

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة : علم النفس



عنوان المذكرة

## القيم التنظيمية وانعكاساتها على مقاومة التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - TIFIB

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم

LMD

إشراف الأستاذ :

- د. جوادي يوسف

إعداد الطالبة :

- قرون نور الهدى

السنة الجامعية : 2015 - 2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا  
عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

الآية 32 من سورة البقرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ماهي القيم التنظيمية السائدة في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - TIFIB والمتعلقة بالأساليب الإدارية الأربعة ( إدارة الإدارة ، إدارة المهام ، إدارة العلاقات ، إدارة البيئة ) و انعكاساتها على مقاومة التغيير التنظيمي ، كما هدفت إلى تحديد مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى موظفي مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - .

وقد أجريت الدراسة على عينة قصديه من الإطارات المسؤولة بالمؤسسة حيث بلغت ( 36 إطاراً ) وذلك بالاعتماد على أسلوب المسح الشامل ، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة صممت لهذه الغاية. والمقسمة الى محورين : محور خاص بالقيم التنظيمية ومحور خاص بعملية التغيير التنظيمي ومقاومته وقد استخدمت الباحثة ( المنهج الوصفي ) لإجراء الدراسة .

وتمت معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **IBM spss statistics 20** باستخراج التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، و تحليل الانحدار الخطي البسيط. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

\* جاء ترتيب أبعاد القيم التنظيمية الأربعة حسب درجة ممارسة كل بعد في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - TIFIB وذلك حسب ما أكدته استجابات أفراد عينة الدراسة بالشكل التالي : إدارة العلاقات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.18 تليها إدارة البيئة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.11 ثم إدارة المهام في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.00 ثم نهاية إدارة الإدارة في المرتبة الرابعة والأخيرة وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 1.98.

\* كما بينت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد عينة الدراسة ترى أن ترتيب القيم التنظيمية ضمن كل بعد كما يلي : ( إدارة العلاقات : العدل ، القانون والنظام ، فرق العمل ) ، ( إدارة البيئة : الدفاع ، استغلال الفرص ، التنافس ) ، ( إدارة المهام : الكفاءة ، الاقتصاد ، الفعالية ) ، ( إدارة الإدارة : القوة ، الصفة ، المكافأة ) .

\* كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مقاومة التغيير التنظيمي لدى الإطارات المسؤولة بمؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - TIFIB جاءت بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي قدره 46.81 وانحراف معياري بلغ 8.85 .

\* كما أوضحت نتائج الدراسة إلى أن :

- هناك انعكاس إيجابي لقيم إدارة الإدارة ( القوة ، الصفوة ، المكافأة ) على مقاومة التغيير التنظيمي حيث استطاعت قيم إدارة الإدارة أن تفسر ما مقداره 31% من التغيرات الحاصلة على مقاومة التغيير التنظيمي .

- أن هناك انعكاس إيجابي لقيم إدارة المهام (الفعالية ، الاقتصاد ، الكفاءة ) على مقاومة التغيير التنظيمي حيث استطاعت قيم إدارة المهام أن تفسر ما مقداره 38% من التغيرات الحاصلة على مقاومة التغيير التنظيمي .

- أن هناك انعكاس إيجابي لقيم إدارة العلاقات ( العدل ، القانون والنظام ، فرق العمل ) على مقاومة التغيير التنظيمي حيث استطاعت قيم إدارة العلاقات أن تفسر ما مقداره 51% من التغيرات الحاصلة على مقاومة التغيير التنظيمي .

- أن هناك انعكاس إيجابي لقيم إدارة البيئة ( الدفاع ، استغلال الفرص ، التنافس ) على مقاومة التغيير التنظيمي حيث استطاعت قيم إدارة البيئة أن تفسر ما مقداره 57% من التغيرات الحاصلة على مقاومة التغيير التنظيمي .

# شكر و عرفان

« مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ »

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةَ وَالسَّلَامَ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ،  
مُعَلِّمِ النَّاسِ الْخَيْرَ مُحَمَّدَ الْمُصْطَفَى الْأَمِينَ وَعَلَى آلِهِ الطَّيِّبِينَ الطَّاهِرِينَ وَصَحْبِهِ  
الْأَبْرَارِ وَالتَّابِعِينَ أَجْمَعِينَ وَبَعْدُ :

فَإِنِّي أَحْمَدُ اللَّهَ تَعَالَى وَأَشْكُرُهُ شُكْرًا يُكَافِي نِعْمَتَهُ وَيُؤَافِي مَزِيدَهُ أَنْ وَقَفَنِي وَأَعَانَنِي  
عَلَى إِنْتِهَاجِ هَذِهِ الْمَذَكَّرَةِ

ثُمَّ أَتَوَجَّهُ بِأَعْمَقِ آيَاتِ الشُّكْرِ وَالْعِرْفَانِ بِالْجَمِيلِ إِلَى أَسْتَاذِي الْعَزِيزِ الدُّكْتُورِ  
//جـ وادي يوسف// الْمُشْرِفِ عَلَى دِرَاسَتِي، الَّذِي غَمَّرَنِي بِحُبِّهِ  
وَتَوَجَّهَاتِهِ، وَمَنَحَنِي الْكَثِيرَ مِنْ عِلْمِهِ وَوَقْتِهِ وَجُهْدِهِ، وَمَهَّدَ لِي الطَّرِيقَ لِتَذَلُّلِ  
الصُّعُوبَاتِ الَّتِي وَاجَهْتَنِي بِأَسْلُوبِهِ الْمُتَمَيِّزِ فِي مُتَابَعَةِ الْمَذَكَّرَةِ مِمَّا كَانَ لَهُ عَظِيمَ الْأَثَرِ  
فِي ظُهُورِهَا بِهَذِهِ الصُّورَةِ سَائِلَةً الْمَوْلَى الْعَلِيِّ الْقَدِيرِ أَنْ يُدِيمَ عَلَيْهِ الصِّحَّةَ وَالْعَافِيَةَ  
لِمَزِيدِ مِنَ الْعَطَاءِ وَأَنْ يُجَازِيَهُ خَيْرًا، حَيْثُ لَا أَنْسى كَلِمَاتِهِ لِي مِنْ أَوَّلِ يَوْمٍ اخْتَرْنَا فِيهِ  
مَوْضُوعَ الْبَحْثِ .

كَمَا أَتَوَجَّهُ بِالشُّكْرِ الْجَزِيلِ لِأَسَاتِذَةِ الْمُحَكِّمِينَ عَلَى نَصَائِحِهِمْ وَتَوَجَّهَاتِهِمْ ، وَإِلَى كُلِّ  
مَنْ سَاعَدَنِي فِي إِنْجَازِ هَذِهِ الْمَذَكَّرَةِ وَأَخْصُ بِالذِّكْرِ الْأُسْتَاذَ .. رَابِحِي إِسْمَاعِيلَ  
.. وَ الْأُسْتَاذَ .. نُورِ الدِّينِ تَاوِيرِيَّتِ .. وَ الْأُسْتَاذَ .. حَلِيلُو  
نَبِيلَ .. بِجَامِعَةِ بَسْكَرَةَ وَالْأُسْتَاذَ .. عَاشُورَ لَعُورَ .. بِجَامِعَةِ سَكِيكْدَةَ  
وَأَخِيرًا فَإِنَّ هَذَا الْعَمَلَ مِنْ جُهْدِ الْبَشَرِ يَعْتَرِيهِ الصَّوَابُ وَالْخَطَأُ فَمَا كَانَ مِنْ صَوَابٍ  
فَمِنْ تَوْفِيقِ اللَّهِ وَحْدَهُ، وَمَا كَانَ مِنْ خَطَأٍ فَمِنْ نَفْسِي وَالشَّيْطَانِ.

... الطالبة الباحثة : قرون نور الهدى ...

## مقدمة

كثُر الحديث في السنوات الأخيرة عن الإنتاجية وطرق تحسينها من أجل مضاعفة الإنتاج ودفع عجلة النمو إلى الأمام، معتمدين في ذلك على التصنيع أساسا لتحقيق هذه الأهداف، حيث كان الكثير من المسؤولين يهتمون بالآلات المتطورة والتكنولوجيا العصرية، ويعتبرونها الأساس الوحيد لكل تقدم ونمو، إلا أن غالبية المختصين في العلوم الاجتماعية لا يشاطرونهم هذا الرأي فهم يؤكدون على أهمية العامل البشري وضرورة الاهتمام بمشاكل العمال وحوافزهم، عندئذ يمكن الانتفاع بالعامل ومواهبه وقدراته المختلفة .

وبتالي يعتبر العنصر البشري أحد أهم مقومات المنظمة، التي يجب الحفاظ عليها، والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل، ونحو تحقيق الأهداف المسطرة، حيث تكمن أهمية هذا الأخير في جودة المنظمة وفعاليتها من خلال القيم التي تسود بين العاملين التي تعبر عن الثقافة التنظيمية.

إن القيم تنشأ من القادة وهذا ما أكد عليه كل من الكاتبين " ديف فرانسيس ومايك وودكوك **Dave Francis & Mike Wood Cock** " في كتابهم الشهير " القيم التنظيمية **Organisationnel Values** "، حيث شبه المنظمة بالسيارة التي لا يمكن تشغيلها مباشرة كونها تحتاج لجهود حتى تتحرك، لكن بمجرد أن يعمل محركها سوف تتطلق بسرعة.

حيث تحتاج المنظمات في عالمنا المعاصر إلى قيم عمل جديدة أي إلى طريقة للتفكير ومعايير و أنماط سلوك جديدة يمكنها أن تعزز أو تؤدي إلى ممارسات و أدوات و طرق عمل جديدة تتواءم مع البيئة الخارجية و الداخلية دائمة التغيير.

وحيثما تظهر بوادر التطوير والتغيير ينقلب الأمر إلى كابوس بسبب قيام المنظمة نفسها أو أفرادها بمقاومة هذا التغيير. ويرجع السبب بصفة عامة إلى عدم قبول المنظمة أو أفرادها بهذا التغيير. وما لم تقبل المنظمة و جماعات العمل و الأفراد هذا التغيير فإنهم سيعارضونه و يقاومونه.

وعلى هذا الأساس جاءت نتائج مهمة في حقل الدراسات النفسية والسيولوجية بشكل عام وبالخصوص تلك التي تناولت مشاكل العمل والمؤسسات الصناعية الإنتاجية الجزائرية .

حيث نجد العديد من الباحثين أمثال **نجاه قريشي و عجال مسعودة** إضافة إلى الباحث **خالد بن عبد الله حنيطة** والذين حاول أن يولوا اهتمامًا لموضوع القيم التنظيمية و دراستها من مختلف الجوانب وربطها مع العديد من المتغيرات الأخرى والوصول إلى نتائج ميدانية من الواقع.

كما نجد من جهة أخرى العديد من الباحثين الذين تناولوا موضوع التغيير التنظيمي ومقاومته أمثال **ضيايف زين الدين** والذي قدم مؤسسة مطاحن الحروش بقسنطينة كنموذج لتحقيق أهداف دراسته والتي جاءت تحت عنوان " السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي " ، ودراسة **شداد بن عبد الهادي العتيبي** والذي حاول تسليط الضوء على دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض إضافة إلى دراسة **شروق أحمد سالم أبو الغنم** .

ومن هنا كانت انطلاقة دراستنا بحيث ارتأى لل طالبة الباحثة أن تجمع كلا المتغيرين في دراسة واحدة وهذا ما لم تجده في الدراسات السابقة - حسب إطلاعها - حيث استغلت هذا وجعلت منه نقطة بداية لدراسة جديدة وموضوع مهم يجمع بين متغيرين هامين داخل أي تنظيم محاولة في ذلك إبراز أهم المواطن الرئيسية في دراستها من خلال إلقاء الضوء على مشكلة جدية قد تواجه المؤسسات العصرية ألا وهي مشكلة " مقاومة الموظفين ورفضهم للتغيير التنظيمي ومدى مساهمة القيم التنظيمية والخاصة بالقضايا الجوهرية الأربعة ( إدارة الإدارة ، إدارة المهام ، إدارة العلاقات ، إدارة البيئة ) في التقليل أو الحد من سلوك السلبي للأفراد تجاه عمليات التغيير " وذلك من خلال جعل مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - TIFIB كصورة عن نتائج الواقع الميداني .

وتحقيقاً للأهداف المذكورة آنفاً فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول موزعة على إطارين : إطار نظري وإطار ميداني ، يحتوي الإطار النظري على ثلاثة فصول ، بحيث يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة من إشكالية وفرضيات وأهداف وأهمية الدراسة ... الخ، والفصل الثاني يتناول موضوع القيم التنظيمية أما الفصل الثالث فيتناول التغيير التنظيمي ومقاومته.

وفيما يخص الإطار الميداني والذي يحتوي بدوره على فصلين كذلك ، فصل خاص بالإجراءات المنهجية للدراسة أما الفصل الثاني فيتمثل في عرض و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة ليختم الفصل بعرض لأهم النتائج المتوصل إليها والاستنتاج العامة للدراسة ثم توصيات وآفاق مستقبلية .

وأرجو من الله أن نكون قد ساهمنا بجهد متواضع في إثراء المكتبة العربية بجامعة محمد خيضر - بسكرة - وتزويد القارئ المتخصص في مجال علم النفس العمل والتنظيم ببعض المعلومات التي تساعده في إلقاء الضوء على موضوع القيم التنظيمية ومقاومة التغيير التنظيمي.

الجانِبُ النظري

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1 1 إشكالية الدراسة.
- 1 2 تساؤلات الدراسة.
- 1 3 فرضيات الدراسة.
- 1 4 أهمية الدراسة .
- 1 5 أهداف الدراسة.
- 1 6 أنموذج افتراضي للدراسة.
- 1 7 أسباب اختيار الموضوع.
- 1 8 تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة.
- 1 9 الدراسات السابقة.
- 1 10 جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة
- 1 11 التعقيب على الدراسات السابقة .

## 1-1 إشكالية الدراسة :

إنّ أي مؤسسة وطنية خاصة أو عامة تخضع لهيكل نظامي خ اص، يقوم على أسس وقواعد نظامية يخضع لها كل من له علاقة بتلك الوحدة أو المؤسسة أي أنها تبنى على أساس من القيم والمعتقدات الوطنية والمحلية أو حتى العشائرية تخص كل ما هو حسن أو سيء، وكل ما هو مهم أو غير مهم، وتلك القيم تولّد الاتجاهات التي تحدد سلوك الأفراد داخل المنظمة وبالتالي فإن قيم أولئك الأفراد الذين يتمتعون بأدوار قوية داخل المنظمة تشكل شخصية النسق التنظيمي ككل .

حيث من شأن هذه القيم أن تقوم بتزويد أفراد المجتمع بالمعايير الأساسية، وتكون بمثابة المؤجّهات التي تحرك تصرفاتهم وتوجه السلوك الإيجابي لديهم.

وبالتالي هي مُتغيرًا سلوكيًا مهمًا يعكس عادات وتقاليد ومعايير ورموز المنظمة، ومما لا شك فيه أن هذه العناصر تؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المنظمة. ومن هذا المنطلق اهتم علماء الإدارة بدراسة القيم وأثرها الهام على المنظمات، وبالرغم من ذلك تفاوتت الاجتهادات العلمية لتحديد وتوضيح مفهومها ومعانيها، فالقيم تختلف من فرد إلى آخر نتيجة للاختلافات والفروقات الفردية والثقافية وكذلك الاجتماعية، الأمر الذي جعل دراستها على درجة كبيرة من الصعوبة إضافة إلى تداخلها مع مفاهيم الاتجاهات والإدراك، وبغض النظر على أنها تختلف من فرد إلى آخر فهي في حدّ ذاتها لها مسارات مختلفة أي تصنيفات عديدة وكلّ حسب آراء ووجهات نظر الباحثين المختلفة، فمنها ( الاقتصادية، السياسية، الدينية، الاجتماعية والفكرية .... الخ ).

ومن بين مجموع هذه القيم نجد قيم التطوير والتغيير والتي تشجع الفرد على القيام بتطوير وإحداث تغييرات إيجابية على العمل من خلال الابتكار والإبداع، ومما لا شك فيه أن لهذه التغييرات والتطورات اثر كبير على العاملين أفرادا كانوا أم جماعات إضافة إلى أثره على المنظمات، إلا أن هذا الأثر يختلف من منظمة إلى أخرى، حيث تعمل كل منظمة خلال حياتها العملية بإجراء تغييرات داخلية سواء في أنشطتها أو أهدافها أو التكنولوجيا التي تستخدمها أو أنظمتها وإجراءاتها الإدارية، وكل ذلك لمواكبة التطورات الحديثة إضافة إلى

استجابتها لضغوط التغييرات في البيئة الخارجية. ولكي تتكيف المنظمة مع البيئة التي تعمل بها وتتجاوز العقبات التي تعترضها لا بد من إدراك هذه التغييرات والتعامل معها، الأمر الذي يفرض عليها إعادة تنظيم هيكلها وإدارتها وإجراء العديد من التغييرات وذلك في سبيل الحفاظ على موقعها في المجتمع الذي تعيش فيه، إلا أن هذه التغييرات قد تؤدي إلى مقاومة من الأفراد. فمن المعروف أن الناس أعداء لما يجهلون، ومقاومة التغيير أو مقاومة الجديد استجابة انفعالية طبيعية ومتوقعة، ولهذا نجد أن الموظفين بشكل عام يقاومون إدخال أي تغيير.

فالتغيير يعتبر لدى المنظمات مظهر من مظاهر الحياة في العصر الحالي، فهو يتسم بالتغيّر السريع والعميق والمتلاحق في الجوانب التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والإدارية مما ينعكس أثرها على التنظيم أو المؤسسة بشكل خاص والتي أصبحت من أهم مهامها وأهدافها تحقيق التكيف والتوافق مع هذه التغييرات السريعة والمتجددة وذلك انطلاقاً من أن المنظمة نسفاً مفتوحاً، يؤثر ويتأثر بالنظم الداخلية لها، وتلك المحيطة بها، ومن هنا ظهرت أهمية التغيير التنظيمي وحتميته في كونه عملية مقصودة وهادفة للبقاء والتكيف والتأقلم والملائمة بين ما ذكرناه من متغيرات البيئة، إذ تُعبّر هذه العملية عن حركة انتقال المؤسسة أو المنظمة عن واقع أو حالة راهنة إلى حالة قد تكون متطورة تختلف عن سابقتها، وعليه فالمشكلة التي تعالجها هذه الدراسة يمكن بلورتها في التساؤل الجوهري التالي :

- ما القيم التنظيمية السائدة في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - TIFIB وانعكاساتها على مقاومة التغيير التنظيمي ؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي :

## 2-1-2 التساؤلات الفرعية للدراسة:

- \* ما مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى إدارات مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - ؟
- \* هل هناك انعكاس لقيم إدارة الإدارة على مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - ؟
- \* هل هناك انعكاس لقيم إدارة المهام على مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - ؟

- \* هل هناك انعكاس لقيم إدارة العلاقات على مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - ؟
  - \* هل هناك انعكاس لقيم إدارة البيئة على مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - ؟
- وللإجابة على جملة هذه التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كانت كالآتي :

### **1 3 الفرضية الرئيسية للدراسة :**

- \* نتوقع أن تكون القيم السائدة في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - هي : القوة، الدفاع، العدل، القانون والنظام، الكفاءة، ويكون بعد إدارة العلاقات في المرتبة الأولى ثم بعد إدارة الإدارة في المرتبة الثانية يليه بعد إدارة المهام في المرتبة الثالثة ثم بعد إدارة البيئة في المرتبة الرابعة والأخيرة.

### **1-3-1 الفرضيات الجزئية للدراسة :**

- \* مستوى مقاومة التغيير التنظيمي مرتفع لدى إطارات مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - TIFIB .
- \* هناك انعكاس إيجابي لقيم إدارة الإدارة على مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - .
- \* هناك انعكاس إيجابي لقيم إدارة المهام على مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - .
- \* هناك انعكاس إيجابي لقيم إدارة العلاقات على مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - .
- \* هناك انعكاس إيجابي لقيم إدارة البيئة على مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - .

**1-4 أهمية الدراسة :**

- تكمّن أهمية الدراسة من خلال معالجتها لموضوع في غاية الأهمية، ألا وهو : القيم التنظيمية وانعكاسها على مقاومة التغيير التنظيمي، وتحدد أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية :
- \* استمدت الدراسة أهميتها النظرية من كونها تتعلق بموضوع ( التغيير التنظيمي ) الذي ينظر إليه الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمة وتميزها مما يجعل التنظيم أكثر فعالية وكفاءة في تحقيق أهدافها.
  - \* قد تسهم في إضافة بعض المعرفة العلمية وإثرائها إلى المكتبة العربية.
  - \* يمكن أن تكون الدراسة مؤشراً وحافزاً بحيث تفتح آفاقاً جديدة للباحثين ليواصلوا البحث في هذا المجال.
  - \* محاولة إثارة اهتمام المنظمات بصورة عامة والمنظمة عينة البحث بصورة خاصة حول أهمية تقديم حلول للمشكلات التي تعاني منها، ولاسيما فيما يتعلق بترسيخ القيم التنظيمية وتعزيزها عند الموظفين.

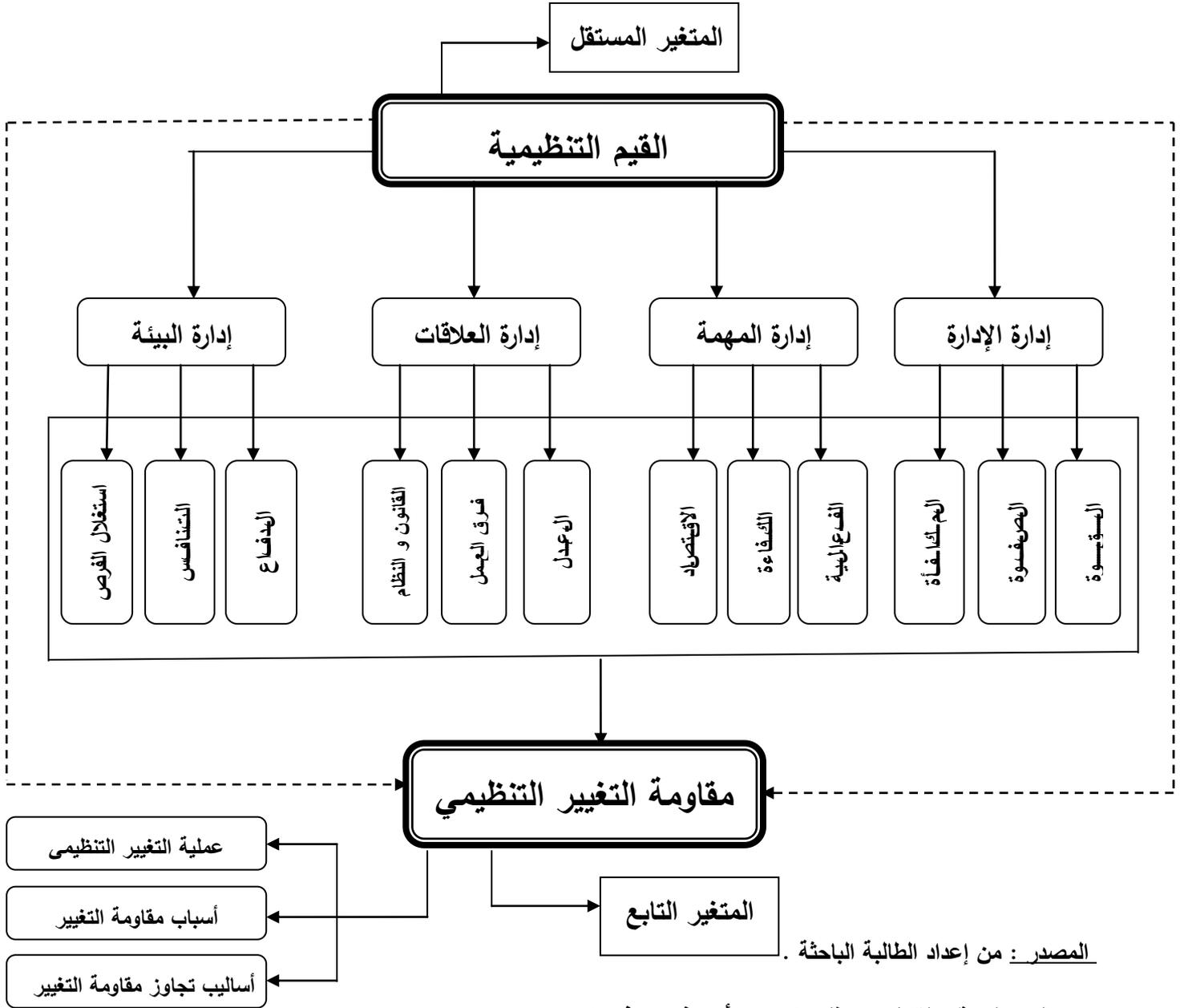
**1-5 أهداف الدراسة :**

- تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية :
- \* تقديم إطار مفاهيمي لموضوع مهم في الفكر الإداري والتنظيمي حول القيم التنظيمية والتغيير التنظيمي.
  - \* محاولة التقرب من ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي وإبراز كيفية التحكم بها.
  - \* الإجابة على التساؤل الرئيسي ( ما القيم التنظيمية السائدة في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - وانعكاساتها على مقاومة التغيير التنظيمي ) من خلال النتائج المتحصل عليها .
  - \* التعرف على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة مجال الدراسة.

**1-6 نموذج افتراضي للدراسة:**

- استناداً إلى الأهمية و الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وفي ضوء المضامين الرئيسية المؤشرة في مشكلة الدراسة واستكمالاً لمعالجتها، فقد تم تصميم نموذج افتراضي لدراستنا

الحالية والذي يعكس علاقات الارتباط الافتراضية والتأثير المباشر بين القيم التنظيمية ومقاومة التغيير التنظيمي، والشكل التالي يوضح ذلك :  
**الشكل رقم ( 1 )** : يمثل أنموذج افتراضي للدراسة الحالية.



المصدر : من إعداد الطالبة الباحثة .

**الجدول رقم ( 1 )** : يمثل مفتاح الأنموذج الافتراضي.

←	□	←----	▭
الروابط بين متغيرات الدراسة.	أبعاد الدراسة لكلا المتغيرين.	العلاقة الارتباطية الانعكاسية .	متغيرات الدراسة ( المستقل / التابع )

المصدر : من إعداد الطالبة الباحثة .

## 1-7 أسباب اختيار موضوع الدراسة :

لكل باحث أسباب علمية وموضوعية، وأخرى ذاتية كانت وراء اختياره لموضوع بحثه، لذا جاء اختيارنا لهذا الموضوع بناء على جملة من الأسباب أهمها :

- \* الاقتراب من المؤسسة الجزائرية والتعرف على طبيعة ثقافتها التنظيمية والقيم المتبينة لها واستقراء الواقع الذي يتميز به قطاع الأعمال في الجزائر في مجال بحثي، من اجل معرفة النقائص والسلبيات وعرض حلول لها.
- \* مكانة المنظمة في السوق والاقتصاد الوطني .
- \* فهو من المواضيع التي تتسم بالحدثة، خاصة مع التحديات التي تبرز كل مرة في هذا العالم الذي ميزته التغيير المتسارع، والتي تجبر المنظمات المعاصرة على تبني أنماط في تنظيم وتسيير وتصميم هياكل حديثة تتسم بالمرونة بهدف تحقيق استجابة سريعة للإشارات الواردة من المحيط ( الداخلي والخارجي ) .
- \* التسهيلات المقدمة من طرف بعض مسؤولي وإطارات المؤسسة من أجل القيام بالدراسة .
- \* رغبتنا الشخصية في معالجة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع الأخرى .

**1-8-1 تحديد مفاهيم الدراسة :** يعتبر تحديد المفاهيم من أساسيات البحث العلمي، فهي بمثابة المفاتيح التي يعتمدها الباحث لإزالة اللبس والغموض الذي يشوب المصطلحات سواء الرئيسية منها أو الثانوية للبحث، لذا سنحاول تحديد المفاهيم الرئيسية مركزين في هذا العنصر من الدراسة على المفاهيم الإجرائية :

**1-8-1-1 القيم Valeurs :** هي مقياس أو معيار يحدد سلوك الفرد لما هو مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه، حيث تمثل المقومات الأساسية أو المحور الذي تبنى عليه مجموعة من الاتجاهات التي توجه الأشخاص نحو غايات أو وسائل لتحقيقها في المؤسسة ، أو أنماط سلوكية يختارها ويفضلها هؤلاء الأشخاص لأنهم يؤمنون بصحتها ومقتنعون بها .

**1-8-2 القيم التنظيمية Valeurs organisationnelles :** وهو المتغير المستقل في هذه الدراسة، حيث تقصد الطالبة الباحثة بالقيم التنظيمية تلك القيم التي يحملها ال موظفون داخل المنظمة لتكون أساسا ومعيارا لسلوكهم، وتتميز هذه القيم بأنها ثابتة نسبيا للمحيط الداخلي

للمنظمة بحيث يدركها أعضائها ويتعايشون معها، وتعتبر أساس ومعيار توجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمة ، وقد اكتفت الباحثة في هذه الدراسة بحصر متغيرات أو أبعاد بحثها بالقيم الخاصة بأسلوب ( إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة ) دون غيرها من القيم الأخرى .

**1-8-3 انعكاس Réflexion:** وهو نتيجة انقلاب مرغوب أو غير مرغوب فيه، ويقاس بالدرجة التي يعكس فيها بالسلب أم الإيجاب على كل أفراد عينة الدراسة، من خلال اختبار استجابات المبحوثين على مقياس القيم التنظيمية.

**1-8-4 مقاومة Résistance:** هي الرفض والمعارضة وعدم القبول.

**1-8-5 التغيير Chngement:** هو اعتماد نمط جديد ومناسب في الأهداف والتنظيم والتكنولوجيا والسلوك في إطار المنظمة.

**1-8-6 التغيير التنظيمي Chngement organisationnel:** هو عبارة عن تغيير مُوجه مقصودٌ وهادفٌ وواعٍ يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

**1-8-7 مقاومة التغيير التنظيمي résistance de changement organisationnel:** وهو المتغير التابع في هذه الدراسة حيث يشير إلى أي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الحالي و في وجه أي محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع، وقد ركزت الباحثة في دراستها لهذا المتغير على ثلاث أبعاد رئيسية وهي كتالي : ( عملية التغيير التنظيمي، أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، أساليب تجاوز مقاومة التغيير التنظيمي ) .

## **1-9 الدراسات السابقة:**

تستمد الدراسات السابقة أهميتها من كونها الموجه للباحث الذي يحدد من خلاله تموضع دراسته بالنسبة لهذه الدراسات والجوانب التي سيركز عليها حتى لا يكون بحثه إعادة لأعمال غيره من الباحثين ، كما أنه يستعين بها نظريا وميدانيا من حيث الإجراءات المنهجية والأدوات التي استخدمها في دراسته الميدانية ، وقد قمنا لأجل ذلك بإطلاع على العديد من الدراسات السابقة ليتم في الأخير انتقاء الأقرب لدراستنا هذه للاستفادة منها في الجوانب

البحثية و الاستعانة بها في تحليل وتفسير نتائج دراستنا ، لذا سنحاول في الفقرات التالية استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ( القيم التنظيمية وانعكاساتها على مقاومة التغيير التنظيمي ) مع التركيز على الدراسات الأقرب لموضوع الدراسة الحالية - حسب اطلاع الطالبة الباحثة - .

### 1-9-1 الدراسات التي تناولت متغير القيم التنظيمية :

**الدراسة الأولى ( محلية ) :** دراسة عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، ( رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي - منشورة - ، جامعة منتوري قسنطينة، 2009 / 2010 ).

\* هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين آراء الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية بإبعاها الإدارية الأربعة وآراءهم نحو جودة التعليم العالي، وذلك من خلال الكشف على مستوى الجودة في ضل القيم التنظيمية السائدة .

ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة الدراسة المتكونة من ( 100 أستاذ جامعي دائم من أصل 827 أستاذ ) وتم تصميم استبيانين كأدوات رئيسية لجمع البيانات، وبعد تحليل البيانات المتحصل عليها ومناقشتها، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- إن درجة ممارسة الجودة داخل الجامعة ترتفع بارتفاع درجة ممارسة القيم التنظيمية وتخفض بانخفاضها.

- جاءت درجة ممارسة القيم التنظيمية بأبعاها الإدارية الأربعة والخاصة بأساليب ( إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) حسب ما أكدته آراء عينة الدراسة إيجابية بدرجة متوسطة تقع في أقل درجات الإيجابية وتقترب إلى درجات السلبية منها إلى الإيجابية مرتبة تنازليا حسب أوساطها الحسابية على التوالي : إدارة العلاقات - إدارة الإدارة - إدارة المهمة - إدارة البيئة ، بمتوسطات قدرت على التوالي : 3.34، 3.29، 3.27، 3.13 .

- وكانت هناك آراء إيجابية لـ 10 قيم تنظيمية على مستوى مفردات الدراسة حيث جاءت على التوالي : القوة، العدل بدرجة فوق متوسطة ثم الكفاءة، الاقتصاد، الدفاع، القانون والنظام، فرق العمل المكافئة، الصفوة، استغلال الفرص وكلها بدرجة متوسطة، كما أن هناك آراء سلبية نحو

قيمتين من القيم التنظيمية على مستوى مفردات الدراسة وهي على التوالي : الفعالية ثم التنافس بدرجة ضعيفة .

- وجود ممارسة إيجابية للجودة بدرجة متوسطة تميل إلى السلبية أكثر منها إلى الإيجابية وكان بعد المخرجات بدرجة سلبية تماما في أقل درجات السلبية.

- وجاءت أبعاد الجودة مرتبة تنازليا على التوالي :ظروف العمل، العمليات، المدخلات، الإدارة العليا، المخرجات وهو ترتيب يدل على تداخل وتردي في النظام التعليمي بمتوسطات قدرت على التوالي ( 3.48، 3.38، 3.36، 3.33، 3.22 ) .

- وجود علاقة طردية موجبة بين آراء عينة الدراسة نحو قيم إدارة الإدارة وجودة التعليم العالي بارتباط قوي حيث  $r = 0.66$  .

- وجود علاقة موجبة بين آراء عينة الدراسة ونحو قيم إدارة المهام وأرائهم نحو جودة التعليم العالي بارتباط قوي دل عنه معامل الارتباط حيث  $r = 0.65$  .

- وجود علاقة طردية موجبة بارتباط قوي بين قيم إدارة العلاقات وجودة التعليم العالي حيث  $r = 0.61$  .

- وجود علاقة طردية موجبة بارتباط قوي بين قيم إدارة البيئة وجودة التعليم العالي حيث  $r = 0.61$  .

- وجود علاقة طردية قوية وموجبة بين القيم التنظيمية السائدة داخل الجامعة وتحقق جودة التعليم العالي بارتباط قوي دل عنه معامل الارتباط **سبيرمان براون** الذي قدر بـ  $0.67$  .

**الدراسة الثانية ( محلية )** : دراسة نجاة قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم دراسة

ميدانية لاتجاهات الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية **enicap**، رسالة

ماجستير- غير منشورة - في علم الاجتماع تخصص تنمية موارد بشرية، بمدينة بسكرة

( 2007/ 2006 ) .

\* هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية

بأبعادها الإدارية الأربعة "12" قيمة، واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم ( الاستبيان ) كأداة رئيسية في جمع البيانات، وطبقت على

عينة مكونة من (50 إطار مسؤول باستخدام أسلوب الحصر الشامل )، كما استخدمت الباحث

في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تحليل البيانات المتحصل عليها ومناقشتها، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- وجود اتجاهات ايجابية على مستوى مفردات الدراسة نحو 11 قيمة تنظيمية تختلف درجة ممارستها من قيمة إلى أخرى، حيث يمكن ترتيبها حسب أوساطها الحسابية كالتالي : ( الكفاءة الدفاع، القانون والنظام، استغلال الفرص، الاقتصاد، العدل، الصفة، فرق العمل، الفعالية، القوة و التنافس ) .

- وجود اتجاهات سلبية على مستوى مفردات الدراسة نحو ممارسة قيمة تنظيمية واحدة وهي قيمة المكافأة.

- وجود اتجاهات ايجابية على مستوى مفردات الدراسة نحو فعالية التنظيم ( مدخلات، عمليات مخرجات، بيئة ) .

- وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات مفردات الدراسة نحو القيم التنظيمية بأبعادها الإدارية الأربعة واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم، أي تحقق الفرضية العامة لهذه الدراسة .  
الدراسة الثالثة ( عربية ) : دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، ( رسالة ماجستير - منشورة - في العلوم إدارية، بمدينة الرياض 2003 ) .

\* هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران.

ولتحقيق هذا تم تصميم استمارة ( استبيان ) كأداة رئيسية في جمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من ( 385 مفردة)، كما استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وبعد تحليل البيانات المتحصل عليها ومناقشتها، توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.

- يصنف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام بالمرتفع .

- اتضح أن هناك علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية .

- اتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمس من أبعاد القيم

التنظيمية وبين كفاءة الأداء وهي ( القانون، النظام، التنافس، القوة، الدفاع، الكفاءة ) حيث

ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد، أما بقية الأبعاد لم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية على كفاءة الأداء).

### 1-9-2 الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي ومقاومته :

الدراسة الأولى ( عربية ) : شروق أحمد سالم أبو الغنم، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية ( رسالة ماجستير - منشورة - في إدارة الأعمال )، جامعة الشرق الأوسط 2013 .

\* هدفت هذه الدراسة إلى : التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على مقاومة التغيير التنظيمي لدى فئة الإداريين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم ( استبانة ) كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة عشوائية مكونة من 115 فرداً، كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي .  
وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- إن أكثر الأنماط القيادية تأثيراً على مقاومة التغيير التنظيمي هو النمط الديمقراطي يليه النمط المتساهل وأقلهم تأثيراً هو النمط الأوتوقراطي .

- كما كشفت الدراسة عن وجود مقاومة للتغيير التنظيمي بنسبة متوسطة وهذا بسبب عدم مشاركتهم في قرارات التغيير وفرضها عليهم والطلب منهم التنفيذ فقط.

الدراسة الثانية ( عربية ) : دراسة شداد بن عبد الهادي العتيبي، دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض، ( دراسة ماجستير في العلوم الإدارية - منشورة - بالرياض، 2011، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ) .

\* هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض.

ولتحقيق هذا تم تصميم استمارة ( استبيان ) كأداة رئيسية في جمع البيانات، وطبقت على عينة مكونة من ( 205 من أصل 432 ضابط )، كما استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وبعد تحليل البيانات المتحصل عليها ومناقشتها، توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- إن الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني، يتمتعون بمهارات ذاتية أهمها : القدرة على توظيف الإمكانيات الشخصية، سرعة البديهة، وبمهارات فنية ومن أهمها : القدرة على توظيف خبراتهم في العمل، انجاز الأعمال بكفاءة وإتقان، وبمهارات إنسانية أهمها : القدرة على الاستماع، تكوين علاقات طيبة مع الآخرين، وبمهارات إدارية ومن أهمها : القدرة على اتخاذ القرارات، والقدرة على إدارة الاجتماعات، وبمهارات أمنية ومن أهمها : الحرص على تنفيذ المهام الأمنية بدقة، والالتزام بالتقاليد والأعراف الأمنية .

- إن من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني، وجود بيئة تنظيمية تميل إلى المركزية في اتخاذ القرار، والاعتماد على أساليب عمل روتينية محددة والتسرع في اتخاذ القرار التغيير دون دراسة كافية.

- إن من أهم أساليب الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني إبراز فوائد والإيجابيات المتوقعة من التغيير، وتصميم هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتغيير وإقامة جو من الثقة بين قادة التغيير والعاملين .

- إن من أهم سبل اكتساب المهارات القيادية للحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني الاستفادة من نموذج القيادة النبوية وتعاملها مع التغيير، توفير التقنيات الحديثة لتسهيل عملية التواصل بين الضباط. منح الفرص للمرؤوسين لمواصلة تعليمهم العالي لرفع مستوى أدائهم الوظيفي .

**الدراسة الثالثة ( محلية )** : ضياف زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش، ( أطروحة لنيل شهادة دكتوراه - منشورة - في علم النفس العمل والتنظيم ) جامعة منتوري قسنطينة، 2005 / 2006 .  
حيث هدفت الدراسة إلى :

\* التعرف على أثر نمط السلوك الإشرافي المتبع داخل المؤسسة موضوع الدراسة على مقاومة التغيير التنظيمي.

\* محاولة التعرف على الأهمية النسبية لعنصر السلوك الإشرافي داخل المؤسسة الوطنية ومدى تأثيره على المنظمة من حيث التقليل أو زيادة مقاومة التغيير التنظيمي.

\* الوقوف على أحسن أنماط الإشراف التي تقلل من المقاومة للتغيير .

ولتحقيق هذا تم تصميم ( استمارة و المقابلة ) كأدوات رئيسية في جمع البيانات، وطبقت على عينة مكونة من (مشرفين وأربعين عاملا)، كما استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المقارن، وبعد تحليل البيانات المتحصل عليها ومناقشتها، توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- النمط الإشرافي السائد بوحدة مطحنة السميد والفرينة حسب العمال هو نمط السلوك الإشرافي العام.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة التغيير التنظيمي في حالتي الإشراف العام و التفصيلي.

- قلة مقاومة التغيير التنظيمي بالنسبة للنمط الإشرافي .

### **10-1 جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة :**

- ومن حيث أوجه استفادة الطالبة الباحثة من الدراسات السابقة، فقد تمثلت في:

- \* لقد ساهمت غالبية الدراسات السابقة التي تحصل نا عليها في وضع خطة لدراستنا وتحديد تساؤلاتها.
- \* تبصير الطالبة الباحثة بالمراجع التي تخدمها فيما يتعلق بموضوع الدراسة.
- \* و من الدراسات من وجَّهت نظر الطالبة الباحثة إلى نوع الأساليب الإحصائية ونوع العينة المناسبة لدراستها.
- \* كما أفادت في اختيار المنهج المناسب للدراسة، وتكوين خلفية نظرية حول موضوع البحث.
- \* كذلك أفادت في طريقة إعداد أداة الدراسة واختيار الأدوات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة.
- \* كما استفادت الطالبة الباحثة من نتائج دراسات السابقة في طريقة تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومقارنة هذه النتائج بنتائج دراستها.
- \* كما لا ننسى أن الطالبة الباحثة من خلال تطلعها ومراجعتها للدراسات السابقة استطاعت أن تتحصل على أسلوب علمي قد ساعدها على تحرير مذكرتها وإكسابها ميزة علمية.

## 11-1 التعقيب على الدراسات السابقة :

وتتناول أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة من جهة، وأوجه الاختلاف بينهما من حيث الهدف والمجال من جهة أخرى وذلك كما يلي :

### 1-11-1 الدراسات الخاصة بالقيم التنظيمية :

تتشابه الدراسات السابقة مع دراسة الطالبة الباحثة في تناولها للقيم التنظيمية واستخدام المنهج الوصفي إضافة إلى اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، غير أنها تختلف عنها في مكان إجراء الدراسة وعينتها حيث نجد أن الباحثة **عجال مسعودة** أجرت دراستها على الهيئة التعليمية بجامعة محمد خيضر - بسكرة -، و **قريشي نجاه** التي قامت بدراستها في المؤسسة الاقتصادية الإنتاجية لصناعات الكوابل الكهربائية **enicap** ، أما الباحث **خالد بن عبد الله حنيطة** فقد كان مكان دراسته هو الخدمات الطبية لوزارة الدفاع و الطيران، أما دراستنا الحالية فقد طبقت في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - .

وبالرجوع إلى الهدف من الدراسة نجد أن كل من دراسة **عجال مسعودة** ، **نجاه قريشي** و **خالد بن عبد الله حنيطة** تبحث في العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل ( القيم التنظيمية ) وعلاقتها بالمتغير التابع، غير أن دراسة الباحثة تختلف مع الدراسات السابقة كونها تبحث عن انعكاس أبعاد المتغير المستقل (القيم التنظيمية ) على المتغير التابع .

### 1-11-2 الدراسات الخاصة بمقاومة التغيير التنظيمي :

أما بخصوص الدراسات السابقة المتعلقة بمقاومة التغيير التنظيمي نجد أن غالبيتها تشترك مع دراسة الطالبة الباحثة في تناولها لماهية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة ومقاومته من طرف الموظفين، كما تتشابه جميع الدراسات مع دراسة الباحثة في اعتمادها على الاستبانة كوسيلة هامة لجمع البيانات، كما نجد أن كل من دراسة **شداد بن عبد الله العتيبي** و دراسة **شروق أحمد سالم أبو الغم** تتفقان مع دراسة الباحثة في استخدامها للمنهج الوصفي، غير أن دراسة **ضياف زين الدين** تتفق مع دراسة الباحثة باستخدامها للمنهج الوصفي لكن تختلف معها في انتهاجها لأسلوب المقارنة .

كما تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية للباحثة في عينة و مكان إجراء الدراسة ، بحيث أجريت دراسة **شداد بن عبد الله العتيبي** في المديرية العامة للدفاع المدني بالرياض، أما دراسة

ضياف زين الدين فقد طبقت في وحدة مطاحن الحروش بقسنطينة، و دراسة شروق أحمد سالم أبو الغنم فقد تناولت شركة مناجم الفوسفات الأردنية كنموذج لدراساتها .  
أما من ناحية الهدف فنجد أن جميع الدراسات السابقة تسير في اتجاه مختلف، فدراسة شداد بن عبد الله العتيبي تبحث عن دور المتغير المستقل في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، أما دراسة ضياف زين الدين فتهدف إلى التعرف عن العلاقة بين المتغير المستقل ( السلوك الإشرافي ) ومقاومة التغيير التنظيمي، بينما نجد دراسة شروق أحمد سالم تبحث عن أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير التنظيمي .

# الفصل الثاني: القيم التنظيمية

\* تمهيد

- 1 2 دراسة القيم التنظيمية وتطور الاهتمام بها .
  - 2 2 مفهوم وطبيعة القيم .
  - 3 2 الفرق بين القيم وبعض المصطلحات الأخرى.
  - 4 2 مفهوم القيم التنظيمية .
  - 5 2 خصائص القيم التنظيمية .
  - 6 2 أهمية القيم التنظيمية .
  - 7 2 تصنيف القيم.
  - 8 2 مصادر القيم .
  - 9 2 العوامل المساعدة على اكتساب القيم .
  - 10 2 قياس القيم.
- \* خلاصة الفصل

**تمهيد :**

إن دراسة القيم ليست شيئاً جديداً في ميدان المعرفة، فقد لقيت دراستها عناية كبيرة واهتماماً عظيماً من قبل الكثير من علماء النفس والمنظرين في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي ، حيث أن الاهتمام الأول بحقل التطور التنظيمي يبنى أساساً على الفرض القائل بأن رضا العاملين والأداء التنظيمي يتوقفان على مدى تكامل قيم وحاجات الأعضاء مع قيم وحاجات المنظمة .

وبتالي فالقيم التنظيمية هي الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم لتقديم الأعمال والسياسات العامة، حيث تؤدي دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المنظمة وتؤثر في أنشطة وسلوك العاملين .

ومن خلال هذا الفصل، سنتعرض بشكل مفصل إلى كل الجوانب المتعلقة بالتأصيل النظري لمفهوم القيم التنظيمية، وذلك من خلال التعرف على ماهية القيم عامة والقيم التنظيمية خاصة وتطور الاهتمام بها، حيث جاءت الآراء ووجهات النظر مختلفة ومتباينة بشأن تحديد مفهومها وهذا يعود إلى الاختلاف في توجهات الباحثين والمختصين في مجال القيم التنظيمية، إضافة إلى عرض أهم خصائصها وصولاً إلى أهميتها ومختلف تصنيفاتها مع التركيز على مصادرها والعوامل المساعدة على اكتسابها نهاية إلى قياسها .

## 1-2 دراسة القيم التنظيمية وتطور الاهتمام بها:

### \* أسطورة السجن الصيني :

ذهب أحد الزائرين إلى الصين لرؤية سجن يقع في ضواحي الإقليم ، وعند دخوله من خلال البوابات الضخمة للمبنى العتيق توقع أن يشاهد نظاماً جائراً قد طبق على المساجين في ظروف تشبه العصور الوسطى تقريبا ، غير أن الواقع كان عكس ما توقعه الزائر .

فقد كان السجن يَعُجُّ بالنشاط الهادف ، فهناك فرقة موسيقية مؤلفة من مجرمين وقتل هكانت تتدرب على قطعة موسيقية لِمُوزارت " Mozart " أما المزيّفون والمنحلّون كانوا يتعلمون الشّعْر وكانت في كل زاوية من زوايا السجن روح التحسين والتهديب .

قام الزائر بمقابلة مع مدير السجن الذي أخبره قائلاً : ( إن مهمتنا هي إيقاظ جوانب الخير في مرتكب المخالفات ، إن هذا ليس سجنا بالمعنى المألوف، إننا نستهدف أن نكون إصلاحيين حقيقيين ) .

إن السجن مثله مثل أي منظمة أخرى ، فهو عبارة عن مؤسسة بُنيت على أساس من مجموع القيم، لذلك فإنه لو كان مدير السجن الإقليم في الأسطورة السابقة قد أدرك أن مهمته فقط هي الحراسة فإنه عندئذ سيكون كل شيء مختلفاً ، حيث يكون هناك مبدأ وثقافة أو تعليم ، لأن التأكيد سيكون على المراقبة الدائمة وعلى الأفعال ، وعليه ما الذي كان سيحدث لو أن مدير السجن تبنى قيماً معتدلة في الوقت الذي كان فيه موظفو السجن يمارسون أساليب قمعية اتجاه السجناء ؟ إن النتيجة ستكون عبارة عن ثلاثة احتمالات وهي :

- أن ينجح مدير السجن في تغيير قيم موظفيه ، أو ربما يفرض الطاعة بالقوة ، إنه ربما يعمل الموظفون على تفويض نفوذ المدير . ( فرانسيس و وودكوك ، 1990 ، ص ص 17 ، 18 ) .

وحيث أن النفوذ الفاعل في المنظمة يمتد عبر الإدارة - وفي بعض الأحيان أوسع من ذلك - فالإدارات الناجحة تحقق إجماعاً حيويًا بالنسبة للقيم الأساسية، لكن ترى كيف يتم تحقيق هذا الإجماع ؟ .

إن القيم تنشأ من القادة ، وأياً كان الأمر فإن هناك الكثير من التأثير غير الواضح على هذه القيم في الأشخاص الذين هم في مراكز القوة يتأثرون بروح الأوقات أو العصور التي

يتواجدون بها ، ذلك أن المديرين ينظرون إلى خارج ذواتهم من أجل الإرشاد والتوجيه سواء كانوا مدركين لذلك أم لا .

ينبغي أن تكون القيم ذات صلة ببيئة خاصة ، فالآباء يجب أن يُدَقِّقُوا في الخيارات التي يتخذونها عندما ينشئون أطفالهم ، كذلك فإن الأطباء يجب أن يفحصوا الأسئلة المتعلقة بالأخلاق الطبية ، كما أن المديرين يجب أن يختبروا القضايا المحددة ذات الصلة بالمهمة المتعلقة بإدارة المجتمعات أو البيئات المحددة ، لذا فإن السؤال الذي نطرحه هو : **من أين ينبغي أن نبدأ دراستنا بالنسبة لتلك القيم الإدارية التي تحمل في طياتها معنى النجاح ؟**

- مرت القيم عبر 7 مراحل رئيسية للتطور : المرحلة الأولى من القيم التي سادت التفكير الإداري هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أساس أنه شبيه بالآلة بالتمام حيث يتم تحضيره بواسطة المكاسب المادية ، وبدأ هذا التحليل " **ماكس ويبر** " ، " **Max weber** " ، ولقد تم تلخيص هذه الفلسفة السائدة وراء هذه القيمة الإدارية أفضل تلخيص في كتابات " **فريديريك تايلور** " ، " **F - Taylor** " رائد دراسة العمل.

ثم ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي نسبت إلى **إلتون مايو** صاحب دراسات الهاوثرون **Western electric company** ، حيث قامت بتأسيس أهمية الأحاسيس على السلوك، و رفضت افتراضات المدرسة الميكانيكية ( فرانسيس و وودكوك ، 1990 ، ص19 ) ، والتي حملت قيماً تؤكد أن الإنسان ليس مجرد آلة يحفز مادياً ، وإنما له مشاعر وأحاسيس وقوة إرادة تؤثر على الإنتاجية في المنظمة ( الفريجات ، 2009 ، ص 172 ) .

- بعد الحرب العالمية الثانية ظهر موقف جديد أدى إلى تغيير جذري في هيكل القوة الخاص بالمنظمات، وتبعاً لذلك فإن المرحلة الثالثة من تطور القيم التنظيمية لم تبتكر من قبل الإدارة بل ظهرت استجابة لظهور الاتحادات المهنية ( فرانسيس و وودكوك ، 1990 ، ص19 ) .  
وقد أطلق عليها ( مرحلة المواجهة ) ، فقد اكتسبت النقابات العمالية قوة بسبب الخسارات الكبيرة في المنظمات الناتجة عن الفوضى والتعطيل، فكان لا بد للإدارة من إتباع أساليب العراك للتوصل إلى حل للمشكلات التي تواجهها فظهرت قيم الحرية في بيئات الأعمال . ( الفريجات ، 2009 ، ص 172 ) .

- أصبحت المرحلة الرابعة من القيم والتي تندرج تحت اسم ( مرحلة الإجماع في الرأي ) القائمة على أساس الحرية في العمل والتدرج شيئاً فشيئاً يتماشى مع العصر ، لذلك فإن حرية بيئة العمل هذه قد تُحدث المعتقدات التي لطالما تمسكت بها الإدارات لفترات طويلة ، وبالتالي فإن المدير لم يعد هو المدير ، ونظراً للحاجة إلى الأسلحة الجديدة من الأساليب بدأ التأثير الأمريكي يلعب دوراً مهماً ، ففي عام 1960 نشر **Douglas Mac Gregor** كتابه **The human side of enterprise** وقسم المعتقدات الإدارية إلى مجموعتين متضادتين وأطلق عليها نظرية ( X ) ونظرية ( Y ) ، فالمديرون المصنفون وفق نظرية ( X ) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم مخادعون وكسالى ويحفزون لمصالحهم الذاتية ، أما المديرون الذين يعملون وفقاً للنظرية ( Y ) معتقدون أن الناس بطبيعتهم إيجابيون وجديرون بالثقة .

- العصر الخامس من تطور القيم ماثلاً في ما يسمى : الإدارة بالأهداف أي يجب أن تكون لكل شخص أهداف شاملة وإنتاجية متفق عليها والهدف وراء هذه النظرية هو المواءمة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد ، إلا أن المديرين وجدوا أن الإدارة بالأهداف ملائمة فقط للبيئات الثابتة نسبياً ، مع أنها أدت إلى ظهور البيروقراطية بعد ذلك بمعناها السيئ وبالتالي ظهرت مجموعة جديدة من القيم التنظيمية على الساحة تمثل المرحلة السادسة من تطور القيم التنظيمية ، والمعروفة بـ ( مرحلة التطوير التنظيمي ) ، من تلك النسبة ظهر الموقف الملحوظ للمديرين التنفيذيين الذين أصغوا باهتمام لخبرة المديرين المحنكين التي اتسمت بالعلاج النفسي المتطرف ( فرانسيس و وودكوك ، 1990 ، ص 19 ) .

بحيث تميزت هذه المرحلة بتحليل الأفكار والمعلومات الإدارية والتي من خلالها يمكن إيجاد تطوير تنظيمي عن طريق فهم واقع الحال ووضع خطة مستقبلية لما ترغب فيه المنظمة مستقبلاً ، وقد صاحب هذه المرحلة نمو سريع لأنشطة التطوير الذاتي ، والذي يهتم بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد ، كما كان الاهتمام المتزايد مُنصباً على نوعية ظروف العمل كجزء مهم من المرحلة السادسة من تطور الفكر الإداري .

- لنخلص نهاية إلى المرحلة السابعة والأخيرة ألا وهي مرحلة ( الواقعية ) ، وفي هذه المرحلة يعتبر تطور القيم مزيجاً مؤلفاً من المراحل السابقة ، فبعد عقود من الاندفاع أدرك المديرون

أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة والضبط ، ومع التنافس العالمي فإن هناك مزيد من التهديدات ، وبالتالي فإن البقاء لن يكون إلا للأصلح .  
 لقد ظهرت هذه المرحلة في بداية السبعينيات وكانت ردّة فعل للمراحل السابقة أكثر من كونها مرحلة تقدمية ، وقد انتشرت بعض القيم مثل " لا شيء مجانا " " العمل الجاد يؤدي إلى النجاح " " المسؤولية الذاتية " ( فريجات ، 2009 ، ص 173 ) .

**الجدول رقم ( 2 ) : يمثل تلخيص لكيفية تطور القيم التنظيمية في مراحلها السبعة :**

المرحلة	الفكرة	القيمة الثابتة
الأولى	العقلانية	- التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	- الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	- الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	- الأمور السياسية في المنظمات
الخامسة	المتنظيم / التوازن الفردي	- الإنجاز ملك ( الإنجاز في القمة )
السادسة	الإمكانات	- إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	- لا تأتي الأشياء الجيدة بسهولة

المصدر: ( فرانسيس و وودكوك ، 1990 ، ص 28 ) .

## **2-2 مفهوم وطبيعة القيم Values :**

يختلف الباحثون و المفكرون في تحديد طبيعة القيم ومعناها ، فنظرتهم إليها تختلف اختلافاً كبير مما أدى بكثير من الباحثين إلى تمييز دراستها بالتضارب البيّن ومن بين هؤلاء نجد Mering حيث يقول : " هناك في ميدان البحوث في القيم بصفة خاصة جذب في النظريات المتناسقة وخصب في النظريات المتضاربة " .

وإذا بدأنا بمعاجم فقه اللغة فإننا نجدها عاجزة عن إعانتنا إعانةً فعالةً عندما نريد تحديد معنى كلمة " القيمة " على نحو يساعد في تحديد إطار موضوعها .

فالفعل اللاتيني " Value " يعني في الحقيقة أنني قوي وأنني في صحة جيدة، ثم تغير معناه حيث أصبح هذا المعنى يشير إلى فكرة عامة مؤداها أن يكون الإنسان مقيدا أو متكيفا ، كما أن كلمة قيمة " Valeur " باللغة الفرنسية والألمانية مازالت تحتفظ بشيء من رواسب معناها اللاتيني وربما كان اللفظ الفرنسي فريدا في تشعبه بمعنى القيم من وجهة النظر الاقتصادية و السياسية فيكون الشيء ذا قيمة عندما يكون المرء على استعداد ليبدل في سبيل الحصول عليه كل ما يمكن أن يبذله من مال أو غيره . ( في محمد إسماعيل ، 2008 ، ص 187 ) .

## 1-2-2 اصطلاحا :

وإذا انتقلنا إلى تحليل آراء الباحثين بشأن تحديد مفهوم وطبيعة القيم نجد :

\* القيم عبارة عن معايير وجدانية وفكرية يعتقد بها الأفراد، وبموجبها يتعاملون مع الأشياء بالقبول أو الرفض.

\* في حين يعرفها آخرون على أنها تصورات دينامية، صريحة أو ضمنية، تميز الفرد أو الجماعة وتحدد ما هو مرغوب فيه اجتماعيا، وتؤثر في اختيار الطرق والأساليب والوسائل والأهداف الخاصة، وتتجسد مظاهرها في اتجاه الأفراد والجماعات وأنماط سلوكهم ومعتقداتهم ومعاييرهم الاجتماعية ، وترتبط ببقية مكونات البناء . ( المعايطة ، 2000 ، ص ص 185 ، 186 ) .

\* أما الدكتورة عطية فترى : أن القيم معتقدات أساسية حول أشكال السلوك المفضلة (المقبولة) شخصا أو اجتماعيا مقارنة بسلوك آخر مناقض ، وتتضمن القيم عنصرا حكما كونها تعكس أفكار (رأي) الفرد حول ما هو صحيح ، جيد أو مرغوب فيه ( به ) . وحينما ترتب قيم الفرد اعتمادا على قوتها نتوصل لتحديد نظام قيم الفرد ، ولكل شخص شكل هرمي خاص به من القيم الذي يشكل نظام قيمه ، ويحدد هذا النظام الأهمية النسبية التي نخصصها لقيم معينة مثل ( الحرية ، المتعة ، احترام الذات ، الأمانة ، الطاعة ، المساواة .... الخ ) .

وتميل القيم لان تكون ثابتة نسبيا ودائمة، وجزء كبير من القيم التي نتمسك بها تم تشكيلها خلال سنوات العمر الأولى من الآباء، المعلمين، الأصدقاء، والآخرين. (عطية، 2003، ص96).

- \* ويشير "ثرونداين" في كتاب ماجدة عطية : إن القيم هي التفصيلات أو الأشياء المفصلة لدى الإنسان أو تلك الجماعة " .
- \* ويؤكد " تشارمن موريس " " C.Moris " هذا المعنى حيث يذهب إلى أن القيم هي أعلى السلوك التفضيلي. ( في عطية ، 2003 ، ص 97 ) .
- \* ومن التعريفات الأجنبية للقيم ، كان تعريف البورت وفرنن ولينزي ( Allport & vernon lindzey ) والذين كانوا من أوائل من اهتم بالقيم وصمم أداة لقياسها حيث عرفوا القيمة بأنها حكم عقلي وجداني مجرد حول الظاهرة المحيطة بالفرد.
- \* ويعرفها موللي (Mouly) في كتاب عدنان يوسف العتوم على أنها : تكوين افتراضي يزود الفرد بنزعة إلى العمل وفق أنماط سلوكية محددة حيال بعض الموضوعات أو الحوادث أو الأوضاع أو الأشخاص أو الأفكار.
- \* أما روكاش (Rokeach) فيرى أن القيمة عبارة عن اعتقاد دائم نحو طبيعة تصرفات الفرد وأفعاله وغاياته . ( في العتوم ، 2009 ، ص 218 ) .

### 2-3 الفرق بين القيم وبعض المصطلحات الأخرى :

- ولكي تستبين طبيعة القيم أكثر، فإنه من المفيد بيان الفرق بينها وبين مصطلحات أخرى وهي : الاتجاهات ، الدوافع ، السمات ، المعتقد ، والميل .
- 2-3-1 القيم والاتجاهات :**
- القيمة هي المكونة الأساسية للاتجاهات . ( عبد الله ، 2003 ، ص 69 ) .
- الاتجاهات أكثر قابلية للتغيير من القيم بسبب الثبات النسبي لها .
- قد تمثل القيمة الواحدة اتجاهات متعددة فقد تعني قيمة العمل التنافس أو التعاون ، فالقيمة باعتبارها المحتوى قد لا تفرز اتجاها معينا، بل قد تتقوّلب ضمن اتجاه يختلف من فرد لآخر حسب تفسيره للقيمة وحسب تحديده للمصادقية التي يجب أن تتجسد فيها القيمة .
- تتركز القيمة على مجموعة من الأشياء والمواقف، بينما يتركز الاتجاه حول موقف واحد أو موضوع محدد ، وهي ذات طابع اجتماعي أكثر من الاتجاهات.
- مفهوم القيم أكثر ديناميكية من الاتجاه، حيث ترتبط بالدافعية بصورة مباشرة. ( جبر سعيد ، 2008 ، ص ص 23 ، 24 ) .

وفي ذلك يقول **علي السلمي** : إن دراسة القيم والاتجاهات بشكل منفصل لا يعود بأي فائدة فكلاهما عبارة عن وجهات نظر وتصورات يكونها الأفراد بناء على تجاربهم، فمثل ما فهناك من يحاول التفرقة بين كلا المفهومين ، هناك كذلك من يحاول الربط بينهما ويرى أن التفاعل بين الاتجاهات تخلق ما يسمى بالقيم وفقا للتصورات التالية :

آراء (تفاعل) اتجاهات (تفاعل) قيم ←

المصدر : ( في الفريجات ، 2009 ، ص 159 ) .

### 2-3-2 القيم والحاجات :

- يشير أغلب الباحثين إلى أن القيمة أس م و أعلى مقاما و أرقى من الحاجة ، كالصيام فهناك حاجة لدى الصائم إلى الطعام، ولكن يهيبس نفسه عن الطعام، طواعية لقيمة سامية تتشكل في طاعة الله تعالى. ( سلامة ، 2007، ص 97 ).

- القيم مصدر من مصادر الحاجات.

- القيم عبارة عن تمثيلات معرفية لحاجات الفرد أو المجتمع، و أن الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يمكنه عمل مثل هذه التمثيلات، في حين تعتبر الحاجات تولد لدى جميع الكائنات سواء الإنسان أم الحيوان، في حين القيم يقتصر وجودها على الإنسان.

### 2-3-3 القيم والمعتقدات :

أما بالنسبة للقيمة والمعتقد فهناك ارتباط بينهما، كما أشارت بعض الدراسات إلى ذلك في ضل المحاور الآتية :

- تمييز الحق عن الباطل .

- تحديد ما هو حسن عن ما هو قبيح.

- الترغيب في بعض الأفعال والتحذير من البعض الآخر .

وهكذا تشترك القيمة والمعتقد في هذه المهمات الثلاث، إلا أن القيمة هي واحدة من مظاهر

الاعتقاد، ذلك أن أهم خاصية للمعتقد هي بيان الحق والباطل، بينما أهم فائدة للقيمة بيان ما ينبغي فعله أو ينبغي تركه، فالقيم تتمثل مجموعة من المعتقدات الشائعة بين أعضاء المجتمع الواحد.

### 2-3-4 القيم والدوافع :

أما فيما يتعلق بهاذين الأخيرين ، فإن الدافع يمكن اعتباره توتر داخلي يحرك الإنسان نحو هدف معين، بينما القيمة هي ذلك التصور القائم خلف هذا

التوتر، فالقيمة هنا تصبح مصدر للدفع والحفز ، ولكن البعض يرى أن القيمة هي ذاتها الدافع بل قد يكون الدافع قيمة، ويختلط كلاهما في الآخر، لأن الدافع حالة شعورية تدفع الكائن الحي نحو هدف معين ، ولكن القيمة نوع من الدافع ، فالدافع يأتي نتيجة للقيمة وليس هو القيمة في حد ذاتها فمن يؤمن بالرحمة كقيمة يجد في ذاته دافعا نحو تطبيقها، والعلاقة بين الدافع والقيمة هي العلاقة بين الجوع والإحساس به الذي يجعله دافعا نحو الطعام .

**2-3-5 القيم والسمات :** تعتبر القيم أكثر تحديدا ونوعية من السمة، كما يعتبر تغيير السمة أصعب من تغيير القيمة التي هي واحدة من مكونات السمة فقط ، وهكذا تكون السمة نابعة من القيمة ، وبالتالي السمة حالة فطرية طبيعية لا واعية في الأغلب ، بينما القيمة هي عبارة عن حالة عقلانية واعية ، وهذا الفرق الجوهرى بينهما . ( جبر سعيد ، 2008، ص ص 22 - 28).

**القيمة والمثل :** نستطيع أن نقول انه هناك تقارب قوي بين القيم والمثل ، فالمثل مثل الحوافز الطويلة الأمد أو الغايات التي نسعى إلى تحقيقها، ويمكن أن ننظر إلى القيمة على أنها اهتمام أو اختيار أو تفضيل أو حكم يصدره الإنسان على شيء ما مهتديا بمجموعة من المبادئ أو المعايير التي وصفها وحددها المجتمع الذي نعيش فيه ، والذي يحدد المرغوب والمرغوب عنه من السلوك . ( جابر و الهاشمي ، 2006، ص ص 163، 164) .

## 2-4 مفهوم القيم التنظيمية :

\* حيث عرفها **Lammont** بأنها : " نشاط ذهني يحدث في ذهن الفرد ، بمعنى أنها عقلية ذهنية ذاتية ترتبط بتكوين اختيارات تسمى عادة نظرية التقييم بدلا من نظرية القيمة . ( في الفريجات ، 2009 ، ص 165) .

\* ويذكر ( **Francis&cook** ) : بأنها " الاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ ، وبين المهم وغير المهم ، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة " . ( في مجلي الخزاعلة ، 2008 ، ص 45 ) .

\* أما أنز ( **Enz** ) : فقد عرفت القيم التنظيمية بأنها " المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة ، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة " . ( في مجلي الخزاعلة ، 2008 ، ص 46 ) .

- \* بينما كروجر (1996) يرى أن القيم هي: "مجموعة من المعتقدات التي تؤثر على الطريقة التي يتصرف بها الأفراد والجماعات، و هي روح المنظمة والقوة الدافعة لها" (jean c.vogds, 2001, p. 24).
- \* وفي ذات السياق عرف كلا من ديف فرانسيس و مايك وودكوك بأن " القيمة هي الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات . فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ، والمهم وغير مهم، لذا فالقيم تشكل السلوك. وبالتالي تبقى غاية أو مطمح حتى يتم العمل بمقتضاها " (فرانسيس و وودكوك ، 1990 ، ص 7 ) .
- وقد استنتجت الطالبة الباحثة من خلال التعاريف السابقة ما يلي :
- عدم اتفاق العلماء والباحثين المختصين على تعريف محدد وواضح للقيم، ولكنهم شبه متفقين على أن القيمة تعبر عما يراه الفرد و يعتقدده صحيحا، ويرى بأنه معيار لصفاته وسلوكه .
  - تعد القيم بمثابة قنوات لدى الأفراد، نتيجة لبعض المؤثرات المختلفة ( الثقافية ، الاجتماعية و التربوية ... الخ ) .
  - تعتبر القيم موجّهات أساسية للسلوك البشري في ضوء القنوات التي تبلورت لدى الأفراد العاملين، وبالتالي لها أثر إيجابي أو سلبي على أدائهم في المنظمة.

## 2-5 خصائص القيم التنظيمية:

- لعل هذا العرض السريع المختصر لاختلاف الآراء حول معنى القيم يلقي شيئا من الضوء على مدلولها ، ويساعدنا على استخلاص صفاتها وأهم خصائصها ، ولو أننا عدنا لاستعراض معاني القيمة السابق ذكرها ، سواء كما يتداولها عامة الناس أو كما يستعملها العلماء في التعاريف التي وضعوها ، لوجدنا ما يلي :
- \* أنها ذات صبغة مثالية، فالقيم يستمدّها الإنسان من فلسفة أو تصور أو عقيدة أو دين.
  - \* القيمة ذات اتجاهين، أي أنها تشتمل على خاصية التقابل في المعاني التي تحملها، فهي إما موجبة أو سالبة، خيرا أو شرا.
  - \* القيم مكتسبة وليست موروثّة ، وبالتالي فهي قابلة للقياس والتقييم ، حيث يكتسبها الفرد اكتسابا ذاتيا من المعتقدات التي يؤمن بها ذاتيا أو من خلال ما يتوارثه عن المجتمع ، فهي حصيلة خبرة وتفاعل الجماعة فيما بينها.

\* القيم إما ظاهرية يعبر عنها عن طريق الكلام أو الكتابة، أم ضمنية تعرف من خلال السلوك الغير لفظي.

\* القيم ذات طبيعة فردية لأنها تصدر من فرد بعينه، وهي ذاتية تختلف من شخص لآخر ومن مجتمع لآخر نتيجة للفروقات الفردية .

\* القيم متداخلة مترابطة متضمنة فيما بينها، حيث أنها تتضمن الجوانب المعرفية والوجدانية والسلوكية، كما أنها متضمنة من حيث التطبيق، فالعدل مثلا قيمة سياسية، وقيمة أخلاقية في نفس الوقت.

\* القيم مرتبة فيما بينها ترتيبا هرميا، وهذا الترتيب الهرمي ليس جامدا بل متحركا ومتفاعلا وحيويا، فالسلم القيمي قد يهتز سلبا أو إيجابا، إذ كثيرا ما يتفكك النسق القيمي وبعاد ترتيبه من جديد نتيجة للتغيرات الاجتماعية والثقافية. ( مجلي الخزاعة، 2008 ، ص ص 38 ، 39) .

## 2-6 أهمية القيم التنظيمية :

لقد احتلت القيم التنظيمية أهمية كبرى في الآونة الأخيرة ، من قبل علماء النفس ، وقد أكدوا على أهمية القيم ودورها في كل نشاط إنساني ( أبو جادو، 2010، ص 106) عامة والنشاط العملي خاصة ، وفيما يلي عرض لأهمية هذه القيم داخل المنظمة :

\* إن القيم هي الأساس في أي ثقافة تنظيمية، وهي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح.

\* إن القيم التنظيمية المشتركة بين العاملين لها الفضل الكبير في إعطاء المنظمة قوة كبيرة، كما تلعب دورا هاما في عملية الاتصال مع العالم الخارجي.

\* القيم التنظيمية تشعر الموظفين بمدى أهميتهم في المنظمة ، بحيث تثير الدافعية لديهم لأن الحياة في المنظمة تصبح ذات معنى بالنسبة لهم ، أي أنها تؤدي إلى خلق شعور بالهوية بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة .

\* إن القيم التنظيمية تحدد نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند اتخاذ القرارات الخاصة بالتنظيم .

\* تؤدي دورا مهما في تحديد المدى الذي يستطيع أن يرتقي إليه الفرد العامل في المنظمة .

\* تعد القيم التنظيمية الموجه الأساسي لسلوك المديرين في المنظمات ، ولها تأثير مباشر وقوي على أدائهم لأعمالهم واتخاذهم لقراراتهم وعلاقاتهم بمرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم .

\* للقيم التنظيمية أهمية كبرى للمديرين بصورة خاصة ، ذلك أن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضائها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، إذ من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها المديرون ليؤثر في قيم المرؤوسين وسلوكهم، كما أن لقيم المديرين أثرا في رسم المعالم الأساسية لسلوكهم، وفي الحقيقة فإن القيم التنظيمية للمديرين تؤثر تقريبا في كل شيء يقومون به فهي بمثابة معايير يعتمدون عليها في تحديد النجاح والفشل وفي تحديد ما هو صحيح وخاطئ من الأعمال. ( مجلي الخزاعلة ، 2008 ، ص 46 - 48 ) .

\* ومن خلال ما سبق ارتأت الطالبة الباحثة تقديم تلخيص للنقاط السابقة حول أهمية القيم التنظيمية داخل المنظمة :

تكمن أهمية القيم التنظيمية في كونها مصدر من مصادر الثقافة التنظيمية والأساس في إعطاء القوة للمنظمة من خلال إثارة الدافعية لدى ال موظفين لأداء فعال ومتميز وبالتالي تحقيق أهداف المشتركة بين المنظمة والعاملين فيها ، وإكساب هذه الأخيرة جودة في الإنتاج وتحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل .

## 2-7 تصنيف القيم :

يتفق الباحثين و دارسو القيم خاصة على صعوبة تصنيفها، وعلى انه لا يوجد تصنيف محدد وشامل لها، والواقع انه مهما يكن في تصنيف القيم من قصور عن الإحاطة بأنواعها جميعاً، إلا أن التصنيف أمر ضروري لدراسة القيم . ( أبو جادو ، 2010 ، ص، 208 ) .  
وسوف نعتمد بداية على تصنيف القيم حسب :

**2-7-1 تصنيف إدوارد سبرانجر :** يرى إدوارد سبرنجر أن الناس يتوزعون على ستة أنماط وفيما يلي عرض لمضامينها :

- **القيم النظرية :** وهي القيم التي تهتم باكتشاف الحقائق وأسباب حدوثها، من خلال استخدام الطرق العقلانية والمنطقية في البحث، وتظهر هذه القيم بصورة واضحة عند الفلاسفة والعلماء.
- **القيم الاقتصادية :** وهي القيم التي تهتم أساسا بالجوانب الاقتصادية، فهي تركز على قضايا مثل التكلفة والعائد، الربح والخسارة، وتظهر هذه القيم عادة بشكل واضح عند رجال الأعمال.

- **القيم الجمالية** : وأصحاب هذه القيم يميلون إلى كل جميل موجود حولهم، سواء كان الجمال في الشكل أم المضمون، وتظهر هذه القيم عند كل من يتذوقون الإبداع والجمال، خاصة منهم الشعراء والمبدعون في مختلف المجالات.
- **القيم الاجتماعية** : يميل الأفراد الذين يحملون هذه القيمة إلى تكوين علاقات اجتماعية وصدقات جيدة مع الغير، ويتصفون بصفات العطف والحنان وتقديم العون للآخرين وحب الناس، وتوجد هذه القيم عند الكثير من الناس.
- **القيم السياسية** : حيث تركز هذه القيم على حب امتلاك القوة والتأثير على الغير وحب النفوذ والسيطرة، وتوجد عادة لدى الأفراد الذين يمتلكون القدرة على توجيه الآخرين والتأثير فيهم، والسياسيون يعدون أكثر ارتباطا بهذه القيم.
- **القيم الدينية** : ويقصد بها ميل الفرد إلى الإيثار وبالغيب، وبخالق الكون، والى الإيمان بوجود حياة أخرى يتحقق فيها العدل للجميع، وبوجود قوة قادرة على السيطرة على العالم، وهذه القيم موجودة عند كل ذي فطرة سليمة. (في العريفي ، 2013 ، ص ص 74 ، 75 ).

## 2-7-2 تصنيف ديف فرانسيس - مايك وودكوك :

يرى كل من ( ديف فرانسيس - مايك وودكوك ) أنه إذا أرادت منظمة أن تكون ناجحة في عالم اليوم ، فإنه يجب أن تكون قادرة على القيام بالتالي :

- **إدارة الإدارة** : حيث تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة)، كما يجب أن تتأكد من أن دور الإدارة قد تم تحديده بدقة ووضوح وان المديرين أشخاص مؤهلون للقيام بأدوارهم ، وبناءا على القضية الجوهرية التي فإن القضايا الثلاث الفرعية التي ينبغي تقديمها هي كما يلي : ( فرانسيس و وودكوك ، 1990 ، ص 39 ) .

\***القوة ( النفوذ )** : ويتم البحث هنا في موضوع الأشخاص الأقوياء داخل المنظمة، و الذين يمتلكون المراكز الوظيفية والمعلومات والسلطة، ومن أبعاد القوة ( النطاق، المجال، الوزن ).

أما مجال القوة ، فهو مجموع النشاطات التي يؤثر فيها الفرد أو المجموعة، إذ يمكن أن يشمل نطاق سلطة المدير على المرؤوسين، توزيع الأعمال أو الوظائف، حضور الدورات التدريبية والترقيات والتقييم والتنقلات، وان وزن القوة يتعلق بدرجة تأثير سلوك الفرد أو الجماعة في الآخرين، إذ يمكن للمدير ترقية مرؤوسين أو فصلهم من الخدمة .

**\*الصفوة ( النخبة )** : إن التركيز على النخبة المتميزة داخل منظمات الأعمال يعتبر من أهم القيم لنجاح المنظمات، فنوعية الأفراد العاملين من الضروريات الواجب مراعاتها لتوفير قوة عمل ونخبة متميزة، فالمنظمة الناجحة تدرك أهمية الحصول على أفضل العاملين، حيث عرف **Oxford** النخبة بأنها " مجموعة من المتفوقين والموهوبين " فخصائص الذكاء والشخصية والأداء الجيد والمهارات العالية هي من الأمور الواجب مراعاتها عند عملية اختيار العاملين .

**المكافأة** : تعتبر شكل من أشكال الحوافز التي تساعد على دفع الأفراد للعمل، فتوقع الحصول على حوافز يعتبر حافزا قويا لإثارة السلوك الوظيفي لدى الأفراد، بشكل يؤدي إلى تبني منهج سلوكي فعال في أداء الأعمال ، والحافز كما يقول **العدلي** هو " الإمكانيات التي توفرها البيئة التنظيمية لتحريك دوافع العاملين نحو سلوك مرغوب فيه يساعد على زيادة الأداء " . وتقسم الحوافز إلى حوافز مادية ( الرواتب والمكافآت المادية .. الخ ) وأخرى معنوية ( المشاركة في صنع القرارات، تقدير جهود العاملين.. الخ ) . ( في الفريجات ، 2009 ص ص 174 - 176 ) .

- **إدارة المهمة** : وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل، حيث إن أي منظمة تجارية سوف تفشل إذا لم تحقق أهدافها. ( فرانسيس و وودكوك ، 1990 ، ص 39 ) .

كما يشير مفهوم إدارة المهمة إلى ضرورة تأدية الأعمال بإتقان مع ضرورة التركيز على أهداف واضحة، وتوفير كل متطلبات العمل، والعمل بكفاءة إلى جانب توفير المصادر .

وبناء على هذه القضية الجوهرية فإن القضايا الثلاث الفرعية التي ينبغي تقديمها هي كما يلي : ( فرانسيس و وودكوك ، 1990 ، ص 41 ) .

**\*الفعالية :** وتشير إلى قدرة المؤسسة كنظام اجتماعي على تحقيق أهدافها، كما تعرف على أنها " المدى الذي يحقق به المدير المخرجات المطلوبة من الموقع الوظيفي الذي يشغله "، كما يشير مفهوم الفعالية إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحقيق درجة من التكيف مع البيئة الخارجية وتقديم خدمات وسلع ذات جودة عالية .

**\*الكفاية ( الكفاءة ) :** يرتبط مفهوم الكفاية ارتباطا وثيقا بمفهوم الفعالية، حيث يشير مفهوم الكفاءة إلى ضرورة تحقيق الأهداف وممارسة النشاطات بطريقة صحيحة، للوصول للأهداف العامة أي تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية باستخدام أقل قدر ممكن من المصادر المتوفرة.

**\*الاقتصاد :** على المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف وعدم صرف أموال التي لا ضرورة لها ، فكثيرا ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف والهدر المالي ، كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا ، لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة . ( عجال 2010، ص 56 ) .

- **إدارة العلاقات الإنسانية :** وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن كل منظمة هي عبارة عن مجموعة من الموظفين وأن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين . ( فرانسيس و وودكوك ، 1990 ، ص 39). حيث يتوقع منهم المديرون العمل الجاد، والولاء والمهارة في الأداء والأمانة، وهم يحتاجوا أن يتعاملوا بلطف وان لهم قيمهم، وان يثقوا في عدالة المنظمة.

تسمى هذه العملية بإدارة العلاقات ويشمل هذا البعد قيم ( العدل، فرق العمل، القانون والنظام ). ( فرانسيس و وودكوك ، 1990، ص ص ، 39 - 43 ) .

**\*العدل :** إعطاء حقوق العاملين على أساس المساواة والنزاهة ، والإحساس بجو العدالة التنظيمية ينتج عنه اللاتمييز والمساواة في المعاملة مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء والولاء التنظيميين اللذان يبرزان كعوامل متحكمة في دافعية الأفراد وفعاليتهم ومن ثمة قد تحقق فعالية التنظيم .

**\*فرق العمل ( العمل الجماعي ) :** يتضمن المساعدة المتبادلة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة والتي تحقق مكاسب لكل الأطراف بشكل متساوي.

ويعني بناء فريق عمل تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وتنسيق

السلوك الجماعي يعني تفهم أفراد جماعات العمل لسلوك بعض من حيث الأداء والدوافع والاتجاهات والمواقف والقدرات والتأييد المشترك والشعور بأن الانجاز بشكل جماعي أكثر من الانجاز الفردي .

**القانون والنظام :** يشير إلى القواعد التي يتم تحديدها في المنظمة والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو تحقيق أهدافها. كما تعمل هذه القوانين على تنظيم علاقة العاملين فيما بينهم ومع المؤسسة، والجمهور الخارجي، ويتم ترسيخ هذه القوانين عن طريق القيم التي تتبناها المؤسسة لتحقيق أهدافها. ( عجال ، 2010 ، ص 57 ) .

- **إدارة البيئة :** تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس في عالم التجارة، حيث يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وأن تبحث عن الكيفية التي تؤثر بها على هذه البيئة لصالحها. ( فرانسيس و وودكوك ، 1990 ، ص 39 ) .

والمنظمة الناجحة تحصل على المعلومات اللازمة من بيئتها لاتخاذ القرارات الصائبة لذلك فإن عليها صياغة الإستراتيجية لتحمي مصالحها. ويجب عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون منافسة وتستغل الفرص، وتسمى هذه العملية ( إدارة البيئة ) ويشمل هذا البعد على قيم ( الدفاع ، التنافس ، استغلال الفرص ) . ( فرانسيس و وودكوك ، 1990 ، ص ص ، 39 - 44 ) .

\* **الدفاع :** يواجه التنظيم مخاطر وتهديدات داخلية وخارجية، وهذا يتطلب ضرورة دراستها والعمل على وضع خطط دفاعية تساعد على بقائها واستمرارها، فالتهديدات الخارجية تتمثل في المنافسة، أما التهديدات الداخلية فهي أكثر خطراً على المنظمة، إذ أنها تؤثر على وحدتها وتكاملها ومن بين هذه التهديدات نجد ( غياب التركيز نتيجة للتشتت وضياح الهدف الرئيسي وعدم ملائمة التطور التنظيمي، عدم التكامل بين الوظائف وضعف جهود التنسيق، عدم توفر الإبداع ) .

وفي حالة وجود هذه التهديدات فإنه على يتوجب على المنظمة إتباع عدة استراتيجيات لمواجهة ذلك، ومن بين هذه الاستراتيجيات : ( إدراك وجود التهديد، توافر المعلومات الصحيحة، ضرورة التدريب، وجود خطط للطوارئ، إيجاد قادة مؤهلين، رفع الروح المعنوية للعاملين ) .

\* **التنافس :** هناك عدة مستويات للتنافس، فهناك تنافس فردي وهناك تنافس بين فرق العمل

أو بين الوحدات الإدارية، فالتنافس الفردي يتطلب ضرورة الاعتراف بالتميز الفردي، وهذا يشكل واقعا فريدا وذات قيمة حيث يمكن توجيه التنافس بالاتجاه الصحيح ونحو تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، أما التنافس على مستوى الفريق فيتمثل في وضع معايير جماعية للإنجاز .

( الفريجات ، 2009 ، ص ص 180،181 ) .

**\*استغلال الفرص :** المنظمة لا يمكنها أن تتجاهل الأمور الفجائية وعليها أن تبحث عن فرص من الخارج ويجب انتهازها بسرعة ولا تعطي للآخرين مجالا لينتزعوا منها أفضل الفرص وعليها أن تلتزم نفسها باستغلالها. ( فرانسيس و وودكوك ، 1990 ، ص 44 ) .

ويمكن تلخيص الأبعاد التي جاء بها الباحثان " ديف فرانسيس " و " ماك وودكوك " وما تحتوي من قيم، في الجدول التالي، والتي اعتمدت عليها الباحثة كأبعاد رئيسية في دراستها الحالية :

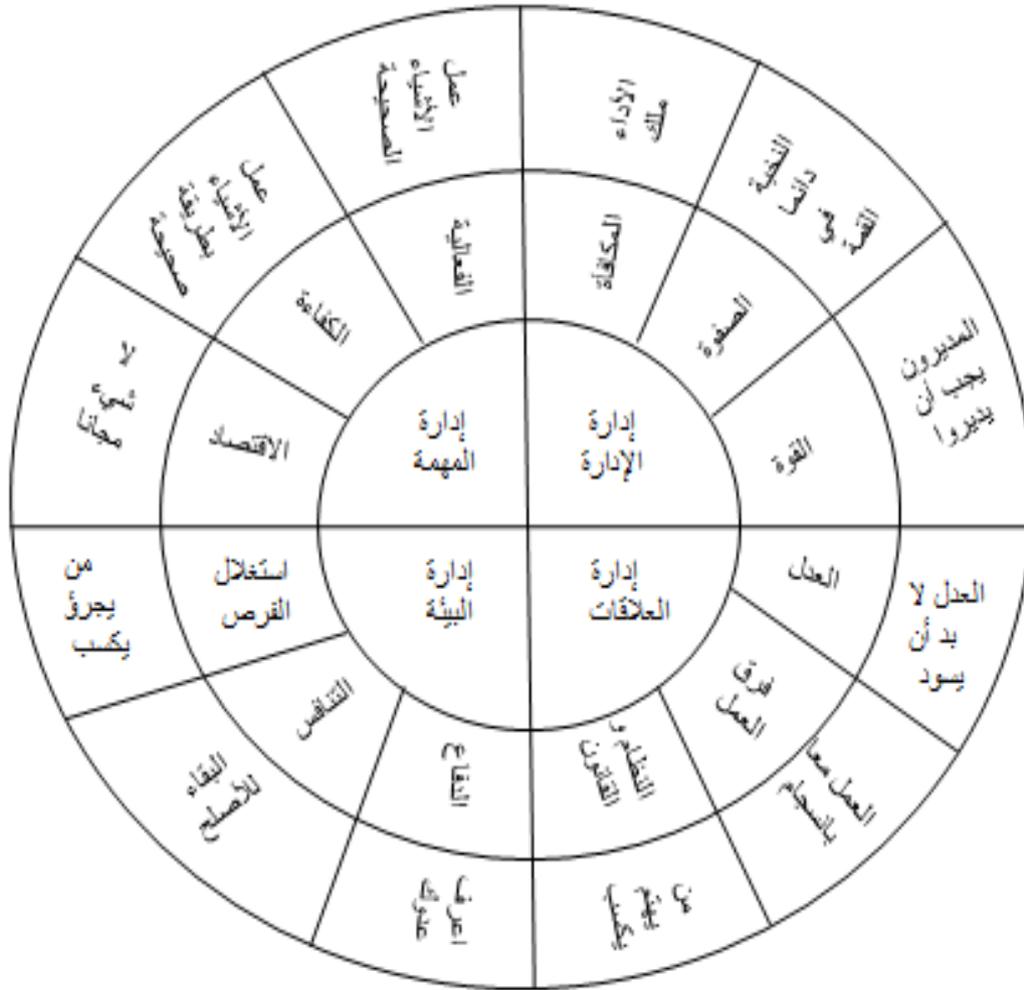
**الجدول رقم ( 3 ) :** يمثل تلخيص الأبعاد التي جاء بها الباحثان " ديف فرانسيس " و " ماكي وودكوك " وما تحتوي من قيم .

القيم	القضايا الفرعية	القضايا الجوهرية
-المديرون يجب أن يديروا -النخبة دائما في القمة -الأداء ملك	القوة الصفوة المكافأة	إدارة الإدارة
-عمل الأشياء الصحيحة -عمل الأشياء بطريقة صحيحة -لا شيء مجانا	الفعالية الكفاءة الاقتصاد	إدارة المهمة
-العدل لا بد أن يسود -العمل معا بالانسجام -من يهتم يكسب	العدل فرق العمل القانون والنظام	إدارة العلاقات
-عرف عدوك -البقاء للأصلح -من يجرؤ يكسب	الدفاع التنافس استغلال الفرص	إدارة البيئة

**المصدر :** ( فرانسيس و وودكوك ، 1990 ، ص 45 ) .

**شكل رقم (2) :** يوضح الاثنتي عشرة قيمة تنظيمية .

هذه الإثنتي عشرة قضية والتي من خلالها يتحدد نجاح المنظمات من الممكن توضيحها أيضا من خلال الرسم البياني التالي :



\* المصدر: ( فرانسيس و وودكوك ، 1990 ، ص 46 ) .

### مفتاح الرسم البياني :

- \*الدائرة الداخلية : القضايا الجوهرية.
- \*الدائرة الوسطى : القضايا الفرعية الناشئة عن القضايا الجوهرية .
- \*الدائرة الخارجية : القيم.

**2-8 مصادر القيم :**

إن القيم الموجودة لدى الأفراد لم تأت من فراغ وإنما لديها منابع و مصادر أساسية وتتمثل بالتالي :

**التعاليم الدينية :** يمثل الدين المصدر الأول والرئيسي لقيم كثيرة، ومن الأمثلة على القيم التي تعمل بالعمل في الدين الإسلامي، الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " ، وكذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله " من غشنا فليس منا " ، وهناك أحاديث كثيرة تهدف أساساً إلى زرع القيم الحميدة في الأفراد، ومنها قول الرسول عليه السلام " أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه " وبالتالي فقد حثنا الرسول الكريم على إعطاء اجر العامل دون تأخير وهذه تعتبر قيمة عظيمة للأفراد. لقوله تعال : فَأَقِمَّ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا، فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ". ﴿الآية 30 من سورة الروم﴾.

ولقد فسر الإمامين جلال الدين محمد بن احمد المحلي وجلال الدين عبد الرحمان بن أبي بكر السيوطي الآية كالتالي : (( فأقم -أيها الرسول أنت ومن اتبعك- وجهك، واستمر على الدين الذي شرعه الله لك، وهو الإسلام الذي فطر الله الناس عليه، فبقاؤكم عليه، وتمسككم به، تمسك بفطرة الله من الإيمان بالله وحده، لا تبديل لخلق الله ودينه، فهو الطريق المستقيم الموصل إلى رضا الله رب العالمين وجنته، ولكن أكثر الناس لا يعلمون أن الذي أمرتك به - أيها الرسول- هو الدين الحق دون سواه )) .

(جلال الدين محمد بن احمد المحلي وجلال الدين عبد الرحمان بن أبي بكر السيوطي، ص ) .  
**التنشئة الاجتماعية :** يكتسب الفرد قيمه بشكل رئيسي من قبل أفراد عائلته، وتشير نظرية إريكسون لمراحل النمو النفسي والاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته، وتبدأ مع الأم ثم تتسع دائرة النمو الاجتماعي للطفل لتشمل الأب والإخوة والجيران وزملاء اللعب، فالأفراد يكتسبون قيمهم خلال تعايشهم بين أفراد الأسرة، وخلال المراحل الدراسية المختلفة ومن خلال اتصالهم بأفراد المجتمع الذي يعيشون فيه، وقد نجد أفراداً يفضلون العيش منعزلين عن المجتمع والعكس صحيح .

**الخبرة السابقة :** تعتبر خبرة الشخص مهمة وتظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها الفرد للأشياء، فالسجين الذي لم يذق طعم الحرية يفترض أن يقدر قيمة الحرية لأنه عانى من كبت وإهدار لحرية، والشخص الأمي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم بسبب حرمانه منه .

**الجماعة التي ينتمي إليها الفرد :** إن انتماء الفرد إلى جماعة معينة يعتبر مصدرا من مصادر القيم ، فالفرد قد يغير من قيمه بسبب تأثير ضغوط الجماعة عليه، فنجد أحيانا أشخاصا ن شأوا نشأة دينية ونتيجة دخولهم في جماعة غير دينية فإن قيمهم الدينية تتغير ، حيث تصبح قيمهم متناسقة مع قيم الجماعة الجديدة . ( العيان ، 2005 ، ص ص 112، 113 ) .

## 2-9 العوامل المؤثرة في اكتساب القيم :

هناك العديد من العوامل المتعلقة بالفرد أو البيئة التي تؤثر في منظومة القيم التي يطورها الفرد خلال مراحل حياته المختلفة وهي :

### **2-9-1 العوامل الفردية :**

- استعدادات الطفل و دافعيته للاكتساب .
- الخصائص الجسمية الوراثية كالتطول والوزن ولون البشرة وغيرها .
- قدرات الطفل العامة.
- السمات الشخصية للفرد .
- درجة ايجابية مفهوم الفرد حول ذاته .
- الدور المتوقع في عملية التفاعل ومدى تأثر الفرد وتأثيره في الآخرين .
- مدى الصحة النفسية والجسدية للفرد .

### **2-9-2 العوامل البيئية :**

- الانفصال المبكر عن الأسرة .
- مدى تفكك الأسرة.
- غياب القدوة والنموذج والمثال للفرد داخل بيئته .
- المستوى الاجتماعي والاقتصادي للوالدين .
- المستوى التعليمي والثقافي للوالدين .

-توفر التعزيز والمثيرات المناسبة لتكوين القيم .  
-مدى التزام والوعي الديني في الأسرة . ( العتوم ، 2009 ، ص 213 ) .

## 2-10 قياس القيم :

### 2-10-1 قائمة ألبرت وفرنون ولندزي لقياس القيم :

تعتبر هذه القائمة من أشهر الاستبيانات لقياس القيم والاهتمامات السائدة في الشخصية.وضع القائمة أصلا كل من جوردون ألبرت " G.Allporet " و فيليب فرنون " Ph.Vernon " ثم انضم إليهما جاردنر لندزي G.Lindzy وتم تصميمها على أساس تصنيف إدوارد سبرانجر للقيم في كتابه المذكور أنفا، الذي يبين فيه أن الناس يتوزعون على ستة أنماط ، تبعا لسيادة واحدة من القيم الست . ويقصد بالقيم هنا هي ما يقيسه اختبار ألبرت - فرنون - لندزي ، وهي القيم النظرية التي تهتم بالمعرفة الحقيقية ( أبو النيل، 2005 ، ص 541 ) وفيما يلي ذكر لمضامين هذا المقياس :

\* القيم الست التي قدمها Spranger : وهي ( القيم النظرية، القيم الاقتصادية، القيم السياسية القيم الاجتماعية، القيم الجمالية، القيم الدينية ) .  
تتضمن القائمة 45 بندا موزعة على قسمين :

القسم الأول : يتضمن ثلاثون بندا و كل بند يتضمن نشاطين تفضيليين. يشير كل منهما إلى قيمة معينة من القيم الستة. وعلى المفحوص أن يختار واحدا من النشاطين يفضله نسبيا على الآخر. ومن الأمثلة على بنوده :

هل تفضل إذا أتحت لك فرصة أن تكون من :

\* أصحاب البنوك .

\* رجال السياسة .

إذا قمت بزيارة احد المعارض هل تهتم برؤية :

\* المنتجات الصناعية.

\* الأجهزة العلمية.

ما هي الدراسة الأكثر فائدة للبشر :

\* الرياضيات.

\*الدين.

**القسم الثاني :** ويتضمن خمسة عشر سؤال لكل بندا تحتوي على أربع اختبارات، يقوم المفحوص بترتيبها حسب تفضيله هو، وكل بند يشير إلى قيمة معينة من القيم الستة. ومن الأمثلة على بنوده :

إذا كانت تعيش في مدينة صغيرة وتوفر لديك المال الذي يزيد عن حاجتك . هل تفضل :

1. أن تستثمره في تنمية التجارة والصناعة .
2. أن تمنحه للهيئات الدينية لمساعدتها .
3. أن تقدمه للهيئات العلمية لصرفه في البحث العلمي .
4. أن تهبه لجمعيات رعاية الأسرة.

عندما تتأمل لوحة فنية تمثل وجبة عشاء لشخصين, فإنك تفكر فيها على أساس :

1. أنها تعبير سام عن أرقى العواطف والمشاعر الدينية.
2. أنها إحدى اللوحات التي لا تقدر بثمن.
3. أن رسامها عبقرى .
4. أنها في منتهى الانسجام الفني والتصميم الإبداعي.

لماذا تعتبر لاكتشافات العظيمة مهمة في نظرك :

1. لأنها تمثل انتصار الإنسان على قوى الطبيعة العنيفة .
2. لأنها تزيد معلوماتنا في الجغرافيا وغيرها من العلوم.
3. لأنها توثق الروابط بين الشعوب في جميع أنحاء العالم.
4. لأنها تؤدي إلى زيادة معرفتنا بالعالم .

ومن الشروط السيكومترية للقائمة، انه تم حساب ثباتها بطريقتين هما :

\*طريقة التنصيف ن = 100، فكان معامل ارتباط سبيرمان - براون يتراوح بين 0.84 في القيمة النظرية إلى 0.95 في القيمة الدينية.

\*وطريقة إعادة تطبيقها بعد شهرين، فوجد أن معاملات الارتباط تتراوح بين 0.84 للقيمة الاقتصادية و 0.93 للقيمة الدينية.

أما صدقها فتم بطريقة حساب قدرتها على التمييز بين الأفراد المختلفين في المهن والدين والاهتمامات الأخرى. فتبين أنها تتمتع بقدرة عالية على التمييز . ( في معرمة ، 2007 ، ص ص 273 - 275 ) .

ولقد استخدم **G.W.Allport** هذه الاستمارة (والتي أطلق عليها فيما بعد مقياس **Allport** للقيم) في العديد من الدراسات الميدانية، ولقد توصل إلى النتيجة التالية :

-لقد أثبتت الدراسات الميدانية فائدة هذا المقياس في عمل دراسات مقارنة للقيم في مجتمعات مختلفة، وبين أجيال مختلفة داخل المجتمع الواحد. ( الرحلة و العزم ، 2011 ، ص 136 ) .

### 2-10-2 قائمة القيم الفارقة لـ " ر. برنس R.Prince " :

وضع هذه القائمة في الأصل ر. برنس **R.Prince** وأسمائها " قائمة القيم الفارقة، وتتكون من 64 زوجا من البنود تدور حول أشياء قد يرى الفرد أنه من الواجب عملها، أو من الواجب عدم عملها أو الشعور بها ، وكل بند من الـ 64 زوجا يقيس قيمة واحدة من القيمتين وهما : ( قيمة تقليدية وقيمة عصرية ) . وعلى المفحوص أن يختار إحداها عند الإجابة.

وتقوم القائمة على تصنيف القيم إلى قيم تقليدية وقيم عصرية. وكل منها تضع أربعة قوائم فرعية وهي :

\* أخلاق النجاح في العمل ( قيمة تقليدية أصلية ) . يقابلها الاستمتاع بالأصحاب والأصدقاء ( قيمة منبثقة عصرية ) ، ومن البنود التي تقيسها ما يلي :

**الزوج من البنود رقم 12 :**

1. أعمل ساعات طويلة دون تسلية .

2. أشعر أن اليوم هام ، وينبغي أن أعيش كل يوم إلى أقصى حد .

\* الاهتمام بالمستقبل ( قيمة تقليدية أصلية ) يقابله الاستمتاع بالحاضر ( قيمة عصرية منبثقة ) ومن البنود التي تقيسها ما يلي :

### الزوج من البنود رقم 6 :

1. أشعر أن المستقبل مشكوك فيه ولا يمكن الوثوق به .
  2. أشعر أن المستقبل مليء بالفرص لي .
- \* استقلال الذات ( قيمة تقليدية أصلية ) تقابلها مسايرة الآخرين ( قيمة عصرية منبثقة ) . ومن البنود التي تقيسه ما يلي :

### الزوج من البنود رقم 2 :

1. أعمل الأشياء التي يعملها معظم الآخرين .
  2. أعمل الأشياء الخارجة عن المألوف .
- \* التشدد في الخلق والدين ( قيمة تقليدية أصلية ) تقابلها النسبية والتساهل (قيمة عصرية منبثقة )، ومن البنود التي تقيسها ما يلي :

### الزوج من البنود رقم 14 :

1. أشعر أن الصواب والخطأ كلمتان نسبيتان .
  2. أشعر أنه من الواجب أن تكون لي معتقدات قوية عما هو صواب وعما هو خطأ.
- حسب ثبات القائمة بطريقتين إعادة التطبيق بفاصل زمني وصل إلى عامين على 18 طالبة جامعية قسم اللغات ببغداد، بلغ معامل الارتباط بين التطبيقين 0.78 . وبنفس الطريقة تم حساب الثبات على عينة من 34 طالب دراسات عليا بكلية التربية جامعة عين شمس بالقاهرة بفارق زمني بين التطبيقين وصل إلى ثلاثة أسابيع فبلغ معامل الارتباط 0.89 .
- وحسب الصدق التكويني عن طريق المقارنة بين طلاب جامعيين عرب وطلاب جامعيين أمريكيين. فجاءت النتائج مدعمة للفرض القائل أن الطلاب العرب أكثر تمسكا بالقيم الأصلية التقليدية من الأمريكيين.
- وتمت المقارنة كذلك بين الآباء والأبناء. فجاءت النتائج مدعمة كذلك للفرض القائل أن الآباء أكثر تمسكا بالقيم الأصلية من الأبناء. ( في معرمة ، 2007 ، ص ص 275 ، 276 ) .

### 2-10-3 استبانة دراسة القيم التنظيمية :

إعداد الباحثان " ديف فرانسيس " و " ماك وودكوك "، تقيس هذه الإستبانة أربعة أبعاد من القيم التنظيمية الجوهرية وكل بعد يتضمن ثلاث قيم فرعية وهي كالتالي :

- إدارة الإدارة : وتشمل قيم القوة، الصفة، المكافأة.
  - إدارة المهمة : وتشمل قيم الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد .
  - إدارة العلاقات : وتشمل قيم العدل، وفرق العمل، النظام والقانون.
  - إدارة البيئة : وتشمل قيم التنافس، الدفاع، واستغلال الفرص.
- تتكون الاستبانة من ( 60 ) عبارة تتم الإجابة عنها كالتالي :

صحيحة كلياً ( 4 ) نقاط.

صحيحة إلى حد كبير (3) نقاط.

ليست صحيحة وليست خاطئة ( نقطتان ) .

ليست صحيحة إلى حد كبير ( نقطة واحدة ) .

غير صحيحة كلياً (0) .

وتستخدم هذه الاستبانة مع الموظفين الإداريين والمشرفين والمحترفين، للسؤال عن رأيك فيما يتعلق بمنظمة محددة أو جزء من هذه المنظمة . ( فرانسيس و وودكوك ، 1990 ، ص ص 31 ، 32 ) .

## خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى القيم التنظيمية التي تمثل حقيقة جوهرية مهمة في حياة المنظمات، فهي تشكل جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المكونات الأساسية لبيئة العمل، واصلًا لازماً من أصول المنظمة الذي يبني خلال فترات زمنية طويلة و يحتاج إلى جهود جبارة و عظيمة، باعتبارها المعيار الذي يوجه سلوك العاملين بالمنظمة و لأعضائها في أدائهم لوظائفهم سواء على المستوى الفردي أو الجماعي وكونها تسهم في تكوين اتجاهات الأفراد، كما تعمل على خلق الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، لذا فإن بناء وتطور هذه القيم أمر صعب كونه يمر بعدة مراحل في كل مرحلة تسعى المنظمة إلى تطوير قيم جديدة أكثر قدرة على التأثير في العاملين وتوجيههم لتحقيق أهدافها، وبالتالي فمعرفة القيم أصبحت من متطلبات التنظيم الناجح، إذ أنها ليست مجرد اعتقاد فكري ولكنها تأكيد لما يتسم به الفرد من أفعال ومواقف واتخاذ قرارات حاسمة .

# الفصل الثالث: التغيير التنظيمي ومقاومته

\* تمهيد

- 1 3 مفهوم التغيير التنظيمي.
- 2 3 التفرقة بين المصطلحات المتلازمة والتغيير.
- 3 3 خصائص التغيير التنظيمي.
- 4 3 أسباب التغيير التنظيمي.
- 5 3 مراحل التغيير التنظيمي.
- 6 3 أهداف التغيير التنظيمي.
- 7 3 أنواع التغيير التنظيمي.
- 8 3 مجالات التغيير التنظيمي.
- 9 3 مقاومة التغيير التنظيمي.
- 10 3 مصادر مقاومة التغيير التنظيمي.
- 11 3 استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.
- 12 3 ايجابيات وفوائد محتملة لمقاومة التغيير.

\* خلاصة الفصل

**تمهيد :**

لقد أصبح التغيير هو الأساس والقاعدة في هذه الحياة، وأصبح الاستقرار عملية محدودة بفترة زمنية انتظارًا لعملية تغيير أخرى، وهكذا أصبح معنى الحياة هو التغيير، وأصبح المنطق هو إحداث التغيير ليحدث التوافق مع الأوضاع الجديدة. ومن ثم قبوله والرضا به واعتباره قاعدة طبيعية في الحياة، وهذا ينطبق على المنظمات التي تعتبر جزءًا مهمًا من حياة الفرد، كونها تعتمد باستمرار إلى تبني العديد من برامج التغيير التي يكون هدفها الارتقاء بمستوى هذه المنظمات وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها، كما يجب عليها في المقابل أن تكون على وعي بما قد يواجهها من عقبات قد تعيق نجاحها في تنفيذ برامجها التغييرية، وذلك بالتصدي لأي شكل من أشكال مقاومة هذه البرامج والأنشطة التي قد يقوم بها بعض الأفراد والعاملين فيها .

**3-1 مفهوم التغيير التنظيمي :**

إن عملية التغيير كالصخرة التي أقيت في بركة ماء، فالتغيير كتموج الماء تماما، فهو عندما يدخل في حياتك يسبب نوعا من الاضطراب والإثارة والضغط، وقد يؤدي في بعض الأحيان إلى الأزمات، فتصبح الأساليب العادية في التعامل مع الأشياء وخطط المستقبل موضوع بحث ودراسة، حيث أن التغيير يجلب معه ما يدعو إلى التفكير في المجهول وخطوات التحول، ولا يقتصر الاضطراب الناتج عن التغيير على الاضطراب الذهني فحسب بل قد يؤثر عليك جسديا وربما تسبب في مرضك، ويمكن أيضا أن يؤثر على عواطفك خاصة مشاعرك تجاه نفسك. ( اسكوت و تي جافيل، 2002، ص 23 ).

**3-1-1 التغيير لغة :**

\* ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي:  
"غَيَّرَ الشَّيْءَ أَي: بَدَّلَهُ بِغَيْرِهِ أَوْ جَعَلَهُ عَلَى غَيْرِ مَا كَانَ عَلَيْهِ، وَيُقَالُ: غَيَّرْتُ دَابَّتِي أَوْ غَيَّرْتُ دَارِي أَي بَنَيْتُهَا بِنَاءً غَيْرَ الَّذِي كَانَ، وَغَيَّرَ فُلَانٌ عَنْ بَعِيرِهِ، أَي: حَطَّ عَنْ رَحْلِهِ وَأَصْلَحَ شَأْنَهُ" ( إبراهيم و عبد القادر و الزيات و النجار ، 1998 ، ص 668 ).

**3-1-2 التغيير التنظيمي اصطلاحا :**

تتعدد وتختلف مفاهيم التغيير التنظيمي وفقا لزاوية ووجهة النظر إليه : ( الأسباب، النتائج المظاهر، الأعراض، الاتجاه والتأثر والتأثير... الخ ).

فهو يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة، بحيث يركز على تحول المنظمة من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي الأفضل وذلك من خلال انتهاج أو إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يطمح في مشروع للتغيير.

\* فالتغيير التنظيمي هو ظاهرة مرافقة لنمو المنظمة وتطورها، ويعبر عن انتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنظمة أكثر قابلية للبقاء ، ( زروق ، 2010، ص ص 408 ، 409 ) .

\* ويقول هيرقليطس : ليس هناك ما هو دائم سوى التغيير .

فالتغيير سنة الحياة، ويعد عنصرا أساسيا لنجاح الإدارة في أي مجتمع، وسمه من سمات القيادة المتميزة. ( في أبو النصر ، 2007، ص 88 ) .

- \* ويمكن أن يعرف التغيير التنظيمي بأنه : العملية ( أو العمليات ) التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه، بهدف زيادة فعالية المنظمة.
- \* ويفيد تعريف آخر أن التغيير التنظيمي هو " إحداث شيء جديد اعتمادا على تفجير إمكانيات المنظمة، وهو أمر يحتاج لنظام متكامل للحماس المخطط". ( المختار، 2014، ص ص 49 ، 50 ) .
- \* كما يعرف بأنه " مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها " .
- \* والتغيير التنظيمي أيضا هو " عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وقد يتناول التغيير هيكل المنظمة أو سياستها أو برامجها أو إجراءاتها وعملياتها أو الجوانب السلوكية فيها، كما قد يتناول المنظمة ككل أو بعضا من أجزائها ، وقد يكون سريعا أو تدريجيا " ( الفريجات ، 2009 ، ص 339 ) .
- \* ووفق تعريف **علي السلمي** : " فالتغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين وهما: ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها " . ( في داوي و شتاتحة ، 2010 ، ص 4 ) .
- أما في دليل مصطلحات علم اجتماع العمل والتنظيم : فيعرفه على انه " إستراتيجية تتبعها المنظمات من أجل التحسين في الكفاءات ونوعية المنتج والخدمة ، بحيث تتمكن من التغلب على المنافسين أو إيجاد مكان بين المنافسين . ( قاسمي ، 2011 ، ص 41 ) .
- كما يعرفه كمال محمد المغربي على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا أمرين هما:
- أ -خلق أوضاع تنظيمية تحقق للمؤسسة ميزة عن غيرها من المؤسسات.
- ب- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية من خلال إحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها. ( المغربي ، 1994 ، ص 321 ) .

وعُموماً فإن كلمة التغيير واسعة جداً، وتتسع تقريباً لجميع قضايا البحث السيكولوجي التنظيمي، وإذا نظرنا إلى محتويات الكتب العلمية والمتخصصة المتعلقة بالتغيير التنظيمي فإننا نجدها تميل إلى التركيز الشديد على التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي وعلى وجه الخصوص تلك التغييرات التي ترتبط من خلالها المنظمة بالبيئة التي تعمل فيها وتلك التي تربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض.

- وتعليقاً على ما سبق، يمكن أن نستخلص من التعاريف السابقة ما يلي:

1- هناك تعدد وتنوع في تعريف التغيير التنظيمي وهذا يعود إلى اختلاف الزوايا التي ينظر منها مختلف الكُتَّاب ، فمنهم من يعرفه من ناحية الهدف ، ومنهم من يعرفه من ناحية الوسيلة أو الأداة، وآخر يحاول تعريفه من ناحية المدخل والمجال لإحداث عملية التغيير ، و هناك من يحاول تسليط الضوء عليه من خلال إبراز سمة أو خاصية من خصائصه.

2- هناك خلط كبير من قبل الباحثين أو الكتاب بين مفهومي "التغير" و " التغيير" ، إذ حاول بعضهم تعريف التغيير بأنه تحول ، وقد سبق و أشرنا إلى أن التغيير هو عملية تحويل في الظاهرة أو الموضوع الذي يتمحور حوله الحديث ، بينما "التغير" هو عملية تحول في تلك الظاهرة أو ذاك الموضوع.

3- إضافة إلى وجود ذلك خلط كبير من طرف الكتاب بين مفهومي التغيير والتطوير إذ أن بعضهم حصر مجال التغيير في الهيكل التنظيمي ، مهارات العمل ، المجال البشري مع أن مجالات التغيير لا يمكن حصرها ، وبالمقابل التطوير التنظيمي هو الذي يركز على الهيكل والمهارات والأفراد.

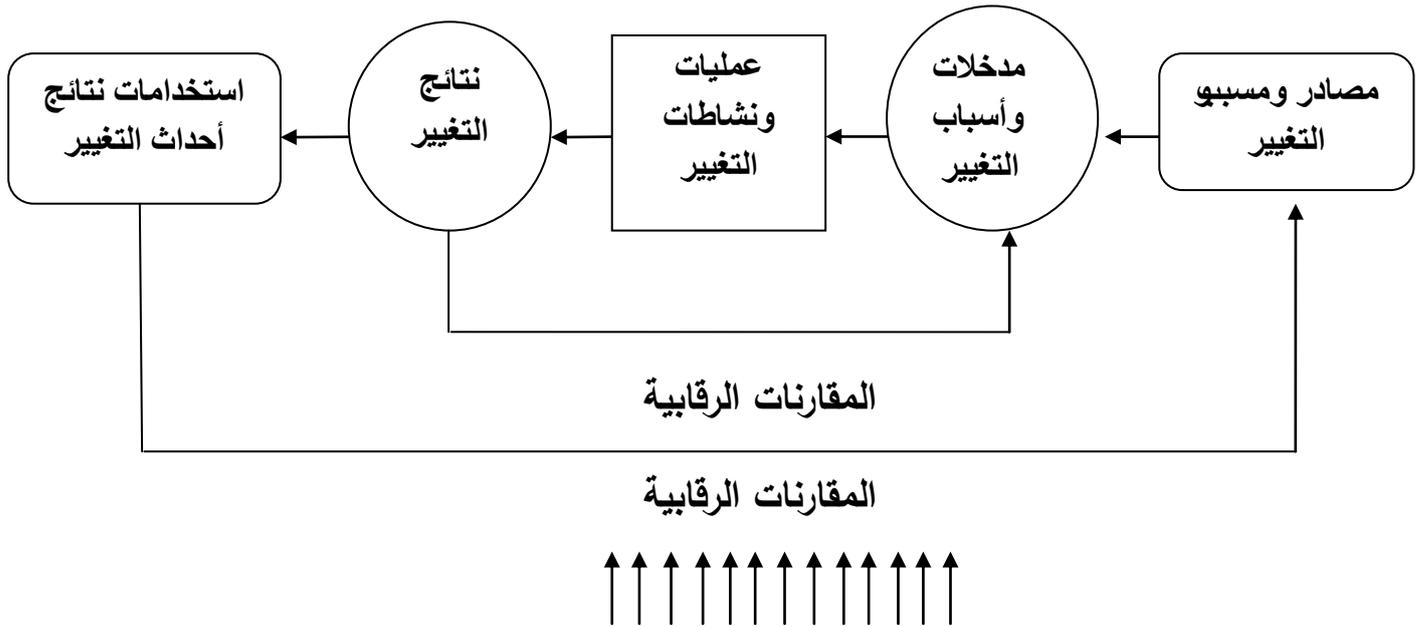
\* ومن خلال التعاريف السابقة الذكر ، بإمكاننا تصور تعريف شامل للتغيير التنظيمي كما يلي:

التغيير هو نشاط حتمي ، مستمر ، تفاؤلي ، يقوم على استجابة مخططة أو غير المخططة تواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية ، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من

حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود)، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

( ويوضح الشكل التالي تعريف التغيير كمنظومة متكاملة منفتحة على البيئة )

شكل رقم (3): يبين عناصر منظومة التغيير .



العوامل البيئية المؤثرة في عمليات التغيير

المصدر: ( النجار ، 2007 ، ص 54 ) ( بتصرف ) .

### 3-1-3 التغيير في الإسلام :

يقود التدبُّر العميق لكلِّ موارد لفظ التَّغْيِير في القرآن الكريم، إلى مجموعة من المعاني يُمكن ترصيفُها في الوحدات الدلاليَّة النَّاليَّة:

\* يقول الله سبحانه وتعالى : " إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ " [ سورة الرعد: الآية 11 ] ، فكلام جميع المفسرين يدلُّ أنَّ المراد من هذه الآية : هو أن الله لا يغيِّر ما هم فيه من النِّعم بإنزال الانتقام، فتغيير ما بالأنفس - القوم - يراد به تغيير ما بها من الأعمال والأحوال والأخلاق، التي كان عليها العباد وقت ملابتهم بالنعمة، وأنصفوا بعد ذلك بما ينافيها بكفران نعم الله - تعالى - وغمط إحسانه وإهمال أوامره ونواهيه.

\* كذلك الآية 119 من سورة النساء لقوله تعالى : " **وَأْمُرْنَهُمْ فَلْيَغْيِرَنَّ خَلْقَ اللَّهِ** " فهذه الآية جاءت في معرض حديثه - تعالى - عن غواية إبليس - لعنه الله - لعباد الله ودعائه إياهم إلى طاعته، وتزيينه لهم الضلال والكفر حتى يزيلهم عن منهج الطريق، ومن معارضة - لعنه الله - أمره للعباد بتغيير خلق الله من خلال إحلال ما حرم الله وتحريم ما أحل .

\* وقوله أيضا : " **ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ** " [سورة الأنفال: الآية 53] ، فظاهر النعمة يراد بها: ما يكون فيه العباد من سعة الحال والرأفاهية والعزة والتمكن والخصب، فتتغير هذه الأحوال بإزالة الذات، وقد يكون بإزالة الصفات، فقد تكون النعمة أذهبت رأسا وقد تكون قللت وأضعفت . وسبب ذهاب هذه النعم وتغيرها راجع إلى:

إنهم قابلوا النعم بالكفر والفسوق والعصيان، فلا جرم استحقوا تبديل النعم بالنقم، والمنح بالمحن".

\* و قوله تعالى : " **فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ** " [سورة الروم: الآية 30]. وفي هذه الآية نجد أن تغيير دين الله له وجهان :

- **الوجه الأول** : أن الله - تعالى - فطر الخلق على الإسلام يوم أخرجهم من ظهر آدم كالذئب، وأشهدهم على أنفسهم أنه ربهم وآمنوا به، فمن كفر فقد غير فطرة الله التي فطر الناس عليها وأشرك به وعبد غيره .

- **الوجه الثاني** : أن المراد من تغيير دين الله هو تبديل الحلال حراما والحرام حلالا . (أحمد المحلي و السيوطي ، ص ص 123 - 535).

### 3-2 التفرقة ما بين مصطلحات المتلازمة والتغيير :

هناك مثل صيني يقول "الحكمة تبدأ بتسمية الأشياء بأسمائها الصحيحة" تعتبر إشكالية التداخل بين المصطلحات والمفاهيم من أبرز الإشكاليات التي يواجهها الباحث، إذ أن التداخل اللغوي بين بعض المصطلحات ومشتقاتها قد يخلق انطبعا أوليا بأنها مصطلحات مترادفة ويمكن استخدام أي منها كبديل للآخر، في الوقت الذي تعتبر فيه ذات دلالة مختلفة من الناحية العلمية، لذا لا يجوز للباحث أو الدارس أن يتجاوز هذه الدلالات، بل

لا بد له من التعامل معها وتحديد الفواصل بينها، وذلك حتى يتسنى متابعته موضوعيا وفهم ما يريد قوله والوصول إليه.

ويمكن أن نلمس مثل هذا التداخل فيما يتعلق بموضوع بحثنا، إذ أن هناك خلطا كبيرا، وتداخلا في استعمال بعض المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بـ " التغيير التنظيمي ومقاومته " ولكي نضع النقط على الحروف نشير إلى أن هناك فروقا كبيرة بين المصطلحات والمفاهيم التالية : التغيير التنظيمي والتغير التنظيمي، التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي ، التغيير التنظيمي والابتكار، غير أن التداخل يبقى في إطار وجود تفاعل وتكامل بينها .

### 3-2-1 التغيير والتغير :

فالتغيير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق ، فهي تلقائية وعفوية، قد تتجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها. أما التغيير التنظيمي فهو تغير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي ( الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل. وبذلك تم ربط التغيير بالمنظور الواسع في بيئة المنظمة الخارجية أما التغيير فقد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة.

### 3-2-2 التغيير والتطوير التنظيمي :

إن كلا من المفهومين يشتركان في هدف واحد، ألا وهو زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها، وتحسين مقدرة المنظمة على حل المشاكل والتجديد الذاتي ومواجهة المتطلبات البيئية.

أما الفرق بينهما فهو أن التغيير يشمل محو الوضع الراهن وإحلال وضع جديد مكانه، أما التطوير فهو الإبقاء على الوضع مع القيام بمجموعة من التعديلات. (العيان، 2005 ، ص 344 ) .

### 3-2-3 التغيير والابتكار ( الإبداع ) :

إن كل من مصطلحي التغيير والابتكار فرضتهما المنافسة المحلية والخارجية نتيجة لفتح الأسواق حيث تسعى المؤسسات إلى تطوير سلعتها وخدماتها أو إلى خلق رغبات جديدة لدى

العملاء بابتكار سلع وخدمات جديدة، وبما أن كلا المفهومين يتيح للمؤسسة إمكانية المنافسة فلا بد من التفريق بينهما. وبالتالي فالتغيير هو إيجاد بديل للوضع الراهن أحسن منه سواء بإزالته وتثبيت آخر جديد أو فقط تطويره.

أما الابتكار فهو إنتاج وتقديم أفكار جديدة غير مسبوقة من قبل الغير تفيد في طرح عملية، سلعة، خدمة جديدة، أو في طريقة الإنتاج أو تقديم الخدمات. (عاطف، 2009، ص 190).

### 3-3 خصائص التغيير التنظيمي :

من خلال التعريفات السابقة، يمكن إبراز خصائص التغيير التنظيمي فيما يلي :

- \* **التغيير عملية مستمرة** : فهو يعد من السمات الأساسية لعالمنا المعاصر، فهو يواجه الأفراد والمنظمات دون استثناء، لذا يجب على الإداريين أن يتوقعوا التغيير، وان يجعلوا تنظيمهم أكثر مرونة بحيث يستوعب ما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة ، وإحداث التغيرات في المنظمات على نطاق كبير لا يمكن اعتباره حدثاً واحداً بل هو عملية مستمرة لان التغيير من حولنا مستمر، وهو بهذا يرتبط بعنصر الزمن، ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير.
- \* **التغيير عمل مخطط** : لكي يحقق التغيير التنظيمي هدفه لابد أن يكون عملاً منظماً يقوم على أساس التخطيط المسبق الذي يسعى لمواجهة حاجات معينة ولتحقيق أهداف محددة، وهذا ما يميزه عن التغيير التلقائي. ومن جانب آخر يعتبر التغيير عملية استثمارية تحتاج إلى إنفاق أو التوسع في الخدمات الحالية وتحسين نوعيتها مما يتطلب زيادة الإنفاق وتدبير الأموال.
- \* **التغيير مسؤولية إدارية** : يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة ، من مستوى الإدارة العليا حتى مستوى الإدارة الدنيا ، على أن الالتزام الأكبر يقع على عاتق الإدارة العليا . فإن لم تكن الإدارة العليا هي القائمة بالتنفيذ الفعلي للتغيير فهي على الأقل تتخذ القرار النهائي له وتعمل على مساندة في المراحل المختلفة .
- \* **التغيير عملية شاملة** : إن اعتبار التغيير عملية شاملة يجعله متمشياً مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية للشيء ، ويتعامل التغيير التنظيمي مع المنظمة باعتبارها نظاماً كاملاً. والتغيير التنظيمي هو عبارة عن إستراتيجية تسيير المنظمة بأكملها لإحداث تغيرات في أساليب العمل، والعلاقات التنظيمية وسلوك الأفراد، والاستفادة من التقنية الحديثة واستيعابها

وهي بذلك تختلف عن عملية التغيير التكتيكية التي تتناول أحد جوانب التنظيم أو ما يعرف بالتغيير الجزئي. ( ضامن الغزي ، 2004 ، ص ص 15 ، 16 ) .

- كما للتغيير التنظيمي خصائص أخرى هامة لا يمكن تجاهلها والمتمثلة فيما يلي :
- \* التغيير أمر حتمي وضروري .
- \* التغيير عملية متجددة ومتغيرة .
- \* التغيير وسيلة وليس هدفا . ( أبو النصر ، 2007 ، ص ص 88 ، 89 ) .

### 3-4 أسباب التغيير التنظيمي :

لا يحدث التغيير في أي منظمة من فراغ أو من عدم، بل يكون مدفوعا بقوة ما أو ناتجا عن سبب ما. ويمكن أن يتم التغيير في العادة إما لإنقاص فرص سائحة والاستفادة منها أو توقع مشكلة وأمر ما، أو رد فعل واستجابة لمشكلة ما، وهذه الفرص قد تكون داخلية نابعة من داخل المنظمة وقد تكون خارجية.

لذا فقد تناول الكثير من الكتاب والباحثين القوى والأسباب التي تدفع المنظمة للتغيير والتطوير، وحاول العديد منهم تصنيفها. ولكن من بين هذه التصنيفات الأكثر قبولا وانتشارا هو تصنيف القوى والمسببات إلى مجموعتين رئيسيتين هما :

### 3-4-1 المسببات الداخلية :

وهي القوى الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها. ومن بين هذه القوى والمسببات :

- تغيير في أهداف المنظمة، ورسالتها، وأغراضها.
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة ( الأتمتة الإدارية ) .
- ندرة القوى العاملة.
- إدخال نظم معالجة معالجة متطورة.
- الدمج مع منظمات أخرى أو شراء منظمات أخرى.
- تدني معنويات العاملين .
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.

- حدوث أزمة داخلية طارئة .
- عدم تمكن المنظمة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخل المنظمة .
- تدني الأرباح .

### 3 4 2 المسببات الخارجية :

إن القوى الناشئة من خارج المنظمة تلعب دورا أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي ويرى كثيرون أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظرا للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات . ومن هنا وجه الكتاب والباحثون اهتماما زائدا لهذه القوى والمسببات .

يعتقد لوثنانز **Fred Luthans** إن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير التنظيمي وهي كالتالي :

- التناقض الحاد بين المنظمات ( وأوضح مثال التنافس الحاد في صناعات النقل الجوي وصناعات السيارات ) .
- الأوضاع الاقتصادية، ويعتبرها قوة رئيسية بصورة دائمة، إن لم تكن القوة الرئيسية للتغيير في النظام الاقتصادي الحر .
- الكوكبة، العولمة ،التزايد والتسارع الكبير في ظاهرة العولمة يعتبر أيضا قوة هامة وراء التغيير التنظيمي .

ويشير الكاتب **Robbin** إلى القوى الخارجية الآتية :

- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة ( قانون العمل، قانون ضمان الاجتماعي... الخ ) .
- الاتحادات والنقابات المهنية والعمالية ( انضمام العاملين في المنظمة إلى نقابة مهنية عمالية) .
- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة مثل جماعة حماية المستهلك .
- تغييرات سريعة في أسعار المواد الخام وتوافرها .
- المزاحمة والمنافسة الشديدة بين المنظمات الأخرى .
- حدوث أزمة خارجية طارئة . ( في حريم ، 2009 ، ص ص 372 - 374 ) .

**3-5 مراحل عملية التغيير :**

يعتبر كيرت ليوين Kurt Lewin والذي أطلق عليه البعض الأب الروحي لحركة ديناميكية الجماعات، من أشهر من تناول مراحل التغيير التنظيمي، حيث طور نموذجاً لإحداث التغيير وحضي باهتمام كبير وقبول واسع . ويعتقد الكثير من الكتاب بأن النموذج الذي قدمه لوين والمراحل التي يحددها تساعد كثيراً على إحداث التغيير بنجاح، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة .

\* حيث يقترح لوين أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل وهي كالتالي :

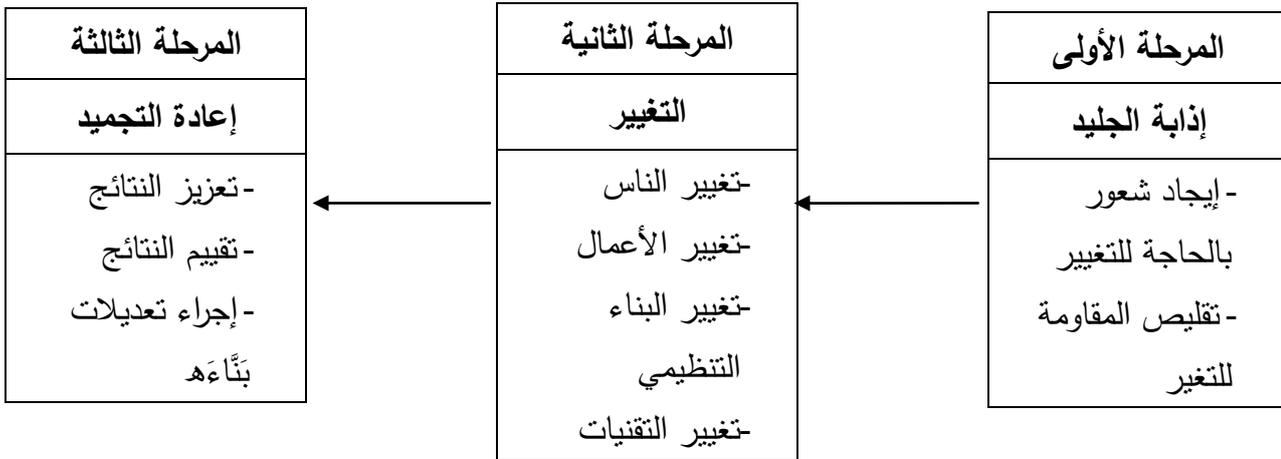
( في حريم ، 2009 ، ص ص 375 ، 376 ) .

**3-5-1 إذابة أو إسالة الجليد** : وتتضمن هذه المرحلة زعزعة وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات السلوكية الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد مما يساعد على إذابة الجليد - اختفاء السلوك الحالي - وذلك لإيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير ولإضعاف سبل المقاومة للتغيير . ( كاضم حمود ، 2002 ، ص 193 ) .

**3-5-2 التغيير** : يتم في هذه المرحلة تغيير فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو تقنيات أو الهيكل التنظيمي... الخ . وهذا يتطلب تزويد العاملين بمعلومات ومعارف وأساليب وأفكار جديدة، إن هذه المرحلة تتضمن ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتقمص دور وسيط التغيير وان يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير .

**3-5-6 إعادة التجميد** : وهذا يعني تحقيق سبل الاستقرار النسبي للمنظمة بعد أن استوعبت التغيير، أي أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجه وترسيخه في الممارسات الفعلية، وفي هذه المرحلة يعتبر التقويم خطوة أساسية حيث يعمل التقويم على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه كما يساعد على توفير الفرص لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع الوقت . ( الفريجات ، 2009 ، ص 348 ) .

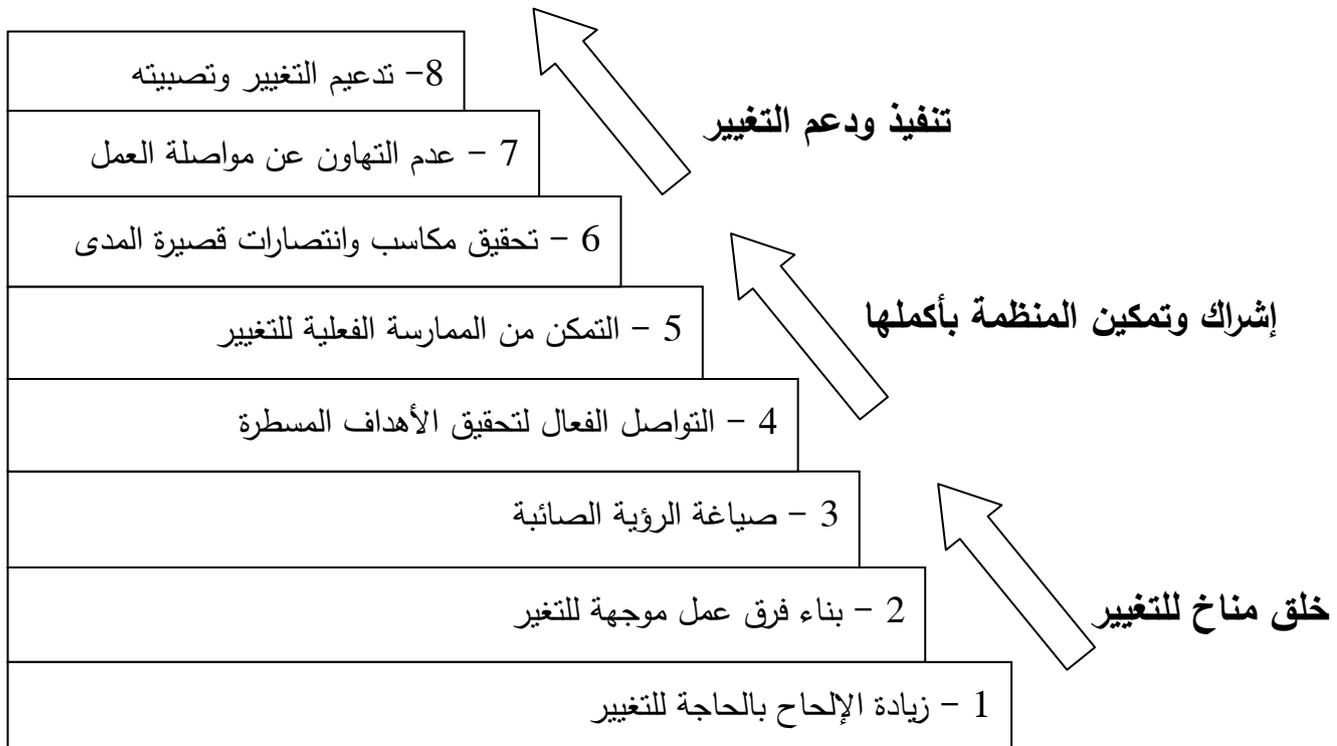
الشكل رقم (4) : يمثل عملية التغيير ذات المراحل الثلاث .



المصدر: ( حريم ، 2009 ، ص 377 ) .

أما كوهين ( S.Cohen ) فيفترض أن التغيير التنظيمي الناجح يمكن تحقيقه عبر ثمانية خطوات متفاعلة، يمكن تصنيفها إلى ثلاث مراحل كبرى تشملها عملية التغيير .

الشكل رقم (5) : يمثل الخطوات الثمانية لإدارة التغيير الناجح حسب S.Cohen .



المصدر: ( S.Cohen ,2005, p 3 ) .

**3-6 أهداف التغيير التنظيمي :**

- إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية اعتباطية، وإنما تكون هادفة ومدروسة ومخططة، وقد لخص ( جون شيرود ) أهداف التغيير التنظيمي كما يلي :
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر المستويات في المنظمة.
  - إيجاد انفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعانون منها بشكل صريح وعدم التكتّم عليها.
  - توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر وبدون تشويه .
  - العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية .
  - مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف.
  - زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسباب من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة .
  - تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملها .
  - إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد فاعلية الجماعات. ( في الفريجات ، 2009 ، ص 341 ) .
- \* أما مدحت محمد أبو النصر فقد حدد الأهداف الرئيسية لإحداث التغيير التنظيمي في المنظمات في النقاط التالية :
- زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها .
  - تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتطوير الثقة بين العاملين .
  - تحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو .
  - تساعد على إيجاد نظام ذاتي للتغيير والتطوير .
  - تساعد على إيجاد نظام للحوافز والمكافآت يعترف بالإنجازات المحققة من العاملين .
- \* مع ملاحظة أن هذه الأهداف تتماشى مع وقت التغيير. ( أبو النصر، 2007 ، ص 91 ).

### 3-7 أنواع التغيير التنظيمي :

من أجل نجاح عملية التغيير التنظيمي وجب علينا فهم طبيعة التغيير ومختلف أشكاله، لذا فقد صنف الدكتور محمود سليمان العميان التغيير التنظيمي إلى ثلاثة أنواع ، وهي كالتالي :

**3-7-1 التغيير الشامل ( الكلي ) والتغيير الجزئي :** إذا اعتبرنا أن كلا النوعين معيار لقياس عملية التغيير فبتالي يمكننا التميز بينهما بسهولة، فالتغيير الجزئي يدل على جانب واحد فقط مثل تغيير الآلات أو معدل الأجور. أما بالنسبة للتغيير الشامل فهو يمس كافة جوانب المنظمة بمختلف مجالاتها.

**3-7-2 التغيير المادي والتغيير المعنوي :** يمكننا الفصل بين كلا النوعين، فكلاهما يأخذ اتجاه مخالف للآخر، فالتغيير المادي يشمل التغيير الهيكلي والتكنولوجي، أما التغيير المعنوي فيشمل الجانب النفسي والاجتماعي .

**3-7-3 التغيير السريع والتغيير التدريجي :** نجد هنا تصنيف آخر للتغيير التنظيمي والمرتبب أساسا بعامل الزمن، والمتمثل في التغيير السريع والتغيير البطيء. ونعني هنا بالتغيير السريع أن درجة التغيير التي تحدث في المنظمة تكون بشكل سريع، أما التغيير البطيء فنقصد التغيير التدريجي عبر مراحل معينة. ( العميان ، 2005 ، ص ص 350 ، 351 ) .

**الجدول رقم ( 4 ) :** يمثل تلخيص لمختلف أنواع التغيير التنظيمي .

النوع الأول		النوع الثاني		النوع الثالث	
التغيير الشامل	التغيير الجزئي	التغيير المادي	التغيير المعنوي	التغيير السريع	التغيير البطيء
- كافة جوانب المنظمة	- الآلات - الأجور - ساعات العمل	- تغيير هيكلي - تغيير تكنولوجي	- الجانب النفسي - الجانب الاجتماعي	- إدارة الأزمات	- تدريجي

المصدر: إعداد طالبة الباحثة .

**3-8 مجالات التغيير التنظيمي :**

لقد قامت دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون بتحديد ستة مجالات أساسية لعملية التغيير في المنظمات وهي موضحة كالتالي :

**3-8-1 الأفراد people :** إن تغيير الأفراد ليس بالأمر السهل، فلن تتمكن من تغيير الأفراد بمجرد حديث لطيف ودي أو من خلال برنامج تدريبي، فهو يعتبر من أكثر المجالات صعوبة في التغيير، فقل تغيير الأفراد يجب الآخذ بعين الاعتبار مدى استعدادهم ورغبتهم في التغيير ومدى قدرتهم على تحمل مسؤولية التغيير .

**3-8-2 الهيكل التنظيمي structure :** فهو سهل التغيير، كون هناك العديد من البدائل المتاحة التي يمكن استخدامها، بحيث من الممكن وضع الهيكل وكتابته وفرضه عن طريق القواعد والوظائف وغيرها، غير أن هناك بعض الأخطار التي قد تواجهه نتيجة لعدم اتفائه مع ما يحدث بالفعل في الواقع، لذلك لا بد من استخدامه بطريقة واضحة ودقيقة مع الآخذ بعين الاعتبار التوجهات الإدارية الحديثة المؤثرة على هذه الهياكل .

**3-8-3 القواعد rules :** يعتبر تغيير القواعد الرسمية للمنظمة أمراً سهلاً، غير أن الإشكال المطروح هنا هو : هل سيلتزم الأفراد بتلك القواعد الرسمية الجديدة أم لا ؟ أما بالنسبة للقواعد الغير رسمية والغير واضحة التي تتضمن مناخ المنظمة فيصعب تحديدها وتعقب مساراتها وغالباً ما تكون لها جذور راسخة وقوية، لذلك من الواجب علينا ومن الضروري أن نأخذ بعين الاعتبار تلك العلاقات القوية بين القواعد الرسمية والغير رسمية.

**3-8-4 المناخ climate :** ويطلق عليه " ثقافة المنظمة "، وغالباً ما يصعب التحديد الدقيق لمكوناته بالرغم من انه يمثل حجر الزاوية والأساس للمنظمة، حيث من الممكن أن يكون عامل مساعدة أو إعاقة لما تبذله المنظمة من جهود للتغيير .

**3-8-5 التكنولوجيا technology :** وهي تمثل كل ما يتم استخدامه داخل المنظمة من أجهزة و أدوات ومعدات ووسائل وآلات الكترونية وغيرها، إضافة إلى البرمجيات العقلية مثل المعرفة والبراعة، و برغم من ارتباطها القوي مع المناخ والنظم إلا أن تكنولوجيا الأجهزة والمعدات يسهل تغييرها، أما بالنسبة لتكنولوجيا العقل البشري فتعتبر أكثر صعوبة من حيث تحليلها وتحديد مدى جودتها وقابليتها للتغيير، وكمثال على ذلك نجد " القدرة الإبداعية " .

**3-8-6 النظم system** : وهي تمثل كافة النظم المتواجدة داخل المنظمة وتعمل على توفير المعلومات اللازمة للعمليات الإدارية من رقابة ومتابعة وتقييم، وتميل هذه النظم إلى الاستقلالية بذاتها هذا بالإضافة إلى حاجتها إلى المزيد من الجهد والاستثمار فيها، ومن الجانب الفني فمن السهل تغييرها إلا أن الصعوبة تكمن في الجوانب الإنسانية المرتبطة بها .  
( في أبو النصر ، 2007 ، ص ص 93 ، 94 ) .

### 3-9 مقاومة التغيير التنظيمي :

من أكثر النتائج التي تم توثيقها نتيجة للبحث في سلوك الأفراد والمنظمات، هي أن المنظمات وأعضائها يقاومون التغيير . ( عطية، 2003، ص 351 )، حيث أن المقاومة مرحلة طبيعية من مراحل التغيير التي يمكن التنبؤ بها، فلا أحد يحب أن يزعجه الآخرون أو يؤثر على مكتسباته. وهناك ميول دائمة لترك الأمور تسير بالأساليب القديمة. لذلك فإن أفضل طريقة لتفسير مرحلة المقاومة هي أن الناس لا يقاومون التغيير، بل يقاومون الخسارة ( اسكوت و تي جافل، 2002، ص 57 ) وفيما يلي عرض لمختلف آراء ووجهات نظر الباحثين حول مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي :

- يعرف الكبيسي مصطلح مقاومة التغيير التنظيمي بأنه : " استجابة سلوكية إزاء خطر محتمل ومتوقع يهدد المصالح الحالية لبعض الأفراد أو الجماعات أو للزبائن " .
- ويرى أيضا بأنه : " سلوك وقائي أو دفاعي لتجنب آثار سلبية حقيقية أو محتملة لما سيرافق التغييرات التنظيمية المراد إدخالها " . أي أن المقاومين للتغيير يريدون الحفاظ على ما هو قائم ويرفضون الجديد البديل أو الامتناع عن تنفيذه بمختلف السبل والوسائل المتاحة لهم والتي قد تكون مشروعة أو غير مشروعة . ( الكبيسي ، د . س ، ص 24 ) .
- وهناك من عرفها على أنها " امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتنال له بالدرجة المناسبة أو الركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تعني مقاومة التغيير في بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير الإداري " ( برباوي ، 2013، ص 84 ) .
- " هو تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضة للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه " . ( الخطيب و المعاينة ، 2009 ، ص 398 ) .

- وهناك من يعرف مقاومة التغيير كعنصر إيجابي للتغيير، ويرى أصحاب هذا الرأي أن مقاومة التغيير هي عبارة عن: "ردة فعل الأفراد تجاه التغيير، وهي ليست سلبية دائماً، فقد تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك" (مخلوفي و شريفى ، 2011 ، ص 8 ) .

كما أن مقاومة التغيير عبارة عن ردود أفعال للأفراد داخل المؤسسة، وتتمرد ردود الأفعال هاته بعدة مراحل أهمها:

- 1- الصدمة: تشير إلى فقدان السيطرة وافتقاد القدرة على اتخاذ القرارات.
- 2- عدم التصديق: وتشير إلى أن التغيير شيء لا ضرورة له وينبغي تجنبه.
- 3- الذنب: وهو إحساس الفرد بأنه السبب وراء حدوث التغيير، وذلك لارتكابه خطأ ما حتم التغيير.
- 4- الإسقاط: يعتبر تبادل اللتهم، بلوم فرد لفرد آخر نتيجة التغيير الحاصل.
- 5- التبرير والتكامل: وهو قيام الأفراد بوضع أسباب التغيير بالإضافة إلى احتواءه ورضاهم عنه من خلال تنفيذه وجعل نتائجه مزايا يتمتع بها النظام والفرد.
- 6- القبول: يوحى إلى الرضا التام من قبل الأفراد بالمتغيرات والوضع الجديد بعد تنفيذ التغيير. (بوفلجة ، 1996 ، ص 123 ) .

\* وتأخذ مقاومة التغيير أشكالاً مختلفة، بعضها يكون ظاهراً، والآخر غير ظاهر. وفيما يلي

عرض لأهم أشكال مقاومة التغيير كما جاء بها **velde α Vande** :

- **القصور الذاتي L'inertie**: ويعبر هذا الشكل عن عدم الاستجابة للتغيير من قبل مجموعة من الأفراد توحى أنها تقبل التغيير ولكنها في محاولة لتأجيل الرفض و المقاومة. و تتميز هذه الفئة بشدة الحذر.

- **الثورة La révolte** : عندما يكون الفرد عاجز عن التأقلم مع واقع التغيير المقترح، يلجئ

هنا إلى ( النقابات العمالية، طلب طفرة، الإضراب، اللجوء إلى التسلسل الهرمي والتهديد بالاستقالة ) هذه كلها أمثلة للمقاومة التي تتخذ شكل التمرد، وكل هذا يقوم به الفرد من أجل إثبات أن التغيير ليس تحسين وإنما قد يؤدي إلى تدهور الوضع .

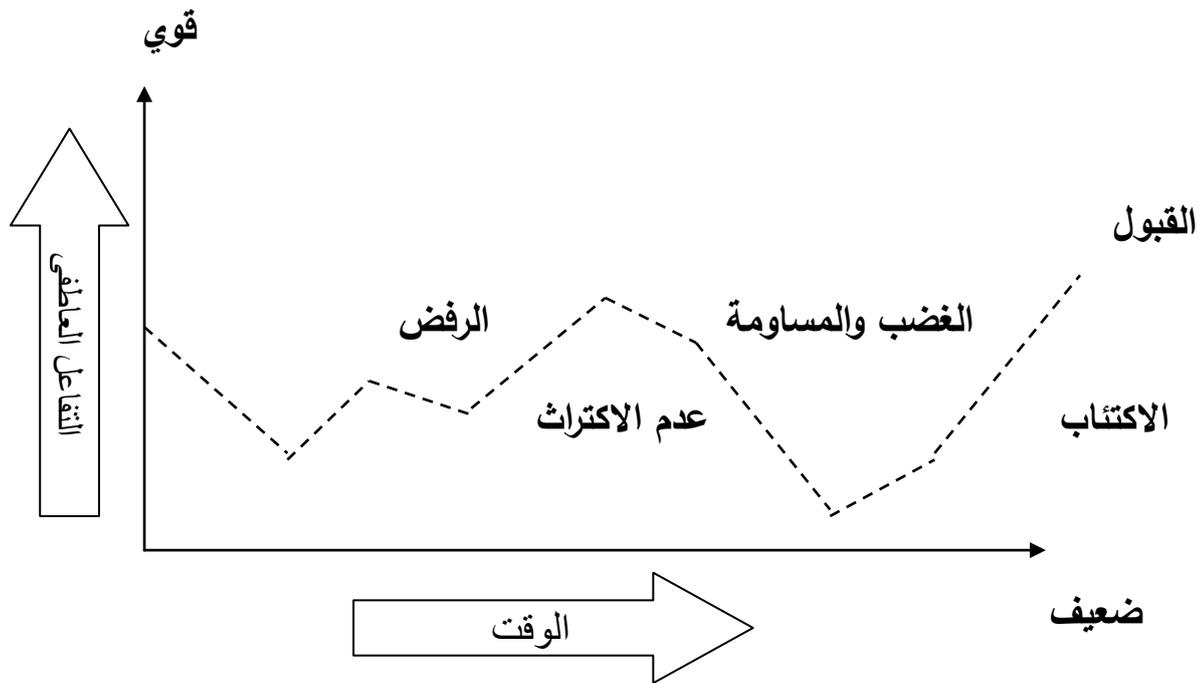
- أعمال التخريب **Le sabotage** : ويعتبر هذا الشكل أكثر الأشكال ضرراً وتلاعبا من أشكال التمرد، وهو غالبا ما يأخذ شكل التفاني والذي يهدف إلى إظهار الغباء للتغيير وذلك من اجل إحراج مروجو المشروع .

- الحجة **L'argumentation** : وهي أفضل أشكال المقاومة لأنها تعتبر أكثر إنتاجية وإفادة، وذلك لأن الأفراد يقاومون التغيير بحجة عدم الرضا عن جوهر وشكل التغيير، وبهذا يكونوا قد رفضوا التغيير بطريقة أكثر تأثيرا على الجهة المعنية بإصدار التغيير .

(Vande a velde ,2000,p 6)

- وفيما يلي عرض شكل يوضح كيفية سير ردة فعل العمال نحو عمليات التغيير التنظيمي.

شكل رقم ( 6 ) : منحني بياني يوضح ردة فعل العمال نحو التغيير في المؤسسة.



المصدر: (الخطيب و المعايعة ، 2009 ، ص 401 )

ومن خلال التعاريف السابقة ارتأت الطالبة الباحثة استخلاص تعريف شامل لمقاومة التغيير التنظيمي كتالي : إن مقاومة التغيير هي في الواقع رد فعل غير مخطط له من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة، بحيث تركز على التخوف من المجهول ومحاولة الحفاظ على ما يمكن أن

يعتبره الفرد من مصالحه الخاصة في المنظمة. وبالرغم من أنه يُنظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية أخرى سوف نتعرف عليها من خلال العناصر المقبلة.

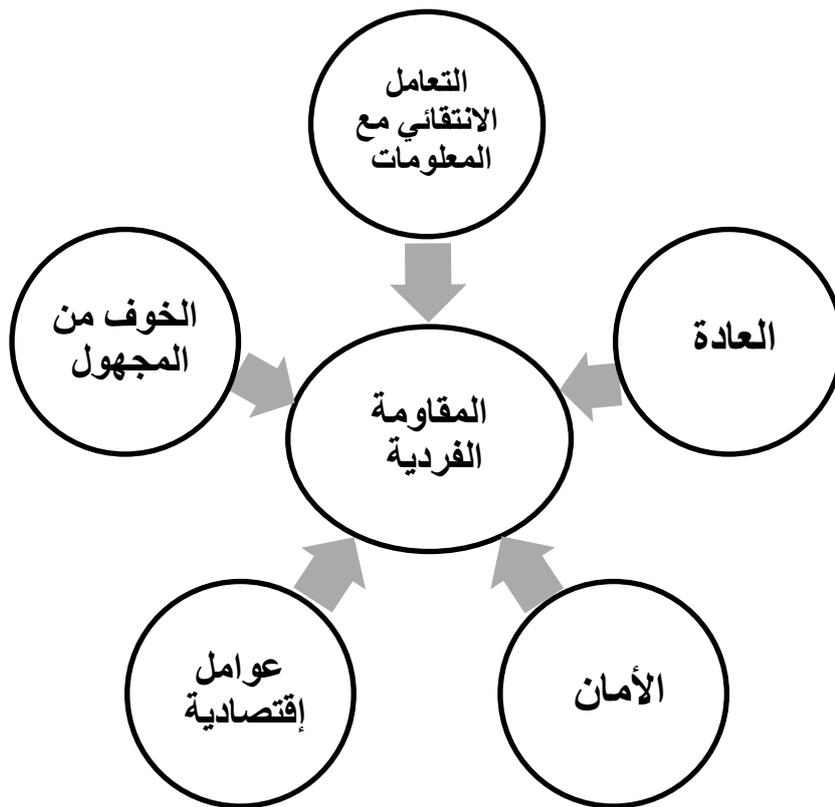
### 10-3 مصادر مقاومة التغيير التنظيمي :

صنفت ماجدة عطية مصادر المقاومة إلى صنفين أساسيين ولكنها في الواقع الفعلي تتداخل مع بعضها:

**1-10-3 مقاومة الفرد :** إن المصادر الفردية لمقاومة التغيير سببها الخصائص الأساسية للفرد، مثل ( المدركات، الشخصيات، والحاجات )، وفيما يلي نتطرق بشكل ملخص لخمس

أسباب لمقاومة التغيير من قبل الأفراد، والتي تظهر في الشكل التالي :

الشكل رقم ( 7 ) : يمثل العوامل الفردية المؤدية للمقاومة التغيير التنظيمي .



المصدر : ( عطية ، 2003 ، ص ص 352 - 355 ).(بتصرف) .

- **العادة :** إننا كبشر نخلق عاداتنا وذلك بسبب تعقيد الحياة وتشابكها، إذ لا نأخذ بعين الاعتبار المدى الكامل من الخيارات لمئات القرارات التي علينا اتخاذها يوميا، وللتوافق مع هذا

التعقيد في الحياة فإننا نعتمد العادة أو الاستجابة المبرمجة، ولكننا حينما نواجه بالتغيير، فإن هذا الميل للاستجابة بطرقنا المعتادة تصبح مصدرا للمقاومة . وبذلك، فحينما ينتقل قسمك إلى مكتب جديد في بناية أخرى، فإن ذلك يعني تغيير العديد من العادات، مثل ( الترتيب الجديد للمكتب وغيرها ).

- **الأمان** : الأفراد الذين لديهم حاجة عالية للامان من الممكن أن يقاوموا التغيير، بسبب أنه يهدد شعورهم بالأمان، فحينما أدخلت شركة فورد الروبوتات في العمل، أدى ذلك لتخوف العديد من العاملين ، بسبب أن ذلك يهدد شعورهم بالأمان .

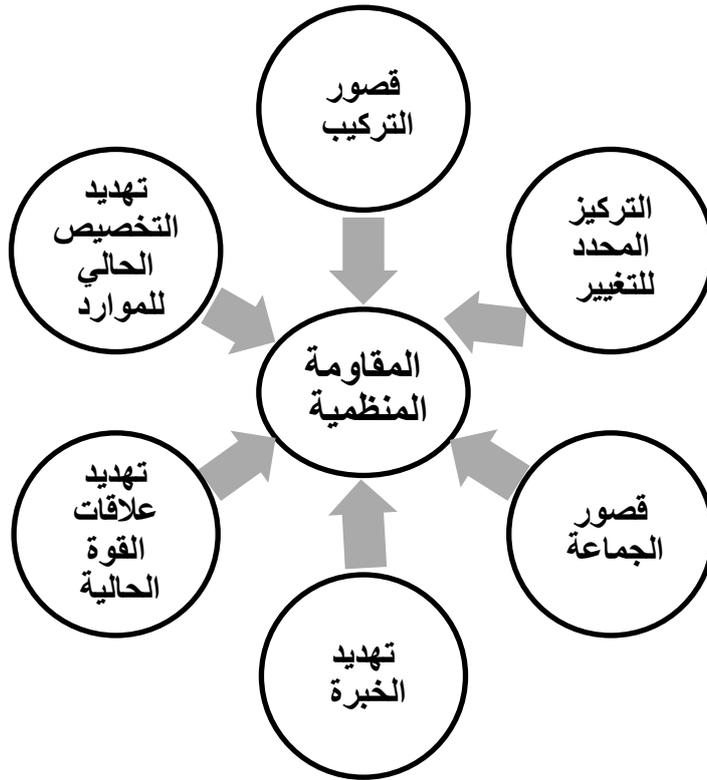
- **عوامل اقتصادية** : مصدر آخر للمقاومة الفردية، هو التخوف من أن يؤدي التغيير لانخفاض الدخل، إذ أن تغيير مهمات العمل، أو تغيير روتين العمل، يؤدي للتخوف الاقتصادي إذا ما اعتقد الأفراد أنهم سوف لن يتمكنوا من أداء المهام بنفس كفاءتهم في أداء مهامهم السابقة، ويظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر .

- **الخوف من المجهول** : يؤدي التغيير إلى الغموض وعدم التأكد بدلا مما هو معروف فالعاملين في المنظمات لا يرغبون بعدم التأكد. فمثلا، إذا ما كان إدخال غدارة الجودة الشاملة يعني أن على عمال الإنتاج تعلم العمليات الإحصائية، وتقنيات السيطرة فإن البعض منهم يتخوف من عدم قدرته على التعامل مع العمليات الجديدة، ولذلك يظهر لديهم اتجاه سلبي نحو إدارة الجودة الشاملة، أو يكون سلوكهم غير وظيفي إذا تطلب الأمر منهم استخدام التقنيات الإحصائية .

- **التعامل الانتقائي مع المعلومات** : إن الأفراد يشكلون عالمهم الخاص اعتمادا على مدركاتهم وحينما يخلقون عالمهم الخاص، فإنهم يقاومون التغيير. وبذلك فإن الأفراد يتعاملون مع المعلومات بشكل انتقائي لكي يحافظوا على إدراكهم. إنهم يسمعون ما يرغبون بسماعه ويهملون المعلومات التي تتحدى عالمهم الخاص.

**3-10-2 المقاومة المنظمة** : المنظمات بطبيعتها محافظة، وتقاوم بشدة التغيير، وقد تم تحديد ستة مصادر أساسية للمقاومة المنظمة، والتي تظهر في الشكل التالي :

شكل رقم ( 8 ) : يمثل العوامل المنظمة المؤدية للمقاومة التغيير التنظيمي .



المصدر : ( عطية ، 2003 ، ص ص 352 - 355 ).(بتصرف).

- قصور التركيب : تمتلك المنظمات آليات خاصة لتحقيق الثبات، إذ أن عملية الاختيار مثلا

تؤدي لاختيار أشخاص بمواصفات معينة، والتخلي عن أشخاص آخرين لا تتوفر لديهم هذه المواصفات. كما أن تقنيات التدريب والتنشئة الاجتماعية تعزز متطلبات محددة للدور والمهارات

كما تؤدي الرسمية لتحديد مواصفات العمل، والقواعد والإجراءات التي يجب على العاملين

الالتزام بها . أما الأفراد الذين يتم استخدامهم للعمل في المنظمة، فيتم اختيارهم لكي يتوافقوا مع

المنظمة، ومن ثم تشكيلهم وتوجيههم لممارسة السلوك بطريقة محددة. وحينما تواجه المنظمة

بالتغيير ، فإن هذا القصور التركيبي يؤدي لمقاومة التغيير والمحافظة على الثبات .

- التركيز المحدود للتغيير : تتكون المنظمات من عدد من الأنظمة الجزئية المعتمدة على بعضها

البعض، وبذلك لا يمكن تغيير أحد الأنظمة الجزئية بدون التأثير على الأنظمة الجزئية الأخرى

وإذا ما غيرت الإدارة مثلا، العمليات التكنولوجية بدون مرافقة ذلك بتغيير التركيب ليتوافق مع

ذلك التغيير، فغنه لا يحتمل قبول التغيير التكنولوجي. وبذلك فإن التغيير المحدود في الأنظمة

الجزئية يبطل مفعوله من قبل النظام الأكبر .

- **قصور الجماعة** : حتى في حالة رغبة الأفراد بتغيير سلوكهم، فإن معايير الجماعة تؤدي لتحديد ذلك التغيير. فالشخص الذي يكون عضوا في النقابة مثلا قد يرغب بقبول التغيير في عمله بناء على مقترحات الإدارة، ولكن إذا ما كانت معايير النقابة تنص على مقاومة التغيير الذي ينم من قبل طرف واحد، فغن ذلك يؤدي لمقاومة التغيير.
- **تهديد الخبرة** : إن تغيير النماذج التنظيمية قد يهدد خبرة الجماعات المتخصصة. حيث أن إدخال الكمبيوترات الشخصية اللامركزية التي تسمح للمدراء من الدخول إلى المعلومات بشكل مباشر من خلال المجرى الرئيسي للشركة، يعتبر احد الأمثلة على التغيير الذي واجه مقاومة شديدة من قبل العديد من أقسام أنظمة المعلومات في بدايات عام 1980.
- **تهديد العلاقات الثابتة للقوة** : إن أي عملية إعادة توزيع لصلاحيات اتخاذ القرار، يمكن أن تؤدي لتهديد العلاقات الحالية للقوة داخل المنظمة. حيث أن تطبيق أسلوب المشاركة باتخاذ القرار، هو نوع من التغيير الذي ينظر إليه على انه تهديد من قبل المشرفين أو مدراء الخط الوسطي.
- **تهديد التخصيص الحالي للموارد** : الجماعات العاملة في المنظمة والتي تسيطر على حجم كبير من الموارد، غالبا ما تنظر إلى التغيير على انه تهديد لها. فهي ترغب باستمرار الأسلوب الحالي، إذ أن التغيير قد يعني تقليص موازاناتها أو تقليص عدد العاملين فيها. وبذلك فعن هؤلاء الذين يحققون أكبر فائدة من تخصيص الموارد الحالية غالبا ما يشعرون بالتهديد نتيجة للتغيرات التي قد تؤثر على عملية التخصيص المستقبلية للموارد. (عطية، 2003، ص ص 352 - 355).

### **11-3 استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي :**

- تطرح الأدبيات الإدارية المعاصرة جملة من الاستراتيجيات والأطر الفكرية، ومن التقنيات و الآليات التي يمكن توظيفها للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي تبعا للأسباب التي تنطلق منها المقاومة، وفيما يلي عرض موجز لمجموع الاستراتيجيات :
- الإستراتيجية العقلانية والتي تقوم على التوعية والتثقيف والاتصالات الصاعدة النازلة وذلك من خلال المحاضرات والاجتماعات والنقاش بين العمال وأرباب العمل من أجل عرض الحقائق والمعلومات واستخدام المنطق ومواجهة الحجة بالحجة.

- الاشتراك والمشاركة المسبقة أو اللاحقة وذلك من أجل إتاحة فرص للأفراد العاملين للتعبير عن آرائهم إن كانت مغايرة أو مساندة، والاحتواء والاستماع لما هو مقنع من أفكار وانتقادات
- تقديم الدعم والعون والمساعدة للجهات التي من الممكن أن تواجه صعوبات أو مواقف ايزاء التغيير والتي تستلزم التكيف ومواجهة التحديات المرافقة لعملية التغيير. وتمكينهم من فرص بديلة وإخضاعهم للتدريبات أو التعويضات عما سيفقدونه.
- المساومات و المفاوضات وتبادل التنازلات والاتفاق على حلول وسطى تجعل جميع الأطراف متفقة، كما تقلل في الوقت نفسه السلبيات المحتملة وتجعل المصالح متفقة للجميع على قدر من التوازن وبعيدا عن الظلم أو الغبن لفئة معينة، والانتفاع والكسب للفئة الأخرى .
- المناورة والمخادعة أو التحايل والمكر والتلاعب بالوعود وبالاتفاقيات وبالكلمات لإغراء المقاومة لان تتراجع عن مواقفها كتكتيك زمني ريثما يصبح الزمن في غير صالحها. وهنا تظهر الميكيافالية التي تمكن أصحاب الخبرة والممارسة الطويلة من أن يحققوا بالسلم ما لا يحققه بالقوة، ومثل هذه الإستراتيجية تستخدم عادة في منظمات القطاع الخاص ولا تنصح المنظمات العامة باتباعها .
- وأخيرا قد يصبح الإكراه واستخدام القوة وتصفية الحسابات و إبعاد العناصر المؤثرة الفاعلة فيها هو السبيل لمواجهة المقاومة للتغيير حين لا تكون الاستراتيجيات الخمس السابقة فاعلة في التعامل معها، ولكي لا تستنزف الجهود والإمكانات بلا طائل. و ينبغي قبل الإقدام على هذه الإستراتيجية المقارنة بين الخسائر والآثار الناجمة عن القمع في تصفية المقاومة، وبين العوائد والمصالح المترتبة عليها، والتحسب لأية مضاعفات قد تتجم عنها ، لذلك يفضل عدم الإقدام عليها إلا اضطرارا . ( الكبيسي ، د.س ، ص 32 ) .

### **3-12 إيجابيات وفوائد محتملة لمقاومة التغيير :** يرى بعض الكتاب والباحثين أنه

ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير، فردية أم جماعية سيئة، بل إن مقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات، وان من بين الفوائد التي قد تنتج عن مقاومة التغيير ما يأتي :

\* يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية وذلك من أجل التأكد من مدى مناسبتها، وفي هذه الحالة يعمل نوعا من التدقيق

- والتوازن للتأكد من أن الإدارة تقوم بتخطيط وتنفيذ التغيير بشكل سليم، وبالتالي فإن المقاومة المعقولة تدفع الإدارة إلى التفحص الدقيق والجيد للتغييرات المقترحة. وبالتالي يكون هنا الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة .
- \* يمكن لمقاومة التغيير أن تزود الإدارة بالمعلومات اللازمة حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر للأفراد التنفيس والتعبير عن مشاعرهم، كما يمكن لها أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل.
- \* قد تساعد مقاومة التغيير عن اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات أو الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي نفس الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم بالتغيير، والذي يؤدي بدوره في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير . ( حريم ، 2009 ، ص 394 ) .
- \* تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل أحسن .
- \* تكشف مقاومة التغيير عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعدم توفر النقل الجيد للمعلومات .
- \* تعتبر حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون دافع قوي لإدارة المنظمة نحو تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة.
- \* تقوم مقاومة التغيير بكشف النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة . ( العميان ، 2005 ، ص 357 ) .

### خلاصة الفصل :

ومن خلال ما سبق الاطلاع عليه في موضوع التغيير التنظيمي ومقاومته، وجب القول أن الإدارة الفاعلة للتغيير هو جزء جوهري من عمل كل مشرف، ومع أن مقاومة التغيير شيء طبيعي إلا أنه يجب للتغلب على المقاومة تحدي المصدر الأساسي للمقاومة ثم تخطيط التغيير وذلك بإتباع تقنيات ومناهج عديدة تتراوح بين التقنيات الفردية، والجماعية والتنظيمية، وذلك مع مراعاة الإطار الثقافي والإيديولوجي الذي تنشط فيه المنظمة .

الجانب الميواني

# الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

\* تمهيد

4 1 مجال الدراسة.

4 2 منهج الدراسة.

4 3 الدراسة الاستطلاعية.

4 4 مجتمع وعينة الدراسة.

4 5 أدوات الدراسة وإجراءاتها.

4 6 أسلوب المعالجة الإحصائية.

\* خلاصة الفصل

**تمهيد :**

إن جل الدراسات والبحوث النفسية تقوم على جانبيين رئيسيين، جانب نظري و جانب تطبيقي إذ لا يعتبر أي بحث بما فيه النفسي والاجتماعي ذا قيمة علمية ما لم يكن مقرونا بالواقع ونتائجه، فالجانب التطبيقي يعد محل لاختبار فرضيات الدراسة على أرض الواقع ليتم التحقق منها.

وبالتالي فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى جملة من العناصر تمثلت في الإجراءات المنهجية للدراسة بما فيها مجالات الدراسة وطبيعة المنهج المعتمد إضافة إلى عينة الدراسة وكيفية اختيارها نهاية إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة .

**4-1 مجالات الدراسة :**

**4-1-1 المجال المكاني :** اقتضت دراستنا على مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - TIFIB، وهي مؤسسة إنتاجية متخصصة في صناعة القماش الجاهز الخاص بـ ( العسكري الشبه عسكري، والمدني )، تقع في المنطقة الصناعية يحدها شرقا مؤسسة العموري للأجور وغربا مؤسسة الكوابل، وشمالا مؤسسة نفضال، وجنوبا مؤسسة الغزال للطحين، حيث تقدر مساحة المؤسسة الإجمالية بـ 12.5 هكتار منها 6 هكتار تمثل المساحة الخضراء، وقد دامت مدة انجازها 6 سنوات و 3 أشهر، ويقدر رأسمالها بـ 839.000.000 دج، كما تقدر كل من الطاقة الإنتاجية اليومية لها بـ 33.750 م، والطاقة الإنتاجية السنوية تقدر بـ 109.000.000 م، كما تتوفر على يد عاملة لسنة 2016 محصورة بين 400 إلى 480 عامل موزعين على 15 ورشة ويتم ذكرها فيما يلي : ( A مخزن الخيط، B التحضير C النسيج التصليح، D مخزن قماش الخام، E التجهيز الرطب والجاف، F مخزن القماش النهائي، G الملحقات التقنية، H ورشة المراقبة ومخزن قطع الغيار، K التكوين والإبداع، L الإدارة، M المطعم، N عيادة العلاج، P تكرير المياه، Q مولد الكهرباء والغاز). ( أنظر الملحق رقم 1 و 2 ) .

**4-1-2 المجال الزمني :** لقد بدأ التفكير في موضوع البحث منذ مارس 2015، حيث تم استشارة مجموعة من الأساتذة في الموضوع بهدف توجيه الباحثة إلى بعض مسائل البحث ليعرض بعد شهرين على المشرف في شكل تصور مبدئي و قد خصصت الباحثة الفترة المالية لجمع المادة النظرية حول الموضوع .

أما الدراسة الاستطلاعية فقد تمت خلال منتصف شهر فيفري 2016، لتليها نهاية مرحلة تطبيق الدراسة الميدانية والتي طبقت على عينة الدراسة خلال 1 مارس إلى غاية 15 مارس 2016 من الفصل الثاني للسنة الدراسية، حيث تم تطبيق أداة جمع البيانات ( الاستبانة) على عينة الدراسة وذلك من أجل جمع البيانات الكمية المتعلقة بموضوع البحث . حيث لم تطرح للباحثة أي نوع من الصعوبة في الدراسة الميدانية بمؤسسة TIFIB للنسيج والتجهيز - بسكرة و الحصول على ما تحتاجه من بيانات.

**4-2 منهج الدراسة :**

لا تخلو أي دراسة علمية من منهج معين تسيير وفقه، ويعرف المنهج على أنه : " مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقة بجميع الأشياء التي يستطيع الوصول إليها دون أن يبذل مجهودات غير نافعة " . ( عبد المجيد ، 2000 ، ص 60).

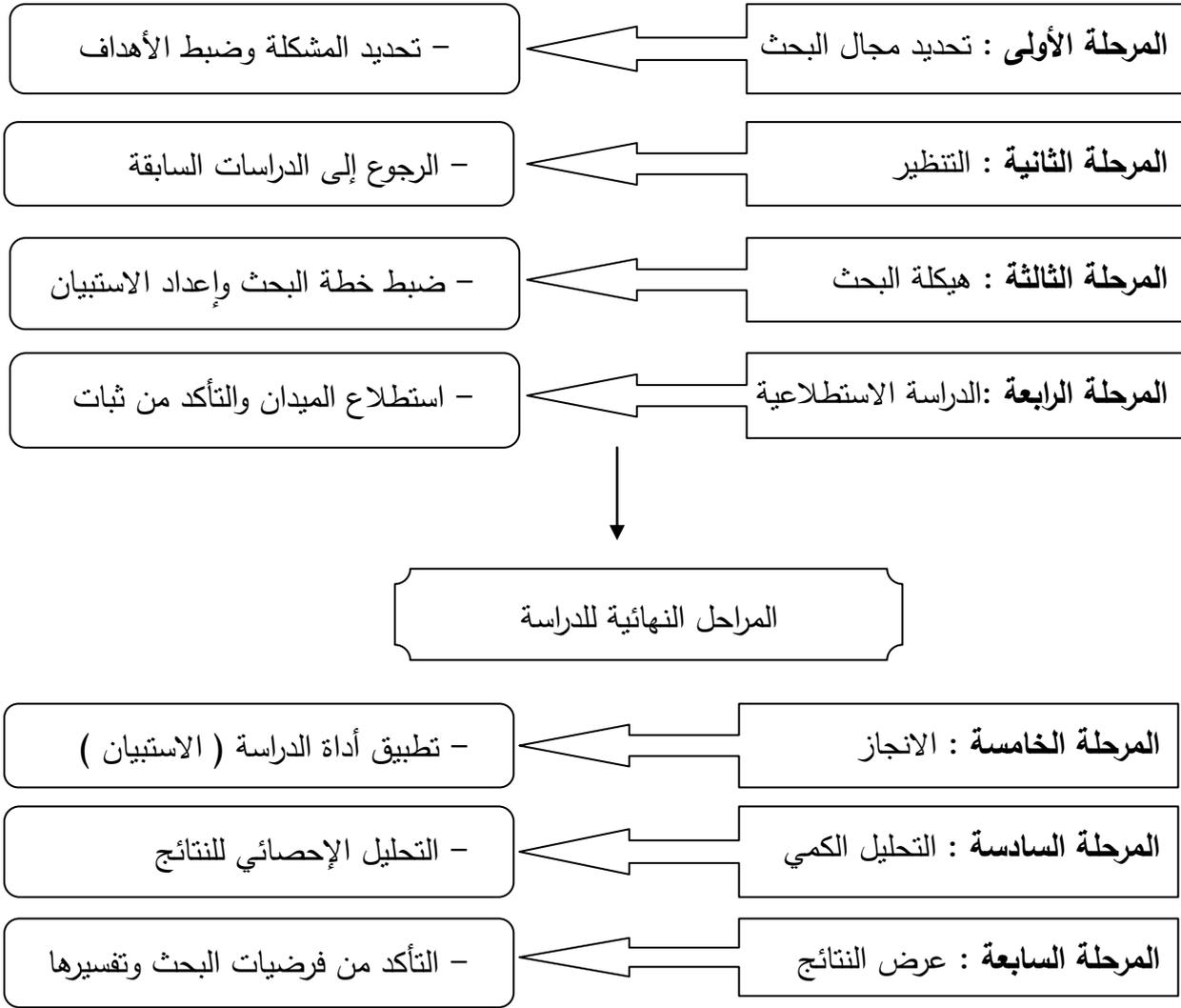
وقد اعتمدت هذه الدراسة في سبيل الوصول إلى أهدافها والإجابة على تساؤلاتها " المنهج الوصفي " ، وهو عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي تم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها .

وأهم ما يميز هذا المنهج أنه يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة كما انه يقدم في الوقت نفسه تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة والتي تساعد على قدر معقول من التنبؤ المستقبلي للظاهرة. ( عبيدات وآخرون ، 1999 ، ص 47).

**4-3 الدراسة الاستطلاعية :**

تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة نافذة صغيرة نطل من خلالها على الواقع الميداني عامة وعلى مجتمع الدراسة خاصة، حيث يلجأ الباحث في دراسته الاستطلاعية إلى أخذ فكرة مبدئية عن مجتمع الدراسة والظروف السائدة، والتعرف على المشكلات والعوائق التي قد تعيق دراسته، كما يحاول من خلالها التأكد من مدى ملائمة المجتمع أو المكان لإجراء الدراسة الميدانية، من خلال ضبط مختلف المتغيرات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، ومن جهة أخرى فإن الباحث يتأكد من صدق وثبات أدوات جمع البيانات. وفي دراستنا الحالية اعتمدت الباحثة على المقابلة الحرة والتي تعد من بين أدوات جمع البيانات، التي كثيراً ما يستخدمها الباحث في الدراسات الاستطلاعية والاستكشافية قد استعمل هذا النوع من المقابلة في هذه الدراسة بغية معرفة مدى توافق موضوع دراستنا مع المؤسسة المقصودة للتطبيق وما إذا كانت الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة تتلاءم مع مستوى المبحوثين (الإطارات) أو يجب تعديله، حيث وجدت الباحثة أن الأسئلة في متناول عينة البحث والشكل الموالي يبين مراحل الدراسة الاستطلاعية والنهائية .

**الشكل رقم ( 9 ) : يبين مراحل الدراسة الاستطلاعية والنهائية.**



المصدر : إعداد الطالبة الباحثة .

**4-5 مجتمع وعينة الدراسة :**

يعتبر اختيار الباحث للعينة من الخطوات والمراحل الهامة للبحث العلمي، ويقوم الباحث عادة بتحديد جمهور بحثه أو ما يطلق عليه مجتمع البحث حسب الموضوع أو الظاهرة أو المشكلة التي يختارها.

ونعني بمجتمع البحث " جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث والتي تتوا فر فيها الخصائص المطلوب دراستها " ( ملحم، 2000، ص269)، ولذلك قامت الطالبة الباحثة بتحديد

مجتمع البحث تحديداً دقيقاً تبعاً للموضوع المحدد بدقة في عنوان الدراسة وقد تكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من مجموعة إطارات المسؤولة بالمؤسسة.

أما عينة البحث فهي جزء من المجتمع الكلي للدراسة، بحيث يتم تعميم نتائجها على المجتمع ككل. وفي هذه الدراسة اختارت الطالبة الباحثة عينة قصدية وهي من العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل عمدي ومقصود نظراً إلى توافر البيانات اللازمة التي تخدم دراسته، وبما أن نسبة الإطارات الموجودين بالمؤسسة محل الدراسة قليلة فقد اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل، حيث شملت العينة كل مفردات المجتمع الموجودة وبالتالي يصبح مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة. وعليه فقد تم توزيع 40 استمارة على جميع إطارات المؤسسة وتم استرجاع 38 منها حيث كانت من بينها 02 تم حذفها لنقص البيانات فيها، وتم الاحتفاظ بـ 36 استجابة صالحة للدراسة، والجدول رقم 5 يوضح آلية توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة.

**الجدول رقم ( 5 ) : يوضح آلية توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة .**

المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المستوفية للشروط	نسبة الاستبيانات المسترجعة
مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - TIFIB	40	38	36	95%

المصدر : من إعداد الطالبة الباحثة .

\* توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية :

**الجدول رقم ( 6 ) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر .**

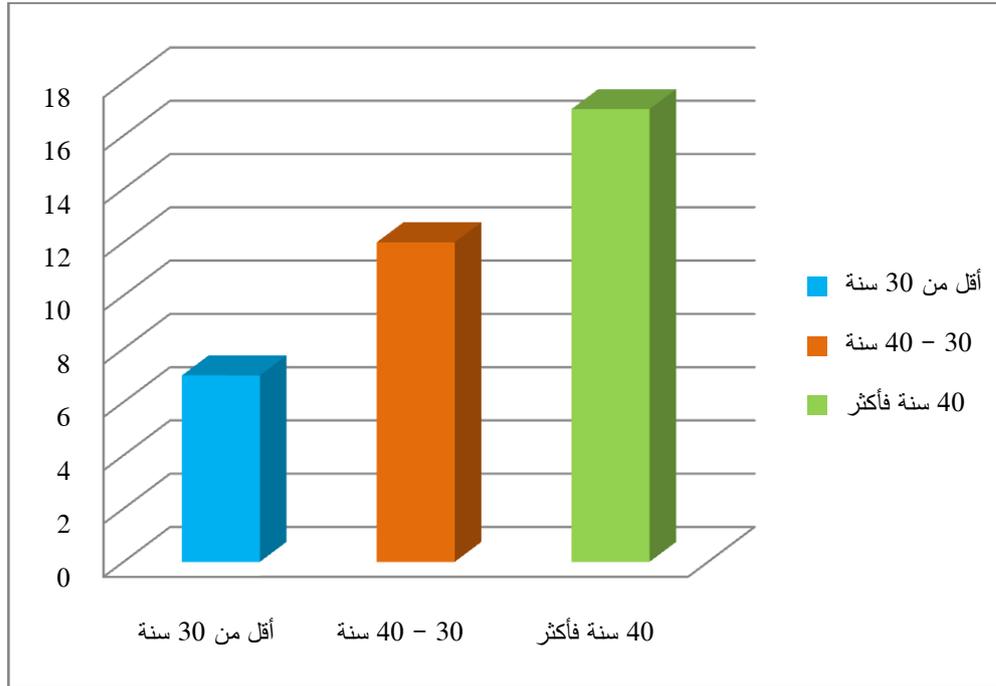
الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	7	20%
من 30 - 40 سنة	12	33%
40 سنة فأكثر	17	47%
المجموع	36	100%

المصدر : من إعداد الطالبة الباحثة بالاعتماد على معطيات المؤسسة .

يوضع لنا الجدول رقم 6 متغير العمر بالنسبة لأفراد العينة والموزعة في مراحل متفاوتة حيث وجدنا أن الموظفين المتمثلين في إطارات المؤسسة الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فأكثر أخذوا النسبة الأكبر والتي تبلغ 47 % مما يدل على أن أغلبية الموظفين كبار في سن، وهو ما يؤكد بأنهم توظفوا مباشرة مع بداية عمل المؤسسة وأيضا هذا يدل على استقرارهم مهنيا .

أما الأفراد الذين تنحصر أعمارهم ما بين ( 30 - 40 سنة ) و ( أقل من 30 سنة ) والذين تبلغ نسبهم على التوالي 33% و 20 % حيث يمكن تعليل ذلك أن المؤسسة بعد سنوات من بداية عملها لم تتبع سياسة توظيف إلا في السنوات الأخيرة، حيث نلاحظ أن الأفراد الذين تبلغ أعمارهم أقل من 30 سنة و الذين تبلغ نسبتهم 20 % عددهم قليل مقارنة بالفئات الأخرى وهذا يعود إلى توظيف المؤسسة للمتخرجين الجدد وذوي المؤهلات العلمية الجديدة، وفيما يلي تمثيل بواسطة الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر .

**الشكل رقم ( 10 ) : يمثل أعمدة بيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.**



المصدر : من إعداد الطالبة الباحثة بالاعتماد على جدول التوزيع التكراري لمتغير السن و مخرجات EXCEL .

**الجدول رقم ( 7 ) :** يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخبرة في الوظيفة الحالية.

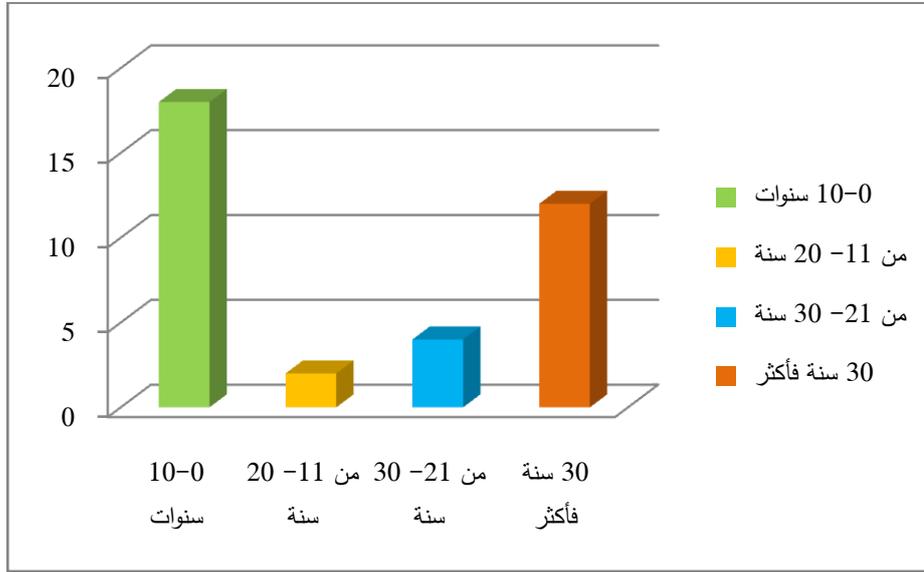
النسبة المئوية	التكرار	مدة الخبرة في الوظيفة الحالية
50%	18	0 - 10 سنوات
6%	2	من 11 - 20 سنة
11%	4	21 - 30 سنة
33%	12	30 سنة فأكثر
100%	36	المجموع

**المصدر :** من إعداد الطالبة الباحثة بالاعتماد على معطيات المؤسسة .

يلاحظ من جدول رقم 7 أن أصحاب الخبرة من 0 إلى 10 سنوات هم النسبة الأكبر حيث بلغت 50% ، يليها أصحاب الخبرة الأكثر من 30 سنة بنسبة 33% وأصحاب الخبرة من 21 سنة إلى 30 سنة بنسبة 11% لتأتي في الأخير أصحاب خبرة 11 إلى 20 سنة بنسبة 6% وهذا يعني أن المؤسسة مجال البحث قد احتاجت إلى يد عاملة كبيرة في السنوات الأخيرة من ذوي الاختصاصات الجديدة ، وذلك من أجل شغل المناصب الإدارية الكبيرة التي تحتاج إلى مؤهلات علمية عالية بغية تحقيق تطورات مهنية و كسب ميزة تنافسية في سوق الشغل وبالتالي إبراز مكانة عالية وتحقيق استقرار وظيفي.

والشكل الموالي يوضح تمثيل أعمدة بيانية لمدة الخبرة في الوظيفة الحالية حسب توزيع أفراد عينة البحث. ( أنظر الصفحة رقم 83 ) .

**الشكل رقم (11) :** يمثل أعمدة بيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخبرة في الوظيفة الحالية.



**المصدر:** من إعداد الطالبة الباحثة بالاعتماد على جدول التوزيع التكراري لمتغير مدة الخبرة في الوظيفة الحالية و مخرجات EXCEL.

**الجدول رقم (8) :** يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .

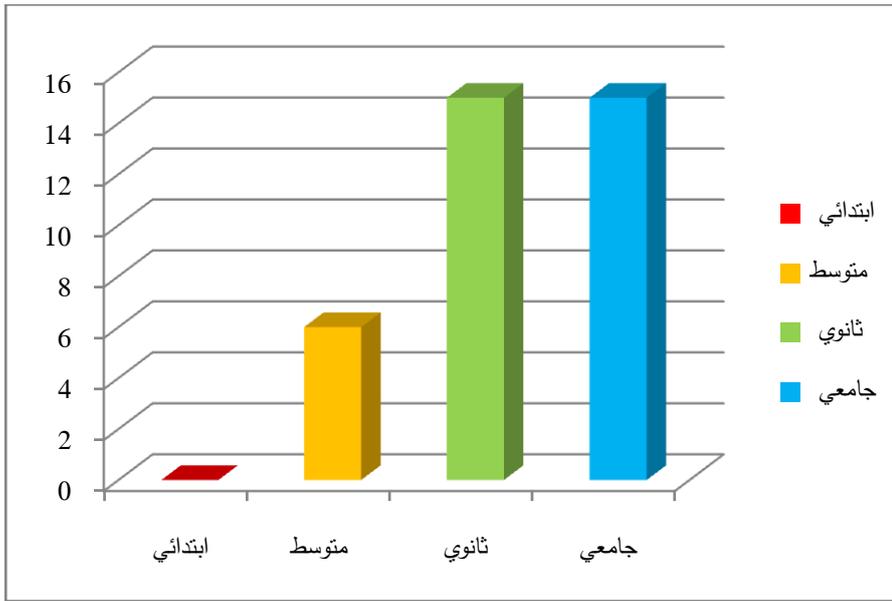
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	0	%0
متوسط	6	%16
ثانوي	15	%42
جامعي	15	%42
المجموع	36	%100

**المصدر:** من إعداد الطالبة الباحثة بالاعتماد على معطيات المؤسسة .

يلاحظ من الجدول رقم 8 أن النسبة الأكبر كانت للمستويين الجامعي و ثانوي بنسبة %42، بينما كانت نسبة المستوى المتوسط 16 % فقط، أما بالنسبة للمستوى الذي لم يتحصل على أية نسبة كان المستوى الابتدائي، مما يعني أن مجتمع الدراسة مؤهل بدرجة علمية جيدة لكي يكون مدركاً للقضايا محل البحث وعلى قدر من التأهيل لممارسة أعمالهم الإدارية بفاعلية

وكفاءة وهذه النتائج تشير إلى ارتفاع واضح في عدد خريجي الجامعات الذين يشغلون وظائف قيادية و إشرافية ولعل هذا يعكس الاهتمام بالتعليم الجامعي بشكل عام .  
والشكل الموالي يوضح تمثيل أعمدة بيانية لمتغير المستوى التعليمي حسب توزيع أفراد عينة البحث .

**الشكل رقم ( 12 ) : يمثل أعمدة بيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي .**



المصدر : من إعداد الطالبة الباحثة بالاعتماد على جدول التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي و مخرجات EXCEL.

#### 4-6 أدوات الدراسة وإجراءاتها :

في كل دراسة يلجأ الباحث لاختيار الوسائل والأدوات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها وهذا بناء على طبيعة موضوع البحث ونوعية البيانات والأهداف التي يسعى إليها، ويحتل اختيار هذه الوسائل والتقنيات أهمية كبرى، لأن نسبة كبيرة من دقة المعلومات وصحة نتائج التحليل التي سيتم الحصول عليها مرتبطة بحسن انتقاء هذه الأدوات، ولقد تم في هذا البحث استخدام ( الاستبيان ) كوسيلة و أداة رئيسية لجمع البيانات.

**الاستبيان :** " هو عبارة عن أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق

استمارة يُجري تعبئتها من قبل المستجيب. ( ملحم ، 2000، ص 307 ) .

ولبناء استبيان الدراسة لجأنا إلى بعض المواد والمراجع العلمية والدراسات السابقة والتي تحتوي على مختلف استبيانات حول القيم التنظيمية و مقاومة التغيير التنظيمي، وأهمها: استبانة " ديف فرنسيس ومايك وودوكوك " والتي تم اعتمادها بشكل كبير في قياس القيم التنظيمية مع التقليل في حجمها كونها تحتوي على عدد كبير من البنود ( 60 بند )، والذي رأينا أنه قد يجعل المبحوثين في حالة من الملل و بتالي لن تكون هناك مصداقية في الإجابة على جميع البنود وهذا ما قد يؤثر على صحة نتائج الدراسة، كذلك فقد اعتمدت الطالبة الباحثة على كل من استبانة شداد بن عبد الهادي العتيبي و شروق أحمد سالم أبو الغنم في قياس التغيير التنظيمي ومقاومته .

والتي تظهر محاور كليهما بشكل التالي :

**الجدول رقم ( 9 ) :** يوضح أبعاد المحور الخاص بالقيم التنظيمية .

المتغير	البعد	القيم الخاصة بكل بعد	أرقام العبارات لكل قيم
القيم التنظيمية	إدارة الإدارة	القوة	13 - 1
		الصفوة	14 - 2
		المكافأة	15-3
	إدارة المهام	الفعالية	16 - 4
		الكفاءة	17 - 5
		الاقتصاد	18 - 6
	إدارة العلاقات	العدل	19 - 7
		فرق العمل	20 - 8
		القانون والنظام	21- 9
	إدارة البيئة	الدفاع	22 - 10
		التنافس	23 - 11
		استغلال الفرص	24 - 12

المصدر : من إعداد الطالبة الباحثة.

**الجدول رقم 10:** يوضح الأبعاد الخاصة بمحور التغيير التنظيمي ومقاومته .

المتغير	البعد	أرقام عبارات كل بعد
التغيير التنظيمي ومقاومته	عملية التغيير التنظيمي	1 - 4 - 7 - 10 - 13 - 16 - 19 22
	أسباب مقاومة التغيير التنظيمي	2 - 5 - 8 - 11 - 14 - 17 - 20 23
	أساليب تجاوز مقاومة التغيير التنظيمي	3 - 6 - 9 - 12 - 15 - 18 - 21 24

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة .

**الجدول رقم ( 11 ):** يوضح البدائل المحتملة للإجابات.

– حيث اعتمدت الطالبة الباحثة على مقياس ليكارت المتدرج في النقاط الثلاث، وذلك لقياس البنود بحيث أخذ المقياس الشكل التالي :

البدائل	درجة البنود	درجة التقدير
موافق	(3)	مرتفعة
محايد	(2)	متوسطة
غير موافق	(1)	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة .

#### **4 7 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :**

**4-7-1 الصدق :** " نعني بالصدق مدى قدرة الاختبار على قياس ما وضع لقياسه، وهل الأسلوب المستخدم في القياس يوفر للباحث المعلومة المطلوبة".

وبعد تصميم "الاستبيان" تم عرضه على عدد من الأساتذة المحكمين، حيث تم توزيع الاستبيان على خمسة محكمين ( انظر الملحق رقم 4 )، وبعد استرجاع نسخ الاستبيان وجدنا أن معظم ملاحظاتهم لصالح الاستبيان ما عدى بعض العبارات المركبة أو المتشابهة أو نقص صياغة بعضها، وبعد التحكيم أعادت الباحثة النظر في صياغة وتعديل بعض العبارات وفك المركبة منها، ثم حساب صدق الاستبيانين بتطبيق معادلة لوشي حيث أن :

$$- \text{ معادلة لوشي لحساب البند} = \frac{\text{ع م نعم} - \text{ع م لا}}$$

حيث : ع م نعم = عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارات ( تقيس ) .  
ع م لا = عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارات ( لا تقيس ) .  
ن = عدد المحكمين .

$$- \text{ معادلة لوشي لصدق الاستبيان} = \frac{\text{جنص ب}}$$

حيث : ج ص ب = مجموع معدّلات صدق البنود  
ن = العدد الكلي للبنود

- \* وعليه كان صدق المحور الأول ( القيم التنظيمية ) = 0.98 .
- \* وصدق المحور الثاني ( التغيير التنظيمي ومقاومته ) = 0.98 . ( انظر الملحق رقم 6).

- وعلى ضوء آراء المحكمين تم إجراء التعديلات اللازمة ثم إخراج الاستبيان في صورته النهائية ( انظر الملحق رقم 5 ).

**4-7-2 الثبات :** "يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج" (حجاب ، 2000 ، ص ص 35 ، 36) . وقد تم حساب الثبات من خلال تطبيق الاستبيان على عينة من الإطارات المسؤولة بالمؤسسة والمكونة من 16 مفردة، حيث اعتمدنا على طريقة التجزئة النصفية، إذ تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين متساويين.

- المحور الأول: القيم التنظيمية

\* القسم الأول : ويحتوي على البنود الفردية وهي كالتالي :  
(1،3،5،7،9،11،13،15،17،19،21،23).

\* القسم الثاني : ويحتوي على البنود الزوجية وهي كالتالي :  
(2،4،6،8،10،12،14،16،18،20،22،24).

حيث تم حساب الارتباط بين جزئي الاستبيان باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وقد تمت

المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 20 .

معامل الارتباط بيرسون :

\* حيث :

\* ن = عدد العينة.

\* مج = المجموع .

\* س = مجموع درجات الأفراد بالنسبة للبنود الفردية للمحور .

\* ص = مجموع درجات الأفراد بالنسبة للبنود الزوجية للمحور .

- وبالتطبيق العددي نجد معامل ثبات النصف ل محور القيم التنظيمية هو 0.83 ( أنظر الملحق رقم 7 ).

- وبالتصحيح عن طريق معادلة سبيرمان براون نجد :

$$0.90 = \frac{1.78}{1.89} = \frac{0.89 \times 2}{0.89 + 1} = \frac{r \times 2}{r + 1}$$

وعليه فمحور القيم التنظيمية دال وثابت، وبالجذر التربيعي لمعامل الثبات، نتحصل على

معامل الصدق الذاتي كما هو موضح :  $\sqrt{0.90}$  ومنه فالصدق ذاتي للاستبيان = 0.94

**- المحور الثاني: التغيير التنظيمي ومقاومته**

\* معامل الارتباط بيرسون = 0.83 ( أنظر الملحق رقم 7 ) .

\* معادلة التصحيح لسبيرمان براون = 0.90 وهو دال وثابت

$$\sqrt{0.90} = 0.94$$

- ومنه نستخلص أن محور التغيير التنظيمي ومقاومته دال وثابت.

**4-7-3 كيفية جمع المعلومات :**

قامت الباحثة بتوزيع الاستمارات على أفراد عينة الدراسة، وبعد تجميعها وفرز المعطيات الكمية التي حصلنا عليها من الاستمارات، تمت ترجمة هذه المعطيات إحصائياً من أجل إعطاء دلالة معنوية.

**4-8 أساليب المعالجة الإحصائية :**

تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

\* تم استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وبعض الرسوم البيانية لتمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة.

\* ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقة التجزئة النصفية باستخدام معامل الارتباط بيرسون والتصحيح عن طريق معادلة سبيرمان براون .

\* حساب كل من التكرارات و ال متوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس النزعة المركزية من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة، إضافة إلى تحديد مستوى القيم التنظيمية السائدة في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - TIFIB، وتحديد مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى إطارات المؤسسة.

\* حساب اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط بهدف معرفة مدى وجود انعكاس بين أبعاد القيم التنظيمية و مقاومة التغيير التنظيمي و تحديد اتجاهه ( سلبى أم إيجابى).

**خلاصة الفصل :**

لقد تم التعرض في هذا الفصل إلى جميع الإجراءات المنهجية المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تناولنا فيه عرض للبيانات التي تم الحصول عليها بواسطة إستبانة الدراسة والتي احتوت على مجموعة من الأسئلة الغرض منها قياس مدى انعكاس القيم التنظيمية على مقاومة التغيير التنظيمي، وتحديد العناصر التي تحقق هذا الانعكاس من عدمه.

# الفصل الخامس: عرض و مناقشة نتائج الدراسة

\* تمهيد

- 1 5 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية للدراسة
- 2 5 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
- 3 5 عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
- 4 5 عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
- 5 5 عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
- 6 5 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
- 7 5 استنتاج عام
- 8 5 توصيات و آفاق مستقبلية

**تمهيد :**

بعدما تطرقنا في الفصل السابق إلى الإطار المنهجي للدراسة وتعرفنا على المؤسسة التي أخذناها كنموذج لدراستنا، وبعدما تطرقنا إلى أهم المراحل التي مرت بها دراستنا سيتم في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة بشكل مفصل و أعمق وذلك من خلال تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة والمتمثلين في ( الإطارات المسؤولة في المؤسسة ) وذلك في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج وذلك من اجل اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

### 5 - عرض وتحليل نتائج الدراسة :

ومن خلال النتائج الكمية المتحصل عليها اعتمدت الباحثة في تفسير الاستجابات على قيمة المتوسطات الحسابية حيث حددت معيارا عند مناقشة نتائج الجداول الخاصة بممارسة القيم التنظيمية وتفسيرها، وذلك من أجل الحكم على درجة استجابة المبحوثين وذلك على النحو التالي:

\* المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة - أصغر قيمة لفئات الإجابة ( 2 = 1-3 )

\* طول الفئة = المدى تقسيم عدد الفئات =  $\frac{2}{3} = 0.66$

وبناء على ما سبق يكون الحكم على النحو التالي:

**الجدول رقم ( 12 )** : يوضح معيار الحكم على درجة ممارسة القيم التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر إدارتها.

مستوى التقدير	طول الخلية
منخفضة	من 1 إلى 1.66
متوسطة	من 1.67 إلى 2.33
عالية	من 2.34 إلى 3

المصدر : من إعداد الطالبة الباحثة.

### 5-1 عرض نتائج الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على :

\* نتوقع أن تكون القيم السائدة في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - هي :

القوة، الدفاع، العدل، القانون والنظام، الكفاءة، ويكون بعد إدارة العلاقات في المرتبة الأولى ثم بعد إدارة الإدارة في المرتبة الثانية يليه بعد إدارة المهام في المرتبة الثالثة وأخيرا بعد إدارة البيئة في المرتبة الرابعة والأخيرة.

**الجدول رقم (13)**: يوضح ترتيب القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة والمتعلقة بأسلوب ( إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة ) وذلك من خلال حساب متوسط درجة الموافقة على كل بند خاص بكل قيمة من القيم التنظيمية.

حيث يبين وجود اتجاهات إيجابية متوسطة بشكل عام على مستوى أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من الأبعاد الإدارية الأربعة والتي أطلق عليها كل من **ديف فرانسيس ومايك وودكوك** في كتابه (( القيم التنظيمية )) بـ "القضايا الجوهرية"، وهذا ما توضحه نتائج متوسطات كل أسلوب إداري .

الرتبة	المتوسط الحسابي	الأبعاد الرئيسية للقيم التنظيمية
1	2.18	إدارة العلاقات
2	2.11	إدارة البيئة
3	2.00	إدارة المهام
4	1.98	إدارة الإدارة
	<b>2.06</b>	<b>المتوسط الحسابي العام</b>

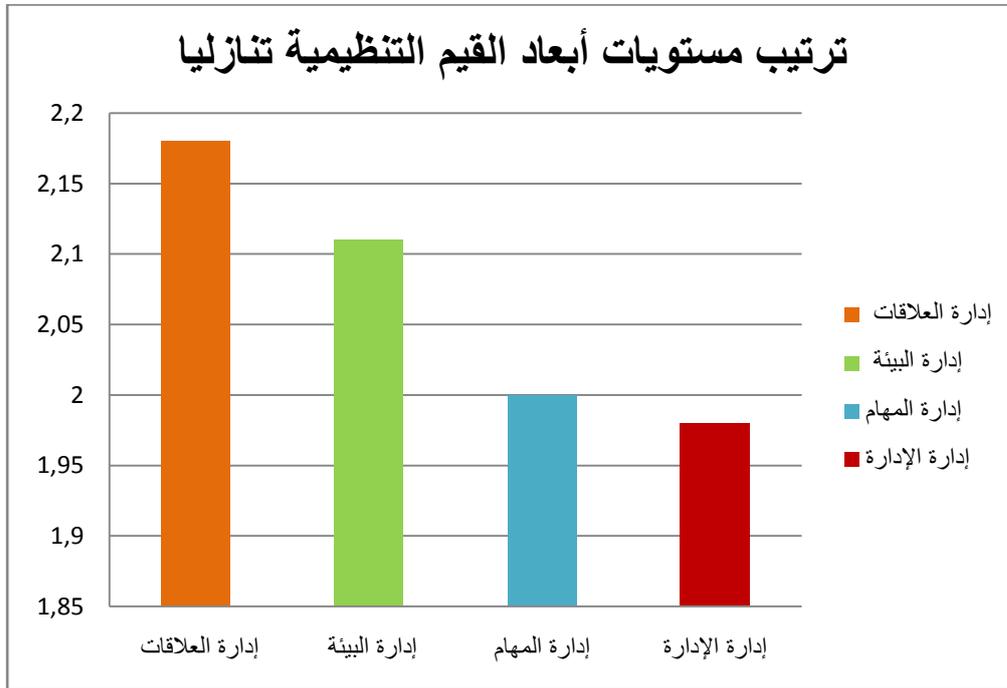
المصدر : من إعداد الطالبة الباحثة.

يبين لنا الجدول رقم ( 13 ) ترتيب الأبعاد الرئيسية للقيم التنظيمية من خلال استجابات أفراد العينة حيث تصدر أسلوب إدارة العلاقات المرتبة الأولى حسب درجة ممارسته داخل المؤسسة وذلك من خلال وجهة نظر الإطارات المسؤولة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.18 و ذلك بتقدير متوسط، حيث يليه أسلوب إدارة البيئة بمتوسط 2.11 حسب استجابات المبحوثين، ليأتي أسلوب إدارة المهام ليحتل المرتبة الثالثة من أساليب القيم التنظيمية وذلك بمتوسط قدره 2.00 لنخلص نهاية بأسلوب إدارة الإدارة والمتحصل على أدنى متوسط مقارنة مع متوسطات الأبعاد الأخرى وذلك بقيمة 1.98، وبالتالي نلاحظ أن كل متوسطات الأبعاد الأربعة لم تتجاوز 2.33 ولم تقل عن 1.66 حيث انحصرت كلها في مجال واحد وذلك بتقدير متوسط، وهذا ما اختلف عن الدراسات السابقة مثل دراسة كل من ( **خالد بن عبد الله حنيطة 2003** ) ودراسة ( **عجال مسعودة 2009 / 2010** ) حيث تجاوزت متوسطات أبعادها الأربعة 2.33، غير أن دراسة ( **عجال مسعودة 2009 / 2010** ) تتفق مع دراستنا الحالية في ترتيب بعد إدارة العلاقات و بعد إدارة المهام .

وبالتالي تستنتج الباحثة أن القيم السائدة في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - هي القيم الخاصة بأسلوب إدارة العلاقات ( العدل، القانون والنظام، فرق العمل ) لتليها قيم إدارة البيئة ثم قيم إدارة المهام نهاية ب قيم أسلوب إدارة الإدارة. وهذا ما يفسر أن المؤسسة تسعى لتحسين وكسب علاقاتها الداخلية مع موظفيها ما يجعلهم يشعرون بالانتماء والولاء الدائم وعلاقاتها الخارجية مع زبائنها ومنافسيها وذلك من أجل تحقيق سمعة ومكانة جيدة في سوق الشغل وبالتالي تحقيق أهدافها التنظيمية .

\* وفيما يلي سيتم عرض نتائج ومناقشة كل إدارة على حدة وذلك حسب رتبها في الجدول.

**الشكل رقم 13:** أعمدة بيانية تمثل ترتيب مستويات أبعاد القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب (إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) تنازليا. وذلك حسب مستوى ممارستها في المؤسسة محل الدراسة .



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة.

## 5 1 1 تحليل ومناقشة نتائج القضية الجوهرية الأولى ( إدارة العلاقات ):

يحتوي أسلوب إدارة العلاقات على ثلاث قيم أساسية تعبر عنه وهي ( العدل، فرق العمل القانون و النظام )، حيث تتضح أهمية هذا البعد من خلال قيمه الثلاث، فبالعدل والمساواة تنمو صلة الترابط لدى الأفراد الموظفين فيما بينهم وبالتالي تزيد شدة انتمائهم وولائهم للمؤسسة ويكونون فريق عمل واحد حيث تنمو قيمة التعاون فيما بينهم، وكل هذا يعتمد على تطبيق القانون والنظام على كل فرد من أفراد المؤسسة.

**الجدول رقم 14:** يمثل الدرجة الكلية لممارسة إدارات المؤسسة لقيم إدارة العلاقات.

قيم بعد إدارة العلاقات	البند	موافق			محاييد			غير موافق					
		التكرارات والنسب المئوية											
متوسط كل قيمة	المتوسط الحسابي	انحراف معياري لكل قيمة	الانحراف المعياري	النسبة الكلية									
العدل	7	25	%70	4	%11	7	%19	%100	0.85	0.81	2.50	2.25	
	19	14	%39	8	%22	14	%39			0.89			
القانون والنظام	9	14	%38	11	%31	11	%31		0.83	0.84	2.08	2.22	
	21	21	%58	7	%20	8	%22			0.83			
فرق العمل	8	17	%47	10	%28	9	%25		0.89	0.92	2.06	2.07	
	20	15	%42	9	%25	12	%33			0.87			
<b>المتوسط الحسابي العام لإدارة العلاقات : 2.18</b>													

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة.

يتبين لنا من خلال الجدول الذي يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تمثل بدورها درجة ممارسة القيم الخاصة بأسلوب إدارة العلاقات داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث جاءت قيمة العدل في أولى مراتب إدارة العلاقات وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.25 وانحراف معياري قدر بـ 0.85 والتي عبر عنها من خلال العبارتين (7) و (19) والتي حصلنا على التوالي بمتوسط حسابي كان قدره 2.50 و 2.00 وانحراف معياري قدر بـ 0.81 و 0.89، حيث تحصلت العبارة رقم (7) والتي تنص على: "يمنح الموظفون فرص متكافئة وعادلة لسماع شكاويهم عند نشوء خلاف ما" على درجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة بنسبة 70% وهذا ما يفسر على أن الإدارة العليا للمؤسسة تسهر على ترسيخ قيمة العدل بين موظفيها ومن خلال الأنظمة المتبعة داخل هذا التنظيم ومن دون أي تحيز لفئة معينة دون الأخرى، ثم تأتي قيمة القانون

والنظام لتحتل المرتبة الثانية من قيم إدارة العلاقات والتي تحصلت على متوسط حسابي قدر بـ 2.22 وانحراف معياري قدره 0.83 وذلك بتقدير متوسط قريب من العالي، أما على مستوى العبارات فقد جاءت العبارة رقم (9) لتعبر عن سياسة تسير المبادرات الفردية والجماعية لنجاح المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي 2.08 وانحراف معياري 0.84 أي بدرجة استجابة متوسطة حسب طول الخلية المحددة بحيث تحصلت على نسبة موافقة 38% لتليها العبارة رقم (21) والتي تؤكد على التزام القوانين وإجراءات العمل في المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.36 وانحراف معياري قدر بـ 0.83 وذلك بمستوى استجابة عالية ودرجة موافقة كبيرة بنسبة 58% وهذا ما يدل على سعي الإدارة العليا لترسيخ قيمة الانضباط بين موظفيها والحرص على العمل بجدية وانتظام، لتليها أخيراً قيمة فرق العمل في المرتبة الثالثة من قيم إدارة العلاقات والتي يقدر متوسطها الحسابي بـ 2.07 وانحراف معياري قدره 0.89 بتقدير متوسط، وقد جاءت العبارتين (8) و(20) لتمثلاً مضمون هذه القيمة وذلك بمتوسط حسابي 2.06 و2.08 وانحراف معياري 0.92 و 0.87، وبالتالي فكلا العبارتين نسبهم متقاربة ودرجة الاستجابة لكليهما كانت موزعة بين البدائل الثلاث (موافق، محايد، غير موافق) توزيعاً متوازناً نسبياً وذلك بتقدير متوسط وهذا ما يفسر على أن فكرة العمل كفريق واحد لدى أفراد عينة الدراسة لا تزال غير مفهومة نسبياً ولا يمارسونها بشكل منظم وفعال، ويتفق ترتيب هذه القيم الثلاث (العدل، القانون والنظام، فرق العمل) للدراسة الحالية مع الترتيب الذي توصلت إليه نتائج دراسة (عجال مسعودة 2010/2009) وذلك بمتوسط حسابي للقيم الثلاث على التوالي 3.5، 3.31، 3.23 و نتائج دراسة (قريشي نجاة 2006/ 2007) وذلك بخصوص ترتيب قيمة فرق العمل في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.65.

### 5-1-2 تحليل ومناقشة نتائج القضية الجوهرية الثانية (إدارة البيئة):

**الجدول رقم (15) :** يمثل الدرجة الكلية لممارسة إدارات المؤسسة لقيم إدارة البيئة. يتضمن أسلوب إدارة البيئة على ثلاث قيم معبره له وهي (الدفاع، التنافس، استغلال الفرص) وهي قيم مكملة لبعضها ومتناسقة، فالمنظمة الناجحة تحصل على المعلومات اللازمة من بيئتها لاتخاذ القرارات الصائبة وبالتالي عليها صياغة الإستراتيجية لتحمي مصالحها ويجب عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون منافسة وتستغل الفرص المتاحة لها .

متوسط كل قيمة	المتوسط الحسابي	انحراف معياري لكل قيمة	الانحراف المعياري	النسبة الكلية	التكرارات والنسب المئوية						قيم بعد إدارة البيئة	
					غير موافق	محايد	موافق	البند	موافق	غير موافق		
2.46	2.50	0.76	0.73	100%	14%	5	22%	8	64%	23	10	الدفاع
	2.42		0.80		20%	7	19%	7	61%	22	22	
1.96	1.92	0.87	0.80		36%	13	36%	13	28%	10	12	استغلال الفرص
	2.00		0.89		39%	14	22%	8	39%	14	24	
1.91	1.89	0.84	0.88		44%	16	22%	8	33%	12	11	التنافس
	1.94		0.86		39%	14	28%	10	33%	12	23	

المتوسط الحسابي العام لإدارة البيئة : 2.11

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة.

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بتحليل آراء ووجهات نظر الإطارات المسؤولة في المؤسسة نحو قيم إدارة البيئة وبعد التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة أن المتوسط الحسابي العام لقيم أسلوب إدارة البيئة قدر بـ 2.11 وذلك بتقدير متوسط، حيث جاءت قيمة الدفاع عن القرارات والمصالح الإدارية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.46 وانحراف معياري قدر بـ 0.76 وهذا يعني وجود ممارسة مرتفعة تقع في أعلى درجات الإيجابية متفقة في ذلك مع دراسة (عجال مسعودة 2010/2009) في ترتيب قيمة الدفاع في المرتبة الأولى ، وبالرجوع إلى العبارات التي تغطي هذه القيمة نجد العبارة رقم ( 10 ) والعبارة رقم ( 22 ) بمتوسط حسابي على التوالي 2.50 بتقدير عالي و 2.42 بتقدير مرتفع وانحراف معياري قدر بـ 0.73 و0.80 حيث كان الاتفاق على العبارة الأولى ( 10 ) من طرف المستجيبين بدرجة عالية وبنسبة موافقة 64 % والتي نصت على : " تدافع المؤسسة بقوة عن مصالحها"، وهذا ما يدل على أن مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - تعمل كل ما في وسعها لحماية مصالحها الخاصة والعامة والحفاظ على مكانتها في سوق الشغل، ثم تأتي في المرتبة الثانية قيمة استغلال الفرص بمتوسط حسابي 1.96 وذلك بتقدير متوسط وانحراف معياري 0.87 وذلك وفقا لاستجابات أفراد العينة نحو العبارة رقم ( 12 ) والتي تتضمن : " تنظر المؤسسة إلى الأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية " بنسبة 28 % موافقة على هذه العبارة و 36 % من نسبة الرفض وعدم الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره 1.92 وانحراف معياري قدر بـ 0.80

والعبارة رقم (24) بمتوسط حسابي قدره 2.00 وانحراف معياري قدره بـ 0.89 ودرجة موافقة بنسبة 39% حيث تدل هذه النتائج على أن المؤسسة لديها نوع من الجمود نسبيا في سياستها التي تتبناها وهذا ما جعلها لا تأخذ بشكل كبير الأفكار والمقترحات الجديدة التي قد تطور وتساعد في نجاحها، ثم تأتي قيمة التنافس في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي قدره 1.91 وانحراف معياري 0.84 ، أما فيما يخص العبارات التي تعبر عن هذه القيمة فقد تمثلت في العبارة رقم (11) والتي كانت درجة استجابات أفراد العينة عليها سلبية أكثر منها ايجابية وذلك بنسبة 33% للدرجات الإيجابية و 44% للدرجات السلبية وذلك بمتوسط حسابي قدره بـ 1.89 بدرجة متوسطة وانحراف معياري قدره 0.88، والعبارة رقم (23) والتي نصت على : " تؤمن هذه المؤسسة بشعار التنافس مع الأفضل" وذلك بمتوسط 1.94 بتقدير منخفض وانحراف معياري 0.86 حيث جاءت معظم استجابات أفراد العينة سلبية وذلك بعدم الموافقة على هذه العبارة وذلك بنسبة 39%، وترى الباحثة أن هذه الاستجابات مؤشر دال على عدم وجود تنافس ايجابي فعال وهذا ما قد يعيق تحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي تلاشي جودة المخرجات وضعف سمعة المؤسسة في سوق الشغل، وهذا ما تتفقان عليه كلا من دراسة (قريشي نجاة 2007/2006) بمتوسط حسابي 3.06 ودراسة (عجال مسعودة 2010/2009) بمتوسط حسابي قدره بـ 3.13 .

### 5 1 3 تحليل ومناقشة نتائج القضية الجوهرية الثالثة ( إدارة المهام ) :

يتضمن أسلوب إدارة المهام ثلاث قيم رئيسية وهي ( الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد) حيث نلاحظ أن كل قيمة تخدم القيمة الأخرى وتكملها، فالمنظمة من أجل تحقيق أهدافها يجب أن تكون فاعلة في التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية وذلك عن طريق تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية باستخدام أقل قدر ممكن من المصادر المالية المتوفرة وبهذا تكون قد حققت أهدافها بالشكل الصحيح و بكفاءة عالية وفيما يلي عرض لجدول يوضح درجة ممارسة قيم إدارة المهام داخل مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - .

**الجدول رقم ( 16 ) : يمثل الدرجة الكلية لممارسة إطارات المؤسسة لقيم إدارة المهام.**

قيم بعد إدارة المهام	النسبة الكلية	الانحراف المعياري لكل قيمة	الانحراف المعياري	التكرارات والنسب المئوية						النسبة الكلية	المتوسط الحسابي	متوسط كل قيمة
				موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق			
الكفاءة	100 %	0.85	0.88	7	19 %	11	31 %	18	50 %	5	2.19	2.09
			0.82	12	33 %	12	34 %	17	33 %			
الاقتصاد	100 %	0.90	0.94	5	14 %	15	42 %	16	44 %	6	2.03	1.97
			0.87	9	25 %	15	42 %	18	33 %			
الفعالية	100 %	0.87	0.95	4	11 %	16	44 %	16	45 %	4	2.00	1.93
			0.79	13	36 %	14	39 %	16	25 %			

**المتوسط الحسابي العام لإدارة المهام : 2.00**

المصدر : من إعداد الطالبة الباحثة.

يوضح الجدول رقم ( 16 ) درجة ممارسة إطارات مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - للقيم التنظيمية الخاصة بأسلوب إدارة المهام والتي تراوحت متوسطاتها ما بين ( 2.09 إلى 1.93 ) وانحراف معياري ما بين ( 0.90 إلى 0.85 )، وقد جاء المتوسط العام لإدارة المهام 2.00 وهذا ما يعني انقسام استجابات أفراد العينة بين درجة الموافقة و عدم الموافقة حول مدى توفر القيم المتعلقة بإدارة المهام، إلا أن نتائج الجدول تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن قيمة الكفاءة والتي تعبر عن مستوى الأداء المقبول والمسموح به في المؤسسة تأتي في المرتبة الأولى و بعد التحليل الإحصائي الكمي وجدنا أن المتوسط الحسابي لقيمة الكفاءة يقدر بـ 2.09 وهذا ما أكدته العبارة رقم (5) والعبارة رقم (17) والتي كانت متوسطاتها على التوالي ( 2.19 و 2.00 ) وانحرافها المعياري ( 0.88 ، 0.82 ) ونسبة الموافقة على تواجدها بـ ( 50 % ، 34 % ) بحيث نجد كلا العبارتين تعبر عن كيفية تسيير وتحكم الإدارة العليا في مواردها المالية من وجهة نظر إطارات المؤسسة، لتليها في المرتبة الثانية قيمة الاقتصاد وقد جاءت العبارة (6) لتعبر عن هذه القيمة من أسلوب إدارة المهام وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.03 وانحراف معياري قدر بـ 0.94 و العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي وانحراف معياري جاء على التوالي 1.92 و 0.8، وقد كانت معظم استجابات الباحثين في العبارة الأولى بالموافقة وذلك بنسبة 44 % أما استجابات العبارة الثانية لأفراد العينة فقد جاءت غالبيتها بعدم

الموافقة بشكل نسبي وذلك بنسبة 42% وهذا ما يدل على أن المنظمة لا تبني نظام فعال لرقابة التكاليف وعدم صرف أموال لا ضرورة لها و لا تستخدم مواردها الاقتصادية بالشكل الصحيح نسبيا وهذا ما تؤكدته العبارة رقم ( 18 ) والتي جاءت بالشكل التالي : " تستخدم الموارد المالية بحكمة في هذه المؤسسة " حيث جاء أكبر عدد من استجابات أفراد العينة عن مضمون هذه العبارة بالنفي وعدم الموافقة، وحسب النتائج المتحصل عليها ترى الباحثة وجوب الاهتمام بقيمة الموارد المالية في المؤسسة حيث لا يمكن أن تكون هناك جودة وفعالية ما لم يكن هناك ترشيد وحكمة في تسيير الموارد المالية، فكثيرا ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف والهدر المالي، كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا، لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة، ثم تأتي نهاية قيمة الفعالية في المرتبة الثالثة من قيم أسلوب إدارة المهام بالعبارتين الممثلتين لها رقم ( 4 ) و ( 16 ) وبمتوسط حسابي عام قدره 1.93 وانحراف معياري قدر بـ 0.87، ومن خلال نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري رأينا أن الإدارة العليا للمؤسسة من وجهة نظر إطاراتها لا تملك قدرة على تحقيق أهدافها وتحقيق درجة من التكيف مع البيئة الخارجية، وبالرجوع إلى ربط نتائج الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية نجد أن : كل من دراسة ( قريشي نجاة 2007/2006 ) و دراسة ( عجال مسعودة 2010/2009 ) تتفق في ترتيب القيم الخاصة بإدارة المهام والتي جاءت بالشكل التالي : (كفاءة، اقتصاد، فعالية )، غير أن نتائج دراسة ( خالد بن عبد الله حنيطة 2003 ) تختلف مع نتائج دراستنا الحالية حيث جاء ترتيب قيمه الخاصة بإدارة المهام كما يلي : (الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد ) وقد يعود هذا الاختلاف إلى طبيعة المجتمع المطبق عليه أو نمط القيادة السائد في المؤسسة .

#### 5-1-4 تحليل ومناقشة القضية الجوهرية الرابعة ( إدارة الإدارة ) :

ويتضمن بعد إدارة الإدارة ثلاث قيم كما هي موضحة في الجدول رقم (17) وهي ( القوة ، الصفة ، المكافأة ) حيث نلاحظ التكامل والترابط الوثيق بين هذه القيم، فبالقوة يتم دور الإدارة الناجحة في اتخاذ قراراتها من حيث توظيف نخبة مؤهلة لإدارة المؤسسة ولكي تتحقق أهداف المنظمة يجب الاهتمام بجوهر المؤسسة ألا وهو المورد البشري وذلك من خلال الاهتمام به وتشجيعه وتحفيزه للعطاء أكثر .

الجدول رقم ( 17 ) : يمثل الدرجة الكلية لممارسة إطارات المؤسسة لقيم إدارة الإدارة .

متوسط كل قيمة	المتوسط الحسابي	انحراف معياري لكل قيمة	الانحراف المعياري	النسبة الكلية	التكرارات والنسب المئوية						رقم البند	قيم بعد إدارة الإدارة	
					غير موافق	محايد	موافق	غير موافق	محايد	موافق			
2.19	2.28	0.83	0.84	%100	%25	9	%22	8	%53	19	1	القوة	
	2.11		0.82		%28	10	%33	12	%39	14	13		
2.06	2.06	0.87	0.92		%39	14	%17	6	%44	16	2	الصفوة	
	2.06		0.82		%31	11	%33	12	%36	13	14		
1.69	1.53	0.85	0.77		%64	23	%19	7	%17	6	3	المكافأة	
	1.86		0.93		%50	18	%14	5	%36	13	15		
<b>المتوسط الحسابي العام لإدارة الإدارة : 1.98</b>													

المصدر : من إعداد الطالبة الباحثة .

نلاحظ من خلال الجدول أن متوسطات قيم إدارة الإدارة امتدت ما بين 2.28 إلى 1.86، و انحراف معياري ما بين 0.93 إلى 0.77 وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في تصورات أفراد عينة الدراسة، كما يدل تحليل بيانات الدراسة أن درجة الموافقة على ممارسة قيم إدارة الإدارة لدى إطارات موظفي مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - متوسطة حيث تأتي قيمة القوة في المرتبة الأولى من القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة الإدارة بمتوسط حسابي قدره 2.19 وهذا يعني أن هناك آراء ايجابية نوعا ما على مستوى مفردات الدراسة نحو هذه القيمة بدرجة فوق المتوسط ، وتعود هذه النتيجة للعبارات الدالة على هذه القيمة بعبارات ( 1 ) و ( 3 ) على التوالي بمتوسط حسابي قدره 2.28 و 2.11 ودرجة موافقة عليها كانت على التوالي بنسبة ( %53 ، % 39 )، حيث تليها مباشرة قيمة الصفوة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.06 وهذا ما يدل على أن هناك آراء ايجابية على مستوى أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة وعليه فهي مقتربة من الدرجات الإيجابية أكثر منها السلبية وذلك بانحراف معياري قدره 0.87 وهو يرمز إلى تقارب وجهات نظر مفردات الدراسة وذلك لأنه أقل من 1، وتعود هذه النتيجة للعبارات المكونة لهذه القيمة وهي ( 2 ) و ( 14 ) بنفس قيمة المتوسط حسابي والذي يقدر على ب 2.06 وهذا إن دل على شيئا فإنه يدل على أنه يتم اختيار إطارات المؤسسة محل الدراسة

على أسس موضوعية حسب درجة المؤهل التي يتطلبه كل منصب، وأن المؤسسة محل الدراسة تعمل على إيجاد برامج جديّة لتنمية وتطوير إدارة الإدارة.

ثم تأتي نهاية في المرتبة الثالثة قيمة المكافأة والمتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة بمتوسط حسابي قدره 1.69 وانحراف معياري يقدر بـ 0.85 وهذا يعني أن هناك آراء قريبة من السلبية على مستوى أفراد عينة الدراسة نحو هذه القيمة بدرجة تقع في أقل درجات الإيجابية، وبالرجوع إلى عبارات الاستبانة نجد أن السبب يعود إلى اتفاق مفردات الدراسة حول العبارتين (3) و (15) بمتوسط قدره على التوالي 1.53 و 2.56 وهذا بدرجة معارضة وعدم اتفاق مع هاذين العبارتين بنسبة 64% و 50% وهذا ما يفسر على أن مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - لا تولي اهتماما كبيرا نحو تشجيع موظفيها وتحفيزهم عن طريق مكافئتهم وزيادة روح العمل لديهم . ( أنظر الملحق رقم 8 ) .

وبالرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة نجد أن نتائج الدراسة الحالية تتفق مع نتائج دراسة ( خالد بن عبد الله حنيطة 2003 ) حيث يشتركان في نفس ترتيب قيم أسلوب إدارة الإدارة وذلك بمتوسط حسابي على التوالي ( القوة 3.54، الصفة 2.99، المكافأة 2.70 ) و انحراف معياري كتالي ( القوة 0.64، الصفة 0.70، المكافأة 0.75 ) وقد بلغ المتوسط العام لبعد إدارة الإدارة بجميع قيمه الإدارية لدراستنا الحالية 1.98، كما أن أغلب عبارات أسلوب إدارة الإدارة جاءت بدرجة متوسطة نوعا ما.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الرئيسية للدراسة قد تحققت جزئيا، حيث تحقق الجزء الخاص بإدارة العلاقات وإدارة المهام ولم يتحقق الجزء الخاص ببعد إدارة البيئة وإدارة الإدارة، أما بالنسبة للقيم يمكننا القول أنه قد تحقق الجزء الخاص بـ القانون والنظام، الكفاءة ولم يتحقق الجزء الخاص بالقوة و الدفاع و العدل وهذا حسب الترتيب الوارد في الفرضية الرئيسية للدراسة، غير أنه يمكننا القول أن كل القيم الواردة في الفرضية بغض النظر عن ترتيبها قد تحققت كليا كونها السائدة في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة -، وبهذا نكون قد تحققنا من النصف الأول للفرضية الرئيسية للدراسة وذلك بخصوص القيم السائدة في المؤسسة، أما النصف الثاني والذي ينص على انعكاسها على مقاومة التغيير التنظيمي سوف نتحقق من صحته وذلك من خلال الإجابة على الفرضيات الجزئية للدراسة.

**5-2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى والقائلة :**

- مستوى مقاومة التغيير التنظيمي مرتفع لدى إطارات مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - TIFIB.

وقد اعتمدت الطالبة الباحثة في تفسير استجابات أفراد عينة الدراسة على قيمة المتوسط الحسابي من خلال المعيار المحدد في الجدول أدناه وذلك عند مناقشة نتائج الجداول الخاصة بمستوى مقاومة التغيير التنظيمي وتفسيرها وذلك كالتالي :

\* المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة - أصغر قيمة لفئات الإجابة ( 48 = 24 - 72 )

\* طول الفئة = المدى تقسيم عدد الفئات =  $16 = \frac{48}{3}$

وبناء على ما سبق يكون الحكم على النحو التالي :

**الجدول رقم ( 18 ) :** يوضح معيار الحكم على مستوى ممارسة مقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

طول الخلية	مستوى الموافقة
من 24 إلى 39	منخفضة
من 40 إلى 55	متوسطة
من 56 إلى 72	مرتفعة

المصدر : من إعداد الطالبة الباحثة.

**الجدول رقم ( 19 ) :** يبين قياس درجة ممارسة مقاومة التغيير التنظيمي لدى موظفي مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - .

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
مقاومة التغيير التنظيمي	46.81	8.85	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة الباحثة.

لوصف مستوى مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - لجأت الطالبة الباحثة لاستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما هو موضح في الجدول أعلاه ، حيث نلاحظ أن متوسط درجة ممارسة مقاومة التغيير التنظيمي قد بلغ 46.81 وذلك بانحراف معياري قدره 8.85 و هذا ما قد يدل على عدم تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة رغم اختلاف في استجاباتهم، ومقارنة مع المجال المحدد سابقا ( أنظر الجدول رقم 18 ) نجد أن مستوى الموافقة على وجود مقاومة للتغيير التنظيمي لدى الإطارات المسؤولة داخل المؤسسة محل الدراسة كانت متوسطة مما يعني رفض فرضية الدراسة أي أن مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى إطارات مؤسسة النسيج والتجهيز كانت متوسطة، وهذا ما تشترك فيه دراستنا الحالية مع دراسة ( شروق أحمد سالم أبو الغنم 2013 ) حيث توصلت نتائج دراستها إلى أن مستوى مقاومة التغيير التنظيمي في شركة الفوسفات الأردنية كان بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي قد بلغ 3.14. ( أنظر الملحق رقم 9 ) .

وبالرجوع إلى نتائج دراستنا الحالية تستنتج الباحثة وجود مقاومة لدى الإطارات المسؤولة بالمؤسسة تجاه عمليات التغيير وهو ما قد يعبر عن عدم قناعتهم بها، وعلى عدم رضاهم نسبيا للطريقة التي تُتخذ فيها القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي وهذا ما جاء في العبارة رقم 24 والتي نصت على : " أنا أثق في كل القرارات التي تتخذها الإدارة العليا " والعبارة رقم 19 والتي تتضمن : " أشعر بالرضا من عملية التغيير بالمؤسسة و أنفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعّمه " ( انظر الملحق رقم 5 ) ، قد يعود هذا لعدم مشاركتهم فيها أو لعدم شرح رؤسائهم للإيجابيات المتوقعة منها وأهدافها ، وهذا ما جاءت به العبارة رقم 6 والتي تنص على : " يشترك الموظفون بوضع برامج التغيير بدعم من الإدارة العليا " و العبارة رقم ( 12 ) والتي تضمنت : " تبرز المؤسسة الفوائد والايجابيات المتوقعة من عملية التغيير لموظفيها " و قد يعود هذا إلى خوفهم من فقدان رواتبهم أو وظائفهم في حد ذاتها وهذا ما جاء به مضمون كل من العبارة رقم (14) والتي نصت على " أشعر بالخوف من انخفاض الأجر نتيجة للتغيير " والعبارة رقم (7) والتي تعبر عن : " أنا ارفض فكرة تغيير وضعي الوظيفي الحالي " وهذا ما يبينه الملحق رقم 5 ، وللتقليل أو الحد من هذه الظاهرة التي قد تعيق أهداف المنظمة يجب على هذه الأخيرة التقرب من موظفيها والاستماع إليهم وذلك لمحاولة معرفة أسباب الرفض لعملية

التغيير وبالتالي معالجتها بتوضيح الأمر وتقديم معلومات حول التغيير وأهميته وضرورته داخل المؤسسة.

### 3-5 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية والتي تنص على :

- هناك انعكاس إيجابي لقيم إدارة الإدارة ( القوة، الصفوة، المكافأة ) على مقاومة التغيير التنظيمي.

اعتمدت الباحثة في تفسير قيمة قوة الارتباط واتجاهها لـ ( الانحدار الخطي البسيط ) عند مناقشة نتائج الجداول الخاصة بانعكاس القيم التنظيمية على مقاومة التغيير التنظيمي وتفسيرها من خلال الحكم على النحو التالي:

حيث : " ليس هناك اتفاق تام بين مستعملي الإحصاء في العلوم النفسية والتربوية و الاجتماعية على مستويات الحكم على قوة العلاقة، لكن ما هو متفق عليه هو أن العلاقة تكون تامة إذا كان معامل الارتباط يساوي ( 1 ) صحيح وتكون منعدمة إذا كان يساوي ( 0 ) وتكون متوسطة إذا كان مساويا لـ ( 0.50 ) ، فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من ( + 1 ) أو من ( -1 ) كلما كان الارتباط قويا، وكلما اقترب من ( 0 ) كلما كان الارتباط ضعيفا، والحقيقة هي أنه لا توجد حدود عامة لتفسير قيمة معامل الارتباط بين القيمتين ( 0 ) و ( + 1 ) أو بين ( 0 ) و ( -1 ) " وعلى أي حال يمكن الاسترشاد بالجدول التالي :

**الجدول رقم ( 20 ) : يوضح أنواع الارتباط واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.**

المعنى ( الحكم )	قيمة معامل الارتباط
ارتباط طردي تام	+1
ارتباط طردي قوي	من 0.70 إلى 0.99
ارتباط طردي متوسط	من 0.50 إلى 0.69
ارتباط طردي ضعيف	من 0.01 إلى 0.49
لا يوجد ارتباط	0

المصدر : ( بوعلاق ، 2009 ، ص 81 ) .

- وما قيل عن الارتباط الطردي ينطبق على الارتباط العكسي مع عكس الإشارة ( - ) .

الجدول رقم (21) : يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لا نعكاس قيم إدارة الإدارة على مقاومة التغيير التنظيمي.

معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة (f)	معامل الانحدار (bêta)	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.31	0.000	- 0.56	15.60	1.602	1	1.602	الانحدار
				0.103	34	3.489	الخطأ
					35	5.091	المجموع

\* مستوى الدلالة : (α = 0.05) المصدر : إعداد الباحثة باستخدام برنامج spss.20

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يبينه

الجدول أعلاه، حيث جاءت معادلة الانحدار كالتالي :  $\hat{Y} = a + b x$

\* وبالتطبيق العددي نجد :  $\hat{Y} = - 0.36 + 2.67 x$  ( أنظر الملحق رقم 10 ) ، حيث :

-  $\hat{Y}$  : هي الدرجة المتنبأ بها للفرد من خلال الدرجة التي تحصل عليها من المتغير X (المتنبأ منه).

- a : هي قيمة المتغير Y عندما يكون المتغير X يساوي صفر (الثابت).

- b : هي مقدار التغير في Y لكل وحدة زيادة أو نقصان في X (الانحدار).

وبالنظر إلى الجدول رقم ( 21 ) نلاحظ أن قيمة ( f ) المحسوبة قد بلغت ( 15.60 )

ومستوى الدلالة البالغ ( 0.000 ) وهذا يوجب قبول الفرضية البديلة و التي تنص على وجود

انعكاس إيجابي لقيم إدارة الإدارة على مقاومة التغيير التنظيمي .

أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (R<sup>2</sup>= 0.31) وهي محصورة بين  $0 \leq R^2 \leq 1$

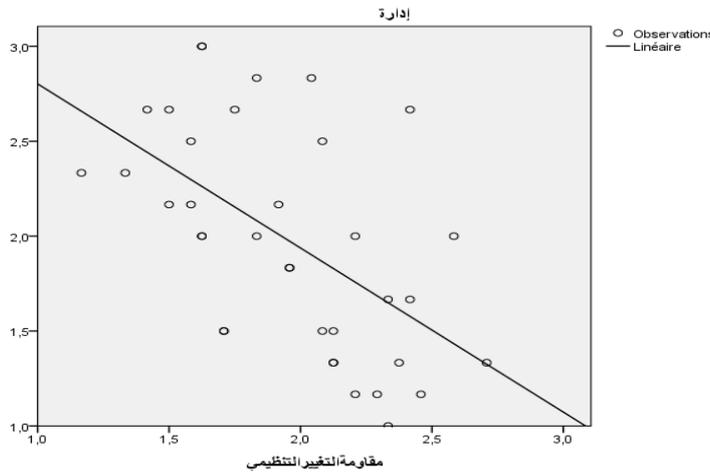
وبتالي هي قوة تفسيرية متوسطة مما يعني أن بعد المتغير المستقل ( قيم إدارة الإدارة )

استطاعت أن تفسر ما مقداره 31 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ( مقاومة

التغيير التنظيمي ) أما 69% المتبقية فتعزى إلى عوامل أخرى .

كما تشير قيمة معامل الانحدار  $\beta$  إلى أن اتجاه العلاقة بين بعد قيم إدارة الإدارة ومقاومة التغيير التنظيمي عكسية سالبة ( **Negative correlation** ) ومقدارها (  $- 0.56$  ) وهي علاقة متوسطة وهذا نسبةً إلى المجال المحدد في الجدول رقم (20)، وهذا ما يدل على أنه كلما تغير احد المتغيرين فإن الآخر يتبعه في الاتجاه المضاد و هذا إن دل على شيء فهو يدل على التأثير الواضح بين كلا المتغيرين بحيث كلما ارتفع المتغير الأول انخفض المتغير الثاني والعكس، والمنحنى البياني التالي يوضح شكل الانتشار و اتجاه خط الانحدار :

**الشكل رقم (14) :** يوضح شكل الانتشار و اتجاه خط الانحدار الخاص بارتباط قيم إدارة الإدارة ومقاومة التغيير التنظيمي.



المصدر : مخرجات spss.20

وبالتالي نجد أن نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط قد أثبتت لنا وجود الانعكاس بين متغيرات الدراسة، وفي الأخير لا يسعنا إلا القول أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت وبناء على هذا يمكننا القول : هناك انعكاس إيجابي لقيم إدارة الإدارة على مقاومة التغيير التنظيمي وذلك بدرجة متوسطة .

**استنتاج :** تستنتج الطالبة الباحثة مما سبق أن قيم إدارة الإدارة و المتمثلة في ( القوة، الصفوة، المكافأة ) تتعكس إيجابا على مقاومة التغيير التنظيمي وهذا ما يفسر على أن تواجد قيم إدارة الإدارة داخل مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - والتي جاءت درجة ممارستها داخل المؤسسة بمتوسط حسابي قدره 1.98 ( أنظر الجدول رقم 17 ) يسهم في خفض مستويات مقاومة التغيير التنظيمي بمعدلات متباينة، على اعتبار أن القيم التنظيمية هي أهم مكون لثقافة المؤسسة، فإذا

استعملت الإدارة العليا للمؤسسة قوتها وسلطتها في فرض احترامها على موظفيها بحيث تستطيع التأثير على سلوكياتهم وتوجيهها والعمل على اختيار أحسن الأفراد ذوي المؤهلات العلمية الجيدة من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، والأهم من هذا مراعاة العامل الإنساني لديهم والاهتمام بإشباع رغباتهم وحاجاتهم من خلال تشجيعهم وتحفيزهم على العمل سواء كان هذا مادياً أو معنوياً فتوقع الحصول على الحوافز يعتبر حافزاً قوياً لإثارة السلوك الوظيفي لدى الأفراد، وبالتالي نجد أن كل هذه المسؤوليات التي تقع على عاتق المنظمة لها الدور الكبير في توجيه سلوكيات الفرد نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وهنا بالضبط نلتصق أهمية تواجد هذه القيم في المنظمة وتأثيرها على سلوك الرفض وعدم الرضا تجاه عمليات التغيير التنظيمي .

#### 4-5 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة والتي تنص على :

**الجدول رقم ( 22 ) :** يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لانعكاس قيم إدارة المهام على مقاومة التغيير التنظيمي .

- هناك انعكاس إيجابي لقيم إدارة المهام ( الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد ) على مقاومة التغيير التنظيمي .

معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة (f)	معامل الانحدار (bêta)	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.38	0.000	- 0.61	21.13	1.952	1	1.952	الانحدار
				0.092	34	3.139	الخطأ
					35	5.091	المجموع

المصدر : إعداد الباحثة باستخدام برنامج spss.20

\* مستوى الدلالة : (  $\alpha = 0.05$  )

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يبينه الجدول

$$\hat{Y} = a + b x \quad \text{: حيث جاءت معادلة الانحدار كالتالي}$$

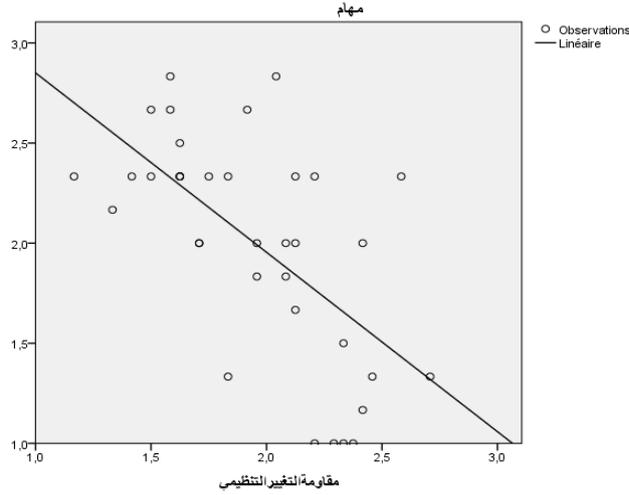
$$\hat{Y} = - 0.42 + 2.80 x \quad \text{: وبالتطبيق العددي نجد : ( أنظر الملحق رقم 11)}$$

وبالنظر إلى الجدول رقم (22) نلاحظ أن قيمة (f) المحسوبة قد بلغت (21.13) ومستوى الدلالة البالغ (0.000) وهذا يوجب قبول الفرضية البديلة و التي تنص على وجود انعكاس إيجابي لقيم إدارة المهام على مقاومة التغيير التنظيمي.

أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2 = 0.38$ ) وهي محصورة بين  $0 \leq R^2 \leq 1$  وبالتالي يمكن اعتبارها قوة تفسيرية متوسطة مما يعني أن بعد المتغير المستقل (قيم إدارة مهام) استطاعت أن تفسر ما مقداره 38% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (مقاومة التغيير التنظيمي) أما 62% المتبقية فتعزى إلى عوامل أخرى .

كما تشير قيمة معامل الانحدار  $\beta$  إلى أن اتجاه العلاقة بين بعد قيم إدارة المهام ومقاومة التغيير التنظيمي عكسية سالبة (**Negative correlation**) ومقدارها (-0.61) وهي علاقة متوسطة، وهذا ما يدل على أنه كلما تغير احد المتغيرين فإن الآخر يتبعه في الاتجاه المضاد و هذا إن دل على شيء فهو يدل على التأثير الواضح بين كلا المتغيرين بحيث كلما ارتفع المتغير الأول انخفض المتغير الثاني والعكس ، والمنحنى البياني التالي يوضح شكل الانتشار و اتجاه خط الانحدار :

**الشكل رقم (15)** : يوضح شكل الانتشار و اتجاه خط الانحدار الخاص بارتباط بين قيم إدارة المهام ومقاومة التغيير التنظيمي. ( أنظر الصفحة رقم 111 ) .



المصدر: مخرجات spss.20

وبالتالي نلاحظ أن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط تؤكد على وجود علاقة عكسية بين متغيرات الدراسة، وفي الأخير يتسنى لنا القول أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت وبناء على هذا يمكننا القول : هناك انعكاس إيجابي لقيم إدارة المهام على مقاومة التغيير التنظيمي وذلك بدرجة متوسطة .

**استنتاج :**

تستنتج الطالبة الباحثة مما سبق عرضه أن قيم إدارة المهام و المتمثلة في (الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد) والتي قدرت درجة ممارستها داخل المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي قد بلغ 2.00 وذلك بقيمة 1.93 لقيمة الفعالية و 2.09 لقيمة الكفاءة و 1.97 ( أنظر الجدول رقم 16 ) لها الدور الكبير في التأثير على توجيه سلوك الأفراد بما يخدم المصالح المشتركة للمنظمة، وبالتالي المنظمة الفاعلة في اتخاذ قراراتها وممارسة نشاطاتها بالشكل الصحيح والحكيمة في استغلال مواردها المالية فيما يخدم المصلحة العامة للمنظمة والتي جاءت في العبارة رقم ( 6 و 18 ) وذلك بمتوسط حسابي قد بلغ 2.03 للعبارة 6 و 1.92 للعبارة 18 (أنظر الجدول رقم 16 ) ، بإمكانها كسب ثقة موظفيها و توجيه سلوكياتهم حسب رغبتها وبالتالي تقنعهم بقراراتها دون أن يكون هناك أية رفض أو معارضة على ما تصدر من خطط وإستراتيجيات تغيير جديدة وهذا ما ينعكس على رضاهم وتقبلهم لأية مستجدات في العمل .

**5-5 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة والتي تنص على :**

هناك انعكاس إيجابي لقيم إدارة العلاقات ( العدل، فرق العمل، القانون والنظام ) على مقاومة التغيير التنظيمي .

**الجدول رقم (23) :** يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لا نعكاس قيم إدارة العلاقات على مقاومة التغيير التنظيمي.

معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة (f)	معامل الانحدار (bêta)	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.51	0.000	- 0.72	36.68	2.642	1	2.642	الانحدار
				0.072	34	2.449	الخطأ
					35	5.091	المجموع

\* مستوى الدلالة : (α = 0.05) المصدر : إعداد الباحثة باستخدام برنامج spss.20

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يبينه الجدول

أعلاه، حيث جاءت معادلة الانحدار كالتالي :  $\hat{Y} = a + b x$

\* وبالتطبيق العددي نجد :  $\hat{Y} = - 0.42 + 2.87 x$  . ( أنظر الملحق رقم 12 ) .

وبالنظر إلى الجدول رقم ( 23 ) نلاحظ أن قيمة (f) المحسوبة قد بلغت ( 36.68 )

ومستوى الدلالة البالغ ( 0.000 ) وهذا يوجب قبول الفرضية البديلة و التي تنص على وجود انعكاس إيجابي لقيم إدارة العلاقات على مقاومة التغيير التنظيمي.

أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (  $R^2 = 0.51$  ) وهي تعتبر قيمة محصورة بين

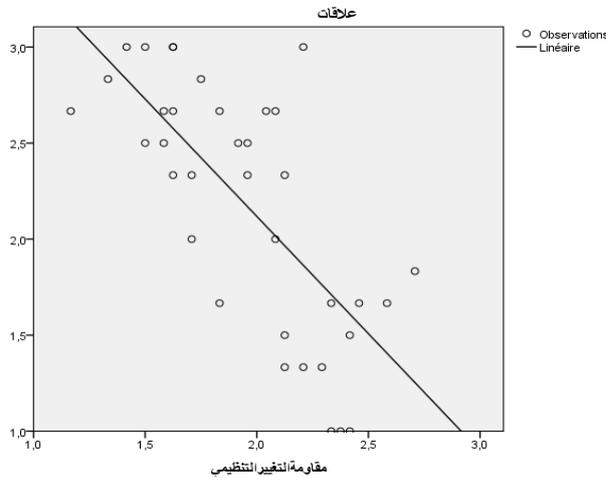
$0 \leq R^2 \leq 1$  وبالتالي هي قوة تفسيرية عالية مما يعني أن بعد المتغير المستقل (قيم إدارة

العلاقات) استطاعت أن تفسر ما مقداره 51 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع

( مقاومة التغيير التنظيمي ) أما 49% المتبقية فتعزى إلى عوامل أخرى .

كما تشير قيمة معامل الانحدار  $\beta$  إلى أن اتجاه العلاقة بين بعد قيم إدارة العلاقات ومقاومة التغيير التنظيمي عكسية سالبة (**Negative correlation**) ومقدارها (-0.72) وهي علاقة قوية، وهذا ما يدل على أنه كلما تغير احد المتغيرين فإن الآخر يتبعه في الاتجاه المضاد وبقوة و هذا ما يفسر التأثير الواضح بين كلا المتغيرين بحيث كلما ارتفع المتغير الأول انخفض المتغير الثاني والعكس، والمنحنى البياني التالي يوضح شكل الانتشار و اتجاه خط الانحدار :

**الشكل رقم (16)** : يوضح شكل الانتشار و اتجاه خط الانحدار الخاص بارتباط بين قيم إدارة العلاقات ومقاومة التغيير التنظيمي.



المصدر: مخرجات spss.20

وبالتالي نجد أن نتائج معامل الانحدار قد أثبتت لنا وجود الانعكاس بين متغيرات الدراسة، وفي الأخير لا يسعنا إلا القول أن الفرضية الجزئية الرابعة قد تحققت وبناء على هذا يمكننا القول أن : هناك انعكاس إيجابي لقيم إدارة العلاقات على مقاومة التغيير التنظيمي وذلك بدرجة قوية.

**استنتاج** : مما سبق تحليله ومناقشته نستنتج أن قيم إدارة العلاقات و المتمثلة في ( العدل، فرق العمل، القانون والنظام ) لها انعكاس إيجابي كبير على مقاومة التغيير التنظيمي وهذا يعزى إلى مستوى ممارستها في المنظمة كونها القيم السائدة فيها والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره 2.18 ( أنظر الجدول رقم 14).

وبالرجوع إلى القيم الممثلة لهذا البعد يمكننا تفسير الانعكاس على أساس كيفية ممارسة هذه القيم داخل المنظمة وبالتالي نجد : أن إعطاء حقوق العاملين على أساس المساواة والنزاهة والإحساس بجو العدالة التنظيمية يخلق لدى الموظفين نوع من الإحساس بالانتماء إلى الأسرة التنظيمية، وهذا ما جاء في العبارة رقم ( 7 و 9 ) والتي تعبر كل منها عن مدى تواجد قيمة العدل داخل المؤسسة والتي قد جاءت بمتوسط حسابي قدره 2.25 ( أنظر الجدول رقم 14 )، والعمل كفريق واحد لتتحد جهودهم مما يحقق مكاسب لكل الأطراف بشكل متساوي وذلك من خلال القوانين المسطرة في المنظمة والتي تعمل على تنظيم العلاقة بين الموظفين ورؤسائهم ، ويتالي نجد هنا نوع من الاشتراك والمشاركة والاتحاد والتعاون فيما بينهم مما يخلق نوع من الثقة المتبادلة ويتالي لن يعمل أي طرف على معارضة الطرف الآخر في أي نوع من القرارات وخاصة المتعلقة ( بالتغيير التنظيمي ) وذلك لأن المصلحة مشتركة فيما بينهم .

#### 5-6 عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة والتي تنص على:

- هناك انعكاس إيجابي لقيم إدارة البيئة ( الدفاع، استغلال الفرص، التنافس ) على مقاومة التغيير التنظيمي.

**الجدول رقم ( 24 )** : يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لا نعكاس قيم إدارة البيئة على مقاومة التغيير التنظيمي .

معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة (f)	معامل الانحدار (bêta)	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.57	0.000	- 0.76	46.56	2.942	1	2.942	الانحدار
				0.063	34	2.148	الخطأ
					35	5.091	المجموع

\* مستوى الدلالة : (  $\alpha = 0.05$  ) المصدر : إعداد الباحثة باستخدام برنامج spss.20

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يبينه الجدول أعلاه

حيث جاءت معادلة الانحدار كالتالي :  $\hat{Y} = a + b x$

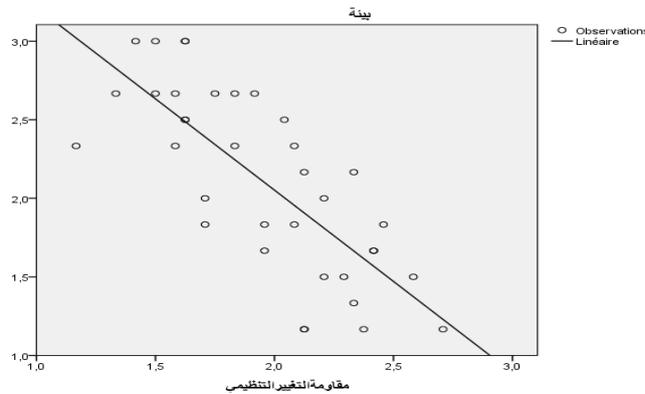
\* وبالتطبيق العددي نجد :  $\hat{Y} = - 0.49 + 2.99 x$  (أنظر الملحق رقم 13) .

وبالنظر إلى الجدول رقم (24) نلاحظ أن قيمة (f) المحسوبة قد بلغت (46.56) ومستوى الدلالة البالغ (0.000) وهذا يوجب قبول الفرضية البديلة و التي تنص على وجود انعكاس إيجابي لقيم إدارة البيئة على مقاومة التغيير التنظيمي.

أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (  $R^2 = 0.57$  ) وهي قيمة جاءت ضمن المجال المحصورة بين  $0 \leq R^2 \leq 1$  وبالتالي هي قوة تفسيرية عالية مما يعني أن بعد المتغير المستقل (قيم إدارة بيئة) استطاعت أن تفسر ما مقداره 57 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ( مقاومة التغيير التنظيمي ) أما 33% المتبقية فتعزى إلى عوامل أخرى .

كما تشير قيمة معامل الانحدار  $\beta$  إلى أن اتجاه العلاقة بين بعد قيم إدارة البيئة ومقاومة التغيير التنظيمي عكسية سالبة ( **Negative correlation** ) ومقدارها ( - 0.72 ) وهي علاقة قوية، وهذا ما يدل على أنه كلما تغير احد المتغيرين فإن الآخر يتبعه في الاتجاه المضاد و هذا ما يؤكد على التأثير البارز بين كلا المتغيرين بحيث كلما ارتفع المتغير الأول انخفض المتغير الثاني والعكس، والمنحنى البياني التالي يوضح شكل الانتشار و اتجاه خط الانحدار :

**الشكل رقم (17) :** يوضح شكل الانتشار و اتجاه خط الانحدار. الخاص بارتباط بين قيم إدارة البيئة ومقاومة التغيير التنظيمي.



المصدر : مخرجات spss.20

وبالتالي نلاحظ أن نتائج معامل الانحدار المتوصل إليها تؤكد على وجود انعكاس بين متغيرات الدراسة، وفي الأخير يمكننا القول أن الفرضية الجزئية الخامسة قد تحققت وبناء على هذا يمكننا القول : هناك انعكاس إيجابي لقيم إدارة البيئة على مقاومة التغيير التنظيمي وذلك بدرجة قوية .

### استنتاج :

ومن أجل بلورة ما تم تحليله ومناقشته في عباراتٍ تشرح وتبين أكثر مدى انعكاس قيم إدارة البيئة ( الدفاع، التنافس، استغلال الفرص ) على مقاومة التغيير التنظيمي، وجدت الباحثة أن أي تنظيم قد يواجه مجموعة من التهديدات الداخلية والخارجية وهذا ما قد يتطلب وضع خطط دفاعية تساعد على البقاء والاستمرار، فالتهديدات الخارجية متمثلة في التنافس أما التهديدات الداخلية والتي تمثل لب دراستنا فقد تتمثل في عدم قدرة المنظمة على تسيير و السيطرة والتحكم في موظفيها وبالتالي تلجأ هنا إلى محاولة فرض قوتها من خلال إصدار أوامر و إرضائهم على تطبيقها دون اعتراض، لكن حسب رأي الباحثة هذا ليس بالحل الأمثل لتوجيه سلوكهم حسب ما يخدم مصالحها، وبالتالي يجدر بالمؤسسة أن تولي اهتماما أكبر لترسيخ قيم المنافسة الفعالة بين موظفيها والدفاع عن المصالح المشتركة واستغلال الفرص أحسن استغلال حتى يتسنى لها تحقيق الأهداف التنظيمية، ومن هنا يمكننا التأكيد على أن مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - وحسب النتائج الكمية المتوصل إليها، إذا بادرت بالقيام بجلة المسؤوليات التي تم ذكرها سابقا، لن تتعرض إلى أية مقاومة ورفض لعمليات التغيير الجديدة التي قد تتبناها المؤسسة من أجل التطوير والنمو .

\* وبهذا يمكننا القول أنه قد تم التحقق من صحة النصف الثاني للتساؤل الرئيسي للدراسة وهذا ما يأخذنا للقول : على أنه هناك انعكاس إيجابي للقيم التنظيمية والخاصة بالأساليب الإدارية الأربعة ( إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة ) على مقاومة التغيير التنظيمي.

الاستنتاج العام للدراسة :

يتبين لنا من خلال عرض ومناقشة النتائج العامة للدراسة أنها توصلت إلى نتائج هامة ومنطقية - حسب رأي الطالبة الباحثة - فيما يتعلق بانعكاس القيم التنظيمية على مقاومة التغيير التنظيمي والقيم السائدة في المؤسسة محل الدراسة ومستوى مقاومة التغيير التنظيمي، حيث :

- \* كشفت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد عينة الدراسة كبار في السن ( 40 سنة فأكثر ) وهذا ما توضحه النتائج المبينة في الجدول رقم ( 6 ) وقد يعزى هذا إلى إحساسهم بالانتماء تجاه مؤسستهم أو رضاهم في عملهم واستقرارهم مهنياً.
- \* كما كشفت هذه الدراسة إلى أن 47 % من مجتمع الدراسة مؤهل بدرجة علمية جيدة وهذا ما يدل على قدرتهم على القيام بأعمالهم لفعالية كفاءة عالية.
- \* جاء ترتيب أبعاد القيم التنظيمية الأربعة حسب درجة ممارسة كل بعد في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - TIFIB وذلك حسب ما أكدته استجابات أفراد عينة الدراسة بالشكل التالي : إدارة العلاقات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.18 تليها إدارة البيئة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.11 ثم إدارة المهام في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.00 ثم نهاية إدارة الإدارة في المرتبة الرابعة والأخيرة وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 1.98.
- \* كما بينت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد عينة الدراسة ترى أن ترتيب القيم التنظيمية ضمن كل بعد كما يلي : ( إدارة العلاقات : العدل، القانون والنظام، فرق العمل )، ( إدارة البيئة : الدفاع، استغلال الفرص، التنافس )، ( إدارة المهام : الكفاءة، الاقتصاد، الفعالية )، ( إدارة الإدارة : القوة، الصفة، المكافأة ) .
- \* كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مقاومة التغيير التنظيمي لدى إطارات مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - TIFIB جاءت بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي قدره 46.81 وانحراف معياري بلغ 8.85 .
- \* كما أوضحت نتائج الدراسة أن :

- هناك انعكاس إيجابي لقيم إدارة الإدارة ( القوة، الصفة، المكافأة ) على مقاومة التغيير التنظيمي وذلك بدرجة متوسطة، حيث استطاعت قيم إدارة الإدارة أن تفسر ما مقداره 31% من التغيرات الحاصلة على مقاومة التغيير التنظيمي .
- أن هناك انعكاس إيجابي لقيم إدارة المهام (الفعالية، الاقتصاد، الكفاءة ) على مقاومة التغيير التنظيمي وذلك بدرجة متوسطة، حيث استطاعت قيم إدارة المهام أن تفسر ما مقداره 38% من التغيرات الحاصلة على مقاومة التغيير التنظيمي .
- أن هناك انعكاس إيجابي لقيم إدارة العلاقات ( العدل، القانون والنظام، فرق العمل ) على مقاومة التغيير التنظيمي وذلك بدرجة قوية، حيث استطاعت قيم إدارة العلاقات أن تفسر ما مقداره 51% من التغيرات الحاصلة على مقاومة التغيير التنظيمي .
- أن هناك انعكاس إيجابي لقيم إدارة البيئة ( الدفاع ، استغلال الفرص ، التنافس ) على مقاومة التغيير التنظيمي وذلك بدرجة قوية، حيث استطاعت قيم إدارة البيئة أن تفسر ما مقداره 57% من التغيرات الحاصلة على مقاومة التغيير التنظيمي .

#### توصيات و آفاق مستقبلية :

- \* ضرورة اهتمام القيادات الإدارية العليا في المؤسسات الاقتصادية بترسيخ أبعاد القيم التنظيمية من خلال عقد الندوات واجتماعات وتقديم نماذج سلوكية حسنة من قبل الرؤساء حتى يُفندَى بها، والعمل على تشجيع القيم الفعالة في المؤسسة والتخلص من القيم الفاسدة .
- \* على المديرين أن يناضلوا من أجل تبني نظام القيم الذي يعزز النجاح والبقاء واستمرار المنظمة.
- \* أن تعمل المنظمات جاهدة على فهم سلوك الفرد داخل المنظمة والاهتمام بالجانب الإنساني لديهم ومراعاة حاجاته النفسية والاجتماعية والأخذ بعين الاعتبار آرائهم ووجهات نظرهم قبل الأخذ والعمل على أية قرارات لكي لا يقابلوا بالرفض والمعارضة .
- \* ضرورة إجراء دراسات مستقبلية في مجال القيم التنظيمية وربطها بمتغيرات أخرى مثل : ( التحفيز، الدافعية، اتخاذ القرار .... الخ ).
- \* ضرورة تقديم جميع المعلومات عن التغيير التنظيمي عن طريق فتح باب النقاش والمشاركة بإعطاء شرح مفصل عن مستجدات العمل.
- \* مناقشة جميع الأفكار والمخاوف الخاصة بالتغيير التنظيمي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

1 - المصادر :

- القرآن الكريم : ( سورة الأنفال: الآية 53، سورة الرعد: الآية 11، سورة الروم: الآية 30، سورة النساء: الآية 119 ).

- تفسير القرآن : جلال الدين محمد بن أحمد المحلي ، جلال الدين عبد الرحمن بن أبي بكر السيوطي . (ب س ن). القرآن الكريم تفسير الإمامين الجليلين ج 1. بن عكنون. الجزائر : شركة شهاب للنشر والتوزيع .

2 - قائمة الكتب :

1. إبراهيم، مروان عبد المجيد . ( 2000 ). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية عمان. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
2. إبراهيم مصطفى و أحمد عبد القادر و أحمد حسن الزيات و محمد علي النجار. ( 1998 ). المعجم الوسيط . القاهرة : المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع.
3. أبو النصر، مدحت محمد. ( 2007 ). إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة. القاهرة. مصر. مجموعة النيل العربية.
4. أبو النيل، محمود السيد. ( 2005 ). علم النفس الصناعي والتنظيمي عربيا وعالميا. القاهرة : دار الفكر العربي.
5. أبو جادو ، صالح محمد. ( 2010 ). سيكولوجية التنشئة الاجتماعية . ط7. عمان . الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع.

6. أحمد خطيب، عادل سالم معاينة .( 2009 ). الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. عمان. الأردن : جدارا للنشر والتوزيع.
7. معمريّة، بشير.( 2007 ). القياس النفسي وتصميم أدواته للطلاب الباحثين في علم النفس والتربية. ط 2. جامعة الحاج لخضر باتنة : منشورات الحبر.
8. بوعلاق، محمد. ( 2009 ). الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والاجتماعية والتربوية. الجزائر : دار الأمل للنشر والتوزيع.
9. بوفلجة، غيات. ( 1996 ). علم النفس التنظيمي . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
10. جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي. ( 2006 ). مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي. ط2. جامعة منتوري قسنطينة : مخبر التطبيقات النفسية والتربوية .
11. جبر سعيد، سعاد. ( 2008 ). القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني. عمان. الأردن : دار جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
12. حجاب، محمد منير. ( 2000 ). الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية . ط3. القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع.
13. حريم، حسين. ( 2009 ). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط 3. عمان : دار حامد للنشر.
14. حسن محمد أحمد، محمد مختار .( 2014 ). إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات. القاهرة. مصر : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
15. خضير الكبيسي، عامر. ( ب س ن ). إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر. ( ب ب ن ) : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
16. خضير كاضم، حمود . ( 2002 ). السلوك التنظيمي. عمان. الأردن : دار الصفاء للنشر والتوزيع.
17. خضير كاضم حمود الفريجات ، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي. ( 2009 ). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. الأردن : إثراء للنشر والتوزيع.

18. ديف فرانسيس و مايك وودكوك. ( 1990 ). القيم التنظيمية. ( ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان ) .
19. سلامة، عبد الحافظ. ( 2007 ). علم النفس الاجتماعي . عمان. الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
20. سينتيا اسكوت، دينيس تي جافل . إدارة التغيير الشخصي . (ترجمة عادل منصور). الرياض : دار المعرفة للتنمية البشرية.
21. عاطف، زاهر عبد الرحيم. (2009) . الهيكل التنظيمي للمنظمة. الهندرة : دار الراية للنشر والتوزيع .
22. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام . ( 2011 ). السلوك التنظيمي في المنظمات. عمان. الأردن : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
23. عطية، ماجدة. ( 2003 ). سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة . عمان. الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع.
24. عقلة مجلي الخزاعلة، عبد الله . ( 2008 ). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية. عمان. الأردن : دار حامد للنشر والتوزيع.
25. العميان، محمد سليمان. ( 2005 ). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط 3 الأردن : دار وائل للنشر.
26. قاسيمي، ناصر. ( 2011 ). دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل . ( ب ب ن ) . ديوان المطبوعات الجامعية.
27. كامل، محمد المغربي. ( 1994 ). السلوك التنظيمي وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. ط 2. الأردن : دار الفكر العربي.
28. مجدى أحمد، محمد عبد الله. ( 2006 ). السلوك الاجتماعي ودينامياته محاولة تفسيرية. الإسكندرية. مصر : دار المعرفة الجامعية.
29. محمد إسماعيل ، بلال . ( 2008 ). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق . الإسكندرية. مصر : دار الجامعة الجديدة.

30. محمد عبيدات وآخرون . ( 1999 ) . منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. ط 2. عمان : دار وائل للنشر.
31. المعاينة، خليل عبد الرحمان. ( 2000 ) . علم النفس الاجتماعي . عمان. الأردن : دار الفكر للطباعة والنشر.
32. ملحم، سامي محمد. ( 2000 ) . مناهج البحث في التربية وعلم النفس . عمان. الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
33. منصور محمد، إسماعيل العريقي. ( 2013 ) . السلوك التنظيمي . ط2. صنعاء : دار الكتاب الجامعي.
34. النجار، فريد. ( 2007 ) . التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية. الإسكندرية.
35. يوسف العتوم، عدنان. ( 2009 ) . علم النفس الاجتماعي. عمان : إثراء للنشر.

### 3- قائمة المذكرات والأطروحات :

36. حنيطة، خالد بن عبد الله . إشراف د. هاني يوسف خاشقجي. ( 2003 ) . القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء : مذكرة ماجستير منشورة، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
37. شداد بن عبد الهادي ، العنبيي. إشراف د. تحسين أحمد الطراونة. ( 2011 ) . دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض : مذكرة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
38. أحمد سالم أبو الغنم، شروق. إشراف د. علي عباس. ( 2013 ) . أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال : مذكرة ماجستير منشورة، إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط.
39. ضياف، زين الدين . إشراف أ. د بوكيا الهاشمي. ( 2006/2005 ) . السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي : أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيمي منشورة، جامعة منتوري قسنطينة .

40. عجال، مسعودة. إشراف أ. د تاويريت نور الدين. ( 2009 / 2010 ). القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي : مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة محمد خيضر بسكرة.

41. قريشي، نجاة. إشراف د. برقوق عبد الرحمان. ( 2006 / 2007 ). القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم : مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - .

42. بني ضامن العنزي، مبارك. ( 2004 ). التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين : مذكرة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

#### 4- قائمة المجالات والملتقيات :

43. برياوي كمال. ( 2013 ). دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي . اماراباك. مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مج 4. العدد 10. ص 84.

44. جمال بن زروق . ( 2010 ). التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه. مجلة جامعة دمشق، مج 26. العدد 1+ 2. ص ص 408،409.

45. داوي الشيخ، شتاتحة عائشة، ( 2010 )، مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة. ص 4.

46. مخلوفي عبد السلام، شريف مسعودة، ( 2011 )، التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات الحتمية ، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة. ص 8.

#### 5- قائمة المراجع الأجنبية :

47.C. Vogds , Jean .( 2011 ). **perceptions of organizational values and culture at various levels of an organization** . A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Science Degree in Training and Development .The Graduate College.University of Wisconsin-StoutJuly.

- 48.S.Cohen , Dan .( 2005 ). **the heart of change field guide . tools and tactics for leading change in your organization** .with A foreward by Johen P - Kotter . Boston . Massachusetts : harvard business school Press.
- 49.Vande, velde.(2000).**Résistance au changement – Changement organisationnel - Acteurs - Etude de cas dans ots** . Belgique . Los Angeles :Université Catholique de Louvain. IAG.

## خاتمة

يعتبر موضوع القيم التنظيمية ومقاومة التغيير التنظيمي من المواضيع الحساسة التي قد يصعب على الباحث دراستها ، والتي تتحدد على ضوءها الصورة النموذجية للم  
 الاقتصادية الإنتاجية " مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - TIFIB " ، في خضم المتغيرات البيئية المؤثرة على كون الم  
 منظمة نظاماً اجتماعياً، فحده المنافسة التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية في القرن الواحد والعشرين جعلتها تتجاهل القيم التنظيمية في نشاطاتها الاقتصادية في كثير من الأحيان ، سواء على الصعيد الخارجي أو الداخلي للتنظيم .

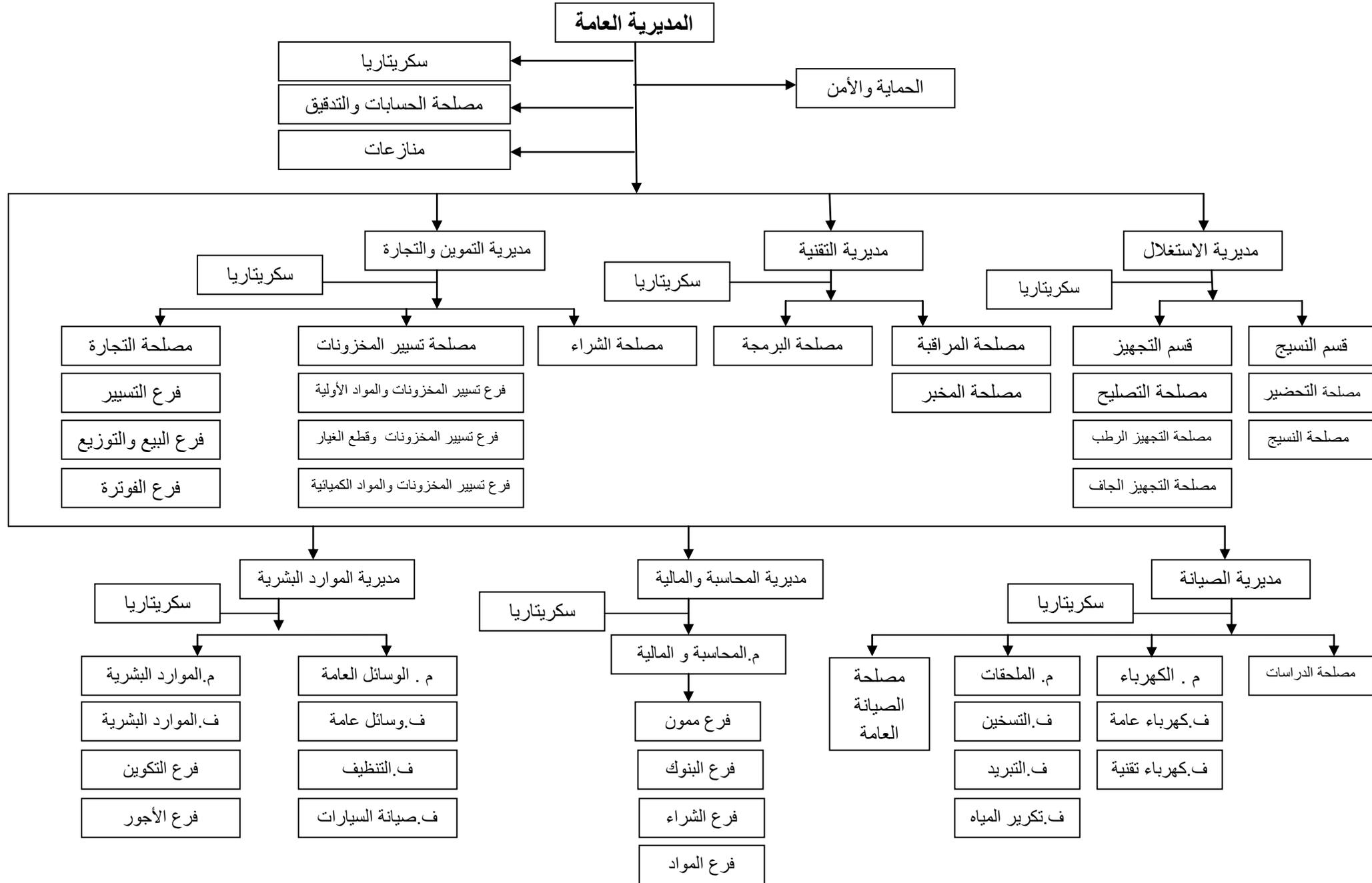
فخارجياً تقدم الم منظمة للمجتمع منتجات يجب أن تلبى احتياجات ورغبات أفرادها ، في إطار القيم الإنسانية التي تحكمهم، وهو الأمر الذي يجعلها تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية، وقواعد التنمية المستدامة للبيئة . وداخلياً تحتاج الم منظمة لتحقيق أهدافها إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، وهو الأمر الذي يلزم المؤسسة بأن تعطي لتعاملها مع العاملين بُعداً أخلاقياً، ففي سبيل تحقيق الجودة الشاملة وكسب ميزة تنافسية في سوق شغل ، يجب أن تلتزم المؤسسة بتنمية وترسيخ بعض القيم الهامة لدى أفراد العاملين لديها وخاصة القيم المتعلقة بالأساليب الإدارية الأربعة ( إدارة الإدارة ، إدارة المهام ، إدارة العلاقات ، إدارة البيئة ) .

وعليه فقد حاولت هذه الدراسة أن تبين الانعكاس واستنتاج الدور والأثر الإيجابي الذي تُحدثه القيم التنظيمية الموجهة أخلاقياً في الخفض والتقليل من مستوى مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الإنتاجية الاقتصادية، وذلك من خلال تشكيل نظام متكامل من القيم والمعايير والحقائق الثابتة من جهة ، والخبرات والمهارات والمعارف الإنسانية المتغيرة والمتطورة من جهة أخرى، بغية الوصول إلى درجات متقدمة من الكمال في بلوغ المنظمة لأهدافها المسطرة.

فالانعكاس الإيجابي للقيم التنظيمية يُسهم بدرجات متباينة في خفض مستوى مقاومة التغيير التنظيمي وهذا ما أثبتته نتائج دراستنا ، وبالتالي القيم التنظيمية تعتبر وسيلة فعّالة في تحقيق أهداف المنظمة، ومنحها القدرة التنافسية اللازمة للتطور والاستمرار لأطول فترة ممكنة من خلال دورها الفعال في ترسيخ هذه القيم .

لذلك يجب أن لا تسعى الإدارة العليا للمنظمة فقط إلى تنمية وتطوير استراتيجيات وأساليب عمل جديدة وما يتبعه من أساليب إدارية لتحقيق إنتاجية أفضل ، بل يجب أن تسعى أيضاً إلى تنمية وزرع القيم التنظيمية لدى موظفيها كونها المكون الأساسي لتوجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة، تستطيع أن تؤثر على سلوكيات مواردها البشرية وادائها، بما يخدم أهداف المؤسسة وتطلعاتها، لما للقيم التنظيمية من أثر فعّال في تشكيل سلوكيات الموارد البشرية وعاداتها واتجاهاتها، بما ينعكس إيجابياً على رضا الأفراد على القرارات التي تصدرها المنظمة وبالتالي الأخذ والعمل بها .

الملاحق





## الملحق رقم : - ( 3 ) - يبين الاستبيان في صورته الأولية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

أخي الكريم - أختي الكريم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد :

يسرني أن أقدم لكم هذه الاستبانة والتي صممت للحصول على بعض البيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي، والذي نقوم بإعداده استكمالاً للحصول على متطلبات درجة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم، بعنوان ( القيم التنظيمية وانعكاساتها على مقاومة التغيير التنظيمي ) .

وقد أعد هذا الاستبيان للتعرف على وجهة نظركم والتوصل إلى مقترحات وحلول مناسبة تسهم في التعرف على القيم التنظيمية الموجودة وكذلك انعكاساتها على مقاومة التغيير التنظيمي، مع العلم بأن جميع إجاباتكم ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية .

أمل التكرم بإعطاء هذه الاستبانة جزء من وقتك وقراءة كل عبارة من العبارات التي تتضمنها ، ووضع علامة ( x ) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيك ، مع التكرم بعدم ترك عبارة دون إجابة أو وضع أكثر من علامة على الإجابة .

مع الشكر والامتنان على حسن استجابتكم وتعاونكم و تقدير على ما تبذلونه من وقت وجهد في تعبئة هذه الاستبانة .

وقبل قراءة المقياس أرجو تثبيت المعلومات الشخصية التالية:

- \* الجنس : ذكر  أنثى
- \* السن : أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 40  40 سنة فأكثر
- \* المؤهل العلمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- \* الخبرة في العمل الحالي : من 0 إلى 10 سنوات  من 11 سنة إلى 20  من 21 إلى 30 سنة  30 سنة فأكثر

السنة الجامعية: 2015/ 2016

# محور القيم التنظيمية

غير موافق	محايد	موافق	العبارات	قيم كل بعد	الرقم	البعد
			تتميز إدارة المنظمة بالقوة في فرض احترامها على الجميع	القوة	1	إدارة الإدارة
			تتميز إدارات المنظمة المسؤولة بقدرة التأثير على الأفراد		2	
			تبدل الإدارة جهود ملحوظة لتعيين أضل المرشحين في المناصب الإدارية	الصفوة	3	
			تجرى المفاضلة بين المتقدمين للتوظيف على أسس موضوعية تستند إلى الكفاءة في مجال الاختصاص		4	
			تكافئ المنظمة الأفراد الذين يساهمون في نجاحها فقط	المكافأة	5	
			يعتمد نظام الترقية في المنظمة على الأداء المتميز		6	
			عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة يأخذ بعين الاعتبار آراء واقتراحات العمال	الفعالية	7	إدارة المهام
			القرارات التي تتخذها إدارة المنظمة لها دور كبير في نجاحها		8	
			معايير الأداء المتدنية لا يسمح بها في هذه المنظمة	الكفاءة	9	
			الاقتناع بالعمل واضح في جميع مستويات المنظمة		10	
			يتجنب المسؤولون بالمنظمة صرف أموال لا ضرورة لها	الاقتصاد	11	
			تستخدم الموارد المالية بحكمة في هذه المنظمة		12	
			يمنح الموظفون فرص متكافئة وعادلة في سماع شكاويهم عند نشوء خلاف ما	العدل	13	إدارة العلاقات
			تتصف القواعد والتنظيمات الداخلة في هذه المنظمة بأنها عادلة		14	
			تبدل المنظمة عناية للتأكد من أن كل فرد يشعر بأنه جزء من فريق العمل	فرق العمل	15	
			تعمل الهيئات المسؤولة في المنظمة على نشر وترسيخ قيم العمل الجماعي		16	
			تشجع سياسة التسيير المبادرات الفردية والجماعية لنجاح المنظمة	القانون والنظام	17	
			لا تحتاج المنظمة لإجراءات طويلة لتنفيذ خططها		18	
			هناك تأكيد على الالتزام بالقوانين وإجراءات العمل في المنظمة		19	
			تدافع المنظمة بقوة عن مصالحها	الدفاع	20	إدارة البيئة
			لا تعمل نقابات العمال على عرقلة مصالح المنظمة		21	
			تستخدم المنافسة بين الجماعات لرفع مستوى الأداء	التنافس	22	
			تؤمن هذه المنظمة بشعار " التنافس مع الأفضل "		23	
			تنظر المنظمة إلى الأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية	استغلال الفرص	24	
			يتم دراسة الأفكار الجديدة في هذه المنظمة قبل الأخذ بها		25	

## محور التغيير التنظيمي ومقاومته

الرقم	البعد	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	عملية التغيير	تعتمد المنظمة الدقة في تنفيذ التغيير			
2		أعتقد أن تغيير مهام عملي سيكون سببا في شعوري بالارتياح			
3		أنا ارفض فكرة تغيير وضعي الوظيفي الحالي			
4		تتخذ الإدارة العليا القرارات وبفسر دوافع اتخاذها للموظفين			
5		إن تحفيز المنظمة لي قد يساعدني على التخلي عن أرائتي وممارساتي القديمة			
6		أشعر بالرضا من عملية التغيير بالمنظمة وأنفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعّمه			
7		يمكنني الاعتقاد على أساليب عمل جديدة			
8		أشعر بالخوف من المجهول نتيجة للتغيير			
9	أسباب مقاومة التغيير	أعتقد أن التغيير يدعم مصالح المادية			
10		لا أشعر بالخوف من فقدان وظيفتي نتيجة للتغيير			
11		إن فكرة التغيير تشعرنني بالارتباك والقلق من المستقبل			
12		أشعر بأنني أملك المهارة في استخدام الأدوات والأجهزة الجديدة عند التغيير			
13		أرى أن التغيير شيء ايجابي أكثر من انه سلبي			
14		أشعر بالخوف من انخفاض الأجر نتيجة للتغيير			
15		إن التغيير سوف يرفع من نسبة الأجر الذي أتقاضاه			
16		سوف اعمل كل ما في وسعي لدعم التغيير			
17		أشعر بالملل من التغيير التنظيمي الذي تم اعتماده في المنظمة			
18	أساليب مقاومة التغيير التنظيمي	يقوم رئيسي بشرح وتوضيح أهداف وأسباب عملية التغيير في المنظمة			
19		يشترك الموظفون بوضع برامج التغيير بدعم من الإدارة العليا			
20		تمنح المنظمة الحوافز للعاملين المؤيدين للتغيير			
21		تبرز المنظمة الفوائد والايجابيات المتوقعة من عملية التغيير لموظفيها			
22		تشجع الإدارة العليا للمنظمة جميع الموظفين للتعبير عن مشاعرهم اتجاه برامج التغيير			
23		تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار قيم و عادات الموظفين في عملية التغيير			
24		تدرك الإدارة العليا أهمية العامل الإنساني عند تنفيذ عملية التغيير			
25		أنا أتق في كل القرارات التي تتخذها المنظمة			

## الملحق رقم : - ( 4 ) -

- جدول يمثل قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة.

الرقم	الاسم واللقب	التخصص
1	د/ جوادي يوسف	علم النفس العمل و التنظيم
2	د/ قشي إلهام	علم النفس العمل والتنظيم
3	أ . د / نور الدين تاويريريت	علم النفس العمل و التنظيم
4	أ / شرفية مونية	علم النفس العمل و التنظيم
5	أ . د/ قبقوب عيسى	علم النفس العمل والتنظيم

## الملحق رقم : - ( 5 ) - يبين الاستبيان في صورته النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

أخي الكريم - أختي الكريم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد :

يسرني أن أقدم لكم هذه الاستبانة والتي صممت للحصول على بعض البيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي ، والذي نقوم بإعداده استكمالاً للحصول على متطلبات درجة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، بعنوان ( القيم التنظيمية وانعكاساتها على مقاومة التغيير التنظيمي ) .

وقد أعد هذا الاستبيان للتعرف على وجهة نظركم والتوصل إلى مقترحات وحلول مناسبة تسهم في التعرف على القيم التنظيمية الموجودة وكذلك انعكاساتها على مقاومة التغيير التنظيمي ، مع العلم بأن جميع إجاباتكم ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية .

أمل التكرم بإعطاء هذه الاستبانة جزء من وقتك وقراءة كل عبارة من العبارات التي تتضمنها ، ووضع علامة ( x ) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيك ، مع التكرم بعدم ترك عبارة دون إجابة أو وضع أكثر من علامة على الإجابة .

مع الشكر والامتنان على حسن استجابتكم وتعاونكم و تقدير على ما تبذلونه من وقت وجهد في تعبئة هذه الاستبانة .

وقبل قراءة المقياس أرجو تثبيت المعلومات الشخصية التالية:

\* السن : أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 40  40 سنة فأكثر

\* المؤهل العلمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

\* الخبرة في العمل الحالي : من 0 إلى 10 سنوات  من 11 سنة إلى 20

من 21 إلى 30 سنة  30 سنة فأكثر

السنة الجامعية: 2015/ 2016

# محور القيم التنظيمية

الرقم	العبرة	موافق	محايد	لا أوافق
1	تتميز الإدارة العليا المؤسسة بالقوة في فرض احترامها على الجميع			
2	تبذل الإدارة العليا جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية			
3	تكافئ المؤسسة الأفراد الذين يساهمون في نجاحها فقط			
4	عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة يأخذ بعين الاعتبار آراء واقتراحات العمال.			
5	معايير الأداء المتدنية لا يسمح بها في هذه المؤسسة			
6	يتجنب المسؤولين بالمؤسسة صرف أموال لا ضرورة لها			
7	يمنح الموظفون فرص متكافئة وعادلة في سماع شكاويهم عند نشوء خلاف ما			
8	تبذل المؤسسة عناية للتأكد من أن كل واحد يشعر بأنه جزء من فريق العمل			
9	تشجع سياسة التسيير المبادرات الفردية والجماعية لنجاح المؤسسة			
10	تدافع المؤسسة بقوة عن مصالحها			
11	تستخدم المنافسة بين الجماعات لرفع مستوى الأداء			
12	تنظر المؤسسة إلى الأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية			
13	تتميز إطارات المؤسسة المسؤولة بقدرة التأثير على الأفراد			
14	تجرى المفاضلة بين المتقدمين للتوظيف على أسس موضوعية تستند إلى الكفاءة في مجال الاختصاص			
15	يعتمد نظام الترقي في المؤسسة على الأداء المتميز			
16	القرارات التي تتخذها الإدارة العليا للمؤسسة لها دور كبير في نجاحها			
17	الافتخار بالعمل واطمئنان في جميع مستويات المؤسسة			
18	تستخدم الموارد المالية بحكمة في هذه المؤسسة			
19	تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية في هذه المؤسسة بأنها عادلة			
20	تعمل الهيئات المسؤولة في المؤسسة على نشر وترسيخ قيم العمل الجماعي			
21	هناك تأكيد على الالتزام بالقوانين وإجراءات العمل في المؤسسة			
22	لا تعمل نقابات العمال على عرقلة مصالح المؤسسة			
23	تؤمن هذه المؤسسة بشعار " التنافس مع الأفضل "			
24	يتم دراسة الأفكار الجديدة في هذه المؤسسة قبل الأخذ بها			

## محور التغيير التنظيمي ومقاومته

غير موافق	محايد	موافق	العبارات	الرقم
			تعتمد المنظمة الدقة في تنفيذ التغيير	1
			أعتقد أن التغيير يدعم مصالح المادية	2
			يقوم رئيسي بشرح وتوضيح أهداف وأسباب عملية التغيير في المنظمة	3
			أعتقد أن تغيير مهام عملي سيكون سببا في شعوري بالارتياح	4
			إن فكرة التغيير تشعرنني بالارتباك والقلق من المستقبل	5
			يشترك الموظفون بوضع برامج التغيير بدعم من الإدارة العليا	6
			أنا أرفض فكرة تغيير وضعي الوظيفي الحالي	7
			أشعر بأنني أملك المهارة في استخدام الأدوات والأجهزة الجديدة عند التغيير	8
			تمنح المنظمة الحوافز للعاملين المؤيدين للتغيير	9
			تتخذ الإدارة العليا القرارات وتفسر دوافع اتخاذها للموظفين	10
			أرى أن التغيير شيء إيجابي أكثر من أنه سلبي	11
			تبرز المنظمة الفوائد والإيجابيات المتوقعة من عملية التغيير لموظفيها	12
			إن تحفيز المنظمة لي قد يساعدني على التخلي عن آرائتي وممارساتي القديمة	13
			أشعر بالخوف من انخفاض الأجر نتيجة للتغيير	14
			تشجع الإدارة العليا جميع الموظفين للتعبير عن مشاعرهم اتجاه برامج التغيير	15
			أشعر بالملل من التغيير الذي تم اعتماده في المنظمة	16
			إن التغيير سوف يرفع من نسبة الأجر الذي أتقاضاه	17
			تأخذ المنظمة بعين الاعتبار قيم و عادات الموظفين في عملية التغيير	18
			أشعر بالرضا من عملية التغيير بالمنظمة وأنفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعّمه	19
			سوف أعمل كل ما في وسعي لدعم التغيير	20
			تدرك الإدارة العليا أهمية العامل الإنساني عند تنفيذ عملية التغيير	21
			أشعر بالخوف من المجهول نتيجة للتغيير	22
			يمكنني الاعتماد على أساليب عمل جديدة داخل المنظمة	23
			أنا أتق في كل القرارات التي تتخذها الإدارة العليا	24

## الملحق رقم : - ( 6 ) -

\* يوضح حساب صدق استبيان الدراسة .

1 جدول يوضح حساب الصدق لمحور القيم التنظيمية بحيث :

تقيس = 1 ، لا تقيس = 0

رقم البند	1م	2م	3م	4م	5م	يقيس	لا يقيس	الفرق	الفرق 5/
1	1	1	1	1	1	5	0	5	1
2	1	1	1	1	1	5	0	5	1
3	1	1	1	1	1	5	0	5	1
4	1	1	1	1	1	5	0	5	1
5	1	1	1	1	1	5	0	5	1
6	1	1	1	1	1	5	0	5	1
7	1	1	1	1	1	5	0	5	1
8	1	1	1	1	1	5	0	5	1
9	1	1	1	1	1	5	0	5	1
10	1	1	1	1	1	5	0	5	1
11	1	1	1	1	1	5	0	5	1
12	1	1	1	1	1	5	0	5	1
13	1	1	1	1	1	5	0	5	1
14	1	1	1	1	1	5	0	5	1
15	1	1	1	1	1	5	0	5	1
16	1	1	1	1	1	5	0	5	1
17	1	1	1	1	1	5	0	5	1
18	1	1	1	0	1	4	1	3	0.6
19	1	1	1	1	1	5	0	5	1
20	1	1	1	1	1	5	0	5	1
21	1	1	1	1	1	5	0	5	1
22	1	1	1	1	1	5	0	5	1
23	1	1	1	1	1	5	0	5	1
24	1	1	1	1	1	5	0	5	1
25	1	1	1	1	1	5	0	5	1

2 جدول يوضح حساب الصدق لمحور التغيير التنظيمي ومقاومته بحيث :

تقيس = 1 ، لا تقيس = 0

رقم البند	1م	2م	3م	4م	5م	يقيس	لا يقيس	الفرق	الفرق 5/
1	1	1	1	1	1	5	0	5	1
2	1	1	1	1	1	5	0	5	1
3	1	1	1	1	1	5	0	5	1
4	1	1	1	1	1	5	0	5	1
5	1	1	1	1	1	5	0	5	1
6	1	1	1	1	1	5	0	5	1
7	1	1	1	1	1	5	0	5	1
8	1	1	1	1	1	5	0	5	1
9	1	1	1	1	1	5	0	5	1
10	1	1	1	0	1	4	0	3	0.6
11	1	1	1	1	1	5	0	5	1
12	1	1	1	1	1	5	0	5	1
13	1	1	1	1	1	5	0	5	1
14	1	1	1	1	1	5	1	5	1
15	1	1	1	1	1	5	0	5	1
16	1	1	1	1	1	5	0	5	1
17	1	1	1	1	1	5	0	5	1
18	1	1	1	1	1	5	0	5	1
19	1	1	1	1	1	5	0	5	1
20	1	1	1	1	1	5	0	5	1
21	1	1	1	1	1	5	0	5	1
22	1	1	1	1	1	5	0	5	1
23	1	1	1	1	1	5	0	5	1
24	1	1	1	1	1	5	0	5	1
25	1	1	1	1	1	5	0	5	1

## الملحق رقم : - ( 7 ) -

\* جدول يمثل حساب ثبات استبيان الدراسة.

1 - حساب ثبات محور القيم التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية.

			y	x	المفردات
506	529	484	23	22	1
182	169	196	13	14	2
594	484	729	22	27	3
288	256	324	16	18	4
810	729	900	27	30	5
621	529	729	23	27	6
899	841	961	29	31	7
272	256	289	16	17	8
768	1024	576	32	24	9
500	400	625	20	25	10
224	256	196	16	14	11
1056	1089	1024	33	32	12
224	256	196	16	14	13
336	441	256	21	16	14
891	1089	729	33	27	15
990	900	1089	30	33	16
<b>9161</b>	<b>9248</b>	<b>9303</b>	<b>370</b>	<b>371</b>	<b>المجموع</b>

2 حساب ثبات محور التغيير التنظيمي ومقاومته بطريقة التجزئة النصفية.

			y	x	المفردات
896	784	1024	28	32	1
576	729	784	27	28	2
624	676	576	26	24	3
1122	1089	1156	33	34	4
396	484	324	22	18	5
440	400	484	20	22	6
525	625	441	25	21	7
841	841	841	29	29	8
728	784	676	28	26	9
420	400	441	20	21	10
702	676	729	26	27	11
572	484	676	22	26	12
756	784	729	28	27	13
648	576	729	24	27	14
399	441	361	21	19	15
440	484	400	22	20	16
<b>10265</b>	<b>10257</b>	<b>10371</b>	<b>401</b>	<b>401</b>	<b>المجموع</b>

## الملحق رقم - ( 8 ) -

\* يمثل الملحق رقم 8 مخرجات SPSS الخاصة بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيم الأساليب الإدارية الأربعة.

- حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيم إدارة الإدارة .

		Statistiques					
إدارة الإدارة		q1	q2	q3	q13	q14	q15
N	Valide	36	36	36	36	36	36
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,28	2,06	1,53	2,11	2,06	1,86
Ecart-type		,849	,924	,774	,820	,826	,931

- حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيم إدارة المهام .

		Statistiques					
إدارة المهام		q4	q5	q6	q16	q17	q18
N	Valide	36	36	36	36	36	36
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,00	2,19	2,03	1,86	2,00	1,92
Ecart-type		,956	,889	,941	,798	,828	,874

- حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيم إدارة العلاقات .

		Statistiques					
إدارة العلاقات		q7	q8	q9	q19	q20	q21
N	Valide	36	36	36	36	36	36
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,50	2,06	2,08	2,00	2,08	2,36
Ecart-type		,811	,924	,841	,894	,874	,833

- حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيم إدارة البيئة .

		Statistiques					
إدارة البيئة		q10	q11	q12	q22	q23	q24
N	Valide	36	36	36	36	36	36
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,50	1,89	1,92	2,42	1,94	2,00
Ecart-type		,737	,887	,806	,806	,860	,894

## الملحق رقم - ( 9 ) -

- يمثل مخرجات SPSS الخاصة بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقاومة التغيير التنظيمي .

### Effectifs

#### Statistiques

مقاومة التغيير التنظيمي

N	Valide	36
	Manquante	0
	Moyenne	46,81
	Ecart-type	8,854

مقاومة التغيير التنظيمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
28	1	2,8	2,8	2,8
34	3	8,3	8,3	11,1
39	5	13,9	13,9	25,0
40	2	5,6	5,6	30,6
41	1	2,8	2,8	33,3
42	3	8,3	8,3	41,7
43	1	2,8	2,8	44,4
46	1	2,8	2,8	47,2
47	2	5,6	5,6	52,8
49	1	2,8	2,8	55,6
Valide 50	2	5,6	5,6	61,1
51	3	8,3	8,3	69,4
53	1	2,8	2,8	72,2
54	1	2,8	2,8	75,0
55	2	5,6	5,6	80,6
56	2	5,6	5,6	86,1
57	1	2,8	2,8	88,9
58	2	5,6	5,6	94,4
59	1	2,8	2,8	97,2
67	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

## الملحق رقم - ( 10 ) -

- يمثل مخرجات SPSS الخاصة باختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لقيم إدارة الإدارة و مقاومة التغيير التنظيمي .

### Régression

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	إدارة الإدارة <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : مقاومة التغيير التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,561 <sup>a</sup>	,315	,294	,320

a. Valeurs prédites : (constantes), إدارة الإدارة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,602	1	1,602	15,607	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	3,489	34	,103		
	Total	5,091	35			

a. Variable dépendante : مقاومة التغيير التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), إدارة الإدارة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,670	,190	14,043	,000
	إدارة الإدارة	-,364	,092	-,561	,000

a. Variable dépendante : مقاومة التغيير التنظيمي

## الملحق رقم - ( 11 ) -

- يمثل مخرجات SPSS الخاصة باختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لقيم إدارة المهام و مقاومة التغيير التنظيمي .

### Régression

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	إدارة المهام <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : مقاومة التغيير التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,619 <sup>a</sup>	,383	,365	,304

a. Valeurs prédites : (constantes), إدارة المهام

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,952	1	1,952	21,137	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	3,139	34	,092		
	Total	5,091	35			

a. Variable dépendante : مقاومة التغيير التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), إدارة المهام

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,805	,193	14,543	,000
	إدارة المهام	-,428	,093	-,619	-,4598

a. Variable dépendante : مقاومة التغيير التنظيمي

## الملحق رقم - ( 12 ) -

- يمثل مخرجات SPSS الخاصة باختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لقيم إدارة العلاقات و مقاومة التغيير التنظيمي .

### Régression

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	إدارة العلاقات <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : مقاومة التغيير التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,720 <sup>a</sup>	,519	,505	,268

a. Valeurs prédites : (constantes), إدارة العلاقات

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	2,642	1	2,642	36,686	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	2,449	34	,072		
	Total	5,091	35			

a. Variable dépendante : مقاومة التغيير التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), إدارة العلاقات

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,876	,159	18,042	,000
	إدارة العلاقات	-,425	,070	-,720	,000

a. Variable dépendante : مقاومة التغيير التنظيمي

## الملحق رقم - ( 13 ) -

- يمثل مخرجات SPSS الخاصة باختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لقيم إدارة البيئة و مقاومة التغيير التنظيمي .

### Régression

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	إدارة البيئة <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : مقاومة التغيير التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,760 <sup>a</sup>	,578	,566	,251

a. Valeurs prédites : (constantes), إدارة البيئة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,942	1	2,942	46,561	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	2,148	34	,063		
Total	5,091	35			

a. Variable dépendante : مقاومة التغيير التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), إدارة البيئة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,999	,160		18,803	,000
1 بيئة	-,497	,073	-,760	-6,824	,000

a. Variable dépendante : مقاومة التغيير التنظيمي