

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير

"دراسة ميدانية في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

مهني أشواق

إعداد الطالب(ة):

قويدري جهاد

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	فالتة البمين	محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	أشواق مهني	محاضر ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	جيجخ فايزة	محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020-2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير

"دراسة ميدانية في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في
علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

مهني أشواق

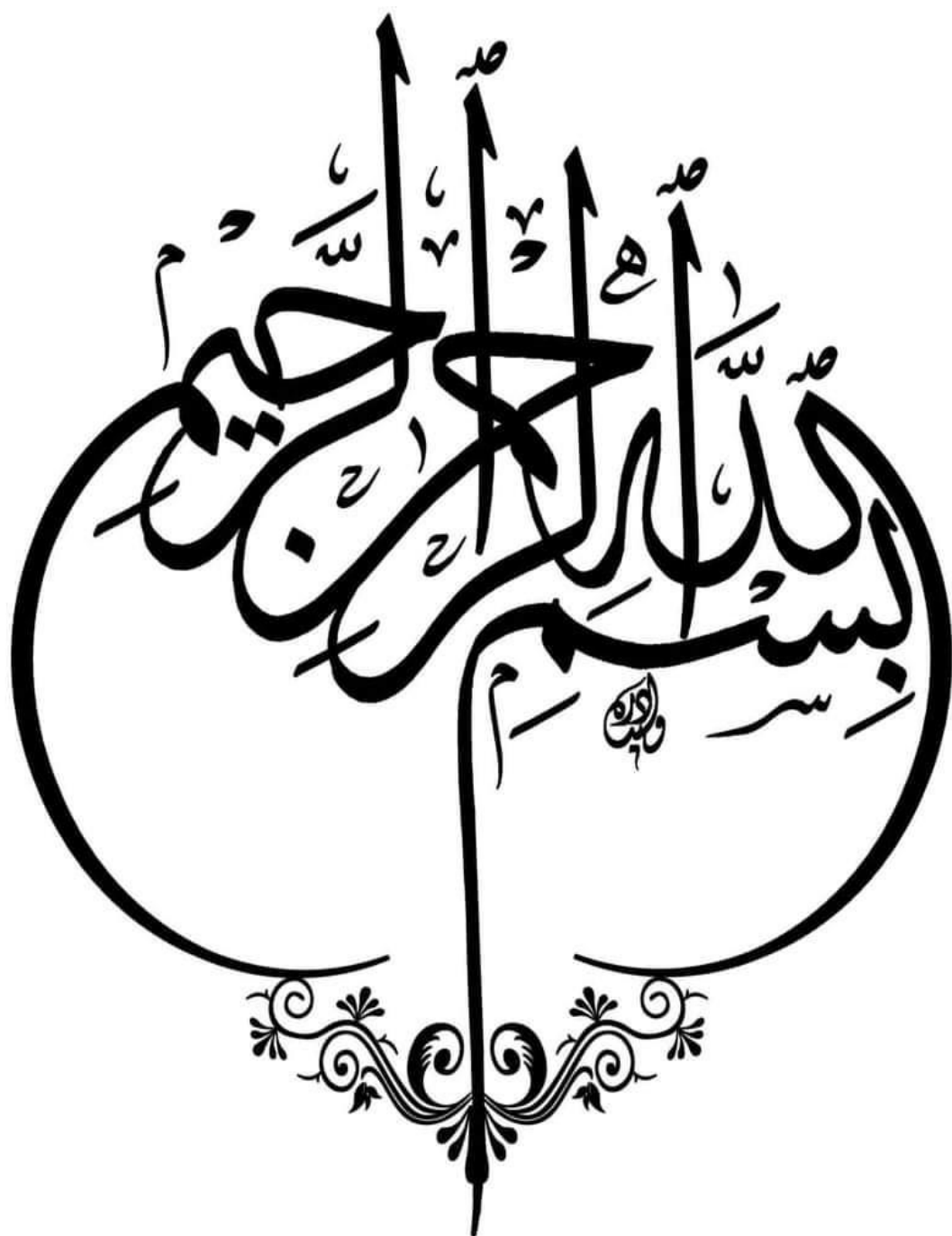
إعداد الطالب(ة):

قويدري جهاد

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	فالتة اليمين	محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	أشواق مهني	محاضر ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	جيجخ فايزة	محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020-2021



الاهداء

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه.

وبعد كل هذا التعب والعناء، انتهت دراستي في الجامعة.

إلى التي حملتني وهنا على وهن وسقتني من نبع حنائها وعطفها الفياض، إلى من كان

دعاؤها ورضاها عنيسر نجاحي، إلى بسمه الحياة وسر الوجود "أمي الغالية" حفظها الله.

إلى رمز الكفاح في الحياة، إلى الذي تعب من أجل تربيته وغرس القيم والأخلاق في قلبي

إلى من أحمل لقبه بكل فخر و اعتزاز "أبي الغالي" رحمك الله وجعل مثواك الجنة.

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى أجمالها في الحياة، أخواتي:

أمينة ، وفاء ، يسرى، سمية

إلى أخي وقرّة عيني : شعيب

إلى كل الأهل والأقارب

الشكر والعرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى : ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ سورة النمل، الآية 19. صدق الله العظيم

الحمد لله والشكر له على النعمة التي أنعمها عليا في إتمام هذا البحث، اللهم لك الحمد كله
ولك الشكر كله. (لقوله لأن شكرتم لأزيدنكم).

أتقدم بالشكر الخالص إلى أستاذتي المشرفة الدكتورة:مهني أشواق التي لم تبخل عليا بنصائحها
وتوجيهاتها القيمة في إتمام هذا البحث ، كما أشكرها على جدبتها، وأتمنى لها التوفيق ودوام
الصحة والعافية.

والشكر موصول إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة وإثراء هذا البحث كلا
باسمه ومقامه.

وفي الأخير لايسعني إلا أن أدعوا الله عز وجل أن يرزقني السداد والرشاد والعفاف والغنى، وأن
يجعلني من الهداة المهتدين.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير وذلك من خلال تبيان أثر كل من الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية والمتمثلة في الثقافة البيروقراطية، الثقافة الداعمة، الثقافة الإبداعية، ثقافة الدور. ولتحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استبانة مكونة من (49) سؤال تم توزيعها على عينة مكونة من (39) أستاذا من أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة. وتم استخراج النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss 26 .

وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك اثر للثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير عند مستوى دلالة 0.05، أما أبعاد الثقافة التنظيمية فقد ظهر الأثر على أشكال مقاومة التغيير عند مستوى دلالة 0.05 لبعد الثقافة الإبداعية فقط في حين الأبعاد الثلاثة الأخرى (البيروقراطية، الداعمة، الدور) لم تسجل اثر على أسباب مقاومة التغيير.

في حين أن أبعاد الثقافة التنظيمية الثلاثة (الإبداعية، الداعمة، الدور) لها اثر على أسباب مقاومة التغيير عند مستوى الدلالة 0.05 ، في حين لم نسجل اثر للثقافة البيروقراطية على أسباب مقاومة التغيير.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، مقاومة التغيير، الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة، ثقافة الدور،

أسباب مقاومة التغيير، أشكال مقاومة التغيير

summary:

This study aims to investigate the impact of organizational culture on resistance to change by showing the impact of each of the four dimensions of organizational culture, which represented by bureaucratic culture, supportive culture, creative culture, and role culture. To achieve the goal of the study, a questionnaire consisting of (49) questions was designed and distributed to a sample of (39) professors from the Faculty of Science and Technology at Mohamed Khider University of Biskra. The results has been extracted using the statistical analysis program spss 26.

The study concluded that there is an effect of organizational culture on resistance to change at the level of significance of 0.05, while the dimensions of organizational culture, the effect on forms of resistance to change appeared at the level of significance of 0.05 for the dimension of creative culture only. Whereas the other three dimensions (bureaucratic, supportive, The role) has an effect on the causes of resistance to change at the significance level of 0.05, while we did not record an effect of bureaucratic culture on the causes of resistance to change.

Keywords: organizational culture, resistance to change, bureaucratic culture, creative culture, supportive culture, role culture, reasons for resistance to change, forms of resistance to change.



فهرس الجداول



فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	جدول يوضح أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير	01
13	استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير	02
39	الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة	03
39	أوزان البدائل	04
40	معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة	05
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	06
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عبارات محور الثقافة التنظيمية	07
52	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	08
53	نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج	09
54	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد التنظيمية (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة، ثقافة الدور) على أشكال مقاومة التغيير	10
55	نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج	11
56	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة، ثقافة الدور) على أسباب مقاومة التغيير	12



فهرس الأشكال والملاحق



فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
هـ	النموذج المقترح للدراسة	01
06	كيفية التعبير على مقاومة التغيير التنظيمي	02
21	أهمية الثقافة التنظيمية	03
27	عناصر الثقافة التنظيمية	04
29	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	05
29	وظائف ثقافة المنظمة	06
27	مستويات الثقافة التنظيمية حسب John.	07

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	الإستبانة	01
	قائمة محكمي الإستبانة	02



الفصل الأول منهج الدراسة والدراسات

السابقة



تمهيد:

يتميز عالم الأعمال المعاصر بسرعة التحول والتغيير في بيئة الأعمال، حيث رافق ذلك زيادة حدة المنافسة بين المنظمات من خلال السعي الحثيث لاكتساب مزايا تنافسية، وزيادة معدل الابتكار والتغيير التكنولوجي، والتميز في تقديم المنتجات، والتمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه المتغيرات.

انطلاقاً من ذلك فإن المنظمة التي لا تقوم بعمليات التغيير الداخلية لمواجهة التغيرات الخارجية، تعرض نفسها لتهديد الزوال، فالمنظمة التي تكون قادرة على التغيير بوتيرة أسرع من منافسيها هي التي ستفوق وتتميز، الأمر الذي يتطلب تطوير العمل الإداري بحيث يكون قادراً على مسايرة التغيرات بشكل فعال، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح.

ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وحب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد، وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية، وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها.

وبالنتيجة تشكل ثقافة المنظمة أهمية كبيرة في تقبل التغيير وتحقيق أداء متميز، حيث يمكن أن تمثل نوعاً من القوة الدافعة للأفراد والمنظمة، إضافة إلى تأثيرها الواضح على الممارسات الإدارية خاصة تلك المرتبطة بالأفراد. فمن غير الممكن إن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية لدورها البالغ في المنظمة، حيث تعمل على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين أفراد المنظمة، وتوجيهها للتأقلم مع محيطها الخارجي، كما يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية عاملاً مساعداً لعملية التغيير، حيث أنه لا يمكن إحداث تغيير تنظيمي فعال دون وجود تغيير كبير وعميق يؤثر في الثقافة التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة، وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تتأثر وتتوجه بالسياسات والإجراءات والمهارات والقدرات، وتكتسب القوة من خلالها، ومن خلال تقوية أداء الأفراد لأعمالهم.

ونلاحظ أن المؤسسة الجزائرية رغم الجهد المبذول في هذا المجال تبقى تعاني من العديد من المشاكل الداخلية منها نقص المردودية، اللامبالاة، كثرة الغيابات، الشكاوي، عدم الرضا عن الوضع....، كل ذلك مظاهر لمقاومة التغيير خوفاً من المجهول الذي يحملة لهم هذا التغيير، حيث يسعى الذين يقاومون التغيير على الحفاظ على ما هو موروث في الماضي، وهذه المقاومة قد تتدخل فيها عدة متغيرات منها نمط الثقافة التنظيمية التي قد تزيد أو تقلل من حد المقاومة.

أولاً: طرح الإشكالية:

يعتبر التغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية في المنظمات ويعتبر كذلك مؤشر من مؤشرات صحة التنظيم وذلك لأن مثل هذه الظاهرة نجدها في النظم المفتوحة، وما دامت المنظمة نظاماً مفتوحاً فنظمتها الداخلية قابلة للتغيير نتيجة لتغيير الظروف الخارجية،

وكذلك لتغيير النظم الداخلية الأخرى، فعلى سبيل المثال تحسن الظروف الاقتصادية في احد الدول قد يترتب عليه تغيير جذري في سوق المنظمة وفي ظهور فرص تسويقية جديدة. و نجاح أي منظمة في طرحها للتغيير يرتبط بتوفير ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على الإبداع والابتكار، كونها تعطي للفرد فرص الوصول إلى الشعور بالهوية التنظيمية وتدعم وحدته النفسية، وكذلك تفعل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق، ومنح العاملين حرية التعبير عن آرائهم، وإدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة لتقبل التغيير وتطوير الأداء ، ومنه فإن مشكلة البحث تكمن في الدور الذي أن توفره الثقافة التنظيمية بأنواعها في مقاومة التغيير بما يسمح بتطوير أداء المنظمة بشكل عام. وعليه فإن إشكالية البحث تتمحور حول:

ما أثر الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير؟

ولتبسيط الإشكالية يمكن تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الثقافة السائدة في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة ؟
- ما واقع مقاومة التغيير في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة ؟
- ما أثر الثقافة التنظيمية بكل أبعادها (الثقافة البيروقراطية، الداعمة، الإبداعية، الدور) على أشكال مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة ؟ وتتفرع منها:

- ✓ ما أثر الثقافة البيروقراطية على أشكال مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة ؟
- ✓ ما أثر الثقافة الداعمة على أشكال مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة ؟
- ✓ ما أثر الثقافة الإبداعية على أشكال مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة ؟
- ✓ ما أثر ثقافة الدور على أشكال مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة ؟

- ما أثر الثقافة التنظيمية بكل أبعادها (الثقافة البيروقراطية، الداعمة، الإبداعية، الدور) على أسباب مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة ؟ وتتفرع منها:

- ✓ ما أثر الثقافة البيروقراطية على أسباب مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة ؟
- ✓ ما أثر الثقافة الداعمة على أسباب مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة ؟
- ✓ ما أثر الثقافة الإبداعية على أسباب مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة ؟
- ✓ ما أثر ثقافة الدور على أسباب مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة ؟

ثانيا: الدراسات السابقة:

أولا: دراسات حول مقاومة الثقافة التنظيمية:

01- الدراسة الأولى: دراسة(بروش وهدار،2007) بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على ثقافتها التنظيمية في عملية إدارة التغيير، أجريت الدراسة على مستوى المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بولاية سطيف، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استمارة وتوزيعها على عينة عشوائية تتكون من (90 فردا) من العمال، حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- هناك اهتمام ضعيف من قبل إدارة المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية التخطيط للتغيير خاصة فيما يخص توضيح الرؤية، وشراك العمال في هذا التخطيط وإقناعهم بضرورة وأهمية التغيير.
- هناك اهتمام من قبل إدارة المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية تنفيذ التغيير ويتضح ذلك من خلال عدم اهتمام المنظمة وحث العمال على العمل الجماعي والمشارك خلال تنفيذ التغيير، وكذلك عدم التقرب من العمال أثناء قيامهم بتنفيذ التغيير، بالإضافة إلى ذلك فان إدارة المنظمة لا تقوم بتوظيف التجارب السابقة الناجحة للتغيير من أجل إنجاح عملية التغيير .
- أن وجود قيمة إرضاء العملاء كان بشكل متوسط داخل المنظمة، ويرجع وجود هذه القيمة داخل المنظمة إلى سعي المنظمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- أن عدم اهتمام المنظمة بالثقافة التنظيمية بشكل معتبر تسبب في وجود مقاومة للتغيير، ومنه فان هناك علاقة واضحة بين الثقافة التنظيمية ودارة التغيير، وقد تجلّى إهمال الجانب الثقافي المتسبب في المقاومة في ضعف المشاركة وعدم وضوح الرؤية فضلا عن انعدام التوعية قبل التغيير.

الدراسة الثانية: دراسة (الوقفي،2010) بعنوان: "تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة". دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية .

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توجهات المديرين العاملين في البنوك التجارية الأردنية نحو تغيير ثقافة المنظمة بقصد مجابهة الأزمات المعاصرة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم وتطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على العينة الذي بلغ تعدادها (150 مفردة)، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود توجه إيجابي ذو دلالة إحصائية لدى الباحثين نحو تغيير ثقافة المنظمة بقصد مواجهة الأزمات المعاصرة وذلك من خلال (التغيير في الجودة/ التغيير في الإبداع/ التغيير في معاملة العملاء).

- ضرورة التركيز على عامل الرقابة من قبل الإدارات ، والميل إلى المركزية أثناء الأزمات .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

- ضرورة إيلاء الإدارات الأهمية المناسبة لموضوع الثقافة التنظيمية وتفعيل عناصرها.
- ضرورة توفير مناخ تنظيمي مناسب قادر على التكيف في ظل الأزمات المفاجئة.

الدراسة الثالثة: - دراسة (Carmeli, 2005) بعنوان: "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين نوايا وسلوك الانسحاب".

حيث هدفت الدراسة إلى التحقق من اثر أبعاد الثقافة التنظيمية (التماسك الاجتماعي/الاتصالات/تحمدي الوظيفة/الثقة/الإبداع) على نوايا وسلوك الانسحاب من المنظمة، سواء الانسحاب من المهمة أو الوظيفة أو المنظمة، حيث شملت عينة الدراسة (168 فردا) من الأفراد العاملين في الخدمة الاجتماعية في قطاع الصحة، وقد استخدمت الدراسة المدخل الكمي لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية وبين نوايا وسلوك الانسحاب بجميع أنواعه.
- تشير الدراسة بان انسحاب الموظفين هو بشكل جزئي نتاج الثقافة التنظيمية وهي بذلك تؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية من حيث دورها في الاحتفاظ بالعاملين.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بمقاومة التغيير:

الدراسة الأولى: - دراسة (أبو الغنم، 2013) بعنوان: "اثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال". دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اقر أنماط القيادة الإدارية على مقاومة التغيير لدى فئة الإداريين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (115 فردا) ، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة كالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، والانحدار البسيط، حيث توصلت هذه الدراسة

إلى أن أكثر أنماط القيادة تأثيرا على مقاومة التغيير هو النمط الديمقراطي يليه النمط المتساهل، واقلهم تأثيرا هو النمط الأوتوقراطي كما كشفت الدراسة عن وجود مقاومة للتغيير بسبب عدم مشاركتهم في قرارات التغيير وفرضها عليهم والطلب منهم التنفيذ فقط.

الدراسة الثانية: دراسة(chuang,yuh-shy,2010) بعنوان: " أهمية عامل المقاومة في تأثير السلبي في تنفيذ رغبة المنظمة في التغيير والتطوير". حيث هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية عامل المقاومة في التأثير السلبي في تنفيذ رغبة المنظمة في التغيير والتطوير.

توصلت إلى نتيجة مفادها أن رضا الموظفين وتفهمهم للأسباب التي تدعو للتغيير والتطوير الذي يعد عنصرا أساسيا لإنجاح عملية التغيير في المنظمة، وتوضيح نتيجة هذا التغيير لتشجيعهم، وأوصت الدراسة بتفهم ردود فعل العاملين للتغيير وكيفية تقليل مقاومتهم من خلال التخطيط لمراحل التغيير.

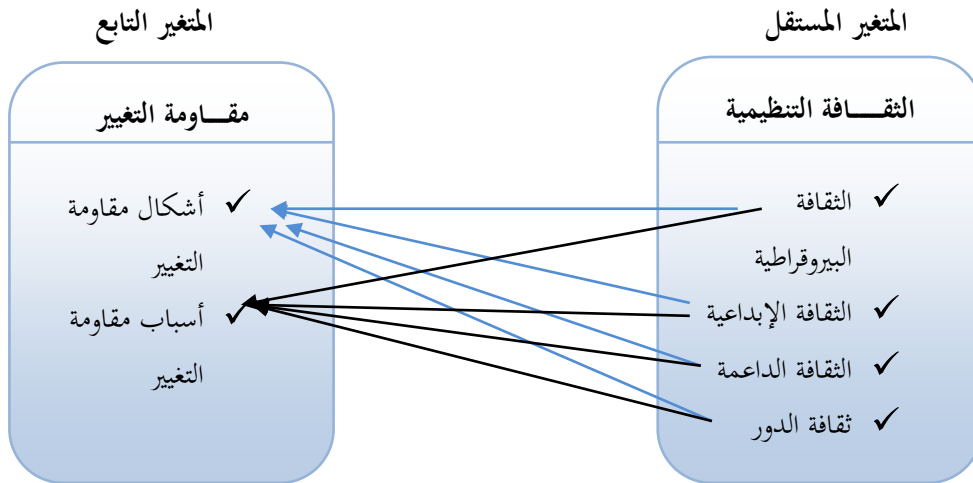
ثالثا: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا:

حيث نلاحظ أن القليل من الدراسات التي ربطت موضوع الثقافة التنظيمية بموضوع مقاومة التغيير ألا في دراسة (بروش وهدار، 2007) التي تناولت دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، والتي بينت أن عدم اهتمام المنظمة بالثقافة التنظيمية بشكل معتبر تسبب في وجود مقاومة للتغيير، أيضا دراسة (chrneli,2005) التي أشارت إلى دور الثقافة التنظيمية في الاحتفاظ بالعاملين حيث أن انسحاب الموظفين هو بشكل جزئي نتاج الثقافة التنظيمية، ومنه فإن الجديد في هذه الدراسة هو ربط الثقافة التنظيمية بمقاومة التغيير.

ثالثا: نموذج وفرضيات الدراسة

أ- نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ب- فرضيات الدراسة

1- الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة .

2- الفرضيات الفرعية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بكل أبعادها (الثقافة البيروقراطية، الداعمة، الإبداعية، الدور) على أشكال مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة. وتنتفع منها الفرضيات التالية:
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية على أشكال مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة؟
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الداعمة على أشكال مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة؟
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية على أشكال مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة؟
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الدور على أشكال مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بكل أبعادها (الثقافة البيروقراطية، الداعمة، الإبداعية، الدور) على أسباب مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية على أسباب مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة؟
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الداعمة على أسباب مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة؟
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية على أسباب مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة؟
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الدور على أسباب مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة؟

رابعاً: التموضع الأبيستمولوجي ومنهجية الدراسة

1- التموضع الإبيستمولوجي

لابد من الحصول على فهم جيد للقضايا الأساسية في النماذج الإبيستمولوجية للأبحاث قبل إتباع أسلوب بحثي محدد، لأن اختيار الباحثين لمنهجية معينة وجعلها مفضلة وخاصة بهم تعود إلى التموضع الإبيستمولوجي لكل باحث.

حيث توجد ثلاث مواضع إبيستمولوجية للباحث هي النموذج التفسيري، النموذج البنائي، والنموذج الوضعي. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على كل من النموذج التفسيري كنموذج مساعد والذي يتميز بالذاتية وتدخل الباحث للحصول على المعرفة ونظراً لوجود ارتباط كبير بين الظاهرة المدروسة والباحث (الطالب)، إضافة إلى النموذج الوضعي المعتمد في اختبار العلاقات السببية بين المتغيرين والذي يتميز بالحيادية والموضوعية في عرض نتائج اختبار الفرضيات، وبالتالي تم وضع الظاهرة قيد الدراسة في إطار يتراوح بين الذاتية والموضوعية.

ب- منهجية الدراسة:

فيما يتعلق بالجانب النظري للدراسة، اعتمدنا المنهج الوصفي والتحليلي والذي يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة، وذلك بالاستناد إلى أهم ما جاء بها لأدب النظري مكتتبون رسائل جامعية ودوريات علمية حول مفهومي الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي ومقاومته. أما فيما يتعلق بالجانب الميداني، فسيتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من أساتذة جامعة محمد خيضر - بسكرة -، وكذلك المنهج الوصفي والتحليلي لوصف عينة البحث وتحليل النتائج وتفسيرها.

خامساً: تصميم الدراسة

أ- أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي لدراستنا هو معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة.

أما الأهداف الفرعية لهذه الدراسة فتتمثل في:

- ✓ التعرف على مفهوم كل من الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير التنظيمي.
- ✓ تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير التنظيمي.
- ✓ التعرف على مستوى نمط الثقافة التنظيمية السائد بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ التعرف على واقع مقاومة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تحديد أثر الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير التنظيمي.
- ✓ محاولة الخروج ببعض النتائج وبعض الاقتراحات التي قد تساعد المؤسسة محل الدراسة مستقبلاً.

وعموماً يهدف البحث إلى التعرف على دور واثـر الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير من خلال دراسة العلاقة بين أنواع الثقافة التنظيمية المتمثلة في (الثقافة البيروقراطية، الداعمة، الإبداعية، الدور). ومقاومة العاملين التغيير لدى أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر-بسكرة-.

ب- متغيرات الدراسة:

وفقاً للفرضيات السابقة اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

1- المتغير المستقل: وهو الثقافة التنظيمية، أبعادها هي:

✓ الثقافة البيروقراطية

✓ الثقافة الإبداعية

✓ الثقافة الداعمة

✓ ثقافة الدور

2- المتغير التابع: وهو مقاومة التغيير التنظيمي، وأبعادها تتمثل في:

✓ أشكال مقاومة التغيير

✓ أسباب مقاومة التغيير

ت- حدود الدراسة

أ- الحدود الموضوعية: اقتصر بحثنا على دراسة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها على مقاومة التغيير (أسباب مقاومة التغيير، أشكال مقاومة التغيير).

ب- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذا البحث في كل أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر-بسكرة.

ت- الحدود المكانية: تم إجراء البحث داخل جامعة محمد خيضر- بسكرة - وتحديدًا كلية العلوم والتكنولوجيا.

ث- الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال السنة الجامعية (2020-2021).

سادسًا: منهج البحث

فيما يتعلق بالجانب النظري للدراسة، اعتمدنا المنهج الوصفي والتحليلي والذي يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة، وذلك بالاستناد إلى أهم ما جاء بها لأدب النظري مكتتبون رسائل جامعية ودوريات علمية حول مفهومي الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي ومقاومته. أما فيما يتعلق بالجانب الميداني، فسيتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من أساتذة جامعة محمد خيضر- بسكرة -، وكذلك المنهج الوصفي والتحليلي لوصف عينة البحث وتحليل النتائج وتفسيرها.

سابعاً: التعريفات الإجرائية

- أ- **الثقافة التنظيمية** : وهي عبارة عن نظام يساعد أفراد المنظمة على فهم طبيعة العمل التنظيمي، وتتكون من مجموعة من القيم، والمعتقدات، والمعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية التي يتبناها أفراد المنظمة الواحدة، والتي تبني للمنظمة هويتها المميزة وشخصيتها الفريدة.
- ب- **الثقافة البيروقراطية**: وهي ثقافة تحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً ويكون التنسيق بين المصالح والوحدات، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.
- ت- **الثقافة الإبداعية**: وتتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- ث- **الثقافة الداعمة**: وتتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- ج- **ثقافة الدور**: تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات والأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة، وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي والاستمرارية.
- ح- **مقاومة التغيير**: هي المواقف التي يتخذها الأفراد والجماعات إزاء أي تغيير تنظيمي تهدد قيمهم، ومعتقداتهم، والممارسات التي أخذت شكلاً من الثبات النسبي، وتعبّر عن ذلك الشعور الداخلي أو الضمني في الرغبة عن عدم الاقتناع أو الرضا حول التغيير الذي تحدثه المؤسسة ومحاولة الحفاظ على الوضع الراهن من أجل استقرار العلاقات والمصالح التي تكونت بعد مدة من الزمن والتي من الصعب إعادة تشكيلها.
- خ- **أشكال مقاومة التغيير**: عبارة على الطريقة التي يعبر بها الموظفين على مقاومتهم إما بشكل فردي أو جماعي، سري أو علني، وذلك من خلال الأنشطة التي يقومون بها.
- د- **أسباب مقاومة التغيير**: عبارة على الدوافع التي تدفع الأفراد لمقاومة التغيير منها الخوف من الفشل، الخوف من الجديد،...

ثامناً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية دراستنا في أنها تلقي الضوء على مفهومي مهمين في مجال تسيير الموارد البشرية ؛ إذ لقي كل من الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي - بما في ذلك مقاومته - اهتماماً كبيراً من مختلف الباحثين والدارسين؛ نظراً لأثرهما الكبير على نجاح المنظمات، وعليه تتأتى أهمية بحثنا من دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة ومحاولة التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ومختلف أبعادها المتمثلة في أنماطها على مقاومة التغيير. وعموماً تكمن أهمية دراستنا أيضاً في أن:

- ✓ تعد الثقافة التنظيمية محركاً أساسياً للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق في الإنتاجية المرتفعة، حيث يصعب فصل الأفراد عن ثقافة منظماتهم، كما تقوم الثقافة التنظيمية بدور المرشد للأفراد فتوجه وتنظم وتضبط فكروهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كما أنها تحقق التماسك والانسجام بين العاملين من

خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات، وبشكل عام توصف ثقافة المنظمة بأنها حجر الأساس الذي يقوم عليه سلوك الفرد والجماعة و المنظمة.

✓ مقاومة التغيير مرحلة هامة لا بد للمنظمة من دراستها والعمل على تقليلها من اجل نجاح عمليات التغيير في ظل بيئة سمتهما الثابتة التغيير.

تاسعا: خطة وهيكل الدراسة

لن يكتمل موضوع الدراسة وضوحا ما لم تكن هناك خطة تبين هيكل ومضمون الدراسة، ومن أجل الوقوف عند ذلك تم تقسم الدراسة إلى أربعة فصول

لقد تناول الفصل الأول المعنون بـ " المنهجية الدراسة والدراسات السابقة" والتي تتضمن مقدمة الدراسة وطرح الإشكالية والأسئلة البحثية والدراسات السابقة ، أيضا نجد نموذج وفرضيات الدراسة، والتموضع الإيستمولوجي ومنهجية الدراسة، وتصميم وأهمية الدراسة

في حين تناول الفصل الثاني الذي جاء بعنوان "الإطار النظري لمقاومة التغيير"، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث المبحث الأول يتضمن ماهية مقاومة التغيير، المبحث الثاني يتضمن أساسيات مقاومة التغيير، أما المبحث الثالث فيتضمن سليات مقاومة التغيير وإستراتيجيات التغلب عليها.

أما الفصل الثالث فكان بعنوان "الإطار النظري للثقافة التنظيمية"، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتضمن مفهوم الثقافة التنظيمية، والمبحث الثاني يتضمن أساسيات الثقافة التنظيمية، أما المبحث الثالث فيتضمن وظائف الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.

أما فيما يخص الفصل الرابع الذي يحمل عنوان " الدراسة الميدانية"، والذي قدمنا فيه تعريف عام للمؤسسة محل الدراسة، أيضا الإطار المنهجي للدراسة، وعرض وتحليل نتائج هذه الدراسة، ومحاولة معرفة وقياس أثر الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير.



الفصل الثاني الإطار لمقاومة التغيير



تمهيد:

تعمل المؤسسات في محيط يشوبه الكثير من التغيير الدائم والمستمر، نتاجا للتطور المتسارع الذي مس كل نواحي المياه المعاصرة، فالمؤسسات مطالبة دائما بالسعي وبالاستمرار نحو التغيير في استراتيجيات وسياسات العمل، وفي إدخال التكنولوجيا الحديثة والتغيير في سلوكيات واتجاهات العاملين، واتباع أساليب وطرق جديدة، من اجل ضمان بقائها، وتعزيز قدرتها التنافسية، لكن من العادي أن لا تخلو عمليات التغيير التنظيمي من بعض ردود الأفعال الداخلية و المتمثلة في مقاومة التغيير لدى العاملين بالمنظمة، لذلك من الضروري رصد الدوافع والأسباب الحقيقية لمقاومة العاملين للتغيير من اجل معرفة كيفية التقليل منه، ويمكن حصر تلك الدوافع في، الدوافع التنظيمية، الاجتماعية، الاقتصادية، الذاتية والوظيفية. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- ✓ المبحث الأول: ماهية مقاومة التغيير
- ✓ المبحث الثاني: أساسيات مقاومة التغيير
- ✓ المبحث الثالث: سلبيات مقاومة التغيير واستراتيجيات التغلب عليها.

المبحث الأول: ماهية مقاومة التغيير

لا بد وقبل البدء في تطبيق التغييرات المطلوبة من تفهم المعنيين بالتغيير والأسباب التي تدعو للتغيير، حتى يمكن ضمان تعاونهم أو على الأقل تحييد مقاومة له، ولا بد من الإشارة إلى إن هناك أسباب مختلفة للمقاومة المتوقعة لا بد من توفير إجابات مقنعة للمعنيين بها.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

تعددت التعاريف المقدمة للتغيير التنظيمي الذي يعتبره بعض الباحثين تغييراً موجهاً ومقصوداً، بهدف مواكبة التحولات البيئية والسريعة للمنظمة.

يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه: تغيير ملموس في النمط السلوكي للأفراد، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي يتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية. (سلمان، 2002، صفحة 44)

ويعرف على أنه: الانتقال إلى حالة أخرى مغايرة وعادة ما يفترض أن يكون التغيير لما هو أحسن من الوضعية السابقة هدف إنجاز المهام عن طريق إتباع إستراتيجية الانتقال من التغيير الجزئي إلى الكلي، وتحقيق الأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة، بمنهجية أحسن وفعالية أفضل لغرض إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل المنظمة. (زلاقي، 2009، صفحة 13)

كما عرفه كل من على أنه: عملية تسعى إلى زيادة الفاعلية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية. (محمد، 2003، صفحة 288)

ومنه نستنتج من التعاريف السابقة أن التغيير التنظيمي هو عملية تقوم بها المنظمة أو الإدارة العليا، على مستوى الهيكل أو التكنولوجيات أو الأفراد وذلك باستحداث طريقة عمل جديدة، بأساليب وتقنيات حديثة من أجل مواكبة البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: مفهوم مقاومة التغيير

قد تواجه المنظمات أثناء قيامها بالتغيير التنظيمي بعض عراقيل أبرزها عدم تقبل التغيير من قبل الموظفين، اعتقاداً منهم أنه يهدد استقرارهم ومصالحهم، وعليه سنبرز مفهوم مقاومة التغيير

✓ تعرف مقاومة التغيير على أنها: تغيير ظاهرة أو باطني لردود الفعل للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن

التغيير. (عوني، 2009، الصفحات 13-14)

وتعرف أيضا على أنها: "امتناع الأفراد عن التغيير، أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم". (الخواجرة، 2011، صفحة 383)

كما تعرف مقاومة التغيير بأنها: "ذلك السلوك الموجه نحو التقليل من أهمية التغييرات الحالية أو المتوقعة داخل المنظمة وتأخيرها أو منع تنفيذها، وصولا إلى البقاء على الوضع الحالي القائم وإعاقة وصول التغيير لأهدافه". (مداري، 2001، صفحة 09)

كما تعرف أيضا على أنها: "وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم الرضا، أو تقبل أي تعديلات، أو تبديل ترى الإدارة انه ضروري، لتحسين الأداء وزيادة فعالية المنظمة". (العامري، 2010، صفحة 431)

كذلك يمكن القول أن مقاومة التغيير من قبل الأفراد: تعد احد أبعاد الاتجاهات نحو التغيير وهو البعد العاطفي أو الوجداني، والذي يعبر عن مدى قبول (تأييد) الأفراد، أو رفضهم (مقاومتهم) للتغيير، وقد تكون في الغالب مقاومة الأفراد للتغيير أما بشكل علني أو بشكل ضمني، وقد تكون فردية أو جماعية. (قاسم، 2014، صفحة 22)

حيث أن المقاومة لها أربع رؤى أساسية هي: (بلحسين، 2013، صفحة 73)

- ✓ المقاومة كاستجابة سلوكية طبيعية لا يمكن تجنبها من جانب من يتوقع وجود تهديد ناجم عن التغيير.
- ✓ المقاومة كحملة المنسقة تحركها دوافع سياسية من العصايات المسلح ونضال الطبقات.
- ✓ المقاومة كنوع من التوازن المضاد البناء لتغيير غير المعد بطريقة جديدة.
- ✓ المقاومة كتعبير عن الصعوبات التي تواجه إعادة هيكلة المخطط والسلوكيات، وقوانين العمل وثقافة المنظمة في منتصف عملية التغيير.

مما سبق يمكن القول أن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر وذلك بان يقوم الأفراد بإجراءات مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في اغلب الأحوال بل قد تكون ايجابية، عندما يكون التغيير المفتوح سلبيا بمعنى أن الفوائد المحقق منه اقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة.

أما سلبية المقاومة فأنها تدم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيرا مقارنة بتكاليفها، والمقاومة التغيير هناك أيضا بإعداد أخرى، فقد تأخذ الصيغة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري

المطلب الثالث: أشكال وأنواع مقاومة التغيير

أولا: أشكال مقاومة التغيير

تعتبر مقاومة التغيير عدم الامتثال للبرنامج المنوي أحداثه والمناهضة لبعض أو كل التغييرات في المنظمة، وهذه المقاومة تأخذ عدة أشكال حيث إما تكون ايجابية أو سلبية، كما يمكن أن تكون سرية أو علنية.

1- علنية أو سرية:

يعتبر التعامل مع المقاومة الظاهرة العلنية، (الاحتجاج، ترك العمل وخلافه) أسهل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية (التغيب، البطء في إنجاز العمل، زيادة في حجم العمل الخاطئ... وغيرها) وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية.

2- فردية أو جماعية

فردية المقاومة تعني أن رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد، أما جماعية المقاومة فتعني أن عدم قبول التغيير يأخذ طابعا جماعيا ومن المؤكد أن الحد من المقاومة الجماعية يشكل صعوبة على الإدارة أو المنظمة نظرا لتعدد الأفراد المقاومين واختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية واحتياجاتهم ورغباتهم المتعددة.

3- مؤقتة أو مستمرة:

قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى إدراك الأفراد وفهمهم لأهداف التغيير وإيجابياته، وبالتالي تزول هذه المقاومة تبعا لاقناعهم وتفهمهم لحقيقة التغيير ولأهدافه، في حين قد تكون هذه المقاومة مستمرة ليس لعدم فهمهم للتغيير المقترح، بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المنظمة.

4- ايجابية أو سلبية:

مقاومة التغيير إما أن تكون سلبيا أو ايجابية، وتعتبر المقاومة ايجابية من وجهة نظر المنظمة عندما يكون التغيير سلبيا بمعنى أن الفوائد المحتملة المتحققة من التغيير اقل من التكاليف المدفوعة، أن المقاومة في هذه الحالة تساهم في منع استمرار هذه الخسائر في حين أن المقاومة السلبية عندما تكون نتائج التغيير ايجابية مقارنة بتكاليفها.

5- مسالمة أو عدائية:

لا تقتصر مقاومة التغيير على كونها عدائية، بل من الممكن أن تكون مسالمة بمعنى أنها ضارها لا تتسبب في توقف العمل أو تعطله التام، بل تقتصر على المشدات الكلامية مثلا، في حين غداية المقاومة قد تصل إلى تخريب المعدات وتعطيلها، وهذا هو اخطر أشكال المقاومة وأكثرها ضررا على المنظمة. (www.kau.edu.sa)

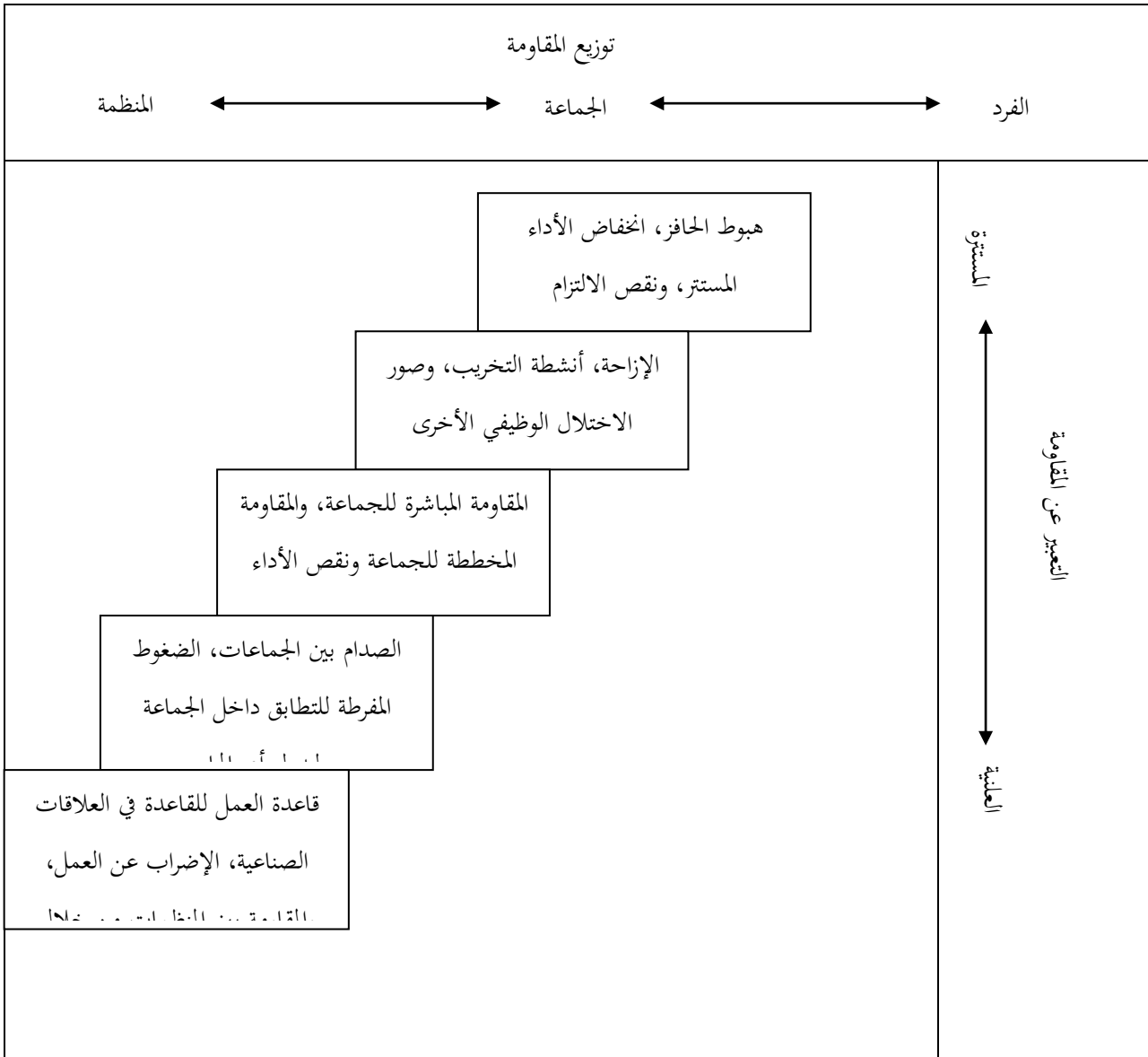
و من الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير: (حسين، 2004، صفحة 385)

- ✓ قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.
- ✓ توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير.
- ✓ يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء.
- ✓ يظهر الفرد انه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.

- ✓ يصير الفرد على أن التغيير ليس عادلا.
- ✓ يقلل الفرد من الحاجة إلى التغيير.
- ✓ يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقده.
- ✓ يقترح الفرد حلا سريعا لا يشكل في الحقيقة الأمر أي تغيير.
- ✓ يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظره فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بان الأسلوب الحالي هو الأفضل.
- ✓ يثير الفرد نتائج سلبيا للمقترحات المقدمة، حتى وان كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.

والشكل الأتي يوضح كيفية التعبير على مقاومة التغيير التنظيمي:

الشكل رقم (02): كيفية التعبير على مقاومة التغيير التنظيمي



المصدر: (أندرسون، 2004، صفحة 316)

كما يحدد (Veldvande) الأشكال التالية لمقاومة التغيير. (vand, 2000, p. 06)

- 1- **القصور الذاتي:** ويعبر هذا الشكل عن عدم الاستجابة للتغيير من قبل مجموعة من الأفراد توحى أنها تقبل التغيير، ولكنها في محاولة لتأجيل الرفض والمقاومة.
- 2- **الثورة:** أي عندما يكون الفرد عاجز عن التأقلم مع واقع التغيير المقترح، يلجأ هنا إلى النقابات العمالية، الإضراب، اللجوء إلى التسلسلي المرمي والتهديد بالاستقالة
- 3- **أعمال التخريب:** ويعتبر هذا الشكل أكثر الأشكال ضرراً وتلاعبا من أشكال التمرد، وهو غالبا يأخذ شكل التفاني والذي يهدف إلى إظهار الخلل في التغيير.
- 4- **الحجة:** وهي أفضل أشكال المقاومة لأنها تعتبر أكثر فعالية وفائدة، لان الأفراد يقاومون التغيير بحجة عدم الرضا عنه.

ثانيا: أنواع مقاومة التغيير

هناك العديد من قوى الرفض للتغيير، حيث أن هذه المقاومة تهدف ليس فقط لمعارضة التغيير وأهدافه وإنما الوقوف دون تحقيق التغيير للمكاسب المرجوة منه، حيث انه هناك أنواع للمقاومة تختلف باختلاف وجهات نظر كل كاتب، ويمكن الإشارة إلى نوعين رئيسيين للمقاومة هما: (فريد، كورتل أمال كحيلية، 2015، الصفحات 98-99)

- 1- **المقاومة المنطقية:** وهي التي تنشأ من اختلاف التوجهات الفلسفية حول الرؤية ومنطق التغيير للتغيير أو الاختلافات الجوهرية حول كيفية التأقلم مع الآثار المترتبة حول حتمية التغيير.

وتعد هذه المقاومة أكثر صعوبة من حيث قدرة قادة التغيير على التعامل معها وهي الأكثر فائدة في قياس وتقييم الكيفية التي تتم بها صياغة الرؤية وطريقة إيصالها للآخرين.

- 2- **المقاومة العاطفية:** وهي عبارة عن ردة فعل اتجاه تغيير الطرق المعتادة في تنفيذ المهام.

حيث تعتبر هذه المقاومة الأكثر انتشارا وشيوعا والتي يمكن تحويلها إلى أداة داعمة للتغيير المنشود.

المبحث الثاني: أساسيات مقاومة التغيير

المطلب الأول: مصادر مقاومة التغيير

لا بد من الإشارة إلى أن هناك أسباب مختلفة للمقاومة المتوقعة ولا بد من توفير إجابات، كما يلقي التغيير مقاومة من قبل الأفراد إذن تتبلور مصادر التغيير في أن: (القبروتي، 2009، صفحة 349)

- ✓ انه سيترتب على برنامج التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة.
- ✓ مس التغيير محتوى الوظيفة
- ✓ إذا كان التغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة
- ✓ إذا مس التغيير مداخل الأفراد، مثل إلغاء العمل الإضافي أو تغيير نظم التأمينات الاجتماعية والصحية.
- ✓ إذا كان التغيير في الموقع الجغرافي للعمل.
- ✓ إذا كان التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام.
- ✓ إذا مس التغيير المعتقدات والقيم السائدة.

كما تناول الباحثان (Milton & entrakin) مصادر مقاومة التغيير من خلال تصنيفها إلى ثلاثة مجاميع أساسية:

- 1- المصادر العقلانية للمقاومة: وهي تنتج من الاختلاف العقلائي للعاملين في الرأي مع الإدارة.
- 2- المصادر الغير عقلانية للتغيير: وهي عبارة عن آراء فردية لا تستند إلى تقييم عقلائي للتغيير مع عدم الرغبة والقلق من تطبيق التغيير الجديد ونتائجه.
- 3- المصادر الإدارية: حيث تساهم المصادر الإدارية السيئة والإدارة في سوء المقاومة.

ويشخص الباحثان (Beer & Eisenstat) مصادر مقاومة التغيير الأساسية بجملة محاور وهي:

- 1- تكاسل وتقاوس القيادة الإدارية في إجراء التغيير والخوف من تغيير الوضع الحالي.
- 2- الاعتماد المطلق على العمل الروتيني من دون إبداعات، في حين يشكل عدم وجود القابليات والمؤهلات لدى الأفراد بالتغيير مصدرا ثالثا للمقاومة.
- 3- ويظهر هذا المحور من خلال مشاكل العمل الجماعي خصوصا من يبدأ بالتحرك أولا وإجراء التغيير. (محمد مصطفى القصيبي، 2008، صفحة 10)

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير

من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي:

- 1- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الناس عادة لحب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة
- 2- العادات: تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتيناً و مبرجاً إلى حد ما.
- 3- معنى سوء الإدراك: أن عدم القدرة على إدراك نواحي ضعف القصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.
- 4- المصالح المكتسبة: تركيبها مصالح الفرد أحياناً مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأنه يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة المادية أو معنوية به
- 5- الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير الجماعة الصديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعل سبيل المثال قد يكون للمرء علاقات ودية وطيبة مع أفراد أو جماعة معينة، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر، ومن هنا عند الفرد نوع من التضاريس بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيداً لما بين مصلحة الجماعة الصديقة، حيث سيكون التغيير ضار بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف. (ربحي, مصطفى عليان، 2015، الصفحات 318-319)

من جهة أخرى يرى بعض الباحثين أن مقاومة التغيير ترجع إلى أسباب تنظيمية وأخرى فردية يمكن عرضها في ما يلي:

أ- الأسباب التنظيمية

- ✓ الفشل السابق جهود التغيير: تخاف المنظمات من أي تغيير لفشلها في تجارب سابقة فيه أو لعدم استفادتها أو لعدم تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها.
- ✓ عدم التأكد من نتائج التغيير: تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في عملية التغيير، وذلك لان نتائج التغيير غير واضحة، ويرجع هذا إلى عدم وجود خطة محددة توضح أهداف التغيير، وخطواته، ومسؤولياته، و ميزانيه.
- ✓ الغرور بالنجاح الحالي: تقاوم بعض المنظمات بسبب غرورها من نجاح ممارستها الحالية أو النماذج والأنظمة الناجحة لها، وعلى المنظمات أن تعرف أنما هو ناجح الآن لن يكون كذلك غداً، بل يمكن أن يكون هذا الغرور هو السبب في عدم سعيها للتغيير، بينما يتغير من حولها، حتى يأتي التغيير عنوة أو قد يطيح بالمنظمة جانبا. (ماهر، أحمد، 2006، صفحة 75)
- ✓ تكلفة عالية للتغيير: تمثل ميزانية وتكلفة التغيير عائق كبير لقبول الفكرة، على الأقل لو أن العائد من هذا التغيير غير محسوب، هنا يثير المشككون الكثير من المشاكل حول جدوى عمليات التغيير، ويمثل ذلك سبباً لمقاومة التغيير المنشود.

✓ **الوضع الراهن أفضل:** قد ترى المنظمة ومديريها أنها تتمتع بوضع راهن جيد، وذلك بسبب هياكل تنظيمية جيدة، وبيئة مستقرة، وإدارة راسخة، وموارد قوية، وقيادة حكيمة، وقد ترى أن تغيير يمكنه أن يهدد استقرار وقوة الوضع

الراهن، مما يؤدي إلى عدم تفضيل التغيير بل ومقاومته. (العميان، 2008، صفحة 62)

ب- الأسباب الفردية:

الجدول رقم (01): جدول يوضح أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير

الأركان المتعلقة بأسباب المقاومة	
الأسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال:	ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له عدم وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين نقص المعلومات المتوفرة لدى الأفراد العاملين عن عملية التغيير من بدايته إلى نهايته عدم معرفة الأفراد العاملين للأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير
الأسباب المتعلقة بالمشاركة:	خوف الأفراد العاملين من التغيير المقترح لاقبالها لاستعداد التنظيم بالمناسبة لتحقيقه اختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغيير بين الأفراد العاملين والقائمين عليها استياء الأفراد العاملين من عدم إشراكهم في قرارات عملية التغيير
الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل:	الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة لعملية التغيير. الحرص على المحافظة على قيم وتقاليدهم المتعارف عليها. الاعتقاد الأفراد العاملين على أداء عملهم بصورة معينة.
الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير:	خشية الأفراد العاملين من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لهم. خوف الأفراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب التغيير. تأثر الأفراد العاملين سلباً من ناحية المزايا الاقتصادية والوظيفية.
الأسباب المتعلقة بمعطيات تجارب سابقة للتغيير:	مرور الأفراد العاملين بتجارب سابقة لعمليات تغيير غير ناجحة وجود إطراف داخل جماعات العمل دفعت الأفراد العاملين لمقاومة التغيير. عدم ارتياح الأفراد العاملين بالاستراتيجيات والأساليب السابقة في التعامل مع مقاومتهم للتغيير من قبل الإدارات السابقة.
الأسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية:	عملية التغيير تتطلب السرعة في التنفيذ. استياء الأفراد العاملين من القائمين على عملية التغيير لأسباب شخصية بحتة.

المصدر: (ربحي, مصطفى عليان، 2015، الصفحات 325-326)

المطلب الثالث: أساليب مقاومة التغيير

تتعدد أساليب مقاومة التغيير وتتفاوت درجاتها ابتداء من الرفض الكامل مروراً بالمعارضة الشديدة والتحفظات وعدم المبادلات على مدى الاستعداد للنقاش والتفاهم وصولاً إلى الاختلافات حول وسائل بسيطة التي لا تؤثر بشكل أو بآخر على جوهر ومحور برنامج التغيير.

ويمكن الإشارة إلى ثلاثة أساليب رئيسية لمقاومة التغيير كما يلي: (فريد، كورتل أمال كحيلة، 2015، الصفحات 101-102)

أولاً: الرفض والمقاومة العنيفة:

يستخدم هذا الأسلوب عندما ترى المقاومة أن التغيير ليس من مصلحة أو يهدد بقائها. ولأجل ذلك تستخدم اعنف الأساليب وأسوأها مثل: التجسس الوظيفي وإشاعة الخوف والقلق بين العاملين حتى تصرفهم عن الهدف الأساسي إلى الاهتمام بأهداف فرعية وجانبية وتنمي بينهم الأحقاد والصراعات والتي تتسبب في إلحاق الضرر بالمنظمة والأفراد.

ثانياً: تعطيل قوى التغيير:

تعمل القوى المعارضة للتغيير إلى تعطيل تنفيذ التغيير إلى أطول وقت ممكن إلى حين الوصول إلى كيفية تمكنها من القضاء على برنامجها وإفشاله، وفي نفس الوقت الحصول على أكبر المكاسب التي تحصل عليها من استغلالها لمنصبها الحالي أو وضعها القائم، ولأجل ذلك تلجأ المقاومة إلى أساليب التشكيك في مجاعة التغيير وفي نتائجه وإمكانية القيام به.

ثالثاً: تأخير سرعة التغيير

تلجأ مقاومة التغيير إلى إبطاء سرعة التغيير عن طريق اللجوء إلى أساليب عدة استنزاف طاقة قوى التغيير في قضايا جانبية لا تدعم مشروع التغيير، أو عن طريق توجيه الموارد المالية إلى قضايا أخرى هامشية كإقامة الحفلات والمهرجانات.

● أيضاً من أساليب مقاومة التغيير نجد: (محسن أحمد، الخضير، 2003، صفحة 72)

- ✓ التقليل من شأن الإيجابيات المصاحبة للتغيير وتبيان سلبياته وإضراره وعدم علميته وواقعيته.
- ✓ الانسحاب من الاجتماعات واللجان واللقاءات التي تعقدتها إدارة التغيير للتعريف به أو بتطبيقاته.
- ✓ القيام بالسلوكيات الغذائية لأشغال الإدارة وإضعاف إرادتها.
- ✓ اللجوء إلى الإجازات الاعتيادية والمرضية والتغيب والتأخر عن العمل للتسبب في إفشال التغييرات أو البحث عن مواقع عمل أخرى، وترك المنظمة التي تجاهلت رغبتهم.
- ✓ التشكيك في نوايا ومقاصد الجهات المنادية للتغيير واتهامها بما هو ضار بالمصلحة العامة والمطالبة بإبعادها.

من خلال الأساليب السابقة تمكن قوى المقاومة من السيطرة وإضعاف قوة التغيير وتعطيلها وبالتالي تزداد قوة المقاومة وتزداد معها تأثيراتها السلبية على تحقيق أهداف المنظمة لتحقيق التغيير والاستجابة للمتطلبات التغيرات التي تميز بيئة الأعمال التي تتواجد فيها.

المبحث الثالث: سلبيات مقاومة التغيير واستراتيجيات التغلب عليها

المطلب الأول: استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير

هناك عدة استراتيجيات تنتهجها الإدارة للتقليل من حدة المقاومة لدى العاملين في المؤسسة، يمكن الإشارة إليها في النقاط التالية: (العميان م.، 2008، الصفحات 358-359)

أولاً: التعليم والاتصال:

تساعد هذه الإستراتيجية العمال على رؤية مدى الحاجة لتغيير الموقف على منطقة، بحيث تكون على شكل مناقشات فردية أو جماعية أو تقارير، بحيث يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية عندما تكون المعلومات حول التغيير ناقصة أو هناك خطأ في تحليلها وفهمها، ومن أهم إيجابيات هذه الطريقة إقناع العمال بمدى أهمية التغيير يجعل منهم مساهمين في العملية في حين يعاب عليها تستغرق وقتاً طويلاً خاصة عندما يكون عدد المقاومين كبيراً.

ثانياً: المشاركة والارتباط:

أكدت العديد من الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ وتضمن السماح للآخرين في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب من الأفراد تقديم مقترحاتهم وأفكارهم، وتشكيل لجان وفرق عمل، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير، إما سلبياً فأنها تستغرق وقتاً طويلاً.

ثالثاً: التسهيل والدعم:

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، ومن إيجابيات هذه الطريقة انه لا توجد طريقة أحرأفضل منها أما سلبياً فهي تتطلب وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفتها العالية. (حاروش، نور الدين، 2011، صفحة 195)

رابعاً: الإكراه الظاهر وغير ظاهري:

بموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، ولها المقدره على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي

نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئي التغيير. (عبوي, زيد منير، 2007، صفحة 44)

خامسا: التفاوض والاتفاق:

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وفي نفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل اجر أعلى لمتسببها من الأفراد العاملين في المؤسسة، مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل وتقديم حوافز للإفراد المحتمل بمقاومة التغيير، وإجراء بعض المساومات وتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير، ومن إيجابياتها أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة، أما سلبياتها فتتمثل في التكلفة العالية.

سادسا: المناورة والاستقطاب:

بموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، ومن أهم إيجابيات هذه الطريقة أنها سريعة نوعا ما وغير مكلفة، أما سلبياتها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم استغلوا.

وفي ما يلي سنوضح استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير السابق ذكرها مع مزايا وعيوب كل منها في الجدول اللاحق:

الجدول رقم (02): استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير:

الإستراتيجية	المواقف المستخدمة فيها	المزايا	العيوب
الاتصال والإقناع:	في حالة نقص المعلومات أو التفسير أو التحليل الخاطئ للمعلومات.	بمجرد أن يقتنع الفرد سوف يساعد في تنفيذ عملية التغيير.	يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد كبيرا.
المشاركة والارتباط:	نقص المعلومات المطلوبة لتصميم التغييرات ويكون للآخرين القدرة الكبيرة على المقاومة.	الأفراد المشاركون سيلتزمون بتنفيذ التغيير.	تأخذ وقتا طويلا وان تكون خطط المشاركين تتعارض مع ما يقتضيه التغيير.
التسهيل والدعم:	في حال كان سبب المقاومة هو مشكل التكيف والتأقلم مع الوضع الجديد.	من أفضل الأساليب لعلاج مشكل عدم التأقلم.	يأخذ وقتا طويلا مع إمكانية فشله.
التفاوض:	في حالة وجود شخص أو مجموعة سوف تخسر بسبب إحداث التغيير.	إحساس الشخص أو المجموعة بالاهتمام وحل مشكل المقاومة.	ذات تكلفة عالية، خاصة إذا أراد الأشخاص الآخرين نفس المعاملة.
المناورة:	يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة.	غير مكلف نسبيا.	من الممكن أن يولد مشاكل على المدى البعيد.
التهديد والصریح:	عندما تكون هناك حاجة ملحة للتغيير ومقاومة التغيير قوية جدا.	سريع و بإمكانه التغلب على كل أنواع المقاومة.	يعتبر حل سطح فقط ولا يقضي على جذور المقاومة.

المصدر: (عبد الباقي, صلاح الدين محمد، 2002، صفحة 333)

المطلب الثاني: سلبيات مقاومة التغيير

يمكن تلخيص سلبيات مقاومة التغيير في النقاط التالية: (فريد, كورتل أمال كحيلة، 2015، الصفحات 103-104)

- ✓ التشكيك في مدى فاعلية ونجاعة برنامج التغيير التنظيمي وإضعاف قيادته.
- ✓ تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتنفيذ برنامج التغيير التنظيمي.
- ✓ انخفاض مستويات الأداء
- ✓ خسارة المنظمة بسبب انشغالها بالتصدي للمقاومة من اجل احتوائها أو القضاء على عليها.
- ✓ زيادة معدلات تسرب و دوران العمال وتدني مستوياتهم.
- ✓ انخفاض ولاء العاملين للمنظمة وترسيخ أساليب العمل القديمة.
- ✓ فشل التغيير بكامله واحتمال انهيار المنظمة لعدم تجاوبها مع متطلبات العصر الحديث.
- ✓ تفشي الآثار السلبية (نفسية واجتماعية) سواء فردية أو جماعية فتنشأ الصراعات التنظيمية المقاومة مما يؤثر على قيمتها ومكانتها لديهم
- ✓ جمود الفكرة ومحاربة التطور والتجديد والمحافظة على الوضع القائم.
- ✓ إفشال خطط التغيير الآنية والمستقبلية وهو ما يفقد المنظمة حيويتها وفعاليتها.
- ✓ تختلف المنظمة عن اللحاق بالمنظمات المنافسة التي تتبنى فلسفة التغيير أو حتى مجاراتها بسبب قوة وسيطرة المقاومة، وهذا سيؤدي بالمنظمة إلى التدهور نتيجة لتدني مستويات الإنتاج والأداء. وان لم تتمكن المنظمة من تدارك الوضع واحتواء المقاومة و فرض سيطرتها من جديد ستصل إلى مراحل خطيرة من الانحدار بسبب الفوضى التي تؤدي إلى تفككها وزوالها والإعلان عن إفلاسها.

المطلب الثالث: الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير

عند ذكر مصطلح مقاومة التغيير التنظيمي يا يجز عنه إلى ذهن اغلب الناس الجانب السلبي للمقاومة، مع أن لمقاومة التغيير التنظيمي بعض الايجابيات ونذكر منها: (محرز, عبد الباسط، 2020/2019، صفحة 79)

- ✓ يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ بشكل سليم، وهكذا فان المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.
- ✓ مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواضع المشكلات/ الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع

الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين و إحاطتهم علما بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل التغيير.

✓ المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفس للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أيضا أن نشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل. (حرث ح،، 2004، صفحة 293)

✓ مقاومة التغيير تكشف بعض قنوات الاتصال وعدم فعاليتها في نقل المعلومات.

✓ حالة هو الخوف التي تنتاب الموظفين جراء هذا التغيير وتدفع إدارة المنظمة إلى تحليل دقيق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

المطلب الرابع: أثر الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة التغيير

يعد مفهوم ثقافة المؤسسة من الموضوعات الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما.

حيث تعتبر الثقافة التنظيمية هي مجموعة متناسقة وثابتة نسبيا من المعتقدات، و الاتجاهات، القيم، و المعايير، و الأعراف التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، بما يوجه سلوكهم و يدعم الشعور الجمعي بينهم. (إبراهيم، بدر الصبيحات، 2013، صفحة 300)

تلعب الثقافة دورا أساسيا في المؤسسة نظرا لدورها الفاعل في تحديد كفاءة وفعالية المؤسسات، وبالتالي تؤثر على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية. (عبانية و حناملة، 2013، صفحة 655)

ومن أسباب فشل برامج التغيير هو عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المؤسسة.

يجب تطوير ثقافة موجهة نحو التغيير بنجاح هي من استراتيجيات الهامة التي تساعد المؤسسة للتعامل مع قوى التغيير الداخلية والخارجية.

خلاصة الفصل:

إن الإدارة الفاعلة للتغيير جزء جوهري من عمل كل مشرف، ومع أن مقاومة التغيير شيء طبيعي إلا أنه يجب التغلب عليها وتحدي المصدر الأساسي للمقاومة ثم تخطيط التغيير، وذلك بإتباع تقنيات ومناهج عديدة تتراوح بين التقنيات الفردية، والجماعية والتنظيمية، وذلك مع مراعاة الإطار الثقافي والأيدولوجي الذي تنشط فيه المنظمة، وقد برهنت عدة استراتيجيات على فعاليتها في ذلك وهي اشتراك الموظفين في التخطيط للتغيير، وتقديم الحوافز لتشجيع الأفراد لقبول التغيير، أساليب الاتصال والإقناع إلى غير ذلك من الأساليب الاستراتيجية الأخرى.



الفصل الثالث: الإطار النظري للثقافة التنظيمية



تمهيد:

يكتسي موضوع الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا من قبل الدارسين في العلوم الاجتماعية والسياسية، الإدارة وعلم النفس، والاقتصاد،... وتبلور الثقافة التنظيمية من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في نفس المنظمة، كما أنها تتشكل من القواعد والمعايير التي تجسدها المنظمة، وهي التي ترسم الصورة الذهنية و تولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المنظمة يشعرون أنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

وتلك الثقافة هي التي تسيّر وتوجه اندماج العاملين الجدد في المؤسسة وتعزز التزام وانتماء كل من ينتمي إليها من العاملين بقيمتها وأهدافها المسطرة.

والثقافة التنظيمية مثل الثقافة المجتمعية تتحكم في سلوك واتجاهات من ينتمون إليها، وتتحكم إلى حد ما في آرائهم مع بعضهم البعض، إذن الثقافة التنظيمية هي التي تفسر وتحلل كل التعقيدات الخفية في بيئة العمل و في دوره حياة المنظمة التي ينتمون إليها.

و من خلال هذا الفصل سنحاول التعرض للمباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.
- ✓ المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية.
- ✓ المبحث الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصيتها والتي لا بد أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين و العملاء، فهي صورة متكاملة تعكس القيم والمعتقدات التي يتبناها أفرادها، وعليه ما من منظمة إلا ولها ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها من المنظمات.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة وقد تعددت التعاريف لها بتعدد الكتابات ونذكر ما يلي:

✓ تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملين في المنظمة، بحيث ينسق هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة. حصر هذا المفهوم الثقافة التنظيمية في القيم والمعتقدات التي يعتنقها الأفراد في المنظمة الواحدة (محمود سلمان, العميان, 2002، صفحة 311).

✓ بينما عرفها كل من (Kennedy and deal) على أنها مجموعة المعارف والمفاهيم والشعائر التي تمكن الفرد العامل في المنظمة من أن يكون عضوا فيها، أو بمعنى آخر: "هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة". (نجم, 2004، صفحة 9)

✓ وعرفها الكيسي بأنها نظام من المعاني المشتركة التي تتضمن اللغة، والقيم، والمشاعر، والاتجاهات، والتفاعلات، والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد. (الكيسي, عامر, 1998، صفحة 70)

✓ ويعرفها (Taylove) بأنها: "ذلك العمل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والعادات، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع". (بوشرش, 2014، صفحة 9)

✓ كما عرفت أيضا على أنها "مجموعة القيم الأساسية تطورها جماعة معينة، من اجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق على ضرورة تعليمها للعاملين الجدد ومن اجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تحدد الأهداف الرسمية". (القيروني, محمد قاسم, 2000، صفحة 172)

✓ وعرفها والاس (Wallass): على أنها "أساليب السلوك وأساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بان استخدام أفراد المجتمع لها، لما تميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة" (ناصر, دادي عدو, 2004، الصفحات 106-107). ركز والاس في تعريفه للثقافة التنظيمية أسلوب مميز عن باقي الأساليب الأخرى في حل المشكلات.

✓ ويقول ويليام أوشي بأن الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعة من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة سيكون إيمان الموظفين بهذه المعتقدات إيمانا كاملا و مثل هذه الطقوس التي تعطي الأفكار التجريدية معناها وتكسيبها حيويتها بطريقة يتفهمها الموظف المستجد في نفسه أطيّب الأثر.

(بوشرش, 2014، صفحة 10)

- ✓ كما تعرف على أنها مجموعة القيم والعادات المعايير والافتراضات المشتركة والمعتقدات التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزات تنافسية للمنظمة.
- وعليه وكتعريف إجرائي بين التعاريف السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها نظام يساعد الأفراد المنظمة على فهم طبيعة العمل التنظيمي، وتتكون من مجموعة من القيم، والمعتقدات، المعايير التنظيمية والتوقعات التنظيمية التي يتبناها أفراد المنظمة الواحدة والتي تبني للمنظمة هويتها المميزة.

من التعاريف السابقة نلاحظ ما يلي:

تمثل الثقافة القيم والمعتقدات التي تجمع أفراد المؤسسة، حيث أن القيم المشتركة هي التي تشكل مفهوم الثقافة التنظيمية.

- ✓ في المؤسسة الواحدة يمكن أن نجد عدة ثقافات.
- ✓ تعتبر الثقافة الوسيلة لحل المشاكل التنظيمية داخل المؤسسة.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية أداة للتكيف والاندماج مع بيئة المؤسسة.

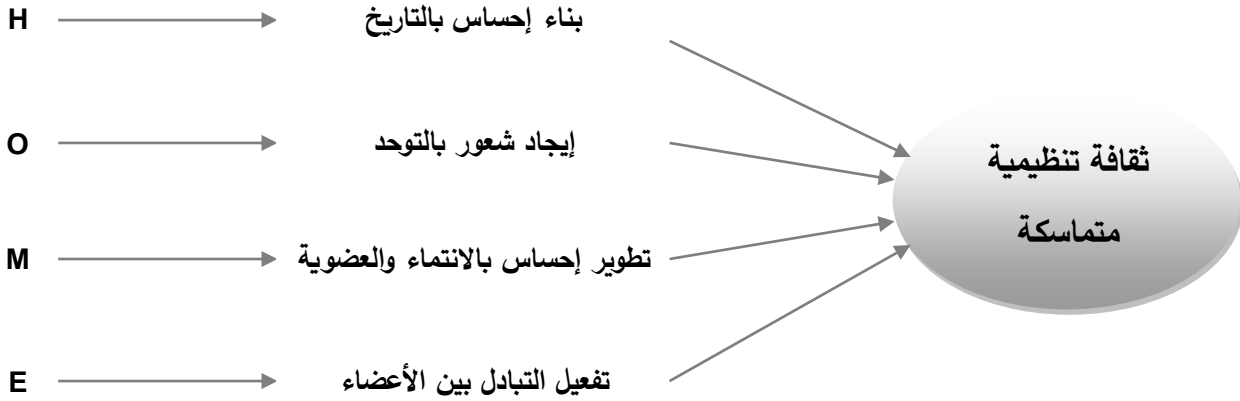
المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات الكثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام، حيث تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في ما يلي (الياس , سالم، 2006، صفحة 30):

- ✓ تؤثر الثقافة على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنشيط الأداء.
- ✓ تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري، وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة.
- ✓ إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.
- ✓ الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقتهم. (محمد بن حسن، الليثي، 2008، صفحة 18)
- ✓ أن الثقافة التنظيمية تمص شعور الفرد في جانبه النفس وتظهر في سلوكه وكل ما تكاملت مشاعر أفراد المنظمة كلما توحدت سلوكهم مما يجعلها على صلة مباشرة بفاعلية أو عدم فعالية المنظمة، وهذا مرتبط بقيمتها ومكانتها في استراتيجيات التسيير والإدارة. (سمير، عباس، 2007-2008، صفحة 96)
- ✓ توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا (القيروني، محمد قاسم، 2000، صفحة 45).
- ✓ تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد. (سيد محمد، باب الرب، 2009، صفحة 139)

والشكل الآتي يوضح أهمية الثقافة التنظيمية

الشكل رقم(03): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: (شيكاري، 2006-2007، صفحة 88).

من الشكل يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في ما يلي:

- ❖ بناء إحساس بالتاريخ : وذلك من خلال سرد تفاصيل عن تاريخ المنظمة وعن حكايات وقصص بطولاتها.
- ❖ خلق الشعور بالتوحد : وذلك من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال المعايير والقيم.
- ❖ تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: ويكون ذلك بالاعتماد على نظام العوائد، والتخطيط الوظيفي و التعيين، والاستقرار الوظيفي والتدريب.
- ❖ تفعيل علاقات التبادل بين الأفراد: وذلك بتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، والتنسيق بين الجماعات.

وإذا ما أخذنا الحرف الأول من كل كلمة تتكون لدينا (HONE) على اعتبار أن الثقافة المنظمة القوية والتي تعمل بصورة عائلة أو بيت واحد.

ومن هنا يمكن القول بان الثقافة التنظيمية من نظام القيم والمعتقدات، المتفاعلة بين أعضاء المؤسسة، كما أن أهمية الثقافة التنظيمية تقمن في اعتبارها الإطار الذي ينظم ويوجه السلوك التنظيمي، أي أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي يستمد منها خصائص الثقافة العامة من الناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من جهة أخرى، و تتفاوت هذه الخصائص الثقافية للمنظمات من منظمة لأخرى نذكر منها ما يلي (العطية، ماجدة، 2003، صفحة 326):

- ✓ الإبداع والمخاطرة: درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- ✓ الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتهين للتفاصيل.
- ✓ التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- ✓ التوجه نحو الفريق: فعاليات العمل حول الفرق لا الفرد.
- ✓ العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسيهم، بسهولة وودية التعامل معهم.
- ✓ الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.
- ✓ الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على المخرجات بدل المدخلات والوسائل التقنية المستخدمة في تحقيق هذه النتائج.

ويمكن إبراز خصائص أخرى للثقافة التنظيمية في ما يلي:

- ✓ **ثقافة المنظمة النظام المركب:** تتكون الثقافة التنظيمية من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة، وتشتمل الجانب المعنوي: من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي: من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، الجانب المادي: من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات وغيرها.
- ✓ **ثقافة المنظمة نظام متصل، مستمر و متكامل:** وهي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، لان أي تغيير يطرأ على احد جوانبها لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها ولكونها من صنع الإنسان وخلقته، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة فان كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة، مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة.
- ✓ **ثقافة المنظمة نظام متغير، متطور وتراكمي:** لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل أنها في تغيير مستمر، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة، تزايد الثقافة من خلالها تضيفه الأجيال على مكوناتها من خلال عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص (بوراس، نور الدين، 2014، الصفحات 83-84).

✓ **الثقافة خاصة إنسانية:** فالإنسان هو مصدر الثقافة وصانعها المتفاعل معها والثقافة توصف بالإنسانية لأنها تشكل من المعارف والعلوم والحقائق والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة، أو تلك التي تتكون لديهم من خلال تفاعلهم داخلها.

✓ مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

تتفاوت السمات الثقافية للمنظمات حيث لكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات وذلك حسب درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم.

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

يعتبر تنوع الثقافات من أنصع الصور الحرفية في علم الإدارة إذ يعطي المرونة الكاملة للمنظمة في القدرة على تشكيل الثقافة التنظيمية حسب قيمها ومعتقداتها، و سياستها وتاريخها، وهذا التنوع يختلف من منظمة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى ويمكن عرض هذه الأنواع فيما يلي: (عبد الستار، كمال، 2014، الصفحات 61-62)

أولاً: لثقافة البيروقراطية: تُحدد فيها المسؤوليات والسلطات، في العمل يكون منظماً والوحدات يتم التنسيق بينها، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

ثانياً: الثقافة الإبداعية: وتتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات.

ثالثاً: والثقافة الداعمة (المساندة): تتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة، والمساواة، والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

رابعاً: ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف، وإنجاز العمل، وتتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج، وبأقل التكاليف.

خامساً: ثقافة العمليات: وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر و الحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً، و يهتم بالتفاصيل في عمله.

سادساً: ثقافة الدور: وهي تركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية لأكثر من الفرد، وتتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء (بن راغب العويفي، محمد، 2005، صفحة 12).

وهناك من يذكر أنواع الثقافة المنظمة عدة في ما يلي:

- **الثقافة القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة" (عبد الله، علي، 1999، صفحة 225)، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة، إذ يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، (مصطفى، محمود أبو بكر، 2000، صفحة 145) و مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

تعتمد الثقافة القوية على: (محمود سلمان، العميان، 2002، الصفحات 316-317)

- عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد "الإجماع" على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جزاء التزامهم. ومن هنا تبرز أهمية الثقافة التنظيمية التي تعمل على الوحدة التنظيمية، الثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تتفق الثقافات الفرعية المعتمدة الموجودة في المنظمة لبعضها البعض ولم تتعاون فان ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة.

- **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من هم و تفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، و هنا فان العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. (مصطفى، محمود أبو بكر، 2000، صفحة 145)
- **الثقافة المثالية:** يرى كل من Drucker و waterman,ouchi ضرورة وجود ثقافة منظمة مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، (قاسمي، كمال، 2003، صفحة 34) ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي (Frederick taylor) حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض. (بوابة، محمد الطاهر، 1995-1996، صفحة 49)

- **الثقافة المتكيفة (الموقفية):** يقترح بعض الباحثين الأمثال كالوري (calori) ودراكر (Drucker) مدخل موقفية للثقافة أي ضرورة مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة اختيار مبدأ (Fit way) ذلك لا توجد ثقافة مثالية تصلح كل المنظمات وفي كل الظروف البيئية .

المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد، فهي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأعضاء داخل المنظمة، التي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير وإدراك الأشياء بها، تتمثل هذه العناصر (المكونات) في: (الود، نوري، 2017، الصفحات 618-619)

أولاً: القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب وغير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

ثانياً: المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي واثار ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة لها، مثل ذلك الالتزام بعد تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجب على المرؤوسين.

رابعاً: التوقعات التنظيمية:

بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، و المرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين. والمتمتلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة التنظيمية ومناخ تنظيمي احتياجات الفرد والعوامل النفسية والاقتصادية

خامساً: الرموز (اللغة)

وهي عبارة عن منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية وهي تعكس اللغة المستخدمة في ثقافة تلك المنظمة، فهي مجموعة من المفاهيم والمصطلحات التي يبتكرها العاملون والإدارة في ما بينهم وكذلك الكلمات والعبارات التي تكون ذات دلالة لا يفهمها إلا العاملون في المنظمة كونها من ابتكارهم، ويمكن ترجمة هذه اللغة إلى مجموعة من المفاهيم والقيم التي تبين للإدارة العليا مدى اتفاقها واختلافها مع القيم التنظيمية المرغوبة. (عصفور، أمل، 2008، صفحة 70)

سادساً: الشعائر والطقوس:

- الشعائر: وهي مجموعة فعاليات وأحداث تفصيلية مخططة لمظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو انجاز أغراض محددة كالتحاق موظف جديد بالمؤسسة أو ترقية مسؤول لتحقيق الترابط والتكامل.
- الطقوس: وهي الاحتفالات المتكررة تتم بطريقة معيارية وتعزز بطريقة دائمة القيم أنواع المعايير الرئيسية مثل استراحة يوم لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط، أو إجراء احتفال السنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين. (بن حبيب, عبد الرزاق, 2006, صفحة 98)

سابعاً: القصص والأساطير:

- القصص: وهي الروايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون جيداً وهي مزيج من الحقائق والخيال وتدور هذه القصص في الغالب حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة، بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة، ومن أمثلة ما يتداوله موظفو البنك العربي عن حياة عبد الحميد شومان (مؤسس البنك العربي) من حيث عصاميته والتزامه بالعمل وحرصه على الاهتمام بكل التفاصيل مثل اهتمامه بتفقد المكاتب والتأكد من إخفاء الآثار المتأخرها هنا دون شك أنه مهتم بالافتداء بهذا السلوك.
- الأساطير: فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً أو شيء معين يبدو بخلاف ذلك غامضاً، فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسس المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة (بن حبيب, عبد الرزاق, 2006, صفحة 98).

ثامناً: الأبطال والنجوم غير العاديين:

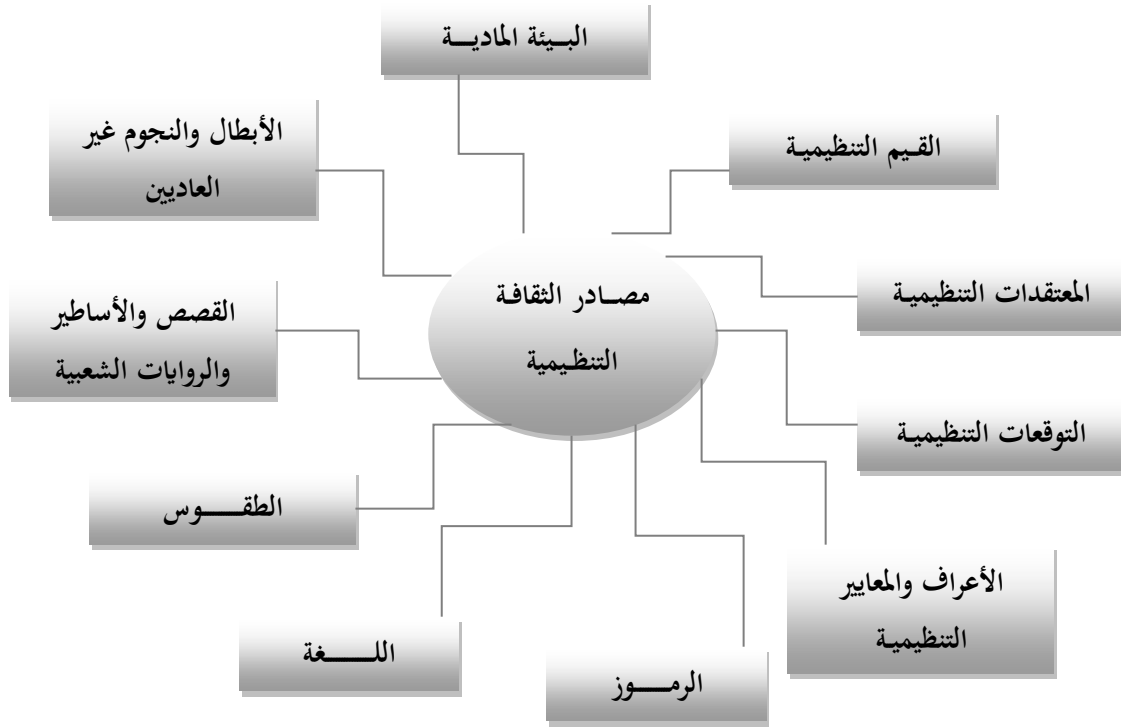
فالأبطال أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دوراً يكون نموذجاً في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المنظمة، أما النجوم غير العاديين فهم شخصيات متميزة يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحياناً رموزاً للصناعة أو الوظيفة التي يشغلونها. (حريم, حسين, 2010, صفحة 332)

تاسعاً: البيئة والمناخ:

وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب و نوع الأثاث، وموقع الفرد، وكذلك توزيع البريد على العاملين والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران. (Michel, petlt, 2000, p. 222).

ونلخص ما سبق في الشكل الموالي:

الشكل (04): عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: (الخليفة، 2008، صفحة 15)

المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية:

تنشأ الثقافة التنظيمية من تفاعل أربعة عوامل هي: (الدواية، فهد يوسف، 2007، الصفحات 19-20)

أولاً: الخصائص الفردية للأفراد في المنظمة:

أن المصدر الرئيسي للثقافة المنظمة هو الأفراد الذين يشكلون المنظمة لكي نعرف لماذا تختلف الثقافة، منظر إلى أعضائها فالمنظمات تختلف ثقافتها كونها تجذب، تختار، وتبقى الأفراد الذين يشتركون في قيمتها بمرور الوقت، فان الأفراد الذين لا يتجاوبون معها يغادرونها، والنتيجة أن الأفراد داخل المنظمة يصبحون متقاربين أكثر فأكثر.

ثانياً: خصائص الإدارة العليا:

تنشأ عدة قيم ثقافية من الشخصية والمعتقدات الخاصة بالإدارة العليا للمنظمة، وهذه القيم تكون حسب ما يكون مدرء الإدارة العليا إلا أن المنظمة تقوم بتطوير بعض القيم الثقافية لضبط ثقافة الأفراد، وهذه القيم هي القيم الأخلاقية التي هي عبارة عن قيم ومعتقدات وقواعد أخلاقية تؤسس الطريق المناسب لأعضاء المنظمة للتعامل في ما بينها.

ثالثا: الحقوق الخاصة التي تعطىها المنظمة للموظفين:

استلام واستخدام موارد المنظمة، وهذه الحقوق تحدد المسؤوليات والتسهيلات الخاصة بكل من ملاك المنظمة، وتساهم في تطوير معايير وقيم واتجاهات مختلفة نحو المنظمة.

رابعا: هيكل المنظمة:

وهو النظام الرسمي لعلاقات السلطة والمسؤولية التي تؤسسها لضبط أنشطتها لأن اختلاف الهياكل التنظيمية يؤدي إلى اختلاف الثقافات ولهذا فإن إدارة المنظمة تقوم بتصميم هياكل تنظيمية محددة ثقافة المنظمة.

المبحث الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية:

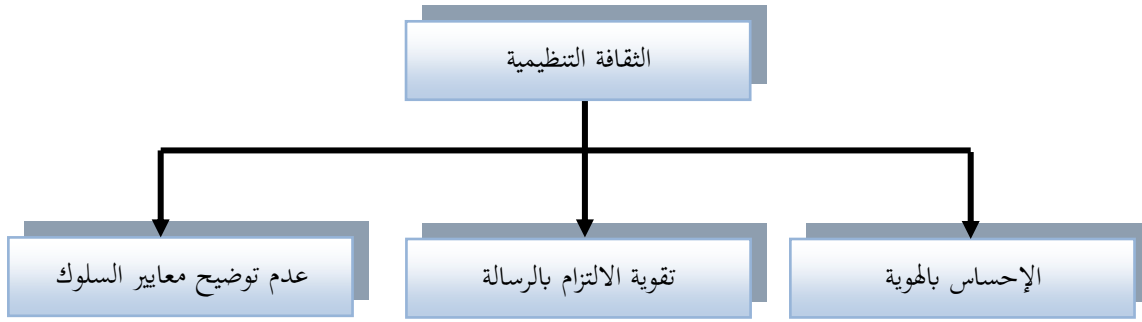
تمثل الثقافة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، ما هي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، ذلك أنما أداة الفعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشد لكيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي عدة وظائف منها: (مصطفى، أحمد سيد، 2000، صفحة 13)

- * تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.
- * المساعدة على استقرار و توازن المنظمة كنظام اجتماعي.
- * تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنظمة المنظمة إلى ذلك يرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة

كما نجد Wagmen يرى بأن الثقافة تستخدم في تحقيق أربع وظائف هي:

- * تحديد هوية المنظمة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث يساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
- * نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
- * ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطبيق الهوية.
- * توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المنظمة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم الثقافة المنظمة و ينسق السلوك في العمل.

الشكل رقم (05): الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



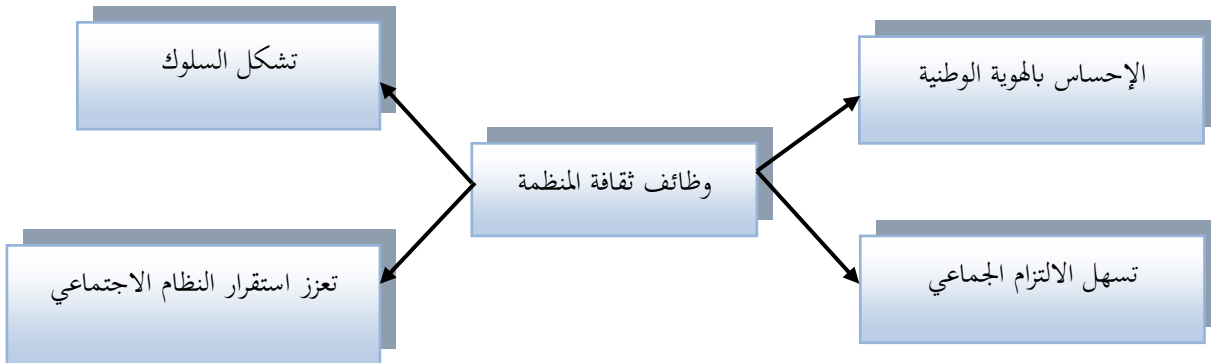
المصدر: (الدجيرينيرج, جير; روبرتبارون, 2004, صفحة 642)

في حين لخص (حريم) وظائف الثقافة إلى أربع وظائف رئيسية هي: (حريم, حسين, 2010, صفحة 265)

- ✓ **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** فمشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- ✓ **تسهل الالتزام الجماعي:** أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي، من جانبي من يقبلون هذه الثقافة.
- ✓ **تعزز استقرار النظام:** تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- ✓ **تشكيل السلوك:** من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فتثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

الشكل التالي يوضح أهم الوظائف الرئيسية للثقافة التنظيمية:

الشكل رقم(06): وظائف ثقافة المنظمة



المصدر: (محمود سلمان, العميان, 2002, صفحة 407)

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط، والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط وتتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة: (مصطفى، محمود أبو بكر، 2000، صفحة 90)

أولاً: ثقافة المجتمع:

في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة التي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

ثانياً: ثقافة النشاط/ الصناعة:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلاف الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أنها القيم والمعتقدات الخاصة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون النمط معين داخل هذا النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل: نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

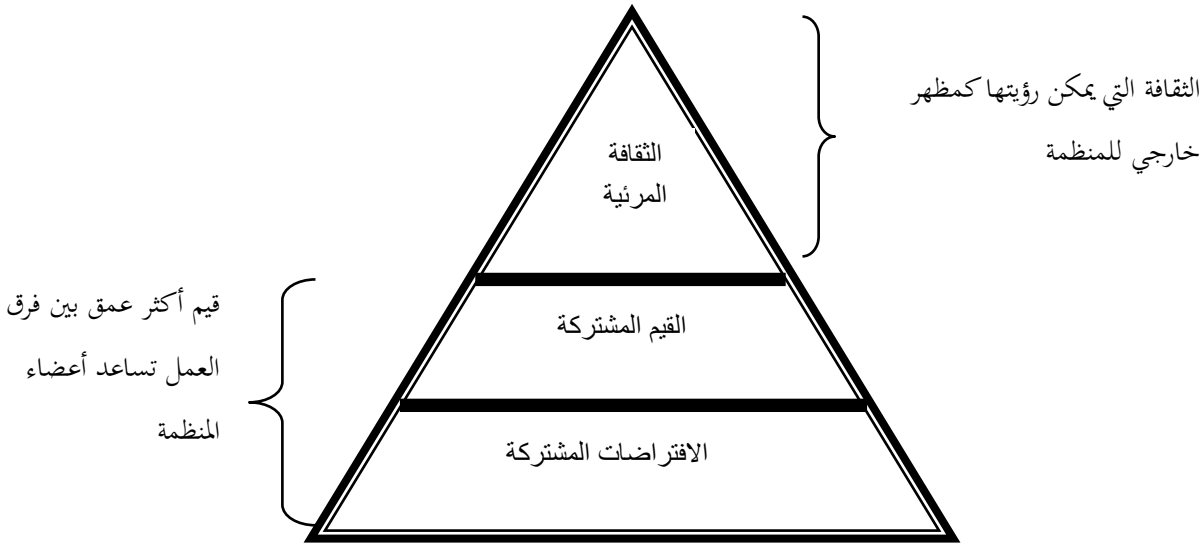
ثالثاً: ثقافة المؤسسة:

عادة ما تكون المؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة و البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع وأماكن العمل داخل نفس المؤسسة حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل الإدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة.

أما في كتاب السلوك الإنساني والتنظيمي John.R schermentt: فقد تم تقسيم الثقافة التنظيمية داخل المنظمة

إلى ثلاث مستويات متسلسلة في شكل هرمي:

الشكل رقم(07): مستويات الثقافة التنظيمية حسب John.



المصدر: (comportement; john, rschermer homet autre, 2006, pp. 560-561)

- **الثقافة الظاهرية (المرئية):** وهي تشمل الجوانب المادية والسلوكيات المحددة من قبل جماعات العمل، وتشمل أيضا الطقوس والمراسيم وأنظمة العمل.
- **القيم المشتركة:** تشمل العوامل الثقافية المشتركة بين أفراد التنظيم وجماعات العمل، والتي يتمكن من تنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- **الافتراضيات المشتركة:** هو (البعد) الأكثر عمقا في ثقافة المنظمة، ويضم المعتقدات العميقة كنوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفرق العمل، بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، مثل ذلك عناية الأفراد ببعضهم البعض كأفراد العائلة (comportement; john, rschermer homet autre, 2006, pp. 560-561).

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

يتباين تأثير المنظمات حيال الثقافة التنظيمية التي تتبناها، ويرجع هذا الاختلاف إلى عوامل من أهمها: (الطراونة, حسين أحمد، 2012، صفحة 300)

أولا: بيئة المنظمة:

تشكل البيئة موردا مهما لإمداد المنظمة بأفكار جديدة على صعيد تطوير إستراتيجيتها وهو ما يجعلها منظمة ديناميكية عوامل البيئة من خلال مرونتها وتنظيمها العضوي في ظل ثقافة تحث على ضرورة استمرار المنظمة في ممارسة هذا الحراك البيئي، لذلك من الضروري أن نلم بطبيعة البيئة التي نشأت المنظمة في إطار وطريقة التعامل المنظمة على هذه البيئة، وافترضاها وتوقعاتها بخصوص هذه البيئة.

ثانيا: الموقع الجغرافي للمنظمة:

لهذا العامل اثر مهم على الثقافة الملائمة فقد تختلف الثقافة التنظيمية لفرعين لنفس البنك بسبب موقعيهما، الأول يقع في مدينة كبيرة صاحبة، والآخر يقع في منطقة ريفية هادئة، في الموقع يؤثر على نوع الزبائن والعاملين المطلوبين لكل فرع، إضافة إلى تأثير الموقع على شعور البنك في المدينة الكبيرة بوجود حدود بين البنك والجمهور، في حي الله يشعر الفرع في المنطقة الريفية بتلك الحدود.

ثالثا: النشاط الرئيسي للمنظمة:

يكتسب هذا العام أهمية في تحديد نوع وطبيعة الثقافة السائدة في منظمات الأعمال كون المنظمات التي تتشابه في طبيعة أعمالها تكاد تجدها تتبنى ذات الثقافة، فالمستشفيات والبنوك والمؤسسات العسكرية في كل مكان تتشابه إلى حد ما في ثقافتها الأساسية والسبب يعود إلى أن تلك المنظمات تحتاج إلى معارف وتكنولوجيا متشابهة إلى حد ما بغض النظر عن بيئتها الخارجية.

رابعا: الأهداف:

تؤثر الأهداف التي تتبناها المنظمات على طبيعة الثقافة السائدة لديها، فالمنظمات الصناعية التي يمثل الربح هدفها الرئيسي ستختلف ثقافتها عن تلك التي يمثل الإبداع والتميز هدفها الرئيسي. إذ أن الأهداف عادة ما تؤثر بشكل مباشر في عملية تحديد معايير الأداء التي تهتم بها المنظمة (بناء منظومة التحكم والرقابة) وتؤثر كذلك بشكل مباشر في الرموز والقيم والطقوس التي تتبناها المنظمات.

خامسا: حجم المنظمة:

يتطلب الحجم الكبير للمنظمة بناء تنظيميا أكثر رسمية ويؤثر على متطلبات الاتصال والعلاقات بين الوحدات كما يؤثر على المنافسة بين العاملين الثقافة السائدة في مستشفين احدهما صغير 20 سرير والآخر كبير 200 سرير سنجد اختلافات مهمة في كلتا الثقافتين.

سادسا: عمر المنظمة الزمني:

المنظمة المعمرة والضاربة في القدم يمثل عمرها عاملا مهما على طبيعة ثقافتها التنظيمية، فلو تناولنا شركتين تعملان في مجال صناعة الالكترونيات وكلتاها في سوق واحدة (الأولى تعمل منذ 40 سنة والثانية حديثة العهد مضى من عمرها في السوق خمس سنوات) سنجد أن ثقافتها مختلفتان، إذ تبين الشركة الأولى قد عدلت من ثقافتها مرات عدة وما تزال متأثرة بشكل أو بآخر ببقايا ثقافتها القديمة ولا تستطيع إلغاء تأثيرها كليا، في حين نجد أن المنظمة الحديثة في السوق لم تمر بذلك إذ أقامت ثقافتها الخاصة بشكل اقل تعقيدا، وأوضح ما نلاحظ ذلك في الشركات الدوائية الاتصال والتكنولوجيا.

خلاصة الفصل:

مما سبق يمكن القول أن لكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن بقية المنظمات، يتضح ذلك من خلال أن نجاح المنظمة مرهون باكتسابها لثقافة قوية، وان صح القول الثقافة القوية الديناميكية أو الايجابية والتي نقصد بها كل الثقافات التي تدفع بأفراد المنظمة إلى البحث عن ما هو أفضل لتحقيق التكامل الداخلي والتكيف الخارجي و هذا لا يتم إلا بنشر المنظمة لقيمها بشكل واسع بين أعضائها ومساعدتهم على فهمها و الالتزام بها لتحقيق أهدافها.



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية



تمهيد

بعدها تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير، سنحاول في هذا الفصل دراسة هذه العلاقة الميدانية على كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر -بسكرة- وهذا من خلال تحديد الأدوات الملائمة للإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن ثم تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالدراسة ومعالجتها إحصائياً، واختبار الفرضيات، ثم محاولة تفسير النتائج المتحصل عليها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث جاءت كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام حول كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر -بسكرة-.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الرابع: قياس أثر الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة

تعتبر كلية العلوم و التكنولوجيا حديثة النشأة ومن أكبر و أهم الكليات على مستوى جامعة محمد خيضر بسكرة. فقد تم تأسيسها سنة 2009 و مرت بتطورات معتبرة عبر مايلي من المراحل :

المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 84-253 المؤرخ في 05-08-1984)،

المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 84-253 المؤرخ في 18-08-1984)،

المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 86-169 المؤرخ في 18-08-1986)،

معاهد كل من الهندسة المدنية، الإلكترونيك و معهد العلوم الدقيقة عام 1992(المرسوم رقم 92-295 المؤرخ في 07-07-1992).

كلية العلوم وعلوم المهندس (المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في 24-08-2004) تبعا لتحويل المركز الجامعي بسكرة إلى جامعة محمد خيضر (المرسوم رقم 98-219 المؤرخ 07-07-1998)،

كلية العلوم و التكنولوجيا المنبثقة عن تقسيم كلية العلوم وعلوم المهندس إلى كليتين ثانيتهما كلية العلوم الدقيقة (المرسوم التنفيذي رقم 09-90 المؤرخ في 17-02-2009 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 07-07-1998).

و تتكون كلية العلوم والتكنولوجيا حاليا من خمسة أقسام :

1. قسم الهندسة الكهربائية

2. قسم الهندسة المدنية والري

3. قسم الهندسة الميكانيكية

4. قسم الهندسة المعمارية

5. قسم الكيمياء الصناعية

ينتمي التعليم و البحث العلمي بأقسام كلية العلوم و التكنولوجيا إلى ميدان العلوم و التكنولوجيا ما عدا قسم الهندسة

المعمارية الذي يتبع ميدان الهندسة المعمارية، العمران و مهن المدينة.

يتم الالتحاق بأقسام الكلية (السنة الثالثة ليسانس) بعد الحصول على شهادة البكالوريا و اكتساب الأرصدة المبرمجة

لستين من الدراسة في إطار جذع مشترك في العلوم و التكنولوجيا. ما يمكن الالتحاق مباشرة بالسنة الأولى إلى الفروع الوطنية

ذات التسجيل الوطني (الري و الطاقات المتجددة). أو إلى الهندسة المعمارية.

تتشكل كلية العلوم و التكنولوجيا من ثلاثة أقطاب هي :

1. القطب الرئيسي المحتوي لعمادة الكلية

2. قطب الهندسة الكهربائية

3. قطب يضم كل من قسمي الهندسة المعمارية و الهندسة المدنية و الري

بلغ العدد الإجمالي في هذه السنة (2018-2019) 3032 طالب في الطور الأول وفي الطور الثاني 1496 طالب. تتكفل الكلية بتكوينهم في 13 فرع متوزعين على 20 تخصص بالنسبة الطور الأول و الطور الثاني. كما تضمن الكلية التكوين في الطور الثالث (دكتوراه) و دكتوراه في العلوم في كل الفروع و التأهيل الجامعي.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للبحث وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة، كما سنستعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وأخيرا توضيح كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي يستخدمها الباحث للتحقق من صدقها وثباتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1- **مجتمع الدراسة:** يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة (العيان، 2009، صفحة 138) فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، وتعد دراسة مجتمع البحث من الأمور النادرة في البحوث العلمية نظرا للصعوبات الجمة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى كل مفردات المجتمع الأصلي والتكاليف الباهظة التي تترتب على ذلك (الواصل، 1999، صفحة 52). يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة.

2- **عينة الدراسة:** وتعني عينة الدراسة بأنها "جزء من مجتمع الدراسة، بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلا جيدا، ومن ثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة" (راشد و أبو زيد، دون سنة نشر، صفحة 16).

وقد اخترنا العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (39) استمارة على الأساتذة تم استرجاعها جميعا، وتم قبولها كلها لأنها صالحة للتحليل الإحصائي.

المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

نتناول في هذا المطلب مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- ✓ إعداد استبانة أولية بالاستعانة بما توفر لنا من دراسات وأبحاث في الموضوع.
- ✓ عرض الاستبيان على المشرفة من أجل التأكد من ملاءمة الأسئلة للموضوع، وبالتالي ملاءمة الاستبيان لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الاستبيان حسبما تراه المشرفة.

- ✓ عرض الاستبيان على المحكمين. (أنظر الملحق رقم 2).
 - ✓ التصحيح حسب ملاحظات المحكمين وعرض الاستبيان مرة أخرى على المشرفة لإعطاء رأيها.
 - ✓ وبعد موافقة الأستاذة المشرفة تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له في الكلية أو إرسال نسخة الكترونية منه إلى البريد الإلكتروني لبعض الأساتذة.
- ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتكون من 5 فقرات.

القسم الثاني: يحتوي على معلومات حول متغيرات الدراسة، وينقسم إلى محورين رئيسيين، وقد تم تقسيم المحور الأول إلى أربعة أبعاد، أما المحور الثاني فقسم إلى بعدين، وهي تضم 49 عبارة تتعلق بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير ب كلية العلوم والتكنولوجيا وهي موضحة كما يلي:

❖ **المحور الأول:** يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية، ويضم العبارات من 1 إلى 26.

البعد الأول: متعلق بالثقافة البيروقراطية، ويشمل 6 عبارات من رقم 1 إلى 6.

البعد الثاني: متعلق بالثقافة الإبداعية، ويشمل 7 عبارات من رقم 7 إلى 13.

البعد الثالث: متعلق بالثقافة الداعمة، ويشمل 7 عبارات من رقم 14 إلى 20.

البعد الرابع: متعلق بثقافة الدور، ويشمل 6 عبارات من رقم 21 إلى 26.

❖ **المحور الثاني:** يتعلق بمقاومة التغيير، ويضم 29 عبارة من رقم 27 إلى 49.

البعد الأول: متعلق أشكال مقاومة التغيير، ويشمل 9 عبارات من رقم 27 إلى 35.

البعد الثاني: متعلق أسباب مقاومة التغيير، ويشمل 14 عبارات من رقم 36 إلى 49.

كما تم اعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss V. 26 (Statistical package for Social Science) الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- البيانات الثانوية: تم مراجعة العديد من المراجع المختلفة المتمثلة في الرسائل الجامعية، المجلات، الدوريات والبحوث، بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة عبر مواقع الإنترنت التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة البحوث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V26)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي- الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (1-5=4). ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.79=5/4) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

الجدول رقم (03): الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

كما تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

الجدول رقم(04): أوزان البدائل.

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
مستوى القبول	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V26) والذي يتكوّن من:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي (DescriptiveStatisticMeasures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2- تحليل التباين للانحدار: (Analysisofvariance) لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.
- 3- تحليل الانحدار المتعدد: (MultipleRegression) وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية
- 4- معامل الثبات ألفا كرونباخ (: Cronbach'sCoefficientAlpha) وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- 5- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- 6- اختبار معامل التفلطح kurtosis ومعامل الالتواء (Skewness): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي

للبيانات (Normal Distribution)

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث

1- صدق أداة البحث (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعلم على ما يلي:

أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المشرفة وكذا ملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

ب- صدق المحك: تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (05)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.903) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات الأداة (Reliability): ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف

متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's coefficient Alpha Q الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03).

جدول رقم (05): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الثقافة البيروقراطية	6	0.631	0.794
الثقافة الابداعية	7	0.882	0.939
الثقافة الداعمة	7	0.867	0.931
ثقافة الدور	6	0.653	0.808
الثقافة التنظيمية	26	0.902	0.964
أشكال مقاومة التغيير	9	0.718	0.847
أسباب مقاومة التغيير	14	0.827	0.909
مقاومة التغيير التنظيمي	23	0.867	0.931
الاستبانة ككل	49	0.816	0.903

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V26

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.816) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضاً ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على ما إذا كان التوزيع طبيعيا لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبينها في الدراسة وتفسيرها.

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث

فيما يلي سوف نتطرق إلى خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	22	56.4%
	أنثى	17	43.6%
	المجموع	39	100%
العمر	30 سنة فأقل	2	5.1%
	من 33 إلى 40 سنة	8	20.5%
	من 40 إلى 50 سنة	20	51.3%
	50 سنة فأكثر	9	23.1%
	المجموع	39	100%
الرتبة	أستاذ مساعد-أ-	6	15.4%
	أستاذ محاضر-ب-	8	20.5%
	أستاذ محاضر-أ-	17	43.6%
	أستاذ التعليم العالي	8	20.5%
	المجموع	39	100%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	29	74.4%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	17.9%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	0	0%
	أكثر من 15 سنة	3	7.7%
	المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V26

يظهر من خلال الجدول رقم (06) أن أغلبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (56.4%) في حين بلغت نسبة الإناث (43.6%) من مجموع أفراد عينة البحث، والملاحظ انه رغم أن عدد الذكور أكبر إلا أن النسب متقاربة فنسبة الإناث أيضا لا بأس بها ، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة، فمجال التعليم وخاصة التعليم العالي مستحب من كل فرد وهو مجال يناسب الإناث مثلما يناسب الذكور.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 40 إلى 50 سنة) احتلت أعلى نسبة ب (51.3%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية من (30 سنة فأقل) بلغت (50.1%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) و(من

51 سنة فأكثر) فقد بلغت (20.5%) و(23.1%) على الترتيب، أي أن عينة البحث تغلب عليها الفئة الكهول، ذوي الخبرة القديمة والمهارة العالية، كما نجد الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) أيضا جاءت بنسبة كبيرة أي فئة الشباب وعلى إدارة الكلية أن تستفيد من مهاراتهم وقدراتهم العلمية ، وعلى العموم يمكن القول أن كلية العلوم والتكنولوجيا تمتلك تنوعا في فئات الأعمار والذي يعتبر عاملا إيجابيا لها.

بالنسبة الرتبة للمبحوثين نجد أن (43.6%) من أفراد عينة البحث رتبهم أستاذ محاضر —أ— ، بينما (15.4%) رتبهم أستاذ مساعد —أ—، في حين أن أستاذ محاضر —ب— وأستاذ التعليم العالي بلغت نسبتهم (20.5%)، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن نسبة ارتفاع المبحوثين ذوي الرتبة أستاذ محاضر —أ—، وهو ما يمكن إرجاعها إلى أن الكلية تعتمد على الأستاذ المحاضر —أ— بشكل كبير، في حين تعتمد على أستاذ محاضر —ب— وأستاذ التعليم العالي بشكل متساوي .

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة في المنصب الحالي نجد أن (74.4%) خبرتهم (أقل من 5 سنوات) و(17.9%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد أن (0%) بلغت خبرتهم (من 10 إلى 15 سنة) أي أن المبحوثين لم يقوموا بالإجابة، أما أكثر من 15 سنة فقد كانت نسبتهم (7.73%) من مجموع أفراد عينة البحث، وما سبق يتضح أن أغلبية أفراد البحث خبرتهم أقل من 5 سنوات وهذا راجع إلى فتح تخصصات جديدة في الجامعة بهدف تسهيل عملية التأطير للأستاذ.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

سنحاول التطرق في هذا المطلب تحليل محاور استبانة الدراسة حيث المحور الأول يمثل عبارات قياس المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية أما المحور الثاني فيمثل عبارات قياس المتغير التابع وهو مقاومة التغيير.

وقد قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور بهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستبانة ويظهر الجدول رقم (05) و(06) تلك النتائج كما يلي:

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث اعتبارا محور الثقافة التنظيمية.

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أ- الثقافة البيروقراطية										
							3.69	0.66		مرتفع
01	تعتمد كليتنا على الإجراءات الرسمية والقانونية في اتخاذ القرارات.	3	2	13	21	0	3.33	0.90	5	متوسط
02	تركز كليتنا على تحديد الحقوق والواجبات في العمل.	3	2	13	21	3	3.85	0.71	1	مرتفع
03	تعتمد كليتنا على التسلسل الهرمي لتدفق المعلومات وتنفيذ الأعمال.	1	5	8	23	2	3.51	0.89	3	مرتفع
04	تعتمد الإدارة بشكل دائم على رقابة العمل.	0	3	5	28	3	3.79	0.67	2	مرتفع
05	تلزم كليتنا الموظفين بتطبيق القواعد والقوانين بكل دقة.	1	10	5	22	1	3.31	0.98	6	متوسط
06	تركز كليتنا على تنفيذ اللوائح والأنظمة في إدارة العمل.	0	7	10	21	1	3.41	0.82	4	مرتفع
ب- الثقافة الإبداعية										
							2.82	1.05		متوسط
07	تحتّم كليتنا بتوفير الظروف التي تساعد على الإبداع.	0	2	10	23	4	3.74	0.72	1	مرتفع
08	تشجع كليتنا لتشجيع الموظفين على تحسين مستواهم العلمي.	4	16	9	10	0	2.64	0.99	5	متوسط

متوسط	2	0.99	2.97	2	10	14	11	2	تحرص كليتنا على مكافأة الأداء المتميز.	09
متوسط	4	0.99	2.67	1	7	15	10	6	تتمم كليتنا بمقترحات وآراء الموظفين والأساتذة.	10
متوسط	6	1.03	2.62	0	10	9	15	5	توفر كليتنا المناخ الملائم لخلق الإبداع.	11
متوسط	7	1.03	2.59	1	6	12	16	4	تؤكد كليتنا على فكرة اعتبار الخطأ مصدرا من مصادر التعلم.	12
متوسط	3	0.97	2.67	0	9	13	12	5	تشجع كليتنا تكوين فرق العمل المبدعة.	13

				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة		
متوسط		0.912	2.90	ج- الثقافة الداعمة							
متوسط	7	1.03	2.67	1	8	12	13	5	تركز كليتنا على الجانب الإنساني في العمل.	14	
متوسط	1	1.07	3.10	1	18	7	10	3	تؤكد كليتنا على تطبيق مبدأ العدالة و المساواة .	15	
متوسط	3	1.06	3.07	2	13	14	6	4	تشعر كليتنا أفرادها بأنها تدعمهم في التعبير عن رأيهم.	16	

متوسط	6	0.97	2.72	1	6	18	9	5	تدعم كليتنا العمل الجماعي .	17
متوسط	2	0.90	3.08	1	13	14	10	1	تدعم كليتنا الأفراد ليشركوا في صنع القرارات .	18
متوسط	5	0.83	2.87	0	10	15	13	1	تقدم كليتنا الدعم الكافي عند رغبة أفرادها في تطوير معارفهم ومهاراتهم.	19
متوسط	4	0.85	2.90	0	10	17	10	2	يراعي المسؤولون بكليتنا الظروف الشخصية للموظفين والأساتذة في المواقف الصعبة.	20
مرتفع		0.60	3.54	د- ثقافة الدور						
متوسط	5	1.10	3.10	2	16	8	10	3	تتوفر لديك المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي تؤديها.	21
مرتفع	1	0.86	3.69	3	27	4	4	1	توفر كليتنا قواعد واضحة وصرحة في العمل.	22
مرتفع	2	0.85	3.61	4	21	9	5	0	هناك تحديد واضح ومحدد للمهام والمسؤوليات في كليتنا.	23
مرتفع	3	0.47	3.51	1	23	10	5	0	يتم الحكم على أداء الأفراد من خلال التزامهم بالقواعد والإجراءات.	24
مرتفع	4	0.76	3.41	0	25	8	3	3	يتم مكافئة الأشخاص على مدى التزامهم باللوائح وحدود سلطاتهم.	25
متوسط	6	0.94	3.00	0	16	9	12	2	هناك تحديد دقيق للسلطات والصلاحيات في شتى الوظائف.	26

متوسط		0.629	3.13	1	15	16	1	6	الثقافة التنظيمية
-------	--	-------	------	---	----	----	---	---	-------------------

جدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ولإجابات أفراد عينة البحث عبارة تمحور مقاومة التغيير

متوسط	الأهمية النسبية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
متوسط	0.86	2.69	أ- أشكال مقاومة التغيير						
متوسط	3	0.95	3.00	0	15	11	11	2	01 لا أنفذ الأعمال الموكلة إلي في ظل نظام التعليم عن بعد بالسرعة المطلوبة.
متوسط	6	1.15	2.67	2	10	5	17	5	02 لا أهتم بإيصال المعلومات الخاصة بنظام التعليم عن بعد للزملاء.
منخفض	7	1.00	2.49	2	4	9	20	4	03 لا أستطيع كتم غضبي عند النقاش حول التعليم عن بعد في جامعتنا.
متوسط	5	1.06	2.67	1	8	13	11	6	04 عند المناقشة مع زملائي كثيرا ما أقوم بتوضيح إيجابيات التعليم التقليدي مقارنة بالتعليم عن بعد.
متوسط	2	0.96	3.36	2	19	11	5	2	05 اشعر أن لا جدوى من طاقتي المبذولة في التعليم عن بعد نظرا لعدم نجاعته.
متوسط	1	1.29	3.39	6	19	3	6	5	06 لا يهمني التعاون مع المسؤولين لإنجاح التعليم عن بعد لأنني أعتقد أن لا جدوى منه
منخفض	8	1.32	2.49	3	8	5	12	11	07 لا يهمني حضور الاجتماعات والدورات التي تعقدتها الإدارة حول التعليم عن بعد

منخفض	9	1.01	2.15	1	4	5	19	10	عادة ما اختلف مع المسؤولين حول ضرورة تطبيق نظام التعليم عن بعد	08	
متوسط	4	1.26	2.79	4	9	7	13	6	دائما ما أصر أن نظام التعليم التقليدي أكثر نجاعة من نظام التعليم عن بعد	09	
مرتفع		0.85	3.41	ب- أسباب مقاومة التغيير							
متوسط	9	1.23	3.28	6	14	8	7	4	يتجاهل القائمون على تطبيق نظام التعليم عن بعد الجوانب الإنسانية في سعيهم لإنجاح هذا النظام	10	
متوسط	8	1.06	3.33	5	14	10	9	1	أجد صعوبة في الاتصال مع القائمين على تطبيق نظام التعليم عن بعد عند حاجتي لهم	11	
متوسط	10	0.99	3.26	3	15	11	9	1	أشعر أن هذا التغيير (الانتقال نحو التعليم عن بعد) فرض علينا بالقوة	12	
متوسط	3	0.91	3.59	3	24	6	5	1	لا تتاح لي فرصة المشاركة في إعداد مضمون نظام التعليم عن بعد أو طرح أفكار حوله	13	
متوسط	7	1.06	3.33	4	16	10	7	2	يهدد التعليم عن بعد استقرار الوظيفي	14	
منخفض	14	1.29	2.54	4	7	3	17	8	في ظل التعليم عن بعد أخشى فقدان بعض المهارات (التواصل وتقديم الدروس،...) التي املكها في التعليم التقليدي	15	
منخفض	2	1.27	2.59	3	10	1	18	7	أرى أن تغيير نظام التعليم لم يتم وفق منهجية مدروسة	16	
مرتفع	5	1.17	3.46	5	20	6	4	4	البنية التحتية الحالية لجامعتنا (التكنولوجيا المتوفرة، التدريب الموجه للأساتذة، الشبكات، البرمجيات،...) لا توفر جو مناسب لتطبيق التعلم عن بعد	17	

مرتفع	1	0.96	3.77	8	20	6	5	0	لا أشعر بضرورة التغيير نحو التعليم عن بعد	18
متوسط	12	1.13	3.23	5	12	12	7	3	لا يوجد دليل عمل يوضح كيفية العمل والتعامل في ظل نظام التعليم عن بعد	19
متوسط	6	0.99	3.36	2	21	6	9	1	المعلومات الخاصة بنظام التعليم عن بعد غير كافية (من حيث الأهداف، المسؤوليات، الحقوق،	20
مرتفع	4	0.97	3.49	1	27	3	6	2	أتحوف من زيادة عبء العمل في نظام التعليم عن بعد	21
متوسط	11	1.02	3.26	3	16	9	10	1	لا أحب فقدان الروتين الذي تعودت عليه في التعليم التقليدي	22
متوسط	13	1.23	2.95	4	11	8	11	5	لا أستطيع التعامل مع المشاكل التي يولدها نظام التعليم عن بعد نظرا لحداثة هذا النظام.	23
متوسط		0.82	3.03	1	11	17	9	1	مقاومة التغيير التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v26

- تحليل المحور الأول: مستوى الثقافة التنظيمية في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة

أ- الثقافة البيروقراطية: من الجدول رقم (05) نلاحظ بالنسبة للبعد الأول أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.31 و3.85) بانحرافات معيارية بين (0.67 و0.98) بدرجة تقدير موافق، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة تقدير موافق، ذلك يشير إلى أن كلية العلوم والتكنولوجيا تعتمد بشكل كبير الإجراءات الرسمية والقانونية وتنفيذ الأنظمة واللوائح وهذا من خلال ما دلت عليه العبارات، حيث أن العبارة رقم 1 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.71) والتي مفادها أن الكلية تركز على تحديد الحقوق والواجبات في العمل، كذلك العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.67) والتي مفادها أن الإدارة بالكلية تعتمد بشكل دائم على رقابة العمل من أجل ضمان السيرورة العمل بشكل أفضل.

بالمقابل نجد العبارة 5 بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.90) التي مفادها أن كلية العلوم والتكنولوجيا تعتمد على الإجراءات الرسمية والقانونية في اتخاذ القرارات بتقدير متوسط، ذات الترتيب الخامس، لأن الكلية تعتبر أن الإجراءات الرسمية والقانونية هي إجراءات هامة نوعاً ما في اتخاذ القرارات لتفادي مقاومة التغيير التنظيمي، إلا أن إدارة الكلية لا تقوم بإعلام أساتذة الكلية بالقرارات التي تم اتخاذها في العديد من الأحيان فيما يخص الإجراءات الرسمية والقانونية لقلّة عملية التواصل بينهما وهو ما جعل آراء المبحوثين تتجه إلى الحياد.

كذلك نجد العبارة 6 بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.98) بتقدير متوسط، والتي مفادها أن كلية العلوم والتكنولوجيا تلزم الموظفين والأساتذة بتطبيق القواعد والقوانين بشكل متوسط، فرغم أن العديد من المبحوثين افروا بذلك إلا أن عدداً منهم صرح بأن الكلية تترك نوعاً من الحرية للأساتذة في تطبيق القواعد والقوانين الخاصة بالعمل.

الثقافة الإبداعية: من الجدول رقم (05) نلاحظ بالنسبة للبعد الثاني أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.59 و3.74) بانحرافات معيارية بين (1.03 و0.72)، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (2.82) وانحراف معياري (1.05) بتقدير متوسط، حيث أ العبارة رقم 07 ذات الترتيب الأول التي مفادها أن الكلية تهتم بتوفير الظروف التي تساعد على الإبداع بشكل مرتفع، كون أنها تهتم بالعنصر البشري و مهاراته وقدراته الفكرية ومحاولة توفير أفضل الظروف من أجل الابتكار وخلق الإبداع، فمجال التعليم العالي والبحث العلمي الذي يستدعي الإبداع، أما بالنسبة للعبارة رقم 09 التي متوسطها الحسابي (2.97) وانحرافها المعياري (0.99) التي مفادها أن كلية العلوم والتكنولوجيا تحرص على مكافأة الأداء المتميز للأساتذة وذلك لتشجيعهم لبذل أقصى جهود والوصول لأداء متميز يجعلهم سبب في تفوق كليتهم واكتسابها صورة جيدة، كما هو الحال بالنسبة للعبارة 13 التي مفادها أن الكلية تشجع على تكوين فرق العمل المبدعة وبلغ متوسطها الحسابي (2.67) وانحرافها المعياري (0.97). و بالنسبة للعبارة 10 حظيت بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.99) التي تدل على أن كلية العلوم والتكنولوجيا تهتم لآراء ومقترحات الأساتذة لإشراكهم في اتخاذ القرارات المناسبة، وكذلك العبارة 11 حظيت بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (1.03) بتقدير متوسط، والتي مفادها أن الكلية تركز على خلق مناخ ملائم للإبداع، أما العبارة رقم 12 ذات الترتيب السابع حظيت بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (1.03) بتقدير متوسط، والتي مفادها أن الكلية تعتبر أن فكرة الخطأ مصدر من مصادر التعلم كونها تحافظ على نفسية الأساتذة عند الخطأ وتشجيعهم على المحاولة عدة مرات لتصحيح الخطأ والوصول إلى التعلم، ومنه تحافظ الكلية على ولاء أساتذتها.

ج- الثقافة الداعمة: من الجدول رقم (05) نلاحظ بالنسبة للبعد الثالث أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.67 و3.10) بانحرافات معيارية بين (1.03 و1.07)، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (2.90) وانحراف معياري (0.912) وذلك بتقدير متوسط.

وعند النظر في العبارات نجد أن أكثر عبارة يطبق مضمونها حسب آراء أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا كانت العبارة رقم 15 التي مفادها أن الكلية تؤكد على تطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الأساتذة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.10) وانحراف معياري (1.07)، في المقابل كانت أقل عبارة مطبقة للمضمون هي العبارة رقم 14 التي مفادها أن الكلية تركز على الجانب الإنساني في العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.67) وانحراف معياري (1.03)، بدرجة متوسطة أي أن الأساتذة متفاوتون حولها.

جاءت متوسطات العبارات بعد الثقافة الداعمة بدرجة متوسطة، ويعود السبب في ذلك أن إدارة الكلية تسعى إلى تحقيق الثقة لدى الأساتذة من خلال الشفافية في العمل ، كذلك تسعى إلى رفع الروح المعنوية للأساتذة، وتحقيق العدل والمساواة بين الموظفين والأساتذة وهي في المراتب الأولى لبعث الثقافة الداعمة.

د- ثقافة الدور:

من الجدول رقم (05) نلاحظ بالنسبة للبعد الرابع أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.00 و 3.69) بانحرافات معيارية بين (0.94 و 0.86)، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3.54) وانحراف معياري (0.60) وتباينت العبارات بين التقدير مرتفع و محايد كما يلي:

بالنسبة للعبارات ذات التقدير العالي بتقدير مرتفع:

العبرة 22 بمتوسط حسابي(3.69) وانحراف معياري (0.86) بتقدير مرتفع ومفادها أنكلية العلوم والتكنولوجيا توفر قواعد واضحة و صريحة في العمل، يجب على جميع الأساتذة والموظفين احترامها.

العبرة 23 بمتوسط حسابي(3.61) وانحراف معياري (0.85) بتقدير موافق ومفادها أنناك تحديد واضح ومحدد للمهام والمسؤوليات في الكلية ، كما نجد العبرة 24 التي مفادها أن إدارة الكلية تقيم أداء الأساتذة والحكم عليه من خلال التزامهم بإجراءات والقواعد ، وبلغ متوسطها الحسابي (3.51) بانحراف معياري (0.47).أي أن كلية العلوم والتكنولوجيا تكافئ الأستاذة على مدى التزامهم بالقواعد والإجراءات وتحدد بكل دقة الصلاحيات في شتى الوظائف من جهة أخرى نجد العبارات ذات التقدير عالي محايد وهي :

العبرة 21 بمتوسط حسابي(3.10) انحراف معياري (1.10) بتقدير محايد ومفاد العبرة أن الكلية لا توفر المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي يؤديها الأستاذ مما يجعلهم يطلبون معلومات أكثر.

العبرة 26 بمتوسط حسابي(3.00) وانحراف معياري (0.94) بتقدير محايد ومفادها تحديد دقيق للسلطات والصلاحيات في شتى الوظائف مما يؤكد أن الكلية تشجع على تفويض السلطة من أجل تحقيق أهدافها.

- تحليل المحور الثاني: مستوى مقاومة التغيير في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة.

أشكال مقاومة التغيير: من الجدول رقم (06) نلاحظ بالنسبة للبعد الأول أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.49 و 3.39) بانحرافات معيارية بين (1.00 و 1.29) بدرجة تقدير متوسط، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (2.69) وانحراف معياري (0.86) فالبعد يتكلم عن أشكال مقاومة التغيير الذي يعتمدها الأساتذة للتعبير عن مقاومتهم وذلك عبر العبرة 05 ذات المتوسط الحسابي (3.36) والانحراف المعياري (0.96) بتقدير متوسط(محايد) ومفادها أن الأساتذة يرون أن لا جدوى من طاقاتهم المبدولة في التعليم عن بعد نظرا لعدم نجاعته وذلك يرجع إلى عدة أسباب :

- ضعف التفاعل من خلال عدم رؤية الأستاذ لردود أفعال الطلاب، كما انه لا يدرك من فقد تركيزه ومن لم يفقده؟
- صعوبة صياغة الطالب للسؤال في الأمور التي لم يفهمها.

- عدم الانضباط مما يجعل الأمر فوضوياً.

- صعوبة وجود مدخلات من الأساتذة المتعلقة بالمادة العلمية في حد ذاتها.

والعبارة 02 ذات المتوسط الحسابي (3.00) والانحراف المعياري (0.95) التي مفادها أن الأساتذة لا ينفذون الأعمال الموكلة إليهم في ظل التعليم عن بعد بالسرعة المطلوبة وذلك بسبب ضعف التواصل بين الأستاذ والطلبة.

وكذا العبارة 09 بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (1.26) بتقدير متوسط (محايد) ومفادها أن نظام التعليم التقليدي أكثر نجاعة من نظام التعليم عن بعد وذلك أن نظام التعليم التقليدي يتميز بـ :

- الهيكل المنظم أي كل شيء يكون مخطط مسبقاً سواء المنهج الدراسي أو الجدول الزمني اليومي.

- التعلم وجها لوجه مما يجعل الطالب يتفاعل مع الأستاذ ويستفيد من توجيهاته.

- يشجع نظام التعليم التقليدي القدرة التنافسية بين الطلاب .

أما العبارة 08 ذات المتوسط الحسابي (2.15) وانحراف معياري (1.01) جاءت بتقدير غير موافق (منخفض) التي مفادها أن أساتذة الكلية لا يهتمهم حضور الاجتماعات والدورات التي تعدها الإدارة حول التعليم عن بعد وذلك لأنهم يرو أن نظام التعليم عن بعد غير ناجح.

أسباب مقاومة التغيير:

من الجدول رقم (06) نلاحظ بالنسبة للبعد الثاني أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.54 و 3.77) بانحرافات معيارية بين (1.29 و 0.96)، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3.41) وانحراف معياري (0.85) بتقدير متوسط (مرتفع).

العبارة 18 ذات المتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.96) بتقدير موافق والتي مفادها أن أساتذة الكلية لا يشعرون بضرورة التغيير نحو التعليم عن بعد وذلك بسبب أن الأساتذة اعتادوا على تطبيق نظام التعليم التقليدي الذي يساعدهم في تقديم دروسهم بكل سهولة، وكذا العبارة 17 بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.17) بتقدير موافق (مرتفع) ومفادها أن البنية التحتية الحالية للجامعة (التكنولوجيا المتوفرة، التدريب الموجه للأساتذة، الشبكات ، البرمجيات،...) لا توفر جو مناسب لتطبيق نظام التعليم عن بعد، في حين نجد العبارة 21 ذات المتوسط الحسابي (3.49) وانحراف معياري (0.97) بتقدير موافق (مرتفع) والتي مفادها أن الأساتذة يتخوفون من زيادة عبء العمل في نظام التعليم عن بعد من خلال ضعف وانقطاع شبكة الانترنت مما يتطلب على الأستاذ إعادة في كل مرة مما يجعل عدم وجود انضباط.

أما بالنسبة للعبارات ذات التقدير محايد:

العبارة 13 بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.91) بتقدير محايد ومفادها لا تتاح الفرصة للأساتذة في المشاركة في إعداد مضمون التعليم عن بعد أو طرح أفكار حوله هنا اجمع الأساتذة على أن الإدارة هي التي وحدها التي تقوم باتخاذ القرارات حول برمجة نظام التعليم عن بعد، والعبارة 20 بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.99) بتقدير محايد ومفادها المعلومات الخاصة بنظام التعليم عن بعد غير كافية (من حيث الأهداف ، المسؤوليات ، الحقوق،...) أي أن إدارة الكلية لا توضح

معلومات كثيرة حول التعليم عان بعد والعبارة 11 بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.06) بتقدير محايد ومفادها إيجاد صعوبة في الاتصال مع القائمين على تطبيق نظام التعليم عن بعد عند حاجتي لهم وهذا من خلال سعيهم لإنجاح هذا النظام دون مراعاة الجوانب الإنسانية.

أما العبارة 23 ذات متوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.23) التي مفادها أن الأساتذة لا يستطيعون التعامل مع المشاكل التي يولدها نظام التعليم عن بعد نظرا لحدائته ومن الصعوبات التي يولدها هذا النظام هي صعوبة الاتصال.

أما العبارة 15 ذات المتوسط الحسابي (2.54) وانحراف معياري (1.29) بتقدير غير موافق (منخفض) التي مفادها في ظل التعليم عن بعد أخشى فقدان بعض المهارات (التواصل وتقديم الدرس،..) التي املكها في التعليم التقليدي أي أن الأستاذ يخاف من فقدان مهارات التواصل والتفاعل في تقديم الدروس مع الطلبة.

المبحث الرابع: قياس أثر الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار الفرضيات سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (08): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة.

التفطح (Kurtosis)		الالتواء (Skewness)		المتغيرات والأبعاد
الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	
-0.090	0.688	0.097	0.350	الثقافة التنظيمية
-0.320	0.688	0.082	0.350	الثقافة البيروقراطية
-0.296	0.688	0.258	0.350	الثقافة الإبداعية
0.069	0.688	-0.220	0.350	الثقافة الداعمة
-0.331	0.688	-0.779	0.350	ثقافة الدور
0.318	0.688	-0.563	0.350	أشكال مقاومة التغيير
-0.318	0.688	-0.162	0.350	أسباب مقاومة التغيير

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V26

إن اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ضروري لاختبار الفرضيات، وسنقوم بالتعرف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال حساب معاملات الالتواء ومعاملات التفطح (Skewness و kurtosis)، حيث نجد في هذا المجال من الدراسات من تحدد أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3, 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10, 10]، بينما نجد دراسات أخرى تحدد أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1, 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3, 3]. وعليه من الجدول السابق يمكن القول أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى اختبار صحة النموذج لاختبار الفرضيتين الرئيسيتين والفرضيات الفرعية وذلك باستخدام نتائج تحليل التباين الانحدار (Analysais of variance).

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H0: لا يوجد أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على أشكال مقاومة التغيير بالكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (09) يبين ذلك.

جدول رقم (09): نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	9.799	4	2.450	5.847	.001 ^b
الخطأ	17.179	41	0.419		
المجموع الكلي	26.978	45			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Sps. V26

مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

معامل التحديد $R^2 = 0.363$

معامل الارتباط $R = 0.603$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (07) يتضح أن قيمة F المحسوبة (5.847) بمستوى الدلالة (0.001) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha = 0.05$ ، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين " الثقافة التنظيمية " و " أشكال مقاومة التغيير " يقدر بـ (0.603) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.363) وهذا يعني أن (36.3%) من التغيرات الحاصلة في "أشكال مقاومة التغيير" تعود إلى التغيرات الحاصلة في " الثقافة التنظيمية" والباقي يعزى لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج، وبالتالي ففوة التفسير مرتفعة نسبياً، وبناء على صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة.

جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد التنظيمية (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة، ثقافة الدور) على أشكال مقاومة التغيير.

المتغيرات المستقلة	قيمة B	Beta	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	قيمة F المحسوبة	R	R ²	مستوى الدلالة
(Constante)	5.621		0.709	7.927	0.000	5.847	0.603	0.336	*0.001
الثقافة البيروقراطية	-0.196	-0.156	0.191	-1.027	0.310				
الثقافة الإبداعية	0.058	0.078	0.134	0.432	0.668				
الثقافة الداعمة	-0.350	-0.437	0.161	-2.182	0.035				
ثقافة الدور	0.290	-0.219	0.230	-1.261	0.215				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V26

يتضح لنا من الجدول رقم (10) :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية (بأبعادها مجتمعة) على أشكال مقاومة التغيير التنظيمي لدى أساتذة الكلية، حيث بلغت قيمة (T) (7.927) بمستوى الدلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين حيث بلغت (0.603)، في حين بلغت قوة التفسير (R²) (0.336)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أشكال مقاومة التغيير في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة.

بين الجدول رقم (10) أيضا عدم وجود أثر لبعده الثقافة البيروقراطية على أشكال مقاومة التغيير عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) = -0.156 مستوى الدلالة = 0.310، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية على أشكال مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر بسكرة.

كما بينت النتائج في الجدول رقم (10) أيضا عدم وجود أثر للثقافة الإبداعية بقيمة (Beta) = 0.078، مستوى الدلالة = 0.668 على أشكال مقاومة التغيير، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية على أشكال مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05=α).

كما بينت النتائج في الجدول رقم (10) أيضا عدم وجود أثر لثقافة الدور بقيمة (Beta) = -0.219، مستوى الدلالة = 0.215 على أشكال مقاومة التغيير، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية للثقافة الدور على إشكال مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.

في حين بينت النتائج في الجدول رقم (10) وجود أثر للثقافة الداعمة بقيمة $(Beta = -0.437)$ ، مستوى الدلالة (0.035) على أشكال مقاومة التغيير، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الداعمة على إشكال مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H0: لا يوجد أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على أسباب مقاومة التغيير بالكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

جدول رقم (11): نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.001 ^b	10.811	3.741	4	14.964	الانحدار
		0.346	41	14.188	الخطأ
			45	29.152	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V26

مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$

معامل التحديد $R^2 = 0.513$

معامل الارتباط $R = 0.716$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (11) يتضح أن قيمة F المحسوبة (10.188) بمستوى الدلالة (0.001) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد $(0.05=\alpha)$ ، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو " الثقافة التنظيمية " و " أسباب مقاومة التغيير " يقدر بـ 0.716 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.513) وهذا يعني أن التغيرات الحاصلة في " أسباب مقاومة التغيير " تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل " الثقافة التنظيمية " والباقي يعزى لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج، وبالتالي فقوة التفسير مرتفعة نسبيا، وبناء على صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة.

جدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة، ثقافة الدور) على أسباب مقاومة التغيير.

المتغيرات المستقلة	قيمة B	Beta	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	قيمة F المحسوبة	R	R ²	مستوى الدلالة
(Constant e)	4.104		0.644	6.369	0.000	10.188	0.716	0.513	*0.001
الثقافة البيروقراطية	-0.272	-0.209	0.173	-1.572	0.124				
الثقافة الإبداعية	0.431	0.557	0.122	-3.536	0.001				
الثقافة الداعمة	-0.941	-1.129	0.146	-6.449	0.000				
ثقافة الدور	0.584	0.425	0.209	2.797	0.008				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V26

يتضح لنا من الجدول رقم (12) أنه :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية (بأبعادها مجتمعة) على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لدى أساتذة الكلية، حيث بلغت قيمة (T) (6.369) بمستوى الدلالة (0.000) ، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين حيث بلغت (0.716) ، في حين بلغت قوة التفسير (R²) (0.513)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية على أسباب مقاومة التغيير لدى أستاذة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة.

وبين الجدول رقم (12) أيضا عدم وجود أثر لبعد الثقافة البيروقراطية على أسباب مقاومة التغيير عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta = -0.209 - مستوى الدلالة = 0.124) ، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية على أسباب مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر بسكرة.

كما بينت النتائج في الجدول رقم (12) أيضا عدم وجود أثر للثقافة الداعمة بقيمة (Beta = -1.129 ، مستوى الدلالة = -0.000) على أسباب مقاومة التغيير، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية للثقافة الإبداعية على أسباب مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.

كما بينت النتائج في الجدول رقم (12) أيضا عدم وجود أثر لثقافة الدور بقيمة $(Beta = 0.425)$ ، مستوى الدلالة = 0.008 على أسباب مقاومة التغيير، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الدور على أسباب مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.

في حين بينت النتائج في الجدول رقم (12) وجود أثر للثقافة الإبداعية بقيمة $(Beta = 0.557)$ ، مستوى الدلالة = 0.001 على أسباب مقاومة التغيير، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الداعمة على أسباب مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.

من خلال هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا للتعرف على وجود أثر للثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير التنظيمي، حيث قمنا بتوزيع استبانته على عينة من أساتذة الكلية العلوم والتكنولوجيا قدرت بـ 39 أستاذ.

وكان هدفنا من ذلك الإجابة على إشكالية بحثنا: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ؟".

بعدها قمنا بتفريغ الاستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج Spss.V20 . وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى وجود أثر للثقافة الداعمة بقيمة $(Beta = -0.437)$ ، مستوى الدلالة $(=0.035)$ على أشكال مقاومة التغيير، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الداعمة على أشكال مقاومة التغيير لدى أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$. وأيضاً توصلنا إلى أن وجود أثر للثقافة الإبداعية بقيمة $(Beta=0.557)$ ، مستوى الدلالة $(=0.001)$ على أسباب مقاومة التغيير، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الداعمة على أسباب مقاومة التغيير لدى أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، و توصلنا إلى أن واقع الثقافة التنظيمية بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة، ذو مستوى متوسط بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.78) . وكذا واقع مقاومة التغيير التنظيمي ذو مستوى متوسط بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.82) . وعليه خلصنا إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير التنظيمي، وأنه يوجد أثر للثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير التنظيمي بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.



خاتمة



تعد الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، حيث تقوم بتأطير أغلب القرارات المصنوعة داخلها، وتظهر هذه الثقافة من خلال القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يكتسبها الأفراد العاملين داخل المنظمة، ومنه فإن الثقافة التنظيمية تسمح بتوفير هوية مشتركة للعاملين وتشجيعهم على التعاون والالتزام، مما يقوي شعورهم بالولاء والانتماء، ويوفر المناخ الملائم لنجاح عملية التكامل والاندماج الداخلي، كما أنها تشكل ضرورة مستمرة قابلة للتطور إذ ترتبط من خلال تشكلها بمراحل دورة حياة المنظمة كما أن تطورها يسمح بتحقيق قوتها إذا ارتفعت نسبة مشاركة الأفراد في قيمها. في حين يجب معرفة العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي.

انطلاقاً من ذلك حاولنا عبر دراستنا التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير التنظيمي من خلال محاولة الكشف على اثر الثقافة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا على مقاومة التغيير بنفس الكلية، وذلك عن طريق إسقاط الجانب النظري من دراستنا على الميدان، بهدف الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية بأسلوب يوضح أثر أنواع الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال دراستنا خلصنا إلى مجموعة من النتائج منها نظرية وأخرى ميدانية كما يلي:

أولاً: النتائج المستخلصة من الجانب النظري

- ✓ تعددت واختلفت آراء وتوجهات الباحثين في موضوع الثقافة التنظيمية، وهو ما صعب من إمكانية الإلمام بجميع جوانبها.
- ✓ تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من المبادئ والقيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد وتصرفاتهم.
- ✓ تعبر الثقافة التنظيمية عن هوية المنظمة.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية كميزة تنافسية للمنظمة.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة من وسائل حل المشكلات داخل المنظمة.
- ✓ تعتبر عملية التغيير أمر ضروري وحتمي وجب على كل منظمة أن تتبناها، وذلك من أجل إستمراريتها وتحقيق أهدافها.
- ✓ تعبر مقاومة التغيير عن تغيير الواقع التنظيمي الذي يجب أن يتعامل مع جهود التغيير التنظيمي بدقة عالية لتحمل النتائج المرجوة بما يتماشى مع أهداف التغيير.
- ✓ كما أنها تعتبر امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة الوضع القائم.

ثانياً: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

أظهرت الدراسة على مستوى كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة أن هناك اثر للثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير عند مستوى دلالة 0.05، أما أبعاد الثقافة التنظيمية فقد ظهر الأثر على أشكال مقاومة التغيير عند مستوى دلالة 0.05 لبعدها الثقافة الإبداعية فقط في حين الأبعاد الثلاثة الأخرى (البيروقراطية، الداعمة، الدور) لم تسجل اثر على أسباب مقاومة التغيير. في حين أن أبعاد الثقافة التنظيمية الثلاثة (الإبداعية، الداعمة، الدور) لها اثر على أسباب مقاومة التغيير عند مستوى الدلالة 0.05، في حين لم تسجل اثر للثقافة البيروقراطية على أسباب مقاومة التغيير.

كما يمكن تلخيص النتائج فيما تعلق باتجاهات المبحوثين فيما يلي:

- ✓ تصورات المبحوثين حول أنواع الثقافة التنظيمية بكلية العلوم والتكنولوجيا جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية (3.27) بانحراف معياري (0.78).
- ✓ تصورات المبحوثين حول مقاومة التغيير بكلية العلوم والتكنولوجيا جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي لمقاومة التغيير (3.03) بانحراف معياري (0.82).

01- بالنسبة لأسباب مقاومة التغيير

- ✓ عدم وجود أثر لبعدها الثقافة البيروقراطية على أسباب مقاومة التغيير عند مستوى الدلالة (0.05) بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✓ وجود أثر لبعدها الثقافة الإبداعية على أسباب مقاومة التغيير عند مستوى الدلالة (0.05) بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✓ وجود أثر لبعدها الثقافة الداعمة على أسباب مقاومة التغيير عند مستوى الدلالة (0.05) بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✓ وجود أثر لبعدها ثقافة الدور على أسباب مقاومة التغيير عند مستوى الدلالة (0.05) بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر بسكرة.

02- بالنسبة أشكال مقاومة التغيير:

- ✓ عدم وجود أثر لبعدها الثقافة البيروقراطية على أشكال مقاومة التغيير عند مستوى الدلالة (0.05) بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✓ عدم وجود أثر لبعدها الثقافة الإبداعية على أشكال مقاومة التغيير عند مستوى الدلالة (0.05) بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✓ وجود أثر لبعدها الثقافة الداعمة على أشكال مقاومة التغيير عند مستوى الدلالة (0.05) بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✓ عدم وجود أثر لبعدها ثقافة الدور على أشكال مقاومة التغيير عند مستوى الدلالة (0.05) بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ثالثا: النتائج المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير:

- ✓ تعتبر الكلية الإجراءات الرسمية إجراءات هامة نوعا ما في اتخاذ القرارات لتفادي مقاومة التغيير التنظيمي، إلا أن إدارة الكلية لا تقوم بإعلام أساتذة الكلية بالقرارات التي تم اتخاذها في العديد من الأحيان فيما يخص الإجراءات الرسمية والقانونية لقلة عملية التواصل بينهما.
- ✓ تترك الكلية نوع من الحرية للأساتذة في تطبيق القواعد والقوانين الخاصة بالعمل.
- ✓ تهتم الكلية بالعنصر البشري و مهاراته وقدراته الفكرية ومحاولة توفير أفضل الظروف من أجل الابتكار وخلق الإبداع ، فمجال التعليم العالي والبحث العلمي الذي يستدعي الإبداع.
- ✓ تحرص كلية العلوم والتكنولوجيا على مكافأة الأداء المتميز للأساتذة وذلك لتشجيعهم لبذل أقصى جهود والوصول لأداء متميز يجعلهم سبب في تفوق كليتهم واكتسابها صورة جيدة.
- ✓ لا توفر الكلية المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي يؤديها الأستاذ مما يجعلهم يطلبون معلومات أكثر.
- ✓ تهتم كلية العلوم والتكنولوجيا لآراء ومقترحات الأساتذة لإشراكهم في اتخاذ القرارات المناسبة.

رابعا: المقترحات:

بناء على نتائج الدراسة المتحصل عليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- ✓ تشجيع الأساتذة وإتاحة فرص المشاركة لهم وتقديم الاقتراحات، ذلك عن طريق خلق ثقافة مشجعة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✓ ضرورة نشر ثقافة تنظيمية جديدة تعتمد على طرق وإمكانيات جديدة للتخفيف والتقليل من مقاومة التغيير ومواجهة الضغوط المهنية حسب التطورات الجديدة.
- ✓ توعية الأساتذة بأهمية تغيير النظام التقليدي من خلال تثقيفهم بأهمية نظام التعليم عن بعد والفوائد التي يحققها في صالحهم وصالح المنظمة معا
- ✓ ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتحقيق مبدأ العدل والمساواة
- ✓ ضرورة عقد دورات تكوينية لصالح الأساتذة لتفادي لمقاومة التغيير للنظام
- ✓ ضرورة إعطاء الحرية للأساتذة من أجل طرح أفكارهم ومقترحاتهم للاستفادة منهم.

خامسا: آفاق الدراسة

- أثر الثقافة الإبداعية في تقييد مقاومة التغيير.
- دور الثقافة الداعمة في نجاح إدارة التغيير.
- أثر التغيير التنظيمي على ثقافة المؤسسة.
- الثقافة البيروقراطية وعلاقتها بمقاومة التغيير



فهرس المحتويات



Sommaire

الواجهة الرئيسية

البسملة

شكر و عرفان

ملخص الدراسة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال والملاحق

أ مقدمة:

أ طرح الإشكالية:

ب الدراسات السابقة:

ه نموذج وفرضيات الدراسة:

ز التموذج الأبيستمولوجي ومنهجية الدراسة:

ز رابع: تصميم الدراسة:

ط خامسا: أهمية الدراسة:

ي خطة مختصرة للدراسة:

..... الفصل الثاني الإطار لمقاومة التغيير:

2 تمهيد:

3 المبحث الأول: ماهية مقاومة التغيير:

3 *المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي*

3 *المطلب الثاني: مفهوم مقاومة التغيير*

4 *المطلب الثالث: أشكال وأنواع مقاومة التغيير*

8 المبحث الثاني: أساسيات مقاومة التغيير:

8 *المطلب الأول: مصادر مقاومة التغيير*

8 *المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير*

11 *المطلب الثالث: أساليب مقاومة التغيير*

12	المبحث الثالث: سلبيات مقاومة التغيير واستراتيجيات التغلب عليها
12	المطلب الأول: استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير
14	المطلب الثاني: سلبيات مقاومة التغيير
14	المطلب الثالث: الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير
15	المطلب الرابع: أثر الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة التغيير
16	خلاصة الفصل:
17	الفصل الثالث: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
18	تمهيد:
19	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
19	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
20	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية
22	المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية
23	المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
23	المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية
24	المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية
27	المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية:
28	المبحث الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها
28	المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية:
29	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
31	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
33	خلاصة الفصل:
34	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة

37	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
37	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
37	المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
39	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث
40	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
41	المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث
42	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة
52	المبحث الرابع: قياس أثر الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير
52	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
53	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
55	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
60	خاتمة
61	قائمة المراجع
61	ملاحق



قائمة المراجع



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

المقالات والمجلات:

1. إبراهيم, بدر الصبيحات. (2013). أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني . مجلة الدراسات،العلوم الإدارية, المجلد (40 العدد.02, p. 02)
2. الود, نوري. (2017). معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأستاذة والعاملين بالقطاع. مجلة أبحاث نفسية وتربوية, المجلد (05 العدد. 10, p. 10)
3. وهيبه زلاقي. (2009). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة كلية الآداب والعلوم الانسانية والإجتماعية (العدد 4).
4. رائد, اسماعيل عباينة; ماجد, أحمد حتملة. (2013). دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, المجلد (09 العدد. 4, p. 04)

الكتب:

1. فريد, كورتل أمال كحيلية. (2015). إدارة التغيير في عالم متغير. الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.
2. الدجيزينيرج, جير; روبرتبارون. (2004). إدارة السلوك في المنظمات. السعودية: دار المريخ.
3. الطراونة, حسين أحمد. (2012). نظرية المنظمة. عمان: دار حامد.
4. العطية, ماجدة. (2003). سلوك الفرد والجماعة. عمان-الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
5. العميان محمود سلمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
6. القبروني, محمد قاسم. (2000). دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
7. الكليسي, عامر. (1998). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة. الدوحة -قطر: دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع.
8. أيمن أحمد راشد، و محمد أبو زيد. (دون سنة نشر). مبادئ الإحصاء وتطبيقها باستخدام spss. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
9. حاروش, نور الدين. (2011). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمة.
10. حريم, حسين. (2010). إدارة المنظمات منظور كلي. عمان: دار حامد.

11. رجي مصطفى عليان. (2009). أساليب البحث العلمي اسس النظرية والتطبيق العلمي (الإصدار الرابع). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
12. رجي, مصطفى عليان. (2015). إدارة التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
13. عبد الباقي, صلاح الدين محمد. (2002). السلوك الفعال في المنظمات. القاهرة-مصر: دار الجامعة الجديدة.
14. عبد الرحمان بن عبد الله الواصل. (1999). البحث العلمي وخطواته ومراحله. المملكة العربية السعودية: وزارة المعارف..
15. عبود نجم نجم. (2004). المدخل البياني في الإدار. عمان-الأردن: دار الوراق للنشر.
16. عبوي, زيد منير. (2007). إدارة التغيير والتطوير. عمان-الأردن: كنوز المعرفة.
17. عصفور, أمل. (2008). قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي. مصر.
18. فتحي محمد. (2003). 766 مصطلح إداري. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
19. كمال بوشرش. (2014). الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
20. ماهر, أحمد. (2006). تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير على الإدارة الجامعية. الاسكندرية.
21. محسن أحمد, الخضيري. (2003). إدارة التغيير. سوريا: دار الرضا للنشر.
22. محمود سلمان, العميان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان-الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
23. مصطفى, أحمد سيد. (2000). إدارة العلوم التنظيمي -رؤية معاصرة-. مصر: الدار الجامعية.
24. مصطفى, محمود أبو بكر. (2000). دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية. مصر: الدار الجامعية الاسكندرية.
25. ناصر, دادي عدو. (2004). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. الجزائر: دار المحمدية العامة.
26. نيجل, كنج, نبيل, أندرسون. (2004). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل اقتصادي للمنظمات. المملكة العربية السعودية.
27. أبوبكر, محمود أبو بكر. (2008). دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية. مصر: الدار الجامعية الاسكندرية16
28. الدجيزينيرج, جيزر, روبارتارون. (2004). إدارة السلوك في المنظمات. السعودية: دار المريخ.
29. العامري, صالح مهدي محسن, الغالي طاهر محسن منصور, (2010). الإدارة والأعمال. الأردن: دار وائل للنشر.
30. العميان, محمود سلمان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان-الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
31. بن حبيب, عبد الرزاق, (2006). اقتصاد وتسير المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية, الطبعة الثالثة..

32. بوشرش , كمال .(2014). *الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية* .الأردن :دار الأيام للنشر والتوزيع.
33. حريم ,حسين .(2004). *إدارة المنظمات منظور كلي* .عمان :دار حامد.
34. حسين ,حسين .(2004). *السلوك التنظيمي،سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال* .عمان :دار حامد للنشر والتوزيع.
35. سيد محمد ,باب الرب .(2009). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية* . مصر :مطبعة العشري..

المذكرات والأطروحات:

1. الخليفة, زياد. سعيد .(2008). *الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء (دراسة مسرحية على ضباط القيادة والأركان للقوات المسلحة بالسعودية .(رسالة ماجستير، غير منشورة، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.*
2. الدواية, فهد يوسف .(2007). *أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية .رسالة ماجستير، كلية التجارة، عمان: جامعة عمان.*
3. الياس , سالم .(2006). *تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية .رسالة ماجستير، علوم تجارية، فرع إدارة أعمال .علوم التجارية إدارة أعمال، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.*
4. بلحسين, دلندة (2013). *دور إدارة التغيير في تحسين الميزو التنافسية للمديرية العملية لإتصالات الجزائر(رسالة ماجستير .كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة المسيلة.*
5. بن راغب العوفي, م .(2005). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي .رسالة ماجستير غير منشورة،قسم العلوم الإدارية . كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض: جامعة نايف العربية.*
6. بوباية, محمد. الطاهر .(1996). *لاتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية(دراسة ميدانية أجريت بمؤسسات إنتاجية وخدماتية .رسالة ماجستير ، في علم النفس، تنظيم وعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا .معهد علم النفس والعلوم التربوية، الجزائر: جامعة الجزائر.*

7. بوراس, نور الدين. (2014). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين(دراسة ميدانية بالمركب المنجكي للفوسفات جبل الجبل العنق بئر العاتر تبسة. (رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
8. سمير, عباس. (2007-2008). الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجية التغير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم والنظام LMD (دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج. (رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية. علم النفس وعلوم التربية، الجزائر: جامعة باجي مختار عنابة.
9. شيكاري, سهام. (2006-2007). الثقافة التنظيمية و تأثيرها على اداء المنظمة. رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات الاقتصادية، الأول، 88، بومرداس: جامعة أحمد بوقرة.
10. عبد الستار, كمال. (2014). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة(تحليل إستطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة. (رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية. كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، الجلفة: جامعة زيان عاشور.
11. عبد الله, علي. (1999). لأثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف: عبد السلام سعدي. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
12. فتحي خليل عبيد عوني. (2009). واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية. دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي. مئذرة الماجستير في إدارة الأعمال. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.
13. قاسمي, كمال. (2003). مالمقدمات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية. مئذرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف دكتور زين العابدين بروش. العلوم الانسانية والاجتماعية، المسيلة: جامعة المسيلة.
14. محرز, عبد الباسط. (2019/2020). القيم السوسيو ثقافية ومقاومة التغير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية. أطروحة مكاملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، قسم علوم الاجتماع. المسيلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
15. محمد أحمد غالي. (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة. مئذرة ماجستير في إدارة الأعمال. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.
16. محمد بن حسن, الليثي. (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم. رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
17. محمد بن غالب العوني. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض. مئذرة ماجستير في العلوم الإدارية. برنامج الماجستير في العلوم الإدارية. قسم العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

18. مداري, عبد الله. (2001). مقاومة التغيير التنظيمي -دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة(رسالة ماجستير). جدة: جامعة الملك عبد العزيز.

19. محمد مصطفى القصيبي. (2008). اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير -دراسة حالة قسم نظم المعلومات الإدارية-. رسالة ماجستير، قسم نظم المعلومات . جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.

المراجع الأجنبية:

- 01- Resistance to change 1998 NY USAcrisp publisher
- 02- comportement; john, rschermer homet autre. (2006). canada: remouveau rédagogique.
- 03- Folgersharilick1999D. Unfairness and resistance to change: hard ship as mistretmentjournal of organizational change management (vol 07)
- 04- L.organization theory and design2010 U.S.Acengage Learning
- 05- Michel, petlt. (2000). hanaagment d'equipe-concepts et pratique dunod paris. pais.
- 06- Resistance to change its Analysis & Prevention (Human Relation in Management)1972South-Western, New YorkPub. Co
- 07- vand, v. (2000). Résistance au changement- changement ornisationnel-. université chologique louvain.

الموقع الإلكتروني

1. www.kau.edu.sa. (s.d.). Consulté le 04 02, 2021



ملاحق





جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبانة البحث

تحية طيبة وبعد...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لأجل القيام بدراسة علمية من أجل إتمام مشروع مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية المعنونة ب: "أثر الثقافة التنظيمية في مقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة- ". وهذا من خلال أجابتمكم الصريحة على جميع الأسئلة بوضع علامة (X) مرة واحدة فقط أمام الخيار الذي ينطبق على رأيكم الشخصي، في كل عبارة من عبارات الاستبيان، مع العلم أن مساهمتكم في الإجابة بدقة سيعطي مصداقية أفضل، وأن رأيك سوف يعامل بسرية تامة، ولن يستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة.

وشكراً لكم على حسن تعاونكم.

إعداد الطالبة: قويدري جهاد

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لعينة الدراسة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

أنثى

ذكر

1-الجنس:

- 2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
- 3-الرتبة: أستاذ مساعد - أ - أستاذ باضر - ب - أستاذ محاضر - أستاذ العاللي
- 4-الوظيفة في الجامعة: أستاذ أستاذ إداري
- 6-سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستمارة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

يهدف هذا المحور إلى معرفة أنواع الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- الثقافة البيروقراطية						
01	تعتمد كليتنا على الإجراءات الرسمية والقانونية في اتخاذ القرارات.					
02	تركز كليتنا على تحديد الحقوق والواجبات في العمل.					
03	تعتمد كليتنا على التسلسل الهرمي لتدفق المعلومات وتنفيذ الأعمال.					
04	تعتمد الإدارة بشكل دائم على رقابة العمل.					
05	تلزم كليتنا الموظفين بتطبيق القواعد والقوانين بكل دقة.					

					تركز كليتنا على تنفيذ اللوائح والأنظمة في إدارة العمل.	06
ب- الثقافة الإبداعية						
					تتم كليتنا بتوفير الظروف التي تساعد على الإبداع.	07
					تشجع كليتنا لتشجيع الموظفين على تحسين مستواهم العلمي.	08
					تحرص كليتنا على مكافأة الأداء المتميز.	09
					تتم كليتنا بمقترحات وآراء الأساتذة.	10
					توفر كليتنا المناخ الملائم لخلق الإبداع.	11
					تؤكد كليتنا على فكرة اعتبار الخطأ مصدراً من مصادر التعلم.	12
					تشجع كليتنا تكوين فرق العمل المبدعة.	13
ج- الثقافة الداعمة						
					تركز كليتنا على الجانب الإنساني في العمل.	14
					تؤكد كليتنا على تطبيق مبدأ العدالة و المساواة .	15
					تشعر كليتنا أفرادها بأنها تدعمهم في التعبير عن رأيهم.	16
					تدعم كليتنا العمل الجماعي.	17
					تدعم كليتنا الأفراد ليشركوا في صنع القرارات.	18
					تقدم كليتنا الدعم الكافي عند رغبة أفرادها في تطوير معارفهم ومهاراتهم.	19
					يراعي المسؤولون بكليتنا الظروف الشخصية لأساتذة في المواقف الصعبة.	20
د- ثقافة الدور						
					تتوفر لديك المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي تؤديها.	21
					توفر كليتنا قواعد واضحة و صريحة في العمل.	22

					23	هناك تحديد واضح ومحدد للمهام والمسؤوليات في كليتنا.
					24	يتم الحكم على أداء الأفراد من خلال التزامهم بالقواعد والإجراءات.
					25	يتم مكافئة الأشخاص على مدى التزامهم باللوائح وحدود سلطاتهم.
					26	هناك تحديد دقيق للسلطات والصلاحيات في شتى الوظائف.

المحور الثاني: مقاومة التغيير

يهدف هذا المحور إلى معرفة مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	مقاومة التغيير وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- أشكال مقاومة التغيير						
01	لا أنفذ الأعمال الموكلة إلي في ظل نظام التعليم عن بعد بالسرعة المطلوبة.					
02	لا أهتم بإيصال المعلومات الخاصة بنظام التعليم عن بعد للزملاء.					
03	لا أستطيع كتم غضبي عند النقاش حول التعليم عن بعد في جامعتنا.					
04	عند المناقشة مع زملائي كثيرا ما أقوم بتوضيح إيجابيات التعليم التقليدي مقارنة بالتعليم عن بعد.					
05	اشعر أن لا جدوى من طاقتي المبذولة في التعليم عن بعد نظرا لعدم نجاعته.					
06	لا يهمني التعاون مع المسؤولين لإنجاح التعليم عن بعد لأنني أعتقد أن لا جدوى منه					
07	لا يهمني حضور الاجتماعات والدورات التي تعقدها الإدارة حول التعليم عن بعد					
08	عادة ما اختلف مع المسؤولين حول ضرورة تطبيق نظام التعليم عن بعد					
09	دائما ما أصر أن نظام التعليم التقليدي أكثر نجاعة من نظام التعليم عن بعد					
ب- أسباب مقاومة التغيير						

					يتجاهل القائمون على تطبيق نظام التعليم عن بعد الجوانب الإنسانية في سعيهم لإنجاح هذا النظام	10
					أجد صعوبة في الاتصال مع القائمين على تطبيق نظام التعليم عن بعد عند حاجتي لهم	11
					أشعر أن هذا التغيير (الانتقال نحو التعليم عن بعد) فرض علينا بالقوة	12
					لا متاح لي فرصة المشاركة في إعداد مضمون نظام التعليم عن بعد أو طرح أفكار حوله	13
					يهدد التعليم عن بعد استقرار الوظيفي	14
					في ظل التعليم عن بعد أحشى فقدان بعض المهارات (التواصل وتقديم الدروس،...) التي املكها في التعليم التقليدي	15
					أرى أن تغيير نظام التعليم لم يتم وفق منهجية مدروسة	16
					البنية التحتية الحالية لجامعتنا (التكنولوجيا المتوفرة، التدريب الموجه للأساتذة، الشبكات، البرمجيات،...) لا توفر جو مناسب لتطبيق التعلم عن بعد	17
					لا أشعر بضرورة التغيير نحو التعليم عن بعد	18
					لا يوجد دليل عمل يوضح كيفية العمل والتعامل في ظل نظام التعليم عن بعد	19
					المعلومات الخاصة بنظام التعليم عن بعد غير كافية (من حيث الأهداف، المسؤوليات، الحقوق،.....)	20
					أتحوف من زيادة عبء العمل في نظام التعليم عن بعد	21
					لا أحب فقدان الروتين الذي تعودت عليه في التعليم التقليدي	22
					لا أستطيع التعامل مع المشاكل التي يولدها نظام التعليم عن بعد نظرا لحداثة هذا النظام.	23

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (02)

الأساتذة المحكمين للإستبانة المعنوية ب:

"أثر الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير دراسة ميدانية بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر -بسكرة-"

الجامعة	الرتبة	أسماء المحكمين	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة.	أستاذ محاضرة - أ -	خان أحلام	02
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة.	أستاذ محاضر - ب -	خريف نادية	03