



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني ل.م.د.

تخصص: تنظيم وعمل

ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء

(CNAS) - وكالة تيارت -

الإشراف:

د. عربات منير

من اعداد الطالبتين:

- مصطفى فاطيمة
- عيسى خالدية

لجنة المناقشة

| الصفة        | الرتبة          | الأستاذ            |
|--------------|-----------------|--------------------|
| رئيسا        | أستاذ محاضر أ   | زهواني عمر         |
| مشرفا ومقررا | أستاذ محاضر أ   | عربات منير         |
| مناقشا       | أستاذ مساعد "أ" | أم الرثم نور الدين |

السنة الجامعية: 2021م - 2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

الحمد لله و كفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و أهله و من وفى أما بعد:

الحمد لله أول من يشكر و يحمى أثناء الليل و أطرافه النهار هو العلي القهار الأول و الآخر ، الظاهر و الباطن، الذي أكرمنا بنعمته التي لا تحصى و أنعم علينا برزقه الذي لا ينفى و أثار دروبنا فله جليل الحمد و الثناء العظيم، هو الذي أكرم علينا إذ أرسل فينا عبده و رسوله "محمد ابن عبد الله" عليه أزكى الصلوات و أطهر التسليم، أرسله بقرآنه المبين، فعلمنا ما لم نعلم و حثنا على طلب العلم أينما وجد.

لله الحمد كله أن وفقنا لتتمة هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى، الذي ألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع مذكورة لنيل شهادة الماستر مهدة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و أطال في عمرهما.

و الشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه، من أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة و لا يسعنا في هذا المقام أن نرفع كلمة شكر للأستاذ الفاضل المشرف "عربات منير" الذي لم يبخل علينا بنصائحه و إرشاداته التي ساعدتنا في إنجاز هذه المذكرة و مساندة لنا طوال مسارنا الجامعي.

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب و من بعيد.

و في الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز و جل أن يرزقنا السداد و الرشاد و العفاف و الغنى و أن يجعلنا من الممتدين.

- عيسى خالدية

- مصطفى فاطيمة





## إهداء



إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك  
و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك و لا تطيب الجنة إلا برويتك. و صلى الله على صاحب الشفاعة  
محمد النبي الكريم و آله و صحبه الطيبين و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.  
إلى من كلله الله بالهبة و الوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل  
افتخار، إلى من تشققت يداه في سبيل رعايتي، إلى بطل طفولتي و سندي في هذه الدنيا و النبض  
الذي تتوقف عليه حياتي، إلى من علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة و صبر  
" أبي الغالي حفظه الله و جعله تاجا فوق الرأس "

إلى ملاكي الدارس في الحياة، إلى معني الحب و الحنان، إلى بسمه الحياة و سر الوجود  
إلى من كان دمانها سر نجاحي و حنانها بلمس جراحي، إلى من وهبني الأمل و النشأة على  
شغف الاطلاع و المعرفة، إلى أغلى الحبايب  
" أمي الحبيبة أطال الله في عمرها "

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقيد المتين إخواني (أبو بكر، محمد، مصطفى،  
يونس ياسين).

إلى من كانوا أعوانا لي في رحلة بحثي، إلى نصفي الثاني رفقاء البيت الطاهر الأنيق إختوتي  
(صبرينة، شيما، أمينة، فاطيمة).

إلى من كاتفنتني و نحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية رفيقة دربي و أختي  
الغالية التي تقاسمت معنا الحلو و المر و نحن في انجاز هذه المذكرة "خالدة" أدامها الله بقربي  
و أدام محبتنا و صداقتنا.

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي و إلى كل من أحبهم قلبي و نسيهم قلبي و أخيرا إلى كل من  
ساعدني و كان له دور من قربي أو من بعيد في إتمام هذه الدراسة سائلة المولى عز و جل أن  
يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا و الآخرة.  
أهدي لكم ثمرة جهدي و حصادي العلمي المتواضع.

**\* فاطمة \***

## إهداء

أولاً، لك الحمد ربي كثير فضلك وجميل عطائك، الحمد لله ربي و مهما حمدنا فلن نستوفي حمدك ، و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده.

إلى ذلك الحرفه الالامتناهي من الحب و الرقة و الحنان، إلى التي بجانها ارتويت و بدفنها احتميت و بنورها اهتديت و ببصرها اقتديت لك أيتها الروح التي تعانق روحي

" أمي حبيبتي حفظها الله و أطال في عمرها "

إلى من سقى و شقى لأنعم بالراحة و المناء، إلى بحر العلم و التعلم، إلى من احترقت شموعه ليضيء لنا درب النجاح ، إلى من أيقض في نفسي الأمل و فتح أمامي أبواب النور و التطلع إلى المستقبل ركنة عمري و صدر أمانتي و كبريائي و كرامتي

" أبي الغالي حفظه الله و أطال في عمره "

إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتبه القلم، إلى من قاسموني طو الحياة و مرها تحت السقف الواحد إخوتي (أمين، إبراهيم، يوسف، شروق)

إلى أختي و خالتي خيرة و أولادها ( فاروق، تقوى، و بلأخص الكتكوت ،رضوان)

إلى الأطفال (إسحاق، نزال، محمد، ابتهاج، أسيل)

إلى أحسن من عرفني بها القدر، إلى من سرنا سويًا و نحن نشق الطريق معا نحو النجاح و الابداع، إلى من تكاتفنا يدا بيد و نحن نقطع زهرة تعلمنا، إلى رفيقة دربي و صديقة عمري و أختي التي لم تلدها أمي فاطيمة و إلى كل أفراد عائلتها الكريمة.  
إلى كل من لم يدركهم قلبي أقول لهم بعدتم و لم يبعد عن القلب حركم و أنتم في الفؤاد حضور، أهدي لكم هذا العمل المتواضع راجية من المولى عز وجل أن يبيد القبول و النجاح.

\* خالدة \*

## فهرس المحتويات

كلمة شكر

الإهداء

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة ..... أ

العنوان ص

### الفصل الأول

#### الإطار النظري والتصوري للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع..... 6

ثانياً: أهمية الموضوع..... 6

ثالثاً: أهداف الدراسة..... 7

رابعاً: إشكالية الدراسة..... 8

خامساً: فرضيات الدراسة..... 9

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة..... 10

سابعاً: الدراسات السابقة..... 21

#### الفصل الثاني: ثقافة المؤسسة

أولاً: التراث النظري المتعلق بثقافة المؤسسة..... 37

ثانياً: أهمية ثقافة المؤسسة..... 39

ثالثاً: أهداف ثقافة المؤسسة..... 41

|                                       |       |   |
|---------------------------------------|-------|---|
| 42                                    | ..... | رابعاً: مزايا ثقافة المؤسسة.....                              |
| 43                                    | ..... | خامساً: مصادر ثقافة المؤسسة.....                              |
| 44                                    | ..... | سادساً: أبعاد ثقافة المؤسسة.....                              |
| 45                                    | ..... | سابعاً: مستويات ثقافة المؤسسة.....                            |
| 47                                    | ..... | ثامناً: أنواع ثقافة المؤسسة.....                              |
| 51                                    | ..... | تاسعاً: خصائص ثقافة المؤسسة.....                              |
| 53                                    | ..... | عاشراً: وظائف ثقافة المؤسسة.....                              |
| 54                                    | ..... | حادي عشر: تصنيف عناصر ثقافة المؤسسة.....                      |
| 57                                    | ..... | ثاني عشر: مكونات ثقافة المؤسسة.....                           |
| <b>الفصل الثالث: التغيير التنظيمي</b> |       |   |
| 61                                    | ..... | أولاً: التراث النظري المتعلق بالتغيير التنظيمي.....           |
| 66                                    | ..... | ثانياً: أسباب التغيير التنظيمي.....                           |
| 69                                    | ..... | ثالثاً: خصائص التغيير التنظيمي.....                           |
| 71                                    | ..... | رابعاً: أهمية و أهداف التغيير التنظيمي.....                   |
| 74                                    | ..... | خامساً: أنواع التغيير التنظيمي.....                           |
| 76                                    | ..... | سادساً: مصادر التغيير التنظيمي.....                           |
| 77                                    | ..... | سابعاً: أبعاد التغيير التنظيمي.....                           |
| 78                                    | ..... | ثامناً: العوامل المساعدة على إحداث التغيير التنظيمي.....      |
| 80                                    | ..... | تاسعاً: إستراتيجيات و مجالات التغيير التنظيمي.....            |
| 85                                    | ..... | عاشراً: مراحل التغيير التنظيمي.....                           |
| 88                                    | ..... | حادي عشر: مقاومة التغيير التنظيمي (أسبابها و طرق علاجها)..... |



92 ثاني عشر: دور ثقافة المؤسسة في إحداث عملية التغيير التنظيمي.....

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

96 أولاً: مجالات الدراسة.....

96 1- المجال المكاني.....

99 2- المجال البشري.....

100 3- المجال الزمني.....

101 ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة.....

102 ثالثاً: أدوات جمع البيانات.....

102 1-الملاحظة.....

103 2- الإستمارة.....

105 3- المقابلة.....

105 4- الوثائق و السجلات.....

106 رابعاً: عينة الدراسة و كيفية اختيارها و خصائصها.....

### الفصل الخامس مناقشة و تحليل نتائج الدراسة:

114 أولاً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى.....

124 ثانياً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية.....

|     |       |  |
|-----|-------|--|
| 132 | ..... | ثالثا: عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة.....           |
| 142 | ..... | رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....         |
| 145 | ..... | خامسا: تقييم الفرضية العامة للدراسة.....                 |
| 146 | ..... | سادسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة..... |
| 149 | ..... | خاتمة.....   |
| 152 | ..... | قائمة المصادر والمراجع.....                              |
| 163 | ..... | قائمة الملاحق.....                                       |

ما \_\_\_\_\_ خص \_\_\_\_\_ دراسة

## قائمة الاشكال:

| الرقم | الشكل يوضح                               | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01    | كيفية بناء عناصر ثقافة المؤسسة           | 56     |
| 02    | كيفية إعداد استراتيجيات التغيير التنظيمي | 81     |
| 03    | نموذج كيرت لوين لمراحل التغيير التنظيمي  | 87     |
| 04    | عملية التغيير التنظيمي ومشاكل التغيير    | 88     |
| 05    | نموذج حقل القوى (نظرية حقل القوى)        | 89     |

## قائمة الجداول:

| الرقم | الجدول يوضح   | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01    | الفرق بين التغير التنظيمي والتغيير التنظيمي                   | 19     |
| 02    | ملخص الفروق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي            | 20     |
| 03    | مجالات التغيير التنظيمي                                       | 85     |
| 04    | كيفية بناء الإستمارة  | 104    |
| 05    | قائمة الأستاذة المحكمين                                       | 105    |
| 06    | خصائص عينة الدراسة  | 108    |
| 07    | خصائص الأثر الإيجابي الذي يتركه فريق العمل في المؤسسة         | 114    |
| 08    | ما يتولد عن نشر ثقافة فريق العمل من مظاهر إيجابية             | 115    |
| 09    | المعارف و الخبرات الإيجابية المتشكلة بين أعضاء فريق العمل.    | 117    |
| 10    | المظاهر الإيجابية المترتبة من عمليات الاتصال داخل فريق العمل. | 118    |
| 11    | الإيجابيات المتمخضة عن فريق العمل و المحققة لأهداف المؤسسة.   | 119    |
| 12    | مساهمة ثقافة فريق العمل في تحسين سلوك العاملين في المؤسسة.    | 121    |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 122 | ما إذا كان هناك انضباطا بين العاملين داخل المؤسسة.                                  | 13 |
| 124 | نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة في حالة وجودها.                                     | 14 |
| 125 | الرغبة في تغيير العمل و علاقتها بالحوافز التي تقدمها المؤسسة.                       | 15 |
| 126 | قيام المؤسسة بإجراءات تحفيزية بهدف زيادة كفاءة العمال.                              | 16 |
| 128 | الإيجابيات المتولدة عن قيام المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية و تدريبية للعمال           | 17 |
| 130 | الأسس التي تعتمدها المؤسسة في نظام الترقية.   | 18 |
| 131 | تشجيع وتدعيم المؤسسة على طرح الأفكار بهدف زيارة كفاءة العمال و تسهيل المهام لهم     | 19 |
| 132 | المظاهر الإيجابية التي تتولد عن ثقافة الإبداع                                       | 20 |
| 133 | دور نشر ثقافة الإبداع في اندماج العاملين في المؤسسة                                 | 21 |
| 134 | الترغيب في العمل وعلاقته بتمتية المهارات الإبداعية لدى العاملين .                   | 22 |
| 136 | إتاحة الفرص للتجديد وعلاقته بالإبداع في إنجاز المهام                                | 23 |
| 137 | نظرة المؤسسة للأشخاص المتميزين و المتفوقين  | 24 |
| 138 | ما إذا كان إعتقاد مشاركة العمال في تقديم أفكار جديدة يساهم في زيادة إندماج العاملين | 25 |
| 140 | الإعتماد على منظومة إتصالية فعالة و علاقتها بإندماج العاملين في المؤسسة             | 26 |
| 141 | الإعتقاد بأن الثقافة السائدة في المؤسسة تساهم في إحداث تغيير تنظيمي                 | 27 |

# مقدمة

على إثر التحولات و التغييرات الجديدة التي تشهدها المؤسسات اليوم و التي تحيط بها كانبجار ثورة المعلومات و الأنترنت و العولمة و الاقتصاد الحر و ظهور التكتلات ، و جب على هذه المؤسسات التكيف و التأقلم مع هذه المتغيرات لكي تحقق النجاح و الاستمرار، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها، و السبيل الأمثل لتحقيق نجاحها، فأهم ما يميز العالم المعاصر اليوم هو سرعة التحول و التغيير في بيئة الأعمال، و هذا ما أدى إلى ظهور المنافسة بين المنظمات و الدخول في دائرة التحدي و هذا ما ألزمها العمل تحت شعار البقاء للأقوى، و لذا و جب على المؤسسة إنشاء منصة مشتركة تجمع الأفراد من حيث المؤهلات العلمية و الخبرات و التخصصات المختلفة التي تسمح باشتراك كل الأعضاء في العمل و تسيير المؤسسة و حل المشاكل مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المؤسسة و كذا الرضا و الراحة لدى العمال و أصبح مما لا شك فيه أن لثقافة المؤسسة دورا بارزا في الحفاظ على هوية الجماعة و بقائها و استمرارها.

و لقد حظيت الثقافة بشكل عام و ثقافة المؤسسة بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة كونها الركيزة الأساسية في تحديد كفاءة و فعالية التنظيمات الإدارية و في توجيه سلوك العاملين و مساعدتهم على انجاز أعمالهم بصورة أفضل و بالتالي التأثير على الجوانب التنظيمية و القرارات الإدارية، حيث تعتبر ثقافة المؤسسة من أهم ملامح الإدارة الحديثة، و تعتبر عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال، إذ تقوم بدور حيوي في تجديد و تطوير الفكر الإداري، و لكي تضمن المؤسسة ولاء أفرادها و جب وجود اتفاق بين أهدافها و قيم و ثقافة هؤلاء الأفراد و إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات و القدرات في أداء العاملين، و لتحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري و المادي للمؤسسة، فإنه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار المنظومة الثقافية المتبعة و أهمها التغيير التنظيمي كأحد دعائم هذه المنظومة.

و يعد التغيير التنظيمي عنصرا مهما لنجاح المنظمات في الوقت الحاضر و الذي يتسم بالتغيير السريع و العميق في الجوانب التكنولوجية و الاقتصادية و الإدارية، مما ينعكس أثرها على التنظيم أو المؤسسة بشكل خاص و التي أصبحت من أهم مهامها و أهدافها تحقيق التكيف و التوافق مع هذه التغيرات السريعة والمتجددة، فالتغيير التنظيمي يعمل على تجديد الحيوية داخل المنظمة و يبيث الأمل و الطموح في نفوس العاملين فيها لتحقيق أهدافهم و طموحاتهم.

لذا فالمنظمة تسعى دوما إلى المحافظة على توازنها و التعايش مع بيئتها الداخلية و الخارجية قدر المستطاع و هذا ما يدفعها إلى الأخذ بمنهجية التغيير التنظيمي كونه عملية جوهرية لضمان بقائها، و هذا لا يتحقق إلا بتبني ثقافة تنظيمية التي تعتبر روح المؤسسة.

و نظرا لأهمية العلاقة بين مفهومي ثقافة المؤسسة و التغيير التنظيمي في وجود المؤسسة بصفة عامة و في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بصفة خاصة و تحقيقها لأهداف دراستنا سنحاول تسليط الضوء على المتغيرين للوصول إلى ربط ما هو نظري بالواقع الإداري للمؤسسة الجزائرية أكثر. ومن هذا المنطلق لتوضيح موضوع دراستنا ثقافة المؤسسة و علاقتها بالتغيير التنظيمي، فقد قسمنا مذكرتنا إلى خمسة فصول منها ما هو نظري و منها ما هو ميداني نذكرها كما يلي:

**الفصل الأول:** جاء تحت عنوان الإطار النظري والتصوري للدراسة و الذي تضمن أسباب اختيار الموضوع و أهميته و أهداف الدراسة، و طرح إشكالية الدراسة و فرضيتها بالإضافة إلى تحديد مفاهيم الدراسة كما شمل هذا الفصل أيضا الدراسات السابقة.

**أما الفصل الثاني:** جاء تحت عنوان ثقافة المؤسسة، جاء فيه تقديم المداخل النظرية لثقافة المؤسسة و أهميتها و أهدافها و مزاياها و مصادرها و أبعادها و مستوياتها و أنواعها إضافة إلى وظائفها و تصنيف عناصرها و مكوناتها.

ثم يليه **الفصل الثالث**: تحت عنوان التغيير التنظيمي الذي احتوى على المداخل النظرية للتغيير التنظيمي وأسبابه وخصائصه وأهميته وأهدافه وأنواعه ومصادره وأبعاده إضافة إلى العوامل المساعدة على إحداث التغيير التنظيمي، استراتيجياته ومجالاته بالإضافة إلى مراحلها ومقاومته (أسبابها وطرق علاجها) وآخر عنصر في هذا الفصل دور ثقافة المؤسسة في إحداث تغيير تنظيمي.

ثم جاء **الفصل الرابع**: تحت عنوان الإطار المنهجي للدراسة، حيث تناول مجالات الدراسة (المكاني، الزمني، البشري)، المنهج المتبع في الدراسة، أدوات جمع البيانات (الاستمارة، الملاحظة، الوثائق والسجلات، المقابلة)، عينة الدراسة وخصائصها.

أما **الفصل الخامس**: فقد قمنا بعرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة و التي تضمنت مناقشة و قراءة و تحليل النتائج و كذا مناقشتها ثم صياغة النتائج العامة للدراسة و انتهى العمل بخاتمة الدراسة.



## الفصل الأول

### الإطار النظري والتصوري للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع.

ثانياً: أهمية الموضوع.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: إشكالية الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة.

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

**أولاً: أسباب اختيار الموضوع:**

- \* الرغبة الذاتية و الميل الشخصي في دراسة موضوع ثقافة المؤسسة و علاقتها بالتغيير التنظيمي.
- \* اندراج الموضوع ضمن تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل.
- \* محاولة إثراء الرصيد المعرفي في موضوع ثقافة المؤسسة و علاقتها بالتغيير التنظيمي.
- \* إمكانية تطبيق هذه الدراسة في أرض الواقع و اكتشافها أكثر.
- \* محاولة معرفة بعض المكونات الثقافية السائدة في المؤسسة قيد البحث و كيفية تأثيرها في حدوث التغيير التنظيمي.
- \* موضوع تتوفر به المادة العلمية.
- \* محاولة معرفة دور الثقافة التنظيمية و إبراز أثرها في كيفية إحداث عملية التغيير التنظيمي.
- \* حداثة الموضوع في بعده السوسيو تنظيمي.
- \* ضرورة التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين المتغيرين.
- \* اعتبار موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في العصر الحديث بسبب التحديات و التعقيدات البيئية التي تحيط بالمنظمة.
- \* كما تعد هذه الدراسة امتدادا للدراسات السابقة و بوابة للدراسات مستقبلية.

**ثانياً: أهمية الموضوع:**

- تندرج أهمية الموضوع من كونه يركز :
- \* على أهم معطى في المؤسسة و هي ثقافة المؤسسة و الدور الذي تلعبه في إحداث تغيير تنظيمي.
- \* تتبني القيمة العلمية للموضوع على أبعاد معرفية و نظرية و ميدانية ذات طبيعة سوسيولوجية.

- \* يؤسس أحد الموضوعات المهمة في ميدان سوسولوجيا التنظيم و العمل.
- \* تمثل ثقافة المؤسسة أهمية بحتة في المؤسسات كونها تساعد مسؤولي المنظمات على إحداث تغيير تنظيمي.
- \* كونه من متطلبات الواقع المؤسسي حيث يمثل إستراتيجية هامة لتطوير أي مؤسسة و الحفاظ على سيرورتها.
- \* يساعد على معرفة كيف تكون عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.
- \* يساهم في وعي إدارة المنظمات و ذلك بالنظر للدور المهم الذي يلعبه التغيير في تحقيق أهداف المنظمة و تطويرها.

### ثالثا: أهداف الدراسة:

- إن أي دراسة يقوم بها الباحث إلا و يسعى من خلالها للوصول إلى أهداف معينة تتيح له بلوغ الحقيقة أو نتيجة ربما تكون نهائية، و منه تقوم دراستنا على جملة من الأهداف المتمثلة فيما يلي:
- \* محاولة معرفة الأبعاد المكونة لكل من ثقافة المؤسسة و التغيير التنظيمي.
- \* محاولة معرفة ما إذا تبنت المؤسسة لمنظومة ثقافية موجهة نحو العامل أدى ذلك إلى إحداث عملية التغيير التنظيمي.
- \* محاولة معرفة دور ثقافة فريق العمل في إحداث تغيير سلوك العاملين في المؤسسة.
- \* محاولة معرفة دور ثقافة التحفيز في زيادة كفاءة العمل داخل المؤسسة.
- \* محاولة إبراز كيفية مساهمة ثقافة الإبداع في اندماج العاملين للتنظيم داخل المؤسسة.
- \* محاولة دراسة الموضوع دراسة ميدانية للوصول إلى حقائق علمية ذات مصداقية.
- \* معرفة ما إذ يوجد معوقات الثقافة التي من شأنها أن تجد من تحقيق تغيير أفضل في المؤسسة.

رابعاً: إشكالية الدراسة:

تمتلك المنظمات الإدارية بوجه عام خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها، و هذا راجع إلى اختلاف أنواعها و مهامها، و كذا اختلافها في الأنماط الفكرية و الثقافية التي تحكم سلوكها، ذلك ما يتيح لها بلوغ أهداف البقاء و النمو و الاستمرارية و التميز التي لن تتحقق إلا بامتلاكها لمنظومة ثقافية متكاملة و كذلك من خلال الاهتمام ببيئتها الداخلية حتى تتلائم مع بيئتها الخارجية.

و إن ذلك يتطلب الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في نجاح و تقدم المنظمات لما له من معرفة و خبرة و مهارة، لذلك فقد حظي موضوع ثقافة المؤسسة باهتمام كبير من منظري التنظيم باعتباره أحد العوامل الأساسية لنجاح و تفوق المؤسسات، فالمنظمة هي التي تملك ثقافة تكيفية و قوية تمكن أعضائها من الالتزام و الانضباط و الإبداع و المشاركة في اتخاذ القرارات نظراً للدور الذي تلعبه في التأثير على سلوك و انتماء العاملين بحيث تعمل على تحديد الأنماط الواجب تبنيها و العمل على تعديلها وفقاً للمتطلبات التي تتحكم فيها عادة الظروف و المواقف المتباينة و التي يصعب التنبؤ بها في الكثير من الأحيان، ذلك ما يوفر إطاراً مميزاً للتنظيم بواسطته يمكن توجيه عملية التغيير التنظيمي، و بالتالي فالثقافة التنظيمية تمثل جانباً مهماً من البيئة الداخلية التي تحافظ على وحدة المؤسسة و تكاملها.

و يعد التغيير التنظيمي من أهم سمات العصر الحديث نظراً للدور المهم الذي يلعبه في مواكبة التطورات التي يشهدها العالم في شتى المجالات، إذ تحتاجه جميع المؤسسات لمواجهة التحديات و الصعوبات الموجودة في البيئة التنظيمية المعاصرة لذلك فعملية التغيير التنظيمي هي في الحقيقة وسيلة المنظمة لتحقيق النمو و التطور و كذلك تحقيق التكيف و التوازن مع البيئة المحيطة و بالتالي فإن التغيير عملية ضرورية و لازمة لكافة المنظمات لأن من دونها تتوقف ديناميكية تلك المنظمات و منه فالتغيير التنظيمي لا يعتبر غاية في

حد ذاته و إنما يعتبر وسيلة للوصول للنتائج التي تعكس فلسفة التنظيم و قدرته على البحث عن التميز.

و عليه فتقافة المؤسسة لها دور مهم في إحداث عملية التغيير، كون المؤسسة لا تعيش في عزلة عن محيطها الخارجي، بحيث تتأثر به و تأثر فيه في نفس الوقت، لذا أصبح التغيير التنظيمي ضرورة ملحة تتوقف عليه فعالية و كفاءة جوانب التغيير في المؤسسة.

و بناء على ما سبق ذكره تتضح حدود إشكالية البحث، و عليه تحاول الدراسة الراهنة التي طبقت في مؤسسة الصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS لولاية تيارت الإجابة عن سؤال محوري مفاده **كيف تساهم ثقافة المؤسسة في إحداث عملية التغيير التنظيمي و التي تنبثق عن السؤال الرئيسي جملة من التساؤلات تمت صياغتها على النحو التالي:**

\* كيف يكون لثقافة فريق العمل دور في توجيه سلوك العاملين في العمل؟

\* كيف يكون لثقافة التحفيز دورا في زيادة كفاءة العمال داخل المؤسسة؟

\* كيف تساهم ثقافة الإبداع في زيادة اندماج العاملين في التنظيم داخل المؤسسة؟

**خامسا: فرضيات الدراسة:**

**الفرضية العامة:**

يؤدي تبني المؤسسة لمنظومة ثقافية موجهة نحو العامل إلى إحداث عملية التغيير

التنظيمي.

**الفرضيات الفرعية:**

\* كلما زادت ثقافة فريق العمل كلما حدث تغيير لسلوك العاملين في المؤسسة.

\* كلما زادت ثقافة التحفيز زادت كفاءة العمال داخل المؤسسة.

\* كلما زادت ثقافة الإبداع زاد اندماج العاملين للتنظيم داخل المؤسسة.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

إن عملية تحديد المفاهيم في كل بحث علمي هي الخطوة الرئيسية لفهم و تحليل موضوع الدراسة و ذلك لإزالة الغموض و الفهم الخاطئ و باعتبار هذه المرحلة بالغة الأهمية قمنا في دراستنا هذه بتقسيم المفاهيم إلى مفاهيم ثانوية و الأخرى رئيسية المتمثلة في عنوان موضوع الدراسة.

أ- المفاهيم الثانوية:

1: مفهوم الثقافة:

إن مفهوم الثقافة يعتبر من المفاهيم التي تحمل معاني كثيرة و حتى اليوم لا يوجد لمفهومها تحديد واضح و دقيق و ذلك يعود لاختلاف التخصصات و وجهات النظر لدى العلماء و المفكرين فكل عالم يعرفها حسب توجهه و تخصصه، إذ أن مصطلح الثقافة في العلوم الاجتماعية و في علم الاجتماع خاصة يحمل حوالي 300 تعريف و فيما يلي سنقوم بعرض أهمها:

\* التعريف اللغوي:

- يعرفها بن منظور: " الثقافة من ثقف الشيء ثقفا و ثقافا و ثقوفة، حدقه و رجل ثقف، و ثقف حاذق فهم بالأتباع، قالوا ثقف لقف، و يقال ثقف الشيء و هو سرعة التعلم ".  
- و القواميس الحديثة تقول: ثقف ثقافة صار حاذقا خفيفا و ثقف الكلام فهمه بسرعة و من هنا نرى أن مصطلح الثقافة في اللغة العربية يشير إلى الحدة و السرعة في الفهم العقلي " <sup>1</sup>.  
- و يشكل القرآن الكريم مصدرا لمعنى الثقافة و هو الظفر بالشيء بعد البحث عنه كما في الآية الكريمة: " و اقتلوهم حيث ثقفتموهم " <sup>2</sup> و كذلك " فإما تتقنهم في الحرب فشردهم من خلفهم لعلهم يذكرون " <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أشواق عبد الحسن عبد الساعدي: الثقافة و التنمية البشرية، دراسة نظرية لبعض المتغيرات الثقافية، ط 1، الحضارية للطباعة و النشر، العراق، 2008، ص 20، ص 21.

<sup>2</sup> القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 191.

<sup>3</sup> القرآن الكريم، سورة الأنفال، الآية 57.

### \* التعريف الاصطلاحي:

- عرفها تاييلور: بأنها ذلك " الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع " .<sup>1</sup>

- عرفها مالك بن نبي: بأنها " مجموعة من الصفات الخلقية و القيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته و تصبح لا شعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه " .<sup>2</sup>

- عرفها رونالد إينغلهارت: " الثقافة نظام من النظرات و القيم و العلوم مشترك بين الناس على نطاق واسع و ينتقل من جيل إلى جيل " .<sup>3</sup>

### 2: مفهوم المؤسسة:

تعد المؤسسة مجموعة الأنظمة ذات معايير مرتبطة تتبع من القيم المشتركة و المعممة من خلال مجتمع معين أو مجموعات اجتماعية معينة، بوصفها أحد طرقها الشائعة في التمثيل و التفكير و الإحساس و تمثل جزءاً لا يتجزأ من الحياة الاجتماعية، كما أنها تعد مصدر الممارسات الاجتماعية المتكررة و التي تضطلع من خلالها معظم الأنشطة الاجتماعية و على هذا النحو تعتبر المؤسسات شيئاً جوهرياً بالنسبة إلى فكرة البيان الاجتماعي و التنظيم البيوي للنشاطات البشرية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بوفلجة غيات: القيم الثقافية و فعالية التنظيمات، مخبر البحث في علم النفس و علوم التربية، ط 1، جامعة وهران، 2010، ص 8.

<sup>2</sup> زكي الميلاد: المسألة الثقافية من أجل بناء نظرية في الثقافة، المركز الحضاري لتنمية الفكر الإسلامي، ط2، بيروت، 2010، ص 79.

<sup>3</sup> محمد جواد أبو القاسمي، تر حيدر نجق: نظرية الثقافة، مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي، ط 1، بيروت، 2008، ص 72.

<sup>4</sup> جون سكوت، تر، محمد عثمان: علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، ط1، الشبكة العربية للأبحاث و النشر، لبنان، 2009، ص 357.

إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد و تنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن اعتبارها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة و محددة حسب طبيعة المؤسسة و هي مفتوحة على النظام الاقتصادي و الذي من خلاله تحصل على عوامل الإنتاج و تؤثر فيه عن طريق منتجاتها، و هي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة و تشكل فيه خلية اجتماعية خاصة لها وسائل قانونية و مالية و مادية و هي أيضا مركز اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

المؤسسة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، و تتداخل العلاقات فيما بينها و بين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.<sup>2</sup>

ب- المفاهيم الرئيسية:

1: مفهوم ثقافة المؤسسة:

- تعريف كيرت لوين: " بأنها مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها و الثقافة شيء لا يشاهد و لا يحس و لكنه حاضر و يتواجد في كل مكان و هي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة و يؤثر فيه".<sup>3</sup>

يبين الباحث في هذا التعريف بأن ثقافة المنظمة مزيج بين القيم و المعتقدات تتعلق بالأفراد كونها المنهج الذي يسيير عليه العمال في عملهم و هي الميزة الأساسية و الشيء المعنوي المتواجد في المؤسسة.

<sup>1</sup> نوري منير: تسيير الموارد البشرية، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، 10 20، ص 12.

<sup>2</sup> نوري منير، فريد ورتل: إدارة الموارد البشرية، ط 1، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 24.

<sup>3</sup> إدارة الموارد البشرية و دورها في التطوير الإداري، منشورات، المنظمة العربية للتنمية، د ط، مصر، 2010، ص 55.



- يعرفها Edgar Morin: " على أنها ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد و المعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات)، القيم و المعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير و تاريخ المنظمات و الطقوس الجماعية".<sup>1</sup>

يبين الباحث من خلال هذا التعريف بأن ثقافة المؤسسة هي مجموع التفسيرات العقلية و هي بمثابة بطاقة تعريف للمجتمع و هي المكونة لشخصية المنظمة.  
- تعريف أوتيشي W.Ouchi: " ثقافة المنظمة بأنها تتألف من الرموز و الطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم و المعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة ".<sup>2</sup>  
يبين الباحث من خلال هذا التعريف بأن ثقافة المنظمة عبارة عن افتراضات و توقعات السائدة في المنظمة.

- يرى إيليو جاك: " أن ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير و السلوك الاعتيادي و التقليدي، تكون مقسمة و مشاركة بين أعضاء المنظمة و تعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة ".<sup>3</sup>

يشير الباحث في هذا التعريف بأن ثقافة المؤسسة هي وسيلة للتفكير و أسلوب تقليدي و تكون مشتركة بين العمال و ذلك من خلال اندماجهم في المنظمة.  
- و تعرف أيضا على أنها: تعكس الثقافة عادة، رسالة المنظمة و أهدافها و قيم المؤسسين و قد عرفت ثقافة المنظمة بعدة تعاريف فقد وصفت مثلا:  
- بأنها تلك القيم السائدة التي تعتقها المنظمة أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين و الزبائن، و تعني طريقة الأشياء المعمولة حولنا، أو هي الافتراضات و المعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة ".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بو الشرش كمال: الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، ط 1، 2015، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، ص 10.

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، د ط، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2013، ص 436.

<sup>3</sup> يوسف مسعداوي: مرجع سابق، ص 436.

نستنتج التعاريف المذكورة أعلاه عن فكرة رئيسية أن ثقافة المنظمة تشير إلى معنى مشترك، و هو أن كل منظمة تمتلك مجموعة من المعتقدات و الرموز و الطقوس و الأساطير، نشأت بمرور الزمن و هذه خلقت بدورها فهما مشتركا لدى أعضاء المنظمة ول الأشياء و الأهداف و كيفية التصرف إزاءها.

- و يرى عامر الكبيسي الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة من المعاني المشتركة و التي تشمل القيم و الاتجاهات و المشاعر و التي تحكم سلوك أفرادها ".  
أو هي مجموعة من القيم التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمات و التي تحكم سلوكهم و تؤثر على أدائهم للأعمال المنوطة بهم، و هذه القيم تشمل ( القوة، الصفة، المكافآت، الفاعلية، الكفاءة و العدالة، فرق العمل، النظام ).<sup>2</sup>

يبين الباحث في هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية مجموعة من القواعد المشتركة التي تحدد سلوكيات الأفراد و التي تضبط أدائهم في العمل و التي تشمل بعض الجوانب المعرفية لأفراد المنظمة.

- تعريف جبسون و آخرين: " بأنها تعني شيئاً متشابهاً لثقافة المجتمع و تتكون من قيم و اعتقادات و مدركات و افتراضات و قواعد و معايير و أشياء من صنع الإنسان و أنماط سلوكية مشتركة، إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها و مناخها و تحدد السلوك و الروابط المناسبة ".  
- نستنتج من هذا التعريف بأن الثقافة تخص المجتمع و هي مجموعة الأنساق و المعايير و الأشياء التي خلقها الإنسان و هي مشتركة بين الأفراد و هي التي تضبط سلوكياتهم.

- تعريف محمد القريوتي: " بأنها تشير إلى منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي تتطور و تستقر مع مرور الزمن و تصبح سمة خاصة للتنظيم

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري: الإدارة، الإستراتيجية، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، ط عربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 128، ص 129.

<sup>2</sup> محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، ط 1، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 195.

بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم و السلوك من كل عضو فيه " 1

يبين الباحث من خلال هذا التعريف بأن ثقافة المؤسسة هي نظام و مجموعة المعايير و هي خاصية من خصائص التنظيم و السلوك الصادر عن كل فرد في المنظمة.  
- أما شين Edgar Shein : فيعرفها في كتابه الثقافة التنظيمية و القيادة بأنها " مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها المنظمات أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها.  
حيث يقصد بالمبادئ الأساسية:

\* احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي.

\* القيم التي تساعد على التكيف الداخلي تجد مبدأ الاستماع للغير و احترام القواعد " 2.

يبين الباحث في هذا التعريف بأن الثقافة التنظيمية هي مجموع الافتراضات الأساسية و هي الركيزة و الطريقة التي حددتها و وضعتها المؤسسة من أجل التطور و الوصول إلى نهج صحيح و لتفادي الأخطاء و بالتالي تكيف و تفاعل الأفراد مع بيئة المنظمة.  
تعرف ثقافة المؤسسة بتبادل الأفكار بين الأفراد و المجموعات، معتقدات و سلوكيات و تصرفات و أعراف و أنماط معينة مع بعضهم البعض بالإضافة إلى أن الثقافة قوة غير مرئية و غير ملحوظة. 3

نستنتج من خلال هذا التعريف أن ثقافة المؤسسة عبارة عن قيم و معايير داخل المنظمة و هي شيء معنوي بالدرجة الأولى.

1 إدارة الموارد البشرية و دورها في التطوير الإداري، مرجع سابق، ص 55، ص 56.

2 بو الشرش كمال: مرجع سابق، ص 10، ص 11.

3 بشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 221.

\* التعريف الإجرائي لثقافة المؤسسة:

هي مجموعة المبادئ و الاتجاهات و الأساليب و القيم المولدة للتعاون و الاندماج و التكيف و التي تعمل على تنظيم و ضبط سلوك الأفراد داخل المؤسسة و ضمان الاستقرار التام لها كونها تشكل عاملا رئيسيا مؤثرا بشدة على سير المنظمة و ذلك لتحقيق أهدافها و كذا حل مشاكلها مما يجعلها تتميز عن غيرها من المؤسسات.

2: مفهوم التغيير التنظيمي:

- تعريف روبنسون (Robonson): يعرف التغيير التنظيمي بأنه " التحرك و الانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة و فعالية ".  
يشير التعريف أعلاه بأن التغيير هو الانتقال من مرحلة غير مرغوب فيها إلى مرحلة مرغوب فيها، يجب أن تكون أكثر إيجابا و إفادة و أن تتلقى رضا من طرف عمال المنظمة.

- تعريف بيكارد (Jean Pierrs Bachard): يعرف التغيير بأنه " جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها و يدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم من خلال إدخال تحسينات و تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم و ذلك باستخدام نظرة العلوم السلوكية ".  
يشير التعريف أعلاه بأن التغيير هو عملية مخططة مدروسة تشمل المنظمة بأكملها و ذلك عن طريق إدخال تعديلات بهدف رفع فعالية التنظيم و ذلك بالاعتماد على نظرة العلوم السلوكية.

- تعريف فرنش و بل (French & Bel): فيعرفان التغيير بأنه " جهد و نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها و تجديد ذاتها من خلال إدارة تشاركية و تعاونية و فعالة لمناخ التنظيم وتعطي تأكيدا حاصل للعمل الجماعي الشامل ".

- تعريف أحمد طاهر: فيعرفه بأنه " خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل و تجديدها و تغييرها لممارستها الإدارية و تعتمد هذه الخطة على مجهود

تعاوني بين الإداريين و على الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة و على التدخل من طرف خارجي أو على التطبيق العلمي للعلوم السلوكية "1.

يشيران التعريفان أعلاه إلى أن التغيير هو خطة و نشاط يشمل المنظمة و يهدف إلى تقوية جهودها و حل مشاكلها و ذلك من خلال التعاون و التشارك بين العمال و الإدارة و التنسيق بينهم في ظل البيئة الداخلية و الخارجية و ذلك بالاستناد على التطبيق العلمي للعلوم السلوكية.

أما Hosking & Anderson : يرى أن التغيير التنظيمي " برنامج مخطط لإجراء تغيير عبر سنوات عديدة، حيث يشمل تطوير أهداف المنظمة و أنشطتها ككل و ليس التركيز على الجوانب الإدارية و من الأمور المطلوبة و المتوقعة لإدارة التغيير و إعادة تأهيل الأفراد و العاملين و المنظمة ذاتها ماديا و إداريا و نفسيا للتكيف المرن مع المستجدات و الضغوطات الداخلية و الخارجية "2.

يشير التعريف أعلاه بأن التغيير هو برنامج يهدف إلى تطوير و تقدم المنظمة و لا يركز فقط على الجانب الإداري و يسعى إلى التكيف مع البيئة الداخلية و القوى الخارجية. - و يعرفه آخرون بأنه: " عبارة عن تغيير موجه و مقصود و هادف و واع يسعى لتحقيق التكيف الداخلي و الخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة و تساعد على القيام بعمليات التجديد و التطوير اللازمة"3. - تعريف هيث 1998 Heith : " تلك العملية الديناميكية للتطوير المستمر و الذي يشمل إعادة التنظيم لاستجابة الحاجات المرغوبة، فهو عملية تحول أو تدفق من حالة إلى حالة

1 أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، ط العربية، الإصدار الثاني، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 11، ص 19.

2 فرحات حسن بربخ: إدارة التغيير و تطبيقاتها في الإدارة المدرسية، ط 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 17.

3 إحسان محمد ضمير ياغي، نعيمة عباس الخفاجي: التغيير التنظيمي من منظور الأداء المتوازن، ط عربية، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 82.

أخرى تتم نتيجة لعوامل داخلية أو قوى خارجية تشمل الأفراد و الجماعات و المؤسسات و بالتالي يؤدي إلى إعادة تخطيط القيم و الممارسات و المخرجات المرجوة <sup>1</sup>.

يرى هيث إلى أن التغيير هو عملية ناتجة عن عوامل داخلية و عوامل خارجية تشمل المؤسسة بأكملها و يتم ذلك من خلال إعادة التخطيط و منه تحقيق الأهداف المطلوبة و بالتالي فهو يرى بأن أهم محور من محاور التغيير هو عملية التطوير و عليه فالتغيير بالنسبة له هو التطوير.

- كما يعرف بأنه : " عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة و منع التراجع و إزالة الصدأ و إزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم و اللوائح أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها و شبابها و مصداقيتها قادرة على التكيف و التجاوب مع الأزمات و الظروف الصعبة " <sup>2</sup>.

يشير التعريف أعلاه بأن التغيير هو آلية يسعى إلى مواكبة العصر الحديث من خلال مواجهة المشاكل و البحث عن كيفية حلها بهدف حفاظ المنظمة على نشاطها و جهودها لكي تكون لها القدرة في التصدي للقوى الخارجية و التجاوب مع العراقيل الموجهة لها "

### \* التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي:

هو عملية حتمية و ضرورية في المنظمة تتم بتدخل الإنسان عن طريق تخطيطه و توجيهه بناء على تصورات و تحولات و إدخال تعديلات مختلفة و استعمال الوسائل منها التكنولوجيات الجديدة في الإدارة للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي الجيد، حيث يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي الداخلي و الخارجي بهدف تحسين أداء المنظمة و القدرة على حل مشاكلها من جميع الجوانب.

<sup>1</sup> فرحات حسن بريح: مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> ثروت مشهور: إستراتيجيات التطوير الإداري، ط 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 78.

1- الفرق بين التغيير التنظيمي و التغيير التنظيمي:

هناك العديد من العلماء الذين تطرقوا إلى الحديث عن التغيير فمنهم من ربط التغيير بمصطلحات عدة كالتغيير و التجديد و التطوير و الإصلاح و اعتبرها كلمات مرادفة لمصطلح التغيير لكن في الحقيقة هناك اختلافا جوهريا بين هذه المصطلحات.

و قد فرق محمد حسن بين التغيير التنظيمي و التغيير التنظيمي:

أ- فالتغيير التنظيمي: هو ظاهرة طبيعية و مستمرة في حياة المنظمات و تحدث دون تخطيط مسبق، فالتغيير هو عملية تلقائية و عفوية، قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعمليتها أو بمخرجاتها.

ب- أما التغيير التنظيمي: فهو تغيير موجه و هادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.<sup>1</sup>

جدول رقم (01): يوضح الفرق بين التغيير و التغيير التنظيمي:<sup>2</sup>

| التغيير                        | التغيير                        |
|--------------------------------|--------------------------------|
| - تلقائي                       | - تلقائي                       |
| - صعب التنبؤ به                | - صعب التنبؤ به                |
| - بطيء في رد الفعل             | - بطيء في رد الفعل             |
| - يؤدي إلى رد فعل Réactive     | - يؤدي إلى رد فعل Réactive     |
| - مخطط                         | - مخطط                         |
| - يمكن التنبؤ به               | - يمكن التنبؤ به               |
| - له جدول زمني                 | - له جدول زمني                 |
| - يقوم على المبادرات Proactive | - يقوم على المبادرات Proactive |

المصدر: فريدة جعالة: الاتصال الداخلي و دوره في إنجاز التغيير التنظيمي، ص 3.

2- الفرق بين التغيير التنظيمي و التطوير التنظيمي:

أ- التغيير التنظيمي: العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة و ذلك من أجل زيادة فعاليتها<sup>1</sup> بالإضافة إلى هذا فالتغيير

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين: مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> فريدة جعالة: الاتصال الداخلي و دوره في إنجاز التغيير التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية،

مذكرة لنيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 03، 2013، ص 03

التنظيمي قد يحدث في فترة زمنية قصيرة و ليس لزاما من أن يحتل مساحة زمنية طويلة المدى، و بالتالي فإن التغيير التنظيمي يركز على جزء من أجزاء النظام أو جزء في عدة أنظمة و هو يركز على مجال محدد دون أي التفات إلى الجوانب السلوكية و رفع المهارات للعاملين.<sup>2</sup>

ب- أما التطوير التنظيمي: عبارة عن إستراتيجية مخططة الأجل الطويل تعتمد على الجوانب السلوكية و العلمية تهدف إلى تغيير و تطوير المنظمة لتحسين أدائها و زيادة كفاءتها و هو يركز على تأسيس و ترسيخ النظام و جعله أسلوبا و منهج عمل للمنظمة و بالتالي فالتطوير التنظيمي يتم من خلال التأثيرات المتبادلة للتغييرات في التكنولوجيا و الأفراد و المهام و الهيكل التنظيمي و بالتالي فالتطوير التنظيمي هو نتاج التغيير.<sup>3</sup>

**جدول رقم (02):** يوضح ملخص الفروق بين التغيير التنظيمي و التطوير التنظيمي:<sup>4</sup>

| وجه المقارنة       | التطوير التنظيمي  | التغيير التنظيمي          |
|--------------------|---|---------------------------|
| - ماذا يغطي؟       | - نظام متكامل   | - بعض عناصر النظام        |
| - الجوانب السلوكية | - مهمة  | - مغلقة                   |
| - التأسيس و الترسخ | - نعم   | - لا                      |
| - الرسمية          | - تبدأ بشكل رسمي و لكن تصبح لاحقا أسلوب معيشة نظرا للتأسيس و الترسخ | - رسمي من الألف إلى الياء |
| - الزمن            | - طويل الأمد  | - قصير الأمد              |

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، أحمد على صالح: التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي للمفاهيم و العلاقات، الإستراتيجيات و العمليات و المناهج و التقنيات)، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 41.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: تطوير المنظمات (الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير)، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 22.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب: إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء (الأطر المنهجية و المنهجية و التطبيقات العلمية)، د ط، مراجع الإدارة والأعمال، الإسماعيلية، 2009، ص 18 .

<sup>4</sup> أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 23.



سابعاً: الدراسات السابقة:

لقد تم الاعتماد على سبع دراسات سابقة و التي تناولت موضوع الدراسة، فكانت منها ستة محلية مقارنة بثلاثة منها لمتغير ثقافة المؤسسة و ثلاثة منها لمتغير التغيير التنظيمي و واحدة عربية مشابهة و هي كالآتي:

1- الدراسات السابقة المتعلقة بثقافة المؤسسة:

1-دراسة فاطمة دريدي: بعنوان " أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية "، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر- بسكرة - أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم - جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، السنة الجامعية 2017:2018.

\* إشكالية الدراسة:

ما طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة الإدارية لدى مسؤولي المؤسسة العمومية الإستشفائية بالثقافة التنظيمية؟

\* التساؤلات الفرعية:

- ما هي علاقة السلطة الديكتاتورية بالثقافة التنظيمية؟
- ما هي علاقة السلطة الديمقراطية بالثقافة التنظيمية؟
- ما هي علاقة السلطة الفوضوية بالثقافة التنظيمية؟
- ما هو نمط السلطة الإدارية السائد بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر؟

\* منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي.

### \* عينة الدراسة:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على العينة المنتظمة و طريقة المسح الشامل، حيث طبقت العينة على 236 مفردة و تم اختيار 36 فئة إطار و 200 من فئة المرؤوسين من إجمالي 569 موظفا.

### \* أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في دراستها على المقياس، المقابلة، الملاحظة، الوثائق و السجلات الإدارية.

### \* نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها ما يلي:

- علاقة أنماط السلطة الإدارية بالثقافة التنظيمية علاقة وظيفية طردية.
- كلما زادت أنماط السلطة الإدارية زاد مستوى الثقافة التنظيمية و العكس صحيح.
- تساهم السلطة الديكتاتورية في زيادة التزام الموظفين و ضبط سلوكياتهم.
- تساهم السلطة الديمقراطية في ضبط النظام الداخلي للمؤسسة العمومية الإستشفائية.
- تساهم السلطة الديمقراطية في تعزيز احترام الموظفين للسلم الإداري بالمؤسسة العمومية الإستشفائية.

- تساهم السلطة الديمقراطية في تفعيل العملية الاتصالية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية.
- تساهم السلطة الفوضوية في خلق صراعات تنظيمية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية.
- تساهم السلطة الفوضوية في تعدد الأوامر الإدارية و ظهور صراعات تنظيمية.

2- دراسة سويسي أحمد: بعنوان " الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة "، دراسة ميدانية بديوان الترقية و التسيير العقاري بالأغواط، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم عمل، جامعة زيان عاشور - الجلفة - كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، السنة الدراسية

2012:2013.

### \* إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء العاملين داخل مؤسسة ديوان

الترقية و التسيير العقاري؟

### \* التساؤلات الفرعية:

- ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية الأغواط؟

- هل يمكن لروح الفريق و العمل الجماعي أن تساهم في تحقيق أداء أفضل للعاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية الأغواط؟

- هل تمكين العاملين من فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات من شأنه أن يزيد من فاعليتهم بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية الأغواط؟

### \* فرضيات الدراسة:

- لنمط الثقافة التنظيمية السائدة انعكاس على سلوك العاملين بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري.

- يساهم العمل الجماعي و روح الفريق في تحقيق أداء أفضل داخل مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري.

- كلما زادت فرص مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري زادت فاعليتهم في تحقيق أهدافها.

### \* منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الكمي.

### \* عينة الدراسة:

استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة و التي يكون فيها احتمال اختيار أي مفردة، حيث تم سحب عينة تقدر ب 50 من مجتمع الدراسة الذي يقدر ب 187 عامل أي تقدر العينة ب 94 عامل (77 ذكر و 17 أنثى).

### \* أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث على الملاحظة و الاستبيان.

### \* نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها:

- تسعى المؤسسة إلى تغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية لها.

- إن وجود ثقافة قوية بالمؤسسة يساهم في تحقيق التماسك و الانسجام و الولاء لأعضاء المؤسسة.

- كلما كانت المؤسسة قوية و الإستراتيجية قوية تكون الثقافة قوية و منه يمكن إرجاع قوة ثقافة ديوان الترقية و التسيير إلى الاهتمام البالغ الذي يوليه للموارد البشرية.

- يسود في المؤسسة روح التعاون و الجدية و العمل الجماعي مما يولد حس المسؤولية لدى الأفراد بالإضافة إلى الانحياز نحو الفعل و الاستعداد لبذل قصارى الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.

- اعتماد المؤسسة على العاملين في تحقيق نتائج جيدة و مهمة مما أدى بشعور العامل بثقة في نفسه و أنه محل اهتمام و تقدير من قبل المؤسسة.

- إن الأفراد بالمؤسسة يحترمون مواعيد الدخول و الخروج مما يدل على إحساسهم بقيمة الوقت و احترامهم لمدة العمل.

3- دراسة **خلفلاوي حكيم**: بعنوان " ثقافة المؤسسة و أثرها على مستوى الانضباط و التسبب "، دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية (مؤسسة عمومية و مؤسسة خاصة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، العمل و التنظيم، تخصص التنمية البشرية و فعالية الأداءات، جامعة وهران -02- كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس و الأروطوفونيا، السنة الدراسية 2017:2018.

### \* إشكالية الدراسة:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة على كل من مستوى الانضباط و التسبب لدى العمال تبعاً لنوع المؤسسة (عمومية و خاصة)؟

### \* التساؤلات الفرعية:

- هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى درجة ثقافة المؤسسة لدى العمال تبعاً لنوع المؤسسة (عمومية و خاصة)؟

- هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى درجة الانضباط لدى العمال تبعاً لنوع المؤسسة (عمومية و خاصة)؟

- هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى درجة التسبب لدى العمال تبعاً لنوع المؤسسة (عمومية و خاصة)؟

- هل توجد فروق في العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة و الانضباط لدى العمال تبعاً لنوع المؤسسة (عمومية و خاصة)؟

- هل توجد فروق في العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة و التسبب لدى العمال تبعاً لنوع المؤسسة (عمومية و خاصة)؟

### \* فرضيات الدراسة:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ثقافة المؤسسة و بين كل من مستوى الانضباط و التسبب لدى العمال تبعاً لنوع المؤسسة (عمومية و خاصة).

- توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى درجة ثقافة المؤسسة لدى العمال تبعاً لنوع المؤسسة (عمومية و خاصة).

- توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى درجة الانضباط لدى العمال تبعاً لنوع المؤسسة (عمومية و خاصة).

- توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى درجة التسبب لدى العمال تبعاً لنوع المؤسسة (عمومية و خاصة).

- توجد فروق في العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة و الانضباط لدى العمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية و خاصة).

- توجد فروق في العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة و التسبب لدى العمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية و خاصة).

### \* منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي.

### \* عينة الدراسة:

اعتمد على العينة العشوائية البسيطة و كانت الدراسة عبارة عن عمال، حيث تمثلت عينة الدراسة بالمؤسسة الخاصة بوهان (سوفت و سترون فون) المقدر عددهم ب 38 عاملا منهم 22 ذكور أي بنسبة (57،89%) و 16 عاملة أي بنسبة (42،11%).

و تمثلت عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية بتيارت (اتصالات الجزائر) المقدر عددهم ب 123 عاملا منهم 67 ذكور أي بنسبة (54،47%) و 56 عاملة أي بنسبة (45،53%).

### \* نتائج الدراسة:

توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- أن هناك أثر لثقافة المؤسسة على مستوى الانضباط و التسبب.

- أن هناك علاقة ارتباطية بين ثقافة المؤسسة و الانضباط و التسبب في كل من المؤسسة العمومية و المؤسسة الخاصة و كذلك بعد حساب متوسط الدرجات الكلية لكل من الانضباط و التسبب و تحديد نمط ثقافة المؤسسة وجد بأنها كلما انعدمت درجة ثقافة المؤسسة في المؤسسة العمومية انخفضت درجة الانضباط و ارتفعت درجة التسبب و هنا توجد علاقة ارتباطية موجبة بين ثقافة المؤسسة و الانضباط في المؤسسة العامة و هناك علاقة ارتباطية سالبة بين ثقافة المؤسسة و التسبب في المؤسسة العمومية و هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ثقافة المؤسسة و الانضباط في المؤسسة الخاصة و هناك علاقة ارتباطية سالبة بين ثقافة المؤسسة و التسبب في المؤسسة الخاصة.

### 2- الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

1- دراسة سماتي حاتم: بعنوان " واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.

دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت و بسكرة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، سنة 2018:2017.

#### \* إشكالية الدراسة:

ما هو واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد (LMD) من جهة نظر الأساتذة الجامعيين بكل من جامعتي محمد خيضر (بسكرة) و ابن خلدون (تيارت)؟

#### \* الأسئلة الفرعية:

- ما مدى استخدام الأساتذة الجامعيين لأشكال متعددة في التغيير عن عدم تقبلهم لتغيير نظام التعليم العالي؟

- ما هي العوامل التي أدت بالأستاذ الجامعي إلى مقاومة تغيير نظام التعليم العالي؟

- ما هي الإستراتيجية التي يستخدمها الأستاذ الجامعي للتقليل من مقاومته لتغيير نظام التعليم العالي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة بين الأساتذة الجامعيين و الإداريين و غير الإداريين على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة بين الأساتذة الجامعيين على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي تعزى إلى مستوى متغير الرتبة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة بين الأساتذة الجامعيين على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي إلى متغير الكلية التي يعملون فيها؟

- هل توجد فروق ذات دلالة بين أساتذة جامعة بن خلدون و أساتذة جامعة محمد خيضر على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي؟

### \* فرضيات الدراسة:

ييدي الأساتذة الجامعيين بكل من جامعتي محمد خيضر (بسكرة) و بن خلدون (تيارت) مقاومة كبيرة للتغيير التنظيمي في ظل تطبيق النظام الجديد (LMD) في الجامعة الجزائرية.

- يستخدم الأساتذة الجامعيون أشكالاً متعددة للتعبير عن عدم تقبلهم لتغيير نظام التعليم العالي الجديد.

- توجد مجموعة من العوامل أدت بالأستاذ الجامعي إلى مقاومة تغيير نظام التعليم العالي الجديد.

- استخدم الأستاذ الجامعي مجموعة من الإستراتيجيات للتقليل من مقاومته لتغيير نظام التعليم العالي الجديد.

- توجد فروق بين الأساتذة الجامعيين الإداريين و غير الإداريين على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

- توجد فروق بين الأساتذة الجامعيين على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير الرتبة.

- توجد فروق بين الأساتذة الجامعيين على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي إلى متغير الكلية التي يعملون بها.

- توجد فروق بين أساتذة جامعة بن خلدون و أساتذة جامعة محمد خيضر على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

### \* منهج الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي.



### \* عينة الدراسة:

- استخدم الباحث العينة العشوائية حيث بلغ عدد الأساتذة من كلا الجامعتين (143) أستاذ وأستاذة حيث تم اختيار الكليات الأربعة التالية:
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
  - كلية الآداب واللغات.
  - كلية الحقوق والعلوم السياسية.
  - كلية العلوم الدقيقة والطبيعة والحياة.

### \* أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة أساسية في عملية جمع المعطيات.

### \* نتائج الدراسة:

- خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:
- توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة بين كل من الأساتذة الذين يمارسون مهام إدارية بالإضافة إلى مهمة التدريس في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي مقارنة بالأساتذة غير الإداريين و الذي كانت النتيجة لصالحهم في كل محاور الاستبيان.
  - توصلت الدراسة أيضا إلى وجود فروق دالة بين رتب الأساتذة ( أستاذ مساعد -أ- ، أستاذ محاضر-ب- ، أستاذ محاضر -أ- و أستاذ التعليم العالي).
  - توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة بين الكليات (كلية العلوم الدقيقة و الطبيعية و الحياة، الحقوق و العلوم السياسية، كلية الآداب و اللغات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير) في مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.
  - توصلت الدراسة إلى نتيجة تفيد بوجود فروق بين أساتذة جامعة بن خلدون و أساتذة جامعة محمد خيضر على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.
- 2- دراسة ضياف زين الدين: بعنوان " السلوك الإشرافي و علاقته بمقاومة التغيير التنظيمي "، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في

علم النفس، العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس و العلوم التربوية و الأرطوفونيا، تخصص علم النفس العمل، جامعة منتوري، قسنطينة سنة 2006.

### \* إشكالية الدراسة:

ما هو واقع الإشراف بالتنظيم الصناعي الجزائري و ما هو أثر السلوك الإشرافي على مقاومة التغيير التنظيمي؟  
و أي الأنماط الإشرافية التي تساهم في إنجاح التغيير التنظيمي و تقلل من آثار التغيير التنظيمي؟

### \* فرضيات الدراسة:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نمطي السلوك الإشرافي و مقاومة التغيير التنظيمي لدى العمال.
- النمط الإشرافي التفصيلي المهتم بالجوانب الفنية يقابل بمقاومة كبيرة من طرف العمال.
- النمط الإشرافي العام المهتم بالعلاقات الإنسانية يواجه بمقاومة قليلة من قبل العمال.

### \* المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن المعتمد على الإحصاء و المنهج الوصفي التحليلي و ذلك نظرا لكون الدراسة ذات طبيعة مقارنة تهدف إلى الكشف عن الفروق في الأثر بين المتغيرين و التحليل الذي يقوم على أساس وصف الجوانب المتعلقة في إشكالية الدراسة و متغيراتها.

### \* عينة الدراسة:

تم اختيار عينة البحث بطريقة مقصودة و هو ما فرضته طبيعة و مشكلة البحث و قد تم اختيار مجموعات عينة للبحث فئة العمال و فئة المشرفين، حيث تم اختيار مشرفين "02" من مشرفي الوحدات الإنتاجية على أساس نمط الإشراف الذي يتبعه كل منهم و تم اختيار 40 عاملا من فئة العمال موزعين على وحدتين إنتاجيتين للمركب وقد تم تقسيم هذه

الفئة إلى مجموعتين و تضم كل مجموعة عشرون "20" عاملا تعمل ضمن نفس الوحدة و خاضعة لنفس نمط الإشراف و قد تم اختيار هذه العينة على أساس مجموعة من المقاييس و المتغيرات التي تم ضبطها حتى لا تؤثر سلبا على صدق النتائج.

### \* أدوات جمع البيانات:

المقابلة، الاستبيان و هنا تم الاعتماد على استبيانين:

**الأول:** استبيان وصف سلوك المشرف.

**الثاني:** استبيان خاص بمقاومة التغيير.

### \* نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمطين، نمط الإشراف السائد بالوحدة العامة المهتم بالجوانب الإنسانية كلما قلت شدة المقاومة للتغيير التنظيمي و كلما كان النمط الإشرافي السائد بالوحدة تفصيلي كانت المقاومة للتغيير شديدة.

- أن النمط الإشرافي السائد بوحدة مطحنة السميد و الفرينة حسب العمال هو نمط السلوك الإشرافي العام.

3- دراسة **عجاس سهام:** بعنوان "ديناميكية الاتصال التنظيمي و علاقته بالتغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة"، دراسة حالة بالمؤسسة ترافل « Trèfle » بالبلدية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص الديناميكا و التغيير الاجتماعي، جامعة الجزائر '2' بوزريعة، البلدية سنة 2011.

### \* إشكالية الدراسة:

هل هناك ديناميكية الاتصال التنظيمي تتأثر بالتغيرات الحاصلة داخل المؤسسة؟ و ما نوع الاتصال الذي تعتمده المؤسسة الاقتصادية الخاصة في عملية تسييرها للمورد البشري من أجل تحقيق أهدافها؟

### \* الأسئلة الفرعية:

- ما هي إستراتيجية الفاعلين (العمال) باستعمال الاتصال التنظيمي لتحقيق أهدافهم الخاصة داخل المؤسسة؟
- هل يمكن للاتصال التنظيمي أن يساهم في تزويد الفاعلين داخل التنظيم بجميع المعطيات حول التغيير و تحفيزهم لإنجازه"

### \* فرضيات الدراسة:

- لعملية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة دور كبير في تحسين الأداء العمالي فيها و بالتالي السير الحسن للعمل و الزيادة في المنتج كما تعتمد عدة أنواع اتصال في عملية تسييرها للمورد البشري من أجل تحقيق أهدافها.
- يستعمل الفاعلين الاتصال التنظيمي و باعتباره خاصية لتسيير الموارد البشرية كوسيلة لمقاومة التغيير الحاصل داخل المؤسسة.
- الاتصال التنظيمي يساهم في تزويد الفاعلين داخل التنظيم بجميع المعطيات حول التغيير التنظيمي.
- يساهم الاتصال التنظيمي في جلب انخراط الفاعلين من خلال الجماعات الرسمية في العمل داخل المؤسسة.

### \* المنهج المستخدم في الدراسة:

- استخدمت الباحثة عدة مناهج نذكرها فيما يلي:
- المنهج الوصفي التحليلي.
  - المنهج الكمي.
  - المنهج دراسة حالة.

### \* عينة الدراسة:

كانت عينة الدراسة عبارة عن الموظفين حيث بلغ عددهم 120 عاملاً، 09 منهم فئة إطارات و 37 عامل تحكم و 74 عامل تنفيذ و قد هدفت الدراسة إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي في إحداث التغيير التنظيمي و تحسين الأداء العمالي داخل المؤسسة.

### \* أدوات جمع البيانات:

الاستمارة، المقابلة، الملاحظة.

### \* نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن هناك ديناميكية للاتصال التنظيمي في مؤسسة "ترافل" تتأثر بالتغيرات الحاصلة داخلها.

- أن الاتصال المعتمد هو الاتصال النازل كنوع من الاتصال تعتمده المؤسسة الاقتصادية الخاصة "ترافل" في عملية تسيير المورد البشري من أجل تحقيق أهدافها.

- نقص المعرفة و الفهم من جانب المرؤوسين خاصة و أن بعض الإطارات مستواهم العلمي ناقص.

### الدراسة العربية المشابهة:

1-دراسة تهاني محسن بدر الحميدي: بعنوان " الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس

الابتدائية في الكويت و علاقتها بالتغيير التنظيمي "، رسالة ماجستير في التربية،

تخصص الإدارة و القيادة التربوية، قسم الإدارة و المناهج، كلية العلوم التربوية،

جامعة الشرق الأوسط، سنة 2012.

### \* أسئلة الدراسة:

- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من جهة نظر المعلمات؟

- ما درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05 < a) بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة و درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05 < a) في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت تعزى للمتغيرات (الخبرة و المؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمات؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05 < a) في درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت تعزى للمتغيرات (الخبرة و المؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمات؟

### \* منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي .

### \* عينة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على العينة العنقودية العشوائية من مجتمع الدراسة من جميع المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت و قد تم اختيار ثلاث مناطق تعليمية بطريقة عنقودية عشوائية و هما منطقة العاصمة التعليمية، و منطقة الأحمدية التعليمية و منطقة الجهراء التعليمية، و بلغ مجموع أفراد عينة الدراسة 351 معلمة، كان عدد المعلمات في منطقة الأحمدية التعليمية 126 معلمة، و في منطقة الجهراء التعليمية 135 معلمة و منطقة العاصمة 100 معلمة.

### \* أدوات جمع المعلومات:

استخدمت الباحثة الإستبانة كأداة للدراسة و جمع البيانات.

### • نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن:

- للثقافة التنظيمية تأثير على المدرسة و دفعها باتجاه التغيير التنظيمي كونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع و تحسين الكفاءة و الفاعلية في المنظمات الخدمائية و الإنتاجية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0,05 < a$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات تبعاً لتغير المؤهل العلمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0,05 < a$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى في درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت تبعاً لتغير الخبرة و المؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمات.

- درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات كانت بشكل عام متوسطة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ما بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة و درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت.

### \* مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

أفادت الدراسات السابقة الدراسة الراهنة في:

- ساهمت في رسم الإطار النظري للدراسة وتحديد المفاهيم.
- ساعدت في صياغة الإشكالية.
- ساعدت في تحديد أبعاد الدراسة.
- معرفة النظريات المفسرة لكليهما.
- ساهمت في إعداد أداة القياس المناسب للدراسة (الاستمارة).
- ساعدت في عملية البحث عن المراجع والمصادر المتعلقة بالدراسة الراهنة.

## الفصل الثاني: ثقافة المؤسسة

- أولاً: التراث النظري المتعلق بثقافة المؤسسة.
- ثانياً: أهمية ثقافة المؤسسة.
- ثالثاً: أهداف ثقافة المؤسسة.
- رابعاً: مزايا ثقافة المؤسسة.
- خامساً: مصادر ثقافة المؤسسة.
- سادساً: أبعاد ثقافة المؤسسة.
- سابعاً: مستويات ثقافة المؤسسة.
- ثامناً: أنواع ثقافة المؤسسة.
- تاسعاً: خصائص ثقافة المؤسسة.
- عاشراً: وظائف ثقافة المؤسسة.
- حادي عشر: تصنيف عناصر ثقافة المؤسسة.
- ثاني عشر: مكونات ثقافة المؤسسة.



أولاً: التراث النظري المتعلق ثقافة المؤسسة:

### 1- نظرية الثقافة القوية:

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع و موافقة كل العاملين على قيمها و مفاهيمها و عاداتها و قواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس شكل جيد على الأداء كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك و قوي و يترتب على هذه القوة أداء و انجاز جيد من خلال:

- الأهداف المشتركة لجميع العاملين.

- الأهداف المشتركة تترتب عليها دوافع و حوافز قوية كما أن لهذه الثقافة تقوية أثر إيجابي فعال في تحسين صورة المؤسسة و في البيئة الخارجية و خاصة بين المؤسسات المنافسة فهي كقوة ثقافتها تمتلك تميزاً عن كل المؤسسات الأخرى.<sup>1</sup>

### 2- نظرية التوافق:

تشير كذلك هذه النظرية إلى مفهوم القوانين بين ما تقدمه المؤسسة من سلع و خدمات و بين أهدافها و سياستها و إستراتيجيتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها: بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة و متطلبات الجمهور الخارجي و التوقعات الاجتماعية، ويساعد هذا التوافق و التجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موسى اللوزي: التنظيم و إجراءات العمل، ط 1، دار وائل للنشر، جامعة الأردن، 2012، ص 245.

<sup>2</sup> بو الشرش كمال: مرجع سابق، ص 24.

### 3- نظرية التكيف:

و ضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعد في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة بوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل و هي تساهم في زيادة كفاءة و فعالية المؤسسة و تختلف هذه الثقافات لدى العاملين شعورا ايجابيا يتمثل في عدة نواح منها:

زيادة التزام العاملين بالعمل و زيادة انتمائهم و شعورهم بالارتباط و الولاء <sup>1</sup> الابداع.

### 4- نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة و إنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم و الاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة و أن كل ثقافة توجد بها مجموعة القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها تسيطر على تفاعل الأفراد و تحدد الكثير من أنماطهم للثقافة.<sup>2</sup>

### 5- نظرية Z:

هي إحدى النظريات الحديثة و التي حققت نجاحا لافتا وضعها " وليام أوشي " و طرحها في كتاب نظرية Z و من أهم السمات و المبادئ لهذه النظرية القيم المشتركة و التي

<sup>1</sup> موسى اللوزي: التنظيم، مرجع سابق، ص 245، ص 246.

<sup>2</sup> نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر، تبسة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 88.

لها تاريخ بعيد، تعلم من خلاله اليابانيون العمل معا و مواجهة المشاكل التي تعترضهم و تعتمد أيضا الإدارة اليابانية على إشراك العاملين في صنع القرارات و إبداء آرائهم و في موضوعات ذات قيمة و أهمية كبيرة لمستقبل الوحدة التنظيمية التي يعملون فيها إضافة إلى العمل الجماعي الذي يعتبر من أهم الخصائص للمؤسسة اليابانية، و الذي يفترض أن المنظمة يمكن أن تحقق أهداف من خلال مشاركة العاملين و تمكينهم من تطوير و إدارة المشاريع.<sup>1</sup>

فلقد أكدت هذه النظرية على ضرورة الاهتمام بحاجات الفرد قدر الاهتمام بأهداف المنظمة من خلال العمل الجماعي و التفاعل المشترك بين الإدارة و العاملين، كل هذه الصفات و القيم تعتبر من أهم عناصر الثقافة التنظيمية التي ينبغي لكل منظمة تبنيها.<sup>2</sup>

**ثانيا: أهمية ثقافة المؤسسة:**

تكمن أهمية ثقافة المؤسسة في المنظمات في الأوجه التالية:

**1- تأتي أهمية الثقافة في كونها أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي و من ثم التأثير في اتخاذ القرارات. إن ما هو موجود داخل الثقافة و هي القيم الأساسية و التي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة و التي تحتاج منهم إلى التحدي و تملي**

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية، ط 2، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 610.

<sup>2</sup> حسين محمود حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و اجراءات العمل، ط 3، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 311.

هذه القيم سياسة حل المشكلات في الحالات الإعتيادية و كذل الاقتراب من ذلك في الحالات الغير الإعتيادية.

2- إضافة إلى ذلك فثقافة المؤسسة تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم، كما تساعد المنظمة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية و الإستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها.

3- تعتبر ثقافة المؤسسة أحد الوسائل الكامنة و القوية في تمكين المديرين في استخدامها لتحقيق أهدافهم، وقد أوجد الناس ما يسمى بالثقافات و التي يمكن أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي و السلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها و مبادراتها، لذا يجب على المديرين فهم ثقافة منظماتهم و أخذها بالحسبان و التروي في أنشطتهم اليومية و الإستراتيجية إضافة إلى ذلك فإن المديرين الذين يفهمون ثقافة منظماتهم يمكنهم العمل على تغييرها إذا كان ذلك ضروريا.

4- أما ما يميز الاهتمام بثقافة المؤسسة هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد للإدارة العليا.<sup>1</sup>

5- تعتبر ثقافة المؤسسة إطار مرجعي يلجأ إليه الأفراد لتغيير كل الأحداث و الأنشطة التي تحدث في التنظيم و بالتالي فإن الثقافة تعمل على توسيع استيعاب الأفراد لمختلف الظواهر التنظيمية.

<sup>1</sup> محمد فكري محمد: أثر الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ص 298، ص 299.

6- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات عندما تواجههم مشكلة أو موقف معين

فإنهم يتصرفون وفقا للثقافة التي يعتقدونها و عليه فإن معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد

تساعد على التنبؤ بسلوكه.

7- و تكمن أهمية ثقافة المؤسسة في أنها توفر إطار للتنظيم و توجيهه للسلوك التنظيمي،

بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين و على تكوين السلوك المطلوب.<sup>1</sup>

### ثالثا: أهداف ثقافة المؤسسة:

1- إن الثقافة التنظيمية الجيدة والقوية هي التي تكون قيمتها معتمدة على عدد كبير من

الأفراد و بقوة وجدانية كبيرة و يكون لها تأثير كبير على السلوك بحيث تكون ردود أفعال

التنظيم متشابهة إلى حد كبير و ذلك للتوافق الكبير بين أعضاء التنظيم.

2- إن الثقافة التنظيمية الجيدة هي تلك الثقافة التي تزيد من ثبات السلوك و القدرة على

التنبؤ و الانضباط.

3- هي تلك الثقافة التي تلهم العاملين روح الانجاز العالي و المزيد من الولاء و الانتماء.

4- هي التي تركز على النمو الوظيفي المهم للعاملين و ذلك من خلال نظام الحوافز الجيد

لمقابلة العمل الجيد.

5- إنها تلك الثقافة التي تخلق القيم الايجابية لإحداث بيئة عمل مناسبة.

<sup>1</sup> عجابي خديجة: الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الدراسات في علم الاجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد1، جامعة علي لونيبي، البلدة، 2013، ص 127.

6- إن الثقافة التنظيمية المناسبة هي تلك الثقافة التي تحفز أعضائها على الإبداع و التجديد و استخدام تقنيات عالية و العاملين ضمن إطارها يملكون الحرية الكافية و المرونة لإنجاز العمل.

7- هي تلك الثقافة التي تساعد على تبني سياسة التغيير المطلوب والمرغوب إحداثه لكي يوفر الثقافة التنظيمية بكل ما هو خلاقا وجديدا وايجابيا.

8- هي تلك الثقافة التنظيمية التي تركز على المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات و على جميع المستويات التنظيمية.<sup>1</sup>

رابعاً: مزايا ثقافة المؤسسة:

تساهم ثقافة المؤسسة بصفة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق التأثير على مستوى أداء الفرد عبر العناصر التالية:

1- تهيئة إحساس بالكيان و الهوية لدى العاملين.

2- تيسير انسجام الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف المنظمة.

3- الإسهام في توليد الالتزام و الولاء للمنظمة.

4- المساعدة على استقرار و توازن المنظمة كنظام اجتماعي.

5- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعد على فهم اتجاهات و أنشطة المنظمة و يستعمل كمرشد للسلوك المناسب.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، الجزء الرابع، د ط، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 353، ص 354.

6- الاسهام في تعميق قيم بناءة مثل قيم العمل و الالتزام و الاحترام و النزاهة.<sup>1</sup>

خامسا: مصادر ثقافة المؤسسة:

تتبع ثقافة المؤسسة عدة مصادر منها:

1- تاريخ المؤسسة: و يتمثل في بعض التقاليد و الأساسيات و الأهداف التي وضعت

المؤسسة من أجلها و تتضمن أيضا أهداف و مصالح القائمين على تأسيسها و مديرها و الفلسفة و القيم و الطرق التي يتم من خلالها تطوير المؤسسة.

2- التكنولوجيا: و توضح العلاقة بين أساليب التقنية و قوى العمل و تصميم العمل و المؤسسة و الهيكل و العوامل و الخطوات اللازمة لإحداث مثل هذه التجديدات.

3- البناء التنظيمي و التنظيم الإداري للمؤسسة: حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة و أساليب الاتصالات و نمط اتخاذ القرارات.

4- خصائص و أهداف الوظيفة: و تتضمن مدى ملائمتها و توافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المؤسسة التي تتفق مع اهتماماته و قيمه و دوافعه و ترتبط مثل هذه الأهداف بالأداء و بالعاملين و العملاء و المجتمع و البيئة و التطوير.

5- أسلوب إدارة المؤسسة: يحدد أسلوب الإدارة نمط القيم و المعايير السائدة في المؤسسة و يتوقف مدى قوة أو ضعف ثقافة المؤسسة على أسلوب إدارتها و على نطاق الإشراف و متطلباته و على العلاقات السائدة بين الأفراد و الإدارة.

<sup>1</sup>حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، د ط، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص 44، ص 45.

و تشكل هذه المصادر المختلفة قاعدة معرفية لثقافة المؤسسة و تتلخص هذه القاعدة فيما يلي:

- تؤثر ثقافة المؤسسة على سلوك و انجاز الأفراد العاملين.

- تعتبر ثقافة المؤسسة فردية من نوعها، حيث لا تتشابه ثقافة إحدى المؤسسات مع غيرها بالضبط.

- تستلزم عملية استمرار التغيير الفهم الكامل لثقافة المؤسسة و المعايير و القيم السائدة فيها.

- تعمل ثقافة المؤسسة على ربط أجزائها المختلفة معا من خلال التركيز على رؤية و رسالة المنظمة.

و من هنا تحتاج أي مؤسسة إلى رؤية و إطار العمل و الذي يتضمن الفلسفة الإرشادية و القيم و المعايير و المعتقدات الرئيسية و أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

**سادسا: أبعاد ثقافة المؤسسة:**

يمكن تصنيف ثقافة المؤسسة حسب مؤثراتها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة إلى الأبعاد التالية:

**1- البعد التنظيمي:** هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك و اتجاهات و آراء العاملين في

المنظمات و تأثير التنظيمات الرسمية و غير الرسمية على إدراك و مشاعر و أداء

<sup>1</sup> رضا ابراهيم المليجي: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق، ط 1، عالم الكتب للنشر و التوزيع و الطباعة، القاهرة، مصر، 2012، ص 173، ص 174.



العاملين، و تأثير البيئة على المنظمة و قواها البشرية و أهدافها و تأثير العاملين على التنظيم و كفاءته.

**2- البعد الإداري:** و هو كل سلوك يتصل بالإدارة و النشاط الإداري و بشكل مختصر هو نشاط الفرد و تصرفه في موقع العمل.

**3- البعد الإنساني:** و يتمثل في أثر ثقافة المنظمة على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير و الموظفين أو مع الجمهور فضلا عن العلاقات و التقاليد كماكون ثقافي و مؤثر إنساني.<sup>1</sup>

**سابعا: مستويات ثقافة المؤسسة:**

كل واحد منا ينتمي إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة و كل مؤسسة تتميز بثقافة خاصة تحدد هويتها:

**1- ثقافة المجتمع:** و تتمثل في هذا المستوى من خلال القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه، و يتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية و تتأثر هذه بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، الظروف الثقافية و الاجتماعية.

وتبرز أهميتها من خلال ما جاءت به نظرية " أوشي " اليابانية، و تشغل الملامح الثقافية اليابانية أهمية كبيرة في كفاءة الإدارة و ممارستها في بلد ما بناء على معطيات الثقافة الوطنية للبلد ذاته بدلا من تقليد الثقافة اليابانية أو الأمريكية و هي الفكرة التي يؤكد

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي: نفس المرجع، ص 441، ص 442

عليها " مالك بن نبي " و ما يعرف بالمعادلة الاجتماعية التي تناولها في كتابه " المسلم في عالم الاقتصاد " <sup>1</sup>.

**2- ثقافة النشاط (الصناعة):** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط او الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة، و يعني هذا ان القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط.

و مع مرور الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات و مضمون السياسات و نمط حياة الاعضاء، نوع الملابس و الاشياء الاخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط. و يتضح ذلك بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران و غيرها. <sup>2</sup>

**3- الثقافة الداخلية للمؤسسة:** و يقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الافراد و جماعات العمل داخل المؤسسة و الناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة، و تعامل الافراد، و احتكاكهم الدائم ببعضهم البعض، اضافة الى

<sup>1</sup> سويسي أحمد: " الثقافة التنظيمية و تأثيرها على العاملين بالمؤسسة " دراسة ميدانية لديوان الترقية و التسيير العقاري بالأغواط، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2013، ص 60، ص 61.

<sup>2</sup> زوزور رشيد، بوراس نور الدين: الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة، الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة، دراسات في علم الاجتماع، مجلد 1، عدد 1، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 113.

الأطر و السياسات التنظيمية التي تحددها المؤسسة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا و ثقافيا متجانسا لدى الأفراد و هو الذي يمكن أفراد المؤسسة من الإلتزام بتنفيذ سياسات و قرارات المؤسسة و تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

**4- ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):** هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل المنظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية: الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة و أعوان تحكم، تقنيين، إداريين و عمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم المصلحة، ورشة و هذا ما يقصد به فريق جماعة العمل و يتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع التلاحم و التعاون بين أعضاء و فريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، ذلك أن لجماعة العمل دور مهم في الرفع من مستوى العاملين.<sup>2</sup>

**ثامنا: أنواع ثقافة المؤسسة:**

لثقافة المؤسسة العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر و من منظمة إلى أخرى و من قطاع لآخر حسب التقييم الذي يتم استخدامه و من أبرز أنواعها مما يلي:

**1- الثقافة البيروقراطية:** و تتسم بالسلطة و المسؤولية و يكون العمل على درجة عالية من التنظيم و التنسيق و الترتيب إضافة إلى تدفق المعلومات و الصلاحيات و أنظمة الرقابة التي تتسم بالهرمية.

<sup>1</sup> خبابة علاء الدين: أثر الثقافة التنظيمية على صياغة و تنفيذ المؤسسة، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث في إدارة أعمال المؤسسات شعبة علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف-1- قسم العلوم التجارية، 2018، ص 23.

<sup>2</sup> سويسي أحمد: مرجع سابق، ص 61.

2- الثقافة الإبداعية: تتميز بها المؤسسات التي يتسم العمل فيها بالانجاز و المخاطرة و

في حالة زيادة الضغوط المستمرة تؤدي إلى إرهاق العاملين ويكون هذا النوع من المؤسسات

مجازفة كونها خلاقه و متحديه.<sup>1</sup>

3- الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة و المساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو

الأسرة المتعاونة و توفر المنظمة الثقة و المساواة و التعاون و يكون التركيز على الجانب

الإنساني في هذه البيئة.

4- ثقافة العمليات: و يكون الاهتمام محصورا في طريقة انجاز العمل و ليس النتائج التي

تحقق، فينتشر الحذر و الحيطة بين الأفراد و الذين يعملون على حماية أنفسهم، و الفرد

الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيما و الذي ساهم بالتفاصيل في عمله.<sup>2</sup>

5- ثقافة المهمة: و هذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف و انجاز العمل و تهتم بالنتائج

و تحاول استخدام الموارد بالطرق المثالية من أجل تحقيق أفضل نتائج بأقل التكاليف.<sup>3</sup>

6- ثقافة الدور: و تركز على نوع التخصص الوظيفي و بالتالي الأدوار الوصفية أكثر من

الفرد و تهتم بالقواعد و الأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي و الاستمرارية و ثبات الأداء.

كما أن هناك بعض الرواد و المهتمين في مجال الإدارة يقسمون الثقافة التنظيمية السائدة

إلى قسمين هما:

<sup>1</sup> خلفلاوي حكيم: ثقافة المؤسسة و أثرها على مستوى الانضباط و التسبب، دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية (مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة) رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، تخصص التنمية البشرية و فعالية للأداءات، قسم علم النفس والأرطفونيا، جامعة وهران-2- 2018، ص 39.

<sup>2</sup> محمد يوسف القاضي: مرجع سابق، ص 198، ص 199.

<sup>3</sup> محمد يوسف القاضي: مرجع سابق، ص 199.

أ- الثقافة القوية.

ب- الثقافة الضعيفة.

أ- **الثقافة القوية:** و هي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكا كبيرا فيما بينهم و معها يفضل الصورة التي كونها عنها، بحيث تتماشى فعلا مع الواقع و التي يتمناها أعضائها، و نظرا للقوة الكبيرة للثقافة للمنظمة فإنها تصل إلى مستوى الهوية، حيث تكون أكثر تأثيرا على سلوك العاملين و أكثر ارتباطا بشكل مباشر بدوران العمل فتؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، إذ أنها تشير إلى اتفاقا عال بين العاملين حول ما تمثله المنظمة فيزداد التمسك و بشدة بالتقييم لجهود المنظمة و التي تكون مشتركة بين الأعضاء فكلما زاد قبول الأعضاء للتقييم و ازداد تمسكهم بها أدى إلى ثقافة قوية، مما يؤدي إلى خلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك و يؤدي هذا الإجماع حول العرض لزيادة التمسك و الولاء و الالتزام التنظيمي و بالتالي تؤدي إلى تقليل ميل العاملين لترك المنظمة.

ب- **الثقافة الضعيفة:** و هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع منهم و تفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات و هو السبب الرئيسي للضعف، حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق و التوحيد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.

كما تتميز بهشاشة و تذبذب نسق قيمها نظرا لوجود ثقافات (تحتية) فرعية عديدة متناقضة أحيانا مما يجعلها تبتعد عن جوهر القيم في المنظمة و بالتالي عدم السيطرة على السلوكيات و التصرفات و عدم القدرة على ضبطها وفق قاعدة محددة ما يجعل الأفراد يسيرون في

طرق مهمة غير واضحة المعالم نتيجة تلقيهم تعليمات متناقضة و بالتالي يقشرون في اتخاذ

القرارات المناسبة و الملائمة لقيم و اتجاهات الأفراد العاملين.<sup>1</sup>

و يشيرون إلى أن هناك عاملين أساسيين يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة هما:

### (1) الإجماع أو مدى المشاطرة:

لنفس القيم المهمة و الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء على القيم و المعتقدات

الحيوية في ثقافة المنظمة أو مشاطرة أوسع للقيم الحيوية، و يعتمد مدى الإجماع أو

المشاطرة على عاملين هما:

\* تنوير و تعريف العاملين و إطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة و كيف يتم العمل.

\* نظم العوائد و المكافأة، فإذا ما منح للأعضاء الملتزمون بالقيم العوائد و المكافآت فهذا

يساعد الآخرين على تعلم القيم و فهمها.

### (2) الشدة:

و تشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم و المعتقدات المهمة، و

تزداد ثقافة المنظمة بتزايد شدة و قوة تمسك العاملين بالقيم و المعتقدات الحيوية.<sup>2</sup>

7- ثقافة القبيلة: تمتاز ثقافة القبيلة بالارسمية و اللامركزية و توجه المنظمة فيها يكون

نحو الداخل و يسودها التماسك و المشاركة و العمل بروح الفريق و الإحساس بالعائلة

الواحدة و يوجد في هذه الثقافة العلاقات التي تمتاز بالإخلاص و الولاء و التقاليد و التماسك

<sup>1</sup> فريد كورتل، آمال كحيلة: إدارة التغيير في عالم متغير، ط 1، زمزم ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2015، ص

140، ص 141، ص 142.

<sup>2</sup> محمد يوسف القاضي: مرجع سابق، ص 200.

العلاقاتي، أما التركيز الإستراتيجي لها فيكون نحو تطوير المورد البشري و الإلتزام و الأخلاق و أساليب الاتصال ضمن هذه الثقافة عائقية و أفقية في التوجه، أما عمليات اتخاذ القرارات فتميز بكونها عملية تشاركية و غير مركزية، و المنظمات التي تركز على ثقافة القبيلة تستخدم الترابط و التماسك و العفوية كعوامل تحفيزية للعمل.

**8- ثقافة السوق:** فيما يخص ثقافة السوق فتمثل توجهاتها الرئيسية نحو انجاز الأهداف و التبادل البيئي و التنافس و تتابها علاقات التوجه نحو الهدف و التنافس و الانتاج و تركز على خارج المنظمة و رسمية و مركزية و تسعى لتحقيق الانتاجية و الكفاءة القصوى و تعكس التوجهات الخارجية و قيم الأنظمة الحاكمة الرسمية، و تركيزها الأساسي يتجه نحو الربح من خلال المنافسة و الانجاز و تركيزها الإستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية و التفوق في السوق. إن أساليب الاتصال في هذه الثقافة هي تعليمية و متجه نحو الانجاز و النتائج و المنظمات التي تركز على هذه الثقافة تستخدم التنافس و الانجاز الناجح للأهداف المحددة مسبقا كعوامل تحفيزية للعمل.<sup>1</sup>

### تاسعا: خصائص ثقافة المؤسسة:

تتصف ثقافة المؤسسة بمجموعة من الخصائص أهمها:

**1- ثقافة المؤسسة نظام مركب:** تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المؤسسة و تشمل الجانب المعنوي من القيم و الأخلاق و

<sup>1</sup> عامر علي العطوي، إلهام ناظم الشيباني: قياس الثقافة التنظيمية و تشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلة 12، العدد 4، 2010، ص 46، 47.

المعتقدات و الأفكار، و الجانب السلوكي من عادات و تقاليد و آداب و ممارسات عملية و الجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات و المعدات و الأطعمة و غيرها.

**2- ثقافة المؤسسة نظام متصل مستمر متكامل:** هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، فالتغيير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن يعكس باقي مكوناته و لكونها من صنع الإنسان و خلقه تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة، فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى آخر بطريقة فطرية أو غريزية و إنما يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم و المحاكاة.

**3- ثقافة المؤسسة نظام متغير متطور تراكمي:** لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة و تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها في تغير مستمر، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة و يمكن أن تفقد ملامح قديمة و تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص و طرق انتظام و تفاعل هاته العناصر و الخصائص.<sup>1</sup>

**4- ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف:** فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية و النفسية مع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة.<sup>2</sup>

**5- ثقافة المؤسسة ثقافة فرعية عن ثقافة المجتمع:** تتأثر بها بشكل كبير، خاصة عندما تكون إجراءات العمل و قواعد السلوك داخل المنظمة ضعيفة.

<sup>1</sup> نور الدين بوراس، مرجع سابق، ص 83، ص 84.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين: منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف و الإدارة، ط 1، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان،

الأردن، 2014، ص 55



6- ثقافة المؤسسة ثقافة غير متجانسة من حيث المبدأ: لعدم تجانس فئات أعضاء

المنظمة لذلك تحتاج المنظمات إلى مجهود كبير لبناء ثقافتها الخاصة بها و الحفاظ عليها.

7- ثقافة المؤسسة ثقافة متعددة المصادر: داخلية و خارجية، إنسانية و اجتماعية و

إدارية و فنية تخصصية.

8- ثقافة المؤسسة ثقافة تنشأ عن عملية اتصالية: فالثقافة تبنى من خلال عملية

اتصالية تنتقل من خلالها الاتجاهات و الأفكار و العواطف و القيم من فرد لآخر و من

جماعة لأخرى.

9- ثقافة المؤسسة تخضع لمبدأ التعليم و التعلم المستمر: إذا لا يمكن بناء ثقافة

المؤسسة لمرة واحدة و للأبد و كلما كانت المنظمة متعلمة كانت ثقافتها التنظيمية قوية.<sup>1</sup>

عاشرا: وظائف ثقافة المؤسسة:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في

تماسك الأفراد و الحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين و

مساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد و اللوائح غير الرسمية التي

تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:

1- توحد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان و الهوية لدى العاملين و تمكنهم من إيجاد الالتزام

بينهم.

<sup>1</sup> إدريس أوهلان: لماذا تفشل المنظمات في تطبيق الجودة، ط 1، منشورات مجموعة الأكاديميات الدولية، عمان،

الأردن، 2018، ص 26.

2- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي و تمكنها من البقاء و التكيف مع بيئتها الخارجية.

3- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو و الاستقرار و البقاء و تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم و العمل معا بفعالية.

4- تحقيق التكيف بين المنظمة و بيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة و احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة من المنظمة.

5- تحقيق أهداف و رسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد و إرشادهم نحو ذلك.

6- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين و الاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو و البقاء.

7- إضافة إلى أن لثقافة المنظمة أهمية في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين و تغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية.<sup>1</sup>

### حادي عشر: تصنيف عناصر ثقافة المؤسسة:

يتم تصنيف عناصر ثقافة المؤسسة إلى مجموعات ثلاث هي:

أ- مخرجات بناء ثقافة المؤسسة: تساهم في دراسة علاقة ثقافة المنظمة بخصائص التنظيم الإداري و الممارسات التنظيمية و الإدارية و أخلاقيات و قيم العمل في منظمات الأعمال و

<sup>1</sup> إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية "دراسة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALCAL وحدة

PARA بالميلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص

يمكن أن تشمل على أنماط الاتصالات و الأسس و القواعد و المعايير الضابطة لتفكير و تصرفات الأفراد داخل المنظمة و خارجها.

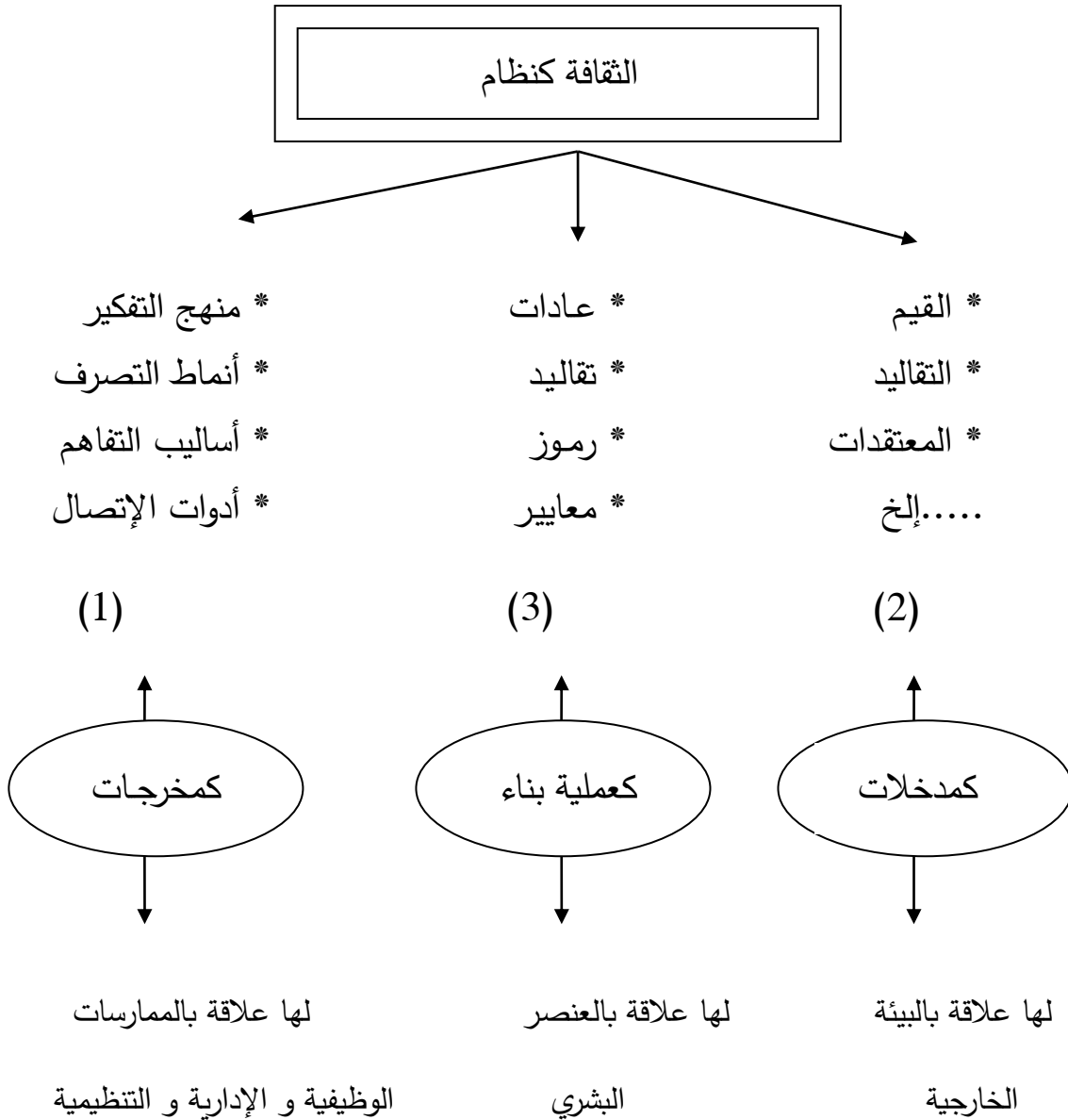
- ب- مدخلات بناء ثقافة المؤسسة: تساهم في دراسة علاقة ثقافة المؤسسة بالبيئة الخارجية كمصدر للقيم و المعتقدات و التقاليد و يمكن أن تشمل على القيم و المعتقدات و التقاليد.
- ج- عمليات بناء ثقافة المؤسسة: تساهم في دراسة علاقة ثقافة المؤسسة بسمات الأفراد و خصائصهم و أنماطهم و منهج تفكيرهم و يمكن أن تشمل على العادات و الطقوس و الرموز و الافتراضات.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر: أخلاقيات و قيم العمل في المنظمات المعاصرة، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 159.

الشكل (01): يوضح كيفية بناء عناصر ثقافة المؤسسة.

عناصر بناء ثقافة المؤسسة<sup>1</sup>



المصدر: محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 160.

<sup>1</sup> المصدر: محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 160.

ثاني عشر: مكونات ثقافة المؤسسة:

إن ثقافة المؤسسة تتكون من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين و هي على

النحو التالي:

### 1- القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن مجموعة من الاتفاقات التي تمكن الفرد من التميز بين ما هو صحيح و ما هو خطأ، بين ما هو مرغوب و ما هو غير مرغوب بين أعضاء أي تنظيم و يمكن التمييز بين نوعين من القيم: قيم وسيلية و قيم نهائية و الوسيلة هي التي تستخدم كوسيلة لتحقيق هدفا غالبا يكون بين القيم النهائية، فاحترام القوانين و الانضباط في العمل يحقق زيادة الأداء و تعمل القيم على توجيه سلوك العمال ضمن الظروف التنظيمية المختلفة كالعدالة و احترام الوقت.<sup>1</sup>

### 2- المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة و تدور حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية انجاز الأعمال و المهام الوظيفية و من هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات و كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

<sup>1</sup> مسعود قريمس: ثقافة المؤسسة بين ثراء الواقع و تناقضات المفهوم، مجلة الدراسات في علم الاجتماع التنظيم، مجلد 1، العدد 1، جامعة تيزي وزو، 2013، ص 225.

### 3- الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة و غالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة و واجهة الإلتباع، مثال ذلك عدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة و خاصة المنظمات التجارية كالبنوك.

### 4- التوقعات التنظيمية:

و هي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة و كذلك تتوقعها المنظمة من الفرد خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس و المرؤوس و من الزملاء فيما بينهم و المتمثلة في التقدير و الاحترام و توفير بيئة تنظيمية تساعده و تدعم احتياجات الفرد الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية.<sup>1</sup>

### 5- الرموز:

يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت و العلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة و يبرز تطور الرموز و الإشارات إلى درجة تصيح مشابهة للثقافة أحيانا.<sup>2</sup>

### 6- الطقوس و الشعائر:

إن الرموز تولد الطقوس بشكل يجعلها تحقق:

<sup>1</sup> محمد يوسف القاضي: مرجع سابق، ص 196، ص 197.

<sup>2</sup> سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 163.

- تطوير الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- إعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية.
- تثبيت و بقاء الثقافة و ذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط.
- تخص الطقوس حجم معين من الأفعال اليومية و هو ما يجعل أغلب النشاطات اليومية يمكن أن تكون شعائرية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> خريش عبد القادر: إسهام الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة، مجلة الدراسات في علم الاجتماع المنظمات، مجلد 1، العدد 1، جامعة لونيبي، البلدة-2-2013، ص 29.

## الفصل الثالث: التغيير التنظيمي

أولاً: التراث النظري المتعلق بالتغيير التنظيمي.

ثانياً: أسباب التغيير التنظيمي.

ثالثاً: خصائص التغيير التنظيمي.

رابعاً: أهمية و أهداف التغيير التنظيمي.

خامساً: أنواع التغيير التنظيمي.

سادساً: مصادر التغيير التنظيمي.

سابعاً: أبعاد التغيير التنظيمي.

ثامناً: العوامل المساعدة على إحداث التغيير التنظيمي.

تاسعاً: إستراتيجيات و مجالات التغيير التنظيمي.

عاشراً: مراحل التغيير التنظيمي.

حادي عشر: مقاومة التغيير التنظيمي (أسبابها و طرق علاجها).

ثاني عشر: دور ثقافة المؤسسة في إحداث عملية التغيير

التنظيمي.



أولاً: التراث النظري المتعلق بالتغيير التنظيمي:

### 1- نظرية إدارة الموارد البشرية:

كان دورها مقتصرًا على حفظ السجلات و تخزين البيانات بمؤهلات العاملين، و بعد عام 1964 تطور دورها ليتضمن متغيرات أخرى مثل حقوق الأفراد و السلامة العمالية و تدريب العاملين و تنمية مهاراتهم و وضع نظام أجور عالية و التركيز على الجوانب الإنسانية.

### \* جهود إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي:

لعبت دورًا كبيرًا في تحديد الاحتياجات التدريبية الوظيفية، ما تضمنت مفهوم التخطيط الإستراتيجي للإدارة و أصبحت عمليات توزيع الموارد البشرية تستند على أسس علمية تأخذ في الاعتبار التوافق بين القدرات البشرية و الواجبات الوظيفية و ساهمت هذه المفاهيم في إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية.<sup>1</sup>

### 2- النظرية التكاملية:

ركزت في قضايا القوة و النزاع التنظيمي و التغيير في الجوانب التنظيمية و كذلك على دراسة جوانب الاختلاف بين المنظمات و تعتمد على دراسة و فهم القوانين و الأنظمة التي تحكم التنظيم مما يساعد على فهم العمليات التنظيمية و البناء التنظيمي و عوامل القوة و الاستمرار و عوامل التوافق و التكيف في السلوك التنظيمي من خلال السياسات الداخلية

<sup>1</sup> زيد منير عبوي: التخطيط و التطوير الإداري، ط 1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 118، ص 119.

المتثلة في أنظمة الحوافز و القيادة و الاتصال و الرقابة و نظم المعلومات و المسؤوليات و السلطة و التركيز على دراسة المشكلات التي تواجهه و تهدد حياة المنظمات الإدارية.

### \* جهود النظرية التكاملية:

و تشمل الجهود دراسة المنظمة و تفاعلاتها مع البيئة و قدرتها على الاستمرار و تحقيق الأهداف المطلوبة، كما تعالج أسباب اضمحلال المنظمة و زوالها على إما نتيجة لوجود عيوب قد تكون في البيئة كنفص الموارد أو نتيجة لخلل في البناء التنظيمي و السياسات الإدارية مثل أنظمة الحوافز و القيادة الفعالة و أنظمة التحفيز و العلاقات التنظيمية.<sup>1</sup>

### 3- النظرية الموقفية:

أكدت النظرية الموقفية حاجة التنظيم المستمر إلى إحداث التغيير التنظيمي لإحداث توازن حركي و نسبي بين متطلبات نجاح التنظيم و بقائه من جهة و بين متطلبات مناخه التنظيمي من جهة، كما أن التغييرات البيئية تدعو إلى إحداث تغييرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التأقلم و التكيف المطلوب للبيئة و الاستقرار و الأمن الوظيفي، فحاجة الجانب الإنساني في مناخ التنظيم إلى التغيير بصورة مستمرة يدعو إلى ضرورة إحداث التغيير في الجوانب التنظيمية<sup>2</sup> كما تعتمد هذه النظرية على أن التعقيد في مكونات المنظمة و التعقيد في العملية الإدارية و التغيير المستمر في البيئة و الظروف و الموارد التي تجعل من

<sup>1</sup> زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 120.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 121.

الصعب الاعتماد على قواعد محددة و إجراءات موضوعة بصورة مسح في كل الحالات و الظروف و بالتالي فإن هذه النظرية تقول إن المدير يجب أن يتصرف بناء على الموقف و الظروف المحيطة و عليه يمكن و للتبسيط القرار بأن هذه النظرية تقول أن المدير يتصرف على المنطوق التالي: لو الظروف هي كذا و كذا فإن التصرف السليم هو كذا و كذا و يمكن تصويره كالآتي:<sup>1</sup>

لو ..... فإن .....

#### 4- نظرية النظم-النظام المفتوح في التغيير التنظيمي:

تركز نظرية النظم على ضرورة إيجاد طريقة للتنسيق و تحقيق الفوائد المتبادلة مع الآخرين أفرادا كانوا أو منظمات و تركز كذلك على محاولة توضيح عوامل استمرار المنظمات الإدارية و استقرارها من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة و ما تقدمه من مدخلات بشرية أو مادية أو تكنولوجية و درجة التفاعل بين هذه المدخلات الأمر الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية و تتضمن هذه العمليات المدخلات، الأنشطة للعمليات التحويلية، المخرجات، البيئة و التغذية الراجعة.

#### \* جهود نظرية النظم أو النظام المفتوح:

ساهم المدخل التنظيمي بشكل كبير في التغيير التنظيمي من خلال تأكيده على التداخل بين الأجزاء و كذلك العلاقة بين النظام و بيئته و العلاقة بين المتغيرات الفنية و

<sup>1</sup> محمود عبد الرحمان: التطوير الإداري و التنظيمي، ط 1، دار مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص

السلوكية و بالتالي تقديم تصور واضح عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية و غير الرسمية في منظمات الأعمال، كما أسهم هذا المدخل في الابتعاد عن فلسفة التوازن بين الإدارة و العمال و ضرورة العمل على قبول فكرة الصراع و التناقض و الاهتمام بمنازعات العمال و الرضا عن العمل، و لقد حققت مفاهيم هذا المدخل تصورات أكثر موضوعية لفهم الظاهرة التنظيمية و السلوك التنظيمي و حاولت مساعدة المنظمات في تطبيق نهج إداري على درجة كبيرة من المرونة و تحديد أكبر عدد من متغيرات السلوك التنظيمي لضبطها و السيطرة عليها.<sup>1</sup>

#### 5- نظرية Z و جهودها في التغيير التنظيمي:

تمارس الإدارة في اليابان أساليب مشددة، حيث يتبع الأفراد فيها خطوط رسمية من الأوامر الصادرة بصورة دقيقة الأمر الذي يعكس جهودها في التغيير نتيجة لما تتميز به من القدرة على خلق الولاء و الانتماء للمنظمة كون التوظيف يستمر طوال الحياة و كذلك يتم اتخاذ القرارات بصورة جماعية كصورة من صور المشاركة. إن الأخذ بمفهوم الإدارة اليابانية من شأنه أن يساهم في جهود التغيير التنظيمي للمنظمات الإدارية.

و تحاول هذه النظرية القيام بتحقيق التكامل بين عناصر الإدارة اليابانية و الإدارة الأمريكية و تتمثل هذه العناصر وفقا لهذه النظرية في:

- 1: التشغيل طول الحياة. 4: المسؤولية المتجهة للأعلى.

<sup>1</sup> موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات و مفاهيم حديثة)، ط 5، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 38، ص 39.

2: المرونة في العمل.

5: تحمل المسؤولية للأفراد العاملين.

3: نظام الأب الروحي.

6: ربط التقييم و الترقية.<sup>1</sup>

### 6- مدرسة المنظور الفردي للتغيير التنظيمي Individual perspective school:

تركز هذه المدرسة على جدوى تغيير سلوك الأفراد كأساس لنجاح عمليات التغيير و تعتمد هذه المدرسة في نظرتها للتغيير على مذهبين هما: المذهب السلوكي للفرد و المذهب النفسي.

\* يبني المذهب السلوكي على فرضية مفادها أن سلوك الأفراد هو نتاج تفاعل هؤلاء الأفراد مع بيئاتهم بمعنى أن سلوك الفرد ينشأ من عملية التعلم (يتعلم الفرد بتكرار السلوكيات التي تأتي بنتائج مرغوب فيها و يتجنب تلك السلوكيات التي تكون نتائجها غير مرغوب فيها) و على هذا فإنه لتغيير سلوك الأفراد يتوجب الأمر تغيير الظروف التي تسببت في هذا السلوك.

\* بينما يذهب المذهب النفسي إلى أن سلوك الأفراد ينتج عن البيئة و السبب معا و ليس نتاج البيئة فقط، بمعنى أن سلوك الفرد لا ينشأ عن الاستجابة للمتغيرات الخارجية فقط و إنما ينشأ من طريقة تفسير الفرد لأسباب وجود هذه المتغيرات نفسها و على هذا عند السعي لتغيير سلوك الأفراد يجب أن نساعد هؤلاء الأفراد على تغيير طريقة فهمهم لأنفسهم و فهمهم للظروف المحيطة بهم.

<sup>1</sup> موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 42.

و كلا المذهبين يعتقدان في أهمية تأثير الأفراد و إدراكاتهم على نجاح أو فشل التغيير التنظيمي من خلال:

أولاً: التأثير الخارجي (و هو المحفز لسلوك الفرد).

ثانياً: رد الفعل الداخلي (النفسي) للفرد.<sup>1</sup>

### 7- مدرسة التفاعل الجماعي للتغيير Group dynamics school:

ترتكز هذه المدرسة على فكرة مفادها أن سلوك الفرد يكون بموجب ضغوط المجموعة أو المجموعات التي ينتمي إليها هذا الفرد و وفق هذه المدرسة أنه من غير المفيد التركيز على الأفراد عند التفكير في إدخال تغيير ما في المنظمة بدلاً، من ذلك يجب أن يركز الاهتمام على تغيير عادات و قيم و أدوار المجموعات التي ينتمي إليها الأفراد العاملون بالمنظمة.<sup>2</sup>

ثانياً: أسباب التغيير التنظيمي:

يحدث التغيير نتيجة عدة أسباب داخلية و خارجية يمكن إجمالها فيما يلي:

#### 1- الأسباب الداخلية:

يكون تأثير الأسباب الداخلية أقل حدة من الأسباب الخارجية و تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار: إدارة التغيير التنظيمي (المصادر و الإستراتيجيات)، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، ط 1، القاهرة، مصر، 2009، ص 72.

<sup>2</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار: مرجع سابق، ص 72، ص 73.

أ- وعي المديرين بالحاجة إلى التغيير: يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على غدارة المنظمات، فممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة و إدخال التكنولوجيا الحديثة أو إنتاج منتج جديد.

ب- زيادة طموحات و حاجات العمال : عادة ما تلجأ المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات و طلبات العمال، و بالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل.<sup>1</sup>

ج- ضغوط نمو المنظمة: لا تبقى المنظمات على حالها، حيث يؤثر عمر و حجم المنظمة و المرحلة التي تمر بها في دورة حياة المنتج وشكل و هيكل الموارد البشرية و القيم الإنسانية السائدة بالمنظمة على تكوين ضغوط على المنظمة لكي تتغير و تنمو و لكي تنتقل من مرحلة الدخول إلى السوق، إلى النمو و الإستقرار و النضج و التوسع و كلها مراحل تحتاج إلى فلسفة عمل و طريقة إدارة و تنظيم تختلف من مرحلة إلى أخرى، ففي المراحل الأولى للمنظمة يكون العمل و الهياكل في شكل غير رسمي و مركزي و يعتمد على العلاقات الإجتماعية المكثفة و عند الإنتقال إلى مراحل النمو ثم الإستقرار و النضج يحتاج الأمر إلى أنظمة إدارية و هياكل أكثر رسمية و وضوحا و إلى تفويض لمزيد من السلطات و إلى خلق مستويات تنظيمية أكثر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنة: التطوير التنظيمي و الإداري، ط 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 66.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: إدارة التغيير، الدار الجامعية، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 25.

### 2- الأسباب الخارجية:

و هي أسباب تظهر بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة و بيئتها الخارجية و يمكن

إدراجها في النقاط التالية:

أ- **التطور التكنولوجي:** إن إستجابة المنظمات للتطورات الحاصلة للتكنولوجيا من الأسباب

الرئيسية التي تؤدي إلى التغيير و ذلك من خلال إستخدام العديد من وسائل التطوير و

التحديث التقني مما يؤدي إلى إرتفاع الكفاءة التشغيلية و زيادة الإنتاجية و تحسين النوعية.

ب- **التغيير في ظروف السوق:** إن النمو الإستهلاكي و الرغبة الدائمة للحصول على

صنع مختلفة لتلبية حاجات و رغبات المستهلكين يعتبر مؤشر مهم في إستمرار المنظمة و

بقائها بالأسواق، خاصة

إذا إعتمدت على تغيير و تطوير مجال أنشطتها و إحداث الأساليب المختلفة لجذب

المستهلكين و تحقيق رغباتهم و حاجاتهم المتنامية.

ج- **إزدياد حدة المنافسة:** و هي أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى التغيير حيث لم تعد

المنافسة القائمة على أساس الأبعاد التقليدية و المتمثلة أساسا في الأسعار و إنما أصبح

التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة و إستعمال قنوات اخرى للتوزيع أو

إنتاج منتج جديد و هذا من طرف إحدى المنظمات مما يدفع المنظمات الأخرى إلى البحث

عن بدائل التي يمكن من خلالها تحسين قدراتها و فعاليتها و هذا ما يمكن ملاحظته في

إنتاج بعض المنتجات الإلكترونية و الكهربائية و الذي كان مقتصر في الماضي على عدد



محدد من الدول، و لكن في الوقت الحاضر أصبحت هذه المنتجات صناعة متميزة في كل دول العالم تقريبا و في هذا المجال أصبحت الشركات الكورية منافسا قويا للشركات الأمريكية في مثل هذه الصناعات، كما يمكن أن تجد هذا التنافس في صناعات النقل الجوي و صناعة الحواسيب، الشخصية و صناعات السيارات.<sup>1</sup>

### ثالثا: خصائص التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي تتطلب خصائص و وظائف تسمح لها بممارسة أو تطبيق هذه الإستراتيجيات التحويلية من أجل تسهيل و نجاح هذه الأخيرة و من أهم خصائصها ما يلي:

**1- الإستهدافية:** باعتبار التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو بالصدفة في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة و أهداف محددة و من ثم فإن عملية التغيير تتجه إلى تحقيق هدف و تسعى إلى غاية معلومة و موافق عليها و مقبولة من قوى التغيير.

**2- الواقعية:** ترتبط كل منظمة مهما كانت بالواقع العملي المفروض عليها و الذي تمليه عليها بيئتها، هذا الواقع الذي تعيشه المنظمة يجب أن يتم في إطار إمكانياتها و مواردها و ظروفها التي تمر بها.

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنة: مرجع سابق، ص 66، ص 67.

3- التوافقية: يقصد بها الموائمة و الملازمة بين عملية التغيير و بين رغبات و احتياجات

و تطلعات القوى المختلفة للعملية.<sup>1</sup>

4- الفاعلية: بامتلاكها القدرة على الحركة بحرية مناسبة و القدرة أيضا على التأثير على

الآخرين و توجيه قوى الفعل المستهدف تغييرها، يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة.

5- المشاركة: ليتم التغيير بنجاح يجب أن تكون نسبة المشاركة عالية و هذه النسبة التي

تمثلها القوى و الأطراف التي تتأثر بالتغيير و تتفاعل مع قادة التغيير.

6- الشرعية: من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية فإنه يتعين على المنظمة تعديل و

تغيير القانون قبل إجراء التغيير خشية معارضة القانون القائم في المنظمة مع اتجاهات

التغيير، لذا يجب أن يتم في إطار الشرعية القانونية و الأخلاقية.

7- الرشدة و العقلانية: لا بد من عقلنة إدارة التغيير أي أن تتسم بالترشيد لكونه صفة لازمة

لكل عمل إداري.<sup>2</sup>

8- الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح يعني أنها يجب أن

تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

<sup>1</sup> لعجال باية، أمال باشي: ثقافة المؤسسة و سوسيولوجيا التغيير، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 1، العدد 3، جامعة الجزائر 02 جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 42.

<sup>2</sup> بوشمال أحمد: سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات، مدخل التحليل الإستراتيجي، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة: 2011، ص 37.

9- القدرة على التطوير و الابتكار: و هي عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء و التقدم و إلا فقد مضمونه.

10- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:: إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث و من هذا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط و لكنها أيضاً تتوافق و تتكيف معها و تحاول السيطرة عليها و التحكم في اتجاهها و مسارها، بل و قد تقول و تصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية و فاعلية المنظمة.<sup>1</sup>

رابعاً: أهمية و أهداف التغيير التنظيمي:

#### 1- أهمية التغيير التنظيمي:

يعد التغيير شديد الأهمية كونه ظاهرة اقتصادية و اجتماعية و سياسية تتعدى أهميتها و تتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر و المستقبل و تتمثل أهمية التغيير التنظيمي في خمسة جوانب أساسية هي:

\* الجانب الأول:

الحفاظ على الحيوية الفاعلة، حيث التغيير يعمل على تحديد الحيوية داخل المنظمة و يؤدي إلى إنعاش الآمال و سيادة روح من التفاؤل و ليس الأمل المتجدد داخل المنظمة،

<sup>1</sup> عبد الحفيظ القيزي: علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة، المديرية العامة، رسالة ماجستير علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 02، 2010، ص 39، ص 40.

و من ثم تظهر المبادرات الفردية و الجماعية و تظهر الآراء و المقترحات و يزداد الإحساس بأهمية و جدوى المشاركة الإيجابية.

### \* الجانب الثاني:

تحفيز على تنمية القدرة على الابتكار، حيث يعمل التغيير على تنمية على الابتكار في الأساليب و في الشكل و في المضمون.

### \* الجانب الثالث:

إذكاء الرغبة في التطوير و التحسين و الارتقاء، حيث يعمل التغيير على تفجير المطالب و إذكاء الرغبات و تنمية الدافع و الحافز نحو الارتقاء و التقدم و ما يستدعيه ذلك من تطوير و يمكن القول إن التغيير يعمل مثل بركان اجتماعي ضخم، يمج داخله و تنصهر فيه التيارات و الأنواء و الرغبات و الدوافع كافة و تتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم و العمل على تطوير و تحسينه بشكل مستمر.

### \* الجانب الرابع:

التوافق مع متغيرات الحياة، حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف و التوافق مع متغيرات الحياة و ما يواجهه المنظمات و الدول و الأفراد من ظروف مختلفة و من ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمرا هاما و حيويا و فاعلا و لازما و ضروريا في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات الإدارية أيا كان حجمها بوظائفها، بل تصبح ضرورة تستلزمها

الاستمرارية و الديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة و البيئة المحيطة بالمنظمة الإدارية محلية كانت أو دولية.

### \* الجانب الخامس:

الوصول إلى أعلى من درجة القوة في الأداء و الممارسة، حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي و ذلك من خلال اكتشاف نقاط و مجالات الضعف و الثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء و كذلك من خلال معرفة مجالات و نقاط القوة و تأكيدها.<sup>1</sup>

### 2- أهداف التغيير التنظيمي:

لا بد و أن يكون للتغيير المخطط و المدروس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها و بصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:

- 1: خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها و تنمية الولاء لدى العاملين.
- 2: يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية في الأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية.
- 3: الارتقاء بمستوى الأداء و تحقيق مستوى عالي من الدافعية و درجة عالية من التعاون و أساليب أوضح للاتصال و خفض معدلات الغياب و دوران العمل و الحد من الصراع و تحقيق التكاليف المنخفضة.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الفكر الناشر و الموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص 314، ص 315.

4: التقليل من الركود التنظيمي و تجنب التدهور في الأداء و تحسين الفعالية من خلال

تعديل التركيبة التنظيمية.

5: محاربة البيروقراطية و الفساد الإداري.

6: خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة و تنمية الولاء لدى العاملين.

7: تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة و فعالية الأداء و حسن استخدام الموارد البشرية

للآلات المتاحة و الموارد و الطاقة و رأس المال.

8: زيادة قدرة المنظمة على الإبداع و التعلم.

9: بناء محيط محفز على التغيير و التطوير و الإبداع.

10: تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.

11: تطوير قيادات قادرة على الإبداع و راغبة فيه.

12: زيادة قدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدراتها

على البقاء و النمو.<sup>1</sup>

**خامسا: أنواع التغيير التنظيمي:**

لنجاح عملية التغيير يتطلب فهما لطبيعة التغيير و أنواعه، فهناك عدة أنواع من

التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف:

<sup>1</sup> جمال محمد عبد الله: إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، ط 1، دار المعتز للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015،

ص 61، ص 62.

### 1- التغيير الشامل و التغيير الجزئي:

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات و الأجهزة و التغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب و المجالات في المنظمة و الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة و الأخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير عمليات الإنتاج و أساليب التسويق و تدريب العاملين و غير ذلك.

### 2- التغيير المادي و التغيير المعنوي:

إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لا يمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي و التكنولوجي) و التغيير المعنوي (النفسي و الاجتماعي)، فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات و أجهزة حديثة و لكن أنماط سلوك العاملين و أساليب العمل فيها تقليدية و هذا النوع من التغيير شكلي و سطحي و غير فعال.

### 3- التغيير السريع و التغيير التدريجي:

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته و هو يشمل التغيير البطيء و التغيير السريع و على الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار سرعة مناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد يوسف القاضي: مرجع سابق، ص 281، ص 282.

4- التغيير غير المخطط و التغيير المخطط:

الأول يحدث بشكل مستقل عن رغبة المنظمة نتيجة للتطور و النمو الطبيعي في المنظمة أما الثاني يحدث من قبل الإدارة بشكل منظم.

5- التغيير المفروض و التغيير بالمشاركة:

الأول يكون إلزاميا على العاملين في عملية التغيير أما الثاني يحدث بمشاركة العاملين في عملية التغيير.<sup>1</sup>

سادسا: مصادر التغيير التنظيمي:

هنالك من يقسم مصادر التغيير التنظيمي إلى نوعين من العوامل، عوامل خارجية و عوامل داخلية:

أولا: المصادر الداخلية للتغيير:

و هي أيضا تصنف إلى نوعين من العوامل هي:

1- تغييرات الهيكل التنظيمي: تصميم هيكل يركز على المنتج مثلا بدلا عن التركيز على

الأسلوب الوظيفي الذي ينجم عن إحداث بعض التغييرات التنظيمية للتواكب مع هذا التغيير.

2- التغيير الديموغرافي للعاملين: ازدياد نسبة النساء اللائي يتقلدن مناصب قيادية عليا أو

وسيطرة العاملين الأكبر سنا مثل هذه العوامل تقود المنظمات لإحداث تغيير ما.

<sup>1</sup> إباد حماد: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر، مجلة جامعة دمشق للعلوم لاقتصادية والقانونية، مجلد 27، العدد 4، 2011، ص 32.



ثانيا: المصادر الخارجية للتغيير:

و هذه المصادر بدورها تنقسم إلى مجموعتين هما:

1- التغييرات الاقتصادية و تغييرات السوق: هذه التغييرات السوقية تكون في الغالب بسبب

العملاء و المنافسين في هذه الأسواق مما يلزم المنظمة بمواكبة هذه التغييرات.

2- التطورات التكنولوجية: التبدل في التكنولوجيا من فترة لأخرى يجعل بعضها متقدما مما

يستلزم تغييرها أولا بأول.

و هنالك من يحصر المصادر التي تولد التغيير التنظيمي في أربعة مصادر أساسية هي:

1- البشر (ازدهار البشر و تطور الأجيال).

2- التكنولوجيا (التطور التكنولوجي في مجال الصناعة).

3- الاتصالات و معالجة البيانات (النكاء الاصطناعي، الاتصالات الفضائية، استخدام

الحاسوب، المؤثرات عبر الأقمار الصناعية).

4- المنافسة (الأسواق المفتوحة عالميا، اندماج الأمم).<sup>1</sup>

سابعا: أبعاد التغيير التنظيمي:

إن للتغيير التنظيمي عددا من الأبعاد و لعل من أبرزها ما يلي:

\* البعد الأول: التغيير في الأفراد (الموارد البشرية): يشمل التغيير هنا التغيير المادي

للأفراد و التغيير النوعي للأفراد، فالتغيير المادي للأفراد يتم عبر الاستغناء عن بعضهم أو

<sup>1</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار: مرجع سابق، ص 67، ص 68.

تقليص العدد أو إجراء عملية إحلال. أما التغيير النوعي للأفراد فيتم عن طريق تفهم سلوكياتهم و شخصياتهم و إدراكهم و من ثم العمل على تغييرها ليستطيعوا القيام بعدد من الأمور التي يطلبها العمل و منها المشاركة في اتخاذ القرار مما ينعكس عليهم إيجابا و يجعلهم أكثر ولاء لمنظماتهم.

\* **البعد الثاني: التغيير في المهام و الواجبات للعاملين:** و يشمل التغيير عددا من الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية و منها إعادة توزيع الاختصاصات و الواجبات للعاملين و أيضا التغيير في إيجاد وصف وظيفي جديد لوظائف المنظمة و التعرف عما إذا كان للتغيير التنظيمي في أنشطة الموارد البشرية دورا في تحقيق الميزة التنافسية.

\* **البعد الثالث: التغيير في التكنولوجيا:** و ذلك عن طريق استخدام تقنيات متطورة تساعد متخذي القرار فيما يتعلق بالقرارات التي تمس شؤون العاملين كما إنها تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقع العمل البعيدة و هذا سيساهم في تطوير الأداء بشكل عام و زيادة الإنتاجية بشكل خاص و لمعرفة مدى استخدام تلك التقنية.<sup>1</sup>

**ثامنا: العوامل المساعدة على إحداث التغيير التنظيمي:**

يمكن إجمال العوامل المساعدة على إحداث التغيير التنظيمي في الأمور التالية:

<sup>1</sup> محمد بن سعيد العمري: أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة بمجلة 37، عدد 4، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، ديسمبر 2017، ص 116، ص 117.

- 1: انتشار أساليب التخطيط و الاتصال التي تنجح في تحديد أحسن مجالات التطور و التحرك لمواجهة المواقف الجديدة.
- 2: انتشار التعليم و اعتماد التدريب و ما ينتج عنه من توسيع مدارك للأفراد و تنمية القاعدة الحضارية و الفلسفية إلى جانب القدرات و المعارف و المهارات التي تزيد القدرة على الابتكار و التطوير.
- 3: ديناميكية اللوائح و القوانين التي تمثل انعكاسات للقيم و العادات و التقاليد المتغيرة و خاصة في المجتمعات الديمقراطية.
- 4: انتشار أنشطة التطوير التنظيمي و التي تساعد المنظمات على تغيير و تطوير قيمها الحضارية و تغيير أوضاعها و طرق عملها بما يتماشى مع المحيط و التأقلم معها.<sup>1</sup>
- 5: تحديد أهداف التغيير، أي وضع هدف واضح و محدد للتغيير بحيث يمكن تطبيقه و يسهل استخدامه على ضوء حاجات المنظمة.
- 6: التجديد المستمر للتنظيم، و هو النظرة الإيجابية لنظم و اعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتي مع التغيير و التطوير و تحسين انجازها لأهدافها.
- 7: الاهتمام بالبعد الإنساني لمنظمة العمل، أي الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين بالمنظمة و الاهتمام بدوافعهم و شخصياتهم و تطلعاتهم الإجتماعية و الإنسانية و عدم التركيز على النظام التقني أو الهيكل التنظيمي و مهام العمل فقط.

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات: إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي و العشرون، ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 54.

8: الاهتمام بثقافة منظمة العمل من حيث معرفة قيم و اتجاهات و مواقف العاملين و

ثقافتهم و خلفياتهم الاجتماعية و البيئية و المعيشة و أنماط حياتهم قدر الإمكان.

9: الاستفادة من الخبرة في هذا المجال، أي الاستفادة من المختصين و المتشاركين في هذا

المجال و ذل للقدرة على تفهم المشكلات و تجنبها على ضوء الخبرة العلمية و إيجاد البدائل

و الحلول المناسبة.<sup>1</sup>

تاسعا: استراتيجيات و مجالات التغيير التنظيمي:

1- استراتيجيات التغيير التنظيمي:

1.1- كيفية الإعداد لاستراتيجيات التغيير التنظيمي:

قبل التطرق إلى استراتيجيات التغيير، لا بد من التطرق أولاً إلى كيفية الإعداد

لإستراتيجية التغيير التنظيمي و التي نذكرها فيما يلي:

أ- اتجاه التفويض: و فيه يطلب من الأفراد دراسة المنظمة دراسة تحليلية بهدف إعطاء

معلومات كاملة عن المجالات و الأبعاد المراد تغييرها سواء في الجانب التنظيمي أو

الإنساني و ذلك بهدف التوصل إلى اتخاذ قرار موضوعي حول إدخال آليات التغيير

المطلوب.

ب- اتجاه استخدام القوة: و يكون هذا الاتجاه ضمن:

\* إجبار الإدارة العليا الإدارة الدنيا على ضرورة التغيير المطلوب.

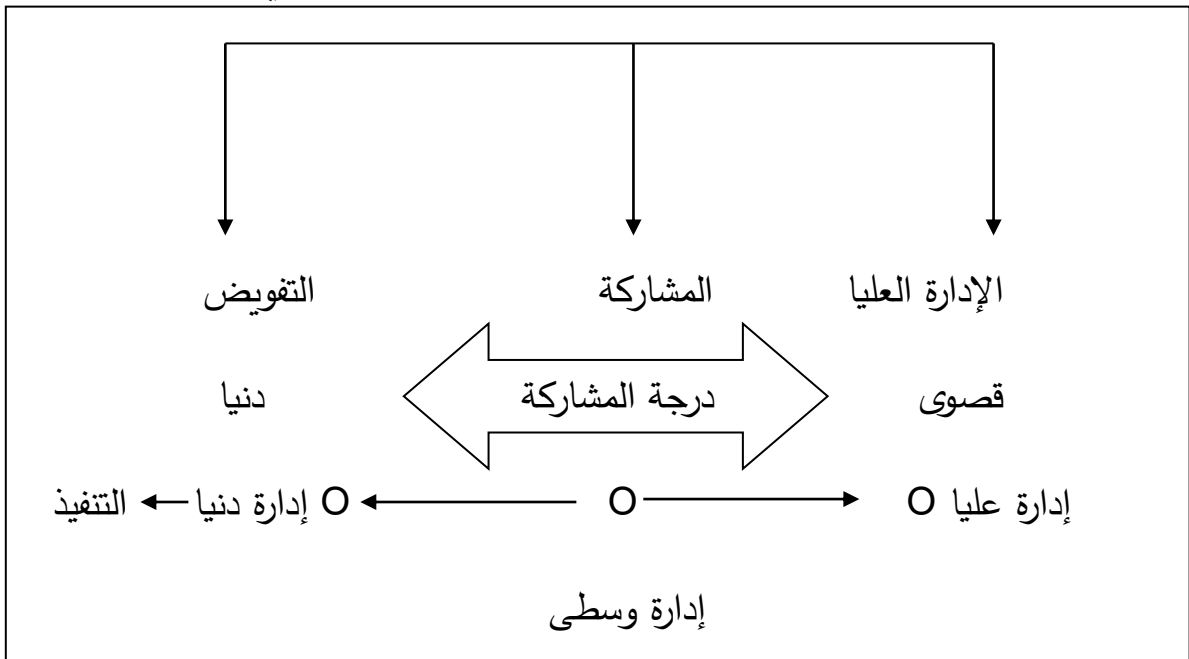
<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع و الطباعة، د ط، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 344، ص 345.

\* استبدال الأفراد أو إعادة توزيع الموارد البشرية للحصول على أفراد راغبين في إدخال التغيير.

\* إعادة التصميم للهيكل التنظيمي أو أي متطلب تنظيمي آخر.

ج- اتجاه المشاركة: و يتم من خلال قيام الإدارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة ثم استخدام المنهجية العلمية لوضع بدائل عدة و هنا يطلب من العاملين المشاركة في اختيار البديل المناسب أو أن تقوم الإدارة و العاملون معا بتحديد المشكلة و دراسة و اختيار البديل الأفضل.<sup>1</sup>

الشكل (02): يوضح كيفية الإعداد لاستراتيجيات التغيير التنظيمي.<sup>2</sup>



المصدر: أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المطارات)، ط 7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 444.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 126، ص 127.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المطارات)، ط 7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 444.

2.1- استراتيجيات التغيير التنظيمي:

هناك عدة استراتيجيات تتبعها المؤسسة لإحداث التغيير المرغوب فيه منها ما يلي:

\* استراتيجية العقلانية الميدانية: و هي تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو

الجهل و عدم الوعي و الخرافات و بالتالي فإنها تنظر إلى التعليم و البحوث العلمية و

الدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير.

\* استراتيجية التثقيف و التوعية الموجهة: و هي تفترض أن الحاجز الرئيسي إما هو لتغيير

نفسه أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه و قد يكون تهديدا لمصالح بعض الأشخاص.

\* استراتيجية القوة القسرية: و ذلك باستخدام كافة الأساليب و الوسائل في إحداث التغيير،

فالتغيير هنا يفرض على الجهات المعنية بالقوة.

\* استراتيجية تفعيل و تقوية دعم الإدارة العليا للتغيير: يجب على الإدارة إبداء موقفها من

التغيير تكون هي القدوة في القيام بعملية التغيير.

\* استراتيجية المشاركة في صنع القرارات و اتخاذها: و تعتبر من أقوى الوسائل التي تساعد

في إحداث عملية التغيير لأن الأفراد يدعمون ما يشاركون في إقراره.

\* استراتيجيات ربط المكافآت بالتغيير: حيث نجد أن المكافآت المادية و المعنوية هي التي

تحفز السلوك الإنساني و تفرض على الأفراد التغيير.

\* استراتيجية التحليل الميداني: تتمثل في أن هناك في العادة قوى تعمل لصالح المحافظة

على التوازن

الراهن، فإذا تمت الإحاطة هذه القوى و العمل على إيجاد مركز توازن جديد.<sup>1</sup>

### 2- مجالات التغيير التنظيمي:

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير في مختلف عناصرها الداخلية التي تصنفها إلى

أربع مجالات رئيسية:

#### 1.2- التغيير الاستراتيجي:

يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها استراتيجية الكلية

للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية و استراتيجيات الوظيفية و للتوضيح أكثر تعرف

الاستراتيجية على النحو التالي:

\* الاستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد و الوسائل اللازمة

لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد.

إنطلاقا من تعريف الاستراتيجية نستخلص أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات

المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد و أيضا تغيير الأهداف المسطرة و من أمثلة هذا

التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

#### 2.2- التغيير الهيكلي:

يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة و أيضا هياكل الإدارات

الفرعية و توزيع الوظائف، كما يشمل مصادر إتخاذ القرارات، درجة الرسمية و المركزية،

<sup>1</sup> بوعلاق نوال، سعدي يحيى.: دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 11، جامعة مسيلة، 2014، ص 385.

نطاق الإشراف و العلاقات ما بين العمال بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل نظام المكافآت، تقييم الأداء و نظم الرقابة.

### 3.2- التغيير التكنولوجي:

تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة و اقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة و الالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج و يتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق و خطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج حيث أن المنظمات حاليا تقوم بتطوير طرق و وسائل الاتصال باقتناء وسائل و تقنيات الاتصال الجديدة و أبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها طريقة تحويل الأموال و الدفع بوسائل إلكترونية و أيضا القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت (التجارة الإلكترونية) هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم و التدريب.

### 4.2- التغيير الإنساني:

يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل و يأخذ شكلين:

1- تغيير الأفراد بالإستغناء عن بعضهم و إحلال غيرهم في محلهم.



2- التغيير النوعي للأفراد و ذلك برفع مهاراتهم و تنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم و قيمهم و كل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب و التنمية البشرية و بتطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية.<sup>1</sup>

جدول رقم (03): يوضح مجالات التغيير التنظيمي:<sup>2</sup>

| التغيير الاستراتيجي     | التغيير الهيكلي          | التغيير التكنولوجي      | التغيير الإنساني |
|-------------------------|--------------------------|-------------------------|------------------|
| - استراتيجية المنظمة    | - مكونات البناء التنظيمي | - المعدات               | - المهارات       |
| - استراتيجية النشاط     | - التصميم التنظيمي       | - تصميم العمل           | - الأداء         |
| - الاستراتيجية الوظيفية | - نظام المكافآت          | - تتابع العمل           | - الإتجاهات      |
|                         | - تقييم الأداء           | - الأوتوماتية           | - الإدراك        |
|                         | - نظم الرقابة            | - نظام معالجة المعلومات | - السلوكيات      |

المصدر: علي شريف: الإدارة المعاصرة، ص 328.

عاشرا: مرحل التغيير التنظيمي:

تتضمن عملية التغيير التنظيمي بعض الأحداث التنظيمية أو العمليات النفسية المتتابعة و التي تحدث عبر فترة من الزمن و قد إقترح " كيرت لوين " أن هذا التابع أو هذه العملية تتضمن ثلاث مراحل رئيسية و هي:

1- مرحلة حل الجمود أو مرحلة تحدي الجمود:

<sup>1</sup> فداء محمود حامد: إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2012، ص 155، ص 156.

<sup>2</sup> علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 328

و تشكل الخطوة الأولى نحو إحداث التطوير أو التغيير و هنا يبذل جهد لإيجاد وعي و إدراك بالحاجة إلى التغيير عبر عملية إقلاق الحالة أو الوضع الراهن بكل ما يشتمل عليه من قيم و اتجاهات و أنماط سلوك جديدة.<sup>1</sup>

## 2- مرحلة التغيير و الإنتقال إلى وضع جديد:

يحدث التغيير عندما ينفذ برنامج أو خطة معينة لتحريك المنظمة أو أعضائها إلى حالة تحقق رضا أكبر و يتراوح مدى التغيير من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي و جوهري، فبرنامج تدريب بسيط لتنمية المهارات أو تغيير إجراءات التعيين يعد تغييرا محدودا طالما يتضمن مجموعة محدودة من الأفراد و على العكس من هذا، فإن التغييرات الجوهرية التي تتضمن عدد كبير من الأفراد قد تتمثل في إثراء مكثف للعمل أو إعادة الهيكلة أو المحاولات الجادة لزيادة صلاحيات الأفراد لاتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

## 3- مرحلة الإستقرار:

و هنا يتم ترسيخ التغيير الذي تم إدخاله على النظام و المحافظة على الوضع الجديد أو تجميده كي تتوافر له الفرصة الكافية ليصبح فيها جزءا طبيعيا من بنية النظام، أي أن

<sup>1</sup> هاني عبد الرحمان صالح الطويل: الإدارة التربوية و السلوك المنظمي (سلوك الأفراد و الجماعات في النظم)، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 399.

<sup>2</sup> راوية حسن: السلوك في المنظمات، د ط، الدار الجامعية للنشر و التوزيع و الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 349.

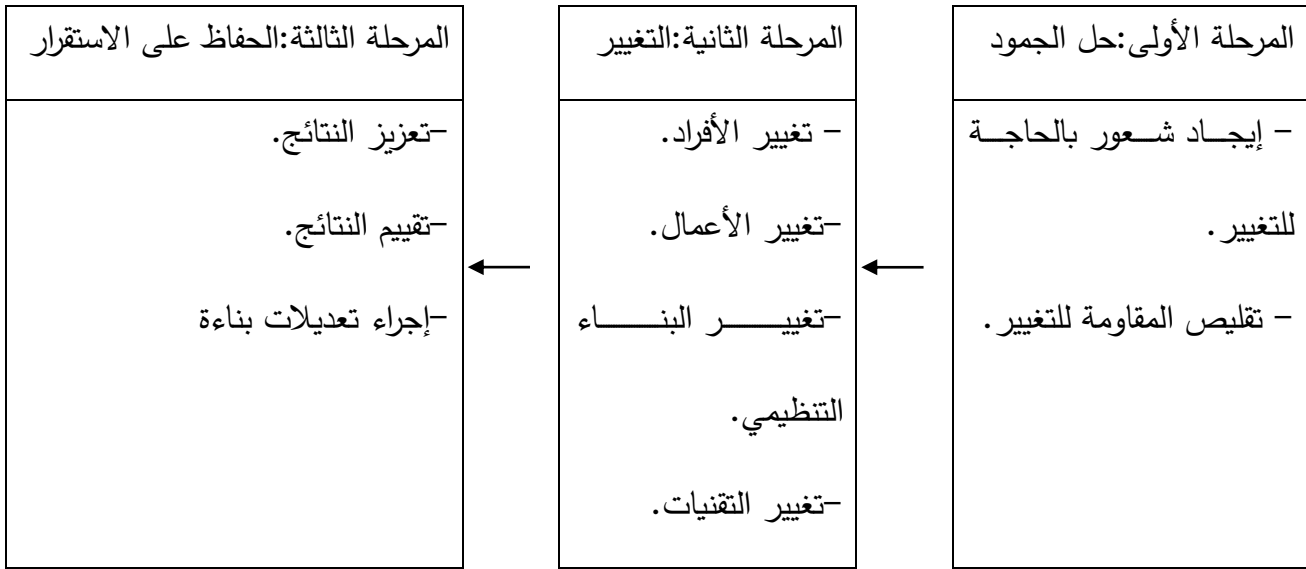
التأكيد في هذه المرحلة الأخيرة يكون على إعطاء الوضع الجديد أبعاده المؤسسية و البنوية

ليصبح مكونا و جسما طبيعيا و غير غريب عن النظام المعين.<sup>1</sup>

و يمكن توضيح مراحل التغيير التنظيمي حسب " كيرت لوين " Kurt Lewin في الشكل

التالي.<sup>2</sup>

الشكل رقم (03): يوضح نموذج " كيرت لوين " لمراحل التغيير التنظيمي.

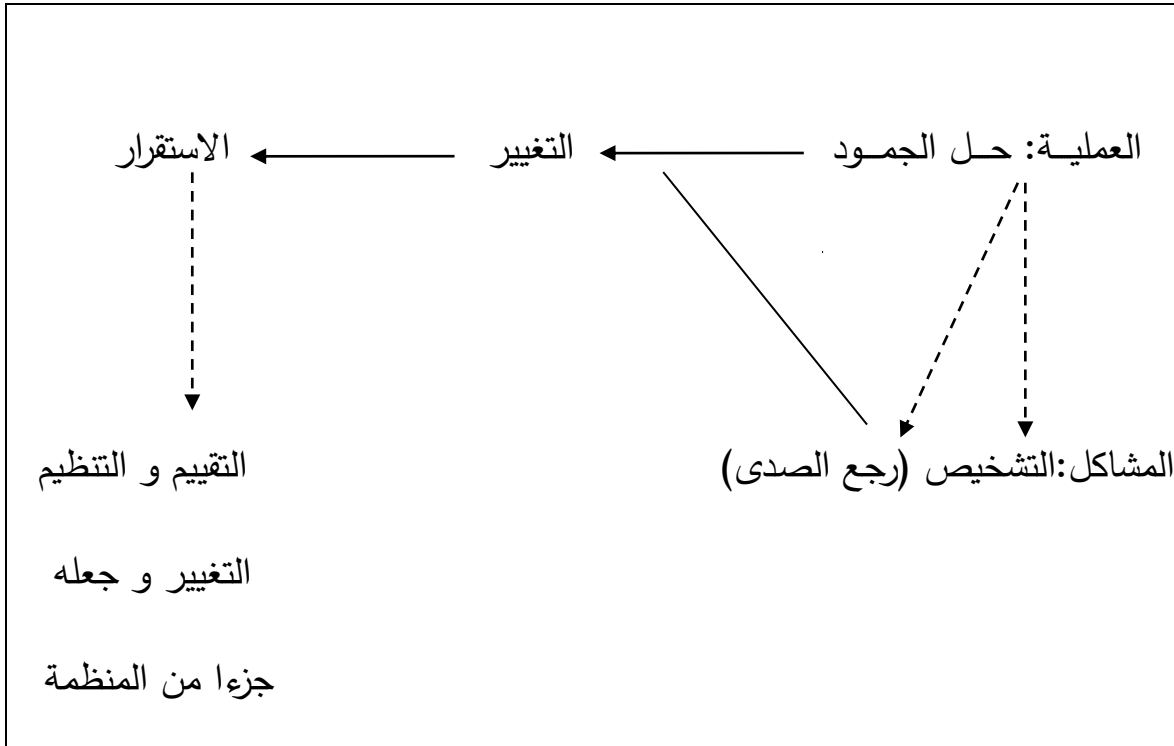


المصدر: محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، ص 369

<sup>1</sup> هاني عبد الرحمان الطويل: مرجع سابق، ص 399.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، ط 1، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 369.

الشكل رقم (04): يوضح عملية التغيير و مشاكل التغيير.<sup>1</sup>



المصدر: راوية حسن: مرجع سابق، ص 350.

حادي عشر: مقاومة التغيير التنظيمي (أسبابها، طرق علاجها):

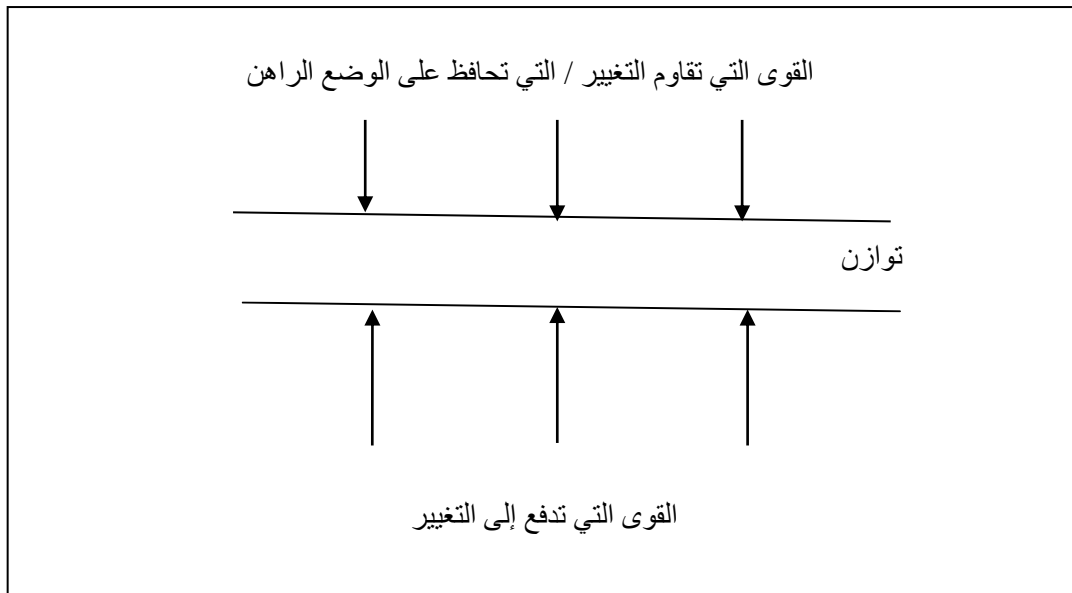
### 1- مقاومة التغيير:

تواجه المنظمة عند قيامها بالتغيير المخطط العديد من المشكلات الناجمة عن عدم استعداد الأفراد العاملين فيها لقبول التغيير و هذا ما يعرف بمقاومة التغيير و التي عرفها " زاندر " Zander بأنها ردود الفعل السلبية للأفراد اتجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليه، و غالبا ما يقاوم العديد من الأفراد عملية التغيير إلى درجة كبيرة لاعتقادهم بأنه يحمل معنى التهديد و التحدي لما

<sup>1</sup> راوية حسن: مرجع سابق، ص 350.

يؤمنون به أو أنهم يعتقدون بعدم صوابه<sup>1</sup> و الحقيقة الواقعية هي أن كل تصنيف إنساني يمتلك بعض القوة داخله تبقى موحداً و تزوده بالاستقرار و الأخرى تزوده بالسبب من أجل التغيير و التكيف، و قد أوضح "كيرت لوين" هذه المفصلة بدقة مفهومه التقليدي عن نظرية حقل القوة بحيث تشير هذه النظرية إلى أن كل سلوك هو نتيجة توازن بين مجموعتين من القوى المتنازعة (القوى الدافعة و القوى المعوقة) تدفع القوى الدافعة بطريقة إلى محاولة إحداث التغيير في حين تدفع القوى المعوقة باتجاه طريق آخر للحفاظ على الوضع الراهن.

الشكل رقم (05): يوضح نموذج حقل القوى (نظرية حقل القوى)



المصدر: ج.أ. كول، الإدارة في النظرية والتطبيق، ص 361.

يتحدث "كيرت لوين" بشكل عام ميل الناس إلى تفضيل استخدام القوى الدافعة

لإحداث التغيير، يريدون أن يكسبوا بممارسة الضغط على هؤلاء الذين يعارضونهم لكن كما

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خصير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط 3، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 385.

يشير نموذج "كيرت لوين" بقدر ما يدفع أحد الجانبين يقاوم الجانب الآخر الأمر الذي ينتج تغيير، و الطريقة الأفضل لتجاوز المقاومة لذلك هي بالتركيز على إزالة أو على الأقل إضعاف حدة الاعتراضات و المخاوف لدى الجانب المقاوم<sup>1</sup> و هذا ما يجعل مهمة المديرين تصعب لأنها تتطلب منهم القيام ببعض العمليات كالتوجيه و التوعية و تطمين كافية لزيادة الثقة و الإستقرار و تحويل الخوف منه إلى قناعة و العرقلة إلى دفع و هذا لا يتم إلا إذا تمكنا من إقناع الأطراف بأن التغيير هو تقدم نحو الأفضل و أن التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية في نفع الجميع و يصب في خدمة العمل و المؤسسة، لذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه و أهدافه للعاملين لتكوين رأي عام جيد و كتلة من العاملين تدعم المشروع و تبني ابنائه، ذلك أن عدم فهم الدوافع و الغايات و عدم إيجاد من يحمي الفكرة و يتبنى آلياتها، يوجد روح المقاومة له و صياغة الأجواء المضادة للحيلولة دونه.<sup>2</sup>

### 1.1- أسباب مقاومة التغيير:

#### \* انعدام الأمن:

و ذلك لأن التغيير معناه ظروفًا غير معروفة النتائج و في ذلك تهديد للأمن النفسي.

<sup>1</sup> ج.أ.كول، تر، حسام الدين خضور: الإدارة في النظرية و التطبيق، ط 1، دار الفرق للنشر و التوزيع و الطباعة، سوريا، دمشق، 2014، ص 361 ص 362.

<sup>2</sup> خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير (التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين)، د ط، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 74.

### \* توقع الخسارة:

فغالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير هو توفير النفقات مما يعني أن ذلك قد يحتم وضع حلول و أساليب عمل من شأنها التأثير على مصالحهم.

### \* الإدراك الخاطئ للتغيير:

يفترض المعنيون أن التغيير موجه ضد مصالحهم و ذلك يعود لقلّة المعلومات حول التغيير و أهدافه و ما يترتب عليها، و تأخذ المقاومة للتغيير عدة صور منها:

- تخفيض متواصل لإنتاجية المنظمات.

- عدم استقرار الكوادر الإدارية في المنظمات.

- البطء في العمل الإداري

- الصراعات المكشوفة داخل المنظمات.<sup>1</sup>

### 2.1- طرق علاج مقاومة التغيير:

يمكن التقليل من مقاومة التغيير و يمكن ضمان قبول العاملين بها يجب اتباع عدة

وسائل منها:

\* العمل على افهام العاملين لمضامين التغيير و محاربة الإشاعة.

\* ضرورة إشعار المعنيين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم من جراء التغيير.

\* الإستعانة بالقادة و رؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير.

<sup>1</sup> جمال الدين لعويصات: إدارة الجودة الشاملة، د ط، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، 2009، ص 172.

\* اشترك العاملين بكافة مراحل التغيير.<sup>1</sup>

ثاني عشر: دور ثقافة المؤسسة في عملية التغيير:

تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم و طقوس و سلوك لاستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة، حيث تؤثر الاستراتيجيات على سلوك و قيم و معتقدات الأفراد مما يجعلها أكثر نجاحا و تكيفا مع هذه التغيرات، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على الاستراتيجيات و عمليات التغيير داخل المنظمة و هذا يعني أن العلاقة التآثرية متبادلة بينهما و نظرا لهذه العلاقة بين الثقافة و التغيير و الذي يمكن تفسيرها من خلال التغيير الثقافي الذي يمكن إجراءه من أجل نجاح عملية التغيير أو من خلال تطوير الثقافة التنظيمية بما يتلائم و عمليات التغيير و هذا يقودنا إلى الحديث عن عملية التغيير الثقافي داخل المنظمة.

فالتغيير الثقافي داخل المنظمة هو تلك العملية الداخلية التي تهدف من خلال المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي و ذلك بنقل الثقافة التنظيمية من التحيز لرأي المدراء و التصفيق لقراراتهم إلى مشاركة العمال في صنع القرارات و تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة دون اللجوء إلى تحقيق أهداف متضاربة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات: مرجع سابق، ص 173.

<sup>2</sup> بلال خلف سكارنة: مرجع سابق، ص 375.



و يرى R.Nixou أن تطوير ثقافة موجهة نحو التغيير بنجاح هي من الاستراتيجيات الهامة التي تساعد المنظمة للتعامل مع قوى التغيير الداخلية أو الخارجية، كما أن لكل منظمة ثقافة مؤسسية خاصة بها. إلا لا توجد ثقافة واحدة مثلى لكل المنظمات.

فالثقافة المؤسسية الخاصة بمنظمة ما هي بمثابة مصدر فريد أو ميزة فريدة من ميزتها التنافسية و تتميز المنظمة الناجحة بمجموعة من الخصائص الثقافية المشتركة في عملية التغيير، حيث يلخصها Paton & McChman بالنقاط التالية: توافر رؤيا استراتيجية واضحة، مشاركة الإدارة العليا، الميزة التنافسية المرتكزة على الأفراد، تعزيز الروح التسويقية، الإدارة المبنية على الإجماع و الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية.

و من أهم العوامل الثقافية التي تقود إلى الفاعلية التنظيمية بحسب Harvey & Brown ما يلي:

\* تطوير نموذج التغيير و تنفيذه باختيار وحدة ما في المنظمة لتكون الحالة الأولى التي تطبق برنامج التغيير ليتم الإحتذاء بها من باقي وحدات التنظيم و بخاصة ما إذا تم التغيير بسهولة و نجاح.

\* العمل على مكافأة التغيير، حيث تساهم المكافأة مادية أو معنوية أو كليهما على تشجيع الأفراد لقبول و تبني برنامج التغيير.

و كما هو معلوم، فإن التغيير الإداري الذي يهدف إلى تحسين و تطوير إستراتيجية التنظيم لا يمكن أن يكون ناجحا إذا لم يتم تحديد و إدارة القوى التي تشكل ثقافة التنظيم،

فالثقافة الراسخة تحول دون إجراء عمليات التغيير على المستوى التنظيمي، إلا أنه يمكن تسليط الضوء على مجموعة من العوامل التي تساعد في إجراء التغيير الثقافي على مستوى المنظمة و هي: مشاركة العاملين في التغيير، إجراء التغيير في الوقت المناسب و البدء في التغيير في الأماكن المتوقع أن يتحقق فيها أكبر نجاح و عدم فرض التغيير الثقافي و الإدراك بأن التغيير الكبير يتطلب وقتاً طويلاً و أنه لا توجد خطة مثالية لجميع حالات التغيير و ضرورة دعم الإدارة العليا للتغيير.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان: إدارة التغيير، د ط، دار صنعاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 103، ص104.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة.

1- المجال المكاني.

2- المجال البشري.

3- المجال الزمني.

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

1- الملاحظة.

2- الإستمارة

3- المقابلة.

4- الوثائق و السجلات.

رابعاً: عينة الدراسة و كيفية اختيارها و خصائصها.

بعد إتمام الفصل الأول و طرح إشكالية الدراسة في ضوء التصورات النظرية و بعد تحديد أهداف الدراسة و المفاهيم المرتبطة بثقافة المؤسسة و التغيير التنظيمي و العلاقة التي تربط بينهما و الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع و صياغة فروضها التي تحتاج إلى التقرب من الواقع و ذلك باتباع إستراتيجية منهجية ملائمة لتحقيق من صدقها الإمبريقي.

سيتم في هذا الفصل التطرق إلى التعريف بالمؤسسة التي أقيمت فيها الدراسة (مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء) -بولاية تيارت- من خلال تركيبتها البشرية و المجال المكاني و الزماني للدراسة، بالإضافة إلى المنهجية المتبعة في الدراسة و التعرف على تقنيات الجانب الميداني للدراسة و العينة المراد دراستها.

**أولاً: مجالات الدراسة:**

**1- المجال المكاني:**

**1.1- الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء CNAS:**

تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS في سنة 1992 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 287 جمادى الثانية عام 1412 الموافق ل 4 جانفي 1992، و الذي يتضمن الطبيعة القانونية للصندوق الوطني و التنظيم الإداري و المالي للضمان الإجتماعي حيث تحدد المادة 07 التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء. يتكون CNAS زيادة على المصالح المركزية للمديرية العامة، من وكالات محلية أو جهوية و مراكز الدفع و ملحقات المؤسسة و الإدارة و كذا من المؤسسات.

2.1- التعريف بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة

تيارت:

منذ سنة 1964 يسود ولاية تيارت نظام التأمين الإجتماعي في شكل مركز للدفع تابع جهويا لولاية وهران و كان يسمى آنذاك CASOROL و في سنة 1978 تم إلغاء هذا النظام و أصبحت تعتمد تسمية الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء - وكالة تيارت- أما المقر الحالي للوكالة فهو بعاصمة الولاية.

تأسست وكالة تيارت بموجب قرار سنة 1984، تتواجد بشارع رحو محمد تيارت و تقدر مساحتها الكلية حوالي 12921 م<sup>2</sup> و تبلغ مساحتها المبنية ب 4386 م<sup>2</sup> و عدد الطوابق R+2.

تتضمن كل ولاية وكالة للصندوق مصنفة حسب عدد المؤمنین المنتسبين إليها و هي وكالة من الدرجة الثانية تضم حوالي 300.000 مؤمن له إجتماعيا ولأثيا موزعين إقليميا على 12 مراكز.

هيكلها التنظيمي يضم 271 عاملا، حيث تسعى إلى تغطية الأخطار الإجتماعية و المهنية لكل الفئات من جهة و ضمان الوقاية اللازمة من جهة أخرى، المرض، العجز، الأمومة، الوفاة، الطفولة، حوادث العمل، الأمراض المهنية تعوض نفقات العلاج... إلخ و فيما يخص المقر (المؤسسة محل الدراسة) فهو يختص بتأمين الفئات الإجتماعية و هي كالاتي: (فئة المتقاعدين، فئة الخاص، فئة عمال كناس CNAS، فئة ذوي الإحتياجات الخاصة، فئة المستفيدين من المنح المعوزين، فئة عقود ما قبل التشغيل).

3.1- الموقع الجغرافي للمؤسسة:

\* يحدها من الغرب ثانوية الرائد سي الزوبير.

\* و من الشرق مستشفى الأطفال التي كانت سابقا مستشفى مصلحة التوليد عواري الزهرة.

\* و من الشمال شركة نفضال.

\* و من الجنوب مركز الطفولة المسعفة.

4.1- أهداف الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء لولاية تيارت:

إن الهدف الرئيسي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية توفير الحماية الإجتماعية

للعمال و ذويهم و إنطلاقا منه تدرج عدة أهداف مهمة نذكر منها:

\* إعادة توزيع الدخل الوطني بهدف تحقيق التضامن و العدالة الإجتماعية بين الجميع.

\* توفير الخدمات الإجتماعية المختلفة المتعلقة بالضمان الإجتماعي للفئات المؤمنة على

مستواه.

\* محاولة التقليل من حوادث العمل و من مختلف الأخطار المحيطة بالعامل من خلال

دراسته مختلف المعطيات و المستجدات و محاولة إيجاد حلول لتقليل آثارها.

\* ضمان منح رقم لكل مؤمن إجتماعي للإستفادة من خدمات و مزايا النظام و ذويه بطريقة

سهلة.

\* محاربة الغش و التجاوزات في التزوير و الإختلاس.

\* عصرنة تسير الدفع و تحسين وتيرة معالجة الملفات و العمل على إدخال أنظمة الإعلام الآلي لمختلف مصالحها كبطاقة الشفاء التي تعتبر مشروعا رياديا في إفريقيا و العالم العربي.

### 2- المجال البشري:

يعتبر المجال البشري هو المجتمع الكلي أو مجتمع البحث الأصلي للمؤسسة (محل الدراسة)، و الذي تطبق فيه مختلف الوسائل لجمع المعلومات للوصول إلى النتائج الميدانية و الموضوعية.

تشمل مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء لوكالة تيارت على 102 عاملا و هو عدد العمال الإجمالي للمؤسسة، حيث يتوزعون على أربع فئات سوسيو مهنية و هي (إطارات عليا، إطارات، أعوان تحكّم، أعوان تنفيذ).

و نظرا لطبيعة موضوع الدراسة الحالية تم استبعاد فئة سوسيو مهنية واحدة من الدراسة و هي فئة إطارات عليا الذين يمثلون (6 عمال) نظرا لأن هذه الفئة تعرف بكثرة إنشغالاتهم و التزاماتهم نظرا لتحملهم كل مسؤولية المؤسسة و بالتالي فهم لا يمتلكون الوقت للإجابة بدقة عن أسئلة الإستمارة.

### ملاحظة:

لقد تم التصريح بعدد توزيع فئة إطارات عليا و المتمثلة في (6 عمال) نظرا لأن هذه الفئة مستقرة في عملها لأنهم ينتمون للمقر الرئيسي (المؤسسة محل الدراسة) و هم المدير و (5 خمس مديرين فرعيين)، أما الفئات السوسيو مهنية الأخرى لم يتم التصريح عن عدد

توزيعهم من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية و تم التوضيح أكثر عن طريق ملاحظة في العينة.

### 3- المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية في مؤسسة (الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء) وكالة تيارت- و التي دامت مدتها حوالي شهرا كاملا امتدت من أبريل 2022 إلى ماي 2022، حيث تمثلت هذه الدراسة في زيارات متكررة إلى المؤسسة و انقسمت هذه المدة إلى ثلاثة مراحل و هي:

#### المرحلة الأولى:

الممتدة من 15 أبريل 2022 إلى 18 أبريل 2022 و التي تمثلت في جولة استطلاعية حول المؤسسة، تم تفقد محيط المؤسسة و كيفية عملها و ما إذا كانت هذه المؤسسة تتوافق مع موضوع دراستنا، و في هذه المرحلة التي دامت أربعة أيام تم أخذ الموافقة من مدير المؤسسة بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسستهم.

#### المرحلة الثانية:

من 19 أبريل 2022 إلى 28 أبريل 2022 و في هذه المرحلة تم العودة للمؤسسة مرفقين بالإتفاقية و الاستثمارات حيث تم توزيعها على 70 عاملا و قد استغرقت الإجابة على الاستمارة فترة طويلة، فكنا كل مرة نرجع لاستلامها، يعطونا البعض منها حيث برر المدير الفرعي ذلك لكثرة انشغالهم و عدم إيجاد الوقت لتوزيع الأستمارة و ملئها، و بتاريخ 28 أبريل تم استرجاع 62 استمارة و 8 مفقودة و 11 ناقصة و قد تم في هذه المرحلة



## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

الإعتماد بشكل كبير على الملاحظة و المقابلة مع بعض العمال للإجابة على أسئلة الاستمارة مع شرح بعض الأمور التي تقع في المؤسسة.

### المرحلة الثالثة:

من 11 ماي 2022 إلى 17 ماي 2022 و هي المرحلة الأخيرة التي تم فيها جمع البيانات و المعلومات التي تتعلق بالمؤسسة، فهناك ما تم جمعه عن طريق إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية كعدد العمال و المعلومات الأخرى تم جمعها عن طريق تقديم وثائق و سجلات خاصة بالمؤسسة كالهيكل التنظيمي و لمحة تاريخية للمؤسسة و كذلك المهام التي تقوم بها و أهم أهدافها.

### ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:

عند القيام بأي بحث أو دراسة سوسيولوجية يجب الإعتماد على منهج معين يكون حسب نوع و طبيعة الموضوع المدروس يسهل للباحث مسار البحث بالإستناد على مجموعة القواعد من أجل الحصول على النتائج العلمية و الموضوعية، فتحقيق ذلك يعتمد إلى حد كبير في الإختيار الأنسب للمنهج المستخدم.

و يعرف المنهج العلمي على أنه " الطريق أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث في تقصيه الحقائق العلمية في أي فرع من فروع المعرفة و في أي ميدان من ميادين العلوم النظرية و العلمية و بتعبير آخر هو سبيل تقصي الحقائق العلمية ".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مريد يوسف الكلاب: أسس البحث العلمي (أهميته، مناهجه، كيف تكتب بحثك)، ط 1، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، مصر، ص 42.

و قد إرتأينا أن المنهج الأنسب لدراستنا الراهنة ألا و هي " ثقافة المؤسسة و علاقتها بالتغيير التنظيمي " هو المنهج الوصفي فهو يعرف على أنه " منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث و الدراسة، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع هذا الموضوع و محاولة الوقوف على أدق جزئياته و تفاصيله".<sup>1</sup>

### ثالثا: أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات مجموعة من الوسائل و الطرق و الأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات لإنجاز بحث حول موضوع معين. و عليه اعتمدت دراستنا الحالية على أدوات أساسية في جمع البيانات نذكرها على النحو التالي:

#### 1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الوسائل و الأدوات الهامة لجمع البيانات في البحوث الإجتماعية لكشف أبعاد الظاهرة، و لقد تم الإعتماد في الدراسة الراهنة على أداة الملاحظة و تعرف على أنها: المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الإستعانة بأساليب البحث و الدراسة التي تتلائم مع طبيعة الظاهرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الإجتماعي، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص 61.  
<sup>2</sup> سماح سالم سالم: البحث الإجتماعي (الأساليب، المناهج و الإحصاء)، ط 1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 164.

تعرف الإستمارة على أنها أداة من الأدوات المهمة في البحوث الميدانية يعدها الباحث و يطورها، تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الفقرات وثيقة الصلة بمشكلة البحث، ثم يجمعها بعد التأكد من الإجابة عن جميع أسئلتها أوة فقراتها و من ثم تفرغ بياناتها و تحليلها و تصنيفيتها.<sup>1</sup>

و قد اعتمدنا على الإستمارة في دراستنا بشكل كبير. حيث قمنا بتقسيمها إلى أربع محاور و كانت على أساس الفرضيات و تم بنائها على النحو التالي:

\* **المحور الأول:** يضم 06 أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية تتعلق بالمبحوث.

\* **المحور الثاني:** يضم 07 أسئلة التي كانت حول ثقافة فريق العمل و سلوك العاملين في المؤسسة و يحتوي على بعد (ثقافة فريق العمل) التابع لثقافة المؤسسة و بعد (سلوك العاملين) التابع للتغيير التنظيمي.

\* **المحور الثالث:** يضم 06 أسئلة و التي تضمنت ثقافة التحفيز و كفاءة العمال داخل المؤسسة و يحتوي على بعد (ثقافة التحفيز) التابع لثقافة المؤسسة و بعد (كفاءة العمال) التابع للتغيير التنظيمي.

<sup>1</sup> وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، ط 2، دار حامد للنشرو التوزيع، الأردن، عمان، 2007، ص 107.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

\* المحور الرابع: يضم 08 أسئلة و التي تضمنت ثقافة الإبداع و إندماج العاملين داخل المؤسسة و يحتوي على بعد (ثقافة الإبداع) التابع لثقافة المؤسسة و بعد (إندماج العاملين) التابع للتغيير التنظيمي.

الجدول رقم(04): يوضح كيفية بناء الإستمارة.

| عدد الفقرات | الأبعاد المستخدمة | المحاور          |               |
|-------------|-------------------|------------------|---------------|
| 06 فقرات    | البيانات الشخصية  | المحور الأول     |               |
| 07 فقرات    | سلوك العاملين     | ثقافة فريق العمل | المحور الثاني |
| 06 فقرات    | كفاءة العمال      | ثقافة التحفيز    | المحور الثالث |
| 08 فقرات    | اندماج العاملين   | ثقافة الإبداع    | المحور الرابع |

تحكيم الإستمارة:

بعد بناء الإستمارة تم عرضها على الأستاذ المشرف ثم عرضها على ثلاثة أساتذة في الإختصاص و بعد أخذ نصائحهم و توجيهاتهم بعين الاعتبار تم إجراء بعض التعديلات ثم النزول إلى الميدان.

الجدول رقم (05): يوضح قائمة الأساتذة المحكمين.

| الأستاذ (ة)        | الرتبة         | التخصص               |
|--------------------|----------------|----------------------|
| الأستاذ زهواني عمر | أستاذ محاضر-أ- | علم الاجتماع الثقافي |

|   |                  |                            |
|---|------------------|----------------------------|
| علم الاجتماع والاتصال                         | أستاذة محاضرة-أ- | الأستاذة بن مفتاح خيرة     |
| علم الاجتماع تنمية و تسيير<br>الموارد البشرية | أستاذ مساعد-أ-   | الأستاذ أم الرتم نور الدين |

ملاحظة:

أرفقنا هذه الإستمارة بمقابلات غير مقننة مع بعض العمال و أهمها مقابلة مع رئيس مصلحة قسم الموارد البشرية مما ساعدنا في تقديم الوثائق و السجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة.

### 3- المقابلة:

هي وسيلة لجمع المعلومات و البيانات عن طريق أسئلة يوجهها شخص يسمى الباحث و يحصل على إجابات من قبل شخص آخر يسمى المبحوث.<sup>1</sup> لم يتم الإعداد لأسئلة المقابلة سابقا بحيث اعتمدنا عليها في دراستنا هذه كأداة ثانوية لجمع البيانات.

### 4- الوثائق و السجلات:

فهي تساعد على معرفة مختلف التغيرات التي طرأت على المؤسسة و ذلك من خلال تقديم المؤسسة على مجموعة الوثائق و السجلات التي ساعدتنا في التعرف على الجانب

<sup>1</sup> غازي عناية: البحث العلمي منهجية إعداد البحوث و الرسائل الجامعية (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 148.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

التاريخي للمؤسسة، الهيكل التنظيمي و أيضا في مختلف المهام و الأهداف التي تسعى المؤسسة لبلوغها.

### رابعا: عينة الدراسة وكيفية إختيارها وخصائصها:

كل بحث علمي يمر بمجموعة من الخطوات خلال فترة اعداده و من بين هذه الخطوات و المراحل نجد طريقة كيفية اختيار العينة التي تمثل الجزء المقصود و الرئيسي من مجتمع الدراسة الكلي.

### 1.4- تعريف العينة:

- هي جزء مهم من المجتمع يتم إختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة.<sup>1</sup>

- و تعرف أيضا على أنها نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي للبحث و تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة و هذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات المجتمع و مفرداته و خاصة في حالة استحالة أو صعوبة دراسة تلك الوحدات.<sup>2</sup>

و يتم اختيار العينة عادة وفق أساليب و طرق علمية متعارف عليها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي، عبد الجبار توفيق البياتي: طرق و مناهج البحث العلمي، د ط، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 78.

<sup>2</sup> محمد جلال القندور: البحث العلمي بين النظرية و التطبيق، ط 1، دار الجوهرة للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2015، ص 88، ص 89.

<sup>3</sup> محمد بكر نوفل ، فريال محمد أبو عواد: التفكير و البحث العلمي، ط 2، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص 232.

2.4- كيفية اختيار عينة الدراسة:

و فيما يخص عينة دراستنا الراهنة، فلقد قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة لأن كل أجزاء مجتمع البحث كانت لهم فرصة متساوية و بالتالي كل فرد ينتمي لمجتمع البحث كان بإمكانه أن يكون ضمن مفردات الدراسة و عليه يتكون المجتمع الكلي للمؤسسة من 102 عاملا موزعون على فئات سوسيو مهنية ثم أخذ نسبة 50% من مجتمع البحث الكلي بطريقة عشوائية.

ملاحظة:

بالرغم من أن مجتمع البحث يتضمن فئات سوسيو مهنية، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بدلا من عينة عشوائية طبقية ذلك لأن المؤسسة لم تقدم لنا المعلومات كنا نريدها و المتمثلة في عدم معرفة توزيع عدد كل فئة و قد تم التبرير من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية فلي أن السبب راجع إلى عدم استقرار العمال في المؤسسة (محل الدراسة) نظرا لتعدد فروع الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء عبر كامل الولاية، أي أن العمال يعملون في المؤسسة (المقر) فترة معينة و في أي لحظة يتم تغييرهم إلى فرع آخر، لذلك يصعب تحديد توزيع عدد الفئات لأي فرع تابعين و هذا كان من أبرز الصعوبات التي واجهتنا في الجانب الميداني.

01- كيفية حساب أفراد العينة:

$$102 \longleftarrow \text{-----} \longleftarrow 100$$

$$50 \longleftarrow \text{-----} \longleftarrow X$$

$$X = 102 \times 50 \div 100 = 51$$

أي تقدر العينة ب 51 عامل

الجدول رقم (06): يوضح خصائص عينة الدراسة.

| المجموع    |           | أعوان تنفيذ  |           | أعوان تحكم   |           | الإطارات     |           | الفئات السوسيو مهنية<br>لمختلف الفئات | المتغيرات         |
|------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|---------------------------------------|-------------------|
| %          | ك         | %            | ك         | %            | ك         | %            | ك         |                                       |                   |
| 49.01      | 25        | 3.92         | 02        | 9.80         | 05        | 35.29        | 18        | ذكر                                   | الجنس             |
| 50.97      | 26        | 13.72        | 07        | 11.76        | 06        | 25.49        | 13        | أنثى                                  |                   |
| <b>100</b> | <b>51</b> | <b>17.64</b> | <b>09</b> | <b>21.56</b> | <b>11</b> | <b>60.78</b> | <b>31</b> | <b>المجموع</b>                        |                   |
| 3.92       | 02        | /            | /         | 1.56         | 1         | 1.96         | 1         | أقل من 30 سنة                         | السن              |
| 19.6       | 10        | 3.92         | 2         | 5.88         | 3         | 9.80         | 5         | من 30 إلى 35 سنة                      |                   |
| 39.2       | 20        | 5.88         | 3         | 11.76        | 6         | 21.56        | 11        | من 36 إلى 41 سنة                      |                   |
| 36.89      | 19        | 7.84         | 4         | 1.96         | 1         | 27.45        | 14        | من 42 سنة فأكثر                       |                   |
| <b>100</b> | <b>51</b> | <b>17.64</b> | <b>09</b> | <b>21.56</b> | <b>11</b> | <b>60.78</b> | <b>31</b> | <b>المجموع</b>                        |                   |
| 3.92       | 02        | 1.96         | 1         | 1.96         | 1         | /            | /         | متوسط                                 | المستوى التعليمي  |
| 35.28      | 18        | 7.84         | 4         | 11.76        | 06        | 15.68        | 08        | ثانوي                                 |                   |
| 60.77      | 31        | 7.84         | 4         | 7.84         | 04        | 45.09        | 23        | جامعي                                 |                   |
| <b>100</b> | <b>51</b> | <b>17.64</b> | <b>09</b> | <b>21.56</b> | <b>11</b> | <b>60.78</b> | <b>31</b> | <b>المجموع</b>                        |                   |
| 27.44      | 14        | 7.84         | 04        | 5.88         | 03        | 13.72        | 07        | أعزب (ة)                              | الحالة الاجتماعية |
| 70.57      | 36        | 9.80         | 05        | 15.68        | 08        | 45.09        | 23        | متزوج (ة)                             |                   |
| 1.96       | 1         | /            | /         | /            | /         | 1.96         | 1         | مطلق (ة)                              |                   |
| 100        | /         | /            | /         | /            | /         | /            | /         | أرمل (ة)                              |                   |
| <b>100</b> | <b>51</b> | <b>/</b>     | <b>09</b> | <b>/</b>     | <b>11</b> | <b>/</b>     | <b>31</b> | <b>المجموع</b>                        |                   |
| 9.8        | 05        | 1.96         | 1         | 1.96         | 1         | 5.88         | 03        | أقل من 5 سنوات                        | الأقدمية          |
| 27.44      | 14        | 9.80         | 05        | 8.47         | 04        | 9.80         | 05        | من 6 إلى 10 سنوات                     |                   |
| 33.33      | 17        | 1.96         | 1         | 5.88         | 03        | 25.49        | 13        | من 11 سنة إلى 15 سنة                  |                   |
| 29.4       | 15        | 3.92         | 02        | 5.88         | 03        | 19.60        | 10        | من 15 سنة فأكثر                       |                   |
| <b>100</b> | <b>51</b> | <b>17.64</b> | <b>09</b> | <b>21.56</b> | <b>11</b> | <b>60.78</b> | <b>31</b> | <b>المجموع</b>                        |                   |



تضمن هذا الجدول عرض خصائص تتعلق بالمفردات المكونة للعينة التمثيلية المأخوذة بطريقة عشوائية من مجتمع البحث من ثلاثة فئات، حيث أهم خصائص العينة في هذه الدراسة محصورة في خمسة متغيرات و هي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الإجتماعية، الأقدمية.

**1- الجنس:** يتضح لنا من خلال البيانات المبوبة في الجدول أعلاه أن عدد الذكور هو 25 نسبة 40,01% و 26 هو عدد الإناث بنسبة 50,97%

ويتضح لنا من خلال الشواهد الإحصائية المذكورة في الجدول و المتعلقة بمتغير الجنس أن هناك تقارب في عدد الذكور و الإناث و ذلك راجع إلى متطلبات العمل باعتبار أن المؤسسة خدمتية لا تتطلب جهد عضلي و تنفيذ مهام شاقة، بل يتطلب تقديم خدمات و إجراءات عمل و طرح أفكار، أي أنها تعتمد بشكل كبير على الكفاءة العلمية هذا ما جعل النسب تتقارب من الذكور و الإناث، حيث لاحظنا أن المؤسسة تعطي فرص لكلاهما لأن المجال الخدماتي يتلائم مع الجنسين من حيث القدرات و إمكانيات كل منهما و نجد أن ثقافة التوظيف تعتمد بشكل أكبر على المستوى التعليمي العالي ذلك ما يتناسب مع متطلبات التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

**2- السن:** فيما يتعلق بمتغير السن، يتضح لنا أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 سنة إلى 41 سنة و ذلك بنسبة 62,72% و الذين تتراوح أعمارهم من 42 سنة فأكثر 36,89% و عليه نستنتج أن نسبة الشباب أكبر من الكهول و هذا راجع إلى أن المؤسسة تتبنى مردودية سياسة توظيف الشباب أكثر و ذلك للإستفادة من قدراتهم و

مهاراتهم و باعتبار أن الشباب من محبي التغيير و التجديد، تستخدم المؤسسة طرق معاصرة كالتكنولوجيا و الرقمنة التي لجأت إليها البلاد في ظرف مفاجئ في مرحلة الوباء (كوفيد) و هذه الوسائل يتقنها الشباب أكثر من الفئات العمرية (كهول) و ذلك نظرا لمستواهم التعليمي المرتفع الذي يتلائم مع المؤسسة الخدماتية التي تعتبر أكثر نشاطا من غيرها و تعتبر السرعة في انجاز المهام كأهم شرط فيها و هذا يتلائم مع متطلبات عملها المعاصر و القدرة على تحمل الضغط و هذا ما تتمتع به الفئة العمرية (شباب) نظرا لصغر عمرهم، فهم يتميزون بالطاقة و الحيوية.

**3- المستوى التعليمي:** من خلال النتائج يتبين لنا أن فئة الجامعيين تمثل أكبر عدد ب 31 مفردة بنسبة 60,77% و هذا ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الكفاءات العلمية و هذا راجع لطبيعة العمل التي تعتمد على الوسائل الحديثة و المتطورة من أجل التغيير و مواكبة العصر و هذا ما يتحلى به الأجيال الصاعدة من خريجي الجامعات، أي أن أصحاب الشهادات تكون لهم القدرة على إحداث التغيير و اقتراحه حسب تغيرات البيئة المحيطة و هذا ما يساعد المؤسسة على تحسين مستواها و أدائها.

**4- الحالة الاجتماعية:** تظهر المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أن أكبر نسبة المتمثلة في 70,57% من أفراد البحث هي من فئة المتزوجين و هذا ما يعود بالفائدة على المؤسسة محل الدراسة كون هذه الفئة تتحلى بروح المسؤولية ما يجعلها تنجز أعمالها على أكمل وجه لأنها تتميز بالاستقرار النفسي و الاجتماعي و هذا ما يجعلهم متمسكين بالعمل بين حاجياتهم إليه و الولاء بالمؤسسة لمدة طويلة و هذا ما يجعل العمال لا يفكرون في

تغيير مكان إقامتهم خوفا من فقدان عملهم و كذلك خوفا على مستقبل أسرهم و هذا ما يخدم ثقافة المؤسسة و ما يسهل عملية التغيير بسبب التمسك بالعمل و روح المسؤولية الذي يتميز بها فئة المتزوجين و هذا كله يرجع بالنفع على المؤسسة.

**5- الأقدمية:** أما فيما يخص متغير الأقدمية في العمل نجد أن أصحاب الخبرة من 11 سنة إلى 15 سنة بنسبة 33,33% هو أكبر نسبة و هذا راجع إلى فئة الشباب التي تملكها المؤسسة و خاصة بأن أغلبهم متزوجين، فروح المسؤولية لديهم و تمسكهم بالعمل جعلهم يمتلكون خبرة في عملهم تليها نسبة 29,4% التي مثلت فئة من 15 سنة فأكثر، فهي نسبة متوسطة و هذا راجع إلى فئة الكهول التي تملكها، فنجد أن الخبرة ناقصة نوعا ما لأن السن يلعب دورا كبيرا في المعرفة فالكبر في السن يجعل القدرات العقلية و المهارات و النشاطات تنخفض و هذا ما أكدته الإحصائيات المتعلقة بالسن فهذه الفئة غالبا ما تفتقد للخبرة ثم تليها أصغر نسبة و التي قدرت ب 98% التي مثلت فئة أقل من 5 سنوات و هذا يعود إلى عدم التكوين الكافي لديهم كونهم عمال مبتدئين في العمل و هذا ما يجعلهم أقل خبرة و بالتالي يمكنها أن تجد صعوبة في التأقلم مع ثقافة المؤسسة، لكن في المقابل يمكن لهذه الفئة أن تشكل عاملا إيجابيا في حال ما إذا أرادت المؤسسة أن تبني ثقافة جديدة باعتبار هذه الفئة مبتدئة و لا يملكون خبرة مسبقة مما يسهل على المؤسسة عملية غرس الثقافة المرجوة التي تريدها عكس الذين يمتلكون خبرة و أقدمية في العمل فيصعب على المؤسسة تغيير ثقافتهم كونهم متمسكين بها و ربما لا يتقبلون فكرة أنهم يغيرونها و بالتالي يجب على المؤسسة أن

تستغل نقص الخبرة لدى فئة الشباب المبتدئين و محاولة تكييفهم مع ثقافتها الجديدة و المطلوبة مما يخدم مصالحها و يحقق أهدافها.

## الفصل الخامس مناقشة و تحليل نتائج الدراسة:

أولاً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى

ثانياً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية

ثالثاً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

خامساً: تقييم الفرضية العامة للدراسة

سادساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

أولاً: عرض و مناقشة بيانات الفرضية الأولى:

الجدول رقم (07): يوضح خصائص الأثر الإيجابي الذي يتركه فريق العمل في المؤسسة.

| المجموع الكلي |    | المجموع بعد<br>تضخم العينة |     | أعوان تنفيذ |    | أعوان تحكم |    | إطارات |    | الفئات السوسيو مهنية   |     |
|---------------|----|----------------------------|-----|-------------|----|------------|----|--------|----|--|-----|
|               |    |                            |     |             |    |            |    |        |    | بدائل الإجابة بنعم   |     |
| %             | ك  | % **                       | ك*  | %           | ك  | %          | ك  | %      | ك  |  |     |
| 100           | 51 | 72,53                      | 37  | 11,76       | 06 | 19,60      | 10 | 41,17  | 21 | شعور العاملين بروح<br>الفريق الواحد                                    | نعم |
|               |    | 52,93                      | 27  | 5,88        | 03 | 9,80       | 05 | 37,25  | 19 | النتائج الإيجابية التي<br>حققتها المؤسسة من<br>خلال تبنيها لفريق العمل |     |
| /             | /  | /                          | /   | /           | /  | /          | /  | /      | /  | لا   |     |
| %100          | 51 | /                          | *64 | 17,64       | 09 | 29,4       | 15 | 78,42  | 40 | المجموع  |     |

**ملاحظة: (\*) (\*\*):** إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تظهر المعطيات الواردة في الجدول أعلاه و التي تتعلق بالأثر الإيجابي الذي يتركه فريق العمل في المؤسسة محل الدراسة بأن كل أفراد العينة و المقدرة ب 51 مفردة بنسبة 100% يرون أن العمل في فريق مفيد للمؤسسة، حيث أن ما نسبته 72,53% من مجموع عدد إجاباتهم يرجعون هذا إلى شعورهم بروح الفريق الواحد و نسبة 52,93% من مجموع عدد إجاباتهم يؤكدون أن ذلك يعود للنتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة من خلال تبنيها لفريق العمل.

و من خلال المعطيات الإحصائية، يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على وضع استراتيجية معينة مبنية على أساس إلزام العاملين بالعمل في فريق و ذلك نظرا

## الفصل الخامس:

### مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

لشعورهم بروح الفريق الواحد، كونها مؤسسة خدماتية لذا لا بد من التكامل و التناسق بين مختلف المصالح و الأقسام و الإدارة في المؤسسة للقيام بالعمل على أكمل وجه و بالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، و لقد تأكدنا من هذا من خلال المقابلة الحرة التي أجريناها مع بعض المبحوثين الذين صرحوا بأن العمل في فريق يساهم في تبادل الاقتراحات و التعاون بينهم، كما نهم يشعرون بالراحة في العمل في فريق لأنه يخلق جو من التضامن و هذه الفئة بدأت النتائج تظهر عليهم لإحساسهم بأهمية العمل الجماعي و الأثر الإيجابي الذي يتركه و هذا ما يتفق مع نظرية (Z) التي تؤكد على أهمية فريق العمل و التي تؤكد على أنها استراتيجية العمل الحديثة.

الجدول رقم (08): يوضح ما يتولد عن نشر ثقافة فريق العمل من مظاهر إيجابية.

| المجموع الكلي |    | المجموع بعد<br>تضخم العينة |     | أعوان تنفيذ |    | أعوان تحكم |    | إطارات |    | الفئات السوسيو مهنية                           |     |
|---------------|----|----------------------------|-----|-------------|----|------------|----|--------|----|--|-----|
| %             | ك  | % **                       | ك * | %           | ك  | %          | ك  | %      | ك  | بدائل الإجابة بنعم                             |     |
| 94,11         | 48 | 64,70                      | 33  | 13,72       | 07 | 13,72      | 07 | 37,25  | 19 | انجاز العمل في الوقت المحدد                    | نعم |
|               |    | 45,09                      | 23  | 7,84        | 04 | 5,88       | 03 | 31,37  | 16 | الحصول على التقدير و الاحترام بين أعضاء الفريق |     |
|               |    | 43,13                      | 22  | 3,92        | 02 | 7,84       | 04 | 33,33  | 17 | تحقيق أهداف المؤسسة بصورة جماعية بدلا من فردية |     |
| 5,88          | 03 | 5,88                       | 03  | /           | /  | 1,96       | 01 | 3,92   | 02 | لا   |     |
| %100          | 51 | /                          | *81 | 25,48       | 13 | 29,4       | 15 | 105,87 | 54 | المجموع  |     |

**ملاحظة: (\*) (\*\*):** إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل على إجابة واحدة فقط لذلك تنوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسبة مضخمة.

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه الذي يبين ما يتولد عن نشر ثقافة فريق العمل من مظاهر إيجابية، نجد أن الأغلبية من مفردات العينة و المقدر ب 48 مفردة بنسبة 94,11% يرون أن المؤسسة تعمل على نشر ثقافة فريق عمل و يؤكد أغلبهم أن هذا

يساهم في إنجاز العمل في الوقت المحدد بنسبة 64،70% ، و في المقابل نجد ما نسبته 45،09% يرون أن نشر ثقافة فريق العمل تساهم في الحصول على التقدير و الاحترام بين أعضاء الفريق و هي نسبة متقاربة مع من يرجعون ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسة بصورة جماعية بدلا من فردية و التي قدرت ب 43،13% ، أما بالنسبة إلى من نفوا أن المؤسسة تحبذ نشر ثقافة فريق العمل يقدر عددهم ب 03 مفردات فقط بنسبة 5،88% .

ومن خلال هذه المعطيات يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة نجحت بشكل واضح في نشر ثقافة العمل، حيث أن أغلبية العمال أكدوا أن العمل الجماعي يساعد في انجاز الأعمال في الوقت المحدد مما يؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسة بصورة جماعية بدلا من فردية و هذا ما أدى بالمؤسسة إلى تشجيع نشر ثقافة فريق العمل و هذا ما لاحظناه أثناء نزولنا إلى الميدان، حيث أن العمل داخل الجماعة يخلق نوع أخوي بحكم العلاقات الاجتماعية السائدة حتى خارج العمل وقد ساهمت ثقافة العمل الجماعي بشكل كبير في التقليل من النزاعات و التقليل من حدة الصراعات داخل المؤسسة، و من الملاحظ أن المؤسسة قوية بحيث استطاعت نشر ثقافتها و فرضها داخل العمل مما ينعكس إيجابا على أدائها و هذا ما أكدت عليه نظرية الثقافة القوية التي ترى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع و موافقة كل العاملين على قيمها و عاداتها و قواعدها السلوكية و أيضا ما جاءت به النظرية اليابانية التي أكدت على أن المؤسسة يجب أن يسودها جو أخوي و عائلي بين مختلف موظفيها و هذا من أجل استمراريتها و تطويرها إلى غاية السعي لتحقيق أهداف مشتركة بين فريق العمل و عليه نستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى ثقافة فريق العمل ليقينها التام بأن العمل الجماعي هو نجاح أي تنظيم.



الجدول رقم (09): يوضح المعارف و الخبرات الإيجابية المتشكلة بين أعضاء فريق العمل.

| المجموع الكلي |    | المجموع بعد<br>تضخم العينة |     | أعوان تنفيذ |    | أعوان تحكم |    | إطارات |    | الفئات السوسيو مهنية                |     |
|---------------|----|----------------------------|-----|-------------|----|------------|----|--------|----|-------------------------------------|-----|
|               |    |                            |     |             |    |            |    |        |    | بدائل الإجابة بنعم                  |     |
| %             | ك  | %                          | ك*  | %           | ك  | %          | ك  | %      | ك  |                                     |     |
| 96,07         | 49 | 50,9                       | 26  | 9,80        | 05 | 7,84       | 04 | 33,33  | 17 | اكتشاف طرائق جديدة<br>لانجاز المهام | نعم |
|               |    | 66,6                       | 34  | 11,76       | 06 | 15,68      | 08 | 39,21  | 20 | انجاز الأعمال في وقت<br>وجيز        |     |
| 3,92          | 02 | 3,92                       | 02  | 1,96        | 01 | 1,96       | 01 | /      | /  | لا                                  |     |
| %100          | 51 | /                          | *62 | 23,52       | 12 | 25,48      | 13 | 72,54  | 37 | المجموع                             |     |

(\*) (\*\*): إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

يشير الاتجاه العام للجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة و التي تقدر نسبتهم ب 96,07% يرون أن هناك تبادل الخبرات و المعارف بين أعضاء فريق العمل، حيث أن ما نسبته 66,66% من إجمالي عدد الإجابات أكدت أنه يؤدي إلى انجاز الأعمال في وقت وجيز و في المقابل نجد نسبة 50,98% يرجعون بأن هذا يساهم في اكتشاف طرائق جديدة لانجاز المهام و في الأخير نجد نسبة 3,92% و المقدرة ب (02) مفردتين، يقرون بأنه لا يوجد تبادل المعارف و الخبرات بين أعضاء فريق العمل.

من خلال النتائج الاحصائية يتبين لنا أن هناك تبادل المعارف و الخبرات بين فريق العمل و هذا دليل على أن المؤسسة تتبنى ثقافة فريق العمل بشكل كبير، أي أنها نجحت في ترسيخها لدى العمال بمعنى ذلك أنها منحت للعاملين نوعا من الحرية التي كانت سببا في إمكانية إكتشافهم لطرق جديدة للعمل و تجسيدها في المؤسسة و بالتالي يسمح لهم بانجاز المهام في الوقت المحدد، كما يستطيعون حل المشاكل التي يقعون فيها دون تدخل المؤسسة و هذا دليل على أن هناك تنسيق بين مختلف الأقسام و المصالح من حيث المهام

## الفصل الخامس:

## مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

و المسؤوليات و توضيح الأدوار التي تعتبر ضرورة لا بد منها و هذا ما يؤكد نجاعتها في الوصول إلى تحقيق هدف مشترك و هذا نظرا للإستقلالية التي تقدمها المؤسسة مما يسمح للعاملين بتبادل الخبرات التي من شأنها فتح قنوات الاتصال بهدف تحسين سلوك العاملين و إحداث تغيير داخل المؤسسة.

**الجدول رقم (10):** يوضح المظاهر الإيجابية المترتبة من عمليات الاتصال داخل فريق العمل.

| المجموع الكلي |    | المجموع بعد تضخم العينة |     | أعوان تنفيذ |    | أعوان تحكم |    | إطارات |    | الفئات السوسيو مهنية                     |     |
|---------------|----|-------------------------|-----|-------------|----|------------|----|--------|----|--|-----|
| %             | ك  | %                       | ك*  | %           | ك  | %          | ك  | %      | ك  | بدائل الإجابة بنعم                       |     |
| 94,11         | 48 | 47,05                   | 24  | 11,76       | 06 | 5,88       | 03 | 29,41  | 15 | رسم خطة عمل واضحة لتحقيق الأهداف المسطرة | نعم |
|               |    | 74,5                    | 38  | 15,68       | 08 | 17,64      | 09 | 41,17  | 21 | تقادي الأخطاء في العمل                   |     |
| 5,88          | 03 | 5,88                    | 03  | /           | /  | 1,96       | 01 | 3,92   | 02 | لا                                       |     |
| %100          | 51 | /                       | *65 | 27,44       | 14 | 25,48      | 13 | 74,5   | 38 | المجموع                                  |     |

(\* (\*\*): إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تفيد الإحصائيات الرقمية في الجدول أعلاه و المتمحور حول الاتصال الفعال داخل فريق العمل بأن أغلب أفراد العينة و التي تقدر نسبتهم ب 94,11% و المقدر عددهم ب 48 مفردة يرون أن هناك اتصال فعال داخل فريق العمل، حيث تؤكد ما نسبته 74,5% من مجموع عدد الإجابات أن هذا الاتصال يساهم في تقادي الأخطاء في العمل و بنسبة 47,05% تؤكد على أنه يساعدهم في رسم خطة عمل واضحة لتحقيق الأهداف المسطرة و في المقابل نجد نسبة 5,88% و المقدر ب 03 مفردات فقط يرون انعدام الاتصال داخل جماعة العمل.

استنادا إلى الشواهد الإحصائية يمكننا القول أن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الإجراء وكالة تيارت يسودها اتصال فعال داخل فرق العمل بهدف تفادي الأخطاء في العمل و ذلك من خلال تبادل المعارف و الخبرات بين أعضاء جماعة العمل و هذا ما أكدته نتائج الجدول السابق، فالإتصال يخدم المؤسسة بشكل كبير من جميع النواحي فهو يساهم في تمرير رسالة المنظمة و أفكارها بطريقة سهلة كما يساعدها على نشر ثقافتها، و بذلك يمكنها طرح خطة سير عملها بشكل واضح و مفهوم، مما يساهم ذلك في تحقيق أهدافها مستقبلا التي تم التخطيط لها سابقا، و بالتالي فالإتصال حاجة ضرورية اجتماعية، فهو يعد بمثابة الشرايين في جسم الإنسان تتصل و تتربط ببعضها البعض و تتوقف عليها استمرارية الحياة عامة و المؤسسات خاصة فهو بمثابة الجهاز العصبي للإنسان يحركها و يدفعها نحو تحقيق غاياتها و إلى الانسجام و التوافق بين أجزائها و بالتالي لا يمكن وجود مؤسسة بدون اتصال.

**الجدول رقم (11):** يوضح الإيجابيات المتمخضة عن فريق العمل و المحققة لأهداف المؤسسة.

| المجموع الكلي |    | المجموع بعد<br>تضخم العينة |     | أعوان تنفيذ |    | أعوان تحكم |    | إطارات |    | الفئات السوسيو مهنية                            |     |
|---------------|----|----------------------------|-----|-------------|----|------------|----|--------|----|---|-----|
| %             | ك  | % **                       | ك*  | %           | ك  | %          | ك  | %      | ك  | بدائل الإجابة بنعم                              |     |
| 100           | 51 | 68.62                      | 35  | 17.64       | 09 | 11.76      | 06 | 39.21  | 20 | تحقيق خطة العمل<br>المسطرة من قبل طريق<br>العمل | نعم |
|               |    | 49.01                      | 25  | 5.88        | 03 | 13.72      | 07 | 29.41  | 15 | من خلال سرعة انجاز<br>المهام                    |     |
| /             | /  | /                          | /   | /           | /  | /          | /  | /      | /  | لا  |     |
| %100          | 51 | /                          | *60 | 23.52       | 12 | 25.48      | 13 | 68.62  | 35 | المجموع   |     |

(\* \*\*) (\*): إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

يفيد التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه و الذي مفاده ما إذا كان فريق العمل يحقق أهداف المؤسسة حيث أن كل أفراد العينة المقدرة ب 51 مفردة بنسبة 100% يرون أن العمل الجماعي يحقق أهداف المؤسسة، حيث أن ما نسبته 68،62% من مجموع عدد الإجابات يؤكدون على أن ذلك يكون من خلال تحقق خطة العمل المسطرة من قبل فريق العمل و نسبة 49،01% منهم يؤكدون على أن ذلك من خلال سرعة انجاز المهام.

من خلال البيانات الإحصائية نستنتج أن فريق العمل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و هذا ما أكد عليه بعض المبحوثين الذين أجرينا معهم المقابلة الذين يرون أن العمل في فريق يخدم أهداف المؤسسة و يحقق غاياتها و استمراريتها و نموها و ذلك من خلال المظاهر الإيجابية التي تترتب عنه من تناسق بين فروع المؤسسة مما يساهم في سير خطط العمل المسطرة من قبل أعضاء الجماعة و بالتالي الدقة و السرعة في انجاز المهام، فالعمل الجماعي يعد وسيلة لتبادل الخبرات و المعارف بين الأفراد و بالتالي يحقق أكبر قدرا من الاستفادة لمة جميعا، فهو يدفع إلى تعزيز الثقة أو الولاء بينهم و زيادة نسبة التوافق في آرائهم و أفكارهم و مع مرور الوقت تزيد الروابط فيما بينهم لتتعدى إلى المحيط الخارجي عن نطاق العمل ومنه تصبح لديهم رؤية مشتركة و بالتالي فريق العمل بكل بساطة هو القوة الأساسية لكل مؤسسة، فهو الذي يدفع بالمؤسسة إلى الأمام و ذلك من خلال زيادة إرادتها و العمل على نجاحها و بقائها و منه تحقق أهدافها و هذا ما تشير إليه نظرية الثقافة القوية التي ترى أن القوة في الأداء لدى العاملين الذي يجعل أهدافهم مشتركة و هذه الأهداف يترتب عليها حوافز و دوافع قوية تجعلهم يعملون على تحقيق بقاء المؤسسة.

الجدول رقم (12): يوضح مساهمة ثقافة فريق العمل في تحسين سلوك العاملين في المؤسسة.

| المجموع الكلي |    | المجموع بعد<br>تضخم العينة |     | أعوان تنفيذ |    | أعوان تحكم |    | إطارات |    | الفئات السوسيو مهنية                               |
|---------------|----|----------------------------|-----|-------------|----|------------|----|--------|----|--|
| %             | ك  | %**                        | ك*  | %           | ك  | %          | ك  | %      | ك  | بدائل الإجابة بنعم                                 |
| 96,07         | 49 | 45,09                      | 23  | 11,76       | 06 | 15,68      | 08 | 17,64  | 09 | التقليص من حدة الصراع                              |
|               |    | 68,62                      | 35  | 9,80        | 05 | 7,84       | 04 | 50,98  | 26 | زيادة التعاون بين العاملين<br>في حل مشكلات المؤسسة |
| 3,92          | 02 | 3,92                       | 02  | /           | /  | 1,96       | 01 | 1,96   | 01 | لا   |
| %100          | 51 | /                          | *60 | 21,56       | 11 | 25,48      | 13 | 70,58  | 36 | المجموع  |

(\*) (\*\*): إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

من خلال الشواهد الرقمية الواردة في الجدول أعلاه الذي يوضح مساحة ثقافة فريق العمل في تحسين سلوك العاملين في المؤسسة نجد أن معظم أفراد العينة و التي تقدر نسبتهم ب 96,07% يؤكدون على أن ثقافة العمل الجماعي لها دور في تحسين سلوك العمال، حيث أن ما نسبته 68,62% من عدد إجاباتهم و المقدر عددهم ب 35 مفردة يرجعون هذا إلى زيادة التعاون بين العاملين في حل مشكلات المؤسسة و في المقابل نجد نسبة 45,09% والمقدر عددهم ب 23 مفردة يقرون بأن ذلك راجع إلى التقليص من حدة الصراع و أما بالنسبة إلى من نفوا بأن ثقافة فريق العمل تساهم في تحسين سلوك العاملين في المؤسسة نجد نسبة 3,92% بتقدير عدد مفرداتها ب مفردتين (02) فقط.

من خلال المعطيات السابقة نستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على تشجيع ثقافة العمل الجماعي الذي من شأنها تحسين سلوك العاملين و هذا ظهر جليا في زيادة التعاون بين العمال في حل المشكلات التي تقع في المؤسسة، ففريق العمل أصبح اليوم من أهم أساليب التغيير و التطوير التنظيمي حيث برزت أهميته في الدور الفعال الذي

## الفصل الخامس:

### مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

يلعبه في تحقيق مشاركة العاملين لأداء أعمالهم بفعالية و هذا ما يحقق أهداف مؤسستهم و الملاحظ اليوم أن غياب مثل هذه الفرق يجعل المؤسسة تدخل في خلافات و صراعات و مشاكل مما يؤثر ذلك في سلوك العاملين، فالعمل في فريق ليس الغاية في حد ذاتها و إنما هو وسيلة لانجاز الأهداف التي من أجلها تكونت فرق العمل و بالتالي عندما يصبح فريق العمل جزء من المنظمة الروتينية فإنه يحقق العديد من الأهداف و التي من أبرزها التقليل من حدة الصراع الموجود في المؤسسة و كذلك تعزيز التعاون و إزالة العوائق المصطنعة بين الأقسام و هذا ما وجدناه في المؤسسة محل الدراسة التي أعطت أهمية كبيرة للعمل الجماعي، بحيث أكدت آخر الدراسات إلى أن ثقافة المؤسسة التي تشدد على بناء علاقات و مكافآت العمل الجماعي تساهم في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين، في حين أن المؤسسات التي تركز على التسلسل الهرمي و النجاح الفردي تعرقل الإنتاجية و بالتالي يحدث فشل في تحسين سلوك العاملين و منه فالعمل في فريق هو أساس المشاريع الناجحة و سببا مهما في تحقيق أهدافها.

**الجدول رقم (13):** يوضح ما إذا كان هناك انضباطا بين العاملين داخل المؤسسة.

| المجموع الكلي |    | المجموع بعد<br>تضخم العينة |     | أعوان تنفيذ |    | أعوان تحكم |    | إطارات |    | الفئات السوسيو مهنية                                  |  |
|---------------|----|----------------------------|-----|-------------|----|------------|----|--------|----|---|--|
|               |    |                            |     |             |    |            |    |        |    | بدائل الإجابة بنعم                                    |  |
| %             | ك  | %                          | ك*  | %           | ك  | %          | ك  | %      | ك  |   |  |
| 96,07         | 49 | 45,09                      | 23  | 5,88        | 03 | 11,76      | 06 | 27,44  | 14 | تبنى المؤسسة لفريق العمل                              |  |
|               |    | 54,90                      | 28  | 11,76       | 06 | 13,72      | 07 | 29,41  | 15 | العلاقة القوية السائدة بين أعضاء فريق العمل           |  |
|               |    | 49,01                      | 25  | 7,84        | 04 | 13,72      | 07 | 27,44  | 14 | حرص أعضاء فريق العمل على النجاح في المهام المنوطة بهم |  |
| 3,92          | 02 | 3,92                       | 02  | 1,96        | 01 | /          | /  | 1,96   | 01 | لا  |  |
| %100          | 51 | /                          | *78 | 27,44       | 14 | 39,2       | 20 | 86,25  | 30 | المجموع   |  |

(\*) (\*\*): إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

توضح البيانات المتحصل عليها في الجدول أعلاه و التي توضح ما إذا كان هناك انضباط يسود بين العاملين داخل المؤسسة قيد البحث. نجد أن معظم أفراد العينة من عدد الإجابات بنسبة 90,07% و المقدر عددهم ب 49 مفردة يرون وجود انضباط، حيث نجد نسبة 54,90% ما يقارب 28 مفردة يؤكدون أن ذلك راجع إلى العلاقة القوية السائدة بين أعضاء فريق العمل و نجد نسبة 49,01% يرجعون هذا إلى حرص أعضاء العمل على النجاح في المهام المنوطة بهم و في المقابل نجد نسبة 45,09% يقرون أن هذا يعود إلى تبني المؤسسة لفرق العمل و في الأخير نجد نسبة 3,92% من مجتمع البحث و الذين قدر عددهم بمفردتين (02) يقرون أنه لا يوجد انضباط بين العمال داخل المؤسسة.

من خلال الشواهد الإحصائية، نستطيع القول بأن العمال منضبطين في عملهم و هذا ما لحظناه من خلال الزيارات الميدانية المتكررة و من خلال إجراء مقابلة مع بعض المبحوثين الذين صرحوا بأن مؤسستهم تمتاز بالانضباط بين العمال و ذلك من خلال العلاقة المتينة بين أعضاء جماعة العمل و كذلك من خلال صرامة القوانين التي تفرض على العمال الانضباط في عملهم و الحضور في الوقت و هذا دليل على أن المؤسسة تعي أهمية الوقت و تولي عناية فائقة باحترامه و تقديره كونه من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسة و التي لا بد من استغلالها بطريقة أفضل لتحقيق التقدم و التغيير إلى ما هو أحسن و هذا ما أكد عليه " هنري فايول " حيث اعتبره مبدأ من المبادئ التي تقوم عليها إدارة المؤسسة، فالالتزام بالقواعد في نظره يعني احترام الإلتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاعة و التنفيذ و يعني احترام المهنة.

و بهذا يعتبر الانضباط اليوم في أي مؤسسة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية أو اقتصادية قيمة تنظيمية تعبر عن الثقافة السائدة في المؤسسة.

ثانياً: عرض و مناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (14): يوضح نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة في حالة وجودها.

| المجموع الكلي |    | المجموع الجزئي |    | أعوان تنفيذ |    | أعوان تحكم |    | إطارات |    | الفئات السوسيو مهنية<br>بدائل الإجابة بنعم |     |
|---------------|----|----------------|----|-------------|----|------------|----|--------|----|--|-----|
| %             | ك  | %              | ك  | %           | ك  | %          | ك  | %      | ك  |  |     |
| 74.50         | 38 | 1.96           | 01 | /           | /  | 1.96       | 01 | /      | /  | مادي                                       | نعم |
|               |    | 23.52          | 12 | 5.88        | 03 | 5.88       | 03 | 11.76  | 06 | معنوي                                      |     |
|               |    | 40.01          | 25 | 3.92        | 02 | 9.80       | 05 | 35.29  | 18 | مادي و معنوي                               |     |
| 25.49         | 13 | 25.49          | 13 | 7.84        | 04 | 3.92       | 02 | 13.72  | 07 | لا   |     |
| %100          | 51 | 100            | 51 | 17.64       | 09 | 21.56      | 11 | 60.78  | 31 | المجموع                                    |     |

يشير الاتجاه العام للجدول رقم (14) أن 74,50% من مجموع أفراد العينة يرون أن المؤسسة تقوم بتحفيز العمال في عملهم، حيث أن أغلب عدد إجاباتهم و المقدر ب 25 مفردة بنسبة 49,01% تؤكد أن نوع هذا التحفيز مادي و معنوي و في المقابل نجد ما نسبته 23,52% يرون أن نوع هذا التحفيز معنوي فقط، أما بالنسبة إلى من نفوا بأن المؤسسة تقوم بتحفيز العمال نجد عددهم 13 مفردة بنسبة 25,49%.

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها نستطيع القول أن المؤسسة تعتمد على نظام تحفيزي جيد حيث أنها تركز على الجانب المادي و المعنوي في آن واحد، أي أنها تولي أهمية بالغة للعاملين بها و تعترف بما يقدمونه و الدليل أن المؤسسة تمتاز بنظام الأجور الجيد، حيث أن متوسط الأجور مرتفع عن غيرها من المؤسسات بالإضافة إلى الامتيازات التي تقدمها للموظفين كونها مؤسسة ربحية و هذا ما أكدت عليه نظرية إدارة الموارد البشرية التي أعطت اهتماماً للعنصر البشري، بحيث ترى أنه يجب التركيز على الجوانب الإنسانية و ذلك من خلال إعطاء حقوق الأفراد و السلامة العمالية و تدريب العمال و تنمية مهاراتهم كما تنص على وضع نظام أجور عادل لدى العاملين و بالتالي فهي تدعو



## الفصل الخامس:

## مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

إلى تلبية الاحتياجات التدريبية و الوظيفية، أي التوافق بين القدرات البشرية و الواجبات الوظيفية.

**الجدول رقم (15):** يوضح الرغبة في تغيير العمل و علاقتها بالحوافز التي تقدمها المؤسسة.

| المجموع الكلي | المجموع الجزئي |       | أعوان تنفيذ |       | أعوان تحكم |       | إطارات |       | الفئات السوسيو مهنية |
|---------------|----------------|-------|-------------|-------|------------|-------|--------|-------|----------------------|
|               | ك              | %     | ك           | %     | ك          | %     | ك      | %     |                      |
|               |                |       |             |       |            |       |        |       | بدائل الإجابة بنعم   |
|               |                |       |             |       |            |       |        |       | رفع الترقية          |
|               |                |       |             |       |            |       |        |       | رفع المستوى          |
|               |                |       |             |       |            |       |        |       | لا                   |
|               |                |       |             |       |            |       |        |       | المجموع              |
| 35,29         | 18             | 27,45 | 14          | 3,92  | 02         | 9,80  | 05     | 13,72 | 07                   |
| 64,70         | 33             | 7,84  | 04          | 1,96  | 01         | 1,96  | 01     | 3,92  | 02                   |
| 64,70         | 33             | 64,70 | 33          | 11,76 | 06         | 9,80  | 05     | 43,13 | 22                   |
| %100          | 51             | 100   | 51          | 17,64 | 09         | 21,56 | 11     | 60,78 | 31                   |

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 35,29% من أفراد عينة البحث يشعرون بالرغبة في تغيير عملهم نظرا لقلّة الحوافز التي تقدمها المؤسسة، فنجد نسبة 27,45% يريدون تغيير عملهم من أجل رفع الترقية، أما نسبة 7,84% يشعرون في تغيير عملهم من أجل رفع المستوى و في المقابل نجد أن ما نسبته 64,70% من أفراد عينة البحث لا يشعرون بالرغبة في تغيير عملهم.

يتضح من خلال المعطيات الكمية أعلاه أن أغلب أفراد التنظيم لديهم رضا على الحوافز التي تقدمها المؤسسة لهم و ربما هذا راجع إلى السياسة التي تتبناها المؤسسة و خاصة فيما يخص الحوافز باعتمادها على النظام التحفيزي المادي و المعنوي في وقت واحد و بالتالي فإن المؤسسة تحاول من خلال هذا خلق نوع من التوازن بين جميع الجوانب، الجانب المادي و النفسي و كذا الجانب الاجتماعي و التي تجعل نوع من الرضا لدى العمال و بالتالي الإحساس بالطمأنينة و الاستقرار في العمل بيقينهم بأن المؤسسة تفكر في مصالحهم و تحاول إرضائهم في كل الحالات.

الجدول رقم (16): يوضح قيام المؤسسة بإجراءات تحفيزية بهدف زيادة كفاءة العمال.

| المجموع الكلي |    | المجموع الجزئي |    | أعوان تنفيذ |    | أعوان تحكم |    | إطارات |    | الفئات السوسيو مهنية                                | بدائل الإجابة بنعم |
|---------------|----|----------------|----|-------------|----|------------|----|--------|----|---|--------------------|
| %             | ك  | %              | ك  | %           | ك  | %          | ك  | %      | ك  |   |                    |
| 76,47         | 39 | 7,84           | 04 | 1,96        | 01 | 3,92       | 02 | 1,96   | 01 | قيام المؤسسة بتقديم رحلات مجانية للمتوقفين في العمل | نعم                |
|               |    | 45,03          | 23 | 7,84        | 04 | 3,92       | 02 | 33,33  | 17 | فتح مسابقات للعمال من أجل الترقية                   |                    |
|               |    | 23,52          | 12 | 3,92        | 02 | 5,88       | 03 | 13,72  | 07 | تقديم منح خاصة                                      |                    |
| 23,52         | 12 | 23,52          | 12 | 3,92        | 02 | 7,84       | 04 | 11,76  | 06 | لا  |                    |
| %100          | 51 | 100            | 51 | 17,64       | 09 | 21,56      | 11 | 60,78  | 31 | المجموع   |                    |

يتبين لنا من خلال البيانات الكمية للجدول أعلاه الذي يوضح قيام المؤسسة بإجراءات تحفيزية بهدف زيادة كفاءة العمال بأن معظم أفراد العينة بنسبة 76,47% يرون بأن المؤسسة تقوم بإجراءات تحفيزية بهدف زيادة كفاءة العمال، حيث أن ما نسبته 45,09% يؤكدون أن هذا راجع إلى فتح مسابقات للعمال من أجل الترقية، أما بنسبة 23,52% يرجعون هذا إلى تقديم المؤسسة منح خاصة للعمال و في المقابل نجد نسبة 7,84% يرون أن من الإجراءات التحفيزية التي تقوم بها المؤسسة هي تقديم رحلات مجانية للمتوقفين في العمل، و في الأخير نجد نسبة 23,52% من أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة لا تقوم بإجراءات تحفيزية.

بناء على هذه البيانات يمكننا القول أن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء تقوم بتحفيز عمالها من أجل زيادة كفاءتهم، بحيث أن الحوافز تعتبر مؤثرا خارجي يعمل على تحريك الدافع الداخلي للعمال للحصول على إشباع سلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطمح إليه المنظمة، كما تعتبر من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في الرغبة في العمل لدى العاملين التي من خلالها يمكن خلق الرغبة في تحقيق الرضا الوظيفي، فالإجراءات التحفيزية تختلف من منظمة إلى أخرى و

ذلك حسب طبيعة و دور كل مؤسسة داخل المجتمع و كون المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة خدمتية فهي تسعى إلى الجمع بين ما هو مادي و معنوي و ذلك بغرض تحقيق التفاعل الإيجابي بين العمال و المنظمة، كما أن هناك عدة طرق تتخذها المؤسسة لتوظيف هذه الحوافز كفتح مسابقات بهدف ترقية العمال أو تقديم منح خاصة لهم، بالإضافة إلى تقديم رحلات مجانية للمجتهدين في العمل أو رفع الأجر لهم كل هذا وجدناه في المؤسسة محل الدراسة، فنظام الحوافز هو الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظفين عن مدى تقديرهم لأدائهم المتميز و عملهم المتقن و هي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال التركيز على جانب التكوين لرفع كفاءتهم و ذلك بغرض مواصلة العطاء و دفعهم إلى زيادة الإنتاج و بالتالي فالإجراءات التحفيزية تعتبر دافعا لزيادة الكفاءة و الخبرة، كما يساهم هذا الأمر في تغطية العجز بالنسبة للعمال مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و منه السير الحسن للمؤسسة و هذا ما أكدته نظرية الحاجات " لماسلو " التي ترى أن الفرد يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف في سلم الحاجات الفيزيولوجية و الحاجة إلى الأمن و الانتماء و إشباع الحاجات و زيادة الإبداعية و الاتصالات و يدخل هذا ضمن الإستراتيجية و تحسين القدرة على حل المشكلات و تطور الأفراد بها يؤدي إلى إحداث التغيير.

الجدول رقم (17): يوضح الإيجابيات المتولدة عن قيام المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية و تدريبية للعمال

| المجموع الكلي |    | المجموع بعد تضخم العينة |     | أعوان تنفيذ |    | أعوان تحكم |    | إطارات |    | الفئات السوسيو مهنية                                       |  |
|---------------|----|-------------------------|-----|-------------|----|------------|----|--------|----|--|--|
|               |    |                         |     |             |    |            |    |        |    | بدائل الإجابة بنعم   |  |
| %             | ك  | % **                    | ك * | %           | ك  | %          | ك  | %      | ك  |  |  |
| 70,58         | 36 | 37,25                   | 19  | 5,88        | 03 | 15,68      | 08 | 15,68  | 08 | وجود فرص متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة       |  |
|               |    | 37,25                   | 19  | 7,84        | 04 | 7,84       | 04 | 21,56  | 11 | تشجيع المؤسسة للعمال و إعطائهم فرص لتطوير مهاراتهم         |  |
|               |    | 31,37                   | 16  | 3,92        | 02 | 5,88       | 03 | 21,56  | 11 | حاجة المؤسسة إلى خلق نوع من المنافسة الإيجابية التي تخدمها |  |
| 19,41         | 15 | 28,49                   | 15  | 5,88        | 03 | 3,92       | 02 | 19,60  | 10 | لا   |  |
| 100           | 51 | /                       | *69 | 23,52       | 12 | 33,33      | 17 | 72,43  | 40 | المجموع  |  |

(\* \*\*) (\*): إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

يشير الاتجاه العام للجدول أعلاه الذي يوضح الإيجابيات المتولدة عن قيام المؤسسة بتقديم دورات تكوينية و تدريبية للعمال بأن معظم أفراد عينة البحث بنسبة 70,58% يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بتنظيم دورات تكوينية و تدريبية، حيث نجد ما نسبته 37,25% يرجع ذلك من خلال وجود فرص متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة و في المقابل نجد و بنفس النسبة السابقة من أفراد عينة البحث يقرون بأن المؤسسة تقوم بتشجيع العمال و إعطائهم فرص لتطوير مهاراتهم و ما نسبته 31,37% من عدد إجاباتهم يرجعون هذا إلى حاجة المؤسسة إلى خلق نوم من المنافسة الإيجابية التي تخدمها ، و في الأخير نجد نسبة 29,41% من أفراد العينة يؤكدون بأن المؤسسة لا تقوم بتنظيم دورات تكوينية و تدريبية للعمال.

ومن خلال إحصائيات الجدول نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتنظيم دورات تكوينية للعمال، بحيث أن مستوى التدريب و التكوين يكون عادة مؤشرا على القدرات و المهارات و الاستعدادات، فكلما كان الموظف ذو مؤهل علمي عال و تكوين جيد و تدريب مهني متقن كلما امتلك كفاءة مهنية متميزة لأن كلمة التكوين تشير إلى اكتساب المعرفة و الكفاءة و الخبرات بحيث أن أي مجال يحتاج إلى التطور و أيضا يساهم التكوين في تحسين مستويات الفرد و يخلق بيئة تفاعلية بين المتدربين و عادة ما يكون هذا التدريب مقسما إلى سنوات أو خلال المشوار الدراسي و أحيانا بعض المؤسسات تقوم بتدريب و تكوين موظفيها و هم مباشرين لوظيفتهم و هذا لضمان عدم التقليل من خبرتهم و معرفتهم.

ومن خلال دراستنا هذه تأكدنا من أن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية و تدريبية للعمال بهدف إعطائهم فرص لتطوير مهاراتهم و من هنا يمكن الأخذ بعين الاعتبار نظرية " ويليام أوشي " على أن التوظيف في التنظيم الياباني هو مدى الحياة و هذا دليل على صرامة التنظيم و يمكن أيضا اعتبار أهمية التكوين الذي فرضته المؤسسة محل الدراسة جزء من صرامة العمل، بحيث يجب الضغط على العاملين لضمان بقائهم و استمراريتهم و بالتالي فالمؤسسة ملزمة بالاهتمام بمستوى التدريب و التكوين للعمال.

الجدول رقم (18): يوضح الأسس التي تعتمدها المؤسسة في نظام الترقية.

| المجموع الكلي |    | المجموع بعد تضخم العينة |     | أعوان تنفيذ |    | أعوان تحكم |    | إطارات |    | الفئات السوسيو مهنية |     |
|---------------|----|-------------------------|-----|-------------|----|------------|----|--------|----|----------------------|-----|
| %             | ك  | % **                    | ك * | %           | ك  | %          | ك  | %      | ك  | بدائل الإجابة بنعم   |     |
| 100           | 51 | 64,70                   | 33  | 13,72       | 07 | 13,72      | 07 | 37,25  | 19 | الأقدمية             | نعم |
|               |    | 50,98                   | 26  | 1,96        | 01 | 11,76      | 06 | 37,25  | 19 | خبرات الفرد          |     |
|               |    | 7,84                    | 04  | 1,96        | 01 | 1,96       | 01 | 3,92   | 02 | المحسوبية            |     |
|               |    | 5,88                    | 03  | 1,96        | 01 | 3,92       | 02 | /      | /  | الجهوية              |     |
| 100           | 51 | /                       | *66 | 19,6        | 10 | 31,36      | 16 | 78,49  | 40 | المجموع              |     |

(\* \*\*) (\*): إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نسبة 64,70% يرون أن نظام الترقية الذي تعتمده المؤسسة يكون على أساس الأقدمية فيما ترى نسبة 50,98% أنه يكون على أساس خبرات الفرد، في المقابل نجد نسبة 7,84% تكون على أساس المحسوبية أما ما نسبته 5,88% فيرون أنه يتم من خلال الجهوية.

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها نجد أن المؤسسة تعتمد على الأقدمية عند الترقية و هذا غالبا ما يكون في المؤسسات التابعة للدول و ربما هذا راجع إلى أن الأفراد الذين لديهم أقدمية في المؤسسة يحملون ثقافتها التي أصبحت راسخة لديهم و بالتالي تحاول المؤسسة إبقائهم داخلها قدر الإمكان لضمان استمرار و بقاء ثقافتها و المساهمة في نشرها في حال ضخ دماء جديدة في المؤسسة كما أن هذه الفئة تتمتع بخبرة و مهارة عالية و كافية، حيث أن فقدانها سيحدث ارتباكا على مستوى التنظيم و ترقيتهم وتحفيزهم أو تشجيعهم يدفعهم للإستمرار مع المؤسسة لوقت طويل وبالتالي لاحظنا أثناء نزولنا إلى الميدان بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على نظام الترقية القائم على أساس الأقدمية وخبرات الفرد.

الجدول رقم (19) : يوضح تشجيع وتدعيم المؤسسة على طرح الأفكار بهدف زيارة كفاءة العمال و تسهيل المهام لهم

| المجموع |    | أعوان تنفيذ |    | أعوان تحكم |    | إطارات |    | الفئات<br>السوسيومهنية |
|---------|----|-------------|----|------------|----|--------|----|------------------------|
| %       | ك  | %           | ك  | %          | ك  | %      | ك  |                        |
|         |    |             |    |            |    |        |    | بدائل الإجابة          |
| 27.45%  | 14 | 3.92        | 02 | 7.84       | 04 | 15.68  | 08 | تشجع كثيرا             |
| 52.94%  | 27 | 7.84        | 04 | 5.88       | 03 | 39.21  | 20 | تشجع أحيانا            |
| 19.60%  | 10 | 5.88        | 03 | 7.84       | 04 | 5.88   | 03 | لا تشجع                |
| 100%    | 51 | 17.64       | 09 | 21.56      | 11 | 60.77  | 31 | المجموع                |

تظهر المعطيات الواردة في الجدول أعلاه و التي تتعلق بتشجيع و تدعيم المؤسسة على طرح الأفكار بهدف زيادة كفاءة العمال و تسهيل المهام لهم ، حيث نجد أن نسبة 52.94 % من مجتمع البحث الذي قدر ب 27 مفردة صرحوا بأن المؤسسة تشجع أحيانا ، ونسبة 27.45% الذي قدر عددهم ب 14 مفردة صرحوا بأن المؤسسة تشجع كثيرا ، و في الأخير ،نجد نسبة 19.60 % من مجتمع البحث و الذي يقدر عددهم ب 10 مفردات أكدوا على أن، المؤسسة لا تشجع .

من خلال المعطيات الإحصائية يمكن القول أن لجوء المؤسسة إلى التشجيع بغية بقاء الموظفين و الحفاظ على وظائفهم ، و أيضا تعطيهم الفرصة للمشاركة في تحسين وتسيير المؤسسة ، في حين تضمن إنتمائهم لهذه المؤسسة وهذا يزيد من كفاءتهم ، وتضمن راحتهم في مكان العمل ،فهي تشجع أفرادها وادعهم على طرح أفكارهم ،و التفاني في العمل وهذا ما يعزز من نفسياتهم بأهمية العمل ،وتشعرهم بالخوف من المستقبل من التعرض لبعض العراقيل ،لذا يجب التيقن لها من قبل الموظفين وهذا يأتي بدور المؤسسة في جعلهم يستعدون لها وهنا الموظف يسعى لبناء رؤى مستقبلية للمؤسسة و التخطيط الجيد وتعلم كل الطرق الممكنة لتسهيل الخدمة ، فالتشجيع مرتبط بالمعاملة التي يتلقاها الموظف من المؤسسة . ونسبة التشجيع الذي يتلقاها الموظف من المؤسسة ،ونسبة التشجيع الذي يتلقاها

لأن هذا يخلق نوعاً من العدالة عند الموظفين و أن المؤسسة تستحق البقاء فهي تسعى بدورها لإزالة الحواجز بينها وبين العامل ودائماً تسعى بتحفيزهم وتشجيعهم لمزيد من النجاح.

ثالثاً: عرض ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثالثة

الجدول رقم (20) : يوضح المظاهر الإيجابية التي تتولد عن ثقافة الإبداع

| المجموع الكلي |        | المجموع بعد تضخم العينة |        | أعوان تنفيذ |       | أعوان تحكم |        | إطارات |        | الفئات السوسيو مهنية                |     |
|---------------|--------|-------------------------|--------|-------------|-------|------------|--------|--------|--------|-------------------------------------|-----|
| ك             | %      | ك(*)                    | %(**)  | ك           | %     | ك          | %      | ك      | %      | بدائل الإجابة بنعم                  |     |
| 34            | 66.58% | 25                      | 49.01% | 04          | 7.84% | 06         | 11.76% | 15     | 29.41% | زيادة حماس العمال إتجاه العمل       | نعم |
|               |        | 16                      | 31.37% | 01          | 1.96% | 06         | 11.76% | 09     | 17.64% | تشجيع المؤسسة للعاملين على الإبتكار |     |
| 17            | 33.33% | 17                      | 33.33% | 05          | 9.80% | 01         | 1.96%  | 11     | 21.56% | لا                                  |     |
| 51            | 100%   | 58*                     | /      | 10          | 19.6% | 13         | 25.48% | 35     | 68.61% | المجموع                             |     |

(\*) (\*\*) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

توضح البيانات المتحصل عيها في الجدول أعلاه والتي تتعلق بإعتماد المؤسسة على ثقافة الإبداع وما يتولد عنها من مظاهر إيجابية، حيث نجد نسبة 66,58 % من مجتمع البحث والذي قدر بـ 34 مفردة أجابوا بنعم، في المقابل نجد 33,33 % من أفراد العينة و الذين قدر عددهم بـ 17 عامل يرون بأن المؤسسة لا تعتمد على ثقافة الإبداع.



## الفصل الخامس:

### مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

من خلال نتائج إحصائيات نجد حرص المؤسسة على ثقافة الإبداع و التغيير و تبادل الأفكار و الإستماع بين العمال و بين مسؤولي المؤسسة ،مما يؤدي إلى زيادة ولائهم و إندماجهم فيها ، و تنمية روح التجديد لديهم وهذا كله ينعكس على تحقيق المؤسسة لأهدافها و يفتح المجال للعمال في خلق محيط و طريق خاص بهم يساعدهم على تحقيق مصالحهم و تحسين العمل ويكون ذلك في إطار إحترام حدود عمله ، لآكن هذا لا يمنع إستغلال العامل لوظيفته في تحقيق مصالحه و أهدافه و تطوير ذاته بحيث يشترط هذا الإستغلال الإيجابي الذي لا يمس مصالح الآخرين فيكون بذلك إستغلالا بناءا يخدم مصالح العامل و المؤسسة في أن واحد

وهذا ما أكدت عليه نظرية التكيف أن الثقافة لدى العاملين تخلق شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواحي منها : الشعور بالولاء و الإرتباط و الإبداع .

**الجدول رقم (21):** يوضح دور نشر ثقافة الإبداع في اندماج العاملين في المؤسسة

| المجموع الكلي |    | المجموع الجزئي |    | أعوان تنفيذ |    | أعوان تحكم |    | إطارات |    | الفئات السوسيو مهنية   | بدائل الإجابة بنعم |
|---------------|----|----------------|----|-------------|----|------------|----|--------|----|--|--------------------|
| %             | ك  | %              | ك  | %           | ك  | %          | ك  | %      | ك  |  |                    |
| 66.66         | 34 | 41.17          | 21 | 7.84        | 04 | 9.80       | 05 | 23.52  | 12 | ربط منح العمال بمسوى الأفكار الابتكارية المقدمة لتحسين العمل | نعم                |
|               |    |                |    |             |    |            |    |        |    | إشراك العاملين في تحديد اهداف المؤسسة                        |                    |
| 33.33         | 17 | 33.33          | 17 | 5.88        | 03 | 5.88       | 03 | 21.56  | 11 | لا   |                    |
| %100          | 51 | % 100          | 51 | 17.64       | 09 | 21.65      | 11 | 60.76  | 31 | المجموع  |                    |

## الفصل الخامس:

### مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والتي توضح عمل المؤسسة على نشر ثقافة الإبداع بهدف اندماج العاملين فيها، فإن غالبية المبحوثين الذين قدر عددهم بـ 34 عامل بنسبة 66.66 % كانت إجاباتهم بنعم لان المؤسسة تربط منح العمال بمستوى الأفكار الإبتكارية المقدمة لتحسين العمل بنسبة 41.17 % وفي المقابل نجد ما نسبته 33.33 % من أفراد العينة والذين قدر عددهم بـ 17 عامل يرون بأن المؤسسة لا تقوم بنشر ثقافة الإبداع ولا تهتم بإندماج العاملين فيها .

من خلال نتائج إحصائيات نجد حرص المؤسسة على ثقافة الإبداع و التغيير و تبادل الأفكار و الإستماع بين العمال و بين مسؤولي المؤسسة ،مما يؤدي إلى زيادة ولاءهم و إندماجهم فيها ، وتنمية روح التجديد لديهم وهذا كله ينعكس على تحقيق المؤسسة لأهدافها ويفتح المجال للعمال في خلق محيط و طريق خاص بهم يساعدهم على تحقيق مصالحهم و تحسين العمل ويكون ذلك في إطار إحترام حدود عمله ، لآكن هذا لا يمنع إستغلال العامل لوظيفته في تحقيق مصالحه و أهدافه و تطوير ذاته بحيث يشترط هذا الإستغلال الإيجابي الذي لا يمس مصالح الآخرين فيكون بذلك إستغلالا بناءا يخدم مصالح العامل و المؤسسة في أن واحد، وهذا ما أكدت عليه نظرية التكيف أن الثقافة لدى العاملين تخلق شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواحي منها : الشعور بالولاء و الإرتباط و الإبداع .

**الجدول رقم (22):** يوضح الترغيب في العمل وعلاقته بتنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين .

| المجموع الكلي |    | المجموع بعد تضخم العينة |      | أعوان تنفيذ |    | أعوان تحكم |   | إطارات |    | الفئات السوسيو مهنية                 | بدائل الإجابة بنعم |
|---------------|----|-------------------------|------|-------------|----|------------|---|--------|----|--------------------------------------|--------------------|
| %             | ك  | %(**)                   | ك(*) | %           | ك  | %          | ك | %      | ك  |                                      |                    |
| 84.31         | 43 | 50.98                   | 26   | 13.72       | 07 | 13.72      | 7 | 23.52  | 12 | يزيد شعورك بأهمية العمل الذي تقوم به | نعم                |

## الفصل الخامس:

## مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

|       |    |       |     |       |    |       |    |       |    |                               |
|-------|----|-------|-----|-------|----|-------|----|-------|----|-------------------------------|
|       |    | 45.09 | 23  | 5.88  | 03 | 9.80  | 05 | 29.41 | 15 | تقوية<br>الشعور<br>بالمسؤولية |
|       |    | 5.88  | 03  | /     | /  | /     | /  | 5.88  | 03 | إثبات الذات                   |
| 15.68 | 08 | 15.68 | 08  | 1.96  | 01 | 1.96  | 1  | 11.76 | 06 | لا                            |
| 100   | 51 | /     | *60 | 21.56 | 11 | 25.49 | 13 | 70.58 | 36 | المجموع                       |

(\* \*\*) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة .

تشير الدلالة الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة و التي نسبتهم %84.31 يؤكدون على أن الترغيب في العمل ينمي المهارات الإبداعية لدى العمال ، حيث أن نسبة 50.98 % يؤكدون على أنه يزيد من شعورهم بأهمية العمل الذين يقومون به ، ونسبة 45.09% يؤكدون على تقوية الشعور بالمسؤولية و نسبة 5.88% يؤكدون على إثبات الذات ، حيث أن نسبة 15.68% يرون على أن الترغيب في العمل لا علاقة له بتنمية المهارات الإبداعية .

وعليه نستنتج أن الترغيب في العمل ينمي المهارات الإبداعية لدى العمال ، ومنه يجب على المؤسسة تبني ثقافة تنظيمية إيجابية تكون من ضمن معاييرها البحث في أهم الطرق و الأساليب الترغيب في العمل كتقديم الحوافز و الترقية ، تحمل بعض المسؤوليات الإدارية تجاه العمال ، تحسين الظروف الفيزيائية للعمل و الإتصال المستمر بين المسؤوليات الإدارية ، إذ كانت تسعى لتحقيق أهدافها و تسعى أيضا لإمتلاك الميزة الإبداعية كروية و إستراتيجية العمل هذا مايزيد من شعور العمال بأهمية أمالهم و يقوي إحساسهم بالمسؤولية وتقدير ذاتهم وهذا مايقود بهم إلى الولاء و الإنتماء للمؤسسة لما وفرته لهم من مناخ تنظيمي مريح .

لذلك فإن عمل المؤسسة على تحقيق أساليب الترغيب السالفة الذكر يعد بناء أرضية خصبة بإمتياز لتجسيد مختلف التغيرات بمساعدة العمال .

الجدول رقم (23): يوضح إتاحة الفرص للتجديد وعلاقته بالإبداع في إنجاز المهام .

| المجموع الكلي |    | المجموع بعد تضخم العينة |      | أعوان تنفيذ |    | أعوان تحكم |    | إطارات |    | الفئات السوسيو مهنية           |
|---------------|----|-------------------------|------|-------------|----|------------|----|--------|----|--------------------------------|
| %             | ك  | %(**)                   | ك(*) | %           | ك  | %          | ك  | %      | ك  |                                |
| 90.19         | 46 | 52.94                   | 27   | 5.88        | 03 | 13.72      | 07 | 33.33  | 17 | بدائل الإجابة بنعم             |
|               |    |                         |      |             |    |            |    |        |    | نعم التفكير في طريقة عمل جديدة |
|               |    | 54.91                   | 28   | 11.76       | 06 | 9.80       | 05 | 33.33  | 17 | لتطوير أسلوبه في العمل         |
| 9.80          | 05 | 9.80                    | 05   | 3.92        | 02 | /          | /  | 5.88   | 03 | لا                             |
| 100           | 51 | /                       | *60  | 21.56       | 11 | 23.52      | 12 | 72.54  | 37 | المجموع                        |

(\*) (\*\*\*) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة .

يشير الإتجاه العام للجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة و الذي بلغ عددهم 46 عامل بنسبة 90.19 % كانت إجابتهم بنعم لأن المؤسسة تتيح لهم الفرص للتجديد مما يؤدي إلى الإبداع في إنجاز المهام ، حيث أن نسبة 54.91% يؤكدون على تطوير أسلوبهم في العمل ،تليها نسبة 52.94% يؤكدون على التفكير في طريقة عمل جديدة في حين 5 عمال من أفراد العينة بنسبة 9.80 % على أن المؤسسة لا تعطي الفرص للتجديد من أجل الإبداع في إنجاز المهام .

ومنه يتبين أن المؤسسة إذا أتاحت فرصا للتجديد فسيؤدي ذلك إلى الإبداع و الابتكار في إنجاز المهام ، لأن العمال سيفكرون في طرق جديدة لتسهيل العمل و السعي إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والأداء المتميز و التعامل مع التغيرات الحاصلة وصعوباتها ، إذ أكدت النظريات المعرفية أن الإبداع يحدث نتيجة لمصادفة الفرد نتائج و مواقف لا يستطيع تمثيلها في ضوء ما لديه من خبرات إن الفرص المعنوية للعمال تولد لديهم الرغبة و الدافعية للعمل وهذا ما يحقق مساحة واسعة للأفراد و تحقيق التميز و النجاح ، وهذا ماينتج عنه التغيير بكل سهولة ومن دون مواجهة الصعوبات .

الجدول رقم (24) : يوضح نظرة المؤسسة للأشخاص المتميزين و المتفوقين

| المجموع الكلي |    | المجموع بعد تضخم العينة |        | أعوان تنفيذ |    | أعوان تحكم |    | إطارات |    | الفئات السوسيو مهنية<br>بدائل الإجابة        |
|---------------|----|-------------------------|--------|-------------|----|------------|----|--------|----|--|
| %             | ك  | ك(%)                    | ك(**%) | %           | ك  | %          | ك  | %      | ك  |  |
| 100           | 51 | 58.82                   | 30     | 9.80        | 05 | 11.76      | 06 | 37.25  | 19 | مصدر للتميز و الإبداع و تحقيق النجاح للمؤسسة |
|               |    | 7.84                    | 04     | /           | /  | 5.88       | 03 | 1.96   | 01 | أفراد يهددون مناصبهم ويشكلون خطر عليهم       |
|               |    | 39.21                   | 20     | 5.88        | 03 | 9.80       | 05 | 23.52  | 12 | رأس مال حقيقي يجب الإهتمام به                |
|               |    | 13.72                   | 07     | 3.92        | 02 | /          | /  | 9.80   | 05 | لا يولون لهم إي إهتمام                       |
| 100           | 51 | /                       | *61    | 19.60       | 10 | 27.45      | 14 | 72.54  | 37 | المجموع                                      |

(\*) (\*\*\*) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة .

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 58.82% يرون بأن مسؤولي المؤسسة يعتبرون أن هؤلاء الأفراد هم مصدر التميز و الإبداع وتحقيق النجاح للمؤسسة ، في حين أن نسبة

## الفصل الخامس:

## مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

39.21% يؤكدون على أن المؤسسة تنظر إليهم على أنهم رأس مال حقيقي يجب الإهتمام به ، تليها نسبة 13.72% يثبتون بأن لاتولي لهم أي إهتمام ، في حين نجد نسبة 7.84% صرحوا بأن مسؤولي المؤسسة ينظر إليهم على أنهم أفراد يهددون مناصبهم ويشكلون خطرا عليهم .

من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج بأن المؤسسة تهتم وتقدر الأفراد وتعطي لهم قيمة و أولوية للمجهودات التي يقومون بها ، وهذا ما يكون لهم دافع للتفاني في العمل وتقديم جهود مضاعفة ، وفي بعض الأحيان يكون عدم تقدير جهد العامل قد يشعره بالإحباط و أن الزملاء و رؤساء المؤسسة لا يقيمون وزنا للجهود التي يبذلها العامل ، مما يضعف من عزيمته و إخلاصه في أداء العمل

وهذا ماتوصلت إليه دراسة سويسي أحمد التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين بلمؤسسة بشعور العامل بأن جهده محل إعتبار و إحترام من قبل الزملاء و المسؤولين يقوي عزيمته و إخلاصه في إتقان العمل وحببه له ، بالإضافة إلى إعتقاد المؤسسة على العاملين في تحقيق نتائج جيدة و مهمة مما أدى بشعور العامل بالثقة بنفسه و أنه محل إهتمام من قبل المؤسسة .

**الجدول رقم (25):** يوضح ما إذا كان إعتقاد مشاركة العمال في تقديم أفكار جديدة يساهم في زيادة إندماج العاملين

| المجموع الكلي |    | المجموع بعد<br>تضخم العينة |       | أعوان تنفيذ |    | أعوان تحكم |    | إطارات |    | الفئات السوسيو مهنية                                    | بدائل<br>الإجابة<br>بنعم |
|---------------|----|----------------------------|-------|-------------|----|------------|----|--------|----|---|--------------------------|
| %             | ك  | ك(*)                       | %(**) | %           | ك  | %          | ك  | %      | ك  |   | نعم                      |
| 90.19         | 46 | 17                         | 33.33 | 3.92        | 02 | 9.80       | 05 | 19.60  | 10 | منح المؤسسة هامش<br>من الحرية في انجاز<br>مهام العاملين |                          |
|               |    | 22                         | 43.13 | 7.84        | 04 | 5.88       | 03 | 29.41  | 15 | وضع الثقة التامة في<br>قدرات العاملين                   |                          |
|               |    | 19                         | 37.25 | 5.88        | 03 | 11.76      | 06 | 19.60  | 10 | تشجيع المؤسسة على<br>الابداع                            |                          |
| 9.80          | 05 | 05                         | 9.80  | 3.98        | 02 | 1.96       | 01 | 3.92   | 02 |   | لا                       |
| 100           | 51 | 63*                        | /     | 17.64       | 11 | 29.4       | 15 | 72.53  | 37 |   | المجموع                  |

(\*) (\*\*) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد المفردات بل يمثل إجمالي عدد المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط ، لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه و التي تتعلق بمشاركة العمال في تقديم أفكار جديدة التي تساهم في زيادة إدماج العاملين ، حيث أقر غالبية مجتمع البحث و الذي بلغ عددهم 46 مفردة بنسبة 90.19% و السبب يعود على أن المؤسسة توضع الثقة التامة في قدرات العاملين حيث بلغت نسبتهم 43.13 % ثم تليها نسبة 37.25% يرون بأن المؤسسة تشجع على الإبداع ، أما نسبة 33.33 % أكدوا على أن المؤسسة تمنح هامشا من الحرية في إنجاز المهام ، أما نسبة 9.80 % من مجتمع البحث أكدوا على عدم مشاركة العمال في تقديم أفكار جديدة و بالتالي لا يساهم في إدماج العاملين فيها .

إستنادا على الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه يمكننا القول بأن المؤسسة تقوم بمشاركة العمال في أفكارهم الجديدة و هذا ما يخدمها و يزيد من إدماج العاملين فيها ، و هذا ما صرح به بعض العمال في المؤسسة (محل الدراسة) و هذا حتى يضمن العمال تفانيهم للمؤسسة و كذا خلق جو من المنافسة بينهم ، كما أن المؤسسة يجب أن تتبنى ثقافة تميزها عن باقي المنظمات و هي ثقافة الإبداع و هذا لأنها متأكدة بأن الجديد هو الذي يصنع النجاح للمنظمة وفي الوقت نفسه يضمن لها الإستمرارية و البقاء .

وهذا ما أكدت عليه نظرية y " لماك غريغور" من خلال رؤيتها التي تقر بأن الفرد عند منحه الحرية في العمل لن يشعر برقابة مشددة و لن يتهرب من المسؤولية بل ستكون له رقابة ذاتية عن نفسه و سيرغب في تحمل المسؤولية و هذان العاملان يحققان التفاعل في العمل من خلال مبدأ روح الجماعة و بالتالي رضاه عن نفسه و عن المحيط التنظيمي .

الجدول رقم(26) :يوضح الإعتماد على منظومة إتصالية فعالة و علاقتها بإندماج العاملين في المؤسسة

| المجموع الكلي |    | المجموع بعد تضخم العينة |      | أعوان تنفيذ |    | أعوان التحكم |    | إطارات |    | الفئات<br>السوسيومهنية<br>بدائل<br>الإجابة<br>بنعم |     |
|---------------|----|-------------------------|------|-------------|----|--------------|----|--------|----|--|-----|
| %             | ك  | ك(**)%                  | ك(*) | %           | ك  | %            | ك  | %      | ك  |  |     |
| 94.11         | 48 | 72.54                   | 37   | 11.76       | 06 | 17.64        | 09 | 43.13  | 22 | تشجيع الحوار بين العاملين                          | نعم |
|               |    | 43.13                   | 22   | 5.88        | 03 | 5.88         | 03 | 31.37  | 16 | فتح قنوات الإتصال                                  |     |
| 5.88          | 03 | 5.88                    | 03   | 1.96        | 01 | 1.96         | 01 | 1.96   | 01 | لا   |     |
| 100           | 51 | /                       | *62  | 19.6        | 10 | 25.48        | 13 | 76.46  | 39 | المجموع  |     |

(\*) (\*\*) إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، لذلك ننوه أن النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة .

تظهر المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه الذي يوضح إعتماد المؤسسة على منظومة إتصالية فعالة و علاقتها بإندماج العاملين ،حيث أقر غالبية مجتمع البحث و الذي قدر عددهم ب48 مفردة بنسبة 94.11 % يرون أن المؤسسة تعتمد على منظومة إتصالية فعالة ، و يؤكد معظمهم بنسبة 72.54 % أن المؤسسة تعمل على تشجيع الحوار بينهم و في المقابل نجد ما نسبته 43.13 % تؤكد على فتح قنوات الإتصال في حين نجد نسبة



## الفصل الخامس:

## مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

5.88 % يؤكدون بأن المؤسسة لا تعتمد على منظومة إتصالية فعالة و بالتالي عدم إندماج العاملين فيها.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أنه يمكن القول بأن المنظومة الإتصالية الفعالة تؤدي إلى إندماج العاملين في المؤسسة، حيث أن الإتصال هو الضوء الذي ينير للعاملين طريقهم و يمكنهم من تحديد مواقفهم و إتجاهاتهم و إلتزاماتهم نحو العمل ،بإعتباره الوسيلة التي تنتقل للعاملين مضامين العمل ، بحيث يجب فتح قنوات الإتصال مما يساعد الأفراد على تشخيص مشكلاتهم و كذلك تشجيع الحوار بين العاملين بهدف تحقيق الإندماج في المؤسسة و هذا ما يساهم في إستمرارية المؤسسة و تطوير ثقافتها. وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يخص تحسن الإتصال بين المدير و العمال ،مما يزيد من قدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بيها و تحسين قدرتها على البقاء و النمو و قد أثبتت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال التجارب التي أجرتها أن الإتصال له تأثير قوي على العلاقات الإنسانية و التفاعلات و دافعية الأفراد.

الجدول رقم (27): يوضح الإعتقاد بأن الثقافة السائدة في المؤسسة تساهم في إحداث تغيير

### تنظيمي

| المجموع الكلي |    | المجموع الجزئي |    | أعوان تنفيذ |    | أعوان تحكم |    | إطارات |    | الفئات السوسيو مهنية  | بدائل الإجابة بنعم |
|---------------|----|----------------|----|-------------|----|------------|----|--------|----|---|--------------------|
| %             | ك  | %              | ك  | %           | ك  | %          | ك  | %      | ك  |   |                    |
| 82.35         | 42 | 33.33          | 17 | 3.92        | 02 | 9.80       | 05 | 19.60  | 10 | وجود ثقافة قوية في المؤسسة                                  | نعم                |
|               |    | 27.45          | 14 | 3.92        | 02 | 7.84       | 04 | 15.68  | 08 | الدور الفعال الذي تلعبه الثقافة في عملية التغيير التنظيمي   |                    |
|               |    | 21.56          | 11 | 3.92        | 02 | 1.96       | 01 | 15.68  | 08 | تقدم وتطور المؤسسة لا يتم إلا من خلال الثقافة الموجودة فيها |                    |
| 17.64         | 09 | 17.64          | 09 | 5.88        | 03 | 3.92       | 02 | 7.84   | 04 |   | لا                 |
| 100           | 51 | 100            | 51 | 17.64       | 09 | 23.52      | 12 | 58.8   | 30 |   | المجموع            |

تفيد الإحصائيات الرقمية في الجدول أعلاه الذي يتعلق بإعتقاد وجود ثقافة سائدة في المؤسسة تساهم في إحداث تغيير تنظيمي، فإن غالبية المبحوثين و الذي قدر عددهم ب42 عامل بنسبة 82.35 % أجابوا بنعم حيث يرون وجود ثقافة قوية في المؤسسة بنسبة 33.33 % و نسبة 27.45 % يؤكدون على الدور الفعال الذي تلعبه الثقافة في عملية التغيير التنظيمي و نسبة 21.56 % يؤكدون على تقدم و تطور المؤسسة لا يتم إلا من خلال الثقافة الموجودة فيها في المقابل نجد 9 عمال بنسبة 17.64% لا ترى بأن الثقافة السائدة في المؤسسة تساهم في إحداث التغيير التنظيمي .

من خلال نتائج المبحوثين المتحصل عليها نجد أن الثقافة السائدة في المؤسسة تساهم في إحداث عملية التغيير التنظيمي ، وذلك لتعدد الأسباب و الظروف سواء من طرف العمال في إنسجامهم وعلاقاتهم الجيدة وتعاونهم وتشاركتهم في إنجاز المهام و الإتصال و التفاعل فيما بينهم ، لتوضيح الأمور و تبديد الغموض أو من طرف المؤسسة و مسؤوليها و إدارتها التي تفتح مجالاً واسعاً للإتصال و تتقبل إقتراحاتهم و آرائهم و تقوم بمشاركتهم في عملية التخطيط و تقديم الحوافز و منح الترقيات للعمال فهي تسعى إلى وضع تعديلات و تغييرات لمساعدة و التقبل من طرف العمال وخلق ميزة تنافسية لها ، و تعمل جاهدة على عملية التغيير بإنسيابية و سهولة وذلك بشرح أسبابه و متطلباته و توضيح طرق تنفيذه لتفادي أي مغالطات و ردود أفعال معاكسة بسبب نقص في المتابعة ، و منه فالمؤسسة تسعى إلى بلورة الفكر التنظيمي و تكوين ثقافة لدى العمال تتقبل التغيير من أجل مواكبة تطورات العمل و الرقي وهذا ما يضمن السير الحسن و الفعال للمؤسسة.

رابعاً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

من خلال المعطيات الكمية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى و التي تم تجميعها من الميدان تحصلنا على ما يلي:

- ✓ كل أفراد العينة و التي نسبتهم 100% أكدوا على أن فريق العمل مفيد للمؤسسة .
- ✓ 94.11% من أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة تعمل على نشر ثقافة فريق العمل .

✓ 96.07% من أفراد عينة البحث أكدوا على أن هناك تبادل للمعارف و الخبرات بين أعضاء فريق العمل .

✓ 94.11% من أفراد العينة أقرروا أن هناك إتصال فعال داخل فريق العمل .

✓ 100% أي أن كل أفراد العينة أكدوا على أن فريق العمل يحقق أهداف المؤسسة .

✓ 96.07% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن ثقافة فريق العمل تساهم في تحسين سلوك العاملين في المؤسسة.

✓ 96.07% من أفراد عينة البحث أكدوا على أن هناك إنضباط يسود بين العاملين داخل المؤسسة.

من خلال النسب الواردة أعلاه و بالإضافة إلى الجدول رقم (12) و الذي يبين مساهمة ثقافة فريق العمل

في تحسين سلوك العاملين في المؤسسة ، وعليه يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الأولى و التي مفادها : "كلما زادت ثقافة فريق العمل كلما حدث تغيير لسلوك العاملين في المؤسسة تبين صدقها الميداني .

### 2-تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال المعطيات الكمية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية و التي تم تجميعها من الميدان تحصلنا على ما يلي :

✓ 74.50% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تقوم بتحفيز العمال في عملهم.

✓ 76.47% من أفراد العينة يؤكدون على أن ما تقوم به المؤسسة من إجراءات تحفيزية يساهم في زيادة كفاءة العمال .

✓ 70.58% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تقوم بتنظيم دورات تكوينية و تدريبية للعمال.

✓ 86.27% من أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة تعتمد في زيادة كفاءة العمال على نظام الترقية القائم على أساس الأقدمية و خبرات الفرد.

✓ 80.39% من أفراد مجتمع البحث أكدوا على أن المؤسسة تشجع على طرح أفكارهم التي

✓ من شأنها تسهل مهامهم و تزيد في كفاءتهم.

من خلال النسب الواردة في الجدول أعلاه و بالإضافة إلى الجداول السابقة رقم(14.16.18) و التي توضح دور ثقافة التحفيز في زيادة كفاءة العمال داخل المؤسسة ، و عليه يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثانية و التي مفادها : "كلما زادت ثقافة التحفيز زادت كفاءة العمال داخل المؤسسة " يتبين صدقها الميداني .

### 3. تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال المعطيات الكمية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة و التي تم تجميعها من الميدان تحصلنا على مايلي :

✓ 66.58% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تهتم بالإجراءات المتطورة لتسهيل عملهم .

✓ 66.66% من أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة تعمل على نشر ثقافة الإبداع بهدف إندماج العاملين .

✓ 84.31% من أفراد العينة أقرروا على أن الترغيب في العمل ينمي من المهارات الإبداعية لدى العاملين .

✓ 90.19% من أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة تتيح لهم الفرض للتجديد بغرض الإبداع في إنجاز المهام .

✓ 100% أي أن كل أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة تنظر للأشخاص المتميزين و المتفوقين على أنهم مصدر للتميز و الإبداع و تحقيق النجاح للمؤسسة .

✓ 90.19% من أفراد العينة أقرروا على أن مشاركاتهم في تقديم أفكار جديدة يزيد من إندماج العاملين .

✓ 94.11% من أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة تعتمد على منظومة إتصالية فعالة تساهم في إندماج العاملين فيها .

✓ 82.35% من أفراد العينة أقرروا على أن الثقافة السائدة في المؤسسة تساهم في إحداث عملية التغير التنظيمي .

من خلال النسب الواردة أعلاه و بالإضافة إلى الجدول رقم ( 21 ) و الذي يوضح دور نشر ثقافة الإبداع بهدف إندماج العاملين فيها ، و عليه يمكن القول بأن الفرضية

الفرعية الثالثة و التي مفادها : " كلما زادت ثقافة الإبداع زاد إندماج العاملين للتنظيم داخل المؤسسة " يتبين صدقها الميداني .

**خامسا : تقييم الفرضية العامة للدراسة :**

لقد تأكد لنا تحقق الفرضيات الفرعية ، وعليه فإن الفرضية العامة للدراسة التي مفادها "يؤدي تبني المؤسسة لمنظومة ثقافية موجهة نحو العامل إلى إحداث عملية التغيير التنظيمي " قد تحققت ، حيث أكدت الشواهد الإحصائية و نتائج الدراسة أن المؤسسة تعمل على نشر ثقافتها و ترسيخها لدى أفراد التنظيم وهذا ما أدى إلى قبول أغلب أفراد مجتمع البحث ، إذ أنه كلما زاد تقبلهم لهذه الثقافة زادت نسبة إلتزامهم بها و بالتالي يصبح من السهل على المؤسسة وضع خطط وإستراتيجيات و تطبيقها في أرض الواقع دونه مواجهة عراقيل و صعوبات تنظيمية وبالتالي هذه الثقافة التي نشرتها المؤسسة أصبح لها جور مباشر لتحسين سلوك العاملين و هذا ما أكدته الفرضية الأولى و التي مفادها "كلما زادت ثقافة فريق العمل كلما حدث تغيير لسلوك العاملين في المؤسسة "

حيث أن ثقافة فريق العمل جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة التي تملكها و العمل على نشرها يخلق جو من التضامن و يزيد من روح التعاون و الجدية في العمل مما يولد الحس بالمسؤولية لأعضاء العمل ، وهذا ما يؤدي بهم

إلى تحسين سلوكياتهم ، و أكدت الفرضية الفرعية الثانية " أنه كلما زادت ثقافة التحفيز زادة كفاءة العمال داخل المؤسسة " فتشجيع المؤسسة على نشر ثقافة التحفيز بإعتمادها على نظم و إجراءات تحفيزية و التي بدورها تساهم في زيادة كفاءة العمال ، لأن إشباع حاجيات المورد البشري يؤدي إلى زيادة تعلقه بالمؤسسة و هذا ما يؤدي به إلى تحقيق الرضا الوظيفي و العمل على تطويرها ، أما الفرضية الثالثة فأثبتت "أنه كلما زادت ثقافة الإبداع زاد إندماج العاملين للتنظيم داخل المؤسسة " ، فالحاجة الملحة لتحقيق النجاح و التكيف مع المتغيرات و مستجدات البيئة الداخلية نجد ثقافة الإبداع هي التي ترسم سياسة المنظمة بحيث تعتبرمصدر رئيسي لثقافة المؤسسة و القاعدة الأساسية لإدخال التغيير التنظيمي و ذلك من خلال فتح المجال أمام العمال لحرية المحاولة و الخطأ ومما يتولد لديهم أفكار جديدة التي تتحول إلى إبداعات عند تطبيقها في المؤسسة .

ومن هنا نستطيع القول أن ثقافة المؤسسة تساهم بشكل كبير في إحداث عملية التغيير التنظيمي و عليه يمكن القول بأن الفرضية العامة للدراسة ذات سند واقعي .

سادسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

توصلت دراستنا الراهنة إلى مجموعة من النتائج وبمقارنتها مع الدراسات السابقة التي إعتدنا عليها في هذا البحث نجدها تتشابه معها من جهة و تختلف من جهة أخرى و هذا ما سنوضحه كالتالي :

- حيث تشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة سويسي أحمد التي جاءت بعنوان: " الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء سلوك العاملين "في المؤسسة دراسة ميدانية بديوان الترقية و التسيير العقاري بالأغواط في أن العمل الجماعي مفيد للمؤسسة لما يتوفر عليه تحسين سلوك العاملين و تحقيق أهداف المؤسسة ، و أيضا تشابهة معها في أن العمل بروح الفريق بشأنه أن يوفر الجو الملائم من تعاون و تفاهم بين الأفراد و قلت الصراعات و تحقيق الإنسجام و الإلتزام بينهم و هذا ما رأيناه في المؤسسة (محل الدراسة) .

و إختلفت معها في أن الدراسة الراهنة توصلت إلى أن المؤسسة تقوم بإجراءات تحفيزية من أجل إبراز الموهب و المهارات التي يتمتع بها العمال ، في حين دراسة سويسي أحمد نفت دور الحوافز ، في حين إعتدت على عملية

المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية هي التي تمكن من إبراز المواهب و القدرات التي يتمتع بها الأفراد

-في حين إتفقت من حيث النتائج مع دراسة خلفلاوي حكيم " ثقافة المؤسسة و أثرها على مستوى الإنضباط

و التسبب في أن هناك إنضباط يسود بين العمال داخل المؤسسة .

و إختلفة دراستنا مع دراسة خلفلاوي حكيم في أن هناك علاقة إرتباطية سالبة بين ثقافة المؤسسة و الإنضباط و التسبب في المؤسسة عكس دراستنا التي تعتمد على الإنضباط .

- كما إتفقت دخل دراستنا الراهنة مع دراسة عجاس سهام من حيث النتائج "الإتصال

التنظيمي و علاقته بالتغيير التنظيمي داخل المؤسسة الإقتصادية الخاصة " في أن

مؤسسة" ترافل " تعتمد على الإتصال الفعال داخل الجماعة

في حين إختلفت معها في أن بعض الإطارات مستواهم العلمي ناقص وكذلك من جانب بعض المرؤوسين لديهم نقص المعرفة و الفهم ، عكس دراستنا التي تميزت بالمستوى العلمي العالي لدى الإطارات

-كما تشابهت دراستنا الحالية مع دراسة فاطمة دريدي "أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية" في أن المؤسسة تعتمد على تبادل الخبرات و المعارف بين الموظفين و تحفزهم على إتقان العمل و هذا ما توصلت إليه نتائج دراستنا .

في حين إختلفت مع دراسة ضياف زين الدين "السلوك الإشرافي و علاقه بمقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في مطاحن الحروش في عدم تشجيع الحوار بين العمال و كذا غلق قنوات الإتصال وعدم رفع معنويات العمال و هذا عكس ما توصلت نتائج الدراسة الراهنة التي شجع على الحوار و تفتح قنوات الإتصال بين العمال .

خاتمة



إن المنظومة القيمية هي المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية لتماسك الأفراد و الحفاظ على هوية الجماعة و بقائها ، بحيث تعتبر عنصرا أساسيا في المنظمات المعاصرة بإعتبارها من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة ، فهي تعبر عن مختلف الإعتقادات و الذهنيات و كذا المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة الواحدة التي توجه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف الموضوعة و هذه المعايير تميز مؤسسة عن اخرى.

وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق هدف البقاء و الإستمرار في عالم المنافسة و تتعامل مع التحديات التي تواجهها ، بدأت تتوجه نحو تجسيد مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات و من أبرزها التغيير التنظيمي الذي يعد عملية ضرورية و لازمة لكافة المنظمات فبدون عملية التغيير تتوقف حركة تلك المنظمات.

وبالتالي أصبح التغيير التنظيمي في العصر الحالي يرتبط بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية التي تعمل على إيجاد نوع من التكامل و التنافس بين أفراد المنظمة و هو ما يميزها عن غيرها من المنظمات و يوجهها للتأقلم مع محيطها الخارجي

وقد و جد أنه لايمكن إحداث تغيير فعال دون و جود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية ولقد توصلنا في هذه المذكرة التي جاءت تحت عنوان ثقافة المؤسسة و علاقتها بالتغيير التنظيمي بالإرتكاز على أهم ماجاء به التراث النظري و الأصول الفكرية و النظرية المتناولة لمتغيراته ، و من خلال هذا تم الوصول لعدة نتائج مرتبطة لمؤسسة "الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء وكالة تيارت" و التي ساعدت على كشف العلاقة الموجودة

بين متغيري الدراسة والتي نتج عنها الصدق للفرضية العامة و التي مفادها : " يؤدي تبني المؤسسة لمنظومة ثقافية موجهة نحو العامل إلى إحداث عملية التغيير التنظيمي " و بالتالي :  
ثبت صدق الفرضيات الفرعية التالية:

- كلما زادت ثقافة فريق العمل كلما حدث تغيير لسلوك العاملين في المؤسسة.
- كلما زادت ثقافة التحفيز زادت كفاءة العمال داخل المؤسسة.
- كلما زادت ثقافة الإبداع زاد إندماج العاملين للتنظيم داخل المؤسسة.

وعليه أكدت الدراسة الراهنة على أن العمل في الفريق من مقومات الدراسة كونه يساعد على تغيير سلوك العاملين و التقليل من حدة الصراعات فيها ، إلى جانب إعتماها على منظومة إتصالية فعالة و التي تساهم في فتح قنوات الإتصال، بالإضافة إلى تشجيع المؤسسة على ثقافة التحفيز بهدف زيادة كفاءة العمال داخلها، وذلك لتبنيها نظام تحفيزي مادي و معنوي في أن واحد و بالتالي، فالمؤسسة تهدف إلى نشر ثقافة الإبداع مما يزيد إندماج العاملين فيها ، و منه توصلت الدراسة إلى أن الثقافة السائدة في المؤسسة تساهم في إحداث عملية التغيير التنظيمي.

# قائمة المصادر والمراجع

## مصادر ومراجع

المصادر:

أولا : القرآن الكريم:

- 1- القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 191 .
- 2- القرآن الكريم، سورة الأنفال، الآية 57.

ثانيا : الكتب:

- 1- إحسان محمد ضمير ياغي، نعيمة عباس الخفاجي: التغيير التنظيمي من منظور الأداء المتوازن، ط عربية، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 2- أحمد ماهر: إدارة التغيير، الدار الجامعية، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 3- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المطارات)، ط 7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 4- أحمد ماهر: تطوير المنظمات (الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير)، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 5- أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، ط العربية، الإصدار الثاني، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 6- أحمد يوسف دودين: منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف و الإدارة، ط 1، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 7- إدارة الموارد البشرية و دورها في التطوير الإداري، منشورات، المنظمة العربية للتنمية، د ط، مصر، 2010.
- 8- إدريس أوهلال: لماذا تفشل المنظمات في تطبيق الجودة، ط 1، منشورات مجموعة الأكاديميات الدولية، عمان، الأردن، 2018.

- 9- أشواق عبد الحسن عبد الساعدي: الثقافة والتنمية البشرية، دراسة نظرية لبعض المتغيرات الثقافية، ط 1، الحضارية للطباعة والنشر، العراق، 2008.
- 10- بشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 11- بلال خلف سكارنة: التطوير التنظيمي و الإداري، ط 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 12- بو الشرش كمال: الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، ط 1، 2015، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان.
- 13- بوفلجة غيات: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، ط 1، جامعة وهران، 2010.
- 14- ثروت مشهور: إستراتيجيات التطوير الإداري، ط 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 15- ج.أ.كول، تر، حسام الدين خضور: الإدارة في النظرية و التطبيق، ط 1، دار الفرقد للنشر و التوزيع و الطباعة، سوريا، دمشق، 2014.
- 16- جمال الدين لعويسات: إدارة الجودة الشاملة، د ط، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، 2009.
- 17- جمال محمد عبد الله: إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، ط 1، دار المعترز للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 18- جون سكوت، تر، محمد عثمان: علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، ط 1، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، لبنان، 2009.

- 19- حسن محمد أحمد محمد مختار: إدارة التغيير التنظيمي (المصادر و الإستراتيجيات)، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، ط 1، القاهرة، مصر، 2009.
- 20- حسين محمود حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و اجراءات العمل، ط 3، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 21- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، د ط، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
- 22- خضر مصباح الطيبي: إدارة التغيير (التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين)، د ط، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 23- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط 3، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005 .
- 24- راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع و الطباعة، د ط، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 25- ربحي مصطفى عليان: إدارة التغيير، د ط، دار صنعاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 26- رضا ابراهيم المليجي: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق، ط 1، عالم الكتب للنشر و التوزيع و الطباعة، القاهرة، مصر، 2012.
- 27- زكريا مطلق الدوري: الإدارة، الإستراتيجية، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، ط عربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 28- زكي الميلاد: المسألة الثقافية من أجل بناء نظرية في الثقافة، المركز الحضاري لتنمية الفكر الإسلامي، ط 2، بيروت، 2010.

## مصادر ومراجع

- 29- زيد منير عبوي: التخطيط و التطوير الإداري، ط 1، دار الـراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009
- 30- سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الفكر الناشر و الموزعون، عمان، الأردن، 2011.
- 31- سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- 32- سيد محمد جاد الرب: إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء (الأطر المنهجية و المنهجية و التطبيقات العلمية)، د ط، مراجع الإدارة و الأعمال، الإسماعلية، 2009
- 33- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع و الطباعة، د ط، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 34- طاهر محسن الغالي، أحمد على صالح: التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، الإستراتيجيات والعمليات والمناهج و التقنيات)، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 35- علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 36- عبد الحفيظ القيزي: علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة، المديرية العامة، رسالة ماجستير علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02، 2010.
- 37- فداء محمود حامد: إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2012.

- 38- فرحان حسن بربخ: إدارة التغيير و تطبيقاتها في الإدارة المدرسية، ط 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 39- فريد كورتل، آمال كحيله: إدارة التغيير في عالم متغير، ط 1، زمزم ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2015.
- 40- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، الجزء الرابع، د ط، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
- 41- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، ط 1، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 42- محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي و العشرون، ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 43- محمد جواد أبو القاسمي، تر حيدر نجق: نظرية الثقافة، مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي، ط 1، بيروت، 2008.
- 44- محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، ط 1، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
- 45- محمود عبد الرحمان: التطوير الإداري و التنظيمي، ط 1، دار مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 46- مصطفى محمود أبو بكر: أخلاقيات و قيم العمل في المنظمات المعاصرة، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 47- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات و مفاهيم حديثة)، ط 5، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012



- 48- موسى اللوزي: **التنظيم و إجراءات العمل**، ط 1، دار وائل للنشر، جامعة الأردن، 2012.
- 49- نادر أحمد أبو شيخة: **إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية**، ط 2، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
- 50- نوري منير: **تسيير الموارد البشرية**، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، 10 20.
- 51- نوري منير، فريد كورتل: **إدارة الموارد البشرية**، ط 1، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 52- هاني عبد الرحمان صالح الطويل: **الإدارة التربوية و السلوك المنظمي (سلوك الأفراد و الجماعات في النظم)**، ط 4، دار وائل للنشر التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 53- يوسف مسعداوي: **أساسيات في إدارة المؤسسات**، د ط، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2013.
- 54- مريد يوسف الكلاب: **أسس البحث العلمي (أهميته، مناهجه، كيف تكتب بحثك)**، ط 1، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، مصر.
- 55- أحمد عياد: **مدخل لمنهجية البحث الإجتماعي**، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006 .
- 56- سماح سالم سالم: **البحث الإجتماعي (الأساليب، المناهج و الإحصاء)**، ط 1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 57- وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد قحل: **البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الإجتماعية**، ط 2، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2007.

- 58- غازي عناية: البحث العلمي منهجية إعداد البحوث و الرسائل الجامعية (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 59- محمد عبد العال النعيمي، عبد الجبار توفيق البياتي: طرق و مناهج البحث العلمي، د ط، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 60- محمد جلال القندور: البحث العلمي بين النظرية و التطبيق، ط 1، دار الجوهرة للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2015.
- 61- محمد بكر نوفل ، فريال محمد أبو عواد: التفكير و البحث العلمي، ط 2، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2015.

### ثالثا:المجلات

- 62- إياد حماد: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر، مجلة جامعة دمشق للعلوم لاقتصادية و القانونية، مجلد 27، العدد 4، 2011.
- 63- بوعلاق نوال، سعيدي يحيى.: دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 11، جامعة مسيلة، 2014.
- 64- خريش عبد القادر: إسهام الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة، مجلة الدراسات في علم الاجتماع المنظمات، مجلد 1، العدد 1، جامعة لونييسي، البليدة-2- 2013.

- 65- زوزور رشيد، بوراس نور الدين: **الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة، الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة، دراسات في علم الاجتماع، مجلد 1، عدد 1، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.**
- 66- عامر علي العطوي، إلهام ناظم الشيباني: **قياس الثقافة التنظيمية و تشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلة 12، العدد 4، 2010.**
- 67- عجابي خديجة: **الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الدراسات في علم الاجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 1، جامعة علي لونيبي، البليدة، 2013.**
- 68- لعجال باية، أمال باشي: **ثقافة المؤسسة و سوسيولوجيا التغيير، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 1، العدد 3، جامعة الجزائر 02 جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.**
- 69- محمد بن سعيد العمري: **أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة بمجلة 37، عدد 4، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، ديسمبر 2017.**
- 70- محمد فكري محمد: **أثر الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.**
- 71- مسعود قريمس: **ثقافة المؤسسة بين ثراء الواقع و تناقضات المفهوم، مجلة الدراسات في علم الاجتماع التنظيم، مجلد 1، العدد 1، جامعة تيزي وزو، 2013.**

### رابعاً: أطروحات الدكتوراه والرسائل الجامعية

- 72- إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية "دراسة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALCAL وحدة PARA بالميلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 73- بوشمال أحمد: سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مدخل التحليل الإستراتيجي، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة: 2011.
- 74- خبابة علاء الدين: أثر الثقافة التنظيمية على صياغة و تنفيذ المؤسسة، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث في إدارة أعمال المؤسسات شعبة علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف-1- قسم العلوم التجارية، 2018.
- 75- خلفاوي حكيم: ثقافة المؤسسة و أثرها على مستوى الانضباط و التسبيب، دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية (مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة) رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، تخصص التنمية البشرية و فعالية للأداءات، قسم علم النفس و الأروطونيا، جامعة وهران-2- 2018.
- 76- سويسي أحمد: " الثقافة التنظيمية و تأثيرها على العاملين بالمؤسسة " دراسة ميدانية لديوان الترقية و التسيير العقاري بالأغواط، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2013.
- 77- العاملة، رسالة ماجستير علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02، 2010.

- 78- فريدة جعالة: الاتصال الداخلي و دوره في إنجاز التغيير التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 03، 2013.
- 79- نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر، تبسة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

---

الملحق رقم (01):

## ملخص الدراسة :

لقد تناولت الدراسة موضوع "ثقافة المؤسسة و علاقتها بالتغيير التنظيمي "بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الاجراء وكالة تيارت cnas ، تمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية : كيف تساهم ثقافة المؤسسة في إحداث عملية التغيير التنظيمي ؟ ومن أجل ضبط الإشكالية أكثر و محاولة التحكم في أبعادها البحثية تم طرح ثلاث تساؤلات فرعية وهي :

➤ كيف يكون لثقافة فريق العمل دور في توجيه سلوك العاملين في المؤسسة ؟

➤ كيف يكون لثقافة التحفيز دور في زيادة كفاءة العمال في المؤسسة ؟

➤ كيف تساهم ثقافة الإبداع في زيادة إندماج العاملين للتنظيم داخل المؤسسة؟

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي و تطبيق عينة عشوائية بسيطة ، حيث بلغت 51 مفردة و تم الإستعانة بمجموعة من الأدوات من بينها الإستمارة التي تكونت من أربع محاور إحتوت على 27 سؤالاً ، بالإضافة إستخدام الملاحظة و المقابلة الغير مقننة و الوثائق و السجلات ، ومن خلال النتائج الإمبريقية تبين أن ثقافة المؤسسة تساهم في إحداث عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من خلال إثبات صدق الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية :

➤ كلما زادت ثقافة فريق العمل كلما حدث تغيير لسلوك العاملين في المؤسسة.

➤ كلما زادت ثقافة التحفيز زادت كفاءة العمال داخل المؤسسة .

➤ كلما زادت ثقافة الإبداع زاد إندماج العاملين للتنظيم داخل المؤسسة .

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج و هي كالآتي :



- تلعب ثقافة فريق العمل دورا هاما في المؤسسة وهذا ظهر جليا في العمل الجماعي داخل المؤسسة من خلال إشراك العمال في عملية التخطيط و تحديد الأهداف و التضامن مع بعضهم البعض ، مما إنعكس إيجابا على تحسين سلوك العاملين.
- تتمتع المؤسسة بثقافة قوية حيث إستطاعت نشرها و ترسيخها لدى العمال .
- تعتمد المؤسسة على منظومة إتصالية فعالة و هذا يتجلى من خلال تشجيع الحوار بين العمال و فتح قنوات الإتصال بينهم .
- تملك المؤسسة طرق ووسائل صارمة أثناء العمل لفرض الإنضباط مما إنعكس إيجابا في تحقيق أهدافها و ذلك من خلال العلاقة القوية السائدة بين أعضاء الفريق و حرصهم على النجاح في المهام المنوطة بهم
- تعتمد مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء تيارت على ثقافة التحفيز بتركيزها على النظام التحفيزي المادي و المعنوي في أن واحد مما يساهم ذلك في زيادة كفاءة العمال.
- تطبق المؤسسة نظام الترقيّة القائم على أساس الأقدمية و خبرات الفرد .
- يؤدي تشجيع المؤسسة للعاملين على طرح أفكارهم إلى تسهيل مهامهم وزيادة كفاءاتهم و بالتالي إمكانية إحداث التغيير المطلوب في المؤسسة .
- تتبنى المؤسسة ثقافة الإبداع بهدف إندماج العاملين فيها.
- تتيح المؤسسة الفرص التي تؤدي إلى الإبداع و الإبتكار في إنجاز المهام.
- ينظر مسؤولي المؤسسة للأشخاص المتميزين و المتفوقين لأنه مصدر للإبداع و تحقيق النجاح للمؤسسة ورأس مال حقيقي يجب الإهتمام به .
- تساهم الثقافة الموجودة في المؤسسة إلى إحداث عملية التغيير التنظيمي من خلال الدور الفعال التي تلعبه في تقدم و تطور و نجاح المؤسسات .

## **Abstract:**

The study has covered the topic of "Enstitution culture and its relationship to organizational change" by the National Fund for Social Security for Procurement Workers cnas streams, the study focuses on the following problematic: How does institution culture contribute to the process of organizational change? In order to fine-tune the problem more and try to control its research dimensions, three sub-questions were asked:

How does the culture of the staff play a role in guiding the behavior of the employees in the organization?

How does stimulation culture play a role in increasing the efficiency of workers in the institution?

How does the culture of creativity contribute to increased integration of the organization employees?

In order to achieve the objectives of the study, the descriptive method was used and the application of a simple random sample was used, 51 individuals were used, including a form of four axes, which contained 27 questions, as well as the use of observation and unauthorized interview and the documents and records, and who Through out the UK results

It is shown that the culture of the institution contributes to the process of organizational change in the institution of learning by validating the sincerity of the major hypothesis and sub hypotheses:

The greater the culture of the staff, the more change happens in the behavior of the employees in the institution.

The greater the culture of motivation, the greater the competence of the workers within the institution.

The greater the culture of creativity, the more the organization employees merge into the organization.

The study reached the most important results and they are as follows:

The staff culture plays an important role in the organization and this is evident in the teamwork within the organization by engaging employees in the planning process,

setting goals and solidarity with each other, which reflected positively on improved employee behavior.

- The institution has a strong culture, where it was able to spread and establish it among the workers.
- The institution relies on an effective communication system, and this is manifested by encouraging dialogue between workers and opening communication channels between them.
- The organization has strict methods and means while working to impose discipline, which reflected positively in the achievement of its goals and this is through the strong dominant relationship between team members and their keenness to succeed in their tasks
- The National Social Security Fund for Workers is based on a culture of stimulus by focusing on the financial and moral stimulus system simultaneously, which contributes to increasing worker efficiency.
- The institution applies a promotion system based on the seniority and experiences of the individual.
- Encouraging employees to present their ideas leads to facilitating their tasks and increasing their efficiency, and thus

The possibility of bringing about much needed change in the institution.

- The organization adopts a culture of creativity in order to integrate its employees.
- The organization provides opportunities that lead to creativity and innovation in accomplishing tasks.
- The officials of the institution see the distinguished and superior people because it is a source of creativity and success for the institution and a real capital that should be taken care of.
- The culture present in the institution contributes to the process of organizational change through the effective role it plays in the progress, development and success of institutions.