

التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته

وحدة إنتاج جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

ميلاط صبرينة

إعداد الطالبتين:

بن عياد صباح

بوقريط أمينة

لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

-1

-2 ميلاط صبرينة

-3

السنة الجامعية: 2018 / 2017

شكر وتقدير

نبدأ بحمد الله حمداً يليق بجلال سلطانه وعظيم رحمته لخدمته على توفيقه
لنا في إتمام هذا البحث.

نشكر بخير الشكر وكلمة عرفان بالجميل لكل من قدم لنا يد
العون ونحوه بالدكر:

الأستاذة الفاضلة "ميلاط صبرينة" نرفع أجنحة الدعوات لله عز وجل بأن
تحفظك دوماً في خدمة رسالتك النبيلة، نشكرها على مساعدتها لنا
ونصائحها القيمة ونتمنى أننا كنا عند حسن ظنها .

وألف شكر وعرفان إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع، دون أن
ننسى عمال المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته ووحدة إنتاج جيغل
وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد .

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
05	أولاً: الإشكالية
07	ثانياً: مبررات اختيار الموضوع
08	ثالثاً: أهداف الدراسة
08	رابعاً: أهمية الدراسة
09	خامساً: تحديد المفاهيم
23	سادساً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية والتغير التنظيمي	
49	I- نظريات الثقافة التنظيمية
49	أولاً: نظرية القيم
49	ثانياً: نظرية التصور الكوني للثقافة
52	ثالثاً: نظرية التصور التخصيصي للثقافة
51	رابعاً: نظرية روح الثقافة
51	خامساً: نظرية الحاجات الأساسية والحاجات الثقافية
52	سادساً: نظرية التفاعل مع الحياة
52	سابعاً: نظرية سجية الثقافة
53	ثامناً: المقاربة التفاعلية للثقافة
53	تاسعاً: المقاربة الموحدة لظواهر الثقافة
54	عاشراً: نظرية رالف لنتون
55	II- نظريات التغير التنظيمي
55	أولاً: نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور)
56	ثانياً: نظرية التنظيم الإداري (هنري فايول)

57 ثالثاً: النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)
59 رابعاً: نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو)
60 خامساً: نظرية الفلسفة الإدارية (دوغلاس ماك غريغور)
62 سادساً: نظرية اتخاذ القرارات (هربرت سايمون)
64 سابعاً: النظرية الموقفية
65 ثامناً: نظرية Z (وليام أوشي)

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

70 أولاً: الجذور التاريخية للثقافة التنظيمية
72 ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية
74 ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية
75 رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية
77 خامساً: عناصر الثقافة التنظيمية
79 سادساً: وظائف الثقافة التنظيمية
80 سابعاً: مكونات الثقافة التنظيمية
82 ثامناً: آليات الثقافة التنظيمية
83 تاسعاً: مستويات الثقافة التنظيمية
84 عاشراً: أسس الثقافة التنظيمية
85 إحدى عشر: أبعاد الثقافة التنظيمية
86 اثني عشر: محددات الثقافة التنظيمية
87 ثلاثة عشر: نماذج الثقافة التنظيمية
89 أربعة عشر: أثر الثقافة التنظيمية

الفصل الرابع: التغيير التنظيمي

94 أولاً: الجذور التاريخية للتغيير التنظيمي
94 ثانياً: خصائص التغيير التنظيمي
95 ثالثاً: أهداف التغيير التنظيمي
97 رابعاً: أسباب التغيير التنظيمي
98 خامساً: مبادئ وقواعد التغيير التنظيمي
99 سادساً: أنواع التغيير التنظيمي
100 سابعاً: أساسيات التغيير التنظيمي
100 ثامناً: مجالات التغيير التنظيمي

101	تاسعاً: مراحل التغيير التنظيمي
103	عاشراً: العناصر الأساسية في عملية التغيير التنظيمي
103	إحدى عشر: النموذج المقترح للتغيير التنظيمي
107	إثنى عشر: معوقات التغيير التنظيمي
108	ثلاثة عشر: العوامل الداعمة لإنجاح التغيير التنظيمي

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

113	أولاً: مجالات الدراسة
113	أ- المجال الجغرافي
118	ب- المجال الزمني
119	ج- المجال البشري
120	ثانياً: فرضيات الدراسة
121	ثالثاً: منهج الدراسة
122	رابعاً: أدوات جمع البيانات
122	أ- الملاحظة
123	ب- المقابلة
124	ج- الاستمارة
127	د- الوثائق والسجلات
127	خامساً: أساليب التحليل
127	أ- الأسلوب الكمي
128	ب- الأسلوب الكيفي
128	سادساً: العينة
129	سابعاً: خصائص العينة

الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

138	أولاً: عرض وتفسير وتحليل نتائج المحور الثاني
145	ثانياً: عرض وتفسير وتحليل نتائج المحور الثالث
152	ثالثاً: عرض وتفسير وتحليل نتائج المحور الرابع

الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

164	أولاً: مناقشة النتائج في ضوء المعطيات الميدانية
164	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
168	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء النظريات

170 رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات
173 القضايا التي تثيرها الدراسة
174 خاتمة
175 قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع العمال حسب الأقسام	120
02	قياس صدق الاستمارة	126
03	توزيع أفراد العينة	129
04	جنس المبحوثين	130
05	سن المبحوثين	130
06	المستوى التعليمي وطبيعة العمل	131
07	الحالة العائلية للمبحوثين	132
08	الأقدمية في العمل	133
09	محل الإقامة	134
10	اللوائح التنظيمية الأكثر استخداماً في المؤسسة	138
11	ارتباط سرعة إنجاز المهام بمراقبة الرئيس المباشر	139
12	مدى اعتراف الرئيس بإمكانات وقدرات العامل	140
13	أسلوب الرقابة المتبع داخل المؤسسة ودرجة الالتزام التنظيمي	141
14	تحمل مسؤولية الالتزام بأداء المهام	143
15	التغيير في طرق وأساليب العمل وردة فعل العامل منها	143
16	نوع العمل المفضل	145
17	تبادل الخبرات بين الزملاء وأداء العمل بكفاءة	146
18	طبيعة العلاقة مع الزملاء في العمل	147
19	طبيعة العلاقة مع الرؤساء في العمل	148
20	تقاسم الأدوار والمهام بين الزملاء وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز	149
21	التعاون بين أعضاء الفريق وإتقان العمل	150
22	تصور العمال لعملية التغيير التنظيمي	151
23	إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار	152
24	المشاركة في صنع القرار ودورها في تحقيق الإبداع والابتكار	153
25	جودة القرارات وكفاءة العامل المهنية	154
26	إتباع أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات	155
27	اتخاذ القرارات الجماعية	156

157	مدى حصول المؤسسة على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ومدى متابعتها المستمرة في اتخاذ القرارات للتأكد من تنفيذها بكفاءة	28
158	تدخل المسؤول المباشر في العمل	29
159	المشاركة في الأعمال التي لم يؤخذ رأيك حولها	30

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
62	يوضح عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية	01
81	يوضح مكونات الثقافة التنظيمية	02
84	يوضح مستويات الثقافة التنظيمية	03
102	يوضح المراحل الأساسية لعملية التغيير التنظيمي	04
106	يوضح نموذج لمراحل التغيير التنظيمي	05

ملخص الدراسة:

تناولت دراستنا موضوع الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي الذي يعتبر من أهم المواضيع التي لقيت اهتماماً بالغاً في مجال علم اجتماع لما لها من تأثير على نجاح أو فشل المؤسسات، وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على نجاح أو فشل المؤسسات.

- إبراز حتمية التغيير التنظيمي وضرورته لكل مؤسسة في ظل التحديات والمنافسة القوية التي تعيشها والكشف عن أسبابه وعوامل نجاحه.

وقد انطلق البحث من تساؤل رئيسي مفاده:

- ما هو دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته؟

والذي تفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تحدد القيم التنظيمية نمط القيادة السائد داخل المؤسسة؟

- هل العمل الجماعي يزيد من دافعية العمال نحو العمل في المؤسسة؟

- هل مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين أداء العمال في المؤسسة؟

ومن أجل الإجابة عن هذه الأسئلة تم وضع الفرضية الرئيسية التي مفادها:

- الثقافة التنظيمية لها دور في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته.

والتي انبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- القيم التنظيمية تحدد نمط القيادة السائد في المؤسسة.

- العمل الجماعي يزيد من دافعية العمال نحو العمل في المؤسسة.

- المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة.

ولأجل تحقيق هذه الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي ومجموعة من الأدوات لجمع البيانات كالملاحظة والمقابلة والاستمارة وبعض الوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج المتحصل عليها بالاعتماد على الأسلوب الكمي والكيفي.

وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية بسيطة، والتي تتكون من إطارات وأعوان تحكم وعمال في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته قدرت بـ 56 مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- أن القيم التنظيمية لها دور في نجاح أي مؤسسة كونها تساهم في خلق الإبداع والالتزام والمواظبة على العمل من خلال إتباع أسلوب القيادة الديمقراطية.
- أن العمل الجماعي يزيد من دافعية العمال نحو العمل الذي يعتبر طريقة فعالة لتحقيق إنتاجية مرتفعة.
- أن المشاركة في اتخاذ القرارات تخلق نوع من التحفيز والتفاني في العمل وتحقيق أداء متميز.

Abstract:

The present study tackled one of the most important topics in sociology: the organizational culture and change. This subject receives an increasing interest in this domain since it has a remarkable impact on the success or failure of institutions. This research aimed to:

- Identify the state of the organizational culture and its impact on the success or failure of institutions.

- Display and show the inevitability of the organizational change and its necessity for all institutions under the challenges and the intense competition they face.

- Investigate reasons behind the organizational change and the factors leading to its success.

The study stated the following main questions:

- Does the organizational culture produce the organizational change in the Algerian institution of leather and its extracts?

This question divided into the following 3 sub-questions:

- Do the organizational principles determine the prevailing leadership type inside the institution?

- Does the collective work increase workers' motivation inside the institutions?

- Does workers' involvement in making decisions contribute in workers' performance promotion inside the institutions?

To answer these questions, the following main hypothesis was stated:

-The organizational culture contributes in producing the organizational change inside the Algerian institutions of leather and its extracts.

This hypothesis divided into the following 3 sub-hypotheses:

-The organizational principles determine the prevailing leadership type inside the institution.

-Collective work increase workers' motivation inside the institution.

-Workers' involvement in making decisions contributes in workers performance promotion inside the institution.

To prove these hypotheses, the descriptive approach was adopted, in addition to a group of research instruments for data collection including observation, interview, questionnaire and some documents related to the research subject, and using the quantitative and the qualitative method. The research study was applied on a simple status sample of 56 workers chosen randomly and included cadres, secretaries, and workers from the Algerian institution of leather and its extracts. The research reached the following results:

-Organizational principles play a role in the success of any institution since they contribute in creating creativity, commitment, and punctuality in work through the democratic leadership type.

-Collective work increases workers' motivation which is considered an effective way to attain high increase productivity.

-Workers' involvement in making decisions creates stimulation and devotion in work and achieving an excellent perfect special performance.

مقدمة:

تعتبر المؤسسات ظاهرة اجتماعية قديمة قدم الإنسان، حيث وجدت معه وتطورت وتغيرت من خلال إسهاماته لتطويرها وتنميتها، ثم ما لبثت أن تعقدت بتعدد أمور الحياة، وتماشياً مع هذه الظروف ظهرت الحاجة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية والتي تعد من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل هذه المؤسسات، ذلك أن الخصائص الثقافية لمؤسسة ما لها دور هام في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المؤسسة بغية تحقيق فعاليتها، بالإضافة إلى تركيزها على القيم والعادات التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار، وكذا المشاركة في اتخاذ القرار بغية المحافظة على بقائها واستمراريتها وتحسين الإنتاجية.

كما يعد التغيير عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتتوقف فعاليتها ونجاحه على اعتماد الطرق والأساليب الإستراتيجية بما يتماشى والإمكانات المتاحة، كما يتطلب جهوداً متواصلة ومنظمة بين الإدارة والعمال، فنجاح عملية التغيير داخل المؤسسة لا يتوقف فقط على الكفاءة المهنية، وإنما على التعاون والاتصال الفعال في نقل المعلومات بين المستويات التنظيمية المختلفة للتغلب على جميع المعوقات التي تقف أمام نجاح عملية التغيير التنظيمي، وفي هذا الصدد يقول علماء الاجتماع "أن الشيء الذي لا يتغير هو التغيير نفسه".

فمن مميزات العالم المعاصر تسارع وتيرة تغييره وهذا أكثر من أي وقت مضى، ونظراً لأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة سوف نتطرق في دراستنا إلى موضوع الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل، وقد قسمت الدراسة إلى 07 فصول:

تناولنا في الفصل الأول الجانب المنهجي الذي أشرنا فيه إلى: الإشكالية ومبررات اختيار الموضوع وأهدافه وأهميته، وكذلك المفاهيم المتعلقة بالدراسة إلى جانب الدراسات السابقة.

أما بالنسبة للفصل الثاني فقد تطرقنا لبعض النظريات المفسرة لكل من الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.

وفي الفصل الثالث خصصناه للثقافة التنظيمية، حيث تطرقنا لمختلف الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية بدءاً بالجذور التاريخية للثقافة التنظيمية، خصائصها، أهميتها، أنواعها، عناصرها، وظائفها، مكوناتها، آلياتها، مستوياتها وغيرها من العناصر الأخرى.

بينما تناولنا في الفصل الرابع الجوانب المتعلقة بالتغيير التنظيمي ومختلف العناصر التي تندرج تحته.

وتطرقنا في الفصل الخامس إلى تحديد الأطر المنهجية والميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة من تقنيات وأدوات جمع البيانات الميدانية، بالإضافة إلى طريقة اختيار العينة وخصائصها.

أما الفصل السادس فقد تم تبويب النتائج وعرضها في جداول مع تحليلها إحصائياً.

وأخيراً وفي الفصل السابع قمنا بتحليل ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك في ظل المعطيات الميدانية والفرضيات والدراسات السابقة والنظريات، كما تطرقنا لبعض القضايا التي تثيرها الدراسة.

وفي الأخير تم التطرق إلى خاتمة كخلاصة عامة للدراسة، وقائمة المراجع ومختلف الملاحق.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: مبررات اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الإطار النظري من أهم الركائز الأساسية لأي بحث علمي، كما يعتبر مرحلة أساسية وهامة من مراحل البحث الاجتماعي والإطار المرجعي العام للبحث من الناحية السوسولوجية، بحيث يُبرز فيه الباحث أهم القضايا والمسائل التي يتناولها موضوع الدراسة، من أجل ذلك فإننا نسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدد وناجح تُبرز من خلاله عرض إشكالية الدراسة وكذا مبررات اختيار الموضوع، بالإضافة إلى أهم أهداف وأهمية الدراسة إلى جانب ذلك تحديد جملة من المفاهيم قصد إزالة الغموض عن البعض منها من جهة وإعطاء البحث صبغة وقيمة علمية من جهة أخرى، كما سنتناول مجموعة من الدراسات السابقة لكل من المتغيرين (الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي)، بحيث تساهم هذه الدراسات في توضيح أبعاد المشكلة وبيان موقع البحث من الجهود السابقة، إذ يعتبر هذا الفصل جوهر البحث العلمي نظراً لكونه يعطي تصور واضح لما يريد الباحث الوصول إليه.

أولاً: الإشكالية

بذلت جهود شتى في مجال التنظيم الإداري لتفسير السلوك التنظيمي داخل المؤسسات، إلا أن هذه التفسيرات لم تصل بعد إلى درجة تمكننا من التفسير الكامل لما يجري فيها والسيطرة عليها والتنبؤ بما سيجري فيها في المستقبل حسب طبيعة ونشاط المؤسسة، فالمؤسسات اليوم تعتبر فاعل مهم في المجتمع الذي نعيش فيه، وهي نظام مفتوح تربطها بالمجتمع علاقة مستمرة تتميز بالتأثير المستمر، فهي تستقبل الموارد البشرية محملين بقيم ومعتقدات وعادات وثقافات تكونت لديهم في بيئتهم الاجتماعية قد تتوافق في جوانب منها ثقافة المؤسسة وهذا ما يعرف بالثقافة التنظيمية التي تحدد هويتها وتميزها عن باقي المؤسسات، وهذا ما أتاح الفرصة أمام الباحثين في مختلف العلوم بدراسة سلوك العاملين وما يحيط بهم من ظروف داخل هذه المؤسسات.

وقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من قبل منظري علم الاجتماع والسلوك التنظيمي باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وفعالية المؤسسات بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار ومعتقدات تؤثر على تشكيل وتوجيه سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المؤسسة، حيث برزت نظرية القيم التي يرى أنصارها على ندرتها وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات، بالإضافة إلى نظرية روح الثقافة التي ترى بأن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، ولضمان ثقافة ناجحة داخل أي مؤسسة يجب عليها أن تتسلح بثقافة تنظيمية إيجابية وبدرجة عالية من المرونة وتحقيق التحسين المستمر للعمليات الإدارية والجودة وعناصر التكلفة، وكذا خلق بيئة إيجابية بالاعتماد على التغيير المستمر في طرق وأساليب العمل، إلى جانب ذلك ظهرت العديد من الأبحاث والدراسات حول هذا الموضوع منها دراسة "الخاندر" الذي تحدث عن تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية والتي هدفت إلى إيجاد العلاقة بين القيم المؤسسية للثقافة الجيدة وكفاءة الأداء، بالإضافة إلى دراسة "الرفاعي" الذي تناول في دراسته دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التنمية الإدارية والتي هدفت إلى إظهار مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها وبيان مدى علاقتها بالتنمية الإدارية.

فالثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المؤسسة وتكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة عمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط

الأفراد بهذه المؤسسة، كما لها دور مهم على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعد على تحقيق الأهداف.

وتماشياً مع الظروف والتطورات المحيطة بالمؤسسات ظهرت الحاجة إلى التغيير التنظيمي، هذا الأخير يُعد ظاهرة حتمية وضرورية ولازمة ومطلب أساسي من متطلبات العصر الحالي لما يتميز به هذا الأخير من ديناميكية دائمة خاصة في مجال التصنيع لمواكبة التطورات العالمية، ومن خلال هذا فقد تعددت وجهات نظر الباحثين والمنظرين في مجال الإدارة والتنظيم حول موضوع التغيير التنظيمي، حيث أحدث "تايلور" في نظريته تغييراً في طرق وأساليب العمل والتي حققت نتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية إلى جانب ذلك نظرية الإدارة لـ "فايول" الذي يرمي من خلالها إلى وضع افتراضات تسمح بالانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات من خلال إدخال عملية في التغيير لكافة جوانب العملية الإدارية.

ومما لا شك فيه أن التغيير التنظيمي هو عملية مستمرة ومتجددة للانتقال من وضعية حالية غير مريحة إلى وضعية مرغوب فيها سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو الجماعي لتحسين أداء العاملين، وكذا مساعدة المؤسسات على التكيف مع البيئة المتغيرة وزيادة فعاليتها، حيث برزت عدة دراسات في هذا المجال من بينها دراسة "أبو تايه" حول العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، التي هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي وعلى أثر العوامل الهيكلية والسلوكية والديموغرافية في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، وكذلك دراسة "حلواني" حول التغيير ودوره في التطوير الإداري.

ولكي تستطيع المؤسسة أن تحافظ على بقائها فهي مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى الاستجابة للثقافة المتغيرة والمتجددة لأفرادها والتداعيات الفكرية والإدارية وأن تتفاعل مع جميع عناصرها لأنه إذا ظلت ساكنة جامدة ستهب عليها رياح التغيير وتدفعها في اتجاه مسلوب الإرادة.

ولهذا فقد أصبحت جل دراسات التغيير التنظيمي ترتبط بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وبالتالي أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية التي تعمل على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين أفراد المؤسسة، وهو ما يميزها عن غيرها من المؤسسات ويوجهها للتأقلم مع محيطها الخارجي، كما يمكن أن تكون هذه الثقافة عاملاً مساعداً لعملية التغيير

أو معوقاً له، وقد وُجد أنه لا يمكن إحداث تغيير فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية أو دون إحداث تغيير عميق على المستوى الكلي للمؤسسة، ولهذا نجد أن هذه الأخيرة تتأثر بالسياسات والإجراءات والمهارات والقدرات وتكسب القوة من خلال تقوية أداء الأفراد لأعمالهم.

وتأسيساً على ما تقدم نحاول من خلال هذه الدراسة إبراز هذه العلاقة ودور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج - جيجل -.

ووفقاً لهذا الطرح يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

- هل للثقافة التنظيمية دور في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل؟

وينطوي على هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- هل القيم التنظيمية السائدة تحدد نمط القيادة داخل المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته؟
- هل العمل الجماعي يزيد من دافعية العمال نحو العمل في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته؟
- هل مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته؟

ثانياً: مبررات اختيار الموضوع

هناك العديد من الأسباب دفعت بنا إلى اختيار موضوع الدراسة، تراوحت بين أسباب ذاتية وأخرى موضوعية يمكن إيجازها فيما يلي:

أ/ مبررات ذاتية:

- الرغبة والفضول العلمي لمعرفة أبعاد وجوانب موضوع الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.
- بناءً على دراستنا الاستطلاعية النظرية والميدانية لموضوع البحث تبين لنا أن موضوع الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي جديد نسبياً، حيث أنه لم يتناول من قبل العديد من البحوث.
- إثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.

ب/ مبررات موضوعية:

- اندراج الموضوع ضمن اختصاصنا.
- إمكانية إنهاء البحث وفق المدة المحددة والإمكانات المتاحة المادية والعلمية.
- إمكانية الدراسة العلمية لموضوع البحث سواءً على المستوى النظري أو الميداني.
- إمكانية إخضاع الدراسة للبحث الإمبريقي بتطبيق بعض الوسائل البحثية كالاستمارة أو المقابلة أو الملاحظة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- لكل بحث هدف نسعى إلى تحقيقه نظرياً أو من خلال الدراسات الميدانية للحصول على نتيجة قد تكون نهائية وقد تكشف لنا عن أعمال أخرى ومن بينها:
- تسليط الضوء على مدى قدرة الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية للجلود ومشتقاته بجيجل.
 - جعل المسيرين يدركون أهمية العمل الجماعي وحثيته في زيادة دافعية العمال نحو العمل داخل مؤسسة وحدة الجلود ومشتقاته بجيجل.
 - إظهار مدى تطبيق وممارسة عملية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته ودوره في تحسين أداء العاملين فيها.
 - معرفة دور القيم التنظيمية في تحديد نمط القيادة السائدة في المؤسسة الجزائرية للجلود واعتماده كإستراتيجية لتطوير المؤسسة ككل.

رابعاً: أهمية الدراسة

أ/ الأهمية العلمية:

- تساعد على التفكير والتخطيط الجيد لما سترتب على النتائج المتوقعة من خلال الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي.
- إزالة الغموض الموجود لدى العديد من الدارسين والباحثين حول موضوع الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.

- إثراء التراكم المعرفي.

ب/ الأهمية العملية:

- استفادة متخذي القرار من نتائج وتوصيات البحث وتطبيقها على أرض الواقع في المؤسسة الصناعية.
- تعد الثقافة التنظيمية من المجالات الحيوية التي تساعد المؤسسة على استيعاب الظواهر المحيطة بها.
- يمكن أن تقدم لنا نتائج هذه الدراسة خدمة علمية لكل ما له صلة بالموضوع.

خامساً: تحديد المفاهيم

إن المفاهيم هي المفاتيح الأساسية التي ينطلق منها الباحث في قيامه بدراسته، حيث يعمل على ضبطها وإعطائها صورة واضحة تسهل له عملية نقل الأفكار وتجسيدها في الواقع.

1- تعريف الثقافة التنظيمية (Culture Organisationnelle):

أ/ تعريف الثقافة:

لغة: «تَفَفٌ، يَتَفَفُّ، وتَفَفٌ، وتَفَفٌ، يَتَفَفُّ، تَفَفًا وتَفَفًا: حَدِيقٌ، فَطِنٌ. يقال تَفَفَهُ أي: تغلب عليه. وتَفَفَ الكلام أي: فهمَهُ. وتَفَفَهُ بالرُّمَحِ أي: طَعَنَهُ. تَفَفَ التلميذ علمه وهذبه. والتَفِيفُ أي الذكي. والثقافة هي المعرفة والاستقامة. حملة العلوم والمعارف والفنون والآداب وشؤون الحياة التي يطلب الحدق فيها»¹.

اصطلاحاً: «الثقافة هي البيئة التي خلقها الإنسان بما فيها المنتجات المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل إلى جيل آخر، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز»².

بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من الباحثين والعلماء قدّموا تعريفات مختلفة للثقافة على النحو

التالي:

- عرفها "هوبل" بأنها: «ذلك الكل المتكامل من أنماط السلوك المتعلمة التي تميز أفراد المجتمع والتي لا تنتج عن العوامل الوراثية البيولوجية»³.

¹- يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب عربي عربي، دار الكتب العلمية، لبنان، ط1، 2000، ص ص 77، 78.

²- عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، دار أسامة، الأردن، ط1، 2010، ص 158.

³- طلعت إبراهيم لظفي: مدخل إلى علم الاجتماع، دار غريب، مصر، ط1، 1993، ص ص 63، 64.

• كما عرفها "كروبير" و"كلاكهون" بأنها: «تلك التي تتألف من أنماط مستترة أو ظاهرة للسلوك المكتسب والمنقول عن طريق الرموز، فضلاً عن الإنجازات المتميزة للجماعات الإنسانية ويتضمن ذلك الأشياء المصنوعة»¹.

يشير تعريف كل من "هويل" و"كروبير" و"كلاكهون" إلى أن الثقافة بمثابة هامش من أنماط السلوك، وبالتالي فإن لهما نفس وجهة نظر حول مدلول الثقافة والتي تحدد -الأنماط- طريقة توجيه سلوك الفرد.

• كما تعرّف الثقافة أيضاً على أنها: «مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضو في المجتمع»².

يبين لنا هذا التعريف إلى أن الثقافة ظاهرة مرتبطة بكل ما له علاقة بالإنسان وبمختلف مجالات حياته والتي تتحكم فيها وتمتد حتى إلى مكان العمل.

التعريف الإجرائي:

الثقافة هي كل ما ينتقل إلى الفرد من مجتمعه من عرف وعادات وقيم وكذا مختلف أنماط السلوك المعقدة.

ب/ تعريف التنظيم:

لغة: «تعتبر كلمة تنظيم ومنظمة ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي Organisation، وتكتب عادة في أمريكا Organization، أما المصطلح العربي فهو من: نَظَمَ، يُنظِمُ، تنظيماً، ومنها كلمة التنظيم، ويُستعمل بنفس معنى المنظمة، ويقصد بهذا المصطلح ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة»³.

¹ - عاطف غيث: قاموس مصطلحات علم الاجتماع الحديث فرنسي عربي، ترجمة: إبراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط1، 2013، ص 97.

² - شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، ط1، 2010، ص 229.

³ - بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2006، ص 13.

اصطلاحاً: «التنظيم بناء منظم يُقام لتحقيق أهداف محددة ويحتوي البناء على مختلف الهيئات والمنظمات واللجان والمجالس المكلفة بواجبات معينة مع الربط بينهما وبين قنوات الاتصال بتنسيق ونظام انسيابي يتسم بالسير والمرونة والكفاءة والسلامة»¹.

من جهة أخرى أعطى مجموعة من العلماء والباحثين تعاريف مختلفة للتنظيم تجلّت فيما يلي:

• عرف "فيدلر" و"شيرود" التنظيم بأنه: «الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر أكبر من أن يتمكن أفرادها من الالتقاء مباشرة وينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معاً في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها»².

يشير هذا التعريف إلى أن "فيدلر" و"شيرود" ينظران إلى التنظيم باعتباره أداة ضرورية، بحيث يمتزج أعضائها فيما بينهم مشكّلين هيكل أساسي يضم مختلف المهام والأعمال الرامية لتحقيق الغاية المنشودة.

• كما يُعرف على أنه: «عملية إدارية تهتم بجميع المهام والأنشطة المُراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجهها»³.

يشير هذا التعريف إلى أن التنظيم بمثابة جملة الأدوار والواجبات والمبادئ وكذا الصلاحيات المنسقة والمنظمة في وظائف وأقسام بغية حسن سير عمل المؤسسة والتصدي لمختلف العراقيل التي قد تواجهها مع وضع خطة جديرة في حلها.

• بالإضافة إلى ذلك يُعرف التنظيم على أنه: «ذلك الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الجماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة»⁴.

¹ - عبد الخالق محمد عفيفي: الممارسات المهنية لطريقة تنظيم المجتمع، المكتبة العصرية، مصر، ط1، 2007، ص 386.

² - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل، الأردن، ط1، 2003، ص 200.

³ - زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حريز: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، الأردن، ط1، 2006، ص 244.

⁴ - ضرار العنتي وآخرون: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار اليازوري، الأردن، ط1، 2007، ص 114.

حسب هذا التعريف يتبين لنا أن التنظيم عملية ترتيب وتنسيق أداء وأدوار القوى العاملة بشكل منظم في سبيل التوصل إلى الغاية المحددة.

التعريف الإجرائي:

التنظيم هو عملية إدارية تشمل جملة من المهام المرتبة والمطلوب القيام بها داخل المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بُغية تحقيق الأهداف المسطرة.

تعريف الثقافة التنظيمية:

تعددت التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية، فكل باحث أعطى وجهة نظره حولها تمثلت في:

- عرفها "القريوتي" بأنها: «الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم»¹.

يُشير لنا "القريوتي" في هذا المفهوم إلى أن الثقافة التنظيمية ما هي إلا مجموعة من المفاهيم المشتركة بين الأفراد والتي يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها.

- كما عرفها "Shermerbom" الثقافة التنظيمية على أنها: «نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة، بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة»².

يوضح "Shermerbom" لنا في هذا المفهوم إلى أن الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى من حيث القيم المشتركة بين الأفراد والتي يمكن أن تكون نقطة قوة في تأثيرها على سلوكهم.

- بالإضافة إلى هذا يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها: «منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق لنا فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه»³.

¹ - عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، ط1، 2010، ص 88.

² - محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط1، 2005، ص 311.

³ - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، ط3، 2008، ص 373.

بين لنا هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية تعتبر آلية تحدد السلوك الواجب إتباعه باعتبارها ميزة من مميزات التنظيم.

• كما تعرف على أنها: «الممارسات الرسمية والغير رسمية الصادرة من طرف جماعات العمل التي يجدها العاملون في انتظارهم داخل التنظيم بكل ما تتميز به من أنماط تُسَيَّر وطرق الإنتاج والنظام السلمي وطاعة الأوامر وقواعد ضبط السلوك»¹.

يُشير هذا التعريف إلى أن الثقافة التنظيمية بمثابة جملة من الالتزامات التي تضعها كل مؤسسة تأخذ صفة الرسمية والغير رسمية من أوامر ومهام ومسؤوليات على العاملون التقيد بها لحسن سير المؤسسة.

• كما تُعرف على أنها: «نسق الرموز والمعاني والعرف والتقاليد المتراكمة خلال تاريخ المؤسسة والتاريخ الاجتماعي التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ويقبلونها جميعاً باعتبارها موجهة لسلوكهم وعلاقاتهم ومعاملاتهم»².

ما يلاحظ على هذا التعريف أنه يوضح لنا أن الثقافة التنظيمية ما هي إلا حصيلة من الرموز والمعارف وكذا التقاليد النابعة من البيئة الداخلية للمؤسسة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة، والتي تعمل على التوجيه الجيد لسلوك الأفراد والجماعات.

التعريف الإجرائي:

الثقافة التنظيمية مجموعة الضوابط التي تحكم السلوك وتصوبه إما عن طريق القوانين أو القواعد والتي تعكس بوجه عام المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات والفهم المشترك بين أعضاء وحدة إنتاج الجلود جيغل.

¹- ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، (د.م.ن)، ط1، 2011، ص 52.

²- المرجع السابق، ص 52.

2- تعريف التغيير التنظيمي:

أ/ تعريف التغيير:

لغة: «ورد فعل غَيَّرَ بمعنى بَدَّلَ وتأتي بمعنى تغيَّرَ الحال، وتغيَّرَ الشيء عن حاله أي تحوله، وغيره أي حوله وبدله، كأنه جعله غير ما كان، والغَيَّرُ هو الاسم من التغيير وغير عليه الأمر أي حوله، وتَغَايَرَتِ الأشياءُ اختلفت وغير فلان عن بغيره وذلك إذا حط عن رحله وأصلح من شأنه، وغيرُ الدهر أي أحواله المتغيرة».

اصطلاحاً: «يقصد به بدل الإرادة الواعية باستخراج الطاقة الكامنة في الأعماق في ظل برمجة ذاتية داخلية تستهدف الصورة الواقعية في السلوك الفردي الاجتماعي لإبداله بصورة منشودة في هذا السلوك في العقل الباطن كتمهيد لتفعيلها حراكاً عقلياً مباشر في الحياة الفردية والاجتماعية»¹.

• كما يُشير البعض إلى أن التغيير بمثابة: «عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد»².

يُشير هذا التعريف إلى أن التغيير يُعد وسيلة أو طريقة يتم الاعتماد عليها من أجل الارتقاء والانتقال من وضع إلى وضع أكثر تطوراً.

• كما يُعرف بأنه: «تغيير موجه ومقصود وهادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يتضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات»³.

ما يُلاحظ على هذا التعريف أنه يُشير إلى اعتبار التغيير مخطط وهادف تسعى المؤسسة من خلاله إلى التفاعل مع التغيرات مما يضمن لها البقاء والاستمرار في بيئة مضطربة ومعقدة.

¹ - سعاد جبر سعيد: سيكولوجيا التغيير في حياة الأفراد والمجتمعات، جدار للكتاب العالمي، الأردن، ط1، 2008، ص ص 5، 6.

² - معن محمود عياصرة: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد، الأردن، ط1، 2008، ص ص 151، 152.

³ - سيد سالم عرفة: إدارة التغيير، دار الراية، ط1، 2011، ص 70.

• كما عرفه "سعيد عامر" على أنه: «تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين ثناياه آمالاً لبعض وإحباطاً للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها»¹.

يعتبر سعيد عامر التغيير على أنه استجابة ونتيجة طبيعية للحراك والنمو الذي يحدث في المؤسسة والقدرة على التكيف والاستجابة.

التعريف الإجرائي:

التغيير هو نشاط مخطط يؤثر في التغيرات البيئية للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

تعريف التغيير التنظيمي:

تعددت وجهات النظر حول مفهوم التغيير التنظيمي عند بعض العلماء والمفكرين تمحورت فيما يلي:

• عرّفه "Bourmes" بأنه: «ليس إلا عملية مستمرة من التجريب والتكيف التي تهدف إلى ملائمة قدرات التنظيم مع حاجات وإملاءات البيئة الديناميكية غير المؤكدة»².

ما يُلاحظ على تعريف "Bourmes" أنه اعتبر التغيير التنظيمي عملية إدخال تعديلات تتلائم مع القدرات والمهارات داخل التنظيم مع العلم أن البيئة في حالة تغير وتحرك نسبي.

• أما "قريوتي" عرّف التغيير التنظيمي على أنه: «جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق تغيير تكنولوجيا مستقبلية وكذلك العمليات والهياكل التنظيمية».

يُشير "القريوتي" في تعريفه إلى أن التغيير التنظيمي هو تغيير ملموس فيما يخص البعد السلوكي وكذا البعد التكنولوجي وذلك من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

¹ - عاكف لطفي خصاونة: مرجع سابق، ص ص 184، 185.

² - ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء، الأردن، ط1، 2013، ص 31.

• كما عرّف "Boon et Harvey" التغيير التنظيمي بأنه: «عملية تطوير وتحسين شمولي على أجزاء المنظمة بهدف تفعيل المنظمة ونقلها من وضع محلي إلى وضع صحي أفضل»¹.

حسب تعريف كل من "Boon et Harvey" فإن تفعيل أي منظمة لا يتحقق إلا من خلال إدخال تغييرات وتحسينات على مختلف أجزاء التنظيم، وبالتالي التوصل إلى وضع أفضل على ما كان عليه.

• كما يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه: «عملية إدخال وتحسين أو تطوير المنظمات، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبالتالي تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل»².

• كما يُعرف على أنه: «إستراتيجية تتبعها المنظمات من أجل التحسين في الكفايات ونوعية المنتج والخدمة، بحيث تتمكن من التغلب على المنافسين أو إيجاد مكان بين المنافسين»³.

أي أن التغيير التنظيمي هو تحسين أداء المؤسسة ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فاعلية ونجاح وملائمة للتغيرات البيئية والحياة المتغيرة دائماً من أجل خلق ميزة تنافسية.

التعريف الإجرائي:

التغيير التنظيمي هو عملية إدارية تعديلية تقوم بها المؤسسة الصناعية للجلود بشكل مخطط من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة لضمان أداء متميز.

3- تعريف الدور (Rôle):

• يعرف الدور على أنه: «عنصر من التفاعل الاجتماعي يشير إلى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف تفاعل»⁴.

ما يُلاحظ على هذا التعريف أنه يعتبر الدور بمثابة عملية تفاعل تبرز لنا دور كل فرد من خلال مجمل الأفعال التي يقومون بها.

¹ - عاكف لطفي خصاونة: مرجع سابق، ص 185.

² - محمد بن يوسف النمران العطيان: إدارة التغيير، دار الحامد، الأردن، ط1، 2006، ص 54.

³ - ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص 41.

⁴ - عاطف غيث: مرجع سابق، ص 473.

• كما يُعرف على أنه: «مجموعة الحقوق والواجبات التي يلتزم بها الفرد داخل التنظيم من خلال موقعه، ويتحدد الدور من خلال السلطة والمسؤولية والمساءلة»¹.

يُشير لنا هذا التعريف إلى أن الدور يتجلى من خلال أداء الفرد للمهام الموكلة إليه وحتى طبيعة السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

التعريف الإجرائي:

الدور هو تصريف الأفراد في أمور تخصهم أو أمور غيرهم في ضوء توقعات الآخرين بشرط توفر الإمكانيات المختلفة لتحقيق منفعة معينة.

4- تعريف المؤسسة (Entreprise):

• تُعرف المؤسسة بأنها: «شركة قانونية أو اعتبارية تنشأ بموجب القانون للقيام بعمل أو نشاط مشروع ويكون لها اسم موثوق به»².

يُشير لنا هذا التعريف إلى أن المؤسسة بمثابة وحدة قانونية تضم في ثناياها مختلف المشاريع والعمل على تجسيد أهدافها في الواقع.

• كما تُعرف أيضاً: «مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالاً عقلانياً»³.

يمكن القول أن المؤسسة حسب هذا التعريف أنها تلك التي تضم في ثناياها اندماجاً كلياً لمجموعة أشخاص يتفاعلون فيما بينهم في وحدة اقتصادية واجتماعية بغرض تحقيق الهدف المنشود.

• وتعرف أيضاً بأنها: «جهاز ينشأ لإدارة مشروع اقتصادي أو اجتماعي أو تجاري، ويتمتع إدارة هذا المشروع بشخصية معنوية مستقلة»⁴.

¹- ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص 65.

²- أحمد زكي بدوي ويوسف محقق: معجم المصطلحات التجارية والمالية والمصرفية، إنجليزي فرنسي عربي، دار الكتاب المصري، مصر، ط1، 1994، ص 81.

³- ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص 120.

⁴- فهمي محمود شكري: المعجم التجاري والاقتصادي، دار أسامة، الأردن، ط1، 2009، ص 277.

حسب هذا المفهوم فإن المؤسسة هي التي تعنى بإدارة كل متطلبات واحتياجات الأفراد سواء من الناحية الاقتصادية والاجتماعية وكذا التجارية.

التعريف الإجرائي:

المؤسسة هي وحدة تنظيمية مستقلة مالياً تضم مجموعة من الموارد البشرية تهدف إلى إنتاج سلع وتقديم خدمات لتلبية مطالب الأفراد.

5- تعريف المؤسسة الصناعية:

• عرفها "ناصر دادي عدون" على أنها: «كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه تبعاً لنوع وحجم النشاط»¹.

التعريف الإجرائي:

المؤسسة الصناعية هي تلك المؤسسات ذات الطابع الصناعي تتطلب رؤوس أموال ضخمة ومهارات عالية لنشاطها.

6- تعريف القيم التنظيمية (Valeurs Organisationnelles):

• تُعرف القيم التنظيمية على أنها: «مجموع المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمفروض والصواب والخطأ»².

بمعنى أن القيم التنظيمية بمثابة معيار يقوم بتحديد اتجاهات الأفراد نحو بعض جوانب الحياة والتي يمكن أن تكون نقطة قوة أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوكيات أفراد المؤسسة.

• كما تُعرف على أنها: «كل ما يُعبر عن طريقة تفكير المؤسسة وتصرفاتها ونمط العلاقات الذي تعمل به داخل المؤسسة وخارجها»³.

¹- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998، ص 28.

²- محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 157.

³- ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص 107.

حسب هذا المفهوم يمكن القول أنها مجموعة الأفكار والطرق السائدة للتفكير والفهم المشترك بين أعضاء المؤسسة.

• كما يقصد بها: «تلك القيم السائدة في بيئة العمل تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة أو الاتفاقيات المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة»¹.

يُشير هذا المفهوم إلى أن القيم التنظيمية تمثل مختلف الاتجاهات المشتركة وأنماط السلوك التي تميز الأفراد في التنظيم الواحد.

7- تعريف القيادة:

لغةً: «حسب لسان العرب "لابن منظور" فالقيادة من قَادَ، يَقُودُ، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف، ويُقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة جمع قائد»².

اصطلاحاً: «أما بالنسبة للتعريف الاصطلاحي فإن كلمة قائد تعني الشخص الذي يوجه أو يُرشد أو يهدي الآخرين، والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويُرشد والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد ويستهدف تحقيق أعراض معينة»³.

• تُعرف القيادة على أنها: «عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إرادياً تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين»⁴.

يُشير هذا التعريف إلى أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين في موقف ما لتحقيق أهداف المؤسسة.

• كما تُعرف على أنها: «العملية التي يتم عن طريقها التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة»⁵.

¹- بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2011، ص 333.

²- ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط1، 2001، ص 315.

³- حامد عبد الحارس بحشونجي وآخرون: تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة، المكتب العلمي للكمبيوتر، مصر، (د.س.ن)، ص 226.

⁴- بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2010، ص 18.

⁵- علي الضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد، الأردن، ط2، 2005، ص 170.

يُوضح لنا هذا التعريف أن القائد مسؤول عن تنسيق جهود ونشاطات أعضاء المجموعة لتحقيق هدف مشترك.

• عرفها "باس" "Bas" بأنها: «العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب»¹.

يُشير تعريف "باس" إلى أن القيادة هي ظاهرة تؤثر في نشاط الجماعة والتي تعمل على توجيههم من أجل تحقيق هدف معين.

التعريف الإجرائي:

القيادة هي عملية إدارية تعمل على توجيه سلوك، أفعال واتجاهات الآخرين للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المؤسسة.

8- تعريف الأداء (Performance):

لغة: «يُشير المعنى اللغوي للفعل أدَّى إلى معنى المشي، مشي ليس بالتسريع ولا بالبطء، وأدَّى الشيء أي قام به. ويُقال فلان أدَّى الدين أي قضاه، وأدَّى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدَّى الشهادة أي أدلى بها، وأدَّى إليه الشيء أي أوصله إليه»².

اصطلاحاً: «هي الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفق معايير ومواصفات ومبادئ توجيهية معينة لتحقيق النتائج وفق الأهداف والخطط المعلنة»³.

• يُعرف الأداء على أنه: «المقياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي نستخدمه ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد»⁴.

¹- محمد حسين العجمي: القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2008، ص 57.

²- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، ط1، 2004، ص 219.

³- سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة، الأردن، ط1، 2006، ص 17.

⁴- طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والانترنت، إنجليزي عربي، دار وائل، الأردن، ط1، 2005،

يُمكن القول حسب هذا التعريف إلى أن الأداء هو جملة التصرفات والسلوكيات التي يقوم بها العاملون بغية معرفة الأداء الجيد للقدرة على التحكم في العمل.

• ويُمكن تعريفه أيضاً على أنه: «تعهد الفرد لأداء عمل بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معينة النوعية ويؤدي بأسلوب أو طريقة معينة»¹.

يُشير هذا المفهوم إلى أن الأداء هو درجة إتمام أو إنجاز المهام المسندة للفرد وهذا من خلال توفر جملة من الشروط للتمكن من تحقيق النتائج.

• ويُعرفه "مشاركي محمود" بأنه: «قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحياته لمباشرة مهام وأعباء ووظائفه»².

حسب "مشاركي محمود" فإن الأداء بمثابة إنجاز العامل لعمله على أكمل وجه لتحقيق ما تطمح إليه المؤسسة.

التعريف الإجرائي:

الأداء هو المستوى الذي يصل إليه العامل حتى يقوم بتأدية عمله، فهو عملية تقديرية لما ينجزه الفرد أو العامل داخل المؤسسة.

9- تعريف العمل الجماعي:

هو وسيلة للعمل المنسجم بين أفراد متجانسين تجمعهم رغبة مخصصة للتعاون وبذل الجهود المتسقة لتحقيق هدف مشترك.

أي أن جماعة العمل هي وحدة أو كيان يضم عدداً من الأفراد أو العمال يؤدون أدوار معينة ويتعاونون لتحقيق هدف واحد يعود بالنفع عليهم.

• هو عبارة عن: «إنجاز يتم بواسطة أعضاء متعاونين بينهم شبكة علاقات قوية ويقدمون مساهماتهم بحماس ورغبة ومسؤولية لإتمام المهام المطلوبة»³.

¹ - محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، ط1، 2007، ص 160.

² - محمد علي عبد الوهاب: إستراتيجيات التحفيز نحو أداء متميز، (د.د.ن)، مصر، ط1، 2000، ص 131.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2004، ص 239.

يُشير هذا المفهوم إلى أن جماعة العمل هي عبارة عن مجموعة من الأفراد تجمعهم أهداف مشتركة وتربطهم علاقات متعددة.

• العمل الجماعي عبارة عن: «مجموعة من الأفراد أو أكثر يتفاعلون أساساً لتشارك المعلومات وعمل قرارات لمساعدة بعضهم البعض في أداء العمل بمساحة مشتركة من المسؤولية ويتطلب جهود مترابطة تعطي مستوى إجمالياً للأداء»¹.

فجماعة العمل تعني تعاون مجموعة من العمال وتبادل المعلومات فيما بينهم مما يُسهّل عليهم أداء العمل بكفاءة وفاعلية.

التعريف الإجرائي:

هو اتحاد مجموعة من الأفراد والاشتراك فيما بينهم وتنسيق جهودهم سواء كان بشكل كلي أم جزئي لإنجاز عمل معين أو القيام بتحقيق أهداف معينة تصب في مصلحة الجميع.

10- تعريف الدافعية:

• الدافعية هي: «المبررات التي تشرح أسباب إتباع العامل لسلوك معين وتعتبر بواعثه الداخلية التي تؤدي إلى هذا السلوك لإشباع رغباته وحاجاته وإلا عليه إخمادها»².

• تُعرف الدافعية أيضاً على أنها: «تلك القوى الكامنة داخل الفرد والتي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة»³.

يُشير هذا المفهوم إلى أن الدافعية بمثابة سلوك هادف وموجه تجاه تحقيق حاجة معينة.

• كما عرّفها "Rudolf Steiner" بأنها: «المؤثر الداخلي في الإنسان الذي يحرك وينشط السلوك ثم يوجه ذلك السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف يرغب الإنسان فيها»⁴.

¹ - سامح عبد المطلب عامر: التدريب على المهارات الشخصية، دار الفكر، الأردن، ط1، 2011، ص 354.

² - حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، لبنان، ط1، 1997، ص 85.

³ - راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2004، ص 38.

⁴ - صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، الأردن، ط1، 2005، ص 42.

حسب المفهوم الذي قدمه "Rudolf" فإن الدافعية تعني خلق رغبة لدى الإنسان تحركه للتوجه لتحقيق شيء ما.

• وتُعرف أيضاً على أنها: «تلك القوة الداخلية التي تحرك الإنسان وتدفعه فتمكنه من إشباع حاجاته للبقاء والنمو والتكيف»¹.

يُشير هذا التعريف إلى أن الدافعية هي سعي العمال إلى تحقيق مكانة أفضل وتلبية احتياجاته المختلفة.

التعريف الإجرائي:

الدافعية هي قوة داخلية لدى الفرد والتي تقوم بتحريك سلوكه وتوجيهه حتى يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له سواء كانت مادية أو معنوية.

سادساً: الدراسات السابقة

تمهيد:

تعتبر الدراسات السابقة تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، وقد يوجد هذا النوع من الدراسات في الجرائد أو المجلات أو في البحوث أو في الكتب أو المذكرات أو الرسائل أو في الأطروحات الجامعية، شريطة أن يكون للدراسة موضوع وهدف ونتائج².

وقد قمنا خلال هذا الفصل باستعراض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الثقافة والتغيير التنظيمي، وقد اعتمدنا في تصنيفنا للدراسات على دراسات أجنبية (04) وأخرى عربية (04) ودراسات جزائرية (04) مرتبة تاريخياً من الأقدم إلى الأحدث، حيث بلغ عدد الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية (06) دراسات والتي تناولت موضوع التغيير التنظيمي (06) دراسات أيضاً، ثم قمنا بالتعليق على هذه الدراسات حيث وضحنا أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا وهذه الدراسات.

الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

¹ - سعاد نائف برنوطي: الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل، الأردن، ط4، 2008، ص 401.

² - رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ط1، 2004، ص 137.

الدراسة الأولى:

"Ritichie" 2000: «Organizational Culture on examination of its effect on the in Ternalization Process and number Performance».

لقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح عملية إذابة ودمج الموظفين في داخل الثقافة المنظمة وتحويلهم إلى مشاركين في المنظمة وكيفية استقبالهم للمعلومات التي تساعدهم على تقييم مشاركتهم السلوكية.

وخلصت الدراسة إلى ثلاث عوامل تساعد على ذوبان الموظفين في ثقافة المنظمة:

- إدراك الموظفين للسلوكيات التي تتوقعها المنظمة منهم.
- وضع مخطط للثقافة التنظيمية داخل المنظمة يشمل قواعد محددة للعمل ينبغي تعلمها وتذكرها وإيصالها للموظفين كمحددات للسلوك المطلوب منهم.
- دعم الموظفين بالمكافآت لترسيخ قواعد السلوك المقبول منهم¹.

بالنظر إلى أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة وبين دراستنا الحالية يمكن القول أن الدراستين تتفقان في تناولهما لموضوع محدد تمثلت في الثقافة التنظيمية لكن يختلفان في كون أن هذه الدراسة ربطت الثقافة التنظيمية بالاندماج التنظيمي داخل المؤسسة، أي محاولة المؤسسة جعل الموظفين ينشبعون بالثقافة، وذلك بغية تحسين وضبط سلوكهم من جهة ومن جهة أخرى العمل على تحقيق ما تطمح المؤسسة في الوصول إليه وذلك من خلال رسم سياسات وخطط بدقة والحرص على تلائم القواعد والقوانين مع طبيعة السلوك المتوقع من الموظفين.

الدراسة الثانية:

"Lok Gnnufond" 2003: «the effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment».

¹ - إيهاب فاروق مصباح العجاز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص 88.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات وأثر النمط القيادي على درجة الرضا الوظيفي والسلوك التنظيمي والتعرف على التأثيرات المتابعة لأنواع الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة السائدة في المنظمات على درجة الرضا.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي سواء بشكل إيجابي أو سلبي، فالثقافة التنظيمية الجامدة تسبب انخفاض الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية المرنة ترفع نسبة الرضا الوظيفي.
- القيادة بالمشاركة تؤدي إلى تشجيع للموظفين على إنجاز العمل وترفع درجات الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.
- الثقافة الوطنية تؤثر على أو بشكل متوسط على المتغيرات الديمقراطية وكذا المتغيرات القيادية وحتى على الثقافة التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي والإقبال على العمل.

بخصوص هذه الدراسة يمكن القول بأنها تختلف كثيراً عن دراستنا في كونها اعتمدت على متغيرين مستقلين تمثلا في الثقافة التنظيمية والقيادة ومتغيرين تابعين هما الرضا الوظيفي والسلوك التنظيمي، حيث ركزت في معرفة مدى الأثر الذي تحدثه كل من الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على درجة الرضا الوظيفي وكذا السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، ولم تركز فقط على الثقافة التنظيمية بصفة عامة بل تحاول معرفة مدى الأثر الذي تخلفه كل أنواع الثقافات التنظيمية، بينما الدراسة الراهنة فهي تصب اهتمامها على معرفة واقع المؤسسة من خلال الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية ومدى مساهمتها في إبراز وضع جديد وحاسم يسمح بالسير الحسن للمؤسسة وتحقيق ما تطمح إليه.

الدراسة الثالثة:

دراسة "سمير يوسف محمد عبد الإله" بعنوان: «واقع الثقافة السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات»، دراسة مقارنة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى على التطوير التنظيمي للجامعات؟

وقد انبثق على هذا التساؤل الرئيسي الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يوجد اختلاف في نوع الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إداريين وأكاديميين وأعضاء مجلس كل جامعة من الجامعات الثلاثة تتعلق بنوع الثقافة التنظيمية.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعة الإسلامية والأزهر والأقصى تتعلق بمستوى التطور التنظيمي.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية والأزهر والأقصى، ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية والأزهر والأقصى:

- التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات المبحوثة بهدف تعزيز التطوير التنظيمي المستمر في الجامعات.

- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات المبحوثة ومستوى التطوير التنظيمي.

اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، تمثلت في اختيار 20% من مجتمع الدراسة، أي 340 موظف من الجامعات الثلاث وهم أعضاء مجالس الجامعات والأكاديميين والإداريين، باستخدام الاستمارة، كما اعتمدت على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات اللازمة باستخدام المصادر الثانوية والتي تتمثل في: الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات، أما المصادر الأولية تتمثل في: الاستبانات التي تم إعدادها لهذا الغرض وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- الثقافة التنظيمية في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز، بينما الثقافة التنظيمية لكل من جامعة الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار.
- أولويات الموظفين للجامعات الثلاثة هي الالتزام بأداء واجباتهم حسب اللوائح.
- الموظفين الذين يحصلون على ترقيات في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر هم اللذين ينجزون المهام بكفاءة وفعالية.
- الشخص الذي يوجه الموظفين في كل من الجامعات الثلاثة هو الشخص الذي تتوفر لديه الخبرة والكفاءة في تطوير العمل.
- عندما تتعارض النظم في طريق موظفي الجامعة أثناء تأدية مهامهم وواجباتهم فإنهم في الجامعة الإسلامية والأزهر يلتزمون بالنظم ويحاولون الحصول على موافقة المسؤولين باستثناء، أما في جامعة الأقصى فإنهم يكسرون النظم إذا تأكدوا أنهم سيفلتون من العقاب¹.
- حول أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات يمكن القول أن الدراساتين تتفقان في اختيار موضوع الثقافة التنظيمية كموضوع للبحث وتختلفان في أسلوب المعالجة، إذ تناقش الدراسة السابقة واقع الثقافة السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، بينما الدراسة الحالية فإنها تناقش الثقافة التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، ويكمن الاختلاف أيضاً في كون الدراسة السابقة طبقت موضوعها على الجامعات بينما الدراسة الحالية تطبقه في المؤسسة الصناعية.

الدراسة الرابعة:

دراسة "إبراهيم عبد القادر محمد" بعنوان: «قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)»، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

¹ - سمير يوسف محمد عبد الإله: واقع الثقافة السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.

ما هو أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على الميزة التنافسية في شركة (أورانج) من وجهة نظر العاملين فيها؟

انبثق عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد ارتباط تشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة؟
- هل يوجد تأثير مباشر من عوامل الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية؟
- هل يوجد تأثير بين عوامل الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة؟
- هل يوجد تأثير العوامل الثقافية التنظيمية بوجود إدارة المعرفة في الميزة التنافسية؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية لشركة (أورانج).
- قياس درجة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة.
- قياس درجة التأثير المباشر بين عوامل الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية تحت مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.
- قياس تأثير عوامل الثقافة التنظيمية بوجود إدارة المعرفة في الميزة التنافسية تحت مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.
- تقديم توصيات يمكن أن تُقدم رؤية واضحة وأثر عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة على إدارة المعرفة والتي تنعكس على إدارة المعرفة مما يساعد المديرين في شركة (أورانج) على تبني برامج إدارة المعرفة وإيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة لها.

اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية تناسبية، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية لشركة (أورانج) البالغ عددهم 725 (مديرين، رؤساء أقسام، خدمة عملاء، قسم كبار العملاء، موظفي الإداريين)، وقد تم سحب هذه العينة البالغ عددها 290 موظف باستخدام استمارة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى الهيكل التنظيمي في شركة (أورانج) محل الدراسة بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسط.

- مستوى أنظمة الحوافز لشركة (أورانج) كان مرتفع.

- مستوى العمليات لشركة (أورانج) كان متوسط.

- مستوى تشارك المعرفة لشركة (أورانج) كان أيضاً متوسط.

- وجود علاقة ارتباط تشابكي بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية.

- وجود تأثير مباشر ذات دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة لشركة (أورانج)¹.

أما بخصوص أوجه الشبه والاختلاف يمكن القول أن كلتا الدراستين تناولت موضوع الثقافة التنظيمية لكنهما يختلفان في طرحهما للمتغير التابع، حيث أن الدراسة السابقة ربطت الثقافة التنظيمية بالميزة التنافسية، بينما الدراسة الحالية تحاول دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، بالإضافة إلى أن الدراسة السابقة لم تركز فقط على الأثر الذي تحدثه الثقافة على الميزة التنافسية بل أدخلت متغير آخر وهو إدارة المعرفة، ويكمن الاختلاف أيضاً في طبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

الدراسة الخامسة:

دراسة "إلياس سالم" بعنوان: «تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للألمنيوم»، قُدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تؤثر ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين؟

وقد اندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية كالتالي:

¹- إبراهيم عبد القادر محمد: قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.

- ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين؟
- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعة العمل واحترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية؟

وكانت الفرضية العامة للدراسة كما يلي:

- تؤثر ثقافة المنظمة تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين.

وقد انبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعة العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين.

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التمييز على أداء العاملين.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ومحاولة تشخيص الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية الطبقية تناسبية تمثلت في اختيار ثلث 3/1 المجتمع أي 92 عامل من مجموع 276 عامل في المؤسسة يمثلون مختلف فئات سوسيو مهنية من إطارات، أعوان تحكم، وعمال تنفيذيين، موزعين على ثلاث أقسام رئيسية، كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة أبعاد ظاهرة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، وكذا معرفة العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية والأداء، حيث اعتمدت الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- جماعة العمل تعتبر مفيدة للمؤسسة، فهي منهج رئيسي وطريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة، كما يتوفر عليه جو العمل الجماعي من دافعية نحو الإنجاز وتحقيق أداء جيد.

- توفر فريق العمل في المؤسسة يوفر جو من الانتماء والنشاط والرضا ويقل فيه الشعور بالاغتراب والإحباط، بالإضافة إلى وجود رغبة في استمرار أعضاء الفريق معاً وانجذابهم لبعضهم البعض وقبولهم المشترك لأهداف الفريق والسعي الجماعي لتحقيقها.

- يسود في المؤسسة روح الجدية وحسن المسؤولية لدى الأفراد، إضافة إلى الانحياز نحو الفعل والاستعداد لبذل قصارى الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، مما يمكنهم من النمو والبقاء والتميز.

- توفر فرق العمل الجو الملائم من تعاون بين الأفراد وقلة الصراعات ووجود انسجام وألفة بين أعضاء الفريق وشعورهم بالالتزام والثقة المتبادلة وحرصهم على دعم قدرات واهتمامات وجهود الزملاء، مما حسن من العلاقات التبادلية وأوجد التماسك والشعور بروح الفريق، مما جعل أداء الفريق منظماً وتحقيق أداء مرتفع¹.

أما عن أوجه الشبه والاختلاف بين الدراستين فيمكن القول أنهما تتفقان في اختيارهما لموضوع الثقافة التنظيمية كموضوع للدراسة ومع ذلك فإنهما تختلفان في ربطهما للمتغير التابع، حيث الدراسة السابقة جمعت بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية محاولة إيجاد تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين، بالإضافة إلى البحث عن العلاقة التي تربط بين خصائص الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، وفي المقابل اعتمدت الدراسة الحالية التغيير التنظيمي كمتغير تابع للثقافة التنظيمية، كما يبرز الاختلاف أيضاً في مكان إجراء البحث حيث سعت الدراسة السابقة على تطبيق موضوعها في الشركة الجزائرية للألمنيوم، أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على المؤسسة الصناعية، ومنه يمكن القول بأنه تشير دراسة "إلياس سالم" حول التركيز على مدى الأثر الذي تُسهمه الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية من خلال معرفة الدور الذي تلعبه القيم والعادات على تشكيل أنماط سلوك العاملين، حيث توصلت إلى فكرة أساسية وهي أن فريق العمل له دور كبير في خلق جو ملائم نحو تحقيق أداء جيد أي أن هذه الدراسة ركزت على دراسة أثر جماعة العمل على أداء الموارد البشرية.

¹- إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.

الدراسة السادسة:

دراسة "بوديب دنيا" تحت إشراف: جنوحات فضيلة" بعنوان: «الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي»، دراسة ميدانية لحالة شركة بيبسي بالجزائر، قُدمت هذه الدراسة في إطار نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير سنة 2014.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون قاعدة تعتمد عليها أي منظمة لإنجاح التغيير؟

أما الأسئلة الفرعية فكانت كالتالي:

- ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟

- ما هي الدوافع والمسببات التي تجعل الفرد أكثر معارضة ومقاومة للتغيير التنظيمي؟

- ما هي الآليات التي يمكن اعتمادها حتى يكون الفرد مسائراً لمتطلبات التغيير ومساهماً في تفعيله؟

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية؟ وما هي الحاجة التي دفعت المنظمة إلى الاهتمام بالتغيير الثقافي

كأساس لنجاح التغيير التنظيمي؟

ومن أهداف هذه الدراسة ما يلي:

- إبراز حتمية التغيير وضرورته لكل منظمة في ظل التحديات والمنافسة القوية التي يعيشها

والكشف عن أسباب مقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير المطبق.

- إبراز دور الثقافة التنظيمية أثناء إحداث التغيير التنظيمي ولما كان الفرد هو المحور والعنصر الفعال

في عملية التغيير حاولت هذه الدراسة فهم الدور الذي يلعبه الفرد والموقف الذي يبديه اتجاه التغيير بناء

قيمه واتجاهاته وسلوكاته التي تملئها عليه الثقافة التنظيمية.

اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية طبقية كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد

على أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات والأسلوب الإحصائي لتصنيفها وتبويبها، أما الأداة المستعملة

في جمع البيانات فهي الاستمارة.

وكانت النتائج كما يلي:

- أن الواقع الذي تعيش فيه المنظمات المعاصرة يتخلله تعقيدات وتغييرات عديدة.
- التغييرات البيئية جعلت التغيير التنظيمي أمر حتمي وضرورة ملحة لكل منظمة.
- التغيير التنظيمي الفعال هو الذي لا يأتي كرد فعل للظروف التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بل يكون عن طريق التوقع والتخطيط.
- مقاومة الفرد لعملية التغيير التنظيمي هي أمر طبيعي لذلك وجب على كل مؤسسة أن تخطط لكيفية تجنبها وعدم الاصطدام بها أو التقليل من حدتها¹.

تناولت دراسة "بوديب دنيا" نفس المتغيرين في دراستنا لكن يكمن الاختلاف في كون دراستنا أجريت في المؤسسة الصناعية للجلود بينما هذه الدراسة أجريت في شركة بيبسي، وكذلك وجود اختلاف في الفرضيات بحيث أن دراسة "بوديب دنيا" ركزت في البحث عن أهم الدوافع والأسباب التي تجعل الفرد أكثر عرضة ومقاومة للتغيير التنظيمي وكذا معرفة الآليات الضرورية المساهمة لمتطلبات التغيير وأيضاً الحاجة التي تدفع بالمؤسسة إلى اعتماد موضوع الثقافة التنظيمية كأساس لنجاح التغيير التنظيمي وفي المقابل نجد أن فرضيات دراستنا تختلف كوننا ركزنا على مساهمة كل من القيم التنظيمية والعمل الجماعي في خلق نمط جديد للقيادة وكذا زيادة دافعية العمال نحو العمل.

الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

الدراسة الأولى:

دراسة "Commeirasn" (1997)، قدمت هذه الباحثة دراسة بعنوان: «إدارة التغيير مهمة جديدة لمدير الموارد البشرية، دراسة ميدانية في الصناعات الحديدية في فرنسا»، حيث تمحورت الإشكالية العامة للبحث في: مدير الموارد البشرية مسهل وأكثر من ذلك ركيزة أساسية للتغيير، وللإجابة عن هذه

¹- بوديب دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014.

الإشكالية قامت بدراسة ميدانية على مؤسسة للصناعات الحديدية مستعملة أدوات البحث الآتية: تحليل الوثائق، المقابلة غير المباشرة، الملاحظة.

وعرفت هذه المؤسسة إعادة الهيكلة كنوع من أنواع التغيير شملت الجوانب التنظيمية والثقافية للمؤسسة لذلك كان هذا التغيير جذرياً شاملاً وخلال دراستها الميدانية لاحظت الباحثة أن إدارة الموارد البشرية كانت حاضرة بقوة في إدارة هذا النوع من التغيير، كانت بالفعل المحرك والمسهل لإحداث التغيير، ومارست هذه الإدارة سياسة الشفافية من خلال تبادل المعلومات، واقتربت هياكل للاستماع في جميع المستويات، كما وضعت برامج للتكوين، كانت إدارة الموارد البشرية متواجدة في الميدان لتشجع على قبول الأفراد للتغيير والانخراط فيه، ومن ناحية أخرى نمت علاقة الثقة بين المدير العام ومسؤول الموارد البشرية.

وخلصت الباحثة إلى أنه بالرغم من هذه المشاركة فإن التغيير الذي حدث في مؤسسة الصناعة الحديدية عرف فشلاً نسبياً، وأرجعت الباحثة سبب ذلك إلى نقص استباق الفعل Proactivité لدى إدارة الموارد البشرية، فهي ترى أنه في ظل تغيير شامل وجذري مثل الذي عايشته هذه المؤسسة يجب أن لا يتوقف دور مدير الموارد البشرية عند تنفيذ الأنشطة المرافقة للتغيير (رد الفعل على المدى القصير)، وهذا ما حدث في هذه المؤسسة.

وأيضاً يجب أن يكون له رؤية استباقية (في المدى الطويل)، بمعنى أن يخلق المناخ المناسب لإحداث التغيير مبني على علاقات ثقة بين الفريق المسير والمتعارضين، والرؤية الاستباقية تعني أن علاقة الثقة التي يساهم مدير الموارد البشرية في خلقها لا تتواجد آنياً بسبب مشروع التغيير، بل يجب أن تتواجد سواءً في فترات الاستقرار أو التغيير وهذا ما لم يكن متوفراً في هذه المؤسسة¹.

تبين لنا من خلال استعراض الدراسة السابقة بأنها اشتركت مع الدراسة الحالية في نفس المتغير وهو التغيير التنظيمي، لكن يكمن الاختلاف في كون الدراسة السابقة اعتمدت التغيير التنظيمي كمتغير مستقل على عكس الدراسة الحالية التي اعتمدته كمتغير تابع، بالإضافة إلى أن الدراسة السابقة ترى بأن إدارة الموارد البشرية هي المحرك والدافع لإحداث التغيير التنظيمي، أما الدراسة الحالية فتري أن السبيل لإحداث التغيير هو الثقافة التنظيمية.

¹ - رقام ليندة: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2014.

الدراسة الثانية:

دراسة "إزبيلا" "Isabella" (1991)، تقوم هذه الدراسة على كيفية تفسير أو فهم المديرين للأحداث التنظيمية عند تقديم التغيير ومن خلال مقابلات مع 40 مديراً في منظمات متوسطة الحجم تقع في المدن الأمريكية الكبيرة وتقدم الخدمات المالية.

توصل الباحث إلى أن الأحداث الرئيسية المهمة تمر بأربع مراحل إدراكية وهي التوقع والتأكيد والذروة والنتيجة وجميعها ترتبط بعملية التغيير.

وتشير نتائج الدراسة إلى أنه عند مرور التغيير فإن ذلك يتطلب اقتراحات أو توجهات مختلفة في أوقات مختلفة في العملية، ويحتاج المديرون المعنيون بالتغيير لتغيير في بناءهم الإدراكي والذي يدعم الحاجة للتغيير ويسهل عملية التغيير ويحافظ على ما تم تغييره.

وكانت أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة أن مقاومة التغيير عنصر داخلي في عملية الانتقال الإدراكي، أي انتقال إدراك الفرد أو تغيير هذا الإدراك مع التغيير الحاصل في المنظمة، كذلك إن المصالح الشخصية قد تكون تشخيصاً ذاتياً للحدث، حيث أن الأشخاص المعارضين للتغيير لا يريدون التمسك بالقديم بقدر ما يتساءلون عما يعني التغيير لهم، وهم بذلك يتوقعون خسارة محتملة، وهكذا بالنسبة لتمسكهم بالوضع الحالي، كذلك وضحت الدراسة أن المدير أو المشرف له دور واضح في مختلف مراحل الانتقال الإدراكي¹.

بعد الوقوف على أهم النقاط التي أوضحتها "إزبيلا" في دراسته تبين لنا أنه يهدف في دراسته إلى كيفية فهم المديرين للأحداث التنظيمية أثناء التغيير، وبالتالي فإنه سلط الضوء فقط على المديرين على عكس الدراسة الحالية التي ستتطرق إلى التغيير التنظيمي بصفة عامة وتكمن جوانب الاستفادة من هذه الدراسة في أنها سهلت علينا مهمة الحصول على المصادر والمراجع البحثية المتنوعة.

الدراسة الثالثة:

¹- ضياف زين الدين: السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 23.

دراسة "خالد إدريس شاكر دحلان" تحت عنوان: «أثر التغيير التنظيمي على مستوى رضا العاملين»، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2012.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر التغيير على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة؟

وينبثق من هذا التساؤل الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فهم العاملين لطبيعة التغيير وأثره على مستوى رضا العاملين بشركة الكهرباء.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحافظة على حقوق العاملين والمزايا المكتسبة عند إحداث التغيير ومستوى رضا العاملين بشركة الكهرباء.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية ومستوى رضا العاملين بشركة الكهرباء.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مركزية ولا مركزية الإدارة ومستوى رضا العاملين بشركة الكهرباء.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط أسلوب الإدارة ومستوى رضا العاملين بشركة الكهرباء.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة وظروف العمل المادية ومستوى رضا العاملين بشركة الكهرباء.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول أثر التغيير على الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) أو مستوى رضا العاملين بشركة الكهرباء.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- قياس رضا العاملين المنقولين من المحليات وسلطة الطاقة إلى شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة.

- معرفة مدى فهم العاملين لطبيعة هذا التغيير.

- هل تم المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة عند إحداث التغيير؟

- التعرف على المتغيرات التنظيمية وبيئة العمل الجديدة.

وقد استخدم الباحث في دراسته العينة الطبقية المنتظمة والتي تتكون من 260 موظف من مجموع

453 موظف.

كما اعتمدت على الاستمارة كأداة لجمع المعلومات واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بناءً

على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فهذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد

في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكيفياً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة وجود رضا بدرجة متوسطة لدى العاملين المنقولين من المحليات وسلطة الطاقة إلى

شركة توزيع الكهرباء بغزة.

- كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين جميع مجالات

الدراسة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة الكهرباء.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول مجالات الدراسة مجتمعة تعزى

إلى العمر وعدد سنوات الخبرة وعدد سنوات الخدمة والمستوى التعليمي باستثناء مجال فهم التغيير حيث

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مستوى تعليمهم دبلوم¹.

من خلال الطرح الذي قدمه "إدريس شاكر دحلان" تبين لنا وجود تفاوت بين هذه الدراسة والدراسة

الحالية تمثلت في أن الدراسة السابقة اعتمدت التغيير التنظيمي كمتغير مستقل، بينما الدراسة الحالية

اعتمده كمتغير تابع بالإضافة إلى وجود اختلاف في موقع الدراسة وأيضاً بخصوص الأهداف

والفرضيات.

¹ - خالد إدريس شاكر دحلان: أثر التغيير التنظيمي على مستوى رضا العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.

الدراسة الرابعة:

دراسة "شروق أحمد سالم أبو الغنم" تحت عنوان: «أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال»، دراسة ميدانية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير أنماط القيادة على سلوك المرؤوسين من حيث قبولهم لتنفيذ قرارات التغيير أو رفضهم لها أو مقاومتهم لتنفيذها؟

وانبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد أنماط مختلفة من القيادة الإدارية المتبعة في شركة مناجم الفوسفات الأردنية؟
 - هل يقاوم العاملون قرارات التغيير التي تتخذ من قبل الرؤساء والمديرين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية؟
 - هل هناك علاقة بين أنماط القيادة (الأوتوقراطي والديمقراطي والمتساهل) في عملية التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية؟
 - ما هي أفضل أنماط القيادة في عملية التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية؟
- هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أنماط القيادة وأثرها في عملية التغيير في إدارة شركة مناجم الفوسفات الأردنية.
- التعرف على تأثير المدير وفق نمطه القيادي على عملية صنع قرارات التغيير في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.
- دراسة مدى مقاومة تنفيذ المرؤوسين للتغيير التي يقوم بها المديرين كتعبير عن عدم رضاهم عنها في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

- دراسة أكثر أنماط القيادة الإدارية التي لها قدرة في التأثير في عملية التغيير في شركة مناجم الفوسفات.

- التوصل إلى الأساليب التي تساهم في تسهيل عملية التغيير وتخفيف مقاومة المرؤوسين في الشركة.

اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة، حيث بلغ عددها 130 فرداً أي بنسبة 12.4% من مجتمع الدراسة، كما اعتمدت على الاستمارة كأداة لجمع المعلومات، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي لوصف مشكلة الدراسة، ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود استقرار وظيفي نسبي للموظفين، مما يعزز من مقدرتهم على الأداء الجيد والمعرفة بمصالح الشركة واحتياجاتها.

- ينفرد المدير باتخاذ القرارات ولا يتراجع عنها مهما كان هناك اعتراض من العاملين ولا يستمع لوجهات نظرهم المختلفة اتجاه قراراته.

- لا يفوض المدير السلطة ولا يتيح لهم قدر من الحرية لاتخاذ القرارات حتى لو كانت في مجال عملهم ويشرف بنفسه على أدائهم.

- لا يتعاطف المدير مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية أو اجتماعية أو عملية.

- لا تقوم الإدارة بشرح وتوضيح أسباب وأهداف التغيير للموظفين.

- لا ينظر المدير للأخطاء على أنها فرصة تدريبية لتحسين الأداء وعدم إدراك أهمية التدريب والتطوير للكادر الوظيفي¹.

بالنظر إلى أوجه الشبه والاختلاف تبين لنا بأن هذه الدراسة ترى بأن نمط القيادة هو الدافع الوحيد لمقاومة التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، وفي المقابل ترى الدراسة الحالية بأن السبيل

¹- شروق أحمد سالم أبو الغنم: أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

لمقاومة التغيير هو الثقافة التنظيمية، لكن رغم هذا يمكن القول بأن هذه الدراسة ساعدتنا على كيفية بناء الإشكالية وكذا صياغة فروض الدراسة.

الدراسة الخامسة:

دراسة "سوفي نبيل" تحت عنوان: «دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي»، دراسة ميدانية لحالة موظفي خزينة ولاية جيجل بجامعة قسنطينة، قدمت هذه الدراسة في إطار نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير سنة 2011.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف هي اتجاهات الموظفين عموماً وموظفي ولاية جيجل خاصة نحو التغيير التنظيمي؟

أما التساؤلات الفرعية فكانت كالتالي:

- ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟

- ما طبيعة اتجاه الموظفين حيال التغيير التنظيمي؟

- هل يتوقع موظفي خزينة جيجل حدوث مشاكل وسلبيات بعد تطبيق هذا التغيير التنظيمي؟

- ما مدى مساهمة التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية لدى موظفي خزينة جيجل؟

لقد كان الغرض من هذه الدراسة هو محاولة تحقيق هدفين أساسيين هما:

الهدف العلمي: إثراء المكتبة وترسيخ معارف الطالب العلمية حول المواضيع الراهنة والمتعلقة بالإدارة المعاصرة في ظل التطورات السريعة التي تشهدها بيئة المنظمات.

الهدف العملي: يتجلى من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مؤسسة حكومية جزائرية بهدف معرفة اتجاهات موظفيها نحو التغيير التنظيمي مع ما يمكن التوصل إليه من إثبات أو نفي للفرضيات والتي تؤدي بنتائج واقتراحات يمكن الاستفادة منها.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على منهج دراسة الحالة بهدف تعزيز الدراسة النظرية، فالمنهج الأول خاص بالجزء النظري يصف ظاهرة التغيير التنظيمي مع تحليلها وكشف

العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها للوصول إلى نتائج، أما المنهج الثاني وهو منهج دراسة الحالة فقد تم استعماله في الجانب التطبيقي من أجل استقصاء اتجاهات مجتمع الدراسة نحو التغيير التنظيمي، وكانت عينة الدراسة 85 موظف، وقد استعانت بالاستمارة كأداة مهمة لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

- وجود اختلاف بين اتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة واتجاهات موظفي الأسلاك التقنية، حيث يسود نوع من التفاعل لدى موظفي الأسلاك المشتركة إزاء هذا التغيير، فهم يتطلعون إلى العديد من المزايا والمكاسب التي من شأنها خلق وتعزيز بعض القيم الإيجابية، في حين يسود نوع من التشاؤم وسط موظفي الأسلاك التقنية بسبب توقعاتهم للعديد من المشاكل والنقاط السلبية للتغيير التنظيمي¹.

بالنظر إلى أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية تبين لنا أن الدراسة السابقة ترى بأن اتجاهات الموظفين يساهم بشكل كبير في إحداث التغيير التنظيمي، بينما الدراسة الحالية عكس ذلك إذ ترى بأن السبيل لإحداث التغيير التنظيمي هو الثقافة التنظيمية، ورغم ذلك فيمكن القول بأن الدراسة السابقة ساعدتنا على فهم واقع التغيير التنظيمي من خلال الطرح الذي قدمته، بالإضافة إلى أهم النتائج المتوصل إليها.

الدراسة السادسة:

دراسة "علاوي عبد الفتاح" تحت إشراف "رحيم حسين" بعنوان: «أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية»، دراسة ميدانية لحالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، أقيمت هذه الدراسة استكمالاً لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال بجامعة الجزائر سنة 2013.

انطلق الباحث في دراسته من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعتين من التساؤلات الفرعية وهي:

¹ - سوفي نبيل: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حالة موظفي خزانة ولاية جيجل، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011.

المجموعة الأولى: محاولة البحث في إمكانية وجود أثر لكل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية وهي كالتالي:

- إلى أي مدى يمكن لأبعاد التغيير في الهيكل التنظيمي ممثلة في مرونة الهيكل التنظيمي، التغيير في السلطة والمسؤولية، التغيير في خطوط الاتصالات والمشاركة في صناعة القرار أن تؤثر على أداء الموارد البشرية؟

- إلى أي مدى يمكن لأبعاد التغيير الذي يشمل الجانب البشري ممثلة في التدريب، التحفيز، نمط القيادة والعلاقات الإنسانية أن تؤثر على الأداء؟

- ما أثر اتجاهات المورد البشري نحو التغيير على السلوكات والتصرفات المرتبطة بالأداء؟

- ما دور إدارة التغيير التنظيمي في تهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع؟ وما تأثيرها على أداء الموارد البشرية؟.

المجموعة الثانية: تحاول اختبار تأثير المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات وسطية على العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية بالوحدة محل الدراسة وهي كالتالي:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية تعزى لسنوات الخبرة بالوحدة محل الدراسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية تعزى للمستوى الوظيفي بالوحدة محل الدراسة؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على التغيير التنظيمي كمفهوم وإبراز الآثار المترتبة عليه من خلال التعرض للمبادئ المختلفة التي يقوم عليها.

- التعرف أيضاً على مدى تأثير التغيير على أداء الموارد البشرية.

- دراسة مدى تأثير والتزام العاملين بعمليات التغيير التنظيمي.
 - تسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيير التنظيمي.
 - التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التغيير التنظيمي من أجل التغلب عليها وتصحيح الانحرافات.
- اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية تتكون من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية من مستوى إطار بالمؤسسة وعون تحكم وتنفيذيين في مؤسسة سونلغاز، حيث تم اختيار عينة تتكون من 254 عامل، وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي، أما الأداة المستعملة في جمع البيانات فهي الاستمارة.

وكانت النتائج كما يلي:

- إن نجاح أي منظمة يتوقف على قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل بها خصوصاً التغييرات التكنولوجية والتي تتضمن استعمال الطرق الحديثة من عمليات الإنتاج، وذلك بهدف زيادة الإنتاجية أو تحسين نوعية الإنتاج، مما أوجب الاهتمام بالتغيير التكنولوجي والذي أصبح مطلباً أساسياً للنهوض بالأداء في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة العمل.
- يسعى التغيير إلى إجراء تحسينات في المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية، حيث يعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء¹.

في خضم الطرح الذي قدمته هذه الدراسة تبين لنا أنها تختلف عن الدراسة الحالية من حيث طريقة الربط بين المتغيرين، حيث أن الدراسة السابقة قامت بالربط بين متغير التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية، بينما الدراسة الحالية فقد ربطت الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي، بالإضافة إلى أن الدراسة السابقة اعتمدت متغير التغيير التنظيمي كمتغير مستقل، بينما الدراسة الحالية فقد اعتمدته كمتغير تابع، ويكمن الاختلاف أيضاً في الفترات الزمنية (الدراسة السابقة أجريت سنة 2013 بينما الدراسة الحالية في 2018)، وكذا الاختلاف في موقع الدراسة.

¹- علاوي عبد الفتاح: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.

في خضم الدراسات التي تطرقنا إليها يمكن القول أنها تتفاوت في عدة نقاط أساسية مقارنة بدراستنا الحالية، ويمكن ذلك من حيث اختلاف في الفترات الزمنية وكذا موقع الدراسة (المكان)، بالإضافة إلى أن بعضها ذات طابع اقتصادي، إداري، خدمي وصناعي، سواءً أكانت أجنبية، عربية أو جزائرية، وكذا التباين في درجة توظيف هذه الدراسات للأدوات المنهجية وهذا بحسب طبيعة موضوع كل بحث علمي، والهدف من وراء كل هذا هو إثراء الرصيد المعرفي، الحصول على قدر من المعلومات والبيانات لتكون انطلاقة يُبنى على أساسها البحث، بالإضافة إلى إعطاء صيغة علمية لموضوع الدراسة الحالية وحصص الموضوع في تساؤل رئيسي ولمس جوانب كل من الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.

لقد فتحت لنا هذه الدراسات جملة من النقاط التي يجب الوقوف عليها بدقة أهمها:

- ضرورة إبراز حتمية التغيير لكل منظمة.
- تسليط الضوء على أهم المشاكل والعراقيل التي قد تعترض عملية التغيير التنظيمي.
- ضرورة العمل والتعاون في فريق من أجل خلق جو ملائم للعمل يساعد على زيادة الإنتاجية.
- ضرورة مواكبة التغييرات سواءً كانت مرتبطة بالبيئة الداخلية أو الخارجية.
- وضع مخطط للثقافة التنظيمية داخل أي منظمة.
- ضرورة جعل الموظفين يتشبعون بثقافة المنظمة وذلك بغية تحسين وضبط سلوكهم.

ومنه يمكن القول بأن الدراسات السابقة والمشابهة تساعدنا في إعداد البحث إعداد جيد وتهيئته من الناحية المنهجية، وكذا الاسترشاد بما استخدمته هذه الدراسات من أدوات واستبيانات، كما أن نتائجها ذات أهمية كبيرة، ويتجلى ذلك من خلال مساعدتنا في وضع تصور لاستمارة البحث وكيفية تسيير الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، بالإضافة إلى أنها تشكل لنا تراثاً مهماً ومصدراً غنياً بغية الاستفادة منه في جميع مراحل البحث.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل التمهيدي إلى إشكالية بحث الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي كونهما ظاهرتين مرتبطتين بالمتغيرات التنظيمية وما لدور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي، ثم حددنا مصطلحات البحث وأهم المؤشرات والمفاهيم التي يمكن أن تواجهنا خلال أطوار هذا البحث والمرتبطة بمتغيري الدراسة مع ذكر أهمية وأهداف وأسباب اختيار الموضوع ، وأخيراً تعرضنا للدراسات السابقة والمشابهة التي عالجت الموضوع.

الفصل الثاني: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية والتغير التنظيمي

تمهيد

I- نظريات الثقافة التنظيمية

أولاً: نظرية القيم

ثانياً: نظرية التصور الكوني للثقافة

ثالثاً: نظرية التصور التخصيصي للثقافة

رابعاً: نظرية روح الثقافة

خامساً: نظرية الحاجات الأساسية والحاجات الثقافية

سادساً: نظرية التفاعل مع الحياة

سابعاً: نظرية سجية الثقافة

ثامناً: المقاربة التفاعلية للثقافة

تاسعاً: المقاربة الموحدة لظواهر الثقافة

عاشراً: نظرية " رالف لنتون "

II- نظريات التغيير التنظيمي

أولاً: نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور)

ثانياً: نظرية التنظيم الإداري (هنري فايول)

ثالثاً: النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)

رابعاً: نظرية العلاقات الإنسانية (التونز مايو)

خامساً: نظرية الفلسفة الإدارية دوغلاس ماك غريغور)

سادساً: نظرية اتخاذ القرارات (هربرت سايمون)

سابعاً: النظرية الموقفية

ثامناً: نظرية Z (وليام أوشي)

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد النظريات الاجتماعية من أهم المواد العلمية التي يدرسها الباحث العلمي، وأهميتها لا تكمن في مجالها النظري فحسب، بل تكمن أيضاً في مجالها التطبيقي، ذلك أن أية نظرية اجتماعية تستخدم في دراسة أو بحث أو أطروحة تتطوي على إطار نظري يحدد الهوية العلمية للدراسة ومنطلقاتها الفكرية والمبدئية، وتتطوي أيضاً على تقنيات عملية وإجرائية من شأنها أن تحدد الدراسة وكيفية تناولها ونقصي المعلومات عنها.

I- نظريات الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت الدراسات التي أجراها الكثير من العلماء والمختصين في مجال الثقافة التنظيمية، هذا التعدد أدى إلى عدة مشارب ومداخل نظرية تناولت هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، ومن بين هذه النظريات نجد:

أولاً: نظرية القيم

ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويرى "أوبلر" في هذا الصدد إلى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية¹.

ثانياً: نظرية التصور الكوني للثقافة

عرّف العالم الأنثروبولوجي البريطاني "إدوارد بارنات تايلور" إلى أن الثقافة: «الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات وكذا العادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضو في المجتمع».

بمعنى أن الثقافة التنظيمية حسب "تايلور" تعبر عن كلية حياة الإنسان الاجتماعي وتتميز ببعدها الجماعي، وأن الثقافة مكتسبة ولا تتأتى من الوراثة البيولوجية، كما أنها تمكن من التفكير على نطاق الإنسانية كافة.

كان الإشكال الذي يسعى إلى حله هو الموائمة في تفسير واحد بين تطور الثقافة وكونيتها في كتابه "الثقافة البدائية" الذي ظهر سنة 1871 م، حيث تساءل "تايلور" عن أصول الثقافة وآليات تطورها.

ويعتبر "تايلور" أول عالم إثنولوجي عالج الظواهر الثقافية من منظور عام ونسقي، وكان أول من حرص على دراسة الثقافة في المجتمعات بكل نماذجها وبكل صورها المادية والرمزية.

¹ - إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع، الجزائر، ط1، 2013، ص 99.

وعلى إثر إقامته في المكسيك فرغ "تايلور" من تدقيق منهجية في دراسة تطور الثقافة بتفحص البقايا الثقافية، ولقد أمكن له في المكسيك أن يعاين تعايش عادات السالفين مع سمات ثقافية حديثة العهد، وكان يرى أنه يتيسر عبر دراسة البقايا أن يتم التدرج صعوداً إلى الكل الثقافي الأصلي وإعادة تركيبه وتعميم هذا المبدأ المنهجي انتهى إلى الاستنتاج القائل بأن ثقافة الشعوب البدائية المعاصرة كانت تمثل بصفة عامة الثقافة الأصلية الخاصة بالإنسان¹.

حسب النظريتين السابقتين يمكن الإشارة إلى أن مفتاح النجاح في أي تنظيم يتمثل في الثقافة السائدة فيه، فالثقافة إذن عبارة عن نظام يحتوي على القيم المشتركة التي تحدد ما يجب عمله وكيف يمكن إنجاز العمل والتي على أساسها يتعامل الأفراد.

ثالثاً: نظرية التصور التخصيصي للثقافة

يُعتبر "بوا" "Boas" أول أنثروبولوجي في إنجاز تحقيقات على الطبيعة بتسليط الملاحظة المباشرة والمطولة على الثقافة البدائية، ويعتقد أن التنظيم الاجتماعي كانت تحدده الثقافة أكثر مما كان يحدده المحيط الفيزيائي، وتبين مفهوم الثقافة الذي كان يبدو له أكثر ملائمة للأخذ بالاعتبار التنوع البشري، ولقد وجه نقداً إلى ما كان يسمى بمنهج التعقيب المتمثل في إعادة تركيب مختلف مراحل تطور الثقافات انطلاقاً من أصول مزعومة.

وفي المقابل يرى "بوا" أنه يتوجب خلال دراسة ثقافة معينة تسجيل كل شيء ومعرفة شاملة بالثقافة المدروسة قبل وضع أي استنتاج عام.

انتهى "بوا" بالقول على أن كل توصيف نسقي لثقافة ما يحتوي ضرورة جانب جدلي وهو ما كان يمتنع تحديداً عن القيام به على الرغم من تسليمه بأن كل ثقافة تُكوّن كلاً متجانساً وظيفياً².

حسب تصور "Boas" فإن الثقافة تعتبر الأساس في تحديد سلوك كل فرد.

¹ - دنس كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، ط1، 2007، ص ص 30-34.

² - المرجع السابق، ص ص 34-38.

رابعاً: نظرية روح الثقافة

تطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة، وتتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور¹.

تشير هذه النظرية إلى أن أية محاولة لدراسة وفهم المنظمة لا بد وأن تكون من منطلق تحليل القيم والمعايير المحددة لتوقعات الأفراد فيها، وتؤكد على أن السمات والخصائص تختلف وفقاً لفئات العاملين وأن هذه الفئات تختلف من خلال العمليات المختلفة، فروح الثقافة تحدد أيضاً النمو الثقافي الذي يمكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة مستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا ما يجعل روح الثقافة لأية مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

خامساً: نظرية الحاجات الأساسية والحاجات الثقافية

إن نظرية الثقافة حسب "مالينوفسكي" قائمة على الحاجات الأساسية للفرد وإشباعها الثقافي يرتبط ارتباطاً وثيقاً باشتقاق حاجات ثقافية جديدة، وأن هذه الأخيرة تفرض على الفرد والمجتمع نوعاً ثانوياً من الإلزام ويرى "مالينوفسكي" أيضاً أن أي نشاط ثقافي وأي حاجة إنسانية أساسية كانت أو مشتقة يمكن أن نقول عنها أنها علاقة وظيفية.

ويعتقد أنه إذا تعرضنا لدراسة أي ثقافة بدائية كانت أو متقدمة معقدة فإننا سنجد أنفسنا أمام مجموعة واسعة من الوسائل بعضها مادي وبعضها إنساني وبعضها روحي، وهذه الوسائل هي التي تعين الشخص على معالجة المشاكل المحسوسة الخاصة التي تقابله، فحسب "مالينوفسكي" لا بد أن تقوم نظرية الثقافة على الحقائق البيولوجية، فلا بد مثلاً أن يوجد الإنسان حلاً للمشاكل التي تتبع من حاجاته الأساسية، وحل هذه المشاكل لا يتم بإنشاء بيئة جديدة، بيئة ثانوية أو صناعية وهذه البيئة التي هي الثقافة بعينها لا بد أن تظل على الدوام مستمرة ومتجددة، وهذا من شأنه أن يخلق ما يمكن أن يوصف

¹ - إبراهيم توهامي وآخرون: مرجع سابق، ص 99.

وصفاً عاماً بأنه مستوى جديد للمعيشة يتوقف بدوره على المستوى الثقافي للجماعات المحلية وعلى البيئة ومن الواضح أن التقاليد الثقافية لا بد أن تورث من جيل إلى جيل و معنى هذا أنه لا بد من وجود طرق ووسائل للتربية أياً كانت، كما أن يكون هناك نظم وقوانين، وبما أن التعاون هو جوهر كل ثقافة فلا بد أن يكون هناك نظام معين للمعيشة وقوانين معينة تحكمها وتنظمها¹.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه لزاماً على الفرد أن يبحث عن تنظيم يساعده على إشباع حاجاته الأساسية والتصدي لكل المشاكل التي قد تواجهه، وذلك بواسطة العلم والمعرفة والقيم.

سادساً: نظرية التفاعل مع الحياة

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي فيها القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، وتتميز هذه النظرية بثلاث خصائص جوهرية هي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها.

- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية².

تؤكد هذه النظرية حقيقة هامة هي أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير، وإنما يمثل الصورة التي كوّنها التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدّون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء ومنه يمكن القول أنها تعبر عن أسلوب النظر إلى الحياة وعن فكرة الإنسان في العالم.

سابعاً: نظرية سجية الثقافة

ترتكز أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك أو لمجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في

¹ - سامية حسن الساعاتي: الثقافة والشخصية، دار الفكر، مصر، ط4، 2008، ص 63.

² - إبراهيم توهامي وآخرون: مرجع سابق، ص ص 99، 100.

معظم سلوكيات أفراد المنظمة، هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الأفراد.

وقد كشفت بعض الدراسات على الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفون أو شواذ، إضافة إلى أن الدراسات توصلت إلى وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة، إحداها خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث، وأن هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث¹.

من خلال هذه النظرية يتبين لنا أن لها نظرة خاصة وتفسير خاص حول الثقافة التنظيمية، بحيث ترتكز على الخبرة المكتسبة التي تكون نقطة اهتمام أعضاء التنظيم.

ثامناً: المقاربة التفاعلية للثقافة

يعتبر "سابير" من أوائل الذين اعتبروا الثقافة نسق اتصال بين الأفراد لدى توضيحه أن موقع الثقافة الحقيقي هو التفاعلات الفردية، فالثقافة بالنسبة إليه مجموعة دلالات يتداولها أفراد مجموعة معينة من خلال تلك التفاعلات في الآن ذاته كان يناقض التصورات الماهوية للثقافة وبدلاً من تعريف الثقافة بجوهر ما مفترض كان يطالب بالتعلق بتحليل صيرورة بناء الثقافة.

ويرى أصحاب هذه النزعة بأن تعدد سياقات التفاعل يفسر الخاصية التعددية وغير المستقرة في كل ثقافة والتصورات التي تبدو متناقضة لدى الفرد الواحد الذي لا يكون على الرغم من ذلك بالضرورة في تناقض نفساني مع ذاته، لذلك يصبح ممكناً عبر هذه المقاربة التفكير في لا تجانس ثقافة ما بدل الإصرار على العثور على تجانس وهمي².

ومنه يمكن القول بأن المقاربة التفاعلية تؤدي إلى التشكيل في القيمة التفسيرية لمفهوم الثقافة.

تاسعاً: المقاربة الموحدة لظواهر الثقافة

كان "دوركايم" يطمح إلى الفهم الاجتماعي في كل أبعاده ومظاهره بما في ذلك البعد الثقافي وعبر كل أشكال المجتمعات لم يكن يستعمل مفهوم الثقافة، حيث ترجمت كلمة ثقافة المستعملة في اللسان

¹ - إبراهيم توهامي وآخرون: مرجع سابق، ص 100.

² - دنس كوش: مرجع سابق، ص ص 86-88.

الأجنبي بحضارة في مجلته ولم يعمد إلى استخدام مفهوم ثقافة إلا استثناءً وهذا لا يعني أنه كان يُعْرَضُ عن الظواهر الثقافية، بحيث كان للظواهر الاجتماعية بالنسبة إليه بعد ثقافي بالضرورة بما أنها ظواهر رمزية أيضاً.

ولقد أكد لاحقاً في الأشكال الأولية للحياة الدينية موقفه الأصلي عامداً إلى استخدام مفهوم ثقافة، ويؤكد "دوركايم" على أولوية المجتمع على الفرد ومن البين أن تصوره للظواهر الثقافية ينهل من ذات الكليانية المنهجية¹.

ومنه يمكن القول بأنه بالرغم من غياب مفهوم الثقافة عملياً في أنثروبولوجيا "دوركايم" فإن ذلك لم يمنعه من اقتراح تأويلات للظواهر التي تعينها العلوم الاجتماعية غالباً على أنها ثقافية.

عاشراً: نظرية "رالف لنتون"

يرى الأنثروبولوجي الأمريكي "رالف لنتون" أن المجتمع والثقافة يعتمد كل منهما على الآخر اعتماداً متبادلاً، بحيث لا يستطيع أحدها أن يشكل كياناً كاملاً دون الآخر، فالثقافة حسب رأيه هي التي تمكن أعضاء المجتمع من العيش والعمل معاً كما لا يمكن لأي فرد أن يلم بالمجموع الكلي لمحتوى ثقافة مجتمعه حتى أبسط أشكال الثقافات، حيث أن هذا المحتوى أغنى من أن يستطيع عقل واحد بمفرده أن يستوعبه كله ولكنه يلم عادة ببعض منه.

ويقرر "لنتون" أننا إذا لاحظنا ثقافة أي مجتمع متجانس نجد أنه بالإمكان تقسيم محتواها إلى فئات ثلاثة رئيسية تعتمد على مدى اشتراك أعضاء المجتمع في المكونات الداخلة في كل منها.

تشمل الفئة الأولى الأفكار وتسمى العموميات الثقافية ومنها اللغة والملبس والمسكن والعلاقات الاجتماعية والصدقة.

أما الفئة الثانية فتضم العناصر الثقافية التي يشترك بها أعضاء جماعات معينة لا مجموع أفراد المجتمع وتسمى الخصوصيات Spécialités وتدخل في هذه الفئة الأنشطة التي أسندها المجتمع إلى قطاعات من أفرادها في نطاق توزيع العمل مثل أصحاب الحرف والأطباء والقضاة والمعلمين وغيرهم من أصحاب المهن المتخصصة.

¹ - دنس كوش: مرجع سابق، ص ص 43-49.

وأخيراً الفئة الثالثة ويطلق عليها "لنتون" البدائل وتضم الأفكار والعادات التي تطبق في موقف معين ولل فرد الحرية في اختيار أحدها وترك الباقي مثل استعمال الخيول، الدراجات، السيارات في التنقل¹.

يتضح لنا من خلال ما سبق أن "لنتون" يقسم الثقافة إلى قسمين أساسيين هما: فئة مستقرة نسبياً من العناصر الثقافية العامة تتصف بالتماسك، وأخرى مضطربة ينقصها التماسك والتكامل.

II- نظريات التغيير التنظيمي

أولاً: نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور)

ظهرت هذه المدرسة ما بين عام 1890 إلى 1930م، وبدايات ولادتها تعود إلى عام 1911م عندما أصدر رائدها "فريدريك تايلور" كتابه: "المبادئ للإدارة العلمية"².

حيث قدمت هذه المدرسة الفكرية تفسيراً لسلوك العامل مبني على فرض أساسي وهو أن العامل إنسان اقتصادي رشيد يسعى دائماً لتحفيز إشباع حاجاته الأساسية، وعلى ذلك فإن الأسلوب الأمثل لزيادة إنتاج العامل يكون عن طريق التخصص وتقسيم العمل، مما يؤدي إلى الأسلوب الوحيد لتحفيز العامل على بدل المجهود، ويرى بأن هدف الإدارة هو ضمان الرفاهية لصاحب العمل مقروناً بالرفاهية للعامل³.

ومن أهم المبادئ التي ركز عليها ما يلي:

- تقسيم العمل ووصف وظائف العمال.
- اختيار الأفراد العاملين بطريقة علمية "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب".
- التدريب السليم للعاملين.
- إحلال الطرق العلمية محل الطرق القديمة في تحديد عناصر عمل الفرد.
- وضع خطة لدفع الأجر أطلق عليها خطة الأجر التشجيعي.

¹ - محمد حافظ نياض: الثقافة والشخصية، جامعة بنها، الجزائر، ط1، (د.س)، ص 36.

² - علي فلاحي الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة، دار المناهج، الأردن، ط1، 2013، ص 118.

³ - نبيل الحسيني النجار وناجي خشبة: الإدارة المتقدمة، المكتبة العصرية، مصر، ط1، 2007، ص 342.

- قسم العمل إلى نشاطات ودرس الحركة والوقت في العمل¹.

ولقد استطاع "تايلور" أن يلاحظ التباين والاختلاف الكبير في كفاءة العمال وأيضاً تدني في مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية، بالإضافة إلى الثغرات العديدة في عمل الإدارة، فقد تبين له أن الإدارة لم تكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة وتوجيه العمل، كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل وأن قرارات الإدارة تعتمد على أسلوب المحاولة والخطأ ولم تكن هناك دراسة لظروف العمل وأدواته، وأن العمال يكلفون اعتباطاً بأداء أعمال لا قدرة لهم عليها ولا رغبة فيها، مما أدى إلى قيام النزاع بين الإدارة والعمال، ولمعالجة هذه التغييرات قام "تايلور" بالعديد من الدراسات استهدفت تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال واكتشاف أفضل السبل الممكنة لزيادة الإنتاج².

تبين لنا من خلال الأفكار التي جاءت بها هذه النظرية أنها ترمي إلى تحقيق أهداف المؤسسة على حساب أهداف الأفراد، أي أنها اهتمت بالعمل وأهملت الجانب الإنساني، وقد أحدثت هذه النظرية تغييراً في مجال الإدارة والتنظيم من خلال ثلاثة مبادئ أساسية تمثلت في بعض الإجراءات المحددة التي يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاءة التنظيمية، فالأول يتمثل في ضرورة التوصل إلى أعلى درجة لتقسيم العمل والتخصص بهدف التوصل إلى طريقة مثلى ووحيدة لأداء العمل والتي تسمح بتحقيق إنتاجية عالية، ويتعلق الثاني بتطوير أساليب العمل من خلال إحداث تغييرات نوعية في أداء العمل، أما المبدأ الثالث فيتمثل في تطوير سياسات ونظم العمل من خلال وضع نظام للحوافز، إذ أن الأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان على العمل.

وعليه يمكن القول أن التغييرات التي أدخلها "تايلور" حققت نتائج إيجابية في مستوى الإنتاجية.

ثانياً: نظرية التنظيم الإداري (هنري فايول)

"هنري فايول" هو مهندس فرنسي عاصر "فريدريك تايلور" في الولايات المتحدة الأمريكية، وتأثر ببعض أفكاره، حيث وضع خبرته وتجاربه الإدارية في كتابه الشهير "الإدارة العليا والإدارة الصناعية"، شرح فيه مفهومه للعملية الإدارية والطرق التي تدار بها الأعمال ويوجه بها العمال والموظفون³.

¹ - موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم، الأردن، ط3، 2006، ص 45.

² - لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى، الجزائر، ط1، (د.س.ن)، ص 38.

³ - ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2013، ص 53.

تتجلى أفكار "فايول" في أن السبيل للسيطرة على سلوك العاملين وضبطه يتم من خلال ضبط العمليات الكبرى في الإدارة وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وبأنه على قدر قيام الإدارة بهذه العمليات ونجاحها في تطبيقها يكون العمل في المؤسسة منضبطاً وموجهاً¹.

اهتم "فايول" بدراسة المنظمة ككل وذلك من خلال دراسته للأساليب التي تضمن نجاح الإدارة العليا في إدارتها للمنظمة، حيث قدم مجموعة من المبادئ تتضمن: تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ونطاق الإشراف ووحدة القيادة وتسلسل السلطة وتفويض السلطة وغيرها، حيث قدمت هذه المبادئ باعتبارها السبيل الوحيد لضمان حسن سير العمل والقضاء على المشكلات الإدارية على مستوى المنظمة، ولقد أكد "فايول" في كتاباته أن التطبيق السليم لهذه المبادئ هو الحل الأمثل للمشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال².

من خلال الافتراضات والاقتراحات التي جاء بها "هنري فايول" وحتى المبادئ التي اعتبرها السبيل لحسن سير العمل، يمكن القول أنها تعتبر المرجع الوحيد للانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات من خلال إدخال عملية التغيير في كافة جوانب العملية الإدارية.

ثالثاً: النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)

تعود هذه النظرية إلى العالم الاجتماعي الألماني "ماكس فيبر" حيث تعني البيروقراطية لديه أنها ذلك النموذج المثالي للمنظمة وفقاً لمجموعة من الخصائص التي تعد الأساس لبناء العقلانية في المجتمع، وهذا هو سر استخدامها في التنظيمات الحكومية³.

اهتم "فيبر" بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة التي كانت تتصل بتدني الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات الإدارية، وقد ميز بين القوة والسلطة، حيث اعتبر القوة هي المقدره على إجبار الآخرين على الامتثال والطاعة، أما السلطة فهي تعني الانصياع طواعية للأوامر⁴.

¹ - أسامة خيرى: الإدارة العامة، دار الزاوية، الأردن، ط1، 2013، ص 51.

² - نبيل الحسيني النجار وناجي خشبة: مرجع سابق، ص 346.

³ - علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مرجع سابق، ص 120.

⁴ - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، الأردن، ط1، 2006، ص 57.

ومن أبرز مبادئ البيروقراطية الإدارية التي أتى بها "ماكس فيبر" على أساس مفهوم البيروقراطية

المثالية:

- تقسيم العمل.
- القوانين والقواعد والإجراءات.
- اللاشخصانية الوظيفية.
- التسلسل الهرمي الواضح.
- التقدم والتطوير المهني¹.

ولقد ميز "ماكس فيبر" بين ثلاث أنواع من السلطة وتتجلى فيما يلي:

السلطة التقليدية: وتستند هذه السلطة على التقاليد والأعراف والمكانة والمركز والحسب والنسب، ولا تعتمد على أي معايير موضوعية ذات علاقة بالأداء أو الكفاءة أو القدرات.

السلطة الشخصية: وتعتمد على خصائص أو سمات الفرد ويقصد بها أي خاصية أو سمة في شخصية الإنسان يتفرد بها عن غيره وتجعله شخصية جذابة ينفاد لها الآخرون.

السلطة القانونية العقلانية: وتستند إلى القانون وأسس وقواعد موضوعية منطقية تسري على جميع العاملين في المؤسسة.

وتتأثر هذه السلطة بمدى قبول المرؤوس لقواعد العمل في المنظمة وقد نادى "ماكس فيبر" بضرورة تطبيق هذه السلطة لتحقيق العقلانية في المنظمات بما يسهم في تقدم المجتمع.

ومنه فالبيروقراطية حسب "فيبر" هي نوع من تصميم المنظمات تستند إلى التخصص وتقسيم العمل وتسلسل محدد للسلطة، وقد اعتبره النموذج الأكثر أنواع التنظيم كفاءة وعقلانية، فهو يحقق الدقة والسرعة والوضوح والاستمرارية من قبل المرؤوسين².

¹ - موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، ط2، 2011، ص ص 31، 32.

² - حسين حريم: مرجع سابق، ص 57.

قدمت هذه المدرسة الفكرية تفسيراً واضحاً لسلوك العامل مبني على فرض أساسي وهو أن العامل إنسان اقتصادي رشيد يسعى دائماً لتحفيز إشباع حاجاته الأساسية وعلى ذلك فإن الأسلوب الأمثل لزيادة إنتاج العامل يكون عن طريق التخصص وتقسيم العمل، مما يؤدي إلى الأسلوب الوحيد لحفز العامل على بذل المجهود، إذ يمكن القول أن النموذج البيروقراطي الذي أدخله "ماكس فيبر" يعتبر الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق الأهداف لكونه تغييراً يشمل المنظمة ككل.

رابعاً: نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)

ظهرت هذه النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية على يد "إلتون مايو" الذي وضع نظريته من خلال خبرته ودراسته وممارساته الإدارية في شركة "ويسترن إلكترونيك"، كان الغرض من هذه الدراسات هو تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العاملين، وفحوى هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين¹.

من أبرز مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية ما يلي:

- الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لعلاقات مع غيره.
 - من سمات الإنسان التعاون وليس التنافس.
 - إشباع حاجات الإنسان الاجتماعية مهمة كأهمية إشباع حاجاته المادية.
 - زيادة الاهتمام بمشاعر العاملين.
 - زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية.
 - تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - تشجيع تفويض بعض السلطة للعاملين².
- وتشير أهم الدراسات والأبحاث إلى أنه من أهم أسباب ظهور العلاقات الإنسانية ما يلي:

¹- ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص 65.

²- أسامة خيربي: مرجع سابق، ص ص 58، 59.

- تزايد القوة التي تتمتع بها الاتحادات العمالية.
- تحسين الأوضاع المادية والثقافية للعامل، وذلك ساهم في مطالبته بمزيد من المشاركة في اتخاذ القرار داخل المنظمة التي يعمل بها هذا العامل.
- تطور ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية لأصحاب العمل تجاه المجتمع.
- زيادة المشكلات داخل المنظمات بسبب زيادة حجم العمل، وبالتالي زيادة حجم التنظيم الإداري¹.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن مختلف التغييرات التي أدخلها "إلتون مايو" للتأثير في إنتاجية العمال ساهمت في إحداث تغيير في الظروف الفيزيائية للعمل وكذا تغيير في أنشطة الأفراد واتجاهاتهم وهذا بفضل إدخال عملية التغيير في طبيعة العلاقات السائدة بين الأفراد، ومنه فمدرسة العلاقات الإنسانية ترمي إلى ضرورة أن تتلاقى مصالح العمال ومصالح المؤسسة في آن واحد مما يجعل عملية التغيير تسير بشكل أسرع ودون وجود قيود تقف عائق أمام تحقيق الأهداف المسطرة.

خامساً: نظرية الفلسفة الإدارية (دوغلاس ماك غريغور)

تنسب هذه النظرية للعالم "دوغلاس ماك غريغور" التي تعتبر البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة²، حيث طور نظريتين مختلفتين بشقيها المتعاكستين حول الإدارة في كتابه: "الجانب الإنساني في المنظمة"، وذلك بالاعتماد على خبراته وممارساته الطويلة في الاستشارات الإدارية، حيث عرفت الأولى بنظرية (X) وهي قريبة من النظرية العلمية، وعُرفت النظرية الثانية باسم نظرية (Y) والتي تشابهت في مضمونها حركة العلاقات الإنسانية³.

ووفقاً لأفكار "ماك غريغور" فإن افتراضات نظرية (X) تدور حول:

- عدم حب العاملين للعمل.

- نقص الطموح لديهم.

¹- موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك: مرجع سابق، ص ص 57، 58.

²- حسين حريم: مرجع سابق، ص 64.

³- أسامة خيربي: مرجع سابق، ص 60.

- عدم الاستعداد لتحمل المسؤولية ومقاومة التغيير.

- يفضلون أن يُقادوا بدلاً من أن يكونوا هم القادة ويحفزون مادياً فقط.

أما افتراضات نظرية (Y) تمحورت حول ما يلي:

- حبهم الشديد للعمل.

- مستعدين لتحمل المسؤولية.

- قادرين على ممارسة الرقابة الذاتية على عملهم.

بمعنى أن نظرية (X) تمثل الإدارة بمنحها للإنساني مفترضة وجود دوافع كامنة يمكن استغلالها داخل الفرد، وذلك لتحقيق كفاية وفعالية العمل والنهوض بالأداء وتحسينه.

أما نظرية (Y) تسعى إلى أداء العمل بسرور ورضا وهي بذلك متوافقة مع الفطرة الإنسانية التي هي في طبيعتها سرية¹.

ولقد مثلت هذه النظرية تحدياً للعلماء والباحثين والممارسين لكي يتبنوا مدخلاً تنموياً نحو الأفراد، حيث سرعان ما انتشرت نظرية (Y) التي طورها "ماك غريغور" ونالت قبولاً واسعاً بين أوساط الكتاب والباحثين وفتحت الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال².

يتضح لنا من خلال الافتراضات التي أتى بها "ماك غريغور" أن العامل ذو صنفين: الصنف الأول (X) شخص لا يمكن له تحمل المسؤولية وكسول بطبعه، وبالتالي فهو يرفض التغيير التنظيمي على عكس الصنف الثاني (Y) المبدعين في عملهم وذو خيال خصب ويخلقون جو من الحرية وتكريس الجهود للعمل قصد إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار، وبالتالي فهم قادرين على التكيف لمتطلبات التغيير التنظيمي ويطمحون إلى خلق جو ملائم ودائم لأهم التغييرات التي قد تواجه المؤسسات الصناعية.

¹- ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص 68.

²- حسين حريم: مرجع سابق، ص 66.

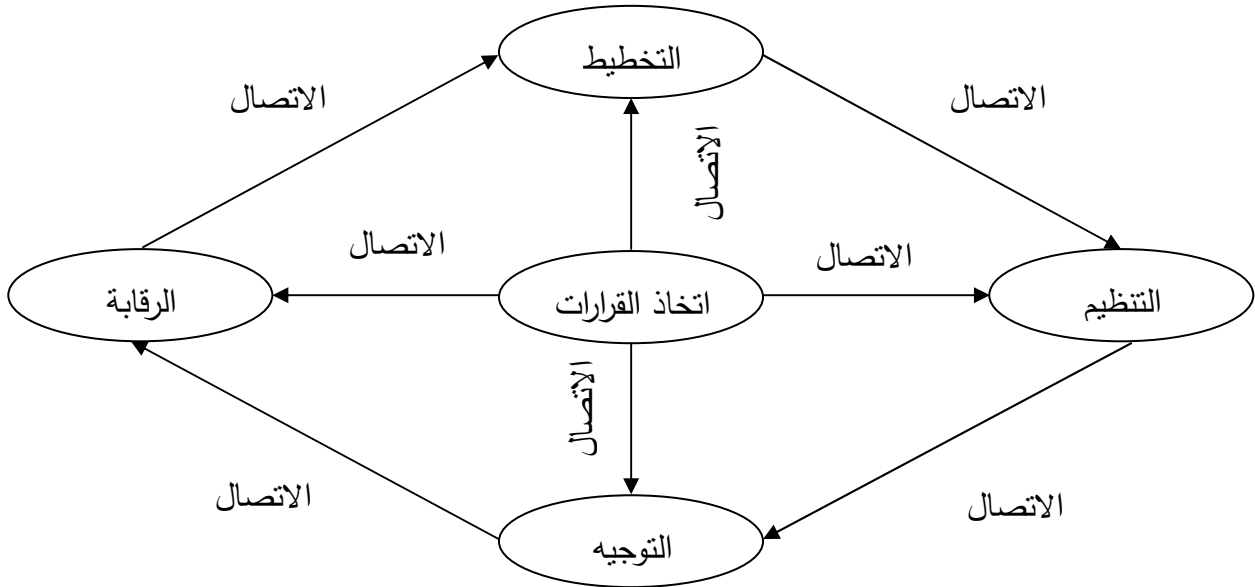
سادساً: نظرية اتخاذ القرارات (هبرت سايمون)

ظهر مدخل نظرية صنع القرار نتيجة الجهود التي أسهم بها بعض العلماء أمثال "سايمون"، حيث يرى هذا الأخير بأن التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة قرارات رشيدة، ويمكن تحقيق ذلك بوسيلتين:

- تحديد نطاق المسؤولية أي تحديد مسؤولية الفرد حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قراراته.
- تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية ووضع بعض الميكانيزمات تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة التي يجب أن يأخذها الفرد في اعتباره، مما يؤدي إلى توفير الزمن الذي يستغرقه الفرد قبل اتخاذ القرار المناسب¹.

وتعد عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية وهامة في حياة أي تنظيم أو مؤسسة وهي الشغل الشاغل للمديرين ومحور أساسي من محاور أنشطتهم الإدارية، مثل عملية الاتصالات تتغلغل وتتداخل في كل مظهر من مظاهر الأعمال الإدارية للمنظمة والمدير يتخذ قرارات كبيرة أو صغيرة، روتينية أو إستراتيجية تتعلق بوظائف التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والرقابة وغيرها من العمليات الإدارية².

الشكل رقم (01): يوضح عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية



المصدر: محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء، الأردن، ط1، 2010، ص 57.

¹ - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، مصر، ط1، 1993، ص ص 114، 115.

² - محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء، الأردن، ط1، 2010، ص 57.

كما أن القائمين على عملية اتخاذ القرار يمثلان أفضل المداخل لفهم وتحليل التنظيم، ولما كان الأفراد يلتقون بالتنظيمات من أجل تحقيق أهداف خاصة لذا لا يكون سلوك الفرد داخل التنظيم رشيداً على الإطلاق نظراً لوجود دوافع لاشعورية توجه هذا السلوك لتحقيق أهداف خاصة، كما تحدد له تلك الدوافع البدائل والخيارات التي يتعين عليه أن يختار من بينها ما يراه ملائماً لتحقيق تلك الأهداف¹.

وبما أن نظرية التنظيم تدور حول اتخاذ القرارات فإن "سايمون" يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة، بمعنى أن المدير يتخذ قرارات على أساس المعلومات المتوفرة لديه، وتقوم هذه النظرية على العناصر التالية:

اتخاذ القرار: إن التنظيم يتكون من هيكل للاتصالات والعلاقات بين الأفراد ويقوم على أساس هرمي، بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين الذي يصبح خطوة أو مرحلة في تحقيق هدف آخر.

البيئة: عند اتخاذ أعضاء التنظيم لقراراتهم فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختيار من التنظيم، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة.

الجماعة: إن اتخاذ القرارات عمل جماعي ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود على هذا الأساس.

التخصص: يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات، أما الآخرون فيتولون التنفيذ.

التأثير: لكي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا لذلك يمارسها التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير الكفاءة ... الخ.

التوازن: إن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل².

بالنظر إلى الأفكار التي أتى بها "هربرت سايمون" يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار تعد جوهر العمليات الإدارية، وهنا يبرز دور التغيير الذي أدخله "سايمون" من خلال إعادة النظر في أساليب وأنماط

¹ - اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1، 1994، ص 105.

² - رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، (د.م.ن)، ط1، 2004، ص 85.

وكذا الخطوات المحتملة لعملية اتخاذ القرار بغية تحسين القرارات الإدارية وزيادة فعاليتها والتنبؤ بمختلف التغيرات المستقبلية وتحديد انعكاساتها وتأثيرها على التنظيم، وبالتالي فإن نجاح أي تغيير تنظيمي يتوقف على مدى سعي إدارة المؤسسة على توفير وإعطاء قرارات رشيدة في الوقت والمكان المناسب.

سابعاً: النظرية الموقفية

تعطي النظرية الموقفية للمنظمة مرونة كبيرة في التعامل مع العاملين فيها أو مع المتعاملين مع البيئة التي تعمل وسطها، فبعد أن طرح "ماك غريغور" بديلين للتعامل هما نظريتي (X) و (Y)، فإن أصحاب النظرية الموقفية يطرحون بدائل متعددة وكأنهم يريدون القول أنه لا توجد نظرية واحدة يمكن أن تصمم لكل المنظمات أو للمنظمة الواحدة على مدى المواقف والظروف، إذ لكل موقف نظريته ولكل ظرف قراره ولكل حادث حديثه، ولا بد من تطابق الموقف مع التصرف أو مواءمة التصرف مع الموقف¹.

حيث أنه من المتفق عليه أن لكل منشأة أهدافها الخاصة ونشاطها المتميز وموقعها المحدد وقوتها العاملة الفريدة ومواردها المالية المحددة وأساليبها المستقلة، ومن الطبيعي أن يكون لهذه الخصائص تأثيرها على سلوكيات الإدارة واتجاهاتها وطبيعة القرارات التي تتخذها، وبالتالي فإن الإدارة في كل منظمة مطالبة بالاعتماد على الرؤية الشاملة لكافة الظروف المحيطة بها، وكل المتغيرات التي يمكن أن تؤثر عليها².

وتختلف الآراء المبررة لهذه النظرية باختلاف أنصارها، فأنصار النظام الطبيعي يرون أن المنظمة نظام للتفاعل الإنساني القابل للتكيف والتغيير حسب ما تتطلبه أجواءه المحيطة وظروفه الخاصة وحسب الضغوط المفروضة عليه، وقد أكمل "لورنس ولورش" ما جاءت به النظرية الموقفية على يد أنصار النظام الطبيعي، فطرحا كتابهما الموسوم "المنظمة والبيئة"³.

من خلال الأفكار التي أتت بها هذه النظرية يمكن القول بأن ما يناسب فرد معين لا يناسب فرد آخر، وأن ما يناسب مؤسسة معينة قد لا يناسب مؤسسة أخرى، والسبب في ذلك هو طبيعة الأوضاع وكذا اختلاف وتغيير الظروف مع مرور الوقت، وبالتالي فإن الفرد يتصف بالنشاط والتغيير في السلوك،

¹ - عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، دار الرضا، سوريا، ط1، 2004، ص 115.

² - علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء، مصر، ط1، 2011، ص ص 106، 107.

³ - عامر الكبيسي: المرجع السابق، ص 116.

وهنا تكمن أهمية دراسة مواقف مختلفة في مواقف معينة قصد حصر أهم التغييرات التي تحدث داخل البيئة الداخلية والخارجية.

ثامناً: نظرية (Z) (وليام أوشي)

نظراً للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف الميادين في الثمانينات وأوائل التسعينات من القرن الماضي، اهتم عدد من الكتاب والباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، وفي أوائل الثمانينات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان "نظرية Z" للكاتب "William Ouchi"، وهذه النظرية هي نظرية توفيقية للنموذج الياباني، حيث من الصعب تطبيق النموذج الياباني كما هو في المجتمع الأمريكي الذي تختلف ثقافته عن ثقافة المجتمع الياباني¹.

وأكد على أن النموذج الأمريكي والياباني لن يظلا صالحين مع التطور التكنولوجي السريع الذي تمر به البشرية لمرحلة طويلة، ولا بد من تطعيمها لخلق المنظمة التي تراعي المتغيرات الاجتماعية والمادية معاً².

ومن أهم عناصر الإدارة اليابانية ما يلي:

- الثقة الكاملة من قبل إدارة المؤسسة بالموظف وثقة الموظف بالمؤسسة والإخلاص التام بالعمل، لذلك يحافظ العامل على إنتاج سلعة جيدة دون مراقبة المسؤولين عليه.
- المحافظة على العامل مدى الحياة وحتى المحافظة عليه بعد تقاعده بتقديم التأمين الصحي له، فلا يشعر العامل أنه مهدد بالطرد أو إنهاء الخدمة أو العوز بعد بلوغه سن التقاعد.
- المشاركة في صنع القرار بإتباع أسلوب المبدأة والابتكار وخلق المناخ المناسب في وضع الأهداف واتخاذ القرار المناسب من قبل معظم العاملين.
- الشعور بروح الفريق فالهدف واحد والكل يعمل بإخلاص لتحقيق الأهداف المسطرة، لذلك يكون التعاون سائداً بين المجتمع³.

¹ - حسين حريم: مرجع سابق، ص 80

² - عامر الكبيسي: مرجع سابق، ص 114.

³ - موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك: مرجع سابق، ص 66.

لقد نمت تجربة هذه النظرية على بعض الشركات الأمريكية فلم تلق نجاحاً، ثم طبقت على الشركات اليابانية العاملة خارج اليابان فحققت نجاحاً جزئياً إلا أنه لم يكن كافياً، وهكذا فإن التحول من أسلوب الإدارة (A) إلى (J) وجد أنه من الصعب إحداثه دفعة واحدة، وإنما يحتاج إلى وقت طويل جداً، ويرى بعض كتاب الإدارة أن نظرية الإدارة اليابانية تصلح فقط للتطبيق في البيئة اليابانية التي تقوم فقط على أساس التوظيف غير اليابانيين وخاصة في مراكز المسؤولية ومجالس الإدارات¹.

من خلال الوقوف على أهم النقاط التي أتى بها "وليام أوشي" اتضح لنا جملة من العوامل التي تدفع العمال إلى الإنتاجية وزيادة أدائهم وتطوير كفاءتهم مع الحرص على إدخال عملية التغيير التنظيمي في العملية الإدارية لما لها من أهمية كبيرة في مختلف الجوانب.

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص 78.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى عدة نظريات المفسرة لموضوع الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، والتي تعد الإطار المرجعي الذي يوجه الباحث ويرشده لتحليل وتفسير الظواهر المماثلة أمامه، حيث نجد نظريات الثقافة التنظيمية ركزت على أن ترسيخ القيم والعادات والتقاليد في المؤسسة له دور مهم في توجيه وتحديد السلوك التنظيمي، ومن ثمة تحسين الأداء إلى جانب النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي، حيث بينت لنا أهم الطرق والإجراءات والخطط المعتمدة في إنجاز عملية التغيير التنظيمي، وهذا من خلال عرض آراء وإسهامات الباحثين في هذا المجال، ومنه فالنظريات تعتبر بمثابة مرشد لبحثنا وموجهاً له.

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً: الجذور التاريخية للثقافة التنظيمية

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية

خامساً: عناصر الثقافة التنظيمية

سادساً: وظائف الثقافة التنظيمية

سابعاً: مكونات الثقافة التنظيمية

ثامناً: آليات الثقافة التنظيمية

تاسعاً: مستويات الثقافة التنظيمية

عاشراً: أسس الثقافة التنظيمية

إحدى عشر: أبعاد الثقافة التنظيمية

إثنى عشر: محددات الثقافة التنظيمية

ثلاثة عشر: نماذج الثقافة التنظيمية

أربعة عشر: أثر الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تشهد مسألة الثقافة التنظيمية تجديداً يجعل منها مسألة راهنة، حيث تعتبر من صلب تفكير العلوم الاجتماعية للتفكير في وحدة إنسانية فهي بمثابة نتاج اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمؤسسة التي يعملون بها، كما تعد أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، حيث حظيت في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها، وقد اقترن إدراك المديرين بأهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة، حيث في ظل التحولات الكبيرة التي تحدث في العالم أصبح موضوع الثقافة التنظيمية أحد المواضيع الساخنة في الإدارة، حيث اتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلاً أساسياً في دراسة المنظمات وتفسير سلوكها الإداري، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية قوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والإبداع.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى الجذور التاريخية للثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها، أنواعها، عناصرها، وظائفها، إلى غير ذلك من العناصر.

أولاً: الجذور التاريخية للثقافة التنظيمية

إن الفكرة العامة حول معنى الثقافة ليست بالجديد، فقد وجدت بأشكال مختلفة في الإنجيل، ولدى "هومر" و"هيريكرايس" و"هيرودوتس" ... الخ، وتبلورت في الاهتمام بأساليب الحياة المميزة للشعوب المختلفة، فنجد أن "بويثيس" يقول مشيراً إلى مبدأ نسبية الثقافة واختلاف أساليب معيشة الشعوب: «إن عرف الأمم وقوانينها تختلف اختلافاً بيناً لدرجة أن السلوك الذي تعده الأمم جدير الثناء تعده أمم أخرى مستحقاً للعقاب».

ويصور فريق تحرير موسوعة العلوم الاجتماعية في مجلدها الأول في مقال لديهم عن الحرب وإعادة التوجيه المكانة التي وصل إليها مفهوم الثقافة حوالي سنة 1930م فيقولون: «إن النظرية الأساسية التي احتلت مكان الصدارة في العلوم الاجتماعية في العقود الأولى من القرن الـ 20 هي نظرية الثقافة، بحيث يمكن أن نقول أن هذا القرن قد شهد في نصفه الأول تمجيد الثقافة، فقد بدا هذا المفهوم أكثر المفاهيم أهمية في كتابات علماء الاجتماع في ذلك الوقت وبخاصة الأنثروبولوجيين، وبدأ هؤلاء يتحدثون عن قطاعات وتعريفات لمفهوم الثقافة، مما يدل على ثراء هذا المفهوم»¹.

أما فيما يخص الثقافة التنظيمية فقد ذكر لنا "هوفستيد" أن هذا المصطلح لم يصبح شائعاً إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل "هوفستيد" ذلك لكتابين هما: "ثقافة المنظمة" و"البحث عن الامتياز" لـ "بترز" و"ووترمان"، وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية، باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما ترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعاتهم.

ولقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات، مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية، إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة².

¹ - سامية حسن الساعاتي: الثقافة والشخصية، دار الفكر العربي، مصر، ط4، 2008، ص ص 29-31.

² - إلياس سالم: مرجع سابق، ص 11.

ورغم ما لقيه المفهوم من اهتمام ملحوظ شمل تاريخيته وتعريفاته ومنظوراته، فإن أية محاولة لاستيعاب هذه الجوانب تقف دونها صعوبات ومنزقات، ولعل من أظهر هذه الصعوبات تخطيطية مختزلة تتبدى كآلية تحليلية مجزئة للأفكار ومنتجة للتجريد الانتقائي الذي يفصل هذا المفهوم عن مرجعيته النظرية والسوسولوجية والفلسفية وعن التاريخ وعنايته الملموسة المتجسدة في سياقات ومسارات وصراعات وتناقضات¹.

ومنه يمكن القول بأن الجذور التاريخية لمفهوم الثقافة التنظيمية تعود إلى أبحاث "إلتون مايو" في الثلاثينيات من القرن الماضي، وكذا أعمال "شيستر برناد" والتي افترض فيها وجود شخصية خاصة بالمنظمة، واعتبر أن مسيروها هم المسؤولون عن إرساء ووضع قيمها الأساسية.

لذلك يمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية بالمرحل التالية:

أ/ المرحلة العقلانية: في ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، ويُنظر للإنسان في هذا الطرح حسب "تايلور" نظرة ميكانيكية، لكن تغيرت هذه القيم في مراحل أخرى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

ب/ مرحلة المواجهة: وفيها ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر البشري وإعطاءه حقوقه وواجباته أدت إلى إفراد قيم الحرية والاحترام والتقدير.

ج/ مرحلة الإجماع في الرأي: وفيها ظهرت قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين.

د/ المرحلة العاطفية: إن القيم التي ظهرت في هذه المرحلة كانت امتداداً لتجارب "هاورتون" التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر وليس آلة.

هـ/ مرحلة الإدارة بالأهداف: ركزت هذه المرحلة على مشاركة الإدارة والعاملين مع بعضهم فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية، إضافة إلى العمل الجماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.

¹- محمد حافظ نياض: الثقافة والشخصية والمجتمع، جامعة بنها، الجزائر، ط1، (د.س)، ص 05.

و/ **مرحلة التطوير التنظيمي:** تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل ... الخ.

ز/ **مرحلة الواقعية:** ويمثل تطور القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة¹.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية حظيت باهتمام كبير من قبل العلماء والباحثين، وذلك لكونها تلعب دوراً مهماً في صياغة إستراتيجيات وأشكالها المختلفة وفي بناء الهياكل التنظيمية وفي تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات وهويتهم ومواقعهم، بالإضافة إلى أنها تعطي للمنظمة ميزة خاصة بها وتساهم في تحقيق أهدافها.

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

تتطابق وتختلف ثقافة معظم منظمات الأعمال كما هو الحال بين الأفراد، ولكن نجد أن كل منظمة تحاول أن تبني ثقافتها التنظيمية الخاصة بها وتميزها عن باقي المنظمات، وهذا يتعلق بحجم المنظمة وعمر وتاريخ هذه المنظمة، فكلما كبرت ونمت نجد أن الثقافة التنظيمية للمنظمة تصبح أكثر نضجاً وتبلوراً²، ومن أبرز خصائص الثقافة التنظيمية ما يلي:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفين من حرية ومسؤولية تصرف في العمل.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- مفهوم الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين أو الرقابة الذاتية.

¹ - إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع، الجزائر، ط1، 2013، ص ص 74-77.

² - زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2011، ص 313.

- مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والوساطة.
- درجة التسامح مع الاختلاف والسماح ووجهات نظر مختلفة.
- طبيعة الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ نمط شبيكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات¹.

بالإضافة إلى ذلك هناك من رأى أن خصائص الثقافة التنظيمية تدرج فيما يلي:

الانتظام في السلوك والتفديد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه.

القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.

الفلسفة: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.

المناخ التنظيمي: مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية تؤثر على قيم واتجاهات وإدراكات الأفراد².

الثقافة التنظيمية ذات مستويات متعددة: على سبيل المثال استقبال موظفين لبعضهم البعض في مكاتبهم خلال العمل قد تعتبر هذه الممارسة ثقافية خاصة في المجتمعات العربية والتي تستند إلى اعتقادات ثقافية عميقة تتصل بالترحيب بالضيف وحسن الضيافة³.

¹ - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، ط3، 2008، ص ص 373، 374.

² - محمد سليمان العميان: مرجع سابق، ص ص 315، 316.

³ - رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط1، 2005، ص 153.

ما يُلاحظ على هذه الخصائص أنها تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية وأن وجود التكامل يعتبر مؤشر على مدى التعاون، كما أن هذه الخصائص تعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة إلى أخرى.

ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي:

- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناءً على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.
- توفر إطار التنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة¹.
- تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا².
- يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة.
- تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعده اتجاهات.

¹ - محمد سليمان العميان: مرجع سابق، ص ص 313، 314.

² - سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، جامعة قناة السويس، مصر، ط1، 2004، ص 139.

- تُسند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ القرارات¹.

نستخلص مما سبق أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تُورث لهم، كما أنها توفر مناخ تنظيمي ملائم يحدد لنا ما هو مقبول وما هو غير ذلك من السلوكيات والقرارات على مختلفة المستويات.

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية

1- الثقافة البيروقراطية:

هذه الثقافة تقوم في الأساس على تحديد المسؤوليات والسلطات وعلى التحكم والالتزام والضبط الصارم، فالعمل يكون منظماً والوحدات بينها تتسابق ويكون مسلسل السلطة فيها منساب بشكل هرمي.

2- الثقافة الإبداعية:

تتميز بتوفر بيئة عمل مساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3- الثقافة السائدة:

تتميز بالصدقة والمساعدة فيها بين العمال، ففيها يسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

4- ثقافات العمليات:

وفيهما يكون الاهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيم ويهتم بالتفاصيل في عمله.

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2004، ص 201.

5- ثقافة المهمة:

تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

6- ثقافة الدور:

هي التي تركز على نوع من التخصيص الوظيفي بما يعني اهتمامها بالأدوار الوظيفية أكثر من اهتمامها بالفرد، وهي تهتم بالقواعد والأنظمة وضرورة الاستمرارية وثبات الأداء.

إضافة إلى هذا التصنيف هناك تصنيفات أخرى عديدة منها: تصنيف "شارز هاندي" (1985)، حيث اقترح أربعة أنواع للثقافة التنظيمية هي:

- ثقافة الفرد.

- ثقافة النفوذ.

- ثقافة الدور.

- ثقافة المهمة¹.

إلى جانب ذلك تصنف الثقافة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين هما:

أ/ ثقافة قوية (مكتفة).

ب/ ثقافة ضعيفة (ركيكة).

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة وهما:

1/ الإجماع: أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية ومشاركة واسعة لنفس القيم.

¹ - إبراهيم توهامي وآخرون: مرجع سابق، ص ص 97، 98.

2/ الشدة: ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم، وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوفر الإجماع مع القيم والاعتقادات والتمسك بها من قبل الجميع¹.

بالرغم من تعدد التصنيفات لأنواع الثقافة التنظيمية إلا أنه يمكن القول بأن تصنيف الثقافة التنظيمية إلى ثقافة قوية وثقافة ضعيفة هو أكثر التصنيفات شيوعاً، حيث يتفق مجمل الباحثين في هذا المجال على هذا التصنيف.

خامساً: عناصر الثقافة التنظيمية

1- القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم:

- المساواة بين العاملين.
- الاهتمام بإدارة الوقت.
- الاهتمام بالأداء.
- احترام الآخرين.

2- المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات:

- أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات.

¹- حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد، ط1، 2004، ص 333.

- المساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة
مثل:

- التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة
وواجبة الإلتباع¹.

4- التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات
يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك:

- توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة في
التقدير والاحترام المتبادل.

- توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية².

من جهة أخرى يرى بعض العلماء والمفكرين إلى أن عناصر الثقافة التنظيمية تتدرج حول ما
يلي:

- **منهجية المنظمة:** تحدد اتجاه المنظمة المستقبلية وما ترغب إلى تحقيقه وكذا الاتجاهات ومهمتها
وقيمها.
- **نظم التحكم:** نعني بذلك العمليات التي تحدد وتوضح وتبرز ما يحدث داخل المنظمة.
- **الهيكل التنظيمي:** مثل: خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير وتسلسل المستويات
الإدارية.
- **الدلالات والرموز المتداولة بين العاملين:** تتضمن الشعارات التنظيمية الخاصة بأداء الأعمال.

¹- بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2009، ص 358.

²- محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص ص 312، 313.

- خطوط العمل وروتينيتها: تظهر من خلال اجتماعات الإدارات بمرئوسيتها وطرق إدارتها وتنظيمها وسرعتها وكفاءتها في حل المشكلات¹.

يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي مزيج بين توقعات كل من المنظمة والعاملين، بمعنى أن العاملون يحددون ما يتوقعونه من المنظمة، وفي المقابل تكون المنظمة على دراية بما يتوقعه منها العاملون.

سادساً: وظائف الثقافة التنظيمية

تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسية وهي:

1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:

فبمشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2- تسهل الالتزام الجماعي:

إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3- تعزز استقرار النظام:

تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:

فالثقافة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر الأشياء التي تحدث في موقف معين².

ويرى أحد الكتاب أن الثقافة التنظيمية تؤدي عدداً من الوظائف أهمها:

¹ - أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط1، 2008، ص ص 68-70.

² - حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، الأردن، ط2، 2010، ص ص 260، 261.

- تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى استقرار المنظمة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- تحدد السلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمة من خلال الثقافة التي تكون مصدر للمعاني المشتركة بينهم.
- تؤدي الثقافة إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها.
- تؤدي الثقافة إلى التأثير على أهداف المنظمة والفلسفة وكذلك تؤثر على عملية رسالة ورؤية المنظمة¹.
- من خلال اطلاعنا على محتوى هذه الوظائف يمكن الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية داخل أي منظمة تعمل بمثابة قوة تربط الأفراد ببعضهم وتربطهم بالمؤسسة التي ينتمون إليها لمساعدتهم على تعزيز سلوك منسق وثابت.

سابعاً: مكونات الثقافة التنظيمية

لقد تحدث الكثير من المؤلفين حول موضوع مكونات الثقافة التنظيمية، ويكاد يكون هناك الكثير من الحديث المشترك حول هذه المكونات، فلقد صنّف "L. Davied" مكونات ومحتويات الثقافة التنظيمية إلى محتويات رسمية وأخرى غير رسمية، وهذا يتفاوت بين أولئك الذين ينظرون إليها بمنظور واسع وأولئك الذين ينظرون إليها بمنظور ضيق، ومن بينها ما يلي:

المكونات الرسمية: وتتمثل في: المهمة، السياسات، الإجراءات، القواعد والقوانين ... الخ.

المكونات الغير رسمية: وتتمثل في: القصص، الأساطير، الطقوس، الذكريات، الرموز ... الخ².

عموماً يمكن القول أن مكونات الثقافة التنظيمية تتجسد من خلال:

- الرموز: هي الكلمات أو اللغة أو الأشياء والإيماءات التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف.
- الطقوس: أنشطة جماعية: كالإجراءات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمراسيم الدينية والأحداث الاجتماعية.

¹- زاهد محمد دبيري: مرجع سابق، ص 314.

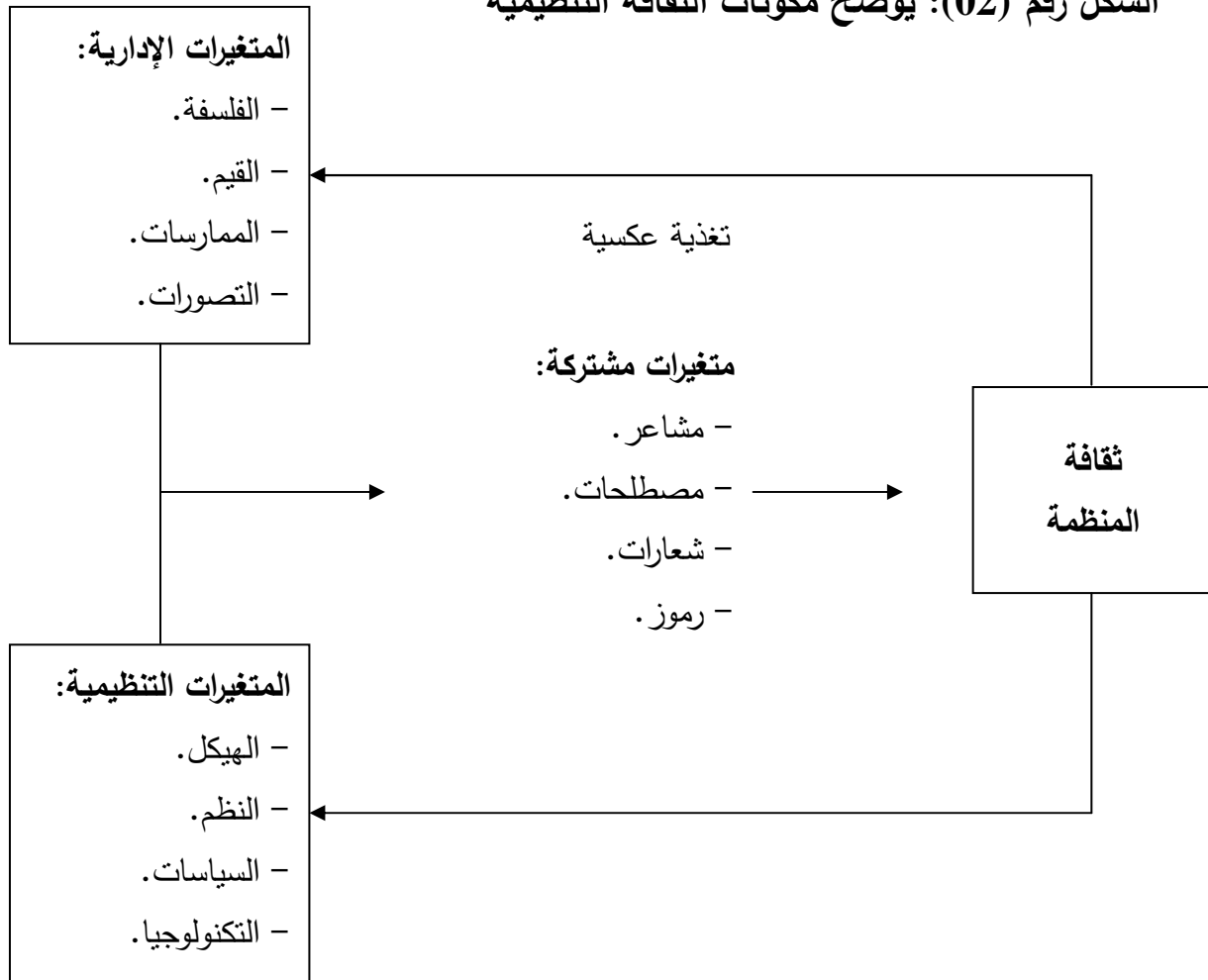
²- محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007، ص 259.

• القيم: وتعني ما هو جيد أو سيء، عقلاني أو غير عقلاني، طبيعي أو شاذ ... هذه الأحاسيس يشترك فيها غالبية أفراد المنظمة.

• الأبطال: سواء كانوا هؤلاء الأبطال حقيقيين أو من وضع الخيال ... فهم يجسدون نماذج للسلوك المرغوب في الثقافة التنظيمية¹.

من خلال المكونات نستنتج بأن المشاعر والرموز والشعارات والقيم هي التي تُكون النسيج الأساسي لثقافة المنظمة وتحدد أساليب حل المشاكل وكيفية التعامل مع أعضاء التنظيم.

الشكل رقم (02): يوضح مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، الأردن، ط1، 2005، ص 235.

¹ - مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، الأردن، ط1، 2005، ص 236.

ثامناً: آليات الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية القاعدة القوية التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي واتفاقيات التجارة العالمية وقيام التكتلات الاقتصادية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات، وتعمل الثقافة التنظيمية كمعادلة تنصهر فيها الشخصية الآتية للأفراد بأهداف المنظمة العليا، وبحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار، وبحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع، كما تشكل الثقافة التنظيمية الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات، وفي المقابل فهي الأساس في انحصار المنظمة وتراجعها وخروجها من السوق إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية أو ضعيفة.

والثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى إليها المنظمات، حيث باءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المنظمات خلال مرحلة من المراحل بالفشل الذريع كون إدارة المنظمات لم تدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة، ولم تعمل على بناء ثقافتها التنظيمية الخاصة بها أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها¹.

ولأجل ترسيخ هذه الثقافة وتعزيزها تقوم المنظمة بمجموعة من الممارسات (آليات) نوجزها فيما يلي:

يلي:

ممارسات إدارة الموارد البشرية: وتشمل بالخصوص عملية اختيار الأفراد المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومعتقداتهم مع قيم التنظيم، فعملية الاختيار توفر للمرشحين معلومات حول المنظمة ومن ثمة إدراك مترشح بنوع من التناقض أو التعارض مع قيمه، فإن ذلك سيؤدي إلى انسحابه وبهذه الطريقة فإن عملية الاختيار تحافظ على ثقافة المنظمة عن طريق عدم قبول المرشحين الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا قيم المنظمة.

ممارسات الإدارة العليا: تؤثر ممارسات الإدارة العليا على الثقافة التنظيمية وذلك من خلال الأقوال والأفعال، حيث أن التنفيذيين الأساسيين يوجدون المعايير التي تنتشر من الأعلى إلى الأسفل داخل

¹- ناصر جرادات وآخرون: مرجع سابق، ص 115.

التنظيم، وذلك إذا كانت المخاطرة مرغوباً فيها، وكذلك الأفعال التي تؤدي إلى الحصول على الزيادة في الراتب، الترقيات ومكافآت أخرى ... الخ.

التنشئة الاجتماعية: ويعني تنشئة أفراد جدد لتبني ثقافة وقيم التنظيم والتكيف معها.

يمكن القول من خلال الآليات السالفة الذكر أنها توضح لنا الكيفية التي ترسخ بها الثقافة التنظيمية، ورغم أنها تعمل مجتمعة مع بعضها البعض إلا أنها تختلف من حيث درجة الأهمية وتبرز لنا نظرة خاصة للأمور.

تاسعاً: مستويات الثقافة التنظيمية

اقترح "شين" "Shein" سنة (1984م) تصنيف لمستويات الثقافة التنظيمية يعتقد فيه أن ما ندركه على السطح هو إنتاج ثقافي مثل: التكنولوجيا والفن والطقوس والرموز ... الخ، أما ما يوجد في العمق فيمثل القيم الثقافية لما هو جيد وصحيح وما هو عكس ذلك وتكون سلوكنا وتؤثر في قراراتنا، من جهة أخرى هناك من يرى بأن للثقافة التنظيمية ثلاث مستويات أساسية وهي:

المستوى الأول: الماديات أو ما يصنعه الأفراد وهو أكثر مستويات الثقافة ظهوراً ووضوحاً، ويمكن ملاحظته ورؤيته بسهولة وذلك من خلال البيئة المادية والاجتماعية في المنظمة، وكذلك اللغة المستخدمة بين أفراد المنظمة والتي تستخدمها المنظمة في كتاباتها وأيضاً السلوك العلني لأفراد المنظمة والابتكارات.

المستوى الثاني: وهو القيم حيث تمثل القيم قلب الثقافة وجوهرها ويعتبر هذا المستوى على درجة أكبر من حيث وعي وإدراك أفراد المنظمة له، حيث تحدد القيم ما هو مقبول وما هو غير مقبول وما هو مفضل وما هو غير مفضل بالنسبة لأعضاء المنظمة.

المستوى الثالث: ويمثل الافتراضات الأساسية وهي مجموعة الاعتقادات الراسخة والتي تؤخذ كمسلمات ولا تقبل التشكيك فيها، وتتمثل هذه الافتراضات فيما يلي: العلاقات مع البيئة، طبيعة الأنشطة البشرية، طبيعة العلاقات الإنسانية.

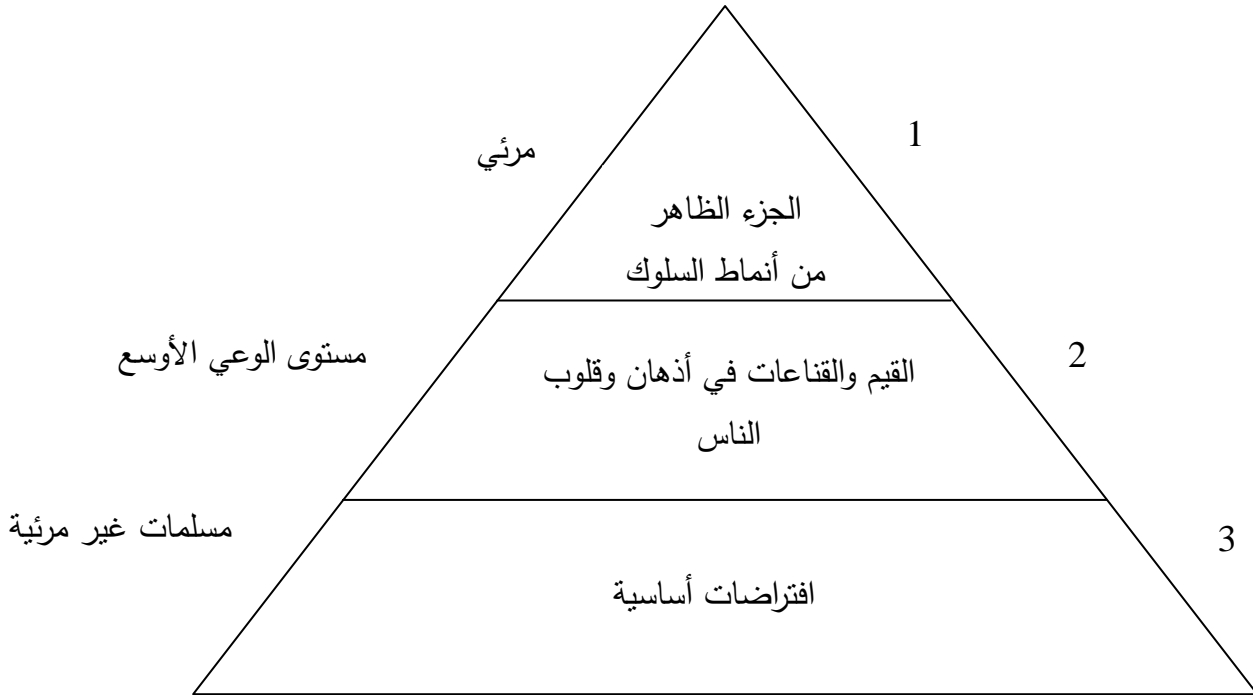
أما "تيرنر" "Turner" و"هاميدن" "Hampden" فيعتقدان أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات لثقافة أي منظمة على النحو التالي:

- جزء ظاهر من أنماط السلوك.

- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.

- جزء عبارة عن افتراضات أساسية وبالتالي فهي غير مرئية¹.

الشكل رقم (03): يوضح مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: سيد الهواري: منظمة القرن الـ 21، مكتبة عين شمس، 1999، ص 99.

بالنظر إلى هذه المستويات نستطيع القول بأن المستوى الأول يمثل أكثر مستويات الثقافة التنظيمية وضوحاً، إلا أنه لا يعطي تفسير كافي لفهمها، كما أنه يعتبر شيء مألوف لمعظم أفراد المنظمة، بالإضافة إلى أن القيم تساعد في حل المشكلات التي قد تواجه أي منظمة.

عاشراً: أسس الثقافة التنظيمية

إن العادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يتبناها العاملون لإنجاز مهامهم اليومية، بالإضافة إلى أساليب التعامل والاستجابة للمواقف التي تواجه المنظمة تستند إلى حد كبير إلى مؤسسي تلك المنظمة،

¹ - إبراهيم توهامي وآخرون: المرجع السابق، ص ص 90-92.

والمستويات التي يتم تحقيقها في ظل زيادتهم لها وأن المؤسس أو المؤسسون للمنظمة يملكون من الناحية التاريخية أقوى البصمات في صياغة وتكوين ثقافتها، فهم الذين يحددون الرؤية والرسالة وأنماط السلوك المرغوب فيها لتحقيق الأهداف، إن الثقافة التنظيمية الناشئة هي في النهاية محصلة تفاعل:

1	رؤية وافتراضات المؤسسين	ترسيخ النجاح بواسطة الخبرات والكفاءات
---	-------------------------	---------------------------------------

إحدى عشر: أبعاد الثقافة التنظيمية

لقد قام كل من "أوريلي"، "شاتمان"، "كالدويل" بتحديد سبعة أبعاد للثقافة التنظيمية تمثلت في:

الإبداع: يعبر عن التطوير وقبول وتطبيق أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة.

الثبات: أي أن تكون عناصر الثقافة التنظيمية ثابتة على نمط واحد وهذا لا يتعارض مع الإبداع والتطوير خلال فترة زمنية محددة.

الاحترام: من بين مكونات الثقافة التقدير المتبادل بين كل من أعضاء المنظمة بكافة مستوياتهم.

توجيه النتائج المستهدفة: أي التركيز على نوعية وجودة الناتج المطلوب تحقيقه من العاملين.

التفاصيل الموجهة: أي تفاصيل الإجراءات التي تعمل على توجيه العاملين لأداء المهام المنوطة بهم.

توجيه الفريق: أي تحديد المعالم المهمة التي توجه فريق العمل لأداء مهام العمل بالصورة المطلوبة.

التكامل: أي أن جميع مكونات الثقافة التنظيمية ترتبط مع بعضها البعض.²

¹ - بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص 341.

² - المرجع السابق، ص 338.

إثنى عشر: محددات الثقافة التنظيمية

هناك ستة محددات للثقافة التنظيمية:

1- التاريخ والملكية:

يعكس تاريخ تطوير المؤسسة نوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة محلية أم دولية؟ جانباً آخر من ثقافتها السائدة في المنظمة.

2- الحجم:

لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

3- التكنولوجيا:

تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

4- الغايات والأهداف:

تتأثر الثقافات السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

5- البيئة:

الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين ... الخ سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

6- الأفراد:

تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة¹.

ثلاثة عشر: نماذج الثقافة التنظيمية

هناك ثلاثة مواقف لدور وتحديات الثقافة التنظيمية وذلك لاعتبارات مختلفة، حيث يمثل الموقف الأول نموذجاً للثقافة القوية، والثاني للثقافة غير التقليدية والثالث يوضح الآثار المترتبة على تباين الثقافة.

النموذج الأول: "والت ديزني" وقوة الثقافة

تتكون "والت ديزني" من ثلاثة أقسام رئيسية هي إنتاج الأفلام والسلع الاستهلاكية والخدمات الترفيهية، ويساهم القسم الأخير بنحو 65% من نشاط وأرباح مؤسسة "والت ديزني"، وتكمن أهم معالم الثقافة في النشاط الترفيهي فيما يلي:

- يتم تعيين العاملين الجدد عن طريق توصيات العاملين الحاليين، حيث يساهم هذا المدخل في الحصول على أفضل العاملين بأقل تكلفة للاستقطاب والاختيار.
- بمجرد التعيين يتم إلحاق الأفراد ببرنامج مكثف للتأقلم الاجتماعي، حيث يتم تعريفهم بالمؤسسة وتاريخها وإنجازاتها وقيمها الرئيسية ومجالات التركيز في السلوك ورسالتها وغاياتها.
- يتم تكريس القيم الرئيسية لدى العاملين الجدد من خلال الشعارات المكتوبة في كل مكان على الجدران وفي المكاتب والمراسلات.
- تتم مكافأة العاملين على أنماط السلوك التي تعكس القيم الرئيسية "لوالث ديزني"، كما يتم تشجيع العاملين على المبادرة وتعزيز أدوار التعاون والعمل الجماعي².

¹- بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، المرجع السابق، ص ص 345، 346.

²- المرجع السابق، ص ص 353، 354.

النموذج الثاني: "MCI" وثقافة غير تقليدية:

تأسست مؤسسة "MCI" عام (1968م)، وفي عام (1989م) بلغت قيمة مبيعاتها نحو 6.5 مليار دولار، بينما حققت أرباحاً قدرها 916 مليون دولار، وخلافاً للعديد من المؤسسات الأخرى فإن "MCI" استندت إلى ما يلي:

- إن المكانة الوظيفية والولاء للمؤسسة ليست عوامل مهمة لتحقيق النجاح وأنه بدلاً من الاعتماد على الأفراد ذوي الخبرات الطويلة يجب الاعتماد على الشباب من صغار السن والذين يتسمون دائماً بالأفكار الجريئة والمتطورة ويسهل عليهم تقبل التغيير في نفس الوقت.

- استناداً لهذا النوع من القيم فإن المؤسسة تعمل على شغل معظم الوظائف الآتية بها من الخارج وليس من الداخل.

- لا يتم النظر إلى الأفراد الذين يتركون خدمة "MCI" على أنهم خونة أو غير أمناء، ولكن يتم الاحتفال بهم وتكريمهم والإعلان عن الترحيب بهم إذا رغبوا في العودة.

- تقوم "MCI" بوضع معايير للأداء المتميز في كافة المجالات، وتمنح العاملين الحرية والصلاحيات الكافية والمرونة المطلوبة لمقابلة أو تجاوز هذه المعايير.

- تتم مكافأة الأفراد وترقيتهم وفقاً لمعايير الأداء الاستثنائية وليس العادية ومدى ترسيخهم للقيم الرئيسة للمؤسسة¹.

النموذج الثالث: الآثار المترتبة عن تباين الثقافة

عندما تتجح أو تفشل حالات شراء المؤسسات أو اندماجها، فإنه من الصعب التعرف على الأسباب والتي سوف تكون في مقدمتها الثقافة التنظيمية.

ففي عام (1983م) قامت المؤسسة الأمريكية بشراء مؤسسة "Schunab" كجزء من إستراتيجيته في تنويع الخدمات المالية وهي إحدى المؤسسات الناجحة في مجال السمسرة والأوراق المالية.

¹- بلال خلف السكارنة: المرجع السابق، ص 355.

لقد كان لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة والتي تتعارض تماماً مع الأخرى، ففي حين اتسمت ثقافة المؤسسة الأمريكية بالتحفظ وعدم الميل إلى المخاطرة فإن ثقافة "Schunab" كانت تتسم بالهجوم والتحرر.

انعكست الثقافة على نوعيات العاملين وسلوكياتهم الوظيفية في المؤسستين، ففي حين كانت تجتذب الأفراد المؤهلين فنيا وذوي الخبرات المتخصصة في العمل المصرفي.

فعلى الرغم من أن مؤسسة "Schunab" كانت مؤسسة ناجحة بكل المقاييس وتمثل إضافة حقيقية للمؤسسة الأمريكية، إلا أن العاملين بها لم يستطيعوا تحقيق التوافق مع ثقافة المؤسسة الأمريكية، مما ساهم في وجود العديد من المشكلات لإدارة المؤسسة، الأمر الذي جعلها تقوم ببيع هذه المؤسسة والتخلص منها¹.

أربعة عشر: أثر الثقافة التنظيمية

أ/ على المنظمة: تشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة، وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام وغيرها، كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية.

حيث كشفت الدراسة التي أجراها "Waterman" حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية.

ويرى أيضاً الكاتب "Jay Borney" إلى أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون (ثقافة المنظمة) مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة، أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

ومن جانب آخر كشفت جملة البحوث على أثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية، وأن موائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة².

¹- بلال خلف السكرانة: المرجع السابق، ص ص 335 - 356.

²- المرجع السابق، ص 335.

ب/ **على العاملين:** توجد العديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين أبرزها:

• **توجيهات العاملين بها:** حيث تعتبر التوجيهات الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف.

• **الانتشار:** هي الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة، فالعديد من المنظمات السياسية تمتلك قوة إرغام على أعضائها، ولكن توجد منظمات تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الإرغام.

• **المرونة:** تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ومن الوسائل التي تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية: تعيين مدير مسؤول عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام، التدريب المستمر لأعضاء المنظمة.

• **الالتزام:** تؤثر ثقافة المنظمة على درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم، والثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة¹.

¹- بلال خلف السكارنة: المرجع السابق، ص 336.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمختلف جوانب الثقافة التنظيمية من أهمية وخصائص ووظائف وغيرها، وما يمكن استنتاجه من خلال هذا الفصل هو أن كل مجموعة بشرية مرتبطة ببعضها البعض على أنها كيان قائم بذاته، تجد لها ثقافتها الخاصة بها، هذه الثقافات وليدة اختيارها للحلول التي تعتقد أنها صحيحة ومُتلى في مواجهة المحيط الخارجي من أجل تحقيق الانسجام والضبط الداخلي.

وأنه ولنجاح أي منظمة وجب توفير ثقافة تنظيمية قوية تخلق لأعضائها تماسكاً كبيراً فيما بينهم، بحيث يتمشى فعلاً مع الواقع والصور التي يتمناها أعضاؤها وتصل إلى مستوى الهوية، حيث تكون أكثر تأثيراً وارتباطاً بأداء العاملين، فهي الرابط الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض ويساعد على تعزيز السلوك الثابت في العمل، وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقة الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة.

الفصل الرابع: التغيير التنظيمي

تمهيد

أولاً: الجذور التاريخية للتغيير التنظيمي

ثانياً: خصائص التغيير التنظيمي

ثالثاً: أهداف التغيير التنظيمي

رابعاً: أسباب التغيير التنظيمي

خامساً: مبادئ وقواعد التغيير التنظيمي

سادساً: أنواع التغيير التنظيمي

سابعاً: أساسيات التغيير التنظيمي

ثامناً: مجالات التغيير التنظيمي

تاسعاً: مراحل التغيير التنظيمي

عاشراً: العناصر الأساسية في عملية التغيير التنظيمي

إحدى عشر: النموذج المقترح للتغيير التنظيمي

إثنى عشر: معوقات التغيير التنظيمي

ثلاثة عشر: العوامل الداعمة لإنجاح التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، مع أنه عملية مستمرة ومتجددة وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء، فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة، ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة، أي أنه قاعدة طبيعية وليس استثناء، فالعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات وفي الدول المتقدمة كانت أم نامية تتأثر حضارتها بهذا الواقع، فأنماط الحياة الشخصية والقيم تتعرض للتغيير وهذا بدوره يؤدي إلى إحداث تغيرات حضارية، وبما أن المنظمة عبارة عن خلية من خلايا المجتمع فهي لا تعمل في فراغ لذلك، فإنها تتأثر بهذه التغيرات وتؤثر فيها مما سيدفعها إلى إحداث تغيرات أخرى، حيث أن التغيير التنظيمي أضحى من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن، وذلك لأنه يتم في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والحدة وسرعة التغيير، على اعتبار أن هذه المنظمات تمثل نظاماً مفتوحاً مفروضاً عليها، من أجل ضمان استقرارها ونموها وتفاعل في ضوء فرص وتحديات محيطها الذي تنشط فيه، ومن خلال هذا البحث سوف نتطرق إلى الجذور التاريخية للتغيير التنظيمي وخصائصه وأهدافه ومبادئه وأنواعه وغيرها من العناصر المرتبطة بالتغيير التنظيمي.

أولاً: الجذور التاريخية للتغيير التنظيمي

إن موضوع التغيير التنظيمي يعتبر من المواضيع الحديثة نسبياً والتي ترتبط بالسلوك الإداري، وتعود الكتابة فيه خصوصاً إلى الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية، إذ أن الكتابة حول موضوع التغيير التنظيمي والاهتمام به ودراسته لم توجد مثلاً في أي من الجامعات والمعاهد التي تدرس إدارة الأعمال والإدارة العامة في أمريكا حتى أواخر الأربعينيات من القرن الماضي.

كذلك فإن من أهم المصادر التي ارتكز عليها التغيير التنظيمي منذ نشأته وحتى الآن وهي ثلاثة:

1- حركة التدريب المعلمي:

ويقصد بالتدريب المعلمي مجموعة مواقف لمجموعات صغيرة غير مخططة يتعلم المشاركون فيها من خلال تفاعلاتهم الخاصة وديناميكيات المجموعة المتطورة، ومن أهم علماء هذه الحركة "هريارت شيربارد"، "روبرت بلاك"، "دوغلاس ماك غريغور" وغيرهم.

2- بحوث المسح وأساليب الاسترجاع:

وهذه البحوث تعد الدفعة الثانية الرئيسية في تاريخ التغيير التنظيمي والتي يتوازن تاريخها مع تاريخ الدفعة الأولى (حركة التدريب المعلمي)، وقد كان ذلك في مركز بحوث (ديناميكية) المجموعات التي أنشأت "كيرت لوين" "Kurt Lewin" عام (1945م).

3- جهود "كيرت لوين":

وهذه تعتبر دفعة أساسية متينة للدفتان السابقتان إذ أنها كانت وراء إنشاء المعمل القومي للتدريب والذي يعتبر الركيزة للدفعة الأولى، وكانت أيضاً وراء إنشاء مركز البحوث (ديناميكية) المجموعات وكان له أثر كبير على المنظمتين ومن عمل فيهما من باحثين¹.

¹ - زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، الأردن، ط1، 2006، ص 171.

ثانياً: خصائص التغيير التنظيمي

- يستند التغيير التنظيمي إلى تشخيص دقيق وعميق لبيئة المنظمة.
- جهد جماعي تشاركي تعاوني يشير إلى تألف العاملين نحو أهداف التغيير.
- يستثمر قدرات العاملين ويوظفها.
- جهد يفسر العلاقات داخل المنظمة.
- يعتمد منهجاً علمياً في التشخيص والتفسير.
- يؤمن بديناميكية البيئة ويقدم أدوات للتعامل مع استمرارية تغييرها¹.
- يحتاج التغيير التنظيمي إلى التخطيط والإدارة فهو لا يحدث بشكل عشوائي ولا يحدث التغيير بمعزل عن الأفراد.
- يتكون التغيير التنظيمي من أربع مراحل هي: مرحلة الاستكشاف ومرحلة التخطيط ومرحلة العمل وأخيراً مرحلة التكامل التي تبدأ عادة بعد نجاح التغيير للوصول إلى تثبيته ليصبح جزءاً من واقع المنظمة.
- من الخصائص التي يتمتع بها التغيير التنظيمي أنه عملية مستمرة وعمل مخطط ومسؤولية إدارية ومبني على مفهوم النظم المفتوحة ويعتمد أساساً على مشاركة العاملين مع الإدارة، ولا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير التنظيمي².
- من خلال هذه الخصائص يتبين لنا أنه بالرغم من اختلافها من منظمة إلى أخرى، إلا أنه يمكن القول بأن التغيير التنظيمي عملية هادفة ترتبط بالواقع العملي، لذلك لا بد من مشاركة القوى العاملة في عملية التغيير من أجل معالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة، وبالتالي تحقيق التطوير والابتكار.

¹- حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار حامد، ط1، 2012، ص 176.

²- ناصر جرادات وآخرون: مرجع سابق، ص 33.

ثالثاً: أهداف التغيير التنظيمي

- إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، ومن أهداف التغيير التنظيمي ما يلي:
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
 - زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
 - مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
 - تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
 - الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
 - بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
 - تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
 - مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها¹.
 - زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تحقيق الموائمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة.
 - ابتكار وتطوير الأوضاع التنظيمية الحالية والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية².
 - تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها المنشودة بفعالية.
 - الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المواطنين والمجتمع³.

¹- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط2، 2004، ص 449.

²- ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، (د.ب.ن)، ط1، 2003، ص 367.

³- المرجع السابق، ص 367.

- زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات التي تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة، وخاصة الجماعات والأفراد والمتنافسين بشأن الموارد المحددة، وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة بحيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المنظمة بدلاً من احتمالات تأثيرها السيئة¹.

تشير لنا الأهداف السالفة الذكر إلى أن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، فهو عملية مستمرة ومتجددة، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء، لذا لا بد على أي منظمة وضع أهدافها بدقة من أجل مواكبة التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة.

رابعاً: أسباب التغيير التنظيمي

هناك أسباب كثيرة وعديدة أدت إلى زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير المستمر والمنظم للمنظمات، ومن أهم هذه الأسباب:

- التطور التقني والتكنولوجي السريع.

- زيادة حدة المنافسة الداخلية والخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق على بعضها وانضمام الكثير من الدول لمنظمة التجارة العالمية.

- التحالف الإستراتيجي بين المنظمات سواءً الداخلية منها أو الخارجية.

- متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

- التغيير المستمر في أذواق ورغبات المستهلكين.

- زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.

- عدم استقرار الظروف الاقتصادية العامة.

- تزايد تعقيد الأعمال بسبب التوسع في حجم المنظمات ولا مركزية السلطة، وتنوع خطوط الإنتاج والدمج وتزايد حساسية العمليات الداخلية لقوى بيئة لا يمكن السيطرة عليها².

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، ط1، 2001، ص 351.

² - سيد عليوة: إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين، مصر، ط1، 2005، ص 36.

- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء، حيث يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدوافع والحوافز نحو الارتقاء والتقدم وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي.
- زيادة مستوى الأداء من خلال العمل على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية¹.

خامساً: مبادئ وقواعد التغيير التنظيمي

- أن تكون الأهداف والوسائل المستخدمة لعملية التغيير وفي عملية التغيير واضحة وغير مبهمه.
- أن تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وأن يتم تنفيذها حسب المخطط.
- أن يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة المتوازنة.
- أن يأتي بطموحات وتطلعات جديدة للمؤسسة والعاملين فيها ويزيدهم حماساً وتماسكاً.
- أن يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم.
- رفع مواقع الضعف والاختلالات السابقة عبر إزالة النواقص والسلبيات القديمة التي تسببت في عملية التغيير.
- يجب أن يكون من أهداف عملية التغيير التنظيمي إزالة العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل من إيجابيتها.
- اكتساب الإدارة عناصر ومهارات جديدة لتحقيق الأهداف وغير ذلك من السمات التي في مجموعها تعد مؤشراً حقيقياً للتغيير الإيجابي الذي يحقق طموح المؤسسة في البقاء ويضعها في قائمة المؤسسات المنافسة².
- عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا الأخرى منه، وإلا فإن حالة من عدم التوازن ستسود المنظمة وستكون لها مردودات سلبية تنعكس على استمرارها في الوجود³.

¹ - سيد سالم عرفة: مرجع سابق، ص 94.

² - خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير (التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين)، دار حامد، الأردن، ط1، (د.س)، ص 57.

³ - خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، ط2، 2005، ص 372.

سادساً: أنواع التغيير التنظيمي

1- التغيير غير المخطط: لا يمكن القول بسيطرة المديرين على نشاطات التغيير التنظيمي بصفة عامة، فالتغيير غير مخطط "Unplanned Changes" يحدث عشوائياً في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا النوع من التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وآثاره، فقد يكون ضاراً أو قد يكون نافعاً، لذلك يجب التحرك سريعاً من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته، وكذلك الاستفادة من إيجابياته إن وجدت¹.

2- التغيير المخطط: ويمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها وبفعل إرادي من الإنسان وبدرجات متفاوتة من تدخله.

وقد عرّف "سكينز" التغيير المخطط بأنه: «الأسلوب الإرادي الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة».

كما أشار "بنس" إلى مفهوم التغيير في المنظمة بأنه: «الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجيات تنقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي، وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق».

يتضح من خلال ذلك أن التغيير المخطط أو مفهوم التخطيط لإحداث فعل التغيير في المنظمة يتطلب فهماً وإدراكاً كاملياً لبيئة المنظمة والمشروع بشكل جاد لتوجيهها أفراداً وهيكلًا وتكنولوجيا لتحقيق الفاعلية والكفاءة، ويتطلب التغيير بهذا المفهوم الإلمام الكافي بالظواهر المنظمة، وكذلك بالمشكلات التي تواجه المنظمة واتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير، فالبيئة الخارجية ومتطلبات توازن المنظمة يستدعيان انتهاز السبل الكفيلة بالملائمة بينها وبين البيئة عن طريق اعتماد أسلوب التغيير والتطوير المستمرين في الهيكل التنظيمي وأساليب العمل والأنشطة، لكي تحقق المنظمة البقاء المستمر في ظروف الصراع مع المنظمات الأخرى والمنافسة الحادة معها في الأسواق².

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطجم: التطوير التنظيمي، دار حافظ، السعودية، ط5، 2009، ص 28.

² - محمد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007، ص ص 26، 27.

سابعاً: أساسيات التغيير التنظيمي

يمكن تلخيص الدوافع التي تقود العمل المؤسسي إلى إجراء التغييرات للأسباب التالية:

- لتتمكن من مواكبة التغييرات الحياتية.
- من أجل رفع وتحسين مستوى الأداء.
- لتحقيق الميزة التنافسية أو التوازن التنافسي.
- لتلبية رغبات ومتطلبات وحاجات العملاء والزبائن المتجددة.
- خلق جو من الحيوية والتجدد والبعد عن العمل الروتيني.
- الحد من الأنشطة غير الرسمية والسيطرة عليها.
- تبادل الخبرة والمعرفة بين العاملين.
- لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.
- استجابة للقوى أو النفوذ الخارجية والتي تقوم من البيئة الخارجية للمنظمة، كأن تفرض من الهرم الأعلى في الدولة أو من السلطات العليا والحكومات أو من قبل الجمعيات أو نقابات أو اتحادات أو أحزاب أو دول عظمى وغيرها¹.

ثامناً: مجالات التغيير التنظيمي

لا يوجد عموماً أي حصر أو تحديد للمجال الذي يمكن أن تشمله عملية التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة، ورغم ذلك فإنه يمكن تحديد أهم مجالات التغيير بالآتي:

الفلسفة العامة للمنظمة: وتتمثل بمنظومة القيم العامة التي تضي على المنظمة خصوصياتها، وتمثل أيضاً الإطار المعياري الذي يحكم حركة المنظمة.

¹- عاكف لطفى خصاونة: مرجع سابق، ص 48.

غايات المنظمة: وتمثل الاختيارات بعيدة المدى التي تحكم حركة المنظمة¹.

أهداف المنظمة: أي الأهداف الجزئية والمرحلية التي تصنعها المنظمة بهدف الوصول لغاياتها العليا بعيدة المدى.

سياسات المنظمة: وهي المرشد أو الدليل الذي يمكن المنظمة من إنجاز أهدافها المرحلية².

عناصر المنظمة: وتشمل:

- العناصر الهيكلية التي تكون هيكل المنظمة.

- العناصر الوظيفية التي تكون وظيفة المنظمة.

- العناصر العلائقية التي تحدد علاقات المنظمة.

إجراءات وأساليب العمل: وهي التي تؤدي إلى تحقيق السياسات المحددة.

إن بعض المجالات التي يمكن للمنظمة تغييرها يمكن أن تتمثل في الأهداف والإستراتيجيات والتكنولوجيا والتصميم الوظيفي والهيكل والعمليات والأفراد وغيرها³.

تاسعاً: مراحل التغيير التنظيمي

إذابة أو إسالة الجليد: وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، مما يسهل ويساعد على إذابة الجليد واختفاء السلوك الحالي والضغط البيئية الداخلية والخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح والاعتراف بوجود مشكلة والإدراك بأن شخص آخر اكتشف أفكار جديدة⁴.

¹- زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 174.

²- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، الأردن، ط1، 1999، ص 272.

³- زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 175.

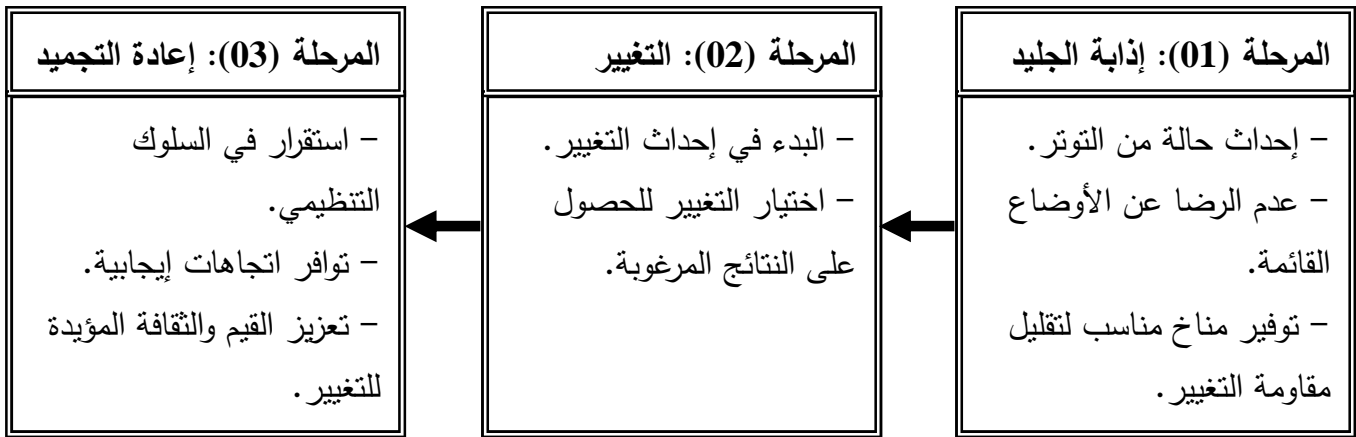
⁴- حسين محمود حريم: تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، دار حامد، الأردن، ط3، 2006، ص 346.

مرحلة التغيير: يتم في هذه المرحلة التدخل لإحداث التغيير من خلال عمليات مدروسة، وذلك بغرض معالجة التوتر وعدم الرضا عن الأوضاع التنظيمية القائمة والنتائج عن المرحلة الأولى، والتغيير يمكن إحداثه بطريقتين بديلتين، الأولى من خلال الاختيار المخطط والمدروس لنوع ومدى التغيير، والثانية من خلال محاكاة منظمات أخرى سبق أن أحدثت التغيير بنجاح، ويُلاحظ في ظل الطريقة الأولى يصبح التغيير مخطط، بينما في ظل الطريقة الثانية يصبح التغيير مقلداً، وربما يتم من خلال المحاولة والخطأ¹.

إعادة التجميد: ويقصد بها بناء درجة عالية من التزام الأفراد بإستراتيجية التغيير وتحفيزهم للتعامل معها، وهذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية².

إن هذه المرحلة تهدف إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الطرق والأساليب الجديدة سهلة ومرضية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار أسلوب واتجاهات جديدة، وبعد إظهار السلوك أو الاتجاه ينبغي استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير³.

الشكل رقم (04): يوضح المراحل الأساسية لعملية التغيير التنظيمي



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 369.

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس: مرجع سابق، ص 370.

² - محمد الصيرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء، مصر، ط1، 2007، ص 220.

³ - حسين محمود حريم: تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، مرجع سابق، ص 347، 348.

عاشراً: العناصر الأساسية في عملية التغيير التنظيمي

موضوع التغيير: أي ما الذي سيضمه التغيير أو ما هي الموضوعات التي سيطالها التغيير.

المغير: من هو الشخص الذي سيقوم بعملية التغيير والذي يسمى وكيل التغيير.

المؤيد للتغيير: هو الشخص أو الأشخاص الذين يرون أن عملية التغيير ضرورية ومهمة، وبالتالي يؤيدون القيام بها.

المحايد: الشخص أو الأشخاص الذين ليس لهم رأي في عملية التغيير سواءً بالتأييد أو المقاومة والرفض.

المقاوم: الشخص الذي يرفض التغيير ويقاومه لأنه يعتقد أن التغيير سيؤثر على وضعه الوظيفي ويضر بمصلحته.

مقاومة المقاومة: امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم¹.

إحدى عشر: النموذج المقترح للتغيير التنظيمي

يقترح "الغمري" نموذجاً للتغيير التنظيمي يشتمل على عدد من المراحل العلمية على اعتبار أن التغيير التنظيمي يؤكد على النظرة الشمولية للمنظمة بصفاتها نظاماً كلياً أو كياناً متكاملماً يتكون من الأنظمة الفرعية المتفاعلة والمتداخلة، وسوف نستعرض باختصار مراحل هذا النموذج:

المرحلة الأولى: الشعور بالحاجة إلى إحداث التغيير

يؤكد "الغمري" على أهمية التأكد من أن هناك شعوراً حقيقياً داخل المنظمة وحاجة ذاتية لإحداث التغيير من نوع ما، حيث أن برامج التغيير التنظيمي لا يمكن أن تفرض على المنظمات، بل يجب أن يتوافر الدافع لدى هذه المنظمات بشكل ذاتي لإحداث التغيير.

¹- ناصر جرادات وآخرون: مرجع سابق، ص 39.

المرحلة الثانية: بداية عمل خبير التغيير

تتطلب جهود التغيير التنظيمي خبرات نوعية خاصة من خبراء التغيير ويفضل أن يكون هؤلاء الخبراء من الوطنيين الذين يكونون على دراية عالية بالظروف البيئية المحلية.

كما أن على الإدارة العليا أن تدرك أهمية التغيير التنظيمي وأن تتفهم دوره وتؤمن به كأسلوب للفعالية التنظيمية، وتتمثل مهمة خبراء التغيير أساساً في معاونة المنظمة على تعلم طرق جديدة وليس في إعطاء حلول جاهزة، فالمنظمة هي كما يرى "الغمري" أقدر وحدة على اختبار العلاج الملائم، بشرط تعلمها، اختيار الأسلوب الملائم واستخدامه بالطريقة الفعالة، ويلخص "الغمري" الجوانب الأساسية لبداية عمل خبير التغيير كما يلي:

- الفهم الواضح لطبيعة وأهداف برنامج التغيير التنظيمي.
- تحديد التوقعات الأولية لدور كل من خبراء التغيير والإدارة العليا بصفة خاصة.
- الاستطلاع الأولي - من جانب خبراء التغيير - المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.
- التعرف الأولي - من جانب المنظمة - على خبير التغيير وأسلوبه في العمل.
- الاتفاق الأولي على طبيعة العملية المخططة ومراحلها المتنوعة¹.

المرحلة الثالثة: وضوح أبعاد العلاقة بين خبير التغيير والمنظمة

من خلال وضوح أبعاد العلاقة بين خبير التغيير والمنظمة في هذه المرحلة تبنى الثقة والتعاون ويتحدد دور كليهما، فيهتم الخبير بالأسلوب والطريقة التي تعمل بها المنظمة، وتركز المنظمة على المضمون الفعلي والأداء وعلى مسؤوليتها الكاملة عنهما، كما يتضح دور الخبير في معاونة المنظمة على استخدام طاقاتها وإمكاناتها المتوافرة بأعلى درجة من الفاعلية وعلى تدريبها على استخدام الأدوات الجديدة الفعالة لمواجهة مشكلاتها واقتراح الحلول اللازمة ومتابعة تنفيذها.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2005، ص ص 384، 385.

المرحلة الرابعة: مع المعلومات

تتمثل هذه المرحلة في عملية جمع المعلومات الدقيقة حول منصة العمل، ويقوم خبير التغيير بتصوير المناخ التنظيمي السائد في المنظمة كما هو دون رتوش، ثم يعرض هذه الصورة على جماعة المنظمة ليروا أنفسهم كما هم حقيقة في الواقع، وهو كما يسمى بعملية إرجاع الأثر.

المرحلة الخامسة: التشخيص وتحديد المشكلات

تعتبر هذه المرحلة من مراحل عملية التغيير التنظيمي، فهي تأتي بعد مرحلة جمع المعلومات، حيث يقوم خبير التغيير بالتعاون مع المنظمة، بتحليل المعلومات والتعرف على مناطق المشكلات ونوعيتها والآثار المترتبة عليها، وفي هذه المرحلة يجب التأكد من أهمية وخطورة ودقة المعلومات، لأن التشخيص الخاطئ يترتب عليه نماذج خاطئة، كما يترتب عليه إضافة للجهد والوقت والمال.

المرحلة السادسة: استخدام أساليب التطوير التنظيمي - إستراتيجيات وبرامج العمل

وهي مرحلة استخدام مجموعة من الأنشطة والمدخلات أو البرامج التي تسعى لحل المشكلات التي تم تحديدها والتي تعمل على زيادة فاعلية المنظمة، وهذه البرامج تستخدم بعض الأدوات التي يمدنا بها التطوير التنظيمي.

المرحلة السابعة: المراجعة والمتابعة وتثبيت التغيير

وهي مرحلة مراجعة ومتابعة النتائج وتثبيت التغيير المرغوب فيه، وتتعلق هذه المرحلة كما يرى "الغمري" بعملية اختيار مدى كفاءة إستراتيجيات التغيير المتبعة في تحقيق النتائج المرجوة منه¹.

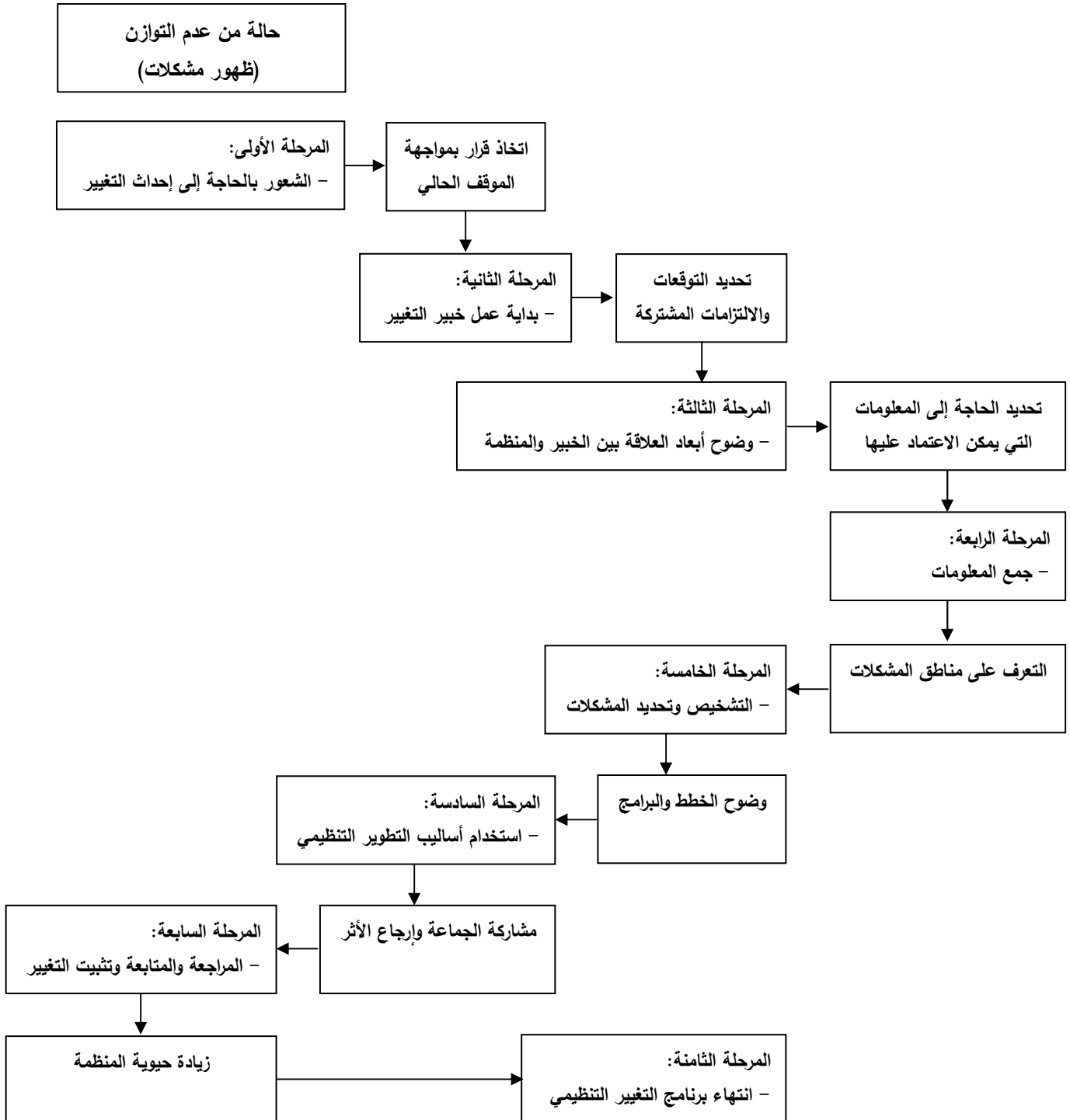
المرحلة الثامنة: انتهاء برنامج التغيير التنظيمي

وهي تعبر عن التوقيت اللازم لانتهاء علاقة خبير التغيير التنظيمي بالمنظمة².

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعية الجديدة، مصر، ط3، 2003، ص ص 421-423.

²- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 388.

الشكل رقم (05): يوضح نموذج لمراحل التغيير التنظيمي



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سابق، ص

إثنى عشر: معوقات التغيير التنظيمي

1- الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي: حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء التغيير معظمها سيقع على إدارة المستويات الوسطى والعاملين، هذا الاعتقاد سيتحول إلى خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير، وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراق أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر، أما إذا تمكن قياديو التغيير من إقناع النقاد بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون ويجتهدون في عملية التغيير¹.

2- معوقات سلوكية: وتتعلق بمدى قبول العاملين وأعضاء الإدارة كذلك للتغيير الجديد، كما تتعلق بدرجة المقاومة التي يبديها العاملون اتجاه التغيير الجديد، وتشمل هذه المعوقات:

- واقعية العاملين.
- القيم ووجهات النظر.
- سلوك العاملين وعلاقتهم.
- الأداء الوظيفي للعاملين.
- التنظيم غير الرسمي.
- علاقة العاملين بالنقابة.

3- الشعور بالأمان أو الخوف: قد يتطلب الوضع الجديد توصيفاً وظيفياً جديداً ينشأ التزامات اتجاه معايير الجودة مثلاً، وهذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير، وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي، وهذا ما قد ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي، بالمقابل إذا تمكن قيادي المؤسسة من تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي من خلال إشعاره بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التميز².

¹ - أسامة خيرى: الإدارة العامة، دار الراية، الأردن، ط1، 2013، ص ص 290، 291.

² - على محمد عبد الوهاب وسعيد يس عامر: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، (د.د.ن)، الأردن، ط2، 1998، ص 548.

4- تنفيذ التغييرات: حيث تشير عملية التنفيذ تساوياً رئيسياً بشأن من يتولى عملية التغيير التنظيمي، مديرون من الداخل أو مستشارون خارجيون؟

على الرغم من أن المديرين داخل الشركة يكون لديهم خبرة ومعرفة أكبر بعمليات الشركة، إلا أنهم ينقصهم منظور رؤية الأشياء على حقيقتها نظراً لأنهم يمثلون جزءاً من ثقافة الشركة. لذا تلجأ المؤسسة إلى مستشارين خارجيين حيث يمكنهم رؤية الموقف بطريقة أكثر موضوعية، وعلى الرغم من ذلك فإن الاتجاه نحو الاستعانة بالمستشارين الخارجيين يحتاج إلى فترة زمنية أطول لدراسة أوضاع ومشاكل الشركة قبل اقتراح خطة للتصرف¹.

ثلاثة عشر: العوامل الداعمة لإنجاح التغيير التنظيمي

تعتبر عملية التغيير التنظيمي من أصعب الممارسات الإدارية وأكثرها تعقيداً لأسباب مختلفة وعديدة، يعود بعضها إلى عوامل ثقافية وقيمية ونفسية والخوف على المصالح وتعددية أعضاء التنظيم واختلاف مستويات تفكيرهم وأجناسهم وأعمارهم وغيرها من العوامل الأخرى العديدة، لذلك يجب على منفذي التغيير تبني منهج وأسلوب ذكي للتعامل مع المجتمع المستهدف للتمكن من كسب موافقتهم وتأييدهم لعملية التغيير والوصول إلى تنفيذ عملية التغيير بنجاح، وقد وضحت أدبيات الفكر الإداري التي تناولت هذا الموضوع العديد من العوامل والأساليب التي يمكن أن تحقق الدعم الفعال لأي عملية تغيير وإنجاحها، ونبرز فيما يلي أهمها:

- الحصول على الدعم من الإدارة العليا.
- أن يكون التغيير جزء من المنظمة.
- إشعار أعضاء المنظمة أو المجتمع المستهدف من التغيير أن الهدف منه تحقيق مكاسب إضافية لهم.
- أن يدرك المجتمع المستهدف من التغيير أن التغيير ناتج عن إرادتهم وليس مفروضاً عليهم.
- أن لا يتعارض التغيير مع ثقافة وقيم المجتمع المستهدف من التغيير.
- أن يتم إعطاء مقدمات سابقة عن التغيير المطلوب قبل البدء بتنفيذه مع إظهار الجوانب الإيجابية له².

¹- نبيل مرسي خليل: التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط1، 1994، ص 295.

²- عاكف لطفي خصاونة: مرجع سابق، ص 204.

- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية تغيير الأفراد.
- توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيأ للتغيير وتساعد على تنفيذه¹.
- استخدام أسلوب الحوافز للمبدعين في عملية التغيير.
- أن يتم التركيز على أسلوب العمل الجماعي وليس الفردي.
- استخدام أسلوب اتصال فعال بين العاملين لنقل المعلومات بينهم بوضوح وشفافية لمنع أي تحريف أو تشويش على مفردات التغيير وأهدافه².

¹- سيد سالم عرفة: مرجع سابق، ص 96.

²- المرجع السابق، ص 205.

خلاصة الفصل

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول أن التغيير التنظيمي أصبح مطلب الجماعات والأفراد في هذا الزمن، وحتى يسير التغيير في الطريق الصحيح لا بد له من إرادة واعية ومدركة لأبعاد وأسس التغيير سواء من الجانب الإنساني أو الجانب المادي فيه والذي لا يمكن أن يتم إلا من خلال إتقان وممارسة عملية التغيير بطريقة علمية وعملية سليمة.

ففهم التغيير وأسبابه وكيف يدار له بالغ الأهمية بالنسبة للعاملين والإدارة، فقد عرف التغيير التنظيمي ومجالاته على أنه شمولياً ومخطط يسعى إلى تغيير قيم ومهارات وأنماط وسلوك الأفراد العاملين، وكذلك إجراء تغييرات تنظيمية في أساليب العمل، مما يخلق توافق بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف التنظيم.

وبالتالي يمكن للتغيير التنظيمي أن يقدم للمؤسسة العديد من المنافع إذا تم تنفيذه بإتباع الطرق والإستراتيجيات المناسبة التي تركز على الفرد العامل الذي يعتبر العنصر المحرك للتغيير، وذلك باعتماد عدة أساليب ومداخل لإحداثه، إلا أن أهميته ونجاحه يبقى مرهوناً بظروف المؤسسة ومدى توفرها على الموارد المادية والمالية والبشرية المؤهلة.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

أ- المجال الجغرافي

ب- المجال الزمني

ج- المجال البشري

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات الدراسة

أ- الملاحظة

ب- المقابلة

ج- الاستمارة

د- الوثائق والسجلات

خامساً: أساليب التحليل

أ- الأسلوب الكيفي

ب- الأسلوب الكمي

سادساً: العينة

سابعاً: خصائص العينة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة حلقة وصل بين ما تم تناوله في الجانب النظري والميداني، حيث أن أي دراسة أو بحث اجتماعي يقوم أساساً على الجمع بين كلا الجانبين، فبعد المناقشة النظرية لحيثيات ظاهرة الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، سيتم مناقشة ما أُثير في إشكالية البحث ومختلف المقاربات النظرية وذلك من أجل التأكد والتحقق منها إمبريقياً والوصول إلى نتائج دقيقة أو موضوعية، ومنه يمكن القول بأن الجانب الميداني هو بمثابة تدعيم للجانب النظري.

وقد تم اختيار المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل لإجراء الدراسة الميدانية بها، وتأتي أهمية هذا الفصل في كونه يُمكن الباحث من تقديم صورة واضحة وبطريقة منظمة لموضوعه ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إتباع الخطوات المنهجية من خلال عرض مجالات الدراسة ووصف المنهج المستخدم والاستعانة بأدوات جمع البيانات المناسبة دون أن ننسى أساليب التحليل الكمي والكيفي.

أولاً: مجالات الدراسة

للقيام بدراسة ميدانية أو بحث ميداني، وهي كثيرة جداً في مجالات العلوم الاجتماعية وبخاصة منها في علم الاجتماع، فإن ذلك يتطلب تحديداً دقيقاً لمجالاته، بمعنى توضيح أين تجرى ومتى وعلى من البشر؟ لأن الدراسات والبحوث في العلوم الاجتماعية تتعامل مع عناصر متغيرة باستمرار، وتحديد مجالاتها يضيف عليها أكثر مصداقية لتكون معبرة ومقبولة وذات مرجعية تاريخية وذلك لإزالة أي لبس أو تأويل من شأنه التشكيك في النتائج المتوصل إليها، وتنحصر مجالات الدراسة في ثلاثة مجالات وهي¹:

أ- المجال الجغرافي:

تقع مذبغة جيجل (TAJ-SPA) بمنطقة الحدادة جنوب غرب مدينة جيجل، تتربع على مساحة قدرها 5 هكتارات، وهي لا تبعد عن البحر سوى بكيومتر واحد، تتوسط مجمع سكاني وهي مؤسسة ذات أسهم لها 16000 سهماً، السهم الواحد بـ 5000 دج، أي ما يعادل رأس مال قيمته 80 مليون دج، يحكمها قانون تجاري، حيث تعمل على معالجة جلد البقر والغنم لتسويقه محلياً وخارجياً، تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 10 ملايين قدم مربع سنوياً، إذ يتم معالجة 80 طن من الجلد يومياً بمعدل 38000 قدم مربع، كما تستورد المواد الأولية التي تحتاج لعملية المعالجة من إسبانيا، هولندا، إيطاليا، فرنسا وتصدر منتجاتها إلى كل من إسبانيا والبرتغال.

إن وحدة ذباغة الجلود بجيجل هي وحدة صناعية أنشأت لتحقيق غايات اقتصادية واجتماعية، تم إنجازها من طرف مؤسسة بلغارية في إطار التعاون الجزائري البلغاري، فكانت انطلاقة الأشغال في جوان 1965، أما نهايتها (الأشغال) فكانت سنة 1967 وهي السنة التي بدأت فيها الوحدة في الإنتاج التي قدرت آنذاك بـ 11 طن يومياً وذلك بتشغيل 367 عاملاً، أما عن رأس المال التأسيسي هو 360 مليون دج، وقد كانت الفترة ما بين (1970-1973) مميزة، حيث بلغ الإنتاج 25 طن وبـ 467 عامل يقسمون على فترات، كما شهدت هذه الوحدة عدة تحولات، ففي بداية النشاط كانت تابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية (SONIPEC).

¹- علي غربي: أبحاث المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الفائز، الجزائر، ط2، 2009، ص ص 63، 64.

ونظراً للتغيرات الاقتصادية بمقتضى المرسوم الوزاري رقم 82/426 المؤرخ في يوم 04 ديسمبر 1982، والمتضمن إعادة المؤسسات العمومية، قسمت المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية (SONIPEC) إلى ثلاث مؤسسات وهي كآآتي:

- المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود (ENIPEC).

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية (EMAC).

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات (DISTRICH).

والمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود كان مقرها الإداري بجيجل، وهي تضم 08 وحدات وهي: وحدة دباغة جيجل، وحدة الدباغة بالعمرية (وهران)، وحدة باتنة، وحدة الجلد الخام بالروبية، وحدة سطيف، وحدة عين الدفلى (SYNDERME)، وحدة روية (UPPS)، إلا أنه في يوم 01 جانفي 1998 عرفت المؤسسة استقلالها وتحولت من مؤسسة (SNIPEC) وحدة جيجل إلى مؤسسة دباغة الجلود جيجل (TAJ-SPA)، وفي إطار سياسة السلطات العمومية التي تهدف إلى إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية من خلال تجميع قطاعات النشاط المتجانسة تمت عملية تنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية المنتمية إلى المستندات المالية للمجمع الصناعي للنسيج والجلود (GETEX)، ونتيجة لذلك تم إدماج عن طريق الامتصاص لـ 06 مؤسسات اقتصادية عمومية من بينها مدبغة جيجل ضمن مؤسسة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم والمسماة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل (EPEACEDSPA).

ومنذ جانفي 2018 أصبحت تسمى الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل.

تعاملات المؤسسة مع الزبائن:

1- على المستوى الوطني:

تتعامل المؤسسة على المستوى الوطني مع مجموعة من الزبائن نذكر أهمها:

- مؤسسة الملابس والأحذية (EHC)، مؤسسة (MAXOUM AKBOU) بجاية.

- مؤسسة صناعة الأحذية الشراقة (MAC STYLE)، زبائن من الخواص.

2- على المستوى الخارجي:

- تصدير الجلد نصف نهائي (SEMI FINIE) للبرتغال، استيراد الجلد الخام من هولندا، استيراد المواد الكيميائية من إسبانيا، استيراد الآلات من إيطاليا وإنجلترا.

وظائف المؤسسة:

يتجلى دور هذه المؤسسة في قيامها بوظيفتين الاقتصادية والاجتماعية والتمثلتان في:

1- الوظيفة الاقتصادية:

تعتمد مذبغة جيجل في نقل المواد الأولية على وسائل نقل خاصة بالمورد، حيث أن هذا المورد يحصل على إيرادات من جراء قيامه بخدمة النقل، وبالتالي النهوض بقطاع النقل بالمنطقة.

كما نعلم أن الجلد الطبيعي يحتاج إلى كمية كبيرة من المياه من أجل تنقيته وغسله، وعليه فقد تم إنجاز مائة في المنطقة مما ساعد على قيام زراعات متطورة فيها، كما أن المواد الكيماوية تلعب دوراً كبيراً في عملية معالجة الجلد، الأمر الذي أدى إلى بناء مصانع تحويلية كيميائية صغيرة.

2- الوظيفة الاجتماعية:

تتجلى هذه الوظيفة في فك العزلة عن المنطقة، حيث أن إنشاء مصنع يتطلب بالضرورة شق الطرق المؤدية إليه، وهذا ما أدى إلى جلب السكان إلى منطقة الحدادة، مما دفع بالسلطات إلى بناء المرافق العامة الضرورية لكل تجمع سكني كالمدارس والأسواق الوطنية وغيرها.

أما فيما يخص أهداف المؤسسة فهي لا تخرج عن الهدف العام الذي تشترك فيه كافة المؤسسات وهو البقاء والاستمرار في ظل الظروف المحيطة، وهذا لا يكون إلا بتحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في:

- الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة.
- الحفاظ على الحصة السوقية بضمان الزبائن والعملاء الحاليين وكسب متعاملين جدد.
- تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار.

- الحصول على متعاملين أجنب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى.

كما تهدف المؤسسة أيضاً إلى التخفيض قدر الإمكان من التكاليف والأعباء، وهذا بإتباع أفضل السبل المتاحة في كل المستويات وفي مختلف مراحل العملية الإنتاجية من أجل القضاء على التبذير، وكذا الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية من خلال إدخال آلات إنتاجية جديدة تواكب التطور الحاصل في سبل الإنتاج ونوعية المنتج وكذا تأهيل العمال.

كما تسعى المؤسسة مؤخراً إلى تطبيق مفهوم التسويق الاجتماعي الحديث من خلال الاهتمام بالمحيط البيئي، إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي الذي يتوسط مجعماً سكنياً، وكذلك طبيعة النفايات الغازية والسائلة الصادرة عن هذا المصرة بصحة الإنسان إلى التحكم قدر الإمكان بهذه النفايات، وهذا بتحمل تكاليف باهظة باستعمال مختلف طرق التمديد والنقل، وكذا الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعمال بتوفير أحسن الأجواء المريحة خلال العمل وتقديم مختلف العلاوات والمنح وحتى العطل مدفوعة الأجر.

تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

بعد تقديمنا للمؤسسة نقوم بعرض مختلف الهياكل الوظيفية، حيث تحتوي على 07 مديريات أساسية، وكل مديرية تقوم بمجموعة من المهام موضحة كالتالي:

1- المديرية العامة:

ينرأسها الرئيس المدير العام الذي يعتبر المسؤول الأول عن نشاط الوحدة، فهو يعمل على حسن سير العمل، كما أنه ينظم العلاقات العامة مع المتعاملين، أضف إلى ذلك أنه يعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق الهدف المسطر لتلبية حاجات السوق، كذلك إبرام العقود مع المؤسسات المحلية والدولية فيما يتعلق بالتصدير والاستيراد.

2- مديرية الإنتاج: ومن مهامها:

- تتولى تنظيم وتنسيق والرقابة على الأنشطة الخاصة بالإنتاج.

- إعداد الإنتاج والمشاركة في التموينات.

- الاتصال برؤساء الورشات لاطلاعهم على برنامج الإنتاج المراد تحقيقه.

3- مديرية المحاسبة والمالية: ومن مهامها ما يلي:

- مكلفة بالعلاقات مع المؤسسات المالية.
- السهر على تطبيق القواعد المحاسبية.
- المسك الصحيح واليومي للدفاتر واليوميات المحاسبية للمؤسسة.
- إعداد التقارير السنوية الإدارية.
- السهر على المسك الجيد لمراكز التخزين واحترام القواعد والإجراءات فيما يخص تسيير المخزون.

4- المديرية التجارية: ومن مهامها:

- إنجاز وتطوير السياسة التجارية للوحدة.
- تأمين وتمويل الوحدة بالمادة الأولية للسير الحسن للوحدة.
- دراسة السوق لبرمجة مبيعات منتجات الوحدة.
- الترويج لمنتجات الوحدة.
- تلبية حاجات السوق انطلاقاً من برنامج الزبائن.

5- مديرية الموارد البشرية: ومن مهامها:

- تنفيذ سياسات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.
- تطوير وتنفيذ برامج التكوين للأفراد العاملين.
- التسيير الإداري للعاملين.
- تسيير وتطوير النشاطات الاجتماعية للوحدة.

6- مديرية الصناعة: ومن مهامها:

- توزيع وتنسيق ومتابعة أعمال الصيانة.

- تنظيم أعمال الصيانة وربطها بمكتب المناهج.
- السهر على توفير الاستعمال الرشيد لقطع الغيار.
- السهر على احترام القانون الداخلي للمؤسسة.
- 7- مصلحة الوقاية والأمن:** ومن أهم مهامها:
 - تحمل مسؤولية الأمن وبلورة تعليماته في الوحدة.
 - اقتراح الوسائل المادية والبشرية الضرورية في موقع أدوات الاستعدادات.
 - تكوين الأفراد الدائمين والمؤقتين لديها.
 - دراسة واقتراح التحسينات لتجنب أخطار الحوادث والأمراض المهنية.

ملاحظة: يمكن القيام بمهام أخرى في حالة نقص النشاطات في المنصب وهذا بالربط مع المؤهلات.

ب- المجال الزمني:

ويقصد به المدة التي استغرقت لتحضير هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني، وقد تمت عبر مراحل.

الدراسة النظرية:

وقد استغرقت هذه الدراسة حوالي 03 أشهر من شهر جانفي إلى شهر مارس، حيث قمنا بدراسات استطلاعية وقراءات متعددة حول الموضوع، ومن ثمة جمع المعلومات والمراجع المتعلقة بموضوعنا وتصنيف المعطيات الواردة فيها وصياغة الجانب النظري، لننتهي منه إلى غاية أواخر شهر مارس، حيث أخذ الجزء الأكبر من الوقت.

الدراسة الميدانية:

استغرقت حوالي شهر ونصف والتي أجريت بمؤسسة مذبغة الجلود بجيجل وهذا عبر مراحل أساسية وهي:

المرحلة الأولى: كانت يوم 26 فيفري 2018، حيث قمنا بجولة استطلاعية لمؤسسة مذبغة الجلود جيجل لمقابلة مدير المؤسسة للسماح لنا بإجراء دراسة ميدانية، حيث تمت الموافقة على ذلك في نفس اليوم.

المرحلة الثانية: كانت يوم 19 مارس 2018، حيث كانت الزيارة الثانية للمؤسسة من أجل مقابلة رئيس مصلحة الموارد البشرية من أجل الحصول على بعض الوثائق والسجلات والمعلومات عن المؤسسة، حيث تمكنا من الحصول على تلك المعلومات والمتمثلة بالهيكل التنظيمي ومعلومات عامة حول نشأة وتطور المؤسسة، وكذا كيفية توزيع العمال على الإدارات والمصالح.

المرحلة الثالثة: كانت يوم 09 أبريل 2018 بعد تصميم استمارة أداة جمع البيانات ثم عرضها على أساتذة التحكيم وقياس صدقها وثباتها، حيث تم توجيه مجموعة من الملاحظات والاقتراحات الهامة والمساعدة على تعديل أسئلة الاستمارة لتناسب مع موضوع الدراسة بشكل أفضل لتوزيعها على الباحثين.

المرحلة الرابعة: وكانت يوم 11 أبريل 2018، حيث تم توزيع استمارة تجريبية على 07 عمال للتأكد من وضوح الأسئلة واستيعاب العاملين لها، حيث تم تعديل بعض الأسئلة وحذف بعضها.

المرحلة الخامسة: وكانت يوم 15 أبريل 2018، حيث تم توزيع 34 استمارة من 56 لعدم سماح الرئيس بتوزيع أكثر من 34 استمارة في يوم واحد، وذلك من أجل تجنب أخذ جزء كبير من وقت العمال وتعطيل العمل والإنتاج، حيث تم تحديد يوم آخر لتوزيع باقي الاستمارات.

المرحلة السادسة: وكانت يوم 18 أبريل 2018، حيث تم توزيع باقي الاستمارات والمتمثلة في 22 استمارة على العمال.

ج- المجال البشري:

تشغل مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل حوال 139 عامل، يتوزعون على مختلف مديريات الأقسام أو مصالح الورشات، كما ينقسم عمال الورشات الإنتاجية إلى فرقتين (صباحية، مساءية) تعملان بالتناوب على مدار 16 ساعة يومياً، أما في حالة تقلص الإنتاج فهي تكتفي بفرقة واحدة.

الجدول رقم (01): توزيع العمال حسب الأقسام

3	المديرية العامة
7	مديرية الموارد البشرية
4	مديرية المحاسبة والمالية
4	مديرية التجارة
14	مديرية الصيانة
21	مصلحة الوقاية والأمن
8	مصلحة تسيير المخزون
6	المديرية التقنية
72	مديرية الإنتاج
139	العدد الكلي للعمال

تقسيم العمال حسب المجمعات الاجتماعية المهنية

27	الإطارات
08	أعوان التحكم
104	أعوان التنفيذ

المصدر: إدارة الموارد البشرية لمؤسسة ذباغة الجلود - جيجل.-

ثانياً: فرضيات الدراسة:

إن البحث العلمي مرتبط بالفرضيات، إلا أنه بدونها لا يمكن الحديث عن شيء اسمه بحث، فبواسطة الفرضيات ترتقي الدراسة إلى مستوى البحث، والفرضيات هي المحرك المبدئي في رحلة البحث، ذلك لأن صياغتها تشكل في أغلب الأحيان ثلث عمل الباحث، فهي حلقة وترجمة بين العمل النظري والعمل الميداني، إلى حد أن الاستهانة بها يؤثر على نجاح الباحث.

وتتضمن دراستنا مجموعة من الفرضيات يمكن تحديدها كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

الثقافة التنظيمية لها دور في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: القيم التنظيمية السائدة تحدد نمط القيادة في المؤسسة الصناعية الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل.

الفرضية الفرعية الثانية: العمل الجماعي يزيد من دافعية العمال نحو العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل.

الفرضية الفرعية الثالثة: المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل.

ثالثاً: منهج الدراسة

لقد عرّف عبد الرحمن بدوي المنهج بأنه: «الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العمل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة».

كما عرفه "جابر عصفور" في كتابه "مناهج البحث العلمي" بأنه: «ذلك المنهج الذي يهدف إلى الكشف عن الحقيقة من حيث أنه يساعدنا على التحديد الدقيق والصحيح لمختلف المشكلات التي يمكن معالجتها بطريقة علمية ويمكننا من الحصول على البيانات والنتائج بشأنها».

ومنه يمكن القول بأن المنهج هو وسيلة لغاية من حيث استعمالنا له من أجل الوصول إلى النتيجة العلمية سواء كانت مجهولة أو معلومة¹.

وقد قمنا في دراستنا هذه بالاستعانة بالمنهج الوصفي، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه: «طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية

¹ - عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (د.ط)، 2005، ص ص 13، 14.

أو مشكلة اجتماعية»¹.

حيث نهدف من خلاله إلى وصف ظاهرة الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل والكشف عن أبعادها وكذلك الكشف ووصف واقع ودرجة التغيير التنظيمي في هذه المؤسسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

بعد تحديدنا لمنهج البحث علينا اختيار واستخدام أدوات جمع البيانات بإحكام حسب طبيعة الدراسة، وهذا لتوقف صحة نتائج البحث عليها، حيث تعتبر الوسيلة الأساسية للحصول على النتائج التي يسعى الباحث للحصول عليها باعتبارها من المراحل المهمة التي يتطلبها البحث، وقد استعملنا في دراستنا الأدوات التالية:

أ- الملاحظة:

تعد الملاحظة واحدة من أقدم الطرق والأساليب المستخدمة في دراسة سلوك الأفراد وأكثرها شيوعاً، إذ أنها تمد الباحثين والمهتمين بمعلومات غنية عن نماذج مختلفة من السلوك سواء كان هذا السلوك خاص بالفرد أو بالجماعة.

وتعتبر الملاحظة أحد الوسائل الرئيسية في جمع البيانات النوعية خصوصاً في دراسات الاستقصاء الطبيعي الإثنوغرافي والظاهراتي².

وتعرّف الملاحظة بأنها: «الاعتبار المنتبه لحادثة أو ظاهرة أو شيء ما بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها»³.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة، وذلك منذ بداية الدراسة والبحث، واعتمدنا عليها أكثر خلال قيامنا بالجولة الاستطلاعية، وكذلك من خلال احتكاكنا بالعاملين أثناء قيامهم بالعمل،

¹ - عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1999، ص 140.

² - فريد كامل أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي طرق البحث النوعي، دار المسيرة، عمان، ط2، 2007، ص 167.

³ - فوزي غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي، دار وائل، الأردن، ط3، 2002، ص 51.

حيث مكننا ذلك من فهم بعض سلوكياتهم ومواقفهم حول الموضوع، كما لاحظنا استياء بعض العمال من رئيسهم المباشر من خلال اعترافهم لنا بعدم الارتياح بالعمل معه، بالإضافة إلى ملاحظتنا لتعطل آلة وذلك لقدمها مما أدى إلى توقف بعض العمال عن العمل لمدة 15 يوم إلى غاية إصلاحها، إلى جانب ذلك سوء الظروف الفيزيائية والأصوات العالية والمزعجة التي تصدرها الآلات، إضافة إلى انتشار الروائح الكريهة المنبعثة من الجلد، ورغم هذا لاحظنا أن العمال لا يضعون كمّامات، بالإضافة إلى معاناة العمال جراء تسرب مياه الأمطار من السقف.

ب- المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة هامة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية، وتستخدم في مجالات متعددة ويشعب استعمالها حين يكون للبيانات صلة وثيقة بأراء الأفراد أو ميولهم أو اتجاهاتهم نحو موضوع معين، كما تصلح المقابلة لجمع معلومات عن مواقف ماضية أو مستقبلية يصعب فيها استخدام الملاحظة.

ولقد عرّف "بنجهام" المقابلة أنها: «محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد وليس مجرد الرغبة في المحادثة ذاتها».

أما "أنجلس" عرف المقابلة على أنها: «محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي وللاستعانة بها على التوجيه والتشخيص والعلاج»¹.

كما تعرف على أنها: «لقاء عمدي مصمم للحصول على معلومات للدراسة والتشخيص والتفسير»².

وقد تم الاعتماد عليها في دراستنا كتقنية تدعيمية، حيث قمنا بإجراء هذه المقابلة مع رئيسة قسم الموارد البشرية وذلك يوم 18 أبريل 2018 من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي ساعدتنا على الإلمام بالموضوع وإضافة معلومات قد تُثري تحليلنا.

¹ - جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة، الأردن، ط1، 2007، ص 110.

² - أحمد مصطفى أحمد خاطر: استخدام المنهج العلمي في بحوث الخدمة الاجتماعية، المكتبة الجامعية، مصر، ط1، 2004، ص

ج- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات انتشاراً واستخداماً في البحوث الاجتماعية، وهذا يعود لسهولة تطبيقها، بالإضافة إلى اختصار الجهد والتكلفة.

حيث تعرف الاستمارة على أنها: «نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف»¹. وكانت الأسئلة المطروحة في الاستمارة تهدف إلى:

- معرفة إذا كانت القيم التنظيمية لها دور في تحديد نمط القيادة السائدة داخل المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته.

- التحقق إذا ما كان العمل الجماعي يزيد من دافعية العمال نحو العمل في هذه المؤسسة.

- بيان إذا كانت مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين الأداء.

وبعد صياغة أسئلة الاستمارة تم عرضها على بعض المحكمين يوم 09 أفريل 2018، حيث قاموا بتصحيح وحذف وإضافة وتعديل بعض الأسئلة، ثم صياغة أسئلة الاستمارة وتوزيع 07 منها على بعض المبحوثين لتجريبها ميدانياً على مجتمع الدراسة، وبعد خضوع الاستمارة التجريبية إلى التنقيح والتعديل في بعض الأسئلة من بينها:

- تم إلغاء السؤال المتعلق بالمحور الثاني والذي مفاده: هل هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل؟، وذلك لعدم استيعاب مصطلح ومفهوم القيم التنظيمية من قبل العمال.

- إلغاء السؤال: هل يتم عقد اجتماعات دورية في المؤسسة؟

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، ما درجة تفاعلك مع مضامين هذه الاجتماعات؟

- متوسطة.

- ضعيفة.

¹- محمد زيدان حمدان: البحث العلمي في التربية والآداب والعلوم، دار التربية الحديثة، (د.ب)، ط1، 2001، ص 52.

لأن هذا السؤال لا يخدم موضوع البحث.

- تعديل السؤال: ما طبيعة علاقتك مع زملائك في العمل؟ جيدة حسنة سيئة.

- هل العلاقة الجيدة بين الزملاء تساهم في إنجاز الأعمال بفعالية؟ نعم لا

حيث تم دمج السؤالين مع بعضهما كما يلي:

- ما طبيعة علاقتك مع زملائك في العمل؟ جيدة حسنة سيئة.

* إذا كانت العلاقة جيدة مع زملائك، هل يساهم ذلك في إنجاز الأعمال بفعالية؟ نعم لا

وقد اشتملت الاستمارة على ثلاث محاور أساسية وهي:

المحور الأول: أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية للمبحوثين، تمثلت في 07 أسئلة (من السؤال الأول إلى السؤال 07).

المحور الثاني: أسئلة متعلقة بالقيم التنظيمية ونمط القيادة، وتمثلت في 08 أسئلة (من السؤال رقم 08 إلى السؤال رقم 15).

المحور الثالث: أسئلة متعلقة بالعمل الجماعي وزيادة الدافعية، وتمثلت في 07 أسئلة (من السؤال رقم 16 إلى السؤال رقم 22).

المحور الرابع: أسئلة متعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء، وتمثلت في 10 أسئلة (من السؤال رقم 23 إلى السؤال رقم 32).

ومنه تضمنت الاستمارة 32 سؤال، تمثلت في أسئلة مغلقة وشبه مغلقة وأخرى مفتوحة، وذلك لمعرفة اتجاهات العاملين نحو موضوع الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.

حساب صدق الاستمارة:

يتم حساب صدق المحتوى من خلال آراء المحكمين المختلفة في توزيع الاستبيان، وقد تكونت عينة المحكمين من 03 أساتذة، وهذا النوع من الصدق يتم حسابه وفق الخطوات التالية:

حساب صدق كل بند بصفة منفردة وفقاً للمعادلة الإحصائية التي اقترحها "لوشي" "aush"، والتي

مفادها:

$$\frac{n_1 - n_2}{N} = \text{صدق محتوى البند}$$

حيث:

n_1 : عدد الأساتذة المحكمين الذين اعتبروا بأن البند يقيس الظاهرة.

n_2 : عدد الأساتذة المحكمين الذين اعتبروا بأن البند لا يقيس الظاهرة.

N : عدد المحكمين الإجماليين.

ولحساب قيمة الصدق لكل بند من بنود المشكلة لاستمارة الاستبيان، يتم الاعتماد على الجدول

التالي:

الجدول رقم (02): حساب قيمة الصدق لكل بند

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود	قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود	قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
1	0	3	23	1	0	3	12	1	0	3	1
1	0	3	24	1	0	3	13	1	0	3	2
1	0	3	25	1	0	3	14	1	0	3	3
0.33	1	2	26	1	0	3	15	1	0	3	4
0.33	1	2	27	1	0	3	16	1	0	3	5
0.33	1	2	28	1	0	3	17	0.33	1	2	6
0.33	1	2	29	0.33	1	2	18	1	0	3	7
1	0	3	30	0.33	1	2	19	1	0	3	8
1	0	3	31	0.33	1	2	20	1	0	3	9
1	0	3	32	0.33	1	2	21	0.33	1	2	10
				1	0	3	22	1	0	3	11

المصدر: من إعداد الطالبتين.

$$\sum \frac{1-n_2}{N} = 25.3 \text{ لدينا}$$

ومنه: مجموع صدق محتوى البنود هو: 25.3.

وبعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة المحكمين على بنود استمارة الاستبيان تم الحصول على مجموع صدق محتوى البنود، وبما أن عدد بنود الاستمارة هو (32) نقوم بما يلي:

وعلى اعتبار أن هذه القيمة 0.79 أكبر من 0.60، يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق

$$\frac{\text{مجموع صدق محتوى البنود}}{\text{عدد البنود}} = \frac{25.3}{32} = 0.79$$

د- الوثائق والسجلات:

يستخدم الباحثون الوثائق أو المصادر المختلفة مطبوعة وغير مطبوعة، والتي تضم المعلومات، وتقدم هذه الوثائق أو المصادر الكثير من المعلومات المهمة للباحث حول دراستها وخاصة في المراحل الأولى التي يسعى خلالها الباحث إلى تكوين خلفية نظرية عامة عن المشكلة أو موضوع الدراسة، وكذلك في مرحلة التعرف على الدراسات السابقة في المجال.

يقول "غُنَيْشَا" وزميله أن الوثيقة هي: «مادة توفر المعلومات أو الإرشادات وهي من الوعاء المادي للمعرفة وللذاكرة الإنسانية، وتوجد أنواع كثيرة من الوثائق ولا بد لخبير المعلومات أن يُجيد معرفة خواصها وتحديد نوعها حتى يُجري عليها المعالجة المناسبة، ويستعملها الاستعمال المناسب»¹.

وقد أفادتنا في توضيح ما يلي:

- الجانب الجغرافي والبشري للمؤسسة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية توزيع الموارد على مختلف الوحدات والأقسام.
- الاطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة.

خامساً: أسلوب التحليل

أ- التحليل الكمي:

هو ذلك النوع من التحليل الذي يسمح للباحث أن يستخدم إحصائيات تصف السلوك في موقف اجتماعي أو في نسق اجتماعي معين مثل: الاستبيان، المقابلات، السجلات بمختلف أنواعها، حيث ينطبق هذا النوع من التحليل على أي بيانات إحصائية أخرى.

بمعنى أن التحليل الكمي يقتصر على تكميم الظاهرة وحساب النسب المئوية.

¹- ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء، الأردن، ط1، 2000، ص 119.

ب- التحليل الكيفي:

في مثل هذا النوع من التحليل يتم التعبير عن البيانات الخام وعن نتائج التحليل بصورة غير كمية على الرغم من أن التعبيرات الكمية العامة أو الإجمالية يمكن أن تكون داخلة كمكون أساسي في هذه الصياغات الكيفية.

ويلجأ الباحث إلى تحليل مجموعة من البيانات تحليلاً كيفياً لأنه يعلم أنها تمثل عينة غير عشوائية أو ربما عينة غير ممثلة لكمية أكثر من المعلومات التي لم يستطع أن يحصل عليها كلها¹.

بمعنى أن الأسلوب الكيفي يشتمل على تفسير وتحليل المعطيات والبيانات في ضوء شواهد واقعية والإطار التصوري للدراسة.

سادساً: العينة

إن هدف كل باحث هو التوصل إلى استنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي الذي نبعث منه المشكلة، ويتم ذلك عن طريق اختيار فئة ممثلة لهذا المجتمع تمثيلاً صحيحاً، وهذا ما يسمى بالعينة.

حيث تعرف العينة على أنها: «ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً»².

كما تعرف بأنها: «اختيار عدد من مفردات المجتمع تمثله كماً ونوعاً في خصائص ذات الصلة بموضوع البحث»³.

بما أن كل دراسة تتطلب تحديد العينة الملائمة والمناسبة لمفردات الدراسة قصد التحكم في مجتمع البحث لعرض نتائج صادقة علمياً امبريقياً، لذلك قمنا باختيار العينة المناسبة والمتمثلة في العينة العشوائية الطبقية البسيطة، حيث قمنا باختيار نسبة 40% من كل فئة من فئات المجتمع الكلي بنسبة تتناسب مع حجم المجتمع الأصلي والذي يتكون من 139 عامل.

¹ - محمد محمود الجوهري: أسس البحث الاجتماعي، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2009، ص ص 168- 170.

² - كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة، الأردن، ط1، 2009، ص 139.

³ - مبروكة عمر محيريق: الدليل الشامل في البحث العلمي، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2008، ص 156.

حيث:

\bar{N} : تمثل العينة المختارة.

ن: تمثل عدد العمال.

$$56 \approx 55.6 = \frac{40 \times 139}{100} = \bar{N}$$

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة

النسبة من حجم العينة (%40)	النسبة من الحجم الأصلي (%100)	طبيعة العمل الاحتمالات
11	27	الإطارات
03	08	عمال التحكم
42	104	عمال التنفيذ
56	139	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على وثائق المؤسسة

سابعاً: خصائص العينة

إن المقصود بخصائص العينة هو معرفة الخصائص الشخصية والاجتماعية والنفسية لأفراد العينة التي تساعدنا في فهم بعض العناصر والمؤشرات التي قد تساعدنا في معالجة التساؤلات المطروحة، وذلك لتحديد الصفات والخصائص الرسمية لأفراد العينة وربطها بمتغيرات الموضوع لتدعم تحليلنا وتفسيرنا لبعض التصرفات والمواقف وردود الأفعال التي تصدر عن الأفراد لتدعيم تفسيراتنا للمعطيات المتحصل عليها، ويمكن تحديد هذه الخصائص فيما يلي:

تحليل وتفسير بيانات المحور الأول

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

الجدول رقم (04): جنس المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
76.78%	43	ذكر
23.21%	13	أنثى
100%	56	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من المعطيات المدونة في الجدول أعلاه يتضح أن أغلب العاملين في هذه المؤسسة ذكور والتي قدرت نسبتهم بـ 76.78%، وهي أعلى بكثير من نسبة الإناث التي قدرت نسبتها 23.21%، وهذا حسب طبيعة النشاط الممارس في هذه المؤسسة الصناعية والذي يتطلب جهداً عضلياً يتلائم أكثر مع الرجال (البنية المرفولوجية)، إضافة إلى أن العمل بالمؤسسة يجب أن تتوفر فيه القدرة على التحمل، وهذه المواصفات قد تتناسب الرجال أكثر من النساء.

وبناءً على ما تقدم يمكن القول بأن مجتمع الدراسة الذي هو المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته

وحدة إنتاج جيجل هو مجتمع ذكوري.

الجدول رقم (05): سن المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
01.78%	01	أقل من 20 سنة
07.14%	04	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
42.85%	24	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
33.92%	19	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
14.28%	08	من 50 سنة فما فوق
100%	56	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

تبين لنا المعطيات الإحصائية الموضحة في هذا الجدول والمتعلقة بسن المبحوثين أن أغلب عمال المؤسسة الجزائرية للجلود هم من فئة الشباب والتي تتراوح أعمارهم ما بين أقل من 20 سنة إلى 40 سنة، والتي قدرت نسبتهم بـ 51.77%، وهذا مؤشر إيجابي للمؤسسة إذا ما استغلته أحسن استغلال، ذلك أن الشباب يتمتعون بقدرات جسمية تساعدهم على الحركة والنشاط والمرونة والمواظبة، ما يمكنهم من أداء العمل بسهولة، كما لهم القدرة على استيعاب إجراءات وطرق العمل وتنفيذ الأوامر.

في حين نجد نسبة 33.92% تعود لفئة الكهول التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، وهؤلاء العمال يتمتعون بالخبرة المكتسبة من سنوات العمل وعلى المؤسسة الاهتمام بهم واستغلال قدراتهم ومهاراتهم وخاصة في التوجيه والإشراف على العملية الإنتاجية والتعامل معهم بحكمة، كما نجد شريحة أخرى من العمال الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة قدرت نسبتهم 14.28% وهذه الفئة هي الأخرى تملك رصيماً معرفياً للاستعانة بهم في مجال العمل وخاصة الميداني فيه، ومثل هؤلاء العمال يتمتعون بالرزانة والاستقرار ومنهم من ينتظر الإحالة إلى التقاعد.

الجدول رقم (06): المستوى التعليمي وطبيعة العمل

ك2 النظرية	درجة الحرية	ك2 المحسوبة	المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي / طبيعة العمل
			النسبة %	ت	النسبة %	ت	النسبة %	ت	النسبة %	ت	النسبة %	ت	
1.943	06	35.97	74.99	42	03.57	02	23.21	13	28.57	16	19.64	11	عامل تنفيذ
			05.35	03	0	0	03.57	02	01.78	01	0	0	عون تحكم
			19.63	11	16.07	09	01.78	01	01.78	01	0	0	إطار
			100	56	19.64	11	28.56	16	32.13	18	19.64	11	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

تبين لنا من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلب عمال التنفيذ هم ذوي مستوى متوسط، وقد قدرت نسبتهم 28.5% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، أي أن طبيعة العمل التنفيذي لا يتطلب شهادات لأنه يعتمد على الجهد العضلي والقدرة على التحمل.

في حين نجد فئة أخرى من المبحوثين وهم عمال التنفيذ ذوي مستوى تعليمي ثانوي والمقدرة نسبتهم 23.21% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، في مقابل قدرت فئة عمال التنفيذ ذوي مستوى

تعليمي ابتدائي 19.64% وهم العمال الذين يقومون بحمل الجلود وفرزها وذباغتها، أي أن هذا العمل لا يتطلب الخبرة والكفاءة لأدائه، أما الفئة المتبقية من عمال التنفيذ ذوي مستوى تعليمي جامعي والمقدرة نسبتهم 03.57% وهم العمال الذين لم تتح لهم الفرصة في شغل المناصب التي تتلائم مع شهاداتهم، إلى جانب صعوبة المستوى المعيشي الذي اضطرهم إلى شغل مثل هذا العمل.

في المقابل نجد فئة من عمال التحكم ذوي مستوى تعليمي ثانوي وقد قدرت نسبتهم 03.57% هؤلاء العمال لهم أقدمية في العمل، حيث تمت ترقيتهم لشغل هذا المنصب والإشراف على العمال وتزويدهم بالخبرة التي اكتسبوها خلال سنوات عملهم.

في حين نجد فئة أخرى من المبحوثين وهم فئة الإطارات ذوي مستوى تعليمي جامعي والمقدرة نسبتهم 16.07% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة والذين يشغلون مناصب إدارية، كما أن المؤسسة بحاجة إلى عمال لديهم معرفة وخبرة في العمل والقدرة على التحكم في التكنولوجيا الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسة وتجلبها بين الحين والآخر من أجل تطوير العملية الإنتاجية.

وعليه يمكن القول أن العمل في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته يقوم على أساس التمايز بين المستويات التعليمية حسب طبيعة المهام المهنية لأداء العمل كل حسب موقعه في العمل، وعليه فإن المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته تراعي التناسب بين طبيعة العمل والشهادات.

من خلال اختبار (كا²) وجدنا أن (كا) المحسوبة 35.97 وهي أكبر من قيمة (كا²) النظرية 1.943 عند درجة الحرية 6 ومستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة بين المتغيرين (المستوى التعليمي وطبيعة العمل).

الجدول رقم (07): الحالة العائلية المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
16.07%	09	أعزب
82.14%	46	متزوج
01.78%	01	أرمل
100%	56	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

يوضح التحليل الإحصائي للمعلومات التي تضمنتها الجدول رقم (07) المتعلق بمتغير الحالة العائلية للمبحوثين أن أغلبية العمال هم من فئة المتزوجين بنسبة قدرت 82.14% من إجمال حجم العينة، وهذا مؤشر إيجابي لأن الاستقرار الأسري والاجتماعي له تأثير على نفسية العامل والذي يدفعه إلى تحمل المسؤولية ويجعله أكثر ارتباطاً بالمؤسسة والتي هي بالنسبة إليه مصدر رزق لا بد من الحفاظ عليه.

تليها فئة العزاب بنسبة 16.07% وهم أفراد يرغبون بتحقيق طموحاتهم وبناء مستقبلهم، إضافة إلى رغبتهم في الحصول على مكانة اجتماعية، في حين قدرت نسبة الأرامل بـ 01.78%.

الجدول رقم (08): الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
37.5%	21	أقل من 05 سنوات
23.21%	13	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
19.64%	11	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة
19.64%	11	من 20 سنة فما فوق
100%	56	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة لهم خبرة أقل من 05 سنوات وتمثل نسبة 37.5%، أي أن السياسة التي تتبعها هذه المؤسسة تعتمد على التجديد المستمر في اليد العاملة، في حين نجد العمال الذين تتراوح خبرتهم من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات تمثل نسبة 23.21% وهم أصحاب الخبرة المتوسطة.

ثم تليها نسبة 19.14% الذين تتراوح خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة، وهي نفس نسبة الذين خبرتهم من 20 سنة فما فوق، حيث يبرز هذا الانخفاض في خروج أغلب عمال هذه الفئة إلى التقاعد في السنوات الماضية أو الذهاب إلى العمل في مؤسسة أخرى لأن لديهم خبرة وكفاءة ومهارة في العمل.

وعليه يمكن القول أن الأقدمية في العمل تمكن العامل من أدائه لواجباته المهنية بكل راحة وفعالية.

الجدول رقم (09): محل الإقامة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
08.92%	05	ريف
91.07%	51	مدينة
100%	56	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من الملاحظ من البيانات الإحصائية أعلاه أن أغلب العمال في المؤسسة الجزائرية للجلود يقيمون في المدينة بالقرب من المؤسسة، وقد قدرت نسبتهم 91.07%، وقد ساعد ذلك كثيراً في توفير مصاريف النقل وضمان وصول العمال إلى وظائفهم في الوقت المحدد.

في المقابل نجد العمال المقيمون في الريف قدرت نسبتهم 08.92% وهي نسبة قليلة، وذلك بسبب بعد مكان الإقامة والذي يعد سبباً معيقاً أمام الأفراد في مزاولتهم مهامهم.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية التي تمت بالجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل، حيث قمنا بتحديد المجال الجغرافي للمؤسسة وبشري متعلق بعمال هذه المؤسسة، وكذا مجال زمني يخص توقيت مختلف الزيارات الحاصلة بالمؤسسة، إضافة إلى المنهج الذي اتبعناه في دراستنا وتوضيح الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات، وكذا السجلات والوثائق وأساليب التحليل المختلفة، دون أن ننسى العينة التطبيقية وحسب كل هذه المعطيات سنقوم في فصلنا التالي بعرض وتحليل وتفسير البيانات والنتائج التي توصلنا إليها.

الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل وتفسير نتائج المحور الثاني

ثانياً: عرض وتحليل وتفسير نتائج المحور الثالث

ثالثاً: عرض وتحليل وتفسير نتائج المحور الرابع

خلاصة الفصل

تمهيد:

تسعى هذه الدراسة إلى إثراء البحث العلمي، وبالتالي نحاول من خلالها الوصول إلى نتائج علمية، بحيث تكون مستقاة من معطيات الواقع الميداني بعيداً عن التحليل الذاتي للموضوع، وبعد ضبط الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة الحالية خصصنا هذا الفصل في تحليل وتفسير البيانات الميدانية للبحث بكل موضوعية والتي تعتبر أهم مرحلة من المراحل التي يشتمل عليها البحث الاجتماعي بالاستناد إلى الأساليب الإحصائية، ومن ثمة الخروج بنتيجة أو هدف والذي بني على أساسه البحث، وكذا توضيح مدى صدق فروض دراستنا.

أولاً: عرض وتفسير وتحليل نتائج المحور الثاني

المحور الثاني: القيم التنظيمية ونمط القيادة

الجدول رقم (10): اللوائح التنظيمية الأكثر استخداماً في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
66.07%	37	تعليمات
28.57%	16	إعلانات
03.57%	02	ملصقات
100%	56	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

تبين لنا من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أن أغلب العمال أقرروا بأن أهم اللوائح التنظيمية المستخدمة في هذه المؤسسة تكون في شكل تعليمات، حيث أدلى بهذه الإجابة 66.07% من المبحوثين، أي أن المؤسسة تعمل على تكوين اتصال فعال بين العمال والإدارة لضمان سير العمل من خلال إجراء مناقشات أو لقاءات أو عقد اجتماعات، لأن الاتصال هو مفتاح نجاح أي مؤسسة، وعليه يتوقف بقاؤها، كما يمثل همزة وصل بين أهداف العامل وأهداف المؤسسة، ويعمل على تحفيز العمال على أداء جيد وتوجيههم حتى لا يرتكبوا أي خطأ مع تقديم نصائح تخدم كلا الطرفين.

في حين صرحت فئة أخرى من المبحوثين على أن نظام إيصال الأوامر يكون في شكل إعلانات، حيث قدرت نسبتهم 28.57%، في مقابل ذلك أدلت فئة أخرى من المبحوثين على أن الملصقات هي من أكثر اللوائح التنظيمية استخداماً في المؤسسة، حيث قدرت نسبتهم 03.57%.

بناءً على ما تقدم يمكن القول بأن المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته تستخدم أشكال مختلفة في إصدار الأوامر، وهذا من أجل ضمان إتباع العمال للتعليمات والأوامر التي تتخذها من جهة وترسيخ قيم تتلائم مع قيم العمال ليقوموا بالعمل على أكمل وجه وفي الوقت المحدد وتقبل القواعد والإجراءات التنظيمية وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، إلى جانب ذلك تبدي اهتماماً

كبيراً في تسهيل عملية استيعاب العمال خاصة العمال الجدد لضمان السير الحسن والسليم للأعمال والمهام.

الجدول رقم (11): ارتباط سرعة إنجاز المهام بمراقبة الرئيس المباشر

النسبة المئوية (%)		التكرارات		العينة	
				الاحتمالات	
12.5	%37.49	7	21	صرامة رئيسك	نعم
19.64		11		احترامك له	
5.35		3		بسبب رقابته اللصيقة	
48.21	%62.49	27	35	الأمانة في العمل	لا
10.71		6		ليونة التعامل مع الرئيس	
3.57		2		التغاضي عن الخطأ من قبل الرئيس	
%100		56		المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين.

تبين لنا المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أن معظم العمال أقرّوا بأن سرعة إنجازهم للمهام ليس لها علاقة بمراقبة الرئيس لهم، حيث بلغت نسبتهم 42.49%، حيث أجابت نسبة 48.21% أن سرعة إنجازهم للمهام مرتبطة بالأمانة في العمل ونسبة 10.71% بليونة التعامل مع الرئيس، في حين أجابت نسبة 3.57% بالتغاضي عن الخطأ من قبل الرئيس.

فالعمال في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته يمتلكون درجة كبيرة من المسؤولية اتجاه الأعمال الموكلة إليهم، وهذا يتفق مع ما جاءت به نظرية (y) لـ "ماك غريغور" التي ترى بأن العامل لا يخاف العقاب بل يعمل مدفوعاً لعوامل التحفيز، وأنه لا يرد أن يُقاد ويطلب الحرية ويريد أن يشترك في قيادة نفسه، وأنه يتحمل المسؤولية وهي صفة ملازمة للإنسان.

في المقابل نجد فئة من المبحوثين ترى بأن سرعة إنجاز المهام ترتبط بمراقبة الرئيس المباشر والتي قدرت نسبتها 37.49%، حيث أرجع بعض العمال ذلك إلى صرامة الرئيس والمقدرة نسبتهم 12.5%، والبعض الآخر لاحترامه له المقدرة نسبتهم 19.64%، ونسبة 5.35% أجابت بأنها تعود إلى

رقابته اللصيقة، فالعمال غير قادرين على إنجاز العمل وعدم استعدادهم لتحمل المسؤولية الموكلة إليهم، وهذا ما جاءت به نظرية (X) لـ "ماك غريغور".

ومنه فعمال المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته يتمتعون بانضباط والتزام كبيرين في مكان العمل، حتى في حالة عدم وجود رئيس يراقبهم، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم باعتبار أن الرقابة من قبل الرئيس قد تكون عائقاً لسير العمل، كما تشعر العمال بأنهم مقيدون وملزمين بأداء الأعمال وكأنهم آلات، ويتفق هذا مع القول الذي جاء به أحدهم: «لا توجد أساليب لمراقبة ومتابعة أدائي، وإنما أراقب نفسي بنفسي وإن كانت هناك آليات ومعايير فأنا لست على اطلاع بها، ولست مهتماً بذلك فأنا مسؤول عن عملي وأتحمل مسؤوليته».

الجدول رقم (12): مدى اعتراف الرئيس بإمكانات وقدرات العامل

النسبة المئوية (%)		التكرارات		العينة	
				الاحتمالات	
32.14	%69.64	18	39	الرغبة في البقاء والاستمرار في المؤسسة	
25		14		الشعور بأهمية الدور الذي تقوم به	
12.5		7		زيادة الدافعية للعمل	
%30.35		17		لا	
%100		56		المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين.

يتبين لنا من خلال البيانات الموضحة في هذا الجدول أن أغلب العمال صرحوا بأن رئيسهم المباشر يعترف بقدراتهم وإمكاناتهم، حيث أدلى هذه الإجابة %69.64 من المبحوثين، ففي نظرهم هذا الاعتراف يجعلهم يشعرون بأهمية الدور الذي يقومون به، حيث بلغت نسبتهم %25 من المبحوثين، كما يساهم في جعل العامل يبقى ويستمر مدة أطول في هذه المؤسسة، حيث بلغت نسبتهم %32.14 من المبحوثين، إلى جانب ذلك يعمل على زيادة دافعية العمال نحو العمل، وهذا ما أشارت إليه نسبة %12.5 من المبحوثين.

في مقابل ذلك نجد فئة أخرى من المبحوثين ترى بأن رئيسهم المباشر لا يعترف أبداً بإمكاناتهم وقدراتهم، حيث أدلى بهذه الإجابة %30.35 من أفراد العينة، أي أن رئيسهم المباشر لا يكثر بما يقدمه

العمال من جهد وإبداع وتفاني في العمل بل همُّه الوحيد هو تحقيق أعلى مستوى من الإنتاج والوصول إلى الزيادة في الأرباح.

على ضوء ما تقدم فالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته تسعى جاهدة إلى خلق رضا العاملين عن عملهم، مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي قد تواجهها، كانخفاض معدلات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف، وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوي ودوران العمل، بالإضافة إلى تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام في العمل، مما يؤدي إلى زيادة في أرباح المؤسسة.

الجدول رقم (13): أسلوب الرقابة المتبع داخل المؤسسة ودرجة الالتزام بأوقات العمل

كـ ² النظرية	درجة الحرية	كـ ² المحسوبة	المجموع		تسبيبي		فوضوي		تسلطي		ديمقراطي		أسلوب الرقابة المتبع أثر أسلوب الرقابة على درجة الالتزام بأوقات العمل
			النسبة %	ت	النسبة %	ت	النسبة %	ت	النسبة %	ت	النسبة %	ت	
2.353	3	0.79	78.56	44	1.78	1	12.5	7	14.28	8	50	28	نعم
			21.42	12	0	0	3.57	2	1.78	1	16.07	9	لا
			100	56	1.78	1	16.07	9	19.06	9	66.07	37	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

يتبين لنا من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلب العمال صرحوا بأن أسلوب الرقابة المتبع هو أسلوب ديمقراطي، وقد أدلى بهذه الإجابة 50% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة والذين أقرروا بأن هذا النوع من الرقابة يؤثر على درجة التزامهم بأوقات العمل ويبرز ذلك في كون الرئيس المباشر يسمح لهم بإبداء آرائهم، بمعنى أن هناك حرية في التعبير داخل المؤسسة، إضافة إلى كون الرئيس الديمقراطي يسعى جاهداً لأن يشعر العمال بأهمية مساهمتهم الإيجابية في شؤون المؤسسة، وهذا مؤشر إيجابي لالتزام العمال بأوقات العمل، وهذا ما يتفق مع ما جاء به "ستوجدال" في نظرية السمات، في المقابل نجد فئة أخرى من المبحوثين أقرت بأن الأسلوب المتبع في هذه المؤسسة هو أيضاً الأسلوب الديمقراطي ولكنه حسب رأيهم لا يؤثر على درجة الالتزام بأوقات العمل وقد قدرت نسبتهم 16.07% من العدد الإجمالي للعينة، وهذا يشير إلى أن أسلوب الرقابة الذي يتبعه الرئيس هو أسلوب مرن لا يقيد العمال ويترك لهم حرية الحضور إلى العمل.

في حين نجد فئة أخرى من المبحوثين والمقدرة نسبتهم 14.28% والذين صرحوا أن أسلوب الرقابة

المتبع هو أسلوب تسلطي وهو يؤثر على درجة التزامهم بأوقات العمل، أي أن المدير يستعمل القوة والسلطة في تسيير العمال ولا يترك لهم مجال للمعارضة وهم مجبرون على الالتزام بالحضور إلى العمل في الوقت المحدد وإلا تعرض للعقاب أو الخصم من الأجر.

نجد فئة أخرى من العمال والمقدرة نسبتها 12.5% أقرت بأن الأسلوب المتبع هو أسلوب فوضوي، أي أن المدير في هذه المؤسسة لا يعتمد في تسييرها على القوانين من أجل ضبط العمل وضمان السير الحسن له، وهذا ما يؤثر على التزام العمال بأوقات العمل، حيث أن اعتماد مثل هذا الأسلوب يؤثر على انضباط بعض العمال الذين لا يولون اهتمام لإتمام عملهم.

في المقابل نجد باقي المبحوثين والمقدرة نسبتهم 1.78% صرحوا بأن أسلوب الرقابة المتبع هو أسلوب تسلطي غير أنه لا يؤثر على درجة التزام العمال بأوقات العمل، حيث أن العمال يقومون بالعمل الموكل إليهم دون الحاجة إلى مراقبة الرئيس، وهذا ما يتفق مع القول الذي جاء به أحدهم: «لا توجد أساليب لمراقبة ومتابعة أدائي، وإنما أراقب نفسي وإن كانت هناك آليات ومعايير فأنا لست على اطلاع بها ولست مهتماً بذلك، فأنا مسؤول عن عملي وأتحمل مسؤوليته».

بناءً على ما تقدم يمكن القول أن أسلوب الرقابة المتبع في المؤسسة الجزائرية للجلود هو الأسلوب الديمقراطي باعتبار أن القائد الذكي دائماً ما يحاول كسب عماله بشتى الطرق من أجل تفعيل العمل وزيادة دافعيتهم له، إذ أن حيويته في العمل ونشاطه تزيد وتشجع العمال بأداء جيد والمبادرة مما يؤثر على درجة التزامهم بأوقات العمل.

من خلال اختبار (كا²) وجدنا أن (كا²) المحسوبة 0.79 أصغر منا (كا²) النظرية 2.353 عند درجة الحرية 3 ومستوى دلالة 0.05، وهذا يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين (أسلوب الرقابة المتبع وأثر أسلوب الرقابة المتبع على درجة الالتزام بأوقات العمل).

الجدول رقم (14): تحمل مسؤولية الالتزام بأداء المهام

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
100%	56	نعم
0	0	لا
100%	56	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

تبين لنا من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول أن كل العمال في المؤسسة يتحملون مسؤولية إنجاز الأعمال والمقدرة نسبتهم 100%، أي أن القوانين والتعليمات التي تصدرها المؤسسة تفرض عليهم القيام بالعمل على أكمل وجه، مما يخلق لديهم روح المسؤولية، هذه الأخيرة تجعلهم يلتزمون بالعمل ويؤدونه بمهارة وكفاءة عالية.

في المقابل انعدام فئة المبحوثين الذين لا يتحملون مسؤولية الالتزام بأداء المهام الموكلة إليهم لأن المسؤولية ترفع من الروح المعنوية لديهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم للمهام الموكلة إليهم وتخلق جواً من الراحة والطمأنينة في العمل.

وبناءً على ما تقدم يمكن القول بأن المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته تتبع سياسة ترسيخ نظام من القيم والمعاني المشتركة بين جميع العاملين في المؤسسة لضمان التزامهم بها بشكل قوي بغية توجيه وتحديد السلوك التنظيمي.

الجدول رقم (15): التغيير في طرق وأساليب العمل وردة فعل العامل منها

كا ² النظرية	درجة الحرية	كا ² المحسوبة	المجموع		أبدأ		أحياناً		دائماً		اعتماد المؤسسة على التغيير في طرق وأساليب العمل من أجل زيادة الإنتاجية ردة فعل العامل أثناء حدوث التغيير
			النسبة %	ت	النسبة %	ت	النسبة %	ت	النسبة %	ت	
1.943	6	13.75	69.63	39	1.78	1	50	28	17.85	10	تتكيف مع متطلبات التغيير وفق ما يضمن مصالحك
			14.27	8	1.78	1	7.14	4	5.35	3	توافق على تغييرات طفيفة
			7.13	4	3.57	2	1.78	1	1.78	1	توافق على تطبيق تغييرات جذرية وشاملة
			8.92	5	1.78	1	7.14	4	0	0	تبقى تعارض بشدة هذه العملية
			100	56	8.91	5	66.06	37	24.98	14	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

توضح بيانات الجدول أعلاه أن أغلب العمال أقرروا بأن المؤسسة لا تعتمد على التغيير في طرق وأساليب العمل إلا أحياناً، وهذا من أجل زيادة الإنتاجية وأنهم سوف يتكيفون مع متطلبات التغيير وفق ما يضمن مصالحهم، حيث قدرت نسبتهم 50% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، وهذا موقف إيجابي وأنه وإن دل على شيء فإنه يدل على التفكير الإيجابي والوعي الثقافي المتأصل فيهم، كما أن التغيير يقضي على مظاهر الروتين والفساد والممارسات القديمة ويبعث روح الثقة في التغييرات الفعالة على مستوى المؤسسة لتفعيل دور العمال وإعطائهم مكانة لائقة وفتح المجال لهم من أجل التجديد المستمر للقضاء على الروتين في العمل.

في المقابل نجد فئة أخرى من المبحوثين التي أقرت أن المؤسسة تعتمد دوماً على التغيير وأن ردة فعلهم من حدوثه هي التكيف مع متطلباته وفق ما يضمن مصالحهم، وقد قدرت نسبتهم 17.85%، وهذا مؤشر على ثقة العمال في الإدارة.

في حين نجد فئة أخرى من العمال والمقدرة نسبتهم 7.14% أقرت بأن المؤسسة أحياناً ما تعتمد على التغيير وأن ردة فعلهم هي الاعتراض بشدة، وهذا يعود إلى التصور السلبي الذي كونه العمال حول التغيير والذي يستند إلى المصادر غير الرسمية للمعلومات، ويعود هذا الاعتراض أيضاً إلى الخوف من تغيير الاستقرار وروتينهم اليومي وتحصلهم على مسؤوليات جديدة وأعمال إضافية، كما أن هذه التغييرات لا تأتي بالجديد وإنما هي تكرار للوائح وأوامر سابقة.

نسبة أخرى من المبحوثين والمقدرة 7.14% صرحوا بأن المؤسسة أحياناً ما تعتمد على التغيير، وردة فعلهم من هذا التغيير هو الموافقة على تطبيق تغييرات طفيفة، فالعمال لا يقبلون التغيير في كل مجالات العمل بل يشجعون التغيير الذي يضمن لهم مصالحهم ويخدمهم.

في المقابل فئة أخرى من المبحوثين الذين أقرروا أن الإدارة لا تعتمد أبداً على التغيير، وفي حال اعتمادها عليه فإنها تعارض بشدة هذه العملية خوفاً على مصالحهم الشخصية، وقد قدرت نسبتهم 1.78% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة.

مما تقدم يمكن القول أن المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته غالباً ما تعتمد على التغيير في طرق وأساليب العمل، حيث تسعى لإقناع العمال بأهميته وضرورة التغيير وأهدافه والمنافع التي يمكن الحصول عليها بعد تطبيق برنامج التغيير، وهذا ما يدفع العمال إلى التكيف مع متطلبات التغيير، وذلك وفق ما

يضمن مصالحتهم.

من خلال اختبار (كا²) وجدنا أن (كا²) المحسوبة 13.75 وهي أكبر من قيمة (كا²) النظرية 1.943 عند درجة حرية 6 ومستوى دلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة بين المتغيرين (اعتماد المؤسسة على التغيير في طرق وأساليب العمل من أجل زيادة الإنتاجية وردة فعل العامل أثناء حدوث التغيير).

ثانياً: عرض وتفسير وتحليل نتائج المحور الثالث

المحور الثالث: العمل الجماعي وزيادة الدافعية

الجدول رقم (16): نوع العمل المفضل

النسبة المئوية (%)		التكرارات		العينة	
				الاحتمالات	
30.35		17		العمل الفردي	
12.5	69.62	7	39	الدقة في الأداء	
30.35		17		الانسجام مع الزملاء	
5.35		3		الشعور بالارتياح	
3.57		2		التفاعل	
17.85		10		سرعة إنجاز المهام	
%100		56		المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين.

أسفرت النتائج الموضحة في الجدول على أن أغلبية العمال يفضلون العمل الجماعي، حيث قدرت نسبتهم 69.62% من العدد الإجمالي للعينة، وهذا يعود إلى الدقة في الأداء والانسجام مع الزملاء والشعور بالارتياح والتفاعل وسرعة إنجاز المهام، وهذا راجع إلى أن العمل الجماعي يساهم في توطيد علاقات جيدة فيما بينهم لتحقيق أفضل مستوى من الأداء، كما يسهل أداء المهام.

في المقابل نجد نسبة 30.35% من العدد الإجمالي للعينة يفضلون العمل الفردي، وهذا رغبة منهم في الإبداع في العمل قصد الحصول على امتيازات من قبل الرئيس، كما أن بعض العمال يتقنون

ويركزون في العمل بشكل فردي أكثر من العمل الجماعي.

وعليه يمكن القول بأن إدارة المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته تولي أهمية كبيرة للعمل بروح الفريق وتشجع على أداء الأعمال الجماعية، وذلك بهدف تقديم أفضل خدمة بمهارة عالية في أقل وقت وجهد ممكن.

الجدول رقم (17): تبادل الخبرات بين الزملاء وأداء العمل بكفاءة

النسبة المئوية (%)		التكرارات		العينة	
				الاحتمالات	
17.85	91.06	10	51	الاقتصاد في الجهد	
28.57		16		تحسين الإنتاجية	
44.64		25		السرعة في الأداء	
8.92		5		لا	
%100		56		المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين.

من أرقام الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يتبادلون الخبرات فيما بينهم، وقد صرح بهذه الإجابة 51 مبحوث أي ما يعادل نسبة 91.06%، وهذا يعود إلى اكتساب العمال الخبرة من العمال الذين لديهم أقدمية في العمل، حيث يقومون بتقديم توجيهات ونصائح للموظفين الجدد، مما يساهم في اقتصاد الجهد والوقت، بالإضافة إلى إتقان العمل وزيادة المردودية.

في المقابل أقر بعض المبحوثين على عدم وجود أي علاقة بين تبادل الخبرات وأداء العمل بكفاءة عالية وقدرت نسبتهم 8.92% من العدد الإجمالي للعينة، ففي نظرهم أن أداء العمل بكفاءة يرتبط بخبرتهم الشخصية وليس بتبادلها مع الزملاء.

وعليه يمكن القول أن العمال في المؤسسة الجزائرية للجلود يتبادلون الخبرات فيما بينهم والذي يتم عن طريق التفاعل فيما بينهم واتصالاتهم مع بعضهم بهدف إنجاز العمل بكفاءة ومهارة للوصول إلى نتائج مرضية في العمل.

الجدول رقم (18): طبيعة العلاقة مع الزملاء في العمل

النسبة المئوية (%)		التكرارات		العينة	
				الاحتمالات	
14.28	73.2	8	41	إنجاز الأعمال بفعالية	جيدة
32.14		18		التميز في الأداء	
26.78		15		زيادة وتيرة العمل	
26.78		15		حسنة	
0		0		سيئة	
%100		56		المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين.

من أرقام الجدول يتضح أن أغلب العاملين صرحوا بوجود علاقة جيدة مع بعضهم البعض، حيث أدلى بهذه الإجابة 73.2% من العدد الإجمالي للعينة في نظرهم تساهم هذه العلاقة في إنجاز الأعمال بـ (فعالية، التميز في الأداء، زيادة وتيرة العمل)، حيث قدرت نسبتهم على التوالي (14.28%، 32.14%، 26.78%)، وهذا يعود إلى طبيعة الموقف التفاعلي بينهم وكذا وجود التعاون فيما بينهم في سبيل تحقيق الهدف العام.

أما الباحثين الذين أجابوا أن العلاقة بين العمال حسنة يعود لوجود عمال حديثي العهد بالمؤسسة، فهم في طور اكتشاف محيط المؤسسة (الزملاء والإدارة) وبصدد تكوين علاقات من أجل الاستفادة من ذلك في أمور معينة والتي قدرت نسبتهم 26.78% من العدد الإجمالي للعينة.

في حين تتعدم نسبة الباحثين الذين أقرروا بوجود علاقة سيئة فيما بينهم وهذا مؤشر على عدم وجود خلافات بين العمال.

وعليه يمكن القول أن العلاقة بين العمال في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته هي في الغالب علاقة جيدة تساعد على أداء جيد وفعال بالمؤسسة.

الجدول رقم (19): طبيعة العلاقة مع الرؤساء

النسبة المئوية (%)		التكرارات		العينة	
				الاحتمالات	
8.92	46.41	5	26	زيادة الفعالية نحو العمل	
21.42		12		رفع مستوى الأداء	
16.07		9		القيام بالعمل على أكمل وجه	
46.42		26		حسنة	
7.14		4		سيئة	
%100		56		المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين.

أسفرت النتائج الموضحة في الجدول المتعلق بطبيعة علاقة العمال مع الرؤساء على أن معظم العمال في هذه المؤسسة أقرروا بأن العلاقة مع رئيسهم جيدة، وقد أدلى بهذه الإجابة 46.41% من العدد الإجمالي للعينة، وكون هذه العلاقة جيدة ولا توجد أية مشاكل فإنها سوف تساهم في زيادة الفعالية نحو العمل ورفع مستوى الأداء والقيام بالعمل على أكمل وجه، وقد جاءت نسبهم على التوالي (8.92%، 21.42%، 16.07%)، أي أن الأسلوب القيادي في هذه المؤسسة يتسم بالمرونة ويشجع على تكوين علاقة طيبة بين الرؤساء والعمال.

في المقابل تركزت إجابات بعض المبحوثين على أن العلاقة التي تربطهم مع رئيسهم حسنة والمقدرة نسبتهم 46.42%، وهذا مؤشر على توفر مبدأ الاحترام المتبادل بين الطرفين، حيث كل طرف يقوم بأداء واجباته الوظيفية على أكمل وجه.

في حين صرحت فئة قليلة من العمال الذين بلغت نسبتهم 7.14% بوجود علاقة سيئة مع رؤسائهم في العمل، وهذا راجع إلى وجود عداوة فيما بينهم وعدم شعورهم بالارتياح والطمأنينة في العمل.

من خلال البيانات السابقة في الجدول يمكن القول بأن نجاح العاملين في أداء أدوارهم بشكل جيد يعتمد على مدى معاملة الرئيس لهم، حيث المعاملة الجيدة ترفع من الروح المعنوية لديهم مما ينعكس إيجاباً على عملهم.

الجدول رقم (20): تقاسم الأدوار والمهام بين الزملاء وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
98.21	55	نعم
1.78	1	لا
%100	56	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

تبين لنا من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في هذا الجدول أن أغلبية العمال أقروا بأن تقاسم الأدوار والمهام بين الزملاء يؤدي إلى تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، حيث أدلى بهذه الإجابة 98.21% من المبحوثين، فعملية توزيع المهام والأدوار بين الزملاء في المؤسسة تخلق لنا جو من التعاون فيما بينهم، مما يؤدي إلى التخفيف من العبء الوظيفي، ومن ثمة ترتيب الأعمال وتنسيقها بالشكل الصحيح وتفادي ارتكاب الأخطاء والقضاء على الروتين في العمل.

في المقابل نجد نسبة 1.78% والتي صرحت بأن تحقيق مستوى أعلى من الإنجاز لا يرتبط بتقاسم الأدوار والمهام بين الزملاء، ففي نظرهم عملية التوزيع هذه من شأنها أن تخلق مشاكل فيما بينهم من خلال عدم الانسجام والتأقلم مع الوظيفة لكونه تعود على العمل الذي كان يقوم به من قبل.

وعليه يمكن القول بأن تقاسم الأدوار والمهام بين الزملاء في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته تعتبر محور نجاح أي عمل من خلال خلق رغبة قوية للعمال نحو العمل، بالإضافة إلى حل المشكلات التي تواجههم من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، كما تساهم في تطوير مهاراتهم، وهذا ما ورد في النظرية البيروقراطية لـ "ماكس فيبر" الذي يدعو إلى تقسيم الأعمال تبعاً لنشاطات ومهام كل عامل بشكل واضح ومحدد.

الجدول رقم (21): التعاون بين أعضاء الفريق وإتقان العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
89.28	50	موافق
5.35	3	غير موافق
5.35	3	لا أدري
%100	56	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

يتبين لنا من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول المتعلقة بما إذا كان التعاون بين أعضاء الفريق يساهم في إتقان العمل، حيث أقر معظم العمال على أن التعاون يساهم في إتقان العمل والتي قدرت نسبتهم 89.28% من العدد الإجمالي لأفراد العينة، أي أن التعاون يزيد من إحساسهم بالولاء للمؤسسة من خلال العلاقة القائمة على الود والاحترام والانسجام، وكذا سعيهم لتجاوز المشكلات وتبادل الآراء والتشاور فيما بينهم.

في المقابل نجد فئة أخرى تعارض هذا الطرح والتي نسبتها 5.35% من العمال، وهذا مؤشر على عدم اقتناعهم بأداء العمل بشكل جماعي ورغبتهم في العمل بشكل فردي، وأيضاً الظروف السائدة داخل المؤسسة لا تساعدهم على التأقلم والتكيف مع الزملاء، أما النسبة المتبقية لا تعلم إذا ما كان التعاون يساهم في إتقان العمل والمقدرة نسبتها 5.35%.

ويمكن القول أن هناك روح التعاون بين عمال المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته والذي يساهم في زيادة التفاني والإخلاص في العمل والمثابرة فيه وخلق فريق عمل يتميز بالحركية لأداء الأعمال على الوجه المطلوب.

الجدول رقم (22): تصور العمال لعملية التغيير التنظيمي

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
64.28	36	أمر عادي وتتمنى حدوثه
26.78	15	تشعر بأن المؤسسة ستحقق النجاح
3.57	2	أمر يدعو إلى القلق والخوف من المجهول
5.35	3	عملية فيها زعزعة لاستقرار العمل داخل المؤسسة
%100	56	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

يتبين لنا من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أن بعض أفراد العينة صرحوا بأن حدوث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة هو أمر عادي ويتمنون حدوثه، حيث أدلى بهذه الإجابة 64.28% من إجمالي العينة، فهم بذلك على استعداد دائم للتأقلم مع أي مستجدات تطرأ على العمل.

في حين صرحت فئة أخرى من الباحثين بأن التغيير التنظيمي سيحقق نجاح في المؤسسة، حيث قدرت نسبتهم 26.78% من الباحثين، فالتغيير بالنسبة إليهم أمر حتمي ولا بد من التعايش معه ومسايرته، واعتبروه بمثابة حافز نفسي خصوصاً إذا ما أتاح لهم فرص جديدة لتعزيز قدراتهم وتطوير أدائهم وفتح مجال للنقاش والحوار للتعبير عن آرائهم وانشغالاتهم، مما يدفعهم إلى تحريك عجلة الإبداع والابتكار والتميز.

في المقابل صرح البعض الآخر بأن التغيير التنظيمي أمر يدعو إلى القلق والخوف من المجهول والتي قدرت نسبتهم 3.57% من الباحثين، أي الخوف من إضافة أعباء جديدة لعملهم أو تقليص الأجور أو الاستغناء عن بعضهم، أما النسبة المتبقية فقد صرحت بأن التغيير عملية فيها زعزعة لاستقرار العمل في المؤسسة، حيث قدرت نسبتهم 5.35% من الباحثين.

بناءً على ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته تسعى دائماً إلى التجديد المستمر من أجل تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها أن تقلص الهدر في الوقت والمواد الأولية وغيرها، بالإضافة إلى اعتبار التغيير أمر هادف ومخطط وليس تغيير مجرد فرصة لتحقيق مزيد من المكاسب والنجاح.

ثالثاً: عرض وتفسير وتحليل نتائج المحور الرابع

المحور الرابع: المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء

الجدول رقم (23): إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار

النسبة المئوية (%)		التكرارات		العينة	
				الاحتمالات	
14.28	44.63	8	25	روتينية	نعم
5.35		3		مصيرية	
25		14		قرارات تساهم في حل المشكلات	
55.35		31		لا	
%100		56		المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين.

تبين لنا الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (23) والذي يمثل مدى إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أن أغلب العمال لا يشاركون في اتخاذ القرارات والتي قدرت نسبتهم 55.35% من إجمالي العينة، ذلك أن عملية اتخاذ القرارات من اختصاص الإدارة ولا تتناسب مع الخبرة القليلة للعمال خاصة على مستوى التنفيذ، بالإضافة إلى عدم اكتراث المؤسسة لأهمية الفرد ودوره كمورد بشري فعال على حد قول بعض العمال.

في المقابل نجد نسبة 44.63% من إجمال العينة يشاركون في صناعة القرار، مما يجعلهم يشعرون بالثقة والأهمية من خلال مساهمتهم في حل المشكلات والتي قدرت نسبتها 25%، أي أن المشاركة في صناعة واتخاذ القرار يتوقف على طبيعة القرار في حد ذاته والمساحة المسموح بها للمشاركة تتلخص في غالبها في القرارات الروتينية التي لا تحتاج إلى اتخاذ قرارات مصيرية، أما القرارات التي تساهم في حل المشاكل فتتوقف على حجم المشكلة وطبيعتها، وهناك قرارات متعلقة بالرجوع إلى أهل الاختصاص والقرارات المصيرية فالإدارة وحدها هي التي تتخذها والعمال عليهم الالتزام بها والتنفيذ دون مناقشة.

كما يمكن القول بأن القرارات الروتينية العادية اليومية لا تحتاج إلى جهد من أجل اتخاذها ولا تعطل سير العمل وفي نفس الوقت لا تحتاج إلى خبرة.

بناءً على ما تقدم يمكن القول بأن العمال في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته أغلبهم يشعرون بالتهميش، لأن الإدارة لا تشاركهم في اتخاذ القرارات، وهذا يؤثر سلباً على العمال أثناء أداء مهامهم.

الجدول رقم (24): المشاركة في صنع القرار ودورها في تحقيق الإبداع والابتكار

كا ² النظرية	درجة الحرية	كا ² المحسوبة	المجموع		لا		نعم		المشاركة في عملية صنع القرار المشاركة في عملية صنع القرار تحفز على الإبداع والابتكار في العمل
			النسبة %	ت	النسبة %	ت	النسبة %	ت	
6.314	1	0.21	85.71	48	60.71	34	25	14	نعم
			14.27	8	8.92	5	5.35	3	لا
			100	56	69.63	39	30.35	17	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

يتبين لنا من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلب العمال لا يتم إشراكهم في صنع القرارات وأن إشراكهم فيها يؤدي إلى الإبداع والابتكار، وقد أدلى بهذه الإجابة 60.71% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، وهذا ما يبين لنا عدم وجود احتكاك بين العمال والرؤساء وعدم إعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم رغم إدراك الإدارة أن مشاركة العمال في صنع القرار تزيد من قدرتهم على الإبداع والابتكار، فشعور العمال بأهميتهم يشكل لديهم إحساسهم بالاندماج في العمل، مما يزيد من دافعيتهم للعمل وبالتالي ارتفاع الروح المعنوية، مما يسهم في زيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار وتقديم أحسن ما لديهم من طاقات في العمل.

في المقابل نجد نسبة 25% من المبحوثين الذين أقروا أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات وتؤدي مشاركتهم إلى التحفيز على الإبداع والابتكار، وهذا مؤشر على ثقافة الاحترام والتقدير المتبادل والأسلوب المرن في التعامل مع العمال، فالتحفيز على الإبداع والابتكار يكون عن طريق خلق ثقافة داعمة للعمال والتي تعتبر وسيلة من وسائل التحفيز.

في حين نجد فئة أخرى من المبحوثين التي تقر بأن الإدارة لا تشاركهم في صنع القرار وأن هذه المشاركة لا تساهم في تحفيزهم على الإبداع والابتكار، وهذا يعبر عن مدى تدميرهم من العمل وإحساسهم بالتهميش والذي ينعكس على أدائهم أو عن وجود مشاكل في علاقاتهم سواءً مع الزملاء أو الرؤساء، حيث أدلى بهذه الإجابة 8.92% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة.

أما الفئة المتبقية من المبحوثين والمتمثلة في 5.35% من الحجم الإجمالي للعينة أقرت بأنها تشارك في صنع القرار، وهذه المشاركة لا تحفزهم على الإبداع والابتكار، فهؤلاء العمال لا يتمتعون بروح المسؤولية وحب المغامرة والتفكير، فهم يعملون لقاء حصولهم على الأجر ولا يجتهدون من أجل تقديم أفكار جديدة تعود بالفائدة على العمل والمؤسسة، فالعمل بالنسبة لهم روتين يومي من أجل حصولهم على أجر فقط.

بناءً على ما تقدم يمكن القول أن أغلب المبحوثين لا يتم إشراكهم في صنع القرارات ويمكن تفسير ذلك بأن المسؤولين هم الذين يتمتعون بهذه السلطة، أما العمال فما عليهم سوى تنفيذ القرارات المتخذة.

ومنه فالقرارات المتخذة على مستوى المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته محتكرة على مستوى الإدارة والمسؤولين ولا يولون أي اعتبار لآراء العمال وانشغالاتهم مما يقف عائقاً أمام إبداعهم وابتكارهم في العمل.

من خلال اختبار (كا²) وجدنا أن (كا²) المحسوبة 0.21 وهي أصغر من قيمة (كا²) النظرية 6.314 عند درجة حرية (1) ومستوى دلالة 0.05، وهذا يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين (المشاركة في صنع القرار والمشاركة في صنع القرار تحفز على الإبداع والابتكار).

الجدول رقم (25): جودة القرارات وكفاءة العامل المهنية

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
78.57	44	نعم
21.42	12	لا
100%	56	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

في خضم النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية تبين لنا أن أغلبية عمال هذه المؤسسة أقرت بأن جودة القرارات المتخذة في المؤسسة تؤدي إلى الرفع من كفاءة العامل المهنية، حيث قدرت نسبتهم 78.57%، ويبرز ذلك من خلال التوجهات الإيجابية للأفراد نحو العمل وتقادي النزعة السلبية

التي تميز الأفراد في بعض الأحيان، وكذا تجاوز حالات التوتر والإحباط في هذه المؤسسة.

في مقابل ذلك نجد فئة أخرى من المبحوثين ترى عكس ذلك، حيث قدرت نسبتهم 21.42%، ويتضح لنا ذلك إما أنهم ليست لديهم دراية تامة حول أهمية جودة القرارات في تفعيل أداء العمال أو أنهم عايشوا مواقف اتخذت فيها قرارات تخدم مصالح المؤسسة بعيداً عن مصالح الفرد.

على ضوء ما سبق يمكن أن نستخلص بأن القرارات التي تتخذها المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته تساهم في تنمية مهارات الأفراد وزيادة مداركهم ووعيهم الوظيفي في التعامل مع النزاعات والصراعات وطرق حلها داخل التنظيم.

الجدول رقم (26): إتباع أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
41.07	23	تحفيز العامل
10.71	6	تجديد قدراته
48.21	27	خلق الثقة لدى العامل
100%	56	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في هذا الجدول بأن بعض أفراد العينة صرحوا بأن إتباع أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات يساهم في خلق الثقة لدى العامل، حيث أدلى بهذه الإجابة 48.21% من أفراد العينة، فهذه المؤسسة تسعى إلى توسيع حجم المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تبادل المعلومات والحقائق بين العمال والإدارة وهذا من شأنه أن يدفع العمال نحو العمل والرفع من مستويات دافعيتهم.

في حين أقرت فئة أخرى من المبحوثين بأن إتباع أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات يساهم في تحفيز العامل، حيث قدرت نسبتهم 41.07%، أي أن هذه المؤسسة تعمل على تحسين نوعية العلاقات بين العمال والرؤساء في المؤسسة من شأنه أن يحفز العامل أكثر على أداء عمله على أكمل وجه، أما الفئة المتبقية من المبحوثين فترى بأن تجديد القدرات يكمن من خلال إتباع أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات والتي قدرت نسبتهم 10.71%.

على ضوء ما تقدم يمكن القول بأن السياسة التي تتبعها المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بخصوص إتباع أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات تعمل على إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات والسماح لهم بالاستفسار على بعض الأمور خصوصاً الوظائف التي يكون فيها العمل إداري أكثر منه عمل إنتاجي كمي مثلما هو على مستوى ورشات المؤسسة، وأيضاً فتح أبواب التفاعل بينهم في العمل، بالإضافة إلى أن المشاركة تعزز روح الانتماء لدى العمال وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وهي بمثابة محفز الاهتمام بسير العمل وجودته من جهة وفرصة إبداء المهارات والقدرات وزيادة الحنكة والخبرة من جهة أخرى، وهذا ما يتفق مع نظرية العلاقات الإنسانية التي تسعى إلى تفهم علاقات الأفراد فيما بينهم وإتاحة فرص تبادل الرأي وإقامة الروابط والعلاقات بينهم.

الجدول رقم (27): اتخاذ القرارات الجماعية

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
32.14	18	تكوين أفكار إيجابية
35.71	20	زيادة الدافعية نحو العمل
32.14	18	الإبداع في العمل
%100	56	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

يتبين لنا من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن بعض العمال أقرروا بأن عملية اتخاذ القرارات الجماعية تبرز في زيادة الدافعية نحو العمل، حيث أدلى بهذه الإجابة 35.71% من المبحوثين، حيث أن هذه المؤسسة تساهم في دفع العمال إلى العمل الجاد والابتكار والعمل على المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة في بيئة العمل وكذا تحقيق الرضا الوظيفي.

في المقابل صرحت فئة أخرى من المبحوثين إلى أن الإبداع في العمل وتكوين أفكار إيجابية يكمن من خلال اتخاذ قرارات جماعية، حيث قدرت نسبتهم 32.14% من المبحوثين، أي محاولة هذه المؤسسة في غرس تفكير إيجابي لدى العمال من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والتي من بينها المشاركة في اتخاذ القرارات، الإبداع، التجديد، الاستقلالية في المهام وإعطاء معنى لأدوارهم وتعزيز قيمهم المشتركة.

بناءً على ما تقدم يمكن القول بأن المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته حريصة على تنظيم سير العمل من أجل تحقيق نتائج إيجابية والتي تكون من خلال اتخاذ القرارات جماعية، وكذا تعزيز روح المشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من درجة ولاء العمال للمؤسسة ويعود بالفائدة على المؤسسة مما يساعد على تحقيق الأهداف التي ترمي إلى الوصول إليها.

الجدول رقم (28): مدى حصول المؤسسة على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ومدى متابعتها المستمرة لها للتأكد من تنفيذها بكفاءة

كأ ² النظرية	درجة الحرية	كأ ² المحسوبة	المجموع		لا		نعم		مدى حصول المؤسسة على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب لضمان فاعلية متابعة المؤسسة للقرارات المتخذة للتأكد من تنفيذها بكفاءة
			النسبة %	ت	النسبة %	ت	النسبة %	ت	
6.314	1	14.53	78.56	44	7.14	4	71.42	40	نعم
			21.42	12	12.5	7	8.92	5	لا
			100	56	19.64	11	80.34	45	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال معطيات الجدول أعلاه تبين لنا أن أغلب العمال أكدوا أن المؤسسة تسعى إلى الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب لضمان فاعلية إنجاز العمل وأنها تتابع مدى تنفيذ القرارات المتخذة والمقدرة نسبتهم 71.42%، فحصول الإدارة على المعلومات يساعد في تشخيص البيانات اللازمة لاتخاذ القرار من خلال جمع المعلومات الدقيقة بأحسن الطرق للحصول عليها والتي تساعد المدير في الوصول إلى القرار المناسب الذي يساعد على التعرف على المشكلات واكتشاف فرص الحل من أجل إصدار قرارات تتميز بالدقة وتناسب مع طبيعة المشكلة، حيث يسهر لمتابعة مدى تنفيذها من قبل لضمان الوصول إلى نتائج مرضية.

في حين نجد فئة أخرى من المبحوثين والمقدرة نسبتهم 12.5% صرحت أن المؤسسة لا تسعى للحصول على المعلومات لاتخاذ قرارات مناسبة ولا تتابع تنفيذها، وهذا يفسر أن المؤسسة تتخذ قراراتها بعفوية دون إدراكها لما يصدر من وراء هذه القرارات، أي أن هذه المؤسسة فوضوية في التسيير، في المقابل نجد فئة أخرى من المبحوثين والتي أقربت أن المؤسسة تسعى للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب ولكنها لا تتابع مدى تنفيذ هذه القرارات بكفاءة، أي أن المؤسسة لا تحرص على

التواصل بين العمال والإدارة، حيث أنها تصدر قراراتها وتضع العامل في الصورة ولا تسعى لمعرفة ردود أفعالهم من هذه القرارات ومدى تقبلهم لها وتنفيذها بكفاءة وتتبع إذا ما كان العمال ينفذونها على أكمل وجه، وقد قدرت نسبتهم 8.92%، أما باقي العمال والمقدرة نسبتهم 7.14% فقد صرحوا أن الإدارة لا تحصل على المعلومات لاتخاذ القرارات بل تصدر قراراتها اعتباطياً غير مخطط لها مسبقاً.

وعليه يمكن القول أن السياسة المنتهجة من قبل المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته تسعى دوماً لبذل المزيد من الجهد من أجل الوصول إلى الطريقة المطلوبة لإنجاز العمل وترقية أداء العمل، وهذا من خلال دراسة القرارات ومتابعة مدى تنفيذها من قبل العمل من أجل الحفاظ على التنظيم الحسن في المؤسسة وزيادة فعالية أنشطتها والتسيير الجيد لها وتجنب العراقيل التي قد تعترضها.

من خلال اختبار (كا²) وجدنا أن (كا²) المحسوبة 14.53 وهي أكبر من قيمة (كا²) النظرية 6.314 عند درجة حرية (1) ومستوى دلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة بين المتغيرين (مدى حصول المؤسسة على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب لضمان فاعلية إنجاز العمل ومدى متابعة المؤسسة للقرارات المتخذة للتأكد من تنفيذها بكفاءة).

الجدول رقم (29): تدخل المسؤول المباشر في العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
28.57	16	نعم
30.35	17	لا
41.07	23	أحياناً
100%	56	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

توضح لنا المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمدى تدخل الرئيس المباشر في عمل العمال، حيث أسفرت النتائج على أن بعض العمال أقروا بأن رئيسهم يتدخل أحياناً في عملهم، حيث قدرت نسبتهم 41.07%، وذلك من أجل حث العمال على بذل المزيد من الجهد وعدم ارتكاب الأخطاء ويكون ذلك بتوجيههم وتقديم النصائح اللازمة لهم وفتح المجال أمامهم لتطوير قدراتهم وتحفيزهم

أكثر نحو العمل، وإذا حدث تعثر في إنجاز الأعمال بالطريقة المطلوبة يتم تقديم إنذارات شفوية في بعض الأحيان.

في حين نجد فئة أخرى من المبحوثين والتي صرحت أيضاً بأن هناك تدخل من قبل الرئيس في عملهم، حيث قدرت نسبتهم 28.57% من إجمال العينة.

في مقابل ذلك نجد فئة أخرى من المبحوثين الذين أقروا بأنه ليس هناك أي تدخل من قبل الرئيس في عملهم والتي قدرت نسبتهم 30.35% من إجمال العينة، وحسب رأي بعض المبحوثين فإن العمال عندما ينجزون مهامهم المطلوبة بالكفاءة والفعالية اللازمة فإن ذلك لا يستدعي تدخل المسؤول المباشر، وإذا تعذر على البعض بعض الجزئيات في العمل فيكفي استشارة الزملاء وتجاوز المشكلة، ومن جهة أخرى فقد لمسنا تضرر من طرف مبحوث حول عدم اهتمام المسؤول المباشر وإهماله لواجباته وعدم التزامه بالأداء.

وعليه يمكن القول بأن المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته شديدة الحرص على البحث عن أسباب الخلل والتراجع في الأداء وهذا من خلال تدخل الرئيس المباشر في عمل العمال واتخاذ التدابير اللازمة، وذلك من أجل تجنب الإهمال واللامبالاة في العمل من طرف العاملين من جهة وتقديم أداء متميز لتجنب التعرض للعقوبات من جهة أخرى.

الجدول رقم (30): المشاركة في الأعمال التي لم يؤخذ رأيك حولها

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
69.64	39	نعم
30.35	17	لا
100%	56	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة أقروا بأنهم يقومون بالمشاركة في أداء الأعمال التي لم يسبق أن تم أخذ رأيهم حولها والتي بلغت نسبتهم 69.64% من العدد الإجمالي، فرؤساء هذه المؤسسة متعسفين في استخدام السلطة وتمسكين بكامل الصلاحيات الممنوحة لهم والمتمثلة في اتخاذ

وتطبيق أي قرار يرونه مناسباً وفقاً لما تنص عليه القوانين والنظم السارية المفعول ومحاولة فرضهم لقرارات قد تكون في بعض الأحيان عشوائية ولا تتلائم مع معطيات الواقع.

بينما أقر 30.35% من المبحوثين أنهم لم يشاركوا في أداء الأعمال التي لم يسبق أن تم أخذ رأيهم حولها، وذلك حسب نوعية وطبيعة المناصب الإدارية التي يشغلونها وعلاقتهم الجيدة مع متخذي القرار.

وبناءً على ما تقدم يمكن القول أن السياسة المنتجة من قبل المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته صارمة في تطبيق قوانينها ولا تأخذ بعين الاعتبار رأي العمال من أجل تخطيط العمل وتنفيذه على عكس الموظفين اللذين يشغلون مناصب إدارية، وهذا ما يوحي بوجود العلاقات الغير رسمية في العمل والمحسوبية.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بعرض وتحليل نتائج البحث وتفريغ البيانات وتحويلها من الصيغة النوعية التي كانت عليها في الاستمارة كأداة رئيسية إلى الصيغة الكمية التي يمكن عرضها في جداول وأشكال وذلك من أجل اختبار فرضيات الدراسة ومن ثمة الخروج بنتائج يمكن تعميمها فيما بعد.

الفصل السابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء المعطيات الميدانية

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء النظريات

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى تحليل وتفسير بيانات الدراسة معتمدين في ذلك على العرض الجدولي البسيط والمركب والقيام بالعمليات الإحصائية الأساسية من تكرارات ونسب مئوية، سنقوم في هذا الفصل بمناقشة النتائج الخاصة بموضوع الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، وذلك من خلال مناقشتها في ضوء الفرضيات من أجل التأكد من صدقها، ثم في ضوء النظريات لتليها المناقشة في ضوء الدراسات السابقة، حيث يعتبر هذا الفصل بمثابة النتيجة النهائية لمجهوداتنا طوال هذا العمل.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء المعطيات الميدانية

من خلال مناقشة الخصائص العامة لمجتمع البحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 76.78% من أفراد العينة ذكور، فطبيعة العمل في هذه المؤسسة يتلائم أكثر مع العنصر الرجالي.
- 42.85% من أفراد العينة سنهم يتراوح ما بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، وذلك أنها تتوفر على الكثير من الشروط اللازمة لتأدية المهام الموكلة إليهم، إذ نجد أنها أكثر قدرة على الإنتاج وأكثر فعالية في العمل، كما أنها الفئة التي يمكن أن تتوفر فيها خاصية الطموح والإبداع وقدرتها على طرح أفكار جديدة في العمل.
- 42.14% من أفراد العينة متزوجون.
- 23.21% من أفراد العينة لديهم أقدمية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.
- 91.07% من أفراد العينة يقيمون في المدينة.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

بالنظر إلى الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى والتي مفادها: "القيم التنظيمية تحدد نمط القيادة السائد داخل المؤسسة" يتبين لنا أن القيم التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات، كونها مرتبطة بتصرفات وسلوكيات أهم مورد في المؤسسة والذي هو العنصر البشري الذي بإمكانه أن يرقى بالمؤسسة إلى أعلى المستويات، وذلك من خلال إتباع التعليمات التي يصدرها الرؤساء في العمل، وهذا ما أكدته نسبة 66.07% من أفراد العينة والتي تساهم في اكتسابهم خبرات ومعارف جديدة، كما تساعد على عملهم بمرونة وترفع من فعالية مواجهتهم للأزمات في المؤسسة، الأمر الذي يستدعي وجود القرار في يد أصحاب الكفاءة التي توجد لديهم الدراية التامة بأهداف المؤسسة ومصالحها للموازنة مع مصالح العمال، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (07)، بالإضافة إلى سعي المؤسسة إلى منحهم الحرية في إبداء أفكارهم وعرض إبداعاتهم وتقديم أفضل ما لديهم، إلى جانب السرعة في أداء مهامهم دون خوف ودون مراقبة الرئيس المباشر لهم، وهذا ما يتضح لنا من الجدول رقم (08)، الذي يبين لنا أن 62.49%

من إجمالي العينة يقومون بأداء أعمالهم على أكمل وجه وعدم تأجيلها والتهاون فيها حتى في حالة غياب الرقابة من قبل رئيسهم المباشر، كما أن المؤسسة تركز اهتمامها أكثر على غرس روح الانتماء داخلها من خلال تشجيع العمال على أداء المهام المنوطة بهم ورفع دافعيتهم عن طريق دعمهم بالمزيد من الحوافز المادية والمعنوية، وهذا ما أكدته 69.64% من أفراد العينة، ما من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في المؤسسة ورفع مستوى أدائهم (انظر الجدول رقم 09)، وتعتمد المؤسسة في ذلك على نظام تواصل مرن بين الرؤساء والمرؤوسين نظراً لأهميته في تحقيق أداء أفضل في العمل من تسيير العملية الإنتاجية، وقد توصلت بنا دراستنا إلى أنه كلما كان الإشراف جيد كلما كان هناك استقرار داخل المؤسسة، كما تجدر الإشارة إلى أن السياسة المتبعة في الإشراف تساهم في جعل العمال يلتزمون بتحمل مسؤولية أداء مهامهم، وذلك من خلال إتباع الأوامر والتعليمات، وكذا توعيتهم بمدى أهمية تحمل المسؤولية وإرشادهم لمواجهة ضغوط العمل وتقبل مختلف التغييرات التي تحدثها المؤسسة في طرق وأساليب العمل، وهذا ما أكدته لنا نسبة 69.63% من إجمالي العينة (انظر الجدول رقم 12)، فالتغيير ليس عملاً سهلاً وإنما تتوقف فعاليته ونجاحه على اعتماد الطرق والأساليب الإستراتيجية بما يتماشى والإمكانات المتاحة.

من خلال هذا الطرح وعلى ضوء هذه البيانات نجد أن الفرضية الجزئية الأولى تحققت لنا بنسبة كبيرة، ومنه يمكن القول أن: "القيم التنظيمية تساهم في تحديد نمط القيادة السائد في المؤسسة".

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

بالنظر إلى مجموع معالجات جداول المحور الثالث المتعلق بالفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها أن "العمل الجماعي يزيد من دافعية العمال نحو العمل" تبين لنا أن العمل الجماعي ومشاركة العمال في تنفيذ العمل وأداء مهامهم يحمل في طياته الكثير من المعاني والدلالات التي تؤدي إلى توفر علاقات إنسانية تدعم الشعور بالأمن والاستقرار بما يعزز انسجام العلاقات ونجاح المؤسسة، وهذا ما أكدته لنا 69.42% من أفراد العينة (انظر الجدول رقم 13) التي أكدت أن ذلك يساهم في خلق دافعية نحو العمل، كما أنه يعمل على تنمية قدراتهم المعرفية من خلال تبادل الخبرات فيما بينهم من أجل أداء العمل بكفاءة وفعالية، وهو ما يحسن بدوره من مستوى فعالية المؤسسة، وقد أكد 91.06% من أفراد العينة من جهة أخرى أن ذلك يمنح في نفس الوقت توجيهاً مشتركاً للجهود نحو الأهداف، وبالتالي تكريس مبدأ جماعية

العمل، وهذا الموقف التفاعلي فيما بينهم يساهم في تكوين علاقات جيدة مع بعضهم البعض قوامها التعاون في سبيل تحقيق أهداف العاملين.

إن العمل الجماعي يرتبط بالفكر الإداري ووعي المسؤولين بأهمية وأثر هذه المشاركة على أداء الأدوار والمهام بشكل جيد والذي يعتمد على مدى معاملة الرؤساء لهم، وهذا ما أكدته 46.42% من إجمالي العينة، حيث أن تقاسم الأدوار والمهام بين الزملاء يؤدي إلى تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، والذي يمكن الاعتماد عليه لتخفيف الروتين وتحقيق المرونة التي يتطلبها العمل ورفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية، ولحسب تأييد واحترام فئة العمال وتوجيه سلوكياتهم التنظيمية، وبالتالي المساهمة في تحقيق التناسق والأداء الفعال الذي يخدم أهداف المؤسسة، وقد أكد نسبة 98.21% من أفراد العينة هذا، وبالتالي مهارات النجاح تبرز من خلال التواصل الدائم بين العمال وتجنب الفردية في العمل والذي يدفع إلى خلق بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل من خلال تفاعل العمال فيما بينهم والذي يؤدي إلى التفاني في العمل وينعكس على جودة الإنتاج.

باستعراض ما توصلت إليه جداول الفرضية الثانية نستنتج بأنه توجد علاقة بين العمل الجماعي وزيادة الدافعية نحو العمل، وذلك من خلال ما لاحظناه من استجابات العمال اللذين أكدوا على أن العمل الجماعي وتوزيع المهام بينهم يساعدهم على تحقيق التعاون والسرعة في الإنجاز، وأن ذلك يزيد من مواظبتهم وإقبالهم نحو العمل، ومنه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية محققة.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

من خلال استعراضنا للشواهد الكمية المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها: "المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في تحسين أداء العمال" تبين لنا غياب المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى هذه المؤسسة سواءً تعلقت هذه القرارات بالعمال أو بالعمل، إلا بالنسبة للقرارات الروتينية التي لا تحتاج إلى جهد من أجل اتخاذها ولا تعطل سير العمل وفي نفس الوقت لا تحتاج إلى خبرة، حيث يمكن للعمال المشاركة في صنعها، أما بخصوص القرارات المصيرية أو المتعلقة بأهل الاختصاص، فإن الإدارة وحدها هي التي تتخذها لأن مثل هذه القرارات تتطلب الخبرة والكفاءة من أجل صناعتها.

أما بخصوص جودة القرارات المتخذة في هذه المؤسسة فهي تؤدي إلى الرفع من كفاءة العامل المهنية في حالة غياب قيادات إدارية متسلطة، فوجودها ينعكس سلباً على جودة هذه القرارات، فنجاح

المؤسسة مرتبط بمدى إتباع أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي النسبي لدى العاملين، مما يعزز من مقدرتهم على الأداء الجيد والمعرفة بمصالح المؤسسة واحتياجاتها، وكذا تحفيزهم وتجديد قدراتهم بالإضافة إلى خلق الثقة لديهم، وهذا ما أكدته نسبة 48.21% من إجمالي العينة (أنظر الجدول رقم 23)، إلى جانب دراستها للقرارات من خلال حصولها على كافة المعلومات المتعلقة بهذه القرارات قبل إصدارها لأنه يرفع من فعالية اتخاذ القرارات ويتيح فرصة التعرف على أهم العراقيل التي قد تواجهها من أجل توفير ظروف عمل مناسبة وصياغة وتصميم الخطط مستقبلاً، وهذا ما أكدته 71.42% من إجمالي العينة (أنظر الجدول رقم 25)، بالإضافة إلى استخدام الرؤساء لأسلوب الإشراف الدقيق من خلال وحدة الأمر والتوجيه والتي تساعد في ضبط سلوك العمال وتحديد الانحرافات لمقارنة نتائج الأداء مع ما هو متوقع بغية تحقيق الفعالية في العمل، إلى جانب جعل العمال يلتزمون بتنفيذ الأوامر الموجهة إليهم من قبل رؤسائهم (أنظر الجدول رقم 26 و 27).

تبين لنا من خلال هذا الطرح وعلى ضوء هذه البيانات أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين أداء العمال، ومنه فالفرضية الجزئية الثالثة محققة.

4- الفرضية العامة:

يعتبر التحقيق من صدق الفرضيات الجزئية تعبيراً عن صدق الفرضية العامة والتي مفادها "الثقافة التنظيمية لها دور في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل.

وقد كشفت لنا الفرضيات الجزئية ما يلي:

الفرضية الجزئية الأولى: القيم التنظيمية تحدد نمط القيادة السائد داخل المؤسسة، بمعنى أن القيم التنظيمية لها دور في نجاح أي مؤسسة كونها تساهم في خلق الإبداع والابتكار والالتزام والمواظبة على العمل والمحافظة على الجودة وتحسينها داخل المؤسسة ومن ثمة تحديد ومعرفة النمط القيادي في المؤسسة.

الفرضية الجزئية الثانية: العمل الجماعي يزيد من دافعية العمال نحو العمل، أي أن جماعة العمل لها دور هام في المؤسسة لأنها تعتبر منهج رئيسي وطريقة فعالة في تحقيق إنتاجية مرتفعة لما يتوفر عليه جو العمل الجماعي من دافعية نحو الإنجاز وتحقيق أداء جيد.

الفرضية الجزئية الثالثة: المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين أداء العمال، بمعنى أن المشاركة في اتخاذ القرارات تخلق لنا نوعاً من التحفيز والتفاني في العمل للوصول إلى الأهداف المسطرة داخل المؤسسة وتحقيق أداء متميز.

ومنه يمكن القول بأن الفرضية العامة للدراسة محققة، أي أن الثقافة التنظيمية لها دور في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء النظريات

من خلال الدراسات النظرية المتبناة والتي تطرقنا إليها سابقاً (الفصل الثاني) والدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل، سنحاول من خلال الدراسة الحالية إبراز بعض نقاط التقاطع بين نتائج دراستنا وبين الدراسات النظرية التي اعتمدنا عليها في تفسيرنا لموضوع الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.

1- نظرية الثقافة التنظيمية:

من بين نظريات الثقافة التنظيمية نجد نظرية "روح الثقافة"، حيث يُشير أصحاب هذا الاتجاه إلى أن الثقافة التنظيمية تتسم بمجموعة من القيم التي ينظر إليها أصحابها على أنها الإطار المرجعي الذي يستعين به الرؤساء والمرؤوسين في تسيير العمل، وذلك لضمان التقدم والتطور والاستمرار، وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية التي بينت لنا أن ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل هذه المؤسسة هي السبيل الأمثل لتحفيز العمال على العمل من أجل رفع مستوى أدائهم وضمان السرعة في الأداء وتحقيق درجة عالية من الانضباط والجدية في العمل من خلال تقديم ما أمكن من مهارات وقدرات للقيام بالعمل على أكمل وجه، وبالتالي ولأنهم للمؤسسة خاصة إذا توافقت هذه الثقافة مع ثقافة المؤسسة.

إلى جانب ذلك نجد نظرية "التفاعل مع الحياة" ففي خضم الطرح الذي قدمه أصحاب هذا الاتجاه والتي مفاده أن الثقافة التنظيمية تحدد الطريقة التي يتعامل فيها الرؤساء والعمال مع بعضهم البعض دون محاولة في تغيير هذه القيم.

يمكن القول أن هذا الطرح يتوافق إلى حد ما مع النتائج التي توصلنا إليها، والتي بينت لنا أن المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته شديدة الحرص على سيادة مبدأ التقدير والاحترام المتبادل بينهم.

2- نظريات التغيير التنظيمي:

من أهم النظريات التي تطرقت إلى هذا الموضوع نجد نظرية "الإدارة العلمية" لـ "فريدريك تايلور" والذي أكد في طرحه على ضرورة تقسيم العمل وتحديد وظائف العمال، بالإضافة إلى إحلال الطرق الجديدة محل الطرق القديمة، وهذا ما يتفق مع ما تم التوصل إليه في دراستنا، حيث تبين لنا أن هذه المؤسسة تهدف إلى خلق جو من التعاون بين العمال والتخفيف من العبء الوظيفي، وكذا ترتيب الأعمال وتنسيقها بالشكل الصحيح إلى جانب تقادي ارتكاب الأخطاء والقضاء على الروتين في العمل من خلال الاعتماد على تقسيم الأدوار والمهام فيما بينهم.

إلى جانب ذلك نجد نظرية "التقسيم الإداري" لـ "هنري فايول" والذي أكد على ضرورة إتباع مبدأ التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لضمان حسن سير العمل، كما أوضح لنا بأن هذه المبادئ هي الحل الأمثل للمشكلات التي قد تواجهها المؤسسات، وهذا ما يتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراستنا من خلال سعي المؤسسة إلى صياغة وتصميم الخطط المستقبلية، بالإضافة إلى إتباع الرؤساء لأسلوب الإشراف الدقيق من خلال وحدة الأمر والتوجيه والتي تساهم في ضبط سلوك العمال.

أما فيما يخص نظرية "العلاقات الإنسانية" لـ "إلتون مايو" والتي يرمي من خلالها إلى ضرورة خلق روح التعاون بين العمال، وبالتالي تكوين علاقات إيجابية فيما بينهم، إلى جانب ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية، وهذا ما يتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراستنا، حيث أكدت لنا أن العمل الجماعي يعمل على تنمية قدرات العمال وبالتالي أداء العمل بكفاءة، وهذا ما يُحسّن بدوره من مستوى فعالية المؤسسة، بالإضافة إلى رغبة أعضاء الفريق في الاستمرار معاً وانجذابهم لبعضهم البعض وقبولهم المشترك لأهداف الفريق والسعي الجماعي لتحقيقها.

أما بالنسبة لنظرية "اتخاذ القرار" لـ سايمون" والتي تقوم على أساس تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية ووضع بعض الميكانيزمات التي تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية والتي يأخذها العمال بعين الاعتبار، وترى بأن الرؤساء يُمثلون دوراً كبيراً في فهم وتحليل وإصدار القرارات داخل المؤسسات بهدف توجيه سلوك الفرد نحو العمل، وهذا ما يتفق مع دراستنا التي توصلت إلى أن طبيعة القرارات تتطلب الرجوع إلى أهل الاختصاص وأصحاب الخبرة والكفاءة والقرارات المصيرية التي تساهم في حل المشكلات وإزاحة العوائق التي تعترض طريق النجاح أمام المؤسسة، على عكس القرارات الروتينية والتي لا تحتاج إلى جهد في اتخاذها ولا تعطل سير العمل، كما لا تؤثر ولو بشكل بسيط على نجاح المؤسسة واستمرارها وبالتالي يمكن للعمال الاشتراك فيها.

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

بعد إيراد النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات المصاغة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة، ومن خلال التعرض إلى مختلف ما أوردته الدراسات السابقة، وفي سياقات تاريخية متعاقبة وبيئات اجتماعية مختلفة حول الموضوع الذي تعالجه هذه الدراسة، وللاقتراب من ذلك سيتم التطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها:

لقد كشفت لنا دراسة " Lok Gnnufond " بعنوان:

«the effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment»

أن القيادة بالمشاركة تؤدي إلى تشجيع العمال على إنجاز العمل وترفع درجات الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية، وهذه تتوافق مع دراستنا التي توصلت إلى أن إتباع أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات يساهم في دفع العمال نحو العمل والرفع من مستوى أدائهم.

أما دراسة "سمير يوسف محمد عبد الإله" بعنوان: «واقع الثقافة السائدة في الجامعات الفلسطينية وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات»، فقد كشف لنا أن الشخص الذي يوجه العمال هو الشخص الذي تتوفر لديه الخبرة والكفاءة في تطوير العمل، وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا، حيث أن المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته شديدة الحرص على معالجة خلل التراجع في الأداء من خلال تدخل الرئيس المباشر في العمل واستغلال قدراته وكفاءته لمعالجة هذا الخلل.

في حين نجد دراسة "إلياس سالم" حول: «تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية»، والتي توصلت أن توفر فرق العمل الجو الملائم من تعاون بين الأفراد وقلة الصراعات ووجود انسجام وألفة بين أعضاء الفريق وشعورهم بالالتزام والثقة المتبادلة وحرصهم على دعم قدرات واهتمامات وجهود زملاء، مما حسن من العلاقات التبادلية والتماسك والشعور بروح الفريق مما جعل أداء الفريق منظماً وتحقيق أداء مرتفع، هذه النتيجة تتفق مع الدراسة الحالية التي توصلت إلى أن المؤسسة تسودها روح العمل الجماعي والتعاون والانسجام والتحلي بالمسؤولية لدى الأفراد، مما يشعرهم بالرضا ويحقق أفضل مستوى من الأداء.

أما دراسة "بوديب دنيا" بعنوان: «الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير»، فقد كشف لنا أن التغيير التنظيمي الفعال هو الذي لا يأتي كرد فعل للظروف التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بل يكون عن طريق التوقع والتخطيط، وهذه النتيجة تتفق مع دراستنا التي توصلت إلى أن التغيير التنظيمي هو أمر حتمي ولا بد من التعايش معه لأنه يدفع إلى تحريك عجلة الإبداع والابتكار والتميز، كما لا بد أن يكون التغيير هادفاً ومخططاً وليس تغييراً عشوائياً وغير مدروس، بل فرصة لتحقيق مزيد من المكاسب والنجاح.

أما فيما يخص دراسة "شروق أحمد سالم أبو الغنم" بعنوان: «أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال»، توصلت إلى أن المدير ينفرد في اتخاذ القرارات ولا يتراجع عنها مهما حدث اعتراض من العاملين ولا يستمع لوجهات نظرهم المختلفة اتجاه قراراتهم، وهذا ما يختلف مع نتائج دراستنا التي تشير إلى أن هذه المؤسسة لا تكثر لأهمية الفرد ودوره كمورد بشري فعال في اتخاذ القرارات.

كذلك دراسة "علاوي عبد الفتاح" بعنوان: «أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية»، والتي توصلت إلى أن نجاح أي مؤسسة يتوقف في قدرتها على مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة التي تعمل بها، خصوصاً التغيرات التكنولوجية التي تتطلب استعمال الطرق الحديثة في عمليات الإنتاج، وذلك بهدف زيادة الإنتاجية أو تحسين نوعية الإنتاج، مما أوجب الاهتمام بالتغيير التكنولوجي والذي أصبح مطلب أساسي للنهوض بالأداء في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وهذا ما توصلت إليه دراستنا إلى أن هذه المؤسسة تسعى إلى التغيير في طرق وأساليب العمل من أجل زيادة الإنتاجية.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات ثم مناقشتها في ضوء النظريات والدراسات السابقة والتي تقاربت نتائجها مع دراستنا الحالية حيناً واختلفت معها حيناً آخر، حيث تمكنا في الأخير بالخروج بمجموعة من النتائج مكنتنا من قياس هذا العمل على أن تكون هذه النتائج مرجعاً جديداً لدراسات قادمة.

القضايا التي تثيرها الدراسة:

كان الهدف من وراء دراستنا هو معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته، وهذا نظراً للأهمية التي يحظى بها هذا الموضوع، وسعي كل مؤسسة إلى تحقيق هذا المطلب من خلال تبني مبادئ صحيحة للوصول إلى النتائج المطلوبة، وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها صادفتنا عدة قضايا ومواقف وملاحظات يمكن أن تعترض أي باحث، وتبعاً لذلك نرى من الضروري طرح بعض التساؤلات نوجزها فيما يلي:

- هل تحسين قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين له دور في تحقيق فعالية التغيير التنظيمي؟
- هل القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة تزيد من الولاء التنظيمي؟
- هل يعتبر اعتماد أسلوب التغيير التنظيمي إستراتيجية حديثة يمكن أن تتبناها المؤسسات التي ترغب في معالجة نقاط ضعفها واستغلال الفرصة المتاحة في البيئة الخارجية؟
- هل تساهم اللوائح والقوانين في فهم السلوك التنظيمي؟
- هل يمكن لبرنامج التكوين أن تساهم في تنمية الأفراد وتزويدهم بسلوكات جديدة وتفعيل التغيير التنظيمي؟

خاتمة:

تبعاً لمجريات الدراسة وبناءً على منطلقاتها النظرية والميدانية، توصلت هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها دور في إحداث التغيير التنظيمي التي اتضحت من خلال مجموعة من الاستنتاجات التي تمثلت في الربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير على مستوى الفرد والمؤسسة ككل، وقد تبين لنا أيضاً دور القيم والاتجاهات والمعتقدات في البناء النفسي والسلوكي للفرد، وكذلك بإعطاء هوية وبناء اجتماعي خاص بالفرد، كما أن التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل وتركيز المؤسسة على القيم الإيجابية كالعامل الجاد ومهارة الإنجاز كونها تعتبر عادات وقيم تحملها ثقافة المؤسسة والتي تعتبر أحد الوسائل الكامنة لتحقيق أهداف المؤسسة إذا ما أحسن استخدامها، فيمكن أن يكون لها التأثير القوي على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها ومن ثم مستويات الأداء، ومن الطبيعي أن تختلف ثقافة المؤسسة من مؤسسة إلى أخرى، وهذا راجع إلى أن الثقافة التنظيمية تتميز بدرجة عالية من الخصوصية.

كما أن التغيير التنظيمي يعد من أهم العمليات الإدارية لما له من دور فعال داخل المؤسسة من خلال أساليبه المتعددة ووسائله المختلفة، وذلك من حيث مساهمته بشكل كبير في نجاح مختلف الخطط والبرامج التي تضعها المؤسسة من أجل ضمان السير الحسن للعمل والحفاظ على الموارد البشرية والاهتمام بها، لأنهم يمثلون جزءاً مهماً منها، وبالتالي فإن استقرارهم في العمل يساعد على تقبلهم لجميع التغييرات التي تحدثها المؤسسة.

قائمة المراجع:

أولاً: المعاجم والقواميس

- 1) ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط1، 2001.
- 2) أحمد زكي بدوي ويوسف محقق: معجم المصطلحات التجارية والمالية والمصرفية، إنجليزي فرنسي عربي، دار الكتاب المصري، مصر، ط1، 1994.
- 3) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، لبنان، ط1، 1997.
- 4) سمير شوبكي: المعجم الإداري: دار أسامة، الأردن، ط1، 2006.
- 5) طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والانترنت (إنجليزي - عربي)، دار وائل، الأردن، ط1، 2005.
- 6) عاطف غيث: قاموس مصطلحات علم اجتماع (فرنسي - عربي)، ترجمة: إبراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط1، 2013.
- 7) عدنان أبو مصلح: معجم علم اجتماع، دار أسامة، الأردن، ط1، 2010.
- 8) فهمي محمود شكري: المعجم التجاري والاقتصادي، دار أسامة، الأردن، ط1، 2009.
- 9) يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب (عربي - عربي)، دار الكتب العلمية، لبنان، ط1، 2000.

ثانياً: الكتب

- 10) إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع، الجزائر، ط1، 2013.
- 11) أحمد مصطفى أحمد خاطر: استخدام المنهج العلمي في بحوث الخدمة الاجتماعية، المكتبة الجامعية، مصر، ط1، 2004.
- 12) أسامة خيرى: الإدارة العامة، دار الراية، الأردن، ط1، 2013.
- 13) اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1، 1994.
- 14) أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط1، 2008.
- 15) بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2009.

- (16) بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2011.
- (17) بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2010.
- (18) بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2006.
- (19) ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، (د.ب.ن)، ط1، 2003.
- (20) جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة، الأردن، ط1، 2007.
- (21) حامد عبد الحارس بحشونجي وآخرون: تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة، المكتب العلمي للكمبيوتر، مصر، (د.س).
- (22) حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار حامد، الأردن، ط1، 2012.
- (23) حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، الأردن، ط2، 2010.
- (24) حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد، الأردن، ط1، 2004.
- (25) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، الأردن، ط1، 2006.
- (26) حسين محمود حريم: تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، دار حامد، الأردن، ط3، 2006.
- (27) خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير (التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين)، دار حامد، الأردن، ط1، (د.س).
- (28) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، ط2، 2005.
- (29) دنس كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، ط1، 2007.
- (30) راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2004.
- (31) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء، الأردن، ط1، 2000.

- (32) رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ط1، 2004.
- (33) رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، سوريا، ط1، 2004.
- (34) رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط1، 2005.
- (35) زاهد محمد دبيري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2011.
- (36) زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حريز: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، الأردن، ط1، 2006.
- (37) زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، الأردن، ط1، 2006.
- (38) سامح عبد المطلب عامر: التدريب على المهارات الشخصية، دار الفكر، الأردن، ط1، 2011.
- (39) سامية حسن الساعاتي: الثقافة والشخصية، دار الفكر العربي، مصر، ط4، 2008.
- (40) سعاد جبر سعيد: سيكولوجيا التغيير في حياة الأفراد والمجتمعات، جدار للكتاب العالمي، الأردن، ط1، 2008.
- (41) سعاد نائف برنوطي: الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل، الأردن، ط4، 2008.
- (42) سيد الهواري: منظمة القرن الـ 21، مكتبة عين شمس، 1999.
- (43) سيد سالم عرفة: إدارة التغيير، دار الراية، الأردن، ط1، 2011.
- (44) سيد عليوة: إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين، مصر، ط1، 2005.
- (45) سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، جامعة قناة السويس، مصر، ط1، 2004.
- (46) شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، ط1، 2010.
- (47) صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، الأردن، ط1، 2005.
- (48) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، ط1، 2001.
- (49) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعية الجديدة، مصر، ط3، 2003.
- (50) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2004.

- (51) صلاح الدين محمد عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2005.
- (52) ضرار العتبي وآخرون: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار اليازوري، الأردن، ط1، 2007.
- (53) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، مصر، ط1، 1993.
- (54) طلعت إبراهيم لطفي: مدخل إلى علم الاجتماع، دار غريب، مصر، ط1، 1993.
- (55) عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، ط1، 2010.
- (56) عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، دار الرضا، سوريا، ط1، 2004.
- (57) عبد الخالق محمد عفيفي: الممارسات المهنية لطريقة تنظيم المجتمع، المكتبة العصرية، مصر، ط1، 2007.
- (58) عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2004.
- (59) عبد الله بن عبد الغني الطجم: التطوير التنظيمي، دار حافظ، السعودية، ط5، 2005.
- (60) عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، الأردن، ط1، 1999.
- (61) عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2005.
- (62) عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، دار أسامة، الأردن، ط1، 2010.
- (63) علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء، مصر، ط1، 2011.
- (64) علي محمد عبد الوهاب وسعيد يس عامر: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، (د.د.ن)، الأردن، ط2، 1998.
- (65) علي الضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد، الأردن، ط2، 2005.
- (66) علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الفائز، ط2، 2009.
- (67) علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة، دار المناهج، الأردن، ط1، 2013.
- (68) عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1999.

- (69) فريد كامل أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي طرق البحث النوعي، دار المسيرة، عمان، ط2، 2007.
- (70) فوزي غرايبة وآخرون: أساليب البحث العلمي، دار وائل، الأردن، ط3، 2002.
- (71) كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة، الأردن، ط1، 2009.
- (72) لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى، الجزائر، ط1، (د.س).
- (73) ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2013.
- (74) مبروكة عمر محيريق: الدليل الشامل في البحث العلمي، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2008.
- (75) محمد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007.
- (76) محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007.
- (77) محمد الصيرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء، مصر، ط1، 2007.
- (78) محمد بن يوسف النمران العتيان: إدارة التغيير، دار الحامد، الأردن، ط1، 2006.
- (79) محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، ط1، 2007.
- (80) محمد حافظ ذياب: الثقافة والشخصية والمجتمع، جامعة بنها، الجزائر، ط1، (د.س).
- (81) محمد حسين العجمي: القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2008.
- (82) محمد زيدان حمدان: البحث العلمي في التربية والآداب والعلوم، دار التربية الحديثة، (د.ب.ن)، ط1، 2000.
- (83) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، ط1، 2004.
- (84) محمد علي عبد الوهاب: إستراتيجيات التحفيز نحو أداء متميز، (د.د.ن)، مصر، ط1، 2000.
- (85) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل، الأردن، ط4، 2003.
- (86) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، ط3، 2008.
- (87) محمد محمود الجوهري: أسس البحث الاجتماعي، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2009.
- (88) محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء، الأردن، ط1، 2010.
- (89) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط3، 2005.
- (90) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط2، 2004.

- (91) معن محمود عياصرة: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد، الأردن، ط1، 2008.
- (92) موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، ط2، 2011.
- (93) موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم، الأردن، ط3، 2006.
- (94) مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الأردن، ط1، 2005.
- (95) ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء، الأردن، ط1، 2013.
- (96) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998.
- (97) ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، (د.ب.ن)، ط1، 2011.
- (98) نبيل الحسيني النجار وناجي خشبة: الإدارة المتقدمة، المكتبة العصرية، مصر، ط1، 2007.
- (99) نبيل مرسي خليل: التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط1، 1994.

ثالثاً: الأطروحات والرسائل الجامعية

- (100) إبراهيم عبد القادر محمد: قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
- (101) إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.
- (102) إيهاب فاروق مصباح العجاز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص 88.
- (103) بوديب دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014.
- (104) خالد إدريس شاكر دحلان: أثر التغيير التنظيمي على مستوى رضا العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
- (105) رقام ليندة: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2014.

- 106) سمير يوسف محمد عبد الإله: واقع الثقافة السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
- 107) سوفي نبيل: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011.
- 108) شروق أحمد سالم أبو الغنم: أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- 109) ضياف زين الدين: السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 110) علاوي عبد الفتاح: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.

الملحق رقم (01)

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع



استمارة بحث بعنوان:

الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي
دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته
وحدة إنتاج جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

نحن طالبة السنة الثانية ماستر تخصص تنظيم وعمل، يُشرفنا أن نلتمس من سيادتكم المحترمة ملء

هذه الاستمارة والتعاون معنا من أجل بحثنا هذا وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

علماً أن بيانات هذه الاستمارة سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إشراف الأستاذة:

ميلاط صبرينة

إعداد الطالبتين:

بن عياد صباح

بوقريط أمينة

السنة الجامعية: 2018 / 2017

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

1- الجنس:

- ذكر

- أنثى

2- السن:

- أقل من 20 سنة

- من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة

- من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

- من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

- من 50 سنة إلى 60 سنة

3- المستوى التعليمي:

- ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

4- الحالة العائلية:

- أعزب

- متزوج

- أرمل

5- طبيعة العمل:

- عامل تنفيذي

- عون تحكم

- إطار

6- الأقدمية في العمل:

- أقل من 05 سنوات

- من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

- من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة

- من 20 سنة فما فوق

7- محل الإقامة:

- ريف

- مدينة

المحور الثاني: القيم التنظيمية ونمط القيادة

8- ما هي اللوائح التنظيمية الأكثر استخداماً داخل المؤسسة؟

- تعليمات

- إعلانات

- ملصقات

9- في رأيك، هل ترتبط سرعة إنجاز المهام بمراقبة الرئيس المباشر لك؟

- نعم

- لا

* إذا كانت إجابتك بـ "نعم"، يعود ذلك إلى:

- صرامة رئيسك

- احترامك له

- بسبب رقابته اللصيقة

* أما في حالة الإجابة بـ "لا"، يعود ذلك إلى:

- الأمانة في العمل

- ليونة التعامل مع رئيسك

- التغاضي عن الخطأ من قبل رئيسك

10- هل يعترف رئيسك بإمكاناتك وقدراتك في العمل؟

- نعم

- لا

* إذا كانت إجابتك بـ "نعم"، يساهم ذلك في:

- الرغبة في البقاء والاستمرار داخل المؤسسة

- الشعور بأهمية الدور الذي تقوم به

- زيادة الدافعية للعمل

11- ما نوع أسلوب الرقابة المتبع داخل المؤسسة؟

- ديمقراطي

- تسلطي

- فوضوي

- تسبيبي

12- هل يؤثر أسلوب الرقابة المتبع على درجة الالتزام بأوقات العمل الرسمية؟

- نعم

- لا

13- هل تتحمل مسؤولية الالتزام بأداء المهام الموكلة إليك؟

- نعم

- لا

14- هل تعتمد المؤسسة على التغيير في طرق وأساليب العمل من أجل زيادة الإنتاجية؟

- دائماً

- أحياناً

- أبداً

15- لو حدثت تغييرات في المهام الموكلة إليك، ما هي ردة فعلك؟

- تتكيف مع متطلبات التغيير وفق ما يضمن مصالحك

- توافق على تغييرات طفيفة

- توافق على تطبيق تغييرات جذرية وشاملة

- تبقى تعارض بشدة هذه العملية

المحور الثالث: العمل الجماعي وزيادة الدافعية

16- ما نوع العمل الذي تفضله؟

- العمل الفردي

- العمل الجماعي

* إذا كنت تفضل العمل الجماعي، يعود ذلك إلى:

- الدقة في الأداء

- الانسجام مع الزملاء

- الشعور بالارتياح

- التفاعل

- سرعة إنجاز المهام

17- هل تعتقد بأن تبادل الخبرات بين الزملاء يؤدي إلى أداء العمل بكفاءة عالية؟

- نعم

- لا

* في حالة الإجابة بـ "نعم"، يبرز ذلك في:

- الاقتصاد في الجهد

- تحسين الإنتاجية

- إتقان العمل

- السرعة في الأداء

18- ما طبيعة علاقتك مع زملائك في العمل؟

- جيدة

- حسنة

- سيئة

* إذا كانت العلاقة جيدة، يؤدي ذلك إلى:

- إنجاز الأعمال بفعالية

- التميز في الأداء

- زيادة وتيرة العمل

19- ما طبيعة علاقتك مع الرؤساء؟

- جيدة

- حسنة

- سيئة

* إذا كانت العلاقة جيدة يساهم ذلك في:

- زيادة الفاعلية نحو العمل

- رفع مستوى الأداء

- القيام بالعمل على أكمل وجه

20- في رأيك، هل تقاسم الأدوار والمهام بين الزملاء يساهم في تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز؟

- نعم

- لا

21- هل تعتقد بأن التعاون بين أعضاء الفريق يساهم في إتقان العمل؟

- موافق

- غير موافق

- لا أدري

22- ماذا يتبادر إلى ذهنك عند الحديث عن عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة؟

- أمر عادي وتتمنى حدوثه

- تشعر بأن المؤسسة ستحقق نجاح

- أمر يدعو إلى القلق والخوف من المجهول

- عملية فيها زعزعة لاستقرار العمل داخل المؤسسة

المحور الرابع: المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء

23- هل يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟

- نعم

- لا

* في حالة الإجابة بـ "نعم"، فيما تتمثل هذه القرارات؟

- روتينية

- مصيرية

- قرارات تساهم في حل مشكلات

24- هل سبق وأن قمت بالمشاركة في عملية صنع القرار؟

- نعم

- لا

25- في رأيك، هل يمكن لجودة القرارات المتخذة داخل مؤسستك أن تؤدي إلى الرفع من كفاءة العامل المهنية؟

- نعم

- لا

26- فيما يساهم إتباع أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة؟

- تحفيز العامل

- تحديد قدراته

- خلق الثقة لدى العامل

27- فيما تبرز عملية اتخاذ القرارات الجماعية؟

- تكوين أفكار إيجابية

- زيادة الدافعية نحو العمل

- الإبداع في العمل

28- هل تحرص مؤسستك على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعلية إنجاز العمل؟

- نعم

- لا

29- هل تقوم مؤسستك بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة للتأكد من تنفيذها بكفاءة؟

- نعم

- لا

30- هل تعتقد بأن مشاركتك في اتخاذ القرارات تحفزك على الإبداع والابتكار في عملك؟

- نعم

- لا

31- هل يتدخل مسؤولك المباشر في عملك؟

- نعم

- لا

- أحياناً

32- هل تقوم بالمشاركة في أداء الأعمال التي لم يسبق أن تم أخذ رأيك حولها؟

- نعم

- لا

شكراً على تعاونكم

الملحق رقم (02)

دليل المقابلة:

- في رأيك ما هي أهم السمات ومميزات الثقافة التنظيمية السائدة في الجزائرية للجلود ومشتقاته؟
- هل تعتقد أن هناك توافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة؟
- حسب رأيك، هل تقسيم العمل في المؤسسة يمنح العامل صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات؟
- هل سبق وأن حدثت تغييرات في مؤسستكم؟
- ما هي أنواع هذه التغييرات التي عرفتتها المؤسسة؟
- ما هي السنوات التي عرفت فيها مؤسستكم التغيير؟
- هل يشارك مدير الموارد البشرية في قرار التغيير؟
- كيف تقيم الوضعية الحالية لمؤسستكم مقارنة بالوضعية السابقة؟
- هل سبق وأن حدث تغيير هيكلي في الجزائرية للجلود ومشتقاته؟، وما هي أسباب إحداثه؟
- بالنسبة للتغييرات التي تمس الموظفين من وظائف وأساليب الإدارة، فيما تتمثل أهمها؟ وما هي الأسباب الرئيسية لإحداثها؟
- هل سبق وأن تعرضت مؤسستكم لمقاومة التغيير من قبل العاملين؟ وكيف يتم التعامل مع هذه المقاومة؟

ORGANIGRAMME TANNERIE DE JIJEL

الملحق رقم (03)

