



جامعة الجبالي بونعاما بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



العنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على عملية التغيير التنظيمي في
المؤسسة الصحية

دراسة ميدانية بمعهد التكوين الشبه طبي العطف – عين الدفلى-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية.

إعداد الطالبين:

- قدور بن يحي محمد

-بلالي هشام

نوقشت أمام اللجنة المكونة من:		
د.	(أستاذ ، جامعة الجبالي بونعاما)	رئيسا
د. زوبير محمد	(أستاذ محاضر – ، جامعة الجبالي بونعاما)	مشرفا
د.	(أستاذ ، جامعة الجبالي بونعاما)	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

أهدي هذا العمل إلى:

التي كانت ولا تزال دائماً شلالاً من الحنان

أكرم امرأة وأدفع حزن وأحق الناس بصحبتى إلى عيني ونبراس حياتي من رافقتني دعواتها في
دربي ومشواري إلى من حملتني وهن على وهن

إلى من سهرت الليالي ، حفظها الله وأطال في عمرها "أمي الغالية"

إلى الذي أفنى حياته جداً وكدا في تربيتي وتعليمي إلى من كان سندي الروحي ورافقتني في
مشواري إلى "أبي الحبيب"

إلى زوجتي وأولادي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل عائلة قدور بن يحيى

إلى من جعلهم الله إخوتي بالله ... ومن أحببتهم بالله طلاب قسم علوم التسيير تخصص موارد
بشرية دفعة 2020

إلى من اعرفهم

إِهْدَاء

الى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها وأول الناس بصحبتني
الى نبع الحنان الصافي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة التي صاحبة الفضل علي
التي مهما فعلت وقلت كتبت لن أوفيتها حقها ولن أرد لها فضلها الأبدى
" أمي العزيزة " حفظها الله وأطال الله في عمرها

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله بي الغالي إلى من أثروني على أنفسهم إلى من علموني علم الحياة

إلى زوجتي وأولادي

إلى من اظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي

إلى كل عائلة بلالي

إلى من جعلهم الله إخوتي بالله ... ومن أحببتهم بالله طلاب قسم علوم التسيير تخصص الموارد
البشرية دفعة 2020

إلى من اعرفهم



شكر و تقدير

قبل كل شيء نحمد الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم، ووفقنا في بلوغ هذه الدرجة،

" فاللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى".

نتقدم بشكرنا الجزيل الى كل من ساعدنا في هذا العمل وبالاخص الاستاذ المشرف

" زوبير محمد " على توجيهاته القيمة وارشاداته الصائبة التي لم يبخل علينا بها.

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى السادة الأساتذة الأعضاء لجنة المناقشة علىكرمهم و قبولهم

المشاركة في مناقشة هذا البحث المتواضع و تقييمه .

وفي الأخير نتقدم بجزيل الشكر إلى كل عاملي معهد التكوين الشبه طبي بالعطاف ولاية عين الدفلى

وإلى كل من بذل جهدا ووفر وقتا، ونصح قولاً، أسأل الله أن يجزيهم كل خير.

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في إحداث عملية التغيير التنظيمي في المنظمة وابرار العلاقة بينهما، وكذا التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، وأهميتها بالغة في هندسة وتنظيم العمل.

وكدراسة ميدانية تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة، حيث طبقت على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، والتي شملت معلومات خاصة بالثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، وتوزيعها واسترجاعها لمعرفة النتائج، ومن ثمة الخروج بجملته من الاقتراحات تساهم في معرفة واقع العلاقة الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، وقد تم استخدام SPSS23 لتحليل تلك البيانات والمعلومات.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التغيير التنظيمي، المؤسسة الصحية.

Abstract:

The study aims to identify the impact of organizational culture in bringing about organizational change in the organization and highlighting the relationship between them, as well as the organizational culture prevailing in the Algerian institution, and its importance in the engineering and organization of the work.

As a field study, the survey was used as a key tool in collecting data and information for the study, which was applied to a random sample of the study community, which included information on organizational culture and organizational change, distributed and retrieved to see the results, and then came up with a number of suggestions that contribute to the reality of the relationship organizational culture and organizational change, and SPSS23 was used to analyze that data and information.

Keywords: organizational culture, organizational change. Health Institute.



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول والأشكال
أ-ث	المقدمة
6	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة التنظيمية وعملية التغيير التنظيمي
6	تمهيد
7	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية
7	المطلب الأول: مفهوم، تطور وخصائص الثقافة التنظيمية.
7	أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية
8	ثانياً: مراحل تطور الثقافة التنظيمية
9	ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية.
9	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها.
10	أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية
11	ثانياً: العوامل المحددة لثقافة التنظيمية
12	المطلب الثالث: أنواع، وظائف ومستويات الثقافة التنظيمية
12	أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية
16	ثانياً: وظائف الثقافة التنظيمية
17	ثالثاً: مستويات الثقافة التنظيمية
18	المبحث الثاني: الإطار النظري لعملية التغيير التنظيمي
18	المطلب الأول: مفهوم وعناصر التغيير التنظيمي ، أهدافه، مصادره
18	أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي
19	ثانياً: عناصر التغيير التنظيمي
20	ثالثاً: أهداف التغيير التنظيمي
21	رابعاً: مصادر التغيير التنظيمي

24	المطلب الثاني: مداخل التغيير التنظيمي ومراحله
24	أولاً: مداخل التغيير التنظيمي
27	ثانياً: مراحل التغيير التنظيمي
31	المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بعملية التغيير التنظيمي
31	أولاً: تغيير الثقافة التنظيمية
32	ثانياً: علاقة التوقعات والفلسفة والأبطال بعملية التغيير
33	ثالثاً: علاقة الاتصال واللغة بعملية التغيير
35	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي
35	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
37	المطلب الثاني القيمة المضافة للدراسة
39	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمعهد التكوين الشبه الطبي العطاف - عين الدفلى -
41	تمهيد
42	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
42	المطلب الأول: بطاقة تعريفية للمؤسسة محل الدراسة
43	المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
46	المطلب الثالث: خصائص افراد عينة الدراسة
51	المبحث الثاني: إختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة
51	المطلب الأول: تحليل نتائج استجابات افراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان
68	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات
75	خلاصة الفصل
77	خاتمة
81	قائمة المراجع
85	الملاحق



قائمة الجداول والأشكال



قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الفروق الأساسية بين الثقافة الايجابية والثقافة السلبية	13
(1-2)	مقياس ليكرت الخماسي	44
(2-2)	الإحصائيات الخاصة باستمارات الإستبيان	45
(3-2)	صدق وثبات الإستبانة.	45
(4-2)	توزيع ألفا كرونباخ على محاور الإستبانة	46
(5-2)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	46
(6-2)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	47
(7-2)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	48
(8-2)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	49
(9-2)	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	50
(10-2)	توزيع إجابات أفراد العينة حسب بعد الثقة والموثوقية	51
(11-2)	توزيع إجابات أفراد العينة حسب الثقافة الجماعية	53
(12-2)	توزيع إجابات أفراد العينة حسب الرؤية المشتركة	55
(13-2)	توزيع إجابات أفراد العينة حسب اللغة والقصص والروايات المشتركة	57
(14-2)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول الثقافة التنظيمية	60
(15-2)	توزيع إجابات أفراد العينة حسب الهيكل التنظيمي	60
(16-2)	توزيع إجابات أفراد العينة حسب المهام والواجبات	62
(17-2)	توزيع إجابات أفراد العينة حسب الموارد البشرية	64
(18-2)	توزيع إجابات أفراد العينة حسب التكنولوجيا المتقدمة	66
(19-2)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني التغيير التنظيمي	68
(20-2)	اختبار T للثقافة التنظيمية	69
(21-2)	اختبار T للتغيير التنظيمي في المؤسسة	69
(22-2)	اختبار تجانس التباينات اجابات عينة الدراسة	70
(23-2)	الانحدار الخطي بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي	71
(24-2)	اختبار ANOVA لتباين واقع الثقافة التنظيمية داخل المعهد وفق الفئة العمرية	72
(25-2)	اختبار ANOVA لتباين واقع الثقافة التنظيمية داخل المعهد وفق المستوى التعليمي	73

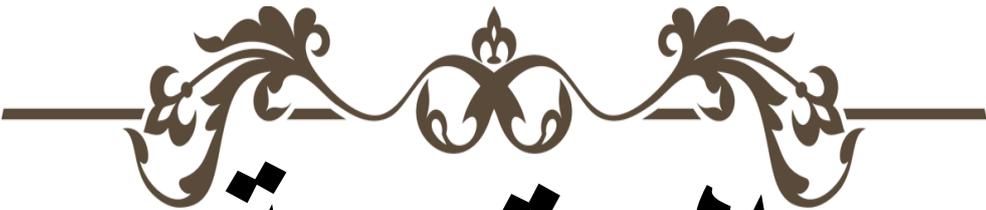
73	اختبار ANOVA لتغيير التنظيمي بتغير المستوى التعليمي	(26-2)
74	اختبار ANOVA لتغيير التنظيمي بتغير الفئة العمرية.	(27-2)

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	مكونات الثقافة التنظيمية.	(1-1)
43	لمعهد التكوين شبه الطبي بالعطاف الهيكل التنظيمي	(1-2)
44	متغيرات الدراسة	(2-2)
47	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(3-2)
48	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	(4-2)
49	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(5-2)
50	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(6-2)
50	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	(7-2)

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
85	الإستبيان	01
88	مخرجات spss	02



المقدمة



التوطئة

يحض موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين وذلك لكونها تلعب دورا مهما في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة وفي بناء الهياكل التنظيمية، وفي تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات وهويتهم ومواقفهم، زيادة في كونها تعطي المنظمة ميزة خاصة بها وتساهم في تحقيق أهدافها، كما تشكل إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة، على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتتصف ثقافة التنظيمية بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو مؤسسة أو دائرة في معزل عن التغييرات.

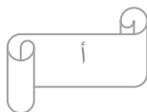
يعتبر التغيير حقيقة أساسية عاشتها المؤسسات قديما من خلال المراحل التي مرت بها في تطورها، وما زالت تعيشها حاليا نظرا لتغيرات المحيط والتحديات التي أصبحت تواجهها، لذلك فإن المؤسسة التي لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التغيرات الخارجية فإنها تعرض نفسها لتهديد الزوال، مما أوجب على قادة المؤسسات استباق التغيير وقيادته، فالمؤسسة التي تكون قادرة على التغيير بوتيرة أسرع من منافسيها هي التي ستفوق وتتميز، وذلك عن طريق السعي لإدارة عملية التغيير بدء بتغيير سلوك الأفراد والجماعات لتتناسب مع التجديدات الحاصلة في بيئة الأعمال.

❖ مشكلة الدراسة:

في ظل التطورات التي فرضت على المؤسسات إتباع أسلوب التغيير للتأقلم مع المحيط من أجل تحقيق أهدافها، نجد أن هذا التغيير عادة ما يقابل بمقاومة تنتج عن إهمال الثقافة التنظيمية، في حين يلاحظ أن بعض المؤسسات تقوم باستعمالها في إدارتها للتغيير، لذلك جاءت هذه الدراسة التي تقوم على أساس وجود ثقافة تنظيمية فعالة تؤثر في السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة الجزائرية، وبالتالي إحداث التغيير التنظيمي، وهذا ما سنتناوله في دراستنا التي تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

هل تساهم الثقافة التنظيمية في إنجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:



- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة؟
- هل يسعى أفراد المؤسسة لتبني التغيير؟
- كيف تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على عملية التغيير؟

❖ الفرضيات الدراسة:

- انطلاق من التساؤلات المطروحة يمكن اقتراح ما يلي:
- هناك مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية السائدة في معهد التكوين شبه الطبي.
- يسعى أفراد المؤسسة محل الدراسة لتبني التغيير التنظيمي.
- هناك علاقة تأثيرية بين الثقافة التنظيمية وعملية التغيير التنظيمي.

❖ مبررات اختيار موضوع البحث:

عند اختيار أي موضوع دراسة لابد أن يكون للباحث جملة من الأسباب والمبررات والدوافع العلمية لاختيار وتحديد موضوعه المدروس بدقة، واهتمامنا بدراسة هذا الموضوع هو الإسهام في الرؤية التصويرية له، وكذا دراسته في إطار تخصص إدارة الموارد البشرية هو ما يكتسبه من أهمية قصوى وبالغة في دراسة ثقافة العنصر البشري في إطاره التنظيمي، والذي يعتبر المحرك الأساسي في أي تنظيم، وكذلك الاطلاع على أبعاد الثقافة التنظيمية ودورها في إحداث ونجاح عملية التغيير.

بالإضافة إلى عدة إعتبارات أخرى نذكر منها:

- الاهتمام الشخصي بموضوع الثقافة التنظيمية وعملية التغيير والرغبة الشديدة في مواصلة البحث فيه؛
- أهمية الموضوع كونه يعالج إشكالية واقعة في الوقت الراهن؛
- النجاح الذي حققته المنظمات المختلفة باعتمادها على الثقافة التنظيمية لإحداث التغيير.

❖ أهداف البحث:

- نسعى من خلال هذه الدراسة المتواضعة والعمل البسيط إلى الاطلاع ومعرفة جملة من الأهداف حتى لا تكون هذه الدراسة جافة، وعبرة عن دراسة وصفية فقط، ومن بين هذه الغايات والأهداف نجد:
- إثراء المعرفة العلمية وإشباع الفضول العلمي من خلال فهمنا للظاهرة المدروسة؛

- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإحداث التغيير؛
 - السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم، وترسيخها؛
 - التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل؛
 - محاولة الوصول إلى حقائق علمية واختبار صحتها من خلال الجانب الميداني؛
 - تحديد الأبعاد والخصائص لثقافة المنظمة والتي لها تأثير وعلاقة قوية في تحقيق التغيير التنظيمي.
- ❖ أهمية الدراسة:

- تكتسب الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:
- تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية الذي يعد من المواضيع الحديثة التي لا تزال تستحوذ على الكثير من اهتمام من الناحية النظرية والتطبيقية؛
 - معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة؛
 - إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح عملية التغيير.

❖ حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: أثر الثقافة التنظيمية على عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الصحية.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة بمعهد التكوين الشبه طبي العطاف بولاية عين الدفلى.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020/2019.
- الحدود البشرية: الأفراد الإداريين بمعهد التكوين الشبه طبي العطاف -عين الدفلى.

❖ منهج البحث:

- المنهج الوصفي التحليلي: استنادا الى طبيعة الموضوع وهذا لتحديد وتأسيس المفاهيم النظرية فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية وعملية التغيير، للقيام بالدراسة الميدانية، اختبار فرضيات الدراسة والتوصل للنتائج.

❖ صعوبات الدراسة:



تتمثل الصعوبات والمشاكل التي واجهتنا أثناء إعداد البحث، سواء كان في الجانب النظري أو التطبيقي ويمكن حصرها فيما يلي:

- صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء التريص، وصعوبة فهم موضوع التريص من المصلحة المعنية.
- الوباء الذي إجتاح العالم وغلق الجامعة مما سبب صعوبة الوصول إلى مكتبة الجامعة، نقص بعض المراجع في مكتبة الجامعة.
- عدم تجاوب بعض العاملين بالمؤسسة معنا ونحن بصدد القيام بالدراسة الميدانية وهذا يظهر من خلال عدم الإجابة عن الاستمارات المقدمة لهم.
- صعوبة في الحصول على وثائق من أجل استخدامها كملاحق.

❖ هيكل الدراسة:

وفي محاولة منا الإجابة عن الإشكالية ركزنا على خطة تتضمن فصلين الفصل الأول يشمل الأدبيات النظرية والتطبيقية والفصل الثاني يشمل الدراسة الميدانية.

حيث تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث تطرقنا في المبحثين الأول والثاني إلى ماهية كل من الثقافة التنظيمية وعملية التغيير التنظيمي والعلاقة بينها أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة عن موضوع البحث والقيمة المضافة للدارسة الحالية أما في الفصل الثاني فتم تقسيمه إلى مبحثين كذلك فتطرقنا في المبحث الأول إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والجراءات المنهجية وفي المبحث الثاني تم إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة.





الفصل الأول: الأدوات النظرية
والتطبيقية للثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي



تمهيد الفصل:

يعد موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة من أهم المواضيع التي أثارت اهتمام كل من علم اجتماع المنظمات وكذا الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، حيث تعتبر عملية التغيير أمر ضروري وحتمي وجب على كل مؤسسة أن تتبناها، وذلك من أجل استمراريتها وتحقيق أهدافها.

فالمنظمات التي تملك ثقافة تنظيمية قوية تمكن أفرادها بالالتزام والانضباط، كما تساعد على إحداث التغييرات بنجاح، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة غير قوية وغير مشجعة على التغيير، فسوف تكون هذه الثقافة عائقاً أمام نجاح عملية التغيير.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ما يلي:

- ✓ المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية
- ✓ المبحث الثاني: الاطار النظري للتغيير التنظيمي
- ✓ المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية نتناول فيه (المطلب الأول الدراسات السابقة حول متغيري الدراسة من خلال النتائج والمطلب الثاني القيمة المضافة للدراسة الحالية).

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العالمين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن تماسك الثقافة في المنظمة أثبت بأنها المحدد الرئيسي للنجاح.

كما تعتبر الثقافة التنظيمية الإطار العام لتحديد مدى قوة وضعف المنظمة، فمن خلال هذا سنتناول مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها وخصائصها، ثم نتطرق إلى مكونات والعوامل المحددة لها، وفي الأخير نستعرض أنواع ووظائف ومستويات الثقافة لتنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم، تطور وخصائص الثقافة التنظيمية.

سنتناول في هذا الجزء من البحث مفهوم الثقافة التنظيمية، ثم نستعرض مراحل تطورها، ثم نتعرف على أهم الخصائص التي تتميز بها.

أولاً - مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً لدى منظمات الأعمال، مما أدى إلى اختلاف المفكرين والباحثين في تحديد مفهوم للثقافة التنظيمية لذا سنحاول التطرق إلى بعض التعاريف نذكر منها:

✓ يعرفها شارمون بورن Sherman Born " بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة".¹

✓ يعرفها كوسن Kossen " بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة".²

كما تعرف " بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين افراد المنظمة، والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة".³

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 311.

² عبد السلام حمادوش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر برج بوعريريج، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 02، 2014، ص 29.

³ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004،

ثانيا-مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

لقد مرت الثقافة التنظيمية بعدة مراحل أثناء عملية تطورها، هذه المراحل يمكن ابرازها فيما يلي:¹

1. المرحلة العقلانية: تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي بحت، بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء مهامه، حيث اعتبر العامل آلة وتجاهل تأثير العلاقات الإنسانية.
 2. مرحلة المواجهة: بدأت مع ظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني، وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكاليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير.
 3. مرحلة الإجماع في الرأي: اتسمت ببتنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين تضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية، حيث تطرقت من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.
 4. مرحلة العاطفية: شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة.
 5. مرحلة الإدارة بالأهداف: ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عملية اتخاذ القرار، التخطيط، التنسيق والإشراف، وتحديد المسؤوليات المشتركة، ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق الأهداف.
 6. مرحلة التطوير التنظيمي: تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، باستخدام منهجية التطوير التنظيمي بوضع الخطط الآنية والمستقبلية، مما أدى إلى ظهور مفاهيم وقيم جديدة، كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية، دراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.²
 7. مرحلة الواقعية: تعد مزيج من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة، وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم جديدة.
- ثالثا-خصائص الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية عدة خصائص تختلف من باحث لآخر نذكر منها ما يلي:³

¹زهرة خروف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015، ص11.

²موسى سلامة اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 232.

³مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 85.

1. الثقافة نظام مركب: تتكون من عدة مكونات أو عناصر فرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة منها:
 - المكون المعنوي: تتمثل في تناسق القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
 - المكون السلوكي: تتمثل في عادات وتقاليد الأفراد، المجتمع، الأدب والفنون والممارسات العملية.
 - المكون المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني، الأدوات والمعدات.
 تكتسب إدارة علاقات الزبائن أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من أجل كسب ولاء ورضا الزبائن.
 2. الثقافة نظام متكامل: باعتبار ثقافة المنظمة نظام مركب، فأى تغيير بأحد مكوناتها أو جوانبها المختلفة لا تلبث أن تنعكس على باقي المكونات، فيجب الانسجام بينها.¹
 3. الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال المتلاحقة عن طريق التعليم والمحاكاة، وتتزايد ثقافة المنظمة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى المكونات من عناصر وخصائص وطرق انتظامها وتفاعلها.²
 4. الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمراريتها لا يعني تناقلها عبر الأجيال، وإنما هي في تغيير مستمر حيث تفقد ملامح جديدة، وتدخل عليها ملامح جديدة.
 5. الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف: تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، حتى تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد، واستجابة لمطالب وخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير.
- المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها.**
- لثقافة المنظمة مكونات وعوامل محددة لها، وهذا ما سنحاول تقديمه من خلال تحديد أهم مكونات الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها.
- أولاً-مكونات الثقافة التنظيمية:**

¹ مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 410.

² منصور بن ماجد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة السعودية العربية، دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ومكة المكرمة رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص12.

تمثل القيم الركيزة الأساسية في أية ثقافة تنظيمية وأنها جوهر فلسفة كل منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يعتقد إن نجاح تلك المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منسوبيها تلك القيم والمكونات الأخرى منها.¹ وبشكل عام فإن مكونات الثقافة التنظيمية تتمثل في العناصر التالية:

أ- القيم التنظيمية: فهي تمثل القيم السائدة في البيئة أو مكان العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، والأداء واحترام الآخرين.

ب- المعتقدات التنظيمية: تمثل الأفكار المشتركة التي تساعد الموظفين في تحديد كيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ت- الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال على ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

ث- التوقعات التنظيمية: تتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس، والزلاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية، ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.²

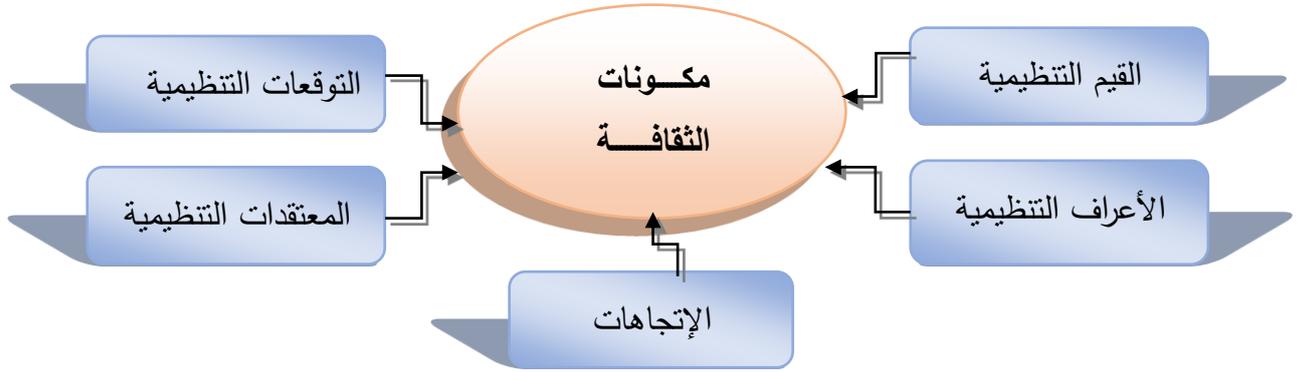
ج- الاتجاهات التنظيمية: هي استعداد لدى الأفراد للتصرف بطريقة محددة، فإذا ما أدركت المنظمة طبيعة اتجاهات العاملين، وكيفية السيطرة عليهم فعندئذ تستطيع من توجيه سلوكهم نحو المصلحة العامة³ يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي

¹ محمود سلمان العميان مرجع سبق ذكره، ص ص 212-213 .

² محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2005، ص14.

³ خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية إيزو 14001، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 8، 2012، ص 219.

الشكل رقم (1-1) : يوضح مكونات الثقافة التنظيمية.



المصدر: إيهاب فاروق العاجز، الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص 16

-تقليل تكاليف التوزيع، معالجة الطلب، إدارة المخزون لتحقيق عبء الزبون وتكاليف الحصول عليه.¹

ثانيا-العوامل المحددة لثقافة التنظيمية:

تشكل العوامل المحددة لثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر أهمها:²

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية مثل: أخلاقيات الفرد (التي تستمد من العائلة، المجتمع، الأصدقاء)، وأخلاقيات المهنة (التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة)،

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 206.

² إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم Algal وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة اعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص

وأخلاقيات المجتمع (الناتج عن النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من العادات وممارسات المجتمع).¹

المطلب الثالث: أنواع، وظائف ومستويات الثقافة التنظيمية.

تعد الثقافة التنظيمية امتداد لثقافة المجتمع السائدة فيه، وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي، لا يتولد من فراغ وإنما هي نتاج سلوك المجتمع سلبيًا أو إيجابيًا، حيث يتأثر بأنواع، وظائف ومستويات الثقافة التنظيمية.

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية:

لثقافة التنظيمية عدة أنواع، فهي تختلف من قطاع لآخر، من منظمة لأخرى ومن باحث لآخر، ونذكر منها ما يلي:

1. الثقافة التنظيمية القوية (الإيجابية):

" تعتبر ثقافة المنظمة قوية عندما تكون قيمها الأساسية قوية، والجزء الأكبر من العاملين بالمنظمة يحملون نفس القيم والمعتقدات".²

بمعنى أن الثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة وأن يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والاتجاهات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة فهي تمثل الرابط المتين الذي يربط بين عناصر المنظمة، كما تساعدها في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة، والاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها.

فالثقافة القوية تكون ذات قيمة إذا أدت إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة كأن تعمل الثقافة على زيادة الإنتاجية، وتخفيض التكاليف".³

وتتمتع الثقافة التنظيمية القوية بمجموعة من الخصائص حسب بعض المفكرين والباحثين نذكر منها.¹

- الشدة: ويرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة.
- الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد والذي يعتمد (الإجماع) على تعريف الأفراد بقيم المنظمة وما يحصلون عليها من مكافآت وحوافز جراء التزامهم وهذا يكون بالثقة والمودة والألفة بين العاملين.

2. الثقافة التنظيمية الضعيفة (السلبية):

¹ طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار البداية، عمان، 2013، ص 12.

² Fakhar .set al. **Impact of organizational culture ou organizational performance an oreniw interdisciplinary journal of contemporary research in business**, vol N° 09, 2012, pp 975-985

³ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 85.

¹ محمود سلمان العميان مرجع سبق ذكره، ص 316.

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو أهدافها وقيمها.

وفي هذه الحالة يحتاج العاملين إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي، وفيها تتخفف الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيه الشعور بالغيرة عن الثقافة السائدة في المنظمة والمجتمع والمحيط، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، حيث يشعر بالعزلة والإحباط.¹

جدول رقم (1-01): الفروق الأساسية بين الثقافة الإيجابية والثقافة السلبية.

الثقافة الإيجابية	الثقافة السلبية	محاور الثقافة
تصاغ الرسالة والرؤية والقيم بصورة واضحة ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعمل وأصحاب المصلحة	تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها ارتباطاً عضوياً	الرسالة والرؤية والقيم
أهداف طويلة الأجل وتعتبر مرشداً لأداء المؤسسة ومعياراً لتقييم أداء الفرد	غير قابلة للقياس الكمي وغير محددة زمنياً وغير مفهومة وغير معلنة للعاملين	الأهداف
جهود العاملين تقدر ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات وفي اقتراح طرق التحسين والتطوير وتقييم الأداء	فردية، وعملية اتخاذ القرارات تنحصر في الإدارة العليا فقط	أسلوب القيادة
العاملون يعملون جزئياً أو كلياً في مجموعات، والهدف تحسين وتطوير الأداء، كما تشجع الإدارة العليا على عمل الفريق وتهتم بالتدريب وتخصص زمناً مقدراً للمجهودات الجماعية.	النزاعات والخلافات بين المجموعات المختلفة وبين الإدارات وبين والمستويات الإدارية المختلفة هو سمة العمل، كما أن هناك اتجاهات لتبادل اللوم عندما تقع الأخطاء، كما تنعدم الرغبة في العمل ضمن فريق إذ تسود النزاعات الفردية وتغلب المصلحة الشخصية	روح عمل الفريق

¹مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000،

تشجع الإدارة العاملين على التعامل الإيجابي مع المشكلات وحل النزاعات.	تتولى الإدارة العليا احتواء النزاعات وكل شخص يجب أن يتوافق مع ما يحدث، وعليه ألا يخالف الآخرين وإلا تعرض للمشكلات. لهذا يعتمد العاملون إخفاء مشاعرهم وبالتالي ينعكس ذلك سلباً عن الأداء.	حل النزاعات
تعرف الجودة جزئياً بأنها مطابقة المواصفات واللوائح، أما الجودة الكلية فتعني نظاماً متكاملًا لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين والتطوير وليس مجرد اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.	تعرف الجودة داخل هذه المؤسسات بأنها مطابقة المواصفات الخارجية واللوائح الداخلية، وتأكيد الجودة هدفه الالتزام بالمواصفات وتحديد نسبة المعيب، هذا بالإضافة إلى عدم وجود نظام للحصول على معلومات من العملاء أو العاملين عن الخدمات التي تقدم.	الجودة

المصدر: أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 66-68.

3. الثقافة التكيفية: يرى بعض الباحثين أنها مدخل موقفي للثقافة، أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، لأن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على ضرورة تكيفها مع الظروف التي تمر بها المنظمة.¹

فالثقافة التنظيمية قد تكون قوية ولكن غير صحيحة، فصحتها تكمن في جعل المنظمة تتكيف مع البيئة الخارجية، بمعنى أن الثقافة التكيفية تشير إلى درجة قوتها وإلى درجة موافقة أعضاء التنظيم على القيم الثقافية الموجودة في المنظمة، فكلما زادت درجة الموافقة زادت قوة الثقافة والعكس.

4. الثقافة المتناثرة: تتصف بما يمكن إن نسميه بالعشوائية، حيث نسبة الغياب عالية لان الموظفين لا يتواجدون إلا عند الضرورة، لذلك ليس غريباً أن لا يعرف العاملون بعضهم البعض لأنهم لا يلتقون إلا نادراً وكنتيجة طبيعية لهذا الأمر يصبح الولاء للمهنة التي يعملون بها وليس للمنظمة.¹

5. ثقافة الإجراء: ما يميزها عن غيرها أنها تقوم على هدف واحد وهو انجاز العمل المكلفين به وهنا تكون رسالة المنظمة وأهدافها واضحة فالجميع يسعى لإنجاح المنظمة، فلا يكون هناك وقت للصدقة، كما أن

¹ إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 23.

¹ محمد شاطري، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص

التعامل مع العاملين يكون بصفة رسمية ومنطقية دون مشاكل أو معوقات، وهذه الثقافة أكثر ما تكون في الشركات الربحية، حيث يكون أهم هدف هو الربحية.¹

ثانياً: وظائف الثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بوظائف أساسية منها:²

- تستخدم كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
 - تستخدم كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل التطور التنظيمي.
 - تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، ولتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
 - تستخدم كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية المضطربة.
- كما يرى (wagmen) أن الثقافة تستخدم في عدة وظائف منها:³
- ترويج الاستقرار للنظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم.
 - توحيد السلوك أي حدوث أشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المنظمة وينسق السلوك في العمل.

ثالثاً: مستويات الثقافة التنظيمية

ثقافة المنظمة هي ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على المجتمع والنشاط ويتطلب التحليل الدقيق لها، فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى المجتمع والنشاط مع خصائص المنظمة وتتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في مستويات التالية: وهي المجتمع، النشاط والمنظمة، الجماعات المهنية (فرق العمل).¹

¹ سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة، 2006، ص 40.

² عيساوي وهيبه أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة، رسالة ماجستير في إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص34.

³ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية-المؤسسة العمومية بالجزائر، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص 190 .

⁴ خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة ENICAB رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 30 .

1. ثقافة المجتمع: تتمثل في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر بعدد من القوى الاجتماعية مثل (النظام السياسي والاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية البيئية والعولمة)، حيث تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها إن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

2. ثقافة النشاط: في هذا المستوى نجد أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط أو الصناعة الواحدة، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا (نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس)، ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا .

3. الثقافة الداخلية للمنظمة: نقصد بها مجموعة العوامل المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة، وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض، إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية السائدة في المنظمة مما شأنه أن يوجد نمط فكري وثقافي متجانس لدى الأفراد، مما يمكن أفرادها من الالتزام.

4. ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل): هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، واطارت متوسطة وأعاون التحكيم، تقنيين وإداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل (قسم أو مصلحة وورشة)، وهذا ما يقصد بفريق العمل ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك إن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين¹ .

¹ محمد شاطري، مرجع سبق ذكره، ص9.

المبحث الثاني: الإطار النظري لعملية التغيير التنظيمي

التغيير عملية ضرورية ولازمة لجميع المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه مختلف، وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الردة الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية.....، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سابقا على أسس علمية وعملية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية وإنما هو وسيلة منتهجة ومدروسة لتحقيق النتائج المسطرة والمرجوة لتحقيق الأهداف والنتائج المتطلع لها.

المطلب الأول: مفهوم وعناصر التغيير التنظيمي ، أهدافه، مصادره

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي

لقد تعددت وتتنوع مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين والمهتمين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي والإستراتيجية.

نوجز مجموعة من التعريفات كما يلي:

عرف التغيير التنظيمي بأنه "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".

وعرف التغيير التنظيمي بأنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبق على التنظيمات الأخرى".¹

- ويعرف أيضا التغيير التنظيمي على أنه "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز".²

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط7، القاهرة، مصر، 2000، ص432.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003،

التغيير هو الانتقال من وضعية لأخرى أن ويكون التغيير لما هو أفضل من الوضعية السابقة، ومهما يكن فلا يمكن إصدار حكم تقويمي عام لأي تغيير إلا بوضع معايير معينة متفق عليها أو تحديد أهداف خاصة لعملية التغيير المرجوة.

والملاحظ أن دراسات السلوك التنظيمي تقع في مستوى وسيط بين الدراسات الجزئية التي تركز على دراسة الفرد والدراسات الكلية التي تركز على دراسة المجتمع ككل ومحيطه، ولقد قدم العديد من الباحثين في أدبيات الإدارة تعاريف مختلفة للتغيير التنظيمي، ومن هذه التعاريف، تعريف كانزي بأن التغيير التنظيمي يعبر عن محاولة أو مجموعة من المحاولات لتغيير هيكل المؤسسة، أو أهدافها، أو التقنية المستخدمة فيها، أو مهمات العمل.¹

فقد أصبح مفهوم التغيير التنظيمي في مجال الإدارة والمنظمة والسلوك التنظيمي يحض باهتمام المختصين لما له من دور في تحقيق التوازن والاستقرار في مستوى النسق الداخلي والخارجي للمنظمة، مما يحقق لها إمكانية التخطيط والعمل لإنجاز الأهداف المخططة، كما عرفنا تأكيد أولئك الرواد على ضرورة تفاعل المنظمة مع المحيط، وعلى إمكانية تعدد مسارات إنجاز المشاريع والأهداف.²

ثانيا: عناصر التغيير التنظيمي

يتشكل التغيير التنظيمي من مجموعة من العناصر والاجزاء المترابطة والمتكاملة فيما بينها، والتي يمكن اجمالها فيما يلي:

1-الأفراد:

كل ما يتعلق بالعنصر البشري من قيم، علاقات شخصية، دافعية، قدرات، تدريب، اتصالات، حوافز، قيادة، وغيرها.³

2-جماعات العمل:

هي جماعات لها وظيفة أساسية تتمثل في همزة الوصل بين الأفراد والمنظمة، ولها أهمية بالغة، فهي مصدر توقعات الأفراد عن المنظمة، ومصدر توقعات المنظمة من الأفراد، وتعتبر الجماعة المصدر الأساسي لتنمية المهارات، وهي الرابطة التي تمسك أجزاء التنظيم ببعضها ببعض.

¹ سعيد بن عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سارفس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2000، ص 255.

² مصطفى عشوي، أسس العلم الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 203.

³ زيد منير عيوي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008، ص 51.

وهناك أمثلة للتغيرات التي تحدث في جماعات العمل:

يتغير تشكيل الجماعة من وقت لآخر، أي أن أعضاء الجماعة تحدث فيهم تغيرات بدخول الأفراد أو خروجهم من الجماعة؛

-تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعفا، وفي حالة التماسك القوي قد يكون الأمر صعبا أمام التغيير التنظيمي؛

-أساليب الاتصال الجماعي بين العاملين قد تغير نظامها وأنماطها؛

-التغير في القيم والمعايير الجماعية؛

-حدوث اختلاف وصراع جماعي؛

-أهداف الجماعة قد تتغير من وقت لآخر.¹

3-التنظيم:

يمثل جميع المنظمة، وله أهداف محددة تم إنشاؤه لغرض تحقيقها، ويتكون التنظيم من هياكل الوظائف والأعمال والتكنولوجيا والعملاء والموردين والأسواق وإجراءات العمل.

إن التنظيم نفسه هو الذي يحدث التغييرات في مكوناته وأجزائه لكي يقيم التوازن بين هذه المكونات وبين الأفراد وجماعات العمل، وتكمن أهمية التنظيم فيما يلي:

-أنه هيكل للعلاقات بأنواعها الرسمية وغير الرسمية والسلطات.

-التنظيم هيكل للاتصالات والمعلومات.

- التنظيم يعتبر هيكل للوظائف من خلالها يتم تحديد الأهداف المبرمجة.

- هو هيكل للعمليات الإدارية، يضم مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية

أداء العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، واتخاذ القرارات.

ثالثا: أهداف التغيير التنظيمي

يشهد عالمنا اليوم عدة تسميات منها ما وصف بأوصاف شتى: كإقتصاد المعرفة، الإقتصاد الرقمي، إقتصاد المعلومات، عصر التغيير...، لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية

¹ نفس المرجع، ص 54.

وفوقية ممرضة يتخذها صاحب المنظمة، حيث المعلومات كانت محدودة واتخاذ القرارات غير مدروسة في ظل التغييرات على مستوى الفرد والمنظمة فكانت الحاجة الضرورية للتغيير التنظيمي وله من الأهمية لمواكبة العصر والمنافسة الخارجية للحفاظ على الديمومة.

فللتغيير التنظيمي أهداف يسعى إلى تحقيقها، ويمكن إيجازها في العناصر التالية:

- الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية عالية وتنمية روح التعاون، وأليات أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل وإدارة الصراع.
- تحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية وتجنب الانحدار في الأداء.
- محاربة البيروقراطية والفساد الإداري.
- تفعيل الخدمة العمومية وتنمية الولاء لدى العاملين.
- تخفيض التكاليف بالكفاءات من الموارد البشرية والأجهزة المتاحة للمنظمة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.
- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
- بناء محيط تفاعلي للتغيير والتطوير والإبداع.
- تطوير قيادات مؤهلة وقادرة على الإبداع وراغبة فيه.
- تحسين صورة المنظمة لدى الرأي العام.¹
- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.²
- تفعيل المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

رابعاً: مصادر التغيير التنظيمي

تبرز الحاجة والضرورة للتغيير إلى عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك التي تنطلق من حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير الملائم، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك المصادر الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن

¹ سعيد يس عامر، إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، لقاهرة، مصر، 1992، ص73.

² أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، ص 522.

تحدث مشاكل واضطرابات للمنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو البيئة الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الايديولوجية الثقافية. ويمكن تقسيم المصادر المرتبطة بالتغيير إلى قوى داخلية وأخرى خارجية.

1- المصادر الداخلية للتغيير التنظيمي:

تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم المعتمد للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة. ومن المصادر الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي:

- ظهور أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، يحتم عليها بإحداث التغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

- انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات مختلفة خاصة إذا تم تعيين قادة في الإدارة ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

- عدم رضا العاملين: الشعور بعدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المدراء تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات اللازمة التي يطلبها العاملين لتنمية الشعور بالولاء التنظيمي.

- ضعف مستوى الأداء: عند اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، يلزمها بالبحث عن الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

- ضرورة التكيف مع الظروف الجديدة: وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

ومن المتغيرات التي تفرزها وضعية البيئة الداخلية نلخصها فيما يلي:¹

- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ؛

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 436 .

-التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد؛

-التغيير في الأجهزة والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية التي تحتاجها المنظمة؛

-التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل؛

-التغيير في الأساليب والإجراءات المتبعة في العمل.

2-المصادر الخارجية للتغيير التنظيمي:

تتفاعل المنظمة مع الوسط الخارجي مما يفرز أوضاع وصعوبة التنبؤ بمستقبلها على جميع الأصعدة والبياديين، وذلك أمر طبيعي نظرا للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجه المهتمين بضرورة كبيرة لهذه المصادر التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها ومنها:

أ.البيئة السياسية والقانونية

وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيء فرصا، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية، بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول¹، مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.

ب. البيئة التكنولوجية:

وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، حيث يبدو واضحا التطور العلمي المتنامي في جميع البياديين، كما أحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييرا موازيا في هياكل قوى العاملة بها حيث انتقلت من شكلها التقليدي إلى منظمات المعرفة، وترتب على ذلك تغير في المناهج، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في

أنظمة المعلومات وتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية) لتحقيق التكيف¹.

ج . البيئة الاجتماعية:

تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات²، وأنماط الطلب علي منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات الزبائن، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وتحقيق رضا المستهلكين.

د . البيئة الثقافية:

حيث تؤثر علي قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط علي سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تتعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالأخص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء.

المطلب الثاني: مداخل التغيير التنظيمي ومراحله

أولاً: مداخل التغيير التنظيمي

1- المدخل الوظيفي:

ويهتم بأهداف وإستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها.

أ. تغيير رسالة المنظمة:

إن تغيير رسالة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد واستعمالها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة في مجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها او خدماتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن

¹ رحيب حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص 175.

² صلاح محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 339.

يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصاً يمكن استغلالها ، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المنفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف المسطرة سابقاً.¹

ب. تغيير والإستراتيجيات والأهداف:

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير إستراتيجياتها من توسع إلى انكماش أو العكس، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال فإنه يمكن أن تغير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات.²

2- المدخل الإنساني:

ركز الكثير من الدارسين والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد العاملين على ناحيتين أساسيتين هما:

أ. التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
ب. التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب والتكوين أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية المادية والمعنوية.

ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما المهارات والأداء، ويستخدم لذلك أربعة مداخل هي:³
أ. الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 ص 472

² فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2002، ص 318.

³ علي شريف، المرجع السابق، ص 130.

ب-التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

ج-تدريب وتكوين العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة وخبرات تستثمر في مجال العمل أو الوظيفة المكلف بها.

د-الاتجاهات والسلوكيات: وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات.

3-المدخل الهيكلي:

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ويعرّف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المؤسسة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها¹".

ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص ، التفويض، نطاق الإدارة، التكوين التنظيمي ،التنفيذيون والاستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال " التغيير الهيكلي أو البنائي للمؤسسة"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم"²، أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة.

ويرى كثير من الباحثين أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات، ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة

¹ عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر 1998، ص 19.

² علي الشريف، مرجع سابق، ص 329.

للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة، فإن الكثير من الباحثين يرون أن للهياكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينها.

4- المدخل التكنولوجي:

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما: ¹

الاتجاه الأول: وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج والاداء الوظيفي.²

ثانيا: مراحل التغيير التنظيمي

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه الباحث كيرت ليون سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "ليون" في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات المؤسسات.

¹ محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2000، ص49.

² علي الشريف، مرجع سابق، ص330.

يصف "ليفن" المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة - الضغوط - من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال. ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر "ليفن" عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد؛ وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن¹، والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح "ليفن" عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد للنظام القائم وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير، ثم إلى مرحلة التجميد للنظام الجديد.

1-مرحلة إذابة الجليد:

ان هذه المرحلة هامة جدا وتلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير، كما يعتقد فيلمي الى اجاد الدافعية لدى الافراد للتغيير، وتعلم معارف ومهارات واتجاهات جديدة عن طريق الغاء واستبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، بحيث ينشئ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم اشياء جديدة لملئ هذا الفراغ.² وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير.²

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد

¹حسين حريم، مرجع سابق، ص 284

²أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 46.

والرغبة لعمل شيء جديد والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.

- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.

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

- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف.

- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

2- مرحلة التغيير:

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهيكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية¹:

أ. التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في

¹ محمد قاسم القيروتي، مرجع سابق، ص 260.

نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة.

ب. التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق الأداء الوظيفي.

ج. التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعياً من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

في هذه المرحلة يحذر "ليفن" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.¹

3-مرحلة إعادة التجميد:

مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة؛ أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه، وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا .

المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بعملية التغيير التنظيمي

أصبحت هناك علاقة قوية تربط بين إدارة التغيير والثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة، حيث يمكن أن تكون هذه الثقافة التنظيمية كعامل مساعد لعملية التغيير أو كعقبة له. وسنتطرق في هذا المبحث إلى كيفية تأثير مكونات الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير.

¹ نفس المرجع، ص 261.

أولاً: تغيير الثقافة التنظيمية:

1- عوامل تغيير الثقافة التنظيمية¹:

وتتمثل في:

• الإدارة:

إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية أمر مهم، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقول لهم.

إن تغيير الثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد ومواقفهم لا يمكن أن يتم إلا بعد إقناع العاملين بأن طريقة أدائهم الحالية غير مرغوبة، وإن مصالحهم ستتعاظم حال إحداث التغيير، عندئذ نجد أن أفراد المؤسسة يسعون لتحقيق الأهداف التي تسعى لأجلها المؤسسة.

• مشاركة العاملين:

فالمؤسسات التي تهنيء مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

• المعلومات من الآخرين:

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المؤسسة، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

• العوائد والمكافآت:

ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

2- مداخل تغيير الثقافة التنظيمية:

يمكن للإدارة استخدام أحد أو كلا المدخلين التاليين من أجل تغيير الثقافة التنظيمية

✓ مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:

¹ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن 2009، ص 363 .

تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل بالدور القيادي في تغيير الثقافة من خلال تقريرها بان السلوكيات والقيم الجديدة التي ترغب في نشرها يجب مراعاتها بدءا بالإدارة العليا نفسها بمراعاة تلك القيم، والميزة الأساسية لمدخل التغيير من القمة إلى القاعدة هو انه يمكن تنفيذه بسرعة. والمشكلة الرئيسية في هذا المدخل هي أن هذا التغيير قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم وهذا قد يؤدي إلى المقاومة والمعارضة، وقد يؤدي أيضا إلى أن تلك التغييرات لا تستمر لفترة طويلة.¹

✓ مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة):

تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المؤسسة في عملية التغيير عن طريق جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، وتأخذ وتوصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار.

وهذا المدخل قد يكون تنفيذه بطيء مقارنة بالمدخل السابق ولكنه يدوم لفترة أطول وذلك لان العاملين قد اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

ثانيا: علاقة التوقعات والفلسفة والأبطال بعملية التغيير

تعتبر التوقعات والفلسفة من مكونات الثقافة التنظيمية المؤثرة في عملية التغيير.

-علاقة التوقعات بإدارة التغيير

إن المؤسسات التي يكتب لها النجاح في التأقلم مع محيطها الخارجي، هي تلك المؤسسات التي يتميز مد ارئها وقادتها ببعد النظر في قيادتهم لهذه المؤسسة، وبالتالي فإنهم يستطيعون أن يتوقعوا تلك التهديدات التي ستواجه المؤسسة، ويسعون إلى نقل ذلك إلى كافة عمال المؤسسة، ومثال على ذلك تأكيد قائد المؤسسة للعمال على أن المؤسسة ستشهد منافسة حادة في الأسعار لذلك يجب علينا تخفيض التكاليف.

لذا تتضح لنا أهمية هذه التوقعات والرؤى التي يتصف بها القادة، خاصة في توجيه سلوكيات الأفراد وقيمهم بما يحقق الغاية من هذه التوقعات، وبالتالي فهي تعتبر من بين أهم الآليات التي يستعملها المد ارء والقادة للتغيير داخل المؤسسة.²

-علاقة الفلسفة بعملية التغيير

¹ نفس المرجع، ص 365.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 124.

تختلف درجة إشراك العاملين ومدى مساهمتهم في إدارة التغيير، باختلاف فلسفة المؤسسة وبطريقة اعتمادها لأسلوب المشاركة من عدمه، حيث تلعب الفلسفة السائدة دور كبيراً في إعطاء الأفراد العاملين فرصة للمساهمة في عملية التغيير داخل المؤسسة، حيث تساهم مشاركتهم الفعالة في التغيير، في رفع الروح المعنوية وتشجيعهم على خلق روح الإبداع والتطوير، وذلك لبلوغ الأهداف المسطرة للمؤسسة.

-علاقة الأبطال بإدارة التغيير

أما فيما يتعلق بالأبطال فهم يعتبرون كنموذج وآلية من آليات التغيير لتكوين وخلق رغبة أو دافعية لدى الأفراد، لأن الأبطال يستهون العمال مما يجعلهم يسعون إلى تقليدهم، وهذا يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وسلوكيات جديدة، كأصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المؤسسة يؤخذون كنماذج يتم الاقتداء بهم، وبالتالي فعلى هؤلاء أن يكونوا هم أول من يتصرف بهذه القيم التي يريدون نشرها أو ترسيخها داخل المؤسسة، لأن الأفراد لن يفتنعوا ويقبلوا هذه القيم ما لم يلاحظوا أن رؤسائهم أول من تصرفوا بها .

لذا نجد بأن المؤسسات الأمريكية تحاول دوماً تعيين أبطال يتصرفون بسلوكيات نموذجية التي تريد المؤسسة ترسيخها كالإصغاء للزبون، واحترام الوقت، كما يمكن للمؤسسة أن تختار مؤسسة أخرى ناجحة كنموذج تقتدي به، كالمؤسسات الحاصلة على إحدى جوائز الجودة، بالإضافة إلى نماذج الأفراد والمؤسسات مثل نماذج فرق العمل.

ثالثاً: علاقة الاتصال واللغة بعملية التغيير

سنتناول في هذا الفرع كيفية تأثير كل من الاتصال واللغة في عملية التغيير.¹

أولاً: علاقة الاتصال بإدارة التغيير

يعتبر الاتصال كإحدى الآليات الفعالة لإحداث وتطبيق ب ارمج التغيير، من خلال تهيئة المناخ والجو العام داخل المؤسسة لتقبل هذا التغيير، وتسهيل تنقل المعلومات وسرعة اكتشاف المشاكل والعوائق التي تعترضه، حيث نجد أن الاتصال الجيد والقوي داخل المؤسسة يساهم بشكل كبير في نجاح عملية التغيير، أما ضعفه فسيؤدي حتماً إلى فشل أي عملية من هذا النوع. فعندما تصل مبادرت التغيير إلى الأفراد عن طريق عملية الاتصال تتكون لدى هؤلاء الأفراد العديد من التساؤلات حول هذا التغيير حيث يتساءل الفرد عن ما هي أسباب التغيير؟ وماذا يعني التغيير بالنسبة له؟ وإذا كان المطلوب منه العمل بشكل

¹ محمد قاسم القيروتي، مرجع سابق، ص 269.

مختلف فهل سيتمكن من ذلك؟ وغيرها من التساؤلات الأخرى التي يسعى الأفراد داخل المؤسسة لإيجاد إجابات عليها حتى يقتنعوا بأهمية التغيير، ومن هنا تبرز أهمية الاتصال كموجة ومغير لسلوكيات وقيم الأفراد، من رسائل مكتوبة أو الحديث المباشر أو الرسوم أو الصور أو الاحتفالات وغيرها من الوسائل الأخرى.

ثانياً: علاقة اللغة بعملية التغيير

أما فيما يخص اللغة، فتعتبر اللغة من أهم الرموز الثقافية التي تسمح للمؤسسة بالتميز عن باقي المؤسسات الأخرى، وأن القيام بعملية التغيير في المؤسسة سيؤدي بالضرورة إلى إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيماً جديدة، وهذا يعني تغيير الثقافة التنظيمية، ففي بعض المؤسسات التي تلجأ إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجدت صعوبة في إيصال الفهم للعمال مما أدى إلى استحداث بعض المفردات، والهدف من وراء ذلك هو نجاح هذه المنهجية، وبالتالي إنجاح عملية التغيير

وفي الأخير ومن خلال هذا المبحث نستنتج بأن لكل مكون من مكونات الثقافة التنظيمية أثر خاص على عملية التغيير.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات السابقة حول موضوع البحث بالإضافة إلى القيمة المضافة للدراسة الحالية وما يميزها عن الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الدراسات السابقة لها أهمية كبيرة في إثراء الموضوع، لأنها تحدد الإطار النظري للبحث وتوجه الباحث السليم نحو الأهداف التي رسمها، كما تعتبر الأداة التي تسلط الضوء على أي غموض من خلال النتائج المتوصل إليها وقد تم اختيار أقرب الدراسات السابقة لموضوعنا للاستعانة بتحليلاتها ونتائجها، ويعتبر موضوع الثقافة التنظيمية وعملية التغيير من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين، حيث أننا أحصينا مجموعة من الدراسات لها صلة بموضوع بحثنا وهي كالآتي:

• الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة

ماجستير غير منشورة جامعة منتوري، من إعداد الطالب بوبكر منصور، قسنطينة الجزائر 2007

هدف الدراسة: معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية من جهة وسوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية أو غير واعية.

مشكلة الدراسة:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية، وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي للتحقق من أهداف الدراسة واستخدم الاستبيان

كأداة لدراسة عينة قصدية من مجتمع الدراسة يحتوي على 3154 موظف ينتمون إلى 28 مديرية ولائية، وتم اختيار 220 موظف كعينة للدراسة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين أفراد عينة الدراسة.

-ان مستوى كل من الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي وجود مستوى منخفض للثقافة التنظيمية

السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين، حيث توجد عدة دراسات تطرقت لهذين الموضوعين نذكر منها ما يلي:

• الدراسة الثانية

عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية، 2007/2008. ومن بين النتائج التي توصل إليها مايلي:

-إن الثقافة التنظيمية السائدة بصفة عامة تميل إلى اعتماد النموذج العلمي في كافة الأبعاد ويعود ذلك في نظرنا إلى طبيعة المؤسسة الجامعية باعتبار أن دورها هو إنتاج المعرفة والدراسات العلمية إن العلاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية وإستراتيجية التغيير قائمة بما يؤكد أهمية النموذج المفضل لكل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي واختيار آليات التغيير والتنفيذ.

• الدراسة الثالثة:

رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة -دراسة حالة بعض وكالات

البنوك العمومية في المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، 2010/2011.

ومن بين النتائج المتوصل إليها:

-الثقافة التنظيمية تعكس هوية المؤسسة وتعد أحد مصادر الميزة التنافسية؛

-تعتبر إدارة المعرفة كأحدث استراتيجيات التغيير الثقافي والتنظيمي نتيجة تأثيراتها التي تمس كافة جوانب المؤسسة.

• الدراسة الرابعة

دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي بشركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2013/2014. ومن بين النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

- انعدام ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات هو الأمر الذي يؤثر سلبا على القرارات المتخذة، فالفرد في هذه الحالة سيميل إلى اللامبالاة وعدم الإخلاص وتحمل المسؤولية تجاه القرارات المتخذة؛
- يتأثر موقف الفرد اتجاه عملية التغيير التنظيمي بالثقافة التنظيمية السائدة في الشركة.

• الدراسة الخامسة

أميرة قدور، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير دراسة حالة تعاونية البقول والحبوب الجافة أم البواقي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي، 2016-2017. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعبر الثقافة التنظيمية عن هوية المؤسسة.
- تعتبر إدارة التغيير أمر ضروري وحتمي وجب على كل مؤسسة أن تتبناها، وذلك من أجل استمراريتها وتحقيق أهدافها.
- للثقافة التنظيمية دور مهم في إدارة التغيير، حيث تمثل المرآة العاكسة لقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الحاصلة، فنجاح إدارة التغيير ترتبط بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة.

المطلب الثاني: القيمة المضافة للبحث

يمكن تحديد جوانب اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

من حيث موضوع الدراسة: تتميز دراستنا الحالية مقارنة مع الدراسات السابقة بحيث أن هناك بعض الدراسات التي تعنى بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك التنظيمي وأخرى بإدارة التغيير بصفة عامة وتأثير فيها دون وجود والتطرق الى التغيير التنظيمي كعامل يكمل هذه العلاقة، وهذا ما يجعل هذا الموضوع يحتاج إلى مزيد من الدراسة والبحث.

كما تعنى الدراسة الحالية بمدى أهمية الثقافة التنظيمية ومدى فعاليتها في نجاح عملية التغيير داخل المنظمة، حيث تم استخدام الاستبانة في هذه الدراسة والعمل بتحليل نظام spss لتوصل الى نتائج أكثر مصداقية.

وكذلك في الجانب النظري لم نتطرق الى مختلف النظريات بشكل مفصل مثلما تناولت بعض الدراسات بل تطرقنا الى العناصر الأساسية لمتغيرات الدراسة كالمفهوم والأهمية.

من حيث عينة الدراسة: تم تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة صحية متمثلة في معهد التكوين الشبه طبي بالعطاف عينة من 39 مفردة شملت الأفراد العاملين بالمعهد بالعطاف بولاية عين الدفلى.

من حيث أداة الدراسة المستخدمة: تم الاعتماد العمل على الاستبيان والتحليل بنظام spss23

من حيث الفئة المستهدفة: شمل الاستبيان الأفراد العاملين (الاداريين) بمعهد التكوين الشبه طبي بالعطاف ولاية عين الدفلى

بالإضافة الى تسليط الضوء على العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بعملية التغيير والدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في إنجاح عملية التغيير.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بالثقافة التنظيمية ومكوناتها التي تتمثل في المعتقدات التنظيمية، بالإضافة إلى أهم وظائفها وخصائصها التي تتميز بها من منظمة إلى أخرى، والتعرف على أنواع الثقافة التنظيمية والأهمية الكبيرة التي توفرها. أما من جانب عملية التغيير فقمنا بالتعرف على مفهوم ومصادر ومداخل التغيير بالإضافة إلى مراحلها. ثم تطرقنا إلى أهم الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وعملية التغيير وكذا القيمة المضافة للدراسة الحالية.

وعليه تشكل الثقافة التنظيمية السائدة في المجتمع المادة الخام التي تتميز بها المنظمة وباعتبار أن عناصر المنظمة هم أفراد في ذلك المجتمع وهم همزة وصل بين هذا المجتمع وبين المنظمة، تتشكل هذه الأخيرة التي تبين طبيعة توقعات الأفراد التي يجب أن تكون موافقة للثقافة السائدة، فنجاح إدارة التغيير ترتبط بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة، حيث أن وجود ثقافة تنظيمية مشجعة ومؤيدة للتغيير بالمؤسسة تساعد على إحداث التغييرات بنجاح، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة غير مشجعة على التغيير، فسوف تكون هذه الثقافة عائقاً أمام نجاح عملية التغيير. وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التطبيقي.



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية



تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري لموضوع الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي وصولاً إلى إيجاد العلاقة المترابطة بينهما، سنحاول من خلال هذا الفصل تقديم لمحة عامة حول المؤسسة التي سوف نجري فيها الدراسة الميدانية ومعرفة أهمية أثر الثقافة التنظيمية السائدة بهذه المؤسسة على الأفراد العاملين بها عن طريق إتباع الخطوات الاجرائية المتبعة في الدراسة التطبيقية، حيث ينتهي الفصل بالمعالجة الاحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج وتفسيرها، حيث قسم الفصل إلى مبحثين المبحث الأول يخصص الإجراءات المنهجية للدراسة، أما المبحث الثاني سيتناول عرض وتحليل وتفسير نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: إختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

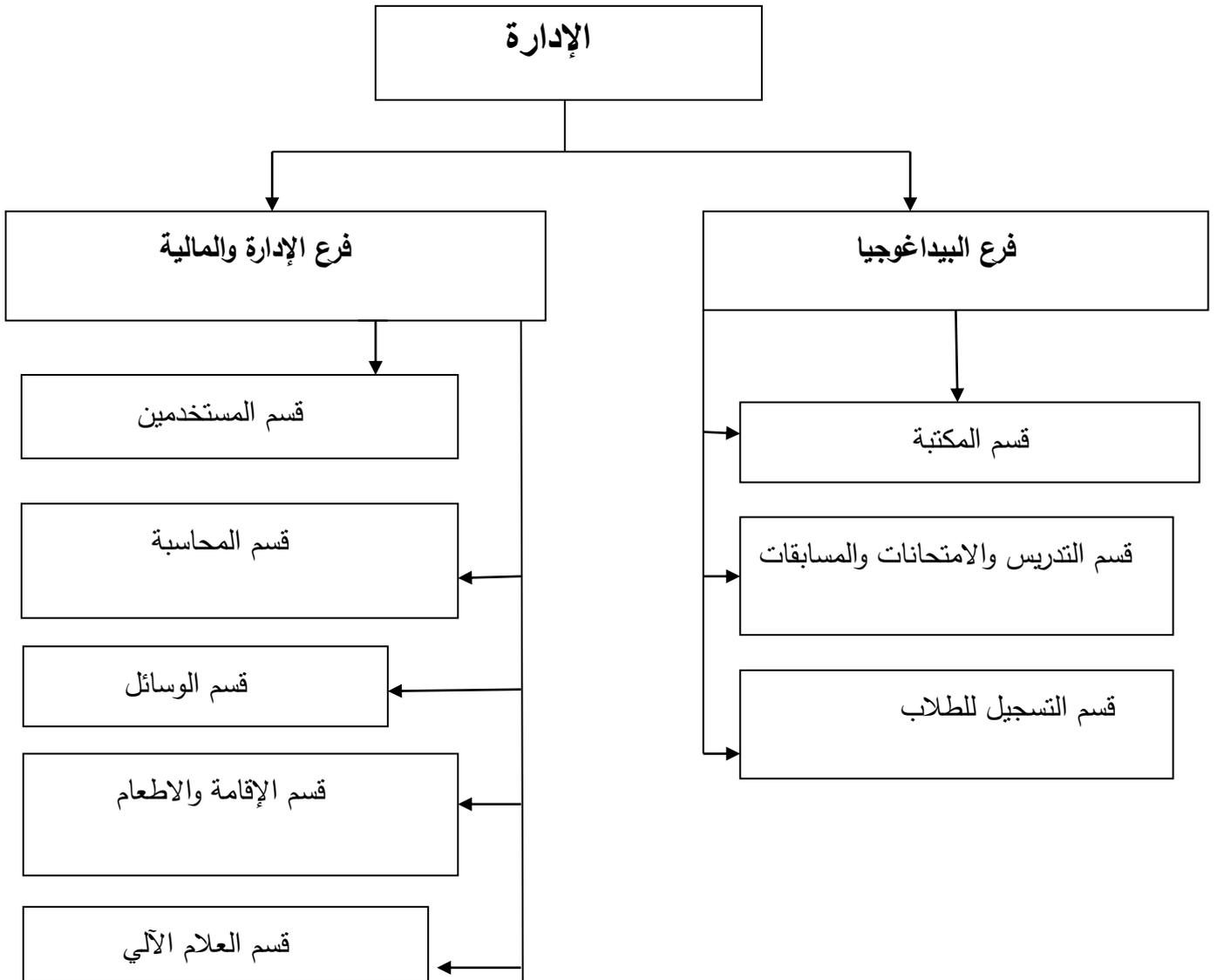
يتضمن هذا المبحث تقديم بطاقة تعريفية عن المؤسسة محل الدراسة والتي هي عبارة عن المعهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف على مستوى ولاية عين الدفلى، كما سنتطرق كذلك إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية للمؤسسة محل الدراسة

معهد التكوين الشبه طبي سيدي بوعبيدة العطاف يقع المعهد بالطريق الوطني رقم 04 بسيدي بوعبيدة العطاف ولاية عين الدفلى، تم إنشاء المعهد في عام 1973 كمدرسة للتكوين الشبه الطبي، وتم تحويله إلى معهد للتكوين شبه الطبي سنة 2011 بناء على المرسوم التنفيذي رقم 11-319 المؤرخ في 2011/09/14.

يبلغ عدد العمال بهذا المعهد حوالي 53 عاملا موزعين بين مصالح المعهد من إدارة ومهنيين ومؤطرين، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة:

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لمعهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف



المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة المستقبلية

المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1- منهج الدراسة: بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تزيد بها رصيد المعرفة والإلمام عن الموضوع محل الدراسة.

2- إدارة الدراسة:

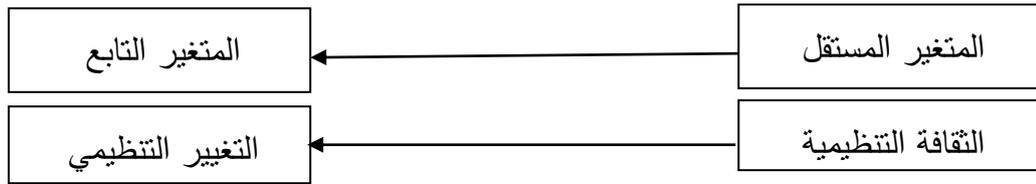
تم تصميم وبناء أداة الدراسة (الاستبانة) انطلاقاً من موضوع البحث وأهدافه وتساؤلاته، وكذا طبيعة البيانات المراد الحصول عليها والتي تخدم مضمون هذه الدراسة، وذلك بعد الاطلاع والقراءة المتأنية لما أتيح له من الأدبيات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة، سواء كانت كتب، بحوث ودراسات علمية، رسائل جامعية، ليتم في الأخير تصميم استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء هي:

❖ **الجزء الأول:** البيانات الديموغرافية عن أفراد المجتمع متمثلة في الجنس، الفئة العمرية، الحالة الإجتماعية، المستوى الدراسي وسنوات الخبرة.

❖ **الجزء الثاني:** محاور الإستبانة وقد شملت محورين على النحو التالي:

- المحور الأول: تضمن 19 عبارة مقسمة على 4 ابعاد متعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية.
 - المحور الثاني: تضمن 16 عبارة مقسمة على 4 ابعاد متعلقة بمتغير التغيير التنظيمي.
- 3- نموذج الدراسة ومتغيراته: تتمثل متغيرات الدراسة:

الشكل رقم (2-2): يمثل متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

4- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في معهد التكوين الشبه طبي والذين يبلغ عددهم 53 عامل في جميع المستويات التنظيمية، كما تم تحديد عينة قوامها 40 مفردة، أي بنسبة تمثيل تقدر بـ 75%. وبعد استلام الاستمارات الموزعة وجدنا 35 استمارة استبيان مسترجعة وبعد الفحص تم استبعاد 05 استمارة بسبب عدم الإجابة عليها كلياً وقمنا بقبول 30 استمارة استبيان للدراسة والتحليل.

5- **أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة:** اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-1): يمثل مقياس ليكرت الخماسي.¹

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01
4.2-5	3.4-4.2	2.6-3.4	1.8-2.6	1-1.8

✓ استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS 23 للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات؛

¹ - حاج بورقة حورية، بن بريك حياة، المراجعة في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، علوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجليلي بونعامة، 2016/2017، ص43.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمعهد التكوين الشبه الطبي العطاف - عين الدفلى -

- ✓ استخدام معامل ألفا كرونباخ لإختبار صدق وثبات الإستبيان؛
- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة؛
- ✓ اختبار الإستقلالية بين المتغيرات الديموغرافية KHI DEUX ؛
- ✓ المتوسط الحسابي لكل عبارة تضمنها الإستبيان لمعرفة أين تتركز الإجابات واتجاهاتها؛
- ✓ الإنحراف المعياري لكل عبارة تضمنها الإستبيان لقياس مدى تباين الاجابات؛
- ✓ اختبار تجانس تباينات اجابات عينة الدراسة Test d'homogénéité des variances؛
- ✓ استخدام اختبار (T) لعينة واحدة ONE SIMEPL T TEST لاختبار فرضيات الدراسة؛

6- الإحصائيات الخاصة باستمارات الإستبيان:

الجدول رقم (02-2): يمثل الإحصائيات الخاصة باستمارات الإستبيان

البيان	الإستبيان	
	العدد	النسبة %
عدد الإستمارات الموزعة	39	100%
عدد الإستمارات المسترجعة	35	89.7%
عدد الإستمارات المستبعدة	05	12.8%
عدد الإستمارات الصالحة للتحليل	30	76.9%

المصدر: من إعداد الطالبين.

7- صدق وثبات الإستبانة: معامل ألفا كرونباخ: بغية تقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد وكلما اقتربنا من الواحد الصحيح فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة.

$$a = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s^2}{s_T^2}\right)$$

حيث: K عدد العناصر

$\sum s^2$ مجموع تباينات العناصر

s_T^2 تباين الدرجة الكلية¹

الجدول رقم (02-3): يمثل صدق وثبات الإستبانة.

عدد العبارات	الفا كرونباخ	النسبة
40	0.801	80%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من الجدول نلاحظ أن ألفا كرونباخ يصل إلى أكثر من 0.801 حيث يعتبر ذو مستوى عال من الدقة والثبات وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة كبيرة في نتائج الإستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير حتى لو تم اعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

¹ - حاج بوررقفة حورية، بن بريك حياة، مرجع سابق، ص44.

الجدول رقم (02-4): يمثل توزيع ألفا كرونباخ على محاور الإستبانة.

النسبة	ألفا كرونباخ	عدد العبارات	الإستبيان
79%	0.790	19	المحور الأول
82%	0.82	16	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية 0.790 وهي قيمة عالية وهذا ما يؤكد ثبات عالي لهذا المحور، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ لمحور التغيير التنظيمي 0.82 وهي قيمة عالية وهذا ما يدل ثبات عالي لهذا المحور.

كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للإستبانة ككل هي 0.801 وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق الأهداف (أنظر الملحق رقم 02).

المطلب الثالث: خصائص أفراد عينة الدراسة

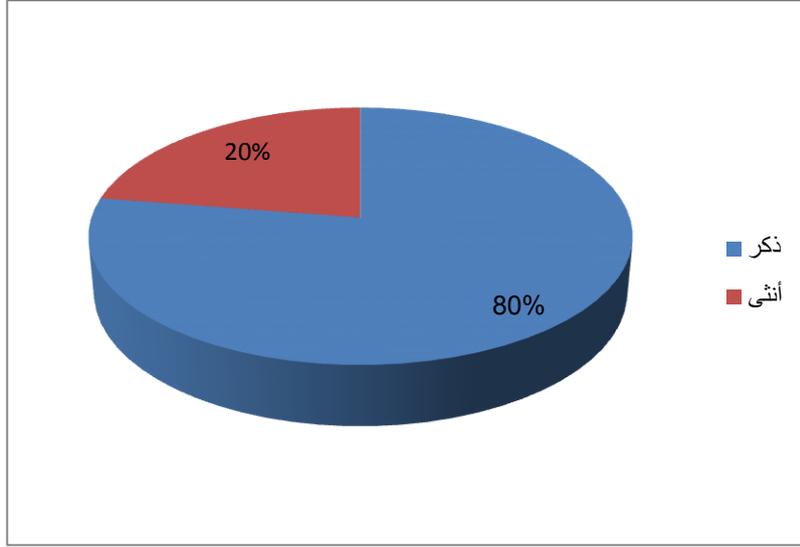
1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (02-5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	24	80%
	أنثى	06	20%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل (02-3): يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين.

من الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الذكور 24 بنسبة تمثيل بلغت 80% بينما بلغ عدد الإناث 06 بنسبة تمثيل بلغت 20%، ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين لطبيعة وظائف المؤسسة.

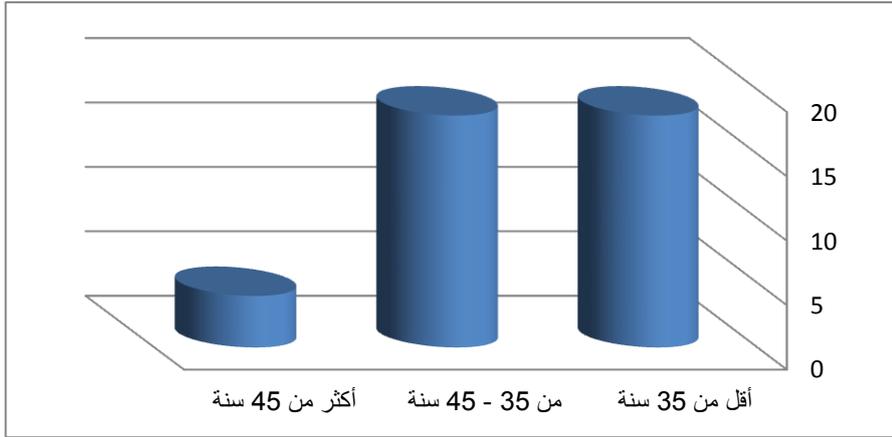
2- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم (02-6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الفئة العمرية	أقل من 35 سنة	12	40%
	من 35 - 45 سنة	12	40%
	أكثر من 45 سنة	06	20%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم (02-4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول يتضح أن الفئة العمرية أقل 35 سنة بلغت نسبتها 40% بمجموع 12 فردا بينما الفئة العمرية ما بين 35 و 45 سنة بلغت نسبتها 12% بمجموع 12 فردا، بينما الفئة العمرية لأكثر من 45 سنة بلغت نسبتها 20% بمجموع 02 أفراد، كما نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة تعتبر عينة شبابية.

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (02-7): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	تكوين متخصص	03	10%
	ثانوي	10	33%
	جامعي	12	40%
	أخرى	05	17%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم (2-5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين

من الجدول نلاحظ أن نسبة الأفراد الحاصلين على مستوى التكوين المتخصص مجموعهم 03 فرد بنسبة بلغت 10% أما المستوى الثانوي بلغ أفراد العينة 10 أفراد بنسبة بلغت 33%، أما المستوى الجامعي فمجموع أفراد العينة 12 فرد بنسبة بلغت 40%، أما بالنسبة للمستوى التعليمي الآخر بلغ 05 فرد بنسبة بلغت 17%. كما نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة غالبيتهم ذو مستوى جامعي وهذا لطبيعة نشاط المؤسسة التي تعتمد على خريجي الجامعات وأصحاب الشهادات.

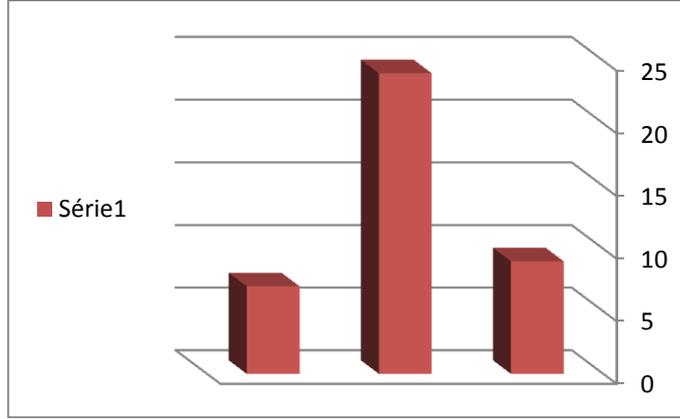
4-توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (2-8): يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	05	17%
	من 10-20 سنة	15	50%
	أكثر من 20 سنة	10	33%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم (02-6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات هو 05 أفراد بنسبة بلغت 17% من إجمالي العينة، بينما عدد أفراد العينة الذين 15 خبرتهم ما بين 10-20 سنة هو 15 فرد بنسبة بلغت 50%، بينما أفراد العينة الذين تفوق خبرتهم أكثر من 20 سنة هو 10 أفراد بنسبة بلغت 33%. كما نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الغالبة هي الفئة التي خبرتهم من 10-20 سنة.

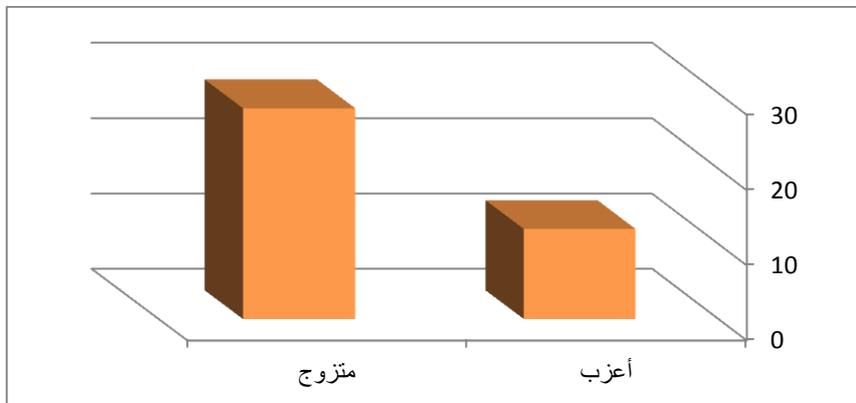
5- توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية:

الجدول رقم (2-9): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الحالة الإجتماعية	أعزب	09	30%
	متزوج	21	70%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم (2-7): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالبين.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمعهد التكوين الشبه الطبي العطاف - عين الدفلى -

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد أفراد العينة المتزوجين هو 21 فرد بنسبة بلغت 70% من إجمالي العينة، أما عدد أفراد العينة العزاب هو 09 فرد بنسبة بلغت 30%.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الغالبة هي الفئة المتزوجون مما يعني أنهم من ذوي المسؤوليات.

المبحث الثاني: إختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان

سنحاول في هذا الجزء من الدراسة وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور

الدراسة ثم استنتاج اتجاه العينة لكل عبارة من عبارات الدراسة وهذا بالإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

1* محور الثقافة التنظيمية: الجداول التالية تمثل رأي أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

x البعد الأول: الثقة الموثوقية

الجدول رقم (2-10): توزيع إجابات أفراد العينة حسب بعد الثقة والموثوقية

العبارة	النسبة لتكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	ت	5	10	10	5	-	2.68	0.988	محايد
	%	17	33	33	17	-			
02	ت	-	10	15	05	-	2.90	0.965	محايد
	%	-	33	50	17	-			
03	ت	-	-	15	10	5	3.95	0.587	موافق
	%	-	-	50	33	17			
04	ت	5	5	10	10	-	2.97	0.784	محايد
	%	17	17	33	33	-			
05	ت	-	5	12	13	-	3.86	0.881	موافق
	%	-	17	40	43	-			
الثقة الموثوقية									محايد
									0.841
									3.272

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

x تحليل العبارات:

▪ تسود الثقة المتبادلة العلاقة بين الإدارة والعمال.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بعدم الموافقة بنسبة 50% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يؤكدون عدم وجود ثقة بينهم وبين الادارة، أما بالنسبة للذين أجابو بالموافقة فكانت نسبتهم 17%، في حين مثلت نسبة 33% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات الموافقين بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.68 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.988 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الأخير من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير.

▪ يفى الآخرون بوعودهم وتعهداته فيما يتعلق بأمور العمل

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالمحايد أي تحفظوا على الاجابة بنسبة 50% و 33% أجابوا بغير موافق مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف بعضهم يرون بأن العهود والتعهدات لا يتم الإيفاء بها فيما يخص العمل، أما بالنسبة للذين أجابو بالموافقة فقد كانت نسبتهم 17%، مع عدم وجود إجابات بغير الموافقة بشدة وبالموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.90 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.965 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الرابع من ترتيب عبارات المحور.

▪ تتوافر النوايا الحسنة والاهتمام المتبادل بين العاملين.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بمحايد بنسبة 50% وبلغت نسبة الموافقة 33% و 17% نسبة الذين أجابو بموافق بشدة ومما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف تسود بينهم النوايا الحسنة والاهتمام المتبادل، مع عدم تسجيل إجابات بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.95 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.587 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارات المحور.

▪ لدى الفرد استعداد ورغبة لتقاسم ومشاركة ما لديه من معرفة ومعلومات مع الآخرين دون خوف من فقدان وظيفته.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بموافق بنسبة 33% ونفس النسبة للأفراد الذين تحفظوا عن الاجابة 33% و 17% نسبة لكل من الذين أجابوا غير موافق وغير موافق بشدة ومما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف بعضهم على استعداد لمشاركة الغير المعرفة والمعلومات، مع عدم تسجيل إجابات بالموافقة بشدة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمعهد التكوين الشبه الطبي العطاف - عين الدفلى -

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.97 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري بقيمته 0.784 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات المحور.

▪ لدى الفرد استعداد ورغبة لتبادل المعرفة مع الآخرين دون خوف من قيامهم باستغلاله أو استغلال وحدته التنظيمية.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بموافق بنسبة 43% و 33% أجابوا بالمحايد أي تحفظوا على الإجابة مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف انهم مستعدون لتبادل المعرفة مع الآخرين دون خوف من استغلالهم مهما، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فقد كانت نسبتهم 17%، مع عدم وجود إجابات بغير الموافقة بشدة وبالموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.86 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري بقيمته 0.881 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثاني من ترتيب عبارات المحور.

* نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يسعى إلى تحقيق الثقة بين الموظفين فيما بينهم وبين الإدارة والموظفين، إلى أن الثقة والموثوقية بعد حساس جدا ولا يتكون بسرعة بين الموظفين وهذا ما يفسر قيمة المتوسط الحسابي للبعد، حيث قدرت قيمته بـ 3.27 وهو يعبر عن الاتجاه العام للإجابات وهو الاتجاه المحايد كما نلاحظ أنّ قيمة انحرافه المعياري 0.841، فهي تعبر عن تجانس الإجابات وعدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات الثقة الموثوقية.

البعد الثاني: الثقافة الجماعية

الجدول رقم (2-11): توزيع إجابات أفراد العينة حسب الثقافة الجماعية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	ت	-	05	10	15	3.69	0.944	موافق
	%	-	17	33	50			
02	ت	-	5	7	18	3.74	0.723	موافق
	%	-	17	23	60			
03	ت	-	10	18	02	2.96	0.878	محايد
	%	-	33	60	7			

موافق			-	18	5	7	-	ت	04
	0.745	3.45	-	60	17	23	-	%	
موافق	0.811	3.46	الثقافة الجماعية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

× تحليل العبارات

▪ يخضع الفرد أهدافه ومصالحه لأهداف الجماعة ومصالحها.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 50% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف أهدافه منصبة على أهداف الجماعة ومصالحها، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 17%، في حين مثلت نسبة 33% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة و موافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.69 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.944 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثاني من ترتيب عبارات المحور.

▪ يضع الأفراد الأهداف بصورة جماعية ويعملون معاً بشكل جماعي لتحقيقها.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 60% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يرون ان أهدافهم تكون جماعية ويعملون معاً لتحقيقها، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 17%، في حين مثلت نسبة 23% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة و موافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.74 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.723 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارات المحور.

▪ يشعر الفرد بأن جهوده التي تفيد الجماعة مباشرة سوف تفيده بشكل غير مباشر.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بمحايد بنسبة 60% أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 33% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يرون بأن جهودهم التي تفيد الجماعة مباشرة تفيدهم أيضاً بشكل مباشر، في حين مثلت نسبة 07% الأفراد الذين أجابوا بموافق مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة و موافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.96 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.878 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الأخير من ترتيب عبارات المحور.

▪ يعتقد الفرد أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 60% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يرون ان العمل الجماعي افضل من العمل الفردي من حيق النتائج الذي يحققها، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 23%، في حين مثلت نسبة 17% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة وموافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.45 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري بقيمته 0.745 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات المحور.

* نلاحظ من الجدول أعلاه أن معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يسعى إلى تحقيق مبدأ الثقافة الجماعية بين الموظفين لتحقيق أهداف المعهد ومصالحه، ويسعى إلى تطبيق العمل المشترك لتحقيق نتائج أفضل وهذا بظهر من خلال المتوسط الحسابي حيث قدرت قيمته ب 3.46 وهو يعبر عن الاتجاه العام للإجابات وهو الاتجاه موافق كما نلاحظ أن قيمة انحرافه المعياري 0.811، فهي تعبر عن تجانس الإجابات وعدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات الثقافة الجماعية.

البعد الثالث: الرؤية المشتركة

الجدول رقم (2-12): توزيع إجابات أفراد العينة حسب الرؤية المشتركة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	ت	-	10	18	-	3.44	0.620	موافق
	%	-	7	60	-			
02	ت	-	05	18	07	3.94	0.562	موافق
	%	-	-	60	23			
03	ت	-	02	18	5	3.54	0.994	موافق
	%	-	7	60	17			
04	ت	-	05	20	-	3.62	0.745	موافق
	%	-	17	66	-			
05	ت	-	02	21	-	3.59	0.699	موافق
	%	-	7	70	-			
الرؤية المشتركة								
						3.63	0.724	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

× تحليل العبارات

▪ لدى العاملين رؤية واضحة مشتركة للمنظمة.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 60% مما يوضح أن موظفي المعهد الشبه الطبي لديهم رؤى مشتركة حول العمل، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 07%، في حين مثلت نسبة 33% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة و موافق بشدة. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.44 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.620 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الخامس من ترتيب عبارات البعد.

▪ لدى العاملين أهداف ومصالح مشتركة.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة والموافقة بشدة على التوالي بنسبة 60% و 23% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يشتركون في الأهداف والمصالح، أما بالنسبة للذين أجابو بمحايد فقد كانت نسبتهم 17%، مع عدم وجود إجابات بغير موافق وغير موافق بشدة. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.94 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.562 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارات البعد.

▪ تتوافق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة المنظمة.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة والموافقة بشدة على التوالي بنسبة 60% و 17% مما يوضح أن أهداف معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف تتوافق مع أهداف العاملين بالمعهد، أما بالنسبة للإجابة بعدم الموافقة مثلت نسبتهم 07% في حين تحفظ عن الإجابة ما نسبته 17% مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.54 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.994 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الرابع من ترتيب عبارات البعد.

▪ لدى العاملين منظومة قيم واعتقادات ومدرجات مشتركة حول العمل

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمعهد التكوين الشبه الطبي العطاف - عين الدفلى -

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 66% مما يوضح أن موظفي المعهد الشبه الطبي لديهم قيم مشتركة حول العمل، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 17%، في حين مثلت نسبة 17% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة وموافق بشدة. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.62 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.745 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثاني من ترتيب عبارات البعد.

▪ ينظر العاملون للقضايا والأمور التي تتعلق بالمنظمة والعمل من منظور مشترك.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 70% مما يوضح أن موظفي المعهد الشبه الطبي لديهم منظور مشتركة حول الأمور التي تتعلق بالمعهد والعمل، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 07%، في حين مثلت نسبة 23% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة وموافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.59 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.699 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات البعد.

* نلاحظ من الجدول أعلاه أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف لديهم روى مشتركة حول الأمور المتعلقة بالمعهد والعمل، وهذا يظهر من خلال المتوسط الحسابي حيث قدرت قيمته بـ 3.63 وهو يعبر عن الاتجاه العام للإجابات وهو الاتجاه موافق كما نلاحظ أن قيمة انحرافه المعياري 0.724، فهي تعبر عن تجانس الإجابات وعدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات الرؤية المشتركة.

البعد الرابع: اللغة والقصص والروايات المشتركة

الجدول رقم (2-13): توزيع إجابات أفراد العينة حسب اللغة والقصص والروايات المشتركة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	ت	-	02	7	21	3.59	0.699	موافق
	%	-	7	23	70			
02	ت	-	05	-	20	3.64	0.776	موافق
	%	-	17	-	66			
03	ت	-	02	05	18	3.34	0.823	محايد
	%	-	7	17	60			
04	ت	-	06	-	20	3.75	0.754	موافق

			14	66	-	20	-	%	
محايد	0.865	2.92	-	15	05	10	-	ت	05
			-	50	17	33	-	%	
موافق	0.783	3.45	اللغة والقصص والروايات المشتركة						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

× تحليل المحاور

▪ يسود فهم متبادل بين العاملين.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 70% مما يوضح أن موظفي المعهد الشبه الطبي يسود بينهم فهم متبادل، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 07%، في حين مثلت نسبة 23% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة و موافق بشدة. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.59 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.699 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات البعد.

▪ يتخاطب العاملون ويتحدثون في أمور العمل بلغة ومفردات ومفاهيم مشتركة.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة والموافقة بشدة على التوالي بنسبة 66% و 17% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يتخاطبون في أمور العمل بلغة ومفاهيم مشتركة، أما بالنسبة للإجابة بعدم الموافقة مثلت نسبتهم 17% مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة بشدة ومحايد والموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.64 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.776 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثاني من ترتيب عبارات البعد.

▪ يتناقل العاملون ويتبادلون الحكايات والروايات والأساطير المشتركة حول العمل.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة والموافقة بشدة على التوالي بنسبة 60% و 17% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يتبادلون الروايات المشتركة حول العمل، أما بالنسبة للإجابة بعدم الموافقة مثلت نسبتهم 07% في حين تحفظ عن الإجابة ما نستته 17% مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.34 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.823 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الرابع من ترتيب عبارات البعد.

▪ يتبادل العاملون سرد قصص الريادة والنجاح والإبداع في المنظمة.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة والموافقة بشدة على التوالي بنسبة 66% و 14% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يتبادلون أحاديث الريادة والنجاح في المعهد، أما بالنسبة للإجابة بعدم الموافقة مثلت نسبتهم 20% مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة بشدة ومحايد. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.75 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.754 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارات البعد

▪ تقييم المنظمة الشعائر والطقوس والمراسم في مناسبات متنوعة تتعلق بالمنظمة والعاملين بها.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 50% مما يوضح أن المعهد الشبه الطبي بالعطاف يقيم الطقوس والمراسم المتعلقة به وبالموظفين به، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 17%، في حين مثلت نسبة 33% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة وموافق بشدة. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.92 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.865 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات العينة كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الخامس من ترتيب عبارات البعد.

*نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف لديهم اللغة والقصص والروايات مشتركة حول الأمور المتعلقة بالمعهد والعمل، وهذا ما يقسره المتوسط الحسابي حيث قدرت قيمته بـ 3.45 وهو يعبر عن الاتجاه العام للإجابات وهو الاتجاه الموافق كما نلاحظ أنّ قيمة انحرافه المعياري 0.783، فهي تعبر عن تجانس الإجابات وعدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات الرؤية المشتركة.

الجدول رقم (2-14): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول الثقافة التنظيمية

أبعاد الثقافة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقة والموثوقية	3.27	0.841
الثقافة الجماعية	3.46	0.811
الرؤية المشتركة	3.63	0.724
اللغة والقصص والروايات المشتركة	3.45	0.783
الوسط العام	3.45	0.789

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن المعهد الشبه طبي بالعطاق لديه ثقافة تنظيمية يسعى لتطبيقها لترسيخها داخل المعهد وبين الموظفين وهذا مايفسرهُ المتوسط الحسابي العام لمحور الثقافة التنظيمية التي بلغ (3.45) وهو يعبر عن الاتجاه العام للإجابات وهو الاتجاه الموافق كما نلاحظ أنّ قيمة انحرافه المعياري 0.789 فهي تعبر عن تجانس الإجابات وعدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات المحور. كما نلاحظ بأن مستويات أبعاد الثقافة التنظيمية التي يدركها الموظفون لا تتفاوت كثيرا، حيث حقق البعدالثالث الرؤية المشتركة أعلى مستوى بالنظر إلى المتوسطه الحسابي الذي قدر ب (3.63)، بينما كان مستوى الثقة والموثوقية هو الأدنى بمتوسط حسابي بلغ (3.27).

المحور الثاني: التغيير التنظيمي

البعد الاول: الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (2-15): توزيع إجابات أفراد العينة حسب الهيكل التنظيمي

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	ت	-	02	15	-	2.56	0.883	محايد
	%	-	7	50	-			
02	ت	02	10	12	-	2.91	1.046	محايد
	%	7	33	40	-			
03	ت	-	6	18	6	4.04	0.450	موافق
	%	-	20	60	20			
04	ت	-	05	18	05	3.98	0.622	موافق

			17	60	17	7	-	%	
محايد	0.750	3.37	الهيكل التنظيمي						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

x تحليل العبارت

- أشعر بأن التغيير في الهيكل التنظيمي كان أحد أسباب التغيير في جهة عملي.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 50% مما يوضح أن موظفي المعهد الشبه الطبي بالعطاف يعتبرون بأن التغيير في الهيكل التنظيمي كان أحد أسباب التغيير في جهة عملهم، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 43%، في حين مثلت نسبة 7% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة و موافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.56 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.883 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات العينة كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الرابع من ترتيب عبارات البعد.

- أعتقد أن التضخم البيروقراطي في جهة عملي دفع الإدارة إلى القيام بالتغيير.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بموافق بنسبة 40% و 33% نسبة للأفراد الذين تحفظوا عن الاجابة، و 20% و 7% نسبة لكل من الذين أجابوا غير موافق وغير موافق بشدة ومما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف بعضهم يعتقد أن التضخم البيروقراطي في جهة عملهم دفع الإدارة إلى القيام بالتغيير، مع عدم تسجيل إجابات بالموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.91 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فقيمه 1.046 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات المحور.

- ❖ أعتقد أن التغيير في أهداف وسياسات جهة عملي يعتبر حافزاً للتغيير.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة والموافقة بشدة على التوالي بنسبة 60% و 20% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يعتقدون أن التغيير في أهداف وسياسات جهة عملهم يعتبر حافزاً للتغيير، أما بالنسبة للإجابة المحايد مثلت نسبتهم 20% مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة وبعدم الموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.04 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.450 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارات البعد.

▪ أعتقد أن التغيير في القيادات الإدارية سبب من أسباب التغيير.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة والموافقة بشدة على التوالي بنسبة 60% و 17% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يعتقدون أن التغيير في أهداف وسياسات جهة عملهم يعتبر حافزاً للتغيير، أما بالنسبة للإجابة بغير موافق مثلت نسبتهم 7% ونسبة 17% للمتحمطين عن الاجابة مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.98 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.622 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثاني من ترتيب عبارات البعد.

وبالتالي فإن المتوسط الحسابي الخاص الهيكل التنظيمي يقدر ب3.37 وهو في الاتجاه المرتفع بانحراف معياري يقدر ب0.750 فيدل على عدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات الهيكل التنظيمي.

البعد الثاني: المهام والواجبات

الجدول رقم (2-16): توزيع إجابات أفراد العينة حسب المهام والواجبات

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	ت	-	02	8	20	3.66	0.827	موافق
	%	-	7	27	66			
02	ت	-	06	5	19	3.45	0.779	موافق
	%	-	20	17	63			
03	ت	-	04	06	13	3.36	0.827	محايد
	%	-	13	20	44			
04	ت	-	06	07	15	2.97	0.984	محايد
	%	-	20	23	50			
المهام والواجبات								
						3.36	0.854	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

x تحليل العبارات:

▪ أشعر أن التغيير يساهم في دمج بعض الوظائف.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 66% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يعتبرون بأن التغيير يساهم في دمج بعض الوظائف، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 7%، في حين مثلت نسبة 27% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة و موافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.66 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.827 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات العينة كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارات البعد.

▪ يساهم التغيير في إيجاد وصف وظيفي جديد لوظائف العاملين في جهة عملي.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 63% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يعتبرون بأن التغيير يساهم في دمج بعض الوظائف، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 20%، في حين مثلت نسبة 17% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة و موافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.45 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.779 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات العينة كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثاني من ترتيب عبارات البعد.

▪ أدى التغيير إلى إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات بين العاملين.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة والموافقة بشدة على التوالي بنسبة 44% و 23% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يعتقدون أن التغيير أدى إلى إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات بين العاملين، أما بالنسبة للإجابة بغير موافق مثلت نسبتهم 13% ونسبة 20% للمتحمطين عن الاجابة مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.36 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.827 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات البعد.

▪ أدى التغيير إلى وضوح المسؤوليات الوظيفية في جهة عملي.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة والموافقة بشدة على التوالي بنسبة 50% و 7% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يعتقدون أن التغيير أدى إلى وضوح المسؤوليات الوظيفية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمعهد التكوين الشبه الطبي العطاف - عين الدفلى -

في جهة عملهم، أما بالنسبة للإجابة بغير موافق مثلت نسبتهم 20% ونسبة 23% للمتحمطين عن الاجابة مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.97 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.984 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الرابع من ترتيب عبارات البعد.

وبالتالي فإن المتوسط الحسابي الخاص ببعد المهام والواجبات يقدر ب3.36 وهو في الاتجاه المتوسط بانحراف معياري يقدر ب0.854 فيدل على عدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات بعد المهام والواجبات.

البعد الثالث: الموارد البشرية

الجدول رقم (2-17): توزيع إجابات أفراد العينة حسب الموارد البشرية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	ت	-	04	06	20	3.70	0.633	موافق
	%	-	14	20	66			
02	ت	-	06	10	14	2.89	0.879	محايد
	%	-	20	33	47			
03	ت	-	05	06	12	3.48	0.827	موافق
	%	-	17	20	40			
04	ت	-	06	07	15	2.97	0.984	محايد
	%	-	20	23	50			
المتوسط العام للبعد								
						3.26	0.831	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

x تحليل العبارت

▪ تعتبر زيادة الوعي وإدراك الموظفين لأهمية التغيير سبباً رئيساً في نجاح وقبول التغيير.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 66% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يرون بأن زيادة لوعيهم وإدراكهم لأهمية التغيير سبباً رئيساً في نجاح وقبول التغيير ،

أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 14%، في حين مثلت نسبة 20% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة و موافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.70 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.633 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات العينة كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارات البعد.

▪ **أعتقد أن تعقيد الإجراءات الإدارية التي يتبعها العاملون دفع الإدارة إلى القيام بالتغيير.**

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 47% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يعتبرون بأن تعقيد الإجراءات الإدارية التي يتبعها العاملون دفع الإدارة إلى القيام بالتغيير، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 20%، في حين مثلت نسبة 33% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة و موافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.89 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.879 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات العينة كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الرابع من ترتيب عبارات البعد.

▪ **توافر خبرات إدارية جديدة دفع الإدارة إلى القيام بالتغيير.**

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة والموافقة بشدة على التوالي بنسبة 40% و 23% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يعتقدون أن التغيير أدى إلى وضوح المسؤوليات الوظيفية في جهة عملهم، أما بالنسبة للإجابة بغير موافق مثلت نسبتهم 17% ونسبة 20% للمتحفظين عن الاجابة مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.48 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.827 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثاني من ترتيب عبارات البعد.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 80% مما يوضح أن موقع معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يتميز بطريق سهلة للدخول والتصفح، كما أجاب نسبة 12% بالموافقة بشدة، في حين تحفظ عن الإجابة ما نسبته 8%.

▪ **تعمل جهة عملي على تطوير العاملين وتدريبهم باستمرار لمواكبة التغيير.**

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة والموافقة بشدة على التوالي بنسبة 50% و 07% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يؤكدون بأن المعهد يعمل على تطوير العاملين وتدريبهم باستمرار لمواكبة التغيير، أما بالنسبة للإجابة بغير موافق مثلت نسبتهم 20% ونسبة 23% للمتحفظين عن الاجابة مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة بشدة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمعهد التكوين الشبه الطبي العطاف - عين الدفلى -

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.97 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.984 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات البعد

وبالتالي فإن المتوسط الحسابي الخاص بتصميم الموقع يقدر ب3.26 وهو في الاتجاه المتوسط بانحراف معياري يقدر ب0.831 فيدل على عدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات بعد الموارد البشرية.

البعد الرابع: التكنولوجيا المتقدمة

الجدول رقم (2-18): توزيع إجابات أفراد العينة حسب التكنولوجيا المتقدمة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	ت	-	02	8	20	3.66	0.827	موافق
	%	-	7	27	66			
02	ت	-	05	06	19	3.45	0.789	موافق
	%	-	17	20	63			
03	ت	-	04	06	13	3.56	0.837	موافق
	%	-	13	20	44			
04	ت	-	02	07	15	3.54	0.865	موافق
	%	-	07	23	50			
التكنولوجيا المتقدمة								
						3.55	0.830	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

× تحليل العبارات:

■ يساهم استخدام تكنولوجيا جديدة في تبسيط الإجراءات المتبعة في العمل.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 66% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يعتبرون بأن التكنولوجيا الجديدة تساهم في تبسيط إجراءات المتبعة في العمل، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 7%، في حين مثلت نسبة 27% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة وموافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.66 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.827 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات العينة كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارات البعد.

▪ تسعى جهة عملي إلى إيجاد طرق جديدة لتحسين تقديم خدماتها للعملاء.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 63% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يؤكدون بأن المعهد يسعى لإيجاد طرق جديدة لتحسين تقديم خدماتها للعملاء، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 17%، في حين مثلت نسبة 20% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة و موافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.45 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.789 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات العينة كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الرابع من ترتيب عبارات البعد.

▪ تعتمد جهة عملي على التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة والموافقة بشدة على التوالي بنسبة 44% و 23% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يؤكدون بأن المعهد يعتمد على التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات، أما بالنسبة للإجابة بغير موافق مثلت نسبتهم 13% ونسبة 20% للمتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.56 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.837 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثاني من ترتيب عبارات البعد

▪ تقوم جهة عملي بمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة والموافقة بشدة على التوالي بنسبة 50% و 20% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يؤكدون بأن المعهد يعمل على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، أما بالنسبة للإجابة بغير موافق مثلت نسبتهم 7% ونسبة 23% للمتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.54 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.865 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات البعد

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمعهد التكوين الشبه الطبي العطاف - عين الدفلى -

وبالتالي فإن المتوسط الحسابي الخاص بخصوصية الموقع يقدر بـ 3.55 وهو في الاتجاه المتوسط بانحراف معياري يقدر بـ 0.854 فيدل على عدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات التكنولوجيا المتقدمة.

الجدول رقم (2-19): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني التغيير التنظيمي

أبعاد التغيير التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمي	3.37	0.750
المهام والواجبات	3.36	0.854
الموارد البشرية	3.26	0.831
التكنولوجيا المتقدمة	3.55	0.830
الوسط العام	3.39	0.816

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن المعهد الشبه طبي بالعطاف لديه ثقافة تنظيمية يسعى لإنجاح عملية التغيير التنظيمي من خلال مواكبة التكنولوجيا الجديدة وغيرها من الأبعاد، وهذا مايفسر المتوسط الحسابي العام لمحور التغيير التنظيمي التي بلغ (3.39) وهو يعبر عن الاتجاه العام للإجابات وهو الاتجاه المحايد كما نلاحظ أنّ قيمة انحرافه المعياري 0.816 فهي تعبر عن تجانس الإجابات وعدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات المحور. كما نلاحظ بأن مستويات أبعاد التغيير التنظيمي التي يدركها الموظفون لا تتفاوت كثيرا، حيث حقق البعد الرابع التكنولوجيا المتقدمة أعلى مستوى بالنظر إلى المتوسطه الحسابي الذي قدر بـ (3.55)، بينما كان مستوى بعد الموارد البشرية هو الأدنى بمتوسط حسابي بلغ (3.26).

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعده إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث: \bar{x} المتوسط الحسابي

u الوسط الحسابي للمجتمع

s الانحراف المعياري للعينة

n حجم العينة¹

*اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة $Sig(\alpha)$ 5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت فيه $Sig(\alpha) > 5\%$.

- قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة $Sig(\alpha) < 5\%$.

وعليه إذا كان $Sig(\alpha) < 5\%$ فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

1- اختبار الفرضية الأولى:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بالمعهد الشبه طبي بالعطاف.

- الفرضية البديلة: يوجد مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بالمعهد الشبه طبي بالعطاف.

الجدول رقم (2-20): يمثل اختبار T للثقافة التنظيمية

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور 1	9,117	29	,000	,96563	,7514	1,1799

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

على ضوء النتائج أعلاه يتبين أن قيمة $Sig(\alpha)$ إذ قدرت قيمتها ب 0.000 (00 %) وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأن يوجد مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بالمعهد الشبه طبي بالعطاف، من خلال اعتمادهم وتطبيقهم لمفهوم الثقافة التنظيمية بأبعادها من ثقافة جماعية وروية مشتركة وغيرها، حيث أصبحت الثقافة التنظيمية ضرورة حتمية على جميع المنظمات تطبيقها نظرا لأهميتها داخل المنظمة.

2- اختبار الفرضية الثانية:

- الفرضية الصفرية: لا يسعى أفراد المعهد الشبه طبي بالعطاف إلى تبني التغيير التنظيمي.

- الفرضية البديلة: يسعى أفراد المعهد الشبه طبي بالعطاف إلى تبني التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (2-21): اختبار T للتغيير التنظيمي في المؤسسة.

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور 2	9,552	29	,000	1,00625	,7932	1,2193

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

¹ - حاج بورقة حورية، بن بريك حياة، مرجع سابق، ص54.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمعهد التكوين الشبه الطبي العطاف - عين الدفلى -

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة $Sig(\alpha)$ أقل من 5% حيث بلغت قيمتها 0.000 (00%) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول حقيقة أن هناك تغيير تنظيمي وتسعى المعهد وأفراده إلى تبنيه وهذا من خلال طموح المنظمة إلى تحقيق أهدافها المخطط لها بالاعتماد على الموارد والكفاءات الداخلية ووضع الثقة الكاملة فيهم.

-اختبار التجانس: Test d'homogénéité des variances

الجدول رقم (2-22): يمثل اختبار تجانس التباينات اجابات عينة الدراسة.

المحاور	الجنس	الفئة العمرية	المستوى التعليمي	الحالة الاجتماعية
المحور 1	0.078	0.69	0.182	0.396
المحور 2	0.656	0.731	0.55	0.344

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

لتحليل نتائج نقوم باتباع القاعدة التالية:

- الفرضية الصفرية: $Sig(\alpha)$ أقل من 5% (0.05) مما يدل على عدم وجود تجانس

- الفرضية البديلة: $Sig(\alpha)$ أكبر من 5% (0.05) مما يدل على وجود تجانس

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة $Sig(\alpha)$ في المحور 1 مقارنة بالمتغيرات الديمغرافية أكبر من 5% (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بانه هناك تجانس في آراء وإجابات أفراد العينة.

كما نلاحظ في المحور 2 بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية أكبر من 5% (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأنه هناك تجانس في آراء وإجابات أفراد العينة.

5-معادلة الانحدار:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثيرية بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي بالمعهد الشبه طبي بالعطاف.

تتمثل متغيرات نموذج هذه الدراسة في المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي)

كالتالي: $y=ax+b$

حيث أن b تعني معدل التغيير في قيمة y عندما تتغير قيمة المتغير x بوحدة واحدة أما a فهو ثابت، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-23): يمثل الانحدار الخطي بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي

المتغيرات		القرارات التسويقية						
		معامل الانحدار	إختبار ستودنت t		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة فيشر F	مستوى الدلالة Sig.
قيمة t	Sig.							
علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي	A	17.703	586.7	*0.000	0.62	0.57	18.378	*0.000
	b ₁	0.678	6.789	*0.000				
*دال إحصائيا عند مستوى دلالة الإسمي 0.05								

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

* معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي قدر ب 0.62 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي بينهما ($\alpha = 0.05 < \text{Sig.} = 0.000$).

* معامل التحديد بلغت قيمته 0.57: والذي يعني ان 57% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التغيير التنظيمي) سببها المتغير الخاص بالنموذج (الثقافة التنظيمية) والنسبة المتبقية 42% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على التغيير التنظيمي.

* $F=18.378$ ، $\text{sig}=0.000$ وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإسمي $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي ومنه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية.

* قيمة الثابت $a=18.703$ يقابلها $t=7.486$ باحتمال $\text{sig}=0.000$ وهو أقل من مستوى الدلالة الإسمي $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه مقبول احصائيا.

* قيمة معامل الانحدار $b_1=0.678$ يقابله $t=6.789$ باحتمال $\text{sig}=0.000$ وهو أقل من مستوى الدلالة الإسمي $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه مقبول احصائيا.

ونستطيع صياغة معادلة الانحدار الخطي بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي كما يلي:

$$Y=17.703X+0.678B$$

حيث أن Y يمثل التغيير التنظيمي

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمعهد التكوين الشبه الطبي العطاف - عين الدفلى -

وهي تمثل أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي بواسطة المعامل الذي يقدر بـ 0.678 بما أن مستوى الدلالة يساوي صفر وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.

6- اختبار تباين إجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصها الديمغرافية ONE WAY ANOVA.

سنحاول اختبار إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة باختلاف أو تغيير خصائصها الديمغرافية بحيث تتماشى مع العناصر المتغيرات (المحاور) الذي يتضمنه باستخدام ONE WAY ANOVA عند مستوى دلالة $05\text{Sig}(\alpha)\%$ بالإضافة إلى استخدام الاختبار البعدي Post hoc لتحديد مصدر التباين في حالة وجوده ولصالح أي فئة من الفئات الناتجة عن تغيير الخصائص الديمغرافية ومن هنا نحكم على التباين وفق قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية (h_0) إذا كانت $05\% > \text{Sig}(\alpha)$.

- قبول الفرضية البديلة (h_1) إذا كانت $05\% < \text{Sig}(\alpha)$.

6-1. اختبار تباين إجابات المحور الأول:

المحور الأول يتضمن واقع الثقافة التنظيمية في المعهد محل الدراسة (المعهد الشبه طبي) لذا سنحاول في هذا المحور اختبار مدى ارتباط المحور الأول بالفئة العمرية عن طريق البحث فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الفئات الممثلة للسن.

للقيام بهذا الاختبار التباين نعتمد على الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الثقافة التنظيمية بتغيير فئة العمرية.

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الثقافة التنظيمية بتغيير الفئة العمرية.

الجدول رقم (2-24): يمثل اختبار ANOVA لتباين واقع الثقافة التنظيمية داخل المعهد وفق الفئة العمرية.

ANOVA					
المحور 1					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,694	2	,349	,396	,472
Intragroupes	13,602	47	,587		
Total	14,296	49			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $0.472 > 5\% \text{Sig}(\alpha)$ إذ جاءت قيمتها بـ 0.472 (47%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغيير الفئة العمرية وعليه نرفض الفرضية البديلة، وهذا ما يدل عن عدم تأثير الثقافة التنظيمية بتغيير الفئة العمرية، ويتبين من هذه النتائج أن الثقافة التنظيمية لأفراد عينة الدراسة لا تختلف باختلاف فئاتهم العمرية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمعهد التكوين الشبه الطبي العطاف - عين الدفلى -

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق الفئة العمرية نقوم باختبار التباين وفق المستوى التعليمي باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات واقع الثقافة التنظيمية وفق المستوى التعليمي:

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الثقافة التنظيمية وفق المستوى التعليمي.

الجدول رقم (2-25): اختبار ANOVA لتباين واقع الثقافة التنظيمية داخل المعهد وفق المستوى التعليمي.

ANOVA					
المحور 1					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,895	3	1,569	1,125	,557
Intragroupes	13,845	26	,356		
Total	14,743	29			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول أن $Sig(\alpha) > 5\%$ إذ جاءت قيمة ب 0.557 (55.7%)، وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم تأثير الثقافة التنظيمية داخل المعهد بالمستوى التعليمي.

اختبار تباين إجابات المحور الثاني:

المحور الثاني يتضمن أهم العبارات المتعلقة بالتغيير التنظيمي والارتباط المنطقي لهذه العبارات يكون مع المستوى التعليمي والفئة العمرية.

وللقيام باختبار التباين وفق المستوى التعليمي نعلم على الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التغيير التنظيمي بتغير المستوى التعليمي.

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التغيير التنظيمي بتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (2-26): يبين اختبار ANOVA لتغيير التنظيمي بتغير المستوى التعليمي.

ANOVA					
المحور 2					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	2,122	3	,569	1,458	,179
Intragroupes	15,247	26	,457		
Total	17,369	29			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $Sig(\alpha) > 5\%$ إذ جاءت قيمته 0.179 (18%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم تأثير التغيير التنظيمي بتغير المستوى التعليمي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمعهد التكوين الشبه الطبي العطاف - عين الدفلى -

*بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق سنوات الخبرة نقوم باختبار التباين وفق الفئة العمرية باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التغيير التنظيمي بتغير الفئة العمرية.
 - الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات التغيير التنظيمي بتغير الفئة العمرية.
- الجدول رقم (2-27): يبين اختبار ANOVA لتغيير التنظيمي بتغير الفئة العمرية.

ANOVA					
المحور 2					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,023	2	,356	1,658	,305
Intragroupes	14,478	27	,258		
Total	15,501	29			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $Sig(\alpha) > 05\%$ إذ جاءت قيمته 0.30.5 (%30.5) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم تأثير التغيير التنظيمي بتغير الفئة العمرية.

وفي الأخير يمكن القول بأن نتائج الاستبيان تؤكد بأن الثقافة التنظيمية تساهم في التأثير على التغيير التنظيمي وأن المعهد محل الدراسة (المعهد الشبه طبي) يسعى لتطبيق الثقافة التنظيمية لما لها من دور وأهمية في إنجاح عملية التغيير التنظيمي، وذلك من خلال ما توفره من مناخ ملائم يساعد على عملية التغيير، وبالتالي لابد من التركيز عليها لأنها تلعب دور بارز ومهما في المؤسسات.

خلاصة الفصل

تم من في هذا الفصل ومن خلال الدراسة الميدانية لموضوع الثقافة التنظيمية ودورها في نجاح عملية التغيير التنظيمي بمعهد الشبه طبي بالعطاف الوقوف على مدى أهمية ودور الثقافة التنظيمية في تحقيق وإحداث التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث استخلصنا إلى وجود البعض من القيم والمبادئ الثقافية بالمعهد بنسبة كبيرة وهذا ما أثبتته التغيير التنظيمي المرتفع نسبيا لدى الأفراد العاملين.

وقد تناولت هذه الدراسة الإطار الوصفي من منهج الدراسة وكذا عينة الدراسة وأداة الدراسة المستخدمة وباستخدام الإطار التحليلي إلى اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة وقد تبين لنا أن للثقافة التنظيمية أهمية بالغة في تحقيق تحقيق وإحداث التغيير التنظيمي وهذا من خلال صدق وثبات فرضيات الدراسة.



خَاتَمَةٌ



خاتمة:

بعد تطرقنا لموضوع لثقافة التنظيمية وعلاقتها ودورها في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة، وإجراء الدراسة الميدانية المتعلقة بها اتضح أن الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية أصبح أمراً ضرورياً وخياراً استراتيجياً لنجاح المؤسسة وبقائها.

حيث تعد الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث تقوم بتأطير أغلب القرارات المصنوعة داخلها، وتظهر هذه الثقافة من خلال القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يكتسبها الأفراد العاملون داخل المؤسسة. كما تبين لنا بأنه وبالرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم التغيير التنظيمي، إلا أنه يبقى من المواضيع الحديثة والقابلة للبحث، وهذا نتيجة تجدد وتزايد حاجة المؤسسات المعاصرة والأفراد إليها، إضافة إلى تعدد مداخلها ومجالاتها واستراتيجياتها.

ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن أحد أهم عوامل نجاح عملية التغيير التنظيمي هو العنصر البشري، وذلك من خلال تقبله ودعمه لها من جهة، أو رفضها ومقاومتها من جهة أخرى، كما تعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل الحاسمة في نجاح عملية التغيير أو فشلها، وذلك من خلال ما توفره من مناخ ملائم يساعد على عملية التغيير، وبالتالي لا بد من التركيز عليها لأنها تلعب دور بارز ومهما في المؤسسات.

ومن أجل معرفة دور الثقافة التنظيمية في إحداث عملية التغيير التنظيمي، قمنا باختيار معهد التكوين الشبه طبي بالعطاف ولاية عين الدفلى، وحاولنا إسقاط موضوع الدراسة عليه، ومن خلال ذلك سنحاول الإشارة إلى أهم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى وضع بعض المقترحات وأفاق الدراسة.

*استنتاجات:

- ❖ نتائج الدراسة:
- تعبر الثقافة التنظيمية عن هوية المؤسسة؛
- تعددت واختلفت آراء وتوجهات الباحثين في موضوع الثقافة التنظيمية، وهو ما صعب من إمكانية الإلمام بجميع جوانبها؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة من وسائل حل المشكلات داخل المؤسسة؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية كميّة تنافسية للمؤسسة؛
- تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد وتصرفاتهم؛
- يتميز المحيط الذي تعيش فيه المؤسسات المعاصرة بالتغيرات السريعة؛
- تعتبر عملية التغيير التنظيمي أمر ضروري وحتمي وجب على كل مؤسسة أن تتبناها، وذلك من أجل استمراريتها وتحقيق أهدافها؛

- يجب على إدارة كل مؤسسة أن تبادر للتغيير الفعال، وذلك عن طريق التخطيط له وتوفير الإمكانيات اللازمة لنجاحه؛
 - إن مقاومة الأفراد لعملية التغيير هي ردة فعل طبيعية، لذا يجب على كل مؤسسة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها أو التقليل من حدتها على الأقل؛
 - للثقافة التنظيمية دور مهم في إحداث التغيير التنظيمي، حيث تمثل المرآة العاكسة لقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الحاصلة، فنجاح عملية التغيير ترتبط بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة، حيث أن وجود ثقافة تنظيمية مشجعة ومؤيدة للتغيير بالمؤسسة تساعد على إحداث التغييرات بنجاح، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة غير مشجعة على التغيير، فسوف تكون هذه الثقافة عائقاً أمام نجاح عملية التغيير.
- ❖ اختبار الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** يوجد مستوى للثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي المعهد الوطني للتكوين الشبه طبي بالعطاف.

من خلال تطرقنا للفصل التطبيقي وهذه الدراسة الميدانية التي قمنا فيها باستخدام برنامج SPSS 23 ومن خلاله قمنا بتحليل العبارة واختبار الفرضية باستخدام one Simple T-Test لا حظنا ان هناك دلالة احصائية حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الاولى بأنه توجد مستوى للثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي المعهد الوطني للتكوين الشبه طبي بالعطاف.

- **الفرضية الثانية:** يسعى أفراد المعهد الوطني الشبه طبي بالعطاف إلى تبني التغيير التنظيمي.

من خلال تطرقنا للفصل التطبيقي وهذه الدراسة الميدانية التي قمنا فيها باستخدام برنامج SPSS 23 ومن خلاله قمنا بتحليل العبارة واختبار الفرضية باستخدام one Simple T-Test لا حظنا ان هناك دلالة احصائية حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الثانية بأنه يسعى أفراد المعهد الوطني الشبه طبي بالعطاف إلى تبني التغيير التنظيمي.

- **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(0.05) < (\alpha)$ بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي من وجهة نظر موظفي معهد التكوين الشبه طبي بالعطاف .

من خلال تطرقنا للفصل التطبيقي وهذه الدراسة الميدانية التي قمنا فيها باستخدام برنامج SPSS 23 ومن خلاله قمنا بتحليل العبارة واختبار الفرضية باستخدام one Simple T-Test لا حظنا ان هناك دلالة احصائية حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الرئيسية بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي من وجهة نظر موظفي معهد التكوين الشبه طبي بالعطاف .

❖ الاقتراحات والتوصيات:

- من خلال ما تم استخلاصه من النتائج السابقة يمكننا تقديم التوصيات التالية:
- تشجيع العاملين وإتاحة فرص المشاركة لهم في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات، وذلك عن طريق خلق ثقافة مشجعة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات؛
 - ضرورة الاهتمام أكثر بمكونات الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؛
 - تبني ثقافة الاتصال داخل المؤسسة وذلك عن طريق تحسين طرق الاتصال، وجعل الأفراد على دراية دائمة ومستمرة بما يحدث داخل المؤسسة؛
 - الاهتمام أكثر بخلق ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة التغيير داخل المؤسسة، ومحاولة نشرها وترسيخها في أذهان العاملين؛
 - على إدارة المؤسسة أن تقوم بإشراك العاملين في التخطيط لعملية التغيير داخل المؤسسة، وذلك تفادياً لأي مقاومة من طرفهم لهذا التغيير؛
 - توعية العاملين بضرورة التغيير وذلك من خلال تثقيفهم بأهمية التغيير والفوائد التي يحققها والتي هي في صالحهم وصالح مؤسساتهم معا؛
 - ضرورة ربط عملية التغيير التنظيمي بالأجور والحوافز، مما يعزز ارتباط العاملين بأهداف المؤسسة وإخلاصهم لها؛
 - توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لعملية التغيير، والاستفادة من التقنيات الحديثة لتسهيل انجاز مختلف المهام والأعمال؛
 - عقد اجتماعات دورية لعرض مشكلات وصعوبات العمل داخل المؤسسة، ومنه تحديد أسلوب التغيير المناسب الذي سيتم إتباعه لحلها؛
 - يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تجعل ثقافتها التنظيمية في خدمة عملية التغيير.

❖ آفاق الدراسة

من خلال الاطلاع على موضوعي "الثقافة التنظيمية" و"عملية التغيير التنظيمي"، وبحكم اتساع هذان الموضوعان وعدم إكنايتنا على الإحاطة بكل جوانبيهما، سيبقي المجال مفتوح لدارسات أخرى تكون شاملة ومن هذه المواضيع نذكر مايلي:

- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي؛
- دور إدارة التغيير في تحسين جودة المناخ التنظيمي؛
- معوقات إدارة التغيير والسبل الكفيلة بحلها؛
- الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير.



قائمة المراجع



1-المراجع بالعربية:

أولاً-الكتب

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط7، القاهرة، مصر، 2000.
2. أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، 2008.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
4. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، 2009.
5. ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
6. سعيد بن عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سارفس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2000
7. عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة- التطوير التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998.
8. طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار البداية، عمان، 2013
9. صلاح محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
10. فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2002.
11. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
12. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
13. موسى سلامة اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001.
14. مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
15. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

16. محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2000.

17. مصطفى عشوي، أسس العلم الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

18. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية-المؤسسة العمومية بالجزائر، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.

19. زيد منير عيوي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2008.

ثانيا- الأطروحات والمذكرات:

- الأطروحات:

20. خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة ENICAB رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

21. زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015.

- المذكرات:

22. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم Algal وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

23. خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية إيزو 14001، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 8، 2012.

24. عبد السلام حمادوش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر برج بوعريريج، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 02، 2014.

25. عيساوي وهيبه أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة، رسالة ماجستير في إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012.

26. سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة، 2006.

27. منصور بن ماجد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة السعودية العربية، دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ومكة المكرمة رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

28. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2005.

29. محمد شاطري، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

ثالثا: المجالات ودوريات:

30. رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات-مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري 2005.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

30. Fakhar .set al. Impact of organizational culture ou organizational performance an oreniw interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol N° 09, 2012,



الملاحق



الملحق رقم 01: يمثل استبيان الدراسة.



جامعة الجبالي بونعامه خميس مليانه
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: موارد بشرية
الموضوع: استبيان



أخي العامل أختي العاملة

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لمذكرة تخرج مقترحة لنيل شهادة ماستر في الموارد البشرية تحت عنوان "أثر الثقافة التنظيمية على عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الصحية"-دراسة حالة معهد التكوين الشبه طبي بالعطاف-، نطلب من سيادتكم المحترمة التعاون معنا بالإجابة على أسئلة الاستبيان التالية بكل دقة وموضوعية، كمساعدة منكم لإنجاح هذه المذكرة شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم، ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبين:

-قدور بن يحي محمد

-بلالي هشام

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجنس: ذكر أنثى

الحالة الاجتماعية: أعزب/عزباء متزوج (ة)

الفئة العمرية: أقل من 35 سنة من 35 إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

المستوى التعليمي: تكوين متخصص ثانوي جامعي أخرى

سنوات الخبرة: أقل من 10 سنوات من 10-20 سنة أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الثقة والموثوقية					
تسود الثقة المتبادلة العلاقة بين الادارة والعمال.					
يفي الآخرون بوعودهم وتعهداته فيما يتعلق بأمور العمل					
تتوافر النوايا الحسنة والاهتمام المتبادل بين العاملين.					
لدى الفرد استعداد ورغبة لتقاسم ومشاركة ما لديه من معرفة ومعلومات مع الآخرين دون خوف من فقدان وظيفته.					
لدى الفرد استعداد ورغبة لتبادل المعرفة مع الآخرين دون خوف من قيامهم باستغلاله أو استغلال وحدته التنظيمية.					
الثقافة الجماعية					
يخضع الفرد أهدافه ومصالحه لأهداف الجماعة ومصالحها.					
يضع الأفراد الأهداف بصورة جماعية ويعملون معاً بشكل جماعي لتحقيقها.					
يشعر الفرد بأن جهوده التي تفيد الجماعة مباشرة سوف تفيد بشكل غير مباشر.					
يعتقد الفرد أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد.					
الرؤية المشتركة					
لدى العاملين رؤية واضحة مشتركة للمنظمة.					
لدى العاملين أهداف ومصالح مشتركة.					
تتوافق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة المنظمة.					
لدى العاملين منظومة قيم واعتقادات ومدرجات مشتركة حول العمل					
ينظر العاملون للقضايا والأمور التي تتعلق بالمنظمة والعمل من					

					منظور مشترك.
اللغة والقصص والروايات المشتركة					
					يسود فهم متبادل بين العاملين.
					يتخاطب العاملون ويتحدثون في أمور العمل بلغة ومفردات ومفاهيم مشتركة.
					يتناقل العاملون ويتبادلون الحكايات والروايات والأساطير المشتركة حول العمل.
					يتبادل العاملون سرد قصص الريادة والنجاح والإبداع في المنظمة.
					تقيم المنظمة الشعائر والطقوس والمراسم في مناسبات متنوعة تتعلق بالمنظمة والعاملين بها.

المحور الثاني: التغير التنظيمي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
الهيكل التنظيمي					
					أشعر بأن التغيير في الهيكل التنظيمي كان أحد أسباب التغيير في جهة عملي.
					أعتقد أن التضخم البيروقراطي في جهة عملي دفع الإدارة إلى القيام بالتغيير.
					أعتقد أن التغيير في أهداف وسياسات جهة عملي يعتبر حافزاً للتغيير.
					أعتقد أن التغيير في القيادات الإدارية سبب من أسباب التغيير.
المهام والواجبات					
					أشعر أن التغيير يساهم في دمج بعض الوظائف.

					يساهم التغيير في إيجاد وصف وظيفي جديد لوظائف العاملين في جهة عملي.
					أدى التغيير إلى إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات بين العاملين.
					أدى التغيير إلى وضوح المسؤوليات الوظيفية في جهة عملي.
موارد البشرية					
					تعتبر زيادة الوعي وإدراك الموظفين لأهمية التغيير سبباً رئيساً في نجاح وقبول التغيير.
					أعتقد أن تعقيد الإجراءات الإدارية التي يتبعها العاملون دفع الإدارة إلى القيام بالتغيير.
					توافر خبرات إدارية جديدة دفع الإدارة إلى القيام بالتغيير.
					تعمل جهة عملي على تطوير العاملين وتدريبهم باستمرار لمواكبة التغيير
التكنولوجيا المتقدمة					
					يساهم استخدام تكنولوجيا جديدة في تبسيط الإجراءات المتبعة في العمل
					تسعى جهة عملي إلى إيجاد طرق جديدة لتحسين تقديم خدماتها للعملاء.
					تعتمد جهة عملي على التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات.
					تقوم جهة عملي بمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

الملحق رقم 02: يمثل الفا كروباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
,801		45

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
,790		19

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
,829		16

الملحق رقم 03: يمثل اختبار الاستقلالية

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	9,096 ^a	2	,011
Rapport de vraisemblance	10,198	2	,006
Association linéaire par linéaire	7,691	1	,006
N d'observations valides	30		

Tests du khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)

khi-deux de Pearson	1,154 ^a	1	,283		
Correction pour continuité ^b	,437	1	,509		
Rapport de vraisemblance	1,100	1	,294		
Test exact de Fisher				,411	,249
Association linéaire par linéaire	1,125	1	,289		
N d'observations valides	30				

Tests du khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	27,097 ^a	3	,000
Rapport de vraisemblance	29,157	3	,000
Association linéaire par linéaire	13,175	1	,000
N d'observations valides	30		

الملحق رقم 04:

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور 1	9,117	29	,000	,96563	,7514	1,1799

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور 2	9,552	29	,000	1,00625	,7932	1,2193

ANOVA					
المحور 1					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,895	3	1,569	1,125	,557
Intragroupes	13,845	26	,356		
Total	14,743	29			

ANOVA					
المحور 2					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,023	2	,356	1,658	,305
Intragroupes	14,478	27	,258		
Total	15,501	29			