساعد في القضاء على العراقيل الإدارية والبيروقراطية، بالإضافة إلى رسم صورة واضحة للمؤسسة والحرص على تطبيقها، كما يهدف التغيير التنظيمي إلى البحث عن نظام للحوافز الذي يدفع بالموارد البشري للتعاون.

3. الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي:

يوجد العديد من العوامل والأسباب التي تدفع بالمؤسسة من أجل تبني عملية التغيير التنظيمي، فهناك سببين رئيسيين يدفعان إلى التغيير وهما القوى الداخلية والقوى الخارجية : «القوى الداخلية هي قوى تأتي من داخل المؤسسة نفسها ولها أوجه سوف نتطرق لها بالتفصيل، أما القوى الخارجية فهي تأتي من مصادر مختلفة من خارج المؤسسة ولها تأثيرا على هذه الأخير للتأقلم معها، وتجدر الإشارة إلى أن هذه القوى قد تأتي في سبل مختلفة وقد تتعارض مع بعضها البعض مثل القوى البيئية مع القوى الاقتصادية.»³ بناء على ما سبق اتضح بأنه يوجد سببين أساسيين في دفع المؤسسة نحو استحداث عملية التغيير

¹ بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2013، ص 67.

² إيمان أحمد يوسف: المهارات الإدارية وطرق تنميتها، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2020، ص 134، ص 135.

³ محمد بن يوسف النمران العطيات: مرجع سبق ذكره، ص 54.

التنظيمي، هما: العوامل الداخلية التي تتعلق بالنسق الداخلي للمؤسسة والعوامل الخارجية التي تتعلق بمتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة.

"أسباب داخلية : تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، إمكانيات، قدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم المالي للتعامل مع المتغيرات الحادثة في البيئة وعدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة."¹ هناك العديد من المحركات الداخلية المؤدية للتغيير التنظيمي بالأحرى إن ظهور مجموعة من المشكلات التنظيمية التي قد تعرقل أهداف المؤسسة لدى تسعى هذه الأخير إلى إدخال عملية التغيير التنظيمي لعلاج تلك المشكلات الداخلية. "أسباب خارجية: وتتجلى هذه الأسباب في العوامل المؤثرة على المؤسسة من الناحية الخارجية والبيئة المحيطة بها، وتعتبر هي الدافع الرئيسي لإحداث عملية التغيير على مستوى المؤسسات."² إن تغير الأنظمة في المجتمع قد يؤدي بالمؤسسة التي تبني عملية التغيير التنظيمي من أجل الحفاظ على مكانتها في البيئة. ومنهما يتفرع أسباب فرعية، ولعل أهم تلك الأسباب والدوافع ما يلي:

1.3. ضعف الأداء: غالبا ما تقوم المؤسسات الرائدة والتمتيزه بتقييم الأداء من خلال الأدوات الرقابية التي تكشف بعض مظاهر الضعف والتفكك في الأداء الإجمالي للمؤسسة، وقد يظهر ذلك الضعف إذا ما تم مقارنة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى المنافسة لها، أو في حالة ما تم ملاحظة تدهور الأداء نتيجة لانخفاض الربحية أو الإنتاجية أو ضعف الخدمات المقدمة للعملاء أو تفشي ظاهرة غياب المورد البشري.³ يعتبر ضعف الأداء من أهم مسببات التغيير التنظيمي ذلك كون انخفاض الأداء قد يؤثر على العديد من الجوانب من بينها انخفاض الكفاءة الإنتاجية والكفاءة الخدمتية، وهذا ما ينتج عنه فقدان المؤسسة للتنافسية في محيطها الخارجي.

2.3. أسباب بيئية: تتميز البيئة الخارجية أو بما يسمى بالمحيط الخارجي الذي تتواجد فيه المؤسسة بالعديد من التغيرات والتحويلات، ولأن المؤسسة تتفاعل وتتأثر بالبيئة الخارجية فلا بد لها من التكيف والتأقلم مع تلك التغيرات.

¹ عبد الباقي محمد صلاح الدين: السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية مصر، 2003، ص 379.

² خليل نبيل مرسي: تخطيط الاستراتيجي، الدار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 1994، ص 296.

³ حسين التهامي: الفكر الإبداعي "سيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية"، ط1، دار الكتاب

الحديث، القاهرة مصر، 2013، ص 143.

3.3. التغيير في أهداف المؤسسة: التغيير في أهدافها أو التغيير في النظرة الإستراتيجية للواقع المنشود؛ فهذا النوع يتبعه تغيير في البرامج المتبعة وأساليب العمل.

4.3. أسباب تكنولوجية: وهي تلك الإجراءات التي تنتهجها المؤسسة لتغيير خطوط الإنتاج أو إضافة خطوط جديدة وحديثة في منتجات نمطية أو إنتاج سلع جديدة، غايتها هو تضخيم الأرباح وتعظيمها وزيادة حجم الإنتاج لتخفيض التكاليف الظاهرة والخفية وتحسين أو تطوير المنتج.¹

5.3. أسباب سياسية: حيث يلعب الاستقرار السياسي وحالات السلم والحرب بين الدول دورا كبيرا في فلسفة الحكم، مما يؤثر على المؤسسات من حيث الهياكل التنظيمية وأساليب وطرق تشغيل العمل.

6.3. التغيير الاقتصادي: حيث يؤثر بصورة فعالة على نشاط المؤسسة بكافة مجالاتها، فالتغيير في طرق الاستيراد، الإنفاق، أسعار العالمية وخاصة البترول كلها تؤثر على طرق وأساليب تشغيل المؤسسة.

7.3. أسباب قانونية: وهو تأثر المنظمات باللوائح، القوانين والأنظمة سواء كانت على مستوى المؤسسة أو المنطقة أو على المستوى الوطني أو العالمي.² كما سبق الذكر سالفا بأنه يوجد سببين أساسيين في الدفع المؤسسة نحو التغيير التنظيمي وأحدهما الأسباب (القوى) الخارجية والتي تتضمن العديد من المحركات منها ما هو متعلق بالجانب السياسي والقانوني؛ فالاستقرار أو تدهور الوضع السياسي أو صدور أحكام وقوانين ولوائح جديد قد تؤثر على المؤسسة مما يستوجب عليها مواكبة تلك التطورات من أجل الحفاظ على مكانتها، أما فيما يتعلق بالجانب الاقتصادي الذي يعتبر هو كذلك من أبرز المحركات التي تؤدي بتبني التغيير التنظيمي بالمؤسسات ذلك أنه التغيير في أسعار المنتج في الأسواق العالمية أو طرق الاستيراد بالإضافة إلى تغيير أسعار البترول كلها عوامل مؤدية إلى التغيير بالمؤسسة من أجل التكيف والتأقلم.

8.3. أسباب إدارية: تؤثر فلسفة الإدارة في عمل المؤسسة، وان أي تغيير في هذه الفلسفة أو الأسلوب يؤدي إلى إحداث التغيير في المؤسسة.

¹ سعد علي ربحان المحمدي: مرجع سبق ذكره، ص 136، ص 137.

² محمد بن يوسف النمران العطيات: مرجع سبق ذكره، ص 56.

9.3. أسباب هيكلية: يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة. فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، إضافة لبيان أشكال الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة.¹ الأسباب الإدارية والهيكلية يعتبران من المحركات الداخلية ولا يمكن تجاوزهما بل يجب أخذهما بعين الاعتبار.

10.3. التحول الاجتماعي: كالتغير في عادات وتقاليد واتجاهات المجتمع وتطوير التعليم وبالتالي تتأثر قيم وأهداف وطموحات المؤسسات وفقا للتغيرات المجتمعية.

11.3. التغييرات التنظيمية: بسبب التغييرات في أساليب الإنتاج فقد تعددت العلاقات التنظيمية وأصبحت التنظيمات أفقية واتسعت القاعدة وتشابكت العلاقات بين المستويات الأفقية الواحدة.

12.3. زيادة الضغوط التي تواجه المنظمات: عندما تواجه المؤسسة مزيدا من الأزمات تصبح الحاجة ملحة لإجراء التغييرات فيها لزيادة قدرتها على المواجهة.²

للتوضيح أكثر الشكل التالي يوضح الأسباب الداخلية والخارجية المسببة للتغيير التنظيمي:³

¹ محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطينة: مرجع سبق ذكره، ص122، ص 123.

² حسين التهامي: مرجع سبق ذكره، ص 145.

³ زاهد محمد ديربي: السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2011، ص 190.

الشكل رقم 02: العوامل الداخلية والخارجية التي تدعو إلى التغيير.



المصدر: زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، ص 190.

4. أنواع التغيير التنظيمي:

يوجد العديد من أنواع التغيير التنظيمي وتختلف باختلاف أهدافه والغرض منه وتبعاً للمجال الذي يطرأ فيه التغيير، أو وفقاً لأصناف معينة ولأنه يوجد أنواع كثيرة من التغيير التنظيمي سوف نتطرق إلى بعضها على سبيل المثال وليس الحصر:

1.4. أنواع التغيير التنظيمي حسب Quinn وقسمه إلى نوعين هما:

1.1.4. التغيير العميق: يتطلب استحداث طرائق جديدة للتفكير والسلوك لتطبيقه يحتاج الأمر لرقابة فاعلة وتحمل مجموعة مخاطر وهو تغيير شامل بطبيعته ولا يرتبط بتصرفات الماضي وبصفة عامة لا يمكن إحداث تغيير أو انقلاب على هذا النوع من التغيير.

2.1.4. التغيير الإضافية: على عكس التغيير العميق فهو تغير مرتبط بالسلوكيات الماضية والحالية ولا يتطلب رقابة مباشرة لان العاملين لا يشعرون بحدوث تغيير عن الأحداث الماضية فهم يتحكمون في الأحداث المصاحبة لهذا النوع من التغيير.¹

2.4. التغيير التنظيمي "حسب سرعة عملية التغيير المطلوبة أو نطاقها من طرف Buchanan & Huczyn فهو نوعان:

1.2.4. التغيير المندرج: وهو الذي يبدأ بالتغييرات البسيطة وي طرح التزامات يسهل قبولها، ثم يتدرج إلى فرض التزامات أكثر تعقيدا أو أكثر صعوبة في القبول.

2.2.4. التغيير المرحلي: ويتم فيه تقسيم الهدف النهائي للتغيير أو التطوير أو الهدف فرعية جزئية يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع مستفيدا من تراكم الآثار التاريخية عن تغييرات المرحلة السابقة بحيث يتحقق الهدف النهائي في النهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير.²

3.4. التغيير حسب التخطيط: حيث ينقسم التغيير التنظيمي إلى نوعين هما:

1.3.4. "التغيير المخطط : يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا ويقصد بالتغيير المخطط "ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى."

2.3.4. التغيير غير المخطط (العشوائي) : وعملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المؤسسة مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة وضارة.³

4.4. التغيير التنظيمي حسب التغطية وينقسم إلى قسمين وهما:

¹ محمد أحمد محمد مختار: مرجع سبق ذكره، ص55.

² محمد عمر الزغبى ومحمد تركي البنانية: القيادة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2012، ص 59.

³ زكرياء الدوري: مبادئ إدارة الأعمال «وظائف وعمليات منظمات الأعمال»، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص37.

1.4.4. "تغيير جزئي": وهو يشمل جانب أو جزء محدد من المنظمة، مثل تغيير أو استحداث برنامج تدريبي، تغيير آلات أو معدات تخص قسم معين.

2.4.4. "تغيير كلي أو شامل": وهو تغيير جميع جوانب المؤسسة، كتغيير أو استحداث منظومة كاملة.¹ وهو ما يعرف أيضا بالتغيير الجذري الذي يحول المنظمة بأكملها ويؤثر بشكل أساسي على إستراتيجية المؤسسة وعلى ثقافتها، هيكلها وأنظمتها.²

5.4. التغيير التنظيمي حسب مشاركة الموارد البشرية: وفيه شكلين من التغيير وهما:

1.5.4. "التغيير المفروض": حيث يفرض جبرا على العاملين، وتسبب الإحباط وقد يزول بزوال الشخص الذي فرضه.

2.5.4. "تغيير تنظيمي بالمشاركة": تتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه وهي أكثر استمرارية.³

6.4. التغيير التنظيمي حسب المجال الذي يمسّه ويوجد خمس أنواع هي كالآتي:

التغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة: من حيث الإدارات، الأقسام والعلاقات التنظيمية بينهما، بالإضافة إلى التغيير التكنولوجي: والذي يشمل تغيير الآلات والمعدات والأجهزة وأساليب العمل. وأيضا التغيير الإنساني: ويشمل تغيير عادات وقيم الموظفين وأنماط سلوكهم التي اعتادوا عليها إلى عادات وأنماط مختلفة تسير الظروف الجديدة. كما تعتبر طبيعة العمل من المجالات التي يمسها التغيير: ويتضمن التغيير في نوعية وكمية العمل وفي الواجبات الوظيفية للموظفين. وأخيرا قد يشمل التغيير

¹ صالح البلوي: إدارة التغيير «المفاهيم والتطبيقات في التعليم الجامعي دراسة نظرية تحليلية»، مجلة القراءة والمعرفة، العدد 171، مصر، 2016، ص 258.

<http://education.arab.macam.ac.il/article> الساعة 21:00 تاريخ 2020/03/31

² L. Ben Abdallah et Z. Ben Ammar-Mamlouk :Changement organisationnel et évolution des compétences, Cas des entreprises industrielles tunisiennes, La Revue des Sciences De Gestion, N 226-227, 2007, p 134. www.sndl.com تاريخ 2019/09/25

³ درديش أحمد وكويحل فاروق: دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 2، الجزائر، د س، ص 112. 10:14 يوم 2021/05/19. www.sndl.com

التنظيمي بيئة العمل: ويشمل الانتقال من مكان إلى آخر يختلف عن مكان العمل الأول في ظروفه البيئية.¹

5. مجالات التغيير التنظيمي:

بعدما تم التطرق إلى مختلف أنواع وأشكال التغيير التنظيمي والتي اختلفت باختلاف مشاربها، فهذه التصنيفات سوف توضح أكثر أهم المجالات التي يحدث فيها التغيير سواء كانت في النطاق الإداري أو التنظيمي أو السلوكي وقد جاءت على النحو التالي: تغييرات تحدث في التنمية المستخدمة، تغييرات تكون على المستوى الثقافي والحضاري للمؤسسة، تغييرات في الأفراد، تغييرات على مستوى العمليات والبيئة التنظيمية، تغييرات في طبيعة وأسس المؤسسة، أو على مستوى المهام والأنشطة الممارسة وقد يتعدى ذلك إلى تغيير أداء المورد البشري.²

ومنهم من يرى بأن مجالات التغيير التنظيمي تشمل ثلاث أبعاد عامة هي كالاتي:³

- ✓ "تركيب المنظمة وتصميمها: ويشمل (تصميم الوظيفة، التقسيمات الإدارية، علاقات الاتصال، توزيع السلطة، آليات التنسيق، الهيكل التنفيذي: الاستشاري، التصميم الشامل، الثقافة، إدارة الموارد البشرية).
- ✓ تكنولوجيا وعمليات: ويشمل (تقنيات المعلومات، التجهيزات، إجراءات العمل، تتابع العمل، أنظمة الرقابة)
- ✓ الأفراد: ويشمل (قدرات ومهارات، أداء، إدراك، توقعات، اتجاهات، قيم).

غير بعيد عن المجالات سالفة الذكر فقط حدد خمس مجالات للتغيير التنظيمي أكثر شمولية واتساعا وشملت كل مكونات المؤسسة، فالمجال الأول هو التغيير الاستراتيجي والذي يهدف إلى تغيير

¹ محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، ط8، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2012. ص 59.

² محمد سعيد نمر: إدارة الجودة الشاملة «مدخل حديث»، ط1، ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2018، ص 184، ص 185.

³ بن أحمد لخضر وآخرون: مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي «دراسة حالة مديرية الضرائب»، المجلد3 العدد 2، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، الجزائر، 2019، ص 167.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/108259> 08:50 تاريخ 2021/03/02.

استراتيجيات المؤسسات سواء تغيير كلياً أو جزئياً على غرار استراتيجيات وحدات الأعمال أو على مستوى إستراتيجية الوظائف فهذه المجال الذي يطرأ عليه التغيير سوف يتبعه تغيير في الأهداف الإستراتيجية أي أنه سوف يؤثر لا محالة على قرارات المؤسسة وبما في ذلك القرارات الإستراتيجية المتعلقة بعملية تخصيص الموارد. في حين يتمثل المجال الثاني في تغيير الجوانب التنظيمية أي التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإعادة توزيع الوظائف التي تأثرت بتغيير بعض أو كل هياكل المؤسسة، وتغيير أيضاً في مصادر اتخاذ القرارات ومدى درجة رسمية ومركزية السلطة، نطاق الإشراف، طبيعة العلاقات، تفويض الصلاحيات. أما المجال التغيير السلوكي فهو يتمثل في تغيير أنماط العلاقات التي تربط بين المورد البشري وجماعات العمل، أنماط التأثير والقوة، نظرة الفرد إلى دوره في المؤسسة، مدى رضا المورد البشري عن عمله وفاعليته، مقاييس حسابات الموارد البشرية، بالإضافة إلى نظرة المؤسسة إلى المورد البشري والأداء المتميز. وتمثل المجال الرابع في قيام المؤسسة بالتغيير التكنولوجي لمسايرة التطورات والأوضاع الجديدة وتحديث خطوط الإنتاج باستحداث تقنيات متطورة من شأنها زيادة الربح والفوائد وتقليل التكاليف الظاهرة والخفية، كما يشمل هذا المجال أيضاً تحسين الجودة وتطوير الإنتاج باقتناء ماكينات ومعدات جديدة في النطاق الإنتاجي الصناعي أو من خلال تغيير النظام الحاسوبي في كل مفاصل النشاط. أما المجال الخامس والأخير فهو تغيير الإنساني بشقيه الأول هو تغيير المورد البشري غير الفعال والمنتج أي الاستغناء عن خدماتهم وإحلالهم بموارد بشرية أكثر فعالية وكفاءة، وفي المقابل يعتمد الشق الثاني على تغيير نوعي للمورد البشري ذلك من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتطوير قابليتهم وتعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية، أو تطبيق قواعد المكافآت والحوافز.¹

6. مراحل التغيير التنظيمي

تعتبر عملية هندسة التغيير التنظيمي من أصعب العمليات التي تمر بها المؤسسة في دورة حياتها، ولكي تتم هذه العملية بصورة فعالة ينبغي أن تمر بمراحل مختلفة اختلفت تسمياتها وعددها، وقد جاءت على النحو التالي²:

¹ سعد علي ربحان المحمدي: الإدارة الإستراتيجية وإدارات معاصرة «التمكين، التغيير، التناقضات، التفاوض»، ص 126، ص 127.

² سعد علي ربحان المحمدي: المرجع السابق، ص 135.

1.6. "مرحلة التشخيص: ويتم فيها التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.

2.6. "مرحلة التخطيط: ويتم فيها رسم خطوط التطوير والتغيير المطلوب تحقيقه، وتحديد الآليات والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الهدف.

3.6. "مرحلة التنفيذ: وهي ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة.

4.6. "مرحلة التقييم: ويتم فيها مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف."

كما توجد خطوات أخرى يمكن إتباعها من أجل نجاح عملية التغيير التنظيمي وهي¹:

1.6. "الإعلام: وهي أولى الخطوات وأساسها حيث يجب على القائمين بالتغيير التنظيمي إخبار فريق العمل بأن هناك تغييراً في الطريق إليهم وهذا أولى مراحل العملية.

2.6. "المشاركة: وهي إشراك المورد البشري في عملية التغيير التنظيمي كي تشجع على بناء الثقة.

3.6. "التدريب: بعدما يتم مشاركة الموارد البشرية نصل مرحلة الاتصال والتدريب.

4.6. "المعلومات: وهي مرحلة تزويد المورد بالمعلومات اللازمة التي تخص التغيير التنظيمي.

5.6. "التغلب على الصعاب: ويتم ذلك من خلال تذليل الصعاب.

6.6. "التقييم: تأتي في النهاية عملية تكريس الجهود والتقييم.

غير بعيد عما سبق هناك من حدد مراحل التغيير التنظيمي في خمس خطوات تمثلت في ما يلي²:

(1) أسامة خيرى: الجديد في القيادة الإدارية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص79.

(2) محمد بن يوسف النمران العطيّات: إدارة التغيير «التحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرون»، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص50، ص51.

1.6. مرحلة الإعداد: وفي هذه المرحلة الأولية تبدأ المؤسسة بالإعداد المناسب للوصول إلى إجماع حول الأهداف التي تمثل انطلاقة للمؤسسة والأهداف التي تمثل الغرض من وجود مشروع هندسة التغيير.

2.6. مرحلة التحديد: كمرحلة ثانية تقوم المؤسسة بتطوير نموذج يهدف لتلبية احتياجات الموارد البشرية وتحديد العمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وذلك بالمسح الشامل لمؤسسة والموارد المطلوبة بالإضافة إلى تفعيل عمليات معينة مع تحديد أولويات القيام بها.

3.6. مرحلة التصور: وهي المرحلة الثالثة لعملية التغيير التنظيمي والتي يتم فيها البحث عن الفرص التي تحقق انطلاقة كبيرة في عملية الهندسة الإدارية وتحديد الفرص المتاحة باعتبارها تصورات للتغيير الجذري المراد إحداثه.

4.6. مرحلة الحل: المرحلة الرابعة والتي تنقسم إلى مرحلتين متوازيتين؛ الأولى تتمثل في الحصول على التصميم التقني المطلوب لتطبيق التصورات؛ الثانية وهي العمل على التصميم الاجتماعي الذي ينظم ويرتب الموارد البشرية التي ستحتل وظائف عملية التغيير.

5.6. مرحلة التحول: وهي المرحلة الخامسة والأخيرة وتتم من خلال بلوغ وتحقيق التصورات الخاصة بالعملية والتطبيق على نموذج مصغر من أجل الوصول للإنتاجية الكاملة للعمليات الجديدة وتعتبر هذه المرحلة من أخطر وأدق المراحل لتحديد تصور شامل للتحويلات وإدارتها.

7. نماذج التغيير التنظيمي:

1.7. نموذج لوين كيرت (Kurt Lewin 1951) : «تعتبر هذا النموذج من أقدم النماذج التي قدمت لدراسة التغيير عبر مراحل مهمة ثلاث، لقد أشار العديد من الباحثين والكتاب إلى هذا النموذج

باعتباره أساس البدء بدراسات متعمقة لاحقة لعمليات التغيير والتطوير في المؤسسات.¹ حيث يقترح أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل:

1.1.7. "إذابة أو حل الجمود: وتمثل هذه الخطوة إثارة ذهن أفراد وجماعات المؤسسة من عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير، وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل، وهي إثارة لدافعتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم. ولا يمكن للمنظمة أن يتم فيها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين.² "وتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد، اختفاء السلوك الحالي، الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح..... والاعتراف بوجود مشكل ما والإدراك بان شخصا آخر اكتشف فكرة جديدة.³

2.1.7. التغيير changing: "وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة، وهذا يؤدي بدوره إلى تعلم طرق جديدة من خلال السلوك الذي تعلمه أو تدرب عليه، ففي هذه المرحلة يؤكد العالم لوين تغيير فعلي في الواجبات والمهام والهيكل التنظيمي والتقنيات وبوجه السرعة الممكنة، لأن في هذه الحالة سوف تبرز مقاومة للتغيير.⁴ "ويشير shein إلى أن هذه المرحلة تتضمن: ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتمصص دور وسيط التغيير Change agent وأن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير، ويحذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة لان من شأنه ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي. إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي

¹ طاهر محسن منصور ونعمة عباس الخفاجي: نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 124، ص 125.

² محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطانية: القيادة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2014، ص 129.

³ حسين حريم: السلوك التنظيمي «سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال»، ط4، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 376.

⁴ عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي: الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 35.

وإلقاءه بعيدا أي إذابة الجليد بشكل سليم ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش ومزيج من الشعور بالأمل والقلق.¹

3.1.7. إعادة التجميد أو التثبيت Refreezing : "هو محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير التنظيمي. فإذا كان هناك تغيرات في أساليب العمل والسياسات والإجراءات، واكتساب الأفراد والجماعات والمؤسسة أنماطا جديدة وجيدة من السلوك، فيجب حماية ذلك والإبقاء عليه (أو ما يطلق عليه بتجميد الوضع) أطول فترة ممكنة لضمان استمراره وثباته."² وهذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار ومهارات واتجاهات....جديدة في مرحلة التغيير يتم دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تثبت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط لسلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة وبعد إظهار لسلوك أو الاتجاه ينبغي استخدام التدعيم أو تعزيز التغيير المرغوب ما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة Modeling لتعزيز استقرار التغيير.³

2.7. نموذج 1980 Edgar Huse : وضع هاوس سنة 1980 نموذج للتغيير التنظيمي يتكون من سبع مراحل متتابعة وتجدر إلى أن هذا النموذج مبني وفقا لمبادئ نموذج كيرت لوين وهذه المراحل هي كالتالي: الخطوة الأولى هي الاستطلاع أو كما يطلق عليها البعض تنمية الحاجة للتغيير وفي هذه المرحلة تكتشف المؤسسة بعض المشاكل الموجودة على مستوى أنساقها ووظائفها، مما يشكل لها وعي لوضع الحلول والتغلب عليهم وذلك بالاستعانة بوكيل أو مستشار لمساعدتها على وضع خطة للتغيير الوضع الراهن، أما الخطوة الثانية فهي تتمثل في تكوين علاقة التغيير أو الدخول الفعلي في عملية التغيير التنظيمي من خلال إقامة علاقة مع مستشاري الذين تم تعيينهم لمساعدتها ورسم التوقعات والمفاهيم التي تكون لغة تواصل لهذه العلاقة، فيما تعد التشخيص أي تحديد المشكلة هي الخطوة الثالثة من نموذج هوس التي تقوم على أساس إعطاء المستشار كل المعلومات التي تخص المؤسسة وتحديد له المشكلة والمراد تغييره، أي إعطاؤه كل البيانات اللازمة من أجل تشخيص المؤسسة ووضعها تحت مجهر

¹ حسين حريم: مرجع سابق، ص 376، ص 377.

² محمد عمر الزعبي ومحمد تركي النبطينة: مرجع سبق ذكره، ص 130.

³ حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص 377.

كاشف لكل مشاكلها، غير أنه قد توجد بعض التفرعات والسلوكيات قد لا ينتبه لهم كل من المؤسسة والمستشار فهذه الخطوات الثلاث السابقة ما هي إلا أرضية صلبة مهياً لوضع الخطوة الرابعة التي يتم فيها تحديد الأهداف وإنشاء المخططات حيث هنا يتم الاتفاق على الخطة التي وضعها المستشار من طرف المؤسسة، وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب التي تساعد في كيفية العمل وتحديد فترتها الزمنية بالإضافة إلى وضع توقعات حول مقاومة التغيير وأسباب المقاومة. أما الخطوة الخامسة فهي الفعل وهي المرحلة الفعلية لتطبيق الخطة التي وضعها مستشار التغيير في المؤسسة وباستطاعتهم تطبيق العديد من الطرق في نفس الوقت وبشكل متوازي، في حين تعتبر خطوة التثبيت والتقويم هي السادسة والأخيرة حيث يتم فيها تثبيت خطة التغيير وفيها تتفق المؤسسة والمستشار التغيير على إنهاء تلك العلاقة، وهنا المؤسسة هي المستفيد من هذه العلاقة ولكنها تبقى تحت سيطرة تبعية للمستشار.¹

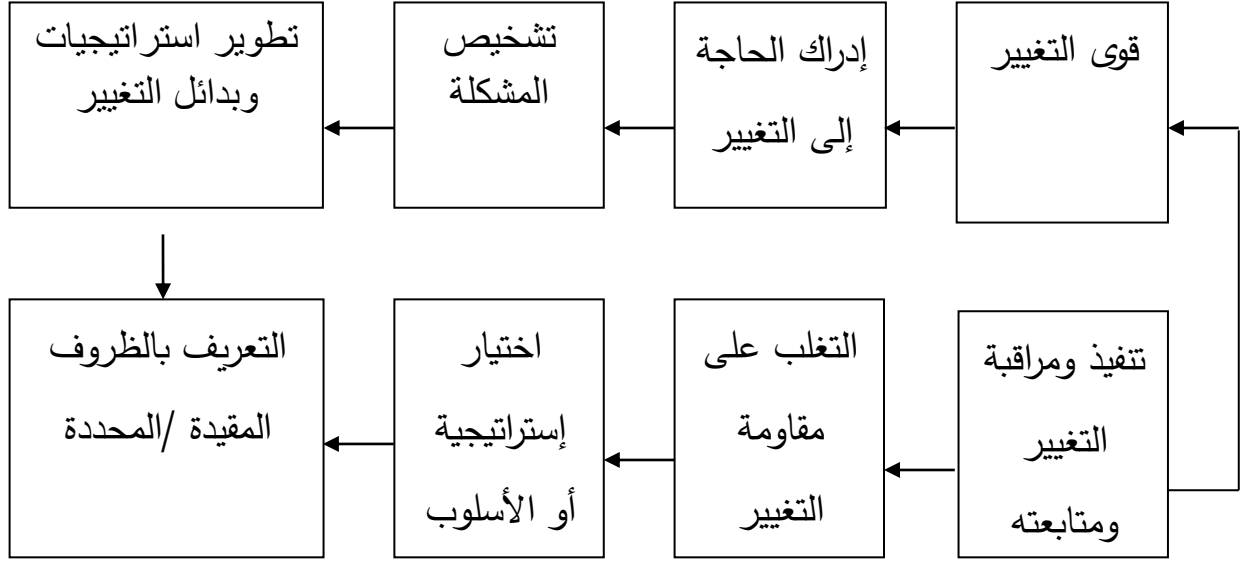
3.7. نموذج Ivancevich 1989 :

توزيع نموذج التغيير الذي اقترحه لوين Lewin إطار لعملية التغيير واعتمادا على هذا النموذج واسترشادا به حاول عدد من الكتاب والباحثين والمعنيين بالتغيير التنظيمي السعي لتقديم أطر ونماذج مقدمة عنصر النماذج، من بينها نموذج «Ivancevich وزملائه فيعتبر عملية التغيير من الخطوات المترابطة، ويبين الشكل التالي أبرز مراحل عملية التغيير حسب هذا النموذج»².

¹ بديع محمد مبارك القاسم: نماذج واستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري، مؤسسة الوراق للنشر، عمان الأردن، ص 126.

² ربحي مصطفى عليان: إدارة التغيير، ط1، دهر صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 203.

الشكل رقم 03: مراحل عملية التغيير



المصدر: ربحي مصطفى عليان: إدارة التغيير، ص 203.

وللتفصيل أكثر سوف نتطرق لكل مرحلة على حدا:

1.3.7. قوى التغيير: وتشمل قوى التغيير الداخلية والخارجية.

2.3.7. الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المؤسسة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح ومعدلات الأداء، وهبوط المبيعات وتدني معنويات العاملين وغيرها، تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.¹

3.3.7. تعريف المشكلة: أي تعريف المشكلة وتحديدتها وإدراكها من طرف الموارد البشرية، قبل تبني أي إجراء. وقد لا تكون المشكلة واضحة وظاهرة للجميع، لذا فان الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه المرحلة.

¹ حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص 379.

4.3.7. تشخيص المشكلة: وفي هذه المرحلة لابد من تشخيص دقيق للمشكلة وتعريفها وتحديدتها. إلا أن بعض المشاكل لا تكن واضحة للجميع وهنا تلعب الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الحقيقي دورا بارزا في توضيحها وإبرازها للجميع وبالتالي تسليط الضوء على المشكلة وعندئذ يتمكن من حلها.

5.3.7. تطوير استراتيجيات وبدائل التغيير: وفي هذه المرحلة يتم تحديد الاستراتيجيات والبدائل الممكنة للقيام بعملية التغيير. وفي هذه المرحلة يجب النظر دائما إلى عناصر رئيسية هي: ما الذي يجب تغييره (مجال التغيير) وكيفية إحداث التغيير والجهة أو الوحدة المستهدفة من التغيير.¹

6.3.7. تعريف المحددات (الظروف المقيدة): يتوقف اختيار أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه ببعض المتغيرات والظروف الآتية السائدة في المنظمة ومنها القيادة، التنظيم الرسمي وثقافة التنظيمية ويعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، وإذا ما أخذت الإدارة بتنفيذ التغيير دون الأخذ في الحسبان المحددات والقيود التي تفرضها الظروف السائدة في المؤسسة فإن مثل هذا التغيير يمكن أن يؤدي فعلا إلى مزيد من المشكلات.²

7.3.7. مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

8.3.7. تنفيذ التغيير ومتابعته: تتضمن هذه المرحلة عنصرين (بعدين) وهما: التوقيت والنطاق، أما التوقيت فيعني معرفة متى تم إحداث التغيير، أما النطاق فيشير إلى معرفة (مدى) مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، وإن مسألة التوقيت هي أمر إستراتيجي، وتعتمد على عوامل كثيرة وبخاصة دورة عمل المنظمة والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فأى تغيير رئيس يجب أن لا ينافس ويعارض العمليات اليومية.³

¹ ربحي مصطفى عليان: مرجع سبق ذكره، ص 204.

² برباوي كمال: دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي «دراسة ميدانية لشركة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي»، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2015، ص 125.

³ حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص 383.

4.7. نموذج كوتر: Kotter Model 1996

يتركز نموذج العالم كوتر للتغيير في ثمان خطوات رئيسية متسلسلة وهي كالآتي :

الخطوة الأولى تمثلت في: الحاجة الملحة للتغيير من خلال الإقناع، لماذا هناك حاجة للتغيير ؟ في تليها الخطوة الثانية وهي: تكوين تحالف أو ائتلاف ما يكفي من القوة للتغيير؛ وبعدها خطوة الثالثة وهي: تشجيع الفريق على تكوين رؤية إستراتيجية لتحقيق الكفاءة في الأداء؛ ثم الخطوة الرابعة : وهي نشر الرؤيا إلى جميع أفراد المنظمة حتى يتمكنوا من المشاركة؛ الخطوة الخامس وفيها: تمكين ودعم العمل والتخلص من العوائق، والاعتراف بالتقدم والانجازات؛ والخطوة السادسة: التخطيط وصنع النجاحات في المدى القريب من خلال أهداف يسهل تحقيقها؛ ثم الخطوة السابعة: تحسين وتعزيز التغيير المستمر وإبراز الأحداث الهامة التي تم إبرازها؛ وفي الأخيرة الخطوة الثامنة: إدخال مفهوم التغيير وجعله من نسيج العمل مع دعم التغيير الناجح.¹

كما إشمئل هذا النموذج على أربع عناصر أساسية هي كالآتي:

- ✓ "المتابعة المستمرة والسريعة لعملية التغيير، توفير الوضوح في مراحل وأهداف وعمليات التغيير.
- ✓ تطوير الرؤية الإستراتيجية باستمرار، إيصال رؤية التغيير للآخرين، تفويض صلاحيات واسعة المدى.
- ✓ توليد مكاسب قصيرة المدى، توسيع المكاسب والتحرك نحو مزيد من التغيير، إدخال منهجيات جديدة في الثقافة."²

5.7. نموذج ليبب وواطسون وويستلي:

قام العلماء الثلاثة بتعديل نموذج كيرت لوين وإدخال إضافات عليه حيث أصبحت مراحل التغيير حسب رأيهم على الوجه التالي:

- ✓ "إثبات الحاجة للتغيير.

¹ عز الدين علي سويبي ونعمة عباس الخفاجي: مرجع سبق ذكره، ص 38.

² صورية معموري: الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي «دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

الشلف"، دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر، 2017، ص 96.

- ✓ الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير.
- ✓ العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل.
- ✓ تثبيت التغيير.
- ✓ إنهاء العلاقة التعاقدية.¹

8. منهجية التغيير التنظيمي:

تعتبر عملية التغيير التنظيمي عملية مخطط لها وتسري وفق خطة إستراتيجية تكون موضوعة وفق أهداف المؤسسة، غير أنه توجد بعض التقنيات والأدوات التي يجب أخذها بعين الاعتبار من أجل إنجاز التغيير التنظيمي ومنها ما يلي:

- ✓ استخدام منهج نظامي للتغيير: الذي يعتمد على التعرف من سيتأثر ويستفيد من التغيير، لأن التغيير لن يحدث في منطقة منعزلة بل يجب أن تسعى ليكون التغيير في صالح الجميع وبتعاون الجميع.
- ✓ مشاركة المورد البشري: في تغيير أماكن عملهم ومجتمعاتهم، وذلك من خلال إيجاد شعور جماعي بالرغبة في التغيير، وتبادل المعلومات اللازمة وتقدير مشاركات الأفراد وتحقيق النتائج المرغوبة.
- ✓ المحافظة على النجاحات: التي تحققت مع الاستمرار في التحسين المستمر، أي التغيير للأفضل باستمرار.²

كما توجد خطوات أخرى يجب إتباعها من أجل إنجاز التغيير التنظيمي وهي محدد كما يلي³:

- ✓ "وضع أهداف قصيرة المدى لكل فرد وعرض المشروع كما هو وليس كما في الصورة.
- ✓ إعلان حماسك نحو الفكرة ومشاركة أصحاب النفوذ.
- ✓ مواجهة المشكلات الناتجة عن التغيير ومعالجتها بسرعة كبيرة وإقناع أهل الحل والعقد.
- ✓ مناقشة المخاطر التي ينطوي عليها التغيير وإظهار النتائج المتوقعة.
- ✓ تشجيع الاختلاف في الرأي."

¹ محمد بن يوسف النمران العطييات: مرجع سبق ذكره، ص 109.

² محمد سعيد نمر: إدارة الجودة الشاملة "مدخل حديث"، ط1، ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2018، ص 183.

³ أسامة خيربي: مرجع سبق ذكره، ص 79.

9. مقاومة التغيير التنظيمي:

عادة ما يكون التغيير التنظيمي للمؤسسة أمرا ضروريا لكي تظل قادرة على المنافسة. وقد يؤثر عدم التغيير على قدرة المؤسسة على البقاء، ورغم ذلك قد لا يرحب الموظفون دائما بالتغييرات في الأساليب. وفقا لمسح أجرته إدارة الموارد البشرية عام 2007 فإن مقاومة الموظفين للتغيير هو أحد أهم أسباب فشل جهود التغيير في الواقع. لا شك أن مجرد التعبير عن التغيير أو التجديد بين الأفراد أو المؤسسات غالبا ما يجد الفرد نفسه أمام مقاومة لذلك، وهذه المقاومة قد تكون قوية أو يعبر عنها بعدم الاقتناع وهذا أمر طبيعي فعلى الرغم من أن التغيير هو ظاهرة عالمية لا يمكن تجاهلها، إلا أنه نادرا ما يحدث بطريقة هادئة متوازنة إذ أن مقاومة التغيير رد فعل عادي كما أن لها دور ايجابي في بعض الأحيان منها أنها تدفع بالمسؤولين في التمهل في تنفيذ التغيير وزيادة التفكير في ضرورته وغالبا ما تكون مقاومة المورد البشري في الدرجة الأولى خوفا على وضعهم وامتيازاتهم.¹ لذلك "تعتبر مقاومة التغيير من أهم المشاكل التي يقابلها القائمون على التخطيط للتغيير سواء كانت المقاومة من طرف الموارد البشرية أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل."²

1.9. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

هناك أسباب عديدة ومتنوعة قد تدفع المورد البشري إلى مقاومة التغيير في المؤسسات، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:

- ✓ عدم الاتزان، باعتبار أن التغيير حالة ليست طبيعية؛
- ✓ الثبات، ويعني الاحتياج إلى قوة كبيرة لإحداث التغيير؛
- ✓ عدم وجود دليل، ويعني ضرورة وجود دليل وإثباته بأن التغيير سيكون نافعا؛
- ✓ الاكتفاء، ويعني أن معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تيسر عليها الأمور؛
- ✓ عدم النضج، أي لم يتم بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب؛

¹ سليم العايب ونوال زواوي: استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 29 الجزء 2، س ن، الجزائر، ص 175، ص 176.

² هبال عبد المالك: دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي «دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د- في جامعات من الشرق الجزائري»، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2016. ص 127.

✓ الخوف فالناس تخشى المجهول؛¹

✓ التخوفات الاقتصادية: يتصور بعض الأفراد أن التغيير يهدر دخلهم، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغييرا في معدات الدخل الأمر الذي قد لا يرضيهم أو يلبي طموحاتهم، خصوصا وأنهم قد تعودوا على مجارة وضع مستقر كانت قد تهيأت أسبابه ودواعيه وشروطه؛

✓ تمرد المورد البشري: حيث من يقاومون التغيير إنما يفعلون ذلك لسبب شعورهم بأن هذا التغيير مفروض عليهم بالقوة، لأن المورد البشري لا يقاومون التغيير في حد ذاته بقدر ما يقاومون كونهم يتغيرون، فهم مجبورون على تحطيم العادات وتعديل الأمور التي تعودوا عليها لمدة طويلة من الزمن؛²

✓ التغيير في هيكله المصالح الخاصة: حيث قد يكون هناك مصالح خاصة لبعض الموارد البشرية في بقاء الوضع الراهن لأنهم يتمتعون بسلطة معينة تضفي عليهم نوعا من القوة في نسيج السلطة والمسؤولية القائمة حاليا، فإذا شعر هؤلاء بأي تهديد للمراكز نتيجة اندماج وحداتهم الإدارية في أخرى فإنهم يقاومون هذا التغيير.³

⁴ على رغم من أن سلوك العاملين يتأثر باعتقاداتهم وثقافتهم فان هناك العديد من العوامل الأخرى الهامة التي تؤثر في السلوك ومقاومة التغيير. هذه العوامل يعتقد أنها بشكل عام تنشأ أو يسببها مديرون غير ملائمين في مستويات الإدارة العليا والوسطى. وهذا يؤكد أن أبرز العقبات أمام التغيير يتمثل في القيادة الضعيفة، عدم الثقة الملزمة للإدارة، ضعف الاتصال، تدني مستوى المشاركة، تدني مستوى التفويض، الفلسفات القديمة وضعف سياسات الموارد البشرية."

¹ مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية «الاتجاهات المعاصرة»، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، 2007، ص 101.

² طارق سويدان: منهجية التغيير في منظمات الأعمال، ط1، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2002، ص 33.

³ حنا نصر الله وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية «الأصول والمفاهيم المعاصرة»، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص 136.

⁴ محمود المساد: الإدارة الفعالة، ط1، مكتبة لبنان، بيروت لبنان، 2003، ص 268.

2.9. أشكال مقاومة التغيير التنظيمي:

تأخذ مقاومة التغيير التنظيمي صورا وأشكالا مختلفة، بعضها ظاهر مثل تكوين تجمعات أو نقابات مناوئة، أو ترك العمل، وبعضها ضمني متخفي يظهر بأساليب مختلفة كالمقاطعة والبطء في الأداء، أو زيادة حجم الخاطئ، أو تمارض المورد البشري وزيادة نسبة الغياب.¹

كما يصف بول لورانس بعض أشكال المقاومة الإنسانية للتغيير في الآتي²:

- ✓ تخفيض مستمر في الإنتاجية؛
- ✓ زيادة عدد طالبي الاستقالة، وعدد طالبي النقل؛
- ✓ مناقشات ومعارك مستمرة؛
- ✓ إضرابات؛
- ✓ انتحال أسباب لتبرير عدم إمكانية إحداث التغيير؛

3.9. علاج مقاومة التغيير التنظيمي:

لكل فعل ردة فعل لدى يلجأ المستشار الإداري والرئيس الإداري إلى وسائل عدة للتقليل من مقاومة التغيير وللحصول على تعاون الموظفين وتأييدهم لتغيير ومن هذه الوسائل هي :

✓ تقنية التثقيف والتواصل والتي مفادها توضيح الرؤى للموارد البشرية المقاومين حول أهداف التغيير وتدعيم خطوط التواصل معهم من خلال إقامة ورشات وحلقات نقاش التي تسهم في تزويد المورد البشري المقاوم بالمعلومات الكافية والفوائد التي تنجر عن عملية التغيير التنظيمي، ثم تأتي المرحلة الثانية وهي دعوة مقاومي التغيير إلى المشاركة وهو أسلوب يعمل على تسهيل عملية التغيير التنظيمي والتقليل من سلوكيات المقاومة وأشكالها، فالمشاركة لها ميزة تعزيز الولاء والالتزام المشاركين في قرارات التغيير، ثم تأتي تقنية الثالثة وهي تسهيل ودعم مخططات التغيير وهذا من خلال القيام بالدورات

¹ محمد رضا شنديك: الجودة الكلية الشاملة والايزو 9000 بين النظرية والتطبيق، شركة بيمكو للخدمات التعليمية، مصر، 1996، ص 286.

² محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية مصر، 2000، ص 318.

التدريبية للموارد البشرية المقاومة، والعمل على إكسابهم مهارات جديدة وتحفيزهم بالمكافآت جزاء تأقلمهم مع الوضع المتغير. بعدها تليها تقنية التفاوض وهو أسلوب لا يمكن الاستغناء عنه لأن بالتفاوض ما بين قادة المؤسسة والموارد البشرية المقاومة يتم فتح قنوات الحوار وتبادل الأفكار. غير أنه في حالة عدم استجابة الموارد البشرية لقبول التغيير التنظيمي فقد تضطر المؤسسة إلى انتهاج أسلوب التغيير بالقوة أو بصلاحيات السلطة من أجل تطبيقه على أرض الواقع سواء رغب به أو لم يرحب به.¹

✓ المشاركة في التغيير: يعد إشراك الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير في تنفيذه من الطرق أو الأساليب المستخدمة للتغلب على مقاومة التغيير، كونهم سوف يحصلون على معلومات كثيرة عن ظروف التغيير المختلفة الأمر الذي سيولد لديهم القناعة لهذا التغيير وبالتالي ستضعف مقاومتهم له وتكون لديهم الفرصة في إحداث التغيير لشعورهم بأنهم أصحاب التغيير فيزداد التزامهم بالعمل والتغيير بحيث يصبح التنفيذ الحقيقي أكثر سهولة.²

✓ إمداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع والإجابة عن كافة تساؤلاتهم للتوضيح والتوعية وزرع الثقة في نفوسهم.

✓ توفير الحوافز المادية والمعنوية الملائمة لدفع الأفراد على قبول التغيير وتحريك رغبتهم في تنفيذه وإنجاحه.³

✓ اختيار الوقت المناسب للتغيير كأن يتم في الوقت الذي يقل فيه حجم العمل أو في وقت تكون فيه المنظمة في وضع مالي جيد. وتقديم تعويضات للموظفين الذين قد يتضررون من التغيير.

✓ تدريب الموظفين والرؤساء تدريباً مناسباً على العمل الجديد الناتج عن التغيير وتهيئتهم نفسياً لتقبله. والاهتمام بأية شكاوى أو تذمر من الموظفين من العمل في المراحل الأولى لتطبيق التغيير ودراسة أسبابها وتقديم الحلول السريعة والمناسبة لها.

✓ التطبيق المرحلي للتغيير بحيث لا يتم الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى إلا بعد التأكد من استيعاب الموظفين للمرحلة السابقة.⁴

¹ حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2005، ص 347، ص 348، ص 349.

² سعد علي ربحان المحمدي: مرجع سبق ذكره، ص 157.

³ فداء محمود حامد: مرجع سبق ذكره، ص 170.

⁴ محمد شاكر عصفور: مرجع سبق ذكره، ص 61.

الشكل رقم 04: معالجة مقاومة التغيير.



المصدر: حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات، ص 349.

4.9. آثار مقاومة التغيير التنظيمي:

تعتبر ظاهرة مقاومة التغيير ظاهرة ديناميكية ولها نتائج وأثار على المؤسسة والموارد البشرية منها ما هو ايجابي وما هو سلبي، يرى كل من Robin & Langton «تمثل مقاومة التغيير ظاهرة صحية ايجابية إذا نتجت عن أسباب موضوعية ومنطقية تتعلق بمصالح الأفراد وتحقق أهداف الجماعة. فهذا من شأنه أن يتيح درجة من الثبات للسلوك وإمكان التنبؤ به، فإذا لم تكن هناك مقاومة، فإن السلوك التنظيمي سوف يتخذ على أسس عشوائية مشوشة ولن تتحقق الأهداف المأمولة. فمقاومة التغيير يمكن أن تثير نقاشا صحيا حول جدارة الفكرة أو جدواها مما يؤدي إلى اتخاذ أفضل قرار في هذا الموضوع»¹.

كما يرى Klcin Donald أن مقاومة التغيير يمكن أن تحقق نتائج ايجابية هي كالاتي:

¹ معتز سيد عبد الله: إدارة التغيير التنظيمي «الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية»، الجزء الأول، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة مصر، 2014، ص 138.

✓ يؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل أفضل. كما تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فاعلية عمليات الاتصال وعدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

✓ إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها العاملون تدفع إدارة المؤسسة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء مباشرة أو غير مباشرة. وتكشف مقاومة التغيير النقاب من نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسة.¹

✓ أما المقاومة السلبية فهي غير صحية لأنها تعوق محاولات التكيف مع إجراءات التغيير وتعرقل الرغبة في التقدم حيال الأهداف المأمولة. وهي الأكثر شيوعاً في الغالب وتتم على أسس غير واقعية ولأسباب عديدة.²

10. أبعاد التغيير التنظيمي:

1.10. بعد التغيير التكنولوجي:

إعادة الهندسة والأتمتة والآلية: (Automatisation) ويقصد بها انجاز جميع الأعمال بمساعدة معدات آلية مثل معدات وبرامج معالجة البيانات، وذلك عن طريق استخدام الحاسوب الآلي، أي أنها التشغيل الآلي أو الأوتوماتيكي لجهاز أو عملية أو نظام يتم التحكم به آلياً عن طريق أجهزة آلية أخرى.³

أما البرمجيات: تعني برامج الحاسوب التي تعمل على تشغيل وإدارة المكونات المادية، وتساهم في معالجة المعلومات وتسجيلها وتقديمها كمخرجات مفيدة لأداء العمل وإدارة العمليات.⁴

أصناف التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات:

تختلف أصناف التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة حسب نشاطها وطبيعتها وإنتاجها وبنيتها التنظيمية كما يجب أن تكون هذه الأنواع ملائمة للوظائف والمهام ومختلف المستويات التنظيمية الموزعة في الهيكل التنظيمي فالإداريين لهم تكنولوجيا خاصة وعمال التنفيذيين وعمال الورشات لهم تكنولوجيا.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص 356.

² معتز سيد عبد الله: نفس المرجع السابق، ص 138.

³ أحلام خان: إعادة هندسة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018، ص 59.

⁴ نفس المرجع، ص 60.

في ذات السياق حدد جيمس طومسن J.Thompson ثلاث أنواع من التكنولوجيا (التقنية) التي تقوم بتنظيم الوحدات التنظيمية من أجل انجاز المهام والأعمال التنظيمية وهي كالاتي:

- ✓ التكنولوجيا الوسيطة: وهي التي تستعمل بوجود وحدات التنظيمية مستقلة شريطة أن يكون العمل موحدًا.
- ✓ تكنولوجيا طويلة المدى: تستخدم في الوحدات المتسلسلة.
- ✓ أثر التكنولوجيا في سلوك المؤسسة:
- ✓ "إن التكنولوجيا تقيد توزيع المهام والعمل بين الأفراد والجماعات.
- ✓ تسهم التكنولوجيا في إيجاد شبكات للاتصال وتحددها بها يحقق بما يحقق التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة وفاعلية.
- ✓ تسهم التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء الأفراد من حيث السرعة بتقليل ضياع الجهد البشري والمالي والمادي".¹

2.10. بعد الهيكل التنظيمي

يشترط الهيكل التنظيمي كيف يجب تقسيم المهام ومن الذي يكون مسئولاً أمام المدير، وكذلك يحدد لنا آليات التنسيق الرسمية بين الأقسام والمستويات الإدارية، إن العناصر التي نعتمدها في إعداد هيكل المنظمة هي (التعقيد، الرسمية والمركزية)، هناك أبعاد أخرى أيضا تساهم في رسم المعالم الأساسية للهيكل التنظيمي تمثلت في المكون الإداري ويقصد به مشرفين، المديرين، العمال أي كل الموارد البشرية التي تنتمي للمؤسسة، أما المركزية فتعني الوظائف التي يمارس فيها المشاركة في اتخاذ القرارات، التعقيد وهو عدد الوظائف المتخصصة والأنشطة المهنية والاحترافية، في حين تعتبر تحويل أو تفويض الصلاحيات هي نسبة عدد القرارات التي يقوم المدير بتحويلها للمستويات الإدارية الأدنى، كما يعتبر التمايز من أبعاد الهيكل التنظيمي وهو عدد الوظائف الاختصاصية في المؤسسة، أما الرسمية فهي تحديد دور المورد البشري في وظيفته، بينما يعتبر التكامل التعاون الذي يكون ما بين الوحدات التنظيمية، والاحتراف هو المستوى الذي يعتمد فيه المورد البشري بالمهنية كمييار أساسي لتصرفه الوظيفي، إن عدد

¹ بشتلة مختار: أثر نقل التكنولوجيا وانعكاسها على التشغيل في ظل التحولات إلى اقتصاد السوق - حالة الجزائر دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة أجهزة القياس والمراقبة- العلة سطييف، رسالة دكتوراه علوم علم الاجتماع التمنية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2006، ص 56.

الموارد البشرية الذين يشرف عليهم المدير هو يعبر عن نطاق الإشراف الذي هو بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي، ولأن هذا الأخير جهاز معقد ومتعدد الوظائف فإن التخصص هو جزء منه ويتمثل في الدرجة التي يتم فيها تقسيم المهام التنظيمية وأخيرا تعتبر المعيارية انجاز المهام والأنشطة بطريقة موحدة.¹

كما يعتبر **أنماط توزيع السلطة** من أحد الأمثلة عن التغيير الهيكلي وهي: «نظام تسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو وحدات أو أقسام إدارية، بهدف تغيير نمط القيادة وتركيزها على الأمور المهمة، وإعطاء مزيد من المرونة وتوفير فرص لتدريب القيادات الإدارية من المستوى الإداري الثاني. وكذلك قد تشمل التغييرات تعديل التوصيفات الوظيفية، وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل».²

1.2.10. حدود السلطة:

إن حدود السلطة في المؤسسة تتحدد بمدى المسؤوليات والصلاحيات التي تقع على عائق القائد أو المسؤول فكلما كان موقعه في الهيكل التنظيمي أعلى كلما زادت حدود سلطته، فكما هو معلوم المؤسسة تتكون من مستويات تنظيمية مختلفة. فمستويات السفلى (الدنيا) السلطة تكون محدودة جدا وضيقة النطاق والإشراف، في حين المستويات الوسطى تزيد فيها نوعا ما الحدود ونطاق الإشراف وتقل القيود المفروضة على الحق في اتخاذ القرار وهكذا كلما اتجهنا نحو الأعلى كل زادت حدود السلطة.³

2.2.10. الشروط التي يجب أن تتوافر في القائد الناجح:

- ✓ "القدرة على تنظيم المناقشات وإدارتها وتشجيع أعضاء الجماعة على الاشتراك في المناقشات وعلى تبادل الآراء وعلى التفاعل المثمر مع الجماعة.
- ✓ القدرة على حماية الأقلية وإقناع المتطرفين من أعضاء الجماعة بالعدول عن التطرف.
- ✓ القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر بحيث لا يتعجل في اتخاذ القرارات ولا يتردد حتى تقوت الفرص وأن يحسن التوقيت الصائب مع عدم الإسراف في إصدار الأوامر والنواهي.

¹ رائد محمد عبد ربه: نظرية المنظمة والمؤسسات، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، د ب، 2013، ص 41، ص 42.

² محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 340، ص 341.

³ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 180.

✓ القدرة على معاملة الناس معاملة حسنة، ويتطلب ذلك أن يتصف بال إعطاء الاجتماعي والاعتزان الانفعالي وضبط النفس والمشاركة الوجدانية والقدرة على أن يضع نفسه موضع الغير وعلى أن يشعر بمشاعر الغير وأن يتصف بالتسامح مع الحزم عند اللزوم.

✓ القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها.¹

وتجدر الإشارة إلى أن "النمط القيادي الفعال هو الذي يتميز بالبعدين أولهما بعد المبادأة والتنظيم والبعده الثاني التعاطف."²

3.10. التدريب

1.3.10. التدريب وتوفير الوقت:

"يساعد تدريب الموظفين على حل المشاكل المتعلقة بعدم معرفة لما يجب عليه فعله وكيفية فعله، بالإضافة إلى عدم معرفة سبب القيام بالمهام بطريقة معينة، لذلك غالبا ما يؤدي التدريب إلى حل مشاكل الأداء الوظيفي، وبالتالي تحسين الحالة المالية للشركة، كما أنه يعمل على تقليل الوقت لتصحيح المشكلات والأداء السيئ بالإضافة إلى تقليل ازدواجية الجهود المبذولة لإتمام نفس العمل، كما أنه قد يؤدي إلى تقليل تكاليف الصيانة، وتقليل الحاجة إلى الإشراف على الموظفين من أجل زيادة الإنتاجية."³

2.3.10. أسباب اللجوء إلى التدريب:

- ✓ عندما يكون مستوى الأفراد لدى بعض العاملين أقل من المطلوب (تحليل الأفراد)؛
- ✓ تغيير توصيف الوظائف من حيث السلطات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لأدائها (تحليل المهام)؛
- ✓ تغيير ظروف أداء الوظائف وإدخال تقنيات جديدة. وإحداث وظائف جديدة في المؤسسة (تحليل التنظيم)؛

¹ كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، 1996، ص 105.

² حنفي محمود سليمان: السلوك الإداري وتطوير المنظمات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية مصر، دس، ص 471.

³ إيمان أحمد يوسف: المهارات الإدارية وطرق تنميتها، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2020، ص 128، ص 129.

✓ تعيين أفراد جدد، أو ترقية أفراد قدامى إلى وظائف جديدة مختلفة عن وظائفهم الحالية؛¹

3.3.10. اختيار نوع التدريب: يمكن يصنف أنواع التدريب وفق عدة أسس ومن بينها:

- ✓ مكان عقد البرنامج التدريبي: داخل المنظمة (في موقع العمل أو خارجه) وخارج المنظمة؛
- ✓ جهة التدريب (التي تتولى التدريب) : المنظمة أو جهة تدريب متخصصة؛
- ✓ عدد الأفراد المشاركون: على أساس فردي أو على أساس جماعي (عدد المتدربين يشاركون في نفس البرنامج في نفس الوقت)؛²

4.3.10. اختيار أساليب التدريب:

هناك أساليب متنوعة للتدريب ومن بينها المحاضرات الصفية، والمناقشة، ودراسة الحالات، وتمثيل الأدوار والمحاكاة وغيرها. ومن بين العوامل الرئيسية التي يتوقف عليها اختيار الأسلوب الأنسب للتدريب هو أهداف البرنامج، هل يهدف البرنامج إلى إثراء معارف إدراكية، أو صقل مهارات معينة، أو تغيير اتجاهات وميول وقيم الفرد أو تعزيز وتشجيع السلوك الأخلاقي، وغيرها. والعامل الآخر الذي يحدد اختيار أسلوب التدريب هو الموضوعات التي يشتمل عليها برنامج التدريب وذات الصلة المباشرة بالأهداف. كذلك من العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب التدريب التكلفة والوقت وإمكانية تطبيق المعارف والمهارات المعارف والمهارات المكتسبة أثناء العمل. وستتم في الجزء التالي مناقشة أساليب التدريب المتنوعة التي تستعمل على نطاق واسع.³

خلاصة

¹ إبراهيم هديب: الإستراتيجية التطويرية للموارد البشرية، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص22.

² حسين حريم: إدارة الموارد البشرية «إطار متكامل»، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 216.

³ نفس المرجع، ص 217.

تم في هذا الفصل الوقوف على كل الجوانب المتعلقة بموضوع التغيير التنظيمي، ومما لاشك فيه أن التغيير التنظيمي يعد من أحد مؤشرات صحة التنظيم والمؤسسة ككل، فالشيء الوحيد الثابت في الحياة هو التغيير المستمر وهذا ما جعل المؤسسة تعيش في حالة ديناميكية مستمرة لكن ينبغي على قادة المؤسسات مراعاة العديد من العوامل وأخذها بعين الاعتبار أثناء قيامهم بعملية التخطيط وتنفيذ عمليات التغيير من أجل تجنب أي ردة فعل سلبية (مقاومة التغيير).

الفصل الثالث: عموميات حول الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

تمهيد

1. أهمية الثقافة التنظيمية.
2. وظائف الثقافة التنظيمية.
3. خصائص الثقافة التنظيمية.
4. من أين تأتي الثقافة التنظيمية؟
5. مكونات الثقافة التنظيمية.
6. أنواع الثقافة التنظيمية.
7. الثقافة الفرعية عائقا أم مكملا؟
8. نماذج الثقافة التنظيمية.
9. مراحل تطور الثقافة التنظيمية.
10. تغيير الثقافة التنظيمية.
11. العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.
12. أبعاد الثقافة التنظيمية.

خلاصة

تمهيد

احتلت الثقافة التنظيمية مكانة بارزة ضمن البحوث الإدارية والسلوك التنظيمي، سواء في الجانب النظري من حيث إنتاج النظريات التي عالجت موضوع الثقافة بالمؤسسات أو في الجانب التطبيقي، فجل الأبحاث ركزت على مراحل تشكل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة ومدى أهميتها في تشكيل الهوية التنظيمية ورسم الصورة الخارجية للمؤسسة، أو علاقتها بمختلف المتغيرات التنظيمية. وقد جاء هذا الفصل لإبراز أهمية الثقافة التنظيمية ورصد مختلف وظائفها وخصائصها، ثم عرض مختلف أنواع الثقافات الموجودة داخل المؤسسات، كما تم التطرق إلى أهم محددات تغيير الثقافة التنظيمية.

1. أهمية الثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام، حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية. ولما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملون قويا برسالة المنظمة. وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية أيضا في أنها توفر إطارا ممتازا لتنظيم وتوجيه للسلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونها داخل التنظيم الذي يعملون فيه ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الأفراد والمنظمات كما يلي:

✓ تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد عبارات الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك أن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

✓ تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن الثقافة التنظيمية تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

✓ تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات ضمن لمعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي أنه دون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.¹

وهناك مجموعة من العناصر التي توجز لنا أهمية الثقافة التنظيمية على شكل عناصر وهي:

✓ تحقيق الهوية التنظيمية وتنمية الولاء والانتماء للمؤسسة؛

✓ تحقيق الاستقرار التنظيمي وتنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة؛

✓ تحديد محاولات الاهتمام المشترك والتعرف على الأولويات الإدارية؛

✓ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات وتعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة؛

✓ ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية وتحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية؛

✓ توفير معايير لم يجب أن يقوله أو ما يفعله العاملين؛¹

¹ (خريش عبد القادر وحمزة بن عبد الرحمن: المنظور السوسيولوجي للثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة الحقيقة، العدد 39، 2016، ص 237، ص 238).

- ✓ تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: وهذا من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم؛
- ✓ زيادة التبادل بين الأعضاء: وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات، تطوير فرق العمل، التنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات الأفراد؛²

بناء على العناصر سالفة الذكر التي تدور حول أهمية الثقافة التنظيمية تبين لنا أن للثقافة أهمية لكل مكونات وأنساق المؤسسة بدءا من نواتها وأصغر وحدة فيها-المورد البشري-مرورا للجماعة- فرق العمل- وصولا للنظام الكلي - المؤسسة- فالثقافة تعمل على تشكيل التوافق والتفاعل بين المناخ التنظيمي العملي وراحة الموارد البشرية داخل المؤسسة. فهذا التفاعل يعمل على إمكانية التنبؤ بالسلوك مما يقلل من ظهور بعض الأمراض التنظيمية ويعزز الانتماء لفرق العمل وللمؤسسة بدرجة أكبر. بالإضافة إلى تنمية الولاء الذي يساعد في الاستقرار التنظيمي وهذا ما يؤدي إلى تقليل فجوة الهوية التنظيمية.

2. وظائف الثقافة التنظيمية:

بعد ما تم عرض عنصر أهمية الثقافة التنظيمية والذي من خلاله يتسنى لنا معرفة وظائفها والتي سوف ندرجها عن النحو التالي:

حسب ما أوردت ماجدة العطية بان للثقافة وظائف وأدوار مهمة جدا لصالح المؤسسة وهي: «أولا، أن لها دورا في تعريف الحدود، إنها تخلق الاختلافات بين المنظمة والآخرين، ثانيا أنها تمنح أعضاء المنظمة شعورا بالهوية. ثالثا تؤدي الثقافة إلى خلق الالتزام بشيء ما أكبر من الاهتمامات الشخصية للفرد. رابعا تعزز ثبات النظام الاجتماعي، إذ أن الثقافة هي المادة الاجتماعية اللاصقة التي تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله وفعله. وأخيرا فان الثقافة تساعد على توفير آلية السيطرة المنطقية لإرشاد وتشكيل الاتجاهات وسلوك العاملين».³

¹ محمد موسى أحمد : مرجع سبق ذكره، ص 130، ص 131.

² طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2007، ص 296.

³ ماجدة العطية: سلوك المنظمة «سلوك الفرد والجماعة»، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص

الملاحظ أن الثقافة التنظيمية متعددة الوظائف وهذا ما قدمته ماجدة العطية. التي أعطت خمس وظائف متكاملة الأدوار ومتناسقة المهام وهي: تعريف الحدود، الشعور بالهوية، الالتزام، ثبات النظام الاجتماعي والية السيطرة المنطقية. وما ينبغي الإشارة إليه هو أن مدى نجاعة هذه الوظائف وتحقيقها متوقف على نوع الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

في حين يرى **Stephen Robbins** أن للثقافة مجموعة من الوظائف التنظيمية تتمثل في :

- ✓ "أن للثقافة دور تعريفي يمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى؛
- ✓ تمثل الثقافة حلقة وصل بين الأعضاء المنظمة نفسها من خلال نقل شعور وإحساس الإدارة العليا للعاملين والعكس؛
- ✓ تمثل البريق الاجتماعي الذي يعمل على تماسك المنظمة؛
- ✓ تعمل الثقافة على صنع الشعور، الإحساس والتحكم الآلي حيث تعتبر مرشدا لاتجاهات وسلوك العاملين وإن المنظمة الأكثر فعالية هي التي حققت درجة من التجانس الثقافي أكبر من المنظمات الأقل فعالية.¹

3. خصائص الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية في المؤسسة مجموعة من الإيديولوجيات والسلوكيات المشتركة التي يمارسها الأفراد، وهذا ما يكسبها خاصية وميزة تجعلها تختلف عن باقي نظيراتها في البيئة التي تتواجد فيها. وهنا تصبح لكل مؤسسة سمات وخصائص منها ما هو مستمد من المرجعية العامة لمفهوم الثقافة في المجتمع، ومنه ما هو مستمد من المرجعية التنظيمية، واستنادا لما سبق سوف نستعرض أهم الخصائص والسمات الخاصة بالثقافة التنظيمية وفقا لما تم جرده من الأدبيات المتاحة وهي كما يلي:

- ✓ درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية في التصرف والمسؤولية؛
- ✓ درجة قبول المخاطرة ودرج تشجيع الموظفين على الإبداع ودرجة دعم الإدارة العليا للعاملين؛
- ✓ درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين ودرجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم؛

¹ مدحت محمد أبو النصر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة مصر، 2008، ص

✓ مدى الولاء لمؤسسة ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات، التعليمات والإشراف الدقيق على العاملين.¹

في حين أبو بكر وحسنين عرضان مجموعة من الخصائص التي تمثلت في كون أن الثقافة التنظيمية هي: نظام مركب من ثلاث عناصر أساسية وكل واحد منها عبارة عن مكون يتكون من عناصر فردية تتسجم فيما بينها لتشكل فسيفساء ثقافية. **المركب المعنوي** أي أن الثقافة التنظيمية لها خاصية المعنوية غير مرئية، ثم **المركب السلوكي** أي أن هناك سلوكيات تترجم على شكل ثقافة سلوكية، ثم **المركب المادي** وهو كل ما ينتجه الأفراد من أشياء ملموسة تعكس الموروث الثقافي للمؤسسة. كما أضاف الباحثان بأن الثقافة التنظيمية هي نظام متكامل أي أن المركبات الثلاث سألقة الذكر عي عبارة عن كل مركب كل واحد منها يكمل الآخر ليشكل لنا **نسق ثقافي كلي متكامل**. النظام التراكمي وتعلمي هو خاصية من خصائص الثقافة التنظيمية أي أنها موروث ثقافي يتوارثه الأجيال المتعاقبة على المؤسسة، وذلك عن طريق تعليمهم وترسيخهم القيم والمعتقدات وكل مكونات الثقافة التنظيمية. كما تتسم هذه الأخير أيضا بالتكيف مع التغيرات والقدرة على الاستجابة لمطالب المؤسسة الداخلية والخارجية.²

بالإضافة إلى الخصائص سألقة الذكر فقد أوضح كل من **Fred Lsafha & Ken Thompson**

"أن الثقافة هي السلوك. الثقافة كلمة تستخدم لوصف السلوك، الذي توزيع القواعد التشغيلية العامة في بيئة العمل. الثقافة لا تعرف عادة بأنها جيدة أو سيئة على الرغم من أن الجوانب عديدة من ثقافتنا قد تدعم التطور والنجاح بينما قد تعيق بعض الجوانب الأخرى هذا التطور".³

بخلاف ما تم عرضه من خصائص يتضح أعلاه أن الثقافة التنظيمية = السلوك. السلوك = القواعد التشغيلية العامة في بيئة العمل وباختزال السلوك وبالتالي الثقافة التنظيمية = القواعد التشغيلية العامة في بيئة العمل.

¹ شهيناز فاضل أحمد : تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي «دراسة استطلاعية»، مجلة

العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 20، 2009، ص6. www.aisj.com 2018/11/30

² أبو بكر مصطفى محمود وحسنين السيد طه: المدير وتنمية سلوك العاملين «مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة»، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة مصر، 2005، ص 407.

³ رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية "دليل عملي"، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر

والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 198، ص 199.

كما توجد خصائص أخرى تختلف عن ما سبقها من حيث الجوهر والمحتوى وهي :

- ✓ "الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة؛
- ✓ الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل؛
- ✓ الانتباه نحو النتائج: أي التركيز على النتائج أو المخرجات وليس تقنيات وعمليات الإنتاج؛
- ✓ التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المؤسسة؛
- ✓ التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد؛
- ✓ الثبات: درجة تأكيد فعاليات المؤسسة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو." ¹ لم تعد الثقافة التنظيمية تتمتع بالخصائص الكلاسيكية التقليدية وإنما أصبحت تدعو للإبداع وفتح المجال للموارد البشرية للمخاطرة، إعطاء أهمية كبرى لفرق العمل التي تساعد في التوجه نحو تحقيق نتائج جيدة ومرضية.

4. من أين تأتي الثقافة التنظيمية؟:

تتشكل الثقافة التنظيمية للمؤسسة بناء على عدة محددات منها ما يتعلق بثقافة المجتمع وهذا لاعتبار الموارد البشرية التي تعمل بها هي نواة مجتمعاتها، ومنها ما هو متعلق بمحددات المؤسسة في حد ذاتها. وقد تنوعت الأبحاث حول منابع ومصادر التي تستقي الثقافة التنظيمية للمؤسسة غير أنه هناك من قسم مصادر الثقافة إلى ثلاث مصادر رئيسية، الثقافة الوطنية والتي تتضمن: القيم، المعتقدات، العادات والتقاليد، الرموز والتنشئة الاجتماعية والتربية والتعليم. فيما يخص المصدر الثاني ثقافة الصناعة وفيها: طبيعة المنتج، التكنولوجيا، القوانين وموارد المؤسسة. في حين يحتوي القادة والمؤسسين: تاريخ المؤسسة، أنظمة المكافآت والقيم. تجدر الملاحظة إلى أنه هناك مصادر تنوعت منابعها كالقيم التي تتبع من الثقافة الوطنية والقادة المؤسسين. وقد أعطى الكثير من الباحثين ² تصورات حول مصادر الثقافة التنظيمية على غرار (Robbins) (Tichy) (DuBrin) (Deal&Kennedy) (Katz&Kahn) (Schein) (Hofstede) وهي على النحو التالي:

¹ ماجدة العطية: سلوك المنظمة «سلوك الفرد والجماعة»، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 326.

² للاستفادة أكثر اطلع على : سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال «المفاهيم، الأسس والتطبيقات»، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية، 2009، ص 167.

1.4. الأساطير: وهي تلك الحكايات الأسطورية والخرافية في نفس الوقت والتي لا تحمل معنى حقيقيا بالضرورة، وإنما تستخدم كرموز اجتماعية يستفاد منها في التعرف على تجارب وخبرات الشعوب والأمم لأخذ العبرة والدروس.¹ «و» تربط الإنسان بترائه وثقافته القديمة ومجتمعه من خلال الدروس والعبر التي يستفاد منها في مواجهة المشكلات. ولكن يعاب عليها لجوئها للخيال وغياب الواقعية.²

2.4. القصص والحكايات: «تعكس رسالة معينة كأن يقص المدير على الموظفين كيفية تطور الجهاز الإداري لمنظمة معينة، أو قصة كفاح أحد المديرين المتميزين وكيف أنه وصل باجتهاده إلى أعلى المراتب.»³

3.4. المعتقدات التنظيمية: «إن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة المعتقدات الصحيحة أو الخاطئة والتي تكون متواجدة بشكل كبير في المجتمع الواحد، لأن كل منها يؤثر على السلوك الإنساني في داخل المنظمة وأن هذه المعتقدات تلعب دور فعال ومهم في المجتمع عندما يعتنقها العاملون فتصبح جزء لا يتجزأ من ثقافتهم داخل المؤسسة.»⁴

لا تختلف الأساطير في المؤسسة عن ما هو متداول في المجتمع، فهي تعتبر مصدرا معنويا شفوي يتداول في المؤسسة من أجل نقل تجارب الموارد البشرية القدامى ذات الكفاءة والفعالية العالية للأجيال أي الموارد البشرية الحالية ونقل انجازاتهم المذهلة وهذا من أجل تعزيز دافعية العمل لديهم ورفع الحافز المعنوي لهم، كما تلعب القصص والحكايات نفس الدور غير أن القصص والحكايات قد تأخذ المجرى الحقيقي والواقع بخلاف الأساطير التي ممكن أن تتسم بالخرافة والتضخيم.

¹ أنظر إلى جارث مورجان : نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة محمد منير الأصبحي، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 2005، ص 232.

² صالح بن سعد المربع: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية «دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني»، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2008، ص 48 ص 49.

³ نفس المرجع، ص 49.

⁴ عبد الحكيم دهام خلف: أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين «دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم في الأردن»، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2015، ص 14.

4.4. العادات والتقاليد والأعراف: "حيث تعد هذه من أهم مصادر الثقافة التنظيمية في المجتمع الذي نعيش فيه، حيث تؤثر في شخصية الفرد وتحدد سلوكه حسب الموقع الجغرافي والبيئة التي يعيش فيه الفرد وتوجد بها المنظمة." ¹

5.4. الثقافة الوطنية: "تشير الثقافة الوطنية إلى مجموعة القيم والمعتقدات وأنماط السلوك السائدة في المجتمع، وتعد الثقافة الوطنية من أهم المصادر التي تؤثر على بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة، حيث إن الفرد الذي ينضم إلى المؤسسة يأتي محملاً ومشعباً بقيم ومعتقدات المجتمع الذي ينتمي إليه." ² «وتتأثر المنظمة بثقافة وسميات المجتمع التي يتوارثها الأفراد ويظهر ذلك في الرموز المادية والمؤشرات التي يختارها للتعبير عن ثقافتها ومهمتها، فلا يتم اختيار الألوان والأعلام والطقوس والرموز «Logo» بشكل عشوائي، بل يكون ذلك بالتنسيق مع ثقافة المجتمع والأفراد.» ³

بناء على ما سبق يتضح أن للثقافة الوطنية الدور الكبير في بناء الثقافة التنظيمية للمؤسسات، فهذه الأخيرة تأثر وتؤثر بالبيئة التي تتواجد فيها وتتفاعل مع القيم والمعتقدات مجتمعتها تنصهر وتشكل بذلك ثقافة تنظيمية خاصة بها لاسيما وأن المورد البشري هو الرابط المشترك فهو نواة المجتمعات ونواة المؤسسات، فلا يمكن للمورد البشري أن يتجرد من قيمه ومعتقداتها التي نشأ عليها في بيئته بمجرد دخوله لمكان عمله.

6.4. القادة والمؤسسون: «إن المؤسسين في أية منظمة يلعبون دوراً حيوياً في نشأتها وحياتها، فهم أول من يختارون نوع العمل وطبيعته، كما أنهم يحددون شكل المنظمة وهدفها ورسالتها، وغالباً ما تبدأ أية منظمة بمؤسس أو جماعة من المؤسسين يحملون فكرة معينة لمشروع ما أو خدمة أو سلعة جديدة.» ⁴

¹ عبد الحكيم دهام خلف: أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين «دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم في الأردن»، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2015، ص 14.

² مروان عطية يحيى الطيبي: واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة: رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 31.

³ فاطمة دريدي: أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية «دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة»، دكتوراه علوم في علم اجتماع تنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص 146.

⁴ أحمد محمد عبد الرحمن بني عيسى: دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه فلسفة الإدارة، كلية الأعمال جامعة عمان العربية، عمان الأردن، 2011، ص 35.

«كيف تظهر الثقافة التنظيمية، وما الذي يجعل ثقافة ما أكثر قوة من أخرى؟ في معظم المنظمات تعكس الثقافة ببساطة الافتراضات، الأعراف، القوانين والاهتمامات الخاصة بمؤسسي أو قادة المنظمات بكل جوانبها المشرقة والمظلمة»¹.

7.4. بيئة الصناعة: "تقوم بيئة الصناعة بدور هام في تشكيل ثقافة المنظمة، حيث تختلف الثقافة التنظيمية من صناعة إلى أخرى كما تختلف حسب طبيعة المنتج من سلعة أو خدمة، كما أن الصناعات التي تتميز بتطور سريع من التكنولوجيا تتميز بصفات وخصائص ثقافية مختلفة عن غيرها من الصناعات التي تتميز بمعدل تطور منخفض، وتتميز كل صناعة بخصائص متميزة تدعم قيما معينة، ومن أهم الخصائص المرتبطة بالصناعة والتي تؤثر على الثقافة التنظيمية التكنولوجية والنمو."²

أي أن المنظمات التي تتبع مجالا أو قطاعا معينا، غالبا ما يكون لديها بعض العناصر الثقافية

5. مكونات الثقافة التنظيمية:

بعد ما تم التعرف على مصادر الثقافة التنظيمية ومنابعها يأتي الدور لكي نكشف مكوناتها وعناصرها. فالثقافة التنظيمية للمؤسسة تتشكل من مجموعة من المكونات مثلها مثل ثقافة المجتمعات، وقد اختلف العلماء في تحديدهم لمكوناتها فهي تتكون من عنصرين رئيسيين وهما العنصر الرمزي والعنصر الإدراكي المكونات الرمزية: وهي تنفرع إلى ثلاث مكونات كالآتي:

1.5. الرمزية المادية: «وتعرف على أنها الأشياء المادية المحيطة بالأفراد والتي تشكل مصدرا للتحفيز المحسوس أثناء ممارستهم للفعاليات ذات الطابع الثقافي، وتشمل هذه المكونات أسلوب تصميم بناية المؤسسة، الملابس، ترتيب المكاتب فيها، عناوين الأقسام المختلفة، التكنولوجيا المستخدمة فيها، اسم المؤسسة، شعاراتها المعلنة وأسلوب تعاطيها مع الأفراد الخارجيين المتعاملين معها»³.

¹ فريديريك لالو: إعادة اختراع المنظمات «دليل بناء منظمات مستلهمة المرحلة القادمة من الوعي الإنساني»، ترجمة زاهر الحاج حسين ووائل العلواني، ط1، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت لبنان، 2018، ص 392.

² فريديريك لالو: مرجع سبق ذكره، ص396.

³ إحسان دهش جلاب: مرجع سبق ذكره، ص 615.

2.5.الرمزية السلوكية: «ارتبطت هذه المكونات بإسهامات كل من (Trice & Beyer) عندما درسا الثقافة التنظيمية... ومن أبرز مظاهر المكونات الرمزية السلوكية هي:

1.2.5.الطقوس التنظيمية: "بحكم مضمونها تعمل على تدعيم القيم الثقافية وإعادة إنتاجها لأنها عبارة عن نشاطات وتظاهرات تتميز بالترار في كل مناسبة أو بين فترة وأخرى وذلك بهدف تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة كالأحتفالات التي تقوم بها المؤسسة مثلا في عيد ميلادها وتوزيع المكافآت الرمزية عليهم." ¹

2.2.5.الشعائر التنظيمية: «هي نظام من بعض الطقوس ذات الصلة بمناسبة معينة أو حدث محدد... وبذلك يتضح عمومية الشعائر وشموليتها إذا ما قورنت بالطقوس التنظيمية.» ²

3.5.الرمزية اللفظية: وهي تشكيلات لفظية ذات دلالات معينة وتتضمن المكونات كل من الآتي: ³

1.3.5.القصص: وهو كل موروث سردي قصصي خاص بكل مؤسسة يتم تداوله بين الموارد البشرية للتعريف بالموظفين الجدد وسرد لهم أهم المعايير الثقافية لتلك المؤسسة. ⁴

2.3.5.اللغة: «تعد اللغة من المكونات الهامة لثقافة فهي العامل الأساسي للتواصل والتحاور والتفاهم بين الأفراد العاملين سواء كانت عن طريق الكلام أو إحياءات الوجه أو الرموز وإشارات متفق عليها، كما أنها قدرة ذهنية تتكون من المعارف اللغوية، المعاني، المفردات، الأصوات والقواعد. ويكتسبها الفرد من خلال الاستعداد الفطري، ويدفعه إلى ذلك شعوره بالانتماء إلى المجموعة.» ⁵

4.5.المكونات الإدراكية: «تركز هذه المكونات على النظر إلى الثقافة التنظيمية كنظام للأفكار، أي نظام إدراكي. وتتضمن الثقافة التنظيمية المكونات الآتية» ⁶:

¹ محمد المهدي بن عيسى: مرجع سبق ذكره، ص 83، ص 84.

² إحسان دهش جلاب: مرجع سبق ذكره، ص 617.

³ إحسان دهش جلاب: مرجع سبق ذكره، ص 617.

⁴ جارث مورجان: مرجع سبق ذكره، ص 233.

⁵ غضاب يمينة: دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة، دكتوراه LMD، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، الجزائر، 2018، ص 66.

⁶ إحسان دهش جلاب: مرجع سبق ذكره، ص 619.

1.4.5. القيم التنظيمية: "فالقيم تحتوي على عنصرا حكيما كما يعتنقه الفرد من أفكار حول ما هو صحيح ومرغوب فيه وجيد، والقيم هي تلك القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ وبين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب وبين ما هو كائن وما يجب أن يكون."¹ "كما تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك الموارد البشرية في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن بين هذه القيم المساواة بين الأفراد، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين."² «كما لا بد أن تشكل قناعة ليس للفرد فقط بل لا بد أن تكون قناعة مشتركة للجزء الأكبر إن لم نقل لكل أفراد المؤسسة حتى يكون هناك اتساق والتحام في أفعالهم وسلوكياتهم³ أو فيما يعتبره واجبا أو ما لا يعتبرونه كذلك." ترى الباحثة أن القيم التنظيمية هي ليس مجرد قناعة مشتركة وأفكار لدى جميع الموارد البشرية بقدر ما هي قيم تعمل على توحيد السلوكيات والأفعال في المؤسسة.

2.4.5. المعتقدات التنظيمية: «وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وإنجاز العمل والمهام التنظيمية."⁴ "ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية."⁵ وفي ذات الاتجاه اعتبرت المعتقدات التنظيمية بأنها «عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المؤسسة."⁶ «كما تعتبر المعتقدات جزء من النظام المعرفي للأفراد حيث يرتبط بما يعتقدون بأنه صحيح أو غير ذلك، وغالبا ما يكون هناك لبس وخطب بين مفهومي القيم والمعتقدات ولكن الفرق واضح، فالقيم تعبر عن العنصر المثالي في الأشياء ولا يختلف عليها الأفراد، لكن المعتقدات تختلف من شخص لآخر، وهي ترتبط بما يعتقدون أنه صواب أو خطأ."⁷

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 165.

² أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة المسيلة، 2005، ص 3.

³ محمد المهدي بن عيسى: مرجع سبق ذكره، ص 80.

⁴ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 165.

⁵ محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 312.

⁶ محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 196.

⁷ عبد الحكيم دهام خلف: مرجع سبق ذكره، ص 17.

3.4.5. التوقعات: "هي مجموعة من التوقعات التي يحددها الأفراد أو المؤسسة كل منها من الآخر خلال فترة العمل في المؤسسة.¹ «هي التعاقد السيكولوجي وهي عبارة عن مجموعة من التوقعات التي يتوقعها فرد أو مجموعة من الأفراد العاملين في منظمة معينة مثلا ماذا يتوقع الرئيس من المرؤوسين وماذا يتوقع المرؤوسين من الرؤساء والتمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل بين الطرفين. وتعرف أيضا تشتمل على مجموعة من التوقعات منها توفير بيئة عمل مناسبة تسهم في مساعدة الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية على أحسن وجه ممكن فضلا عن تقوية العامل النفسي." ²

4.4.5. الأعراف: "وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في المؤسسة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة مثل التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس مجال العمل، ويفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة وواجبة الإلتباع." ³ «وهي التزام العاملون بمعايير في التنظيم على اعتبارها معايير مفيدة للتنظيم.»⁴

ويضيف جمال الدين مرسي مكونات أخرى للثقافة التنظيمية هي كالآتي:

- ✓ " الأنماط السلوكية: وهي نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم.
- ✓ القواعد: هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، إنها تمثل أنماط التصرفات الملزمة.
- ✓ الفلسفة: هي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية.
- ✓ المناخ: يعكس التنظيم المادي للمباني، ترتيب أماكن العمل، تسهيلات الترفيه وتصميمات أماكن الاجتماعات ونماذج العلاقات داخل المؤسسة.⁵

¹ فاطمة دريدي: مرجع سبق ذكره، ص 129.

² هادي مروان أحمد العيساوي وآخرون: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري "دراسة استطلاعية لآراء عينة عن موظفي مديرية تربية محافظة صلاح الدين"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12 العدد 28، العراق، 2020، ص 314. WWW.SNDL.COM 18:40 /05/04.2021

³ فاطمة دريدي: مرجع سبق ذكره، ص 129.

⁴ هيفاء بنت منصور الدخيل وسارة بنت زيد آل عنزان: واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية، د ب، 2016، ص 10.

⁵ جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2006، ص 14.

6. أنواع الثقافة التنظيمية:

تعددت الثقافات التنظيمية في المؤسسات راجع لتنوع المعايير التي يستند إليها في تصنيفها ولتوافر العديد من الخصائص التي مهدت لظهور أنواع كثيرة من الثقافة التنظيمية في المؤسسة وللثقافة المجتمع الذي تنمي إليه، وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن لهذه الأخيرة أن تحمل أكثر من نوع فالمؤسسة التي تحمل ثقافة واحدة فقط فهي تعتبر طفرة والتنوع الثقافي يدل على تواجد صحة تنظيمية جيدة.

1.6. أنواع الثقافة التنظيمية حسب القوة: قد صنف **Luthans** وأوردت **Alas** نوعين من الثقافة

هما:

1.1.6. ثقافة التنظيمية قوية: وهي التي تكون فيها علاقة قوية جدا بين قوة الثقافة

والكفاءات الممتازة للموارد البشرية في المؤسسة، بمعنى آخر هناك مجموعة من القيم والسلوكيات المتماثلة التي يشاركها المورد البشرية في مؤسستهم محل عملهم.

2.1.6. ثقافة تنظيمية ضعيفة: هي التي يكون درجة اعتناق الثقافة فيها ضعيف ولا تتسم

بالقوة والقبول الواسع، وافتقارها لقيم ومعتقدات متماثلة بين أعضاء المؤسسة. وهنا ما يفتح المجال لوجود صعوبة في توحيد الأهداف وتحقيق الانسجام، وفي هذه الحالة تضطر المؤسسة إلى توجيه سلوك أفرادها بالاعتماد على القوانين واللوائح أي الاعتماد على التنظيم الرسمي كأسلوب أساسي لإدارة الموارد البشرية. كما تساعد الثقافة التنظيمية الضعيفة على ظهور بعض السلبيات التي تؤثر على مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي.¹ وفي نفس السياق فقد اعتبرت أمل مصطفى عصفور الثقافة القوية بأنها ثقافة ايجابية وفي المقابل هناك ثقافة ضعيفة سلبية ووضحت الفرق بينها في الجدول الآتي:

¹) Alas. R ; **Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility**. Enginering economies. Vo 1. No 1 (61).p33. www.researchgate.net

الجدول رقم 01: الثقافة (السلبية/الايجابية)

الثقافة الایجابیة	الثقافة السلیبیة	محاویر الثقافه
تصاغ هذه المفاهيم بصورة واضحة ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعمل وأصحاب المصلحة.	تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم التي ترتبط ببعضها ارتباطا عضويا	الرسالة، الرؤية والقيم
جهود الأفراد تقدر ويتم إشراكهم في اتخاذ القرار وفي اقتراح طرق تحسين والتطوير وتقييم الأداء.	فردية وعملية لاتخاذ القرار تنحصر في الإدارة العليا فقط.	أسلوب القيادة
أهداف طويلة الأجل وتعتبر مرشدا لأداء المؤسسة ومعيارا لتقييم أداء الفرد.	غير قابلة للقياس الكمي وغير محددة زمنيا وغير مفهومة وغير معلنة للأفراد.	الأهداف
الأفراد يعملون جزئيا أو مجموعات والهدف هو تحسين وتطوير الأداء، كما تشجع الإدارة العليا على عمل الفريق وتهتم بالتدريب وتخصص زمنا مقدرا للمجهودات الجماعية.	النزاعات والخلافات بين المجموعات المختلفة وبين الإدارات والمستويات الإدارية هو سمة العمل، كما أن هناك اتجاها لتبادل اللوم عندما تقع الأخطاء، كما تنعدم الرغبة في العمل ضمن فريق إذ تسود النزاعات الفردية وتغلب المصلحة الشخصية.	روح عمل الفريق
تشجع الإدارة العليا الأفراد على التعامل الايجابي مع المشكلات وحل النزاعات.	تتولى الإدارة العليا احتواء النزاعات وكل شخص يجب أن يتوافق مع ما يحدث، وعليه إلا يخالف الآخرين وإلا تعرض للمشكلات. لهذا يعتمد العاملون إخفاء مشاعرهم وبالتالي ينعكس ذلك سلبا على	حل النزاعات

الأداء.	
تعرف الجودة داخل هذه المؤسسات أنها مطابقة المواصفات الخارجية واللوائح الداخلية، وتأكيد الجودة هدفها الالتزام بالمواصفات وتحديد نسبة المعيب، هذا بالإضافة لعدم وجود نظام للحصول على معلومات من العملاء أو الأفراد عن الخدمات التي تقدم.	تعرف الجودة جزئياً بأنها مطابقة المواصفات واللوائح، أما الجودة الكلية فتعني نظاماً متكاملًا لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين والتطوير وليس مجرد اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.

المصدر: أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، ص 68.

2.6. ثقافة تنظيمية حسب نمط التسيير:

1.2.6. ثقافة تنظيمية بيروقراطية: «وهي ثقافات ذات نظام هرمي السلطة والمسئولية تكون

واضحة في المؤسسة، العمل منظم، بحيث يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس الرقابة والقوة، وهذا النوع من الثقافة يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح.¹

2.2.6. ثقافة تنظيمية تسلطية: "وهي التي تنطلق من الافتراض بأن القائد هو المسيطر

الأمر النهائي الوحيد، والأفراد لا يتمتعون بمستوى النضج الذي يمكنهم من التصرف، وبالتالي تعكس الثقافة طريقة وأسلوب القائد داخل التنظيم. (تبعاً لنظرية X لماجريكور).

3.2.6. ثقافة تنظيمية ديمقراطية: التي تقبل بوجود الاختلاف في الرأي، وتتطلق من

الإيمان بضرورة مشاركة الأفراد بفعالية في التنظيم على أساس تمتعهم بالنضج والقدرة على الفعل (تبعاً لنظرية y).²

¹ حمزة بن عبد الرحمن وخريش عبد القادر: المنظور السوسيولوجي للثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة الحقيقة،

العدد 39، د ب، 2016، ص 241. www.sndi اليوم 21/04/2020 الساعة 11:30.

² بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل وتنظيم كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 25 ص 26.

4.2.6. ثقافة العائلة: «تتسم بالتركيز الشديد على التدرج الهرمي والفرد، وتكون موجهة بالقائد الذي ينظر إليه كمعلم ومرشد وينظر للمرؤوسين باعتبارهم أبناء، يهتم بتطوير مهارات الأفراد والمعلومات الشخصية وكذلك التحفيز بالأساليب الأدبية بدل الحوافز المادية.»¹

3.6. ثقافة تنظيمية حسب مكانة الفرد:

1.3.6. ثقافة الفرد: وهي ثقافة تجعل من الفرد محور اهتمام ومحط أنظار تسعى المنظمة من خلالها إلى خلق هالة حول شخص معين قائد أو خبير بحيث تشكل هذه الشخصية مركز جذب وأداة تأثير.² "هي ثقافة غير عادية حيث يجتمع مجموعة من الأفراد المشاركة في الموارد في حين يقوم كل منهم بعمله الخاص من أمثلة ذلك: مجموعة من الأطباء الذين يكونون مستشفى وكل واحد منهم له العيادة أو القسم الخاص ب هاو مجموعة محامون من تخصصات قانونية مختلفة يكونون مكتب محاماة مشترك.... والقواعد والإجراءات الوحيدة هنا هي ما يتم الاتفاق عليه وعادة ما يكون في حدود ضيقة جدا."³

2.3.6. ثقافة الدور: وهي التي تغرس فيها قيم الاحترام وطاعة أصحاب الأدوار أو المراكز الإدارية المحددة في الهيكل التنظيمي، وهو أوضح ما يكون في المنظمة الكلاسيكية البيروقراطية، حيث يشكل الخبراء والمختصون مصدرا للقوة والشرعية. وهذه الثقافة غير مرنة تماما بحيث لا تساعد على التكيف مع التغيرات الجذرية الشاملة.⁴ "في حين هناك من يعتبر ثقافة الدور «تتمو في المنظمات الكبيرة ذات العديد من الإدارات والأقسام ويتم التحكم في العمل من خلال القواعد والإجراءات فهناك إجراءات لكل دور ووصف وظيفي له مع ترتيب تسلسلي للاتصال وقواعد للانضباط والشكوى وأخرى للترقيات وتطوير العاملين.»⁵

¹ ناصر بن حمود: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية "دراسة ميدانية بملبنة نوميديا قسنطينة"، رسالة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017، ص 44.

² حسين الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص 293.

³ مدحت محمد أبو النصر: مرجع سبق ذكره، ص 50.

⁴ حسين الطراونة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 295.

⁵ مدحت محمد أبو النصر : مرجع سبق ذكره، ص 49.

3.3.6. ثقافة المهمة: "وهي ثقافة تركز على المرونة والقدرة على التكيف، وتعطي من قيمة الاتصالات الجانبية وليس الرأسية، وتعطي قيمة لانجاز الفرد والجماعة، وتهتم بالدرجة الأولى بالمهارات وتمكين العاملين للقيام بالمهام على أكمل وجه، ونجد هذه الثقافة غالبا في المؤسسات الريادية والإبداعية التي تركز على المهارات اللازمة لتنفيذ المهام وليبس على دور أو شخص معين."¹ «تعتمد هذه الثقافة على المهمة أو المشروع وتوجد حين يكون هناك تنافس في سوق العمل أو حين تكون المنتجات ذات عمر افتراضي قصير أو حين يكون لك من دور في المنظمة.»²

4.6. ثقافة تنظيمية حسب معايير السوق:

1.4.6. ثقافة الإبداعية: «وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.»³

2.4.6. ثقافة الانجاز: «هي ثقافة موجهة بدلالة النتائج حيث القيم التنافسية، العدائية والمبادأة الفردية وامتلاك الإرادة للعمل طويلا وبمثابرة لانجاز النتائج، التأكيد هنا على الفوز وانجاز أهداف وطموحات محددة في **The Glue** الذي تتمسك به المنظمة معا، فمثلا نظام **Siebel System** بمعنى بيع منظومة برمجيات معقدة تكون مشتقة من ثقافة الانجاز.»⁴

5.6. ثقافة تنظيمية حسب التكيف:

1.5.6. ثقافة مرنة: «يتسم هذا النوع بتشجيع استكشاف واستغلال إمكانيات التكيف في مرحلة التغيير، كما يبرز وبشكل جلي دور وأهمية القيادة في ذلك مما يجعل مهمة القائد أو المسير هو تعميم التغيير وهذا في منظمة ذات فلسفة تسودها روح المبادرة على كل المستويات الهرمية مما يشجع على اتخاذ القرار والابتكار وتحسين الاتصالات وإشراك الأفراد. بالإضافة إلى ذلك فان الثقافة المرنة

¹ حسين الطراونة وآخرون: **نظرية المنظمة**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص 293 إلى 297.

² مدحت محمد أبو النصر: مرجع سبق ذكره، ص 50.

³ محمد يوسف القاضي: مرجع سبق ذكره، ص 199.

⁴ عزوز صونية: **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال بقطاع المحروقات** «دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية سكيكدة»، رسالة دكتوراه علوم علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2020، ص 54.

تركز على رضا الزبون وبالتالي فهي دائما تدخل تغيرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للمنظمة بالنمو والتطور.¹

2.5.6. ثقافة جامدة: «إن الثقافات الجامدة أي غير التكيفية هي التي تتسم بالحذر، ولا

تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ أي قرارات أو إجراءات بل إنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات.²

6.6. ثقافة حسب الشمولية:

1.6.6. ثقافة سائدة: «وهي التي يشترك فيها معظم أعضاء المؤسسة وتوجه سلوكهم حيث

يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.»

2.6.6. ثقافة الجزئية: «وهي الثقافة التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من الأعضاء قد

تكون على مستوى دوائر المؤسسة وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين.³

7. الثقافة الفرعية عائقا أم مكملا؟

"تعد دراسات الباحث الفرنسي **R. Sainsaulieu** حول الثقافة الفرعية أو ما يعرف بالثقافة التحتية من الدراسات المهمة حيث يعتبر المؤسسة عبارة عن نسيج من جماعات فرعية، تملك كل جماعة طريقة تصور لأشياء خاصة بها، كما أنه لكل منها علاقات اجتماعية داخل المؤسسة خاصة بها، وتصورها

¹ جمال بن خالد: الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية في ظل التغير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية «دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية للأنسجة TINDAL بالمسيلة»، رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، الجزائر، 2016، ص 229.

² نفس المرجع، ص 230.

³ عبد اللطيف عبد اللطيف وجودة محفوظ: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية «دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص 124.

للحياة التنظيمية مختلف وطريقة إدراك خاصة، وكذا ارثها المشترك من الخيرات والتجارب وطريقتها الخاصة في تحليلها لتلك التجارب.¹

إن الثقافة الرئيسية في المؤسسة هي تلك القيم الأساسية التي يشتركها أغلبية أفرادها وتشكل لهم هوية تنظيمية واضحة المعالم، أما الثقافة الفرعية فهي تلك القيم السائدة في الأنظمة الفرعية للمؤسسة. فقد نجد ثقافة فرعية لكل نظام من جهة وثقافة رئيسية من ناحية أخرى، فتعدد الثقافات أمر طبيعياً أما غير الطبيعي هو تفاوت الثقافات وعدم انسجامها وتكاملها مما يشكل عائقاً أمام التنظيم وتساعد في ظهور مشكلات وأمراض تنظيمية التي تؤثر سلباً على فاعليته لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية التنظيمية للموارد البشرية والمؤسسة ككل ما بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية، كما يؤدي تعدد الولاءات إلى إضعاف الانتماء للمؤسسة، فتقديم المصلحة الخاصة وتحقيق الأهداف الشخصية على حساب تقديم المصلحة العامة وتحقيق الأهداف العامة مثله مثل تعدد الولاءات للأقليات وإعطاء الأولوية للولاءات الفرعية على حساب الولاء الكلي للتنظيم سوف يؤدي إلى إضعاف الانتماء للمؤسسة بشكل تام.²

ترى الطالبة أن تعدد ثقافات الفرعية والتنوع الثقافي للمؤسسة هو من صحة التنظيم ولكن في حالة ما إذا تعارضت الثقافات فيما بينها واختلفت أهدافها فهذا سوف يؤثر على المؤسسة ويؤدي إلى ظهور الصراعات ما بين الأنظمة المشكل للتنظيم، فمثلاً إذا ما اختلفت الثقافة الفرعية لدائرة* الإنتاج في المؤسسة مع الثقافة الفرعية لدائرة المحاسبة المالية فقد يؤدي إلى اختلاف الأهداف مما يؤدي إلى تعطل الإنتاج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، فالمؤسسات الرائدة هي التي تولي أهمية للتنوع الثقافي المتكامل.

¹ يوسف جغولي: القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية "دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة"، رسالة دكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2011، ص 125.

² محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص 374، ص 375.

(* نقول دائرة لما يكون حجم المؤسسة كبيرة فهياكلها التنظيمية تبدأ بالدوائر ثم تتفرع إلى مصالح ثم إلى أقسام وفروع وغالباً ما نجد هذا النوع من الهياكل في المؤسسات الصناعية الكبرى أو المؤسسات الخدمية المركزية.

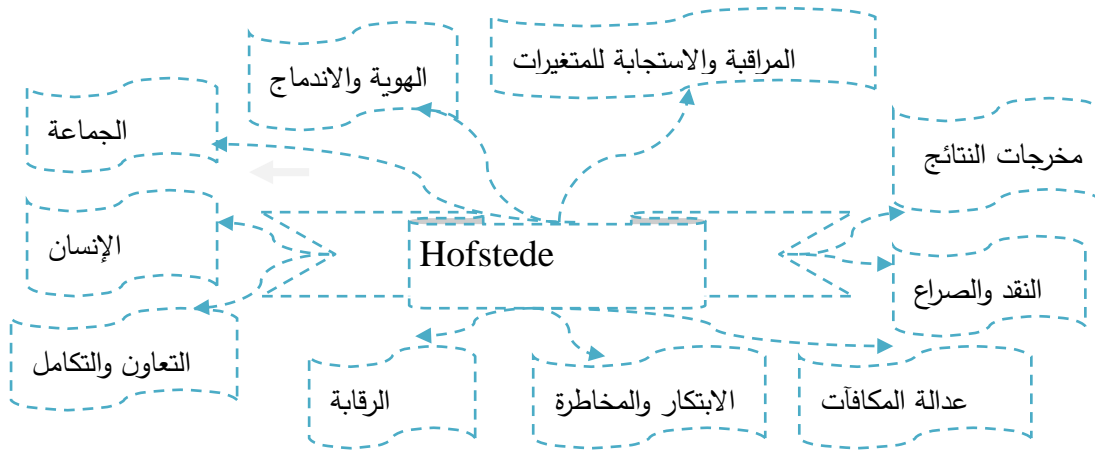
8. نماذج الثقافة التنظيمية:

إن تعدد نماذج قياس الثقافة التنظيمية راجع إلى اختلاف المنظمات والبيئات المختلفة التي تتواجد فيها لذلك لا يوجد نماذج وحد يتناسب وينسجم مع كل المنظمات وهذا المبدأ سوف نستعرض بعض النماذج التي استخدمت لقياس الثقافة التنظيمية وهي كالتالي:

1.8. نموذج hofstede x others (1980) «تدور فكرة هذا النموذج حول البحث واستمرارية

البحث عن وصف أكثر شمولية وواقعية لأبعاد الثقافة التنظيمية تشخيصا وتحديدًا لمستوى إدراك المديرين العاملين بالشركات الدولية والمنتمين لدول مختلفة.¹ "كما يؤكد هذا النموذج على أن الثقافة التنظيمية من الضروري أن تتأثر بالثقافة القومية السائدة في المجتمع الخارجي للمنظمة."² لقد وضع هوفستيد وزملائه في دراستهم بعنوان قياس الثقافة التنظيمية عشرة أبعاد وتشمل ما يلي:

الشكل رقم 05: أبعاد الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المرجع السابق.

¹ دريدي فاطمة: مرجع سبق ذكره، ص 158.

² ربحي كريمة: تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية «حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليلة»، رسالة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 29.

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا أن هوفستيد قد اعتمد على عشرة أبعاد كنموذج للثقافة التنظيمية متكونة من أبعاد من داخل المؤسسة مثل تقوية الهوية التنظيمية للموارد البشرية أي الاعتماد على الاندماج الكلي للمؤسسة وليس فقط الاندماج المهني لوظيفة ما، ولتقوية الهوية التنظيمية يجب على قادة المؤسسات إعطاء أهمية للعنصر البشري والتركيز على العمل الجماعي والتعاوني ما بين الوحدات هذا ما يخلق التكامل والانسجام فيهم بينها، وهذا كله لا يكون إلا في إطار وجود رقابة تسهر على تنفيذ المهام والأعمال على أكمل وجه. غير أن هذه الرقابة لا تحد من السماح للمورد البشري بالمبادرة وانتهاج سبيل المخاطرة وفتح باب الابتكار والإبداع، كما تعتبر هذا النموذج أن العدالة في توزيع المكافآت يجب أن يكون على أساس الأداء في العمل وليس على أساس الأقدمية والمحاباة. بالإضافة إلى السماح للموارد البشرية بممارسة حقهم في النقد وإبداء الآراء. وفي آخر بعد من أبعاد الداخلية التوجه بمخرجات النتائج أو العمليات. أما البعد العاشر وهو بعد يولي أهمية كبرى لاستجابة المؤسسة لمتغيرات البيئة الخارجية بما فيها من ثقافة المجتمع ومختلف الأنظمة الأخرى على غرار النظام الاقتصادي والسياسي وغيرهم من الأنظمة التي تؤثر وتتأثر بهم المؤسسة.

2.8. نموذج ochi: (1981) «انطلقت فكرة هذا النموذج من أفكار المدرسة الإنسانية بخاصة افتراضات نظرية (X&Y) لـ McGregor المفسرة للفلسفة التقليدية والفلسفة الإنساني التي يعتمدها المديرين في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح. وقد حملت فكرة نموذج الثقافة الثقافي بل استمدت أصلاتها من نظرية (Z).¹ «كما وضع أوشي سبعة أبعاد لقياس الثقافة التنظيمية وهي: الالتزام اتجاه العاملين، وتقييم العاملين، المسار الوظيفي، الرقابة، صناعة القرار، المسؤولية والاهتمام بالأفراد.² «أكد أوشي على أن الاختلافات الثقافية أساس لنجاح الشركات اليابانية مقارنة بالشركات الأمريكية. فهو يحث إدارتها على التمتع بقدرة الوعي للمواقف الثقافية، والقدرة على التكيف والتلاؤم مع بيئة المنظمة الثقافية، وما تتطلبه من مرونة التعامل والتركيز على التعلم للعمل بفاعلية في البيئة الجديدة، ويتطلب تطبيق أفكار نموذج أوشي في الشركات الأمريكية توفر جاهزية واستعداد للتغيير بما ينسجم ويساعد على تهيئة مناخ ثقافي حاكم وموجه لسلوك الإدارة والعاملين.³

¹ نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 67.

² منصور محمد العريقي: الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين. «دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية.»، المجلد 5 العدد 2، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 2009، ص 138.

³ نعمة عباس الخفاجي: مرجع سابق، ص 68.

3.8. نموذج Peter x Waterman (1982) أسهم المستشاران بتقديم فكرة نموذجهما في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، مستنفدين من تعاملهما المستمر ولفترة امتدت 25 مع إدارة الشركات الأمريكية، ومن عملهما كباحثين ضمن مؤسسة ماكنزي (Mac Kensey) للاستشارات، توج بنشر كتابهما بعنوان "البحث عن الامتياز" عام 1982، وتجلت مساهمتهما بالتركيز على القيم المشتركة التي جاءت في إطار «ماكنزي سباعي الأبعاد» (7 S) - سبق ذكره في نماذج التغيير التنظيمي-¹ "ويتكون هذا النموذج من ثمانية أبعاد وهي: التركيز على العمل (bias for action)، القرب من العميل (stay close to Customer)، الاستقلالية (Autonomy)، الإنتاجية من خلال الإنسان الذي توزيع أهم الموارد (productivity thorough people)، لإدارة عبر التجوال وليس من خلف أبواب مغلقة (Hands On Management)، مبدأ عدم التنوع في صناعات غير مرتبطة (stick to the knitting)، تقاس أهمية المديرين بالأداء الذي ينجزه العاملون وليس بعدد العاملين الذين يشرفون عليهم (semple forme Lean staff)²»

9. مرهل تطور الثقافة التنظيمية:

لكي تصل المؤسسة إلى مرحلة النضوج والتطور في ثقافتها التنظيمية فإنها تمر بثلاث مستويات أساسية هي ثقافة المجتمع، ثقافة النشاط ثم ثقافة التنظيمية للمؤسسة.

1.9. ثقافة المجتمع: وتعتبر عن القيم، الاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع المتأثرة بنظمه المختلفة، والتي ينقلها الأفراد العاملون إلى المنظمة مما يؤثر في إستراتيجية المنظمة ورسالتها وأهدافها، علما بأن من الضروري أن تتوافق سياسات المنظمة وأهدافها ومعاييرها مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية والقبول.³

¹ بوديب دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة «شركة بيبسي الجزائر»، رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 23 ظن الجزائر، 2014، ص 73.

² منصور محمد العريقي: مرجع سبق ذكره، ص 139.

³ إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2011، ص 25.

2.9. ثقافة النشاط: «يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما في نفس الوقت تعتقها معظم أو كل المنظمات العامة داخل نفس الصناعة.»¹ ولتدليل ذلك نجد المؤسسات الصحية مثلا تتميز بثقافة اللباس الأبيض والمؤسسات الصناعية لديهم ثقافة اللباس الأزرق.

3.9. الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية: تختلف ثقافة المنظمات الحكومية والمنظمات الكبيرة عن ثقافة المنظمات الصغيرة أو الخاصة عادة، كما قد يكون هناك اختلاف بين الثقافات داخل الإدارات والأقسام في المنظمات الكبيرة، حيث يتعرض الأفراد في هذه الوحدات المختلفة إلى متغيرات مختلفة وبعض الضغوط التي تدفعهم لتبني مجموعة قيم ومعتقدات تحكم سلوكياتهم وتحمي تواجدهم.² في حين يقدم شاين نموذجا مختلفا تمام لما سبق عن مستويات الثقافة التنظيمية وهي كالآتي:

- أ. "المستوى الأول الخارجي (السطحي): وهي المظاهر السلوكية المرئية.
- ب. المستوى الثاني (القيم والمعتقدات): والتي يعبر عنها في الغالب بشكل عقائدي، مجموعة المبادئ الأخلاقية والمحفزات التي توجه عمليات صناعة القرارات.
- ج. المستوى الثالث (الافتراضات الأساسية): وهي تعتبر جوهر وأساس الثقافة التنظيمية فهي التي تخلق القيم والمعتقدات، بحيث تصبح بمرور الوقت أمورا مسلما بها ومقبولة على أنها حقائق لا تقبل الجدل.³

¹ هدى درنوني: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي «دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة-»، رسالة دكتوراه LMD علم الاجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 76.

² إيهاب فاروق مصباح العاجز: نفس المرجع السابق، ص 25.

³ جاسم بن فيحان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة «دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين»، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2007، ص 46.

10. تغيير الثقافة التنظيمية:

"إن المؤسسات عموماً لا تستطيع البقاء على نفس النمط من الثقافة التنظيمية دون تغييرها حالها حال باقي المكونات التنظيمية الأخرى، وتختلف الآراء حول موضوع تغيير الثقافة التنظيمية فيرى كل من **Thomas&Christopher** بأن تغيير الثقافة التنظيمية هو الشكل الأكثر شيوعاً لتحويل المنظمات"¹

تعتبر مكونات الثقافة التنظيمية وخصائصها ثابتة نسبياً وغير ديناميكية ولكي تتطور وتتغير فإنها تستغرق سنوات، ضف إلى ذلك هناك العديد من القوى التي تساعد في الحفاظ على الثقافة، بما فيها التقارير المنشورة، الرسالة، فلسفة المؤسسة، التصميم، البنية، مواقع العمل والأسلوب القيادي السائد. لكن هذا لا يعني بأنه لا يمكن تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، ففي الحالات الطارئة وفي حالة وجود الأزمات التي تهدد مكانة ودورة حياة المؤسسة تضطر هذه الأخيرة للجوء إلى تغيير ثقافتها التنظيمية. وهناك مجموعة من المؤشرات التي تدفع بالمؤسسة نحو التغيير وهي كالاتي:

1.10. وجود أزمة قوية جداً: مثل التقليل المفاجئ للتمويل، خسارة عميل أساسي وتغيير تكنولوجي

فهذه الحالات الثلاث قد تكون السبب الرئيسي في تغيير الثقافة التنظيمية.

2.10. تغيير القيادة: تغيير القادة يؤدي إلى ظهور قيم تنظيمية جديدة وبديلة للقيم التي كان يحملها

القادة القدامى.

3.10. المنظمات الجديدة والصغيرة: المؤسسات الأكثر حداثة والأصغر حجماً هي الأكثر قابلية

لاحتضان ثقافات جديدة وتكون ذات حصانة ضعيفة لمقاومة التغيير.

4.10. الثقافة التنظيمية الضعيفة: يتميز هذا النوع من الثقافة بميزة سرعة تقبل التغيير الثقافي وهذا

بسبب عدم وجود عناصر ثقافية مشتركة بين جميع أعضاء التنظيم ولضعف الروابط والنسق القيمي فيها.¹

¹ مروة جعفر صادق: تأثير الثقافة التنظيمية في أبعاد الهيكل التنظيمي «بحث ميداني في ديوان وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية»، دب، دس، ص 10.

بغية القيام بعملية تغيير الثقافة التنظيمية هناك مدخلين للتغيير بإمكان المؤسسة الاعتماد على أحدهما أو كلاهما وهما كالتالي:

✓ **مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:** يعتمد هذا المدخل على دور القيادة العليا في تغيير الثقافة من خلال تبني سلوكيات وقيم الجديدة، بدءاً من القادة أنفسهم باعتبارهم القدوة الذين يحتذون بهم فهم الأولى بالتغيير وهذه خطوة من أجل تعزيز أقوالهم لدى الموارد البشرية. ولعل ما يميز هذا المدخل هو سرعة تنفيذه، غير أن تعارض القيم المراد غرسها مع القيم السائدة في الثقافة التنظيمية التحتية ومقاومة التغيير هو المشكلة الرئيسية التي قد تعيق تنفيذ هذا المدخل.

✓ **مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة):** مبدأ هذا المدخل هو مشاركة أعضاء المؤسسة عن طريق تبادل المعلومات واخذ بعين الاعتبار التوصيات والمقترحات كل هذه المؤشرات تعمل على تأييدهم القيم المراد غرسها، مما يتشكل لدى الأعضاء تصورات الاجتماعية قوية للواقع. وما يعاب على هذا المدخل هو بطء تنفيذه بالمقارنة مع المدخل الأول وأهم ميزة له هو دوام فترة التغيير بسبب التزام الموارد البشرية به.²

ومن أجل القيام بالتغيير يجب الاعتماد على أدوات وتقنيات تساعد على تفعيل عملية التغيير وإنجاحها وهي أربع أدوات موضحة كما يلي:

"أولاً بناء إحساس بالتاريخ: سرد تفاصيل عن التاريخ وحكايات وأساطير الأبطال وانتصاراتهم للاقتداء بهم وبأعمالهم والعمل على محاكاتهم. أما الوسيلة الثانية فهي **إيجاد شعور موحد:** من خلال الالتزام بالأوامر وتعليمات القيادة، ونمذجة الأدوار وإيصال المعايير والقيم. ثالثاً **تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء:** من خلال نظم العوائد، التخطيط الوظيفي، الاستقرار الوظيفي، الاختيار، التعيين، تطبيع

¹ الباتول علوط: الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة» دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة"، رسالة دكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2013، ص 90، ص 91.

² عبد السلام حمادوش: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي." دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر ببرج بوعريبيج"، رسالة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014، ص 85 ص 86.

الموظفين الجدد، التدريب والتطوير. أما الوسيلة الرابعة فتمثلت في زيادة تبادل بين الأعضاء: من خلال عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.¹

"تستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية شأنها شأن أي عملية تغيير تستلزم تدويب أو تفكيك وتحليل عناصر الثقافة السائدة في التنظيم ويهدف ذلك إلى مقارنة الثقافة السائدة بالثقافة المطلوبة إيجادها. وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيدها."²

ويقترح القريوتي مجموعة من الإجراءات الواجب أخذ بها أثناء عملية تغيير الثقافة التنظيمية وهي:

"التغيير في القيادة: إن فرصة تغيير القيادة توزيع مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرص قيم جديدة، ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجارب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر."³

11. العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

يذكر Bylestal أنه هناك عوامل مؤثرة في الثقافة التنظيمية وأن قوتها وضعفها يتحدد بمجموعة من العوامل هي كما يلي:

1.11. حجم المنظمة: تعتبر الثقافة من الظاهر الملازمة للجماعات التنظيمية فكلما صغر

حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.

2.11. العمر التنظيمي: غالبا ما يكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر من مما هو

موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال في المراحل الأولى من النمو والاستقرار.

¹ بلقاسم سلاطينية ومراد بن حرز الله: دور تسيير الموارد البشرية في تغيير ثقافة المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 149.

² محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص 385.

³ محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية H. R) بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية مصر، 2014، ص 138 ص 139.

3.11.التقنية التنظيمية: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا توزيع أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر ايجابيا على مستوى الأداء.

4.11.التنشئة الاجتماعية: يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية التي تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.

5.11.التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وأعضاءه مثل ترك العمل مثلاً والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يصعب احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمة.

6.11.البيئة الخارجية: استقرار بيئة التنظيم أو البيئة الخارجية للمنظمة يساهم في وجود استقرار داخلي وهذا يسمح بظهور ثقافة مميزة.¹

12.أبعاد الثقافة التنظيمية:

1.12.انجاز الأعمال:

حيث قام كل من (Cooke et Szumal 1993) (Verbeke et al 1998) بتصميم توقعات الموظفين الجدد وتعزيزها من خلال فرض العقوبات الرسمية وغير الرسمية، حيث يتكيف الموظفون مع البيئة الاجتماعية لمكان العمل. فيما أكد (Glisson,green, et al 2012) تظهر أهمية الثقافة التنظيمية من خلال تأثيرها على كيفية تحديد أولويات الموظفين وتنفيذ المهام الوظيفية.²

¹ حسام سالم السحباني: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 35 ص36.

² : Nathaniel J. Williams et Charles Glisson : Testing a theory of organizational culture, climate and youth outcomes in child welfare systems :A United states national study, Child Abuse et Neglect v 38 , 2014, p 758. www.Scopus.

جدول رقم 02: مقياس الجدارة

الجدارة	الوزن
التوجه نحو الانجاز	XXXXXX
- يقيس الأداء .	
- يقوم بتحسين النتائج.	
- يضع أهدافه صعبة التحقيق.	
- يجدد.	
	XXXXXX
الأثر والتأثير:	
- يستخدم الإقناع المباشر والحقائق والأرقام.	
- يقدم عروضاً مهياً وفقاً للحضور .	
- يظهر الاهتمام بالسمعة المهنية.	XXXXX
التفكير الإدراكي:	
- يميز التصرفات الرئيسية والمشاكل الخفية.	
- يربط بين المعطيات ويضعها في أنماط.	

المصدر: الجدارة في العمل نماذج للأداء المتفوق لـ: د.لايل م سبنسر الأصغر وسبجان سبنسر¹

2.12. أهم القيم التنظيمية التي تعكسها الثقافة التنظيمية:

تعتني المؤسسة كثيراً بكل احتياجات الموارد البشرية؛ إذ لا بد عليها أثناء وضع ثقافتها أن تأخذ بعين الاعتبار كل المعايير التي تحقق رضا، الاستقرار وولاء الموارد البشرية من جهة، وكسب رضا وثقة عملائها من جهة أخرى بما يحقق ثبات واستقرار المؤسسة. كما تعطي الثقافة التنظيمية حرية تقديم

¹ (د.لايل م سبنسر الأصغر وسبجان سبنسر: الجدارة في العمل نماذج للأداء المتفوق، ترجمة أشرف فضيل عبد المجيد جمعة، مركز البحوث والدراسات الإدارية، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 235.

الأفكار لأنها ليست مجرد مخطط تضعه إدارة التنظيم. بالإضافة لابد على المؤسسة تحليل وتشخيص سلوك المورد البشري أثناء قيامه بالأعمال الموكلة له، وكيف يتم ذلك وما هي العوامل إلي يجب أخذها في الحسبان عند اختيار المورد البشري لتحقيق التوازن والانسجام بينه وبين متطلبات العمل. كما أن قيم تحمل المخاطر المشتركة التي تواجه العمل وهو ذلك الشعور الجماعي والتحلي بالمسؤولية، كما ان تمتع الثقافة التنظيمية بالانفتاح من ناحية الاتصالات التي تعمل على اشراك الموارد البشرية في اتخاذ القرارات.¹

3.12. طبيعة الوقت:

1.3.12. مضيعات الوقت في العمل:

- المكالمات التليفونية الشخصية؛
- الزائرون دون موعد سابق؛
- الاجتماعات غير المخططة؛
- حدوث أزمات وعدم وجود خطط جاهزة للتعامل معها؛
- عدم وضوح الأهداف والأولويات والتواريخ المحددة لانجاز الأعمال؛
- الفوضى في تنظيم المكاتب وتراكم الأوراق عليها دون تنظيم؛
- الاستغراق في الأعمال الروتينية والتفاصيل التي يتعين على الآخرين القيام بها؛
- الفشل في تحديد السلطة أو المسؤولية على نحو واضح؛
- عدم كفاية أو دقة وتأخير المعلومات المتحصل عليها من الآخرين؛
- التردد في اتخاذ القرارات أو تأجيلها؛
- عدم وضوح التعليمات أو الأوامر؛
- عدم وضوح الاتصال وقلة قنوات الاتصالات المفتوحة؛

¹ محمد الفاتح محمد بشير المغربي: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 243.

- عدم القدرة على قول "لا" للذين يطلبون جزءاً من وقتك الذي بإمكانك استغلاله في انجاز أنشطة مهمة.¹

2.3.12. إدارة الوقت

إن الوقت يعتبر من أهم عناصر الإنتاج في الفكر الإداري الحديث كما أن الوقت هو الفترة والمدة الزمنية التي تستهلك لقضاء عمل معين كما أن الوقت هو الساعات العملية الرسمية المحددة للعمل وللدوام العملي الفعلي كما أن الوقت هو لا يمكن الرجوع إليه ولا إرجاعه أو استرجاعه كما لا يمكن إيقافه أو توقيفه كما أن الوقت يتميز بالمرور والمضي السريع نحو المستقبل بشكل دقيق ومنتظم ولا ينتظر أحداً كما لا يراعي في عملياته التقلبات البيئية أو الظروف الخارجية فهو نظام مغلق أصم لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئات أو الظروف الخارجية المحيطة به كما إن الوقت يمكن إضاعته كما يمكن استغلاله استغلالاً أمثلاً للقيام بالأعمال ولانجاز المهام الواجب القيام بها كما أن الوقت سريع الانقضاء.

كما أن الوقت لا يمكن تغييره بل يمكن استثماره كما إدارة الوقت لدى المفكر الإداري «بيترف دراكر» تعني إدارة الذات فمن يستطيع إدارة ذاته يستطيع إدارة وقته كما أن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقته كما أن إدارة الوقت تعني استغلال الأمل للوقت وهي عن طريق تطبيق المفهوم التالي لإدارة الوقت وهو تعني إدارة الوقت تعني:

النظر أولاً في الوقت المتاح والمتوفر للعمل ثم القيام بالعمل والبدء بمباشرة العمل استناداً على مقدار الوقت المتاح للقيام بهذه الأعمال من غير تأخير أو زيادة في استهلاك الوقت كما أنه يجب النظر أولاً بالوقت الذي يستهلك في الأعمال وما هي الأعمال التي تستهلك فيها الأوقات الحالية ثم نقوم بالتخطيط الصحيح لتحديد الأولويات لتنفيذ هذه الأعمال وتطبيق المهام التي تحقق الاستغلال الأمثل للوقت من إضاعة للوقت كما يجب عدم تقديم الأمور الثانوية على الأولوية كما أنه يجب التقليل من الأعمال غير ذات الجدوى والتوجه المباشر نحو التنفيذ الفعلي والعملي للأعمال ذات الأهمية وترك الأمور الأخرى.

فالوقت هو من أهم الموارد كما أن الوقت إذا لم يتم دارته والتحكم فيه فلا يمكن التحكم في الموارد الأخرى.

¹ مدحت محمد أبو النصر: إدارة الوقت «المفهوم والقواعد والمهارات»، ط3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2015، ص 45.

كما أن إدارة الوقت تركز على ترتيب الأولويات وتحديد الأهداف القريبة المدى والمتوسطة المدى والبعيدة المدى كما يجب الاهتمام بالأمر الأساسى والأولى والقيام بتنفيذها وترك الأعمال التافهة والقليلة النفع والفائدة.¹

¹ محمد سرور الحريزي: الإدارة المعاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص 53 و54.

خلاصة

بناء على ما تم عرضه في هذا الفصل يمكننا القول بأن صحة المؤسسة من صحة الثقافة المتواجدة فيها، وإن الثقافة بمثابة القانون الذي يسير وينظم العمل من خلال تنمية معتقدات تنظيمية تعنى بكيفية انجاز المهام والأعمال للمورد البشري، وإرساء فيه قيم تنظيمية تزيد من قوة انتمائه للمؤسسة، وهذا الأخير يصبح قادراً على وضع افتراضات سليمة وصحيحة تساعده على تقدير الوقت وتحكمه فيه.

الفصل الرابع: المؤسسة الصناعية في ظل التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية.

تمهيد

1. ماهية السوسيولوجية المؤسسة الصناعية.
2. نشأة وتطور المؤسسة الصناعية.
3. أهداف المؤسسة الصناعية.
4. مراحل تطور المؤسسة الصناعية الجزائرية.
 - 1.4. مرحلة التسيير الذاتي.
 - 2.4. مرحلة التسيير الاشتراكي.
 - 3.4. مرحلة الإصلاحات الاقتصادية.

خلاصة

تمهيد

تعد المؤسسة باختلاف أنشطتها وأنواعها من المفاهيم الضرورية التي أصبحت تحتل مساحة واسعة في العلوم الاقتصادية والاجتماعية لما تلعبه من دور فعال في المجتمع نتيجة للتفاعل الكبير بينهما وبين المحيط الذي تتواجد فيه. حيث القطاع الصناعي في الجزائر منذ السنوات الأولى من الاستقلال، إثر إتباع نموذج تنمية اقتصادية واجتماعية ترتكز أساسا على المؤسسة كوسيلة لتحقيق الأهداف المخطط لها، وتعتبر الدولة هي المالكة للمؤسسات العمومية كما تحدد المهام الجوهرية لتسييرها.

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ماهية المؤسسة الصناعية السوسولوجية، وأهدافها بصفة عامة. ثم التطرق إلى المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة، نشأتها ومراحل تطورها. كما سنعرض بعض الأهداف التي تطمح إليها.

1. ماهية السوسيولوجية للمؤسسة الصناعية:

عرف مفهوم المؤسسة محاولات عديدة لتحديده، وقد أخذت هذه المحاولات صورة المداخل النظرية والمعرفية لفهمه وتحديد مكوناته وعناصره، ولعله من المناسب هنا أن نبدأ بالأطروحة البنائية الوظيفية من خلال إسهامات بارسونز Parsons، فيبر Weber، برنارد Bernard وغيرهم. وعلى العموم تنطلق البنائية الوظيفية في دراستها للمؤسسة من فرضيات أربع هي :

- ❖ المؤسسة نظام كلي يتكون من عدد من الأجزاء التي يعتمد كل منها على الآخر.
 - ❖ يأتي هذا الكل النظامي قبل الأجزاء، أي لا يستطيع أي أحد فهم جزء منفرد إلا بإرجاعه إلى النظام الأوسع الكلي والذي يشكل جزءا منه.
 - ❖ فهم الجزء بإرجاعه إلى الكل يتم في ضوء الوظيفة التي يؤديها للمحافظة على توازن الكل.
 - ❖ الاعتماد المتبادل للأجزاء هو نفسه اعتماد متبادل وظيفي.
- بارسونز والنسق الاجتماعي : التعريف للمؤسسة لدى بارسونز : يتكون من ثلاثة مفاهيم أساسية ينبغي تحديدها وربطها بأفكار وتصورات بارسونز، وهذه المفاهيم هي :
- نسق اجتماعي - منظم - أهداف محددة.¹
- ✓ النسق الاجتماعي: أداة تحليلية ووسيلة لفهم الواقع، إنه الشبكة الكلية من التفاعل التي من خلالها يرتبط فاعلان أو أكثر بحيث يؤثر كل منهم في سلوك الآخر وبحيث يسلك كل منهم بصورة جمعية بكل الطرق.

في ضوء هذا التفكير يمكن تعريف المؤسسة بأنها نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة وفق القواعد، القيم والمعايير السائدة ضمن نطاق جغرافي معلوم (حيز) لتحقيق أهداف محددة.²

باعتبار المؤسسة الصناعية تنتمي إلى العلوم الاقتصادية وتتواجد في المجتمع تؤثر وتتأثر فيه. لهذا لا يمكن دراستها دون التطرق إلى التحليل السوسيولوجي الذي فسرها.

¹ بلقاسم سلاطونية وإسماعيل قيرة : التنظيم الحديث للمؤسسة، ط1، دار الفجر، القاهرة مصر، 2008، ص 06.

² نفس المرجع، ص 07.

2. نشأة وتطور المؤسسة الصناعية:

عرفت المؤسسة الصناعية خلال القرنين الأخيرين، تطورا ملحوظا من خلية بسيطة للإنتاج. لتصبح مركز لاتخاذ القرار وقد صاحب هذا التطور إعطاء تعاريف عديدة للمؤسسة من قبل الممارسين والنظرين، وظهرت وظائف جديدة لم تكن لها أهمية في واقع المؤسسة من قبل لتحتل مكانة هامة خلال السنوات الأخيرة.

لقد تزايد عدد المؤسسات الصناعية بصفة ملحوظة خاصة لدى الأنظمة التي كانت تعمل بالطريقة الاشتراكية، حيث كانت الدولة تهيمن على وسائل الإنتاج واتخذت هذا النوع من المؤسسات كوسيلة متبعة لتحقيق الأغراض الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بها، وقد تطور دور هذه المؤسسات إلى أن أصبح لا يتوقف عند الأغراض الاقتصادية فحسب، بل يهدف أيضا إلى بناء العلاقات الاجتماعية وخلق الشروط التي يصبح فيها العمل إنسانيا، بمعنى يجعلها مؤسسة للتربية الوطنية. هذا ويعزي معظم الفقه ظهور فكرة المؤسسة إلى تلك الهيئات التي أنشأتها السلطة العامة في فرنسا، خلال القرنين السابع عشر والثامن عشر (17-18). لتقوم بأداء بعض الخدمات العامة في مجالات التعليم، الصحة، البر والإحسان في ظل المذهب الحر والدولة الحارسة وذلك سعيا منها لتحقيق بعض الغايات المرتبطة بفكرة المصلحة العامة. وقد عرفت المؤسسة الصناعية مراحل عديدة في تغييرها وتطورها من أهمها مرحلة الصناعة العائلية اليدوية، مرحلة نظام الطوائف، نظام الوسطاء، الصناعات المنزلية، نظام المصنع اليدوي الصغير، ثم المصنع الكبير حتى وصلت المؤسسة الصناعية إلى الشكل الحالي.¹

ومهما يكن فإن نشأة المؤسسة الصناعية تحكمت فيها العديد من العوامل، منها التاريخية كالأزمات الاقتصادية التي مر بها النظام الاقتصاد العالمي في العديد من الحقبات الزمنية خاصة بالقرنين الماضيين، والأزمات السياسية خاصة عند انقسام العالم إلى اشتراكي ورأس مالي منها العوامل الإيديولوجية. وظهرت هذه المؤسسات من أجل تقديم منافع للمجتمع كالخدمات الاجتماعية، الصحية، التعليمية، الاقتصادية وغيرها من المنافع لكي تسد كل احتياجات الأفراد غير المنتهية.

¹ : صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، شهادة الدكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005، ص 26.

3. أهداف المؤسسة الصناعية:

تسعى المؤسسات الصناعية إلى تحقيق أهداف ترسمها لنفسها، ويتم تحديدها بواسطة الإدارة العليا باتخاذ الوصاية، وتؤثر أهداف المؤسسات في عملية صنع القرارات المتعلقة بشكل الهيكل التنظيمي، نظام الرقابة، المتابعة، التسيير وعلاقة المؤسسة بالمحيط... الخ.¹

على غرار الإنتاج تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق الرقابة، المتابعة، التسيير وعلاقتها بالمحيط. وتتجه المؤسسات إلى قياس فعاليتها في تحقيق الأهداف من فترة إلى أخرى، وعادة ما يلي ذلك عمليات مراجعة وتقييم الأوضاع السائدة، كشكل الهيكل التنظيمي، ونظم العمل وسياسته... الخ، وتتم هذه المراجعات بغرض زيادة فعالية الأداء.²

وتعرف الأهداف على أنها النتائج المرغوب الوصول إليها، وهي نقطة البداية في أي عمل ذا مغزى، ويعتبر موضوع الأهداف وتحديدها من المواضيع الهامة في كافة مجالات التنظيم والإدارة. كما تختلف الأهداف باختلاف وتنوع شكل المؤسسة وطبيعتها، وباختلاف المواقف التي تواجهها وتتعامل معها، بالإضافة إلى أنها تتنوع حسب المدى الزمني الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيق الهدف من خلاله. فعلى صعيد شكل وطبيعة المؤسسة، فهناك أهداف إنتاجية وخدمية ضمن الفضاءات الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل فيها المؤسسة. وعلى الصعيد المواقف التي تواجهها المؤسسة، هناك أهداف ربحية والتي يعتبر الربح والضمان الوحيد لاستمرار وبقاء المؤسسة، ومعيار النجاح في نطاق الأعمال.³

مما سبق تبين أن المؤسسة الصناعية لديها العديد من الأهداف التي تصبوا إليها وتحقيقها. وهذا من أجل البقاء واستمرارها في المحيط أو المجتمع الذي يحضنها.

كما تسعى المؤسسة إلى زيادة الإنتاج وتحسين الخدمات كغاية لدعم مركزها في السوق وسمعتها في المجتمع، أما على المدى الزمني فهناك أهداف ترغب المؤسسة في تحقيقها على المدى القريب، المتوسط والبعيد، وتتخذ هذه الاختلافات والأنواع بعين الاعتبار في عملية تجزئة الهدف العام إلى أهداف فرعية من

(1) سامية كراشي: العلاقة بين التكوين بالجامعة والمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005، ص 144.

(2) علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 159،

(3) نفس المرجع. ص 160.

أجل التوصل إلى تحديد النشاطات والأعمال الضرورية لتحقيقها، ومن ثمة تحقيق الهدف العام وتحكم في تجزئة الهدف العام إلى مجموعة من الأهداف جملة من المبادئ نذكر منها:

❖ مبدأ وحدة الهدف:

باعتبار المؤسسة وحدة تعمل من خلال أجزاء محددة وكل جزء يساهم في انجاز هدفها العام، وكل هدف فرعي يكمل الأهداف الأخرى ويكون جزء من الهدف العام.

❖ مبدأ الجدارة:

حيث نحدد الأهداف وتجزئتها من خلال ما يتطلب تحقيقه بأقل جهد، وقت وتكلفة.

❖ مبدأ الشرعية:

بمراعاة القوانين والتشريعات السائدة، لأن الأهداف المتعارضة مع التشريعات يمكن أن تحدث مشاكل في تنفيذ النشاطات التي ستحدد في ضوءها.¹

كما تهدف المؤسسة إلى تحقيق أهداف خارجية أي في محيطها الخارجي من خلال محاولتها خلق أسواق جديدة..... وتحدد هذه الأهداف بناء على ما تتضمنه البيئة الخارجية من منافسين، الممولين والزبائن، القوانين واللوائح.²

من خلال الأهداف السابقة نستنتج أن لكل مؤسسة أهداف تقوم بوضعها من أجل الوصول إلى ما تصبوا إليه من خلال تقسيم الهدف العام إلى أهداف فرعية، وهذه الأخيرة تتحكم فيها بعض المبادئ على غرار مبدأ وحدة الهدف ثم مبدأ الجدارة كما يوجد مبدأ الشرعية وأيضاً مبدأ الثبات.

ولتحقيق الأهداف تقوم المؤسسة برسم استراتيجيات تعد بمثابة خطط شاملة مع البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسات، وتؤدي الاستراتيجيات إلى تغيير أو تعديل في الأهداف، كما تؤدي هذه الأخيرة إلى تعديل الاستراتيجيات. وتعتبر المؤسسة فعالة إذا كانت قادرة على تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، وتعتبر الكفاءة عن قدرة المؤسسة على تحقيق قدر من المخرجات باستخدام قدر أقل من المدخلات. وتهدف المؤسسة الصناعية عموماً إلى تحقيق معدل معين من الربح يوزع قسم منه على العمال، والقسم الآخر يستخدم للتوسع ومنه تحقيق الاستقلال الاقتصادي وتلبية حاجات المستهلكين، ومعرفة متطلبات

¹ (سامية كواشي: مرجع سبق ذكره، ص 145.

² P. Simon , *économie-droit* , Bréal édition , Paris France , 2007, P77.

السوق المحلية والعالمية بالإضافة إلى أهداف اجتماعية، تتمثل في امتصاص البطالة وتحقيق التشغيل الكامل، ورفع مستوى العاملين الاجتماعي، الثقافي والاقتصادي.¹

مما سبق نستنتج أن المؤسسة لكي تثبت مكانتها يجب أن تكون لها فعالية، وأن تكون لها كفاءة عالية في استخدام أقل قدر ممكن من المدخلات والحصول على قدر كبير من المخرجات. ثم تستخدم هذه العوائد في توسيع المؤسسة، وغيرها من الأهداف التي سطرت لها.

4. مراحل تطور المؤسسة الصناعية الجزائرية

لقد مرت المؤسسة الصناعية الجزائرية بمراحل كثيرة ومتعددة، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى هذه المراحل وأهم ما ميزها من خصائص. وطريقة تسيرها.

1.4. مرحلة التسيير الذاتي (1962-1965):

ظهر التسيير الذاتي سنة 1962 عقب الاستقلال بطريقة غير واضحة وعفوية، حيث شرع العمال في ملئ المناصب الشاغرة على مستوى الوحدات الإنتاجية التي تركها الأوروبيون المعمرون خلال هجرتهم عام 1962. فقام العمال الجزائريون بتسييرها ثم أخذت حركة التسيير الذاتي تعبر عن نفسها شيئاً فشيئاً، وبدأت تتشكل لجان التسيير بصورة واقعية في المؤسسات الجزائرية رغم الإمكانيات الضئيلة. وترسيم هذا النمط التسييري قامت الحكومة بعد ذلك بإصدار ثلاثة مراسيم لإعطاء الصفة القانونية والشرعية. وتأكيد الوضع القائم فصدر المرسوم رقم 62/2 في 22 أكتوبر 1962 الذي ينص على إنشاء لجان التسيير في المؤسسات الزراعية الشاغرة، ثم صدر المرسوم رقم 62/38 في 23 نوفمبر 1962 الذي ينص على إنشاء لجان التسيير في المؤسسات الصناعية، التقليدية والمنجمية الشاغرة، وأخيراً صدر المرسوم رقم 63/95 في 22 مارس 1963، المتضمن تنظيم وتسيير المؤسسات الصناعية، المنجمية، الصناعات التقليدية وكذلك الأراضي الزراعية، هذا وقد أشار قانون التسيير الذاتي في مادته الأولى إلى الهيئات التي يشملها التسيير الذاتي، وهي: الجمعية العامة للعمال، لجنة التسيير والمدير.²

¹ سامية كواشي: مرجع سبق ذكره، ص 146.

² خير الدين حسيب: مساهمة العمال في الإدارة في الوطن العربي، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1971، ص 108.

يعرف نظام التسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية بأنه "تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات اللاتي هجرهما الأوروبيين أو التي تم تأميمها".¹

من خلال كل ما سبق يتضح لنا نظام التسيير الذاتي جاء نتيجة حتمية - وتعني التسيير الذاتي هو الانتقال من تسيير المستعمر الفرنسي للمؤسسات الجزائرية إلى تسيير الجزائريين لمؤسساتهم أي استقلالية المؤسسات-، بعد خروج المستعمر اضطرت الجزائر إلى إتباع هذا النمط، و صدر فيه ثلاثة مراسيم من أجل وضع لجان تقوم بتسيير المؤسسات الزراعية، الصناعية، التقليدية والمنجمية على التوالي في المرسوم الأول والثاني ثم صدر في المرسوم الثالث كيفية التنظيم والتسيير لهذه المؤسسات.

أما فهمي منصور فيعرفه على أنه: "قيام العاملين في المزرعة أو في المصنع بإدارة الوحدة وذلك بواسطة أجهزة منتخبة من بين العاملين في الوحدة على اعتبار أن الوحدة الإنتاجية ملكية جماعية للعاملين، كما أنه من حق العاملين في الوحدة الاستفادة من ثمراتها".²

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن التسيير الذاتي يقوم على الملكية الجماعية التي تنتخب من طرف العاملين؛ وقد جاء هذا النمط بصورة تلقائية وعفوية غير مخططة.

وقد حددت الدولة أن أي مشروع يديره العمال يتم تسييره من طرف أربع هيئات يمكن تسميتها بوسائل المشاركة العمالية في التسيير الذاتي، وهي كما يلي:

❖ الجمعية العمالية للعمال أو الهيئة العامة للعمال: وتضم جميع الأشخاص العاملين في

المؤسسة التي لها السلطة العليا وفيها ينتخب المجلس العمالي. ومهمتها التسيير واتخاذ القرارات.

❖ المجلس العمالي: والذي يهتم بتسيير المشروع وتحقيق الخطة الاقتصادية، بالإضافة انتخاب

أعضاء هيئة المشروع، ثم إقرار نظام المشروع الذي يجب أن يوافق عليه مجلس المنتخبين في البلد، كما يقوم بمناقشة هيئة الإدارة والموافقة عليها، وفي الأخير توزيع الصافي للمشروع واختيار المدير.

❖ لجنة الإدارة: وهي بمثابة الهيئة التنفيذية لمجلس العمال وهي تختص بالتسيير اليومي للمؤسسة

وفقا للسياسة المحددة من قبل مجلس العمال، وتتكون اللجنة من 3 إلى 13 عضواً يكون فيها كما يجب أن يكون 3/4 الأعضاء المنتخبين.

(¹) محمد السوداني: مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع المعاصر،

ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 122.

(²) لوكيا الهاشمي وآخرون: القيادة الإدارية للمؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة

قسنطينة، الجزائر، 1996، ص 36.

❖ المدير: هو يشرف على تنفيذ الخطة الاقتصادية وفقا لقرارات أجهزة التسيير الذاتي وهو الذي توزيع المشروع، ويتعاقد باسمه ويتخذ بعض العقوبات التأديبية لكن على الرغم من هذا النمط كان قائما على إعطاء الاعتبار للعامل بالدرجة الأولى، وتكريس اللامركزية التي تسمح للمعنيين بتسيير شؤونهم بأنفسهم.¹

ولأن هذا النظام فرض نفسه في ظروف متأزمة كان يقوم على العديد من التناقضات الجوهرية التي عجلت بفشله. خاصة فيما يتعلق بشكل السلطة وحرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم، غير أن الواقع قد كشف خضوع مجلس العمال لسلطة مركزية وضعت حدود فاصلة لمنع ممارسة مثل هذه الحقوق، أو بالتالي فإن انضمام العمال في وحدات إنتاجية لم يكن القصد منه اشتراك هؤلاء في تسيير تلك الوحدات، أن الواقع كشف أن الوحدات الصناعية التي يديرها العمال قد أصبحت بدون أي تنظيم أو مساعدة تقنية، أو مالية فعمت البيروقراطية والتسيير التقليدي بسبب ضعف جهاز الاتصال بين العمال والإداريين، واحتكام السلطة من قبل الهيئات المعنية. وفي هذا الصدد كتبت الباحثة جوليت تقول: "لقد تحول أعضاء الإدارة في ظل التسيير الذاتي الصناعي إلى ملاك جدد، حيث استمد هؤلاء الأعضاء سلطتهم وقوتهم من جماعات خارجية - الحزب والجيش - ليصبحوا في النهاية معارضين لتوجهات العمال."²

لقد تبين أن لهذا النظام عيوب عند تسييره في المؤسسة الصناعية بسبب الظروف الصعبة التي طبق فيه، ونقص مستواهم التسييري كما لا توجد قنوات الاتصال بين العمال والإداريين. كل هذه العوامل أدت إلى فشل هذا النظام. فانتشرت اللامبالاة وعمت الفوضى لتفسح المجال أمام نمط تسييري جديد بمجيء الشركات الوطنية لتحل محل المؤسسات المسيرة ذاتيا.

2.4. مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات الجزائرية:

بعد فشل تجربة التسيير الذاتي في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة، كان لابد من تبني إستراتيجية جديدة تدفع بعجلة التنمية إلى الأمام لذلك فقد صدر التسيير الاشتراكي بأمر رقم: 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971. والذي يقر بضرورة اشتراك العامل في التسيير مثلما يشارك في الإنتاج، وهو يعيد بذلك منتج ومسير في نفس الوقت، كما أن له الحق في المراقبة والاستفادة من أرباح

(1) أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985، ص165.

(2) نفس المرجع، ص167.

المؤسسة بعد خصم حصة المجموعة الوطنية، هذا كله يتم عبر هياكل تمثيلية للعمل وأصبح بموجب تشريعات التسيير الاشتراكية للعامل الحق بالمشاركة في وضع السياسة العامة للمؤسسة، ومراقبة سيرها وذلك عن طريق مجلس العمال المنتخب والذي يتكون من رؤساء مجالس عمال الوحدات الإنتاجية التابعة للمؤسسة وهذا بعد سياسة التأميمات التي عمدتها الجزائر مند 1966. حيث حظيت المناجم والجهاز المصرفي بالأهمية الكبرى.⁽¹⁾

بعد تخلي الجزائر عن نظام التسيير الذاتي في المؤسسات الصناعية كان لابد من إتباع نظام آخر لكي تكمل طريق التنمية، لذلك تبنت الجزائر النظام الاشتراكي كمنط لتسيير المؤسسات الجزائرية؛ الذي أعطى الحق للعامل بالمشاركة في التسيير وشرعت أيضا في تأمين المناجم. فتحوّلت بذلك المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية مثل الشركة الوطنية للحديد والصلب، أيضا الشركة الوطنية للنفط والغاز، إلا أن هذه المؤسسات ونظرا للعديد من العوامل لم تتمكن من تحقيق أهدافها، الاقتصاد والفعالية الإنتاجية وبالتالي تفشي البطالة، سوء التسيير وفساد الجهاز الإداري الذي فتح المجال لبروز الجهاز البيروقراطي على مستوى هذه المؤسسات.

كما جاء هذا النمط التسيير الاشتراكي للمؤسسات لدفع التنمية الاقتصادية للدولة الجزائرية للمنهج الاشتراكي، والمحافظة السليمة على أموال الشعب وضمان إنماء متواصل وعادل لطاقت البلاد في جميع المجالات وتسيير الحياة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية للأمة حسب قواعد الفعالية ولصالح الجميع، وهذا لا يأتي إلا عن طريق الامتلاك الجماعي لوسائل الإنتاج، والذي يزيل فكرة استغلال الإنسان للإنسان وتجسيد مبدأ اللامركزية، لذلك يمكن القول أن المؤسسة الاشتراكية قد تبلورت فعلا بعد تأمين القطاعات الحيوية في مجال الاقتصاد وانطلاق المخططات الإنمائية الكبرى، وتطبيق الثورة الزراعية ثم الشروع في التسيير الاشتراكي للمؤسسات، لذلك فقد حاول ميثاق التسيير الاشتراكي إعادة الاعتبار لوضعية العامل بحيث أولى اهتماما خاصا بالمؤسسة الاشتراكية الذي اعتبرها ركيزة الاقتصاد*. بما أن الدولة هي الممثلة للمجتمع، فهي تمثل أعلى شكل من أشكال الملكية الجماعية. لذلك فقد نصت القرارات

⁽¹⁾ عبد اللطيف بن اشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 83.

الجديدة على حق الدولة ليس في ضمان مراقبة تسيير النشاطات فحسب، بل أيضا وفي التدخل فعليا في كل وظائف الشركات. (1)

وفي الأخير يمكن القول أن التسيير الاشتراكي جاء ليصحح نظام التسيير الذاتي، من خلال رد الاعتبار للعامل والاعتماد على المؤسسات الاشتراكية لبناء الاقتصاد الوطني، إلا أن هذا النظام لم يعمر طويلا بالنظر إلى عدة اعتبارات. تبين أنه على غرار النظام التسيير الذاتي الذي فشل وكان لا بد على الدولة تجنب هذه العيوب، إلا أنها وقعت في نفس الأخطاء عند تسييرها للنظام الاشتراكي، والتي تتمثل في جهل العمال لكيفية العمل، وأيضا فتح الدولة لمناصب شغل غير مدروسة لكل من هب ودب للعمل، مما أنتج ثقافة تعدد المهام والوظائف، كما لم تعر الجزائر الاهتمام لقنوات الاتصال بين العمال والإدارة وتعدد مراكز اتخاذ القرارات مما شكل صورة ضبابية ومتعددة مراكز القيادة.

3.4. مرحلة الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر (1980 - 1989):

هنا بدأت الجزائر في تقييم الوضع الاقتصادي السابق الذي شهد تأخر في عدة انجازات، وعدم تحقيق القدر الكافي من الفعالية والإنتاج رغم ما خصص في المرحلة السابقة من أموال، لتحقيق الاستثمار وقد أدى هذا الوضع إلى انعقاد المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني سنة (1980) لتقييم نتائج السياسة التنموية المتبعة خلال السبعينات، وخرج بعدة توصيات كان من أهمها : إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الكبرى مثل (سوناطراك وسوناكوم) واستقلالية المؤسسات، وتشجيع الصناعات الخفيفة العمومية والخاصة.² تميزت هذه المرحلة بإصلاح المؤسسات من خلال إعادة هيكلة بنائها التنظيمية وإعطاءها الاستقلالية في التسيير.

كان لا بد على الجزائر من إيجاد حل للفساد والإفلاس الذي تعرضت له مؤسساتها، والخروج بأقل الخسائر والأضرار، مما اضطرت الدولة الجزائرية إلى اتخاذ قرار إصلاح المؤسسات الاقتصادية الكبرى

*: راجع الأمر رقم 7471 المؤرخ في 16/11/1971 والمتعلق بالتسيير الاشتراكي.

¹: السعيد لوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص 59.

²: علي غربي ونزار يمينة: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العالمية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة قسنطينة، 2002، ص 73.

والاستمرار في طريق التنمية. ثم جاءت عملية إعادة الهيكلة في المؤسسات استجابة لمتطلبات الوضعية التي كانت تمر بها، التي تشكو من ضعف تسييرها الداخلي كما أن الاقتصاد الوطني كان يتميز في نفس الفترة بجهاز إنتاجي عمومي غير كفاء وذي تكاليف عالية.¹ إن الأزمة المالية وسوء تسيير المؤسسات من الناحية المالية أدى بها إلى إفلاسها وتكبدها لخسائر كبيرة وهذا كله على عاتق الدولة مما اضطرت إلى محاولة إصلاح المؤسسات عن طريق إعادة هيكلتها بما يتناسب مع قدراتها ومواكبة التطورات.

حيث كانت إعادة الهيكلة الصناعية في المرحلة الأولى ترمي إلى رد الاعتبار للقطاع العمومي وتطهيره، ولكن في حدود أن تبعية المؤسسة للدولة لن تظل حجة لإبقاء المؤسسات العمومية غير قابلة للاستمرار، فمن الآن فصاعداً يجب أن تكون قيادة المؤسسة في أيدي فريق متمكن في علم الإدارة. كما ينبغي النظر مستقبلاً إلى المحيط كمعطي يفرض نفسه على المؤسسة، وستتمكن من إقامة محطات تقويم داخلية من بروز "ثقافة المؤسسة" أساسها المسؤولية وقبول المخاطرة والسعي إلى بلوغ الهدف.²

إن أولى الإصلاحات التي باشرت فيها الجزائر هي إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، وتطهيرها من المشاكل التي تعاني منها. وهذا في إطار وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حيث بدأت باختيار مدراء المؤسسات المؤهلين لقيادة المؤسسات.

ومن هذا المنطلق عرفت المؤسسات العمومية عدة محاولات للإصلاح أهمها: عملية إعادة الهيكلة للشركات الوطنية عام 1982 حيث استهدف هذا الإصلاح تقسيم الشركات الوطنية إلى مؤسسات وطنية تضم كل مؤسسة عدد من الوحدات الإنتاجية تنتج إنتاجاً متشابهاً.

وهكذا فإن الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر خاصة التي أعلن عنها في بداية سنة 1988 جاءت مرحلة نتيجة منطقية لتغيرات، وإصلاحات سياسية وإدارية من أجل تحقيق التغيير الجذري للمجتمع الجزائري، حتى يستطيع مجاراة التغيرات التي مست الموارد المالية للبلاد وكذلك الاتجاه العام الدولي نحو الديمقراطية، والانفتاح من جهة ومحاولة إرساء الوسائل العلمية والتقنية الخاصة بتسيير المؤسسات بعد تحريرها مالياً ودخولها الاعتماد على النفس من جهة أخرى.

¹: ناصر عدون: اقتصاد المؤسسة، ط 2، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 170.

²: عمر أوي زكية: العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2004، ص 14.

وبالتالي انتقلت المؤسسة الجزائرية من فترة الاشتراكية إلى الفترة التعددية والتي باشرتها بخصوصية المؤسسات العمومية، حيث لم تتمكن عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات كما يبدو من تطورات إلا استعداد لعملية الاستقلالي، والتي دخلتها المؤسسات في مجملها بداية التسعينيات أين استقبلتها إصلاحات الدخول في اقتصاد السوق.¹

ولذلك كان لا بد من تجاوز هذه الحالة أو الوضعية ابتداء من الدراسات متأنية قامت بها لجان مختصة لدى أجهزة معينة أخرى، سمحت بحوصلة المشاكل وبصياغة تقارير شاملة لمختلف الهيئات والجهات التي لها علاقة بتسيير وتوجيه الاقتصاد الوطني، وبعدها ظهرت على شكل نهائي في صورة القوانين الخاصة بالاستقلالية والإصلاحات الاقتصادية الأخرى. وقد صاحب كل هذا إصلاحات على المستوى السياسي والإداري للدولة إذ تم الفصل النهائي بين السلطات الأساسية للدولة (تنفيذية، تشريعية وقضائية) بالإضافة إلى إحداث تغييرات على هرم الدولة بين رئاسة الجمهورية ورئاسة الحكومة، وكذا إحداث مؤسسات دستورية بعد المصادقة على الدستور الجديد 1989.²

إن النظرة السياسية الاقتصادية التي تعود إعادة هيكلة القطاع العام الاقتصادي الجزائري منذ التوقيع على اتفاقية الامتثال مع صندوق النقد الدولي شهر أفريل 1994 هي حررت Sa Libéralisation، وجعل آليات السوق وقوانين هي المتحكمة في تنظيم النشاط الاقتصادي العام للبلاد ومن التدابير المعتمدة في هذا المجال ثلاثة وهي :

- ❖ تحديد الأسعار من التحديات الإدارية والدعم المالي للخزينة العامة للدولة عدا ثلاث مواد أساسية هي : القمح الدقيق، كالمسيد، الفرينة والحليب.
- ❖ تخفيض سعر صرف العملة الوطنية بنسبة قريبة من (50%) مع تحرير التجارة الخارجية (التصدير، الاستيراد)، وإلغاء نظام التخصيص (قوائم السلع المحظور استيرادها) وإحلال سياسة التعريفات الجمركية محلها طبقا لاتفاقية المنظمة العالمية للتجارة OMC التي انضمت إليها الجزائر كعضو في اجتماعها بالمغرب في أفريل 1994.

¹: ناصر عدون: مرجع سبق ذكره، ص 171.

²: محمد الصغير لعي: تشريع العمل في الجزائر، قالمة، الجزائر، 1992، ص 72.

❖ تحرير المؤسسات العمومية الاقتصادية من قيود المادة التي قانونها رقم 01/88 (التي تنص على أن الدولة والجماعات المحلية هي المالكة وحدها لجميع الأسهم، والحصص التي تشكل رأس مالها.) وذلك طبقا لنص المادتين 24-25 من قانون المالية الإضافي لعام 1994. الذي يسمح لهذه المؤسسات أن تتبع بعض أصولها الثابتة أو كامل الوحدة وأن تفتح رأس مالها للمشاركة في حدود 49% وطبقا للأمر 95-22 المتضمن خوصصة المؤسسات العمومية بالملكية¹.

ولذلك قررت الدولة منهجين متكاملين لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية هما:

❖ **المنهج الأول:** الإسراع بتمرير جميع المؤسسات الاقتصادية العمومية إلى الاستقلالية المالية، أي تخلي الدولة تماما عن التدخل المباشر في أمور تسييرها لتحرير الخزينة العامة من الإسناد المالي.

❖ **المنهج الثاني:** إعادة هيكلة القطاع العام الاقتصادي بتجمع المؤسسات بما يسمى بالشركات القابضة Holding وكان من المقرر تنصيب هذه الشركات وعددها 11 شركة قابضة بداية جوان 1996، وهي خاصة بالنشاطات التالية : الصناعة الميكانيكية، الزراعية الغذائية، الصناعة التحويلية، المناجم، الحديد، الصلب، الخدمات، البناء وإنجاز الأشغال الكبرى ... الخ. وتندرج إعادة الهيكلة هذه في سياسة اقتصادية جديدة تجعل القطاع الخاص بعد أمد يتولى زمام أمور تسيير النشاط الاقتصادي العام على أوسع الاستثمار، الإنتاج، التجارة والخدمات وهي سياسة تعمل على نقل اقتصاد البلاد سريعا من اقتصاد تتحكم فيه علاقات الملكية العامة لوسائل الإنتاج.⁽²⁾

إن أهم الإصلاحات التي تبنتها الجزائر هي إعادة الهيكلة الخاصة بإعادة هيكلة العضوية للمؤسسات، أي تقسيم الشركات الكبرى إلى عدد من المؤسسات العمومية صغيرة. لكي تسهل من مهمة تسييرها وتؤخذ قسط من الاستقلالية، كما اتبعت إعادة هيكلة المالية التي تخلت الدولة عن إمداد المؤسسات بالمال من الخزينة العمومية. وبعد ذلك اتجهت الجزائر إلى خوصصة المؤسسات وفتح الاستثمار أمام الخواص والدخول في نظام اقتصاد السوق.

¹ محمد بلقاسم وحسن بهلول: سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها الجزائري، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية،

الجزائر، 1999، ص 182، ص183.

² محمد بلقاسم وحسن بهلول: مرجع سبق ذكره، ص291.

4.4. الخوصصة في الجزائر:

لقد شكلت مرحلة التسعينات (90) منعرجا هاما في تاريخ الاقتصاد الوطني، ذلك أن احتكار الدولة للنشاط الاقتصادي وتحكمها فيه عجل في تعطيل وثيرة النمو الاقتصادي، بل أكثر من ذلك قد أدى إلى زيادة المديونية الخارجية حيث بلغت خدمة الديون الخارجية نسبة 70% من الناتج الداخلي الإجمالي.⁽¹⁾ مما عمق من وحدة الفوارق الاجتماعية وزيادة الشعبية مما دفع بالمسؤولين الجزائريين للجوء للمؤسسات النقدية الدولية، خاصة صندوق النقد الدولي FMI والبنك الدولي للإنشاء والتعمير BIRD لسحب القروض وتغطية العجز، مما أدى إلى الدخول في اقتصاد السوق بإعطاء المؤسسات الاستقلالية المالية، هذه الإجراءات طبعا هي تشجيع للقطاع الخاص باعتباره الحل الأمثل لازمة التنمية إذ أن إنعاش الاقتصاد لا يكون إلا عبر الخوصصة.²

جاءت الخوصصة نتيجة للوضع الراهن وللاقتصاد الجزائري من الأزمة المالية التي تعرضت لها على غرار الديون الخارجية، وارتفاع القيود التي أخذت من البنك الدولي ومن الصندوق النقد الدولي. وللبهنة على ما سبق أكد بن اشهو وزير إعادة الهيكلة الصناعية والمساهمة-الأسبق- حين صرح بأن خوصصة القطاع العام المنتج، أصبح الآن أمر إجباري لتحقيق الاستقرار الاقتصادي، مع العلم أن الخوصصة كسياسة إصلاحية يجب أن تراعي خصوصية المجتمع المدني بحيث تأخذ طابع سوسولوجي، تراعي فيه خصوصية المجتمع الثقافية.

من خلال التعريفين السابقين للخوصصة نستنتج بأنها عبارة عن نقل ملكية مؤسسة عمومية إلى ملكية خاصة، سواء كانت هذه الأخيرة من طرف مستثمر وطني أو أجنبي. والتي تهدف إلى النهوض بالاقتصاد الوطني. وما يمكن استنتاجه بأن المؤسسة الجزائرية بصفة عامة والصناعية بصفة خاصة دائما ما تسعى إلى مواكبة التطورات الحاصلة في أنظمة التسيير العالمية، لكن هل كل ما هو جديد ومتطور يمكن تطبيقه وانتهاجه في مؤسساتنا؟

1.4.4. أسباب الخوصصة :

لقد أحدثت الخوصصة في الجزائر نقاشا وجدلا كبيران على اثر الإصلاحات التي عرفتها الجزائر، منذ التسعينات إذ أنها أحدثت نقلة نوعية في النظام السياسي والاقتصاد للبلاد، فبعد سيطرة المؤسسات

(1) الجريدة اليومية: الخبر، العدد الصادر في 1994/09/06، ص11.

(2) راجع تقرير البنك العالمي لسنة 1994، حول سياسة التنمية بجريدة الوطن، بتاريخ 13 أبريل 1995.

العمومية الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، أصبح الاهتمام منصبا على مكانة ودور القطاع الخاص، أشكال الخصخصة وكيفية تحقيقها. لذلك فقد كانت لعملية الخصخصة اثر كبير عند المهتمين بها، مما أدى إلى تباين في الآراء بين مؤيد ومعارض خاصة أن هذه العملية تعتبر جديدة في الجزائر، ورغم أنها تمت بوثيرة متسارعة فرضتها العديد من الأسباب :

جاءت الخصخصة نتيجة لتدهور الاقتصاد الجزائري في نهاية الثمانينات بسبب انخفاض أسعار البترول في الأسواق العالمية؛ فهذا الانخفاض العالمي الغير متوقع والطارئ أجبر المؤسسات الجزائرية إلى تغيير نمط تسييرها، وفتحت الدولة الجزائرية المجال للمستثمرين لامتلاك المؤسسات العمومية أو إنشاء مؤسسات خاصة بهم. هذا كعامل خارجي أدى إلى تغيير مسار المؤسسات الصناعية الجزائرية. بالإضافة إلى عوامل داخلية منها الاعتماد على اقتصاد الرعي «ما يقارب 90% من صادرات الجزائر هو البيترول والغاز وهذا المادتين معرضتين للانخفاض والارتفاع حسب البورصات العالمية» وعدم تنوع في الاقتصاد أدخل المؤسسات الجزائرية العمومية في نفق مظلم؛ فالرؤوس الأموال التي كانت تضخها الدولة للمؤسسات أصبحت عاجزة عن ذلك بسبب انخفاض المداخل هذا من جهة، ومن جهة أخرى هناك عامل الاجتماعي أدى إلى حتمية اللجوء إلى الخصخصة تمثل في الأحداث الذي شهدها الشارع الجزائري يوم 5 أكتوبر 1988 والذي انعكس سلبا على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.¹ هذه الأسباب التي أدت بالدولة إلى اللجوء إلى الخصخصة تعتبر أسباب اقتصادية وتسييرية. وهي أسباب داخلية أي من داخل الوطن كما توجد دوافع أخرى نذكرها :

✓ الاتفاقيات التي أبرمت مع الهيئات المالية الدولية كصندوق النقد الدولي FMI والبنك العالمي للإنشاء والتعمير BIRD والتي شجعت الخصخصة، وبالتالي ضرورة رفع التدعيم عن المواد الاستهلاكية، وتخفيض قيمة العملة المحلية وأيضا تخفيض نسبة اليد العاملة في القطاع العمومي وغلق بعض الوحدات الاقتصادية العاجزة عن تحقيق الربح.

✓ ضرورة الاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال الانضمام إلى منظمة التجارة الدولية OMC. وتبني سياسة الخصخصة التي انبثت فعاليتها في العديد من التجارب العالمية. تعتبر هذه الأسباب خارجية أي دولية فرضت على الجزائر لكي تستطيع هذه الأخيرة من تسديد الديون، والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

¹ طاوس عبيد: القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة، أطروحة دكتوراه LMD، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد دباغين سطيف2، 2019، ص 215.

2.4.4. أهداف الخوصصة:

- لقد تبنت الجزائر سياسة الخوصصة من أجل تحقيق العديد من الأهداف، نذكر منها ما يلي:
- ✓ رفع الكفاءة الإنتاجية ومستوى الأداء في المؤسسة الصناعية، وذلك بالربط المباشر بين الإنتاجية والأهداف الاقتصادية التي ينشط على أساسها القطاع الخاص.
 - ✓ تخفيض التكاليف وزيادة الفعالية عن طريق التخلص من العمالة الزائدة.
 - ✓ الفعالية في اتخاذ القرارات الإدارية عن طريق الحد من التدخل السياسي في المؤسسة العمومية، وفتح المجال للمبادرة الخاصة في مجال اتخاذ القرارات.
 - ✓ تشجيع القطاع الخاص بالموازاة مع القطاع العام، لخلق نوع من الديناميكية الجديدة والمنافسة البناءة والتكامل بينهما.¹

أما حسب السيد عبد الرحمن مبتول رئيس المجلس الوطني للخوصصة CNP، فهو يرى بأن فتح المجال أمام الاستثمار من أجل إنعاش الخزينة العمومية. وتتمين الفعالية وتوازن اجتماعي لكي نتجنب أي شرخ في البنية الاجتماعية للمجتمع الجزائري، وهذا بقطع الغصن الذي يقف عليه الكثير من الريعيين التابعين للقطاع العام.²

تعتبر التدريب من أهم الآليات التي تمكن المؤسسة من مسايرة التغيير التنظيمي إذ توزيع المرحلة الأخيرة لتفعيل المراحل السابقة؛ غير أن عملية التدريب في المؤسسة الجزائرية رغم كل الجهود والميزانيات الضخمة المخصصة له لم تحقق الأهداف المسطرة.³

مما سبق نستنتج أن الخوصصة جاءت لكي تصحح بعض المشاكل والأخطاء التي وقعت فيها المؤسسات الجزائرية، مثل رفع الإنتاجية وأداء المؤسسة الصناعية كما تسعى إلى تخفيض التكاليف الزائدة.

¹ بيايكي سعدان: هل تنفع الخوصصة كحل من الحلول المقترحة لحل مشكلات المؤسسة الجزائرية؟ ملتقى حول أفاق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ص 09.

² الجريدة اليومية Liberté ليوم 17/12/1997، ص 07.

³ بوداود فاطيمة الزهراء: إشكالية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية «دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط»، دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2014، ص 127.

خلاصة:

إن الاقتصاد الجزائري مر بمراحل حيث كان يتطور من مرحلة إلى أخرى بأنماط تسيرية، إدارية واقتصادية مختلفة. مما أثرت على دور وأهمية المؤسسة في تحقيق الأهداف المسطرة، كما ظهرت صعوبات أدت إلى نقصان فعاليتها وهذا ما أثر على الإنتاج الاقتصادي للبلاد.

وأبرز ما ميزت هذه المراحل التأسيسية هي دخول المؤسسات في الخوصصة من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني ودفع عجلة التنمية بغض النظر عن ما ينجر من تبعياتها.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد

1. الفرضيات.
2. مجالات الدراسة.
 - 1.2. المجال المكاني.
 - 2.2. المجال البشري.
 - 3.2. المجال الزمن.
3. الدراسة الاستطلاعية.
 4. الدراسة الأساسية.
 - 1.4. منهج الدراسة.
 - 2.4. عينة الدراسة.
 - 3.4. أدوات جمع البيانات.
 5. الأساليب الإحصائية المعتمدة.

خلاصة

تمهيد:

يعتبر البحث العلمي في العلوم الاجتماعية عبارة عن البحث والاستقصاء عن المعلومات الصحيحة، لذلك جاء هذا الفصل بعد تعرضنا في الفصول السابقة لمختلف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة من مفاهيم وتعريف وأبعاد ونظريات لكل من التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية. ننتقل إلى الجانب التطبيقي لنعرض فيه مجموعة من الخطوات الهامة والممهدة للجانب الميداني، ولأن البحث عبارة عن حلقات متصلة ومتسلسلة فهذا الفصل يعتبر الحلقة الرابطة ما بين الجانب النظري والجانب الميداني فلا نستطيع النزول للميدان والباحث لا يملك الأدوات والتقنيات التي تساعده على جمع أكبر ما يمكن من المعلومات. لذلك فسوف تتم الإشارة هذا الفصل لمنهج الدراسة وإجراءاتها الميدانية وما يتضمنه من عينة الدراسة والاستطلاعية، والأدوات والمقاييس المستخدمة في الدراسة ومحدداتها السيكومترية، وكذلك الخطوات الإجرائية للدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها وكل هذا تمهيد للتأكد من صحة أو عدم صحة فرضيات موضوع الدراسة.

1. الفرضيات:

بعدما تم توضيح بناء الفرضيات في النموذج المفاهيمي وطريقة اشتقاق المؤشرات في الجانب النظري، ارتأينا بأن نذكرهم في الجانب التطبيقي الذي سوف نتطرق إلى كيفية اختبار الفرضيات:

1.1. الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تربط بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية بمؤسسة الاسمنت الحامة بوزيان.

2.1. الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر تغيير البرمجيات على كيفية انجاز الموظف لمهامه بمؤسسة الاسمنت الحامة بوزيان.

3.1. الفرضية الفرعية الثانية: لتغيير أنماط السلطة والاتصالات تأثيرا على قيم انتماء الموظف بمؤسسة الاسمنت الحامة بوزيان.

4.1. الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ما بين البرامج التدريبية وطبيعة وقت عمل الموظف بمؤسسة الاسمنت الحامة بوزيان.

5.1. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

2. مجالات الدراسة

تعتبر المؤسسات بصفة عامة مختبر الأساسي لتطبيق الدراسات في العلوم الاجتماعية، والأرضية المناسبة والخصبة التي يتم فيها ترجم كل الأفكار والفرضيات النظرية إلى أهداف واقعية، ومن أجل تحقيق ذلك يجب على الباحث تحديد مجالات دراسته الثلاث والتي لها من الأهمية البالغة في تحديد الإطار الميداني للدراسة، وتنقسم هذه المجالات إلى ثلاث وهي كما يلي:

1.1. المجال المكاني:

ويقصد به المجال الجغرافي أو الحيز المكاني لإجراء البحث الميداني للدراسة، فهو الذي يكسب الظاهرة المدروسة خصوصيتها الثقافية وهويتها المعنوية، ومن هنا تظهر أهمية المجال المكاني الذي

يحدد لنا معالم وحدود الظاهرة من خلال انصهار متغيرات ومؤشرات كل من التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية في المؤسسة، «تحضر المنطقة الجغرافية في البحث الاجتماعي عن طريق المورفولوجيا المجتمعية والتي تعبر عن حصيلة التفاعل بين المجتمعي وبين الجغرافي»¹ ولأن موضوع هذه الدراسة يتمحور حول التغيير التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية فقد ارتأينا اختيار مؤسسة الاسمنت كمكان مناسب من حيث الإمكانيات المالية والزمنية والموضوعية من أجل تطبيق دراستنا.

1.1.2. لمحة تاريخية عن مؤسسة الإسمنت

باعتبار الجزائر تسخر بإمكانيات كبيرة من المواد الأولية قامت بإنشاء مركبات الاسمنت وفي إطار انجاز مشروع استثماري جديد، قامت الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC إلى الاعتماد على الشركة الفرنسية Creusot loir سنة 1974 لانجاز وحدة جديدة لإنتاج مادة الاسمنت بقسنطينة، المدة قدرت في ذلك الوقت ب 35 شهرا وكلفة 820 مليون دولار.

في 1 جانفي 1975 تم إبرام عقد بين المؤسسة الوطنية لمواد البناء والشركة الفرنسية لإنشاء مصنع الاسمنت الذي انطلقت به الأشغال في 15 نوفمبر 1975، وانتهت في 15 جويلية 1981، يقع المصنع شمال قسنطينة على بعد 06 كلم ويرتفع ب 525 م على مستوى سطح البحر، وتم انجازه بتكلفة تقدر ب 82.000.000 دج، وبدأ بالعملية الإنتاجية في شهر فيفري 1982 تحت غطاء الشركة الوطنية لمواد البناء إلى غاية سنة 1988 أين تم هذه الوحدة أي المؤسسة الجهوية للشرق E.R.C.E التي انبثقت بدورها من الشركة الوطنية الأم SNMC في إطار سياسة التسيير الذاتي للمؤسسات وذلك بموجب المرسوم رقم 33382 المؤرخ في 1988/11/30. وتتكون المؤسسة الجهوية للاسمنت بالشرق من أربعة وحدات إنتاج الاسمنت ومشتقاته، وقد تم تدشين هذه الوحدة في نوفمبر 1983 وأطلق عليها اسم الشهيد "جواد الطاهر".

¹: عبد الله إبراهيم : البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، المركز الثقافي العربي، دار البيضاء المغرب، 2008، ص207.

2.1.2. الموقع الجغرافي للمؤسسة الاسمنت

تم انجاز هذا المصنع على بعد 9 كلم شمال مدينة قسنطينة على سطح البحر حيث تقع الوحدة على الطريق الوطني رقم 3 بين دائرة حامة بوزيان ومدينة ديدوش مراد، هذا ما جعل الوحدة قريبة من شبكة الاتصالات البرية والبحرية والجوية، فمن ناحية الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين قسنطينة وسكيكدة وخط السكة الحديدية الرابط بين قسنطينة، سكيكدة، عنابة، وجيجل، أما بالنسبة للملاحة الجوية فهي بغير البعيدة عن المطار على هذه الوحدة هو احتلالها لموقع استراتيجي حيث انه إضافة إلى قربها من شبكة الاتصالات عامة فحيث انه إضافة إلى قربها من شبكة الاتصالات عامة فهي كذلك تقع في منطقة تزخر بالمواد الأولية والمتمثلة في منطقة تزخر بالمواد الأولية والمتمثلة في منجم جميل صال الذي يبعد عن الوحدة بـ 2 كلم والذي يضمن تموين الوحدة لمدة تصل إلى 50 سنة، حيث تستخرج مادتها الأولية من منجم الكلس **CALCAIRE** مساحته 138 هكتار.

3.1.2. نشأة وتطور المؤسسة

أنشأت مؤسسة جواد الطاهر في 1983/12/11، حيث كانت تضم أربعة وحدات:

- وحدة إنتاج الاسمنت SCHB.
- وحدة الصيانة SME.
- وحدة التسويق SNCE.
- وحدة الجبس SPDE.

إلى غاية سنة 1998 أين تم إعادة التقييم وإعطاء استقلالية لكل وحدة، وسنة 2008 تم ضم وحدة التسويق لوحدة الاسمنت مع إنشاء مستودعات في القرارم، علي منجلي، تلاغمة، صالح بوالشعور "سكيكدة" حمودي عميروش "عنابة". وفي سنة 2009، تم إعادة الهيكلة وأصبح رأسمالها يقدر بـ 2.200.000.000 دج وتم إعادة ضمها إلى الشركة الأم بتسمية جديدة تحمل اسم "المجمع الصناعي الاسمنت الجزائري" والذي يتفرع إلى ثلاث مؤسسات كبرى وهي:

- مؤسسة إنتاج الاسمنت للشرق.
- مؤسسة إنتاج الاسمنت للوسط.
- مؤسسة إنتاج الاسمنت للغرب.

2.2. المجال البشري

أو ما يعرف بمجتمع الدراسة ويقصد به عدد الموارد البشرية العاملين المتواجدين بالمؤسسة محل البحث. ويعبر المجال البشري للبحث عن المجتمع الأصلي الذي تطبق على موارده البشرية مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية والواقعة منها، لذا لابد من تحديده بدقة. وهو المجتمع الأصلي حيث يتكون من (409) مورد بشري بـ «مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان». موزعون على النحو التالي:

الجدول رقم 03: توزيع مجتمع البحث

الرتبة	الأعداد	العدد
مدير وحدة	1	1
إطار سامي	48	48
إطار	48	48
تحكم	237	237
تنفيذ	75	75
المجموع	409	409

المصدر: من المؤسسة محل الدراسة والتطبيق

2.2. المجال الزمني:

ويقصد به «التاريخ في البحث الاجتماعي لا توزيع محطة على حدة، أو فصلا مستقلا أو مقدمة لآبد منها، وإنما ينتشر التاريخ في كل البحث الاجتماعي، وفي أي موقع حيث يرى الباحث ضرورة العودة إلى الماضي لشرح نقطة من نقاط مسألة البحث الحاضر.¹ وبناء على هذا التعريف فإن

¹ عبد الله إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 206.

المجال الزمني - الفترة الزمنية- التي استغرقتها هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني والممتدة بين الفترة 2017 / 2021. وسوف نتطرق إلى ذلك بالتفصيل كما يلي:

1.2.2. الفترة الممتدة من 2017/2018:

هي رحلة التخمين وبناء مسار البحث مع المشرف والبحث عن كل ما يخص موضوع الدراسة من أدبيات، مراجع ودراسات تناولت كل من متغيري الأطروحة. والسعي نحو تجميع أكبر قدر ممكن من المادة العلمية من المكتبات الجامعية والمواقع الالكترونية. كما تخللت هذه الفترة إجراء تعديلات على موضوع الدراسة وبمجرد تم الموافقة على التعديلات تم إعداد خطة بحث تخص الجانب النظري للدراسة.

2.2.2. الفترة الممتدة من 2018/2019:

في نهاية سنة 2018 أي في التسجيل الثاني قامت الطالبة بزيارة ميدانية استكشافية لمؤسسة سونطراك سكيكدة وقد مكثت الطالبة هناك لمدة 15 يوما أي من الفترة الممتدة 2018/09/18 إلى 2018/09/30. وقد اطلعت الطالبة على كل هياكل الإدارية والمصالح وقد افتدت إلى أن هذه المؤسسة تتوفر فيها كل المعايير المناسبة للقيام بالدراسة الميدانية خاصة وأن مؤسسة سونطراك تمتلك كل مقومات التغيير التنظيمي وتتميز بثقافة تنظيمية مميزة، وبذلك قامت الباحثة بتجميع كل المؤشرات الميدانية التي من شأنها أن تخدم موضوع دراستنا. وكان ذلك بالفعل فقد رجعت الباحثة إلى الجانب النظري لبناء موضوع الدراسة. غير أن الظروف التي عصفت بالجزائر من حراك الاجتماعي حال دون مواصلة العمل فقد أغلقت كل أبواب الجامعات ولم نستطع الحصول على الترخيص الثاني من أجل الرجوع إلى مؤسسة سالفة الذكر من أجل القيام بالدراسة الميدانية الأساسية.

3.2.2. الفترة الممتدة من 2019 / 2020:

بعد نهاية الحراك الاجتماعي عادت الحياة إلى المقاعد البيداغوجية وبعد ما استفادة الطالبة من تربية قصيرة المدة لدولة مصر وبعد الرجوع لتحل أزمة جديدة على العالم وهي «فايروس كورونا» التي شل العالم، في هذه الفترة حاولت الطالبة الاتصال بمؤسسة سونطراك بكل الطرق القانونية

والعرفية من أجل البدء في الدراسة الميدانية الرئيسية غير أنه تم رفض الطلب بحجة الأولوية لأبناء الولاية.

4.2.2. فترة 2021:

بعد رفض مؤسسة سونطراك بدأت رحلة البحث عن مؤسسة أخرى تتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة ولأن لم يبق من الوقت إلا القليل فقد وقع الاختيار على مصنع الاسمنت بالحامة بوزيان قسنطينة، وقد وجدت الطالبة كل التسهيلات وشرعت فوراً بالقيام بالدراسة الاستطلاعية في بدايات شهر مارس لمختلف الهياكل التي تتكون منها المؤسسة وهذا من أجل الإلمام بمختلف متغيرات ومؤشرات الدراسة كمرحلة أولية ثم الفترة الممتدة من منتصف شهر أفريل إلى غاية 03 أوت فكانت المرحلة الثانية للدراسة الأساسية والتي طبق فيها أدوات الدراسة.

أما الفترة الممتدة بين شهر أوت إلى غاية أكتوبر تم فيها تفريغ البيانات قصد التحليل، التفسير والمناقشة بالاعتماد على برنامج SPSS.

3. الدراسة الاستطلاعية:

" تتمثل في استكشاف مسالك البحث على غرار ما يفعل تقريبا المغامر الذي يكتشف بيئة جديدة لا يعرف عنها الشيء الكثير...¹، أن الدراسة الاستطلاعية تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي وصياغتها صياغة دقيقة تيسر التعمق في بحثها في مرحلة لاحقة، وهي تهدف إلى الكشف عن حلقات غامضة أو مفقودة في تسلسل التفكير الإنساني مما يساعد على التحليل والربط والتفسير العلمي فيضيف إلى المعرفة الإنسانية ركائز جديدة، قمنا بتطبيق مقياس من إعداد الطالبة حول الظاهرة المدروسة على عينة استطلاعية قوامها (60) عامل من بينهم (55) عامل و(5) عاملات من مختلف الدوائر المهنية، والهدف من ذلك هو الإلمام بالموضوع والتأكد من الخصائص السيكومترية للأداة؛ والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس والأقدمية.

¹ أ. لارامي وب. فالي: البحث في الاتصال عناصر منهجية، ترجمة مجموعة من الأساتذة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة الجزائر، 2009، ص221.

جدول رقم (04): توزيع التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الأقدمية والنوع

النوع	الأقدمية	ذكور		إناث		المجموع الكلي
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
متغيرات الدراسة	أقل أو تساوي 1]	01	%1.7	0	%0	01
	[2سنة-12سنة]	31	%51.7	02	%3.3	33
	[13سنة-23سنة]	14	%23.3	03	%05	17
	[أكثر من 24	09	%15	0	%0	09
	المجموع الكلي	55	%91.7	05	%8.3	60

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أنّ: عدد الموظفين والموظفات متفاوت وفقاً للجنس، حيث بلغ عدد الموظفين الرجال (55) ما نسبته (91.7%) وبلغ عدد الموظفات (05) ما نسبته (8.3%) ووفقاً للأقدمية بلغ عدد ذوي الأقدمية أقل أو يساوي سنة (01) ما نسبته (1.7%) وبلغ عدد ذوي الأقدمية من 2سنة-12سنة (33) ما نسبته (55%)؛ وبلغ عدد ذوي الأقدمية من 13سنة-23سنة (17) ما نسبته (28.3%)؛ وبلغ عدد ذوي الأقدمية من 24 سنة فما أكثر (09) ما نسبته (15%).

وقد تم اختيار حجم عينة الدراسة الاستطلاعية بالطريقة العشوائية للإداريين حيث بلغ تقدير أفراد العينة الاستطلاعية ما يقارب (60) موظفاً.

1.3. مراحل بناء الاستبيان:

تم بناء استبيان الدراسة بالاعتماد على أدبيات كل من متغيري الأساسيين للدراسة هما: التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية والأدبيات المتعلقة بالمتغيرات الفرعية. و ثم بعد ذلك فكك كلا المتغيرين إلى أبعاد ومؤشرات مبدئية، حيث تم تفكيك متغير التغيير التنظيمي إلى ثلاث مؤشرات بسيطة وواضحة هم (البرمجيات ، أنماط السلطة والبرامج التدريبية) هذه المؤشرات الثلاث تم تفكيكها هي أيضا إلى مجموعة من العبارات تم انتقاءها لوفقا للدراسات السابقة ومقياس التدريب. كما تم تفكيك متغير الثقافة التنظيمية إلى ثلاث مؤشرات بسيطة وواضحة هم (انجاز العمل، الانتماء وطبيعة الوقت) وبدورهم تم تفكيك هذه المؤشرات إلى مجموعة من العبارات تم انتقاءها لوفقا للدراسات السابقة ونموذج شاين ومقياس الجدارة. ولأن للدراسة الاستطلاعية الأهمية البالغة التي تحدد مسار الصحيح للمتغيرات والمؤشرات الميدانية فقد قامت الطالبة بإجراء ملاحظة أولية للمؤسسة محل الدراسة والتطبيق ومقابلات حرة مع بعض المدراء بغية اختزال المؤشرات غير المناسبة للدراسة وانتقاء ما يتوافق مع النموذج المفاهيمي الذي وضع سابقا، وفي الأخير تم بناء عبارات الاستبيان بما يتوافق مع بيئة ومحيط الدراسة.

استنادا لما سبق وضعت الطالبة مجموعة من العبارات بسيطة الصياغة؛ سهلة الفهم بالإضافة إلى قابليتها للملاحظة والقياس وبلغ عددها 70 عبارة بعد ما تم تحكيم الاستبيان تم عرضه للتجريب على عينة تجريبية وفي تلك الأثناء لاحظت الطالبة ملل المبحوثين من كثرة العبارات واستغراقه مدة طويلة للإجابة عليه كليا وهذا الملل قد يؤثر على مدى مصداقية الاستجابات فقد يضطر المبحوث إلى إعطاء إجابات عشوائية من أجل الانتهاء من الاستبيان في أسرع وقت. وبالرجوع إلى المشرف تم تعديل الاستبيان وتنقيحه حيث تم مراعاة توازن العبارات في المحاور الستة والاستغناء على بعض العبارات المتكررة والغير الدالة، حيث تم تقسيم الاستبيان إلى سبع محاور أساسية : المحور الأول يتعلق بالبيانات السوسيو مهنية للمبحوثين وتضمن كل من (الجنس، السن، مقر السكن، المستوى التعليمي، الرتبة المهنية، المصلحة المهنية والأقدمية.) في حين بقية المحاور موضحة على النحو التالي:

حيث فكك متغير التغيير التنظيمي فكك إلى ثلاث مؤشرات ومتغير الثقافة التنظيمية إلى ثلاث مؤشرات؛ وبهذا نكون قد حافظنا على التوازن في عملية التفكيك وقد جاءت على النحو التالي:

1.1.3. عبارات متغير التغيير التنظيمي : يتكون من 15 عبارة؛ حسب النموذج المغلق وفق مقياس التدرج ليكرت الخماسي؛ هذه العبارات مقسمة إلى ثلاث مؤشرات حيث يتضمن كل مؤشر مجموعة من العبارات والجدول الموالي يوضح توزيع العبارات عبر ثلاثة مؤشرات هي:

جدول رقم(05): توزيع مؤشرات وعبارات متغير التغيير التنظيمي

الأبعاد	أرقام العبارات
البرمجيات logiciel et automatisation	5-4-3-2-1
تغيير أنماط السلطة changer les styles de pouvoir	10-9-8-7-6
البرامج التدريبية programmes de formation	15-14-13-12-11

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال القراءة للجدول الموضح أعلاه:

- يتضح أنّ هذه العبارات مقسمة إلى ثلاثة مؤشرات حيث يتضمن كل مؤشر مجموعة من العبارات ويقاس مؤشر من مؤشراتته وهي كالتالي:

- مؤشر البرمجيات: logiciel et automatisation = ويتكون من 05 عبارات.

- مؤشر تغيير أنماط السلطة: changer les styles de pouvoir = ويتكون من 05 عبارات.

- مؤشر البرامج التدريبية: programmes de formation = ويتكون من 05 عبارات.

2.1.3. عبارات متغير الثقافة التنظيمية:

➤ وصف عبارات متغير الثقافة التنظيمية: تتكون عبارات الثقافة التنظيمية من 15 عبارة؛ حسب النموذج المغلق وفق مقياس التدرج ليكرت الخماسي؛ هذه العبارات مقسمة إلى ثلاث مؤشرات حيث يتضمن كل مؤشر مجموعة من العبارات والجدول الموالي يوضح توزيع العبارات عبر ثلاثة أبعاد هي:

جدول رقم(6): توزيع أبعاد وعبارات المتغير الثقافة التنظيمية

المؤشرات أرقام العبارات

5-4-3-2-1	انجاز الأعمال : faire le travail
10-9-8-7-6	الانتماء : affiliation
15-14-13-12-11	طبيعة الوقت : le temp

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال القراءة للجدول الموضح أعلاه:

- يتضح أنّ هذه العبارات مقسمة إلى ثلاثة مؤشرات حيث يتضمن كل مؤشر مجموعة من العبارات ويقيس مؤشر من مؤشرات وهي كالتالي:

- انجاز الأعمال : faire le travail: ويتكون من 05 عبارات.

- الانتماء : affiliation: ويتكون من 05 عبارات.

- طبيعة الوقت : le temp: ويتكون من 05 عبارات.

2.3. إجراءات تصحيح عبارات متغير التغيير التنظيمي:

- متغير التغيير التنظيمي يتكون من 15 عبارة وخمس بدائل للإجابة فيها حسب الترتيب التالي (موافق بشدة؛ موافق؛ محايد؛ غير موافق؛ غير موافق بشدة)، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج لتصحيح استجابات العمال على المقياس بحيث تعطى الدرجة (5) للاستجابة (موافق بشدة) والدرجة (4) للاستجابة (موافق) والدرجة (3) للاستجابة (محايد) والدرجة (2) للاستجابة غير موافق والدرجة (1) للاستجابة غير موافق بشدة، وفقا للمقياس الخماسي تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الاستجابة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (7): توزيع اتجاهات ومستويات المقياس.

المتوسط الحسابي	الاستجابة	قيمة الدرجة	المستوى
1.80-1	غير موافق بشدة	1	مستوى ضعيف جدا
2.60 -1.80	غير موافق	2	مستوى ضعيف
3.40 -2.60	محايد	3	مستوى متوسط
4.20 -3.40	موافق	4	مستوى مرتفع
5-4.20	موافق بشدة	5	مستوى مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة.

وبذلك تكون أدنى درجة للمقياس هي (15) وأعلى درجة للمقياس هي (75).

➤ الصدق المحكمين للأداة:

من أجل التحقق من مدى الصدق المحتوى للاستبيان تم عرضه في شكله الأولي على 09 محكمين من ذوي الاختصاص معظمهم في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل، وعلم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية. وطلب منهم تحديد مدى وضوح العبارة، مدى ملائمة العبارة ومدى ملائمة العبارة للمحور الذي تنتمي له.

بعد استرجاع الاستبيانات المحكمة شرعت الطالبة في تفريغ بيانات التحكيم وتطبيق معادلة لوشي التالية: (مجموع نعم - مجموع لا) / مجموع المحكمين.

جدول رقم 08: توزيع معادلة أوشي

صدق المحكمين لمتغير التغيير التنظيمي												
المحور الأول: البرمجيات												
مدى ملائمة العبارة للمحور				مدى ملائمة العبارة				مدى وضوح العبارة				
نتيجة	الفرق	لا	نعم	نتيجة	الفرق	لا	نعم	نتيجة	الفرق	لا	نعم	
1	9	0	9	1	9	0	9	0.77	7	1	8	1
1	9	0	9	1	9	0	9	1	9	0	9	2
1	9	0	9	1	9	0	9	0.77	7	1	8	3
1	9	0	9	1	9	0	9	0.77	7	1	8	4
1	9	0	9	1	9	0	9	0.77	7	1	8	5

المحور الثاني: تغيير أنماط السلطة												
مدى ملائمة العبارة للمحور				مدى ملائمة العبارة				مدى وضوح العبارة				
نتيجة	الفرق	لا	نعم	نتيجة	الفرق	لا	نعم	نتيجة	الفرق	لا	نعم	
1	9	0	9	1	9	0	9	0.77	7	1	8	1
1	9	0	9	1	9	0	9	1	9	0	9	2
0.77	7	1	8	1	9	0	9	1	9	0	9	3
1	9	0	9	0.77	7	1	8	0.77	7	1	8	4
1	9	0	9	1	9	0	9	1	9	0	9	5
المحور الثالث: برامج التدريب												
مدى ملائمة العبارة للمحور				مدى ملائمة العبارة				مدى وضوح العبارة				
نتيجة	الفرق	لا	نعم	نتيجة	الفرق	لا	نعم	نتيجة	الفرق	لا	نعم	
0.55	5	2	7	0.55	5	2	7	0.11-	1-	5	4	1
0.77	7	1	8	0.77	7	1	8	0.11	1	4	5	2
1	9	0	9	1	9	0	9	0.77	7	1	8	3
1	9	0	9	1	9	0	9	0.77	7	1	8	4
1	9	0	9	1	9	0	9	0.77	7	1	8	5

صدق محتوى محور التغيير التنظيمي:

صدق مدى وضوح العبارة: 0.72

صدق ملائمة العبارة: 0.93

صدق ملائمة العبارة للمحور: 0.93

صدق المحكمين لمتغير الثقافة التنظيمية

المحور الرابع: انجاز الأعمال

مدى ملائمة العبارة للمحور				مدى ملائمة العبارة				مدى وضوح العبارة				
نتيجة	الفرق	لا	نعم	نتيجة	الفرق	لا	نعم	نتيجة	الفرق	لا	نعم	
1	9	0	9	1	9	0	9	0.77	7	1	8	1
1	9	0	9	1	9	0	9	1	9	0	9	2
1	9	0	9	1	9	0	9	0.55	5	2	7	3
1	9	0	9	1	9	0	9	0.55	5	2	7	4
1	9	0	9	1	9	0	9	0.77	7	1	8	5

المحور الخامس: الانتماء

مدى ملائمة العبارة للمحور				مدى ملائمة العبارة				مدى وضوح العبارة				
---------------------------	--	--	--	--------------------	--	--	--	------------------	--	--	--	--

نتيجة	الفرق	لا	نعم	نتيجة	الفرق	لا	نعم	نتيجة	الفرق	لا	نعم	
1	9	0	9	1	9	0	9	0.77	7	1	8	1
1	9	0	9	1	9	0	9	1	9	0	9	2
1	9	0	9	1	9	0	9	0.55	5	2	7	3
1	9	0	9	1	9	0	9	0.55	5	2	7	4
1	9	0	9	1	9	0	9	0.77	7	1	8	5

المحور السادس: طبيعة الوقت

مدى ملائمة العبارة للمحور				مدى ملائمة العبارة				مدى وضوح العبارة				
نتيجة	الفرق	لا	نعم	نتيجة	الفرق	لا	نعم	نتيجة	الفرق	لا	نعم	
1	9	0	9	1	9	0	9	1	9	0	9	1
1	9	0	9	1	9	0	9	0.77	7	1	8	2
1	9	0	9	1	9	0	9	1	9	0	9	3
1	9	0	9	1	9	0	9	1	9	0	9	4
1	9	0	9	1	9	0	9	1	9	0	9	5

صدق المحتوى لمحور الثقافة التنظيمية:

صدق مدى وضوح العبارة: 0.80

صدق مدى ملائمة العبارة: 1

صدق ملائمة العبارة للمحور: 1

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن جل الملاحظات المحكمين تمحورت حل إعادة صياغة العبارات من الناحية اللغوية فقط، حيث تم تعديل العبارات: «تمتلك الأعمال الالكترونية من استكمال واجباتك خارج فترة الدوام الرسمي» إلى «تستكمل واجباتك خارج فترة الدوام الرسمي باستعمال الأجهزة الالكترونية». عبارة «تمتلك المؤسسة برمجيات متطورة تسهل من العمل الإداري». إلى «تمتلك المؤسسة برمجيات متطورة تسهل من العمل الإداري». إلى «تمتلك المؤسسة برمجيات متطورة تسهل من العمل الإداري». إلى «تمتلك المؤسسة برمجيات متطورة تسهل من العمل الإداري». ثم أداء الأنشطة الإدارية. هذه العبارات تندرج ضمن المحور الثاني الخاص بمؤشر البرمجيات. ثم عبارات "الدروس التي تلقيتها هي دروس تقليدية" إلى «المحتوى التدريبي الذي تتلقاه حديث ومتطور». "أحرص على مراجعة المحتوى أو المهارات التي تم دراستها في الصف" إلى «تحرص على مراجعة المحتوى الذي تم دراسته في الدورة التدريبية». "تم تدريبك على المبادئ أو النظريات التي تساعدك على حل المشكلات". إلى «تم تدريبك على الطرق التي تساعدك على حل مشكلات العمل». «التدريب المستمر جعلني أكثر تنظيم للوقت». إلى «تم تدريبك على تنظيم الوقت». هذه العبارات تندرج ضمن المحور الثالث الخاص بمؤشر البرامج التدريبية.

3.3. الخصائص السيكومترية لمتغير التغيير التنظيمي: يرى المتخصصون في مجال القياس النفسي أنّ الصدق هو الخاصية الوحيدة التي تحدد جوانب الاختبار وأنّ الاختبار الصادق هو الذي ترتبط

درجاته بدرجة عالية مع السلوك الفعلي الذي كان يهدف إلى قياسه أي الصدق هو أن يكون الاختبار قادرا على قياس ما وضع لقياسه بمعنى أن يكون الاختبار ذا صلة وثيقة بالسمة التي يقيسها.¹

بعد استكمال تعديل المقياس قمنا بإتباع مجموعة من الطرق للتأكد من صلاحية المقياس على البيئة الجزائرية بالضبط بمدينة قسنطينة، فقمنا بتطبيق المقياس على أفراد عينة الدراسة، وحساب معامل الصدق والثبات بعدة طرق هي:

• حساب صدق المقياس: **Validity**

➤ الصدق العاملي: **factorial validity**

وهو نوع من الصدق يعتمد على منهج التحليل العاملي **factorial analysis**، كأسلوب إحصائي يستهدف التحليل متعدد المتغيرات **multivariate analysis** بغرض وصف العلاقات فيما بين مجموعة كبيرة من المتغيرات.²

➤ حساب صدق التحليل العاملي التوكيدي **Confirmatory Factor Analysis**

وتم اعتماد التحليل العاملي التوكيدي قصد تحسين نموذج المقياس ومطابقته فقمنا بمجموعة من الخطوات باستخدام برنامج Amos²⁶ وكانت النتائج تبين تشعب الفقرات على البعد الذي تنتمي إليه، ويمكن اختصار مؤشرات المطابقة المستخرجة من برنامج AMOS من خلال الجدول الموالي:

¹ السيد محمد أبو هاشم حسن: الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام **spss**، جامعة الملك سعود، الرياض، 2006، ص ص 17-19.

² رضوان محمد نصر الدين: المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية، ط2، مركز الكتاب، القاهرة مصر، 2011.

جدول رقم (09): توزيع مؤشرات المعتمدة لحسن المطابقة

المعيار أو المؤشر	درجة القطع	نتائج النموذج	النتيجة
مربع كاي	x^2 أو Cmin	////	غير دالة
قيمة	P-value	P-value > 0.05	محقة
مربع كاي المعياري	df \ Cmin	< 5 أي لا تتعدى القيمة	محقة
مؤشر RMR	RMR ≤ 1	0.072	محقة
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	0.9 ≤ CFI	محقة
مؤشر رمسي	RMSEA	0 ≤ RMSEA ≤ 0.08	محقة
مؤشر المطابقة المعياري	NFI	0.9 ≤ NFI	محقة
مؤشر المطابقة المقارن	PCFI	0.50 ≤ PCFI	محقة
مؤشر حسن المطابقة	PGFI	0.60 ≤ PGFI	محقة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية Amos₂₆

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه يتضح أنّ:

- أغلب مؤشرات المطابقة تدل على حسن مطابقة النموذج فمثلا نجد قيمة "مربع كاي" بلغت 105.664 وهو غير دال إحصائيا عند 0.085، مما يدل على قبول الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فرق بين النموذج المفترض والنموذج الحقيقي المناظر له في المجتمع، غير أنّ الدلالة الإحصائية لهذا المؤشر تتأثر بحجم العينة، حيث أن حجم عينة الدراسة الحالية 95 عامل وعاملة؛ كما أن مربع كاي المعياري كان أصغر من 5 بقيمة 1.215 وهو مؤشر مقبول للنموذج، في حين أنّ أكثر مؤشرات المطابقة فعالية وهو الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA في النموذج الحالي يساوي 0.060 وتدل على وجود خطأ تقارب مقبول.

- مؤشر المطابقة المقارن (PCFI)

توضح قيمة مؤشر حسن المطابقة المقارن أكبر من 0.50، وهو يحدد مقدار التباين الناتجة عن النموذج حيث بلغت قيمة هذا المؤشر 0.673 وهي قيمة عالية وهذا ما يشير إلى قبول صحة النموذج.

- مؤشر حسن المطابقة (PGFI)

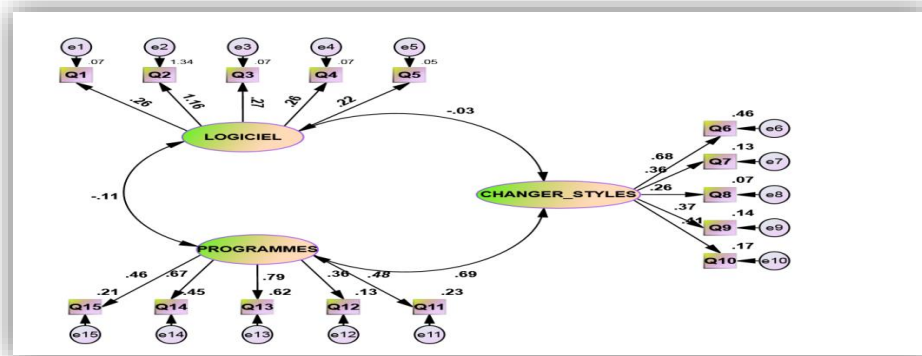
توضح قيمة مؤشر حسن المطابقة أكبر من 0.60، حيث بلغت قيمة هذا المؤشر 0.603 وتشير النتيجة المرتفعة إلى مطابقة النموذج ويمكن أن يستخدم لمقارنة نماذج مختلفة لنفس البيانات أو نموذج واحد لعيّنات مختلفة.

- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ومؤشر المطابقة المعياري (NFI)

توضح قيمة مؤشر حسن المطابقة بين الصفر والواحد، وهو يحدد مقدار التباين الناتجة عن النموذج حيث بلغت قيم هذان المؤشران 0.912 و0.934 وهي قيم عالية دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة مقبولة.

- مؤشر (RMR) توضح قيمة هذا المؤشر أكبر من الواحد، حيث بلغت قيمة هذا المؤشر؛ 0.072 وهذه النتيجة المقبولة دلالة على مطابقة البيانات للنموذج؛ إذن هذه النتائج يدل على وجود مطابقة للنموذج المفترض بالتالي التحليل العاملي أكد وجود العوامل الثلاثة وهذا يدل على صدق البنية للمقياس والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم(06): توزيع التقديرات المعيارية لمتغير التغيير التنظيمي بعد التعديل



المصدر: بناء على مخرجات برمجية Amos₂₆

➤ صدق التجانس الداخلي Internal Consistency:

يمكن حساب صدق التجانس الداخلي للاختبار بحساب معاملات ارتباط بين درجات الأفراد في كل سؤال ودرجاتهم في الاختبار ككل بعد حذف درجة المفردة من المجموع الكلي للاختبار، وحسب بندر هو من أهم أنواع الصدق التي يمكن استخدامها للتحقق من صدق الأداة، ويرتبط هذا النوع من الصدق بالتحقق من التجانس بين مفردات المقياس ومدى ارتباطها بالدرجة الكلية، مع مراعاة عدم التداخل بين المفردات المكونة لكل بعد أو التداخل بين مفردات المقياس ككل، وللتحقق من صدق التجانس الداخلي تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لكل بعد وارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم(10): توزيع نتائج حساب صدق الاتساق الداخلي للعبارات والمؤشرات والدرجة الكلية

المؤشرات	\bar{X}	S^2	قيمة الارتباط "R"	معامل مستوى الدلالة "Sig"
البرمجيات	19.38	3.38	0.733	0.01 دال إحصائياً
تغيير أنماط السلطة	18.52	2.96	0.761	0.01 دال إحصائياً
البرامج التدريبية	17.53	4.07	0.873	0.01 دال إحصائياً
التغيير التنظيمي	55.43	8.28	1	///

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS₂₆

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه يتضح أن:

- هناك ارتباط بين جميع الأبعاد بالدرجة الكلية لمقياس التغيير التنظيمي؛ إذ تراوحت قيم معامل الارتباط (R) ما بين (0.73-0.87) وهي قيم تقترب من الواحد عند درجة الحرية 60، ودالة عند 0.01؛ بالتالي الارتباط كان مرتفع ودال بين الدرجة الكلية وبين درجة كل بعد؛ وبذلك تعطي هذه النتائج مؤشرا لصدق المقياس.

➤ الصدق المقارنة الطرفية: Validity The comparison of extreme groups

"هو قدرة المقياس على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها حيث يطبق المقياس على مجموعة المفحوصين ثم ترتب الدرجات التي تم الحصول عليها تنازليا أو تصاعديا، ثم يقارن بين المجموعتين المتناقضتين اللتان تقعان على طرفي الخاصية، من حيث درجاتهما عليها، أحدهما المجموعة العليا من حيث ارتفاع درجاتها على الخاصية، والأخرى المجموعة الدنيا من حيث انخفاض درجاتها على الخاصية ويستعمل أسلوبا إحصائيا ملائما وهو اختبار "T" لدلالة الفروق بين المتوسطين حسابيين ويكون المقياس صادقا كلما كان قادرا على التمييز تمييزا دالا بين المجموعتين المتطرفتين"¹، تم الاعتماد لحساب صدق المقياس على الصدق التمييزي، حيث تم ترتيب الدرجات من الأدنى إلى الأعلى بحيث تم أخذ 27% من أعلى التوزيع و27% من درجات أدنى التوزيع فكان عدد الأفراد (60) فردا، وبعد ذلك تم حساب (T) لمعرفة الفروق بين المجموعتين"²، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم(11): توزيع نتائج الصدق التمييزي للمقياس

¹ قدور نويبات: علاقة الكدر الزوجي بكل من الصحة النفسية والرضا عن الحياة لدى عينة من المتزوجين بمدينة ورقلة، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013. ص104.

² محمود عبد الحليم المنسي: الإحصاء ومقياس التربية وعلم النفس، دار المعرفة، الإسكندرية، 2006، ص 250.

المتغير المقاس	N	مجموعات المقارنة	\bar{X}	S^2	T	Df	الدلالة الإحصائية	
التغيير التنظيمي	60	المجموعة العليا	64.25	4.18	9.42	16	0.000 إحصائياً	
	60	المجموعة الدنيا	45.19	6.92				
F=7.47 sig= 0.010								

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS₂₆

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه نلاحظ أن:

❖ قيمة (F) بلغت 7.47 عند مستوى دلالة 0.010 وهي أقل من 0.05 هذا يدل على عدم التجانس للتباين.

❖ إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العمال بناءً على المجموعات (العليا- الدنيا) لصالح المجموعة العليا بمتوسط حسابي بلغ 64.25 وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا الذي بلغت 45.19؛ وقيمة (T) بلغت 9.42 عند درجة الحرية 16 بمستوى الدلالة الإحصائية (0.000)؛ وبذلك تعطي هذه النتائج مؤشراً لصدق المقياس.

✓ حساب ثبات مقياس التغيير التنظيمي:

❖ الثبات: **Reliability** :

"يقصد بالثبات الحصول على نفس القيم عند إعادة استعمال أداة القياس، وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار أداة القياس كلما زادت الثقة فيه، ويمكن النظر إلى فكرة الثبات من زاويتين من زاوية إلى أي درجة يمكن الاعتماد على الأداة؟ والتركيز هنا يكون على قدرة أداة القياس على إنتاج مقاييس ثابتة. ومن زاوية إلى أي مدى لا يمكننا الاعتماد على أداة القياس والتركيز هنا يكون حول درجة عدم ثبات الأداة، ويتم ذلك إحصائياً عن طريق حساب معاملات الارتباط (corrélation coefficients)

بين القيم التي تم الحصول عليها بتطبيق أداة القياس عدة مرات، ويقال أن أداة القياس تتصف بالثبات إذا ارتفعت معاملات الارتباط.¹

➤ ثبات المقياس بطريقة اوميغا مكدونالدز (McDonald's ω):

أنه " تعد هذه الطريقة مثال لطرق تحليل التباين في حساب معامل الثبات للاختبارات المرجعة إلى المعيار غير المعتمدة على السرعة، لا يقل معامل اوميغا مكدونالدز أهمية ودقة في تقدير ثبات المقاييس يستعمل بعد التحليل العاملي أي عند استعمال المحاور الأساسية أو طريقة الاحتمال الأقصى... وهو قائم على توظيف تباين كل الفقرات وتغايرها وقيم شيوعها. يستخدم لتقدير ثبات درجات المقياس سواء كانت بنية المقياس بسيطة ام كانت بنيته مركبة أو معقدة أي يعطي تقدير للثبات على مستوى المقياس ككل بغض النظر عن تعدد عوامله.²

- يتم التحقق من ثبات مقياس التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة عن طريق حساب معامل الثبات بطريقة اوميغا مكدونالدز من خلال دلتا مربع على مقياس التغيير التنظيمي، حيث تدل على مربع التشعب النمطي لمؤشر معين أو فقرة معينة على عامل معين، لذلك يدل على الدرجة الحقيقية للفقرة، وحذف مربع تشعب الفقرة من الواحد الصحيح يدل على الخطأ، و توزيع وزن الفقرة معينة أو مدى أهميتها في تحديد المفهوم، ثم حسابه ب: برنامج جاسب، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم(12): توزيع نتائج ثبات بطريقة أومجا مكدونالدز للمقياس

المقياس	Chi-Square	df	Sig.	معامل الثبات اوميغا مكدونالد
التغيير التنظيمي	145.951	90	0.000	0.846

¹ عمر محمود احمد: القياس النفسي والتربوي، ط1، دار المسيرة، عمان الأردن، 2010، ص 215.

² تيزغة أحمد بوزيان: البنية المنطقية لمعامل ألفا كرو نباخ، ومدى دقته في تقدير الثبات في ضوء افتراضات نماذج القياس، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد3، مركز البحوث كلية التربية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2009 ص ص 671- 672.

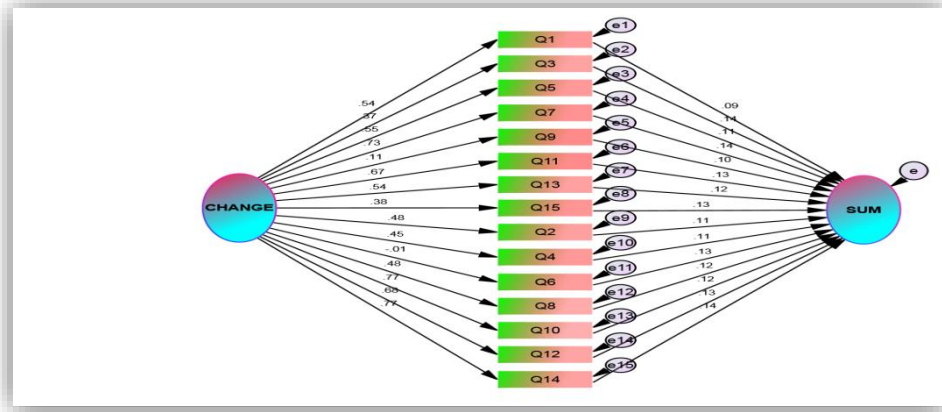
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss₂₆

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه يتضح أن:

- قيمة اختبار **Chi-Square** بلغت 145.951 عند درجة حرية 90 ومستوى دلالة 0.000 وهي قيمة دالة.

- قيمة معامل الثبات أومجا مكدونالد قد قدرت بـ 0.846 تقريبا واحد وهذا يدل على الثبات وبما أن هذه القيمة تقترب من الواحد فهي قيمة تدل على الثبات المرتفع للمقياس وبالتالي مقياس التغيير التنظيمي ثابت؛ انظر الشكل الموالي:

شكل رقم (7): توزيع نتائج الثبات بطريقة اوميغا مكدونالدز



➤ **ثبات المقياس بطريقة ألفا-كرونباخ Cronbach Alpha M:** وتعد هذه الطريقة مثال لطرق تحليل التباين في حساب معامل الثبات للاختبارات المرجعة إلى المعيار غير المعتمدة على السرعة؛ تم التحقق من ثبات مقياس التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة عن طريق حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ من خلال درجات العينة الاستطلاعية على المقياس، والجدول الموالي يوضح قيم معامل الثبات ألفا-كرونباخ لعبارات التغيير التنظيمي والدرجة الكلية، تم حساب معامل ثبات المقياس عن طريق المعامل ألفا-كرونباخ الذي يعتبر من أهم طرق حساب الثبات وأيضا لأن عدد البدائل بلغ خمسة بدائل وهو يعتمد على قياس الارتباطات المختلفة الممكنة بين العبارات وذلك بحساب قياسين كل بند على التباين الكلي للمقياس ثم حسابه بـ: spss₂₆، وفيما يلي وصف للنتائج المحصل عليها:

جدول رقم(13): توزيع نتائج ثبات ألفا كرونباخ لمتغير التغيير التنظيمي

المقياس	عدد العبارات	N	\bar{X}	S2	معامل الثبات ألفا- كرونباخ
التغيير التنظيمي	15	60	55.43	8.28	0.839

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss₂₆

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه يتضح أن:

- قيمة معامل الثبات ألفا-كرونباخ بلغت القيمة 0.839 تقريبا واحد عند متوسط حسابي بلغ القيمة 55.43؛ وانحراف معياري بلغ القيمة 8.28؛ وهذا يدل على الثبات وبما أن هذه القيمة تقترب من الواحد فهي قيمة تدل على الثبات المرتفع للمقياس وبالتالي مقياس التغيير التنظيمي ثابت.

- وهناك طريقة أخرى للتأكد من ثبات الأداة وهي حساب ثبات كل بعد من أبعاد المقياس بمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وفيما يلي عرض للنتائج المحصل عليها:

جدول رقم(14): توزيع نتائج ثبات ألفا كرونباخ لمؤشرات التغيير التنظيمي

المؤشرات	عدد العبارات	\bar{X}	S2	معامل الثبات
البرمجيات	5 عبارات	19.38	3.38	0.809
تغيير أنماط السلطة	5 عبارات	18.52	2.96	0.805
البرامج التدريبية	5 عبارات	17.53	4.07	0.731
الدرجة الكلية	15 عبارات	55.43	8.28	///

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS₂₆

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه يتضح أنّ:

- معاملات الثبات المحسوبة للمؤشرات الثلاثة عالية؛ حيث بلغت قيمة بعد البرمجيات المتوسط الحسابي 19.38؛ وانحراف معياري قدرته قيمته بـ 3.38 وفي بعد تغيير أنماط السلطة بلغت قيمة المتوسط الحسابي 18.52؛ وانحراف معياري قدرته قيمته بـ 2.96 وفي بعد البرامج التدريبية بلغت قيمة المتوسط الحسابي 17.53؛ وانحراف معياري قدرته قيمته بـ 4.07 والقراءة السابقة تؤكد أنّ قيم معاملات الثبات بين المؤشرات الثلاثة لمحاور متغير التغيير التنظيمي والدرجة الكلية له تتراوح قيمتها بين (0.731 - 0.809) وهي معاملات تشير إلى ثبات مرتفع لمتغير التغيير التنظيمي بنسب تقترب من 80% وهي نسب عالية جدا؛ وبذلك تعطي هذه النتائج مؤشرا لثبات المقياس.

➤ حساب ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية Split-Half:

هنا يقوم الباحث بعد تطبيق الأداة على العمال بتقسيم عبارات المقياس أو الأسئلة البحث إلى نصفين، ثم يستخرج معامل الارتباط بين درجاتها، وينظر إلى النصفين هنا كما لو كانا صورا متبادلة من نفس الأداة، ويشير معامل الارتباط هنا الاتساق الداخلي للأداة Internat consistency¹.

يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين نصفي الاختبار باستخدام معادلة سبيرمان براون (الافتراض عن استخدام هذه المعادلة تساوي تباين الدرجات على نصفي الاختبار - أي تجانس التباين وهذا شرط من شروط التكافؤ)، وتمت مقارنة درجات الأسئلة الفردية منها للاختبارات بدرجات الأسئلة الزوجية، والجدول الموالي يوضح نتائج طريقة التجزئة النصفية كما يلي:

¹ حسين، سمير محمد: دراسات في مناهج البحث العلمي: بحوث الإعلام، ط2، دار عالم الكتب، دار عالم الكتب، 2006، ص310.

جدول رقم(15): توزيع نتائج ثبات التجزئة النصفية للمقياس

المتغير المقاس	العبارات	N	\bar{X}	S^2	معامل الثبات		
					قبل التصحيح	بعد التصحيح	طريقة التصحيح
التغيير التنظيمي	الفردية	8	29.70	4.64	0.746	0.852	جوتمان
	الزوجية	7	25.73	4.22			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS₂₆

من خلال نتائج الجدول المحصل عليها نلاحظ أنّ: قيمة معامل ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية وصلت إلى (0.440) قبل التصحيح وبعد التصحيح بطريقة جوتمان وصلت القيمة إلى (0.592)، بالتالي مقياس التغيير التنظيمي مقياس صادق.

3.4 الخصائص السيكومترية لمحاور متغير الثقافة التنظيمية: بعد ما قمنا بالتأكد من الخصائص السيكومترية لمحاور التغيير التنظيمي؛ جاء الآن الدور لمحاور متغير الثقافة التنظيمية، وحساب معامل الصدق والثبات بعدة طرق هي:

♣ حساب صدق المقياس: Validity

• الصدق العاملي: factorial validity

- حساب صدق التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

وتم اعتماد التحليل العاملي التوكيدي قصد تحسين نموذج المقياس ومطابقته فقمنا بمجموعة من الخطوات باستخدام برنامج Amos₂₆ وكانت النتائج تبين تشعب الفقرات على البعد الذي تنتمي إليه، ويمكن اختصار مؤشرات المطابقة المستخرجة من برنامج AMOS من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم(16): توزيع مؤشرات المعتمدة لحسن المطابقة

النتيجة	نتائج النموذج	درجة القطع	المعيار أو المؤشر
غير دالة	93.265	////	مربع كاي x^2 أو Cmin
محقة	P-value= 0.055	P-value >0.05	قيمة P-value
محقة	1.278	<5 أي لا تتعدى القيمة	مربع كاي المعياري df \ Cmin
محقة	0.909	$0.9 \leq CFI$	مؤشر المطابقة المقارن CFI
محقة	0.069	$0 \leq RMSEA \leq 0.08$	مؤشر رمسي RMSEA
غير محقة	0.852	$0.9 \leq NFI$	مؤشر المطابقة المعياري NFI
محقة	0.609	$0.50 \leq PCFI$	مؤشر المطابقة المقارن PCFI

المصدر: اعتمادا على مخرجات برمجية Amos²⁶

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه يتضح أنّ:

- أغلب مؤشرات المطابقة تدل على حسن مطابقة النموذج فمثلا نجد قيمة "مربع كاي" بلغت 93.265 وهو غير دال إحصائيا عند 0.055، مما يدل على قبول الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فرق بين النموذج المفترض والنموذج الحقيقي المناظر له في المجتمع، غير أنّ الدلالة الإحصائية لهذا المؤشر تتأثر بحجم العينة، حيث أن حجم عينة الدراسة الحالية 95 عامل وعاملة؛ كما أن مربع كاي المعياري كان أصغر من 5 بقيمة 1.278 وهو مؤشر مقبول للنموذج، في حين أنّ أكثر مؤشرات المطابقة فعالية وهو الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA في النموذج الحالي يساوي 0.069 وتدل على وجود خطأ تقارب مقبول.

- مؤشر المطابقة المقارن - (PCFI)

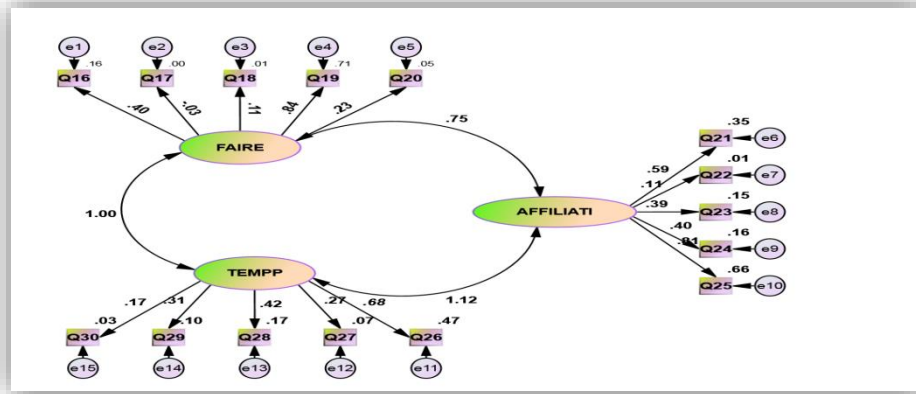
توضح قيمة مؤشر حسن المطابقة المقارن أكبر من 0.50، وهو يحدد مقدار التباين الناتجة عن النموذج حيث بلغت قيمة هذا المؤشر 0.609 وهي قيمة عالية وهذا ما يشير إلى قبول صحة النموذج.

- مؤشر المطابقة المقارن - (CFI) ومؤشر المطابقة المعياري - (NFI)

توضح قيمة مؤشر حسن المطابقة بين الصفر والواحد، وهو يحدد مقدار التباين الناتجة عن النموذج حيث بلغت قيم هذان المؤشران 0.909 و0.852 وهي قيم عالية دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة مقبولة.

- إذن هذه النتائج يدل على وجود مطابقة للنموذج المقترض بالتالي التحليل العاملي أكد وجود العوامل الثلاثة وهذا يدل على صدق البنية للمقياس والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (08): توزيع التقديرات المعيارية لنموذج الثقافة التنظيمية بعد التعديل



المصدر: اعتمادا على مخرجات برمجية Amos₂₆

♣ صدق التجانس الداخلي Internal Consistency:

وللتحقق من صدق التجانس الداخلي تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة

الكلية لكل بعد وارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم(17): توزيع نتائج حساب صدق الاتساق الداخلي للعبارات والأبعاد والدرجة الكلية

الأبعاد	\bar{X}	S^2	قيمة الارتباط "R"	معامل الارتباط "Sig"	الدلالة
انجاز الأعمال	20.80	2.18	0.834	0.01	دال إحصائياً
الانتماء	21.48	1.80	0.708	0.01	دال إحصائياً
طبيعة الوقت	20.20	1.86	0.805	0.01	دال إحصائياً
الثقافة التنظيمية	62.48	4.60	1	///	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Amos₂₆

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه يتضح أنّ:

- هناك ارتباط بين جميع الأبعاد بالدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية؛ إذ تراوحت قيم معامل الارتباط (R) ما بين (0.70-0.83) وهي قيم تقترب من الواحد عند درجة الحرية 60، ودالة عند 0.01؛ بالتالي الارتباط كان مرتفع ودال بين الدرجة الكلية وبين درجة كل بعد؛ وبذلك تعطي هذه النتائج مؤشراً لصدق المقياس.

♣ الصدق المقارنة الطرفية: Validity The comparison of extreme groups

تم الاعتماد لحساب صدق المقياس على الصدق التمييزي، حيث تمّ ترتيب الدرجات من الأدنى إلى الأعلى بحيث تم أخذ 27% من أعلى التوزيع و27% من درجات أدنى التوزيع فكان عدد الأفراد (60) فرداً، وبعد ذلك تمّ حساب (T) لمعرفة الفروق بين المجموعتين، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم(18): توزيع نتائج الصدق التمييزي للمحاور متغير الثقافة التنظيمية.

المتغير المقاس	N	مجموعات المقارنة	\bar{X}	S^2	T	Df	الدلالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية	60	المجموعة العليا	68.81	2.97	13.82	16	0.000 دال إحصائياً
	60	المجموعة الدنيا	57.88	1.08			
F=15.290 sig= 0.000							

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Amos₂₆

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه نلاحظ أنّ:

❖ قيمة (F) بلغت 15.290 عند مستوى دلالة 0.000 وهي اقل من 0.01 هذا يدل على عدم التجانس للتباين.

❖ إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العمال بناءً على المجموعات (العليا- الدنيا) لصالح المجموعة العليا بمتوسط حسابي بلغ 68.81 وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا الذي بلغت 57.88؛ وقيمة (T) بلغت 13.82 عند درجة الحرية 16 بمستوى الدلالة الإحصائية (0.000)؛ وبذلك تعطي هذه النتائج مؤشراً لصدق المقياس.

❖ حساب ثبات مقياس الثقافة التنظيمية:

➤ الثبات: Reliability

➤ ثبات المقياس بطريقة اوميغا مكدونالدز (McDonald's ω):

- يتم التحقق من ثبات مقياس الثقافة التنظيمية بأبعاده الثلاثة عن طريق حساب معامل الثبات بطريقة اوميغا مكدونالدز من خلال دلتا مربع على مقياس الثقافة التنظيمية، حيث تدل على مربع التشعب النمطي لمؤشر معين أو فقرة معينة على عامل معين، لذلك يدل على الدرجة الحقيقية للفقرة، وحذف مربع تشعب الفقرة من الواحد الصحيح يدل على الخطأ، و توزيع وزن الفقرة معينة أو مدى أهميتها في تحديد المفهوم، ثم حسابه ب: برنامج أوميغا، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم(19): توزيع نتائج ثبات بطريقة أومجا مكدونالز للمقياس

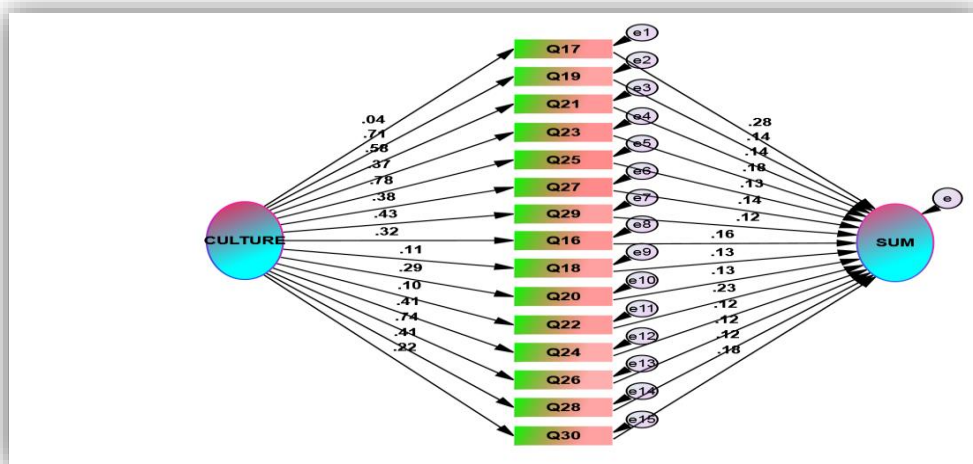
المقياس	Chi-Square	df	Sig.	معامل الثبات أومجا مكدونالز
الثقافة التنظيمية	128.910	90	0.005	0.664

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Amos₂₆

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه يتضح أن:

- قيمة اختبار **Chi-Square** بلغت 128.910 عند درجة حرية 90 ومستوى دلالة 0.005 وهي قيمة دالة.
- قيمة معامل الثبات أومجا مكدونالز قد قدرت بـ 0.664 تقريبا واحد وهذا يدل على الثبات وبما أن هذه القيمة تقترب من الواحد فهي قيمة تدل على الثبات المرتفع للمقياس وبالتالي مقياس الثقافة التنظيمية ثابت؛ انظر الشكل الموالي:

- شكل رقم(09): توزيع نتائج الثبات بطريقة اوميجا مكدونالز



➤ ثبات المقياس بطريقة ألفا-كرونباخ **cronbach Alpha M**: تم التحقق من ثبات مقياس الثقافة التنظيمية بأبعاده الثلاثة عن طريق حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ من خلال درجات العينة الاستطلاعية على المقياس، والجدول الموالي يوضح قيم معامل الثبات ألفا-كرونباخ لعبارة

الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية، تم حساب معامل ثبات المقياس عن طريق المعامل ألفا-كرومباخ الذي يعتبر من أهم طرق حساب الثبات وأيضا لأن عدد البدائل بلغ خمسة بدائل وهو يعتمد على قياس الارتباطات المختلفة الممكنة بين العبارات وذلك بحساب قياسين كل بند على التباين الكلي للمقياس ثم حسابه ب: spss 26، وفيما يلي وصف للنتائج المحصل عليها:

جدول رقم(20): توزيع نتائج ثبات ألفا كرونباخ للمقياس

المقياس	عدد العبارات	N	\bar{X}	S ²	معامل الثبات ألفا-كرونباخ
الثقافة التنظيمية	15	60	62.48	4.60	0.685

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه يتضح أن:

- قيمة معامل الثبات ألفا-كرونباخ بلغت القيمة 0.685 تقريبا واحد عند متوسط حسابي بلغ القيمة 62.48؛ وانحراف معياري بلغ القيمة 4.60؛ وهذا يدل على الثبات وبما أن هذه القيمة تقترب من الواحد فهي قيمة تدل على الثبات المرتفع للمقياس وبالتالي مقياس الثقافة التنظيمية ثابت.

- وهناك طريقة أخرى للتأكد من ثبات الأداة وهي حساب ثبات كل بعد من أبعاد المقياس بمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وفيما يلي عرض للنتائج المحصل عليها:

جدول رقم(21): توزيع نتائج ثبات ألفا كرونباخ لمؤشرات المقياس

المؤشرات	عدد العبارات	\bar{X}	S ²	معامل الثبات
انجاز الأعمال	5 عبارات	20.80	2.18	0.752
الانتماء	5 عبارات	21.48	1.80	0.815

0.776	1.86	20.20	5 عبارات	طبيعة الوقت
///	4.60	62.48	15 عبارات	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 26

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه يتضح أنّ:

- معاملات الثبات المحسوبة لمؤشرات الثلاثة عالية؛ حيث بلغت قيمة بعد انجاز الأعمال المتوسط الحسابي 20.80؛ وانحراف معياري قدرته قيمته بـ 2.18 وفي بعد الانتماء بلغت قيمة المتوسط الحسابي 21.48؛ وانحراف معياري قدرته قيمته بـ 1.80 وفي بعد طبيعة الوقت بلغت قيمة المتوسط الحسابي 20.20؛ وانحراف معياري قدرته قيمته بـ 1.86 والقراءة السابقة تؤكد أنّ قيم معاملات الثبات بين الأبعاد الثلاثة للمقياس والدرجة الكلية له تتراوح قيمتها بين (0.75-0.81) وهي معاملات تشير إلى ثبات مرتفع لمقياس الثقافة التنظيمية بنسب تقترب من 80% وهي نسب عالية جداً؛ وبذلك تعطي هذه النتائج مؤشراً لثبات المقياس.

➤ حساب ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية Split-Half:

هنا يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين نصفي الاختبار باستخدام معادلة سبيرمان براون، وتمت مقارنة درجات الأسئلة الفردية منها للاختبارات بدرجات الأسئلة الزوجية، والجدول الموالي يوضح نتائج طريقة التجزئة النصفية كما يلي:

جدول رقم(22): توزيع نتائج ثبات التجزئة النصفية للمؤشرات الثقافة التنظيمية.

المتغير المقاس	العبارات	N	\bar{X}	S ²	معامل الثبات		
					قبل التصحيح	بعد التصحيح	طريقة التصحيح
الثقافة التنظيمية	الفردية	8	29.70	4.64	0.643	0.766	جوتمان
	الزوجية	7	25.73	4.22			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Amos₂₆

من خلال نتائج الجدول المحصل عليها نلاحظ أنّ:

- قيمة معامل ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية وصلت إلى (0.643) قبل التصحيح وبعد التصحيح بطريقة جوتمان وصلت القيمة إلى (0.766)، بالتالي مقياس الثقافة التنظيمية مقياس صادق.

4. الدراسة الأساسية:

1.4. منهج الدراسة:

لكل دراسة أهداف تسعى إلى تحقيقها ولكي يتم التأكد من مدى تحقيق تلك الأهداف يجب على الباحث اختيار منهج يتماشى مع طبيعة موضوع الدراسة، لهذا تهتم هذه الدراسة بدراسة العلاقة بين الظواهر وتحليلها والتعمق بها لمعرفة الارتباطات الداخلية والخارجية بينها وبين متغيرات أخرى، وعلى وجه الدقة تم استخدام المنهج الوصفي حيث يتم من خلاله معرفة قوة العلاقة بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية والوقوف على الفروق في المتغيرين حسب العوامل السوسيو مهنية (الجنس، السن، الأقدمية، الدائرة المهنية، الرتبة، الشهادة، مقر السكن) لدى عينة من العمال، وقد تمّ اختيار المتغيرات الوسطية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة. يعرف المنهج الوصفي: «أسلوب من أساليب التحليل

الذي يعتمد على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.¹

2.4. عينه الدراسة:

إن استحالة الأخذ بجميع مفردات مجتمع الدراسة يسمح لنا اللجوء إلى اختيار عينة ممثلة قابلة للاختبار، ويقصد بالعينة «مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين».²

إن اختيار نوع من العينة دون غيرها يرجع إلى طبيعة الدراسة، ولأن موضوعنا يتكون من أبعاد ثلاث هي الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، التدريب، التوقعات، القيم، طبيعة الوقت. ومن أجل دراسة هذه الأبعاد على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة ولأن المؤسسة تتكون من ثلاث مستويات مختلفة الوظائف والمهام فقد ارتأينا اختيار حصر شامل للإداريين فقط. وهذا بسبب اختلاف التكنولوجيا المستعملة في كل مستوى ولأن برنامج التدريبي الذي يقدم للإداريين مختلف تمام عن ما يقدم للفنيين. وقد بلغ عدد الإداريين 112 وبذلك يكون عدد مفردات الدراسة 112 مفردة. وفيما يلي توزيع المبحوثين حسب خصائصهم السوسيو مهنية.

¹ علي غربي: أبعديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، ط2، دار الفانز للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة الجزائر، 2009، ص 83.

² موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية "تدريبات عملية"، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2010، ص 301.

جدول رقم (23): توزيع التوزيع النسبي لمبحوثين حسب الأقدمية والجنس.

النوع	الأقدمية	ذكور		إناث		المجموع الكلي
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
أقل أو تساوي 1]		01	%1.1	00	%0.0	01
[2سنة-12سنة]		44	%46.3	11	%11.6	55
[13سنة-23سنة]		23	%24.2	03	%3.2	26
أكثر من 24		13	%13.7	00	%0.0	13
المجموع الكلي		81	%85.3	14	%14.7	95

متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS₂₆

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أنّ:

- عدد الموظفين والموظفات متفاوت وفقاً للجنس، حيث بلغ عدد الموظفين الذكور (81) ما نسبته (85.3%) وبلغ عدد الموظفات الإناث (14) ما نسبته (14.7%) ووفقاً للأقدمية بلغ عدد ذوي الأقدمية أقل أو يستوي سنة واحدة (01) ما نسبته (1.1%) يقابله موظف واحد في جنس الذكور، وبلغ عدد ذوي الأقدمية من 2سنة-12سنة (55) ما نسبته (57.9%)؛ في كلا الجنسين حيث بلغ عدد الموظفين الذكور في هذه الفئة 44 موظفاً و11 موظفة، وهي قيمة كبيرة ومعبرة على أن الأقدمية منحصر في فئة الموظفين باعتبار عددهم أكبر من الإناث. وبلغ عدد ذوي الأقدمية من 13سنة-23سنة (26) ما نسبته (27.4%)؛ في كلا الجنسين حيث بلغ عدد الموظفين الذكور 23 موظفاً في حين توجد موظفة واحدة فقط في هذه الفئة. وأخيراً وبلغ عدد ذوي الأقدمية من 24 سنة فما أكثر (13) ما نسبته (13.7%) في جنس الذكور. وما يمكن استخلاصه هو أن هذه المؤسسة تمتلك طاقات

بشرية في عصر الزهور والشباب وهذا ما قدر يساعد المؤسسة على استحداث التغييرات التنظيمية بفضل هذه الفئة المبدعة والتميزة.

■ توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيري الجنس: وبعد فرز الاستمارات تم توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس 'ذكور-إناث' والجدول الموالي يوضح توزيعهم النسبي.

جدول رقم (24): توزيع المبحوثين حسب الجنس

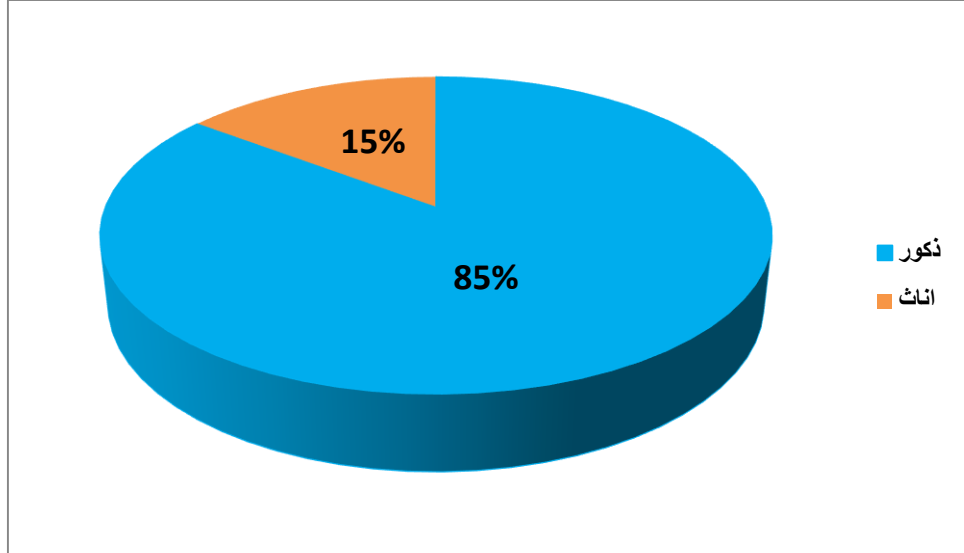
الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	81	%85.30
إناث	14	%14.70
المجموع الكلي	95	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss₂₆

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أنّ:

عدد الموظفين والموظفات متفاوت وفقاً للجنس، حيث بلغ عدد الموظفين الذكور (81) ما نسبته (%85.30) وبلغ عدد الموظفات (14) ما نسبته (%14.70). وهي نسبة صغيرة جدا مقارنة بنسبة الموظفين الرجال، وهذا الانخفاض راجع إلى اهتمام ورغبة الجنس الذكري في ولوج عالم العمل في المجال الصناعي أكثر من جنس الإناث، وأيضا طبيعة نشاط المؤسسة فهي تتميز بالمجال التقني لدى نجد أغلب الرجال يفضلون العمل في هذا القطاع أكثر منه على باقي القطاعات بالإضافة إلى طبيعة الوظائف التي قد تتناسب وتتلائم مع الموظفين الرجال خاصة على مستوى الدوائر التقنية التي تتطلب الجهد العضلي الفيزيولوجي؛ وهذا ما تم ملاحظته أثناء قيامنا بالدراسة بأن رؤساء مصالح والدوائر التقنية هم كانوا من قبل عمال تقنيين - العمال التقنيين كلهم رجال- تم ترقيتهم إلى الوظائف الإدارية؛ لدى نجد جل الموظفين في هذه المناصب رجال، بالإضافة إلى الثقافة الوطنية السائدة والمتمثلة في احتكار بعض القطاعات لجنس على الجنس الآخر، لهذا نجد أن المؤسسات الصناعية

لا يزال محتكرا نوعا ما لفئة الرجال بالإضافة إلى أن العمل الإداري غير محبذ عند النساء في المؤسسات الصناعية خاصة التي تقع في رقعة جغرافية معزولة عن المدينة. والشكل الموالي يوضح نسبة التوزيع حسب الجنس.



الشكل رقم (10): توزيع المبحوثين حسب الجنس.

■ توزيع المبحوثين تبعا لمتغير السن : من خلال نتائج فرز الاستبيان تبين أن سن العينة يتراوح بين "27-58" وبناء على ذلك تم توزيع العينة إلى أربع فئات عمرية الفئة الأولى أقل من 27 سنة والفئة الثانية من 28 سنة إلى 37 سنة والفئة الثالثة من 38 سنة إلى 47 سنة والفئة الرابعة أكثر من 48 سنة والجدول الموالي يوضح توزيعهم النسبي.

الجدول رقم (25) : توزيع المبحوثين حسب السن

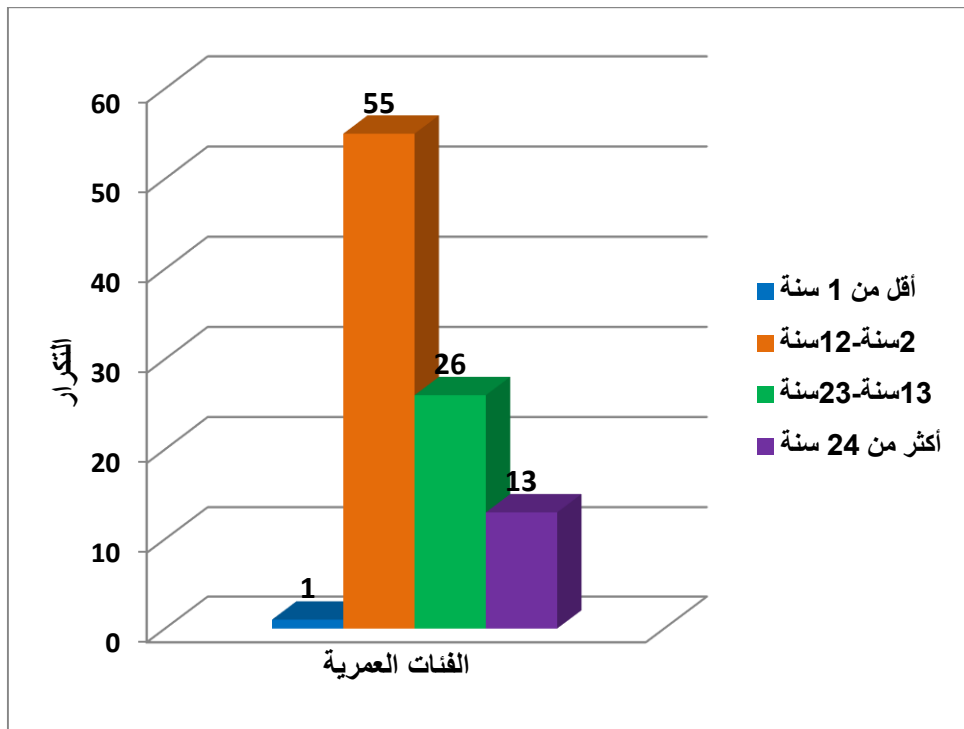
النسبة	التكرار	السن	متغيرات الدراسة
%1.1	1	<= 27	
%33.7	32]37-28[
%43.2	41]47-38[
%22.1	21	48+	
%100	95	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss₂₆

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أنّ:

- عدد أفراد الفئة الأقل من 27 سنة بلغ (01 موظفا) بنسبة (01.10%) ويرجع السبب لهذه النسبة الضئيلة جدا إلى عدة عوامل منها ما يتعلق بسياسة التوظيف العامة والتي مفادها تقليل التوظيف خاصة في العمل الإداري، أيضا عدم وجود مناصب شاغرة في الإدارة بالمؤسسة محل الدراسة والتطبيق، كما يرجع السبب إلى ارتفاع مستوى عمر التوظيف كقراءة حسابية معدل سن تخرج الطلبة من الجامعة يتراوح بين 21 و22 سنة عند شهادة الليسانس وسن 23 و24 إذا تحصل على شهادة الماجستير هذه في حالة ما إذا الطالب الجامعي لم يضيع أي سنة ومن سنوات مشواره الدراسي زائد سنوات البحث عن منصب عمل كل هذه العوامل تؤدي إلى ارتفاع سن معدل التوظيف خاصة في القطاعات التي تعتمد على التوظيف على أساس الشهادة، وعدد أفراد الفئة العمرية من 28 سنة - 37 سنة بلغ (موظفا 32) بنسبة (33.7%) وهي فئة الشباب أي فئة فتية في أوج عطائها على انجاز الأعمال والمهام وبالإضافة إلى تميزها بالانفتاح والتفكير الإبداعي وهي فئة لديها قابلية تطوير وتنمية قدراتها ومهاراتها من خلال التدريب؛ بالإضافة إلى تمتعها بخاصية التأقلم والتكيف مع التغييرات التي

يمكن استحداثها. في حين بلغ عدد أفراد الفئة العمرية من 38 سنة - 47 سنة بلغ (41 موظفا) بنسبة (43.2%) وهي نسبة متقاربة جدا للفئة التي قبلها وتتمتع بنفس الصفات والمميزات غير أن هذه الفئة لها خاصية الرشد والخبرة في تسيير الأزمات والتغييرات. وعدد أفراد الفئة العمرية الأكثر من 48 سنة بلغ (21 موظفا) بنسبة (22.1%) بحكم طبيعة أفراد المبحوثين وهم الموظفين الإداريين والذي يتكون من رؤساء الدوائر وفي فئة الكهول التي لها من الخبرة والأقدمية ما يؤهلها لاتخاذ القرارات المناسبة والحاسمة التي تتناسب ووضعية المؤسسة، والشكل الموالي يوضح نسبة التوزيع حسب السن.



الشكل رقم (11): توزيع المبحوثين حسب السن

■ توزيع المبحوثين تبعا لمتغير الأقدمية:

بعد ما تم تفريغ بيانات الاستبيان اتضح أن مدة أقدمية العينة تراوحت بين "1-34 سنة" وقد تم تقسيم المبحوثين إلى أربع فئات الفئة الأولى أقل من 1 سنة والفئة الثانية من 2 سنة إلى 12 سنة والفئة الثالثة من 13 سنة إلى 23 سنة وأخيرا الفئة الرابعة أكثر من 24 سنوات والجدول الموالي يوضح توزيعهم النسبي

الجدول رقم (26) : توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.

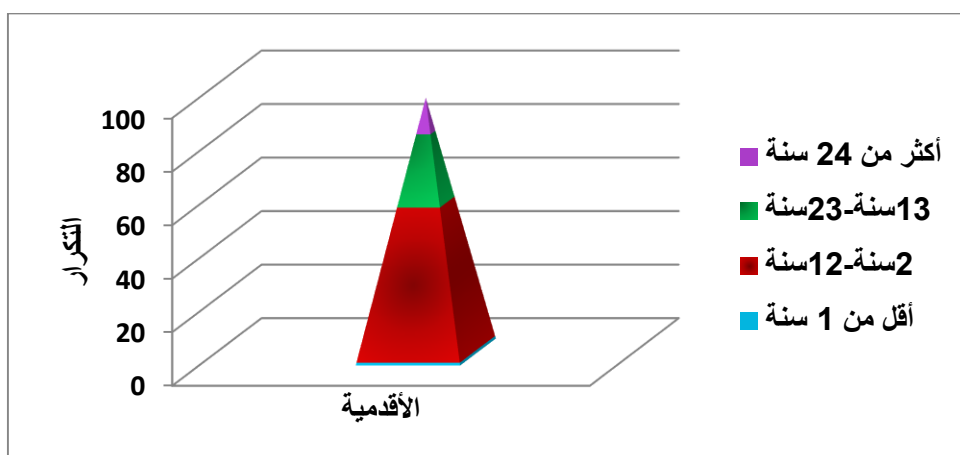
الأقدمية	التكرار	النسبة
متغيرات الدراسة	1	1.1%
	55	57.9%
	26	27.4%
	13	13.7%
	95	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss₂₆

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أنّ:

- عدد أفراد الفئة الأقل من 1 سنة بلغ (01) موظفا بنسبة (1.1%) وتعتبر نسبة ضئيلة جدا ويرجع هذا إلى الوضعية التي تعيشها المؤسسة حسب ما أفاده رئيس مصلحة المستخدمين بأن سياسة التقشف التي انتهجتها الدولة وتقليص الاستثمارات والمشاريع أدى إلى تقليص إنتاج المؤسسات الناشطة في مجال إنتاج الاسمنت وهذا ما عاد بالسلب على مداخيل وميزانية المؤسسة مما انعكس على سياسة التوظيف، بالإضافة إلى الوضعية البوآئية التي شلت كل القطاعات وخفضت من كميات المنتج فهذين العاملين أثرا على ديناميكية التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة والتطبيق وهذا ما أدى بظهور شاهد إحصائي فقط، في حين بلغ عدد الموظفين في الفئة المحصورة في المجال من 2 سنة - 12 سنة بلغ (55) موظفا بنسبة (57.9%) وهي نسبة كبيرة جدا والأولى في الترتيب حيث تزخر هذه المؤسسة بموارد بشرية مكتسبة لمهارات ومعارف تؤهلها للعب دور الفاعل التنظيمي داخل النسق الكلي، بالإضافة إلى أن هذه الفئة وما يليها والتي عدد أفراد الفئة من 13 سنة - 23 سنة بلغ (26) موظفا بنسبة (27.4%) هما فئتان لهما من الخبرة المهنية ما يؤهلها للمساهمة في صنع واتخاذ

القرارات فكلما زادت أقدمية الموظف في مؤسسته كلما زاد استقراره وبناء علاقات عمل واجتماعية بالمؤسسة وهذا ما ينمي روح التعاون وتقوية الانتماء لها. في حين بلغ عدد أفراد الفئة الأكثر من 28 سنة (13) موظفا بنسبة (13.7%) وهي تعتبر فئة مخضمة وتمتلك خبرة كبيرة جدا ما يجعلها تمتلك جدارة لتنمية الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، والشكل الموالي يوضح نسبة التوزيع حسب الأقدمية.



الشكل رقم (12): توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

■ توزيع المبحوثين تبعا لطبيعة مقر السكن: تم توزيعهم حسب طبيعة مقر السكن إلى المقيمين إقامة الريف والمقيمين إقامة شبه حضري والمقيمين إقامة حضري وكان توزيعهم النسبي موضح في الجدول الموالي.

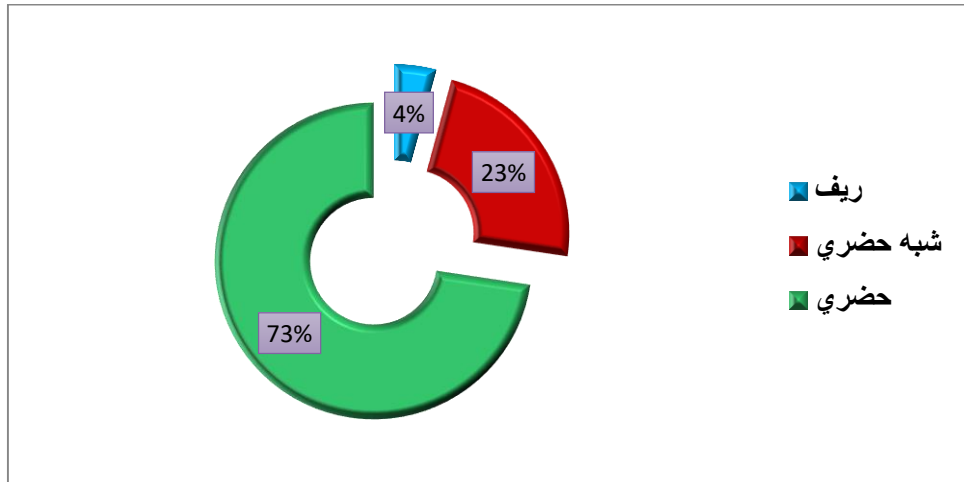
الجدول رقم (27) : توزيع المبحوثين حسب مقر السكن

مقر السكن	التكرار	النسبة
ريف	4	4.2%
شبه حضري	22	23.2%
حضري	69	72.6%
المجموع الكلي	95	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss₂₆

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أنّ:

- عدد أفراد المقيمين في الريف بلغ (04) بنسبة (4.2%) وهي نسبة صغيرة لكنها معبرة ومؤثرة في نفس الوقت على اعتبار أن سكان الأرياف - ما يطلق عليهم حالياً مناطق الظل- يتمتعون بثقافة مختلفة نوعاً ما عن ثقافة سكان المدينة فنجدهم متعصبون نوعاً ما وهذا ما قد يعرقل من عملية التغيير التنظيمي وتكون هذه الفئة هي فئة المقاومون بالإضافة إلى أنهم يتميزون بثقافة هدر الوقت وعدم الالتزام به، بالإضافة إلى بعد مقر السكن عن المؤسسة محل الدراسة والتطبيق فعلى الرغم من توفير المؤسسة لحافلات نقل العمال إلا أنه قد تم ملاحظة تغيب العمال وهذا حسب ما أفرزته شواهد شبكة الملاحظة. وعدد أفراد المقيمين شبه حضري بلغ (22) بنسبة (23.2%) وهي الفئة التي كانت تعيش في الريف وتم تحضرها بشكل نسبي أي في طريقها للتحويل من المنطقة الريفية إلى المنطقة الحضرية؛ وهي فئة تتمتع بثقافة شبه حضرية. وعدد أفراد المقيمين حضري بلغ (69) بنسبة (72.6%)، وهي نسبة كبيرة جداً وتعتبر عن أن المؤسسة لديها موارد بشرية متشعبة بثقافة الحضارية والعصرية التي من شأنها مساعدة المؤسسة على خلق الإبداع والتغيير وتشكيل ثقافة حضرية متميزة بالصرامة في المواعيد. عموماً هذا التنوع الذي تتميز به المؤسسة (ريفي، شبه حضري، حضري) يسمح بالتنوع الثقافي الذي له دور في تشكيل ديناميكيات جماعية وفرق عمل متطورة. والشكل الموالي يوضح نسبة التوزيع حسب الأقدمية.



الشكل رقم 13: توزيع المبحوثين حسب المقر السكني

■ توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الشهادة: وبعد فرز الاستمارات تم توزيع أفراد الدراسة بنسب متباينة حسب الشهادة إلى خمس أنواع من الشهادة ' تقني - تقني سامي - ليسانس - ماستر - مهندس' والجدول الموالي يوضح توزيعهم بالعدد والنسبة.

الجدول رقم (28) : توزيع المبحوثين حسب الشهادة

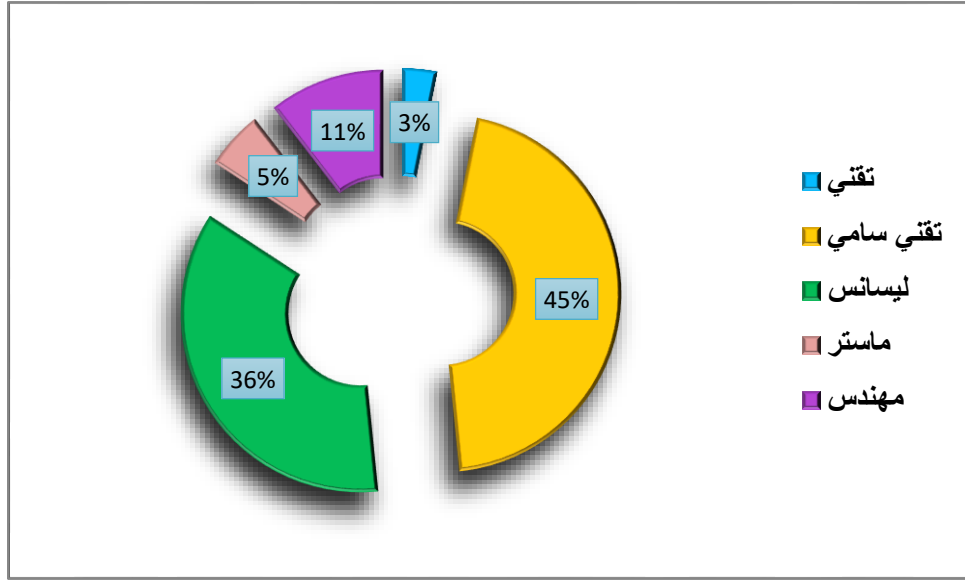
الشهادة	التكرار	النسبة
تقني	3	%3.2
تقني سامي	43	%45.3
ليسانس	34	%35.8
ماستر	5	%5.3
مهندس	10	%10.5
المجموع الكلي	95	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss₂₆

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه يتضح أن:

- عدد أفراد العينة يختلف توزيعهم حسب الشهادة حيث يفوق عدد ذوي شهادة تقني سامي(43) بنسبة(45.3%) وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي تكتسبه المؤسسة فأغلب الوظائف والمناصب تتطلب شهادات ذات تقني سامي وهي شهادة تمنح من طرف المعاهد المتخصصة بتكوين المترشحين على مستوى عال ولأن هذه المعاهد تقوم بتكوين متربصيها بالشقيه النظري والتطبيقي لدى نجد جد المؤسسات تعطي أولوية في توظيف هذا التخصص على حساب التخصصات الأخرى وهي ثقافة سائدة في مجتمعنا، وبلغ عدد ذوي شهادة ليسانس (34) بنسبة(35.8%) وهي نسبة معتبرة جدا

ويرجع هذا إلى تطلب بعض المناصب كفاءات ذات مستوى معين ولأن جل مسابقات التوظيف المعمول بها حاليا تشترط توفر طالب العمل حصوله على شهادة ليسانس حسب القوانين والتشريعات في مجتمعنا، بينما يفوق عدد ذوي شهادة مهندس (10) بنسبة (10.5%) عدد ذوي شهادة ماستر (05) بنسبة (5.3%) تقريبا هذين الشهادتين متقاربين في المستوى غير أن الاختلاف الطفيف يكمن في شهادات مهندس دولة يتحصل عليها ذوي التخصصات التقنية والعلمية، وفي الأخير بلغ عدد ذوي الشهادة تقني (3) بنسبة (3.2%) وهي نسبة صغيرة وتدل على أن المؤسسة تعطي أهمية بالغة في توظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية التي تلعب دورا كبيرا في تفعيل العديد من الإجراءات والعمليات التنظيمية؛ بالإضافة تحكها في التكنولوجيا وتحديثها للتقنيات جديدة ومتطورة. والشكل الموالي يوضح نسبة التوزيع حسب الشهادة، كما يفسر المستوى التعليمي الحسن لمفردات الدراسة إلى طبيعة الوظائف والأدوار التي يقومون بها على المستوى الإداري والتي تتطلب شهادات ذات كفاءة في التخطيط والتنظيم والقيادة.



الشكل رقم (14): توزيع المبحوثين حسب الشهادة

■ توزيع المبحوثين تبعا لمتغير الرتبة: وبعد فرز الاستثمارات تم توزيع أفراد الدراسة بنسب متباينة حسب الشهادة إلى ست رتب ' أمانة مكتبية-رئيس دائرة-رئيس فرع-رئيس مصلحة-عون تحكم- مدير الوحدة' والجدول الموالي يوضح توزيعهم بالعدد والنسبة.

الجدول رقم (29) : توزيع المبحوثين حسب الرتبة

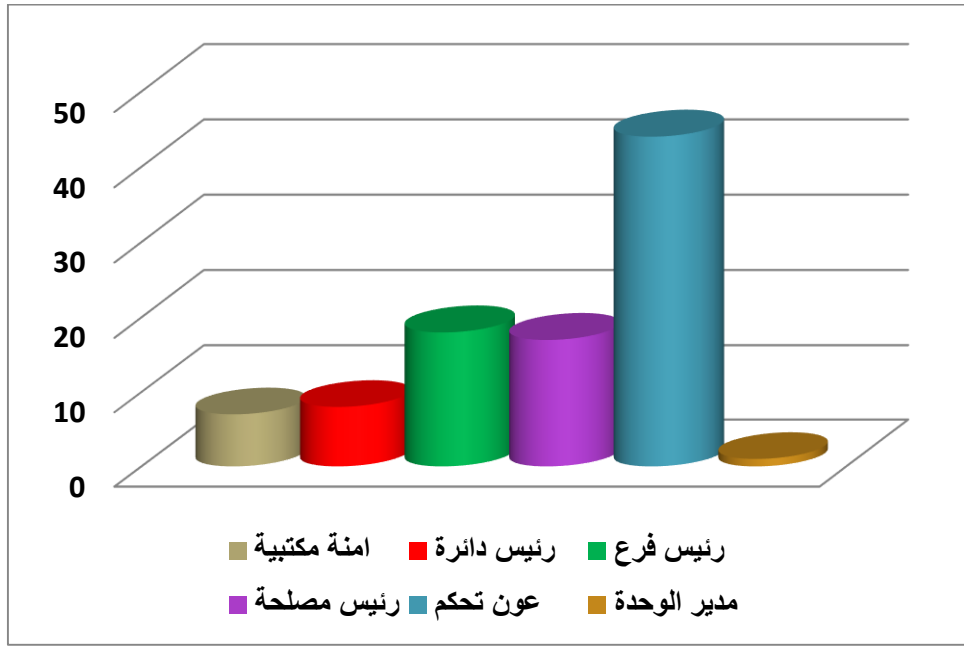
الرتبة	التكرار	النسبة
متغيرات الدراسة	7	7.4%
	8	8.4%
	18	18.9%
	17	17.9%
	44	46.3%
	1	1.1%
	95	100%

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه يتضح أنّ:

مفردات الدراسة يختلف توزيعها حسب الرتبة حيث بلغ عدد ذوي رتبة أمانة المكتبة (07) بنسبة (7.4%) حيث نجد لكل دائرة أمانة مكتبية من جنس إناث وهذه ثقافة عالمية سائدة حيث نجد جنس الإناث مهيمن على هذا المنصب على حساب الجنس الآخر، في حين بلغ عدد ذوي رتبة رئيس الدائرة (08) بنسبة (8.4%) وهم قادة المؤسسة ومسيريها ويمتلكون من الخبرة والكفاءة ما يؤهلهم لاتخاذ القرارات في حالة استحداث تغييرات تنظيمية وهم الذين يشكلون الثقافة التنظيمية للمؤسسة، بينما بلغ عدد ذوي رتبة رئيس الفرع (18) بنسبة (18.9%) الدور الأساسي لهذه الفئة هي الربط بين مهام أعوان التحكم ورؤساء المصالح، والملاحظ هنا بأن نسبة رؤساء الفروع تساوي تقريبا رؤساء المصالح وهذا ما يدل على أهمية التخصص وتقسيم العمل الموجود على مستوى المؤسسة محل الدراسة والتطبيق؛ فالدرجة العالية من التخصص تسمح بتوزيع الأدوار المتوازن على الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي. وبلغ عدد ذوي رتبة رئيس المصلحة (17) بنسبة (17.7%) وهي نسبة ومعتبرة ومقاربة

لفئة السابقة وهم المشرفين على الوظائف والمهام الإدارية والتقنية في الدائر غير الإدارية. وبلغ عدد ذوي رتبة عون تحكم (44) بنسبة (46.3%) وهي تقريبا نصف مفردات الدراسة وهم الموارد البشرية الأكثر عطاء وعملا في وظائفهم إذ هم من يقومون بالمهام الإدارية؛ وفي الأخير بلغ عدد ذوي رتبة مدير الوحدة (1) بنسبة (1.1%) وهو القائد الأول على مستوى هذه المؤسسة ومن مهامه الأساسية قيادة التسيير الإداري والإشراف التقني على مستوى كل الدوائر والمصالح.

والشكل الموالي يوضح نسبة التوزيع حسب الرتبة.



الشكل رقم (15): توزيع المبحوثين حسب الرتبة

■ توزيع المبحوثين تبعا لمتغير الدائرة المهنية: وبعد فرز الاستمارات تم توزيع أفراد الدراسة بنسب متباينة حسب الشهادة إلى خمسة عشر دائرة مهنية والجدول الموالي يوضح توزيعهم بالعدد والنسبة.

الجدول رقم (30) : توزيع المبحوثين حسب الدائرة المهنية

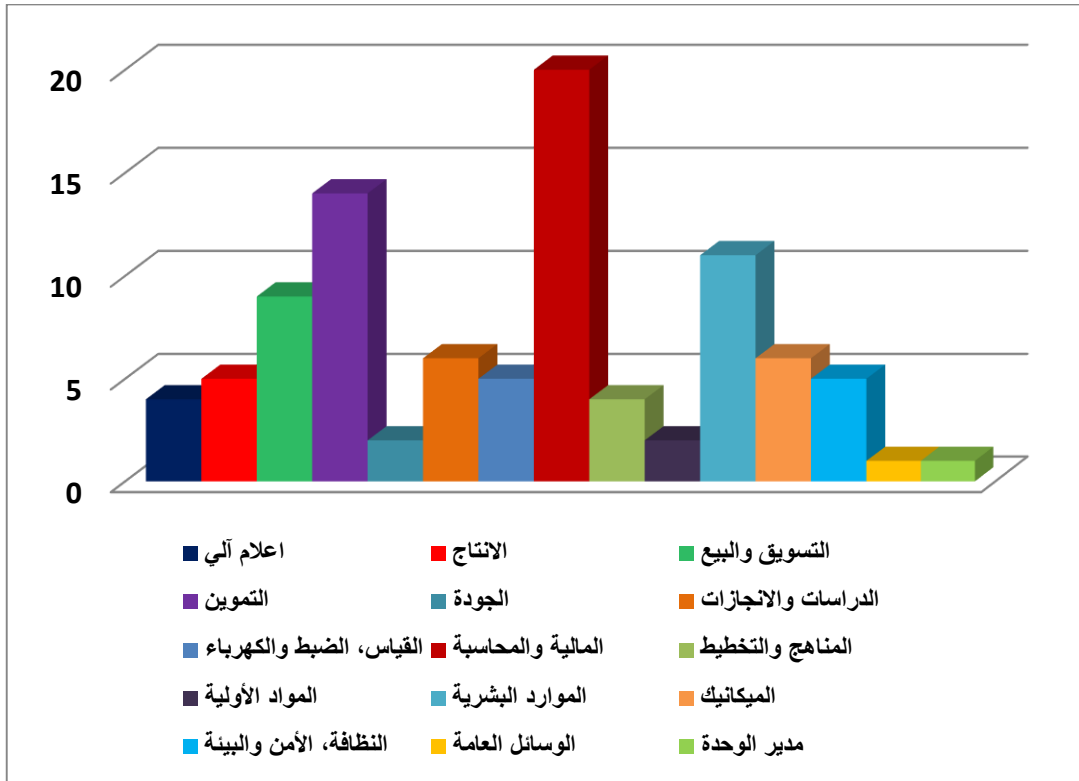
النسبة	التكرار	الدائرة المهنية	متغيرات الدراسة
21.1%	20	المالية والمحاسبة	
14.7%	14	التموين	
12.6%	12	الموارد البشرية	
9.5%	9	التسويق والبيع	
6.3%	6	الدراسات والانجازات	
6.3%	6	الميكانيك	
5.3%	5	القياس، الضبط والكهرباء	
5.3%	5	النظافة، الأمن والبيئة	
5.3%	5	الإنتاج	
4.2%	4	الإعلام الآلي	
4.2%	4	المناهج والتخطيط	
2.1%	2	الجودة	
2.1%	2	المواد الأولية	
1.1%	1	مدير الوحدة	
100%	95	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS₂₆

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه يتضح أن:

عدد مفردات الدراسة يختلف توزيعهم حسب الدائرة المهنية حيث بلغ عدد دائرة المالية والمحاسبة (20) بنسبة (21.1%) وهي الفئة الأكبر والأولى من حيث تواجد الموارد البشرية فيها والذين ينحصر دورهم في العمل الإداري فقط على غرار حساب : الأجور والميزانية العامة. ثم تليها دائرة التموين (14) بنسبة (14.7%) في الرتبة الثانية والتي تقوم بالسهر على المشتريات وتسيير المخزون الخاص بالمؤسسة من حيث المواد الأولية التي تستخدم في عملية التصنيع أو تسيير المنتج النهائي، في حين بلغ عدد الموظفين في دائرة الموارد البشرية (12) بنسبة (12.6%) في الرتبة الثالثة ومن أهم وظائفها هي متابعة كل ما يخص المورد البشري من (عطل سنوية، دورات تدريبية، مراقبة المنح، متابعة المسار المهني، السهر على تسيير وصيانة العتاد والوسائل المكتبية والمتابعة النظامية للتأمينات. بينما بلغ عدد دائرة التسويق والبيع (9) بنسبة (9.5%) وهي الرابعة من حيث عدد الموارد البشرية وهي دائرة لها دورا كبيرا في تسويق المنتج وبيعه في السوق، بينما بلغ عدد الموارد البشرية في دائرة الدراسات والانجازات (6) بنسبة (6.3%) في المرتبة الخامسة ومن أبرز وظائفها متابعة المنتج منذ كان في حالته الأولية وهي مواد أولية إلى غاية وصوله في الصورة النهائية وهي اسمنت قابل للاستهلاك. وفي نفس الرتبة بلغ عدد الموارد البشرية الإداريين في دائرة الميكانيك (6) بنسبة (6.3%)، في حين بلغ عدد دائرة الإنتاج (5) بنسبة (5.3%)، وبلغ عدد دائرة القياس، الضبط والكهرباء (5) بنسبة (5.3%)، وبلغ عدد دائرة النظافة، الأمن والبيئة (5) بنسبة (5.3%)، إعلام آلي (4) بنسبة (4.2%) وهي دائرة مستحدثة كانت مصلحة الإعلام الآلي ونظرا للتغيير الذي طرأ على الهيكل التنظيمي تم ترقيتها إلى دائرة؛ لنظرا للدور الكبير الذي تقوم به هذه الدائرة وهو الحرص على سلامة الحواسيب والبرمجيات المعتمدة بالمؤسسة محل الدراسة والتطبيق، وكما يظهر لنا نقص عدد الموارد البشرية بسبب حداثة الدائرة.، بينما بلغ عدد دائرة المناهج والتخطيط (4) بنسبة (4.2%) وبلغ عدد دائرة المواد الأولية (2) بنسبة (2.1%) وبلغ عدد دائرة الجودة (2) بنسبة (2.1%)، ما يمكن ملاحظته بأن عدد الموارد البشرية في هذه الدوائر هو قليل مقارنة بالدوائر التي جاءت في المراتب الأولى ويرجع هذا إلى طبيعة وظائف هذه الدوائر التي تتميز بالأعمال والمهام التقنية الميدانية وهذه الأعداد المتحصل عليها هي للموظفين في مناصب: أمانة مكتبية، رؤساء الفروع،

المصالح والدوائر فهم مكلفون بالأعمال الإدارية بالإضافة إلى دور الإشراف في الورشات التصنيعية. مما سبق يمكننا القول بأن هذه المؤسسة تتكون من العديد من الدوائر التي تتكامل وتتساند في الوظائف والأدوار ثم مدير الوحدة (1) بنسبة (1.1%) الذي يقود مختلف العمليات الإدارية والتقنية. والشكل الموالي يوضح نسبة التوزيع حسب الدائرة المهنية.



الشكل رقم (16): توزيع المبحوثين حسب الدائرة المهنية

3.4. أدوات جمع البيانات:

لا توجد حرب دون سلاح هكذا بالنسبة للبحث العلمي لا وجود لمعلومات دون أدوات وتقنيات تساعد الباحث في جمع البيانات والمعطيات الميدانية سواء كانت كمية أو كمية، ولأن لكل أداة عيوب ومزايا فقد اعتمدت الطالبة على كل من شبكة الملاحظة، المقابلة، الاستبيان- باعتبارهم أدوات مكملة لبعضهم البعض حيث تكمل المقابلة عيوب الملاحظة والمقابلة تكمل عيوب الاستبيان والاستبيان يكمل عيوب الملاحظة- والوثائق والسجلات الإدارية.

1.3.4. الاستبيان:

بعد القيام بالدراسة الاستطلاعية والتأكد من مدى صحة تطبيق الاستبيان، تم الشروع في توزيع الاستبيان الأساسي، وبعد التوزيع الذي استغرق مدة زمنية طويلة بسبب الفترة الزمنية حيث كان بعض الموظفين في عطل واضطربت طالبة إلى غاية رجوعهم للعمل، بالإضافة إلى حرص طالبة على تواجدها مع الموظفين أثناء إجاباتهم على الاستبيان من أجل شرح لهم الغموض إن وجد، وملاحظة سلوكهم وردود أفعالهم أثناء إجاباتهم. وفي أخير تم استرداد 102 استبيان وإلغاء 7 استبيانات بسبب عدم صلاحيتهم. وامتناع 04 موظفين عن الإجابة بحجة ضيق الوقت والملل من كثرة الاستبيانات التي تعرض عليهم من طرف طلبة الجامعات والمعاهد، 06 موظفين في حالة العطلة المرضية، وبذلك يكون عدد مفردات المسح الشامل هو 95 موظفا إداريا.

2.3.4. الملاحظة:

تعتبر الملاحظة أداة من أدوات جمع البيانات الكيفية والتي يستعين بها الباحث من أجل ملاحظة موضوع دراسته خاصة المواضيع التي تتطلب تتبع سلوكات ومواقف مفردات دراسته، حيث يقوم بتسجيل كل ما يلاحظه ثم تبويبه. ولأن موضوع الثقافة التنظيمية يصنف من موضوعات السلوك التنظيمي فقد اعتمدنا على الملاحظة المنتظمة في عين المكان من أجل ملاحظة سلوك المورد البشري في المؤسسة بالإضافة إلى ملاحظة ممارساتهم الثقافية.

فقد قامت طالبة بدمج الملاحظة في عين المكان «تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة من أجل القيام عادة بسحب كفي بهدف فهم المواقف والسلوكات». والملاحظة المنتظمة «تسجيل متكرر للسلوكات الظاهرية بهدف الوصول إلى التنبؤ بها». حسب ما تطرق إليه موريس أنجرس.¹

وتجدر الإشارة إلى أن في الأيام الأولى لزيارتنا للمؤسسة تم الاعتماد على الملاحظة العلمية البسيطة في الدراسة الاستطلاعية؛ وبعد المشاهدة والتحقق من مؤشرات الدراسة ميدانيا شرعنا في تطبيق شبكة الملاحظة على المؤشرات المرئية وغير الكمية. حيث تم تطبيق شبكة الملاحظة على الشكل التالي:

¹ موريس أنجرس: مرجع سبق ذكره، ص 184.

الجدول رقم (31): شبكة الملاحظة

البرمجيات	أنماط السلطة	برنامج التدريب	انجاز الأعمال	قيمة الانتماء	طبيعة الوقت	
استخدام الحاسوب	نمط ديمقراطي	توزيع تذاكر السفر	استكمال الأعمال	الاعتزاز بالمؤسسة	احترام الدوام الرسمي.	الأسبوع 1
عمل يدوي+ ألي	/	ذهاب بعض الموارد للتدريب الخارجي	كثرة الأعمال	علاقات غير رسمية	الحديث بالهاتف لفترة طويلة. مكتب غير منظم	الأسبوع 2
استخدام عادي للبرمجيات	نمط ديمقراطي	إعداد قائمة المتدربين	العمل إلى غاية خارج فترة الدوام	عمل تطوعي	كثرة الاجتماعات في بعض المكاتب	الأسبوع 3
استخدام البرمجيات	نمط ديكتاتوري	/	ملل وظيفي	عمل جماعي	تأخر بعض العمال	الأسبوع 4
حواشيب جيدة	نمط ديمقراطي	تدمير البعض من التدريب	أعباء كبيرة للعمل	الاعتزاز بالمؤسسة	فوضى المكتب	الأسبوع 5
استغلال البرمجيات	نمط ديكتاتوري	عدم الرضا عن التدريب	أعمال روتينية	علاقات صداقة	عدم التقيد بالوقت	الأسبوع 6
تداول استعمال الحاسوب	نمط ديمقراطي	أحد الموظفين غير راض	استكمال الأعمال في	أحدهم يقول بأن الأجرة العالية هي	/	الأسبوع 7

	بين الموظف والمتربصين	عن حقه في التدريب	أجالتها	سبب انتمائه للمؤسسة	
الأسبوع 8	عمل يدوي+ ألي	نمط ديمقراطي	/	أعباء كبيرة للعمل	/
الأسبوع 9	استغلال البرمجيات	نمط ديكتاتوري	توزيع أدوات التدريب	علاقات صداقة	الحديث في الهاتف لمدة.
الأسبوع 10	أحدهم عن راض عن الحواسيب	نمط ديمقراطي	عدم الرضا على محتوى التدريب	/	الأوراق مبعثرة في المكاتب
الأسبوع 11	استغلال عادي للبرمجيات	/	التدريب للترفيه	/	ضياح بعض الأوراق
الأسبوع 12	البعض يريد تكنولوجيا أحدث	نمط ديمقراطي	/	/	تأخر عن العمل
الأسبوع 13	استغلال عادي للتكنولوجيا	نمط ديمقراطي	عدم تقبل الأستاذ المكون	علاقات اجتماعية	كثرة الزوار للمكتب
الأسبوع 14	الاستعانة بمهندس	/	أحد المتربصين لم	/	/

			يكمل التربص		الإعلام الآلي لإصلاح خلل تقني	
احترام الوقت	علاقات اجتماعية	روتين يومي	/	نمط ديمقراطي	استغلال التكنولوجيا	الأسبوع 15
	الشعور بالانتماء للمؤسسة	عدم وجود تنسيق بين الدوائر مما أدى إلى اختلال في الإنجاز الأعمال	تحضير قائمة المتربصين	نمط ديمقراطي	استغلال التكنولوجيا	الأسبوع 16

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما تم ملاحظته.

3.3.4. المقابلة:

تستخدم أداة المقابلة في البحوث الاجتماعية لجمع المعلومات، ومن مزايا هذه الأداة أنها تمكن الباحث من التعرف على مدى صدق المبحوثين من خلال ملاحظة ردود أفعالهم عند الإجابة على أسئلة المقابلة. كما تلعب المقابلة دورا كبيرا في عملية التساند والتكامل المنهجي لدى توجب علينا الأخذ بها كأداة داعمة للملاحظة والاستبيان.

ففي المرحلة الاستكشافية تم الاستعانة بالمقابلة الحرة البسيطة التي قمنا بها مع المسؤول عن فرع التدريب للكشف عن أبعاد ومؤشرات الدراسة. وفي المرحلة الثانية أي أثناء قيامنا بالدراسة الأساسية تم الاعتماد على المقابلة شبه الموجهة وتعرف «بمعنى أنها ليست مفتوحة تماما ولا هي محصورة بعدد

كبير من الأسئلة الدقيقة. بشكل عام تكون لدى الباحث سلسلة من الأسئلة المرشدة المفتوحة نسبياً، والتي لا بد من أن يتلقى بخصوصها معلومات من قبل المستجوب. هذه الأسئلة لن يطرحها الباحث كلها بالضرورة وفقاً للترتيب الذي سجلها فيه وللصياغة التي اعتمدها.¹

وقد تم بناء دليل المقابلة وفقاً للأسئلة التالية:

- س1. مبدئياً هل تفضلتم وأعطيتنا نبذة عن مسارك المهني في هذه المؤسسة؟
- س2. هل مرت المؤسسة بتغييرات وإعادة هندسة هيكلها خلال فترة عملكم؟
- س3. هل تواكب المؤسسة التغييرات التكنولوجية الحديثة؟
- س4. هل البرمجيات المستعملة تم شراؤها أم تم ابتكارها داخل المؤسسة؟
- س5. هل ترى أن الذهنية السائدة لدى العمال ايجابية وتشجع على التغيير؟
- س6. على أي أساس يتم اختياركم للتدريب؟
- س7. في رأيك هو توجد عدالة في التدريب؟
- س8. كيف هي علاقتك مع زملائك العمال؟
- س9. هل تسعى إلى بث روح التعاون بين العمال لانجاز الأعمال؟
- س10. هل تعتقد أن الاتصال بينك وبين العمال يتم حسب الطريقة التي تراها مناسبة أثناء العمل؟
- س11. هل تهتم الإدارة بانجاز المهام في الوقت المحدد؟
- س12. ماذا توزيع الوقت بالنسبة لك؟

¹ ريمون كوفي ولوك فان كمنهود: دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تعريب يوسف الجباعي، ط1، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، بيروت لبنان، 1997، ص 229.

س13. هل تتمتع المؤسسة بثقافة تنظيمية تميزها عن باقي المؤسسات؟

ومن أجل الحصول على هذه الصيغة النهائية فقد تم عرض دليل المقابلة على المحكمين وتم تعديل الدليل وفقا لمقترحاتهم ووجهات نظرهم، ومن أبرز الملاحظات هي حذف «باعتبار الخبرة الكبيرة التي تمتلكها في هذه المؤسسة. في رأيك ما هي أهم المراحل والتحديات التي مرت بها المؤسسة؟» استبدال السؤال: «ما هو موقفكم وموقف المورد البشري من هذه التغييرات؟» بـ «هل ترى أن الذهنية السائدة لدى العمال ايجابية وتشجع على التغيير؟»

المقابلة رقم 01: اليوم 2021/05/06. الساعة 10:00 / 11:00.

الجنس: ذكر.

السن: 58 سنة.

الشهادة المتحصل عليها: مهندس دولة في إعلام ألي.

المنصب: مدير الموارد البشرية.

الأقدمية: 25 سنة.

ج1: 1987: كانت بداية العمل في مؤسسة الخدمات ثم مقابلة المباني لمدة 9سنوات ثم 25 سنة الماضية في هذه الشركة، والتي تهدف إلى تسييرها عن طريق اختيار Le bon qualité للموارد البشرية كما تهدف إلى توظيف أناس أكفاء وتتبع مسارهم المهني.

ج2: مرت هذه المؤسسة بالعديد من التغييرات وخاصة على مستوى هيكلتها. كانت هذه المؤسسة تابعة لمجمع الاسمنت الشرق الجزائري وكانت المؤسسة عبارة عن وحدة، وفي سنة 1998 تم إعادة هيكلتها حيث أصبحت المؤسسة فرع ولها هيكل خاصة بها، وفي سنة 2010 أصبحت مؤسسة الحامة تابعة للمجمع الوطني جيكا.

ج3: نعم، طبعاً المؤسسة تواكب التغييرات والتطورات التي تتماشى مع طبيعة نشاطها.

ج4: هناك 50% من البرمجيات تم شراؤها و50% من البرمجيات تم تطويرها في المؤسسة للمعلومات أكثر أنصحك بالتوجه إلى رئيس دائرة الإعلام ألي.

في هذه الأثناء يستقبل المدير اتصال من أجل الذهاب للقيام بالاجتماع مع المدير العام. اضطررنا للانتظار حوالي ربع ساعة ثم تابعنا الحوار.

ج5: التغيير ليس سهل لان العمال قد يقاومونه ولعل ما يميز هذه المؤسسة هو إشراك العمال في عملية التغيير... (المدير اطلعنا على استبيان يقوموا به من أجل معنى آراء العمال حول بعض المواضيع). فعند أي عملية تغيير يقوم المدير بشرح ما الذي يجب أن يطرأ على المؤسسة من تغييرات لرؤساء الدوائر وهم بأنفسهم يقومون وإشراك العمال في عملية التغيير حيث يجب عليهم تبني التغيير وتحقيقه على أرض الواقع... كما نقوم نحن كمسؤولين في الموارد البشرية ببناء استبيان حول التغيير يوزع كل سنة على العمال ويتضمن مجموعة من المتغيرات.

ج6: يتم اختيار المورد البشري بصفة عامة للتدريب حسب النقائص التي يعاني منها، ففي الوثيقة التي منحتها لكم فيها عملية تقييم الكفاءات ثم تقويم ثم الكشف عن النقائص التي من خلالها يم عرض المورد البشري للتدريب.

وفي هذه الأثناء يتوقف الحديث بسبب قدوم أحد الطلبة المعاهد لمقابلة مدير الموارد البشرية من أجل أخذ الموافقة للبدء في التبرص على مستوى المؤسسة. تم استقباله بطريقة ودية وبعدها تم استكمال اللقاء.

ج7: سبق وأن تحدثنا عن الاستبيان الذي يوزع على العمال كل سنة والذي يتكون من العديد من المتغيرات من بينها الرضا وهو الذي يحدد مدى رضا المورد البشري عن التدريب.

ج8: هي علاقة عمل عادية وطيبة كما تقوم على إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات.

ج9: أكيد التعاون هو أساس نجاح العملية الإنتاجية فلا وجود لعمل متكامل دون وجود تعاون.

ج10: نعم وبالطريقة المناسبة وبالوسائل المتطورة.

ج11: نعم، حيث نعطي الأهمية الكبرى للأعمال الرئيسية والأساسية ثم ننجز بقية الأعمال الثانوية في الوقت الإضافي. أي الأهمية للأولويات.

ج12: الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.

ج13: نعم، الثقافة التنظيمية=نظام.

المقابلة رقم 02: يوم: 2021/07/18. ساعة: 10:00 / 10:45.

الجنس: ذكر.

السن: 46.

الشهادة المتحصل عليها: دولة في الميكانيك.

المنصب الحالي: رئيس دائرة الميكانيك.

الأقدمية: 17.

ج1: 2004 توظفت مهندس عادي ثم ترقيت إلى رئيس مصلحة Apprentissage ثم رئيس مصلحة التوزيع لمدة عام ونصف ثم في سنة 2008 انتقلت إلى مصلحة المنهجية، ثم رئيس مصلحة المواد الأولية، ثم مصلحة الطحن ثم رئيس مصلحة الناقلات في سنة 2010. وفي سنة 2016 رئيس دائرة الصيانة.

ج2: نعم كثيرا.

ج3: تم تغيير Les électro filtre كانت تبخر كثيرا مما تؤثر على البيئة مما تم اقتناء Les filter صديقة البيئة.

ج4: 50% من تم شراؤها و 50% تم تطويرها في المؤسسة مثل le site web خاص بالمؤسسة أيضا لدينا Le système du la facturation و Le GAMO.

ج5: لا العمال تقبلوا التغيير خاصة في دائرة الميكانيك فالمورد البشري تقبل الآلات الجديدة وتم تدريبهم عليها وساعدتهم كثيرا لانجاز أعمالهم.

ج6: بصفة عامة قانونيا المورد البشري يجب عليهم أن يغيروا من مهاراتهم وأدائهم (Le mise a jour du travail) لذلك يجب أن يتم تدريب تقريبا جل الموارد البشرية. مثلا عامل حداد يجب أن نقوم بتدريبه ميدانيا وليس تدريبه عن طريق نموذج النظري لأن بعض الأعمال تتطلب أن يكون التدريب تقنيا وميدانيا وعمليا وهذه الطريق تتسنى للعامل معرفة كل صغيرة وكبيرة عن موضوع التريص.

ج7: نعم توجد عدالة لأنها التدريب قانونيا أي يجب أن يتدرب العمال من فترة لأخرى.

ج8: علاقات عمل جيد وأحسن من ذي قبل. سابقا كانت الذهنيات نوعا ما متصلبة وصعبة مما خلق عداوة وصراعات أما حاليا تحسنت الأوضاع.

ج9: نعم دائما ما نسعى إلى ذلك.

ج10: نعم جيدة وخاصة لما يكون هناك مشاكل يجب أن أقوم بالاتصال بالعمال والاحتكاك بهم من أجل التعرف على مشاكله ومحاولة التوصل إلى حل.

ج11: نحن كمسؤولين في بعض الأحيان لا نستطيع التحكم في انجاز المهام في وقتها المحدد وهذا يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة فقد يأتي عمل طارئ في أي وقت ويجب انجازه وترك الأعمال اليومية الحالية.

ج12: سؤال وجيه وقيم الوقت = الروتين + اجتماعات. ومن الصعب التحكم فيه.

ج13: الثقافة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسة هي عدم توقف العمل وتوجد ثقافة المنطقة بمعنى في حالة ما تم عطل في منطقة الصيانة فهناك تضامن من منطقة أخرى من اجل البحث عن حل لذلك العطل. "أي ثقافة تنظيمية ديناميكية"

المقابلة رقم 3: 2021/07/18. الساعة 11:00 / 11:30.

الجنس: ذكر.

السن: 38.

الشهادة المتحصلة عليها: مهندس دولة في إعلام آلي.

المنصب الحالي: رئيس دائرة بالنيابة.

الأقدمية: 07سنوات.

ج1: البداية كانت سنة 2014 بمنصب مهندس دولة في الإعلام الآلي وبعدها تمت ترقيتي إلى رئيس مصلحة الإعلام الآلي وحاليا في منصب رئيس دائرة الإعلام الآلي بالنيابة.

ج2: نعم حصلت تغييرات على مستوى المؤسسة فعند دخولي لم تكن موجودة دائرة الإعلام الآلي. BIM. CMR فدائرة الإعلام الآلي كانت مجرد مصلحة تابعة للإدارة العليا ببوصوف، 2015 تم فصل هذه المصلحة وتم اعتمادها كدائرة مستقلة عن الدوائر الأخرى.

ج3: نعم تواكب التغييرات التكنولوجية سواء في دائرة الميكانيك واقتناء آلات جديدة أم في مجال الإعلام الآلي واقتناء حواسيب وبرمجيات متطورة.

ج4: نعم المؤسسة تتمتع بالعديد من البرمجيات المتطورة سواء تم شراؤها أو تطويرها على مستوى المؤسسة لتتماشى مع خصوصيات ومعطيات المؤسسة. وتوجد برمجيات ذات الدرجة الثالثة التي تدعى Open source وهي برمجيات متاحة على متصفح Google وتكون مجانية نقوم بتحميلها ثم تطويرها.

ج5: هناك من يقبل التغيير وهناك من يخاف ونحن دورنا يقوم على تحفيز العمال لتقبل التغيير.

ج6: طيلة سبع سنوات تم تدريبي لعدة مرات وكانت دورات تدريبية رائعة وقد تم اختياري للتدريب وفقا لتخصصي ومنصبي والتكنولوجيا الجديدة.

ج7: حسب رأي ومنصبي هناك عدالة في توزيع الدورات التدريبية.

ج8: علاقة طيبة وجيدة طيلة سبع سنوات في مكان عملي.

ج9: أظن أنه يوجد نوع من التقصير من وجهة نظري لأن دائرة الإعلام الآلي لا تحتوي على عدد كبير من العمال بل هناك نقص لدى يضطر العمال للعمل كل على فرادى من أجل ربح الوقت واستكمال الأعمال في وقتها.

ج10: اتصال هنا ما بين الدوائر وهو جيد خاصة مع دائرة الموارد البشرية أما بقية الدوائر فهناك نوع من التقصير.

ج11: الوقت المحدد لانجاز مهمة ما أو واجب عملي يتم الاجتماع وتحديد وقته، لكن نادرا ما يتم استكمال ذلك الواجب في وقته المحدد له ويرجع ذلك إلى إعطاء الأهمية إلى الأعمال ذات الأولوية وأحيانا يحدث مشكل في برمجيات على مستوى الدوائر المختلفة مما يضطر لترك أعمالنا والذهاب لإصلاح ذلك المشكل.

ج12: هذا سؤال ليس لدي إجابة عنه.

ج13: صراحة لا أعلم إذا ما كانت المؤسسة تتمتع بثقافة تنظيمية لكي أحكم بأنها تختلف عن باقي المؤسسات.

المقابلة رقم4: التاريخ: 2021/07/22. الساعة: 10:30 / 11:15.

الجنس: أنثى.

السن: 45 سنة.

الشهادة المتحصل عليها: شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص مالية.

المنصب الحالي: رئيسة دائرة المالية والمحاسبة.

الأقدمية: 23 سنة.

- ج1: 2005 رئيسة فرع وبعدها رئيسة مصلحة ثم حاليا رئيسة دائرة المالية والمحاسبة.
- ج2: نعم حدث تغييرات كثيرة على مستوى الهيكل التنظيمي مثلا: دائرة الصيانة كانت تضم كل من «المكانيك، منهجية وقياس والضبط» أما الآن فقد أصبحت كل واحدة منها دائرة لوحدها.
- ج3: نعم توجد تكنولوجيا حديثة وخاصة على مستوى دائرة المالية والمحاسبة مثل برنامج حساب سعر التكلفة والاستثمارات وحساب الميزانية. في البداية واجهنا صعوبة في نقل البيانات والمعلومات من البرنامج القديم إلى البرنامج الجديد ولكن سرعان ما تم تفعيل تطبيق التكنولوجيا الجديدة. أما تقبل التغيير فهو قرار المسؤولين والعمال ما عليهم سوى التقبل.
- ج4: 50% تم شراؤها و50% تم تطويرها في المؤسسة.
- ج5: في ظل الوقت الراهن الذهنية السائدة هي تشجع على الدخول في المشاكل لا غير.
- ج6: هناك مخطط للتدريب خاص بالموارد البشرية يحتوي على كل المتطلبات والاحتياجات للتدريب وحسب الميزانية.
- ج7: نعم توجد عدالة في التدريب ولكن لا توجد في الترقية (هناك منصب على مستوى الإدارة العليا وأنا جديرة به وأملك كل مقومات المنصب ولدي معايير لترقي ذلك المنصب ولك هناك تعسف في حقي). وهذا الوقت تتلقى المسؤولية مكاملة هاتفية وتتبادل أطراف الحديث حول موضوع الترقية وتذرف الدموع بسبب ظننها بأنها مظلومة. ثم نواصل المقابلة
- ج8: علاقة مع العمال عادية كمسئول مع عماله.
- ج9: فيما يخص التعاون فهو من مسؤولية رؤساء المصالح أما أنا فحدودي مع أمانة المكتبية فقط.
- ج10: سبق والإجابة بأنه علاقتي مع الأمانة المكتبية فقط.
- ج11: نعم هناك أجال محددة لانجاز المهام.
- ج12: بالنسبة لنا الوقت يصعب التحكم لأن مخرجات الأعمال شهرية أو سنوية.

ج13: لا أظن بأنه توجد ثقافة تنظيمية تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات وهذا بسبب الدهنيات التي كانت سائدة سابقا فقط كانت جد صعبة ومتعصبة ولا تؤمن بالعمال الجماعي. وإنما هناك ثقافة المنطقة الخاصة بكل دائرة بشكل عام.

المقابلة رقم 5: التاريخ: 2021/07/28. الساعة: 12:30 / 13:30.

الجنس: ذكر

السن: 38

الشهادة المتحصل عليها: ليسانس علوم السياسية

المنصب الحالي: رئيس فرع التكوين

الأقدمية: 09

ج1: 2012 بدأت العمل في إطار عقود ما قبل التشغيل لمدة عام ثم 2013 في إطار عقد محدد المدة وفي سنة 2016 تم تثبيتي في منصب عون إداري وفي سنة 2016 تم ترقيتي إلى منصب رئيس فرع التكوين.

ج2: نعم مرت المؤسسة بتغييرات تم إعادة هيكلتها 2015. تم تغيير الهيكل التنظيمي مما أدى إلى تغيير عدد العمال وتم تقسيم الدوائر مثل دائرة الصيانة تم تقسيمها إلى ثلاث دوائر هي : دائرة المكنيك، دائرة المنهجية ودائرة ضبط، قياس والكهرباء.

ج3: إلى حد ما لأنه يجب علينا مواكبة التغييرات ولكن ليس لدينا الأحدث.

ج4: 50%، 50%. ومن بين البرمجيات الموجودة لإدارة الموارد البشرية: تقييم الأداء، طلبات العطل، حالات الساعات الإضافية وبرنامج خاص بتحديد احتياجات التدريب.

ج5: الدهنيات في هذه المؤسسة لا تشجع إطلاقا على التغيير ويبقى التغيير مجرد شعار.

ج6: يتم الاختيار للتدريب وفقا لبطاقة تقييم الأداء هو الذي يحدد لنا مدى احتياج العمال للتدريب بالإضافة إلى أن المسؤول في بعض الأحيان من يحدد النقائص واحتياجات التدريب.

ج7: نعم توجد عدالة لأنه القانون هو الذي يسير التدريب. أيضا هناك فئة الأمانة المكتبية فهن لا يعرضون للتدريب.

ج8: جيدة مع زملائي في الفرع وجيدة مع بقية العمال عدا البعض.

ج9: أكيد العمل الفردي لا يكفي لانجاز الأعمال لأنه يفتح المجال لظهور مقترحات وأراء جديدة.

ج10: بطريقة عادية وسلسة.

ج11: لكل عمل له أجاله الخاصة به ولكم تبقى الأهمية للأولوية.

ج12: الوقت = المال. بما أننا في مؤسسة إنتاجية وصناعية لدى يعتبر الوقت هو الهدف الرئيسي لتحقيق الربح.

ج13: الثقافة التنظيمية تتحدد بالقانون الداخلي للمؤسسة.

المقابلة رقم6: التاريخ: 2021/07/209. الساعة 14:00 / 15:45.

الجنس: ذكر

السن: 54

الشهادة المتحصل عليها: مهندس دولة في الالكتروتكنيك.

المنصب الحالي: رئيس دائرة التموين.

الأقدمية: 21.

ج1: البداية كانت 1997 ثم سنة 2000 رئيس مصلحة المنهجية لمدة أشهر في نهاية 2000 تركت العمل بالمؤسسة بسبب عدم وجود ظالتي ووجود بعض المشاكل. وفي سنة 2002 عدت للمؤسسة عامل مهندس دولة في الكهرباء ثم نائب رئيس مصلحة الكهرباء، وبعدها بمنصب مختص في قاعة التحكم وبعدها رئيس منصب لفريق العمل لمدة 4سنوات وتوليت العديد من المناصب العليا إلى أن وصلت إلى رئيس دائرة التموين.

ج2 و3: نعم هناك تحسين في الآلات القديمة بالحديثة وتغيير جذري في قاعة نظام التحكم .

ج4: اقتناء تكنولوجيا جديدة مثل برنامج COS WIN وبرنامج pcs7 المستخدم في La salle de contrôle.

ج5: أظن أن التغيير الذي حدث على مستوى مسؤولي المؤسسة أدى إلى تغيير العمال واستحداث تكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى تدريب العمال على كل ما هو جديد.

ج6: حسب احتياجات العمال والتكنولوجيا والآلات جديدة.

ج7: نعم توجد عدالة حيث لكل عامل وتدريبه الخاص به حسب وظيفته وتخصصه. أما مكان التدريب فهناك تخصصات يجب أن يكون التدريب في المؤسسة.

ج8: علاقة طيبة وجيدة (وهذا ما لامسناه أثناء قيامنا بالمقابلة حيث يعامل الرئيس العمال بطريقة جد لينة وممتازة.)

ينقطع اللقاء بسبب قدوم وفد من ولاية المسيلة من أجل التبادل التجاري ما بين المؤسستين وحضرنا الاجتماع.

ج9: أكيد ودائما لان طبيعة النشاط تفرض ذلك.

ج10: عادية وسلسة ولا وجود للشحنات السالبة.

ج11: نعم لأنه لدينا طلبيات تعرض للسوق لدى يجب علينا انجاز الأعمال في أجالها المحددة.

ج12: الوقت = الهدف.

ج13: نعم توجد ثقافة خاصة بالمؤسسة مثلا هناك لغة خاصة بكل دائرة، اختلاف لون اللباس.

المقابلة رقم 07: 2021/08/01. الساعة: 11:30/11:00.

الجنس: ذكر

السن: 52.

الشهادة المتحصل عليها: مهندس دولة في الكترولنيك.

المنصب الحالي: مدير وحدة الاسمنت.

الأقدمية: 18.

ج1: في البداية عملت كمهندس عادي ثم مع مرور السنوات تقلدت العديد من المناصب وكل منصب سمح لي باكتساب خبرة مهنية التي ساعدتني في تجاوز كل الصعوبات.

ج2: نعم تم تغيير les filteres وأيضا استحداثا تكنولوجيا حديثة automatique بالنسبة للهيكل التنظيمي لم يتغير كثيرا.

ج3: نعم خاصة على مستوى System contrôle حيث أصبحت كل الآلات تعمل automatique.

ج4: بالنسبة للمصنع تم شراؤها وتوجد تكنولوجيا تم تطويرها.

ج5: نوعا ما هناك عقليات مساعدة وهناك عقليات معرقة.

ج6: يتم اختيار العمال للتدريب وفقا للتغييرات التي حدثت للمؤسسة سواء على مستوى التكنولوجيا.

ج7: نعم توجد.

ج8: علاقة طبية علاقات تطورت.

ج9: نعم.

ج10: نعم كل الاتصالات جيدة.

ج11: هي الغاية والهدف.

ج12: الوقت = المال.

ج13: الثقافة المميزة هي وجود العمل الشاق.

المقابلة رقم 08: التاريخ: 2021/08/02. الساعة: 11:00 / 11:45.

الجنس: ذكر.

السن: 46 سنة.

الشهادة المتحصل عليها: مهندس دولة في الالكترونيك.

المنصب الحالي: رئيس دائرة الإنتاج.

ج1: البداية كانت في مصلحة الضبط والقياس وبعدها مهندس في قاعة التحكم ثم رئيس مركز ثم

رئيس مصلحة المنهجية بالنيابة وحاليا رئيس دائرة.

ج2: نعم بتغيير الهيكل التنظيمي تم تغيير العمال والرؤساء مثلا منصب رئيس فريق زال هذا

المنصب. وأيضا بسبب كثرة الأعباء تم عقد اتفاقية عمل مع شركة خاصة من أجل تكليفها بالتنظيف

والأمن والمطعم.

ج3: نعم دائما نسعى لتحديث التكنولوجيا في مختلف الدوائر.

ج4: نعم توجد تكنولوجيا تحص المؤسسة تستخدم في دائرة التسويق والبيع وتوجد تكنولوجيا خاصة بالعملية الإنتاجية ومنها ما تم شراؤه ومنها ما تم تطويره في المؤسسة.

ج5: في بداية التغيير العمال انتابهم الخوف من فقدان مناصبهم خاصة عند اقتناء تكنولوجيا جديدة وهذا ما سمح بظهور بعض المشاكل والصراعات، وبحكم الخبرة أصبحنا نعي جيدا ذهنيات العمال.

ج6: هناك بطاقة التقييم هي التي تحدد لنا اختيار العمال للتدريب.

ج7: إرضاء الناس غاية لا تدرك.

ج8: علاقة جيدة ومحترفة وعملية ولا توجد اختلافات.

ج9: نعم أحب كثيرا بث روح التعاون لكن هناك من يرى بأن العمل الزائد أو الإضافي الذي يقوم به هو مجرد معروف يقوم به وليس لحبه للمؤسسة.

ج10: نعم أراها جيدة.

ج11: نعم يجب علينا استكمال الأعمال حتى لم ننهها خارج فترة الدوام الرسمي.

ج12: الوقت=المال.

ج13: لا أعرف ... ربما الثقافة هي تقاليد وممارسات مثل الاحتفال بعيد المرأة وتكريمها بهدايا رمزية، رحلات سياحية، فريق رياضي خاص بنا.

5. الأساليب الإحصائية المعتمدة في موضوع الدراسة: اعتمدنا على بعض الأساليب الإحصائية

بهدف تسهيل عملية العرض والتحليل والتفسير وصولا إلى نتائج الدراسة التي سنخرج بها ويمكن توضيحها كالتالي:

1.5. تطبيق مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في (المتوسط الحسابي، الانحراف

المعياري)

2.5. دراسة دلالة الفروق وذلك بتطبيق

3.5. اختبار "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطات.

4.5. تحليل التباين **Anova**.

ولقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستعمال حزمة البرنامج الإحصائي في العلوم الاجتماعية **spss26** و **Amos26** والتي حصلنا من خلالها على النتائج التي ستعرض في الفصل الموالي.

خلاصة

في ختام هذا الفصل يمكننا القول بأن لا يمكن للباحث القيام بالجانب الميداني دون قيامه بتحديد كل الإجراءات واختيار أنسب الطرق التي تتناسب مع طبيعة موضوعه، بالإضافة إلى التحديد الدقيق للمؤسسة محل الدراسة والتطبيق والتأكد من مدى تطابق النسبي بين معطيات المؤسسة ومحددات النظرية للدراسة، لدى لابد من اختيار الأساليب المنهجية التي تتلاءم مع طبيعة الموضوع وطبيعة المؤسسة.

الفصل السادس: تحليل البيانات الميدانية.

تمهيد

1. عرض وتحليل استجابات العمال حسب مؤشر البرمجيات.
2. عرض وتحليل استجابات العمال حسب مؤشر أنماط السلطة.
3. عرض وتحليل استجابات العمال حسب مؤشر البرامج التدريبية.
4. عرض وتحليل استجابات العمال حسب مؤشر انجاز الأعمال.
5. عرض وتحليل استجابات العمال حسب مؤشر قيم الانتماء.
6. عرض وتحليل استجابات العمال حسب مؤشر طبيعة الوقت.

خلاصة.

تمهيد:

بعد أن تم التعرض في الفصل السابق لإجراءات الدراسة في هذا الفصل نقوم بعرض النتائج التي تمّ الوصول إليها محاولين بذلك تحليلها بالاعتماد على حسابات **spss26** على معلومات الجانب النظري وخاصة فصل الإشكالية للإجابة عن التساؤلات المطروحة فيه والتحقق من مدى صدق الفرضيات؛ حيث سوف يتم عرض وتحليل وتفسير بيانات مؤشرات الدراسة الستة (البرمجيات، أنماط السلطة، البرامج التدريبية، انجاز الأعمال، قيم الانتماء وطبيعة الوقت).

1. عرض وتحليل استجابات العمال حسب مؤشر البرمجيات.

جدول رقم (32): توزيع البيانات الوصفية لإجابات العمال على مؤشر البرمجيات

ترتيب	مستوى	الاستجابة	الوزن النسبي %	S	\bar{X}						N تكرار نسبة	
						موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
3	مرتفع	موافق	80.42	0.85	4.02	24	59	03	08	01	ت	1
						25.26	62.11	3.16	8.42	1.05	%	
2	مرتفع	موافق	81.47	0.97	4.07	34	45	07	05	03	ت	2
						35.79	47.37	7.37	5.26	3.16	%	
5	متوسط	محايد	60.00	1.16	3.00	14	25	18	29	09	ت	3
						14.74	26.32	18.95	30.53	9.47	%	
1	مرتفع	موافق	81.89	0.85	4.09	29	54	6	4	2	ت	4
						30.53	56.84	6.32	4.21	2.11	%	
4	مرتفع	موافق	72.00	1.00	3.06	14	48	17	13	3	ت	5
						14.74	50.53	17.89	13.68	3.16	%	
	مرتفع	موافق	75.12	0.97	3.76	بعد البرمجيات.						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS₂₆

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنّ:

- المتوسط الحسابي لإجابات العمال عن عبارات بعد البرمجيات قد بلغ القيمة 3.76 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.97 ووزنه النسبي 75.12% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة مما يدل الانسجام والتقارب في الاستجابات لدى العمال وأنّ المؤسسة توظف البرمجيات بشكل مرتفع؛ وبناءً على مخرجات برنامج SPSS₂₆ في تحليل البيانات الوصفية لاستجابات عمال مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان بعد البرمجيات تمّ ترتيب عباراته على النحو الموالي:
- العبارة التي تنص على "أجهزة الحاسوب وملحقاته جعلتك توفر الجهد والوقت" قد أخذت الترتيب الأول في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار استجابة غير موافق بشدة 02 تكرارين ما نسبته 2.11% في حين بلغ تكرار استجابة غير موافق 04 تكرارات ما نسبته 4.21% أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكرارها 06 تكرارات ما نسبته 6.32% والواضح هنا أن الاستجابات في الاتجاه السلبي تكراراتها صغيرة جداً فمجموعهم بلغ 12 موظفاً أي ما نسبته 12.64 وهذا ما يعكس أهمية التكنولوجيا في ربح الوقت والجهد بالنسبة للموارد البشرية في هذه المؤسسة. أما في الاتجاه الإيجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 54 تكرار ما نسبته 56.84% في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 29 تكرار أي ما نسبته 30.53%. في حين بلغ متوسطها الحسابي القيمة 4.09 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.85 ووزنه النسبي 72% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة وهذا يدل على أهمية توظيف الأجهزة الإلكترونية في هذا المجال كما يؤكد على أن للتغيير التكنولوجي انعكاس إيجابي على مردودية وأداء المورد البشري؛ فالانتقال من العمل اليدوي التقليدي إلى العمل التقني الحديث بالاعتماد على أجهزة الحاسوب وتزويدها بالبرمجيات له من الإيجابيات ما يعود بالنفع والفائدة على المؤسسة وعملياتها التنظيمية. فالحاسوب وما فيه من أجهزة مكملة تجعل المورد البشري يكمل أعماله ومهامه بأقل جهد سواءً بدنياً أو ذهنياً بالإضافة إلى ربح الكثير من الوقت الضائع في الأعمال اليدوية وهذا ما أفرزته شواهد شبكة الملاحظة على الدمج ما بين العمل الإلكتروني باستعمال الحاسوب وبعض البرمجيات المساعدة وبين العمل اليدوي الذي لا يمكن الاستغناء عنه. ومنه نستنتج بأن الحاسوب وملحقاته أصبح جزءاً لا يتجزأ من المورد البشري بل هو اليد الثالثة

وخزانه العقلي. «تسهم التكنولوجيا في رفع كفاءة الأفراد من حيث السرعة بتقليص ضياع الجهد البشري، المالي والمادي»¹.

- العبارة التي تنص على "التكنولوجيا جعلتك تنجز الأعمال بسرعة عالية" قد أخذت الترتيب الثاني في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار غير موافق بشدة ب03 تكرار ما نسبته 3.16 % في حين بلغ تكرار غير موافق 05 تكرارات ما نسبته 5.26 % أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 07 تكرارات ما نسبته 7.37 %، والواضح للعيان أن الاستجابات في الاتجاه السلبي مجموع تكراراتها بلغ 15 تكراراً من مجموع 95 أي ما نسبته 15.79 % وما هذا ما يدل على أن موارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة والتطبيق لم تجد صعوبة في استغلال التكنولوجيا، أما في الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 45 تكراراً ما نسبته 47.37 % في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 34 تكراراً ما نسبته 35.79 % في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة قيمة 4.07 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.97 أي ما نسبته 81.47 % هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة وهذا يدل على تقبل التكنولوجيا والتغيير التكنولوجي داخل المؤسسة وتم التكيف معها، بالإضافة إلى أن التكنولوجيا المستعملة بسيطة وغير معقدة في خاصة في الجانب الإداري الذي لا يتطلب تكنولوجيا فائقة التعقيد وهذا ما سهل من عملية التحكم فيها فإكتساب المهارة التقنية تجعل من المورد البشري ذا كفاءة في انجاز الأعمال وبسرعة عالية، بالإضافة إلى المستوى التعليمي الذي يلعب دوراً كبيراً في مدى تحكم الموظف في التكنولوجيا فالمستوى العالي والتكوين الجامعي له دور في اكتساب المهارات الفنية حيث تمكنهم من استخدام التكنولوجيا بسهولة وهذا يرجع بالإيجاب على العمليات الإدارية من خلال تقليص المدة الزمنية التي ينجز فيها بعض الأعمال والمهام التنظيمية. "حيث أن الإجراءات التوثيقية المطلوبة للمعلومات وأوعيتها المختلفة، تكون أسرع بكثير عند استخدام الحواسيب وخاصة بالنسبة إلى استرجاع المعلومات."²

¹: أحلام خان : مرجع سبق ذكره، ص 60.

² عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي : نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2005، ص38.

- العبارة التي تنص على "تعمل المؤسسة على تحديث أجهزة الحواسيب والبرمجيات فيها بشكل دوري" قد أخذت الترتيب الثالث في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار استجابة غير موافق بشدة 01 تكرار ما نسبته 1.05 % في حين بلغ تكرار غير موافق 08 تكرار ما نسبته 8.42 % أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 03 تكرار ما نسبته 3.16 % والواضح أن الاستجابات في الاتجاه السلبي بلغ مجموع تكراراتها 12 من 95 أي ما يعادل 12.63 % وهي نسبة صغيرة جدا وهذا ما يعكس اهتمام المؤسسة بالتغيير التكنولوجي غير أن هذه النسبة تعبر عن رأي الموارد البشرية التي تعتبر إن الحواسيب والبرمجيات غير متطورة ولا تواكب التطورات الحاصلة فمن خلال توزيعها للاستبيان هناك بعض الموارد البشرية الذي تعتبر التكنولوجيا المستعملة لا تلبي متطلباتهم والحواسيب المتوفرة قديمة ويريدون تكنولوجيا كما هي متوفرة في الدول المتطورة. أما الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 59 تكرار ما نسبته 62.11 % في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 24 تكرار ما نسبته 25.26 % . وبلغ متوسطها الحسابي القيمة 4.02 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.85 أي ما نسبته 80.42 % هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة وهذا يدل على إن الموارد البشرية في المؤسسة تقر بان المؤسسة تقوم بتحديث الحواسيب والبرمجيات بشكل دوري أي أن هذه المؤسسة تواكب التغييرات التكنولوجية. وهذا ما تم ملاحظته وما أفرزته شبكة الملاحظة بان المؤسسة تمتلك حواسيب مكتبية جيدة ومتطورة وبكل ملحقاته بالإضافة إلى توفرها على مجموعة من البرمجيات الداعمة للعمليات الإدارية. بالإضافة إلى مفرزات المقابلات فكل المقابلون أقرروا بأن المؤسسة تواكب التغييرات التكنولوجية الحديثة وهذا راجع إلى أن المؤسسة صناعية إنتاجية فطبيعة نشاطها يتطلب منها إلزامية توافر نسق فني تكنولوجي متطور وحديث من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. "تغيير النمط التكنولوجي سيقتبعه بالضرورة حدوث تغييرات (تلقائية) أو تغييرات متعمدة في العناصر التنظيمية الأخرى."¹

- العبارة التي تنص على "تمتلك المؤسسة برمجيات تساعدني على أداء الأنشطة الإدارية" قد أخذت الترتيب الرابع في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق بشدة 03 تكرار ما نسبته 3.16 % في حين بلغ تكرار الاستجابة غير موافق 13 تكرار ما نسبته 13.68 % أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 17 تكرار ما نسبته 17.89 % والواضح للعيان أن مجموع تكرار الاستجابات في الاتجاه السلبي بلغ 33 من 95 ما يعادل 34.73 % وهي نسبة معتبرة تعبر على عدم رضا الموارد البشرية عن البرمجيات المستخدمة وأنها لا تساعدهم على أداء الأنشطة الإدارية والملاحظ بأنه يوجد تناقض وتضارب

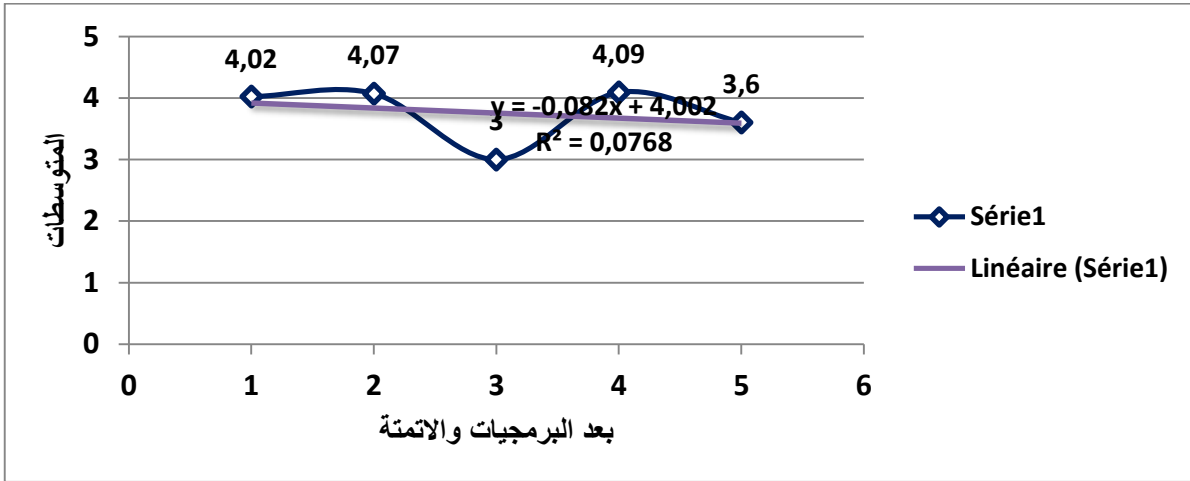
¹ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، دون سنة، ص 311.

في آراء الموارد البشرية ففي العبارة رقم 4، 2 و 1 كانت الاستجابات ضئيلة مقارنة بهذه العبارة على الرغم من أنهما يتجهان نحو اتجاه واحد وهذا ما يعكس ازدواجية وتناقض آراء بعض الموارد البشرية. أما الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 48 تكرارا ما نسبته 50.53 % في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 14 ما نسبته 14.74 %. أما متوسط الحسابي لهذه العبارة فقد بلغ القيمة 3.60 وانحراف معياري بلغ القيمة 1 أي ما نسبته 72% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة وهذا يدل على أن المؤسسة لم تولي أهمية بتزويد البناء التحتي بالآلات التكنولوجية التي من شأنها أن تزيد من وتيرة الإنتاج وبجودة عالية، بل أعطت أهمية للبناء الفوقي بتزويده بالبرمجيات التي تساعد الموظف الإداري في إدارة أعماله ومهامه اليومية. فالتكامل والتعاون بين البناء الفوقي والتحتي وبين مختلف أسواق المؤسسة يجعلها متوازنة وتحقق أهدافها، حيث أكدت جل مخرجات المقابلات وشبكة الملاحظة بأن المؤسسة تمتلك برمجيات في مختلف الدوائر-أنظر ملحق رقم 3- على غرار برمجيات تستخدم في دائرة المالية والمحاسبة تستغل في حساب الأجور المعاملات التجارية وبرمجيات في دائرة الموارد البشرية تستخدم لتقييم أداء الموارد البشرية برنامج خاص بنظام التدريب وغيرها من البرامج المستخدمة في مختلف المصالح وتختلف هذه البرمجيات باختلاف الدائر والغاية منها، فهذا التعميم البرمجي في مختلف الدوائر هدفه هو تسهيل العملية الاتصالية ما بين المصالح وتسهيل العمليات التنظيمية وانجاز الأعمال. «وعلى هذا الأساس فالبرمجيات تكون المكونات غير المادية للحاسوب، وهي تعليمات منظمة خطوة خطوة، تخبر المكونات المادية للحاسوب ما ينبغي عمله، وكيفية انجاز الوظائف المختلفة. ومن دون البرمجيات فإن المكونات المادية تكون من دون فائدة.»¹

- العبارة التي تنص على "تستكمل واجباتك خارج فترة الدوام الرسمي باستعمال الأجهزة الالكترونية" قد أخذت الترتيب الخامس في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق بشدة 09 تكرار ما نسبته 9.47% في حين بلغ تكرار غير موافق 29 تكرارا ما نسبته 30.53 % أما الاستجابة بمحايد فقد بلغت 18 تكرار ما نسبته 18.95 % الواضح في هذه العبارة أنها اتجهت نحو الاتجاه السلبي حيث أعلى نسبة كانت لغير موافق وهذا ما يدل على أن الموارد البشرية هذه المؤسسة لا تستكمل واجباتها خارج فترة الدوام حيث وأثناء إجابتهم على هذه العبارة منهم من أقر بأنه يفضل استكمال الأعمال بالمؤسسة محل الدراسة والتطبيق وبأجهزتها ولا يأخذون الأعمال إلى المنزل بحكم على توفر حواسيبهم الخاص على البرمجيات التي يعملون بها لدى جل الاستجابات كان اتجاهها نحو السلب بسبب عدم اقتناعهم بأخذ الأعمال للمنزل

¹ عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي: مرجع سبق ذكره، ص 295.

ومنهم من يرى وحسب ما أقر به بعضهم بأن المنزل مكان للهروب من ضغوط العمل وهو مخصص للاهتمام بالشؤون الأسرية، إما الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 25 تكرار ما نسبته 26.32 % في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 14 تكراراً ما نسبته 14.74 % حيث بلغ متوسطها الحسابي القيمة 3 وانحراف معياري بلغ القيمة 1.16 أي ما نسبته 60% هذا يقابل مستوى متوسط من الاستجابة وهذا يدل على أن الموارد البشرية يقومون باستكمال الأعمال غير المكتملة خارج فترة الدوام وهذا ما تم ملاحظته بأن هناك بعض الأوقات يكون عبء العمل كبير جداً خاصة أيام المناسبات الدينية وأيام نهاية الشهر فهذه الأيام يضطر الموظفون للمكوث في المؤسسة من أجل استكمال الأعمال الخاصة بتلك الفترات الخاصة.



شكل رقم (17): توزيع متوسط استجابات المبحوثين حول عبارات مؤشر البرمجيات

2. عرض وتحليل استجابات العمال حسب مؤشر تغيير أنماط السلطة

جدول رقم (33): توزيع البيانات إجابات العمال على مؤشر تغيير أنماط السلطة.

ترتيب	مستوى	الاستجابة	الوزن النسبي %	S	\bar{X}						N
						موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	مرتفع	موافق	69.05	0.94	3.45	06	52	19	15	03	ت
						06.32	54.74	20	15.79	3.16	% 1
4	مرتفع	موافق	66.74	1.17	3.34	13	37	24	11	10	ت
						13.68	38.95	25.26	11.58	10.53	% 2
2	مرتفع	موافق	74.74	1.01	3.74	20	47	13	13	02	ت
						21.05	49.47	13.88	13.88	2.11	% 3
1	مرتفع	موافق	74.74	0.86	3.74	14	52	21	6	2	ت
						14.74	54.74	22.11	6.32	2.11	% 4
5	مرتفع	موافق	66.95	0.99	3.35	11	33	32	16	3	ت
						11.58	34.74	33.68	16.84	3.16	% 5
		موافق	70.48	0.99	3.52	مؤشر أنماط السلطة					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS₂₆

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنّ:

- المتوسط الحسابي لإجابات العمال عن عبارات مؤشر " بعد تغيير أنماط السلطة" قد بلغ القيمة 3.52 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.99 أي ما نسبته 70.48% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة مما يدل الانسجام والتقارب في الاستجابات لدى العمال وأنّ المؤسسة توظف " بعد تغيير أنماط السلطة" بشكل مرتفع؛ وبناءً على مخرجات برنامج SPSS₂₆ في تحليل البيانات الوصفية لاستجابات عمال مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان بعد " بعد تغيير أنماط السلطة" تمّ ترتيب عباراته على النحو الموالي:

- العبارة التي تنص على "لم أجد صعوبة في تقبل تغيير مسؤولي المؤسسة" قد أخذت الترتيب الأول في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار استجابة غير موافق بشدة 02 تكرارين ما نسبته 02.11% في حين بلغ تكرار غير موافق 06 تكرار ما نسبته 06.32% أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 21 تكرار ما نسبته 22.11% والواضح أن مجموع تكرار الاستجابات في الاتجاه السلبي بلغ 29 تكرار ما نسبته 30.53% وهي نسبة معتبرة وتعبّر عن صعوبة تقبل تغيير مسؤولي المؤسسة فهذه الفئة اعتادت العمل مع المسؤولهم وتغييره قد يغير من طريقة العمل وحتى نمط السلطة الممارس عليهم «وقد تعتمد المقاومة على جوانب اجتماعية كالمحافظة على العلاقات الاجتماعية القائمة أو الرغبة في المحافظة على الوضع القائم»¹، أما في الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 52 تكراراً ما نسبته 54.74% في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 14 تكراراً ما نسبته 14.74%. في حين بلغ متوسطها الحسابي القيمة 3.74 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.86 أي ما نسبته 74.74% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة وهذا يدل على أنه لا توجد صعوبة في تقبل تغيير مسؤولي المؤسسة وبذلك يؤكد على أنهم يحبذون التغيير وهذا ما يسمح بخلق التبادل على السلطة. ولعل تقبل التغيير يعود إلى الذهنية السائدة في المؤسسة والتي تساعد على تقبل التغيير بشتى أنواعه وهذا ما أفرزته بيانات المقابلة حيث أقر الجميع على أن المؤسسة شهدت تحولات نوعية في طبيعة الموارد البشرية خاصة في السنوات الأخيرة حيث كان

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم: التطوير التنظيمي "المفاهيم-النماذج-الاستراتيجيات"، ط5، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2009، ص 13.

سابقا المورد البشري لا يتقبل التغيير بل يقاومه وهذا بسبب طبيعة الذهنية التي كانت سائدة في السنوات الماضية بينما حاليا فقد تغيرت الذهنيات، بالإضافة إلى دور المستوى التعليمي الذي يساعد على التغيير.

- العبارة التي تنص على "تقوم بأداء واجباتك دون رقابة من الرئيس" قد أخذت الترتيب الثاني في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار استجابة غير موافق بشدة 02 تكرارين ما نسبته 02.11 % في حين بلغ تكرار غير موافق 13 تكرار ما نسبته 13.88 % أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 13 تكرارا ما نسبته 13.88% الواضح أن مجموع تكرار الاتجاه السلبي بلغ 28 من أصل 95 ما نسبته 29.47 % وهي نسبة معتبرة تعبر على هناك مجموعة من الموارد البشرية التي يمارس عليها الإشراف والرقابة أثناء ممارستهم لأعمالهم الإدارية وهذا ما أقره بعض الموظفين وما تم ملاحظته أثناء قيامنا بشبكة الملاحظة وهو إشراف ورقابة بعض المسؤولين للموظفين بل تعدى ذلك إلى المساءلة في بعض الأحيان «يتميز النمط الأوتوقراطي التسلطي بفرض على الأفراد كل ما يقومون. أما في الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 47 تكرارا ما نسبته 49.47 % في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 20 تكرارا ما نسبته 21.05 %. في حين بلغ متوسطها الحسابي القيمة 3.74 وانحراف معياري بلغ القيمة 1.01 أي ما نسبته 74.74% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة وهذا يدل على أن مسؤولي هذه المؤسسة يتركون هامش من الحرية والاستقلالية للموارد البشرية من أجل القيام بواجباتهم اليومية، إن الرقابة الشديدة التي يمارسها بعض الرؤساء على مرؤوسيه قد تشكل ضغطا عليهم مما ينعكس على أدائهم ومردوديتهم، وهذا ما أفرزته شواهد شبكة الملاحظة على أن جل الموظفين يقومون بواجباتهم بكل أريحية ودون رقابة إلا في حالات نادرة، كما أن أداء الواجبات دون رقابة إنما نابع من وجود ثقة بين الرئيس ومرؤوسيه وأيضا نابع من وجود علاقة عمل طيبة وهذا ما يساعد على تنفيذ الأعمال دون قيود وعراقيل فالمورد البشري ذا أقدمية وخبرة تجعله يؤدي مهامه وواجباته دون إشراف الرئيس. ومنه نستنتج بأن مسؤولي المؤسسة محل الدراسة والتطبيق يتمتعون بنمط ديمقراطي.

- العبارة التي تنص على "يتميز الهيكل التنظيمي الحالي بالمرونة والسلاسة" قد أخذت الترتيب الثالث في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق بشدة 03 تكرارات ما نسبته 3.16 % في حين بلغ تكرار غير موافق 05 تكرارات ما نسبته 15.79 % أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 19 تكرارا ما نسبته 20 % الواضح أن مجموع تكرار الاستجابات في الاتجاه السلبي 27 تكرارا من أصل 95 ما نسبته 28.42 % وهي نسبة معتبرة تعبر عن رأي العينة والتي ترى بأن الهيكل التنظيمي الحالي لا يتميز بالمرونة وجامدا وهي الفئة التي قد تمثل الموظفين المعيقين للتغيير أو الفئة المقاومة له فحسب

تطلعنا على الوثائق وحسب ما أفرزته بيانات المقابلة فان الهيكل التنظيمي قد مر بالعديد من التغييرات الجزئية .

أما في الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 52 تكرارا ما نسبته 54.74% في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 06 تكرارا ما نسبته 06.32%، بينما بلغ متوسطها الحسابي القيمة 3.45 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.94 أي ما نسبته 69.05% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي الحالي واضح المعالم ومبين حدود السلطة فميزة المرونة تعني سهولة انتقال المعلومات ووضوح الاتصال بين الرئيس ومروسيه، أما السلاسة فهي تعني سلاسة في تنظيم الوظائف وتقسيم العمل.

بالإضافة إلى أن هذه المؤسسة تمتلك هيكل تنظيمي فعال وهذا ما يعكس النضج التنظيمي لها، فمن خلال مخرجات المقابلات فقد بينت بأن الهيكل التنظيمي مرت بالعديد من التغييرات منذ نشأة هذه المؤسسة إلى غاية يومنا هذا. وفي كل مرة يقوم مسؤولي هذه المؤسسة بإدخال تغييرات على الهيكل بما يتوافق مع متطلباتها وأهدافها، حيث تم تقسيم دائرة الصيانة إلى ثلاث دوائر مستقلة بذاتها وتم ترقية مصلحة الإعلام الآلي إلى دائرة. "المرونة والسرعة في الاستجابة للتغير البيئي".¹

- العبارة التي تنص على "تغيير الرئيس دوريا يزيد من فرصة التداول على السلطة" قد أخذت الترتيب الرابع في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق بشدة 03 ما نسبته 3.16% في حين بلغ تكرار غير موافق 16 تكرارا ما نسبته 16.84% أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 32 تكرارا ما نسبته 33.68% الواضح للعيان أن مجموع تكرار الاستجابات في الاتجاه السلبي هو 51 تكرارا من أصل 95 ما نسبته 53.68% وهي نسبة تفوق النصف وهي تعبر عن عدم وجود فرصة للتداول على السلطة بالأحرى أنه لا يوجد تغيير للرؤساء إلا في حالة نقل من مصلحة إلى مصلحة أو في حالة الترقية أو الخروج للتقاعد، كما يمكن تفسير عدم منح فرص التداول على السلطة إلى طبيعة نمط القيادة السائدة والذي قد يكون ديكتاتوريا من حيث التمسك بالمنصب؛ "السلطة الديكتاتورية وفيها تنفرد الفرد بالسلطة".² أما في الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 33 تكرارا ما نسبته 34.74% في حين بلغ

¹ (نعمة عباس الخفاجي وطاهر محسن الغالبي: نظرية المنظمة «مدخل التصميم»، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 127.

² (دريدي فاطمة: أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية بالإدارة الجزائرية، العدد 7، مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020، ص 436. www.sndl.com 2020/10/20. ساعة 17:25.

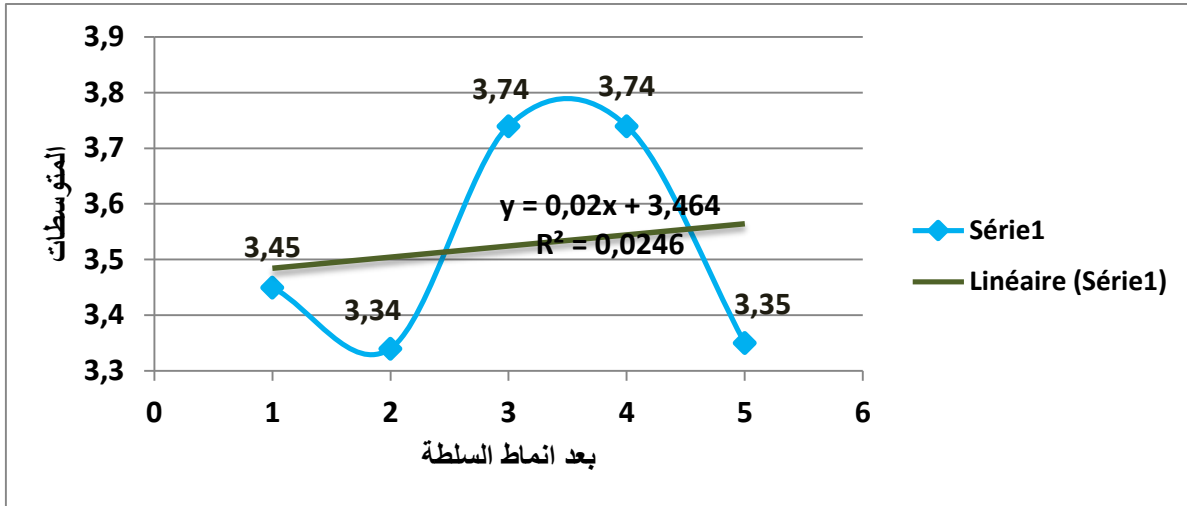
تكرار الاستجابة بموافق بشدة 11 تكرار ما نسبته 11.58 % حيث بلغ متوسطها الحسابي القيمة 3.35 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.99 أي ما نسبته 66.95% هذا يقابل مستوى متوسط من الاستجابة وهذا يدل على أن هناك من يرى بأنه توجد عدالة في التداول على السلطة وأن تغيير الرؤساء والمشرفين دورياً يسمح بكثرة فرصة التداول على السلطة في حالة ما إذا تم التداول عليها.

- العبارة التي تنص على "الرئيس الحالي يتيح لك فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات" قد أخذت الترتيب الخامس في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق بشدة 10 تكرارات ما نسبته 10.53% في حين بلغ استجابة غير موافق 11 تكراراً ما نسبته 11.58 % أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 24 ما نسبته 25.26 % الواضح أن مجموع تكرارات الاستجابات في الاتجاه السلبي 45 من أصل 95 ما نسبته 47.37% وهي نسبة كبيرة تعبر عن أن هناك بعض المدراء لا يزالون يحتكرون السلطة واتخاذ القرارات ويعتمدون على نظام المركزية وعدم المشاركة بالإضافة إلى أنهم لا يمنحون حرية التدخل في صنع واتخاذ القرار للموظفين، وهذه القيود المطبقة هي ناتجة لطبيعة نمط السلطة المتواجدة في المؤسسة محل الدراسة والتطبيق، فعلى الرغم من أن مستوى عينة الدراسة جله ذا تعليم جامعي خاصة رؤساء الدوائر والمصالح إلا أنه لا يتمتع بميزة منح الاستقلالية والسماح للموظفين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات. وهذا ما تم ملاحظته بأن هناك نمط قيادي أوتوقراطي لا يسمح لمؤوسيه المشاركة في اتخاذ القرارات أو حتى الأخذ بمبدأ المشورة. " المركزية فتعني الوظائف التي يمارس فيها المشاركة في اتخاذ القرارات.¹، كما أن «القائد الأوتوقراطي اللبق هو الذي يجعل الرؤوسيين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه أتخذ بمفرده.² أما الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 37 تكراراً ما نسبته 38.95% في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 13 تكراراً ما نسبته 13.68 %، بينما بلغ متوسطها الحسابي القيمة 3.34 وانحراف معياري بلغ القيمة 1.17 أي ما نسبته 66.74% هذا يقابل مستوى متوسط من الاستجابة وهذا يدل على «تخلق المشاركة المناخ الملائم لتشجيع التغيير وتقبله في ظل المصلحة العامة للمؤسسة، كما أنها تساهم في تنمية قيادات إدارية مستقبلية.³ وفعلاً هذا ما تم ملاحظته بأن بعض مدراء الدوائر ورؤساء المصالح يتمتعون بالنمط الديموقراطي: علاقات طيبة ومعاملة لينة، اتصالات غير رسمية وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات. كما أقر المقابلون بأن طبيعة العلاقة التي تربطهم بالموظفين هي علاقة طيبة وعملية وتتغير حسب الموقف.

¹ رائد محمد عبد ربه: مرجع سبق ذكره، ص 42.

² حسن ماهر محمد صالح: القيادة أساسيات، نظريات ومفاهيم، دار الكندي، عمان الأردن، 2004، ص 72.

³ كنعان نواف: القيادة الإدارية، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 227.



شكل رقم (18): توزيع متوسط استجابات العمال حول عبارات مؤشر تغيير أنماط السلطة

3. عرض وتحليل استجابات العمال حسب مؤشر البرامج التدريبية

جدول رقم (34): توزيع البيانات الوصفية لإجابات العمال على مؤشر البرامج التدريبية

ترتيب	مستوى	الاستجابة	الوزن النسبي %	S	\bar{X}						N	
						موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		تكرار
4	متوسط	محايد	65.47	1.07	3.27	04	52	12	20	07	ت	1
						04.21	54.74	12.63	21.05	7.37	%	
2	مرتفع	موافق	68.42	0.97	3.42	8	45	25	13	04	ت	2
						8.42	47.37	26.32	13.69	4.21	%	
3	متوسط	محايد	67.37	1.06	3.37	10	43	18	20	04	ت	3
						10.53	45.26	18.95	21.05	4.21	%	
5	متوسط	محايد	59.79	1.06	2.99	6	28	27	27	7	ت	4
						6.31	29.47	28.42	28.42	7.37	%	
1	مرتفع	موافق	71.79	1.04	3.59	16	43	22	9	5	ت	5
						16.84	45.26	23.15	9.47	5.26	%	
	متوسط	محايد	66.57	1.04	3.33	مؤشر البرامج التدريبية						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss₂₆

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنّ:

- المتوسط الحسابي لإجابات العمال عن عبارات مؤشر " البرامج التدريبية" قد بلغ القيمة 3.33 وانحراف معياري بلغ القيمة 1.04 أي ما نسبته 66.56% هذا يقابل مستوى متوسط من الاستجابة المحايدة مما يدل الانسجام والتقارب في الاستجابات لدى العمال وأنّ المؤسسة توظف "بعد البرامج التدريبية" بشكل مرتفع؛ وبناءً على مخرجات برنامج spss₂₆ في تحليل البيانات الوصفية لاستجابات عمال مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان بعد " البرامج التدريبية" تم ترتيب عباراته على النحو الموالي:
- العبارة التي تنص على "البرنامج التدريبي يتيح لك فرصة تطبيق مهاراتك" قد أخذت الترتيب الأول في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار استجابة غير موافق بشدة 05 تكرارات ما نسبته 5.26% في حين بلغ تكرار غير موافق 09 تكرارات ما نسبته 9.47% أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 22 تكرارا ما نسبته 23.15%، الواضح إن مجموع تكرار الاستجابات في الاتجاه السلبي هو 36 تكرارات من أصل 95 أي ما نسبته 37.89% وهي نسبة معتبرة وتعبّر عن عدم رضا الموظفين على البرنامج التدريبي وبأنه لا يتيح لهم فرصة تطبيق مهاراتهم، فأثناء توزيع الاستبيان أظهر بعض المبحوثين عدم رضاهم عن البرنامج وعدم رغبتهم في تطبيق ما تم تعلمه في الدورات التدريبية. أما في الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 43 تكرارا ما نسبته 45.26% في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 16 تكرارا ما نسبته 16.84%، حيث بلغ متوسطها الحسابي القيمة 3.59 وانحراف معياري بلغ القيمة 1.04 أي ما نسبته 71.79% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة وهذا يدل على أن البرنامج التدريبي يتيح لهم فرصة تطبيق مهاراتهم أي أن أثناء القيام بالدورات التدريبية للموارد البشرية هنا فرصة تطبيق مهاراتهم أثناء وبعد التدريب ومن أهم العوامل التي تتيح فرصة تطبيق مهاراتهم هو توفر المؤسسة المدربة على الوسائل والأجهزة التي تساعدهم على التدريب وعلى طبيعة أسلوب التدريب فالأسلوب التدريب بالأعمال التطبيقية والتمارين يتيح فرصة للمتدرب لتطبيق ما تم اكتسابه أثناء الدورة التدريبية «تسمح للمتدرب بتدعيم ما تعلمه عن طريق التطبيق أو التجارب التي يقوم بها، بالإضافة إلى تمكن المتدرب من قياس أدائه وذلك عن طريق التعرف على النتائج التي حصل عليها مباشرة بعد التمرين أو التطبيق، ومستوى فهمه وتحصيله»¹، وهذا ما يؤكد اهتمام المؤسسة المدربة بتنمية مهارات الموارد البشرية، وهذا ما يصنع

¹) Alain Meignant : **Manager la formation**. 6 eme édition. Ed liaison. paris. 2003. P 218.

الفارق لمعرفة مدى اكتساب الموظف لمعارف جديدة فالتطبيق والتمرن على الدروس التدريبية وأثناء التدريب يسمح للمتدربين معرفة مدى حجم المعلومات المكتسبة وهذا ما ينعكس على أداء المهام الإدارية.

- العبارة التي تنص على "تحرص على مراجعة المحتوى الذي تم دراسته في الدورة التدريبية" قد أخذت الترتيب الثاني في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق بشدة 04 تكرارات ما نسبته 4.21% في حين بلغ تكرار الاستجابة غير موافق 13 تكرار ما نسبته 13.69% أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 25 تكراراً ما نسبته 26.32%، الواضح للعيان أن مجموع الاستجابات في الاتجاه السلبي هو 42 تكراراً من أصل 95 أي ما نسبته 44.21% وهي نسبة معتبرة جداً، أما الاتجاه الإيجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 45 تكراراً ما نسبته 47.37% في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 08 تكرارات ما نسبته 8.42% حيث بلغ متوسطها الحسابي القيمة 3.42 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.97 أي ما نسبته 68.42% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة وهذا يدل على حرص الموظفين على مراجعة المحتوى التدريبي من أجل ترسيخ المعلومات في الذهن كمرحلة أولية ثم إتقان المعلومات والتحكم فيها كمرحلة ثانية، وهذا ما يزيد من تطوير مهارات ومعارف الموارد البشرية فالتكرار والإعادة تساهم في الكشف عن الأخطاء واكتساب معارف جديدة، أي أن الموارد البشرية تحرص على الاستفادة من البرامج التدريبية خاصة إذا كانت الدورة في تطلعات المتدربين، كما أن المراجعة عادة ما ترجع بالنفع على المورد البشري ثم على المؤسسة؛ بالنسبة للمورد فقد يكتسب معارف جديدة من شأنها أن تطور من ذاته وطموحاته أما بالنسبة للمؤسسة فتعود من ناحية عدم هدر تكاليف التدريب هباءً، وتعود بالنفع على كلاهما في نفس الوقت من خلال إذا ما تم تطور أداء الموارد البشرية وتمت تنمية مهاراتهم فإن ذلك يزيد من فعالية المؤسسة هذا لا يكون إلا من خلال التزام المورد البشري بحضور كل الحصص التدريبية وسعيهم نحو تطوير قدرات الفاعل التنظيمي.

- العبارة التي تنص على "تم تدريبك على الطرق التي تساعدك على حل مشكلات العمل." قد أخذت الترتيب الثالث في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار استجابة غير موافق بشدة 04 تكرارات ما نسبته 4.21% في حين بلغ تكرار غير موافق 20 تكراراً ما نسبته 21.05% أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 18 ما نسبته 18.95% الواضح للعيان أن مجموع تكرار الاستجابات في الاتجاه السلبي 42 تكراراً من أصل 95 ما نسبته 44.21% وهي نسبة معتبرة جداً ومعبرة عن مواضيع التي يتم تدريب عليها الموارد البشرية هي مواضيع خاصة بإجراءات وطرق العمل فقط وهناك فئة معتبرة جداً لم تتدرب على حل المشكلات التي قد تواجه الموظف أثناء أداء مهامه التنظيمية، أما في الاتجاه الإيجابي فقد بلغ

تكرار الاستجابة بموافق 43 تكرارا ما نسبته 45.26 % في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 10 تكرارات ما نسبته 10.53 %، حيث بلغ متوسطها الحسابي القيمة 3.37 وانحراف معياري بلغ القيمة 1.06 أي ما نسبته 67.37 % هذا يقابل مستوى متوسط من الاستجابة المحايدة. بما أنه عينة الدراسة متمثلة في الموظفين الإداريين فإن هذه الفئة هي الفئة الأكثر تعرض لمشكلات العمل بمختلف أنواعها، فالمؤسسة المدربة لم تولي أهمية لهذه المعضلة فعدم إدراج مثل هذه المواضيع في الدورات التدريبية أو تدريب المورد البشري على حل مشكلاته قد يؤدي إلى ظهور صراعات وخلافات حول بعض المشكلات التي تقع حول كيفية انجاز عمل ما أو كيفية التغلب على مشكلة ما، ومن خلال حديثنا مع أفراد العينة فإن جلهم الأقدمية أكسبتهم خبرة جعلتهم يكتسبون مهارات تساعدهم في حل مشاكلهم بأنفسهم ومنهم من يلجأ إلى المواقع الالكترونية للإطلاع على كيفية حل بعض المشكلات.

كما أن السبب الذي يعود لعدم تدريب الموارد البشرية على الطرق التي تساعدهم على حل مشكلات العمل هو عدم وجود اقتراحات لمواضيع التي تخص الموارد البشرية وعرضها على المختصين من أجل تدريبهم عليها، وللإشارة إلى أن جل مدراء الدوائر في هذه المؤسسة لديهم تكوين جامعي تقني وتدرجوا في المناصب إلى أن أصبحوا مدراء فعدم صقل معارفهم من الناحية التسيير والإدارة فقد يؤدي إلى عدم درايتهم ببعض الأمور الإدارية ومن بينها عدم قدرتهم تجاوز بعض مشكلات العمل بالإضافة إلى عدم قدرتهم اكتشاف المشكلات حتى وهي موجودة ومعاشة من طرفهم. «يساعد تدريب الموظفين على حل المشاكل المتعلقة بعدم معرفة لما يجب عليه فعله وكيفية فعله، بالإضافة إلى عدم معرفة سبب القيام بالمهام بطريقة معينة»¹.

- العبارة التي تنص على "المحتوى التدريبي الذي تتلقاه متطورا" قد أخذت الترتيب الرابع في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق بشدة 07 تكرارات ما نسبته 7.37 % في حين بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق 20 تكرارا ما نسبته 21.05 % أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 12 تكرارا ما نسبته 12.63 % الواضح أن مجموع تكرار الاستجابات في الاتجاه السلبي فقد بلغ 39 من أصل 95 ما نسبته 41.05 % وهي نسبة معتبرة ومعبرة عن أن المحتوى التدريبي غير متطور ولا يواكب التحولات والتغيرات الحاصلة في بعض الأحيان، بالإضافة إلى عدم امتلاك المدربين أو المكلفون على البرامج التدريبية مؤهلات ومهارات تمكنهم من تقديم محتوى تدريبي متطورا «ويشترط فيمن يكلفون بالواجبات التدريبية أن يكونوا أفضل العناصر من حيث التأهيل العلمي، الخبرة، المهارات الفنية، المعرفة والمهارة في

¹ إيمان أحمد يوسف: مرجع سبق ذكره، ص 128.

طرق التدريب، وعليه فإن تحقيق برامج التدريب لأهدافها يعتمد بقدر كبير على كفاءة المدربين.¹ أما في الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 52 تكرارا ما نسبته 54.74 % في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 04 تكرارات ما نسبته 04.21 %، حيث بلغ متوسطها الحسابي القيمة 3.27 وانحراف معياري بلغ القيمة 1.07 أي ما نسبته 65.47 % هذا يقابل مستوى متوسط من الاستجابة المحايدة وهذا يدل على أن البرامج التدريبية التي تقدم للموظفين لا تتماشى مع تطلعات الموارد البشرية، فعلى الرغم من أهمية التدريب في تفعيل عمليات التغيير التنظيمي إلا أنه هناك بعض البرامج التدريبية التي لا تتوافق مع مهارات وقدرات الموارد البشرية وهذا ما أقره بعض أفراد العينة أثناء توزيع الاستبيان ومن خلال مفرزات المقابلة بأن المحتوى التدريبي في بعض الدورات التدريبية لا يتناسب مع ما يتطلع له المتدرب ومنهم من قال بأن على الرغم من أن جل المتدربين يذهبون إلى الدورات التدريبية للمؤسسة المتعاقد على مستوى العاصمة فهم يذهبون إلى الدورة التدريبية من أجل السياحة والترفيه وليس من أجل التدريب وهذا ما يؤكد عدم وجود رغبة في التدريب مما ينعكس على مدى تقييمهم للدورات التدريبية، في المقابل هناك من يقر بأن بعض الدورات التدريبية كانت مفيدة جدا.

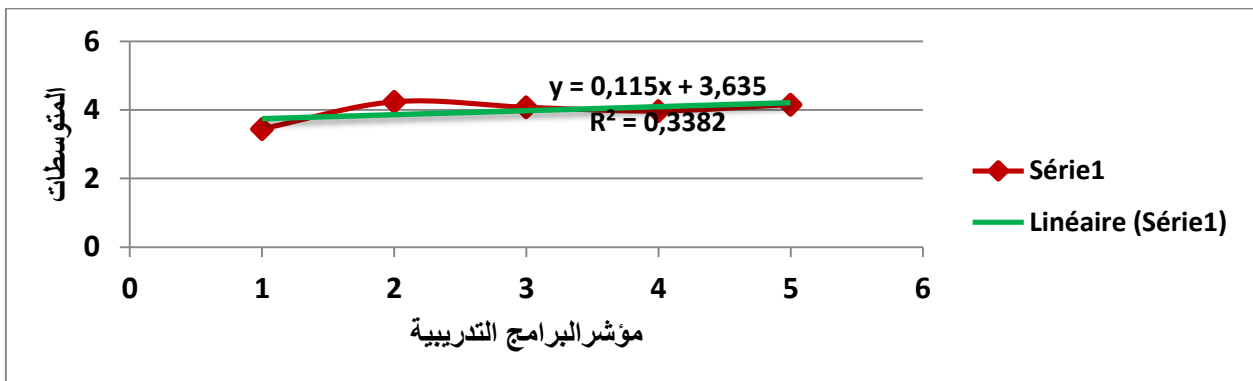
بالإضافة إلى شواهد شبكة الملاحظة فقد تم ملاحظة موقف وهو عدم رضا بعض المتدربين عن الأساتذة المدربين وهذا الرفض يؤدي إلى عدم الاتصال. بالإضافة إلى عدم رضاهم عن مضمون وبرنامج الدورات التدريبية غير متطور ولا يتواءم مع نقائص المؤسسة يعود على عدم توفر المؤسسة المدربة على أساتذة مدربين أكفاء ويمتلكون المهارة الكافية في إيصال المعلومة وعدم قدرتهم على التواصل مع المدربين.

- العبارة التي تنص على "تم تدريبك على تنظيم الوقت" قد أخذت الترتيب الخامس في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق بشدة 07 تكرارات ما نسبته 7.37 % في حين بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق 27 تكرار ما نسبته 28.42 % أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 27 ما نسبته 28.42 % الواضح أن مجموع تكرار الاستجابات في الاتجاه السلبي هو 61 من أصل 95 ما نسبته 64.21 % وهي نسبة كبيرة نوعا ما وتعبّر عن عدم تلقي أفراد العينة لدورات تدريبية حول إدارة الوقت، ففي السنوات الأخيرة أصبحت معضلة تسيير وقت العمل من أكبر المشكلات التي تؤرق المورد البشري، فجهل هذا الأخير لطرق تسيير وقته عمله وعدم تدريبه عليه قد يعود بالسلب على عدم قدرته في التحكم في عبء العمل، بالإضافة إلى انتشار ثقافة عدم احترام الوقت في المجتمع المحلي فالمواطن الجزائري

¹ تريسي ر وليم: تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة الجبالي سعد أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية، 1990، ص 213.

على العموم يدرك جيدا مقولة «الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك». لكن لا يتقيد بأهمية هذه المقولة فهو يتميز بالتأخير في انجاز الأعمال، المماثلة، وعدم احترام المواعيد كل هذه المؤشرات هي نتاج لثقافة راسخة في المجتمع الجزائري وباعتبار المورد البشري هو نواة كل من المؤسسة والمجتمع فإنه يحمله معه ثقافة المحلية ويأخذها معه لكان عمله، وعدم تدريب الموظفين على تنظيم الوقت وتعليمه ثقافة تنظيمية جديدة فإن الموظفين قد يبقون متمسكون بالثقافة معتلة قد تؤدي إلى ظهور أمراض تنظيمية، أما في الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 28 تكرارا ما نسبته 29.47 % في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 06 تكرارات ما نسبته 6.31 %، حيث بلغ متوسطها الحسابي القيمة 2.99 وانحراف معياري بلغ القيمة 1.06 أي ما نسبته 59.79% هذا يقابل مستوى متوسط من الاستجابة المحايدة وهذا يدل على هناك فئة تم تدريبهم على تنظيم الوقت فباعتبار أن المؤسسة تتكون من العديد من الدوائر المختلفة المهام فهناك بعض الدوائر والمناصب المهنية تم تدريبهم على تنظيم العمل وفقا لمتطلبات منصبهم وطبيعة وظيفتهم. «يعمل التدريب على تقليل الوقت لتصحيح المشكلات.....»¹

ما يمكنه استنتاجه بأن المؤسسة محل الدراسة والتطبيق تعمل جاهدة على توفير كل مستلزمات التدريب وهذا ما أفرزته شبكة الملاحظة، بالإضافة إلى وجود عدالة في تدريب الموظفين حسب متطلباتهم واحتياجاتهم الوظيفية. كما تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تستقبل ما يقارب ألف (1000) متربص من مختلف المعاهد، مراكز التكوين المهني والجامعات وفي مختلف التخصصات على مدار السنة للقيام بالتربص القصير وطويل المدى، وهذا ما يميز هذه المؤسسة عن غيرها بأنها من أكثر المؤسسات المستقبلية للمتربصين.



شكل رقم (19): توزيع متوسط استجابات العمال حول عبارات مؤشر البرامج التدريبية

¹ إيمان أحمد يوسف: مرجع سبق ذكره، ص 129.

4. عرض وتحليل استجابات العمال حسب مؤشر انجاز الأعمال

جدول رقم(35): توزيع البيانات الوصفية لإجابات العمال على مؤشر انجاز الأعمال

ترتيب	مستوى	الاستجابة	الوزن النسبي %	S	\bar{X}						N تكرار نسبة
						موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	مرتفع	موافق	69.05	1.21	3.45	17	44	5	23	06	ت
						17.89	46.31	5.26	24.21	6.31	% 1
1	مرتفع جدا	موافق بشدة	84.84	0.68	4.24	33	55	04	03	0	ت
						34.73	57.89	4.21	3.16	0	% 2
3	مرتفع	موافق	81.68	0.79	4.08	28	52	11	03	01	ت
						29.47	54.73	11.57	3.15	1.05	% 3
4	مرتفع	موافق	79.37	0.85	3.97	24	52	12	6	01	ت
						25.26	54.74	12.63	6.32	1.05	% 4
2	مرتفع	موافق	83.16	0.70	4.16	29	55	08	03	0	ت
						30.53	57.90	8.42	3.16	0	% 5
	مرتفع	موافق	79.60	0.85	3.98	مؤشر إنجاز العمل					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss₂₆

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنّ:

- المتوسط الحسابي لإجابات العمال عن عبارات مؤشر "انجاز الأعمال" قد بلغ القيمة 3.98 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.85 أي ما نسبته 79.6% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة مما يدل الانسجام والتقارب في الاستجابات لدى العمال وأنّ المؤسسة توظف "انجاز الأعمال" بشكل مرتفع؛ وبناءً على مخرجات برنامج spss₂₆ في تحليل البيانات الوصفية لاستجابات عمال مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان بعد "انجاز الأعمال" تمّ ترتيب عباراته على النحو الموالي:
- العبارة التي تنص على "تحاول القيام بالعمل على الوجه الصحيح" قد أخذت الترتيب الأول في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق بشدة 00 تكرار ما نسبته 00% في حين بلغ تكرار غير موافق 03 تكرارات ما نسبته 3.16% أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 04 تكرارات ما نسبته 4.21% والواضح أن مجموع تكرار الاستجابات في الاتجاه السلبي هو 07 تكرارات من أصل 95 تكرار ما نسبته 7.37% وهي نسبة ضئيلة نوعاً ما ومعبرة عنه هناك فئة صغيرة جداً لا تجتهد في انجاز العمل على أكمل وجه وتقوم بالعمل من أجل نيل مرتب شهري فقط ولا تصبوا للاجتهاد في انجاز الأعمال، بسبب الملل والروتين الوظيفي لبعض الأعمال وهذا ما أفرزته شبكة الملاحظة. أما في الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 55 تكراراً ما نسبته 57.89% في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 33 تكراراً ما نسبته 34.73% حيث بلغ متوسطها الحسابي القيمة 4.24 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.68 أي ما نسبته 84.84% هذا يقابل مستوى مرتفع جداً من الاستجابة وهذا يدل على عينة الدراسة تسعى نحو القيام بالعمل على الوجه الصحيح، وهذا يدل على توفر مناخ تنظيمي محفز لانجاز الأعمال على أكمل وجه فتوفر الظروف البيئية والتنظيمية فقد تساعد في خلق الإحساس بروح المسؤولية اتجاه العمل والضمير المهني لدى يسعى أفراد عينة هذه الدراسة إلى العمل بالجدية والصرامة من أجل الوصول إلى عمل ". يتوقع الموظفون بالتأكيد من أن العمل بجدية سوف يحسن من انجازهم كما أنهم يشعرون إن لديهم القدرات لعمل المهمة."¹

¹ ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، ط2، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية، 1985، ص 108.

- العبارة التي تنص على " تسعى لإنهاء عمك اليومي بإتقان وجودة عالية " قد أخذت الترتيب الثاني في هذا البعد؛ في حين بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق بشدة 00 ما نسبته 00 % في حين بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق 03 تكرارات أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 08 تكرارات ما نسبته 8.42 % الواضح إن مجموع تكرار الاستجابات في الاتجاه السلبي 11 تكرارا من أصل 95 تكرارا ما نسبته 11.57 % وهي نسبة ضئيلة لكن تعبر على هناك فئة من الموظفين لا تسعى لإنهاء عملها دون إتقان وجودة عالية، وعادة ما تبرر هذه الفئة سبب عدم إنهاءها لعملها بالجودة العالية إلى عدم كفاية الوقت لانجاز العمل أو أنهم حاولوا تقديم أداء متقن لكن الظروف المحيطة بهم لهم تسمح لهم بتقديم عمل ذا جودة عالية، كما يمكن تفسير ذلك إلى الموارد البشرية- وهي فئة معتبرة - التي التحقت بالمؤسسة بالسنوات الأخيرة فالموظف في هذه الوضعية يسعى إلى إنهاء عمله بالشكل المقبول وبأداء حسن لدى لنقص الخبرة في العمل وقلة سنوات الأقدمية لدى الموارد البشرية دورا في عدم تمكن هذه الفئة من إنهاء عملها بإتقان وجودة عالية. «العقبات الحائلة دون تحسين الأداء مثل: العوامل الإدارية، الهيكلية أو الثقافية للمؤسسة»¹ أما في الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 55 تكرارا ما نسبته 54.73 % في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 29 تكرارا ما نسبته 30.53 % حيث بلغ متوسطها الحسابي القيمة 4.16 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.70 أي ما نسبته 83.16% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة. وهي فئة من بين أهدافها المسطرة هو القيام بالأعمال والمهام بدرجة عالية من الإتقان والجودة؛ وهي الفئة التي لها من الخبرة ما يمكنها من أداء الواجبات بإتقان بالإضافة إلى تمكنها من تجاوز بعض مشكلات العمل التي قد تحول دون الوصول إلى الأداء المتميز. كما يمكن تفسير ذلك إلى أهمية الدورات التدريبية التي قام بها الموظفين والتي أكسبتهم مهارات ومعارف جديدة ساهمت في أداء الأعمال.

- العبارة التي تنص على " لديك المهارات اللازمة لإنجاز المهام اليومية فرديا" قد أخذت الترتيب الثالث في هذا البعد؛ في حين بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق بشدة 01 تكرارا ما نسبته 1.05 % في حين بلغ تكرار غير موافق 03 تكرارا ما نسبته 3.16% أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 11 تكرارا ما نسبته 11.57% والواضح أن مجموع تكرار الاستجابات في الاتجاه السلبي فقد بلغ 15 تكرار ما نسبته 15.80% وهي نسبة ضئيلة ولكن معبرة على أنه توجد فئة من الموظفين الذين لا يمتلكون مهارات للقيام بالعمل الإداري بمفردهم بسبب عدم درايتهم بخبايا وجزئيات الصغيرة التي تتعلق بكيفية أداء المهام، لدى

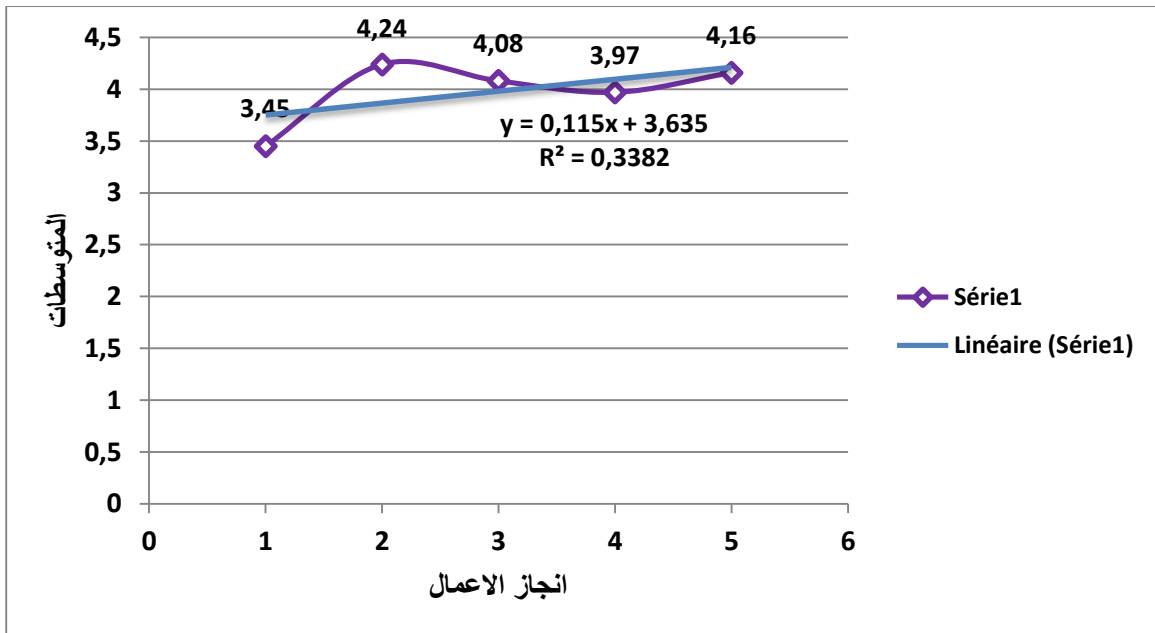
¹ د. لائل م سبنسر الأصغر وسيجان م سبنسر: مرجع سبق ذكره، ص 227.

نجد هذه الفئة تفتقد إلى القدرات التي تمكنها من القيام بالوظيفة بشكل فردي بمعزل عن مساعدة الآخرين. أما في الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 52 تكرارا ما نسبته 54.73 % في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 28 تكرارا ما نسبته 29.47 % حيث بلغ متوسطها الحسابي القيمة 4.08 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.79 أي ما نسبته 81.68% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة وهذا يدل على أن أفراد العينة لديهم قدرات محترفة حسب تقديرهم وتصورهم، مما يجعلهم ينجزون بعض المهام اليومية فرديا دون استشارة وطلب المساعدة من زملائهم ومرؤوسيه، وهذا ما يدل أيضا على أن أفراد العينة لديهم قدر كبير من المسؤولية اتجاه العمل والإلمام ومعرفة متطلبات كل وظيفة بالإضافة إلى الأقدمية والخبرة اللتان جعلتا المورد البشري قادرا على انجاز أعماله اليومية دون الحاجة إلى المساعدة، كما يمكن تفسير ذلك بأن هذه الفئة تمتلك جدارة في العمل وقدرات عالية تخولهم للقيام بالأدوار التنظيمية بشكل فردي. دون أن ننسى البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة التي لها دورا في دفع المورد البشري نحو انجاز المهام سواء بشكل فردي أو جماعي. «تعطي الثقافة ومناخ المؤسسة الذي يقدر الأفكار الجديدة، ويدعم اتخاذ المخاطر المحسوبة- الموظفين مسؤوليات واضحة وكافية، ويكافئ جهود الأعمال الحرة وهي كل العناصر التي أثبت أنها تستحث دوافع الانجاز لدى الموظفين»¹.

- العبارة التي تنص على " تبذل جهدا كبيرا لتحقيق الأعمال ذات الكفاءة العالية" قد أخذت الترتيب الرابع في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق بشدة 01 تكرارا ما نسبته 1.05% في حين بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق 06 تكرارات ما نسبته 6.31% أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكرارها 12 تكرارا ما نسبته 12.63% والواضح أن مجموع تكرار الاستجابات في الاتجاه السلبي 19 تكرارا ما نسبته 20% وهي نسبة معتبرة وتعبّر على أن هناك فئة من الموظفين المقدر عددهم 19 موظفا لا يبذلوا جهدا لانجاز أعمالهم بالكفاءة العالية المطلوبة، ربما يعود ذلك إلى ثقافة الاتكالية المنتشرة والتي تدعو إلى عدم بذل مجهودات كبيرة في العمل والاعتماد على الآخرين أما في الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 52 تكرارا ما نسبته 54.74% في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 24 تكرارا ما نسبته 25.26% حيث بلغ متوسطها الحسابي القيمة 3.97 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.85 أي ما نسبته 79.37% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة التي تدل على أن المستجوبين لديهم رغبة شديدة ودافعية نحو بذل جهدا وطاقات بدنية وعقلية من أجل تحقيق الأعمال ذات الكفاءة العالية، وهذا الحس العملي والضمير المهني انما جاء نتيجة لوجود ثقافة تنظيمية مشجعة على الانجاز.

¹ د. لائل م سبنسر الأصغر وسيجان م سبنسر: مرجع سبق ذكره، ص 425.

- العبارة التي تنص على " تؤدي ما يطلب منك فقط من واجبات يومية" قد أخذت الترتيب الخامس في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق بشدة 06 تكرارات ما نسبته 6.31% في حين بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق 23 تكرارا ما نسبته 24.21% أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 05 تكرارات ما نسبته 5.26% الواضح أن مجموع تكرار الاستجابات في الاتجاه السلبي بلغ 34 تكرارا من أصل 95 تكرارا ما نسبته 35.79% وهي نسبة معتبرة جدا ومعبرة على أن هناك فئة من الموظفين أنه هناك فئة من الموظفين وفي بعض الدوائر التي يستوجب عليها القيام ببعض الأعمال، أما في الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 44 تكرارا ما نسبته 46.31% في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 17 تكرارا ما نسبته 17.89% حيث بلغ متوسطها الحسابي القيمة 3.45 وانحراف معياري بلغ القيمة 1.21 أي ما نسبته 69.05% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة وهذا يدل على لا تؤدي ما يطلب منها ولا يوجد إقبال على الأعمال الزائدة التطوعية ويقومون بها إلا بعد قرار من الإدارة، وهذا ما يؤكد على أن أفراد العينة يظنون بأنهم غير معنيون بالأعمال الإضافية إلا في وجود قرار بذلك.



شكل رقم (20): توزيع متوسط استجابات العمال حول عبارات مؤشر انجاز الأعمال

5. عرض وتحليل استجابات العمال حسب مؤشر قيم الانتماء :

جدول رقم (36): توزيع البيانات الوصفية لإجابات العمال على مؤشر قيم الانتماء

ترتيب	مستوى	الاستجابة	الوزن النسبي %	S	\bar{X}						تكرار
						موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	N
4	مرتفع	موافق	79.58	0.77	3.98	20	59	11	04	01	ت
						21.05	62.10	11.58	4.21	1.05	% 1
1	مرتفع	موافق	83.79	0.73	4.19	32	52	09	01	01	ت
						33.68	54.74	9.47	1.05	1.05	% 2
5	مرتفع	موافق	77.47	0.87	3.87	18	57	13	04	03	ت
						18.95	60.00	13.68	4.21	3.15	% 3
2	مرتفع	موافق	83.37	0.73	4.17	30	55	07	02	01	ت
						31.58	57.89	7.37	2.10	1.05	% 4
3	مرتفع	موافق	82.74	0.78	4.14	29	56	05	04	01	ت
						30.53	58.95	5.26	4.21	1.05	% 5
	مرتفع	موافق	81.4	0.78	4.07	مؤشر قيم الانتماء					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS₂₆

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنّ:

- المتوسط الحسابي لإجابات العمال عن عبارات مؤشر "الانتماء" قد بلغ القيمة 4.07 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.78 أي ما نسبته 81.4% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة مما يدل الانسجام والتقارب في الاستجابات لدى العمال وأنّ المؤسسة توظف "الانتماء" بشكل مرتفع؛ وبناءً على مخرجات برنامج SPSS₂₆ في تحليل البيانات الوصفية لاستجابات عمال مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان بعد "الانتماء" تمّ ترتيب عباراته على النحو الموالي:

- العبارة التي تنص على "لديك الرغبة للمشاركة الجماعية في حل مشكلات العمل." قد أخذت الترتيب الأول في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار استجابة بغير موافق بشدة 01 ما نسبته 1.05% في حين بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق 01 تكراراً ما نسبته 1.05% أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 09 تكرارات ما نسبته 9.47% والواضح أن مجموع تكرار الاستجابات في الاتجاه السلبي بلغ 11 تكراراً من أصل 95 ما نسبته 11.58% وهي نسبة معتبرة نسبياً وهي معبرة، أما الاتجاه الإيجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 52 تكراراً ما نسبته 54.74% في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 32 تكراراً ما نسبته 33.68% حيث بلغ متوسطها الحسابي القيمة 4.19 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.73 أي ما نسبته 83.79% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة وهذا يدل على أهمية توظيف الأجهزة الالكترونية في هذا المجال. «وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق وذلك لان العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع معلومات عنها وتعريف المشكلة بدقة والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.¹

- العبارة التي تنص على "تتعامل بطريقة جيدة مع زملائك في العمل" قد أخذت الترتيب الثاني في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق بشدة 01 تكراراً ما نسبته 1.05% في حين بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق 02 تكراراً ما نسبته 2.10% أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 07 تكرارات ما نسبته 7.37% والواضح أن مجموع تكرار الاستجابات في الاتجاه السلبي بلغ 10 تكرارات من أصل 95 تكراراً ما نسبته 10.53% أما في الاتجاه الإيجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 55 تكراراً ما نسبته 57.89% في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 30 تكراراً ما نسبته 31.58% حيث بلغ

¹ إيهاب عيسى وطارق عامر: مرجع سبق ذكره، ص 41.

متوسطها الحسابي القيمة 4.17 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.73 أي ما نسبته 83.37% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة. حيث أفرزت شبكة الملاحظة ومخرجات المقابلة على وجود علاقات طيبة بين الموظفين فيما بينهم أو حتى بعلاقتهم مع قادتهم.

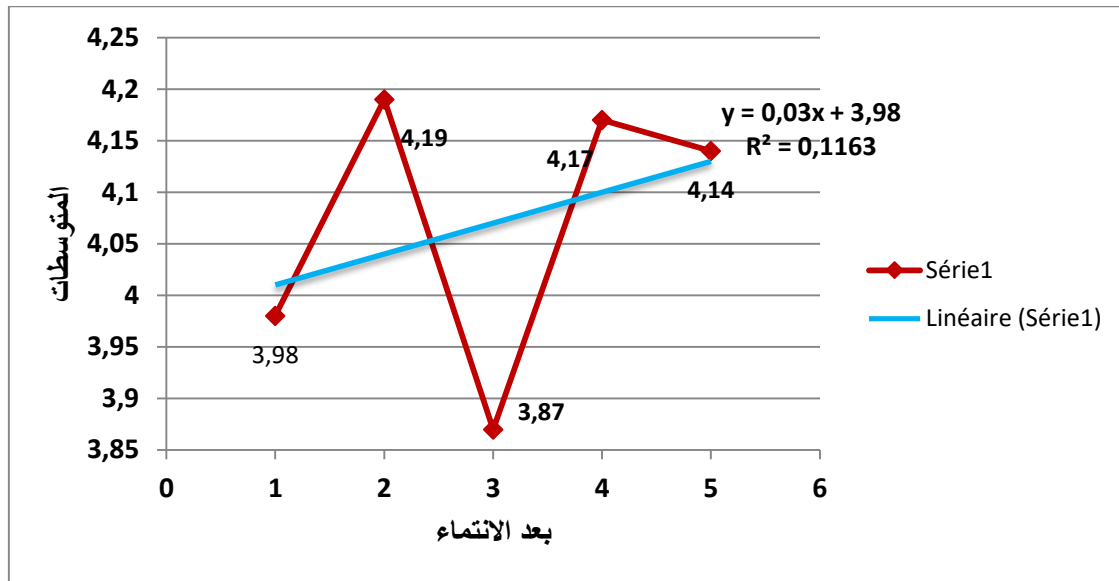
- العبارة التي تنص على "تؤيد العمل الجماعي لأنه يحقق أداء أفضل." قد أخذت الترتيب الثالث في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق بشدة 01 تكرارا ما نسبته 1.05% في حين بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق 04 تكرارات ما نسبته 4.21% أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 05 تكرارات ما نسبته 5.26% والواضح أن مجموع تكرار الاستجابات في الاتجاه السلبي بلغ 10 تكرارات من أصل 95 ما نسبته 10.53%. أما في الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 56 تكرارا ما نسبته 58.95% في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 29 تكرارا ما نسبته 30.53% حيث بلغ متوسطها الحسابي القيمة 4.14 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.78 أي ما نسبته 82.74% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة. ولقد لفت سيلفر Silver الأنظار إلى الدور الذي تلعبه قيم الجماعة في إحداث التماسك، الانضباط وزيادة الشعور بالانتماء¹

- العبارة التي تنص على "يتوفر لديك القدرة الكافية للتكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة" قد أخذت الترتيب الرابع في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق بشدة 01 تكرارا ما نسبته 1.05% في حين بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق 04 تكرارات ما نسبته 4.21% أما تكرار الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 11 ما نسبته 11.58% والواضح أن مجموع تكرار الاستجابات في الاتجاه السلبي بلغ تكراره 16 تكرارا من أصل 95 ما نسبته 16.84%. أما في الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 59 تكرارا ما نسبته 62.10% في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 20 تكرارا ما نسبته 21.05% حيث بلغ متوسطها الحسابي القيمة 3.98 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.77 أي ما نسبته 79.58% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة. فالقيمة هي علاقة قائمة بين الذات الموضوع ذلك أن الذات تتجذب بدافع القيمة نحو موضوع معين بقصد إيجاد عملية تكيف وتوازن، فهي عملية ثقافية دون ريب ومن ثم كانت الثقافة هي محاولة دائبة لتحقيق القيم.²

¹ بودرمين محمد : القيم الجديدة للمؤسسة الجزائرية وإعادة هيكلة الهوية العمالية «شركة سوناپارك نموذجا»، رسالة أطروحة علوم في علم الاجتماع التنموية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، 2018، ص 142.

² قباري محمد إسماعيل: قضايا علم الأخلاق دراسة نقدية من زاوية علم الاجتماع، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية مصر، 1978، ص 218.

- العبارة التي تنص على "لديك علاقات صداقة تربطك مع زملائك خارج مجال العمل" قد أخذت الترتيب الخامس في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق بشدة 03 تكرارات ما نسبته 3.16% في حين بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق 04 تكرارات ما نسبته 4.21% أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 13 تكرارا ما نسبته 13.68% الواضح أن مجموع تكرار الاستجابات في الاتجاه السلبي بلغ 20 تكرارا من أصل 95 ما نسبته 21.05%. أما في الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 57 تكرارا ما نسبته 60% في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 18 تكرارا ما نسبته 18.95% حيث بلغ متوسطها الحسابي القيمة 3.87 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.87 أي ما نسبته 77.47% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة. يرى رينو سانسوليو Renaud Sainsaulieu أن العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين الموارد البشرية تكون مبنية على أساس المودة والانسجام والتواصل العاطفي والدخول في شبكة من العلاقات الخاصة فيما بينهم كموظفين أو بينهم وبين قاداتهم غالبا¹.



شكل رقم (21): توزيع متوسط استجابات العمال حول عبارات مؤشر الانتماء

¹ لحبيب معمري: التنظيم في النظرية السوسولوجية، ط1، منشورات مركز الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية، فاس المغرب، 2009، ص 126.

6. عرض وتحليل استجابات العمال حسب مؤشر طبيعة الوقت:

جدول رقم (37): توزيع البيانات الوصفية لإجابات العمال على مؤشر طبيعة الوقت

ترتيب	مستوى	الاستجابة	الوزن النسبي %	S	\bar{X}	تكرار					نسبة N	
						موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
5	مرتفع	موافق	64.42	1.10	3.22	07	43	15	24	06	ت	1
						7.37	45.26	15.79	25.26	6.31	%	
3	مرتفع	موافق	75.79	0.77	3.79	12	59	16	08	00	ت	2
						12.63	62.10	16.84	8.42	00	%	
1	مرتفع	موافق	81.89	0.81	4.09	29	52	09	04	01	ت	3
						30.53	54.73	9.47	4.21	1.05	%	
2	مرتفع	موافق	76.84	0.85	3.84	14	64	07	08	02	ت	4
						14.74	67.37	7.37	8.42	2.10	%	
4	مرتفع	موافق	72.21	1.02	3.61	14	49	18	09	05	ت	5
						14.74	51.58	18.95	9.47	5.26	%	
	مرتفع	موافق	74.2	0.91	3.71	مؤشر طبيعة الوقت						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS₂₆

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنّ:

- المتوسط الحسابي لإجابات العمال عن عبارات مؤشر "طبيعة الوقت" قد بلغ القيمة 3.71 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.91 أي ما نسبته 74.2% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة مما يدل الانسجام والتقارب في الاستجابات لدى العمال وأنّ المؤسسة توظف "طبيعة الوقت" بشكل مرتفع؛ وبناءً على مخرجات برنامج SPSS₂₆ في تحليل البيانات الوصفية لاستجابات عمال مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان بعد "طبيعة الوقت" تمّ ترتيب عباراته على النحو الموالي:
- العبارة التي تنص على "تلتزم بالمواعيد المحددة بشكل دقيق لإنجاز واجباتك" قد أخذت الترتيب الأول في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق بشدة 01 تكراراً ما نسبته 1.05% في حين بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق 04 تكرارات ما نسبته 4.21% أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 09 تكرارات ما نسبته 9.47% والواضح أن مجموع تكرار الاستجابات في الاتجاه السلبي بلغ 14 تكراراً من أصل 95 ما نسبته 14.74%. أما في الاتجاه الإيجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 52 تكراراً ما نسبته 54.73% في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 29 تكراراً ما نسبته 30.53% حيث بلغ متوسطها الحسابي القيمة 4.09 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.81 أي ما نسبته 81.89% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة وهذا يدل على التزام المورد البشري بانجاز الواجبات في المواعيد المحددة ولعل أهم ما يؤكد ذلك هو وجود عوامل مساعدة على ذلك على غرار وجود بعض الإجراءات النظامية الخاصة بالمؤسسة التي تساعد في ضبط وتسيير الوقت على غرار آلة ضبط الدوام، وجود النقل للموظفين كل هذه الوسائل تساهم في التقليل من تأخر الموارد البشرية للالتحاق بالمؤسسة مما يؤدي إلى توفير الوقت والذي يساهم في التزام الموظفين بالمواعيد المحددة بشكل دقيق لإنجاز الواجبات، فعلى الرغم من توزيع أفراد العينة على مختلف المصالح والدوائر فهذا يؤدي إلى اختلاف المهام والواجبات اليومية إلا أنه هناك إجماع على إدراك الموظفين بأهمية الالتزام بالمواعيد المحددة فالتأخير في موعد انجاز مهمة ما في مصلحة معينة قد يؤدي إلى عرقلة مهام المصالح الأخرى فالانسجام والتكامل في أداء المهام من الأساسيات التي يجب الأخذ بها، فعدم وجود تنسيق بين المصالح قد يؤدي إلى اختلال الوظائف، وأثناء توزيعنا للاستبيان أقر بعض الموظفين بأنهم يحاولون وضع تقديرات زمنية لكل مهمة. «هناك ميكانيزمات إدراكية غالباً ما تم تجاهله في صيرورة بناء الواقع، ويتعلق هذا الميكانيزم بإدراك الزمن (Perception

(du temps) ومهما يكن فإذا سلمنا بفكرة أن للتصورات الزمنية تأثير على ادراكات الأفراد وسلوكياتهم.

1

- العبارة التي تنص على "تستطيع القيام بالعديد من الواجبات اليومية بالسرعة والدقة" قد أخذت الترتيب الثاني في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق بشدة 02 تكرارين ما نسبته 2.10% في حين بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق 08 تكرارات ما نسبته 8.42% أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 07 تكرارات ما نسبته 7.37% والواضح أن مجموع تكرار الاستجابات في الاتجاه السلبي بلغ 17 تكراراً من أصل 95 ما نسبته 17.89% وهذا ما يدل على أنه توجد فئة من الموظفين. أما في الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 64 تكراراً ما نسبته 67.37% في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 14 تكراراً ما نسبته 14.74% حيث بلغ متوسطها الحسابي القيمة 3.84 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.85 أي ما نسبته 76.84% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة وهذا يدل على أن أفراد العينة لديهم من المهارة ما يجعلهم يقومون بالعديد من الواجبات اليومية بالسرعة والدقة وهذا راجع إلى الخبرة التي يكتسبها الموظفون بالإضافة إلى المؤهلات العملية فهذين العاملين مكنت الموارد البشرية من القيام بالعديد من المهام بإتقان ومهارة عالية كما يعود الفضل إلى المستوى التعليمي الذي جعل الموارد البشرية تتقن عملها وبالجودة العالية والسرعة المطلوبة.

- العبارة التي تنص على "تقوم بجدولة زمنية من أجل انجاز مهامك الأساسية والجزئية" قد أخذت الترتيب الثالث في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق بشدة 00 في حين بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق 08 تكرارات ما نسبته 8.42% أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 16 تكراراً ما نسبته 16.84% والواضح أن مجموع تكرار الاستجابات في الاتجاه السلبي 24 تكراراً من أصل 95 ما نسبته 25.26%. أما في الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 59 تكراراً ما نسبته 62.10% في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 12 تكراراً ما نسبته 12.63% حيث بلغ متوسطها الحسابي القيمة 3.79 وانحراف معياري بلغ القيمة 0.77 أي ما نسبته 75.79% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة وهذا يدل على أفراد العينة يقومون بوضع جدول زمني من أجل انجاز مهامهم الأساسية والجزئية من خلال التقسيم الزمني للأعمال المراد القيام بها الحالية والآتية وإعطاء الأهمية والأسبقية لاستكمال الأعمال الأساسية ثم العودة لاستكمال الأعمال الجزئية الثانوية، وحسب ما تم

¹ سعيد لوصيف: علاقة أنماط الزمن بالقيادة التحويلية: حالة الإطارات القيادة الوسطى - محاولة تحليل نفسي

اجتماعي-، أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس التنظيمي، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 43.

استنتاجه من المقابلات إن طبيعة نشاط المؤسسة وطبيعة أعمالها يصعب على الموظفين التحكم في الوقت في بعض الأحيان يضطر الموظف إلى ترك الأعمال التي يقوم بها والقيام بالأعمال الطارئة المفاجئة وفي هذه الحالات يضطر الموظف إلى ترك الأعمال التي كانت أساسية في الوقت الحالي والقيام بالأعمال الطارئة وهي الأكثر أهمية. للإشارة أثناء تواجدها في المؤسسة محل الدراسة والتطبيق لم نلاحظ أي أجندة أو مخططات زمنية يستند لها الموظفون من أجل تقسيم الوقت وإنما يقومون بالتخطيط له ذهنيا وتقديريا وهذا ما يجعلهم لا يستطيعوا للتحكم فيه. «يمكن أن يتألف الجداول الزمنية مع احتياجات العمال من تمديد الجداول الزمنية أو تغييرها»¹

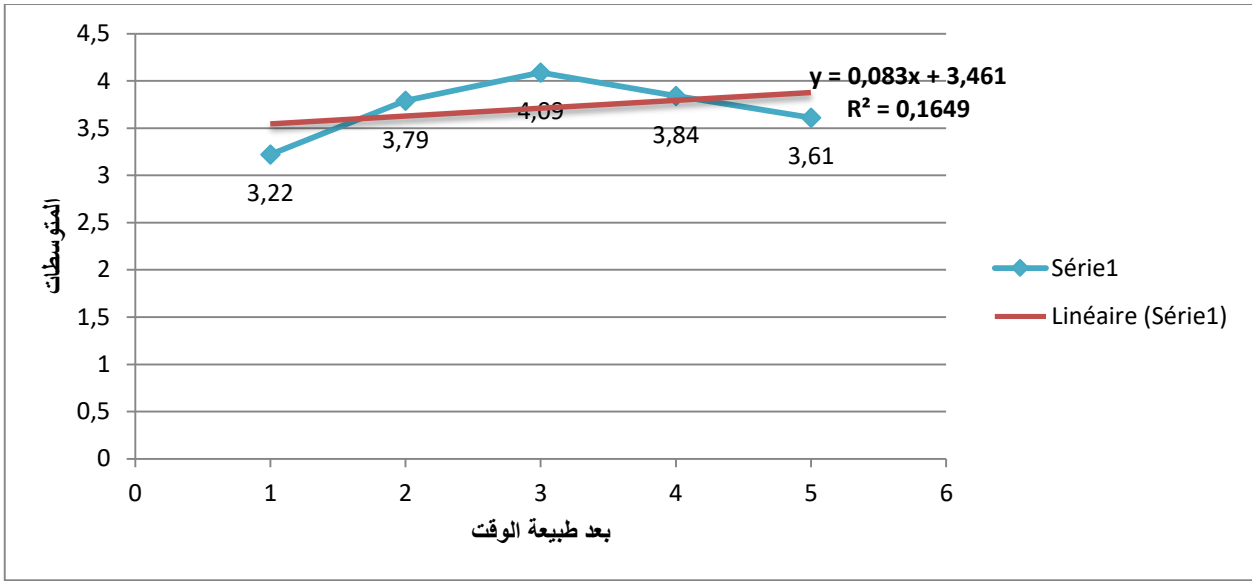
- العبارة التي تنص على "تضع وقتا إضافيا لأعمالك غير المكتملة في وقتها المحددة" قد أخذت الترتيب الرابع في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق بشدة 05 تكرارات ما نسبته 5.26 % في حين بلغ تكرار الاستجابة غير موافق 09 تكرارات ما نسبته 9.47 % أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 18 تكرارا ما نسبته 18.95 % والواضح أن مجموع تكرار الاستجابات في الاتجاه السلبي 32 من أصل 95 تكرارا ما نسبته 33.68 % وهذا ما يؤكد بأن هناك فئة من الموظفين. أما في الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 49 تكرارا ما نسبته 51.58 % في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 14 تكرارا ما نسبته 14.74 % حيث بلغ متوسطها الحسابي القيمة 3.61 وانحراف معياري بلغ القيمة 1.02 أي ما نسبته 72.21% هذا يقابل مستوى مرتفع من الاستجابة وهذا يدل على أن الأعمال الموكلة للموظفين حجمها الكمي لا يتوافق مع مدة الدوام الرسمي اليومي، فعلى الرغم من اختلاف المهام والواجبات في المصالح المكونة للمؤسسة إلا أنه هناك اتفاق لدى الموظفين حول وضع وقتا إضافيا للأعمال غير المكتملة، حيث يبقى الموظفون في المؤسسة بغية تكملة الأعمال المتبقية وهذه استثناءات تكون في حالة ما اقتضت به الضرورة، خاصة في دائرة الموارد البشرية ودائرة المحاسبة والمالية فهذين الدائرتين هدفها هو تسديد أمور موارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة والتطبيق فإذا ما تأخرت هاتين الدائرتين في تسديد أجور الموارد فقد يؤدي إلى انخفاض أداء وإنتاجية المؤسسة، لدى تعمل المؤسسة جاهدة نحو الحفاظ على صيرورة العمل وانتهاج منهج العمل الإضافي وهذا ما قد يميز هذه المؤسسة عن باقي المؤسسات حيث خلق لنفسها ثقافة العمل الإضافي. فهذا ما أفرزته شواهد شبكة الملاحظة ففي نهاية كل شهر وأيام المناسبات الدينية يكون عبء العمل كبيرا مما يضطر الموظفين إلى وضع أوقات زمنية إضافية والمكوث في المؤسسة ما بعد انتهاء دوام العمل من أجل إتمام الأعمال غير المكتملة،

¹ (Caroline Tahar : La gestion des temps et des delais : un enjeu central pour les mairies , N 95, Recherches en sciences de gestion , 2013, 195. www.cairn.sndi.com. 11/06/2020.

ولعل وجود بعض المعوقات ومضيعات الوقت هي من المسببات الخفية التي ساعدت في عدم قدرة المورد البشري في استكمال أعماله في الأجال المحددة مما يضطر إلى وضع وقتا إضافيا. »

- العبارة التي تنص على "الفترة الزمنية التي خططت لها لفترة الإنتاج تكفيك لتحقيق أهدافك اليومية" قد أخذت الترتيب الخامس في هذا البعد؛ حيث بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق بشدة 06 تكرارات ما نسبته 6.31% في حين بلغ تكرار الاستجابة بغير موافق 24 تكرارا ما نسبته 25.26% أما الاستجابة بمحايد فقد بلغ تكراره 15 تكرارا ما نسبته 15.79% والواضح أن مجموع تكرار الاستجابات في الاتجاه السلبي بلغ 45 تكرارا من أصل 95 ما نسبته 47.37% وهي نسبة كبيرة ومعتبرة. أما في الاتجاه الايجابي فقد بلغ تكرار الاستجابة بموافق 43 تكرارا ما نسبته 45.26% في حين بلغ تكرار الاستجابة بموافق بشدة 07 تكرارات ما نسبته 7.37% حيث بلغ متوسطها الحسابي القيمة 3.22 وانحراف معياري بلغ القيمة 1.10 أي ما نسبته 64.42% هذا يقابل مستوى متوسط من الاستجابة وهذا يدل على أن أفراد تفتقد لتخطيط ممنهج وقابل للنجاعة، فأفراد العينة كانت استجاباتهم متباينة ومتشعبة نحو إذا ما كان لديهم مخططات مسطرة لتحديد المدة الزمنية للأعمال والأهداف اليومية، كما هناك تباين في الإجابات ولعل من أبرز مسببات عدم كفاية الفترة الزمنية لتحقيق الأهداف اليومية لدى الموارد البشرية هي وجود بعض مضيعات الوقت وهذا حسب ما تم رصده من شواهد شبكة الملاحظة حيث لاحظت الطالبة العديد من الفواصل الزمنية الشائعة أثناء تأدية الموارد البشرية لأعمالهم اليومية على غرار كثرة الزوار بين المكاتب والمصالح، كثرة التجمعات غير العملية من فترة لأخرى، بالإضافة إلى المكالمات الهاتفية الطويلة سواء العائلية أو ضمن العمل وكثرة استعمال مواقع التواصل الاجتماعي، أما الأهم فهو الفوضى الموجودة على المكاتب وضياع بعض الوثائق فكل هذه يؤدي إلى ضياع الوقت الذي هو مخصص لفترة انجاز الأعمال والواجبات اليومية.

كما يعود التباين في الاستجابات حول هذه العبارة هو لاختلاف الأعمال لكل مصلحة ينتمي إليها الموظف، بالإضافة إلى ازدواجية المهام لبعض المدراء والمصالح التقنية فهم موكلون بالأعمال الإدارية والتقنية في نفس الوقت وهذا ما يجعل الحجم الساعي لا يكفيهم لإتمام الواجبات وتحقيق الأهداف اليومية.



شكل رقم (22): توزيع متوسط استجابات العمل حول عبارات مؤشر طبيعة الوقت.

خلاصة

في ختام هذا الفصل الذي تم فيه معالجة بيانات مؤشرات التغيير التنظيمي (البرمجيات، أنماط السلطة والبرامج التدريبية)؛ ومؤشرات الثقافة التنظيمية (انجاز الأعمال، قيم الانتماء وطبيعة الوقت) في مؤسسة الاسمنت بالحامة بوزيان قسنطينة. حيث اتضح لنا أهمية البرمجيات المساعدة في انجاز الأعمال، وكذلك معرفة أنماط السلطة السائدة في هذه المؤسسة ومعرفة مختلف مسببات إهدار الوقت أثناء العمل. كل هذه التحاليل للبيانات ما هي إلا خطوة مبدئية وممهدة للخطوة الأساسية والمتعلقة بتفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل السابع: تفسير ومناقشة النتائج

تمهيد

1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

3. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية.

خاتمة

تمهيد

بعد ما تم تبويب البيانات وعرضها في الجداول والتعليق عليها وتحليلها؛ يصل الباحث إلى نقطة النهائية في البحث العلمي وهي مناقشة النتائج من أجل تأكيد ونفي مدى صحة الفرضيات. ويتم مناقشتها في ضوء الفرضيات، الدراسات السابقة.

1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

1.1. عرض وتحليل الفرضية العامة:

نص الفرضية "توجد علاقة ارتباطيه بين متوسط درجات التغيير التنظيمي بأبعاده ومتوسط درجات الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان بقسنطينة "

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تمّ استخدام اختبار الانحدار متعدد الخطوات بطريقة الانحدار Enter حيث يتبين أنّ البرنامج قام بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار الخطي، وذلك لأجل معرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطيه بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية من خلال أبعاد التغيير التنظيمي، وفيما يلي عرض للنتائج المحصل عليها لهذا النوع من الاختبار والجداول الموالية توضح ذلك:

جدول رقم (38): توزيع نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار المتعدد

متغير الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	sig
الثقافة التنظيمية	الانحدار	1764.175	3	588.058	19.191	0.000 دال إحصائيا
	الخط	2788.414	91	30.642		
	الكلي	4552.589	94			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss₂₆

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه نلاحظ أنّ:

نتائج تحليل التباين الأحادي آنوفا *Anouva* لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أنّ قيمة *F* قد بلغت **19.191** بقيمة احتمالية **sig=0.000** أصغر من **0.01** وبالتالي نقبل الفرضية التي مفادها هو

وجود علاقة بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية؛ «تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم، طقوس وسلوك باستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة، حيث تؤثر الاستراتيجيات على سلوك، قيم ومعتقدات الأفراد. وهذا يعني أن العلاقة التأثيرية متبادلة بينهما»¹ وهو أنّ الانحدار معنوي لا يساوي الصفر مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية؛ لكننا لا نعرف تحديداً كيف أنّ التغيير التنظيمي يقدم تفسيراً جوهرياً للتباين في رفع مستوى الثقافة التنظيمية لذلك وجب الذهاب إلى جدول تفصيل معاملات معادلة الانحدار ليتضح لنا ذلك الأمر.

جدول رقم (39): توزيع معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد التغيير التنظيمي على الثقافة التنظيمية

المتغير التابع	المتغيرات المنبئة	T	معامل الانحدار غير المعياري B	معامل الارتباط المتعدد R	نسبة المساهمة R ²	Sig
الثقافة التنظيمية	البرمجيات	2.976	0.281	0.437	0.1910	0.004 دال إحصائياً
	تغيير أنماط السلطة	5.127	0.530	0.573	0.3283	0.000 دال إحصائياً
	البرامج التدريبية	1.091	0.118	0.332	0.1102	0.001 دال إحصائياً
	قيمة الثابت = 30.778					
	التغيير التنظيمي	6.164	0.539	0.539	0.2905	0.000 دال إحصائياً
قيمة الثابت = 35.355						

¹ بلال خلف السكارنة: مرجع سبق ذكره، ص 375.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS₂₆

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه نلاحظ أن:

- بالنسبة لدرجات التغيير التنظيمي ككل قيمة اختبار t قُدرت بـ 6.164 وقُدرت قيمة B بـ 0.539؛ ومعامل الارتباط بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية هو 0.539 وكذلك مربع معامل الارتباط 0.2905 وبذلك مستوى التغيير التنظيمي يفسر مستوى درجات الثقافة التنظيمية 29.05% من التباين من وجهة نظر العمال وهذه النسبة ذات دلالة معنوية كما يتضح ذلك من مستوى الدلالة sig=0.000 أصغر من 0.01 وتكون معادلة خط الانحدار = قيمة الثابت (6.871)+(0.649) التغيير التنظيمي.

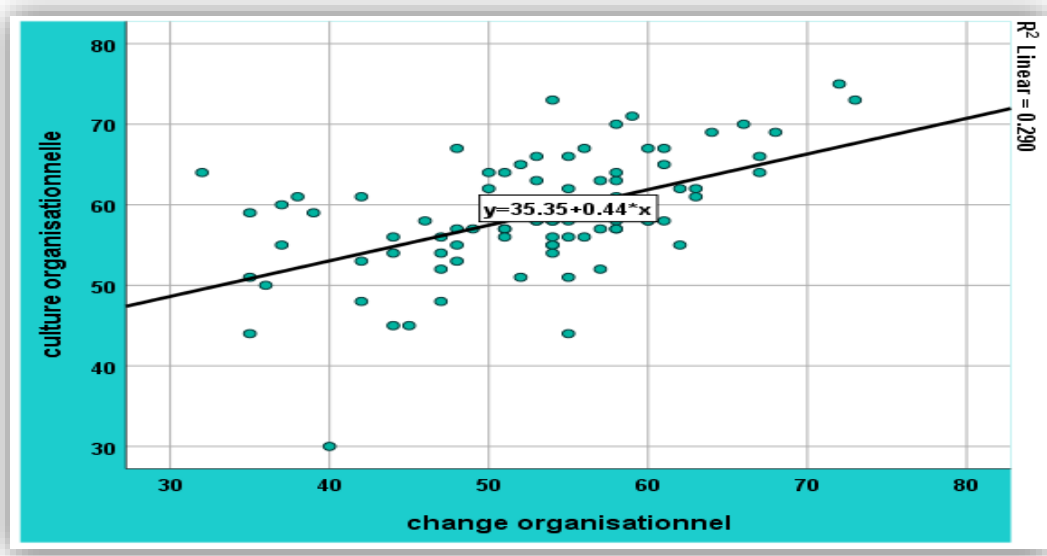
- بالنسبة لدرجات بعد تغيير أنماط السلطة قيمة اختبار t قُدرت بـ 5.127 وقُدرت قيمة B بـ 0.530؛ ومعامل الارتباط بين بعد تغيير أنماط السلطة والثقافة التنظيمية هو 0.573 وكذلك مربع معامل الارتباط 0.3283 وبذلك مستوى تغيير أنماط السلطة يفسر مستوى درجات الثقافة التنظيمية 32.83% من التباين من وجهة نظر العمال وهذه النسبة ذات دلالة معنوية كما يتضح ذلك من مستوى الدلالة sig=0.000 أصغر من 0.01

- بالنسبة لدرجات بعد البرمجيات قيمة اختبار t قُدرت بـ 2.976 وقُدرت قيمة B بـ 0.281؛ ومعامل الارتباط بين بعد البرمجيات والثقافة التنظيمية هو 0.437 وكذلك مربع معامل الارتباط 0.1910 وبذلك مستوى درجات بعد البرمجيات يفسر مستوى درجات الثقافة التنظيمية 19.10% من التباين من وجهة نظر العمال وهذه النسبة ذات دلالة معنوية كما يتضح ذلك من مستوى الدلالة sig=0.000 أصغر من 0.01

- بالنسبة لدرجات بعد البرامج التدريبية قيمة اختبار t قُدرت بـ 1.091 وقُدرت قيمة B بـ 0.118؛ ومعامل الارتباط بين بعد البرامج التدريبية والثقافة التنظيمية هو 0.332 وكذلك مربع معامل الارتباط 0.1102 وبذلك مستوى البرامج التدريبية يفسر مستوى درجات الثقافة التنظيمية 11.02% من التباين من وجهة نظر العمال وهذه النسبة ذات دلالة معنوية كما يتضح ذلك من مستوى الدلالة sig=0.001 أصغر من 0.01. من خلال النتائج أعلاه تكون معادلة خط الانحدار = قيمة الثابت (30.778)+(0.530) تغيير أنماط السلطة+(0.281) البرمجيات+(0.118) البرامج التدريبية؛ يمكن القول أنه قد تحققت فرضية الدراسة أي هناك تباين واضح بين ردود الاستجابة لبعدها تغيير أنماط السلطة وبعدها البرمجيات وبعدها

البرامج التدريبية حيث كان الارتباط دالا بينها وبين متوسط درجات الثقافة التنظيمية لدى العمال وتمتعهم بمستوى لبأس به منها لمواجهة التحديات داخل المؤسسة.

والشكل الموالي أكثر توضيحي لما تم إثباته إحصائيا.



شكل رقم (23): توزيع طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية

2.1. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية " تؤثر البرمجيات على كيفية انجاز الأعمال والمهام التنظيمية التي يعتقدها المورد البشري بمؤسسة الإسمنت حامة بوزيان بقسنطينة".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار متعدد الخطوات بطريقة الانحدار Enter حيث يتبين أن البرنامج قام بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار الخطي، وذلك لأجل معرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين متوسط درجات البرمجيات ومتوسط درجات انجاز الأعمال والمهام التنظيمية من خلال عبارات بعد البرمجيات، وفيما يلي عرض للنتائج المحصل عليها لهذا النوع من الاختبار والجداول الموالية توضح ذلك:

جدول رقم (40): توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم الارتباط R

المتغير التابع	المتغيرات المنبئة	N	\bar{X}	S	R	sig
انجاز الأعمال والمهام التنظيمية	تعمل المؤسسة على تحديث أجهزة الحواسيب والبرمجيات	05	4.02	0.85	0.27	0.008 دال إحصائيا
	التكنولوجيا جعلتك تنجز الأعمال بسرعة	05	4.07	0.97	0.24	0.004 دال إحصائيا
	تستكمل واجباتك خارج فترة الدوام الرسمي باستعمال الأجهزة الالكترونية.	05	3	1.16	0.18	0.011 دال إحصائيا
	أجهزة الحاسوب وملحقاته جعلتك توفر الجهد والوقت.	05	4.09	0.85	0.39	0.039 دال إحصائيا
	تمتلك المؤسسة برمجيات تساعدني على أداء الأنشطة الإدارية.	05	3.60	1.00	0.12	0.000 دال إحصائيا
	البرمجيات	15	18.79	3.31	0.34	0.000 دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS₂₆

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

- هناك ارتباط بين درجات انجاز الأعمال والمهام التنظيمية ودرجات البرمجيات عند مستوى الدلالة 0.000، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 18.79 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 3.31، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.34.

- هناك ارتباط بين درجات انجاز الأعمال والمهام التنظيمية ودرجات العبارة "تعمل المؤسسة على تحديث أجهزة الحواسيب والبرمجيات" عند مستوى الدلالة 0.008، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.02 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.85، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.27. فحسب ما تم ملاحظته وبناء على بيانات المقابلات المؤسسة تعمل جاهدة على تزويد الموارد البشرية بالوسائل والإمكانيات في جميع المكاتب والمصالح التي تساهم في رفع أداءهم وبالتالي تحقيق أهدافها.

- هناك ارتباط بين درجات انجاز الأعمال والمهام التنظيمية ودرجات العبارة "التكنولوجيا جعلتك تنجز الأعمال بسرعة" عند مستوى الدلالة 0.004، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.07 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.97، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.26. وهذا ما يعكس أهمية التكنولوجيا لدى المستجوبين الذين يقرون بأهميتها في مساعدتهم في انجاز الأعمال بسرعة عالية؛ وهذا ما جاء به كيرت لوين في نموذج التغيير التنظيمي حيث يعتبر أولى مراحلها تبدأ بإذابة الجمود بإجراء المورد البشري بالتكنولوجيا التي تساعده في انجاز مهامه اليومية؛ وهنا يظهر أهمية النسق الفني {التقني} المتطور والمدعم بالتكنولوجية الحديثة الذي يكمل ويساعد الوظائف الأخرى لبقية الأنساق التنظيمية.

- هناك ارتباط بين درجات انجاز الأعمال والمهام التنظيمية ودرجات العبارة "تستكمل واجباتك خارج فترة الدوام الرسمي باستعمال الأجهزة الالكترونية" عند مستوى الدلالة 0.011، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.16، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.18. غالباً ما يستكمل المستجوبين واجباتهم خارج فترة الدوام الرسمي باستعمال الأجهزة الالكترونية؛ بمتوسط حسابي 3 ووزن نسبي 60% متوسط. هذا لان جل الموظفين لديهم قناعة تامة بأن المؤسسة للعمل والبيت للراحة والابتعاد عن ضغوط العمل ومشاكله.

- هناك ارتباط بين درجات انجاز الأعمال والمهام التنظيمية ودرجات العبارة "أجهزة الحاسوب وملحقاته جعلتك توفر الجهد والوقت" مستوى الدلالة 0.000، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.09 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.85، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.39؛ توفير الجهد العقلي والبدني وتوفير الوقت أثناء انجاز الأعمال من أبرز مميزات التكنولوجيا. وهذا ما توصلت إليه هذه الدراسة حيث كان معامل الارتباط بين هذا البند ومؤشر انجاز الأعمال متوسط القيمة.

- هناك ارتباط بين درجات انجاز الأعمال والمهام التنظيمية ودرجات العبارة " تمتلك المؤسسة برمجيات تساعدني على أداء الأنشطة الإدارية" عند مستوى الدلالة 0.008، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.60 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.12

عموما نتائج مؤشر البرمجيات كانت ايجابية في كل العبارات إلا عبارة واحدة كانت الاستجابة بها بمحايد وهذا ما يدل على أن التغيير التكنولوجي الذي قامت به المؤسسة كان فعال من حيث التأثير على الموارد البشرية وتحفيزهم نحو بقية عمليات التغيير التنظيمي التي تنتج نتيجة للتغيير التكنولوجي، وحسب مفرزات المقابلة وشبكة الملاحظة فأن ذهنية الموظفين تغيرت نحو الاتجاه الايجابي وهو التغيير التكنولوجي له من الفوائد ما يساعدهم على أداء وانجاز أعمالهم ولم تعد فكرة التغيير التكنولوجي يفقددهم مناصب عملهم موجودة، وبذلك تكون المؤسسة تغلبت على مقاومة التغيير من خلال تحفيز مواردها بالتكنولوجيا التي تساعد المورد البشري. كما أن عبارات مؤشر انجاز الأعمال كلها ايجابية وهذا ما يؤكد على أن الموظفين يمتلكون معتقدات قوية نحو كيفية انجاز العمل وقوة المعتقد لها دور كبير في تنمية القيم التنظيمية وهذا حسب نموذج شاين للثقافة التنظيمية. وبناء على نتائج جدول رقم (43) فهناك علاقة ارتباطيه بين البرمجيات وانجاز الأعمال عند قيمة معامل الارتباط 0.34؛ لكن غاية البحث لا تتوقف عند العلاقة الارتباطية فقط بل تعدت للبحث عن ما إذا كانت علاقة تأثيرية بين البرمجيات وانجاز المهام اليومية.

جدول رقم (41): توزيع نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار المتعدد

متغير الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	sig
انجاز الأعمال	الانحدار	66.832	1	66.832	11.923	0.001 دال إحصائياً
	الخط	521.315	93	5.606		
	الكلي	588.147	94			

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه نلاحظ أن:

نتائج تحليل التباين الأحادي آنوفا *Anouva* لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أنّ قيمة *F* قد بلغت **11.923** بقيمة احتمالية $\text{sig} = 0.001$ أصغر من 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية وهو أنّ الانحدار معنوي لا يساوي الصفر مما يؤكد القوة الأثر العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية؛ لكننا لا نعرف تحديداً كيف أنّ تغير البرمجيات يؤثر تأثيراً جوهرياً للتباين في رفع مستوى انجاز الأعمال لذلك نذهب إلى جدول تفصيل معاملات معادلة الانحدار ليتضح لنا ذلك الأمر.

جدول رقم (42): توزيع معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد البرمجيات على انجاز الأعمال

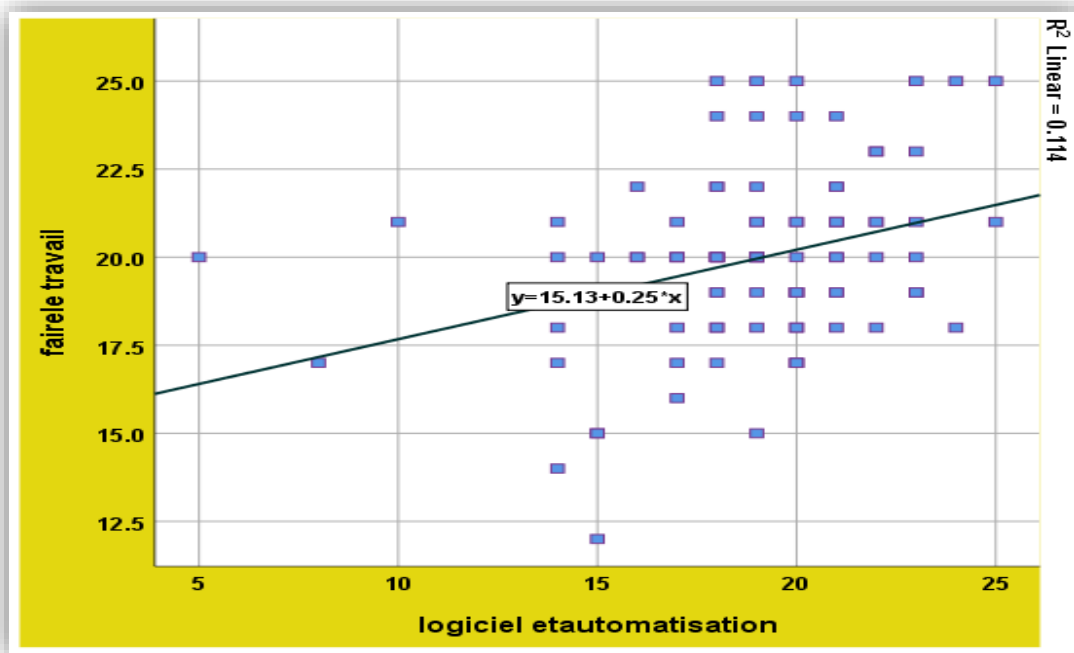
المتغير التابع	المتغيرات المنبئة	T	معامل الانحدار غير المعياري B	معامل الارتباط المتعدد R	نسبة المساهمة R ²	sig
انجاز الأعمال	البرمجيات	3.453	0.337	0.337	0.114	0.001 دال احصائياً
	قيمة الثابت = 15.132					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات *spss*₂₆

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه نلاحظ أنّ:

- بالنسبة لدرجات البرمجيات ككل قيمة اختبار *t* قُدرت بـ 3.453 وقُدرت قيمة *B* بـ 0.337؛ ومعامل الارتباط بين البرمجيات وانجاز الأعمال هو **0.337** وكذلك مربع معامل الارتباط 0.114 وبذلك مستوى التغير في البرمجيات يؤثر في درجات انجاز الأعمال 11.4% من التباين من وجهة نظر العمال وهذه النسبة ذات دلالة معنوية كما يتضح ذلك من مستوى الدلالة $\text{sig}=0.001$ أصغر من 0.01 وتكون معادلة خط الانحدار = قيمة الثابت (15.132)+(0.337) البرمجيات؛ ومنه تحققت الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

والشكل الموالي أكثر توضيحي لما تم إثباته إحصائياً



شكل رقم (24): توزيع طبيعة انتشار تغير البرمجيات الذي يؤثر في انجاز الأعمال

3.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية " لتغيير أنماط السلطة والاتصالات تأثيراً على قيم الانتماء التي يعتنقها المورد البشري بمؤسسة الإسمنت حامة بوزيان بقسنطينة". ولتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار متعدد الخطوات بطريقة الانحدار **Enter** حيث يتبين أنّ البرنامج قام بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار الخطي، وذلك لأجل معرفة ما إذا كان هناك تأثير واضح بين متوسط درجات أنماط السلطة ومتوسط درجات قيم الانتماء من خلال عبارات بعد الأنماط، وفيما يلي عرض للنتائج المحصل عليها لهذا النوع من الاختبار والجداول الموالية توضح ذلك:

جدول رقم (43): توزيع نتائج معامل التحديد

معامل الارتباط R	R Square معامل التحديد	Adjusted R Square معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري
0.549	0.299	0.291	2.240

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss²⁶

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه نلاحظ أن:

- قيمة الارتباط متوسطة حيث بلغت القيمة 0.549 وهذا يدل على وجود تأثير قوي بين المتغير قيم الانتماء والمتغير أنماط السلطة.
- أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته 0.299 فقط وهذا يعني إن تغيير أنماط السلطة يفسر 29.9% من مستوى قيم الانتماء والباقي راجع لعوامل أخرى.
- أما معامل التحديد المصحح فقد بلغ القيمة 0.291 وهذا يعني إن المتغير تغيير أنماط السلطة يفسر 29.1% من التغير الحقيقي الحاصل في قيم الانتماء أما الخطأ المعياري فقد قدر بالقيمة 2.240 فقط.

فالتغيرات الحاصلة تفرض على المؤسسة الاستجابة للمتطلبات الداخلية والخارجية؛ «التقدم التقني والأشكال التنظيمية الجديدة تحدث جنبا إلى جنب، وكلاهما إلى تغييرات في المجالات الأخرى تحتاج إلى هيكل تنظيمي مناسب يسمح بالتكنولوجيا الجديدة لتمكين التحسينات في الاستجابة للتغيير.¹ فالهيكل التنظيمي قد حدثت عليه العديد من التغييرات منها الثلاث الأخير المرفقة في الملاحق؛ وهذه التغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي تتطلب من المورد البشري أن يتوفر لديه القدرة الكافية للتكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة. كما أن تغيير الرئيس دوريا يزيد من فرصة التداول على السلطة فالتغيير

¹ (Charles Richard baker : **Organizational change at Ford Motor Company in the Face of international financial crisis**, N 110, Recherche en sciences de gestion, 2015, p 24.

www.cairn.sndl.com 15/05/2019. 11:45.

التنظيمي يشمل تغيير كل أجزاء المؤسسة ومكوناتها بما في ذلك القادة. ولنوع النمط القيادي دور في التداول على السلطة ومن خلال نتائج هذه الدراسة تبين بأن النمط القيادي السائد حسب هذه العبارة هو نمط ديكتاتوري تسلط متمسك بالسلطة ولعل هذا النمط يقلل رغبة المورد البشري في الالتزام بتأدية العمل اليومي كما يؤثر على قيم الانتماء للموظفين. تقوم بأداء واجباتك دون رقابة من الرئيس ودون تقيد ولا متابعة لكل التفاصيل والجزئيات الصغيرة ؛ وهذا ما افرزته نتائج المقابلة وشبكة الملاحظة حيث أقر موظفين بأهمهم لم يجدوا صعوبة في تقبل تغيير مسئولية المؤسسة وهذا ما يؤكد على أن المستجوبين يتقبلون التغيير التنظيمي ولا يجدون صعوبة في تقبله بل هو فرصة لهم من أجل تداولهم على السلطة؛ الرئيس الحالي يتيح لك فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات؛ وهذا ما يدل على أن المستجوبين يتم إشراكهم في صنع واتخاذ القرارات في حالة ما إذا كان مشكلة أو معضلة تخص إجراءات العمل أو تتعلق بالمورد البشري مباشرة. وهذا ما يعكس عن وجود نمط قيادي ديمقراطي يتميز بالمرونة في المعاملة وفتح المجال لكل أنواع المبادرات والاقتراحات للموظفين أثناء عملية صنع القرارات. فهذا النمط القيادي قد يولد لدى الموظفين الإحساس الأهمية والمكانة الأساسية في المؤسسة وبالتالي قد يعزز قيم الانتماء لديهم. لديك الرغبة للمشاركة الجماعية في حل مشكلات العمل ؛ لديك علاقات صداقة تربطك مع زملائك خارج مجال العمل. تتعامل بطريقة جيدة مع زملائك في العمل؛ تؤيد العمل الجماعي لأنه يحقق أداء أفضل. إن العمل في فريق واحد من أبرز ما يميز موظفي هذه المؤسسة؛ فالعمل بروح الفريق والتعاون في أداء المهام يجعل من أفراد المؤسسة متكافل.

كما تؤكد النتائج السابقة بأنه لا يوجد نمط قيادي محدد متبع في هذه المؤسسة محل الدراسة والتطبيق؛ أي أن المورد البشري يتميز بالمزج بين أنواع الأنماط القيادية - الديمقراطية، الديكتاتورية- حيث في بعض المواقف يتخذ القائد النمط الديمقراطي كأسلوب مناسب للتسيير وفي بعض المواقف يتخذ القائد النمط الديكتاتوري كأسلوب مناسب للتسيير.

- لكننا لا نعرف تحديداً هل أنّ تغيير أنماط السلطة له تأثير جوهري متباين في رفع مستوى قيم الانتماء لذلك نذهب إلى جدول الموالي:

جدول رقم (44): توزيع نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار المتعدد

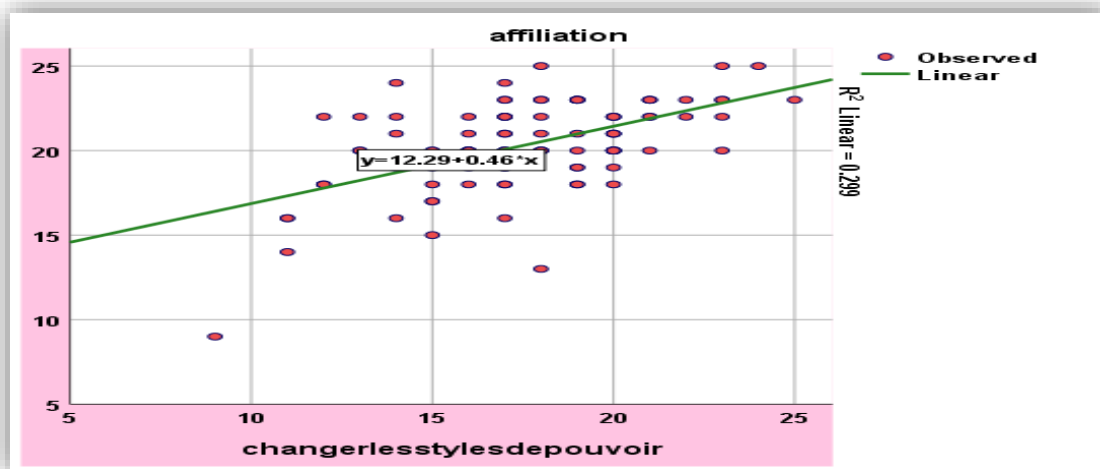
متغير الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	sig
قيم الانتماء	الانحدار	198.926	1	198.926	39.648	0.000 دال إحصائياً
	الخط	466.611	93	5.017		
	الكلي	665.537	94			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS₂₆

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه نلاحظ أن:

نتائج تحليل التباين الأحادي آنوفا *Anouva* لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة *F* قد بلغت **39.648** بقيمة احتمالية $\text{sig} = 0.000$ أصغر من 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية وهو أن الانحدار معنوي لا يساوي الصفر مما يؤكد القوة التأثير العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية دالة ومنه تحققت الفرضية الفرعية الثانية الدراسية.

والشكل الموالي أكثر توضيحي لما تم إثباته إحصائياً



شكل رقم (25): توزيع طبيعة تأثير تغيير أنماط السلطة على الانتماء

4.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية " هناك علاقة دالة إحصائياً ما بين البرامج التدريبية وطبيعة الوقت الذي يفترضه المورد البشري بمؤسسة الإسمنت حامة بوزيان بقسنطينة".

وللتحقق من صحة فرضيتنا استخدمنا اختبار معامل الارتباط بيرسون (R) وذلك للتحقق من وجود علاقة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري البرامج التدريبية وطبيعة الوقت، والجدول الموالية توضح ذلك.

جدول رقم (45): توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

متغير تابع	متغيرات الدراسة	\bar{X}	S
طبيعة الوقت	المحتوى التدريبي الذي تتلقاه متطورا.	3.27	1.07
	تحرص على مراجعة المحتوى الذي تم دراسته في الدورة التدريبية.	3.42	0.97
	تم تدريبك على الطرق التي تساعدك على حل مشكلات العمل.	3.37	1.06
	تم تدريبك على تنظيم الوقت.	2.99	1.06
	البرنامج التدريبي يتيح لك فرصة تطبيق مهاراتك.	3.59	1.04
	البرامج التدريبية	16.64	3.90
	الدرجة الكلية	18.56	2.92

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss₂₆

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

- متوسط الدرجة الكلية لطبيعة الوقت قد بلغت القيمة 18.56 وبانحراف معياري قدرت قيمته بـ 2.92؛ وبينما متوسط بعد البرامج التدريبية قد بلغ 16.64 وبانحراف معياري قدرت قيمته بـ 3.90.
 - بينما بلغ متوسط العبارة "المحتوى التدريبي الذي تتلقاه متطوراً" القيمة 3.27 وبانحراف معياري قدرت قيمته بـ 1.07.
 - وبلغ متوسط العبارة " تحرص على مراجعة المحتوى الذي تم دراسته في الدورة التدريبية" القيمة 3.42 وبانحراف معياري قدرت قيمته بـ 0.97.
 - وبلغ متوسط العبارة " تم تدريبك على الطرق التي تساعدك على حل مشكلات العمل" القيمة 3.37 وبانحراف معياري قدرت قيمته بـ 1.06.
 - وبلغ متوسط العبارة " تم تدريبك على تنظيم الوقت" القيمة 2.99 وبانحراف معياري قدرت قيمته بـ 1.06.
 - وبلغ متوسط العبارة " البرنامج التدريبي يتيح لك فرصة تطبيق مهاراتك" القيمة 3.59 وبانحراف معياري قدرت قيمته بـ 1.04.
- حسب النموذج الذي يوضح معالم الإشكالية ونموذج كيرت لوين فإن التدريب هو مرحلة من مراحل التغيير التنظيمي الذي من خلاله تسترجع المؤسسة نقطة توازنها، وحسب نموذج شاين الذي يعتبر افتراض الوقت هو أعلى مستويات الثقافة التنظيمية؛ فإذا ما تم توفر هاذين المؤشرين في المؤسسة بصورة واقعية ومنطقية فإن عملية التغيير التنظيمي سوف تكلل بالنجاح وقد تؤدي إلى تغيير الثقافة التنظيمية نحو الاتجاه الايجابي، أما في هذه المؤسسة محل الدراسة والتطبيق فإن التدريب لم يعطي ثماره والموظفين لديهم الكثير من المسببات التي تهدر الوقت وهذا ما قدر يكمل عملية التغيير التنظيمي بالفشل وبذلك تبقى الثقافة التنظيمية غير واضحة.
- وهذه القيم متقاربة مما يعني عدم وجود علاقة والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (46): توزيع نتائج معامل الارتباط بيرسون.

طبيعة الوقت			متغيرات الدراسة	طبيعة الوقت
df	Sign	معامل الارتباط R		
93	0.005	0.286	المحتوى التدريبي الذي تتلقاه متطورا.	
93	0.013	0.253	تحرص على مراجعة المحتوى الذي تم دراسته في الدورة التدريبية.	
93	0.017	0.245	تم تدريبك على الطرق التي تساعدك على حل مشكلات العمل.	
93	0.025	0.230	تم تدريبك على تنظيم الوقت.	
93	0.020	0.239	البرنامج التدريبي يتيح لك فرصة تطبيق مهاراتك.	
93	0.001	0.336	البرامج التدريبية	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS₂₆

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

- معامل الارتباط بين متوسط درجات البرامج التدريبية ومتوسط درجات طبيعة الوقت قدر بـ 0.336 وهذه القيمة ضعيفة ولكن دالة عند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.001$ أصغر من 0.01 ودرجة حرية $\text{df}=93$.

- معامل الارتباط بين متوسط درجات العبارة "المحتوى التدريبي الذي تتلقاه متطورا" ومتوسط درجات طبيعة الوقت قدر بـ 0.286 وهذه القيمة ضعيفة ولكن دالة عند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.005$ أصغر

من 0.01 ودرجة حرية $df=93$. اعتبار المحتوى التدريبي غير متطور ولا يرقى لتطلعات ومتطلبات المتدربين هو ما عكسته إجابات المستجوبين؛ بالإضافة إلى عدم رضاهم عن مستوى المدربين من حيث تقديمهم للمعلومة ونقص التفاعل في الصف.

- معامل الارتباط بين متوسط درجات العبارة " تحرص على مراجعة المحتوى الذي تم دراسته في الدورة التدريبية" ومتوسط درجات طبيعة الوقت قدر بـ 0.253 وهذه القيمة ضعيفة ولكن دالة عند مستوى الدلالة $sig = 0.013$ أصغر من 0.01 ودرجة حرية $df=93$. قلة الانضباط وعدم الجدية في الحرص على مراجعة محتوى البرنامج التدريبي هو ما

- معامل الارتباط بين متوسط درجات العبارة " تم تدريبك على الطرق التي تساعدك على حل مشكلات العمل" ومتوسط درجات طبيعة الوقت قدر بـ 0.245 وهذه القيمة ضعيفة ولكن دالة عند مستوى الدلالة $sig = 0.017$ أصغر من 0.01 ودرجة حرية $df=93$.

- معامل الارتباط بين متوسط درجات العبارة " تم تدريبك على تنظيم الوقت" ومتوسط درجات طبيعة الوقت قدر بـ 0.230 وهذه القيمة ضعيفة ولكن دالة عند مستوى الدلالة $sig = 0.001$ أصغر من 0.01 ودرجة حرية $df=93$.

- معامل الارتباط بين متوسط درجات العبارة " البرنامج التدريبي يتيح لك فرصة تطبيق مهاراتك" ومتوسط درجات طبيعة الوقت قدر بـ 0.239 وهذه القيمة ضعيفة ولكن دالة عند مستوى الدلالة 0.001 $sig =$ أصغر من 0.01 ودرجة حرية $df=93$.

من خلال النتائج الارتباطية المحصل عليها نستنتج تحقق الفرضية التي تدل على وجود علاقة دالة إحصائياً ما بين البرامج التدريبية بعباراته وطبيعة الوقت الذي يفترضه المورد البشري بمؤسسة الإسمنت حامة بوزيان بقسنطينة.

1.5. عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

نص الفرضية "توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى العمال مؤسسة الإسمنت تعزى لمتغير الجنس"

وللتحقق من صحة فرضيتنا استخدمنا اختبار معامل الارتباط بيرسون (R) وذلك للتحقق من وجود علاقة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية بدلالة الجنس، والجداول الموالية توضح ذلك:

جدول رقم (47): توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

متغيرات الدراسة	الجنس	N	\bar{X}	S
التغيير التنظيمي	ذكور	81	53.98	8.51
	إناث	14	47.64	6.02
	الكل	95	53.04	8.47
الثقافة التنظيمية	ذكور	81	59.05	7.21
	إناث	14	57.43	5.21
	الكل	95	58.81	6.95

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss₂₆

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

- متوسط الذكور قد بلغ 53.98 وانحراف معياري قدر بـ 8.51 وبلغ متوسط الإناث القيمة 47.64 وانحراف معياري قدر بـ 6.02 في مقياس التغيير التنظيمي.
- متوسط الذكور قد بلغ 57.43 وانحراف معياري قدر بـ 5.21 وبلغ متوسط الإناث القيمة 58.81 وانحراف معياري قدر بـ 6.95 في مقياس الثقافة التنظيمية. وهذه القيم متفاوتة مما يعني وجود علاقة والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (48): توزيع نتائج معامل الارتباط بيرسون.

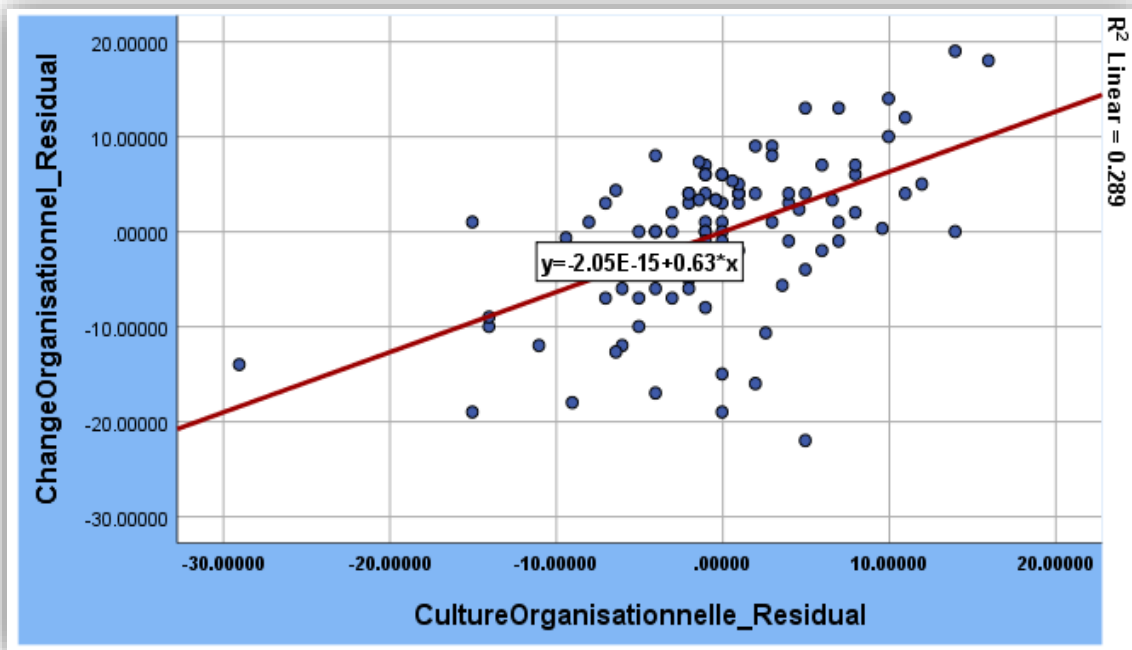
الجنس	الثقافة التنظيمية	التغيير التنظيمي	متغيرات الدراسة	
-0.266	0.539	1.000	معامل الارتباط R	التغيير التنظيمي
0.009	0.000		Sign	
93	93		df	
-0.083	1.000	0.539	معامل الارتباط R	الثقافة التنظيمية
0.424		0.000	Sign	
93		93	df	
1.000	-0.083	-0.266	معامل الارتباط R	الجنس
	0.424	0.009	Sign	
	93	93	Df	
	0.538	1.000	معامل الارتباط R	التغيير التنظيمي
	0.000		Sign	
	92		df	
	1.000	0.538	معامل الارتباط R	الثقافة التنظيمية
		0.000	Sign	
				الجنس

		92	Df		
--	--	----	----	--	--

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS₂₆

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

- معامل الارتباط يساوي 0.538 وهي قيمة متوسطة ودالة عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أصغر من 0.01 وهذا يدل على أنه هناك ارتباط دال بين متوسط درجات التغيير التنظيمي ومتوسط درجات الثقافة التنظيمية قبل العزل وبعد عزل عامل الجنس فإن معامل الارتباط يساوي 0.539. وتعزو الطالبة ذلك إلى وجود تكافؤ كلا الجنسين في تقبل التغيير التنظيمي أو في تشكيل وتغيير الثقافة التنظيمية وهذا ما يؤكد مدى أهمية طبيعة الجنس في أي نقبل الفرضية لتحقيقها أي " توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى العمال مؤسسة الاسمنت تعزى لمتغير الجنس"



شكل رقم (26): توزيع طبيعة الانتشار للعلاقة الخطية بين التغيير والثقافة بدلالة الجنس

نص الفرضية "توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى العمال مؤسسة الاسمنت تعزى لمتغير السن"

للتحقق من صحة فرضيتنا استخدمنا اختبار معامل الارتباط بيرسون (R) وذلك للتحقق من جود علاقة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية بدلالة السن، والجداول الموالية توضح ذلك:

جدول رقم (49): توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

متغيرات الدراسة	السن	N	\bar{x}	S
التغيير التنظيمي	أقل أو تساوي 27 سنة	1	52.00	
	من 28 سنة إلى 37 سنة	32	51.28	9.03
	من 38 سنة إلى 47 سنة	41	53.12	8.40
	من 48 سنة فما فوق	21	55.62	7.60
	الكل	95	53.04	8.47
الثقافة التنظيمية	أقل أو تساوي 27 سنة	1	51.00	
	من 28 سنة إلى 37 سنة	32	58.66	8.12
	من 38 سنة إلى 47 سنة	41	58.54	6.00
	من 48 سنة فما فوق	21	59.95	6.98
	الكل	95	58.81	6.95

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss₂₆

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه يتضح أن:

- متوسط عمال ذوي الفئة العمرية "أقل أو تساوي 27 سنة" قد بلغ 52 وانحراف معياري منعدم وبلغ متوسط عمال ذوي الفئة العمرية " من 28 سنة- 37 سنة" بلغ القيمة 51.28 وانحراف معياري قدر بـ 9.03 وبلغ متوسط عمال ذوي الفئة العمرية " من 38 سنة- 47 سنة" بلغ القيمة 53.12 وانحراف معياري قدر بـ 8.40 وبلغ متوسط عمال ذوي الفئة العمرية " من 48 سنة فما فوق" بلغ القيمة 55.62 وانحراف معياري قدر بـ 7.60 في مقياس التغيير التنظيمي.
- متوسط عمال ذوي الفئة العمرية "أقل أو تساوي 27 سنة" قد بلغ 51 وانحراف معياري منعدم وبلغ متوسط عمال ذوي الفئة العمرية " من 28 سنة- 37 سنة" بلغ القيمة 58.66 وانحراف معياري قدر بـ 8.12 وبلغ متوسط عمال ذوي الفئة العمرية " من 38 سنة- 47 سنة" بلغ القيمة 58.54 وانحراف معياري قدر بـ 6 وبلغ متوسط عمال ذوي الفئة العمرية " من 48 سنة فما فوق" بلغ القيمة 59.95 وانحراف معياري قدر بـ 6.98 في مقياس الثقافة التنظيمية. وهذه القيم متفاوتة مما يعني وجود علاقة وللتأكد وتوضيح ذلك نمر للجدول الموالي.

جدول رقم (50): توزيع نتائج معامل الارتباط بيرسون.

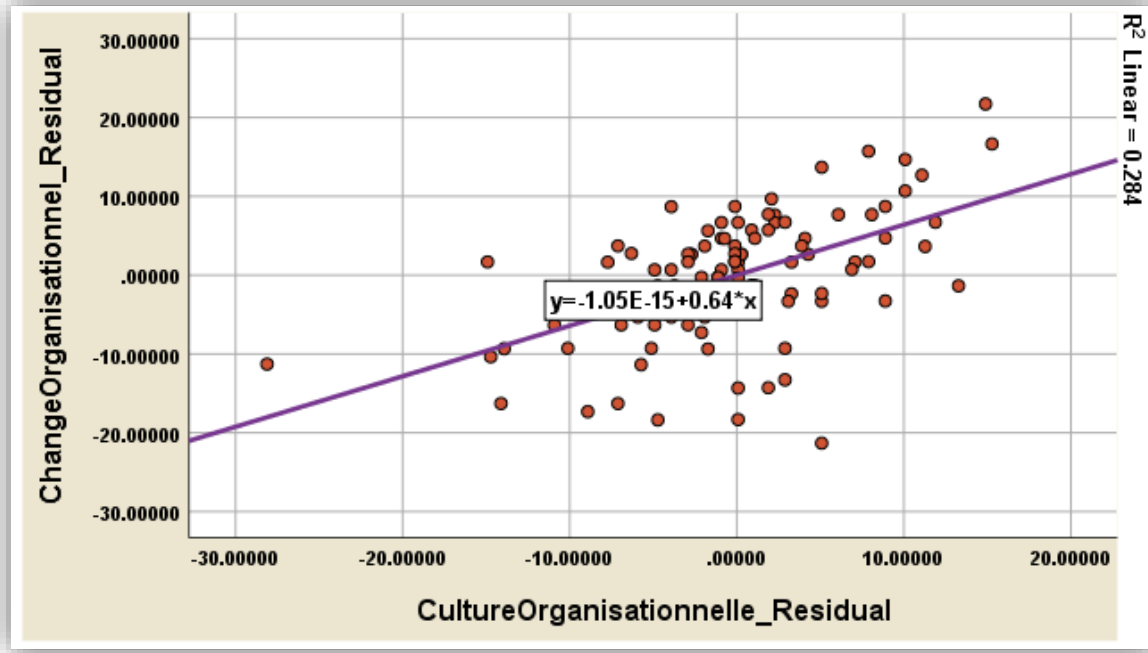
السن	الثقافة التنظيمية	التغيير التنظيمي	متغيرات الدراسة	
0.184	0.539	1.000	معامل الارتباط R	التغيير التنظيمي
0.074	0.000		Sign	
93	93		df	
0.089	1.000	0.539	معامل الارتباط R	الثقافة التنظيمية
0.392		0.000	Sign	
93		93	df	
1.000	0.089	0.184	معامل الارتباط R	السن

	0.392	0.074	Sign		
	93	93	Df		
	0.533	1.000	معامل الارتباط R	التغيير التنظيمي	
	0.000		Sign		
	92		df		
	1.000	0.533	معامل الارتباط R	الثقافة التنظيمية	السن
		0.000	Sign		
		92	Df		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS₂₆

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

معامل الارتباط يساوي 0.533 وهي قيمة متوسطة ودالة عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أصغر من 0.01 وهذا يدل على أنه هناك ارتباط دال بين متوسط درجات التغيير التنظيمي ومتوسط درجات الثقافة التنظيمية قبل العزل وبعد عزل عامل السن فإن معامل الارتباط يساوي 0.539 أي نقبل الفرضية لتحققها أي "توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى العمال مؤسسة الاسمنت تعزى لمتغير السن".



شكل رقم (27): توزيع طبيعية الانتشار للعلاقة الخطية بين التغيير والثقافة بدلالة السن

نص الفرضية "توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى العمال مؤسسة الاسمنت تعزى لمتغير الأقدمية"

للتحقق من صحة فرضيتنا استخدمنا اختبار معامل الارتباط بيرسون (R) وذلك للتحقق من جود علاقة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية بدلالة الأقدمية، والجداول الموالية توضح ذلك:

جدول رقم (51): توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

متغيرات الدراسة	الأقدمية	N	\bar{x}	S
التغيير التنظيمي	أقل أو تساوي 01 سنة	1	57.00	
	من 2 سنة إلى 12 سنة	55	52.31	8.63
	من 13 سنة إلى 23 سنة	26	53.23	8.04
	من 24 سنة فما فوق	13	55.46	9.06
	الكل	95	53.04	8.47
الثقافة التنظيمية	أقل أو تساوي 01 سنة	1	60.00	
	من 2 سنة إلى 12 سنة	55	58.80	7.45
	من 13 سنة إلى 23 سنة	26	59.08	5.50
	من 24 سنة فما فوق	13	58.23	8.08
	الكل	95	58.81	6.95

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss₂₆

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه يتضح أن:

- متوسط عمال ذوي الأقدمية "أقل أو تساوي سنة" قد بلغ 57 وانحراف معياري منعدم وهي درجة كبيرة ومعبرة، في حين بلغ متوسط عمال ذوي الأقدمية " من سنتين - 12 سنة" بلغ القيمة 52.31 وانحراف معياري قدر بـ 8.63 وهي الأضعف من بين بقية المستويات، وبلغ متوسط عمال ذوي الأقدمية " من 13 سنة - 23 سنة" بلغ القيمة 53.23 وانحراف معياري قدر بـ 8.04 وبلغ متوسط عمال ذوي

الأقدمية " من 24 سنة فما فوق" بلغ القيمة 55.46 وانحراف معياري قدر بـ 9.06 في مقياس التغيير التنظيمي.

- متوسط عمال ذوي الأقدمية "أقل أو تساوي سنة" قد بلغ 60 وانحراف معياري منعدم وهي أعلى قيمة، وبلغ متوسط عمال ذوي الأقدمية " من سنتين - 12 سنة" بلغ القيمة 58.80 وانحراف معياري قدر بـ 7.45 وبلغ متوسط عمال ذوي الأقدمية " من 13 سنة - 23 سنة" بلغ القيمة 59.08 وانحراف معياري قدر بـ 5.50 وبلغ متوسط عمال ذوي الأقدمية " من 24 سنة فما فوق" بلغ القيمة 58.23 وانحراف معياري قدر بـ 8.08 كأقل قيمة في مقياس الثقافة التنظيمية. أي يوجد تباين واختلاف في مستوى التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية. ومنه نستنتج بأن الموظفين الجدد بالمؤسسة والذين يمتلكون أقدمية أقل مقارنة مع البقية هم من لديهم الرغبة في التغيير التنظيمي من خلال تقبل التكنولوجيا الجديدة وعدم مقاومة تغيير أنماط القيادة والرغبة الكبيرة والملحة في تنمية مهاراتهم وتطويرها من خلال القيام بالدورات التدريبية على عكس الموظفين الأكثر خبرة وأقدمية، وهذه القيم متفاوتة مما يعني وجود علاقة وللتأكد وتوضيح ذلك نمر للجدول الموالي.

جدول رقم (52): توزيع نتائج معامل الارتباط بيرسون.

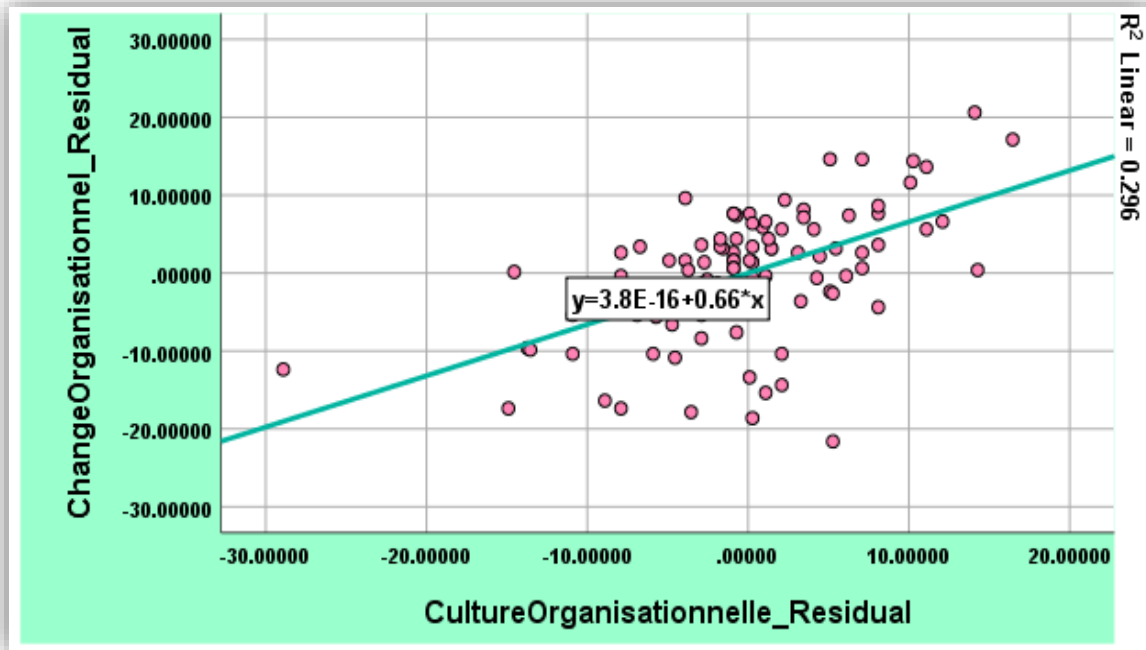
الأقدمية	الثقافة التنظيمية	التغيير التنظيمي	متغيرات الدراسة	
0.108	0.539	1.000	معامل الارتباط R	التغيير التنظيمي
0.297	0.000		Sign	
93	93		Df	
-0.019	1.000	0.539	معامل الارتباط R	الثقافة التنظيمية
0.853		0.000	Sign	
93		93	df	
1.000	-0.019	0.108	معامل الارتباط R	الأقدمية
	0.853	0.297	Sign	
	93	93	Df	
	0.544	1.000	معامل الارتباط R	التغيير التنظيمي
	0.000		Sign	
	92		df	
	1.000	0.544	معامل الارتباط R	الثقافة التنظيمية
		0.000	Sign	
				الأقدمية

		92	Df		
--	--	----	----	--	--

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS₂₆

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

- معامل الارتباط يساوي 0.544 وهي قيمة متوسطة ودالة عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أصغر من 0.01 وهذا يدل على أنه هناك ارتباط دال بين متوسط درجات التغيير التنظيمي ومتوسط درجات الثقافة التنظيمية قبل العزل وبعد عزل عامل الأقدمية فإنّ معامل الارتباط يساوي 0.539 أي نقبل الفرضية لتحققها أي "توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى العمال مؤسسة الاسمنت تعزى لمتغير الأقدمية".



شكل رقم (28): توزيع طبيعة الانتشار للعلاقة الخطية بين التغيير والثقافة بدلالة الاقدمية

نص الفرضية "توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى العمال مؤسسة الاسمنت تعزى لمتغير مقر السكن"

للتحقق من صحة فرضيتنا استخدمنا اختبار معامل الارتباط بيرسون (R) وذلك للتحقق من جود علاقة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية بدلالة مقر السكن، والجداول الموالية توضح ذلك:

جدول رقم (53): توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

متغيرات الدراسة	مقر السكن	N	\bar{x}	S
التغيير التنظيمي	ريف	4	43.50	8.50
	شبه حضري	22	51.86	7.97
	حضري	69	53.97	8.35
	الكل	95	53.04	8.47
الثقافة التنظيمية	ريف	4	42.50	8.88
	شبه حضري	22	60.59	6.05
	حضري	69	59.19	5.94
	الكل	95	58.81	6.95

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS₂₆

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه يتضح أن:

- متوسط عمال ساكني "الريف" قد بلغ 43.50 وانحراف معياري قدر بـ 8.50 وبلغ متوسط عمال ساكني "شبه حضري" بلغ القيمة 51.86 وانحراف معياري قدر بـ 7.97 وبلغ متوسط عمال ساكني "حضري" بلغ القيمة 53.97 وانحراف معياري قدر بـ 8.35 في مقياس التغيير التنظيمي. وهي قيم

متفاوتة ومختلفة عن بعضها البعض حيث سجلت أقل قيم في الوسط الريفي وأعلى قيمة في الوسط الحضري.

- متوسط عمال ساكني "الريف" قد بلغ 42.50 وانحراف معياري قدر بـ8.88 وبلغ متوسط عمال ساكني "شبه حضري" بلغ القيمة 60.59 وانحراف معياري قدر بـ6.05 وبلغ متوسط عمال ساكني "حضري" بلغ القيمة 59.19 وانحراف معياري قدر بـ5.94 في مقياس الثقافة التنظيمية. وهذه القيم متفاوتة مما يعني وجود علاقة وللتأكد وتوضيح ذلك نمر للجدول الموالي.

جدول رقم (54): توزيع نتائج معامل الارتباط بيرسون.

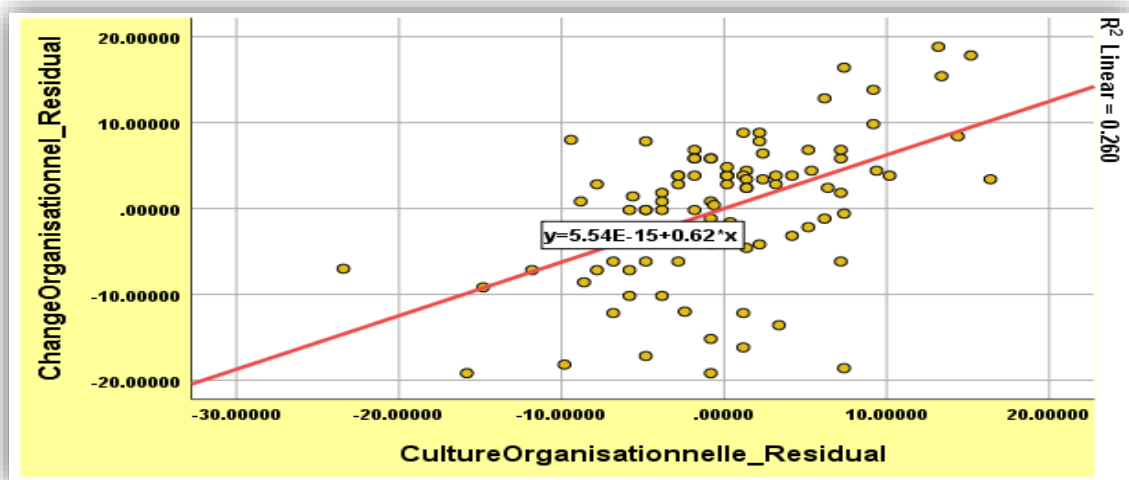
مقر السكن	الثقافة التنظيمية	التغيير التنظيمي	متغيرات الدراسة		
0.233	0.539	1.000	معامل الارتباط R	التغيير التنظيمي	
0.023	0.000		Sign		
93	93		df		
0.253	1.000	0.539	معامل الارتباط R	الثقافة التنظيمية	
0.013		0.000	Sign		
93		93	df		
1.000	0.253	0.233	معامل الارتباط R	مقر السكن	
	0.013	0.023	Sign		
	93	93	Df		
	1.000	1.000	معامل الارتباط R	التغيير التنظيمي	السكن

	0.510		Sign		الثقافة التنظيمية
	0.000		df		
	92	0.510	معامل الارتباط R		
		0.000	Sign		
		92	Df		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS₂₆

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

معامل الارتباط يساوي 0.510 وهي قيمة متوسطة ودالة عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أصغر من 0.01 وهذا يدل على أنه هناك ارتباط دال بين متوسط درجات التغيير التنظيمي ومتوسط درجات الثقافة التنظيمية قبل العزل وبعد عزل عامل مقر السكن فإنّ معامل الارتباط يساوي 0.539 أي نقبل الفرضية لتحققها أي "توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى العمال مؤسسة الاسمنت تعزى لمتغير مقر السكن".



شكل رقم (29): توزيع طبيعة الانتشار للعلاقة الخطية بين التغيير والثقافة بدلالة مقر السكن

نص الفرضية "توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى العمال مؤسسة الاسمنت تعزى لمتغير الشهادة"

للتحقق من صحة فرضيتنا استخدمنا اختبار معامل الارتباط بيرسون (R) وذلك للتحقق من جود علاقة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية بدلالة الشهادة، والجداول الموالية توضح ذلك:

جدول رقم (55): توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

S	\bar{x}	N	الشهادة	متغيرات الدراسة
10.69	46.33	3	تقني	التغيير التنظيمي
8.95	53.09	43	تقني سامي	
6.63	52.09	34	ليسانس	
11.32	50.40	5	ماستر	
8.03	59.40	10	مهندس	
8.47	53.04	95	الكل	
7.93	54.00	3	تقني	الثقافة التنظيمية
7.30	59.02	43	تقني سامي	
6.69	58.65	34	ليسانس	
5.78	59.00	5	ماستر	
7.37	59.80	10	مهندس	

6.95	58.81	95	الكل	
------	-------	----	------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss₂₆

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه يتضح أن:

- متوسط عمال ذوي "شهادة تقني سامي" قد بلغ 53.09 وانحراف معياري قدر بـ8.95 وبلغ متوسط عمال ذوي "شهادة ليسانس" بلغ القيمة 52.09 وانحراف معياري قدر بـ6.63 وبلغ متوسط عمال ذوي "شهادة ماستر" بلغ القيمة 50.40 وانحراف معياري قدر بـ11.32 وبلغ متوسط عمال ذوي "شهادة مهندس" بلغ القيمة 59.40 وانحراف معياري قدر بـ8.03 وبلغ متوسط عمال ذوي "شهادة تقني" بلغ القيمة 46.33 وانحراف معياري قدر بـ10.69 في مقياس التغيير التنظيمي. ما يمكن ملاحظته هو وجود اختلاف في المتوسطات الحسابية حيث سجلت أصغر قيمة في المستوى التقني ويرجع هذا إلى قلة المعارف والخبرات المكتسبة التي من شأنها إعاقة عملية التغيير التنظيمي، وأكبر في مستوى مهندس دولة وتتميز هذه الفئة بمستوى عال من المعارف والمعلومات والمكتسبات والأفكار المتجددة التي قد تساهم في إنجاح وتقبل عملية التغيير التنظيمي.

- متوسط عمال ذوي "شهادة تقني سامي" قد بلغ 59.02 وانحراف معياري قدر بـ7.30 وبلغ متوسط عمال ذوي "شهادة ليسانس" بلغ القيمة 58.65 وانحراف معياري قدر بـ6.69 وبلغ متوسط عمال ذوي "شهادة ماستر" بلغ القيمة 59 وانحراف معياري قدر بـ5.78 وبلغ متوسط عمال ذوي "شهادة مهندس" بلغ القيمة 59.80 وانحراف معياري قدر بـ7.37 وبلغ متوسط عمال ذوي "شهادة تقني" بلغ القيمة 54 وانحراف معياري قدر بـ7.93 في مقياس الثقافة التنظيمية. وهنا يظهر جليا دور المستوى التعليمي وطبيعة التكوين التعليمي في التأثير على الثقافة التنظيمية، فحسب النتائج الشهادات التقنية السامية هي الأكثر مساهمة تشكيل القيم التنظيمية. وهذه القيم متفاوتة مما يعني وجود علاقة وللتأكد وتوضيح ذلك نمر للجدول الموالي.

جدول رقم (56): توزيع نتائج معامل الارتباط بيرسون.

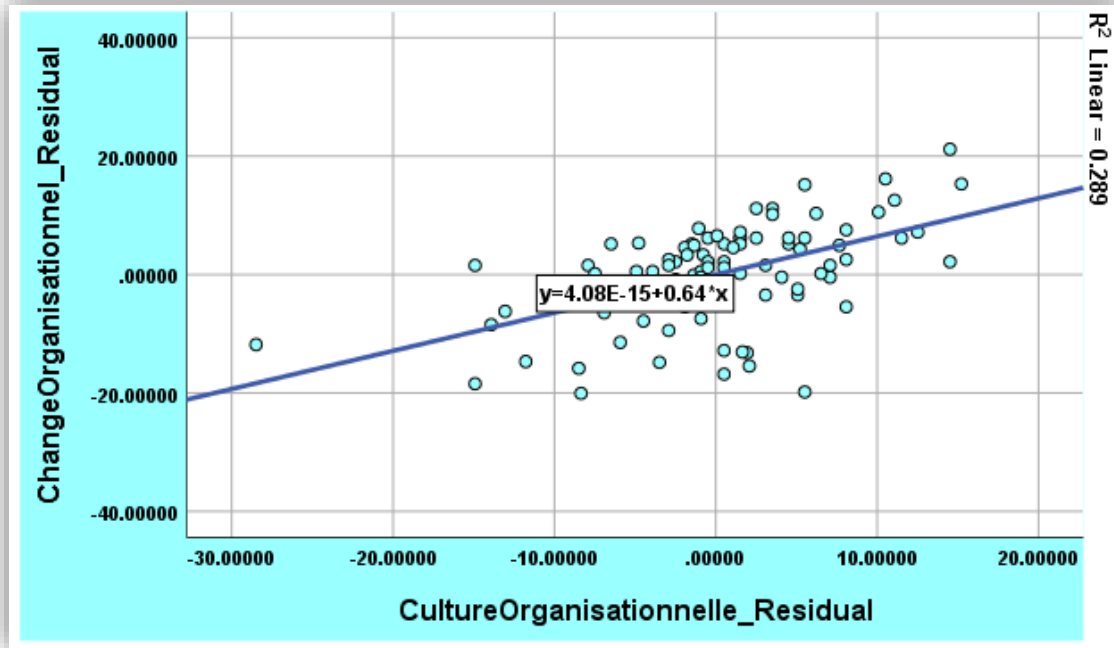
الشهادة	الثقافة التنظيمية	التغيير التنظيمي	متغيرات الدراسة	
0.191	0.539	1.000	معامل الارتباط R	التغيير التنظيمي
0.064	0.000		Sign	
93	93		df	
0.062	1.000	0.539	معامل الارتباط R	الثقافة التنظيمية
0.552		0.000	Sign	
93		93	df	
1.000	0.062	0.191	معامل الارتباط R	الشهادة
	0.552	0.064	Sign	
	93	93	Df	
	0.538	1.000	معامل الارتباط R	التغيير التنظيمي
	0.000		Sign	
	92		df	
	1.000	0.538	معامل الارتباط R	الثقافة التنظيمية
		0.000	Sign	
				الشهادة

		92	Df		
--	--	----	----	--	--

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss₂₆

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

معامل الارتباط يساوي 0.538 وهي قيمة متوسطة ودالة عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أصغر من 0.01 وهذا يدل على أنه هناك ارتباط دال بين متوسط درجات التغيير التنظيمي ومتوسط درجات الثقافة التنظيمية قبل العزل وبعد عزل عامل الشهادة فإن معامل الارتباط يساوي 0.539 أي نقبل الفرضية لتحققها أي "توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى العمال مؤسسة الاسمنت تعزى لمتغير الشهادة".



شكل رقم (30): توزيع طبيعة الانتشار للعلاقة الخطية بين التغيير والثقافة بدلالة الشهادة.

مما سبق يتضح لنا بأن للمتغيرات الديمغرافية علاقة بالتغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأن الفرضية الجزئية الرابعة تحققت.

2. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

من خلال النتائج المتحصل عليها تبين لنا بأن موظفو المؤسسة محل الدراسة والتطبيق تقبلوا التغييرات التكنولوجية، وهذا ما أفرزت عنه النتائج فيما يخص مؤشر البرمجيات، وهذا ما يدل على أهمية الحافز التكنولوجي في رفع جودة انجاز الأعمال، حيث كشف الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين تغيير البرمجيات وانجاز الأعمال وهذا من خلال ما أفرزته المعالجات الإحصائية. ونتائج هذه الدراسة تتشابه مع دراسة «صبرينة نظرش وعديلة العلواني» تحت عنوان «التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين» حيث توصلت هذه الدراسة السابقة إلى وجود علاقة بين توجد علاقات ذات دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا) على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. وكشفت الدراسة على أن للتغيير في التكنولوجيا أثر على تحسين أداء العاملين والذي من شأنها تحسين كيفية انجاز الأعمال، وإعطاء الأهمية للأولويات على حساب الثانويات. بالإضافة إلى مواكبة المؤسسة التكنولوجيا المتطورة وأساليب العمل الجديدة. كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة «محمد عبد حسن اشتيوي» المعنونة بـ «الثقافة التنظيمية كمدخل لإدارة النفايات الطبية في مجمع الشفاء الطبي» في حرص العاملين على انجاز أعمالهم وفق ما توقعت منهم إدارة المجمع. كما أكدت دراسة التي قام بها الدراسة "Jean-Cluade Moisdon" «تحت عنوان "L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention.

على ضرورة الاهتمام بتنظيم إجراءات العمل على مستوى القاعدة السفلى، من خلال خلق مواقف للمنظمين أو من خلال تكليف الأطباء بهذه المهمة وهذا ما يسهل على المورد البشري انجاز أعماله ومهامه التنظيمية.

من خلال النتائج المتحصل عليها تبين لنا بأنه يوجد تغيير أنماط السلطة في المؤسسة وهذا راجع للتغييرات المحدثة على مستوى الهيكل التنظيمي، خاصة على مستوى أنماط السلطة والذي تبين لنا بأن النمط القيادي السائد بالمؤسسة محل الدراسة والتطبيق هو ديمقراطي، وهذا النمط يساعد على تفعيل الإجراءات التنظيمية وتسهيل من العمليات الإدارية. وانفقت نتائج هذه الدراسة مع الدراسة السابقة "علي عباس" سنة (2011) بعنوان «تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير» كلما كان النمط القيادي ديمقراطيا زاد تأثيره الايجابي على مستوى مقاومة صنع القرار في شركة الكهرباء الوطنية

الأردنية، مما يشير إلى أن النمط الديمقراطي المعتمد على العلاقات الإنسانية، المشاركة في صنع القرار، التفويض السليم والاتصال الجيد يؤدي إلى تقبل العاملين للقرار. وهذه التغييرات إنما تدل على تقبل المورد البشري للتغيير وعدم مواجهته بالرفض أو المقاومة، كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة «Chandler» حول تغيير الهيكل التنظيمي الذي يتماشى مع الإستراتيجية المتبعة؛ وهذا ما حدث بمجرد تبني إستراتيجية جديدة في المؤسسة محل الدراسة والتطبيق تم تغيير الهيكل التنظيمي. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة لـ **فهد بن أحمد الشعلان** بعنوان «التغيير التنظيمي بين الإرادة ... والإدارة، حول هناك الكثير من الوسائل التي أشارت إليها نتائج البحوث والدراسات وأفرزتها التجارب... تساعد في التعامل الإيجابي مع مقاومة التغيير وتحويله ما أمكن إلى قوة داعمة تدفع التغيير إلى النجاح... ومن أبرز هذه الوسائل إشراك العاملين بعملية التغيير وإبراز الفوائد التي سيجنونها من التغيير، إضافة إلى تبديد الشكوك من فقدانهم لمزايا معينة. كما اختلفت هذه مع دراسة **بشير محمد** المعنونة بـ «الثقافة والتسيير في الجزائر- بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية» حيث توصل الباحث إلى أن سبب عدم الانتماء يعود إلى عدم وجود اهتمام بمستوى تطلعات العمال، بالإضافة إلى المؤسسة محل الدراسة طبقت بعض الإجراءات التحفيزية بغرض تحقيق حاجة الأمن وتنمية روح الانتماء.

من خلال النتائج المتحصل عليها التي بينت على أن المؤسسة محل الدراسة والتطبيق أعطت أهمية كبرى عملية تدريب مواردها البشرية، وهذا من خلال عرضهم للدورات التدريبية من فترة لأخرى حسب احتياجات الموظفين الأدائية. وهذه نقطة تقاطع مع دراسة «**صبرينة لطرش وعديلة العلواني**» تحت عنوان «التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين». حول اهتمام المؤسسة بالبرامج التدريبية. لكن ما تم استنتاجه هو أن المؤسسات لا تقوم بعمليات تقييم للدورات التدريبية لكي تتمكن من معرفة ما إذا استفاد الموظف من التدريب أم لا؟ كما اتفقت هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة «**بوفلجة غيات**» تحت عنوان «القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث». ودراسة **Justine Arnoud et Pierre Falzon** بعنوان " **Changement organisationnel et préconception de l'organisation** " حول عدم احترام الوقت بسبب وجود بعض المضيعات كالتغيب المتعمد والفوضى في مكاتب العمل وعدم ترتيب الأوراق كلما مضيعات التي إلى تضييع زمن القيام بالمهام اليومية. بالإضافة إلى الاتفاق حول كيفية انجاز المهام فكثرة الأعمال غير المتوقعة والطارئة من شأنها أن تؤثر على كيفية انجاز باقي المهام اليومية المعتادة.

3. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية:

يعد البحث العلمي في العلوم الاجتماعية متعدد الاتجاهات والنظريات المفسرة للظاهرة الاجتماعية؛ فقد نجد لظاهرة التغيير التنظيمي أو الثقافة التنظيمية العديد من النظريات التي تناولت هذين الموضوعين ولكن لكل نظرية اتجاه ورؤية تختلف عن غيرها، وقد وقع اختيارنا على نظرية البنائية الوظيفية كمقاربة تساعد البحث في تحديد مساره الامبريقي. فهذا الاتجاه بقيادة تالكوت بارسونز الذي اعتبر التنظيم "المؤسسة" عبارة عن نسق فرعي من نسق أكبر وهو المجتمع؛ وأن القيم هي الرابط وحلقة الوصل بين النسق الفرعي والكلية. وحسب نتائج الدراسة فقد اتفقت بشكل كبير مع مبادئ وافتراضات المقاربة المعتمدة خاصة فيما يخص افتراض التكامل والتساند حيث تتميز هذه المؤسسة بالعمل الجماعي والتعاوني بين الموارد البشرية وبين مختلف المصالح بالإضافة إلى أن النسق التكنولوجي "الفني" يكمل ويساند مختلف الأنساق الأخرى. بالإضافة إلى تكيف المؤسسة مع مختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية وتفاعلها معها من خلال مواكبتها والتأقلم معها.

في ختام هذه الدراسة التي حاولت الكشف عن طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية، ما يسعنا سوى القول بأن موضوع التغيير التنظيمي هو ليس مجرد عملية تنظيمية تقوم بها المؤسسة من أجل مواكبة التحولات الحاصلة في بيئتها، وسعيها نحو تحقيق التنمية والتقدم الاقتصادي، والقيام بها لأنها مجبرة على ذلك؛ لكن التغيير التنظيمي هو عملية جد معقدة تتطلب وجود آليات ومحددات يأخذ بها من أجل إنجاحه ونجاحته، ومراعاة كل المتطلبات الداخلية والخارجية. وهذا ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة بأن عملية التغيير التنظيمي تتخذها المؤسسة من أجل التغيير فقط ودون اعتماد نموذج أو أسلوب معين يساعدها في تطبيقه.

والأهم من ذلك هو إيجاد السبل والمناهج والنماذج التي تتناسب وطبيعة نشاط كل مؤسسة ذهنية مواردها البشرية، من أجل فرض هيبتها ومكانتها في مجتمعها والتأقلم والتكيف مع المتغيرات الطارئة، بالإضافة إلى هل التغييرات التي قامت بها المؤسسات جنت ثمارها؟ هل التكنولوجيا الجديدة حققت هدفها وزادت من انجاز الأعمال لدى الموارد البشرية؟ هل التغيير الهيكلي لم يعرقل الإجراءات التنظيمية؟ هل التدريب زاد من مهارات الموارد البشرية؟ كل هذه الأسئلة يجب الإجابة عليها من أجل تقييم مدى نجاح عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسات، ولا يبقى مجرد تغييرات شكلية.

ومن جهة أخرى حاولت هذه الدراسة الربط بين متغير التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية محاولة منها الكشف عن العلاقة الموجودة بينهما. وكانت النتائج العامة لهذه الدراسة كالتالي:

2. توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية.
3. توجد علاقة تأثيرية بين البرمجيات وانجاز الأعمال بالمؤسسة الجزائرية، حيث تؤثر البرمجيات الجديدة على كيفية انجاز الأعمال للموظفين الإداريين.
4. توجد علاقة تأثيرية بين تغيير أنماط السلطة وقيمة الانتماء بالمؤسسة الجزائرية، حيث تتأثر قيم انتماء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة والتطبيق بتغيير أنماط القيادة السائد فيها.
5. توجد علاقة بين البرامج التدريبية وطبيعة الوقت بالمؤسسة الجزائرية.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات السوسيو مهنية بالمؤسسة الجزائرية.

في ضوء ما سبق ارتأينا أن نضع بعض التوصيات التي من شأنها أن تكون انطلاقة لأبحاث أخرى وهي كما يلي:

- ✓ ضرورة إعطاء أهمية لموضوع التغيير التنظيمي من الناحية النظرية والعلمية وتطبيقه بناء على احد النماذج العلمية وليس تطبيقه بشكل عشوائيا حتى لو تم نجاحه فهذا النجاح هو مؤقت لمدة زمنية معينة.
- ✓ على المؤسسة رسم رؤية واضحة فيما يخص ثقافتها التنظيمية واعتماد نهج محدد.
- ✓ اعتماد على نمط قيادي معين واضح يساعد في ترسيخ القيم التنظيمية.
- ✓ توجد بعض الوظائف تعاني من عبء العمل وكثرة المهام وهذا بسبب عدم اتزان تقسيم الأعمال على مستوى الهيكل التنظيمي.
- ✓ على المؤسسة ضرورة الاهتمام أكثر وتفعيل الرقابة على الموارد البشرية الذين تم إرسالهم للقيام بالدورات التدريبية.
- ✓ الاهتمام أكثر بمسألة الوقت وكيفية تسييره والقيام بالدورات التدريبية من أجل تمكين الموارد البشرية لتحكم فيه.

قائمة المعاجم:

1. إبراهيم بدر شهاب الخالدي: معجم الإدارة «موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة وإدارة الأعمال»، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
2. جان فرنسوا دورتيه، ترجمة د.جورج كتورة، معجم العلوم الإنسانية، ط 1، كلمة ومجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، أبو ظبي الإمارات، 2009،
3. ر.بودون وف.بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع «ترجمة سليم حداد»، ط2، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2007
4. عدنان أبو مصلح : معجم علم الاجتماع، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006،
5. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2006

قائمة الكتب العربية:

1. إبراهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار الشروق، الأردن، 2007
2. إبراهيم هديب: الإستراتيجية التطويرية للموارد البشرية، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
3. أبو بكر مصطفى محمود وحسنين السيد طه: المدير وتنمية سلوك العاملين «مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة»، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة مصر، 2005.

4. إحسان دهش جلاب : إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011
5. أحلام خان: إعادة هندسة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018.
6. أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، دار الفكر العربي، القاهرة مصر، 2000.
7. أحمد زكي بدوي:علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985.
8. أحمد سليم وآخرون : مبادئ الإدارة، مكتبة الاقتصاد جامعة الإسكندرية، مصر، 2019.
9. أحمد يوسف دودين: إدارة الجودة الشاملة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
10. ادجار هـ. شاين : ترجمة محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهبي: الثقافة التنظيمية والقيادة، مركز البحوث، الرياض السعودية، 2011.
11. أسامة خيري: الجديد في القيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
12. ألان وليمز وآخرون : إدارة التغيير بنجاح «استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير.»، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004
13. إيمان أحمد يوسف: المهارات الإدارية وطرق تنميتها، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2020.
14. إيهاب عيسى وطارق عامر : التطوير والإصلاح الإداري وتقييم الأداء، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، دب، 2017.

15. بديع محمد مبارك القاسم: نماذج واستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري، مؤسسة الوراق للنشر، عمان الأردن. دس.
16. بشير محمد: الثقافة والتسيير - بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
17. بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2013
18. بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة : التنظيم الحديث للمؤسسة، ط1، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008،
19. بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.
20. تريسي ر وليم: تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة الجبالي سعد أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية، 1990.
21. جارت مورجان : نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة محمد منير الأصبحي، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 2005.
22. جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2006،
23. جمال محمد عبد الله: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015 .
24. جون. ه. جاكسون وآخرون: نظرية التنظيم، ترجمة: خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1988.
25. جيل فيريول : معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة انسام محمد الأسعد، ط 1، دار مكتبة الهلال، بيروت لبنان، 2011.

26. حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2005.
27. حسن ماهر محمد صالح: القيادة أساسيات، نظريات ومفاهيم، دار الكندي، عمان الأردن، 2004.
28. حسين التهامي: الفكر الإبداعي "سيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية"، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر، 2013.
29. حسين الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
30. حسين حريم: إدارة الموارد البشرية «إطار متكامل»، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
31. حسين حريم: السلوك التنظيمي «سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال»، ط4، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
32. حسين سمير محمد: دراسات في مناهج البحث العلمي، ط2، دار عالم الكتب، القاهرة مصر، 2006.
33. حفيان عبد الوهاب : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015 .
34. حنا نصر الله وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية «الأصول والمفاهيم المعاصرة»، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000
35. حنفي محمود سليمان: السلوك الإداري وتطوير المنظمات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية مصر، دس.

36. خليل محمد حسن الشماع وخضير حمود : **نظرية المنظمة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
37. خليل نبيل مرسي: **تخطيط الاستراتيجي**، الدار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 1994.
38. خير الدين حسيب: **مساهمة العمال في الإدارة في الوطن العربي**، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1971،
39. د.لايل م سبنسر الأصغر وسبجان سبنسر: **الجدارة في العمل نماذج للأداء المتفوق**، ترجمة أشرف فضيل عبد المجيد جمعة، مركز البحوث والدراسات الإدارية، المملكة العربية السعودية، 1999.
40. رابح كعباش: **علم اجتماع التنظيم**، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
41. راجي مصطفى عليان: **إدارة التغيير**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015
42. رائد محمد عبد ربه: **نظرية المنظمة والمؤسسات**، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، دب، 2013.
43. راجي مصطفى عليان وعثمان غنيم. **مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق** ط1. دار الصفاء. عمان، 2000.
44. راجي مصطفى عليان: **إدارة التغيير**، ط1، دهر صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
45. رشاد غنيم وآخرين: **النظرة المعاصرة في علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، جمهورية مصر العربية، 2008.

46. رضوان، محمد نصر الدين. المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية. ط2، القاهرة: مركز الكتاب، 2011.
47. رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية "دليل عملي"، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 198.
48. ريتشارد هال: المنظمات، ترجمة سعيد بن حامد الهاجري، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001.
49. ريمون كيني ولوك فان كمبنهود: دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تعريب يوسف الجباعي، ط1، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، بيروت لبنان، 1997.
50. زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2011.
51. زكرياء الدوري: مبادئ إدارة الأعمال «وظائف وعمليات منظمات الأعمال»، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
52. سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال «المفاهيم والأسس والتطبيقات»، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009.
53. سعد بشاينية : تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2002،
54. سعد علي ربحان المحمدي: الإدارة الإستراتيجية وإدارات معاصرة «التمكين، التغيير، التناقضات، التفاوض»
55. سعد غالب ياسين : الإدارة الالكترونية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010،

56. السعيد لوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995.
57. سليم ابراهيم الحسني: السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
58. السيد محمد أبو هاشم حسن. الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام **spss**. الملك سعود. الرياض، 2006.
59. شعبان علي حسين السيبي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009
60. طارق سويدان: منهجية التغيير في منظمات الأعمال، ط1، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2002
61. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2007
62. طاهر محسن منصور ونعمة عباس الخفاجي: نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
63. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2007.
64. عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي : نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2005،
65. عايدة سيد خطاب: إدارة الاندماج من منظور إدارة الموارد البشرية، دن، مصر، 2009
66. عائشة التايب : النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ط 1، المنظمة المرأة العربية، القاهرة مصر، 2011

67. عباس سمير: الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمة، ط2، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2018
68. عبد الباسط عبد المعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، عالم المعرفة، الكويت، 1981
69. عبد الباقي محمد صلاح الدين: السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية مصر، 2003.
70. عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبوقحف : أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2004.
71. عبد الغني عماد : سوسيولوجيا الثقافة «المفاهيم والإشكالات... من الحداثة إلى العولمة، ط 1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت لبنان، 2006.
72. عبد اللطيف بن اشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
73. عبد الله إبراهيم : البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، المركز الثقافي العربي، دار البيضاء المغرب، 2008.
74. عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط : السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2003.
75. عبد الله بن عبد الغني الطجم: التطوير التنظيمي "المفاهيم-النماذج- الاستراتيجيات"، ط5، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2009.
76. عبد الناصر محمد علي حمودة: إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2005.

77. عبد عقلة الخزايلة : الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحمد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
78. عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي: الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
79. علي الحمادي : التغيير الذكي، دار ابن حزم، بيروت لبنان، 2011
80. علي السلمي : السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة مصر، دس
81. علي السلمي: السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة، القاهرة مصر، دس.
82. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، دس.
83. علي السيد عبد الرحمن: الاتصال وإدارة التغيير والصراع والأزمات في المنظمات"، ط1، عالم الكتب، القاهرة مصر، 2019.
84. علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
85. علي غربي ونزار يمينة: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العالمية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة قسنطينة، 2002.
86. علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، ط2، دار الفائز للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة الجزائر، 2009.
87. عمر، محمود احمد. القياس النفسي والتربوي، ط1. عمان: دار المسيرة، 2010.
88. فداء محمود حامد : إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2012

89. فريد كورتل وأمال كحيله: إدارة التغيير في عالم متغير، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2015.
90. فريديريك لالو: إعادة اختراع المنظمات «دليل بناء منظمات مستلهمة المرحلة القادمة من الوعي الإنساني»، ترجمة زاهر الحاج حسين ووائل العلواني، ط1، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت لبنان، 2018.
91. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
92. قباري محمد إسماعيل: قضايا علم الأخلاق دراسة نقدية من زاوية علم الاجتماع، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية مصر، 1978.
93. كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، 1996.
94. كنعان نواف: القيادة الإدارية، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
95. a. لارامي وب. فالي: البحث في الاتصال عناصر منهجية، ترجمة مجموعة من الأساتذة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة الجزائر، 2009.
96. لحبيب معمري: التنظيم في النظرية السوسيولوجية، ط1، منشورات مركز الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية، فاس المغرب، 2009.
97. للاستفادة أكثر اطلع على : سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال «المفاهيم، الأسس والتطبيقات»، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية، 2009، ص 167.

98. لوكيا الهاشمي: **نظرية المنظمة**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، دس.
99. ماجد عبد المهدي مساعدة: **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
100. ماجدة العطية: **سلوك المنظمة «سلوك الفرد والجماعة»**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003
101. ماجدة العطية: **سلوك المنظمة «سلوك الفرد والجماعة»**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
102. مجدي عبد الله شراره: **الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، د ط، د د، د ب، 2019.
103. محمد أحمد مختار: **إدارة التغيير التنظيمي**، ط3، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر، 2014
104. محمد السوداني: **مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع المعاصر**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
105. محمد الصغير لعلي: **تشريع العمل في الجزائر**، قالمة، الجزائر، 1992.
106. محمد الصيرفي : **أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع «وظائف المديرين... التنظيم الإبداعي»**، الجزء الثالث، ط 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2005.
107. محمد الصيرفي : **أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع «وظائف المديرين... التنظيم الإبداعي»**، الجزء الثالث، ط 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2005.

108. محمد الصيرفي: أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع «النظريات والأنماط الإدارية، الجزء الأول ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2005.
109. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر للجامعات، مصر، 2013.
110. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
111. محمد المهدي بن عيسى: علم الاجتماع التنظيم «من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة»، ط1، مطبعة امابلاست، الجزائر، 2010.
112. محمد بلقاسم وحسن بهلول: سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها الجزائري، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
113. محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير «التحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرون»، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
114. محمد دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية «نحو منهج استراتيجي متكامل»، ط4، العبيكان للنشر، الرياض السعودية، 2015.
115. محمد رضا شنديك: الجودة الكلية الشاملة والايزو 9000 بين النظرية والتطبيق، شركة بيمكو للخدمات التعليمية، مصر، 1996.
116. محمد سرور الحريري: الإدارة المعاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
117. محمد سعيد نمر: إدارة الجودة الشاملة «مدخل حديث»، ط1، ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2018.

118. محمد سعيد نمر: إدارة الجودة الشاملة "مدخل حديث"، ط1، ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2018.
119. محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.
120. محمد شاکر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، ط8، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2012.
121. محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية مصر، 2000.
122. محمد عبد المولى الدقس: علم الاجتماع الصناعي، ط2، دار مجداوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
123. محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطانية : القيادة الإدارية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
124. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
125. محمد موسى أحمد : إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، ط 1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية مصر، 2014.
126. محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
127. محمود المساد: الإدارة الفعالة، ط1، مكتبة لبنان، بيروت لبنان، 2003.
128. محمود حسن الهواسي وحيدر شاکر البرزنجي : مبادئ علم الإدارة الحديثة، دن، دب، 2014.

129. محمود عبد الحليم المنسي. الإحصاء وقياس التربية وعلم النفس، دار المعرفة، الإسكندرية مصر، 2006.
130. محمود عبد الفتاح رضوان : إدارة الجودة الشاملة «فكر وفلسفة... قبل أن يكون تطبيق».، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2012.
131. مدحت أبو النصر: مراحل العملية التدريبية- تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية-، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2009.
132. مدحت محمد أبو النصر: إدارة الوقت «المفهوم والقواعد والمهارات»، ط3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2015.
133. مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية «الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، 2007.
134. مدحت محمد أبو النصر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة مصر، 2008.
135. مروة جعفر صادق: تأثير الثقافة التنظيمية في أبعاد الهيكل التنظيمي «بحث ميداني في ديوان وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية.
136. مساعدة ماجد عبد المهدي: السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2016.
137. معتز سيد عبد الله: إدارة التغيير التنظيمي «الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية»، الجزء الأول، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة مصر، 2014.
138. منصور محمد إسماعيل العريقي: السلوك التنظيمي، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء اليمن، 2013.
139. موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية "تدريبات عملية"، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2010.

140. مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة «الهيكل والتصميم»، ط3، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2008.
141. ناصر عدون: اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
142. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي «منظور كلي مقارن»، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية، 1993.
143. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، ط2، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية، 1985.
144. نخبة من الأساتذة المصريين والعرب المتخصصين: تصدير ومراجعة «إبراهيم مذكور»، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975.
145. نعمة عباس الخفاجي وطاهر محسن الغالبي: نظرية المنظمة «مدخل التصميم»، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
146. نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
147. نفسية محمد باشري وآخرون: السلوك التنظيمي، دن، دب، 2017.

الملتقيات العلمية:

1. أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة المسيلة، 2005.

2. هيفاء بنت منصور الدخيل وسارة بنت زيد آل عنزان: واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية، د ب، 2016.

3. ييايكي سعدان: هل تنفع الخوصصة كحل من الحلول المقترحة لحل مشكلات المؤسسة الجزائرية؟ ملتقى حول أفاق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

4.

المجلات العلمية:

1. انتصار هادي حسين وأحمد إبراهيم حسين: قياس وتحليل مؤشرات التغيير التكنولوجي «دراسة حالة في الشركة العامة للمنتجات الغذائية مصانع ألبن أبو غريب، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 63، العراق، سنة 2019.

2. أنوار محمود علي : دور التربية في التغيير الاجتماعي، مجلة كلية العلوم الإسلامية، المجلد 6 العدد 12.

3. إياد محمود الرحيم وشهد جبار علي : تأثير التكنولوجيا في قرارات تصميم العملية «دراسة تطبيقية في الشركة العالمية للبطاقة الذكية (كي كارد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 24، العدد 108، العراق، 2018.

4. بكوش ليلي ومحجر ياسين : القيم التنظيمية «مدخل مفاهيمي»، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2017.

5. بلقاسم سلاطنية ومراد بن حرز الله: دور تسيير الموارد البشرية في تغيير ثقافة المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

6. بن أحمد لخضر وآخرون: مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي «دراسة حالة مديرية الضرائب»، المجلد 3 العدد 2، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، الجزائر، 2019.
7. تيغزة أحمد بوزيان: البنية المنطقية لمعامل ألفا كرو نباخ، ومدى دقته في تقدير الثبات في ضوء افتراضات نماذج القياس، العدد 3، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، جامعة الملك سعود، الرياض المملكة العربية السعودية، 2009.
8. حسين حريم ورشاد الساعد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية "دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"، المجلد 2 العدد 2، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 2006.
9. حمزة بن عبد الرحمن وخريش عبد القادر: المنظور السوسيولوجي للثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة الحقيقة، العدد 39، د ب، 2016. www.sndl.com اليوم 21 أبريل 2020 الساعة 11:30
10. خريش عبد القادر وحمزة بن عبد الرحمن: المنظور السوسيولوجي للثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة الحقيقة، العدد 39، 2016.
11. درديش أحمد وكويحل فاروق: دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 2، الجزائر، د س. 10:14 يوم 2021/05/19. www.sndl.com
12. سامر قاسم: دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير «دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية»، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36 العدد 6، جامعة تشرين، سوريا، 2014.
13. سليم العايب ونوال زاوي: استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 29 الجزء 2، س ن، الجزائر
14. شهناز فاضل أحمد: تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي «دراسة استطلاعية»، مجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 20، 2009

15. صالح البلوي: إدارة التغيير «المفاهيم والتطبيقات في التعليم الجامعي دراسة نظرية تحليلية»، مجلة القراءة والمعرفة، العدد 171، مصر، 2016.
16. عبد اللطيف عبد اللطيف وجودة محفوظ: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية «دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010.
17. علة مراد وضيف سعيدة : التغيير التنظيمي ودوره في إرساء دعائم المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الإدارة العامة، المجلد 59، العدد الأول، 2018، المملكة العربية السعودية
18. علي عباس: تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير «دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية»، المجلد 20 العدد 1، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، د ب، 2012.
19. فيصل علوان الطائي وخمائل كامل محمد الطائي: أثر استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الثقافة التنظيمية، العدد 49 المجلد 12، المجلة العراقية للعلوم الإدارية «دراسة استطلاعية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق آسيا سيل وزين العراق في محافظة الكربلاء.
20. لوكيل الهاشمي وآخرون: القيادة الإدارية للمؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1996.
21. منصور محمد العريقي: الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين. «دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية».، المجلد 5 العدد 2، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 2009.
22. نوال يونس آل مراد وآخرون: أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي «دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوى»، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 29، جامعة تكريت العراق، 2013.

23. هادي مروان أحمد العيساوي وآخرون: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري "دراسة استطلاعية لآراء عينة عن موظفي مديرية تربية محافظة صلاح الدين"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12 العدد 28، العراق، 2020. WWW.SNDL.COM. 2021/05/04 18:40.

24. صبرينة لطرش وعديلة العلواني: التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين - دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجيكو (Sijico) بسكيكة-، العدد 09، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، 2018. www.asjp.com

25. فهد بن أحمد الشعلان: التغيير التنظيمي بين الإرادة... والإدارة، المجلد 31_ العدد 64، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض المملكة العربية السعودية، 2016. www.sndl.com

26. محمد عبد حسن اشتيوي: الثقافة التنظيمية كمدخل لإدارة النفايات الطبية في مجمع الشفاء الطبي- دراسة ميدانية-، العدد 13، مجلة بحوث، دب، 2020. www.sndl.com

الرسائل الجامعية:

1. أحمد محمد عبد الرحمن بني عيسى: دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه فلسفة الإدارة، كلية الأعمال جامعة عمان العربية، عمان الأردن، 2011.

2. إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2011.

3. الباتول علوط: الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة «دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة»، رسالة دكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر2، الجزائر، 2013.

4. برباوي كمال: دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي «دراسة ميدانية لشركة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي»، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2015.
5. بشتلة مختار: أثر نقل التكنولوجيا وانعكاسها على التشغيل في ظل التحولات إلى اقتصاد السوق «حالة الجزائر دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة أجهزة القياس والمراقبة» العلة سطييف، رسالة دكتوراه علوم علم الاجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر، 2006.
6. بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل وتنظيم كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.
7. بودرمين محمد : القيم الجديدة للمؤسسة الجزائرية وإعادة هيكلة الهوية العمالية «شركة سوناطراك نموذجاً»، رسالة أطروحة علوم في علم الاجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، 2018.
8. بوديب دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة «شركة بيبسي الجزائر»، رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 23 ظن الجزائر، 2014.
9. جاسم بن فيحان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة «دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين»، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2007.
10. جمال بن خالد: الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية في ظل التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية «دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية للأنسجة TINDAL بالمسيلة»، رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، الجزائر، 2016.

11. حامد جودت حامد أصرف: نموذج مقترح للعلاقة بين رأس المال الفكري وأنماط القيادة والتكيف مع التغيير «بالتطبيق على المستشفيات في قطاع غزة»، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة عين الشمس، القاهرة مصر، 2013.
12. حسام سالم السحباني: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
13. ربحي كريمة: تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية «حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة»، رسالة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013.
14. سامية كراشي: العلاقة بين التكوين بالجامعة والمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005.
15. سعيد لوصيف: علاقة أنماط الزمن بالقيادة التحويلية: حالة الإطارات القيادة الوسطى - محاولة تحليل نفسي اجتماعي-، أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس التنظيمي، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
16. صالح بن سعد المربع: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية «دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني»، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2008.
17. صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة شهادة الدكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005.
18. صورية معموري: الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي «دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الشلف»، دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر، 2017.

19. طوس عبيد: القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة، أطروحة دكتوراه LMD، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد دباغين سطيف 2، 2019، ص 215.
20. عبد الحكيم دهام خلف: أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين «دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم في الأردن»، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2015.
21. عبد الحكيم دهام خلف: أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين «دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم في الأردن»، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2015.
22. عبد السلام حمادوش: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي. "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر بيج بوغريج"، رسالة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014.
23. عزوز صونية: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال بقطاع المحروقات «دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية سكيكدة»، رسالة دكتوراه علوم علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2020.
24. علماوي أحمد: فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية الجزائرية "دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص"، أطروحة دكتوراه علوم تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس الجزائر، 2016.
25. عمر أوي زكية: العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2004.

26. غضاب يمينة: دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة، دكتوراه LMD، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، الجزائر، 2018.
27. فاطمة دريدي: أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية «دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة»، دكتوراه علوم في علم اجتماع تنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.
28. قدور نويبات: علاقة الكدر الزوجي بكل من الصحة النفسية والرضا عن الحياة لدى عينة من المتزوجين بمدينة ورقلة. رسالة دكتوراه منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
29. مروان عطية يحي الطيبي: واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة: رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
30. ناصر بن حمود: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية "دراسة ميدانية بملبنة نوميديا قسنطينة"، رسالة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017.
31. هبال عبد المالك: دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي «دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د- في جامعات من الشرق الجزائري"، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2016.
32. هدى درنوني: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي «دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة-»، رسالة دكتوراه LMD علم الاجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
33. يوسف جغلولي: القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية "دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة"، رسالة دكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2011،

اللوائح والجرائد الرسمية:

1. الأمر رقم 7471 المؤرخ في 16/11/1971 والمتعلق بالتسيير الاشتراكي.
2. تقرير البنك العالمي لسنة 1994، حول سياسة التنمية بجريدة الوطن، بتاريخ 13 أفريل 1995.
3. الجريدة اليومية Liberté ليوم 17/12/1997.
4. الجريدة اليومية: الخبر، العدد الصادر في 06/09/1994.
5. عبد الرحمن مبول وآخرون: اقتصاد السوق الخوصصة ومستقبل المؤسسات العمومية، جريدة الخبر، 20/03/1997.

قائمة المراجع الأجنبية:

1. Alain Meignant : Manager la formation. 6 eme edition. Ed liaison. paris. 2003.
2. Alas. R ; **Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility**. Engincering economies. Vo 1. No 1 (61 www.researchgate.net اليوم 22 جانفي 2019. ساعة 18, 30
3. Amitai Etzioni: **Modern organizations** ; alex inkeles editor. 1964.
4. Caroline Tahar : **La gestion des temps et des delais : un enjeu central pour les mairies** , N 95, Recherches en sciences de gestion , 2013. www.cairn.sndl.com. 11/06/2020.
5. Charles Richard baker : **Organizational change at Ford Motor Company in the Face of international financial crisis**, N 110, Recherche en sciences de gestion, 2015, www.cairn.sndl.com 15/05/2019. 11:45.

6. J.Moisdon:**L évaluation du changement organisationnel par l’approche de la recherche intervention. L’exemple des impacts de la T2A**, N 1-2 , Revue française des affaires sociales, France, 2010.
<https://www.cairn>.
7. Justine Arnoud et Pierre Falzon : **changement organisationnel et reconception de l’organisation- des ressources aux capabilites**, N 10-2
8. Kelly Peter et Dyer Kyle: They don t actually join the dots : **An exploration of organizational change in Irish opiate community treatment services**, journal of Substance Abuse Treatment, 2021,.
www.elsevier.com 08/10/2021.
9. L. Ben Abdallah et Z. Ben Ammar-Mamlouk :**Changement organisationnel et évolution des compétences**, Cas des entreprises industrielles tunisiennes, La Revue des Sciences De Gestion, N 226-227, 2007 2019/09 /25 .www.sndl.com
- 10.M F. Waxin et C.Bermeyer, **Gestion des ressources humaines internationale**, Edition Liaison, France, 2008.
- 11.M. Mazra, h.Seini, L. Hikkerova : **Justice interactionnelle et performance des salaires au sein des pme industrielles camerounaises : Le rôle modérateur de la culture organisationnelle**, v 36 , Gestion 2000, 2019. www.cairn.info/revue-gestion-2000. 19/04/2020
- 12.Mairiero, Lisa A , Tromley : **Developing managerial skills in organizational behavior**, new jersey, prentice hall, inc , 1989.
- 13.Matthew L. Davis et d’autres: **The Trauma center organizational culture survey: development and conduction**, Journal of surgical research 193 N 7-14, 2015. www.sciencedirect.com 30/12/2019.
- 14.Nathaniel J. Williams et Charles Glisson : **Testing a theory of organizational culture, climate and youth outcomes in child welfare systems :A United states national study**, Child Abuse et Neglect v 38 , 2014,.
www.Scopus.
15. P. Simon , **économie-droit** , Bréal édition , Paris France , 2007 .

الملاحق

اسم ولقب المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	جامعة
1 لكميتي مرابط اليامنة	أستاذ التعليم العالي	علم الاجتماع	قسنطينة 2
2 معدن شريفة	أستاذ التعليم العالي	علم الاجتماع	أم البواقي
3 دنبري لطفي	أستاذ التعليم العالي	علم الاجتماع	أم البواقي
4 قريشي محمد الصالح	أستاذ التعليم العالي	علوم التسيير	قسنطينة 2
5 حديدان صبرينة	أستاذ محاضر أ	علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية	جيجل
6 شناف خديجة	أستاذ محاضر أ	علم الاجتماع	قسنطينة 2
7 بلخيري مراد	أستاذ محاضر أ	علم الاجتماع	قسنطينة 2
8 الطاهر غراز	أستاذ محاضر أ	علم اجتماع التنظيم والعمل	جيجل
9 نبيل زوي	أستاذ محاضر أ	علم الاجتماع	سكيكدة

الملحق رقم (02): توزيع قائمة الأساتذة المحكمين.

الاسم واللقب	الرتبة	التخصص	الجامعة
الطاهر غراز	أستاذ محاضر "أ"	علم الاجتماع تنظيم وعمل	جيجل
زكية العمراوي	أستاذ تعليم عالي	علم الاجتماع	أم البواقي
زهرة فضلون	أستاذ محاضر "أ"	علم النفس الاجتماعي	أم البواقي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي "أم البواقي"

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان بعنوان:

التغيير التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية.

أطروحة مكملة لنيل درجة الدكتوراه LMD في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية.

إشراف الدكتور:

إعداد الطالبة:

زهير بوضرسة

رقية بهولي

نرجو منكم مساعدتنا في انجاز هذه الدراسة من خلال عنايتكم بملأ هذا الاستبيان والإجابة على جميع العبارات من خلال وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة مع العلم إنها لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي. مع الشكر...

بيانات هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الملاحق

الجنس: ذكر أنثى

السن:

مقر السكن: ريف شبه حضري حضري

شهادة المتحصل عليها: تقني تقني سامي ليسانس ماستر مهندس

الرتبة المهنية:

المصلحة المهنية:

الأقدمية:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1 تعمل المؤسسة على تحديث الحواسيب والبرمجيات فيها بشكل دوري.
					2 يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة والسهولة.
					3 المحتوى التدريبي الذي تتلقاه حديث ومتطور.
					4 تؤدي ما يطلب منك فقط من واجبات يومية.
					5 يتوفر لديك القدرة الكافية للتكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.
					6 الفترة الزمنية التي خططت لها لفترة عمك تكفيك لتحقيق أهدافك.
					7 التكنولوجيا تجعلك تنجز الأعمال بسرعة عالية.
					8 الرئيس الحالي يتيح لك فرصة المشاركة في صنع

					واتخاذ القرارات.
					9 تحرص على مراجعة المحتوى الذي تم دراسته في الدورة التدريبية.
					10 تحاول القيام بالعمل على الوجه الصحيح.
					11 لديك الرغبة للمشاركة الجماعية في حل مشكلات العمل.
					12 تقوم بجدولة زمنية من أجل تقسيم مهامك الأساسية والجزئية.
					13 تستكمل واجباتك خارج فترة الدوام الرسمي باستعمال الأجهزة الالكترونية.
					14 تقوم بأداء واجباتك دون رقابة من الرئيس.
					15 تم تدريبك على الطرق التي تساعدك على حل مشكلات العمل.
					16 لديك المهارات اللازمة لانجاز المهام اليومية فرديا.
					17 لديك علاقات صداقة تربطك مع زملائك خارج مجال العمل.
					18 تلتزم بالمواعيد المحددة بشكل دقيق لانجاز واجباتك.
					19 أجهزة الحاسوب وملحقاته جعلتك توفر الجهد والوقت.

					20 لم أجد صعوبة في تقبل تغيير مسؤولي المؤسسة.
					21 تم تدريبك على تنظيم الوقت.
					22 تبذل جهدا كبيرا في تحقيق الأهداف ذات القيمة.
					23 تتعامل بطريقة جيدة مع زملائك في العمل.
					24 تستطيع القيام بالعديد من الواجبات اليومية بالسرعة والدقة.
					25 تمتلك المؤسسة برمجيات تساعدني على أداء الأنشطة الإدارية.
					26 تغيير الرئيس دوريا يزيد من فرصة التداول على السلطة.
					27 البرنامج التدريبي يتيح لك فرصة تطبيق مهاراتك.
					28 تسعى لإنهاء عمالك اليومي بإتقان وجودة عالية.
					29 تؤيد العمل الجماعي لأنه يحقق أداء أفضل.
					30 تضع وقتا إضافيا لأعمالك غير المكتملة في وقتها المحدد.



Activité RPC
Division Raffinage
Raffinerie de Skikda

COMPLEXE RA1K

DEPT DRH – Service Formation

Attestation de Stage

N°/ 443 / SP / 2018

Le chef de département ressource humaine, atteste par la présente que :

M :BAHOULI ROKIA

Né(e) le : **08/06/1990**

Spécialité : **Doctorat sociologie GRH / université Oum el bouaguie**

A effectué un stage pratique : **Du 18/09/2018 Au 30/09/2018**

La présente attestation est délivrée à l'intéressé(e) pour servir et valoir ce que de droit.

Skikda, le 07/10/2018

0750 Le chef de département RH
K. KORICHI



NB : Il ne sera délivré qu'un seul exemplaire de cette attestation.

DR 159

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

نيابة العمادة لدراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

الرقم:/ان ع د ب ح ع خ / 2021

أم البواقي في: 01/ 03/ 2021

إلى السيد المحترم: مدير مصنع الاسمنت بالحامة بوزيان - قسنطينة -

الموضوع: التصريح للخروج للميدان للطالبة رقية بهولي

سيدي الفاضل، تحية طيبة وبعد...

يشرفني سيدي المحترم أن التمس منكم السماح للطالبة رقية بهولي للقيام بالدراسة الميدانية على مستوى مؤسستكم المحترمة. علما أنها مسجلة في السنة الرابعة دكتوراه ل م د بجامعة أم البواقي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، عنوان الأطروحة الموسومة بـ "التغيير التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية".

وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام

يد نائب العم

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
نيابة العمادة لدراسات ما بعد التدرج
والعلاقات الخارجية
بجامعة أم البواقي

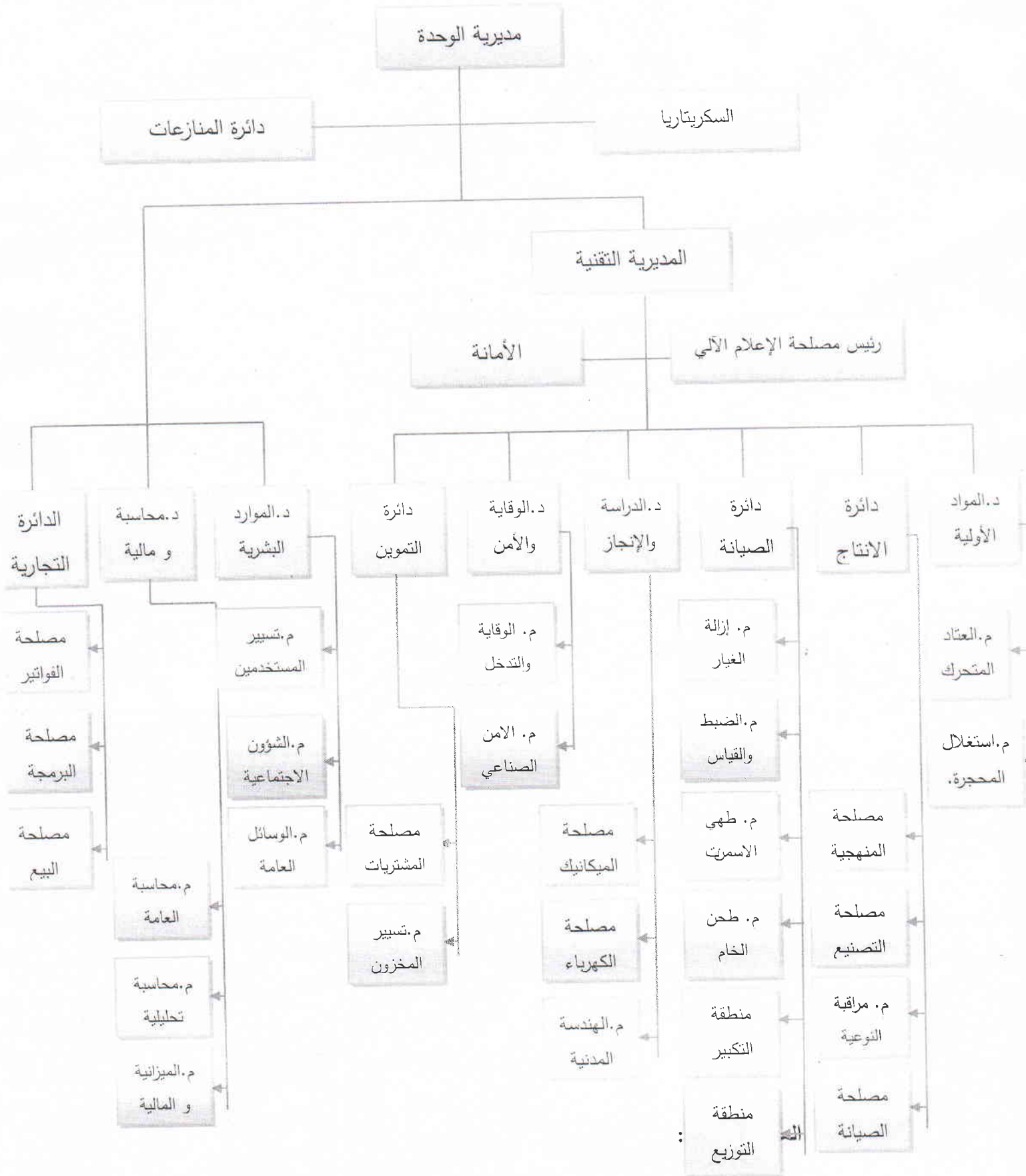
- S.C.H.B -
CIMENTERIE DJOUAD Tahar
Direction d'Unité
Courier Arrivée N° 763/24/12A
Date d'Arrivée: 15 MARS 2021

Département Informatique

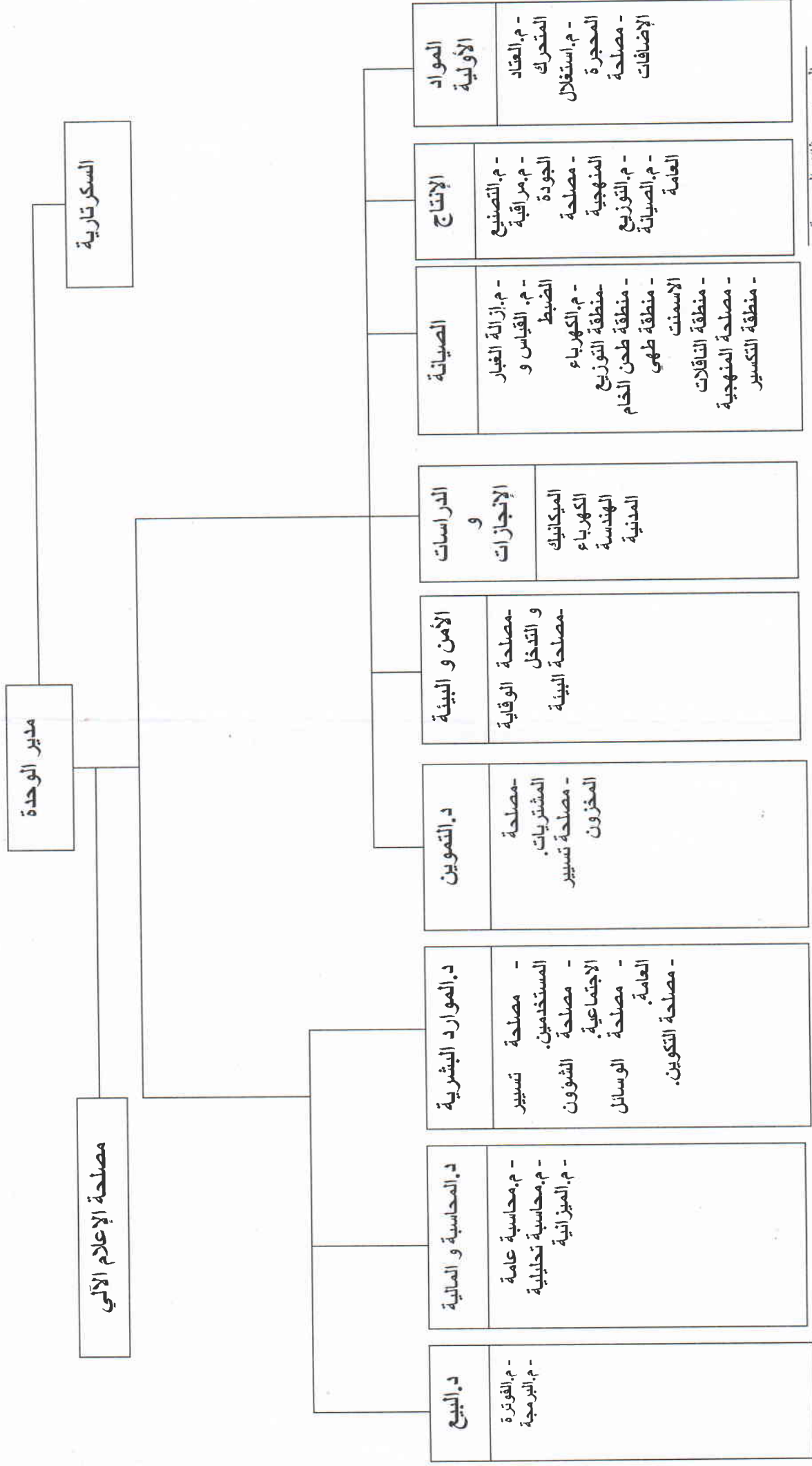
Solutions développées, acquises et déployées

Action	Observations
Développement d'une Application de Gestion Budgétaire et Trésorerie (Oracle APEX)	Prévisions, réalisations et tableau de bord, Décaissements, brouillards des journaux, soldes, décaissements par tiers, Tableaux de bords.
Mise en place d'un système de Gestion des Processus Métiers BPMN (ProcessMaker)	Le Business Process Management (BPM), ou Gestion des Processus Métiers ¹ , permet d'avoir une vue d'ensemble de processus métiers ² de l'organisation et de leurs interactions pour les optimiser et les automatiser autant que possible
Mise en place d'un système de Gestion de projet collaboratif (Wekan)	Wekan est un gestionnaire de tâches collaboratif en ligne. Il facilite la gestion de projets par l'élaboration de todo listes.
Mise en place d'une plate forme pour les tableaux de bord (MetaBase)	Le principe de Metabase est: Interrogez vos datas à partir de « questions » et obtenez des « réponses » simples sous forme de graphiques et facile à interpréter par tous vos collaborateurs.
Mise en place d'une une solution de cloud centralisé (NextCloud)	Nextcloud vous permet de stocker vos fichiers, contacts, calendriers, tâches et favoris sur votre propre cloud. Toutes vos données sont ainsi accessibles depuis n'importe quel navigateur.
Mise en place d'une une solution de gestion du parc informatique (GLPI)	GLPI (Gestionnaire Libre de Parc Informatique) est un logiciel libre de gestion des services informatiques (ITSM) et de gestion des services d'assistance
Mise en place d'une une solution de supervision des équipements et services informatiques (NetXMS)	NetXMS est un système de gestion de réseau open-source. Il peut être utilisé pour surveiller des infrastructures informatiques entières, en commençant par du matériel compatible SNMP (tels que les commutateurs et les routeurs) et en se terminant par des applications sur les serveurs.
Mise en place d'une une solution de centralisation des logs (Graylog)	Graylog2 est une solution open-source de gestion de logs. Chaque message est enregistré dans une base de données Elasticsearch et une interface web vous permet de gérer et analyser vos logs.
Acquisition d'une solution de sauvegarde et restauration de données (Dell EMC Networker)	EMC Legato Networker est un logiciel de sauvegarde et restauration de données édité par la société EMC Corporation. Il fournit des fonctionnalités de sauvegarde et d'archivage pour les environnements Windows, Linux, Unix, NetWare en particulier

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإسمنت حامة بوزيان (الأول)

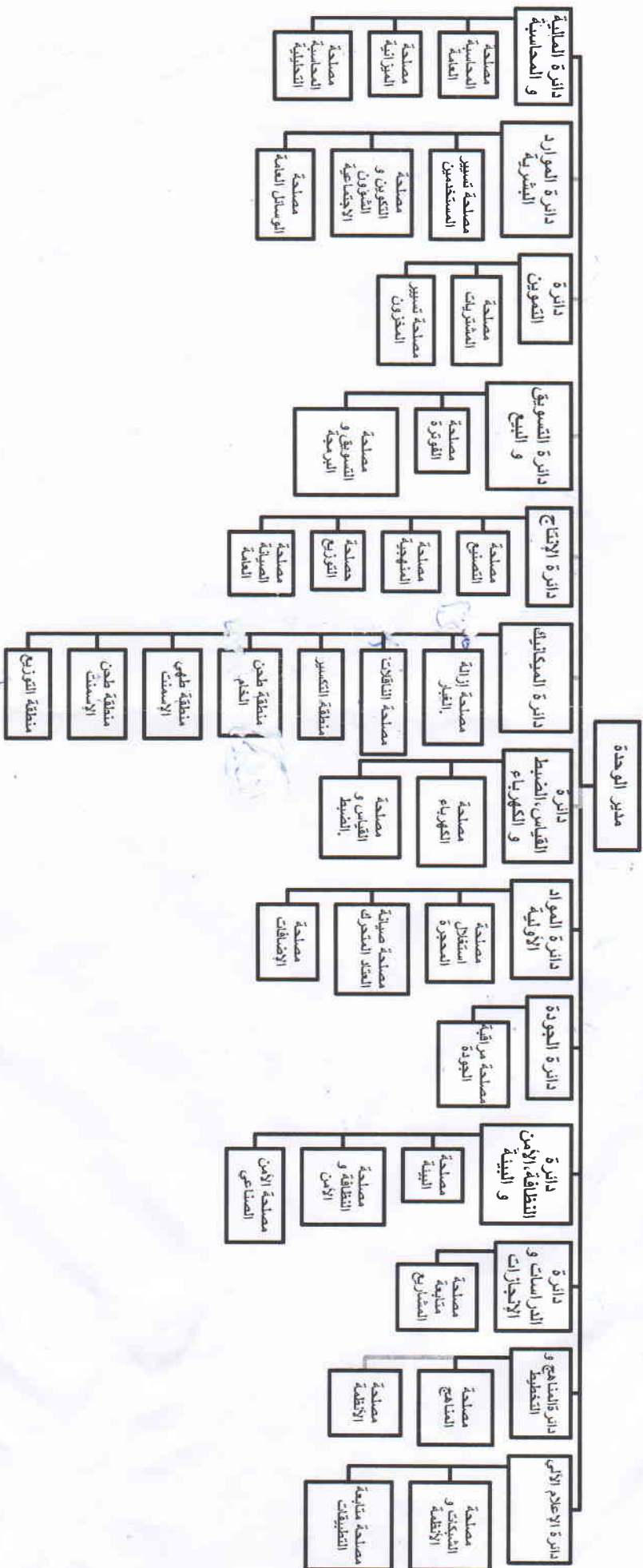


المصدر : وثائق المؤسسة.
الشكل رقم : الهيكل التنظيمي لوحدة الإسمنت بحامة بوزيان .



المصدر : وثائق المؤسسة.

الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت حامة بوزيان



POLITIQUE QSE SCHB

La Société des Ciments de Hamma Bouziane (SCHB-SpA), filiale du Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (GICA), Conscience de tous les enjeux menaçant son ampleur, sa pérennité et son succès, au regard d'une part, d'un environnement des plus concurrentiels et d'autre part, d'une conjoncture économique instable et difficile.

La SCHB, plus que jamais, s'investit dans sa volonté de maintenir sa position de leader dans l'industrie du ciment en s'appuyant sur la qualité de ses produits, l'expérience capitalisée depuis quatre décennies, l'engagement et le dévouement de son collectif.

Pour une meilleure satisfaction de nos clients et partenaires, nous continuons à leur offrir le ciment CEM II / A 42.5 N, à hauteur de leurs attentes, certifié depuis 2015 à la marque de conformité aux normes Algériennes (TED). Nous veillons également à maintenir notre Système de Management Intégré Qualité et Environnement, basé sur les exigences des normes ISO 9001 et ISO 14001, et renforçons sa dynamique d'amélioration continue, à travers l'adoption et la promotion vers une meilleure culture de Santé, et Sécurité au Travail, qui répond aux exigences de l'ISO 45001.

Dans ce contexte, je m'engage solennellement, à travers inlassablement pour l'atteinte des objectifs ci-après :

- Se conformer aux exigences légales et réglementaires en matière de QSE, applicables à notre domaine d'activité.
 - Prendre aux collaborateurs des conditions de travail saines et saines, en éliminant les dangers, et en réduisant les risques pour la Santé et Sécurité au Travail ;
 - Donner la priorité à la protection et à la préservation de l'environnement en minimisant nos impacts environnementaux et en insistant une gestion des déchets, efficacité et adaptée ;
 - Développer l'optique marketing et communication ;
 - Axer les efforts de commercialisation pour conquérir de nouveaux marchés et s'ouvrir d'avantage vers l'exportation ;
 - Satisfaire les besoins et attentes des parties intéressées ;
 - Développer les compétences du personnel par une formation adaptée ;
 - Concrétiser le projet de co-processing écologique des déchets, comme alternative aux combustibles fossiles ;
 - S'inscrire dans une perspective d'amélioration continue du Système de Management Intégré ;
 - Encourager la consultation et la participation du personnel /représentants.
- En adoptant cette voie qui exige de nous plus de proximité et de réactivité, je m'engage pleinement à mettre à disposition les ressources nécessaires à la mise en œuvre de cette politique.

Je suis convaincu également, que les objectifs tracés, ne pourront être atteints que par une approche de responsabilité, d'engagement, et de développement collectifs quel que soit le rang, le rôle hiérarchique de tout un chacun.

Constantine, le 22 juin 2021

Le Président Directeur Général

KITOUNI Rezak Faridellah



Séisme algérien, la santé et la sécurité professionnelle et la santé

La Société des Ciments de Hamma Bouziane (SCHB-SpA), filiale du Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (GICA), Conscience de tous les enjeux menaçant son ampleur, sa pérennité et son succès, au regard d'une part, d'un environnement des plus concurrentiels et d'autre part, d'une conjoncture économique instable et difficile.

La SCHB, plus que jamais, s'investit dans sa volonté de maintenir sa position de leader dans l'industrie du ciment en s'appuyant sur la qualité de ses produits, l'expérience capitalisée depuis quatre décennies, l'engagement et le dévouement de son collectif.

Pour une meilleure satisfaction de nos clients et partenaires, nous continuons à leur offrir le ciment CEM II / A 42.5 N, à hauteur de leurs attentes, certifié depuis 2015 à la marque de conformité aux normes Algériennes (TED). Nous veillons également à maintenir notre Système de Management Intégré Qualité et Environnement, basé sur les exigences des normes ISO 9001 et ISO 14001, et renforçons sa dynamique d'amélioration continue, à travers l'adoption et la promotion vers une meilleure culture de Santé, et Sécurité au Travail, qui répond aux exigences de l'ISO 45001.

Dans ce contexte, je m'engage solennellement, à travers inlassablement pour l'atteinte des objectifs ci-après :

- Se conformer aux exigences légales et réglementaires en matière de QSE, applicables à notre domaine d'activité.
- Prendre aux collaborateurs des conditions de travail saines et saines, en éliminant les dangers, et en réduisant les risques pour la Santé et Sécurité au Travail ;
- Donner la priorité à la protection et à la préservation de l'environnement en minimisant nos impacts environnementaux et en insistant une gestion des déchets, efficacité et adaptée ;
- Développer l'optique marketing et communication ;
- Axer les efforts de commercialisation pour conquérir de nouveaux marchés et s'ouvrir d'avantage vers l'exportation ;
- Satisfaire les besoins et attentes des parties intéressées ;
- Développer les compétences du personnel par une formation adaptée ;
- Concrétiser le projet de co-processing écologique des déchets, comme alternative aux combustibles fossiles ;
- S'inscrire dans une perspective d'amélioration continue du Système de Management Intégré ;
- Encourager la consultation et la participation du personnel /représentants.

En adoptant cette voie qui exige de nous plus de proximité et de réactivité, je m'engage pleinement à mettre à disposition les ressources nécessaires à la mise en œuvre de cette politique.

Constantine, le 22 juin 2021

Le Président Directeur Général

KITOUNI Rezak Faridellah





المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر

GRUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
SOCIETE DES CIMENTS DE HAMMA BOUZIANE

« S.C.H.B. »

ش.ذ.ب. - راسماليها الاجتماعي: 2.200.000.000 DA

N° Registre de Commerce : 98B0062245

N° Identification Fiscale : 0998 2502 0101 639 N° Article d'Imposition : 25 020 1981 71

Réf: **123** / SF / 2021

la date : 04/08/2021

ATTESTATION DE STAGE

Nous soussignés Société des Ciments de Hamma Bouziane, Cimenterie Djouad Tahar, Attestons que M^{lle}: **BAHOULI Rokia** a suivie un stage pratique en **Développement & Gestion des Ressources Humaines** au niveau de notre unité du : **31.03.2021** au : **04.08.2021**

Cette attestation est délivrée à l'intéressée pour servir et valoir ce que de droit.

LE CHEF DPT R.H.S

S C H B

Département Ressources
Humaines et Sociales

BELGUECHI.MEHDI

10:12:47



Siege Social : BP 02 – Hamma Bouziane – Constantine, Algérie
Cimenterie Tel : 213(0) 31 90 68 45 / 90 66 37 Fax : 213 (0) 31 90 66 23 Email : Contacts.SCHBUNITE@gica.dz

