



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسيكة-  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



# العلاقة بين التغيير التنظيمي و القيم التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بسيكة

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص إدارة و عمل

إشراف:  
أ.بومعرف نسيمية

- إعداد الطالب :  
- زراري صلاح الدين

السنة الجامعية : 2015-1014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و تقدير

قال الله تعالى " ومن شكر فإنما يشكر لنفسه و من كفر فإن ربي غني كريم "

و قال صلى الله عليه و سلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل... "

إنطلاقا مما تقدم ، أتقدم بجزيل الشكر و العرفان لكل شخص قدم لي النصيحة و المشورة في إعداد هذا المذكرة، و أخص بالشكر الأستاذة "بومعروف نسيمه" ، وذلك لتفضلها بالإشراف على هذا البحث و إثرائه ، كما أتقدم بالشكر للأستاذة الفاضلة "بن تركي أسماء" التي لم تبخل علينا بنصائحها القيمة.

كما نتقدم بالشكر و الإمتنان إلى كافة الأساتذة في قسم علم الاجتماع على إبدائهم لنصائح قيمة كانت لنا نبراسا أضاء لنا طريقنا.

كما أتقدم بالشكر لكل من أعاننا على إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

جزاكم الله خيرا و بارك الله فيكم جميعا

# إهداء

إلى من حملتني وهنا على ومن و كانت سر وجودي، و التي حبي لها لا يمكن أن تصفه الكلمات  
مما كانت بلاغتهما و صدقهما، إلى نبع الحنان أمي أطل الله في عمرها.

إلى من لا يستطيع اللسان عن التعبير عن مدى حبي و احترامي و تقديري له ، الذي حمل مشعل  
دراستي و كان لي سند طيلة مشواري الدراسي، صاحب القلب المعطاء الذي افتخر و اعتز بأبي  
الغالي.

# فهرس الجدول

| الصفحة | عنوان الجدول   | الرقم |
|--------|--|-------|
| 78     | جدول يوضح جنس العينة   | 01    |
| 79     | جدول يوضح المستوى التعليمي للعينة  | 02    |
| 79     | جدول يوضح عدد سنوات الخبرة المهنية للعينة  | 03    |
| 80     | جدول يوضح الرتبة المهنية للعينة  | 04    |
| 86     | جدول يوضح طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والقيم التنظيمية<br>الأصلية للمؤسسة   | 05    |
| 89     | جدول يوضح طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والقيم التنظيمية<br>المستحدثة للمؤسسة | 06    |

## فهرس الأشكال:

| صفحة | عنوان الشكل                            | رقم الشكل    |
|------|--|--------------|
| 34   | يوضح مراحل التغيير التنظيمي في المؤسسة | الشكل رقم 01 |
| 58   | يوضح تكوين القيم التنظيمية             | الشكل رقم 02 |

# فهرس المحتويات

شكر و تقدير  
فهرس المحتويات  
فهرس الجداول  
فهرس الأشكال  
ملخص الدراسة

المقدمة.....أ

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

- الإشكالية.....3  
ثانيا: أهمية الدراسة.....5  
ثالثا: مبررات اختيار الموضوع.....5  
رابعا: أهداف الدراسة.....6  
خامسا: تحديد المفاهيم.....7  
سادسا: الدراسات السابقة.....13

## الفصل الثاني: الدراسة النظرية للتغيير التنظيمي.

- تمهيد  
أولا: النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي .....25  
ثانيا: مراحل التغيير التنظيمي .....30  
ثالثا: أنواع وأنماط التغيير التنظيمي .....34  
رابعا: مستلزمات التغيير التنظيمي .....39  
خامسا: أهداف التغيير التنظيمي .....41  
سادسا: مداخل التغيير التنظيمي .....42  
سابعا: القوى المؤثرة في التغيير التنظيمي .....44  
ثامنا: مقاومة التغيير التنظيمي.....46  
خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: الدراسة النظرية للقيم التنظيمية

- تمهيد  
أولا: إهتمام العلوم الاجتماعية بدراسة القيم.....52  
ثانيا: مراحل تطور القيم التنظيمية.....53  
ثالثا: أهمية القيم التنظيمية.....56  
رابعا: تكوين القيم التنظيمية.....58  
خامسا: خصائص القيم التنظيمية.....59  
سادسا: تصنيف القيم.....61  
سابعا: مصادر القيم.....62  
ثامنا: تغيير القيم التنظيمية.....65  
تاسعا: تأثير القيم التنظيمية على المنظمات.....66  
خلاصة الفصل

## الفصل الرابع: الجانب الميداني

- تمهيد  
أولا: مجال الدراسة.....71  
ثانيا: المنهج المتبع للدراسة.....76  
ثالثا: عينة الدراسة.....77

|          |  |
|----------|--|
| 80.....  | رابعاً: أدوات جمع البيانات.....                  |
| 83.....  | خامساً: أساليب المعالجة الاحصائية.....           |
| 84.....  | سادساً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية..... |
| 104..... | سابعاً: نتائج الدراسة.....                       |

الختمة

قائمة المصادر و المراجع

الملاحق



# ملخص الدراسة

جاءت هذه الدراسة التي تهدف الى معرفة طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والقيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة وذلك من خلال مؤشرات التغيير التنظيمي من هيكل تنظيمي عمليات ادارية طرق واساليب العمل الاداري، الأجر التدريب المنح العلاوات، اللوائح والاجراءات وكذا الخدمات الاجتماعية وكذلك من خلال مؤشرات القيم التنظيمية من انتماء وولاء وتعاون وتشجيع على اتخاذ القرارات وعدالة بين الموظفين...

ولتحقيق هذا تم اعداد استمارة استبيان وزعت على عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببسكرة والبالغ عددهم 60 عامل.

ومن اهم النتائج التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة موجبة بين التغيير التنظيمي و القيم التنظيمية الأصلية للمؤسسة  
-وجود علاقة طردية موجبة بين التغيير التنظيمي والقيم التنظيمية المستحدثة بالمؤسسة

ومنه استنتجنا ان للتغيير التنظيمي علاقة طردية موجبة مع القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي للتساؤل الاول وهو 1.66، و المتوسط الحسابي للتساؤل الثاني و الذي =1.88

## مقدمة:

من أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المؤسسات على اختلاف نشاطاتها في الوقت الراهن هي قضية التغيير التنظيمي، فالمؤسسة تسعى جاهدة الى تحقيق التقدم والتطور في مجال الإنتاج وكذا تحقيق التوازن والاستقرار ومواكبة كل المستجدات البيئية المحيطة بها.

وهذا لا يتحقق إلا بقيامها بعدة تغييرات تنظيمية التي تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المخطط لها والتي تضمن استقرارها والحفاظ على مكانتها.

ومن هذا جاءت هذه الدراسة للبحث عن طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والقيم التنظيمية للمؤسسة متخذين مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببسكرة نموذجا لذلك.

وذلك من خلال مجموعة من الخطوات مقسمة إلى أربع فصول:

الفصل الأول: وهو بعنوان موضوع الدراسة ويحتوي على: الإشكالية، التساؤلات، أهمية الدراسة، مبررات اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، ثم عرض بعض الدراسات السابقة المشابهة لدراستنا.

والفصل الثاني: وهو بعنوان الدراسات النظرية للتغيير التنظيمي والذي يحتوي على النظريات المفسرة للتغيير ثم مراحل التغيير التنظيمي، أنواع وأنماط التغيير التنظيمي، مستلزمات وأهداف التغيير التنظيمي، مداخل التغيير التنظيمي، القوى المؤثرة في التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير التنظيمي، والتغلب على مقاومة التغيير التنظيمي.

والفصل الثالث كان بعنوان الدراسة النظرية للقيم التنظيمية والذي احتوى بدوره على:

أولاً: اهتمام العلوم الاجتماعية بدراسة القيم، ومراحل تطور القيم التنظيمية، ثم أهمية القيم التنظيمية، تكوين القيم التنظيمية، خصائص القيم، تصنيف القيم، مصادر القيم، تغيير القيم التنظيمية، تأثير القيم التنظيمية على أداء الأفراد والمنظمات.

أما الفصل الرابع فهو بعنوان: الجانب الميداني للدراسة وقد تضمن مجال الدراسة (المكاني والزمني والبشري، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة، عرض وتحليل وتفسير الجداول وفي الأخير استخلاص ومناقشة النتائج.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: أهمية الدراسة.

ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: تحديد المفاهيم.

سادساً: الدراسات السابقة.

## أولاً: الإشكالية

تواجه المنظمات في العصر الحالي مجموعة من التحديات الجديدة تختلف عن تلك التي كانت تواجهها في العصر المنصرم وبشير الجرد في العصر إلأن منظماتنا اليوم تواجه تحديات ناجمة عن التنافس مما يستدعي الحاجة إلى التغيير أو التجديد التنظيمي واكتساب ميزة إستراتيجية والاحتفاظ بالقيم والمعايير التنظيمية في نفس الوقت بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعية وبناء علاقات جديدة مع العاملين.

ولأن التنظيمات تتسم بالدينامية فإن التغيير التنظيمي أمر ضروري و يعتبر أحد أنواع أو نتائج التغيير الإجتماعي, كما يعتبر أحد أوجه الحياة المنظمة وتحاول من خلاله النهوض و التقدم نحو الأحسن, حيث يقتضي إستمرار المنظمة و المحافظة على كينونتها و تكيفها مع البيئة إلى توجهاتها (الداخلية و الخارجية) وذلك انطلاقاً من الدراسة التي تكون ضمن نسق مفتوح.

ومن هنا ظهرت حتمية التغيير التنظيمي كونه عملية مقصودة وهادفة للبقاء من خلال الانتقال من وضعية المالية إلى وضعية أخرى مغايرة عن طريق تجنب أوضاع المنظمة وإحداث تعديلات في طرقها وأساليبها ووظائفها ومواردها البشرية لبلوغ الأهداف المسطرة ولكي يتم تحقيقه بصفة ناجحة يتطلب ذلك تحديد معايير بدقة لتسهيل عملية تطبيقية على واقع المؤسسة وما تشتمل عليه من هيكل تنظيمي وبيئة تنظيمية ونمط قيادي سائد فيها وكلها تشكل وتعبّر عن شخصية المنظمة والتي بدورها تتجسد في مجموعة القيم التنظيمية

التي ترسم معالم سلوك الأفراد العاملين بها و تؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المنظمة.

و القيم التنظيمية جزء من مجموعة القيم العامة للفرد يعبر عنها من خلال إظهارها في التفاعلات و أثناء أداء الموظفين لأدوارهم و وظائفهم فهي بمثابة موجة سلوك الموظف داخل المؤسسة سواء تم إدراك ذلك أم لم يتم إدراكه.

وهي تشكل هوية المنظمة و شخصيتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات و يعبر بذلك محمد قاسم القريوتي بقوله:<sup>1</sup> "أن المنظمة التي لها نظاما قيميا قويا و متماسك... تستطيع النجاح. أما المنظمات الفاشلة غالبا ما يكون فشلها نتيجة ضعف نظامها القيمي أي عدم الاتفاق او الاجتماع على منظومة قيم واحدة و على معتقدات إيجابية في العمل".

فالقيم التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات التي يبنها الأفراد داخل التنظيم و في بيئة العمل وهي تعمل كموجه و محدد لسلوك العامل و تعمل على تحديد ما هو صحيح و ما هو خاطئ وما هو مرغوب و ما هو غير مرغوب.

وتظهر لنا من خلال عدة أبعاد كالعدل و الكفاءة و الفعالية بالإضافة إلى قيم جديدة و قيم أصلية. فهي كلها جزء من المنظومة الثقافية بالمؤسسة و هي احد أهم العناصر التي تستجيب للتغيرات التنظيمية المختلفة.

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2013، ص97.

و لكن مشكل التغيير التنظيمي و ما يمسه من جوانب عديدة و مختلفة في المنظمة فانه بالضرورة يشمل المنظومة القيمة للمؤسسة و أن القيم كما نعلم أنها بمثابة الهوية للمنظمة و بالتالي نضع التساؤل الرئيسي الذي يعبر عن إشكالتنا و هو كالتالي :

ما طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي و القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة؟

ومن التساؤل الرئيسي يمكن صياغة تساؤلات فرعية وهي،

ما طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي و القيم الأصلية بالمؤسسة؟

ما طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي و القيم التنظيمية المستحدثة بالمؤسسة؟

### ثانيا: أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الهام الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تحقيق التكيف مع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة .
- مساهمة التغيير التنظيمي في تطوير وتنمية المؤسسة .
- كذلك التعرف على أهمية القيم التنظيمية في تحقيق التطور والاستقرار للمؤسسة .
- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بالقيم التنظيمية للمؤسسة .

### ثالثا: مبررات اختيار الموضوع:

من المعروف أن لكل باحث مبررات ودوافع أدت به إلى اختيار مشكلة من أجل دراستها والبحث فيها، ومن أهم المبررات التي أدت بنا إلى التطرق إلى هذه المشكلة هي كالتالي:

**1- أسباب ذاتية:**

- هو أن المؤسسة الجزائرية عرفت منذ الاستقلال عدة تغييرات في هيكلتها ومنظوماتها الثقافية وذلك بهدف مواكبة التطورات الاقتصادية و الإجتماعية الحاصلة في العالم، وهذا ما دفعنا هذا إلى التطرق لهذه المشكلة.

- إرتباط الموضوع بالتخصص والمتمثل في علم الإجتماع إدارة وعمل بالإضافة إلى زيادة معارفنا العلمية.

**2- أسباب موضوعية:**

- التعرف على معنى التغيير التنظيمي والقيم التنظيمية.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والقيم التنظيمية للمؤسسة.

**رابعاً: أهداف الدراسة:**

إن هدف أي بحث علمي هو الوصول الى نتائج نهائية عن المشكلة المدروسة وهذا ما سنحاول الوصول إليه من خلال الأهداف التالية:

**1- الأهداف العلمية:**

- إنجازنا لهذا البحث بمثابة محاولة منا لتطبيق مبادئ البحث العلمي وتقنياته المنهجية على موضوع يدخل في نطاق التخصص، وكذا النزول إلى الميدان والتعرف على الحياة التطبيقية من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة.

**2- الأهداف العملية:**

- ويتمثل الهدف الأساسي في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والقيم التنظيمية (الأصلية والمستحدثة) بالمؤسسة.



**خامساً: تحديد المفاهيم:**

يعتبر عنصر تحديد المفاهيم الإطار النظري للبحث و البناء الفكري له فتحديد المفاهيم و المصطلحات العلمية للدراسة، تعتبر إحدى الخطوات المنهجية الهامة. في تصميم البحث أو الدراسة، بحيث يجب جمع تعاريف واضحة و دقيقة لكل مفهوم لتفادي التشابك، ومن هذا المنطلق نفرض بعض التعاريف التالية:

**1-1/ لغة:**

ورد في معجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي: 1:

- غير الشيء: أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه.

ومعناها في اللغة تدور على أصليين هما:

\*إحداث شيء لم يكن من قبل

\*انتقال الشيء من حالة إلى حالة أخرى

- كما جاء في لسان العرب أن.2

التغيير من غيره أن تحول الشيء عن حاله أو بدل، كانه جعله غير ماكان عليه.

**1-2/ اصطلاحاً:**

هو الانتقال من حالة سائدة إلى حالة مغايرة لها، نقد تكون مجربة في الماضي أو تكون

حالة جديدة يراد تطبيقها على الحالات السائدة و الممارسات اليومية.<sup>3</sup>

يلاحظ أن هذا التعريف ركز على الانتقال من حالة قديمة سائدة إلى حالة جديدة يراد

تحقيقها .

<sup>1</sup>الجرحاني: قاموس التعريفات، دار الصادر، لبنان، 1998 ص 260 .

<sup>2</sup> أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم: لسان العرب، ط3، بيروت، 1994، ص341.

<sup>3</sup> رافدة عمر حريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ص65.

أ. أو هو " الحصول على شيء جديد مختلف عن الشيء المتوفر أو القديم .1 "

ركز هذا التعريف على كل ما هو جديد و أهمل الجوانب القديمة و التي هي قاعدة لتأسيس الجديد.

وكذلك يعرف التغيير على انه : سلسلة من المراحل التي يتم من خلالها الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد.2

- ووفق هذا التعريف فان التغيير يتم وفق مراحل متتالية و متعاقبة ولا يتم بشكل مفاجئ.

## 2. تعريف التنظيم اصطلاحاً:

كما توجد تعريفات عدة للتنظيم نذكر منها :

- أنه وحدة اجتماعية يتم إنشائها من اجل تحقيق هدف معين.3

- نجد ان هذا التعريف ركز على الجانب الاجتماعي للتنظيم مهملًا الجوانب الأخرى لإقتصادي و القانوني و الثقافي. كما يمكن تعريفه على أنه :

"وحدة اجتماعية لها حدودها و أهدافها ،وتهدف إلى تحديد الأعمال المراد انجازها تحديدا واضحا ثم تجميعها في مجموعات مرتبة و متناسقة ،مع تحديد المستويات و السلطات و إنشاء العلاقات المتبادلة ، و وضع أسس تعاون بين أفراد المستويات المختلفة أفقيا و راسيا حتى يمكنها أن تعمل عملا مشتركا للوصول إلىالأهداف المشتركة".4

- يلاحظ أن هذا التعريف شامل و جامل ، حيث تطرق إلى جميع جوانب التنظيم و خطط عمله وكذلك على المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة. .

ومما سبق نستنتج أن تعريف التنظيم إجرائيا كما يلي:

<sup>1</sup> رافدة عمر الحريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص65.

<sup>2</sup> عدنان عتوم، قاسم كوفحي: القيادة والتغيير، الطريق نحو النجاح، دار الآثار، عمان، 2011، ص81.

<sup>3</sup> موسي اللوزي التنمية الإدارية، ط2، دار وائل، عمان، 2002، ص224.

<sup>4</sup> حسين عبد الحميد ر شوان: علم الاجتماع التنظيم، شباب الجامعة، مصر، 2004، صص17-18

" وحدة اجتماعية ذات صيغة تنظيمية يتم فيها تحديد الأعمال و المستويات و السلطة و إنشاء علاقات بهدف تحقيق الأهداف المسطرة "

### 3- تعريف التغيير التنظيمي :

#### إصطلاحا :

ولقد وردة عدة تعريفات نورد منها التالية :

عرفه سعيد عامر على انه: تحرك ديناميكي بإتباع طرق و أساليب مستحدثة عن الابتكارات المادية و الفكرية ليعمل بين طياته وعودا و أحلام البعض ندم و البعض الآخر، وفق الاستعداد الفئوي الإنساني ، و في جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها و التغيير في حد ذاته هو استجابة من قبل المنظمات للمستجدات اليومية التي يتركها التقدم العلمي و التطور الفني في الماديات و الأفكار.<sup>1</sup>

- يرى الباحث أن التغيير التنظيمي هو عملية ديناميكية مفروضة نتيجة للتطورات الحاصلة في الابتكارات و الأفكار .

- كما عرفه أفندي بأنه :ناتج الجهد البشري في محاولاته في إصلاح واقعه للتغلب على المشاكل و القيود التي تحد من إشباعه لإحتياجاته .<sup>2</sup>

يرى الباحث من خلال التعريف الذي قدمه أن التغيير التنظيمي هو عملية لإصلاح واقعه و تحقيق ما يهدف إليه ،مهملا بذلك مايرتبط به من تطورات تفرض إحداث التغيير لمواكبتها.

وقد عرفه علي السلمي على انه :إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي ،مستهدفة احد الأمرين و هما ،ملائمة الأوضاع و أوجه

نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رافدة عمر حريري، مرجع سابق الذكر، ص66.

<sup>2</sup> خضر مصباح الطيبي: ادارة التغيير التحديات و الاستراتيجيات، للمدراء المعاصرين، دار حامد، الأردن، 2011، ص31

<sup>3</sup> علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، ط3، القاهرة، 1988، ص327.

في هذا التعريف نجد أن التغيير التنظيمي هو عبارة عن احدث تعديلات في أهداف و سياسات و عناصر العمل من اجل التلاؤم مع الأوضاع .

كما عرفه (Skibbins) بأنه: " الأسلوب لإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا.1

و يهدف الباحث في هذا التعريف على أن التغيير التنظيمي أسلوب إداري يعمل على تطوير المنظمة مستقبلا .

أما (Francoisbooner) عرفه بأنه :عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية و الجماعية للعاملين في المنظمة ، و طريقة توجيههم و التفاعل في قلب المنظمة ومحيطها من خلال التغيير التنظيمي.2

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نضع تعريفا إجرائيا للتغيير التنظيمي كما يلي : هو انتقال المنظمة من وضعية حالية إلى وضعية مغايرة أحسن مما كانت عليه ،سواء كان هذا التغيير في هيكلها أو حجمها أو نظمها أو طرق و أساليب و نوعية أعمالها و هذا تماشيا مع بيئتها الداخلية و الخارجية و ذلك لتحقيق أهدافها .

## 2/ تعريف القيم التنظيمية:

**1/1/ اللغة:** وردة كلمة قيم في اللغة اللاتينية و هي مأخوذة من الفعل Valeo ومعناها : قوي يعبر عن فكرة أناالإنسان يعيش في صحة جيدة .

- واستخدم الفرنسيون القيمة بمعنى valeur و إرتبطة بمعنى اقتصادي وبفكرة كسب المال من اجل الحصول على الأشياء .

- أما في الانجليزية فاستخدم المصطلح Worth واحتفظ بالمعنى اللاتيني يعني القوة .

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود: نظرية منظمة، ط2، دار المسيرة، عمان، 2005، ص103.

<sup>2</sup> موسي اللوزي، مرجع سابق الذكر، ص224.

- ووردة كلمة قوة في القران الكريم في قوله تعالى "فيها كتب قيمة" كما ورد أيضا في "الدين القيم" فالإنسانو العمل أو الدين يكون قيما بمعنى انه مستقيم ، و الإنسان القيم هو المستقيم في أفعاله و سلوكه.<sup>1</sup>

القيم : قيمة الشيء قدره ، و قيمة المتاع ثمنه.<sup>2</sup>

## 2-1/ اصطلاحا:

**القيمة :** عبارة عن مفهوم مجرد ضمني يعبر به الإنسان عن حكمه المفضل لسلوك معين أو أمر من الأمور في ضوء المبادئ و المعايير التي يضعها المجتمع الذي يعيش فيه.<sup>3</sup> ومن خلال هذا التعريف الذي يرى أن القيم هي مجرد تعبير إنساني عن سلوك أو أمر معين في إطار مبادئ المجتمع ومعاييره.

**القيم :** هي عبارة اتفاق مشترك بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب الجيد أو الغير جيد المهم أو غير مهم.<sup>4</sup> يركز هذا التعريف على أن القيم اتفاق مشترك فيه كل أعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب

- كما عرفها روبن ويليا مز roben .w : على أن القيم تشير إلى الإهتمامات والرغبات و الميولات و التفضيلات و الواجبات و الالتزامات الأخلاقية و الأمنيات و المطالب و الأهداف و الحاجات و ما يكرهه الناس و ما يجذبهم و مختلف الأنواع الأخرى من التوجهات المختارة.<sup>5</sup>

- نجد أن هذا التعريف قد فصل في القيم و لذلك فهو تعريف شامل للقيم

ومما سبق نستخلص تعريفا إجرائيا للقيم و هو كالتالي :

<sup>1</sup> سلوى السيد عبد القادر ومحمد عباس ابراهيم: الأنثروبولوجيا والقيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013، ص19.

<sup>2</sup>فايزة انور شكري: القيم الأخلاقية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص32 33

<sup>3</sup> ماهر محمود عمر: سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، ط2، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 192، ص127.

<sup>4</sup> رافدة عمر حريزي: مرجع سابق الذكر، ص51.

<sup>5</sup> سلوى السيد عبد القادر ومحمد عباس ابراهيم: مرجع سابق الذكر، ص20.

أن القيم هي بمثابة معايير ومبادئ يقيس بها المجتمع ما هو مرغوب وما هو غير مرغوبه كما أنها تعمل كموجه للسلوك وضابط له.

## 2/ تعريف القيم التنظيمية :

### أ /اصطلاحاً:

عرفتها كاثي أنز "k.anze" على أنها المعتقدات التي يحملها الأفراد و الجماعات و المتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى لها المنظمة ،أي تحقيق أهداف المنظمة .1

ركزت الباحثة في هذا التعريف على أن القيم التنظيمية .تتعلق بالأدوات و أهداف المنظمة و أهملت الجانب السلوكي للفرد و الجماعات داخل المنظمة و التصرفات بين العمال

كما تعرف القيم التنظيمية على أنها :الاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال المنظمة و تعمل على تحديد الاختيار بين الصالح و السيء و بين المهم و الغير مهم وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة.2

يلاحظ أن هذا التعريف ركز على ان القيم التنظيمية هي اعتقاد تبني عليه المنظمة كل من أعمالها و اختياراتها بين الصالح و السيئ و كذلك توجيهها للسلوك السائد فيها .

كما عرفت أيضاً بأنها :هي اتفاق مشترك بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب ،أو غير مرغوب،جيد أو غير جيد،مهم أو غير مهم فهي تمثل القيم في بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف المختلفة ،ومن هذه القيم ،

العدالة بين العاملين و الاهتمام بإدارة الوقت و الحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية.3

نجد أن هذا التعريف قد شمل القيم التنظيمية مثل جوانبها و بالتالي فهو تعريف عام و شامل لها .ومن خلال ماتم تقديمه من تعاريف نعطي تعريفاً إجرائياً للقيم التنظيمية كالتالي :

عجال مسعودة:القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير،تخصص علم النفس العمل والسلوك

<sup>1</sup>التنظيمي،جامعة بسكرة،ص39

<sup>2</sup>عبد الله مجلي الخزاعلة: الصراع بين القيم الاجتماعية و التنظيمي في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، 2009، ص 45

<sup>3</sup>بلفاسم سلاطينية وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص102.

هي مجموعة من التصورات و الاعتقادات المشتركة بين افراد المنظمة الواحدة ، و التي يطمح كل الموظفين من خلالها إلى تحقيق احتياجاتهم و أهدافهم المرجوة .

### سادسا: الدراسات السابقة :

تعرف الدراسات السابقة على أنها الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، هذا النوع من الدراسات يوجد في الجرائد، البحوث، والكتب، المخططات أو في المذكرات أو الأطروحات الجامعية .

والدراسات السابقة إما أن تكون مطابقة، ويشترط حينئذ اختلاف ميدان الدراسة، أو تكون دراسات مشابهة وفيها يبرز الباحث الجانب الذي يتناول بالدراسة.<sup>1</sup>

وتكمن أهمية عرض هذه الدراسات في تكوين خلفية نظرية عن موضوع الدراسة والإستفادة من مجهود الآخرين والتبصر لأخطائهم.<sup>2</sup>

ومن خلال هذا سيتم عرض بعض من الدراسات السابقة بطريقة موجزة وهذا لتكوين خلفية مرجعية عن الظاهرة محل الدراسة .

- الدراسة الأولى: بعنوان اتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وهي مذكرة مقدمة من طرف الطالبة بومعراف نسيمة للحصول على درجة الماجستير تخصص علم النفس الاجتماعي للسنة الجامعية 2010/2009، وهي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

ولقد اعتمدت الباحثة نظريا على فصلين، ولقد جاء الفصل الأول بعنوان: التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، والفصل الثاني بعنوان: الاتجاهات النفسية والاجتماعية.

وكان التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة على النحو التالي:

هل يتجاوب العمال مع التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية بشكل ايجابي؟

<sup>1</sup> رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002، ص91.  
<sup>2</sup> فضيل دليو: دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص ص 37-44.

وانبثق عن هذا التساؤل تساؤلات فرعية:

- هل اتجاهات العمال نحو أسباب تحول المؤسسة الصناعية إلى مؤسسة خاصة إيجابية؟  
- ما مدى إيجابية اتجاهات العمال نحو المزايا والحقوق المكتسبة والمتوقعة بعد هذا التغيير التنظيمي؟

- ما اتجاهات العمال من المشاكل التي قد تنجم عن هذا التغيير التنظيمي؟

وكانت الفرضية العامة على النحو التالي :

يتجاوب العمال مع التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية بشكل إيجابي .

وجاءت الفرضيات الفرعية على النحو التالي :

- يتجه العمال بشكل إيجابي نحو أسباب تحول المؤسسة الصناعية إلى مؤسسة خاصة .

- اتجاهات العمال نحو المزايا والحقوق المكتسبة والمتوقعة بعد هذا التغيير التنظيمي إيجابية

- يقف العمال موقفا إيجابيا من المشاكل الناجمة عن هذا التغيير .

وإعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف الوقائع وتحليل النتائج،  
وتتمثل المجال المكاني للدراسة في مؤسسة الكوابل ببسكرة .

كما كان أيضا المجال البشري يحتوي على 1030 فرد، ممتثلة في 07 إطارات، إطارات مسيرة 66 فرد، إطارات سامية 13 فرد، أعوان التنفيذ 72 وأعوان التحكم 231 فرد .

أما المجال الزمني : فقد كان على مراحل، فكانت المرحلة الأولى بين 07 و12 مارس 2009 تمثلت في زيارة ميدانية، ثم مرحلة ثانية بين 25 و 31 مارس 2009 تم فيها تحديد وصياغة بنود الاستمارة، ثم مرحلة رابعة في 20 ديسمبر 2009 تم توزيع الاستمارة وفي المرحلة الأخيرة 09 جانفي 2010 تم تفرغ البيانات .



و استخدمت الباحثة العينة العشوائية المنتظمة تمثلت في 10% من مجتمع الدراسة مستخدمًا الملاحظة البسيطة المباشرة والمقابلة واستمارة المقياس كأدوات لجمع البيانات .

أما الأساليب الإحصائية فقد اعتمدت على حساب النسب المئوية والتكرارات ومتوسط الأوزان و كاي 2 بالإضافة إلى معامل ارتباط بيرسون وسبيرمان وكذلك صدق المحكمين والثبات والتجزئة النصفية .

ولقد تمثلت النتائج التي توصلت إليها الباحثة في :

- تحقيق الفرضية الأولى - إيجابية - على اعتبار أن كل الأسباب الواردة بهذا الخصوص من أهم الضرورات التي دعت الى إحداث تغيير في المؤسسة الجزائرية لتحقيق مستوى محلي ودولي متميز .

- أما الفرضية الثانية : فلم تتحقق والتي تنص على أن اتجاهات العمال نحو المزايا والحقوق المكتسبة لابد وأن تتحقق في ظل التغيير التنظيمي الجديد، لكن يبدو أن المؤسسة لم تحقق للعمال ما كانوا ينتظرونه .

- أما الفرضية الثالثة : فقد تحققت على اعتبار أن اتجاهات العمال إيجابية حيال المشاكل الناجمة عن التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، لأن كل المشاكل المذكورة تصب غالبها في تجاهل مصالح العامل ومتطلباته كإنسان ما يؤدي إلى زعزعت أمنه الوظيفي .

وكانت النتائج العامة : على أن مؤسسة الكوابل تبنت نظام الخوصصة قصد زيادة الربح وتحقيق تبادلات تجارية محلية ودولية بتعزيز الكفاءة الإقتصادية من خلال تعزيز أسواق المنافسة وخلق الحوافز وتشجيع الإستثمارات المحلية والأجنبية في الاقتصاد الوطني، ووفرت لتحقيق ذلك يد عاملة مؤهلة وتحفيز العمال معنويا من خلال الترقيات ومنحهم مكافأة وزيادات في الأجور، واستعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة، وكذلك تسريح العمال

الزائدين عن الحاجة بشكل قانوني أحيانا وتعسفي غالبا وحرمان العمال المسرحين من حقوقهم الكاملة.<sup>1</sup>

### الدراسة الثانية :

تسيير الموارد البشرية ودوره في إدارة التغيير ، دراسة ميدانية بالوحدة الولائية لبريد الجزائر مسيلة .

وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير من طرف الطالب مراد بن حرز الله في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة السنة الجامعية 2009-2010 .

وجاء التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة على النحو التالي :

- ما الدور الذي يلعبه تسيير الموارد البشرية في إدارة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر مسيلة؟

والتساؤلات الفرعية التالية :

- هل لتسيير الموارد البشرية دور في تهيأت وإحداث عملية التغيير في مؤسسة بريد الجزائر المسيلة؟

- هل يساهم تسيير الموارد البشرية في تنفيذ التغيير بمؤسسة بريد الجزائر المسيلة ؟

- ما مساهمة تسيير الموارد البشرية في تثبيت التغيير وتعزيزه في مؤسسة بريد الجزائر المسيلة ؟

كما إعتد الباحث نظريا على فصلين حيث جاء الفصل الثاني بعنوان تسيير الموارد البشرية والفصل الثالث بعنوان إدارة التغيير والفصل الرابع بعنوان مؤسسة بريد الجزائر .

<sup>1</sup>بومعروف نسيمية : اتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل، بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (منشورة)، جامعة بسكرة ،قسم علم الاجتماع، 2010/2009.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة إعتد الباحث على المنهج الوصفي الذي يسعى من خلاله وصف دور تسيير الموارد البشرية في إدارة التغيير ، وكان المجال المكاني للدراسة بمؤسسة بريد الجزائر لولاية المسيلة ، ويشرف على تسييرها 72 مكتبا موزعين على تراب الولاية ، كما كان المجال البشري لها هو 439 فرد كعدد إجمالي يعمل بالمؤسسة منقسم إلى 72% ذكور مقابل 28% إناث .

أما المجال الزمني للدراسة فقد مر بثلاث مراحل :

تمثلت المرحلة الأولى بجولة إستطلاعية لمقر المؤسسة ، والمرحلة الثانية بعد مراجعة الإستمارة ودليل المقابلة والملاحظة ، أما المرحلة الثالثة فاستمرت 10 أيام من 22 إلى 31 جويلية 2008 تم فيها توزيع إستمارة البحث على أفراد العينة كما إختار الباحث العينة العشوائية المنتظمة إستنادا إلى موضوعه وإختار عينة قدرها 10% والتي أعطيت ل 44 مفردة .

كما إعتد الباحث على الأساليب الإحصائية تتمثل في مقياس النزعة المركزية و الإحصاء الإستدلالي كمعاملات الارتباط مثل بيرسون وكذلك معامل ارتباط سبيرمان بالإضافة إلى كاي 2 .

وكانت النتائج على النحو التالي :

نتائج الفرض الأول : مفاده يساهم تسيير الموارد البشرية في إحداث عملية التغيير في مؤسسة بريد الجزائر المسيلة ، ومما سبق يتضح أن محتوى الفرضية المطروحة صحيح ولكن هذه المساهمة موجه بشكل خاص لفئة الإطار السامية .

نتائج الفرض الثاني : مفاده يساهم تسيير الموارد البشرية في تنفيذ التغيير في مؤسسة بريد الجزائر، ومما سبق يتضح محتوى الفرضية الثانية صحيح ولكن هنا أيضا توجد العديد من الملاحظات التي تبين أن هذه المساهمة يطغى عليها ما يسمى أو ما يميز إدارة الأفراد أكثر ما يميز تسيير الموارد البشرية التي جاءت لتجعل الفرد محور إهتمام باعتباره أثن الموارد.

نتائج الفرض الثالث : مفاده مساهمة تسيير الموارد البشرية في تثبيت التغيير وتعزيزه في مؤسسة بريد الجزائر المسيلة ، ولقد تأكدت صحة هذه الفرضية ، الى أنها في نفس الوقت بينت أن هذه المساهمة يطغى عليها تسيير الأفراد وليس تسيير الموارد البشرية .

وجاءت النتائج العامة : نستخلص من خلال ما سبق أن هذه الدراسة أكدت صدق وصحة الفروض التي قامت عليها وبالتالي تكون الإجابة على التساؤل الرئيسي وهو أن تسيير الموارد البشرية يلعب دور أساسي في كل مرحلة من مراحل إدارة التغيير بمؤسسة بريد الجزائر بالمسيلة ، إلا أن هذا الدور مقتصر على الإطارات السامية بشكل أساسي وعلى المفتشين الرئيسيين مهملتا بذلك بقية العاملين رغم أنهم من يجسد التغييرات على أرض الواقع.<sup>1</sup>

**الدراسة الثالثة:** وهي بعنوان : القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم – دراسة لاتجاهات الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية للسنة الجامعية 2007-2006 جامعة بسكرة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وقامت الباحثة بـ:

صياغة الإشكالية في التساؤلات التالية :

ماهي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة في المنظمة والمتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة وإدارة المهام وإدارة البيئة ؟

ماهي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو فعالية التنظيم ؟

<sup>1</sup>مراد بن حرز الله : تسيير الموارد البشرية ودوره في إدارة التغيير – دراسة ميدانية بالوحدة الولائية لبريد الجزائر المسيلة . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص الموارد البشرية "غير منشورة" قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر – بسكرة-2009/2010

ماهي طبيعة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو هذه القيم واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم ؟

وكانت الفرضية العامة على النحو التالي :

- توجد علاقة طردية بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

الفرضيات الجزئية :

توجد علاقة طردية بين اتجاهات لإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة الإدارة واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم .

توجد علاقة طردية بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة المهمة و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم .

توجد علاقة طردية بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قي إدارة البيئة واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم .

ولقد تناولت الباحثة نظريا على فصلين، الفصل الثاني بعنوان: القيم التنظيمية، والفصل الثالث بعنوان: الفعالية التنظيمية ،

تناولت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ،أما المجال المكاني بمؤسسة الكوابل ببسكرة حيث يقدر المجال البشري بـ 50 إطارًا مسؤولاً . وذلك لطبيعة الموضوع كما إستخدمة الباحثة أسلوب الحصر الشامل.

أما المجال الزمني للدراسة مقسم إلى ستة مراحل وهي كالتالي :

المرحلة الأولى : كانت من شهر جانفي إلى نوفمبر 2005.

المرحلة الثانية : من ديسمبر إلى أفريل 2006 تم خلالها تحديد المشكلة.

المرحلة الثالثة : تمثلت فيها وضع الإجراءات المنهجية للدراسة ، وتصميم الاستبيان وذلك خلال شهر ماي إلى غاية شهر جوان 2006 .

المرحلة الرابعة : قامت الباحثة بتوزيع الإستبيان من أكتوبر إلى نوفمبر 2006 .

المرحلة الخامسة : تم فيها تفريغ بيانات الدراسة في الجداول وذلك من نوفمبر إلى ديسمبر 2006.

المرحلة السادسة : تم فيها إستخلاص النتائج في جانفي 2007.

ولقد إستخدمة الباحثة الأساليب الإحصائية المتمثلة في حساب المتوسطات الحسابية ودراسة العلاقة بمعامل الارتباط بيرسون .

\*نتائج الدراسة : وتم الوصول إلى النتائج التالية :

- وجود إتجاهات إيجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو الفعالية التنظيمية بأبعادها الأربعة مرتبناً كما يلي ( إدارة المهام ، إدارة العلاقات ' إدارة البيئة ، إدارة الإدارة).

- وجود اتجاهات إيجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو الفعالية التنظيمية بأبعادها الأربعة مرتبناً كما يلي :  
(المخرجات ، البيئة ، المدخلات ، العمليات )

- وجود علاقة طردية موجبة بين إتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية بأبعادها الإدارية وإتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.<sup>1</sup>

### الدراسة الرابعة :

بعنوان : القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية بثانويات بلدية بسكرة .

وهي مذكرة مقدمة من طرف الباحثة أسماء بن تركي لنيل شهادة الماجستير في عام الاجتماع تخصص تربية قسم علم الاجتماع كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2008/2007 .

وجاء طرح التساؤل الرئيسي كالآتي :

ما علاقة القيم التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية ؟

أما التساؤلات الفرعية فجاءت كا التالي:

<sup>1</sup> نجاه قريشي: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، دراسة لاتجاهات الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، "منشورة"، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007/2006.

1) ما مدى ممارسة أعضاء الإدارة المدرسية للقيم التنظيمية ( قيمة الانضباط في العمل ، قيمة المشاركة الجماعية ... )

2) ماهو مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية الممارسة ، كما تناولت الباحثة نظريا فصل عن القيم التنظيمية وفصل عن فاعلية الإدارة المدرسية وفصل آخر تناولت فيه العلاقة بين القيم التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية .

أما في القسم الإجراءات المنهجية في الدراسة الميدانية : كان المجال المكاني للدراسة يتمثل في 12 ثانوية بلدية بسكرة موزعة على ثلاث مناطق : منطقة شرقية ، منطقة وسطى ، منطقة غربية ،وقدر المجال البشري با 205 إداري مقسمين بين مدير ومتصرف مالي ومستشار تربية رئيسي بالإضافة إلى 48 أستاذ يمثلون عينة بنسبة 12 % وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وكانت دراسة مسحية كما إستخدمت الباحثة الإستمارة كأداة لجمع البيانات ،أما أساليب المعالجة الإحصائية فإستخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون و سبيرمان ومعامل الاختلاف بالإضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وكاي02 والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

\*النتائج العامة : وكانت نتائج هذه الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلين المطروحين :

1- ماهي درجة ممارسة القيم التنظيمية بالإدارة المدرسية " قيمة الانضباط ، قيمة الإتقان ، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة ، قيمة المشاركة الجماعية "

وكان الجواب : حيث ترتبت درجة قيمة ممارسة الانضباط بالإدارة المدرسية في المرتبة الأولى بنسبة 25,64% وفي المرتبة الثانية قيمة إتقان العمل بنسبة 25,07%، وفي المرتبة الثالثة قيمة العلاقات الشخصية بنسبة 24,78% أما في المرتبة الرابعة تمثلت في قيمة المشاركة الجماعية بنسبة 24,57% .

2- وجاء جواب السؤال الثاني : أن مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة مقدر ب 3,47 وذلك من خلال الانضباط في أداء المهام وتحقيق الأهداف بإتقان في أداء الوظائف وتحقيق حاجات أعضاء إدارة المدرسة بالمشاركة الجماعية والإتصال الجيد .

وبالتالي يمكن القول بأن القيم التنظيمية السائدة بين أعضاء إدارة المدرسة تعمل كموجه عام لسلوكهم في أدائهم لوظائفهم وكذلك يمكن القول بوجود علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية السائدة والإدارة المدرسية .

غير أنه يمكن القول إن مشكلات الإدارة المدرسية ليست نابعة من القيم التنظيمية السائدة في الإدارات المدرسية.<sup>1</sup>

### سابعا: مجالات الاستفادة من هذه الدراسات :

يمكن تلخيص استفادتنا من هذه الدراسات في :

- بناء الجانب النظري للدراسة .

- الاستفادة من الجوانب المنهجية .

- الإستعانة بها في أداة جمع البيانات .

- الاستفادة من نتائجها في عملية التحليل .

- مقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية .

**علاقتها بالدراسة :** يمكن توضيح العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال توضيح نقاط الاتفاق والإختلاف بينهما كما يلي :

#### 1- نقاط الاتفاق:

- تتفق هذه الدراسة والدراسة الأولى في تناول متغير التغيير التنظيمي .

- كما تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الثانية أيضا في متغير التغيير التنظيمي وكذلك في استخدام المنهج الوصفي ، كما يوجد إتفاق مع الدراسة الثانية في تناول متغير القيم التنظيمية .

<sup>1</sup> أسماء بن تركي، القيم التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية بثانويات ولاية بسكرة، "منشورة"، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008/2007.



- ويوجد إتفاق مع الدراسة الرابعة في متغير القيم التنظيمية وكذلك مجال دراستها في الإدارة الجزائرية بغض النظر عن طبيعتها " إقتصادية أو خدماتية " وكذلك في بعض الأساليب الإحصائية .

## 2- نقاط الإختلاف :

### أ) من حيث الهدف :

- هدفت الدراسة الأولى إلى معرفة التغيير التنظيمي وإتجاهات العمال نحوه .
- أما الدراسة الثانية هدفت إلى دور تسيير الموارد البشرية في إدارة التغيير .
- كما هدفت الدراسة الثالثة إلى دراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم .
- كذلك هدفت الدراسة الرابعة إلى معرفة علاقة القيم التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية .
- كما تهدف الدراسة التي نقدمها إلى معرفة طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والقيم التنظيمية للمؤسسة .

### ب) من حيث المجال المكاني :

- كان المجال المكاني للدراسة في الدراسة الأولى والثالثة بمؤسسة الكوابل الكهربائية enicab بسكرة .

وكان المجال المكاني للدراسة الثانية بمؤسسة بريد الجزائر المسيلة .

أما في الدراسة الرابعة فكان مجالها المكاني في ثانويات بلدية بسكرة .

والمجال المكاني لهذه الدراسة فهو في شركة توزيع الغاز والكهرباء ببسكرة.

## الفصل الثاني: الدراسة النظرية للتغيير التنظيمي.

### تمهيد

أولاً: النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي .

ثانياً: مراحل التغيير التنظيمي .

ثالثاً: أنواع وأنماط التغيير التنظيمي .

رابعاً: مستلزمات التغيير التنظيمي .

خامساً: أهداف التغيير التنظيمي .

سادساً: مداخل التغيير التنظيمي .

سابعاً: القوى المؤثرة في التغيير التنظيمي .

ثامناً: مقاومة التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

إن التطورات والتغييرات في جميع الميادين المختلفة أثرت على المؤسسات باختلاف أنواعها وعلى سير أعمالها، مما دفع بها إلى إحداث تغييرات على جميع مستوياتها من أجل التأقلم ومواكبة التغييرات التي حدثت حولها، مما إستوجب عليها إنتهاج المرونة في خططها وعليه جعلت المؤسسات التغيير عقيدة تحكم سلوكها للتطور نحو الأحسن.

فالتغيير التنظيمي منهج ملائم وطريقة أكثر فاعلية للتطور مع إشراك العاملين في مختلف الإختيارات الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في عملية التغيير التنظيمي.

وسنحاول التعرف على التغيير التنظيمي في هذا الفصل من خلال التطرق الدراسات النظرية التي يقوم عليها التغيير.

أولاً: النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي:

طرح الفكر الإنساني العديد من النظريات الإجتماعية و الفلسفية التي يمكن أن تدخل في مجال التغيير بشكل عام و من أبرز هذه النظريات ما يلي:

**1/نظرية داروين حول صراع البقاء، أو البقاء للإصلاح:** فقد قدمت تطورا عن شكل العلاقة التي قد تسود في عالم الأحياء، ومن ثم تطوير هذه النظرية على مستوى الفكر الإنساني، وأصبحت تبدو في كثير من الممارسات الإنسانية على أنها نظرية تحكم عملية التغيير **الحضاري** في كل مجتمع.

**2/النظريات الديالكتيكية:** من رواد هذه النظرية هيغل و ماركس و إنجلز ومفاد هذه النظريات رغم إختلاف الرؤية لكل واحدة منها، أن كل ظاهرة هي في حالة حركة دائمة و مستمرة و إن التغيير ينتج عن هذه الحركة **الجدلية** المستمرة.

**3/النظريات الليبرالية:** تستمد هذه النظريات فلسفتها من الفلسفة الليبرالية التي تتمحور حول قيمة الحرية بإعتبارها القيمة العليا التي يفترض أن تحكم الحياة في المجتمع سواء الحياة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو غيرها

هذا وقد **قدم** خليل يوسف **الطراونة** طرحا آخر لنظريات التغيير نوره فيما يلي:

**1/نظرية العبقرية:** وتقوم هذه النظرية على أساس أن التغيير يحدث نتيجة ظهور شخصيات عبقرية في المجتمع، وأن ظهور هذه الشخصيات يحدث الكثير من التغييرات لأجل التطوير

**والرقي** بالمجتمع، وتتمثل هذه الشخصيات في الشخصيات السياسية و العسكرية و الوطنية، و الرجال من المصلحين و المطورين في ميدان التعليم و غيرهم، أو إستلام قائد عبقرى لسلطة الدولة و تركيز اهتماماته على الإصلاح و التجديد لصالح الدولة ، و تحقيق رفاهية المجتمع.

**2/النظرية الحتمية:** ينظر أصحاب هذه النظرية إلى التغيير على أساس أنه ضرورة لا بد منها، وهو عملية تتم بشكل مقرر و موضوعي و جبري نتيجة لعوامل معينة مثل، التحالفات الدولية، و حاجة سوق العمل و مسايرة التطورات العالمية و من أنواع هذه النظرية ما يلي:

**أ/النظرية الحتمية التطورية:** ترى هذه النظرية بأن كل شيء لا بد أن يتغير و يتطور نحو الأفضل.

**ب/النظرية الحتمية الإقتصادية:** تؤمن هذه النظرية بأن حتمية التغيير في النظام الإقتصادي للدولة ستقود إلى التغيير في كل **مناحي** الحياة و في كل ميادينها، وهذا سوف يؤثر بالطبع على المجتمع ككل.

**3/نظرية إنتقاء:** يرى أصحاب هذه النظرية بأن عملية التغيير و التطوير تتم بناء على عملية إختيار و إنتقاء الأفضل و الأقوى في كل الأمور الاجتماعية.

4/ نظرية التغيير الدائري: يؤمن أصحاب هذه النظرية بأن عملية التغيير تسير على قوانين ثابتة، فالمجتمعات تتطور و تزدهر ثم تعود لتختفي و تندثر، وذلك وفقا لقانون الأطوار الثلاث للمجتمعات والتي هي:

- طور الإنشاء و التكوين.

- طور النضج و الكمال.

- طور الهرم و الشيخوخة.

5/ نظرية التخلف الإقتصادي و الإجتماعي: يؤكد أصحاب هذه النظرية على أن عملية التغيير تتم كرد فعل معاكس للتخلف في الحياة الاجتماعية و الثقافية و إلى التخلف في إنتاج و إستهلاك السلع، فالتخلف يقود إلى إجراء تغييرات في النظم و القيم و الأنماط السلوكية في المجتمع، ومن ثم يتم تغيير المجتمع و إنتشال من حالة التخلف.<sup>1</sup>

كما توجد أيضا نظريات أخرى للتغيير التنظيم ذات بعد اجتماعي نذكر منها:

### فيليب بيرنو: Philippe Bernoux

و يعد فيليب بيرنو من المنظرين الجدد في علم الاجتماع **التنظيمات**، وهو صاحب التطور النظري المتمحور حول التغيير في التنظيمات، حيث قام بشرح سلوكيات الفاعلين كأفراد أو كجماعات و حتى كتنظيمات، وبالتالي تناول منطق الفاعلين و تفاعلاتهم لأن التغيير نابع من هذه التفاعلات إستنادا إلى عوامل و جذور التغيير سواء تعلق الأمر بالمنافسات

<sup>1</sup> رافدة عمر الحريري: مرجع سابق الذكر، ص-143

التكنولوجيا، أو وزن المؤسسة في المجتمع، فالتغيير التنظيمي يخضع للقيود البيئية الداخلية كانت أو الخارجية، فالتنظيمات كالمجتمع في غالبيتها لا تدرس إلا من خلال إدراك التفاعل الحاصل بين فاعليها.

و يرى "بيرنو" بأن التغيير يمكن تعريفه كتدريب لقواعد علاقات جديدة تستنتج، فالمؤسسة كمكان للتدريب على نماذج جديدة **علائقية** مستقلة ويتكيف مع استراتيجياتها.

فالتغيير ينتج من خلال خلق قواعد جديدة، هذه القواعد تساهم في تركيب الفعل مع عدم إغفال التطورات الجماعية للفاعلين، مثلاً إذا قمنا بتغيير نمط المكافأة « الحوافز المادية» نكون قد أشعلنا نار التغيير، كل ذلك يعني أن نظاماً جديداً للعلاقات قد ينشأ مع التغيير في المكافآت، ويمكن التنبؤ بالإتجاهات المحتملة لجماعة الفاعلين لإحداث التغيير فيها.

إذن أي تغيير في قواعد الأحكام أو التحكم يدفع الجماعات إلى مراقبة نتائج ذلك من **موضعها** الإستراتيجي و التصرف من خلال ذلك، هذا ما يشكل قواعد الإستقلالية التي تتعلق بإستراتيجية الجماعة.

### ميشال كروزيه: Michel Crozier

لقد عالج كروزيه ظاهرة التغيير في كتابه الفاعل و النسق «الفصل 13» و قد جاء فيه أن التغيير هو **مشكلة** بمعنى أنه قابل للدراسة و التحليل، وقد بدأ بتوجيه نقد للنظريات التي عالجت التغيير أما **الماركسية** التي **خلفت** أن التغيير ينجم عن تناقضات تؤدي إلى وجود

صراع بين الأفراد و وسائل الإنتاج، والليبرالية التي رأت أن التغيير هو ناجم عن أسباب خارجية و النظرية الحتمية التي إعتمدت أن التغيير أمر حتمي و طبيعي أو الوظيفية من خلال الحتمية البيولوجية، الثقافية، والتغيير **القيمي** لدى بارسونز، وبهذا رفض كروزيه أن تكون نظرية شاملة تظم كل عوامل التغيير، و بالتالي أكد على أن التغيير مشكلة اجتماعية تخص الأفراد و يرى أن التغيير عملية جوهرية تتيح لمجتمع ما البقاء، وحسب كروزيه فإن تحليل التغيير يكون من منظور ديناميكي و ليس **إستاتيكي**، و لا يمكن فهم التغيير إلا من مضمون العلاقات لإجتماعية، أي على الأفراد أن يطبقوا علاقات إنسانية جديدة، والتغيير هو إطلاق عملية تتطلب الفعل ورد الفعل أو المفاوضات و التنازلات و التعاون، وضرب كروزيه عدة أمثلة عن التغيير، مثل ما حصل مع النظام الإقتصادي و تحوله إلى نظام برجوازي إذن فالتغيير هو عملية **نسقية** تخص التنظيمات، وأن الحياة الجماعية في كل الحالات تعتبر كتنظيم حي يطبق قوانينه الخاصة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>بوشمال أحمد:سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات- مدخل التحليل الإستراتيجي،دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير،"غير منشورة"، تخصص تنظيم و عمل،جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية،ورقلة، 2011،



### ثانياً: مراحل التغيير التنظيمي:

- عرض العديد من الباحثين المراحل التي يمر بها التغيير التنظيمي ذلك بعد المحاولة الأولى والرائدة لـ Kurt Lewin حيث بين أن أي تغيير يمر بثلاثة مراحل، يبدأ بإذابة الجليد للنظام القائم والحالي ثم إلى مرحلة التغيير ثم مرحلة تجميد النظام الجديد وهي كما يلي:

#### 1- الإذابة " التهيئة والإعداد":

وتكون بإذابة القيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلية التي تقوم عليها المؤسسة،<sup>1</sup> ومن الممارسات التي يتم إستخدامها في هذه المرحلة الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية ويؤكد Schein على ضرورة إذابة الجليد، أي الوضع القائم من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل لإيجاد الدافعية والإستعداد والرغبة لعمل شيء جديد.<sup>2</sup>

وكذلك على القائد التأكيد على عدم جدوى الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل وخلق شعور لدى المرؤوسين بعدم الرضا عنها، وذلك لتخفيض من مقاومة التغيير أيضاً، وكذلك معرفة أن هناك أفراد يحملون أفكاراً جديدة وجديرة بأن تؤخذ بعين الإعتبار، فعملية الإذابة تساعد في تهيئة الأفراد على قبول التغيير والتعاون لإحداثه.<sup>3</sup>

ومن ضمن أساليب إذابة الجليد نجد<sup>4</sup>:

- منع أي نمط سلوكي يمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها، أي أن الأنماط السلوكية السيئة غير مرغوب فيها .

- إنتقاد تصرفات وسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل .

- إشعار العاملين بالأمان إتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير .

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دار وائل، الأردن، 2000، ص ص135-138 .

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الاستراتيجية- إدارة جديدة في عالم متغير، عمان، دار الميسرة، 2004، ص236.

<sup>3</sup> رافدة عمر الحريري: مرجع سابق الذكر، ص151 .

<sup>4</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص ص460-461 .

- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تُشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة ويكون النقل مؤقتاً أو نهائياً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية .

- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، كالتأخير والغياب...، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون تغيير مواعيد الحضور والإنصراف وعدد ساعات العمل والراحة .

### 2/ التغيير أو "إحداث التغيير":

وتتضمن هذه المرحلة إختيار بعض الأساليب التي يُمكن إستخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وذلك عن طريق تطبيق أسلوب أو برنامج ومن الممكن أن يكون هذا التغيير تنظيمياً أو تقنياً أو موجهاً نحو الأفراد أو مجموعة معينة من هذه الفئات .

- في هذه المرحلة يحذر Lewin من عدم الإقبال أو الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه مقاومة شديدة ضد التغيير.<sup>1</sup>

وتشمل مرحلة إحداث التغيير على أربع مراحل الأولى هي: تحديد الأهداف بوضوح، فعندما يتهيأ الأفراد للتغيير، يودون معرفة الأهداف التي يرمي إليها ذلك التغيير والثانية: هي إستخدام مراكز القوة والدعم للتأثير بعملية التغيير وإن إستخدام هذه المراكز لدعم وتعزيز العوامل الدافعة إتجاه التغيير، له الأثر الكبير في تسهيل مهمة التغيير وسرعة إنجازه، أما الثالثة فهي: تطوير الهيكل التنظيمي من خلال تشكيل فرق عمل وتحديد الموارد اللازمة والبرنامج الزمني وتحديد الأدوار.

والرابعة: هي تدعيم الإتصال المفتوح وتوفير التغذية الراجعة اللازمة عن مدى التقدم في خطة التغيير.

### 3/ تجميد التغيير:

<sup>1</sup>مختار حمزة: السلوك التنظيمي، دار المجمع العلمي، السعودية، 1980، ص122 .

ويطلق على هذه المرحلة "تثبيت التغيير" أي أن ما تم تعلمه من أفكار ومهارات وإتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير وإستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الأفراد والاتجاهات و أنماط السلوك التي تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة.<sup>1</sup>

ويمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه وللحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض الطرق التالية:

- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة ومناقشة الإنحرافات المحتملة ومحاولة تصحيحها .
- توفير سبل إتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كل المعلومات المرتبطة به .
- بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عملية التغيير .
- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في عملية التغيير .
- إنشاء أنظمة التشجيع والأقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك الإبداعي والمساواة والإبتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية .
- الإجتماعات والمناقشات المستمرة لعمليات التغيير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج .
- الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجيين من وقت لآخر يمكن من متابعة نتائج التغيير.<sup>2</sup>

كما يوجد تصنيف آخر لمراحل عملية التغيير التنظيمي ويمر بخمسة مراحل وهي كالتالي:

<sup>1</sup>رافدة عمر الحريري: مرجع سابق الذكر، ص152 .  
<sup>2</sup>أحمد ماهر: مرجع سابق الذكر، ص466-467 .

1/ المرحلة الأولى الدراسة التشخيصية: وتنطلق هذه المرحلة بناءً على ثلاث محاور رئيسية وهي:

1/ الإنسان .

2/ نظم العمل.

3/ معدات وتسهيلات العمل .

إن الدراسة التشخيصية التي تهدف الى التغيير التنظيمي لا بد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاث، وذلك لإكتشاف فرص التطوير وإحداث التغيير المطلوب.

### المرحلة الثانية:مرحلة البحث و التحري:

في هذه المرحلة تصل المنظمة إلى أن طريقة عمل المنظمة تحتاج الى تغيير حيث تعمل على جمع المزيد من المعلومات و تقصي الحقائق و النظر إلى وضعها و تحليل النظام الحالي و العمل على عقد الاجتماعات وطرح العديد من الأسئلة.

### المرحلة الثالثة: مرحلة التخطيط و الإعداد و التنظيم و التنسيق:

في هذه المرحلة يتم التخطيط و الإعداد و التنظيم و التنسيق و القيام بعقد إجتماعات من أجل التشاور و التساؤل و الإستشارة ثم وضع الخطط.

### المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ و التطبيق:

حيث يتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي لخطة العمل التي سوف يعمل فريق العمل والإدارة على تنفيذها ، و تقوم عملية التنفيذ على قواعد أساسية هي:

\* شرح وتفصيل حكمة التغيير وفوائده لأفراد المنظمة.

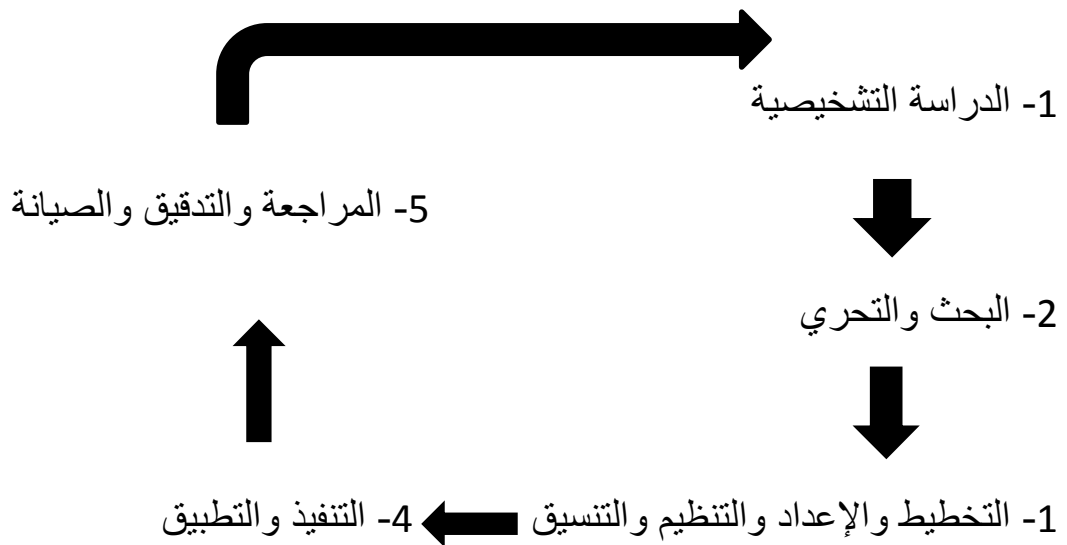
\* المشاركة والتنسيق بين ذوي المصلحة.

\* الاتصال الفعال بين كافة المعنيين في التغيير.

\* التدريب وتنمية المهارات.

### المرحلة الخامسة: مرحلة المراجعة والتدقيق والصيانة

حيث يتم في هذه المرحلة مراجعة ما تم تنفيذه والتأكد من الجدول الزمني الذي تم تحديده في الخطة وكذلك من الممكن في هذه المرحلة الرجوع الى المرحلة السابقة وإعادة تصحيح الخطط وتقييمها وذلك بناء على المستجدات التي تطرا.<sup>1</sup>



### شكل رقم (1): يوضح مراحل عملية التغيير التنظيمي

#### ثالثاً: أنواع وأنماط التغيير التنظيمي :

#### 1) أنواع التغيير التنظيمي:

هناك عدة تصنيفات وضعت من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي نذكر منها :

**1/ التغيير الإستراتيجي :** ويهتم بالقضايا الرئيسية طويلة المدى وهو خطوة للمستقبل ويُطلق عليه -الرؤية الإستراتيجية- ويتضمن هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها حول التطور والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين ، وإحتياجات المجتمع ، والتقنيات المستخدمة ،

<sup>1</sup>حضر مصباح الطيبي: مرجع سابق الذكر، ص ص 112-117

ويحدث التغيير الإستراتيجي في إطار عدة عوامل هي : البيئة الخارجية التنافسية والإجتماعية والإقتصادية ، والموارد الداخلية للمؤسسة ، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة والثقافة والهياكل التنظيمية والأنظمة ، ويستوجب التنفيذ الناجح لعملية التغيير الإستراتيجية تحليلاً وتفهما عميقين لهذه العوامل في مرحلتها التخطيط والتشكيل .

**12/ التغيير الوظيفي :** يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والأساليب التي لها أثرها المباشر على تنظيم العمل داخل المؤسسة ، وهذه التغييرات لها أثر كبير على العاملين ، فهي أكثر أثراً عليهم من التغييرات الإستراتيجية مما يتطلب التعامل معها بحذر وعناية شديدة .

**13/ التغيير الشامل والتغيير الجزئي :** التغيير الشامل يشمل كافة جوانب المؤسسة وكل مجالات العمل فيها، أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب واحد، كتغيير الآلات والأجهزة ، والتغيير الجزئي قد ينشأ بعض الإختلاط وعدم التوازن في المؤسسة إذ تكون بعض الجوانب متطورة والبعض الآخر على عكس ذلك مما يقلل من فعالية التغيير .

**14/ التغيير المادي والتغيير المعنوي :** يتمثل التغيير المادي في التغيير الهيكلي والتقني، أما التغيير المعنوي فيشمل الجانب النفسي والإجتماعي، وقد تكون بعض المؤسسات قد أحدثت تغييراً في معدتها وأجهزتها لتصبح متطورة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها بقيت على رتابتها وجمودها، وهنا يصبح التغيير المعنوي ليصبح ذا قيمة وفائدة .

**15/ التغيير السريع والتغيير البطيء :** يكون التغيير التدريجي البطيء عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ، ولكن إختيار السرعة أحيانا لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف التي حدث التغيير بموجبها .

والتغيير السريع عادة يكون نتيجة للتطور والتغيير المستمر في متطلبات ورغبات وحاجات المستهلكين<sup>1</sup>.

**16/ التغيير المفروض <<القوة>> :** يُفرض على العاملين من قبل الإدارة وعادة ما يقابل بالرفض والإحباط .

**17/ التغيير بالمشاركة :** "الرضائي" يتم برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين لعويصات : التطوير الإداري ، دار هومه ، الجزائر ، ص115

## 2) أنماط التغيير التنظيمي:

إن دواعي عملية التغيير تكمن في التنظيم الإداري للمؤسسة وفي عناصره و أجزائه الداخلية من ناحية، كما أنها توجد في البيئة أو المناخ المحيط بالتنظيم من ناحية أخرى ولذلك فإن عملية التغيير تتم وفقاً لعدة أنماط هي:

### 1- النمط الأول التغيير إستجابة للضغوط الخارجية:

- في هذه الحالة لا تباشر الإدارة أية إجراءات هادفة إلى تعديل في الأوضاع أو الأساليب إلا إذا حدثت تغييرات سابقة في بعض ظروف المجتمع الخارجي تجعل إستمرار الإدارة والتنظيم الإداري في العمل والأداء بنفس الطرق السابقة للتغيير أمراً متعزراً، وتعتمد الإدارة إلى إختيار التغييرات الواجبة في التنظيم أو بعض عناصره وتضعها موضع التنفيذ حيث تشتد الضغوط الخارجية في طلب هذا التغيير.<sup>2</sup>

### 2- نمط التغيير بحثاً عن حل مشكلات ذاتية:

تسعى الإدارة في هذا النمط إلى المبادرة كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للتنظيم مثل عدم قدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع البيئية المحيط به وضعف بعض عناصر التنظيم وعدم إنسجامها مع باقي العناصر، والأسلوب المتبع في إحداث هذا التغيير هو أسلوب إعادة التنظيم، والإدارة في هذا النمط تلجأ إلى التعرف على الحاجة الى التغيير من خلال تعرفها على بعض المؤشرات الدالة على الحاجة إليه مثل مشكلات الصراع التي تحدث بين العاملين والمشكلات التي تتعلق بالعلاقات الشخصية بين الأفراد، وتوزيع الأدوار والمهام وشكاوي المتعاملين مع التنظيم، وفشل التنظيم، وفشل التنظيم في تحقيق بعض أهدافه. 1- 3

### 3- نمط التغيير بهدف السيطرة على مناخ العمل:

ويهدف هذا النمط من التغيير إلى تمكين التنظيم الإداري من السيطرة على بعض جوانب المناخ وإخضاعها للتعامل وفق ما يرتبط به التنظيم، ويعد هذا النمط من أصعب الأنماط

<sup>1</sup> ماجدة العطية : السلوك الإداري ، دار الشروق ، عمان ، 2007 ، ص198

<sup>2</sup> علي السلمي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق الذكر ص333.

2 رافدة عمر حريري: مرجع سابق الذكر، ص ص 121-122.

وأكثرها تعقيداً وذلك لأن هذا التغيير يتجه أساساً إلى محاولة السيطرة على سلوك بعض أفراد وجماعات المجتمع الذين لا يمتلك التنظيم السيطرة الكاملة عليهم، ولأن تحقيق هذه السيطرة من جانب التنظيم قد يعرضه للصراعات والتناقضات مع تنظيمات أخرى قد تجد في السيطرة على سلوك هذه الجماعات في المجتمع، فعلى سبيل المثال قد تذهب بعض تنظيمات المرور إلى إحداث تغييرات في نظمها وقوانينها<sup>2</sup>.

كما توجد تصنيفات أخرى لأنماط التغيير التنظيمي وفقاً للمعايير التالية:

### 1/ حسب الأسباب المؤدية لحدوثه:

ويذهب العديد من الباحثين في هذا المجال إلى أنه يمكن تصنيف أنماط التغيير وفقاً للأسباب المؤدية لحدوثه وهي كالتالي:

أ/ تغيير النتائج من الأسباب الداخلية: يرى ivaneceviech وزملائه أن القوى الداخلية للتغيير

وتشمل العمليات إتخاذ القرارات، والإتصالات والعلاقات بين الأفراد، أما القوى والمسببات الناشئة عن الناس فتتضمن تدني المعلومات وإزدياد نسبة الدوران الوظيفي وغيرها<sup>1</sup>.

أما سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب فإنهما يريان أن العوامل الداخلية تتمثل فيما يلي:

1/ الأهداف الجديدة: إذا قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة أو بتغيير أهدافها إلى أهداف أخرى فستقوم حتماً بالتغييرات المناسبة لتوفير الجو والظروف الملائمة.

2/ رسالة المنظمة: تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة فإذا قررت تغييره فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.

1 حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص366.  
2 سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، ط2، القاهرة، 1998، ص546.



3/ عدم رضا العاملين: وينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة ولهذا على المديرين تشخيص الأسباب وإيجاد الحلول بإجراء تعديلات وتحسينات اللازمة

4/ تدني مستوى الأداء: إذا تم إكتشاف تدني مستوى الأداء للمنظمة عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات والتغييرات التي تحسن من مستوى الأداء.<sup>2</sup>

**ب) التغيير الناتج عن الأسباب الخارجية:** ويرى ivanceviech وزملائه ان القوى الرئيسية يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية هي:

1- التغييرات في السوق: تزايد المنافسين الذين يعرضون سلع جديدة ويخفضون أسعارهم ويعمدون إلى تحسين خدمة العميل، وفي كل الحالات على المنظمة أن تستجيب لإجراء تغيير ما.

2- التغييرات التقنية: الثورة المعرفية جلبت معها تقنيات جديدة مما يستوجب على المنظمة إحداث تغييرات لمواكبة هذه الثورة.

3- التغييرات البيئية: فالشركات الإجتماعية والإتصالات الجماهيرية المتطورة والأسواق العالمية أوجدت فرصا كبيرة، وفي نفس الوقت تهديدا.<sup>1</sup>

**2/ حسب أسلوب مواجهة تغييرات المحيط:** ووفق هذا المعيار يأخذ ثلاث أشكال هي:

1- التغيير المخطط: ويقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف الى إحداث تعديل معين في المنظمة أو أحد عناصرها وفق لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

2- تغيير دفاعي: تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغييرات مع محيطها للتمكن من الإستمرار والمحافظة على مكانتها.

3- تغيير هجومي: وهو تغيير إستباقي والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة.

**3/ حسب مدة إحداث التغيير:** ووفقا لهذا المعيار يصنف التغيير إلى الأنماط التالية:

حسين حريم: مرجع سابق الذكر، ص ص 367-368.<sup>1</sup>

- 1- التغيير المتدرج: ويبدأ بالأمور البسيطة ثم يتدرج نحو الأمور الأكثر تعقيداً التي يصعب قبولها وهذا النمط من التغيير يتم وفق وتيرة منتظمة ويراعي بالأخص المجال الإنساني ويبلغ فعاليته القصوى إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.
  - 2- التغيير المرحلي: وهذا النوع يتميز بتقسيم هدف التغيير بمجموعة من الأهداف الإجرائية التي يتم تحقيقها على مراحل، ليتم في الأخير الوصول الى الهدف النهائي ويتميز هذا التغيير بطول الفترة.
  - 3- التغيير الثوري أو الشامل: ويستهدف كل العناصر المراد تغييرها دفعة واحدة وبطريقة حاسمة للوصول للنتائج المرغوب فيها ولا يستغرق مدة طويلة وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري او عند القيام بالتغيير الهيكلي الجذري.<sup>1</sup>
- رابعاً: مستلزمات التغيير أو <<عناصره الأساسية>> :
- هناك العديد من المستلزمات مرتبطة بالقائد الإداري وهي كالتالي :
- 1/ السلطة : لكي يكون التغيير قانونياً لا بد من وجود سلطة وراءه، والسلطة يمكن أن يُحصل عليها بالإقناع أو الإنتزاع ، والإقناع يحدث بالحجة والبرهان أو بيان الخسائر التي ستلحق بصاحب السلطة إذا لم يقم بالتغيير .
  - 2/ الألم : وهو الشعور بمرارة الواقع الذي يثير الحماس تجاه التغيير .
  - 3/ الرؤية : ويقصد بها وجود قائد يحمل في ذهنه تصوراً واضحاً للمستقبل المنشود.
  - 4/ النظرة المستقبلية : وذلك بأن يكون لقائد التغيير القدرة على فهم و إدراك الآثار المستقبلية لعملية التغيير .
  - 5/ الموارد : فالتنفيذ الناجح للتغيير يحتاج الى موارد و إمكانات مادية وبشرية .
  - 6/ الحساسية : وهي تفهم المشاعر التي ستظهر لدى المؤيدين والمعارضين للتغيير .
  - 7/ الحجم : أي الإدراك الدقيق لحجم المجموعة التي ستتأثر بالتغيير .
  - 8/ مشاركة الجمهور : وهي الرغبة والقدرة على إيجاد التعاطف الجماهيري اللازم حيال التغيير .

مراد بن حرز الله: مرجع سابق الذكر، ص ص 52-56.<sup>1</sup>

- 9/ المشاركة الخاصة : وهي القدرة على الإجتماع بالأفراد المؤثرين الذين لديهم القدرة على دعم أو إعادة التغيير .
- 10/ الترغيب والترهيب : ويقصد بذلك القدرة والإستعداد على تحفيز المتفاعلين مع التغيير ومكفأتهم ، والقدرة على معاقبة وتهديد المقاومين له .
- 11/ مراقبة الخطط : وهو الإلتزام بمراقبة ومتابعة الأداء أثناء عملية تنفيذ التغيير ، وتحديد المشكلات التي تعترض سبيلها وحلها .
- 12/ التوضحية : أي الاستعداد لتحمل تبعات عملية التغيير .
- 13/ الإصرار : ويعني الاستمرارية في عملية التغيير وعدم التردد او التراجع أو التوقف عند إحدائها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رافدة عمر الحريري : مرجع سابق الذكر : ص ص 116- 117

**خامساً: أهداف التغيير التنظيمي :**

- تسعى عملية التغيير التنظيمي إلى تحقيق أهداف معينة ونذكر أبرزها في النقاط التالية:
- تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة ، ذلك لأن التغيير التنظيمي يزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة مما يساعد على البقاء والتطور .
  - العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة أو نقل المنظمة من حالة المركزية الإدارية والقائمة على تركيز السلطة وعدم المشاركة في إتخاذ القرارات ، إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات إلى ، ودفع الأفراد للعمل بإستخدام نظام الحوافز الذي يركز على المؤثرات الإيجابية ويشجع الإدارة الذاتية .
  - خلق مناخ يتسم بالديمقراطية والمشاركة والإنتفاح لحل المشكلات التي تعترض الأفراد أو الجماعات أو التنظيم أو أساليب العمل <sup>1</sup>.
  - الإرتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالٍ من الفعالية ودرجة عالية من التعاون وإيجاد أساليب أوضح للإتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتخفيض التكاليف .
  - إستخدام الطرق المعدة لإحداث التغيير في المعارف والمهارات والإتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف والهيكل التنظيمي <sup>2</sup>.
  - بناء جو من الثقة والإنتفاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة <sup>3</sup>.
  - مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن العمليات التنظيمية المختلفة ونتائجها <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> رافدة عمر الحريري: مرجع سابق الذكر ص141 .

<sup>2</sup> علي السلمي: السلوك التنظيمي ، دار غريب ، القاهرة ، دس، ص229

<sup>3</sup> محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط2 ، دار وائل ، الأردن ، 2004 ، ص349 .

<sup>4</sup> روبرت كوين: التغيير مضامينه وشروطه ، دار الصياد ، بيروت ، 2005 ، ص78 .

**سادساً: مداخل التغيير التنظيمي :** للتغيير التنظيمي عدة مداخل نذكر منها التالي:

**1-مدخل التكنولوجيا :** منذ بداية القرن الماضي تمكن Taylor من تغيير شكل الأعمال بأفكار الإدارة العلمية ، وكان هدفه زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة المنظمة في ضوء مبادئه العلمية التي أعلنها آنذاك، وفي عقد التسعينيات غيرت تقنية المعلومات أساليب و أشكال إدارة المنظمات .

وقد عمدت بعض المنظمات فعلا إلى تسخير تقنيات المعلومات لبناء شبكات إتصال لربط نشاط العاملين فيها مهما تعددت فروعها وتباعدت جغرافيا .  
وقد عمدت المنظمات إلى إستخدام مثل هذه التقنيات للسيطرة على أعمال المنظمة كافة ، وعدم الاقتصار على جانب واحد من النشاط بإعتماد شاشات العرض التلفزيوني في مواقع العمل .

## 2 -مدخل الهيكل التنظيمي :

يمكن تطوير وتحسين مستويات الأداء المنظمي عن طريق إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ويبرز المدراء عموما اللجوء إلى مدخل الهيكل التنظيمي لإحداث التغيير والتجديد في منظمات الأعمال لأسباب التالية :

- ضغط المنافسة على ربحية المنظمة الذي يولد الحاجة إلى وجود هيكل تنظيمي سليم ،مما يدفع الأمر بإدارة المنظمة بإعادة النظر بأقسام والوحدات الإدارية وعدد الوظائف .

- توسيع حصة المنظمة في السوق أو الحفاظ على الحصة الحالية يستدعي تغيير بعض تشكيلاتها التنظيمية لنشاطها .

- الإندماج والإتحاد بين المنظمات يدفعان إلى إعادة تركيب هيكل المنظمات المعنية بالأمر " منظمة مالكة أو قابضة " .

- علاقة التطور التكنولوجي يفرض بعض الترتيبات التنظيمية للسيطرة على الإمكانيات والقدرات لتطور الأداء المنظمي .

**3-مدخل المهام :** يحصل التغيير في المهام عند حدوث تغيير في عمل او نشاط ما ، نتيجة استخدام تكنولوجيا جديدة ، وإن تغيير بعض الأعمال يهدف رفع مستوى نوعية العمل أو زيادة الإنتاجية يعني الحاجة إلى الإغناء الوظيفي ، ولإغناء الوظيفي أربعة جوانب :

الأول : ويتضمن تغييرات أساسية في العلاقات بين العاملين والعمل بقصد الحفاظ على مستويات الرضا والإنتاجية ، والثاني : ينطوي على تغييرات في سلوكيات العاملين التي يجب أن تتجانس مع توجهات الأعمال و المنظمة والثالث يعكس ما يوفره الإغناء من فرص لتحسين الاستعانة بالتكنولوجيا المتاحة ، أما الجانب الرابع فيشير إلى دور الغناء في تطوير إنسانية المنظمة حيث يشهد العاملين إسناد نفسي بسبب تدعيم ثقتهم بالوظيفة وبطريقة أدائهم للأعمال .

**4-مدخل الأفراد :** إن المداخل الثلاث الآتية الذكر تسعى جميعها إلى زيادة إنتاجية العاملين عند تطوير بيئة العمل ، أما مدخل الأفراد فإنه يهدف إلى تغيير سلوكيات الأفراد بشكل غير مباشر إذا ما جرى تغيير لمهارتهم و إتجاهاتهم و إدراكهم وتوقعاتهم و هناك الكثير من الطرق لتغيير سلوكيات و إتجاهات العمل سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل وهي ترد تحت التطوير التنظيمي ، والتطوير التنظيمي هو إستراتيجية بعيدة المدى تعنى بدراسة وفهم وتغيير وتطوير قوة العمل في المنظمة بقصد زيادة فعاليتها ، مع أن التطوير التنظيمي يشمل الهيكل و التكنولوجيا إلى أن غرضه الأساسي هو تغيير وتطوير الأفراد ومن طرقه : المسوحات الميدانية ، فرق العمل ، إدارة الصراع ، تحسين علاقات العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>شوقي ناجي جواد، المرجع التكاملي في إدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ص ص501-504

**سابعاً: القوى المؤثرة في التغيير التنظيمي :**

- من العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي حسب الدكتور زكي الأيوبي هي التالية :  
\* التوترات والضغوط الخارجية " البيئة الطبيعية والتغيرات السكانية ومستوى الثقافة العامة السائدة "

\* التوترات والضغوط الداخلية المتمثلة في تضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعاملين وظهور الاختلافات بين الثقافة العاملة السائدة ، والنظام الاجتماعي للمؤسسة ، وكذلك الانفعالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسسات عندما تتضارب الأولويات .

كذلك حدد "هيت" العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي وقد حددها في النقاط التالية:

**1/ العوامل التقنية :** وتتمثل في البيئة التقنية من تغيرات تكنولوجية ، وهذا التغيير له تأثير في بيئة العمل سواء من حيث الإنتاج وأساليبه أو الهيكل التنظيمي وكذلك مشاعر العمل، ويتمثل هذا التغيير والتأثير في ثلاثة جوانب وهي :

- العمال والفنيين .
- الإنتاج .
- العمليات الإنتاجية .

**2/ عوامل البيئة الاجتماعية :** وتتمثل في العوامل الاجتماعية كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم والاتجاهات نحو العمل ، وتغيير النظرة إلى هذه الاتجاهات والى المسؤولية الاجتماعية، وتتمثل العوامل الاجتماعية في >> النمو السكاني والتفاعل بينهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة السياسية والحكومية <<.

**3/ العوامل الاقتصادية :** وهي متمثلة في عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية كرأس المال والموارد الاقتصادية وحركة التغيير في الأسواق العالمية وظروف الإنتاج والأعمال والتسويق، وندرة الموارد والمنافسة والأزمات الاقتصادية<sup>1</sup>.

د/ العوامل التنظيمية: وتتمثل في العوامل التنظيمية داخل وخارج منظمة مثل اتجاهات العمال والموظفين أو الإداريين نحو متطلبات المشاركة في الأعمال، حجم المنظمات أو زيادة مهارات العمال وتغيير المواقف لديهم.<sup>1</sup>

كما تتجسد قوى التغيير والتي تعتبر بمثابة متغيرات في النقاط التالية :

- طبيعة القوى العاملة من حيث التباين في الخلفية الثقافية وتزايد أعداد المهنيين المتخصصين، والملتحقين الجدد الذين يفتقدون للمهارات المطلوبة .
- التقدم التقني المتمثل في تطور الكمبيوتر وتزايد الأنظمة الآلية في أداء المهام .
- الأزمات الإقتصادية ونتائجها على الميزانيات .
- المنافسة على المستوى المحلي والعالمي .
- الإتجاهات الاجتماعية والمتمثلة في زيادة فرص التعليم الجامعي .
- السياسة العالمية ونتائجها المتمثلة في نظام القطب الواحد والتحالفات بين الدول .<sup>2</sup>

<sup>1</sup>بومعروف نسيمية: مرجع سابق الذكر، صص35-36.

<sup>2</sup>علي عسكر: السلوك التنظيمي، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في العمل، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2005، صص227-228.



**ثامناً: مقاومة التغيير التنظيمي :**

**أ- مقاومة التغيير التنظيمي:**

من النتائج التي تبرزها دراسات السلوك التنظيمي مقاومة الطرفين : المنظمات والأفراد للتغيير .

كما أن المقاومة للتغيير يمكن النظر إليها بأنها صراع وظيفي أو إيجابي حيث أن الخلاف حول إعادة التنظيم أو أداء المهام من شأنه ان يؤدي الى جدل، وبالتالي الوصول إلى قرار أفضل من القرار مصدر الخلاف<sup>1</sup>.

ولقد عرف الأعرابي مقاومة التغيير بأنها "إمتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم" وعرفها السالم بأنها "صدور ردود أفعال سلبية من قبل الفرد للإبقاء على الأوضاع الراهنة التي تعود عليها وإرتاح لها، ولكونه يتصور أن التغيير سيجلب بعض المزايا المكتسبة والمتوقعة" وتتخذ مقاومة التغيير عدة أشكال ونذكر منها:

- كثرة الشكاوي والتذمر.
- مهاجمة المقترحات والأفكار الجديدة والانتقاد بطريقة سلبية .
- إنتشار الإشاعة .
- عدم الإلتزام بقواعد وإجراءات العمل .
- إرتفاع معدل دوران العمالة .
- إرتفاع نسبة الغياب بدون سبب .
- إنخفاض نسبة الإنتاجية .
- زيادة الصراعات التنظيمية .
- يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلاً .
- يوجه بعض الأفراد العديد من الأسئلة والإستفسارات التي ليس لها علاقة بالتغيير.
- يقلل الفرد من أهمية الحاجة للتغيير .
- محاولة إقناع الآخرين بأن البقاء على الوضع الحالي أفضل من التغيير<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>علي عسكر: مرجع سابق الذكر، ص228

كما تُشير "ماجدة العطية" الى أن أكثر التي تم التوصل إليها، أن المنظمات وأعضائها يقاومون التغيير ويرفضون المشاركة في إدارته، وقد تكون المقاومة واضحة وسريعة، أو تكون مؤجلة، وهي التحدي الأكبر الذي يواجه القائمين على إدارة التغيير، فالمقاومة المؤجلة تظهر على شكل الولاء للمنظمة وإنعدام الدافعية للعمل وزيادة الأخطاء، أما المقاومة السريعة يسهل التعامل معها لأنها رد فعل ظرفي وآني وتظهر عن طريق الشكاوي أو تخفيض الإنتاجية أو الإضراب... الخ .

وسنتطرق إلى تصنيف مقاومة التغيير من مقاومة فردية ومنظمة :

أ- مقاومة الفرد : إن المقاومة الفردية للتغيير تتمثل في المدركات الحاجات ونلخصها في :

1- العادة: إن العامل بشر يخلق ويكتسب عادات وذلك بسبب تعقيد الحياة وللتوافق مع هذه التعقيدات فإنه يعتمد على العادات مبرمجة لأسباب العمل المحيطة به، لكن حينما يواجه التغيير، فإن هذا الميل للإستجابة بطرق معتادة يصبح مهددًا يقاوم ويعارض عملية التغيير، ومن أمثلة ذلك كأن يتم نقل الموظفين من أماكن عملهم الحالي إلى أماكن أخرى لا تتيسر له فيها التسهيلات، أي أن ذلك يعني تغيير العديد من العادات .

2- الأمان: الأفراد الذين لديهم حاجة عالية للأمان من الممكن أن يقاوموا عملية التغيير بسبب أنه يهدد شعورهم بالأمان ويخافون من إمكانية فقدان الوظيفة أو المكانة أو زيادة في العمل وتشديد الرقابة وإدخال أساليب وطرق عمل جديدة ومتطورة، وهو ما يستلزم إعادة تعلم بعض الموظفين لمهارات جديدة، مما يثير القلق والتخوف .

3- العوامل الاقتصادية:

وهو التخوف من أن يؤدي التغيير إلى إنخفاض الدخل إذ أن تغيير مهمات العمل أو تغيير روتين العمل يؤدي للخوف الإقتصادي، ويظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر، ومن ذلك إتخاذ بعض الإجراءات، مثل تغيير نظام التأمينات الإجتماعية أو الصحية .

<sup>1</sup> صلاح بن فالح عبد الله البلوي: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص علوم ادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2005، ص ص 62-63.

4- الخوف من المجهول: يؤدي التغيير إلى الفوضى وعدم التأكد مما هو قادم بدلاً مما هو معروف حيث يرتاح الموظف للمألوف والمعروف من العمل ويتخوف من الجديد المجهول .

كإدخال إدارة الجودة الشاملة، فيتخوف البعض من عدم قدرته على التعامل مع العمليات الجديدة .

5- التعامل الإنتقائي مع المعلومات: إن الأفراد يشكلون عالمهم الخاص اعتماداً على مدركاتهم وبذلك فإنهم يتعاملون مع المعلومات بشكل إنتقائي، فهم يسمعون ما يرغبون في سماعه ويهملون المعلومات التي تتعدى عالمهم الخاص .

ب- المقاومة المنظمة:

والمقصود من هذه المقاومة هي الإدارة بشكل خاص، ففي الوقت الذي تحاول فيه المؤسسة التأقلم تجد نفسها تواجه ميولاً معاكساً في قوانينها والإجراءات والتعليمات وأن المؤسسة تشعر بالراحة والطمأنينة عند العمل في إطارها، ولذلك فإن التغيير يجري معاكساً للمصلحة التي قامت على تلك الأسس ويبرز ذلك في

1/ الإستقرار: إن معظم المؤسسات تحاول الحفاظ على حالة الإستقرار، وذلك بغرض التمكن من زيادة الإنتاجية، وفي نفس الوقت حاولت الإستجابة إلى مؤثرات البيئة الخارجية، من خلال تخصيص فريق يتولى أمر التعامل مع تلك المؤثرات .

2/ الإستثمارات السابقة: الكثير من المؤسسات تقاوم التغيير لأنها إستثمرت مواردها في مشروعات معينة وأنها بسببها إلتزمت بإستراتيجية معينة .

3/ التعاقدات والإلتزامات السابقة : كإلتزاماتها مع الوزارات أو مع المنافسين أو العملاء وحتى النقابات، وقد تفرض عليها إجراءات و إلتزامات وقواعد معينة، لذلك فإنها ترفض أي تغيير وتقاومه لأنها ملزمة بتوفير شروط معينة .<sup>1</sup>

**(ب) التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي:**

يقترح الباحثون عدداً من الأساليب للتغلب على مقاومة التغيير من أبرزها التالي :

<sup>1</sup>محمد قمانة: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، دراسة ميدانية بمؤسسة المضخات والصمامات الجزائرية "بوفال" رسالة ماجستير في علم الاجتماع  
<sup>2</sup>غير منشورة" تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص ص 104-107.

- التعريف والإتصال لإقناع الأفراد بالأسباب من خلال المناقشة الفردية والجماعية .
- التسهيلات و الدعم من خلال توفير الإرشاد والتوجيه وبرامج التدريب للمهارات الجديدة المطلوبة .
- التفاوض ونجاحه مع ذوي المراكز العليا وتحقيق حاجاتهم أو مطالبهم .
- المشاورة والتعاون، من خلال التلاعب ببعض المعلومات حول التغيير لزيادة جاذبية العملية، أو إعطاء المقاومين للتغيير دوراً أكبر في القرار الخاص بالتغيير
- القسر أو الإجبار من خلال التهديد المباشر وإستخدام القوة في عملية التغيير .<sup>1</sup>
- بالإضافة إلى الأساليب السابقة يمكن للإدارة إستخدام قواعد إرشادية للحد من مقاومة التغيير ونذكر منها :<sup>2</sup>
- تجنب المفاجآت في إحداث التغيير .
- الاستعداد لمواجهة المواقف بدل التهرب منها وتفهما بدل من مصارعتها.
- تحديد فترة إنتقالية قبل تنفيذ التغيير .
- وضع بدائل للتغيير كلما كان ذلك ممكناً .
- إمداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة والإجابة عن إستفساراتهم .
- التدرج في تطبيق التغيير وإختيار الوقت الملائم للتغيير .
- توفير الحوافز المادية والمعنوية لدفع الأفراد على قبول التغيير .
- تدريب المشرفين والرؤساء في كيفية ممارسة مهامهم كمسهلين لعملية التغيير .
- التعامل الفوري مع المشكلات والقضايا التي تبرز في المراحل الأولى للتغيير .
- القياس المستمر لإتجاهات ومستويات رضا الأفراد عن التغيير .

علي عسكر، مرجع سابق الذكر، ص131.

<sup>2</sup> جمال الدين مرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص65.

### الخلاصة:

وبذلك فإذ الحاجة للتغيير مستمرة و تترافق جميع أوجه المنظمة، وتزداد هذه الحاجة كلما أصبحت المنظمة تحاول التكيف مع بيئتها.

فإن المؤسسة القوية هي التي تسعى إلى التكيف مع محيطها والتأقلم مع بيئتها المحيطة بها

## الفصل الثالث: الدراسة النظرية للقيم التنظيمية

### تمهيد

أولاً: إهتمام العلوم الاجتماعية بدراسة القيم.

ثانياً: مراحل تطور القيم التنظيمية.

ثالثاً: أهمية القيم التنظيمية.

رابعاً: تكوين القيم التنظيمية.

خامساً: خصائص القيم التنظيمية.

سادساً: تصنيف القيم.

سابعاً: مصادر القيم.

ثامناً: تغيير القيم التنظيمية.

تاسعاً: تأثير القيم التنظيمية على المنظمات.

### خلاصة الفصل

### تمهيد

### تمهيد:

تتوقف قدرة المؤسسة لتحقيق أهدافها على منظومة قيم تنظيمية فعالة، فالقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة هي التي تحدد قوة أو ضعف المؤسسة، حيث تعتبر القيم التنظيمية جزءاً أساسياً من ثقافة المنظمة، فهي التي لها القدرة على تعديل سلوك الموظف داخل المؤسسة وجعل الموظف على علاقة قوية بمؤسسته.

وسوف نتطرق في هذا الفصل للقيم التنظيمية والأسس التي تقوم عليها.

أولاً: إهتمام العلوم الاجتماعية بدراسة القيم :

بدأت نظرية القيم مع أدام سميث, عام 1772 ودافيد ريكاردو و عدد آخر من علماء المدرسة الكلاسيكية

واستهدفت نظرية القيمة في علم الاقتصاد تفسير كيفية تحديد الأسعار و بناء القرارات و تأثير الأسعار و نتائج تخصيص الموارد و يتم هذا بواسطة مؤسسة الأعمال و الوكالات الحكومية

و قد صور كارل ماركس النظرية الاقتصادية و أصبحت النظرية الأساسية التي يعتمد عليها علماء الاقتصاد بوجه عام

كما اهتم علماء الاجتماع بدراسة القيم و ناقش العديد من الكتاب الكلاسيكيين مثل إميل دوركيم و ماكس فيبر دور القيم في البحث الاجتماعي و اهتم علم الاجتماع بالقيم من زاويتين هما

1- دراسة القيم باعتبارها تشكل جزء من المجتمع

2- دراسة القيم التي توجه علماء الاجتماع في إجراء بحوثهم و عرض نتائجهم باعتبارهم أعضاء في المجتمع و يحملون قيما دينية و سياسية و أيديولوجية

و رأى علماء الاجتماع أن القيم حقائق أساسية للبناء الاجتماعي و أن السوسولوجي لا يقيم القيم و لكنه يعالجها



إن اهتمت العلوم الاجتماعية بصفة عامة بدراسة القيم نظرا لأنها عنصر أساسي و مكون رئيسي لثقافات الشعوب و تشكل سلوك الأفراد داخل المجتمع على كافة المستويات و المجالات.<sup>1</sup>

### ثانيا: مراحل تطور القيم التنظيمية:

وضع ديف فرانسيس و مايك وودكوك سبع مراحل لتطور القيم التنظيمية من خلال تطور الفكر الإداري و هي كالتالي ،

المرحلة الأولى ، و هي المرحلة الأولى من القيم التي سادت التفكير الإداري و هي أن الإنسان يعامل على أساس انه شبيه بالألة ، حيث يتم تحفيزه بالمكاسب المادية و من أهم روادها ‘ فريدريك تايلور و ماكس فيبر ‘

و قد وظف تايلور نتائج دراساته و بحوثه بغرض الاستفادة من الطاقة البشرية بشكل أكثر فعالية و القدرة على تطوير الإنتاجية و العمل على حل المشكلات من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل و تدريب الأفراد العاملين و الاعتماد على الحوافز المادية التي تشجع الأداء الإنساني

<sup>1</sup>سلوى السيد عبد القادر و محمود إبراهيم ,مرجع سابق الذكر ص ص 22-23

المرحلة الثانية ، و بدأت على اثر دراسات 'هاوثورن ' في الوم وهي أن العوامل الغير عقلانية مثل الأحاسيس و الاتجاهات تؤثر بعمق على السلوك و الأداء و لذلك تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل

و أفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري و تركز على مبدأ العلاقات الإنسانية فهي تنظر إلى العامل على انه كائن اجتماعي و إنساني له حاجات و رغبات و ميول و اتجاهات تؤثر في أدائه الإنساني ، و أكدت على التنظيم الغير رسمي من خلال التجارب الميدانية و المعنوية و تماسك الجماعة و التفاعل الاجتماعي .

المرحلة الثالثة ، في هذه المرحلة كان تطور القيم التنظيمية استجابة لظهور الاتحادات المهنية في الخمسينات و توصلت الإدارة إلى الاعتقاد بان المواجهة هي أسو خيار و بحث عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة و الهيمنة من خلال الحرية في بيئة العمل .

المرحلة الرابعة ، في هذه المرحلة أصبحت القيم التنظيمية قائمة على أسس الحرية في العمل حيث ألف ' دوجلاس ماكريجور ' كتابه ' الجانب الإنساني في المنظمة ' و فيه وضح أهمية أنظمة القيم الإدارية و قسمها إلى نظريتين حول طبيعة الإنسان و يرى أن النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على نظرية 'اكس' السلبية للإنسان و من هنا كانت نظرتها للإنسان باعتباره آلة و يجب ممارسة رقابة و سيطرة عليه و إرغامه على العمل .

أما افتراضات النظرية الحديثة و التي تعتمد على النظرية الثانية ' واي' و التي ترى بانه يجب العمل بالفطرة فيظل في الظروف الطبيعية و توفر الحرية و المرونة و الاحترام في

العمل ، فالإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى لها و لديه طموح و ان العقاب و سيلة ليست ناجحة بخلق الرغبة في العمل بل يجب الاعتماد على الاقناع و الترغيب و المعاملة الحسنة و اعتماد أسلوب التحفيز المادي و المعنوي .

المرحلة الخامسة ، و هي عبارة عن عرض جديد من القيم الإدارية و تسمى بالإدارة بالأهداف فوفقا لها يجب الملائمة بين حاجات المنظمة و حاجات الفرد و تؤكد على أن الواقعية تعتمد على أهداف محددة تثير روح التحدي لدى الفرد و تعتمد على مدى إخلاصه لهذه الأهداف و يتضمن هذا الأسلوب قيام المرؤوسين و الرؤساء معا بتحديد أهداف العمل . فالفرد يتوقع المعاملة الإنسانية و مرافق عمل جيدة و فرص للنمو المهني و المنظمة تتوقع الإخلاص من العاملين و العمل على تحسين صورة المنظمة و زيادة الجهد الكمي و النوعي في العمل .

المرحلة السادسة ، و ابرز روادها هيرزبرغ ، الذي وضح أن العوامل الدافعية تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية توفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد و تعطيهم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل و تحسين الإنتاجية وبدا في هذه المرحلة الاهتمام بنوعية ظروف العمل و بتحليل الجوانب الفيزيائية المسببة للضغوط في بيئة العمل من خلال النمو السريع لأنظمة التطوير الذاتي و كون الثقافة التنظيمية تؤثر في رسم التوزيعات النهائية لسيرورة الهيكل التنظيمي من خلال القيم و الاتجاهات و الأعراف و هذا ما ساعد على ظهور هياكل تنظيمية تصلح للتطبيق في ثقافات معينة

المرحلة السابعة ، هي عبارة عن مزيج من القيم التنظيمية مؤلفة من المراحل السابقة و لكن أهم القيم الشائعة فيها هي البقاء للأصلح و أطلق مؤيد سعيد سالم على هذه المرحلة اسم المدخل الموفي و فيها أخذت المنظمات تهتم بالإنسان كمصدر للفكر و الإبداع لضمان بقائها و استمرارها في بيئات متغيرة و شديدة التنافس و أصبح المورد الأساسي للمنظمات ، و ظهرت في هذه المرحلة نموذج الإدارة الجودة الكلية أو الشاملة و يعد نموذجا مثلا يركز على الأداء المتخصص و التخطيط الاستراتيجي و يبنى على علاقة الزمالة و التفاعل و العمل بروح الفريق الواحد .<sup>1</sup>

### ثالثا: أهمية القيم التنظيمية:

القيم التنظيمية هي الأساس في أية ثقافة تنظيمية و هي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح كما أنها شعور بالتوجهات المشتركة لكل العاملين و تعد مؤشرا لتصرفاتهم اليومية - تحصل المنظمة على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب عليهم الإلتزام بها - تؤدي إلى خلق شعور بالهوية بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة و تصبح حقيقة في عقول عدد كبير منهم

<sup>1</sup>، عجال المسعوده، مرجع سابق الذكر ص ص 42-44.

- المنظمات التي تمتلك قيما مشتركة قوية تميل إلى عكس تلك القيم في تصميم التنظيم الرسمي , كما ان هذه القيم تشير إلى ماهية أو نوعية الأهداف التي تركز عليها المنظمة
- تحدد القيم نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند اتخاذ قرارات و تحدد المدى الذي يستطيع ان يرتقي إليه الفرد العامل في المنظمة
- تعد القيم التنظيمية الموجه لسلوك المديرين في المنظمات و لها تأثير مباشر و قوي على أدائهم و علاقاتهم بمرؤوسيههم و زملائهم و المتعاملين معهم
- كما أنها تؤدي صفة التكامل و التماسك على أعضاء المنظمة و توجيههم لبذل المجهود لتحقيق أهداف المنظمة
- القيم التنظيمية تؤثر في المديرين و تقريبا في كل شيء يقومون به فهي بمثابة معايير يعتمدون عليها في تحديد النجاح و الفشل و في تحديد ما هو صحيح و خاطئ من الأعمال
- و يعد أمر تحديد القيم التنظيمية من المهام الأساسية للإدارة أو القيادة في المنظمة و ذلك ان المهمة الحقيقية للقيادة هي إيجاد هيكل اجتماعي يتضمن قيما مختارة صيانتها <sup>1</sup>.

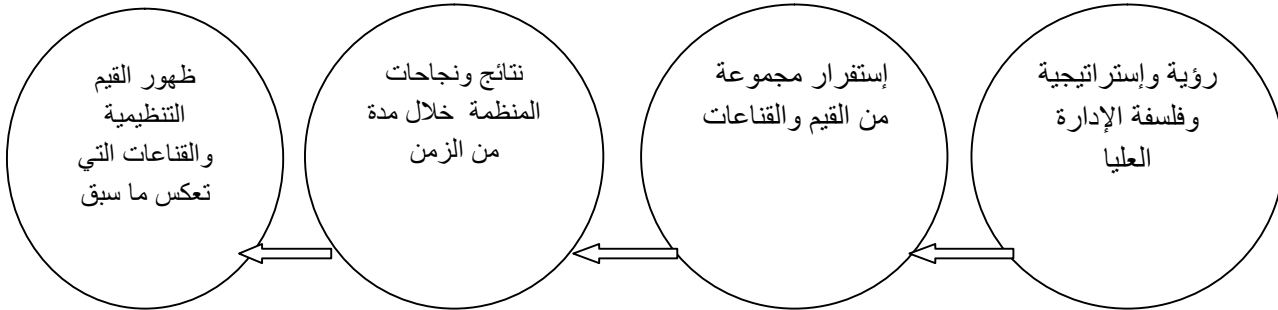
<sup>1</sup> عبد الله مجلي المزاعلة , الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الدارة التربوية , دار حامد , الأردن , 2009 , ص 45 - 46.

رابعاً: تكوين القيم التنظيمية:

تعد قيم الأفراد مزيج من دافعين: الأول غريزي والثاني مكتسب وقيم الأفراد متصلة بحاجاتهم وكيفية إتباع هذه الحاجات، أما القيم التنظيمية فهي متصلة بالأهداف وكيفية تحقيق هذه الأهداف وغالبا ما يبدأ تشكلها من المؤسسين أو القادة الكبار، بحيث تكون لهم رؤية أو إستراتيجية أو فلسفة معينة، وبعد مدة من الزمن تستقر مجموعة من القيم والقناعات والسلوكيات وتصبح هي الأساس، ويتعلم الموظفون الجدد قيم وطرق تفكير وسلوك المجموعة الأقدم، وتظهر الحكايات والأساطير التي تقال تكرر ومرارا وتعمل على تذكير كل شخص بالقيم والسلوك المطلوب، وبالتالي يتعلم الأفراد الجدد القيم والتقاليد التي استقرت.

حيث يتم مكافأة من يعمل بها وعقاب كل من يخالفها

ويمكن توضيح كيفية تكوين القيم التنظيمية في الشكل التالي:



الشكل رقم: 02 يوضح كيفية تكوين القيم التنظيمية في المؤسسة

ويتضح من خلال هذا الشكل أن القيم وفلسفة الإدارة العليا بعد أن تستقر في المنظمة تؤدي دورها في تحقيق النتائج المطلوبة، وتصبح قيما تنظيمية على كل فرد من أفراد المنظمة أن يعمل وفقها ويتجنب ما يخالفها ، وبالتالي القيم هي الموجهات الأساسية لسلوك المنظمة .<sup>1</sup>

### خامسا: خصائص القيم التنظيمية:

ومن خلال التعريف بالقيم التنظيمية نستطيع استخلاص أهم خصائصها و هي على النحو التالي

- 1-نسبية: أي تختلف من فرد لأخر حسب حاجاته و رغباته و ظروفه
- 2-صعوبة الدراسة ودراسة علمية بسبب تعقيدها
- 3-تأخذ شكل الهرم في ترتيبها ،و ذلك لهيمنة بعض القيم على غيرها
- 4-تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم
- 5-معرفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد المنظمة لأنها تشبع حاجاتهم
- 6-القيم ملزمة وأمرة لأنها تعاقب وتثيب.<sup>2</sup>
- 7-القيم ذات طبيعة ذاتية اجتماعية

<sup>1</sup> نجاة قريشي، مرجع سابق الذكر، ص ص 42-43.  
<sup>2</sup> محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل، 2002، ص ص 108-109.

8-تختلف القيم باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية كما أنها تختلف باختلاف الجنس والعمر و المعطيات الدينية و الأخلاقية

9-مكتسبة: يتعلمها الفرد في نطاق الجماعة و عن طريق التنشئة الاجتماعية<sup>1</sup>

10-مرنة: تتميز القيم بالمرونة و القابلية للنظر و مواجهة كل التطورات و التغييرات التي يعيشها الإنسان

-تشكل نواة الثقافة التنظيمية

-تؤثر على كفاءة الأفراد في المنظمة

-تحدد سلوك المنظمات واتجاهاتها

-منتشرة داخل التنظيم.

- مفيدة لأعضاء التنظيم حيث تعمل كموجه في أدائهم لوظائفهم.

-معروفة لدى أفراد المنظمة و مرغوبة لديهم لأنها تشبع حاجاتهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جابر نصر الدين ولوكيا الهاشمي: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، 2006، ص165.  
3 عجال مسعودة: مرجع سابق الذكر، ص47.



سادسا: تصنيف القيم:

قسم ألبورت وفرنون القيم إلى ستة قيم أساسية كما يلي:<sup>1</sup>

1-القيم الاقتصادية :و يقصد بها النفعية و النظرة الشخصية المادية فعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض هدفها المصلحة للحصول على المادة و بقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية فيما بينهم

2- القيم السياسية , أساسها هو القوة و القيم السياسية تعكس شخصية الفرد الذي يسعى للسيطرة و التحكم في أمور بحيث يكون قادرا على التأثير في الآخرين و بالتالي يكون قادرا على قيادتهم و توجيههم

3-القيم الاجتماعية , و يقصد بها التفاعل الاجتماعي و التودد للآخرين و المقدرة على إقامة علاقات اجتماعية مع مختلف الأفراد و المشاركة مع الآخرين في مشاعرهم و مسؤولياتهم و مناسباتهم

4-القيم الدينية , و هي أرفع القيم و أعلاها تعكس إيمان الفرد بديانة معينة و تتمثل في تطبيق تعليمات تلك الديانة و إستيعاب أوامرها و تجنب نواهيها

1 محمد شيق والعلوم السلوكية، تطبيقات في السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص209-210.

5- القيم الفكرية , و تشير إلى القدرة على التحليل و الاستفسار و الرغبة في معرفة الأسرار و السعي لاكتشاف الحقيقة

6- القيم الجمالية , و تعني الحس و التذوق الجمالي و القدرة على التعامل مع الآخرين بأسلوب معقول و مقبول.

### سابعا: مصادر القيم:

لقد تم تحديد مصادر القيم في مجالات السلوك التنظيمي بأنواع مختلفة سيما و أن القيم عبارة عن أبعاد داخلية , و قد حدد العلماء و المفكرون أهم مصادر القيم بما يلي

1/ المصدر الاجتماعي , الفرد جزء من المكونات الاجتماعية للمجتمع الذي يحيا فيه و لذا فان قيم فرد ما في مجتمع معين تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف, فالقيم التي يؤمن بها المجتمع الغربي الرأسمالي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي .

2/ المصدر الديني , يعد المصدر الديني للقيم أكثر المصادر أهمية و ثباتا في هذا الخصوص إذ أن القرآن الكريم و السنة النبوية لعبت دورا أساسيا في ترسيخ القيم الاجتماعية و الأخلاقية في بناء المجتمع .

3/ الخبرة المتراكمة , تستمد القيم و سبل رسوخها و أهميتها و وزنها من خلال الخبرة المتراكمة لدى الفرد في معرفتها و الاعتقاد بها

4/ جماعة العمل ، بالرغم من وجود العلاقة بين المصدر الاجتماعي للقيم و مصدر جماعات العمل إلا أن ذلك المصدر للقيم يتقرر اعتياديا من قبل جماعات او فريق العمل و أي تعلق بالعمل ذاته وظروفه ،حيث أن جماعات العمل يتكون لديها بمرور الزمن تقاليد و عادات و قيم خاصة بها و تفرضها على أعضائها . فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة العمل ينصهر في بوتقة القيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان العمل . و لذا فان جماعة العمل تعد احد المصادر الأساسية لترسيخ القيم لدى الفرد .<sup>1</sup>

5/ التعليم ، حيث يتم اكتساب قيم و مهارات و اتجاهات عن طريق عمليات التعليم المختلفة نتيجة المرور بعدد من الخبرات و المواقف الخاصة بالحياة او عن طريق التعلم يمكن تحسين أداء العمل مما يزيد من الإنتاج .<sup>2</sup>

6/ القيادة ، يعرف جيمس جرين :القيادة بأنها :عملية التأثير على جماعة في موقف معين و وقت معين و ظروف معينة ، يتضح أن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير الفعال على الأفراد المرؤوسين و سلوكهم و اتجاهاتهم للعمل .

فالقائد الناجح هو من يمتلك القدرة على تشخيص المواقف و بناء الثقة مع العاملين و القدرة على فهم المبادئ التي تسترشد بها المنظمة و قيم العاملين و العمل لإحداث التوافق و الانسجام بينهما .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خذير كاضم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص ص 86-87.

<sup>2</sup> فوزي محمد جبل: علم النفس العام، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص280.

<sup>3</sup> حسين حريم: مبادئ الادارة الحديثة- النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 216-217

7/ الإعلام , تستطيع وسائل الاتصال ان تبشر بالقيم الجديدة مع تحولات الحياة الاجتماعية  
و القيم الحضارية فتدعم القيم التي تخدم التطور و تحارب القيم التي تعوقه .<sup>4</sup>

---

4 زكريا عبد العزيز محمد: التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب المراهقين، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2002، ص ص 40-41.

### ثامنا: تغيير القيم التنظيمية:

بما أن القيم تحدد السلوك الإيجابي أو السلبي فلا بد للمنظمات أن تهتم بطبيعة القيم الموجودة لدى أفرادها والتعرف عليها حتى لا يكون هناك تعارف بين الأفراد أنفسهم من جهة و بينهم من و بين المنظمة من جهة أخرى فالمنظمات تعمل جاهدة على إيجاد قيم إيجابية مشتركة بين مختلف العاملين , و كلما كان هناك توافق و انسجام بين قيم الأفراد كلما ساهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمة و العكس صحيح .

و يعتبر التطوير التنظيمي أحد أهم الأسس التي يتم من خلالها تغيير قيم الأفراد , كما يمكن أن تتغير القيم عبر الوقت فالتغييرات التشريعية في النواح التقنية و الاجتماعية و السياسية , و كل التغييرات التنظيمية التي تحدث تؤدي فعلا إلى أن يحمل الغد تعريفات جديدة لما هو صحيح و اعتقادات جديدة ما دام علماء السلوك و المديرون مستمرين في تطوير فهم أفضل لهياكل السلطة و غيرها من النواحي

#### التنظيمية الأخرى

أما بشأن القيم بالاتجاهات من حيث التغيير فنجد أن القيم تتميز بالثبات اكبر من الاتجاهات , فالقيم لا تتغير بالسرعة التي تتغير بها الاتجاهات و يعود ذلك إلى أن القيم تمثل قناعات راسخة .

و بالتالي نجد أن تغيير القيم يرتبط بوجود قيم سلبية و التي لا تواكب تطور المنظمة و محاولة تغييرها

الى قيم إيجابية تتوافق مع أهدافها , أما التغيير فهو عملية تحدث ببطء و ترتبط بالوقت .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نجاة قريشي، مرجع سابق الذكر، ص60

### تاسعا: تأثير القيم التنظيمية على أداء الافراد والمنظمات:

لا شك أن للقيم دورا بارزا في تشكيل وتجديد ثقافة المنظمة كما أن لهذه القيم تأثيرا ملموسا على أداء الأفراد سواء كانت هذه القيم من مورثات الأفراد أنفسهم أو منظماتهم أو مما لا شك فيه أيضا أن قيم المنظمة تؤثر تأثيرا جبريا على مخرجات الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة بما يؤثر سلبا أو إيجابا على قيمتهم الذاتية

وقد أوضح منذل و جوردان بان قائمة القيم الإدارية تستعمل بوجه عام كأداة فهم أعمق بين المدير و موظفيه فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين و يمكن استخدام القيم كأداة لحل المشكلات حيث تمكن المديرين و الموظفين على التركيز على أوجه الاختلاف و التشابه في قيمتهم فتمكن المدير من تغيير أسلوب الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين و ذلك لتحسين أدائهم.

ان أداء الفرد يكون منسجما و منسقا مع قيمه فعلى سبيل المثال فان الأفراد الذين يحملون قيم الاستقلالية في العمل سيعملون على نحو يحقق تلك الاستقلالية و إذا عجز الموظفون عن تحقيق الحافز المادي ذي القيمة لديهم و ذلك من خلال العمل فان نوعية الأداء ستتخفف و حين تكون قيم الموظف شبيهة بقيم الموظفين الآخرين في نفس مجموعة العمل فان ذلك يدفعه للتعامل معهم في عدة طرق إيجابية و بالتالي سيرتفع و يتحسن أدائه للعمل و إذا كان العكس أي أن الموظف الذي يرى انه على خلاف في القيم مع مجموعته يتصرف بنحو مختلف دائما و يؤدي هذا الشعور بالاختلاف إلى صراع و حيث يقع الصراع يقل الانجذاب نحو المجموعة و يتوقف و بالتالي يتأذى و يسوء الأداء

وبوضح شميدت وبوزنر بان على المنظمات أن توضح قيمها للعاملين فيها وخاصة العاملين في المستوى التنفيذي حيث العمل اليومي الذي يؤدي و ذكر بان المشاكل المرتبطة بتدني الإنتاجية هي

نتيجة لضعف الاتصالات من توضيح قيم المنظمة بين الإدارة و الموظفين و العمال الذين يقومون بأداء الأعمال التنفيذية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص ص 98-99.

الخلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الجوانب النظرية للقيم التنظيمية ،بحيث يساعدنا هذا الجانب على تحديد أبعاد الدراسة ، كما تمهد للدراسة الميدانية و التي نتطرق لها في الفصل الموالي.



## الفصل الرابع: الجانب الميداني

### تمهيد

أولاً: مجال الدراسة.

ثانياً: المنهج المتبع للدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

رابعاً: عينة الدراسة.

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية.

سادساً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

سابعاً: نتائج الدراسة.

تمهيد:

في هذا الفصل يتعرض الباحث لأهم الخطوات التي تربط الجانب النظري للدراسة الإجراءات الميدانية و التي يعتبرها الباحثون في العلوم الاجتماعية بأنها مرحلة من مراحل البحث الاجتماعي ، ذات أهمية كبيرة في البحوث الاجتماعية كغيرها من البحوث العلمية الأخرى.

ولذلك سنتطرق الى هذه الخطوات وفق التسلسل المنطقي والعلمي حيث سنتعرف على المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ببسكرة مكان الدراسة ثم نتعرف على المهج المتبع وأدوات جمع البيانات، بعد ذلك نتعرف على عينة الدراسة وكيفية اختيارها، بعدها نخرج على أساليب الإحصائية، لنخلص في الأخير إلى عرض وتحليل الجداول ومناقشة نتائج الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة

1- **المجال المكاني:** ويقصد به المجتمع الأصلي للبحث، حيث أُجريت هذه الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببسكرة.

التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببسكرة: La Société Nationale del'Electricité et du Gaz هي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

أنشئت في 1969/07/28 كمؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر قنوات بالجزائر.

منذ نشأتها عرفت المؤسسة عدة تطورات بهيكلها التنظيمي تحسينا لطريقة التسيير لتكون في مستوى التطور والتقدم الإقتصادي على المستوى الوطني والعالمي.

إذ في سنة 1991 غيرت سونلغاز طبيعتها القانونية بتحولها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPTC)، لتصبح مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال: 15 مليار دج سنة 2002 وفي سنة 2005 حسب القرار رقم DG 2005، تم هيكلة مؤسسة سونلغاز كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع مثل:

**SPE:** سونلغاز لإنتاج الكهرباء

**GRTE:** فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء

**GRTG:** فرع تسيير شبكة نقل الغاز

**SD: سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء**

\***سونلغاز للتوزيع:** إحدى فروع المجمع تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن، فزيادة فعاليتها ترسيخا لحضورها أنشأت سونلغاز أربع مديريات عامة للتوزيع على مستوى الوطن تتمثل في :

**SDA:** توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، الجزائر العاصمة.

**SDE:** توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، لمناطق الشرق.

**SDO:** توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، لمناطق الغرب.

**SDC:** توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، للوسط.

كل فرع من هاته الفروع تحتوي على مجموعة من المديريات الجهوية التي تمثله على كل ولاية.

- حيث نجد المديرية الجهوية للتوزيع بسكرة تابعة لمديرية التوزيع للوسط، إضافة إلى المديريات الجهوية الإثني عشر: تمنراست، إليزي، غرداية، ورقلة 1، ورقلة 2، وادي سوف، الأغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البليدة

كل هاته المديريات تنتهج السياسة التجارية للمجمع سونلغاز (رفع رقم الأعمال) وخدمة المصلحة العمومية (النوعية والاستمرارية في تقديم الخدمات) .

تقوم مؤسسة سونلغاز بالعديد من المهام التي تتجلى أكثر في مهام ونشاطات أقسامها ومصالحها، مما يتوجب علينا عرض كل أقسام المؤسسة ومختلف مصالحها من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية (أنظر الملحق رقم 01).

وفي سنة 2006 وفي سياق دعم تنظيم شركة توزيع الكهرباء والغاز -وسط- على شكل مجمع وإنجاز برنامج تطوير هام عادت مؤسسات الأشغال الخمس وهي:

- شركة أشغال الكهرباء kahrif

- شركة الأشغال والتركيب الكهربائي kahrakib.

- شركة إنجاز القنوات kanaghaz.

- شركة إنجاز المنشأة الأساسية inerga.

- شركة التركيبي الصناعي etterkib.

الى أحضان مجمع سونلغاز بقرار من السلطات العمومية بعدما كانت عبارة عن هياكل إنجاز مندمجة في المؤسسة، ثم رقيت الى مؤسسات مستقلة وفي جانفي 2009 جاء دور مركز الانتقاء والتكوين التابع لشركة توزيع الكهرباء والغاز الترقية الى فرع هو معهدالتكوين في الكهرباء والغاز ifeg وتم أيضا إعادة هيكلة شركة سونلغاز مع انشاء شركة هندسة الكهرباء والغاز ceeg، وفي شهر جانفي 2009 أيضا تم إنشاء شركتين هما الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام elit، وشركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية sopieg

وأصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة منها 06 شركات مساهمة مباشرة هي:

- الشركة الجزائرية للطاقة aec.

- الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات aet.

- الطاقة الجديدة الجزائرية neal.

- شركة الخدمات الهندسية الجزائرية algesco.

- الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز safir.

- شركة كهرباء حجرة النوس skh.

هذا دون حساب المساهمات غير المباشرة دون كهرباء، وقد إلتحق فرع أخير بالمجمع في جوان 2009 وهو إنارة الرويبة.

وتتوفر لها شبكة كهرباء طولها 54.394 كلم في الجهد المنخفض والمتوسط، وشبكة غاز طولها 7.102 كلم في الضغط المتوسط والمنخفض، وتتولى تسيير 1.290.058 زابونا وتتألف شبكتها التجارية من 42 وكالة وتستخدم سونلغاز التوزيع الوسط 3211 عون.

### ثانيا: المجال الزمني:

وقد تمت الدراسة الميدانية عبر مرحلتين موزعتين كما يلي:

**المرحلة الاولى:** إمتدت من 03 الى 14 مارس 2015 حيث تم فيها إعداد وصياغة الإستبيان الخاص بالعينة وفقا للإشكالية المطروحة وفرضيات الدراسة.

**المرحلة الثانية:** إمتدت من 18 مارس الى 10 ماي 2015 ومرت بدورها عبر مرحلتين:

من 18 مارس الى 03 ماي تم توزيع الإستبيانات على عينة البحث وجمعها بعد إجابتهم عليها.

من 03 ماي الى 10 ماي 2015 تم تفريغ الإستبيانات في جداول والتعليق عليها وتحليلها إحصائيا، وأخيرا الخروج بالنتائج النهائية للدراسة الميدانية.

**ثالثا: المجال البشري:** يتكون مجتمع الدراسة من جل عمال المؤسسة البالغ عددهم الى غاية 2015/02/28، 596 عامل ينقسمون الى:

\*الإطارات: 145 عامل.

\*الموظفين: 283 عامل.

\*أعوان التنفيذ: 186 عامل.

ثانياً: المنهج المتبع للدراسة :

باعتبار أن المنهج حسب ما عرفه عبد الباسط عبد المعطى " هو مجموعة من الأسس و القواعد التي تحدد سير الباحث ابتداءً من جمعه لبياناته و حتى تحقيق هدف بحثه.<sup>1</sup>

كما أن المنهج هو بنية متكاملة من العمليات الذهنية تنظم التحليل ضمن منطوق معين في رؤية الأمور استنادا إلى خلفية نظرية تمكن الباحث من تحديد السلوك العلمي الملائم لكل الحالات والوقائع المدروسة.<sup>2</sup>

ولأن هذه الدراسة دراسة استطلاعية وبلاستفادة من الدراسات السابقة حول الموضوع المدروس والتي أجمعت أغلبها على استخدام المنهج الوصفي لذلك فالمنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، والذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>3</sup>

ولا يقتصر المنهج الوصفي على وصف الظاهرة فقط وجمع البيانات والمعطيات عنها بل تصنيف هذه المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفا بحيث يؤدي ذلك للوصول الى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر الأخرى.<sup>4</sup>

1 عبد الباسط عبد المعطى: البحث الاجتماعي، محاولة نحو رؤية نقدية لمنهجه وأبعاده، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1984، ص ص 33-

34 .

2 عبد الغني عمار: منهجية البحث في علم الاجتماع، الاشكاليات، التقنيات، المقاربات، دار الطليعة، بيروت 2007، ص 102.

3 بلقاسم سلاطونية وحسان الجيلاني: منجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004، ص 168.

4 دوقات عبيد وآخرون: البحث العلمي- مفهومه، ادارته أساليبيه، ط7، دار الفكر، الأذن، 2001، ص 192.



ثالثا: كيفية إختيار عينة مجتمع الدراسة

العينة في مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية فهي جزء معين من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع الكلي .

وبما أن مجتمع الدراسة مقسم إلى ثلاث طبقات 145 إطار، 183 موظف، 168 عامل

وتساوي 596 عامل وبذلك فإن عدد مفردات الدراسة غير متساوي بين الطبقات الثلاثة

فإن نوع العينة عشوائية طبقية باختيار التوزيع المتناسب بين عدد المفردات وهي الأنسب لدراستنا لما لها من خصائص التي يشتمل عليها هذا المجتمع .

وقد إتمدت الدراسة على حجم العينة المقدر بـ 10% من المجتمع الكلي .

**حساب حجم العينة:**

$$\text{س} = \frac{10 * 596}{100} = 60$$

$$\text{596 عامل} \leftarrow 100\%$$

$$\text{س} = \frac{10 * 596}{100} = 60$$

إذن حجم العينة يساوي 60 عاملا

\*حساب حجم العينة في كل طبقة :

$$\text{حجم العينة في طبقة معينة} = \frac{\text{حجم العينة} * \text{حجم ل}}$$

حجم المجتمع

**\*حجم عينة الإطارات:**

$$15 = \frac{145 \times 10}{100}$$

$$145 \text{ إطار} \leftarrow 100\%$$

$$100$$

$$10\% \leftarrow \text{س}$$

**\*حجم عينة مسؤولي التسيير:**

$$28 = \frac{10 \times 238}{100}$$

$$283 \text{ مسؤول تسيير} \leftarrow 100\%$$

$$100$$

$$100\% \leftarrow \text{س}$$

**\*حجم عينة أعوان التنفيذ :**

$$17 = \frac{10 \times 168}{100}$$

$$168 \text{ عون تنفيذي} \leftarrow 100\%$$

$$100$$

$$10\% \leftarrow \text{س}$$

إذن حجم العينة تساوي 60 عامل

**خصائص العينة:**

الجدول رقم 01: يوضح جنس عينة البحث

| النسبة المئوية% | التكرارات | الاحتمالات |
|-----------------|-----------|------------|
| 88.37           | 38        | ذكر        |
| 11.62           | 5         | انثى       |
| 100             | 43        | المجموع    |

من خلال الجدول ان نسبة الذكور بلغت 88.37% من عينة البحث، في حين تمثلت نسبة الإناث بـ 11.62%.

وهذا ما يفسر هيمنة العمال الذكور الذي يفوق عددهم عدد العاملات الإناث بالمؤسسة، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب التخصص التقني زهو ما يقل فيه عمل الإناث في حين يقتصر عملهن في الأعمال الإدارية وأحيانا في بعض المكاتب للدراسات التقنية للمؤسسة

الجدول رقم 02: يوضح المستوى التعليمي للعينة

| النسب المئوية% | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| 4.65           | 2         | متوسط            |
| 16.27          | 7         | ثانوي            |
| 79.06          | 34        | جامعي            |
| 100            | 43        | المجموع          |

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن اكبر نسبة من الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العليا يفوق باقي المستويات اذ تمثل نسبتهم حوالي 79.06% ثم تليها نسبة الموظفين ذوي مستوى التعليم الثانوي بنسبة 16.27% وآخر نسبة فهي للعمال ذوي مستوى تعليمي اقل والذي تمثل نسبتهم 4.65%.

جدول رقم 03: يوضح سنوات الخبرة المهنية للعينة

| الاحتمالات | التكرارات | النسب المئوية% |
|------------|-----------|----------------|
| 10-5       | 25        | 58.13          |
| 19-11      | 3         | 6.97           |
| 28-20      | 15        | 34.88          |

يوضح لنا الجدول أن نسبة العمال الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين 10-5 سنوات بلغت 58.13% وهي أكبر نسبة تليها نسبة العمال الذين لديهم خبرة بين 11-19 سنة حيث بلغت 6.97% في حين جاءت نسبة العمال الذين لديهم خبرة مهنية 20-28 سنة بـ 34.88% وهذا ما يعكس واقع الموارد الرئيسية في المؤسسة.

جدول رقم 04: يوضح مهنة العينة

| المهنة        | التكرارات | النسبة المئوية% |
|---------------|-----------|-----------------|
| إطار          | 18        | 41.86           |
| مسؤول التسيير | 8         | 18.60           |
| موظف          | 17        | 39.53           |

يتبين من خلال الجدول أن نسبة الإطارات شكلت أكبر قيمة بـ 41.86% وهذا راجع لكون المؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، بحيث تتطلب الكثير من الإطارات لغير تسييرها، وتليها فئة الموظفين بـ 39.53% وهذا لاقتصار عملهم على وظائف متعددة، ثم فئة مسؤولي التسيير والتي جاءت بنسبة 18.60% وهذا لاقتصار عملهم على المراقبة والإشراف

**رابعاً: أدوات جمع البيانات:** تعتمد المناهج الدراسية على اختلاف أنواعها على وسائل جمع البيانات والمعلومات التي يستعين بها الباحث في البحث عن

الإجابة على ما أثاره من تساؤلات والوصول إلى النتائج المتعلقة بمشكلة الدراسة.

**1/ المقابلة:** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الجماعات الإنسانية، كما أنها أكثر الوسائل شيوعاً وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث.

وعرفها موريس أنجرس بأنها " تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية متعرجة، غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل إستجوابهم بطريقة نصف موجهة ".

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المقابلة كأداة ثانوية حيث تحدثنا مع مدير الموارد البشرية ومدير مصلحة تكوين الموارد البشرية وطرحنا عليهم مجموعة من الأسئلة تخدم موضوع بحثنا بغية معرفة ما إذا كانت المؤسسة قامت بعملية التغيير أين كانت عملية التغيير وما علاقتها بالقيم التنظيمية الأصلية للمؤسسة والمستحدثة التي أتى بها التغيير.

## 2/ إستمارة الاستبيان:

تعتبر إستمارة الإستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات مرتبطة بواقع معين وتقدم إستمارة الإستبيان مجموعة من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل أفراد العينة المختارة.

وتُعرف إستمارة الإستبيان على أنها: "مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع معين تم وضعها في إستمارة، ترسل لأشخاص معينين بالبريد أو تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمار بوحوث ومحمد الذنبيان، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999، ص66.

كما أنها: "أداة لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين وكذلك الحقائق التي هم على علم بها".<sup>1</sup>

### 3/ بناء إستمارة الإستبيان:

قمنا بتصميم إستمارة الإستبيان من خلال الإستفادة من الإطار النظري للدراسة، وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى ميدان الدراسة وخاصة من خلال الإستفادة من المقابلات التي أجريت مع المسؤولين، تم إعداد الإستمارة وعرضها بصفة متكررة ودائمة على الأستاذة المشرفة لأجل صياغتها في شكل علمي صحيح، ثم تم عرضها على أساتذة محكمين بقسم علم الإجتماع للأخذ بأرائهم وتوجيهاتهم.<sup>2</sup>

وبناءً على هذا قمنا بتقسيم الإستمارة إلى ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: وقد خصص للبيانات الشخصية من الجنس والمستوى التعليمي...

الجزء الثاني: خصص للمحور الأول والمتمثل في طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والقيم التنظيمية الأصلية للمؤسسة.

أما الجزء الثالث: فقد خصص للمحور الثاني والمتمثل في طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والقيم التنظيمية المستحدثة بالمؤسسة.

وبالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي الذي يعتمد على وضع علامة (x) مقابل كل سؤال يطرح، ثم تجمع كل النقاط الخاصة بالإجابات فإن كان مجموع النقاط يفوق المعدل، فإن اتجاه الرأي يكون قد وافق على الموضوع قيد الدراسة وإذا كان المجموع محل الدراسة والنقاش اقل من المعدل فإن اتجاه الرأي العام يكون قد رفض الموضوع وإن كان المجموع يساوي المعدل فهذا يعني أن هناك نوع من التحفظ بشأن الموضوع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فوزي غرابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص71.  
1 أساتذة بقسم علم الاجتماع.

2 عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2005، ص42.

وبهذا قسمت الاستمارة إلى ثلاث محاور، المحور الأول للبيانات الشخصية والمحور الثاني ضم 19 عبارة من 01 - 19 مخصصة للمحور الأول، والمحور الثالث ضم 19 عبارة أيضا من 20 - 38 وكل عبارة تقابلها قائمة من الاختيارات تتمثل في: موافق - محايد - غير موافق كما أعطيت لها درجات، موافق (1)، محايد (2)، غير موافق (3) ليتم معالجتها إحصائيا.

3.2 / صدق استمارة الاستبيان: ونقصد به أن نقيس ما وضعت به أصلا لقياسه، أي أن أسئلتها وثيقة الصلة بموضوع البحث، ويتم ذلك عادة بعرض الاستمارة على محكمين علميين من ذوي الاختصاص في موضوع البحث.<sup>1</sup>

وهذا ما قمنا به بعد بناءها بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة لتحديد مدى وضوح العبارات ومدى انتماءها لموضوع الدراسة وتعديل الأخطاء الواردة فيها لتخرج بصورتها النهائية.

3-4 تطبيق استمارة الاستبيان: تم تطبيق استمارة الاستبيان بمؤسسة الكهرباء والغاز ببسكرة باعتبارها احد المؤسسات التي قامت بعمليات بالتغيير على جميع مستوياتها الإدارية والتنفيذية، وبذلك وزعت 60 استمارة على العينة المبحوثة واسترجعت منها 45 وتم إلغاء 2 منها وبالتالي أصبحت 43 مفردة من عينة الدراسة وبعد ذلك تم تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائيا ومن ثمة قمنا بتحليل البيانات واستخراج النتائج.

#### خامسا: أساليب المعالجة الإحصائية:

إستخدمنا لمعالجة بيانات الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة الوصفية والتي جاءت كما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لتحديد نسب إجاباتهم.

1 فوزي غرابية وآخرون: مرجع سابق الذكر، ص71  
\* الأساتذة المحكمين هم: أ. بولقواس زرفة، أ. نسيمه بومعروف، أ. فاسمي شوقي، أ. سليمان صباح.

كما استخدمنا المتوسط الحسابي.

**سادسا: عرض وتحليل بيانات محاور الاستمارة:**

المحور الأول: طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والقيم التنظيمية الأصلية للمؤسسة

| الرتبة | المتوسط الحسابي | مجموع العينة | تكرارات البدائل |    |       |    |       |    | العبارة  | رقم العبارة |
|--------|-----------------|--------------|-----------------|----|-------|----|-------|----|--|-------------|
|        |                 |              | غير موافق       |    | محايد |    | موافق |    |  |             |
|        |                 |              | %               | ت  | %     | ت  | %     | ت  |  |             |
| 19     | 1.23            | 43           | 2.32            | 1  | 18.60 | 8  | 79.06 | 34 | التغيير التنظيمي أمر إيجابي للمنظمة  | 01          |
| 15     | 1.44            | 43           | 13.95           | 6  | 16.27 | 7  | 69.76 | 30 | تغيير الهيكل التنظيمي ساعد على ضرورة العمل بشكل جيد                                | 02          |
| 12     | 1.58            | 43           | 13.95           | 6  | 30.23 | 13 | 55.81 | 24 | بعد إعادة هيكلة المؤسسة ارتقى إلى أحسن   | 03          |
| 13     | 1.55            | 43           | 18.60           | 8  | 18.60 | 8  | 62.79 | 27 | شمل التغيير في الهيكل التنظيمي المصلحة التي تعملون بها                             | 04          |
| 6      | 1.81            | 43           | 23.25           | 10 | 43.88 | 15 | 41.86 | 18 | العمل ضمن الهيكل التنظيمي قبل تغييره ساعدكم في أداءكم المهني                       | 05          |
| 11     | 1.62            | 43           | 18.60           | 8  | 25.58 | 11 | 55.81 | 24 | تشعر بالإرتياح أكثر في العمل بالنظام الكلاسيكي للمؤسسة                             | 06          |
| 16     | 1.39            | 43           | 9.30            | 4  | 20.93 | 9  | 69.76 | 30 | اكتسبت مهارات وخبرات في وظيف قبل حدوث التغيير                                      | 07          |
| 3      | 1.97            | 43           | 34.88           | 15 | 27.90 | 12 | 37.20 | 16 | تتداخل المهام والاختصاصات في النظام السابق   | 08          |
| 17     | 1.32            | 43           | 6.97            | 3  | 18.60 | 8  | 74.41 | 32 | اكسبك النظام السابق الاحترام مع مختلف زملائك في المل                               | 09          |
| 8      | 1.76            | 43           | 18.60           | 8  | 39.53 | 17 | 41.86 | 18 | الروتين في العمل منع الإبداع في نظام العمل القديم                                  | 10          |
| 5      | 1.88            | 43           | 25.58           | 11 | 37.20 | 16 | 37.20 | 16 | نظام الأشغال في المؤسسة قبل التحول مكنك من التواصل والحصول على المعلومات بشكل كبير | 11          |
| 2      | 2.09            | 43           | 37.20           | 16 | 34.88 | 15 | 27.90 | 12 | العمل بطرق واساليب لا تتغير يكون افضل  | 12          |
| 7      | 1.77            | 43           | 11.62           | 5  | 53.34 | 23 | 34.88 | 15 | المؤسسة قبل ان تحدث تحول شجعتك على اتخاذ القرارات                                  | 13          |
| 9      | 1.67            | 43           | 18.60           | 8  | 30.23 | 13 | 51.16 | 22 | يسود التعاون في أداء العمل بالمؤسسة قبل أحداث تغيير في الشكل التنظيمي              | 14          |
| 10     | 1.65            | 43           | 16.27           | 7  | 32.55 | 14 | 51.16 | 22 | تسعى مؤسستكم الى أحداث العدالة بين مختلف العمال أو الموظفين                        | 15          |
| 1      | 2.13            | 43           | 46.51           | 20 | 20.93 | 9  | 32.55 | 14 | التغيير في الهيكل التنظيمي ضمن لكم الحق في الترقية الالية                          | 16          |
| 14     | 1.51            | 43           | 11.62           | 5  | 27.99 | 12 | 60.46 | 26 | تعتبر نفسك عنصر مهم في المؤسسة   | 17          |
| 18     | 1.25            | 43           | 6.97            | 3  | 11.62 | 5  | 81.39 | 35 | تعملوا على نجاح المؤسسة دائما حتى وان لم توافق على التغيير في الهيكل التنظيمي      | 18          |
|        |                 | 43           | 25.58           | 11 | 39.53 | 17 | 34.88 | 15 | المؤسسة قبل إعادة هيكلتها وفرت لكم نشاطات وعناية اجتماعية جيدة                     | 19          |



من خلال الجدول رقم 05 الذي يوضح إستجابة عينة الدراسة حول محور: طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي و القيم التنظيمية الأصلية للمؤسسة نقرأ النتائج التالية:

1 - توضح العبارة رقم 1 المتضمنة أن التغيير التنظيمي أمر إيجابي للمنظمة أن 79.06% من عينة الدراسة يوافقون على ذلك، في حين أن 18.60% إختاروا الحياد، و في المقابل نجد أن 2.32% من أفراد العينة لا يوافقون على هذه العبارة ، لتأتي هذه العبارة في المرتبة 19 ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 1.39 و المعبر عن الإتجاه السالب.

و هذا ما يدل على أن أغلبية العمال راضون بفكرة التغيير وهذا من خلال النسبة الموافقة على أن التغيير أمر إيجابي للمنظمة و با التالي تسهل عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة من خلال موافقة أغلبية الموظفين على ضرورة التغيير التنظيمي لمؤسستهم

2 \_ توضح العبارة رقم 02 و التي تتضمن أن تغيير الهيكل التنظيمي ساعد على سيرورة العمل بشكل جيد ، أن نسبة 69.76% من عينة الدراسة يوافقون على ذلك في حين أن نسبة 16.27% إختاروا الحياد ، وفي المقابل نجد أن نسبة 13.95% من عينة الدراسة لا يوافقون على ما جاءت به العبارة .

لتأتي هذه العبارة في المرتبة 15 ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 1.44 و المعبر عن الإتجاه السالب.

وهذا ما يفسر أن عملية التغيير التنظيمي ساعدت على توضيح خطط السلطة و العمل و مختلف الأعمال وهذا ما أدى إلى موافقة الأغلبية من خلال السير الحسن للمهام و البرامج و الإستراتيجيات

3 - جاءت العبارة رقم 03 و القائلة "بعد إعادة هيكلة المؤسسة إرتقى التنظيم إلى أحسن"، حيث أجابة نسبة 55.81% من العينة المبحوثة على الموافقة على ما جاءت به العبارة في حين أن نسبة 30.23% كانوا محايدين، ونسبة 13.95% لا يوافقون على العبارة. لتأتي هذه العبارة في المرتبة 12 ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 1.58 والمعبر عن الإتجاه السالب.

وهذا ما يدل على أن التغيير في هيكل المؤسسة عمل على تحسين التنظيم بها كما وضح مستويات المؤسسة وإختصاصاتهاو كذلك إبراز مبدأ تقسيم العمل و تحديد المسؤوليات.

4 - العبارة رقم 04 والتي مفادها "شمل التغيير في الهيكل التنظيمي المصلحة التي تعملون بها"، وقد أجابت نسبة 62.79% من العينة المبحوثة با الموافقة، و نسبة 18.60% ب الحياد، ونسبة 18.60% بغير الموافقة. لتأتي هذه العبارة في المرتبة 13 ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 1.55 المعبر عن الإتجاه السالب.

وهذا ما يفسر أن أغلب أقسام المؤسسة و مصالحها قد شملت عملية التغيير في القابل لم تشمل بعض من الأقسام و هذا راجع إلى خطط التغيير و المصالح المراد تطويرها.

5- العبارة رقم 05 و التي مفادها " العمل ضمن الهيكل التنظيمي قبل تغييره ساعدكم في أدائكم المهني"، حيث أجابت نسبة 41.86% با الموافقة ونسبة 34.88% با الحياد ونسبة 23.25% با غير الموافقة، وهذا ما جعل هذه العبارة تحتل المرتبة 6 ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 1.81 و المعبر عن الإتجاه الإيجابي

ويدل هذا على أن أغلبية العمال يفضلون العمل ضمن الهيكل التنظيمي القديم وهذا لمعتهم المسبقة له، وأن أي تغيير فيه يسبب لهم بعض من الخوف أو ما يعتقدونه با تهديد مكانتهم الوظيفية و خاصة فئة المسؤولين.

6- العبارة رقم 06 و التي هي "تشعر با الإرتياح أكثر في العمل با النظام الكلاسيكي للمؤسسة".

فكانت إجابة العينة المبحوثة بنسبة 55.81% موافقون و

نسبة 25.58% محايدون فيما إختارت نسبة 18.60% عدم الموافقة.

لتأتي هذه العبارة في المرتبة 11 ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 1.62 والمعبر عن الإتجاه السالب.

ويفسر لنا هذا أن العامل يرتاح أكثر في العمل ضمن نظام يعرفه فضلاً عن نظام يكون جديداً عليه و كذلك أن الموظف يسعى دائماً إلى الإستقرار في نظام عمل واحد يضمن له مكانته و كافة حقوقه.

7- العبارة رقم 07 و التي مفادها: إكتسبت مهارات وخبرات في وظيفتك قبل حدوث التغيير" حيث جاءت الإجابات التالية: نسبة 69.76% موافقة لمل في العبارة و نسبة 20.93% محايدة، ونسبة 9.30% غير موافقة، لتحتل هذه العبارة المرتبة 16 ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 1.39 و المعبر عن الإتجاه السالب.

وهذا ما يفسر على أن قيمة الخبرة قبل حدوث التغيير لها علاقة في تفعيله و إنجاحه بعد حدوثه، كما أن قيمة الخبرة تساعد الموظف على التأقلم أكثر مع التغيير وذلك من خلال ماتم إكتسابه من قيم مسبقة

8- توضح العبارة رقم (03) المتضمنة "تداخل المهام والاختصاصات في النظام السابق"

أن نسبة 37.20% من عينة الدراسة يوافقون على ذلك، في حين أن نسبة 27.90 اختاروا وفي المقابل أن نسبة 34.88% من أفراد العينة لا يوافقون على ما جاءت به العبارة.

لتأتي هذه العبارة في المرتبة 03 ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 1.97 عن الاتجاه الايجابي.

وهذا ما يدل على غياب التنظيم المحكم في التخصصات والمهام داخل المؤسسة في النظام السابق وكذلك عدم وضوح الاستراتيجيات والمسؤوليات وقد جاءت أكبر نسبة تقدر بـ 37.20% موافقون على تداخل المهام والاختصاصات في النظام السابق وهذه الأغلبية تدل على نتيجة هذه العبارة.

9- توضح العبارة رقم (09) القائلة: أكسبك النظام السابق الإحترام مع مختلف زملائك في العمل وجاءت الإجابات التالية:

أن نسبة 74.41% من عينة الدراسة موافقون على هذا وأن نسبة 19.60% محايدون في حين ان نسبة 6.97% اختاروا عدم الموافقة لتأتي هذه العبارة في المرتبة 17 ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 1.32 والمعبر عن الاتجاه السالب.

وهذا ما يفسر أن قيمة الاحترام في المؤسسة هي قيمة يسعى لها الجميع كما أنها قيمة ذات اهمية كبيرة في الوسط المهني وانها تعمل على الحفاظ على العلاقات الرسمية والغير رسمية في العمل .

10- العبارة رقم (10) والقائلة ان الروتين في العمل يمنع الابداع في نظام العمل القديم فأجابه نسبة 41.86 % من افراد الدراسة بالموافقة، في حين اجابة نسبة 39.53% بالحياد ونسبة 18.60 % بأنها غير موافقة.

لتأتي هذه العبارة في المرتبة 8 بمتوسط حسابي قدره 1.76 المعبر عن الاتجاه السلبي.

وهذا ما يدل على ان قيمة الابداع يحاول الوصول اليها الموظف ولكن الروتين هو من يعيقه وبالتالي فإن عملية التغيير التنظيمي غالبا ما تحمل معها تشجيعا للابداعات.

11- العبارة رقم 11 والمتضمنة ان نظام الاتصال في المؤسسة قبل التحول مكنك من التواصل والحصول على معلومات بشكل كبير، ولقد أجابه العينة المبحوثة بنسبة 37.20% بالموافقة ونسبة 73.20% بالحياد في حين أننا نجد نسبة 25.58% غير موافقة لتحتل هذه العبارة المرتبة 5 بمتوسط حسابي قدره 1.88 والمعبر عن الاتجاه الموج.

ومن خلال هذه العبارة التي تدل على ان قيمة الاتصال تساعد في الحصول على المعلومات التي تتعلق بسير العمل وهذا ما يفسر واقع علاقات الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

حيث ان الاتصال في المؤسسة الجزائرية غالبا ما تعرقله عدة عوامل ومنها الصراعات الداخلية وخاصة بين الموظفين والادارة العليا وهذا ما دلت عليه العبارة من خلال اجابة نسبة 37.20% من أفراد العينة بالحياد.

12- توضح العبارة رقم 12 والمتضمنة ان: العمل بطرق واساليب لا تتغير كون افضل فإجابة نسبة 27.90% من عينة الدراسة يوافقون على ذلك في حين نجد نسبة 34.88% اختاروا الحياد وفي المقابل نجد ان نسبة 37.20%

غير موافقين لتأتي هذه العبارة في المرتبة 2 بمتوسط حسابي قدره 02.09 والمعبر عن الاتجاه الايجابي.

وهذا ما لمسناه من قبل الموظفين في المؤسسة فهم يفضلون العمل بطرق واساليب التي ياتي بها التغيير فهي غالبا ما تدعوا الى التجديد والتطور وكذلك ما تكون هذه الطرق والاساليب مربحة للوقت والجهد ومشجعة على الابداع وهذا ما يفسر اجابة نسبة 37.20% بغير الموافقة على العبارة وهي الاغلبية من العينة المبحوثة.

13- العبارة رقم 13 والقائلة بأن: المؤسسة قبل ان تحدث التحول شجعتك على اتخاذ قرارات فأجابه نسبة 34.88% بالموافقة ونسبة 53.4% بالحياد ونسبة 11.62% من أفراد العينة بغير الموافقة لتأتي هذه العبارة في المرتبة 7 مع العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 1.77 والمعبر عن الاتجاه السلبي.

وتدل نسبة 53.48% من أفراد الدراسة الذيم أجابوا بالحياد بأن قيمة المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة هي قيمة يحاول الوصول اليها أغلب الموظفين بالمؤسسة ويطمحون اليها لما لها من فائدة تعود على المؤسسة بالإيجاب.

14- توضح العبارة رقم 14 يسود التعاون في اداء العمل بالمؤسسة قبل احداث التغيير في الهيكل التنظيمي ولقد أجابت نسبة 51.16% من افراد الدراسة بالموافقة لتليها نسبة 30.23% بالحياد وجاءت نسبة 18.60% غير موافقة لتأتي هذه العبارة في المرتبة رقم 9 ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 1.67 والمعبر عن الاتجاه السائد وهذا ما يفسر لنا ان قيمة التعاون في اداء المؤسسة قبل التغيير كانت مرتفعة وهي قيمة يحاول اثباتها جميع العمال مع بعضهم البعض وهذا ما قد لاحظناه في دراستنا الميدانية.

15- توضح العبارة رقم 15 والمتضمنة تسعى مؤسساتكم الى الحفاظ على العدالة بين مختلف العمال او الموظفين ان نسبة 51.16 % من افراد الدراسة يوافقون على ذلك في حين ان نسبة 32.55% اختاروا الحياد وفي المقابل نجد نسبة 16.27% من افراد العينة لا يوافقون على هذه العبارة لتأتي هذه العبارة في المرتبة 10 ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 1.65 والمعبر عن الاتجاه وهذا ما يفسر لنا على ان قيمة العدالة بين مختلف العمال في المؤسسة مرتفعة فش ظل النظام القديم ويتضح ذلك من خلال نسبة 51.16% من أفراد الدراسة وهي تعبر الأغلبية.

16- العبارة رقم 16 والقائلة بان التغيير في الهيكل التنظيمي ضمن لكم الحق في الترقية الآلية ولقد جاءت اجابات العينة المبحوثة كالتالي: أن نسبة 32.55% موافقون ونسبة 20.93% محايدون ،في حين نجد نسبة 46.51% غير موافقون .

لتأتي هذه العبارة في المرتبة 1 ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 2.13 و المعبر عن الاتجاه الايجابي .

وتفسر لنا هذه النتائج على أن الأغلبية من أفراد الدراسة لم يوافقوا على أن التغيير ضمن لهم الترقية الآلية ،ذلك لان الترقية لم تمس معظم الموظفين .

17- توضح العبارة رقم 17 و المتضمنة تعتبر نفسك عنصراً مهماً في المؤسسة أن نسبة 60.46% من أفراد الدراسة يوافقون على هذا في حين نجد أن نسبة 27.90% محايدين، في المقابل نجد أن نسبة 11.62% غير موافقين .

لتأتي هذه العبارة في المرتبة 14 ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 1.51 والمعبر عن الإتجاه السالب .

وهذا ما يفسر على أن قيمة الإنتماء لدى الموظفين مرتفعة وهذا راجع إلى العلاقة التي بين الإدارة و الموظف وهي علاقة جيدة با الإضافة إلى أن أسلوب الإدارة الذي يعتمد على تحسيس العامل بقيمته في المؤسسة و توعيته با المسؤولية تجاه عمله و مركزه .

18-توضح العبارة رقم 18 و المتضمنة "تعمل على إنجاز المؤسسة حتى وإن لم توافق على التغيير في الهيكل التنظيمي" أن نسبة 81.39% من العينة المبحوثة وافقوا على العبارة ،في حين أن نسبة 11.62% إنتموا با الحياد، و نسبة 6.97% غير موافقين على ما جاءت به العبارة .

لتأتي هذه العبارة في المرتبة 18 بمتوسط حسابي قدره 1.25 والمعبر عن الإتجاه السالب .

وهذا مايدل على وجودقيمة الولاءفي المؤسسة وهي عند أغلبية العمال وذلك من خلال نسبة 81.39% وهي أكبر نسبة في العبارة ،حيث يوجد تعاون و تلاحم بين أفراد المؤسسة و العمل بشكل جماعي بين المسؤول و الموظف و بين المدير و مختلف مستويات الموظفين هذا ما ادى إلى وجود جو عائلي في المؤسسة .

19-العبارة 19 و القائلة:المؤسسة قبل إعادة هيكلتها إلى نظام جديد وفرت لكم نشاطات و عناية إجتماعية جيدة" وكانت إجابات أفراد الدراسة كا التالي:أن نسبة 34.88% وافقوا على هذه العبارة في حين أن نسبة 39.53% محايدين،وفي المقابل نجد نسبة 25.58% غير موافقين .

لتأتي هذه العبارة في المرتبة 4 ضمن عبارات المحور قدره 1.90 والمعبر عن الاتجاه الايجابي.



وهذا ما يدل على أن المؤسسة توفر رعاية وعناية اجتماعية لكن بنسب متفاوتة على الموظفين حيث تحتل نسبة الإطارات المرتبة الأولى في استفادتها من هذه الرعاية ثم فئة المسؤولين لتليها فئة الموظفين العاديين وهذا ما دلت عليه أكبر نسبة في العبارة والتي هي 39.53% محايدين.

الجدول رقم 6: يتعلق بالمحور الثاني وهو طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي القيم التنظيمية المستحدثة بالمؤسسة .

المحور الثاني: العلاقة بين التغيير التنظيمي و القيم التنظيمية المستحدثة بالمؤسسة

| الرتبة | المتوسط الحسابي | مجموع العينة | تكرارات البدائل |    |       |    |       |    | العبارة   | رقم العبارة |
|--------|-----------------|--------------|-----------------|----|-------|----|-------|----|---|-------------|
|        |                 |              | غير موافق       |    | محايد |    | موافق |    |   |             |
|        |                 |              | %               | ت  | %     | ت  | %     | ت  |   |             |
| 5      | 1.97            | 43           | 30.23           | 13 | 37.20 | 16 | 32.55 | 14 | التغيير الذي أحدثته المؤسسة في نظمها مكنها من التطور  | 20          |
| 13     | 1.76            | 43           | 20.93           | 9  | 34.88 | 15 | 44.18 | 19 | بعد عملية التغيير زادت معرفتك لتقافة العمل بالشركة  | 21          |
| 4      | 1.98            | 43           | 30.23           | 13 | 37.32 | 16 | 32.56 | 14 | التغيير مكن من تحسين العديد من آراء وتوجهات الموظفين الفكرية                                | 22          |
| 17     | 1.55            | 43           | 13.95           | 6  | 27.90 | 12 | 58.13 | 25 | إدخال طرق وأساليب إدارية وتكنولوجية في تأدية المهام قوبل بمعارضة من قبل الموظفين            | 23          |
| 11     | 1.81            | 43           | 25.58           | 11 | 30.23 | 13 | 44.18 | 19 | العادات التي كنت تقوم بها في العمل في الماضي شكلت لك عائقا أمام هذا التغيير التنظيمي الجديد | 24          |
| 18     | 1.44            | 43           | 13.95           | 6  | 16.27 | 7  | 96.76 | 30 | الوسائل التكنولوجية الجديدة مكنت الموظفين من تحسين ادائهم وزيادة مهاراتهم                   | 25          |
| 10     | 1.82            | 43           | 20.93           | 9  | 39.53 | 17 | 39.53 | 17 | إجراءات العمل الجديدة حققت نوعية جيدة في العمل  | 26          |
| 12     | 1.80            | 43           | 41.86           | 8  | 44.18 | 19 | 37.20 | 16 | زاد الولاء للمؤسسة بعد التغيير في هيكلها  | 27          |
| 16     | 1.58            | 43           | 18.60           | 8  | 20.93 | 9  | 60.46 | 26 | توفر لكم الإدارة فرصا للتدريب الجيد في ظل هذا التغيير                                       | 28          |
| 7      | 1.95            | 43           | 27.90           | 12 | 39.53 | 17 | 32.55 | 14 | النظام الإداري الجديد يحفزكم على الترقية  | 29          |
| 14     | 1.72            | 43           | 23.25           | 10 | 25.58 | 11 | 52.16 | 22 | توسعت فرص الاتصال والانتقال بين الأقسام والمصالح بشكل أفضل من قبل                           | 30          |
| 1      | 2.30            | 43           | 55.81           | 24 | 18.60 | 8  | 25.58 | 11 | تقدم لكم المؤسسة مساعدات وإعانات بصفة دورية   | 31          |
| 3      | 2               | 43           | 37.20           | 16 | 25.58 | 11 | 37.20 | 16 | تقوم المؤسسة بتكريم أفضل الموظفين لديها   | 32          |
| 9      | 1.83            | 43           | 18.60           | 8  | 46.51 | 20 | 34.88 | 15 | العلاقة مع مسؤوليك أصبحت أكثر فعالية من السابق  | 33          |
| 15     | 1.60            | 43           | 20.93           | 9  | 18.60 | 8  | 60.46 | 26 | تقسيم المصالح ساعدك في تنظيم عملك بشكل أدق  | 34          |
| 8      | 1.88            | 43           | 11.62           | 5  | 37.20 | 16 | 51.16 | 22 | التقسيم الهيكلي الجديد شجعك على إبراز قدراتك ومؤهلاتك                                       | 35          |
| 2      | 2.01            | 43           | 32.55           | 14 | 34.88 | 15 | 32.55 | 14 | تشعر بالعدالة والتمتع بكامل حقوقك في ظل هذا النظام  | 36          |
| 18     | 1.37            | 43           | 11.62           | 5  | 13.95 | 6  | 74.41 | 32 | تسعى دائما إلى التعاون مع زملائك لإنجاز العمل   | 37          |
| 6      | 1.96            | 43           | 27.90           | 12 | 39.54 | 17 | 32.55 | 14 | تجد أن المسؤول أو المدير بعد التغيير يحفزك على المناقشة وتبادل الأفكار                      | 38          |

من خلال الجدول الرقم : 6 الذي يوضح استجابة عينة الدراسة حول محور طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والقيم التنظيمية المستحدثه في المؤسسة .

1 – العبارة رقم 20 والمنتظمة انه التغيير الذي أحدثته المؤسسة في نظمها الإدارية مكنها التطور حيث أجابت بالنسبة % 32.55 بالموافقة ونسبة %37.20 بالحياد وفي المقابل جاءت نسبة %30.23 من أفراد لا يوافقون هذه العبارة.

لتأتي هذه العبارة في المرتبة 5 ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 1.97 المعبر عن الاتجاه السالب.

وهذا ما يدل أن أكبر نسبة %37.20 من الموظفين أجابوا بالحياد وهذا راجع الى عدم تقييم الإطارات العليا لسير عملية التغيير ومدى تحقيقها لأهدافها، وكذلك عدم إشعار العمال بالتطور المحقق في المؤسسة جراء التغييرات التي أحدثت، وهذا ما جعل أغلبية العمال في حيرة من التغيير، هل هو ناجح أم لم يحقق المطلوب؟

2- العبارة رقم 21 والمتضمنة بعد عملية التغيير زادت معرفتك لثقافة العمل بالشركة فأجابت نسبة %44.18 بالموافقة، في نجد أن نسبة %34.88 اختاروا الحياد وفي المقابل أجابت نسبة %20.93 بأنها غير موافقة.

لتأتي هذه العبارة في المرتبة 13 من عبارات المحور بمتوسط حيايدي قدره % 1.76 والمعبر عن الاتجاه السالب.

كما تفسر نسبة %44.18 من أفراد العينة بالموافقة على العبارة على أنهم اكتبوا قيم جديدة حول العمل والتغييرات التي تحدث فيه مع مرور الوقت وهذا ما لمسناه من بعض الموظفين، فالتغيير الذي يحدث يفيد الكثير من العمال من خلال ما يحمله من قيم جديدة ومستحدثة تصاحب عملية التغيير حول ثقافة العمل.

العبارة رقم 22 التغيير مكن من تحسين العديد من آراء وتوجهات الموظفين الفكرية فأجابت نسبة %32.56 من أفراد الدراسة بالموافقة. ونسبة %37.82 ونسبة %20.23 بغير الموافقة على ما جاء في العبارة.

لتأتي هذه العبارة في المرتبة 4 من ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 1.98 والمعبر عن الاتجاه السالب.

وهذا ما يدل على أن أغلبية الموظفين لم تتغير آرائهم وتوجهاتهم الفكرية.

والقيمة من خلال نسبة 37.82% التزموا بالحياد وهذا راجع إلى أن التغيير لم يحقق ما كانوا ينتظرونه من مزايا وامتيازات لكي يكون التغيير مقنعا لهم، في حين أن نسبة 32.56% من أفراد الدراسة وافقوا على أن التغيير مكن من تحسين العديد من آرائهم ويمكن القول بأن هذه الفئة هي التي حصلت على المزايا والحوافز .

العبارة رقم 23 والمتضمنة إدخال طرق وأساليب إدارية جديدة في تأدية المهام قوبل بمعارضة من قبل بعض الموظفين وان نسبة 58.13% من عينة الدراسة يوافقون على ذلك في حين إن نسبة 27.90% اختاروا الحياد وفق مقابل ذلك نسبة 13.95% غير موافقين.

لتأتي هذه العبارة في المرتبة رقم 17 ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 1.55 المعبر عن الاتجاه السالب.

وهذا يعبر ان الطرق والأساليب التكنولوجية التي جاء بها التغيير في المؤسسة مكنت من تحقيق أكبر رضا ممكن من الموظفين، وهذا راجع إلى طريقة العمل التي أصبحت أكثر أريحية من قبل ومربحة للوقت من خلال التسهيلات التي تقدمها هذه الأجهزة وهذا ما جعل العامل يلاحظ هذا التطور ويوافق عليه.

العبارة رقم 24 العادات التي كنت تقوم بها في العمل سابقا شكلت لك عائقا.

أمام هذا التغيير التنظيمي أجابت نسبة 44.18% من أفراد الدراسة بالموافقة ونسبة 30.23% بالحياد، في حين أجابت نسبة 25.58% بغير الموافقة.

لتأتي هذه العبارة في المرتبة رقم 11 ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 1.81 المعبر عن الاتجاه السالب.

وهذا ما يفسر على أن التغيير التنظيمي من خلال القيم الجديدة التي أحدثها عمل إلغاء العادات القديمة ومن ضمنها عادات سيئة مثل الخروج قبل الوقت المحدد،

وكذلك المحادثات الطويلة المدة في وقت العمل وغيرها من خلال النسبة التي أجابت على هذه العبارات والتي قدرت بـ 58.13% موافقون على مضمون هذه العبارة.

العبارة رقم 25 الوسائل التكنولوجية الجديدة مكنت الموظفين من تحسين أدائهم وزيادة مهاراتهم، فأجابت نسبة 69.76% من أفراد العينة المبحوثة بالموافقة في حين نجد نسبة 16.27% التزموا بالحياد وفي المقابل نجد ان نسبة 13.95% غير موافقين.

لتأتي هذه العبارة في المرتبة رقم 18 ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 1.44 المعبر عن الاتجاه السالب.

وهذا دليل على أن نسبة المعارضين للعمل بالوسائل المستحدثة والمتطورة جد قليلة وقد تبين هذا من خلال نسبة 13.95% الذين لم يوافقوا على مضمون العبارة وغالبا ما نجد أن هذه الفئة هم الذين لا يجيدون استخدام الوسائل المستحدثة وبالتالي فهم يجهلونها فيتم معارضتهم لها.

العبارة رقم 26 والمتضمنة: إجراءات العمل الجديدة حققت نوعية جيدة في العمل حيث أجابة نسبة 39.53% من أفراد العينة بالموافقة ونسبة 39.53% بالحياد، في حين نجد أن نسبة 20.93% لم يوافقوا على العبارة.

لتأتي هذه العبارة في المرتبة 10 ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 1.82 المعبر عن الاتجاه السالب.

وهذا ما يدل على إن نسبة 39.53% من الذين وافقوا على العبارة هم من الموظفين الذين تغيرت إجراءات العمل في مهامهم ومصالحهم إلى الأفضل وكذلك حصلوا على نتائج جراء هذا التغير أما نسبة 39.53% الذين حايذوا العبارة فإنهم طرأ تغيير طفيف على مستوى أعمالهم أما الغير موافقين وتقدر نسبتهم بـ 20.93% فهم أغلبهم من المعارضين لفكرة التغيير أساسا.

27- العبارة رقم 27 زاد الولاء للمؤسسة بعد التغيير في هيكلها فجاءت النتائج التالية:

نسبة 37.20% من أفراد العينة وافقوا، ونسبة 44.18% اختاروا الحياد ونسبة 41.86% غير موافقين.

لتأتي هذه العبارة في المرتبة 12 بمتوسط حسابي قدره 1.80 والمعبر عن الاتجاه السالب.

وهذا راجع إلى عدم تحقيق التغيير التنظيمي للمؤسسة لأهداف وتطلعات أغلب الموظفين فمهنم من كان يتطلع إلى زيادة في الرتبة ومنهم من تطلع إلى زيادة في الأجر وبالتالي فإن أغلب العمال يرون أن التغيير لم يحقق الأهداف المرجوة للموظفين بل تجاهل أغلبهم.

28- العبارة رقم 28 توفر لكم الإدارة فرصا للتدريب الجيد في ظل هذا التغيير وتضمنت النتائج التالية: أن نسبة 60.46% من أفراد العينة وافقوا في حين نجد أن نسبة 20.93% كانوا محايدين وفي المقابل نجد نسبة 18.60% لم يوافقوا على العبارة لتأتي هذه العبارة في المرتبة 16 ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 1.58 والمعبر عن الاتجاه السالب.

وما يفسر على أن نسبة الموافقة والتي قدرت بـ 60.46% من أفراد الدراسة هو توفر فرص التدريب للموظفين بمختلف تخصصاتهم وأعمالهم ورتبهم أيضا وهذا ما وجدناه في المؤسسة وما هو تابع لها من مراكز للتدريب الجيد للعنصر البشري سواء للموظفين الذين تمت ترقيتهم أو الموظفين الذين تركوا لهم العمل في المؤسسة وهذا لإعدادهم وتأهيلهم جيدا.

العبارة رقم 29 والمتضمنة أن النظام الإداري الجديد يحفزكم على الترقية.

أجابة نسبة 32.55% بالموافقة في حين كانت نسبة 39.33% من أفراد الدراسة محايدة لهذه العبارة وفي المقابل جاءت نسبة 27.90 غير موافقة.

لتأتي هذه العبارة في المرتبة 7 ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 1.95 والمعبر عن الاتجاه السالب.

ولقد كانت النسبة الأكبر هي نسبة محايدة والمقدرة بـ 39.33% هذا راجع لأن قيمة التحفيز على الترقية لا يتلقاها كل من يعمل بالمؤسسة بل القليل منهم فقط اغلبهم من مسؤولي المصالح أو مسؤولي تسيير فإنهم يجدون تحفيزا من قبل الإطارات العليا للمؤسسة للعمل أكثر حتى ينالوا رتبا أكبر.

30-العبارة رقم 30 توسعت فرص الاتصال والانتقال بين الأقسام والمصالح بشكل أفضل من قبل وتضمنت الإجابات التالية:

أن نسبة 52.26% من أفراد العينة وافقوا على العبارة ونسبة 25.58% اختاروا الحياد في حين أن نسبة 23.25% يوافقوا على هذه العبارة.

لتأتي هذه العبارة في المرتبة 7 بمتوسط حسابي قدره 1.95 والمعبر عن الاتجاه السالب.

وهذا ما يدل في هذه العبارة على ان قيمة الحرية في الاتصال التنظيمي والتنقل بين الأقسام والمصالح وتسهيل عملية العمل أنها محققة من خلال نسبة الموافقة المحققة والمقدرة بـ 52.16% وهذا راجع إلى أسلوب العمل الجديد المواكب للتغيير في النظم وإجراءات العمل بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة.

31-العبارة رقم 31 تقدم لكم المؤسسة مساعدات وإعانات إجتماعية بصفة دورية ولقد جاءت النتائج كالتالي: أن نسبة 25.88% من العينة المبحوثة

أجابوا بالموافقة ونسبة 18.60% اختاروا الحياد، وفي المقابل نجد أن نسبة 55.81% لم يوافقوا على هذه العبارة.

لتأتي هذه العبارة في المرتبة 01 ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 2.39 والمعبر عن الاتجاه الايجابي.

وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتجاهل احتياجات موظفيها الاجتماعية وهذا ما تدل عليه النسبة المقدرة بـ 55.81% الذين لم يوافقوا على مضمون العبارة وبالتالي فالمؤسسة على الرغم من حرصها لإنجاح عملية التغيير إلا أنها لا تراعي إحتياجات موظفيها بالشكل المطلوب، رغم توفيرها على بعض الإحتياجات إلا أنها لم ترتقي إلى المستوى الذي يتطلع أغلب موظفيها.

\*العبارة 32 والمتضمنة أن المؤسسة تقوم بتكريم أفضل للموظفين لديها.

وان النتائج هي: أجابت نسبة 37.20% بالموافقة، في حين نجد نسبة 25.58% محايدة وفي المقابل نجد نسبة 37.20% بالغير موافقة.

لتأتي هذه العبارة في المرتبة 3 ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 2 والمعبر عن الاتجاه الايجابي.

وهذا ما يفسر وجود نفس النسبة بين الموافقين والغير موافقين على هذه العبارة والمقدرة بـ 37.20% هو أن الموظفين الذين لم يتم تكريمهم لم يوافقوا والذين تم تكريمهم وافقوا على ما جاءت به العبارة وكذلك عدم رضا بعض الموظفين عن معايير الإنتقاء الأفضل.

\*العبارة رقم 33 والمنظمة: "العلاقة مع مسؤوليك أصبحت أكثر فعالية من السابق"



كانت الإجابة التالية: 34,88% من أفراد الدراسة وافقوا على هذه العبارة ونجد نسبة 46,51% إختاروا الحياد، في حين نجد أن نسبة 18,60% غير موافقين لتأتي هذه العبارة في المرتبة التاسعة 9 ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره (1.83) و المعبر عن اتجاه السالب.

و هذا ما يدل على أن قيمة الفعالية بين الموظف و مسؤوله أو الرئيس و رؤوسه يوجد بها نوع من التحفظ و هذا واضح من خلال نسبة أراء العينة الذين أجابو بالأغلبيةو المقدرة بنسبة 46,51%، كما نجد أن هذا راجع إلى الرئيس ، أو المشرف أو المسؤول الذي يسعى إلى تحقيق إتصال قوي بينه و بين الأفراد القسم أو مصلحة .

\*العبارة رقم 34 "تقييم المصالح ساعدك في تنظيم عملك بشكل أدق":

فأجابت نسبة 60,46% من أفراد الدراسة بالموافقة ، ونسبة 18,60 بالحياد ، ونسبة 20,9% بأنها غير موافقة، لتأتي هذه العبارة المرتبة رقم 15 ضمن عبارات المحور بمتوسط حساب يقدره 1.60 و المعبر عن الاتجاه السلبي .

وهذا ما يدل على أن الموظف وجد راحة أكثر في التقييم الجديد للمصالح اي في التغيير التنظيمي و الهيكلي للمؤسسة . من خلال لنسبة الموافقة على هذه العبارة المقدرة ب 60,16% و هذا راجع إلى أن المؤسسة في عملية التغيير ركزت على وضع كل موظف في تخصصه أو في المكان الذي يكون فيه يشعر بأنه عامل ماهر فيه ، وكذلك عدم تداخل عمله مع عمل آخر مغاير تماما، فالقيمة التنظيمية . هنا حققت التنظيم في الأعمال .

\*العبارة رقم 35 "التنظيم الهيكلي الجديد شجعك على إبراز قدراتك و مؤهلاتك"

وقد تضمنت النتائج التالية نسبة 51,16% وافقوا على ماجاءت به العبارة ، ونسبة 37.2% إختاروا الحياد ، وفي المقابل نجد ان نسبة 11,62% غير موافقين، لتأتي هذه العبارة في المرتبة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره 1.88 و المعبر الاتجاه السالب .

وهذا ما يدل على أن التغيير التنظيمي في المؤسسة شجع على إبراز مؤهلات و قدرات الموظفين من خلال نسبة الموافقة على العبارة و المقدرة ب 51,16% وهذا ما لاحظناه من

خلال وجود موظفين صغار السن يشتغلون مناصب إدارية عليا في المؤسسة راجع طبعاً إلى إبرازهم لإمكاناتهم وقدراتهم التي ساعدتهم في الحصول على هاته المراتب ، كما يعبر هذا من بين أهم مكاسب التغيير .

\*العبارة رقم 36. "تشعر بالعدالة و التمتع بكامل حقوقك في ظل هذا النظام "

وكانت إجابات أفراد الدراسة كالتالي :أجابة نسبة 32,55% بالموافقة، ونسبة 34,88% بالحياد ، ونسبة 32,55% بأنهم غير موافقين.

لتأتي هذه العبارة في المرتبة 2 ضمن عبارات المحور بمستوى أحادي قدره 2,01 و المعبر عنه باتجاه الموجب

وتدل نسبة 34,88% وهي اكبر نسبة و إختاروا الحياد على أنهم لم يهتموا بالأمر.

\*العبارة رقم 37 "تسعى دائماً إلى التعاون مع زملائك في انجاز العمل " و تضمنت الإجابات التالية

نسبة 74,41% من أفراد الدراسة وافقوا على ذلك ، في حين نجد ان نسبة 13,95% إختاروا الحياد وفي المقابل نجد إن نسبة 11,62% غير موافقين.

لتأتي هذه العبارة في المرتبة الأخيرة من ضمن العبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 1.37 المعبر عن الاتجاه السالب

وما يفسر نسبة 11,62% من الذين لم يوافقوا على العبارة .على ان قيمة التعاون في لمؤسسة يمارسها أغلبية العمال وهذا ما جاءت به اكبر نسبة على الموافقة وهي 74,41% أو على إن القليل من الموظفين لا يتعاونون مع البقية في انجاز العمل داخل المصلحة الواحدة أو القسم الواحد.

العبارة رقم 38"تجد أن المسؤول أو المدير بعد التغيير يحفزك على المنافسة وتبادل الأفكار "فكانت الإجابات كالتالية.

نسبة 32,55% من أفراد الدراسة موافقون على العبارة وفي حين نجد ان نسبة 39,54% إختاروا الحياد، وفي المقابل نجد نسبة 27,90% غير موافقين

لتأتي هذه العبارة في المرتبة 6 من ضمن عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 1.96 المعبر عن الاتجاه السالب

وهذا ما يدل على أن اكبر نسبة من أفراد الدراسة المقدرة ب 39,54 أجابوا بالحياد، أن معظم الموظفين لا يهتمون بالمناقشة مع المدير أو المسؤول عن العمل في قسمهم ولا تحفزهم فكرة تبادل الأفكار

هذا ملاحظناه من خلال إجرائنا للدراسة الميدانية فمعظم الموظفين يعتمدون على أسلوب المركزية في اتخاذ القرارات مع وجود الموظفين آخرين يتطلعون دائما إلى المنافسة مع مسؤوليهم وشرح الأمور و إعطاء بعض وجهات النظر.

**سابعاً: مناقشة نتائج الدراسة:**

إن نجاح أي دراسة علمية مرهون بالنتائج المتحصل عليها ، وعليه فإن النتائج التي توصلت إليها دراستنا هي كالتالي:

**مناقشة النتائج الجزئية:**

- نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الأول: والمتمثل في:

ما طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي و القيم التنظيمية الأصلية للمؤسسة وقد جاءت النتائج على الشكل التالي:

1- اثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين التغيير التنظيمي و القيم التنظيمية الأصلية للمؤسسة بدرجة تكاد تكون موجبة وهو ما يؤكد لها لمتوسط الحسابي المرجح للعبارات الدالة على الدرجة الكلية لطبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي و القيم التنظيمية الأصلية للمؤسسة و المقدر بـ: 1.66

وهذا من خلال: عبارات المحور الذي نذكر منه العبارات التالية :

- التغيير في الهيكل التنظيمي ضمن لكم الحق في الترقية الآلية ، وهو ما دلت عليه العبارة رقم 16 بمتوسط حسابي: 2.13

العمل بطرق وأساليب لا تتغير أفضل وهو ما دلت عليه العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي قدره 2.09

- تتداخل المهام و الاختصاصات في النظام السابق ، و هو ما دلت عليه العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره 1.97.

المؤسسة قبل إعادة هيكلتها إلى نظام جديد وفرت لكم نشاطات و عناية اجتماعية جيدة ، وهو ما دلت عليه العبارة رقم 19 ، بمتوسط حسابي قدره 1.90

- نظام الاتصال في المؤسسة قبل التحول مكنك من التواصل و الحصول على معلومات بشكل كبير ، وهو ما دلت عليه العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 1.88

- العمل ضمن الهيكل التنظيمي قبل تغييره ساعدك في أداءك المهني ، و هو ما دلت عليه العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 1.81

ومن خلال ما سبق يمكن القول بان هناك علاقة بين التغيير التنظيمي و القيم الأصلية للمؤسسة ، وهذا ما عبر عنه المتوسط الحسابي لعبارات المحور ككل ، حيث تم ربط كيفية

التغيير التنظيمي قبل حدوثه بالتغيير التنظيمي الأصلي للمؤسسة و التي هي معروفة لدى جميع الموظفين وقد أعطت هذه العبارة عدة نتائج وتم ترجمتها إلى أرقام كمية تتلخص في المتوسط الحسابي ، و هذا أيضا ما توصلت إليه الدراسة

وهذا ما توصلت إليه الدراسة التي أجرتها بن تركي أسماء:

\*وهي وجود علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية السائدة وفعالية الإدارة المدرسية

\*نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثاني: و المتمثل في:

ما طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والقيم التنظيمية المستحدثة في المؤسسة : وقد جاءت النتائج على الشكل الآتي:

- أثبتت النتائج الدراسة أن هناك علاقة بين التغيير التنظيمي و القيم التنظيمية المستحدثة بالمؤسسة ، بدرجة موجبة و هي علاقة موجبة ، هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي ، المرجح للعبارة الدالة على الدرجة الكلية لطبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي و القيم التنظيمية المستحدثة و المقدره ب 1.81.

وهذا من خلال : العبارات المحور التي نذكر منها التالي:

تقدم لكم المؤسسة مساعدات و إعانات اجتماعية بصفة دورية و هو عليه العبارة رقم 31 بمتوسط حسابي 2.30.

- تشعر بالعدالة و التمتع بكامل حقوقك في ظل هذا النظام الجديد .

و هو ما دلت عليه العبارة رقم 36 بمتوسط حسابي 2.01.

- تقوم المؤسسة بتكريم أفضل الموظفين لديها ، و هو ما دلت عليه العبارة رقم 32 بمتوسط حسابي قدره 2

- التغيير مكن من تحسين العديد من الآراء و التوجهات الموظفين الفكرية و هو ما دلت عليه العبارة رقم 22 بمتوسط حسابي قدره 1.98

التغيير الذي أحدثته المؤسسة في نظمها مكنتها من التطور فهو ما دلت عليه العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي قدره 1.97

- تجد أن المسؤول او المدير بعد التغيير يحفزك على المناقشة و تبادل الأفكار و هو ما دلت عليه العبارة رقم 38 بمتوسط حسابي قدره 1.96

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بان هناك علاقة بين التغيير لتنظيمي و القيم المستحدثة بالمؤسسة ، و هذا ما عبر عنه المتوسط الحسابي لعبارات المحور ككل

حيث تم ربط التغيير التنظيمي بعد حدوثه بالقيم التنظيمية المستحدثة بالمؤسسة كفيماً والتي هي معروفة لدى الجميع الموظفين و قد أعطت العبارات عدة نتائج وتم ترجمتها إلى أرقام كمية تتلخص في المتوسط الحسابي ، وهذا أيضا ما توصلت اليه الدراسة التي أجرتها نجاة قريشي حيث توصلت إلى وجود اتجاهات حيث توصلت إلى :

وجود اتجاهات ايجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة وبين اتجاهات الإطارات المسؤولة عن القيم التنظيمية بأبعادها الإدارية وإتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

## 2-النتيجة العامة :

أن النتيجة العامة للدراسة هي التي تؤكد التساؤل العام و ال ذي جاء على النحو التالي :

ما طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي و القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة؟

وعليه نستنتج أنها توجد علاقة بين التغيير التنظيمي و القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة و هي علاقة طردية موجه بين التغيير التنظيمي و القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة ، وهذا ما أكده المتوسط الحسابي للتساؤل الفرعي الأول المقدر ب:1.66

وكذلك المتوسط الحسابي للتساؤل الفرعي الثاني:1.88

وهذا مايدل على صدق التساؤل الأول و الثاني وبالتالي تحقيق التساؤل العام.

من هذه النتيجة يتضح انه للتغيير التنظيمي علاقة موجهة بالقيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة ، وبالتالي يمكننا القول بان القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة قيم راسخة لدى الموظفين ان التغيير التنظيمي لما يحصل فانه يعمل على إضافة قيم تنظيمية أخرى أو تجديد و تحديث و تطوير القيم التنظيمية وكذلك يعمل التغيير التنظيمي على حذف قيم تنظيمية ذات بعد سالب فهو دائما ما يأتي بالجديد.

وكذلك كلما كانت المؤسسة تعمل على إنجاح التغيير التنظيمي فإنها تسعى لإعطاء قيم تنظيمية تسعى بدورها إلى مراعات ما يتطلبه الموظف من احتياجات التي يحتاجها الموظف.

وبهذا تضمن المؤسسة عدم وجود تعارض بين التغيير التنظيمي و القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة وهذا ما يزيد من توازنها و إستمرارها و تطورها .

جاءت هذه الدراسة التي تهدف الى معرفة طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والقيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة وذلك من خلال مؤشرات التغيير التنظيمي من هيكل تنظيمي عمليات ادارية طرق واساليب العمل الاداري، الأجر التدريب المنح العلاوات، اللوائح والاجراءات وكذا الخدمات الاجتماعية وكذلك من خلال مؤشرات القيم التنظيمية من انتماء وولاء وتعاون وتشجيع على اتخاذ القرارات وعدالة بين الموظفين...

ولتحقيق هذا تم اعداد استمارة استبيان وزعت على عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببسكرة والبالغ عددهم 60 عامل.

ومن اهم النتائج التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة موجبة بين التغيير التنظيمي و القيم التنظيمية الأصلية للمؤسسة  
-وجود علاقة طردية موجبة بين التغيير التنظيمي والقيم التنظيمية المستحدثة  
با المؤسسة

ومنه إستنتجنا ان للتغيير التنظيمي علاقة طردية موجبة مع القيم التنظيمية السائدة با المؤسسة وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي للتساؤل الاول وهو 1.66، و المتوسط الحسابي للتساؤل الثاني و الذي =1.88

الخاتمة:

بناءً على نتائج الدراسة يمكن القول بان التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري ولازم للمؤسسات، كما أنه عملية مستمرة تحمل في طياتها التجديد والتطوير فهو يتلائم مع الطبيعة والمنطق الذي تقوم عليه الحياة، فما كان على الأفراد والمؤسسات سوى التكيف مع أنماط التغيير الجديد وإيجاد الأساليب والطرق والوسائل لمعايشته وتوجيهها بالاتجاه الذي يخدم كل من مصالح وأهداف الفرد والمؤسسة على حد سواء.

ومعيار القيم التنظيمية الأصلية والمستحدثة (السائدة بالمؤسسة) يعد من المعايير المهمة لقياس مدى تحقيق المؤسسة انسجامها مع التغيير والذي بدوره يتكيف مع البيئة التي تعمل بها وعليه فعند قيام المؤسسة بعملية التغيير على اختلاف مستوياتها يجب أن تضع ضمن برنامجها الجانب الإنساني في الحسبان وخاصة الاهتمام بالعامل ومراعات احتياجاته ومتطلباته بكل صدق وعدالة.

وكلما قامت المؤسسة بالاهتمام بالعامل كلما انعكس ذلك عليها بالإيجاب فالعامل يعتبر الركيزة الأساسية لنجاح البرنامج وعدم مقاومته فقط.



## قائمة المصادر و المراجع:

### أولاً: القواميس و الكتب

- 1 الجرحاني :قاموس التعريفات ،دار الصادر، لبنان، 1998، ص 260 .
- 2 أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم:لسان العرب،ط3،بيروت،1994،ص341

### ثانياً:الكتب

- 3-أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دار وائل، الأردن، 2000،
- 4- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، مصر، 2000
- 5-بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009
- 6-بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2013
- 7-بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني: منجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004
- 8-جابر نصر الدين ولوكيا الهاشمي: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، 2006
- 9-جمال الدين لعويسات : التطوير الاداري ، دار هومه ، الجزائر
- 10-جمال الدين مرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006
- 11-حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004

- 12-حسين حريم: مبادئ الادارة الحديثة- النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
- 13-خضير كاضم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، فوزي محمد جبل: علم النفس العام، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005،
- 14-خضر مصباح الطيبي: ادارة التغيير التحديات و الاستراتيجيات
- 15خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود: نظرية منظمة، ط2، دار المسيرة، عمان، 2005
- 16-دوقات عبيد وآخرون: البحث العلمي- مفهومه، ادارته أساليبه، ط7، دار الفكر، الأردن، 2001
- 17-رافدة عمر حريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن عمان
- 18-رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002
- 18-روبرت كوين: التغيير مضامينه وشروطه ، دار الصياد ، بيروت ، 2005.
- 19-زكريا عبد العزيز محمد: التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب المراهقين، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2002.
- 20-سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري، ط2، القاهرة، 1998
- 21-سلوى السيد عبد القادر ومحمد عباس ابراهيم: الأنثروبولوجيا والقيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013
- 22-شوقي ناجي جواد، المرجع التكاملي في إدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 23-عبد الباسط عبد المعطى: البحث الاجتماعي، محاولة نحو رؤية نقدية لمنهجه وأبعاده، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1984.
- 24-عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الاستراتيجية- إدارة جديدة في عالم متغير، عمان، دار الميسرة، 2004

- 25- عبد الغني عمار: منهجية البحث في علم الاجتماع، الاشكاليات، التقنيات، المقاربات، دار الطليعة، بيروت 2007
- 26- عبد الله مجلي الخزاولة: الصراع بين القيم الاجتماعية و التنظيمي في الادارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، 2009
- 27- عبد الله مجلي المزاعلة , الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الدارة التربوية , دار حامد , الأردن , 2009,
- 28- عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2005
- 29- عدنان عتوم، قاسم كوفحي: القيادة والتغيير، الطريق نحو النجاح، دار الآثار، عمان، 2011،
- 30- علي السلمي: السلوك التنظيمي ، دار غريب ، القاهرة ،دس،
- 31- علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، ط3، القاهرة، 1988
- 32- علي عسكر: السلوك التنظيمي، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في العمل، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2005
- 33- عمار بوحوث ومحمد الذنبيان، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999
- 34-فايزة انور شكري: القيم الأخلاقية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008
- 35-فضيل دليو: دراسات في المهنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000
- 36- فوزي غرايبية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر، عمان، 2002
- 37-ماجدة العطية : السلوك الاداري ، دار الشروق ، عمان ، 2007
- 38-ماهر محمود عمر: سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، ط2، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1992

39-محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل،  
2002

40-محمد شيق والعلوم السلوكية، تطبيقات في السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات  
التعامل والإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 209-210.

41-محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 2 ، دار وائل ،  
الأردن ، 2004

42-مختار حمزة: السلوك التنظيمي، دار المجمع العلمي، السعودية، 1980

43-موسي اللوزي التنمية الادارية، ط2، دار وائل، عمان، 2002.

### ثالثا - الرسائل و المذكرات الجامعية

44-أسماء بن تركي، القيم التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية بثانويات  
ولاية بسكرة، "منشورة"، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008/2007.

45-بوشمال أحمد:سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات - مدخل التحليل

الإستراتيجي،دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط ،مذكرة مكملة لنيل شهادة  
الماجستير ،"غير منشورة"، تخصص تنظيم و عمل ،جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم  
الإنسانية و الإجتماعية،ورقلة، 2011.

46-بومعراف نسيمة : اتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية،  
دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل، بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،  
(منشورة)، جامعة بسكرة ،قسم علم الاجتماع، 2010/2009.

47-عجال مسعودة: القيم التعليمية و علاقتها بجودة التعليم العالي،مذكرة مقدمة لنيل  
شهادة الماجستير في علم النفس العمل و السلوك التمضيبي،دراسة ميدانية بجامعة  
بسكرة 2010-2009.

48-مراد بن حرز الله : تسيير الموارد البشرية ودوره في ادارة التغيير - دراسة ميدانية  
بالوحدة الولائية لبريد الجزائر المسيلة . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم

| غير موافق  | محايد | موافق | العبارات   |
|--|-------|-------|--|
| <b>المحور الأول: علاقة التغيير التنظيمي بالقيم التنظيمية الأصلية للمؤسسة</b> |       |       |  |
|  |       |       | التغيير التنظيمي أمر إيجابي للمنظمة  |
|  |       |       | تغيير الهيكل التنظيمي ساعد على سيرورة العمل بشكل جيد                             |
|  |       |       | بعد إعادة هيكلة المؤسسة الى فروع إرتقى تنظيم الى الأحسن                          |
|  |       |       | شمل التغيير في الهيكل التنظيمي المصلحة التي تعملون بها بشكل كبير                 |
|  |       |       | العمل ضمن الهيكل التنظيمي قبل تغييره ساعدكم أفضل في أدائكم المهني                |
|  |       |       | تشعر بالارتياح أكثر في العمل بالنظام الكلاسيكي للمؤسسة                           |
|  |       |       | إكتسبت مهارات وخبرات في وظيفتك قبل حدوث التغيير                                  |
|  |       |       | تتداخل المهام والاختصاصات في النظام السابق                                       |
|  |       |       | أكسبك النظام السابق الإحترام مع مختلف زملائك في العمل                            |
|  |       |       | الروتين في العمل منع الابداع في نظام العمل القديم                                |
|  |       |       | نظام الاتصال في المؤسسة قبل التحول مكنك من التواصل والحصول على معلومات بشكل كبير |
|  |       |       | العمل بطرق وأساليب لا تتغير يكون أفضل  |
|  |       |       | المؤسسة قبل تحدث تحول شجعتك على إتخاذ القرار                                     |
|  |       |       | يسود التعاون في أداء العمل بالمؤسسة قبل إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي           |
|  |       |       | تسعى مؤسستكم الى الحفاظ على العدالة بين مختلف العمال أو الموظفين                 |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
|   |  |  | التغيير في الهيكل التنظيمي ضمن لكم الحق في الترقية الآلية   |
|   |  |  | تعتبر نفسك عنصر مهم في المؤسسة  |
|   |  |  | تعمل على إنجاز لمؤسسة دائما حتى و إن لم توافق على التغيير في الهيكل التنظيمي  |
|   |  |  | المؤسسة قبل إعادة هيكلتها الى نظام جديد وفرت لكم العديد نشاطات والعناية الإجتماعية الجيدة   |
| المحور الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بالقيم التنظيمية المستحدثة بالمؤسسة |  |  |   |
|   |  |  | التغيير الذي أحدثته المؤسسة في نُظُمها الادارية مكنها من التطور   |
|   |  |  | بعد عملية التغيير زادت معرفتك لثقافة العمل بالشركة  |
|   |  |  | التغيير مكن من تحسين العديد من آراء وتوجهات الموظفين الفكرية إدخال طرق وأساليب إدارية تكنولوجية في تأدية المهام قوبل بمعاضة من قبل بعض الموظفين . |
|   |  |  | العادات التي كنت تقوم بها في العمل بالماضي شكلت لك عائقا أمام هذا التغيير التنظيمي الجديد   |
|   |  |  | الوسائل التكنولوجية الجديدة مكنت الموظفين من تحسين أدائهم وزيادة مهاراتهم   |
|   |  |  | إجراءات العمل الجديدة حققت نوعية جيدة في العمل  |
|   |  |  | زاد الولاء للمؤسسة بعد التغيير في هيكلها  |
|   |  |  | توفر لكم الادارة فرصا للتدريب الجيد في ظل هذا التغيير   |
|   |  |  | النظام الاداري الجديد يحفزكم على الترقية  |
|   |  |  | توسعت فرص الاتصال والانتقال بين الأقسام والمصالح بشكل أفضل من قبل   |
|   |  |  | تقدم لكم المؤسسة مساعدات وإعانات إجتماعية بصفة دورية  |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|  |  |  | تقوم المؤسسة بتكريم أفضل الموظفين لديها                                |
|  |  |  | العلاقة مع مسؤوليكم أصبحت أكثر فعالية من السابق                        |
|  |  |  | تقسيم المصالح ساعدك في تنظيم عملك بشكل أدق                             |
|  |  |  | التقسيم الهيكلي الجديد شجعك على إبراز قدراتك ومؤهلاتك                  |
|  |  |  | تشعر بالعدالة التمتع بكامل حقوقك في ظل هذا النظام                      |
|  |  |  | تسعى دائما الى التعاون مع زملائك في إنجاز الأعمال                      |
|  |  |  | تجد ان المسؤول أو المدير بعد التغيير يحفزك على المناقشة وتبادل الأفكار |

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

\*\* إستمارة إستبيان \*\*

\*\*عنوان المذكرة:

طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والقيم التنظيمية  
بالمؤسسة

دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة-

إعداد الطالب: زراري صلاح الدين إشراف: أ.د بومعروف نسيمية

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، نرجو من سيادتكم التعامل والإجابة على أسئلة الاستبيان بتحديد رأيكم بالنسبة لكل عبارة وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى واقعية كل عبارة من وجهة نظركم .

ونحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها لن تستغل إلا لأغراض البحث العلمي مع الإلتزام بالسرية التامة.

ولكم منا جزيل الشكر

السنة الجامعية: 2015/2014



1/ البيانات الشخصية:

أ/ الجنس: ذكر  أنثى

ب/ المستوى التعليمي:

متوسط  ثانوي  جامعي

ج/ عدد سنوات الخبرة المهنية: سنة

د/ الرتبة:

إطار  مسؤول مسير  عون تنفيذي

الملحق رقم (2):

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الإجتماع

مقابلة

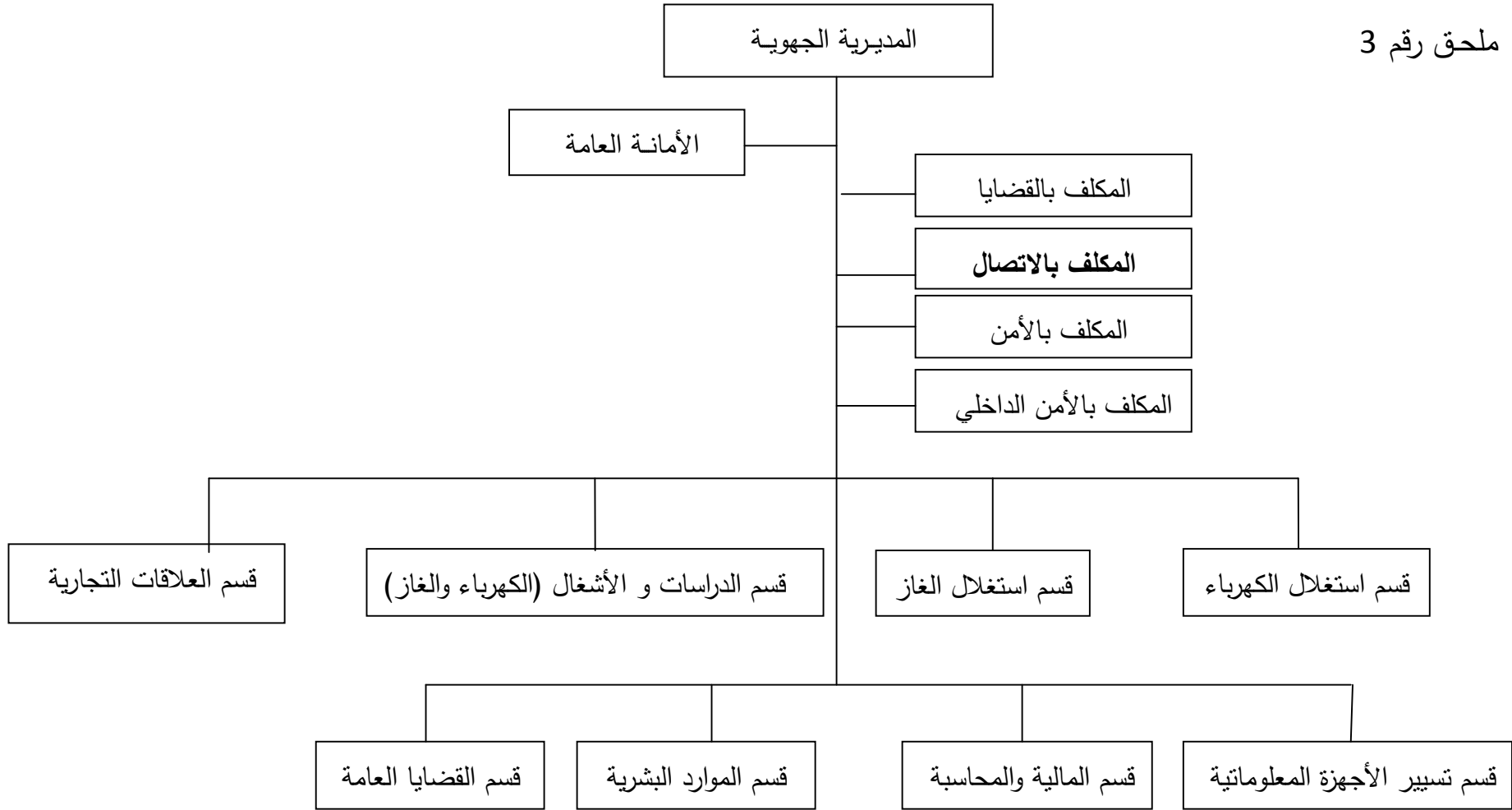
العلاقة بين التغيير التنظيمي و القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة

مقابلة مع مسؤول المستخدمين والتكوين

إشراف الأستاذة: بومعراف نسيمة

إعداد الطالب: زراري صلاح الدين

السنة الجامعية: 2015/2014



الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع الوسط - سونلغاز ،بسكرة