

القيم السوسيوثقافية ومقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث:

تخصص: علم اجتماع المؤسسة

إعداد الطالب: محرز عبد الباسط

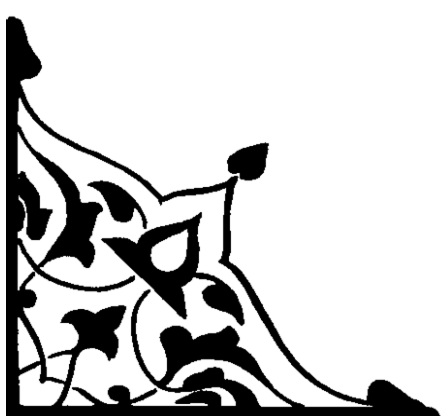
أعضاء لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	قجة رضا	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف. المسيلة	رئيسا
02	فكرون السعيد	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف. المسيلة	مشرفا ومقررا
03	بوجلال مصطفى	أستاذ محاضر "أ"	محمد بوضياف. المسيلة	عضوا مناقشا
04	مامش نجية	أستاذ محاضر "أ"	محمد بوضياف. المسيلة	عضوا مناقشا
05	ليندة العابد	أستاذة محاضرة "أ"	الحاج لخضر. باتنة	عضوا مناقشا
06	رشيد جلود	أستاذة محاضرة "أ"	زيان عاشور. الجلفة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2019-2020م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

إلى التي حملتي وهنا على وهنا وأمدتني بدعائها والتي سهرت علي الليالي وكانت شمعة تذوب لتنير
لي درب حياتي

"أمي الغالية" بارك الله في عمرها

إلى الذي رباني على مكارم الأخلاق وزرع في قلبي حب العمل وعمل دهرًا على تحقيق كل مطالبي
وأمنياتي مثلي الأعلى قدوتي الحسنة

"أبي العزيز" بارك الله في عمره.

إلى الذين تكتمل سعادتي إلا بوجودهم أخواني وأخواتي أعمامي خالاتي وعماتي وأزواجهم
وزوجاتهم وأبنائهم كل باسمه.

إلى كل من جمعتني بهم روح المحبة والصداقة ومن علمني حرفًا أو أهدتني علما حتى أسير بهيما في
درب حياتي.

إلى كل من نسيهم القلم ولم ينساهم القلب.

لم أكتب أسمائكم لأنها في القلب وليست على الورق.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

الباحث:

محرز عبد الباسط

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

**{{ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والديا و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني
برحمتك في عبادك الصالحين}}** سورة النمل الآية 19

الحمد لله والشكر له على النعمة التي انعمها عليا في اتمام هذا البحث، اللهم لك الحمد كله ولك الشكر كله.

قد تغيب الكلمات وتتوارى اللغة عند ذكر أهل الفضائل وعظام النفوس عرفان وتقديرا وشكرا على قبوله الإشراف هذه الاطروحة ودعمه لي من خلال تقديم النصائح والتوجيهات لتصويب هذا البحث، لك استاذي الاستاذ الدكتور " **فكرون السعيد**" أهدي شكري متمنيا له دوام الصحة والعافية ومنبر للعلم والمعرفة كما عهدناك.

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

كما اتقدم بالشكر والعرفان لجميع استاذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بمسيلة ولكل من أسهم في هذا البحث قراءة وتصحيحا، وتصويبا، وتعديلا، وإرشادا، وتوجيها، وتنويعا.

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرسة الجداول
	فهرسة الاشكال
أ - ث	مقدمة
الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية	
19	1- تحديد إشكالية البحث
21	2- الفرضيات
22	3- أهمية الدراسة
22	4- أهداف الدراسة
23	5- تحديد المفاهيم
23	5-1- القيم
25	5-2- الثقافة
28	5-3- المؤسسة
30	5-4- الثقافة التنظيمية
31	5-5- التغيير التنظيمي
32	5-6- مقاومة التغيير التنظيمي
34	6- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيم السوسيوثقافية	
48	تمهيد
49	1- طبيعة القيم
50	2- مقاربات بين القيم وبعض المفاهيم المتداخلة
51	2-1- القيم والاتجاهات
49	2-2- القيم والحاجات
52	2-3- القيم والمعايير

فهرس المحتويات

53	2-4- القيم والدوافع
53	2-5- القيم والاهتمام
54	3- المنظور السوسيوثقافي للقيم
54	3-1- القيم معطيات اجتماعية
55	3-2- القيم ونظرية الفعل الاجتماعي
56	3-3- القيم ونظرية التفاعل الاجتماعي
57	3-4- القيم والنظرية النفسية
59	3-5- القيم معطيات ثقافية
60	4- وظائف القيم
64	5- خصائص القيم
65	6- مصادر القيم كمرجعية سوسوثقافية
72	7- تكوين القيم
73	8- تصنيف القيم
73	8-1- تصنيف افلاطون
74	8-2- تصنيف سبرانجر Sprange
77	8-3- تصنيف كراثوהל Krathwahl
78	8-4- تصنيف روكيتش Rokeach
80	8-5- تصنيف "فلانجان"
80	8-6- تصنيف "عقل"
81	9- مقاييس القيم
81	9-1- مقياس "سوبر"
82	9-2- مقياس "جوردين"
83	9-3- مقياس ر. برنس R.prince
92	10- البعد السوسيوثقافي والقيمي للتنظيم
98	11- النسق القيمي للعامل في المؤسسة
99	12- العوامل المساهمة في تكوين النسق القيمي للعامل
101	13- المحددات الرئيسية في بناء النسق القيمي السوسوثقافي للعامل
104	خلاصة

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية	
106	تمهيد
107	1- البعد التاريخي للثقافة التنظيمية
109	2- أهمية الثقافة التنظيمية
110	3- خصائص الثقافة التنظيمية
112	4- مستويات الثقافة التنظيمية
114	5- أنواع وأشكال الثقافة التنظيمية
121	6- محددات الثقافة التنظيمية
122	7- آليات خلق الثقافة التنظيمية
124	8- نماذج صياغة الثقافة التنظيمية
124	8-1- نموذج (Schein)
125	8-2- نموذج (Scholz)
126	8-3- نموذج (Louis)
127	9- أبعاد قياس الثقافة التنظيمية
127	9-1- أبعاد هوفستد
130	9-2- أبعاد Deal et Kennedy
130	9-3- أبعاد دينسون
131	10- نظريات الثقافة التنظيمية
131	10-1- نظرية المستويات لفومبرن (Fombrun)
132	10-2- نظرية التفاعل لجبس و إيفانسفيج (Gibson & Ivancevich)
132	10-3- نظرية المؤسس والقائد في نشوء الثقافة بيتيجرو (Pettigrew)
135	11- المرجعيات الأساسية ووسائل نقل الثقافة التنظيمية
139	12- تغيير ثقافة المنظمة
141	خلاصة
الفصل الرابع: التغيير ومقاومة التغيير التنظيمي	
143	تمهيد
144	1- مداخل نظرية في دراسة التنظيم بين التغيير والمقاومة
144	1-1- التنظيم العلمي للعمل F.Taylor

فهرس المحتويات

145	1-2- النموذج المثالي البيروقراطي Max Weber
148	1-3- مدرسة العلاقات الانسانية
152	1-4- نظرية صنع القرار
153	2- مصادر التغيير التنظيمي
156	3- أهمية التغيير التنظيمي
157	4- عناصر عملية التغيير التنظيمي
158	5- أنواع التغيير التنظيمي
165	6- استراتيجيات التغيير التنظيمي
166	7- نماذج أو مراحل عملية التغيير التنظيمي
175	8- المحاور الرئيسية للتغيير التنظيمي
181	9- تقنيات التغيير التنظيمي
187	10- مقاومة التغيير التنظيمي
188	11- اسباب مقاومة التغيير التنظيمي
192	12- استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي
194	13- أشكال مقاومة التغير التنظيمي
197	14- الفوائد المحتملة من مقاومة التغيير التنظيمي
198	خلاصة
الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية	
200	تمهيد
201	1- مجالات الدراسة
201	1-1- المجال المكاني
205	1-2- المجال الزمني
205	1-5- المجال البشري
206	2- المنهج المستخدم
206	3- العينة وكيفية اختيارها
208	4- تقنيات وأدوات جمع البيانات
219	5- الأساليب الإحصائية
219	6- صعوبات الدراسة
220	خلاصة

الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها	
222	1- الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
232	2- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى
241	2-1- اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
243	3- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية
249	3-1- اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
252	4- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة
259	4-1- اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
261	5- الاستنتاج العام
264	خاتمة
268	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	

فهرسة الجداول:

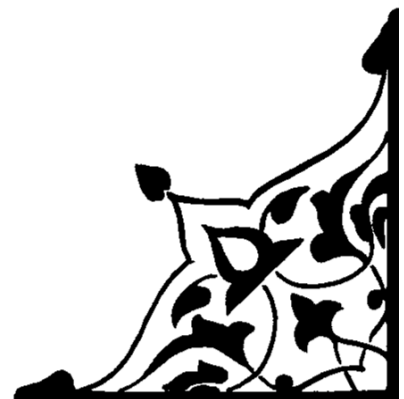
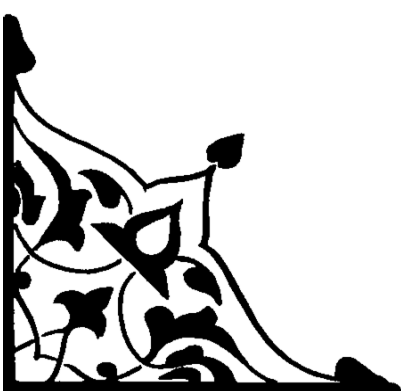
رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	القيم النهائية والوسيلية في مسح القيم "روكيج"	79
02	خصائص ومتغيرات الثقافة التنظيمية القوية	119
03	الاهداف والوسائل والطرق الواجب تحديدها عند إحداث التغيير	169
04	توضيح عدد المستخدمين في المصنع.	206
05	مصنوفة ارتباطات عبارات محور القيم الجماعية ومقاومة التغيير الهيكلي مع الدرجة الكلية للمحور	210
06	مصنوفة ارتباطات عبارات محور القيم الثقافية مقاومة التغيير التكنولوجي مع الدرجة الكلية للمحور	212
07	مصنوفة ارتباطات عبارات محور القيم الفردية ومقاومة التغيير الإنساني مع الدرجة الكلية للمحور.	213
08	يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان دور القيم السوسيوثقافية في مقاومة التغيير التنظيمي وأبعاده الفرعية.	215
09	يوضح معامل ألفا كرونباخ لإستبيان دور القيم السوسيوثقافية في مقاومة التغيير التنظيمي	216
10	توزيع المبحوثين حسب الجنس	222
11	توزيع المبحوثين حسب السن.	224
12	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	225
13	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.	227
14	توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة.	228
15	توزيع المبحوثين على حسب الخبرة في العمل	229
16	توزيع المبحوثين على حسب المنصب الوظيفي	230
17	دور القيم الجماعية ومقاومة التغيير الهيكلي	232
18	اختبار نتائج الفرضية الجزئية الأولى	241
19	دور القيم الثقافية مقاومة التغيير التكنولوجي	243
20	اختبار نتائج الفرضية الجزئية الثانية	249
21	دور القيم الفردية ومقاومة التغيير الإنساني	252

259	اختبار نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	22
261	نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري لاستبيان دور القيم السوسيوثقافية في مقاومة التغيير التنظيمي	23

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	تصنيف افلاطون للقيم	73
02	العوامل المكونة للقيم الفردية	85
03	سلسلة التأثيرات وتداخلها في تحديد القيم	94
04	تأثير القيم السائدة في المحيط على التنظيم	98
05	المكونات الرئيسية للنسق القيمي للعامل	99
06	العوامل المساهمة في بناء وتحديد النسق القيمي للعامل	103
07	مستويات الثقافة التنظيمية	114
08	ابعاد الثقافة التنظيمية حسب هوفستد	129
09	مرجعيات ووسائل نقل الثقافة التنظيمية	139
10	أهم القوى المؤثرة والدافعة لعملية التغيير	155
11	سداسي عناصر التغيير التنظيمي	158
12	النموذج الرئيسي للتغيير التنظيمي	171
13	النموذج العام للتغيير التنظيمي	174
14	فاعلية المنظمة وتأثير محاور التغيير	181
15	التقنيات التغيير التنظيمي	187
16	منهج kotter/schlesinger للتغلب على مقاومة التغيير	194
17	اشكال مقاومة التغيير التنظيمي	196
18	توزيع المبحوثين حسب الجنس	222
19	توزيع المبحوثين حسب السن	225
20	توزيع المبحوثين حسب الحالة التعليمية	226
21	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	227
22	توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة	228
23	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	230
24	توزيع المبحوثين على حسب المنصب الوظيفي	231



مقدمة



مقدمة:

يشهد عالم اليوم تحولات وتغيرات عميقة وغير مسبوقة في شتى مجالات الحياة، منها الاقتصادية نتيجة للموجة المادية وتنامي الاسواق وتوجهها نحو الاقتصاد العقلاني المبني على الأسس العلمية متجاوزا الرقعة الجغرافية للبلد للام الذي يعتمد على الإستثمار المتعدد والموجه وبشتى اشكاله من اسواق عالمية وشركات متعددة الجنسيات، لاعتبار الاقتصاد هو اللبنة والأساس القاعدي لقيام أي دولة ودافعا لفرض الهيمنة والسيطرة العالمية، نتيجة للتحولات التي تصاحب التغيرات الاخرى والتي تتطلب تغييرا في سلم الحاجيات القاعدية منها والثانوية، وتزايد للمؤسسات ذات نفس الصبغة دليلا على ذلك والتي تسعى بدورها في تحقيق النقلة النوعية بين الحقوق والواجبات وضمانا للرفاهية، وتكنولوجية متمثلة في النقلة العصرية المتسارعة و المتعددة الجوانب والاشكال من منشآت، هيئات، تقنيات أدوات وتشمل كل اطياف المعمورة.

أما ثقافيا فتشمل القدرة على امتلاك كل متغيرات العصرية وكيفية استغلالها بالموازاة مع ما هو كائن والاستثمار فيه، كل هذه التغيرات موجهة لمجتمع متشابك محدد المعالم له خصوصياته وثقافته المتنوعة وتحديد المؤسسات القاعدية ذات الصبغة الاقتصادية لأنها ليست بعيدة عن هذا الواقع العالمي المتغير والمتحول، وهي المؤسسات الأكثر تأثر بهذا التحول، والتي تفرض عليها ضرورة التكيف والاستجابة له من أجل بقائها واستمراريتها، من هذا الباب دخلت التنظيمات أو المؤسسات مرحلة جديدة وعصر جديد مختلف أقل ما يمكن القول عنه أنه عصر التحولات الكبرى، عصر التطور المتجدد، عصر التقلبات المفاجئة والقرارات السريعة، جعل من السعي إلى التغيير أمر لا مفر منه، وضرورة لا خيار، حيث أصبح ينظر إلى التغيير على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها، ودليلا للتقدم، وسمة من السمات الحضارية التي يجب الوقوف عندها من أجل تفعيل أي سياسة إنمائية.

فالتغيير هو استجابة للظروف الجديدة ومحاولة التكيف معها من خلال إدخال التعديلات اللازمة لتحسين قدرات إي المنظمة أو المؤسسة وضمانا لتطورها فإذا كان هذا التغيير فجائي وليد التقلبات الطارئة فهو قد يكون في بعض الأحيان مخطط له، يختلف في جوانب شموليته ويتعداها إلى جوانب جزئية، يتراوح ما بين المادي الذي يخص المعدات و الأجهزة والتكنولوجيا والمعنوي الذي يخص جانب المهارات السلوكية، والكفاءات، وقد يشمل التغيير في حدي ذاته جوانب أخرى من المؤسسة.

فالمؤسسات أو المنظمات لا ينظر إليها على أنها فضاء هندسي وقرارات إدارية ونتاج جامدة، بل هي بنى متشعبة ومعقدة وذلك راجع لتعدد مكوناتها البشرية والمادية ولطابع النشاط الذي تقدمه، إنتاجي، ربحي، خدماتي، ونوعية القرارات المتخذة التي تراعي أهداف التركيبة العملية فيها، وفي كل مستوياتها دون إهمال الوسط الاجتماعي المتواجدة فيه والثقافة التي يمثلون لها، لذلك تسعى كل المؤسسات أو المنظمات إلى تشكيل ثقافة تنظيمية أو ثقافة مؤسساتية خاصة بها استنادا إلى الأهداف المسطرة والطريقة المتعامل بها ونوعية الخدمات والمزايا التي تقدمها و نمط تعاملها من الزبائن والمكونات العمالية ونوعية القرارات بين المركزية أو الجماعية من أجل ضمان بقائها واستمرارها.

وتعتمد الثقافة التنظيمية أو المؤسساتية على الرأسمال البشري باعتباره محور العملية التنظيمية والنشاط الانساني ومحاولة الاستثمار فيه لكونه أكثر المدخلات تأثيرا على المنظمة، إذ أخذت التنظيمات أو المؤسسات تبذل كل ما لديها من أجل تحسين وتقديم الخدمات في جميع المجالات لتطبيع شخصيتها وما يميزها عن غيرها، وترسيخها لدى عمالها وجميع المتعاملين معها، لذلك تسعى لأحداث تغييرات تنظيمية تتماشى وثقافتها التنظيمية أو المؤسساتية و تحافظ على شخصيتها الناتجة عن مزيج من القيم والاتجاهات والمعايير التي ترتبط بالعاملين بها.

فإحداث التغيير التنظيمي يعد ظاهرا تعديلا أو تغييرا في البناء الهيكلي أو المادي ولكنه موجه بالدرجة الأولى للعنصر البشري أو العمال كونه محور هذا النشاط، ويتوقف إحداث هذا التغيير على مدى قبول الأفراد والجماعات له، وفق ما تمليه عليهم القيم والاتجاهات والمعتقدات التي يأمنون بها، والتي اكتسبوها منذ ولوجهم إلى عالم المؤسسة دون الانفصال عن الوسط القيمي السوسيوثقافي الذي تتوجد فيه لما لهذه الأخيرة من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وفعالهم داخل المنظمة.

وانطلاقا مما سبق يعد موضوع دراسة القيم في الوسط التنظيمي مجالا خصبا للدراسة، والذي نال حظا وافرا من قبل دارسي السلوك التنظيمي، نظرا للتأثير الذي تحدثه، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي وحتى التنظيمي، وتعتبر المنظمة المكان المناسب لاحتكاك هذه القيم وتفاعلها، إذ تتفاعل المجموعات فيما بينها ضمن إطار متكامل من القيم والثقافات المتنوعة، ومع البيئة السريعة للاتصالات والتكنولوجيا المتقدمة، ازدادت أهمية هذه التفاعلات بين أفراد العملية التنظيمية، لذلك لا يمكن غض النظر عن مفردات التفاعل البيئي القائمة بين الأفراد والثقافات في فترة زمنية معينة، لما للقيم من دوراً

بارزاً في التأثير على الممارسات العمالية من خلال ما يتم اختياره أو تقييده سواء على المستوى الفردي أو الجماعي داخل بيئة العمل لتكون معياراً لهذا التفاعل.

وفي هذا الصدد يتفق أغلب الباحثين على أن القيم سواء على مستوى المجتمع أو المنظمات هي المعاني والمعتقدات والأفكار والاتجاهات المشتركة التي تنشأ من تعامل الأفراد مع متطلبات الحياة اليومية والتي تتجسد في الأشياء المختلفة التي ينتجها أو يصنعها.

غير أن التغيير عملية ليست هينة حتى تديرها المنظمة كيفما تشاء، وفي أي اتجاه تريد، فغالبا ما تواجه المنظمات عند قيامها بالتغيير العديد من المشكلات التي قد تتعارض مع قيم العمال والمعتقدات التي يمتلكونها، والتي تتجسد في عدم استعداد العاملين لقبوله أو فكرته ، لان التغيير الذي تفرضه المنظمة يعتبر تهديد لمصالحهم واستقرارهم، وقد يتحول هذا الشعور إلى أفعال معرقة وموقفة له، هذا الاعتقاد يجعل التغيير من أصعب القرارات التي تتخذها، وذلك راجع إلى تشعب المكونات والعناصر الإنسانية والتنظيمية والبيئية و التي تتأثر بها وتؤثر فيها، لأن لكل منها متطلباتها واحتياجاتها والتي ليست بالضرورة متطابقة مع أهداف التغيير، ولهذا من الطبيعي الاعتراف بوجود قوى محتملة تقاوم التغيير المخطط وتسعى إلى منع حدوثه لأسباب نفسية واجتماعية وثقافية متعلقة بقيم العمال ومعتقداتهم حول التغيير.

وهذا ما سوف نتطرق اليه من خلال دراستنا حول الموقف القيمي للعمال من التغيير التنظيمي ومقاومته وفق المنهجية التالية:

حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المنهجي للدراسة أو ما يسمى بالمقاربة المنهجية للدراسة النظرية معرجين فيه على إشكالية الدراسة ثم أهمتها وأهداف الدراسة وصولاً إلى صياغة الفرضيات ثم تحديد المفاهيم و الدراسات السابقة والتعقيب عليها وكيفية الاستفادة منها.

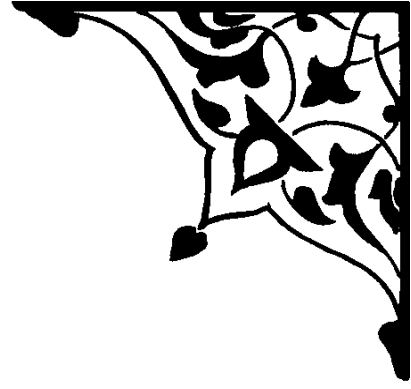
أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه للقيم السوسيوثقافية ، إنطلاقاً من طبيعة هذه القيم ومقارباتها بينها و المفاهيم المتشابهة والمتداخلة معها، ثم إلى المقاربات والنظريات التنظيمية الدارسة للقيم السوسيوثقافية، معرجين على وظائف القيم وخصائصها وكذا تكوينها والتصانيف العلمية لها وكيفية قياسها، ثم إلى البعد السوسيوثقافي والقيمي للتنظيم وأهم العوامل والمحدد المكونة للنسق القيمي للعامل في المؤسسة.

أما الفصل الثالث فخصص لدراسة الثقافة التنظيمية انطلاقاً من البعد التاريخي للثقافة التنظيمية من خلال التتبع النظري والتاريخي لها، ثم إلى خصائصها ومستوياتها وأنواعها والآليات خلقها وصياغتها والعوامل المحافظة عليها، ثم إلى نظريات الثقافة التنظيمية والمرجعيات الأساسية في نقلها مختتمين الفصل بالثقافة التنظيمية وتغييرها.

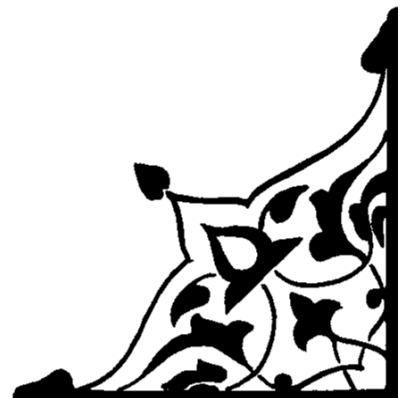
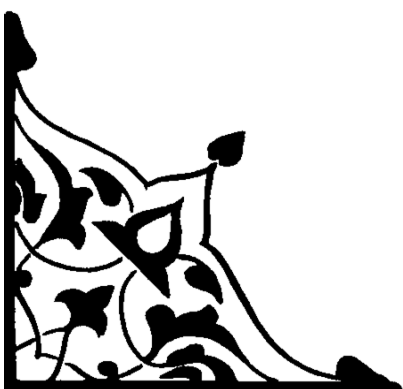
أما الفصل الرابع فخصص للتغيير التنظيمي ومقاومته متتبعين للتراث النظري التنظيم بين التغيير ومقاومة العمال له، ثم إلى مصادره وأهميته متطرقين إلى استراتيجيات التغيير ونماذج وتقنياته ثم إلى المحاور الرئيسية له، وصولاً لمقاومة التغيير التنظيمي وأسباب مقاومة العمال لها والأشكال التي يمكن أن تتخذها المقاومة ثم إلى الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة في التعامل مع هذه المقاومة وصولاً إلى الفوائد المحتملة من مقاومة التغيير التنظيمي.

أما الفصل الخامس فخصص للمقاربة المنهجية للدراسة الميدانية متناولين فيه مجالات الدراسة في إطارها الزمكاني، ثم إلى المنهج والعينة وكيفية اختيارها وكذا الأدوات والتقنيات المعتمدة في جمع المعلومات، مختتمينه بالصعوبات التي اعترضتنا أثناء القيام بالدراسة.

أما الفصل السادس فخصصنا لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها انطلاقاً من خصائص العينة ثم مناقشة الفرضيات الدراسة، وصولاً إلى الاستنتاج عام، مختتمين دراستنا بخاتمة تضم نتائج الدراسة مجمل الاقتراحات والتوصيات.



الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية



1-تحديد إشكالية البحث:

إن إنشاء بنية قاعدية صناعية متينة ومتطورة في العصر الحالي تعتمد على مدى نجاعة مؤسساتها لاسيما الاقتصادية ذات البعد الصناعي والسياسة المتبعة وثقافة الانفتاح على الآخر الناتج عنها عقد مجموعة من الصفات والشراكات لضمان البقاء والمنافسة، وهاته الأخيرة (ثقافة الانفتاح على الآخر) هي السياسة التي انتهجتها العديد من الدول من بينها الجزائر حيث قامت بعقد مجموعة الشركات وتوسيع قاعدة الاستثمار وفتح المجال امام الشركات متعددة الجنسيات من بينها هاته الشركات الشركة الاجنبية الجزائرية المتمثلة في مؤسسة أو مصانع لافارج المتعددة الفروع في التراب الوطني، فرع مسيلة محل الدراسة أنموذجاً.

أن هكذا شراكات ينظر إليها من بعد اقتصادي بالدرجة الاولى بعيدا عن المتغيرات الاخرى الدينية والاجتماعية والثقافية. لكن توجدها في وسط يختلف كليا عن الثقافة الام والمجتمع الفرعي المتواجدة فيه يجعلها تواجه العديد من الصعوبات والمتغيرات التي يمكن أن تعصف بها.

وباعتبار المؤسسة كيان اجتماعي فإنه يتفاعل مع محيطه الاجتماعي بكل ما يحمله من ثقافة وقيم تؤثر بدورها على خصائص التنظيم وفاعليته ولقد زاد اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة بتأثير مكونات المحيط الثقافي على فاعلية التنظيم، فبعد إن كانت النظرة السائدة هي أن التنظيم نسق مغلق مستقل عن المؤثرات المحيطة والثقافية، تحولت إلى نسق مفتوح لتفاعله مع محيطه الاجتماعي والاقتصادي، اما الاتجاه الحالي عند منظري التنظيم فهتبره نسقا ثقافيا، إقرارا لما للثقافة من أثر على التنظيم، وهذا ما أشارت له "سميرسيش" في قولها بأن "نظرية التنظيم تتجه إلى ما بعد النسق المفتوح للتنظيم نحو نمط ثقافي، نمط مهتم بالوظائف العقلية للسلوك" (غيات، 1999، ص14).

ولا ريب في ذلك إن تواجد المؤسسة في مجتمع محلي له ثقافة خاصة، ينعكسان ويؤثران في تشكيل قيم الأفراد واتجاهاتهم، لأنهم يسعون إلى تلبية احتياجاتهم وهذا لا يتحقق إلا ضمن مجموعات عمالية، ومع اتساع دائرة العمل الجماعي وما يتطلبه من تنسيق، مما جعل المنظمات هي الشكل المؤسسي في المجتمعات المعاصرة وهي الوسيلة الرئيسية لإشباع مختلف الحاجات الإنسانية، وبمجرد دخول الفرد أو العامل إلى المؤسسة فانه لا يستطيع احداث القطيعة أو الانسلاخ عن قيمه المكتسبة من عادات وتقاليد وتصورات الموروثة، بل يسعى للتأقلم مع الثقافة والقيم الجديدة ويتماشى مع الثقافة

التنظيمية المؤسسية والقوانين التي تفرضها مشكلا نظام علائقي رسميا وغير رسميا، مكتسبا مجموعة من المزايا والخدمات جراء العمل الذي يقوم به وتضمنه له المؤسسة والعقد الذي يشملهما.

ولكننا نعيش في عصر التطورات والتغيرات السريعة والمتقلبة التي تعرفها المؤسسات في شتى المجالات الاقتصادية، والتكنولوجية و "مصنع لافارج هولسيم للأسمنت" حمام الضلعة فرع مسيلة أحداها، وإمام حدة المنافسة وتبعيتها، وجد نفسه أمام حتمية إحداث مجموعة من التغيرات التنظيمية، حيث شهد "مصنع لافارج هولسيم للأسمنت" أكثر من تغيير على مستوى القيادة منذ تأسيسه، "مصرية" تنسجم من حيث المقومات الدينية والتقارب الثقافي ثم "فرنسية" تبتعد عن المحتوى الثقافي الذي يحمله العامل. أخذين بعين الاعتبار أن لكل قيادة برامجها وسياساتها وبالتالي قيم ومعايير جديدة ومعدات وتكنولوجيات متطورة، و ما يصحبه من تغييرات على مستوى الهيكل وهرم السلطة والتراتب الوظيفي وجماعات العمل، مما جعل العمال يعيشون حالة من الارتباك القيمي لأن العامل هو تركيبة قيمية متعددة الأبعاد، ذات بعد قيمي شخصي يتخذه شخصا، مبني على مجموعة من المعتقدات والتصورات التي تشكلت أو عايشها، وذات بعد قيمي اجتماعي متعلق بالفرد العامل وعلاقته بالآخرين تشكل من خلال الممارسات والأفعال المتكررة يأخذ نمط تعاوني وعلاقات اجتماعية رسمية وغير رسمية، وبذل الجهد والتفاني في العمل إضافة إلى روح الجماعة التي تشكلت، وبعدا ثقافيا وترسب واكتسب في الوسط السوسيوثقافي.

ولاتزال البيئة التنظيمية داخل "مصنع لافارج هولسيم" تشهد تغييرات تنظيمية نتيجة تغيير للقيادة أخرها الشراكة السويسرية، وهو ما قد يشكل تضارب سوسيوثقافيا بين قيم العمال والقيم التي تفرضها قيادة التغيير لاسيما الفرنسية المصادفة لفترة الدراسة، ما ينبئ بوجود قوى محتملة لمقاومة التغيير التنظيمي داخل "مصنع لافارج هولسيم" فرع حمام الضلعة مسيلة.

ولذلك جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على القيم السوسيوثقافية ومقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية من خلال التساؤل الرئيس:

هل للقيم السوسيوثقافية لدى العمال دور في مقاومة التغيير التنظيمي داخل مصنع لافارج للأسمنت فرع مسيلة ؟.

وينجر عنه التساؤلات الفرعية:

- 1- هل للقيم الاجتماعية التي يمثلها العمال دور في مقاومة التغيير الهيكلي داخل مصنع لافارج للإسمنت فرع مسيلة؟.
- 2- هل للقيم الثقافية السائدة والمكتسبة لدى العمال دور في مقاومة التغيير التكنولوجي داخل مصنع لافارج للإسمنت فرع مسيلة؟.
- 3- هل للقيم الفردية التي يأمن بها العمال دور في مقاومة التغيير الإنساني داخل مصنع لافارج للإسمنت فرع مسيلة؟.

2- الفرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

للقيم السوسيوثقافية لدى العمال دور في مقاومته للتغيير التنظيمي داخل مصنع لافارج للإسمنت فرع مسيلة.

وينجر عنها الفرضيات الفرعية:

- 1- للقيم الاجتماعية التي يمثلها العمال دور في مقاومة التغيير الهيكلي داخل مصنع لافارج للإسمنت فرع مسيلة.
- 2- للقيم الثقافية السائدة والمكتسبة لدى العمال دور في مقاومة التغيير التكنولوجي داخل مصنع لافارج للإسمنت فرع مسيلة.
- 3- للقيم الفردية التي يأمن بها العمال دور في مقاومة التغيير الإنساني داخل مصنع لافارج للإسمنت فرع مسيلة.

4- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله من جه، ومن المشكلة التي تطرحها من جهة أخرى، كما تسعى إلى اعطاء أهمية للبعد الثقافي والاجتماعي في ظل التغييرات التي تعرفها المؤسسات الجزائرية والتي قد تتعارض مع نوعية القيم المترسخة في ذهنه.

كما ان هذه الدراسة تواكب الاتجاه الحالي لمنظري التنظيم والتي تعطي أهمية بالغة للعنصر البشري (الرأسمال البشري) بكل مقوماته من أجل تحقيق الاستقرار والاستمرار.

النقص الكبير والواضح (حسب اطلاعا) في المواضيع والبحوث الاكاديمية المتعلقة بالقيم السوسيو ثقافية ومقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- محاولة معرفة ما إذا كان النسق القيمي الغالب في التنظيم يضمن الاستقرار أو مقاومة التغيير التنظيمي.
- معرفة مدى تقبل العمال للتقنيات الجديدة وطريقة العمل معها، باعتبار ان البيئة التي تتواجد بها المؤسسة تعرف تغيرات كثيرة علمية حديثة ومتطورة.
- معرفة كيفية تعامل العمال مع القيم الجديدة التي تفرضها التغيرات التنظيمية المتسارعة.
- الكشف عن بعض المکانیزمات التي تتحكم في المؤسسات ذات الابعاد الغير رسمية والتي تصنع القرار في المؤسسة أو تؤثر في سير العملية التنظيمية.
- اعطاء نظرة سوسيولوجية على مقاومة التغيير باعتبار جل الدراسة التي تطرقت إلى هذه الظاهرة اعطتها ابعاد نفسية.

5- تحديد المفاهيم:

يمكن القول بأن هناك مشكلة عويصة يواجهها الباحثون عندما يكونون بصدد تحديد المفاهيم بسبب المعاني المتعددة والمتداخلة، التي يمكن أن يحملها المفهوم خصوصا عندما يتعلق الامر بالعلوم الاجتماعية، بما فيها علم الاجتماع بطبيعة الحال، إلا أنه ومع ذلك تقتضي الضرورة في البحث العلمي، المرور عبر عملية تحديد المفاهيم لأنها تمثل حلقة الربط ما بين النظري والتطبيقي، وفيما يلي سوف نعرض أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة وهي:

5-1-1- القيم Valeurs: تعددت واختلف تعاريف القيمة حسب كل ميدان وكل تيار علمي، وسنعرض بعضها بداية من التعريف اللغوي.

5-1-1- التعريف اللغوي:

اولا: انتشر لفظ القيمة في عصرنا بالمعنى الفرنسي (**Valeur**) لكنها تعني حسب المعجم النوع من قام، وقيمة الانسان قامته، وهذا يجعلنا نفهم أن القيمة تعني الاعتدال والانتصاب والوقوف، كما يعني الفعل قام: بلغ واستوى (التيجاني، 2011، ص56).

ثانيا: القيمة تعني ثمن الشيء بالتقويم، ويقال كم قامت ناقتك أي كم بلغت، فالقيمة هي القياس الكمي العددي لمعلوم من المعالم بالنسبة الى معيار (عموم، 2005، ص16).

5-1-2- المعنى الاصطلاحي:

مع مرور الايام شاع استعمال كلمة القيمة، فأصبحت تدل على معان أخرى متعددة فيرى علماء اللغة مثلا أن للكلمات قيمة نحوية تحدد معناها ودورها في الجملة، وإن قيمة الالفاظ تكمن في الاستعمال الصحيح لها، كما يستعمل علماء الرياضيات كلمة قيمة للدلالة على العدد الذي يقيس كمية معينة، ويستخدمها أهل الفن كونها تجمل بين الكم والكيف، كما يستخدمها علماء الاقتصاد للدلالة على الصفة التي تجعل شيئا ممكن الاستبدال بشيء آخر، أي قيمة المبادلة.

ويتضح مما سبق أن مفهوم القيمة (Value) من المفاهيم التي يشبها نوع من الغموض والخلط في استخدامها، وهذا نتيجة لأنها حظيت باهتمام كثير من الباحثين في تخصصات مختلفة، ولهذا اختلف الباحثون في وضع تعريف محدد لها، ومرد ذلك الاختلاف يعزى إلى المنطلقات النظرية التخصصية لهم، فمنهم علماء الدين، وعلماء النفس، وعلماء الاجتماع... الخ.

ومن هؤلاء العلماء العالم بري Parry الذي يعرف "القيم بأنها الاهتمامات، إذا كان أي شيء موضع اهتمام فإنه حتما يكتسب قيمة" (عوض، 2007، ص79).

كما تعرف القيمة على أنها كل صفة ذات أهمية لاعتبارات نفسية أو اجتماعية أو أخلاقية وتتسم بسمة الجماعة في الاستخدام والقيم بصفة عامة تعتبر موجبات للسلوك أو العمل ومعنى ذلك أن مجموعة القيم التي يدين بها الشخص وهي التي تحركه نحو العمل وتدفعه إلى السلوك بطريقة خاصة ويتخذها مرجعا في الحكم على سلوكه بأنه مرغوب فيه أو مرغوبه فيه (عويصة، 1996، ص99).

وتعرف القيمة بأنها توليفة معقدة جدا من الآراء والأفكار والاتجاهات حول الموضوعات والأشياء انتظمت من خلال الخبرة العملية والانفعالية والتعلم وكثرة التعرض لنموذج مع تقليده وتشربه بحيث تشكل نظاما له صفة الثبات النسبي يتخذه الفرد كمعيار للقياس يحكم به على السلوكيات الاجتماعية في المواقف المختلفة (كشيك، 2003، ص61).

وكما تعرف بأنها "اعتقاد ضمني أو صريح تعبر عما يعتقده فرد أو جماعة معينة بأنه المسلك الأفضل في اختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف" (جماز، ص14).

يمكن تعريف القيم على إنها " ميل عام لتفضيل حالات وشتون معينة عن أخرى" (رواية، 2004، ص151).

انطلاقا من هذه التعاريف السابقة والتي لها صبغة نفسية تري أن القيم هي عبارة عن اهتمامات أو اعتقادات ضمنية موجهة للسلوك ويتخذها مرجعا للحكم عليه سواء أكان مرغوب أو غير مرغوب.

كما يعرفها تالكوت بارسونز بأنه "عنصر في نسق رمزي مشترك يعتبر معياراً، أو مستوى للاختيار بين بدائل التوجيه التي توجد في المواقف".

ويرى أميل دوركايم أن القيم هي إحدى آليات الضبط الاجتماعي المستقلة عن ذوات الأفراد الخارجية عن تجسدهم الفردية (الزيود، 2006، ص22).

وتعرف بانها "رموز أو صور المجتمع في عقول أفرادها، فهي الإطار المرجعي، وهي التي توصل الفعل الاجتماعي لغاياته وأهدافه وأخيراً في السياسات أو المعاني وراء الفعل الاجتماعي سواء في ثباته أو تغيره (بيومي، 2007، ص79).

ويرى وليم توماس زنايكي أن القيم هي أي شيء يحمل معنى أعضاء جماعة ما بحيث يصبح هذا المعنى موضوعاً ودافعاً يوجه نشاط هؤلاء الأعضاء ويرى "بير" أن القيم هي الاهتمامات و التقضيات المرغوب فيها والواجبات والالتزامات الأخلاقية والحاجات والقيم هنا ليست خاصية في الشيء ذاته بل هي علاقة بهدف أو بغرض ما في الحياة الإنسانية وهي تمثل منتجات اجتماعية داخل شبكة العلاقات الإنسانية، والمجتمع يلعب دوراً هاماً في تشكيل رغبات واهتمامات الفرد عن طريق التنشئة الاجتماعية والتفاعل والاتصال الجماعي (عارف، 1999، ص74).

أما هذه التعاريف التي لحقت والتي تتخذ الصبغة الاجتماعية من خلال العلماء السوسيولوجيين المذكورين سالفاً يروا بأن القيم هي عبارة عن رموز أو عناصر من نسق تتخذ كمعيار أو آليات الضبط الاجتماعي والإطار المرجعي الذي يأخذ صفة الثبات النسبي من أجل تحقيق الأهداف.

5-2- الثقافة:

5-2-1- التعريف اللغوي:

تعددت تعريفات الثقافة في اللغة العربية ومن أبرز تلك التعاريف ما عرفه "ابن منظور" حيث يقول: "ثقف الشيء ثقفاً و ثقافاً و ثقوفة: حذقه. ورجل ثقف: حاذق فهم... ورجل ثقف لقف: إذا كان ضابطاً لما يحويه قائماً به. ويقال: ثقف الشيء وهو سرعة التعلم. وثقفت الشيء إي: حذقته وثقفته إذا ظفرت به (الشويش، 2012، ص19).

5-2-2- التعريف الاصطلاحي:

لقد كان يعني اصطلاح ثقافة في اللغة الفرنسية في القرون الوسطى العبادة، لتشير إلى الحقل المفلوح أو المزروع، واستعمل **Coture** و **Couture** الدينية. واستعمل لفظ وفعل لتعني عملية فلاحه الارض، كما استعملت هذه الكلمة أيضا بطريق التعميم أو قياسا على ذلك في تعبيرات مثل درس الآداب ودرس العلوم، ثم أخذ لفظ الثقافة يعني التقدم العقلي لشخص ما أو العمل الضروري لهذا التقدم، وعندما استعمل لفظ ثقافة في اللغة الألمانية من قبل "قون إرقنغ" و "ادلونغ" وزملائهما، ارتدى هذا اللفظ معني أكثر اتساعا ليدل على التقدم العقلي والاجتماعي للجماعات والإنسانية عامة. واستعار الانجليز هذا المفهوم من طرف الانثروبولوجي "تايلور" في كتابه **الثقافة البدائية** 1871 حيث استعان بإنتاج "كليم" التاريخ العام للثقافة الإنسانية، ليكون مفهوما عن الثقافة مرادفا لمفهوم الخضارة (حامد، 2012، ص155).

وكان الانثروبولوجي الانجليزي إدوار تايلور قد استخدم مصطلح ثقافة مرة، ومصطلح خضارة مرة أخرى، حتى استقر على استخدام الكلمة الأولى وصاغ لها عام 1871 التعريف الكلاسيكي القائل "إن الثقافة هي ذلك المركب الذي يشتمل على المعرفة والعقائد والفنون والأخلاق والتقاليد والقوانين وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع" (الهيستي، 1988، ص24).

وتعرف على انها مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي يشترك فيها الناس مع أعضاء آخرين من وحدة اجتماعية (سلطان، 2003، ص434).

ويمكن تعريف الثقافة على أنها التراث الاجتماعي الذي أخذه الجيل الحاضر من الاجيال السابقة، والذي لا يستطيع الجنس البشري بدونه أن يصبح بشرا لأن هذا التراث الاجتماعي هو الذي يميزه عن الحيوان، ويتميز هذا التراث الثقافي عن التراث البيولوجي في أن هذا الأخير يولد به الإنسان به ولا يستطيع تغييره، أما التراث الاجتماعي فهو الذي يكتسبه الفرد الإنساني ويتعلمه في المجتمع الذي يعيش فيه (دندش، 2003، ص49).

ويعرفها بواز 1930 "الثقافة تضم كل مظاهر العادات الاجتماعية في جماعة ما، وكل ردود افعال الفرد المتأثر بعادات المجموعة التي يعيش فيها وكل منتجات الأنشطة الانسانية التي تتحدد بتلك العادات.

اما مالمينوفسكي يرى " الثقافة هي ذلك الكل المتكامل الذي يتكون من الأدوات، والسلع والخصائص البنائية لمختلف المجموعات الاجتماعية من الافكار الانسانية والخرف والمعتقدات والأعراف" (الساعاتي، 2008، ص-ص 35-36).

ويعرفها كلباتريك انها " كل ما صنعه يد الإنسان وعقله من أشياء ومظاهر في البيئة الاجتماعية، اي كل ما اخترعه الإنسان أو ما اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية .

اما كلكهون فيعرفها بأنها " وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان عبر التاريخ، السافر فيها والمتضمن، العقلي وللاعقلاني، التي توجد في وقت معين والتي تكون وسائل ارشاد توجه سلوك الأفراد الإنسانيين في المجتمع (الطيطي وآخرون، 2002، ص 158).

ويمكن تعريف الثقافة بصورة عملية على أنها: مجموعة من الصفات الخلقية، والقيم الاجتماعية التي يلقاها الفرد منذ ولادته كرأس مال أولي في الوسط الذي ولد فيه، والثقافة على هذا هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته. وهذا التعريف الشامل للثقافة هو الذي يحدد مفهومها، فهي المحيط الذي يعكس خضارة معينة، والذي يتحرك في نطاقه الانسان المتحضر، وهكذا نرى أن هذا التعريف يضم بين دفتيه فلسفة الانسان، وفلسفة الجماعة، (معطيات) الانسان (ومعطيات) المجتمع، مع أخذنا في الاعتبار ضرورة انسجام هذه المعطيات في كيان واحد، تحدثه عملية التركيب التي تجريها الشرارة الروحية، عندما يؤذن فجر إحدى الحضارات (بن نبي، ص 83).

اما هذا التعريف هو أقرب إلى وقتنا الحاضر ويعرف كوفيريون الثقافة وهي: " تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي" (حاروش، 2011، ص 178).

تعددت تعاريف الثقافة بين المادية واللامادية فمنهم من يراها بأنها التراث الاجتماعي الذي ينتقل من جيل إلى آخر، وتحمل مظاهر العادات الاجتماعية وهنا من يراها بأنها كل ما صنعتته يد الإنسان من أشياء ومظاهر اجتماعية، مع الاتفاق بأنها عملية انسانية وكل ما أكتسبه الفرد باعتباره عضوا في جماعة اجتماعية.

انطلاقا من التعاريف السابق لكل من القيم والثقافة فيمكن إعطاء تعريف إجرائيا

للقيم السوسيو ثقافية والتي نعني بها" جملة المعتقدات و الممارسات التي يمثل لها العامل أو يكتسبها بطريقة تلقائية نتيجة للعادة أو التكرار" وهي (قيم فردية، قيم جماعية او اجتماعية، قيم ثقافية).

- القيم الفردية: هي تلك المعتقدات و القناعات التي تحقق للإنسان نوعا من الاستقرار والأمن الداخلي.

- القيم الاجتماعية (القيم الجماعية): وهي علاقة الفرد بالآخرين وتفاعله معهم يحملها العمال من الوسط السوسولوجي وتمارس في الوسط التنظيمي.

- القيم الثقافية: هي تلك المعتقدات والممارسات التي ترسبت واكتسبت بعد مدة من الزمن ويسعى الأفراد للمحافظة عليها في الوسط السوسيو تنظيمي و تكون إما فردية أو جماعية.

5-3- المؤسسة:

5-3-1- التعريف اللغوي:

كلمة مؤسسة في اللغة العربية مشتقة من فعل أسس، وهو يدل على بناء حدود الشيء وإقامته ورفع قواعده، ويقابلها في اللغات الأجنبية لفظ **Institution** وهو لفظ مشتق من فعل لا تيني الأصل **Instituere** بمعنى **Etablir** ، ويدل معنى هذا الفعل على البناء تماما كما هو الأمر في اللغة العربية. وبالتالي المؤسسة في هذه اللغات كلها إنما تدل على معنى التأسيس والبناء والتشييد، وبناء على ذلك جاءت تعاريف مختلفة لمفهوم المؤسسة في التفاصيل الضمنية للمعنى، لكنها في المعنى العام لا تخرج جميعها على مضمون البناء والتشييد و التأسيس (بولحبال، 2005، ص183).

5-3-2- التعريف الاصطلاحي:

عرف مفهوم المؤسسة محاولات عديدة لتحديده، وقد أخذت المحاولات صور المداخل النظرية والمعرفية لفهمه وتحديد مكوناته وعناصره.

5-3-2-1- المؤسسة كنظام اقتصادي:

يمكن تعريف المؤسسة على أنها: "منظمة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني.

ويعرف ترشيح المؤسسة على أنها "الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي (غول، 2008، ص8).

وكما تعرف المؤسسة بأنها الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع من أجل تحقيق أجل تحقيق أهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها (صخري، 2003، ص24).

ويعتبر هيربرت سيمون " أن المؤسسة أو المنظمة نظام متوازن يتلقى مساهمات في صورة رأسمال وجهد، ويقدم عوائد لهذه المساهمات، ومن بين العائدات والفوائد صنف عددا من الحوافز المادية وغير المادية بداء من الأجر إلى المركز أو المناصب ومنها الترقية وغيرها (بن يمين، 2015، ص12).

5-3-2-2- المؤسسة كنظام اجتماعي:

يعتبر أميل دوركايم مؤسس المدرسة السوسيولوجية الفرنسية أول من اهتم بتعريف المؤسسة الاجتماعية وهو في ذلك يقول: يمكن أن نسمي المؤسسات جميع العقائد وأنماط السلوك التي أسستها الجماعة (بولحبال، 2005، ص183).

اما المؤسسة عند بارسونز هي "كنسق اجتماعي منظم، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة" (سلاطينة، قيرة، 2008، ص8).

وتعرف المؤسسة عموماً على أنها "مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مالية أو غيرها)، والتي تشغل فيما بينها، وفق تركيب معينة وتوليف محدد، قصد إنجاز أو أداء المهام المنوط بها من طرف المجتمع" (طرطار، 2002، ص15).

ويمكن تعريف المؤسسة إجرائياً على أنها وسط الاحتكاك الثقافي والقيمي، والتفاعل العمالي، تمنح مجالاً للتثاقف بين الثقافات الرسمية والغير رسمية، تتكون من طاقات بشرية ومادية تقوم بمجموعة من العمليات والوظائف من تنظيم ورقابة وتنسيق وكذا اتخاذ القرار من أجل تحقيق أهداف معينة.

5-4- الثقافة التنظيمية:

5-4-1- التعريف الاصطلاحي:

الثقافة التنظيمية شيء ناشئ من خلال رموز، ولغة، وطقوس، فاللغة تستخدم لوصف الأحداث التنظيمية، أما الرموز فإنها توظف عامة لتدل على المكانة والعضوية، وكذلك الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد أدوارهم المختلفة، فيخلقون به على النسيج الثقافي للمؤسسة ويحافظون عليه (ويلسون، 2001، ص122).

كما يتحدث عنها **Edger h. Sechrin** بأنها "المستويات العميقة من القيم والمعتقدات والتي يشارك بها أعضاء التنظيم" كما يعرفها أيضاً بأنها مجموعة السلوك المنتظم والملاحظ والمعتقدات المسيطرة والفلسفة المشتركة والقواعد والمشاعر والمناخ الذي يخص مجموعة تنظيمية معينة (الصيرفي، 2006، ص257).

أما **هارولد و بروكمان** فقد عرف ثقافة التنظيمية بأنها جميع النماذج أو الرموز السائدة للقيم والأساطير والمعتقدات والمبادئ والافتراضات التي تتجسد باللغة والرموز والإبداعات الإنسانية، مع ما يتضمن ذلك من تقنيات مستخدمة لتحقيق الأهداف وما يستتبع ذلك من مشاعر ومواقف ونشاطات مشتركة متفاعلة فيما بينها (موسى، 2005، ص41).

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية إجرائياً على أنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تكونت ونمت باحتكاك الفرد بالبيئة التنظيمية تحددها القوانين الرسمية والجماعات المهنية واصبح ثوابت تكون هوية المنتسبين إليها.

5-5- التغيير:

5-5-1- التعريف اللغوي:

"التغيير" في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل "غير" وغير الشيء بدله وجعل على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر: حوله، وتغير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله، وفي التنزيل العزيز قول الباري عز وجل "ذلك بأن الله لم يكن مغيرا نعمه أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم"، قال ثعلب حتى يبدلوا ما أمرهم الله، ولا تقل: تغيير الذات، وإنما قل التغيير في الذات، لأن هناك فرق شاسعا بين المعنيين، لأن تغيير الشيء يعني استبداله بشيء آخر أو تغيير ماهيته وكيونته إلى شيء آخر تماما والتغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع إجراء تعديلات أو تغييرات محددة فيه (السكرانه، ص49).

5-5-2- التعريف الاصطلاحي:

التغيير: وهو العملية التي من خلالها يتبنى الفرد أو الجماعة أو المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف أو التقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف وتقنيات أخرى (محمد أسماعيل، 2004، ص170).

يعرف علي السلمي "التغيير التنظيمي على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل، مستهدفة أحد الأمرين هما ملائمة أوضاع المؤسسة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المؤسسة وبين الظروف البيئة التي تعمل فيها، أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها من المؤسسات، وتوفر لها بالتالي ميزة نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر" (السلمي، ص256).

ويمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه " مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها و ذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة (العميان، 2002، ص343).

كما عرفه **D.Holt** " بأنه عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها لغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتميز، لذلك فالتغيير التنظيمي هو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولات المنظمات لإحداث التغيير محاولة لإيجاد التوازن" (ثابت، 2003، ص262).

والتغيير التنظيمي كما عرفه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس **Andrew et Mark** بقولهما: " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية " (فتحي، 2003، ص228).

يمكن تعريف التغيير بأنه الاستجابة المخططة أو غير المخططة في أي منظمة للضغوط والتي يمكن أن تنبع من مصادر متنوعة كالأفراد والجماعات والمجموعات ذات المصلحة داخل المنظمة وخارجها وقد يؤدي -كما قد تكون نتيجة- للتغيير في الاتجاهات مثل التركيز الحالي على نوعية حياة العمل أو الأفكار مثل الإدارة بالمشاركة وقد تنعكس في صورة أساليب وسياسات وطرق عمل أو منتجات جديدة (موري، ستيفن، 2008، ص24).

فالتغيير التنظيمي إجرائيا هو عملية تقوم بها المؤسسة أو الإدارة العليا بتغييرات علي مستوى الهيكل أو التكنولوجيات أو الأفراد وذلك باستحداث طريقة عمل جديدة، و بأساليب وتقنيات حديثة من أجل مواكبة البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها.

5-6- مقاومة التغيير Change Resistance:

5-6-1- التعريف اللغوي:

ورد لفظ "مقاومة" في لسان العرب حيث يقال ما زلت أقاوم فلانا في هذا الأمر أي أنازله، وفي هذا الحديث: من جاله أو قاومة في حاجة صابرة. من المعنى اللغوي يتبين أن المقاومة تعبير يدل على حدوث نزاع أو صراع (فاطمة شافي ظافر الحقباني، 2007، ص10).

5-6-2- التعريف الاصطلاحي:

المشكلة الأساسية التي تواجهها أغلب المؤسسات هي أن التغيير ليس عملية سهلة، لأنها غالباً ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات، وهي ظاهرة طبيعية ومعروفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير.

فالمقاومة هي رفض التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة ومحاولة المحافظة على الوضع القائم، وفي بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير.

من هذا السياق يمكن تعريف مقاومة التغيير التنظيمي على أنها "استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطراً أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فلإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميول إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظراً لعدم تأكده من النتائج المترتبة..." (السكرانه، 2009، ص318).

وعرف زاندر **Zander** مقاومة التغيير بأنها ردود الفعل السلبية التي يمارسها الأفراد إزاء التغييرات التي حصلت أو قد تحصل في المنظمة كلاً أو جزءاً لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم أو تجاه مصالحهم (خليل الشماع، خضير، 2000، ص400).

وتعني مقاومة التغيير ووقوف الأفراد والمجموعات موقفاً سلبياً يدل على عدم الرضا أو تقبل أي تعديل أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمة (العامري، الغالي، 2008، ص431).

ويمكن تعريف مقاومة التغيير إجرائياً: هي المواقف التي يتخذها الأفراد والجماعات إزاء أي تغيير تنظيمي تهدد قيمهم ومعتقداتهم والممارسات التي أخذت شكلاً من الثبات النسبي وتعتبر عن ذلك الشعور الداخلي أو الضمني في الرغبة عن عدم الاقتناع أو الرضا حول التغيير الذي تحدثه المؤسسة ومحاولة الحفاظ على الوضع الراهن من أجل استقرار على العلاقات والمصالح التي تكونت بعد مدة من الزمن والتي من الصعب إعادة تشكيلها.

6- الدراسات السابقة:

6-1- دراسة أحمد العامري وناصر الفوزان (1997): رسالة ماجستير حول "مقاومة الموظفين

للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها".

وقد ركزت الدراسة التي قام بها العامري والفوزان على التعرف على الأسباب المختلفة التي تدفع الموظفين لمقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية، إضافة إلى بيان أهم هذه الأسباب تأثيراً في مقاومة التغيير، كما حاولت التعرف على مدى تأثير العوامل الديموغرافية على مقاومة الموظفين للتغيير.

ولتحقيق ما هدفت إليه الدراسة، فقد قام الباحثان بتوزيع استبانة الدراسة على أفراد العينة المختارة لتمثيل مجتمع الدراسة الذي شمل موظفي الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، وقد تم اختيار (450) مفردة، تعاون منهم (355) مفردة، أي بمعدل استجابة بلغ (79%).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

هنالك حوالي تسعة مصادر رئيسة لمقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية تمثلت فيما يلي:

- 1- أسباب تتعلق بدرجة الاتصال والتنسيق بين الموظفين والقائمين على التغيير.
- 2- أسباب شخصية اقتصادية تتعلق بالوضع الوظيفي للموظفين.
- 3- أسباب اجتماعية تتعلق بالعلاقات الاجتماعية السائدة بين الموظفين.
- 4- أسباب ثقافية قيمية ترتبط بدرجة التوافق والانسجام بين القيم والعادات والممارسات السائدة والمقترحة.
- 5- أسباب فكرية تتعلق بمدى إدراك الموظفين للحاجة للتغيير.
- 6- أسباب تنظيمية ترتبط بدرجة الاستعداد التنظيمي للتغيير.
- 7- أسباب إجرائية فنية تتعلق بمدى وضوح الإجراءات والتعليمات لكيفية تنفيذ التغيير.
- 8- أسباب تتعلق بمدى وضوح نتائج التغيير وأهدافه.
- 9- أسباب سياسية ترتبط بالتغييرات الممكن إحداثها بمراكز القوة والسلطة والنفوذ.

6-2- دراسة فاطمة شافي ظافر الحقباني(2006): رسالة ماجستير حول "مقاومة موظفي الجامعات للتغيير الإداري أسبابها وأساليب التعامل معها من جهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى"

انطلقت الباحثة من اشكالية مفادها أن عملية التغيير والتطوير الإداري في المملكة العربية السعودية خلال خطة التنمية السابعة ركزت على الجانب الهيكلي للإدارة العامة من حيث تشكيل الهياكل الإدارية والمؤسسة ومراجعة المهام الأساسية المنوطة بها وإزالة الازدواجية في المهام والتشابك في المهام والصلاحيات والفصل بين النشاطات غير المنسجمة لتعزيز كفاءتها الاقتصادية والاجتماعية، وقد تمحضر عن عملية التغيير والتطوير الإداري عدد من التوجيهات أبرزها تنفيذ الحكومة الالكترونية، وتجاه مؤسسات التعليم نحو التقويم الذاتي والخارجي لأدائها وفقا لأنظمة الاعتماد الأكاديمي وذلك بعد صدور الموافقة الملكية بإنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، إلا أن التقدم في هذا المضمار مرهون بمدى قابلية الموظفين لتقبل هذه الخطوات التغييرية، لذا من الأهمية عندما يخطط الإداري للتغيير تقدير استجابات الموظفين المحتملة لأن من شأنها تمكين الإدارة للوصول إلى أهداف عن طريق تقليل مقاومة التغيير الإداري، وذلك عندما يتم التركيز على استقرار أسباب ودوافع المقاومة وأساليب التعامل معها ومن ثم سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس وهو " معرفة واقع مقاومة موظفي الجامعات للتغيير الإداري من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى " ومن تم الإجابة عن الاسئلة الفرعية الآتية:

1- ما أكثر مجالات التغيير المسببة لمقاومة الموظفين من جهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى؟.

2- ما أهم أسباب مقاومة الموظفين من جهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى؟.

3- ما أبرز مؤشرات مقاومة الموظفين من جهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى؟.

4- ما أهم الأساليب القيادية للتعامل مع مقاومي الموظفين من جهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى؟.

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم

القرى حول (أكثر مجالات التغيير الإداري المسببة للمقاومة وأهم أسباب مقاومة التغيير الإداري، وأبرز المؤشرات لمقاومة الموظفين للتغيير، وكذلك أهم أساليب التعامل مع مقاومي التغيير الإداري).

أما منهج البحث وعينة الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى عدا (مدير الجامعة و وكلائه ومنسقي الكليات) والبالغ عددهم (235) ذكور وإناث، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- يعد التغيير في ثقافة الجامعة من أكثر التغيير الإداري تعرض لمقاومة التغيير.
 - 2- يعتبر التعود من أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير الإداري.
 - 3- يرى مجتمع الدراسة أن التأخير في تنفيذ التغيير الإداري من أبرز مؤشرات مقاومة الموظفين للتغيير الإداري.
 - 4- يعد أسلوب التدريب و ورش العمل من أهم أساليب التعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير الإداري.
 - 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات مجتمع الدراسة تبعا لمتغير الجنس والتخصص والدرجة الأكاديمية والخبرة في مجال العمل الإداري حول أكثر مجالات التغيير الإداري تعرضا لمقاومة الموظفين، وكذلك تجاه أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير الإداري، وأبرز مؤشرات مقاومة الموظفين للتغيير، وأهم الأساليب القيادية للتعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير الإداري.
 - 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة حول مجالات التغيير الإداري المسببة لمقاومة التغيير الإداري تغزي لمتغير المركز الوظيفي.
- 3-6- دراسة شداد بن عبد الهادي العتيبي (2011): رسالة ماجستير حول " دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض"**
- انطلقت من إشكالية ان المجتمعات المتقدمة والنامية تعيش في دوامة وصراع مع التغيير، بصفة مستمرة مما جعل التغيير التنظيمي أمرا حتميا وضروريا لبقاء المنظمات وتطويرها واستمراريتها، إلا أن عملية التغيير من المحتمل أن تقابل بالمقاومة، فالمديرية العامة للدفاع المدني مرت بكثير من مراحل التغيير في مختلف المجالات سواء على مستوى الهياكل أو على مستوى الموارد البشرية أو في مجال التقنيات الحديثة، قولبت بردود فعل متباينة من قبل العاملين، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما هو دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض؟ ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات التالية:

- 1- ما المهارات القيادية التي يتمتع بها الضباط العاملون بالمديرية العامة للدفاع المدني؟.
- 2- ما أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني؟.
- 3- ما أساليب الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني؟.
- 4- ما سبل اكتساب المهارات القيادية اللازمة للحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني؟.

حيث سعت الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس وهو " التعرف على دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض " ويتفرع منه الأهداف التالية:

- 1- التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني.
 - 2- التعرف على اساليب الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني.
 - 3- التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو المحاور الرئيسية للدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.
- واستخدم الباحث المنهج الوصفي، و الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، اما مجتمع وعينة الدراسة ضباط المديرية العامة للدفاع المدني من رتبة (رائد إلى رتبة لواء) وعددهم (432) ضابطا، وقد بلغت عينة الدراسة (215) ضابطا.

أما نتائج الدراسة فهي:

- 1- إن الضباط العاملين بالمديرية للدفاع المدني يتمتعون بمهارات ذاتية ومن أهمها : القدرة على توظيف الإمكانيات الشخصية، سرعة البديهة، وبمهارات فنية ومن أهمها: القدرة على توظيف خبراتهم في العمل، إنجاز الأعمال بكفاءة وإتقان، وبمهارات إنسانية ومن أهمها: القدرة على الاستماع، تكوين علاقات طيبة مع الآخرين، وبمهارات إدارية ومن أهمها: القدرة على اتخاذ القرارات، والقدرة على إدارة الاجتماعات وبمهارات أمنية ومن أهمها: الحرص على تنفيذ المهام الأمنية بدقة والالتزام بالتقاليد والأعراف الأمنية.
- 2- إن أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني، وجود بيئة تنظيمية تميل إلى المركزية في اتخاذ القرار، والاعتماد على اساليب عمل روتينية محددة، والتسرع في اتخاذ قرار التغيير دون دراسة كافية.

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

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

6-4- دراسة العقبي الأزهر (2009): أطروحة دكتوراه حول "القيم الاجتماعية والثقافة المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين".

انطلق الباحث من التساؤل التالي : تشكل عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية أساس التعاون والإشراف السائدين بين العمال داخل المصنع . وقد أجاب على التساؤلات بالفرضيات التالية :

1- تشكل المراكز الاجتماعية المنسوبة التي يشغلها أعون التنفيذ المحدد الأساس للتعاون السائد بينهم داخل المجتمع .

2- تشكل الالتزامات الاجتماعية و الأخلاقية التي يتحملها الرئيس تجاه مرؤوسيه المحدد الأساس لأسلوب إشرافه عليهم

3- يعكس نمط التعاون والإشراف السائدين داخل المصنع مراعاة العاملين للعادات والعرف في تنظيم علاقتهم المهنية .

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والمنهج المقارن كما كان حجم العينة 178 وكان نوع العينة عينة طبقية وفي جمعه للمعلومات اعتمد على التقنيات التالية :الاستمارة ، المقابلة ، الوثائق والإحصاءات .

ومن أهم النتائج التي تحصل عليها الباحث هي :

1- فإن الدراسة الحقلية قد توصلت إلى أن التعاون العمال وتضامنهم داخل المؤسسة ، مجال الدراسة يستند أساسا وبنسبة 69% من إجابات أفراد العينة ،على أساس مهنية .

2- من جهة أخرى أظهرت شواهد الدراسة أن هذا التعاون والتضامن العمالي يتركز أساسا حول موضوعات خاصة بالعمل والمسائل المهنية المختلفة ذات الصلة وهذا بنسبة 62% من مجموع الإجابات

المعبرة عنها ،ويستدل من النتائج أن التعاون والتضامن السائد بين العمال داخل المؤسسة ذات طابع رسمي .

3- وبالنسبة لنمط الإشراف كشفت النتائج المتوصل إليها ،أن علاقات الرؤساء بمرؤوسيهـم ليست علاقات مراكز فقط ، ولكن علاقات تتضمن كل الشخصية ، إذ يشركونهم في ما يتخذونه من قرارات خاصة بالعمل

4- أما بخصوص الضبط الاجتماعي ، فقد كشفت النتائج أن تعاون العمال وتضامنهم سواء من حيث الأسس التي يستند عليها أو الأسباب التي تقف وراءها أو حتى من حيث الموضوعات التي يتركز حولها ،كلها مسائل تشير بوضوح أن هؤلاء العمال يسلكون بوصفهم أعضاء في التنظيم في علاقاتهم المهنية يتبعون لوائحه وقواعده الرسمية وخلافا هؤلاء أي أعوان التنفيذ تظهر النتائج أن تحمل الرؤساء لجملة من الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية تجاه مرؤوسيهـم .

5-6- دراسة بوعطيط سفيان (2012)، أطروحة دكتوراه حول " القيم الشخصية في ظل التغير الاجتماعي وعلاقتها بالتوافق المهني".

انطلقت الباحثة من اشكالية مفادها ان المجتمعات تختلف باختلاف ألوانها وأحجامها و تمر بتغيرات مختلفة خصوصا من حيث العناصر الثقافية التي تتناولها ومن حيث معدل سرعتها، ولأن الثقافات تؤثر وتتأثر بغيرها فإن القيم والمعايير كأحد أركان الثقافة تتأثر بهذه الحركة فتتغير، فقد يحدث التغير على سبيل المثال لا الحصر في حالة التعامل مع النقانة، أو بعبارة أخرى قد يحدث من خلال محاولة التلاؤم مع مظاهر التغير المادي، فالتطور التقني يتطلب تغييرا في القيم و ذلك لكون أن نتاج الصناعة مواد جامدة معدة لاستخدام البشر، وعندما تستخدم فإنها ستستخدم في مجالات واسعة وبأشكال متعددة وبالطبع هذه المجالات ستطال العلاقات الاجتماعية.

لا شك في أن مجال العمل يعتبر من أهم الميادين التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد أكبر قدر من التوافق و ذلك لعاملين أساسيين :إحدهما أن الفرد يقضي نسبة كبيرة من وقته في ميدان العمل وثانيهما هو الدور الهام للعمل و تأثيره على حياة الفرد و مكانته، ولأن سوء التوافق في مجال معين يكون له صداه وأثره في المجالات الأخرى -وذلك لكون أن الإنسان وكما هو معلوم وحدة جسمية نفسية اجتماعية إن اضطرب جانبها منها اضطربت له سائر جوانبها -كان علينا أن نبحث عن هذا التوافق وعن ما إذا للقيم الشخصية علاقة بظهور حالات لسوء التوافق مع المهنة.

ولأجل هذا فإن دراستها تسعى إلى التعرف على طبيعة القيم الشخصية لدى عينة الدراسة (في ضوء تقسيم عالم النفس التربوي و الفيلسوف الألماني) أديار سبرانجر لأنماط الشخصية ومعرفة علاقتها بمستوى التوافق المهني لديهم، وفي ضوء ذلك قامت بصياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: في ضوء تقسيم (سبرا نجر) لأنماط الشخصية، لماذا يكون مستوى التوافق المهني مرتفعاً لبعض أفراد عينة الدراسة ومنخفضاً لدى البعض الآخر؟ و يتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

س1- ما ترتيب القيم الشخصية (الدينية والنظرية و الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و الجمالية) السائدة لدى مجموعة أفراد عينة الدراسة ؟

س2- ما مستوى التوافق المهني لدى مجموعة أفراد عينة الدراسة ؟

س 3- هل توجد علاقة بين القيم الشخصية للفرد وتوافقه مهنيا ؟

س4- ما طبيعة العلاقة بين هذه القيم الشخصية(الدينية، النظرية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، الجمالية) و مستوى التوافق المهني لديهم إن وجدت بالطبع ؟ يندرج تحت هذا السؤال المركزي، الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة إيجابية بين القيم الدينية و التوافق المهني .
- هل توجد علاقة إيجابية بين القيم النظرية و التوافق المهني.
- هل توجد علاقة إيجابية بين القيم الاجتماعية و التوافق المهني.
- هل توجد علاقة سلبية بين القيم الاقتصادية و التوافق المهني.
- هل توجد علاقة سلبية بين القيم السياسية و التوافق المهني.
- هل توجد علاقة سلبية بين القيم الجمالية و التوافق المهني.

س 5- ما ترتيب القيم الشخصية لدى أفراد عينة الدراسة ذوي مستوى التوافق المهني المرتفع ؟

س 6- ما ترتيب القيم الشخصية لدى أفراد عينة الدراسة ذوي مستوى التوافق المهني المنخفض ؟

س 7- هل توجد فروق دالة إحصائية في درجات تلك القيم الشخصية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الحالة المدنية، الاختصاص، الخبرة) بين أفراد عينة الدراسة؟

س 8- هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التوافق المهني تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الحالة المدنية، الاختصاص، الخبرة) بين أفراد عينة الدراسة؟

اما فرضيات دراستها فانطلقت من:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين القيم الشخصية و التوافق المهني.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة إيجابية بين القيم الدينية و التوافق المهني .
- توجد علاقة إيجابية بين القيم النظرية و التوافق المهني .
- توجد علاقة إيجابية بين القيم الاجتماعية و التوافق المهني .
- توجد علاقة سلبية بين القيم الاقتصادية و التوافق المهني .
- توجد علاقة سلبية بين القيم السياسية و التوافق المهني .
- توجد علاقة سلبية بين القيم الجمالية و التوافق المهني .
- لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية للفرد (الجنس، الحالة المدنية، الاختصاص، الخبرة) على القيم الشخصية لديه.
- لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية للفرد (الجنس، الحالة المدنية، الاختصاص، الخبرة) على مستوى التوافق المهني لديه.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال وصف الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة، أما عن مجتمع الدراسة فقد تكون من 235 استاذًا جامعيًا من أقسام وكليات و جامعات مختلفة من الشرق الجزائري ، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية قدر ت ب 80 استاذًا اي ما يعادل نسبة % 34.04 من المجتمع الأصلي.

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد قامت بتصميم استمارة على أساس مقياس ليكرت المتدرج بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة واعتمدت الأساليب الإحصائية من النسب المئوية، المتوسط الحسابي، معامل ارتباط بيرسون، اختبار الدلالة كا2.

وخلصت دراستها النتائج التالية:

السؤال الأول: ما ترتيب القيم الشخصية (الدينية والنظرية و الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والجمالية) السائدة لدى مجموعة أفراد عينة الدراسة ؟.

بعد تحليل النتائج التي تحصلت عليها تبين أن: القيم الدينية تصدرت السلم القيمي لدى أفراد العينة وذلك بمتوسط حسابي قدره (38.35) ثم القيم النظرية في المرتبة الثانية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (37.79) ثم أتت القيم الاجتماعية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (33.35) و بعد ذلك تأتت القيم الاقتصادية في المرتبة الرابعة بنسبة قدرت ب (28.58) ، في حين جاءت القيم السياسية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب (23.51) ، أما مؤخرة الترتيب فعاتت للقيم الجمالية، بمتوسط حسابي كان الأكثر تواضعا قدر ب (9.91)

السؤال الثاني: ما مستوى التوافق المهني لدى مجموعة أفراد عينة الدراسة ؟.

بالرغم من التقارب الكبير بين متوسطات الموافقة بشدة والموافقة من ناحية ومتوسطات المعارضة والمعارضة بشدة من ناحية أخرى، إلا أنه يمكننا أن نخلص إلى أن النسبة الغالبة من أفراد عينة الدراسة تعاني من سوء التوافق المهني.

بالنسبة للفرضية العامة:

- توجد علاقة بين القيم الشخصية و التوافق المهني.

من خلال قيمة معامل الارتباط المتحصل عليه وهو 0.17 المقابل للنسبة المئوية 27 % اتضح لنا أنه يوجد ارتباط موجب بين متغيري الدراسة القيم الشخصية و التوافق المهني وبذلك يمكن القول أن الفرضية العامة تحققت وهي أنه توجد علاقة بين القيم الشخصية السائدة لدى عينة الدراسة والتوافق المهني لديهم، مع الإشارة إلى أن القيم الشخصية لا يمكن اعتبارها العامل الوحيد في بلوغ التوافق المهني بل توجد عوامل أخرى لم تكن محل دراستنا، وذلك لكون معامل الارتباط ضعيف.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية:

- الفرضية الجزئية الأولى:

- توجد علاقة إيجابية بين القيم النظرية و التوافق المهني ؟.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكننا الإشارة إلى تحقق الفرضية الجزئية الأولى والتي كان مضمونها يصب في: توجد علاقة إيجابية بين القيم النظرية و التوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي، والتي كان معامل الارتباط فيها بالرغم من أنه ضعيف إلا أنه موجب (0.15) وبالتالي نقبل الفرضية الجزئية الأولى.

- الفرضية الجزئية الثانية:

- توجد علاقة إيجابية بين القيم الدينية و التوافق المهني ؟.

من خلال كذلك النتائج المتحصل عليها يمكننا الإشارة إلى تحقق الفرضية الجزئية الثانية والتي كان مضمونها يصب في: توجد علاقة إيجابية بين القيم الدينية و التوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي، والتي كان معامل الارتباط فيها بالرغم من أنه ضعيف إلا أنه موجب (0.18) وبالتالي نقبل الفرضية الجزئية الثانية.

- الفرضية الجزئية الثالثة:

- توجد علاقة إيجابية بين القيم الاجتماعية و التوافق المهني ؟.

من خلال معامل الارتباط الموجب المتحصل عليه و الذي قدر ب (0.21) ، نخلص إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين القيم الاجتماعية و التوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي، وبالتالي نقبل الفرضية الجزئية الثالثة.

- الفرضية الجزئية الرابعة:

- توجد علاقة سلبية بين القيم الاقتصادية و التوافق المهني ؟.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكننا الإشارة إلى عدم تحقق الفرضية الجزئية الرابعة والتي كان مضمونها يصب في: توجد علاقة سلبية بين القيم الاقتصادية و التوافق المهني لدى هيئة التدريس

الجامعي، والتي كان معامل الارتباط فيها بالرغم من أنه ضعيف إلا أنه موجب (0.15) وليس سالب وبالتالي نرفض الفرضية الجزئية الرابعة.

- الفرضية الجزئية الخامسة:

- توجد علاقة سلبية بين القيم السياسية و التوافق المهني؟.

من خلال معامل الارتباط السالب المتحصل عليه و الذي قدر ب (- 0.0005) وبالرغم من ضعفه، إلا أننا نخلص به إلى وجود علاقة سلبية بين القيم السياسية و التوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي، وبالتالي نقبل الفرضية الجزئية الخامسة.

- الفرضية الجزئية السادسة:

- توجد علاقة سلبية بين القيم الجمالية و التوافق المهني؟.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكننا الإشارة إلى عدم تحقق الفرضية الجزئية السادسة والتي كان مضمونها يصب في: توجد علاقة سلبية بين القيم الجمالية و التوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي، والتي كان معامل الارتباط فيها بالرغم من أنه ضعيف جدا إلا أنه موجب (0.03) وليس سالب ، وبالتالي نرفض الفرضية الجزئية السادسة.

- بالنسبة للفرضيات الصفرية:

من خلال النتائج المتحصل عليها سلفا، نخلص إلى ما يلي:

بالنسبة للفرضية الصفرية الأولى:

لا توجد فروق دالة إحصائية في القيم الشخصية تعزى لمتغير الجنس ؟ غير محققة، وبالتالي نرفضها ونقبل الفرضية البديلة.

- بالنسبة للفرضية الصفرية الثانية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في القيم الشخصية تعزى لمتغير الحالة المدنية ؟. غير محققة، وبالتالي نرفضها ونقبل الفرضية البديلة.

- بالنسبة للفرضية الصفريّة الثالثة:

لا توجد فروق دالة إحصائية في القيم الشخصية تعزى لمتغير الاختصاص ؟. غير محققة، وبالتالي نرفضها ونقبل الفرضية البديلة.

- بالنسبة للفرضية الصفريّة الرابعة:

لا توجد فروق دالة إحصائية في القيم الشخصية تعزى لمتغير الأقدمية (الخبرة) ؟. غير محققة، وبالتالي نرفضها ونقبل الفرضية البديلة.

- بالنسبة للفرضية الصفريّة الخامسة:

لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير الجنس ؟. غير محققة، وبالتالي نرفضها ونقبل الفرضية البديلة

- بالنسبة للفرضية الصفريّة السادسة:

لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير الحالة المدنية ؟. محققة.

- بالنسبة للفرضية الصفريّة السابعة:

لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير الاختصاص ؟. غير محققة، وبالتالي نرفضها ونقبل الفرضية البديلة.

- بالنسبة للفرضية الصفريّة الثامنة:

لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير الخبرة ؟. غير محققة، وبالتالي نرفضها ونقبل الفرضية البديلة.

6-6- التعقيب على الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية كبيرة في مجال البحث حيث تعمل على تبصير الباحث بمجموعة من المتغيرات وتوجيهه في فهم الخطوات المتبعة في الدراسات الأكاديمية العلمية بطرق منهجية مختلفة ، وللتعقيب على أي دراسة علمية يجب التطرق إلى أوجه التشابه والاختلاف وما يمكن أن تضيفه الدراسة المتبناة موضوع الدراسة أو بمعنى آخر ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة المعتمدة في بحثنا.

حيث تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية موضوع دراستنا في إستخدامها للمنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف الظاهرة وتحليلها وفق ما لدينا من بيانات ومعطيات كمية بدرجة اكبر، وتبنيها للاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات والبيانات وبعض الادوات الاحصائية المتبعة أما مجال الاختلاف بالنسبة للدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التغيير ومقاومة التغيير التنظيمي فتختلف مع دراستنا من حيث مجتمع الدراسة ونوع العينة المتبعة وحجمها وكذا مكان إجراء الدراسة.

أما ما تضيفه دراستنا هو التركيز على الاسباب المؤدية إلى مقاومة التغيير التنظيمي ذات البعد القيمي السوسيوثقافي وتقسّمها إلى ثلاثة محاور كبرى (هيكلي، تكنولوجي، بشري) على غرار الدراسات السابقة التي تدرس متغير مقاومة التغيير أو التغيير التنظيمي بشكل عام.

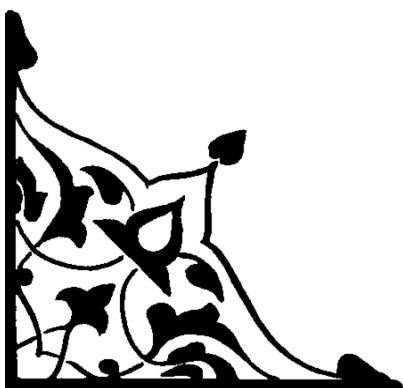
أما فيما يخص الدراسات المتعلقة بالقيم فتختلف مع دراستنا من حيث مجتمع الدراسة ونوع العينة المتبعة وحجمها وكذا مكان إجراء الدراسة.

وتختلف دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث تقسم القيم وتحديدّها بشكل أدق وفق معانيها، ومن منطلقات ميدانية ومنطقية، وهي قيم فردية ذات طابع شخصي يتقرّد بها الفرد في حدي ذاته والمتعلق به شخصيا، قيم جماعية والتي تربط الفرد بالآخرين في المنظمة والمأخوذة من المجتمع الاصلي، قيم ثقافية وهي قيم مترسبة ومكتسبة من الوسط الوسيو تنظيمي عكس دراسة القيم الشخصية والتوافق النفسي الذي عالج القيم بالشكل الاعم وتحمل صفات عديدة نظرية دينية اجتماعية.



الفصل الثاني:

القيم السوسوثقافية



تمهيد:

تُشكّل دراسة القيم إحدى أهم المواضيع الأساسية والحديثة والخلفية المرجعية لما يدور داخل التنظيم، فهي المحرك الأساسي لتفاعلات الأفراد في بيئة العمل الواحدة، وما يُلاحظ اليوم من ازدياد الاهتمام لدى الباحثين بمثل هاته الموضوعات المتعلقة بالقيم الثقافية والاجتماعية ما هو إلا دليل على الدور الذي تؤديه القيم في تحديد آراء وسلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين والجماعات داخل المنظمات، مما يؤثر على سير المؤسسات وفعاليتها باعتبارها نسق مفتوحا.

إذ تعتبر القيم متغير اساسيا في هذه الدراسة التي سنحاول من خلالها إظهار إين تكمن أهميتها في فهم سلوكيات الأفراد لكونها تعمل كقواعد لضبط ومعايير محددة للسلوك الإنساني وكذلك في تكوين العلاقات الاجتماعية التي تربط الفاعلين في جماعات اجتماعية ما، ببعضهم البعض.

لهذا سنعرض في هذا الفصل موضوع القيم وتحديد مفهومها محاولين الإلمام ببعض الدراسات السوسيولوجية التي تباينت واختلفت في وجهات النظر لكنها أجمعت على أهمية القيم في تحديد وتوجيه سلوك الفرد والعامل في الحقل السوسيوثقافي التنظيمي.

1- طبيعة القيم:

يختلف الباحثون حول طبيعة القيم، وهل القيم لها وجود مستقلاً عن العقل الذي يدركها؟ أم أنها من صنع العقل ذاته؟ وهل القيم مطلقة أم نسبية؟ وهل هي ثابتة أو متغيرة؟... الخ، وقد ذهب المثاليون العقليون بضفة عامة إلى أن القيم عبارة عن صفات عينية كامنة في طبيعة الأقوال في مجال المعرفة، أو طبيعية فعالة في مجال الأخلاق، أو أنها في طبيعة الأشياء في مجال الفنون، وما دامت هذه الصفات جميعاً كامنة في طبيعة الأقوال، أو الأفعال، أو الأشياء، فهي إذن ثابتة لا يطرأ عليها أي تغيير بتغير الظروف والملابسات أو الزمان والمكان.

وفي مقابل هذا الرأي ذهب الطبيعيون من الوضعيين البراجماتيين والوضعيين المنطقيين إلى القول بأن القيم أمور نسبية خاصة مردّها إلى الفرد، فهي صفات يحملها العقل على الأقوال والأفعال والأشياء، وبذلك تختلف باختلاف الزمان والمكان والظروف والأحوال.

وقد ذهب "نيتشه" إلى القول لأن القيم من إبداع البشر على أساس اعتبارات أخلاقية خاصة وهذا يذكرنا برأي السوفسطائيين قديماً.

وقد تصدى "ماكس شلر" للقول بنسبية القيم، مبيناً أن القيم مطلقة، وغير قابلة للتغيير، وإن ما يعتبر نسبياً هو مدى معرفتنا بهذه القيم في حد ذاته، فالقيم يمكن أن تدرك بدرجة أقل أو أكثر، ويمكن أن تتمثل أو تصاغ في شكل أو آخر، لكنها تظل في حد ذاتها مطلقة ومستقلة وثابتة في وجودها عن حواملها، ولا تتغير صفاتها بتغير الأشياء وفي ذلك يقول "شلر": فكما أن الأزرق لا يصير أحمر إذا دهنا مثلاً كرة زرقاء بلون أحمر، وكذلك نظام القيم لا يؤثر تغير حواملها في قيمتها، فالغذاء يظل غذاء، والسم يظل سماً، على الرغم من أن بغض الأجسام يمكن أن وفي آن واحد أن تكون غذاء ساماً بالنسبة إلى جسم معين، وغير سامة بالنسبة إلى جسم آخر، وكذلك الصداقة لا يمكن أن تهدد أو تذهب إذا ما تبين أن هناك صديق زائف أو خائن... الخ. أن القيم لها وجودها الخاص تماماً عن تقييماتنا بدليل أنها تقرض نفسها على كل وجدان بشري بطريقة أولية حدسية، فالإنسان يدرك القيم كما يقول "هارتمان"، بنوع من الرؤية الباطنية، وهي رؤية وجدانية لا عقلية، فإدراك القيم يتم بنوع من الوجدان أو العاطفة التي نستشعر فيها القيم، وهذا ما يفسر كون القيم يدركها الطفل كما يدركها الرجل الناضج ويدركها الجاهل كما يدركها المثقف من الخاص. (ناصر، 2006، ص154)

2- مقاربات بين القيم وبعض المفاهيم المتداخلة:

لكي تستبين طبيعة القيم فإنه من المفيد أن نعرف العلاقة بينها وبين بعض المصطلحات المتداخلة وهي:

2-1- القيم والاتجاهات: يقول "جي البرت" عالم النفس الاجتماعي إن الاتجاه حالة من الاستعداد والتأهب العصبي أو النفسي تنتظم من خلاله خبرة الفرد، وتكون تأثير توجيهي أو دينامي على استجابة الفرد لجميع الموضوعات والموافق التي تستثير هذه الاستجابة.

ويمكن أن يكون الاتجاه في ثلاثة أوضاع إيجابي وحيادي وسلبى، أي التفضيل، ثم نقطة الصفر، ثم درجة عدم التفضيل، وهي تشير إلى درجة ميل الإنسان إلى موضوع الاتجاه، وما خصائص الاتجاهات؟ إن الاتجاهات تشير إلى الأسلوب الذي يدل فيه الفرد على ما يكره أو يشير نحو موضوع ما، وقد يكون الاتجاه قويا حين يقوم على الخبرة المباشرة، وضعيفا حينما يقوم على معلومات حدسية، والاتجاهات مسائل مكتسبة قابلة للتعديل عن طريق التغيير و التعزيز في حالات السلوك الإيجابية، وعن طريق الإضعاف والإضعاف في حالات السلوك السلبية، والاتجاهات قابلة للقياس وهي تحتل الخطأ والصواب، عادة ما تكون الاتجاهات مواقف تجاه قضايا عامة في البناء الاجتماعي، أما موقف الفرد نحو قضية تتعلق بذاته فتسمى ميل.

وهل تختلف الاتجاهات عن القيم؟ القيم هي مجموعة المعايير أو المفاهيم أو المعتقدات التي يتخذها الإنسان محاكيات أو أسس لمحاكمة الأقوال والأفعال و الأعمال في الحياة الاجتماعية، والقيم أكثر ثباتا من الاتجاهات وأصعب تغييرا وأكثر أهمية للحياة الإنسانية، وهي قضايا اجتماعية ليست فردية، وتشير إلى ثقافة المجتمع الأصلية، وهي قابلة للقياس والتقويم عن طريق الملاحظة لأنها قضايا ذات طابع معلنة وليست مخفية، وتتكون القيم من ثلاثة أبعاد هي معرفي ووجداني وسلوكي، في حين أن معظم الاتجاهات ذات بعد معرفي ووجداني ونزوعي عملي، فالمحتوى المعرفي للاتجاه يرتبط بالمعتقدات المتعلقة بالشئ في نفس من لديه نفس الاتجاه، والمحتوى الانفعالي للاتجاه هو الذي يعطي الإثارة والدافع للاتجاه، اما المحتوى النزوعي هو الذي يعطي أنواع التهيؤ السلوكي المرتبط للاتحاد، وتدل الاتجاهات على الولاء الاجتماعي ويتكون معظمها من المنهاج الخفي الذي يعمل في رحم البيئة الاجتماعية، لذلك لا تشكل جزءا من ثقافة المجتمع، لأنها نزعات شخصية قد يصعب التعبير عنها في

حين يسهل التعبير عن القيم، فما أهمية القيم والاتجاهات للنظام الاجتماعي؟ حينما يسود النظام القيمي للمجتمع فإنه يصبح مجتمعا آمنا ويسيرا، وكل ما فيه محكوم بمفاهيم ومعايير مقننة يسهل الاحكام إليها في حل المشكلات داخل المجتمع، وأن المجتمعات ذات المنظومة القيمية هي أرقى حضاريا من المجتمعات التي يضعف فيها النظام القيمي. (الخوالدة، 2004، ص221)

2-2- القيم والحاجات: أما في مجال العلاقة بين القيم والحاجات فإن (ماسلو) يرى أن مفهوم القيمة مساوي لمفهوم الحاجة، كما يرى البعض أن للقيمة أساسا بيولوجيا فهي تقوم على الحاجات الأساسية، فلا يمكن أن توجد قيمة لدى الفرد إلا إذا كانت لديه حاجة معينة يسعى نحو تحقيقها أو إشباعها.

ويقسم بعض الباحثين القيم بالنسبة إلى الحاجات إلى نوعين:

- قيم أولية تتعلق بالحاجات البيولوجية.

- قيم ثانوية وهي تختص بالجانب الاخلاقي والاجتماعي.

ويشير أغلب الباحثين إلى أن القيمة أسمى من الحاجة وأرقى منها، كالصيام فهناك حاجة لدى الصائم إلى الطعام، لكنه يحبس نفسه عن الطعام طواعية لقيمة سامية تتشكل في الطاعة لله تعالى.

وهناك من يرى أن هناك اختلاف بين المفهومين، فالقيم في نظره هي عبارة عن تمثيلات معرفية لحاجات الفرد أو المجتمع، وأن الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يمكنه عمل مثل هذه التمثيلات، في حين ان الحاجات تولد لدى جميع الكائنات سواء الإنسان أو الحيوان في حين أن القيم يقتصر وجودها على الإنسان. والجدير بالذكر هنا أن مخ الإنسان هو المخ الوحيد الذي فيه خلايا تقوم بعملية الإضفاء (أو التمثيل).

في حين يرى البعض أن الحاجة تتجول في دماغ الإنسان إلى حاجة روحية، أو إلى نوع من التمثيل المعرفي لكي تتحول إلى درجة القيم، ومن هنا قد تكون الحاجة احد مصادر تولد القيم، لكنها لن تكون عين القيمة، وليست المصدر الأوحد، بل أن المصدر الأهم في توليد القيم هو إحساس الإنسان بالكرامة.

وخلاصة القول أن القيمة أرقى واسمى من الحاجة، وهناك نوع ارتباط بينهما، وتبقى القيم في هرم أعلى منها، كما تشير إلى ذلك اغلب الدراسات النفسية التي بحثت في مفهوم القيمة والحاجة وماهية الارتباط والتمايز بينهما. (سعيد، 2008، ص25)

2-3- القيم والمعايير: من العناصر الجوهرية في جميع الثقافات منظومة الأفكار التي تحدد ما هو مهم ومحذ ومرغوب في المجتمع، وهذه الأفكار المجردة أو القيم هي تضيف معنى محددا، وتعطي مؤشرات ارشادية لتوجيه تفاعل البشر مع العالم الاجتماعي، أما المعايير فهي قواعد السلوك التي تعكس أو تجسد القيم في ثقافة ما، وتعمل القيم والمعايير سويا على تشكيل الأسلوب الذي يتصرف به أفراد ثقافة ما إزاء ما يحيط بهم، ففي الثقافات التي تعلي من قيمة التعلم على سبيل المثال، فإن المعايير تشجع الطلبة على تكريس جانب كبير من طاقاتهم للدراسة، كما أنها تحفز الوالدين على التضحية بجانب كبير من الجهد والمال لتعليم أبنائهم، وفي الثقافات التي تعلي من شأن الكرم وحسن الضيافة، فإن المعايير الثقافية قد تؤكد التوقعات بتقديم الهدايا مثلما تشدد على أنماط السلوك الاجتماعي، وتتفاوت القيم والمعايير وتختلف اختلافا من ثقافة إلى أخرى، إن بعض الثقافات تسبغ قيمة عالية على النزعة الفردية بينما تشدد ثقافات أخرى على الاحتياجات المشتركة بين أفراد المجتمع، بل إن القيم قد تتناقض في المجتمع أو الجماعة الواحدة، فقد تميل بعض المجموعات أو الأفراد إلى التركيز على قيمة المعتقدات الدينية التقليدية، بينما تميل مجموعات أخرى إلى إعطاء أعلى للتقدم والعلوم، وفيما يفضل بعض الناس الراحة المادية والنجاح فإن آخرين قد يؤثرون الهدوء وبساطة العيش، وفي هذا العصر الحافل بالتغيرات وبانتقال الناس والأفكار والسلع والمعلومات في أرجاء المعمورة، فليس من المستغرب أن يواجه مجتمع ما صراعا بين القيم الثقافية التي يعتنقها مختلف الأفراد والجماعات فيه.

إن من شأن المعايير والقيم الثقافية أن تتوطن وتترسخ في نفوس الناس، ومن السابق لأوانه أن نتكهن بما إذا كان بوسع أية إجراءات حكومية أن تنجح في تعديل نسق القيم التقليدي، غير أن من الأمثال الشائعة في اليابان أن الأصوات الناشرة ينبغي إسكانها، مما يشير إلى أن المساعي الرامية إلى إضعاف القيم الداعية إلى الانصياع ونكران الذات في أوساط المجتمع الياباني قد تستغرق الكثير من الوقت والجهد. (غدنز، ص82)

2-4- القيم والدوافع: يعد الدافع حالة شعورية توجه الكائن الحي نحو تحقيق هدف معين، فهي بمثابة حالة من التوتر والاستعداد الداخلي يسهم في توجيه السلوك، فالدافع يعبر عن مضمون معنوي للسلوك يكمن خلفه ليوجهه ويعطيه معنى خاص، أما القيم فهي تعبر عن التصور القادم خلف هذا الدافع، أي أن القيم هي منبع الدوافع.

ومن ثم يتضح مدى أهمية وجود قيمة ما وراء كل دافع، فالقيمة تعد بؤرة أساسية في تكوين الدافع ومحركا له في الوجهة التي تتفق مع نوع القيمة سلبية أو إيجابية.

مما سبق يتضح مدى التكامل الذي يوجد بين القيم والعادات، فالعادات تمثل أنماطا سلوكية متكررة والقيم هي الموجه الرئيسي لهذه الأنماط. (هالة، 2008، ص36)

2-5- القيم والاهتمام: يرى الفيلسوف بري **Perry** أن القيمة 'هي اهتمام بأي شيء' فإذا كان الشيء موضع اهتمام حتما يكتسب قيمة، فهذه النظرة تتفق مع الفلسفة الواقعية التي ترى أن قيمة الأشياء ليست كائنة فيها، وإنما مجرد شعور ذاتي أو تقدير ذاتي ينبع من ذات الشخص المتفاعلة مع حيرته وواقعه، ولقد فصل "بري" في نظريته المعروفة بـ "النظرية العامة للقيمة" والتي اتخذ فيها مفهوم الاهتمام محورا أساسيا لتفسير القيمة.

وبالمقابل فرق بعض العلماء بين مفهومي القيمة والاهتمام في ما يلي:

- الاهتمام شعور الفرد بالميل اتجاه بعض الأشياء، في حين تمثل القيم آراء وتفضيلات تتصل بموضوعات اجتماعية.

- الاهتمام يتعلق غالبا بتفضيلات مهنية، أما القيمة فتشير إلى الموضوعات الاجتماعية والسياسية والدينية والأخلاقية.

- الاهتمام أحد مظاهر القيمة وعليه مفهومة أضيق من مفهومها، وهولا يتضمن نوعا من أنواع السلوك المثالية ولا معيار يمثل صفة الوجوب كما في القيمة. (بن صالح، 2008، ص42)

3- المنظور السوسيوثقافي للقيم:

3-1- القيم معطيات اجتماعية:

تعد دراسات "إميل دوركايم" من أوائل التأملات المنهجية في موضوع القيم، وهو الذي أخذ عن "أوجست كونت" الفكرة التي تقول بأن الانتساب إلى قيم مشتركة هو الذي يؤسس لتضامن المجتمع وتماسكه مثلما هو الوضع في مجتمعات ما قبل الحداثة التي كانت تلتئم حول قيم أسطورية ودينية، قد تكون هي التي سمحت في نفس الوقت بالانتساب إلى معتقدات متماثلة وغايات متماسكة وحوافز موحدة، ويرى "دوركايم" في هذه الحالة أن القيم هي في الوقت ذاته معتقدات وأساس المراقبة الاجتماعية، ومصدر للتقويم والحوافز لدى الفرد، ومع ذلك القيم لا تنهض كلها على معتقدات مطلقة، ومن هنا كان أحد الاسئلة التي طرحها علماء الاجتماع الكلاسيكيون هو: كيف نفهم وضع القيم ودورها في المجتمعات التي خجت؟، بتعبير فيبر من "التسحير إلى التبصير". إن الرد الذي جاء به "دوركايم" عن هذا السؤال ضخم التقابل بين الجماعات التقليدية التي تؤلف بينها قيم مشتركة وبين المجتمعات الحديثة التي تنتظم بموجب ضرورات تقسيم العمل، ففي الأولى، حيث يكون التكافل تلقائي، فإن الفرد يذوب في الجماعة، يتلقى القيم المفروضة عليه وبذلك يتم التماسك، أما الأخرى، حيث يسود التماسك العضوي، فإن تزايد تقسيم العمل يؤدي إلى استقلال تدريجي للفرد، وانفراد الأهداف والمثل. (بلفقيه، 2007، 107)

وفي الواقع إن "دوركايم" كان مهتم بمشكلة القيم الأخلاقية اعني الجانب المعياري Normative aspect للحياة الاجتماعية. ولعل إسهامه يتمثل في تأكيده على دور نسق القيم في تحديد السلوك الاجتماعي، وفي الحقيقة "دوركايم" وجهه السوسيولوجين إلى أهمية القيم والأفكار في الحياة، ولتأكيد المستوى الاجتماعي للقيم فإن "دوركايم" رفض العملية التقييمية التي يقوم بها الفرد. وكما أشار "بارسونز" Parsons فإن دوركايم قد وضح كيف أن المجتمع يعتبر ظاهرة أخلاقية وأن الاخلاق ظاهرة اجتماعية.

وفي مفهوم الشعور الجمعي **Conscience collective** أو نسق القيم عند "دوركايم" نلاحظ وجودا لفكرة الاعتقادات المشتركة أو القيم العامة. كما أشار "بارسونز" بحق، فإن المفتاح الأساسي لتعريف "دوركايم" الشعور الجمعي هو الاعتقادات والمشاعر التي هي عامة للجميع، ولعل مشكلة التضامن والتكامل المجتمعي للجماعة واضحة في كتابه تقسيم العمل في المجتمع **Division of labor in Society** ففي هذا الكتاب تصدى لدراسة التغيرات التي تحدث في المجتمع نتيجة

التكنولوجيا، وكيف يؤثر ذلك على نسق القيم والتوقعات المشتركة **Shared expectations** وطبيعة النظام الاخلاقي. وأطلق "دوركهايم" على ذلك التضامن العضوي **organic solidarity** في مقابل التضامن الآلي **mechanical solidarity**. (بيومي، 1990، ص 99)

3-2- القيم ونظرية الفعل الاجتماعي:

هي محاولة لتشيد بناء ومحتوى نظرية فيبر وفي مقاله بعنوان مكان القيم المطلقة في النظرية السوسولوجية، انتقد "بارسونز" **Parsons** الموقف الوضعي وذلك بتأكيد على السلوك الانساني و يمكن فهمه في الفاظ القيم المقبولة من الانسان ونشرح ذلك فنقول ان "بارسونز" كان مهتم بالقيم كعناصر اساسية للفعل والتي تفسر العلاقة بين الوسيلة والغاية. - فهو عند "بارسونز" - ليس محدودا بالغايات الامبريقية إي الطبيعة البشرية أو البيئة، ويرى "بارسونز" ان هناك غايات اخرى خارج نطاق الواقع الامبريقي تلك التي يسميها الغايات السامية أو الغايات المطلقة وهي المؤسسة على النظريات البيئية الميتافيزيقية والهدف الاساسي لهذه الغايات المطلقة هو تبرير الغايات الامبريقية وتحديد ووضع القيم والغايات المرغوبة للفعل. (بيومي، 1990، ص 130)

حيث يصنف "فيبر" الفعل الاجتماعي إلى فئات معينة وهي:

❖ **الفعل العقلاني:** وبصفة عامة فإن الفعل العقلاني توجهه غايات محددة ووسائل واضحة، فالفاعل يضع في اعتباره الغاية والوسيلة ثم يقوم بتقويمها عقليا.

❖ **الفعل العقلاني الذي يوجهه قيم مطلقة:** يكون الفاعل في هذه الحالة مدركا للقيم المطلقة التي تحكم الفعل، وهي قيم يمكن أن تكون اخلاقية أو دينية، أو جمالية، ويختار الفاعل الوسائل التي تدعم إيمانه بالقيمة.

❖ **الفعل العاطفي:** هو فعل صادر عن حالات شعورية وعاطفية خاصة وذاتية يعيشها الفاعل.

❖ **الفعل التقليدي:** هو سلوك تمليه العادات والتقاليد. (حامد، 2012، ص 90)

وطالما أن الفعل هو الإطار المرجعي للتحليل عنده فإن المعاني تصبح ذات قيمة خاصة، ويبدو ذلك واضح بمقارنة مفهوم الفعل بمفهوم السلوك، فلأخير يشير إلى التصرفات التي يلاحظها المرء من الخارج والتي تختلف عن الدافع الكامل الذي لا نلاحظه ولكن نستنتجه من السلوك.

ولكي نفهم الفعل الاجتماعي يرى أنه ينبغي أن نربط السلوك المباشر بالسلوك التاريخي من خلال إطار تحليل واضح فكل دراسة للسلوك يتعين أن يكون دائما في ضوء الدافع السيكولوجي أو الاجتماعي لهذا السلوك، ويختلف ادراكنا للمعاني باختلاف أنماط الفعل الاجتماعي. (حامد، 2012، ص89)

3-3- نظرية التفاعل الاجتماعي :

يعتبر الفعل الاجتماعي أبسط وحدة اجتماعية، إي الفعل الذي يحمل معنى مشترك بين عدة أشخاص أو بين الفاعل الآخر، ويمكن النظر إلى الفعل ورد الفعل على أنهما يمثلان أبسط أشكال التفاعل الاجتماعي، وتتولد العلاقة الاجتماعية خلال استمرار التفاعل بين شخصين أو أكثر لفترة زمنية معينة.

ويتسم التفاعل الاجتماعي **social interaction** بمجموعة من السمات التي تتميز عن كافة الأنواع الأخرى من التفاعلات، فالتفاعل الاجتماعي داخل الجماعات البشرية يقوم على أساس مجموعة من المعايير التي تحكم التفاعل من خلال وجود نظام معين من التوقعات المحدودة والأدوار والمراكز المقررة داخل التنظيم، فالتفاعل يخلق المعايير التي تحكم التفاعلات التالية، ويتسم التفاعل الاجتماعي بالطابع الثقافي وذلك لأنه يخضع لمجموعة من المعايير المتولدة عن الخبرة الثقافية الماضية، كما يضاف إليها عناصر جديدة، وهذا يعني أن التفاعلات والعلاقات الاجتماعية لها طابعها التاريخي التراكمي. (حامد، 2012، ص48)

اما " نورماهان " **Norma haon** فحاولت دراسة النمو الأخلاقي للفرد من خلال الحياة اليومية ووضعت نظرية التفاعل الاجتماعي، التي أكدت على دور العوامل الاجتماعية في تكوين المهارات والقيم الأخلاقية لدى الفرد، فهي ترى أن مفهوم الفرد للخطأ والصواب ليس مفهوما مطلقا، كما يرى ذلك "بياجيه" و "كولبرج" ولكن الفرد يتعلم ما هو الحق، وما هو الصواب من خلال تفاعله مع الآخرين وكثرة المواقف التي يتعرض لها في طفولته، فالطفل الصغير أثناء احتكاكه مع والديه يقوم بعملية التفاعل المستمر فيتنازلون أحيانا لرغباته، ويتنازل هو لرغباتهم، وهذا التفاعل المستمر هو الذي يكون القيم الأخلاقية لدى الطفل ولم تهتم "نورماهان" بالنمو الأخلاقي للفرد بقدر اهتمامها بدور الخبرات الاجتماعية والتجارب التي يجربها الفرد في تكوين المهارات التي تساعد على حل المشكلات التي يواجهها، وترى أن

النمو الأخلاقي ليس مرحلة يمر بها جميع الناس، ولكنه عملية تطويرية تعتمد على المواقف المختلفة التي يمر بها الفرد، فهي مهارات يكتسبها الفرد طوال حياته وليست مرحلة ثابتة. (سلوى، 2002، ص304)

ويرى "تالكوت بارسونز" الذي ابتعد عن المنظور التطوري للقيم الذي تبناه "دوركهايم" لفائدة التفكير في "الأنساق الاجتماعية" ويقول أن من شروط بقاء واستمرار المجتمع أو تنظيم معين تجديد قيمه، وهي قيم تنقسم إلى أربعة أنساق فرعية (ثقافي، سياسي، اقتصادي، اجتماعي) يقابل كل واحد منها قيم تتضمن تماسك إي كيان اجتماعي، فالنسق الثقافي ضمن وظيفة الحفاظ على النماذج المحفزة على العمل، أما النسق السياسي فهو يتضمن وظيفة تحقيق الغايات الجماعية، بينما يضمن النسق الاجتماعي وظيفة الإدماج التي تساعد الأفراد على استبطان واجبات الإخلاص إزاء جماعتهم ضمن نطاق التفاعل. (بلفقيه، 2007، 108)

3-4- النظرية النفسية والقيم:

3-4-1- عند جان بياجيه: من أهم العلماء الذين اهتموا بالنمو الأخلاقي لدى الطفل، "بياجيه" الذي حاول دراسة النمو العقلاني لدى الطفل وكيفية فهم الطفل للعالم من حوله، أجرى عدة دراسات في هذا المجال، إذ قام بدراسة عدد الأطفال السويديين من (6-12 سنة، أو قام بعرض مجموعة من القصص عليهم وفي كل قصة موقف معين، ثم طلب من كل طفل إبداء رأيه في الموقف وفي شخصيات القصة . يري في المرحلة الأولى تكون أحكام الأطفال على الصواب والخطأ مرتبطة بأحكام أولياءهم وتكون بعد 12، يبدأ الأطفال التحرر من سلطة الوالدين حيث يبدؤون الاختلاط بزملائهم، فتبدأ مرحلة جديدة من نسبية القيم وهي المرحلة التي ينظر بها الأطفال إلى أهداف الفعل فهم لا ينظرون على نتائج المادية فقط بل ينظرون إلى أهداف الفعل فهم لا ينظرون على نتائج المادية فقط بل ينظرون إلى أهداف الفعل في المقام الأول.

- وهنا نجد "جان بياجيه" من خلال الدراسات المتعددة حول النمو العقلي للطفل، بتحديد المراحل التطويرية للقيم لدى الطفل في مرحلة عمرية مبكرة، حيث اقتصرته دراسته على الأطفال فقط ولم تحاول دراسة المراهقين والبالغين .

3-4-2- لورنس كولبرج : اقتصرته دراسات بياجيه للنواحي الأخلاقية على الأطفال فقط، حاول دراسة المراهقين أو البالغين، فحاول كولبرج تطبيق دراسات بياجيه على عينة أكبر من المبحوثين من مختلف الفئات العمرية و استخدام نفس منهجية بياجيه في الدراسة .

- وقد خرج "كولبرج" من دراساته المتعددة إلى أن هناك ثلاث مراحل رئيسية يمر بها الوازع الأخلاقي لدى الناس .

أولاً/ ما قبل التقليدية Pré- Conventionnel: تبدأ من 06 سنوات حتى 09 سنوات وقد تستمر عند البعض حتى مرحلة المراهقة، وتستمر عند بعض المنحرفين من البالغين ،وفي هذه المرحلة ترتبط أحكام الفرد بالصواب و الخطأ فطاعة الأوامر أو خوفا من العقاب، أو رغبة في المكافأة، فهو ينظر إلى النتائج المادية المباشرة للحكم على الأشياء وفي هذه المرحلة نجد الناس يطيعون القوانين، و يؤدون الواجبات المتوقع منهم أداءها خوفا من العقاب، ثم تبدأ مرحلة التبادل فيتعلم الفرد أن يقوم بأعمال جيدة للآخرين مقابل القيام ببعض الأعمال الجيدة له ، فالعملية بالنسبة له عملية تبادلية أو العكس صحيح، إذا قام أحد بإيذائه لابد أن يأخذ حقه، وهذه المرحلة تستمر في فترة الطفولة وقد تمتد لدى البعض حتى مرحلة المراهقة .

ثانيا/ المرحلة التقليدية Conventionnel : وهي المرحلة التي تشرب فيها الناس قوانين وقيم المجتمع بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من شخصياتهم، فالناس في هذه المرحلة يفعلون الصواب ويتجنبون الخطأ لا رغبة في المكافأة أو الجزاء ولكن لإحساسهم بالواجب والمسؤولية التي تدفعهم لفعل الخير، وتبدأ هذه المرحلة ظاهرة لدى معظم البالغين .

ثالثا/ ما بعد التقليدية Post Conventionnel: هذه المرحلة هي أعلى مراحل الأخلاقيات، وترتبط أحكام الفرد بالصواب والخطأ من إيمان عميق بالقيم نفسها، فهو يفعل الصواب لأنه صواب لا إرضاء لأحد، فهو لديه قيم وإنسانية سامية يؤمن بها ويحارب من أجلها ،ففي هذه المرحلة يتكون لدى الفرد وإحساس عام بالقيم الإنسانية وحب الخير للبشرية جمعاء، فيحاول الناس في هذه المرحلة تكريس حياتهم لخدمة قضايا عامة تهم الإنسانية مثل المطالبة باحترام حقوق الإنسان والمطالبة بالعدل والمساواة، ومحاربة التمييز العنصري والمحافظة على البيئة، وحماية الحيوان وبصفة عامة لا يصل الناس إلى هذه المرحلة قبل سن العشرين، وقد لا يصلوا لها أبداً فقليل من الناس من يصل لهذه المرحلة من الأخلاقيات. (سلوى، 2002، ص305-306)

وعموما رواد النظريات النفسية يردوا القيمة إلى محتوى الوعي، أو الوجدان النفسي، بما يضطرب به من رغبات و مشاعر، و إلى الفروق المكتسبة من البيئة الاجتماعية (كالانتماء الطبقي، المهنة، الدين...)، التي ينشأ فيها، و هي تستند إلى المدخل الفكري لعلم النفس الاجتماعي، الذي يهتم بدراسة

علاقة الفرد بالبيئة الاجتماعية المحيطة به، على اعتبار أن البيئة الاجتماعية تعد مصدرا لبعض المثيرات التي تؤثر في سلوك الفرد و توجهه، فليس ثمة قيمة إلا بما كان يرضي رغبة أو يثير انفعال أو يجسد دافعا و بذلك لا تكون القيمة صفة خاصة بالموضوعات بل تلحق بأنواع الذوات، فهي تتغلغل في حياة الناس أفرادا أو جماعات و ترتبط بدوافع السلوك و غاياته و تنشأ في مواقف معينة أثناء تفاعلنا مع المواضيع التي تعج بها الحياة اليومية. (قنصوة، 1980، ص72)

3-5- القيم معطيات ثقافية:

لقد ذهب أحد الباحثين إلى القول بأن **سوروكن Sorokin** قد أحدث ثورة في علم الاجتماع وذلك عن طريق جعل القيم محورا لدراسته، ويشرح سوروكن ذلك بقوله أن القيم كامنة في قاعدة كل النظم الاجتماعية والاتجاهات، وأن فهمنا للقيم أو نسق "المعاني- المعايير- القيم" يقوم على أساس فهمنا للثقافة، فعلم الاجتماع يجب أن يهتم بالقيم الثقافية Cultural Values على أنها محددات في تحليل للحياة الاجتماعية، وأكثر من ذلك فإن موضوعات مثل الجماعات، الطبقات، الأدوار، الترتيب، الفعل الاجتماعي، يكون لها أهمية عندما تستخدم أو تفسر على أنها متغيرات في أنساق "المعاني- المعايير- القيم"

ولقد حدد سوروكن المجال السوسولوجي لدراسة القيم كما يلي: "لو بدأنا بالبحث في النسق السوسيوثقافي وخصائصه فإننا نكون قد درسنا بطريقة منتظمة بناء وتركيب الثقافة الكلية، إي الكيفيات "How" الأساسية لتغيرها، انتظامها أو تناسقها الزمني والمكاني، ايقاعها تواليها، وبعض الجوانب الأساسية الأخرى للصيرورة السوسيوثقافية، وبعد أن أوضحنا الكيفيات الأساسية فإننا ننقل إلى دراسة الأسباب "Why" والتي تشمل على: لماذا اسباب التغيير، الايقاع أو الانتظام والتوالي، لماذا أسباب التحولات الاتجاهات والدورات، وأخيرا لماذا أسباب الأشكال الايقاعية العليا الفكرية Ideation و المثالية Idealistic، والحسية Sensate.

وهدف سوروكن هو تفسير الطريقة الصحيحة التي تصبح بها القيم في فترات تاريخية مختلفة متضمنة في الطرق المرتبطة بحياة أولئك الذين يعيشون معها وعندما يتحقق ذلك فإنه يمكن وصفه على حسب سوروكن لأنه تكاملي Integral، ولكي نفهم الثقافات وتغيراتها فإن سوروكن يقترح ثلاثة أنواع أو اشكال للايقاع وهي حسية، مثالية، فكرية، وتتصل هذه الاشكال الثلاثة بمفهومه للتكامل المنطقي المعقول

لثقافة، ويعنى هذا أن النماذج الثلاثة هي منبع المسلمات القيمية أو المعايير للعناصر الثقافية المتكاملة التي تبدو متناسبة معها في نسق قيمي عام. (بيومي، 1990، ص 125)

ويضيف سوروكن نموذجا رابعا يتكون من تركيبات غير متكاملة ويسمى بالنسق المختلط Mixed والثقافة كما يذكرها سوروكن ما هي الا تعبيرات عن هذه الأنساق العليا للتكامل وبين النظر في الفنون والأخلاق والأديان والقانون، والعلاقات الاجتماعية. (بيومي، 1990، ص 127)

4- وظائف القيم:

تؤدي القيمة عدة وظائف في المجتمع كتوجيه وإشباع الحاجات المادية والروحية، والاختيار بين البدائل وكذا وظيفة التواصل والتفاعل الاجتماعي التي تضمن الرسوخ والاستمرار ومنه يمكن ان نلخص وظائف القيمة في ما يلي:

4-1- الوظيفة الاجتماعية للقيم :

تتغير القيمة حسب ظروف الأفراد نظرا لنسبيتها، وذلك نتيجة تفاعل الفرد مع المحيط الذي يعيش فيه، وترتبط القيمة بالحاجات الأساسية للفرد، والتطور الحاصل في المحيط الاجتماعية، حتى وإن أصبحت لا تخدم حاجات الناس أو ضعف أداءها، بفعل ظهور قيم أخرى حلت محل القيم السابقة، وتقول الباحثة أمينة الكاظم في ذلك "إن القيمة تؤدي وظيفة اجتماعية حسبما يذهب إليه "مالينوفسكي"، وأن هذه الوظيفة الاجتماعية تكون على المستوى الفردي وعلى مستوى المجتمع أيضا. (التيجاني، 2011، ص77)

4-1-1- المستوى الفردي: تتمثل فيما يلي:

- ❖ تهيئ للفرد اختيارات معينة تحدد السلوك الصادر عنه بمعنى تحدد شكل الاستجابات وبالتالي تلعب دورا مهما في تشكيل الشخصية الفردية وتحديد أهدافها في إطار قيمي متكامل.
- ❖ تعطي للفرد إمكانية أداء ما هو مطلوب منه وتمنحه القدرة على التكيف والتوافق الاجتماعي وتحقيق الرضا عن نفسه للتجاوب مع الجماعة في مبادئها وعقائدها الصحيحة.
- ❖ تحقق للفرد الإحساس بالأمان فهو يستعين بها على مواجهة ضعف نفسه والتحديات التي تواجهه في حياته.
- ❖ تعطي للفرد فرصا للتعبير عن نفسه مؤكدا ذاته عن فهم عميق لإمكاناتها.

❖ تدفع الفرد لتحسين إدراكه ومعتقداته لتتضح الرؤيا أمامه وبالتالي تساعد على فهم العالم من حوله وتوسع إطاره المرجعي في فهم حياته وعلاقاته.

❖ تعمل على صلاح الفرد نفسيا وخلقا وتوجيهه نحو الخير والإحساس بالواجب.

❖ تعمل على ضبط الفرد لشهواته ومطامعه كي لا ينقلب على عقله ووجدانه لأنها تربط سلوكه وتصرفاته بمعايير وأحكام في ضوءها وعلى هديها.

إلا أنه يجب أن ندرك أن هاته الوظائف ليست منفصلة عن بعضها البعض بل تتداخل وتتكامل وبالتالي تحقق ذاتية الفرد، إنها في النهاية تحقق إنسانية الإنسان.

4-1-2- المستوى الجماعي: تتمثل فيما يلي:

❖ تعمل على تماسك المجتمع فتحدد له أهدافه ومثله العليا ومبادئه الثابتة المستقرة التي تحفظ له التماسك والثبات اللازمين لممارسة حياته الاجتماعية السليمة.

❖ تساعد المجتمع على مواجهة التغيرات التي تحدث فيه بتحديد الاختيارات الصحيحة التي تسهل على الناس حياتهم وتحفظ للمجتمع استقراره وكيانه في إطار موحد.

❖ تربط أجزاء ثقافة المجتمع ببعضها البعض حتى تبدو متناسقة، كما أنها تعمل على إعطاء النظم الاجتماعية أساسا عقليا يصبح عقيدة في ذهن أعضاء المجتمع المنتمين إلى هذه الثقافة.

❖ تقي المجتمع من الأنانية المفرطة والنزعات والشهوات الطائشة في حد ذاتها بدلا من النظر إليها على أنها مجرد أعمال لإشباع الرغبات.

❖ تزود المجتمع بالصيغة التي يتعامل بها مع العالم وتحدد له أهدافه ومبررات وجوده وبالتالي يسلك في ضوءها قناعاتها ويحدد للأفراد سلوكياتهم. (محي الدين، 1986، ص59)

وان هذه الوظيفة الاجتماعية هي التي تتولى تنظيم واشباع الحاجات البيولوجية الأساسية داخل

المجتمع حسب "مالينوفسكي" أو هي تتولى التفاعل في المجتمع حسبما يذهب إليه "دوركهايم"

4-2- الوظيفة التوجيهية:

تكمن الوظيفة الأساسية للقيمة في توجيه الأفراد والجماعات نحو اتجاهات معينة تحقق إرضاء حاجاتهم الروحية والمادية، ويكون التوجيه على أساس معياري تختاره الجماعة وتضبط خط مسارها حسبها حتى يصبح ملزما لها. وتقول نفس الباحثة في ذلك " عرفت القيمة من وجهة نظر سيكولوجية بأنها ذلك الجانب من الدافعية الذي يشير إلى المعايير الشخصية والثقافية أو هي التوجيه الاختياري نحو التجربة

والذي يحتوي التزاما عميقا... أو هي المعايير التي تشكل وتحقق الإرضاء القوي لرغبات وحاجات الفرد الملحة" وهكذا نستخلص من هذا الكلام أن البناء المعياري في المجتمع يقاوم كل ما يقف في طريقه حتى يحافظ على كيانه، وبهذا نستطيع تفسير قوة القيم في توجيه السلوك الفردي والجماعي نحو أهداف ومصالح المجتمع، وكيف تساهم القيم في المحافظة على خصوصية المجتمع، ولذلك نجد أن النسق القيمي عند علماء الاجتماع يتضمن احكاما قيمية انفعالية عامة نحو الأفراد والأشياء والمعاني والنشاطات المختلفة، وهذا وبالإضافة إلى أنها نتاج اجتماعي يكتسب من خلال التنشئة الاجتماعية.

4-3- الوظيفة التفضيلية:

لاحظنا قيام القيمة بوظيفة تفضلية في المجتمع، من خلال الكم الهائل من القيم الموجودة فيه، مما يتيح للأفراد الاختيار بين البدائل إيجابية وصالحة لتنظيم المجتمع وإرضاء الأفراد والجماعات فيه. ويكون ذلك على أساس بناء معياري يتضمن قواعد ومقاييس وأنماط للسلوك، ويشكل بذلك معايير اجتماعية يقاس بها ويحكم على السلوك الفردي أو الاجتماعي ويحكم بقبوله أو رفضه، ويعتمد هذا التقويم أساسا على سلم قيم خارج عن التقديرات الشخصية للأفراد، وبذلك يجد الأفراد أنفسهم مجبرين على التكيف مع هذا السلم المفروض عليهم بسبب ما يملكه البناء المعياري من سلطة معنوية يصعب التخلص منها. وتقول الباحثة القطرية أمينة علي الكاظم في هذا الصدد: "...وقد تناولت دراسة الباحث 'البريت فرنون' القيم وقياسها عن طريق الاختيار وظهرت بناء على ذلك بعض المهارات تعكس أفكار الناس وأفعالهم وقيمهم، وصمم 'موريس' مقياسا للقيمة وبناء عليه قسم القيمة إلى ثلاثة عشر فقرة، كل فقرة تصف طريقة للحياة أو قيمة من القيم، ثم يطلب من الشخص ترتيب هذه الفقرات بحسب أهميتها ودرجة تفضيلها.

4-4- وظيفة التماسك الاجتماعي:

تكتسب القيم في جوهرها من البيئة بفضل الثقافة السائدة في المجتمع وعوامل التغير الاجتماعي والحضاري، كما يمكن النظر إليها كقيود وضوابط تنظم وتكبت الميول والدوافع والأنانية التي تفرق بين الأفراد، وبالتالي تعمل على تماسك المجتمع، ذلك بالإضافة إلى رأي الباحث "سليمان مظهر" الذي يؤكد أن النسق القيمي يفرض نفسه على كل واحد كمرجع لا ينتهك ويصلح لتوجيه التفاعلات الاجتماعية والتخفيف من حدة الصراعات، كما يعمل على تماسك الجماعات والدفاع عنها في حالة العدوان، ونظرا للأهمية العظمى التي تتصف بها القيم التي تتمثل خاصة في إدماج الفرد في المجتمع، فقد أعطاه الباحثون مكانة مرموقة إلى حد وصفها بروح المجتمع أو المسير الأساسي لحياة الناس، على هذا الأساس

تصبح القيمة أداة للتماسك الاجتماعي بين الأفراد في المجتمع، حيث تتماسك الجماعة وتتعصب لبعضها البعض تبعاً للقيم التي تتبناها، وتحافظ بذلك على كيانها وتعمل على تطويرها، وهذا ما يجعلنا نؤكد على وجود وظيفة أخرى أساسية للقيمة في المجتمع، ألا وهي وظيفة التنظيم الاجتماعي.

4-5- الوظيفة التنظيمية:

تؤدي القيمة وظيفة تنظيمية ترتب حاجيات وألويات الجماعة أو الأفراد، بتخليصه من الفوضى التي يعيشها أفراد، ويعنى ذلك أن كل قيمة تنتمي إلى نظام معين من الأنظمة أو نسق من الأنساق، هذا ما يجعلها تنظم الأفراد والجماعات وتصرفاتهم أو سلوكهم، كما تنتمي القيمة إلى سلوك معين يدعى سلم القيم، وهذا يعني أن الجماعة التي تعيش دون قيم خاصة تعيش في فوضى لا تعرف التنظيم، وبالتالي تبتعد عن النظام الذي يرتب حاجياتها ويجعلها ذات معنى، يدفعها إلى تحقيق التقدم والرقى به، لأن القيم هي عبارة عن مؤشر أو دليل يقودنا إلى اختيار نظام معين من بين البدائل، ننتهجه في حياتنا، أو يرشدنا إلى الطريقة التي تختارها الجماعة لترتيب حياتها، وبمجرد وجود سلم للقيم تفضل أو تقدم فيه الجماعة أو الفرد أشياء على أخرى، حيث تكتسب هذه الأشياء أهميتها من خلال تفضيل الفرد أو الجماعة لها، ما يكسب القيمة الصفة الإيجابية لدى الفرد والجماعة. (ثريا، 2011، ص 78-80)

4-6- القيمة كمخطط لحل الصراعات واتخاذ القرارات:

في أي موقف من المواقف يستثار هرم قيمي وليس قيمة واحدة، وهنا يدخل الفرد في صراع من أجل اختيار القيمة المناسبة فعند الزواج مثلاً يجب أن يختار الاستقلالية أو طاعة الوالدين، أو بين قيم التقبل الاجتماعي أو احترام الذات... وهنا يقبل قيمة ويحبط أخرى.

4-7- الوظيفة الدافعية:

فمثلاً القيم الأدائية تعمل على بلورة انماط من السلوك تستخدم كوسيلة لتحقيق غاية أو أهداف مرغوبة، أي أن القيم الوظيفية توصلنا إلى قيم نهائية لتحقيق غاية مقصودة. (جودت، 2004، ص 289) ونستخلص مما سبق أن وظائف القيمة تجعلها إحدى مقومات التكامل الثقافي.

5- خصائص القيم :

تتميز القيم بخصائص متعددة ، ويمكن إبراز فيما يلي:

5-1- النسبية: إن دراسة المقاييس دراسة دقيقة من الداخل والخارج تكشف لنا القيم السائدة أو الأكثر انتشارا في المجتمع، حيث يختلف إدراك الأفراد للمقاييس من طبقة إلى أخرى، ومن فئة إلى أخرى ومن جبل الى آخر، وهي تتسم بطابع النسبية لأنها تتغير عبر الزمن، فما كان يمثل قيمة في فترة الستينيات أصبح يمثل آفة مرفوضة في الألفينيات والعكس صحيح، بالرغم من أن تغييرها يواجه صعوبة شديدة.

5-2- تعدد مصادر القيمة: للقيمة مصادر كثيرة ومتنوعة مثل الثقافة، مما يسمح لنا بالقول أن القيم معايير تلبي رغبة الثقافة العامة التي تمثل رغبة المجتمع، وتعتبر القاسم المشترك بين أفرادها، حيث يحترمه الجميع، إضافة إلى الانفعالات التي تكونها عند الناس، كما يعتبر الدور الاجتماعي مصدرا للقيم، التي تحدد المكانة الاجتماعية وتسمح للفرد بتوظيف انطباعاته ونزعاته واختياراته، كما تتبثق القيم من المعتقدات مهما كان نوعها، وكذلك عن الظروف الاجتماعية والاقتصادية.

5-3- تنظيم العلاقات بين الأفراد: حيث تنظم العلاقات بين أفراد المجتمع، وبينهم وبين انفسهم وبين النظام السياسي السائد في المجتمع والمؤسسات والعالم.

5-4- الدافع والتحفيز: بعد اطلعنا على نظرية بري حول القيم وتأكيده لعنصر الجهد والسعي في الاهتمام، استخلصنا انه كان يؤكد على خاصية اساسية في القيمة ويعني بذلك اتسامها بالدافع أو التحفيز، وذلك لأن للقيم أهداف تحفز الشخص أو تدفعه وتحركه لبذل الجهد لتحقيقها.

5-5- الاستمرار النسبي: يعني ان القيمة قد يستمر وجودها والتمسك بها وقد يكون لسنين وقد يكون اقل أو أكثر من ذلك حسب الظروف التي يمر بها المجتمع. (التيجاني، 2011، ص64)

5-6- أنها إنسانية بمعنى أنها تختص بالبشر دون غيرهم وهذا ما يميزها عن الحاجات التي تخص البشر وغيرهم.

5-7- أنها مرتبطة بزمان معين ، فالقيم إدراك يرتبط بالماضي والحاضر والمستقبل ، وهي لهذا المعنى تبتعد عن معنى الرغبات أو الميول التي ترتبط بالحاضر فقط .

5-8- أنها تمتلك صفة الضدية ، فكل قيمة ضدها ، مما يجعل لها قطبا ايجابيا وقطبا سلبا والقطب الايجابي هو وحده الذي يشكل القيمة في حين يمثل القطب السالب ما يمكن أن نسميه "ضد القيمة " أو "عكس القيمة ".

5-9- المعيارية : بمعنى أن القيم بمثابة معيار الإصدار الأحكام تقيس وتقيم وتفسر وتعلل من خلالها السلوك الإنساني.

5-10- تتسم القيم بالهرمية : إذا أنها ترتب عند كل شيء ترتيبا متدرجا في الأهمية ،وبحسب الأهمية والتفضيل لكل فرد ، وعلى هذا يمكننا القول أن لدى كل فرد نظاما للقيم يمثل جزءا من تكوينه النفسي الموجه لسلوكه .

5-11- القيمة ذات قطبين في الجملة : فهي إما هذا الوجود أو ذاك أنها حق أو باطل ، خير أو شر. (أبو جادو ، 1998، ص208)

5-12- لا يمكن إخفائها: ويحرص الفرد على إظهارها في سلوكه والتعبير عنها بصيغ واضحة ويرغب بالجمهور بها.

5-13- تتكون من ثلاثة ابعاد أساسية: تتمثل في البعد المعرفي والبعد الوجداني والبعد الأدائي.

5-14- تعتبر بمثابة محددات لاختيار الفرد مهنة معينة، وتحديد مساره المهني على المدى الطويل. (ملحم، 2002، ص314)

6- مصادر القيم كمرجعية سوسو ثقافية:

تتعد مصادر القيم حسب الوسط الاجتماعي والحقبة الزمنية التي يحيا فيها وبوجه عام من أهم هذه المصادر:

6-1- المجتمع: وهو ذلك الإطار العام الذي يحدد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد الذين يعيشون داخل نطاقه في شكل وحدات أو الجماعات. (سرحان، 1981، ص217)

ومنه فإن مصدر القيم والعادات الاجتماعية هو ثقافة المجتمع الذي ينبثقان منه، ولما كانت كل ثقافة تمتاز بالتفرد وتختلف معاييرها عن غيرها من الثقافات، فإن القيم والعادات الاجتماعية تختلف من ثقافة إلى أخرى، فما تراه ثقافة ذات قيمة تحكم عليه ثقافة أخرى بأنه غير ذي قيمة وما يراه المجتمع عادة ملزمة واجبة الاتباع، يراه آخر عادة محرمة لا يجوز القيام بها، ومعنى ذلك أنه ليس هناك نوع واحد من السلوك يعد الأفضل والاحسن عموما وعلى الاطلاق. (دياب، 1980، ص243)

حيث يمر الفرد منذ ولادته بمراحل عدة من خلالها يدخل في علاقة تفاعل مع المجتمع الذي يعيش فيه متأثراً بالمعايير والقيم السائدة فيه، حيث يكتسب خبرات تعدل من سلوكه وتنمي شخصيته لأداء دوره كفرد فعال في جماعته.

6-2- السلطة الإلهية (الدين): تعتبر القيم الدينية أحد المصادر الهامة في تشكيل قيم الأفراد، والجماعات فالكتب السماوية منذ بداية الخلق ساهمت في تشكيل انماط وقيم ومعاني لها مدلولها، حيث ركزت هذه المصادر على منظومة القيم الاجتماعية للوصول إلى بناء نسيج اجتماعي متكامل يقوم على توفير حياة كريمة وشريفة، وما الآيات القرآنية إلا مصدر ثريا لهذه القيم تظهر جلية في سور القرآن الكريم والكتب السماوية الأخرى، وما قصص الأنبياء الأطهار والمرسلين الأخيار الذين اخصهم الله بالمعجزات والآيات واقام بهم الدين الذي اصطفاه لهم، فهدى بهم من الضلالة وانقذهم من الجهالة، وجعلهم أولياء على الهدى لمن استهداهم.

هذه القصص وهذا النهج الذي شكل منظومة قيمية اجتماعية اقتصادية سياسية ظهرت في الآيات القرآنية والأحاديث النبوية

قال تعالى في سورة النساء آية (58) " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها و إذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل".

وهنا أشاره إلى قيم العدل والأمانة، كما أن رسول الله صل الله عليه وسلم في حديثه " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقينه" أشاره إلى قيم الإخلاص في العمل. (الفريحات وآخرون، 2008، ص162)

والعقيدة هي المحور الاساسي الذي تدور حوله بقية جوانب الدين ومحاوره كالعبادة والنمو الروحي والاخلاق والقيم الاجتماعية وغيرها، لأن اعتقاد الفرد والجماعة في عقيدة ما توجه التصرفات فتأتي متفقة مع مبادئ وتوجيهات هذه العقيدة، وهاته الاخيرة هي التي أنزل الله بها كتبه وأرسل بها رسله وجعلها وصيته في الأولين والآخرين، عقيدة واحدة لا تتبدل بتبدل الزمان أو المكان ولا تتغير بتغيير الأفراد أو الأقسام. (القاضي، 2004، ص168)

حيث ينظر في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا الى الدين من عدة منظورات أهمها:

- الدين كمؤسسة اجتماعية ثقافية.

- الدين كمجموعة من التشريعات والسنن.

1- لدين كنسق من الرموز يرسخ لدى الإنسان حالات وجدانية ودوافع قوية ،وذلك من خلال تشكيل رؤيته الكلية عن الوجود. (وظفة، 1999، ص410)

6-3- القانون الطبيعي: ويرون أن أصل القيم يعود إلى طبيعة الأشياء والأفعال ذاتها والإنسان يكشف هذه القيم ويهتدي إليها بعقله نظرا لجاذبيتها و قدراتها على التأثير في رغباته، وعليه فإن لها وجود مستقل عن أي شيء خارج عنها فهي تتمتع بالاستقلال التام الذي يتصف به الشيء أو الفعل المتصف بها. (زعيمي، 2004، ص188)

6-4- التنشئة الاجتماعية: التنشئة الاجتماعية وهي التي بواسطتها يتم نقل التراث الاجتماعي والحضاري من الاجيال السابقة إلى الاجيال القادمة، فكما هي وسيلة اتصال بين الماضي والحاضر والانتقال إلى المستقبل، فهي ايضا وسيلة للتطبيع الاجتماعي بما يمكن إدخاله من قيم ومعايير جديدة تتماشى والواقع المعاش والأهداف المستقبلية وتقوم بهذه المهمة مجموعة من المؤسسات الاجتماعية الرسمية والغير الرسمية مثل: الأسرة، المدرسة، جماعة الرفاق، الجامعة...إلخ. والتي سوف يتم التطرق اليها باعتبارها اهم المصادر والاكثر تأثيرا على الأفراد، ويقترح "دوبير" C. Dubur تعريف شمولياً للتنشئة الاجتماعية باعتبارها عملية مستمرة للبناء الجماعي والسلوكيات الاجتماعية تتضمن ثلاثة أبعاد متكاملة :

- البعد التعريفي(Cognitif): يتمثل في بنية السلوكات التي تترجم على شكل قواعد.
- البعد الوجداني(Affectif): الذي يترجم على شكل قيم.
- البعد التعبيري(Expressif): ويمثل دلالات السلوكات التي تظهر على شكل رموز. (خواجة،

(2005، 16)

6-4-1- مؤسسة الأسرة:

تعرف الأسرة على أنها عبارة عن وحدة بنائية ووظيفية تتكون من شخصين أو أكثر يكتسبون مكانات وأدوار اجتماعية عن طريق الزواج والإنجاب. (العناني، 2000، ص53)

والأسرة هي الخلية الأولى في بناء المجتمع والمؤسسة الأولى التي أدت إليها الطبيعة البشرية النازعة إلى الاجتماع، كما أن نشأتها تمت بصورة تلقائية، وتتحقق وجودها بدافع الحفاظ على النوع البشري وقيام الرابطة بين الرجل و المرأة بصورة دائمة يقرها المجتمع. (الجلواني، ص11)

6-4-1-1- التنشئة الاجتماعية الأسرية:

إن شخصية الطفل تشكلها اتصالاته بالأسرة، وأن توافق الطفل أو عدم توافقه يتوقف بدرجة كبيرة على التنشئة الاجتماعية التي تلقاها من أسرته بهدف نمو شخصيته نمواً متناسقاً وسليماً، فالإنسان لا يولد شخصاً بل يولد فرداً، ثم يبدأ في اكتساب شخصيته تدريجياً في الوسط الاجتماعي الذي يولد فيه، والأسرة هي أولى حلقات هذا الوسط الاجتماعي الواسع.

الطفل هو نقطة الانطلاق لبناء الجيل الجديد، ومن هذا المبدأ تتأكد ضرورة توفير الإمكانيات كافة التي تغر قدرات الأطفال وطاقاتهم وتنمي استعداداتهم وتوجه ميولهم وتؤهلهم لاكتساب قيم مجتمعهم. ولا شك أن عملية التنشئة الاجتماعية مسألة هامة جداً في جميع مراحل نمو الإنسان وهي تشمل الجوانب التالية:

- التدريب على السلوك المناسب لإشباع الحاجات الأولية.

- اكتساب اللغة.

- ترسيخ العادات والتقاليد و الأعراف.

- غرس العقيدة و القيم والأخلاق.

- تكوين الاتجاهات والميول والولاء.

- الضبط الاجتماعي (تحديد العلاقات و الحقوق والواجبات)

- تحديد المراكز و الأدوار. (زعيمي ، 2002 ، ص75)

6-4-1-2- الأسرة كمحتوى ثقافي:

وإذا كانت الأسرة كما درسناها تكويناً وعلاقات فإنها قبل ذلك وبعد ذلك نمط ثقافي، فالثقافة هي ذلك المجموع المعقد من المعلومات والأفكار والتقاليد والأخلاق والقانون وغير ذلك مما أكتسبه الإنسان كفرد من المجتمع ومن وجهة نظر الطفل هي التراث الاجتماعي المعقد الذي يولد فيه الطفل ويربي، وهي بذلك أحد المحددات الأساسية لتكوين الشخصية الإنسانية، وإذا كانت الثقافة تقوم بتحديد الشخصية فإنها تقوم بذلك نتيجة لطبيعة هذه الفترة من حياة الطفل التي يقبل هذه الثقافة وينشرها دون تردد ودون تساؤل أو اعتراض.

وعندما ننظر إلى الأسرة كنمط ثقافي يجب أن نفرق بين شيئين الأسرة كجزء من النظام الثقافي العام والأسرة كوسيط ينتقل من خلاله التراث الثقافي للطفل والأسرة كنمط ثقافي هي طرف المعيشة والتفكير التي تميز الأسرة وهذا يؤثر ولا شك في تنشئة الطفل الاجتماعية وفي سلوكه واتجاهاته وكما كانت الثقافة التي يولد بها الطفل فيها ثقافة واسعة متنوعة تستطيع الأسرة أن تنقلها بحذافيرها إلى الطفل فإنها تقوم بثلاثة وظائف:

❖ أنها تختار من الثقافة العامة ما تنقله إلى الطفل.

❖ أنها تفسر للطفل ما تنقله.

❖ أنها تقيم ما تنقله للطفل أي تعطيه القيم.

ويتوقف النمط الثقافي للأسرة على نوع التنشئة الاجتماعية التي تمر بها، ولذلك كان الاهتمام بالأسرة وعلاقتها وثقافتها من أهم ما تعني به التربية في التنشئة الاجتماعية ومن ناحية أخرى يؤكد علماء الاجتماع كما أكد من قبلهم ابن خلدون أن علاقة مباشرة بين النمط البيئي والمجتمع وبين ثقافة سكانه بما تحمله من عادات وتقاليد وأشكال السلوك. (جاد، 2004، ص60)

6-4-2- مؤسسة المدرسة:

ينظر للمدرسة سوسولوجيا على أنها نظاما معقدا ومكتفا رمزيا من السلوك الإنساني المنظم الذي يؤدي بعض الوظائف الأساسية في داخل البيئة الاجتماعية. وهذا يعني بدقة أن المدرسة كما تبدو في لعالم الاجتماع، تتكون من السلوك أو الأفعال التي يقوم بها الفاعلون الاجتماعيون، ومن المعايير والقيم الناضجة للفعاليات والتفاعلات الاجتماعية والتربية في داخلها وخارجها، وهي أفعال تتصف بالتنظيم وتؤدي إلى إعادة إنتاج الحياة الاجتماعية ثقافيا وتربويا. (وطفة، الشهاب، 2004، ص20)

والمدرسة هي البيئة الثانية للطفل، وفيها يقض جزءا كبيرا في حياته، يتلقى فيها صنوف التربية وألوان المعرفة، فهي عامل جوهري في تكوين شخصية الفرد وتقرير اتجاهاته وسلوكه وعلاقته بالمجتمع الأكبر، وهي المؤسسة الرسمية الأولى التي تقوم بوظيفة التربية ونقل الثقافة المتطورة، وعندما يبدأ الطفل تعلمه في المدرسة يكون قد قطع شوطا لا بأس به من التنشئة الاجتماعية في الأسرة، فهو يدخل المدرسة مزودا بالكثير من المعايير الاجتماعية والقيم والاتجاهات والمدرسة توسع الدائرة الاجتماعية للطفل حتى يلتقي بجماعات جديدة من الرفاق وفيها يكتسب المزيد من المعايير الاجتماعية في شكل منظم وفي إطار أوار اجتماعية جديدة، حين يلقي بحقوقه وواجباته وأساليب ضبط انفعالاته والتوفيق بين حاجاته للآخرين، كما يتعلم التعاون والانضباط في السلوك، وفي المدرسة يتعامل مع مدرسيه كقيادات جديدة ونماذج مثالية، فيزداد علما وثقافة وتنمو شخصيته من كافة النواحي. (دندش، 2003، ص180)

6-4-3- مؤسسة الجامعة:

تعد التنشئة الاجتماعية إحدى الوظائف الأساسية للمؤسسات الاجتماعية، فالجامعة كما الأسرة والشارع والمدرسة ومؤسسات التنشئة الأخرى تعمل على تنشئة الفرد تنشئة واعية من خلال التنظيم والتخطيط الذي يسبق ربط العلاقة بين الجامعة كمؤسسة في نواحيها المختلفة والأفراد الذين تعمل هذه الأخيرة على تنشئتهم، وقد تكون تنشئة الفرد داخل الجامعة تنشئة واعية من خلال الخبرات وعلاقات الاحتكاك والاتصال الذي يتعرض له الأفراد داخل هذه المؤسسة، بحيث تكون هذه التنشئة غير منظمة وغير مخطط لها مسبقا على أن التنشئة التي يتلقاها أي فرد في أي مؤسسة من مؤسسات التنشئة يدخل فيها عنصر الوعي واللاوعي معا، فالتخطيط لما يجب أن ينشأ على المنشأ والعناصر غير المخطط لها والتي تدخل في بناء وتكوين الأفراد تشكل كلها صميم التنشئة الاجتماعية لهؤلاء.

من الفكرة السابقة يبدو أن التنشئة الاجتماعية داخل الجامعة محكومة بفعل القصد من جهة ومن جهة ثانية يتم تنشئة الأفراد-إضافة إلى القصد والتخطيط-بفعل ما يحصل داخل المحيط الجامعي من تفاعلات تنعكس على شخصية الأفراد الذين تضمهم هذه المؤسسة، فمعروف أن لكل مؤسسة هدف أو أهداف محددة تعمل على تحقيقها ويكون هذا التحقيق في ظل النظام الثقافي السائد وعن طريق تحقيق هذا الهدف تقوم المؤسسة الاجتماعية بوظيفتها في النظام الثقافي والاجتماعي للمجتمع.

وتعد التنشئة الاجتماعية سبيل المؤسسات الاجتماعية بشكل عام إلى الحفاظ على الوضع القائم فهي تعمل على "انسجام الأفراد في الإطار الثقافي العام انسجاماً يؤدي إلى تكيفه وإلى حسن قيامه بنشاطاته المختلفة كفرد في مجتمع معين ثم يؤدي هذه الوظيفة من ناحية أخرى إذا تطور الزمن وزاد الجمود إلى أن توقف هذه المؤسسات عقبة في سبيل التغير والتطور".

ولكن هذه المؤسسة هي سبيل للتغير من جهة أخرى خاصة عندما نأخذ الجامعة كوكبر للنبذة التي تستحوذ على مختلف أنماط التفكير وتترسب إليها شتى أنواع المعارف والأفكار، فقد يكون الاتجاه الغالب للمؤسسة هو تنشئة أفرادها على نوع من القيم يتجاوب مع قيم الحداثة في مقابل نوع آخر من القيم يوسم بالمحافظة. (النجيحي، 1971، ص72)

5-6- التغيرات الثقافية المتلاحقة التي تميز بها عالم اليوم، والتي تعتبر نتيجة حتمية للثورة الإعلامية ووسائلها ذات التطور المذهل، كمبيوتر، صحف، مجلات، إعلانات تجارية... الخ، أدت إلى تحول في القيم والاتجاهات والأنماط السلوكية. (الطجم، طلق، 2003، ص100)

وبعد الاعلام بوسائله المختلفة أداة هامة في تشكيل سلوك الأفراد، وتنمية قيمهم، بل أن تأثيره يفوق تأثير البيت، وذلك لاعتبار أن العصر الذي نعيشه عصر إعلام، يزيد على ذلك تقدم تقنياته، وقدرته على الاستحواذ على الرأي العام من خلال ما ينشره من حقائق ومعلومات. (هالة، 2008، ص34)

تعتبر مصادر القيم بالدرجة الاولى مراجعا سوسيوثقافية يستند عليها جميع الأفراد والجماعات (عمال، إداريين، قادة...)، لما لها من دور كبير في تكوين مقوماتهم الاجتماعية و وعى بجميع متطلبات البيئة الاجتماعية، كما تعتبر سند في اتخاذ القرارات المهمة حسب المواقف التي تعترضه والمكان الذي يتواجدون فيه.

7- تكوين القيم :

ينمو الشخص ويتعلم ويمر بتجارب مختلفة وهذا الاختلاف يؤدي إلى تباين في القيم، بالإضافة إلى أن قيم الفرد يعتريها نوع من التحول كلما زادت خبراته، بمعنى أن الفرد قد يمر بتجارب فيما يتعلق بموضوع ما، هذه التجربة الجديدة قد تدفع الفرد إلى إحداث جديد من التغيير في القيم التي يؤمن بها تجاه هذا الموضوع، إذا فقيم الفرد مرتبطة بخبراته وتجاريه التي يمر بها، فالتجارب الجيدة المرغوب فيها والتي يعتقد الفرد بصحتها تمثل القاعدة التي تبنى عليها قيمه. (الطجم، السواط ، 2003، ص98)

إذا فهناك العديد من الطرق والأساليب التي تسهم في تكوين القيم أهمها:

7-1- إتباع المثل الصالح أو (القدوة): ويكون ذلك بطريقة مباشرة كأن يكون الكبير قدوة للصغير، الأب قدوة لأبنه، أو بطريقة غير مباشرة عن طريق بث القيم المرادة في القصص أو المسلسلات أو مواقف حياتية من خلال القيم المراد التأكيد عليها أو تكوينها.

7-2- الإقناع وذلك بإثبات القيمة: وتأكيدا بالحجج و البراهين التي لا يصلح معها الجدل ولا تسمح إلا بالقبول والرضا وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتحطيم فكرة أو رأي مضاد.

7-3- تحديد نواحي الاختيار: ويكون بأن نترك للفرد حرية الاختيار من بين طرق متعددة لا يكون من بينها ما يريده وهو الشيء المرفوض.

7-4- الخضوع للقوانين وقواعد: تحتم على الفرد سلوكا معينا كأن يشعر الفرد بأنه مراقب حتى يتصرف أو يسلك سلوكا معينا وبدوام الاستمرار، يكتسب هذا السلوك مثلا كان يلتزم فرد بالسرعة المحددة خوفا من الرقابة المفروضة.

7-5- الافكار المنبثقة من الأصول الثقافية والدينية: يكفي في هذا المجال أن نقول للفرد أن الدين يقول كذا حتى يخضع ويتقبل ما نقوله ولهذا فدائما نؤكد على أهمية دور العبادة وتأثيرها في اكتساب القيم.

7-6- اللجوء إلى ضمير الفرد: إن كل فرد يملك بداخله ضميرا، صوت يعلو في أعماقه...ينبئه هذا خطأ وهذا صواب، يمكن أن تعمل كل المؤسسات التي تتعامل مع الفرد على إيقاظ ضمير أو توعيته بضرورة اللجوء إليه.

ولكن نظرا لما يتميز به العصر الحالي من تغير سريع و انفجار معرفي، وظهور قيم لا تتناسب مع مجتمعنا فقد أكتشف المربين مجموعة من النقاط يمكن أن تتبع في عملية تكوين القيم وتكون أكثر إيجابية في هذا العصر وتتلخص في سبعة نقاط وهي:

- الاختيار الحر: بأن يختار الفرد قيمه فيكون أكثر تمسكا بها.
- الاختيار من بين عدد من البدائل: بحيث يتاح كثرة العدد والتنوع.
- الاختيار بعد تفكير في عواقب كل بديل: يدرس احتمالات كل اختيار.
- الإغراء والتقدير: بحيث تكون اختياراتنا ذات مكانة ومغزى.
- التأكيد: بأن نعلن اختياراتنا وندافع عنها.
- العمل باختيارنا: يجب أن نمارس القيمة لتؤثر في مسار حياة صاحبها.
- التكرار: أن نكرر سلوكنا الذي يعكس القيمة حتى يصبح من غط حياتنا، كل هذ يؤدي إلى ترسيخ القيمة. (حافظ، 2003، ص262)

8- تصنيف القيم :

برغم من تعدد المحاولات من قبل الدارسين والباحثين لوضع تصنيف للقيم، إلا أنه لا يوجد تصنيف واحد متفق عليه حتى الآن.

8-1- تصنيف افلاطون: فلقد بدأت المحاولات في هذا الإطار منذ القدم فمنذ "أفلاطون Plato" بدأت العديد من المناقشات الفلسفية حول القيم، فقد رأى أن الخير في حد ذاته هو "القيمة" والفكرة العليا (Supreme) والمبدأ (Principle)، الذي يساهم في توحيد وتنظيم كافة الأشياء في عالم الواقع (World Of Fact)، وعليه فلقد فام بتحديد الطبيعة الثلاثية لجوانب الخير (Good) فيما يلي:



الشكل رقم (01): يوضح تصنيف افلاطون للقيم

ولهذا يعد تصنيف أفلاطون الثلاثي من أقدم وأشهر تصنيفات القيم من الناحية الفلسفية. (النقيب، 2002، ص22)

8-2- تصنيف سبرانجر Sprange :

يعد التصنيف الذي اعتمده "سبرانجر" Sprange في كتابه «Types of Men» "انماط الرجال" من أهم وأشهر التصنيفات في مجال القيم حيث قسمها وفقا لمجموعة من الابعاد هي:

8-2-1- بعد المحتوى (Dimension of Content): ويحتوي على ستة انماط من القيم هي:

8-2-1-1- القيم النظرية Theoretical Value : وتعلق باكتشاف الحقيقة مثل السعي الدائم والتعرف على العالم المحيط بنا والسعي لمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء، ووضع العلم والثقافة في المقام الأول والأفراد الذين يضعون هذه القيم في مستوى أعلى من غيرهم، يمتازون بنظرة موضوعية نقدية معرفية تنظيمية، وهم عادة ما يكونون من الفلاسفة والعلماء.

8-2-1-2- القيم الاقتصادية Economic Value: يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع في سبيل هذا الهدف من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج والتسويق واستهلاك البضائع واستثمار الاموال، لذلك نجد الأشخاص الذين تتضح فيهم القيم يمتازون بنظرة عملية وهم عادة من رجال المال والاقتصاد.

8-2-1-3- القيم الجمالية Aesthetic : ويعبر عنها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق والتنسيق، وتشجيع الفن والاهتمام بالتذوق الفني والجمالي والإبداع ونتائجه.

8-2-1-4- القيم الاجتماعية Social Value : ويعبر عنها اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل على مساعدتهم ويجد في ذلك إشباعا له، وهو ينظر إلى غيره على أنهم غايات وليسوا وسائل لغايات أخرى ولذلك يمتازون بالقيم الاجتماعية يمتازون أيضا بالعطف والحنان والإيثار في خدمة الغير والإحساس بالمسؤولية. (عبده فيه، السيد، ص191)

8-2-1-5- القيم السياسية Political Value : تتضمن عناية الفرد بالقوة والسلطة والتحكم في الأشياء أو الأشخاص والسيطرة عليها.

8-2-1-6- القيم الدينية Religions: وتتضمن الاهتمام بالمعتقدات والقضايا الروحية والدينية والغيبية والبحث عن حقائق الوجود وأسرار الكون.

ولا بد من الالتفات هنا إلى أن التصنيف السابق لا يعني أن وصف الفرد بنمط قيمي معين ينفي أن تكون لديه قيم من أنماط أخرى، بل نعني أن هذا النمط من القيم غالب عليه وظاهر في سلوكه ولذلك وسم به، فمثلاً: عندما نصف شخصاً بأنه من "النمط الاجتماعي" فإننا نقصد أن القيمة الغالبة عليه هي القيمة الاجتماعية، ولكن ذلك لا ينفي أن تكون القيم الأخرى من نظرية واقتصادية وجمالية وسياسية ودينية، ولكن قوتها وشدتها ليست بدرجة القيم الاجتماعية التي وصف بها.

8-2-2- بعد المقصد Dimension Of Intent:

تنقسم القيم باعتبار مقصدها إلى قسمين:

8-2-2-1- قيم وسائلية Instrumental Value: وهي القيم التي تعد وسيلة لغايات أبعد، فهي ليست مقصودة لذاتها بل لتحقيق غاية عليا أبعد منها.

8-2-2-2- قيم غائية Good Value: وهي القيم التي تكون غاية في حد ذاتها.

ويصعب التمييز بين القيم الواسائية والغائية وذلك نظراً لتداخلها وامتزاجها بعضاً ببعض، وتبعاً للظروف والزمان الذي ينظر إليها فيه، فمثلاً: تحصيل العلم في الجامعة يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق العمل والسعادة في الحياة، ولكنه في الوقت نفسه غاية يسعى الطالب لتحقيقها في مرحلته الجامعية. (الجلاد، 2007، ص48)

8-2-3- بعد الشدة Dimension Of Intensity:

تتفاوت القيم فيما بينها من ناحية الإلزام تفاوتاً كبيراً، ويقدر ذلك بدرجة الإلزام الذي تفرضه، ونوع الجزاء الذي توقعه على من يخالفها. وتتناسب الشدة تناسباً طردياً مع درجة الإلزام ونوع الجزاء الذي يرتبط بها، ويمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع من القيم من حيث الشدة والإلزام تتمثل فيما يلي:

8-2-3-1- القيم الملزمة Categorical Value: وهي تلك القيم التي تمس المصلحة العامة، المتصلة بالمبادئ التي تساعد على تحقيق الأنماط المرغوبة فيها، التي تصطلح عليها الجماعة في تنظيم

سلوك أفرادها من الناحية الاجتماعية والخلقية والعقائدية. وهي بهذه الطريقة تعد وسيلة فعالة للعمل على إدماج الفرد في مجتمعه، وتكسب الجماعة التجانس اللازم لتحقيق التكامل والتكافل الاجتماعي.

2-3-2-8- القيم التفضيلية Preferential Value: وهي القيم التي يشجع المجتمع أفرادها على التمسك بها، لكنه لا يلزمهم بها إلزاما يتطلب العقاب الصارم الحاسم، الصريح لمن يخالفها. وإذا كان هذا النوع من القيم لا يبلغ درجة التقديس والإلزام، الذي تفرضه القيم الملزمة من فرض العقاب الصارم على من يخالفها، ليس معنا ذلك أنها ضعيفة الأثر في حياة الناس وسلوكهم. بل كثيرا ما يكون لها أثر بالغ في توجيه السلوك بواسطة أساليب الثواب والعقاب غير الرسمية التي يتعرض لها الأفراد الذين يلتزمون بها أو يخرجون عليها.

3-3-2-8- القيم المثالية Utopian Value: تعني القيم التي يرى الناس أنها مستحيلة التحقيق بصورة كاملة. لكنها تؤثر تأثيرا بالغ الشدة في توجيه سلوك الأفراد، مثل القيم التي تؤكد المساواة التامة بين أفراد المجتمع، والقيم التي تطلب من الفرد أن يعمل لدنياه كأنه يعيش أبدا ولاخرته كأنه يموت غدا وهي القيم التي تتطلب الكمال في أمور الدين والدنيا معا. وهذا عسير التحقيق، بل يكاد يكون مستحيلا عند المؤمنين بها، لكن أثرها عند هؤلاء قد يكون بالغا في توجيه سلوكهم. (التيجاني، 2011، ص70)

4-2-8- بعد العمومية Dimension Of Generality:

وتتقسم القيم من حيث شيوعها وانتشارها إلى قسمين:

1-4-2-8- القيم العامة General Value: وهي القيم التي يعم انتشارها في المجتمع كله بغض النظر عن ريفه وحضره وطبقاته وفئاته المختلفة وهي القيم المرتبطة بالعرف والتقاليد.

2-4-2-8- القيم الخاصة Special Value: وهي القيم المتعلقة بموافق أو مناسبات اجتماعية معينة أو بمناطق محدودة أو طبقة أو جماعة خاصة.

5-2-8- بعد الوضوح Dimension Of Explicitness: وتتقسم بدورها إلى قسمين:

1-5-2-8- قيم ظاهرة أو صريحة Explicit Value: وهي التي يصرح بها ويعبر عنها بالكلام.

2-5-2-8- قيم ضمنية Implicit Value: وهي تلك القيم التي تستخلص ويستدل على وجودها من ملاحظة الاختبارات والاتجاهات التي تتكرر في سلوك الأفراد بصورة نمطية، فإذا لا حظنا في سلوك

الشخص اتجاهها معينا أو اختبارا معينا يتكرر بصفة نمطية، يمكننا أن نأخذ هذا الاتجاه أو هذا الاختيار دليلا على تماسك الشخص بقيم معينة. (عويصة، 1996، ص104)

8-2-6- بعد الدوام Dimension Of Permanency:

وتنقسم من ناحية دوامها إلى قسمين :

8-2-6-1- القيم العابرة Transient Value: وهي القيم الوقتية العارضة ، القصيرة الدوام ،السريعة الزوال ، وتمتاز بعدم قدسيتها من قبل المجتمع .

8-2-6-2- القيم الدائمة Permanent Value: هي القيم التي تبقى زمنا طويلا مستقرة في نفوس الناس ، يتناقلها جيل عن جيل تمتد جذورها في أعماق التاريخ ، ويعتقد أنها ترتبط بالقيم الروحية. (فهيم، 1991، ص132)

هذا وعلى الرغم من شهرة هذا التصنيف إلا انه قوبل بعدة اعتراضات، حيث انتقد "ألبرت Allport " هذا التصنيف مشيرا إلى أن التصنيف قد أهمل القيم الحسية، وفي ذات الوقت لا يمكن تطبيقه إلا على أفراد نالوا قسطا من التعليم والتجربة، كما أن التصنيف لا يعني أن الأفراد يتوزعون عليه ولكن يعني أن القيم موجودة لدى كل فرد، غير إنها تختلف في نظام ترتيبها من فرد لآخر، قوة وضعفا سواء لدى الفرد أو الجماعة. (النقيب، 2002 ، ص29)

8-3- تصنيف كراثول Krathwahl :

يشمل تصنيف "كراثول" الاستقبال والاستجابة والحكم القيمي والتنظيم القيمي والتنظيم في ضوء الخائص التالية:

8-3-1- الاستقبال: ويقصد به ان تكون لدي المتعلم الحساسية لوجود ظاهرة معينة أو مثيرات معينة وكذلك تتحقق الرغبة في تسلمها أو الاهتمام بها ويشمل الوعي والرغبة في الاستقبال والانتباه المنضبط.

8-3-2- الاستجابة: ويقصد بالاستجابة للمثيرات برغبة واقعية او السلوك الذي يتجاوز الانتباه والاهتمام بالظواهر وليس تسلمها فقط، وتشمل قبول الاستجابة والرغبة فيها والرضا عنها.

8-3-3- التنظيم القيمي: ويقصد به القيم داخل نسق معين بعد تحديد ترابطها وتشمل تكوين مفهوم قيمة معينة وتموين نظام القيم.

8-3-4- الحكم القيمي: ويقصد به إصدار أحكام في ضوء قيمة معينة ويشمل إدراك الظواهر على أنها جدير الاعتبار ويتضمن تقبل القيمة وتفضيل القيمة والاعتقاد الراسخ بها.

8-3-5- التنظيم في ضوء الخصائص: وهذا يعني تنظيم القيم التي تكونت قد احتلت مكانا في الهرم القيمي وفي نظام منسق داخلي بحيث يكون لها السيطرة على الفرد ولمدة كافية ويتضمن هذا التنظيم تكوين فئة عامة من القيم والتميز في ضوء هذه الفئة. (اليمني، 2009، ص101)

8-4- تصنيف روكيتش Rokeach:

يمكن تصنيف القيم إلى نوعين بوجب تصنيف "روكيتش" للقيم الذي يتكون من مجموعتين كل مجموعة تتكون من 18 وحدة من القيم الفردي المجموعة الاولى، يطلق عليها القيم النهائية، وتتعلق بالغايات النهائية للوجود. المجموعة الثانية يطلق عليها القيم الوسيطة، وتتعلق بالأشكال السلوكية المفضلة، أو الوسائل التي تحقق القيم النهائية الجدول رقم يبين امثلة على هذا النوعين من القيم:

الجدول رقم (01) : القيم النهائية والوسيلة في مسح القيم "روكيج"

القيم النهائية	القيم الوسيلة
- حياة مريحة (حياة مزدهرة).	- الطموح (العمل الشاق، الإلهام).
- حياة مثيرة (محفزة، حياة فعالة).	- العقل المنفتح (العقل الواسع).
- الشهور بالإنجاز (مساهمات مستمرة).	- القدرة (الجدارة، الفعالية).
- علم يسوده السلام (التحرر من الحروب والصراعات).	- المرح (المتعة).
- عالم جميل (جمال الطبيعة والفنون)	- نظيف (مرتب).
- المساواة (الأخوة، الفرص المتساوية للجميع).	- شجاع (الدفاع عن المعتقدات).
- الأمن العائلي (الاهتمام بالأشخاص الذين نحبهم).	- مسامح (الرغبة بمسامحة الآخرين).
- الحرية (الاستقلالية، وحرية الاختيار).	- مساعدة (العمل لتحقيق رفاهية الآخرين).
- السعادة (الاكتفاء).	- أمين (مخلص، صادق).
- التناغم الداخلي (التحرر من الصراعات الداخلية).	- التخيل (مقامر، خلاق).
- الحب الناضج (الألفة الروحية).	- مستقل (الاعتماد على الذات، الاكتفاء الذاتي).
- الأمن الوطني (الحماية من الهجوم).	- عقلاني (ذكي، متأمل).
- المتعة (الراحة والحياة المتعة).	- منطقي (ثابت، عقلاني).
- الخلاص (حيا أبدية).	- محب (لطيف، عاطفي).
- احترام الذات (تقدير الذات).	- مطيع (يؤدي واجباته، يحترم الآخرين).
- القبول الاجتماعي (الاحترام، الإعجاب).	- مؤدب (مجامل).
- الصداقة الحقيقية (الرفقة).	- مسؤول (يعتمد عليه).
- الحكمة (الفهم الناضج للحياة)	- مسيطر على ذاته (منضبط ذاتيا).

المصدر: (العطية، 2003، ص 98)

وقد بينت العديد من الدراسات اختلاف هذه القيم باختلاف الجماعات، حيث يميل الأفراد الذين يشغلون نفس الموقع أو نفس التصنيف لأن يؤمنوا بنفس القيم، وهذا ما يؤدي للاختلاف بين المجموعات فيما يتعلق بالقضايا أو السياسات حين مناقشتها من خلال جماعات مختلفة. كما تختلف القيم باختلاف الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية التي نشأوا في ظلها.

وتعكس قيم الفرد القيم الاجتماعية التي نشأوا في ظلها، وذلك مما يمكن من تفسير وتوقع السلوك. (العطية، 2003، ص98)

8-5- تصنيف "فلانجان" يصنف فلانجان القيم إلى مايلي:

8-5-1- القيم المادية: وتشمل توفر الحياة السعيدة، الراحة، تنمية الدخل، الطمأنينة للمستقبل، التمتع بصحة جيدة

8-5-2- العلاقات مع الآخرين: وتشمل عمل علاقات مع؛ الاخوة، الاقارب، الاصدقاء

8-5-3- القيم الاجتماعية: وتشمل المشاركة في النشاطات الاجتماعية ومساعدة الآخرين والمشاركة في النشاطات والخدمات العامة.

8-5-4- تطوير الشخصية والإنجاز: وتشمل استعمال العقل، التعلم بطرق مختلفة، تحسن النضج، وجود بعد نظر في التصرفات والممتلكات، فهم معنى الحياة، تحسن القدرة لعمل الخطط والقرارات في نشاطات الحياة الرئيسية، العمل في الوظائف التي تميل إليها والتي لها مكافآت وذات قيمة، التعبير عن النفس بطلاقة.

8-5-5- التسلية: وتشمل الناحية الاجتماعية، القراءة، اللعب، مراقبة الاحداث، المشاركة في النشاطات الحلاقة. (جودت، 2004، ص291)

8-6- تصنيف حيث يصنف "محمود عطا حسين عقل" القيم حسب المحتوى إلى :

8-6-1- القيم الشخصية، والتي تعبر عن المعتقدات الثابتة نسبيا والتي تمثل للفرد أحكاما معيارية أو وسائل أو غايات يسعى إلى تحقيقها.

8-6-2- القيم الفكرية أو العقلية، والتي تمثل مجموعة المعايير التي تعمل كموجهات للتفكير العلمي وتشكيل اتجاهات ايجابية نحو تنمية الجانب العقلي المعرفي.

8-6-3- القيم الأسرية، وتعكس علاقة الفرد بأسرته ونظراته لمختلف القضايا الأسرية.

8-6-4- القيم الاجتماعية، وتعكس علاقة الفرد بالآخرين وتفاعله معهم.

8-6-5- القيم الوطنية، وهي مجموعة القيم التي تعكس شعور الفرد بالهوية الوطنية والانتماء للوطن.
(عقل، ص 98)

9- مقاييس القيم: هناك عدة مقاييس منها:

9-1- مقياس سوبر:

9-1-1- الايثارية (محبة الغير): ترتبط بالعمل الذي يمكن للشخص من المساهمة في رفاهية الآخرين،
والخدمة الاجتماعية.

9-1-2- الجمالية: ترتبط بالعمل الذي يسمح للشخص بعمل اشياء جميلة ويساهم في جمال العالم.

9-1-3- الإبداع: يشير إلى العمل الذي يسمح باختراع أشياء جديدة، وتصميم إنتاج جديد، تطوير
أفكار جديدة.

9-1-4- المثبرات العقلية: تشير إلى العمل الذي يتيح الفرصة غلى التفكير في المستقبل، تعلم كيف
ولماذا تعمل الاشياء.

9-1-5- الاستقلالية: العمل بطريقة الشخص الخاصة وبالسعة التي يريدها.

9-1-6- المكانة الاجتماعية: تربط بالعمل الذي يمنح الملتحق به التقدير والاحترام من الآخرين.

9-1-7- الانجاز: اتمام العمل، الوصول إلى الهدف، الوصول إلى نتائج ملموسة.

9-1-8- الإدارة: ترتبط بالعمل الذي يسمح للشخص بوضع الخطط اللازمة لقيام الآخرين بهذا العمل.

9-1-9- الاقتصادية: ترتبط بالعمل الذي يتيح أجور جيدة.

9-1-10- الطمأنينة: ترتبط بالعمل الذي يزود الشخص بالأمن للحصول على الوظيفة حتى في
الاولقات الصعبة.

9-1-11- الظروف المحيطة: ترتبط بالعمل الذي يتم تحت ظروف جيدة.

9-1-12- العلاقات الإشرافية: ترتبط بالعمل الذي يتم تحت إشراف عادل وكذلك بالشخص الذي
سيعمل معه الفرد.

9-1-13- المشاركة: ترتبط بالعمل الذي يجعل الشخص على اتصال بمن يحب من العمال الآخرين.

- 9-1-14- طريقة الحياة: ترتبط بالعمل الذي يسمح للشخص لان يعيش الحياة التي يختارها ولان يكون لطيفا مع الاشخاص الآخرين.
- 9-1-15- التنوع (الاختلاف): ترتبط بالعمل الذي يعطي الفرصة لعمل أنماط مختلفة من الوظائف
- 9-2- مقاييس جوردين:
- ويتكون من مقياسين رئيسيين يحتوي كل منهم على ستة مقاييس فرعية:
- 9-1-2- القيم الشخصية تشمل:
- 9-1-1-2- القيم العملية: وتهتم بالعناية بامتلاكات الآخرين، استعمال الممتلكات بحيث تتحقق أقصى فائدة.
- 9-2-1-2- الانجاز: تهتم بحل المشاكل الصعبة، الوصول إلى إنجاز عالي.
- 9-3-1-2- التنوع: عمل أشياء جديدة وصعبة، الذهاب إلى أماكن غريبة،
- 9-4-1-2- الترتيب (النظام): أن يكون لدى الشخص عادات عمل منظمة، الاحتفاظ بالأشياء في أماكنها الأصلية.
- 9-4-1-2- الحسم: أن يكون لدى الشخص قرار ثابت وقوي، الوصول إلى الهدف المباشرة.
- التوجيه نحو الهدف: يملك اهداف محددة، المواظبة على حل المشاكل، ان يكون لديه أهداف واضحة.
- 9-2-2- القيم الداخلية للشخص وتشمل:
- 9-1-2-2- المؤازرة: أن يعامل بلطف وتفهم، يتلقى تشجيعا من الآخرين.
- 9-2-2-2- الامتثال: عمل ما هو مقبول اجتماعيا.
- 9-3-2-2- الاعتراف: أن ينظر إلى الشخص بعين الاعتبار، وأن تؤخذ ملاحظات جيدة عنه.
- 9-4-2-2- الاحسان: عمل أشياء للآخرين، مشاركة ومساعدة الآخرين.
- 9-5-2-2- الاستقلالية: أن يعمل ما يريد لوحده، وأن يكون حرا في اتخاذ قراره بنفسه.
- 9-6-2-2- القيادة: أن يملك سلطة الآخرين، أن يبقى في وضع قيادة وسلطة (جودت، 2004، ص293،294).

9-3- مقياس ر. برنس R.prince :

وضع هذه القائمة في الأصل ر. برنس R.prince وأسماءها "قائمة القيم الفارقة"، وتتكون من 64 زوجاً من البنود تدور حول أشياء، قد يرى الفرد أنه من الواجب عملها، أو من الواجب عدم عملها أو الشعور بها، وكل بند من ال 64 زوجاً يقيس قيمة واحدة من القيمتين وهما (قيمة تقليدية وقيمة عصرية). وتقوم القائمة على تصنيف إلى قيم تقليدية وقيم عصرية، وكل منها تضع 4 قوائم فرعية وهي:

- أخلاق النجاح في العمل (قيمة تقليدية أصلية)، يقابلها الاستمتاع بالأصحاب والأصدقاء (قيمة عصرية منبثة)، ومن البنود التي تقيسها مايلي:

الزوج من البنود رقم 12:

- 1- أعمل ساعات طويلة دون تسلية.
- 2- أشعر أن اليوم هام ينبغي أن أعيش يوم إلى أقصى حد.
- الاهتمام بالمستقبل (قيمة تقليدية أصلية) يقابله الاستمتاع بالحاضر (قيمة عصرية منبثة) ومن البنود التي تقيسها مايلي:

الزوج من البنود رقم 6:

- 1- أشعر أن المستقبل مشكوك فيه ولا يمكن الوثوق به.
- 2- أشعر بأن المستقبل ملئ بالفرص لي.
- استقلال الذات (قيمة تقليدية أصلية) تقابلها مسايرة الآخرين (قيمة عصرية منبثة)، ومن البنود التي تقيسه مايلي:

الزوج من البنود رقم 12:

- 1- أعمل الأشياء التي لا يعملها معظم الآخرين.
- 2- أعمل الأشياء الخارجة عن المألوف.
- التشدد في الخلق والدين (قيمة تقليدية أصلية) تقابلها النسبية والتساهل (قيمة عصرية منبثة)، ومن البنود التي تقيسها مايلي:

الزوج من البنود رقم 14:

- 1- أشعر أن الصواب والخطأ كلمتان نسبيتان.
- 2- أشعر أنه من الواجب أن تكون لي معتقدات قوية عما هو صواب وعما هو خطأ.

فجاءت النتائج مدعمة للفرض أن الطلاب العرب أكثر تمسكا بالقيم الاصلية التقليدية من الأمريكيين، وتمت المقارنة بين الآباء والأبناء فجاءت النتائج مدعمة للفرض القائل أن الآباء أكثر تمسكا بالقيم التقليدية الأصلية من الأبناء. (معمرية، 2007، ص275)

وانطلاقا من التصنيفات السابقة للقيم ومقاييسها سنعمد في دراستنا على التصنيف التالي اسنادا على ما سبق:

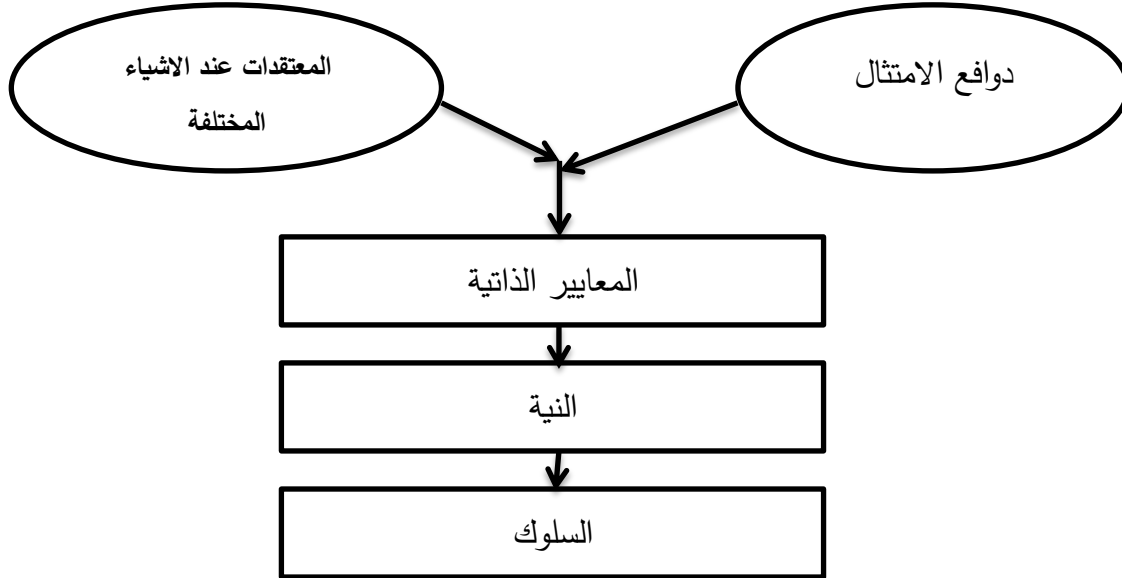
1- القيم الفردية (الشخصية):

تعتبر القيم الفردية عن مجموعة المعتقدات الضمنية أو الصريحة، التي تعتبر بمثابة موجهات للأشخاص نحو الغايات أو الأنماط السلوكية التي يختارونها، وتقصح عن نفسها في الإتجاهات والسلوك اللفظي والفعلي معا، أي فيما يقول الفرد أنه يعتنقه نظريا وفيما يسلكه واقعا، فالقيم تشمل العملية الذهنية الذاتية التي تحدد اختياراتنا ومن ثم ترتبط بالأفكار والمعتقدات الخاصة بما هو حسن وما هو سيئ، وما هو مهم وغير مهم. (نعموني، 2006، ص47)

وتتداخل في تحديد هه القيم الفردية مجموعة من المتغيرات تتمثل في الاتجاهات والمعتقدات والتي تحدد سلوكه اتجاه المواقف. وهو ما تؤكد ذلك دراسة "Fishbein" الذي انطلق في البحث عن العلاقة بين الاتجاه والسلوك من التعريف الذي يقول فيه، إن الاتجاه هو بمثابة متغير وسيط ضمني، وعلى العموم يبدو الاتجاه كإجابة تقويمية بسيطة. إنه يعتبر الاتجاه موقف على بعد ذي قطبين، تقويمية وعاطفي، له ارتباط بشيء معين، ويرى أن هذه الاستجابة التقويمية تعطي الاستعداد العاطفي أو تؤهله إلى القيام ببعض السلوكيات، وهنا لا يعطي الفرد نوعية أو خاصة به إلا من خلال درجة تعزيز هذه الاستجابة، وهو الأمر الذي يفسر كيف لشخصين موجودين امام نفس الوضعية سيتصرفان بكيفية مختلفة.

إن نظرية "Fishbein" توضح أن العلاقة بين المثيرات والاستجابات تناسب المعتقدات وتشكل بذلك المركز. ان المعتقد في نظريته يعرف على أنه احتمال أن شيئا ما يملك خصوصية تمثل بالنسبة للفرد قيمة، مما يجعل في النهاية الاتجاه مجموعة نتاج المعتقدات بواسطة قيم كل خصوصية. (مسلم، 2016، ص74)

اما الباحث "Ajzen" ذهب بعد ذلك إلى الربط بين العوامل التي تكون القيم الفردية، الاعتقاد، القوة الذاتية، والسلوك كما هو في الشكل رقم (02)



الشكل رقم (02): يوضح العوامل المكونة للقيم الفردية (مسلم، 2016، ص75)

- حيث أن المعايير الشخصية هي الضغط الاجتماعي كما يدركه الأفراد للقيام بالسلوك.
- إن هذه المعايير الذاتية تتحكم فيها العوامل منها المعتقدات المعيارية ودوافع الامتثال.
- إن المعتقدات الذاتية هي معتقدات الفرد في آراء الآخرين كأفراد أو كجماعة مرجعية حول السلوك المنتظر.
- دوافع الامتثال هي الرغبة في إتباع أو عدم إتباع المثيرات الناتجة عن الأفراد أو الجماعات المرجعية. (مسلم، 2016، ص75)

كما أن هناك مجموعة من المتغيرات المستقلة على مستوى الفرد في السلوك التنظيمي، وتعتبر هذه المتغيرات من المحددات الرئيسية التابعة المشار إليها أعلاه فكل فرد بعده البنائي الخاص به والذي يشمل على مكونات عدة من أهمها بناء المعرفة وبناء قيمه واتجاهاته ودافعه وطريقة إدراكه للأمور.

1- الشخصية

أن شخصية الفرد شأنها شأن قيمه واتجاهاته قد تم تشكيلها قبل دخوله ميدان عمله ومع الشخصية يمكن أن يتم فيها تعديل أو تغير غير أنها تميل إلى الثبات النسبي منها إلى التغير، وإن دراسة شخصية الفرد توضح الكيفية التي يمكن أن يؤثر فيها على الآخرين، وطريقة فهمه لنفسه والنظر إليها، وأنماطه الداخلية والخارجية.

2- الإدراك:

إن ما تم رؤيته هو ليس الواقع ولكنه في حقيقة الأمر طريقة إدراكنا لهذا الواقع، وأن لمثل هذا الإدراك أثر على السلوك فالإدراك هو الطريقة التي ينظم بها الفرد انطباعاته الحسية ويفسرها كي يعطي معنى لبيئته لذا فإن لمدرجات الفرد أثر على المتغيرات التابعة والمتعلقة بسلوكه التنظيمي. (الطويل، 2007، ص120)

3- الدوافع:

للدوافع أثر كبير على كمية الجهد الذي يبذله الفرد في عمله ومن وجهة النظر التنظيمية، تشكل الدوافع واحدة من أهم المواضيع التي يجب أن يهتم بها العاملون لما تيسره لهم من قدرة على التنبؤ بما يمكن أن تكون عليه المتغيرات التابعة المشار إليها أعلاه وبالتالي على ما سيكون عليه السلوك التنظيمي.

4- البعد المعرفي:

أن الإنسان ليس عضوا فارغا بل له جانبا معرفيا هاما يطره عبر عمليات التربية المقصودة وغير المقصودة وان لهذا البعد أثر على سلوكه التنظيمي، ولكن المهم إدراك إن الإنسان لا ينظم محيطه وبالتالي استجاباته للمواقف المختلفة معتمدة فقط على جانبه أو بعده المعرفي، بل بالإضافة إلى ذلك فإن مدرجاته واختياراته وسلوكاته تتأثر بقيمه وبدوافعه وشخصيته فهو لذلك يقبل أو يرفض المثيرات وأحيانا يشكلها متأثر بتفاعل هذه الأبعاد (شمس الدين، الفقي، 2007، ص227)

5- التمثلات:

فيعرفها "Fischer, G,N" فيقول "إن التمثل الاجتماعي هو عملية أو صيرورة البناء الإدراكي والذهني للواقع الذي يحول المواضيع الاجتماعية (الأفراد، الوضعيات) إلى قيم (قيم ومعتقدات وأيدولوجيات) ويضفي عليهم مكانة معرفية تسمح بالتحكم في مختلف مظاهر الحياة اليومية العادية بواسطة إعادة ضبط وتحسن سلوكياتنا داخل عملية التفاعل الاجتماعي. (مسلم، 2016، ص88).

تعتبر التمثلات الاجتماعية ناتجة عن القناعات التي يتبناها الافراد من الوسط الذي ينتمي إليه، درجة الامتثال لها تختلف من فرد إلى آخر حسب شخصية كل فرد ومستواه الثقافي، وتعمل احيانا وظيفة للقيم وللحكم بين المرغوب والغير مرغوب، والصح والخطأ، وحيانا يصعب التفريق بينهما.

2- القيم الاجتماعية:

فتعكس علاقة الفرد بالآخرين وتفاعله معهم، حيث تنشأ الحياة الاجتماعية نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد فإذا تقابل عدد من الأفراد وجهها لوجه بدء الاتصال والتفاعل فيما بينهم وعن طريق هذا التفاعل تنشأ العلاقات الاجتماعية، فالعلاقات الاجتماعية هي ذلك الموقف الذي من خلاله يدخل شخصان أو أكثر في سلوك معين واشعا كل منهما في اعتباره سلوك الشخص الآخر، بحيث يتم توجيه سلوكه على هذا الأساس، وعلى ذلك تشمل العلاقات الاجتماعية إمكانية تحديد سلوك الأفراد بطرق خاصة فمحتوى كل علاقة اجتماعية يختلف على أساس التعاون، الصراع، العداوة، التجاذب، الصداقة، الشهرة.

بناءً على ما تقدم يمكننا تعريف العلاقات الاجتماعية بأنها "الروابط الآثار المتبادلة بين الأفراد، والتي تنشأ نتيجة اجتماعهم وتبادل مشاعرهم واحتكاكهم ببعضهم البعض ومن تفاعلهم في بوتقة المجتمع" أو "هي صورة من صور التفاعل الاجتماعي بين طرفين أو أكثر بحيث تكون لدى كل طرف صورة عن الآخر والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على حكم كل منهما للآخر، ومن صور هذه العلاقات الصداقة والروابط الأسرية والقرابة، وزمالة العمل والمعارف والأصدقاء" (فياض، 2016، ص2)

ويمكن تصنيف العلاقات الاجتماعية إلى أربع أنواع، علاقات الاجتماعية العمودية، الأفقية، الرسمية، غير رسمية.

1- العلاقات الاجتماعية العمودية:

هي التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية مختلفة من حيث المنزلة والمركز والدور وطبيعة المهام أو الخدمة كعلاقة بين رئيس المصنع ومدير القسم، فرئيس المصنع أو المؤسسة يحتل مركزاً وظيفياً أعلى من رئيس القسم، ويتم في الغالب التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات عمودياً من أعلى إلى أسفل أو العكس، وذلك عن طريق وسيلة الاتصال بين الرؤساء والتبعين لهم.

2- العلاقات الاجتماعية الأفقية:

وهي التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر أو يحتلون مراكز اجتماعية وظيفية متساوية في قسم أو مصلحة واحدة أو أقسام ومصالح مختلفة كإتصال مدير الإنتاج بمدير البحوث والدراسات حول ضرورة القيام بدراسة حول معرفة انخفاض إنتاجية العمال.

3- العلاقات الرسمية:

والعلاقة التي يحدد أسسها ومفاهيمها القانون والنظام الداخلي للمؤسسة، ويهدف إلى ضمان المؤسسة بأعمالها، كما ينص على تحقيق أهدافها التي تصب في أداء العمل وتحقيق أهداف الأفراد واستمرارية المؤسسة في أنشطتها، والقانون الرسمي للمؤسسة يحدد الأدوار الوظيفية لأفرادها ويكرس واجباتها وحقوقها الاجتماعية.

كما يطلق عليها بالعلاقات الاتفاقية les relations conventionnelles التي هي محددة بمعايير منظومة وقيم متفق عليها وليست مختارة بحرية.

4- العلاقات الاجتماعية غير الرسمية:

وهي الاتصالات والتفاعلات التي تقع بين أعضاء المؤسسة مهما تكن أدوارهم الوظيفية، والتي لا تحددها القوانين ولا الإجراءات الرسمية، بل يحددها مواقف وميول واتجاهات اجتماعية وثقافية، ومصالح الأفراد، وغالبا ما تظهر هذه العلاقات بين العمال لأسباب دينية أو عرقية، إيديولوجية، وطبقية مثل طبقة العمال في مواجهة الطبقة الرأسمالية.

كما يطلق عليها البعض بالعلاقات غير - الاتفاقية les relations non - conventionnelles التي تتدخل فيها أبعاد شخصية، ويتم التعبير عنها باختيار حر. (بودراع، 2014، ص55)

وإذا استمرت العلاقات غير الرسمية فترة مناسبة بين أفراد المنظمة فإنها تصبح جزءا من البناء أو التنظيم الاجتماعي للمنظمة، وهذا ما يؤكد أن التنظيم الغير الرسمي مجموعة أنماط سلوكية واجتماعية وليس مجرد هيكل جامد للسلطة، ويؤكد أيضا أن المنظمة ليست مجرد مجموعة من الأفراد وإنما هناك العلاقات والتفاعلات البشرية والقيم التي تحدد أنماط السلوك البشري الجماعي داخل المنظمة.

ويرى بعض العلماء ان جماعات العمل بالتنظيم ليست جميعها جماعات رسمية، وإنما هناك أيضا جماعات غير رسمية تتكون تلقائيا أو عفويا من أعضاء المنظمة، ودون توجيه من الإدارة. (العتيبي، 2003، ص51)

هذا ويعتبر التفاعل و العمل التعاوني من صميم الطبيعة البشرية فمنذ المجتمعات المسماة (البداية) ظهرت ضرورة التعاون بين الأفراد لتحصيل العيش، ثم تطور التعاون ليشمل مختلف المنظمات الإنسانية وأصبح العمل التعاوني مضبوطا بالعرف في هذه المجتمعات ليصبح سلوكا إجباريا، هذه الإجبارية مستمدة من ضرورة تنظيم وتقنين العمل التعاوني لتصل إلى ما يسمى بتقسيم العمل لنصبح أمام ظاهرة جديدة وهي التخصص في العمل.

فالنقص والثغرات التي تعترى جهود الأفراد تدفعهم بالضرورة الى التعاون لتحقيق فعالية أكبر في الإنجاز ولتغطية وسد هذه الثغرات ، ويدخل الفاعلون في حوار ومفاوضات مباشرة أو غير مباشرة للوصول إلى اتفاق حول التعاون لتحقيق أهدافهم المشتركة، وأحيانا يتشكل الجهد التعاوني بصفة عفوية لعدة اعتبارات منها فجائية ظهور الهدف واشتراك الجماعة في نفس الهدف، وبسبب ضغوط متعددة منها ضيق الوقت والخطر المشترك وغيرها (قاسمي، 2014، ص 149)

فالبنية التنظيمية التي تمتاز بها المؤسسة والتي تشترطها نوعية نشاط ونمط إنتاج، ينتج عنها نوع خاص من التعاون - هذا من الناحية البنائية الوظيفية التي يطبعها الجانب الرسمي في توزيع المهام والمسؤوليات - يساعد على تحقيق الانسجام والتكامل المطلوب والذي تفرضه اللوائح والقوانين، أما من الجانب الغير رسمي، يتعلق الأمر بالقيم والتي في الكثير من الأحيان تتعارض مع متطلبات التنظيم الرسمي، مما يستوجب إستراتيجيات معينة من طرف الفاعلين والتي تترجم في شكل أفعال جماعية تؤطرها شروط خاصة تفرضها الجماعة على الفرد من أجل تحقيق الهدف المشترك والحفاظ على مصالحهم الشخصية.

3- القيم الثقافية:

تعرف القيم الثقافية " بأنها توليفة معقدة جدا من الآراء والأفكار والاتجاهات حول الموضوعات والأشياء انتظمت من خلال الخبرة العملية والانفعالية والتعلم وكثرة التعرض لنموذج مع تقليده وتشريه

بحيث تشكل نظاماً له صفة الثبات النسبي يتخذه الفرد كمعيار للقياس يحكم به على السلوكيات الاجتماعية في المواقف المختلفة (كشيك، 2003، ص 61).

حيث يكتسب الإنسان سمات ثقافية بواسطة التعلم أو التلقين الذي يعني انتقال المعلومات والتجارب إلى حد كبير بواسطة الاتصال بالآخرين على حد قول بارك Park بأن التعلم يؤدي وظائف متعددة اذ يسهل التفاهم بين الأفراد الذي يؤلفون الجماعة الاجتماعية ويعطيهم معنى الوحدة الاجتماعية، ويعمل على ايجاد شبكة من العادات والأعراف والوقعات المتبادلة التي ترتبط معا في وحدات اجتماعية أو جماعات متباينة.

وهنا يأتي دور الخبرة والتعليم في إعداد الأفراد وإكسابهم القدرة على التفكير السليم والقدرة على البناء لمساعدتهم على اختيار العناصر الثقافية ذات الفائدة والتي تتعارض مع الايدولوجية السائدة والقيم المركزية والمعتقدات الهامة الاقتصادية والاجتماعية السائدة .

حيث يحتل كل فرد في جهاز تنظيمي مكانة ودور اجتماعي يحدد توجهاته وممارساته وموقعه في التركيب الاجتماعي، وقد ميز راد كليف براون المركز الاجتماعي من الدور الاجتماعي بقوله إن هناك فرق بين التركيب الاجتماعي وبين المنظمة الاجتماعية، ففي المنظمة الاجتماعية مثل المدرسة توجد مراكز مختلفة كمركز المدير، ومركز المعلم، ومركز الطالب، وسلوك هؤلاء هو نظام من الفعاليات والنشاطات يمكن تسميته بالأدوار التي تشكل نظاماً متكاملًا ينسق علاقاتها الواحدة بين البناء النظامي والمنظمة، وعليه يكون المركز والدور مكونين لكل وظيفي واحد، والجماعة هي التي تحدد مركز أفرادها وأدوارهم. فإن كان المركز هو المكان الذي يحتله الفرد في المجتمع، على أساس السن، أو الجنس، أو المولد، أو المهنة، فإن الدور هو السلوك الذي يقوم به في المركز الذي يشغله، وتنوع المركز والأدوار تبع لتنوع الثقافات، ويتقدم الثقافة تتعدد المراكز الاجتماعية وتنوع، وتغير الظروف الحضارية والسياسية يؤدي إلى تغيرات في المراكز والأدوار، التي نتفق مع ميريل على جواز الفصل بينهما، فالدور والمركز عنصران أساسيان متبادلان في الشخصية، يعلق كل منهما بأحد مركبات الكل الوظيفي المختلف عن المركب الآخر، وكلاهما نتاج اجتماعي، وإلى مثل هذا يذهب الكثيرون. (شروح، 2004، ص 212)

و يمنح الدور والمكانة مجموعة من الخصائص للأفراد والتي تميزهم عن غيرهم في نفس البنية التنظيمية أو الوحدة الاجتماعية حيث يعتبر:

- 1- المركز والدور من عوامل التمايز الطبقي، ومن عوامل الاختلاف القيمي الاجتماعي.
- 2- يكسب المركز والدور صاحبهما الاحترام والنفوذ، دون أن يعني هذا بالضرورة أنه يستحقهما لخصاله الشخصية.
- 3- تختلف دعائم المراكز باختلاف المجتمعات، والفترات التاريخية، وحينما يخلو المجتمع من التمايز الطبقي، أو يخلو من الطبقات، يكتسب الأفراد مراكزهم من إمكاناتهم الفردية.
- 4- أساس المركز الاختلاف في المولد، أو الثروة، أو المهنة، أو السلطة السياسية، أو الجنس، أو الامتياز العقلي، وغالبا ما يكون للمركز عدة أسس من هذه.
- 5- التقدير الاجتماعي لمختلف الأدوار التي يقوم بها الأفراد، هو الذي أدى إلى ظهور فكرة المركز الاجتماعي.
- 6- كلما تعقدت المجتمعات كلما تعقدت الادوار فيها، وبالتالي زادت إمكانية التنازع بينها.
- 7- يرتبط المركز والدور أسس التطبيع الاجتماعي، حيثما كانت هذه الأسس.
- 8- تتأثر الأدوار و المراكز الاجتماعية بعوامل الضبط الاجتماعي والنسق الاجتماعي.
- 9- تتأثر المراكز والادوار بالثقافة السائدة.
- 10- يتضمن المركز عددا من النظم الاجتماعية، والقراءة أساس هام في تحديد المركز.
- 11- المركز إما موروث و إما مكتسب.

أن المركز أو الوضع الاجتماعي هو هذا المكان الذي يحتله الفرد من جهاز معين، أما الدور فقد عرفه لينتون بأنه جملة النماذج الثقافية المرتبطة بوضع اجتماعي معين، وتشمل هذه النماذج القيم والاتجاهات وسبل السلوك الصادرة عن الفرد مرتبطة بوضعه الاجتماعي، كما تشمل على اتجاهات وأنواع سلوك معينة، يتوقعها الشخص من المنتمين إلى الجهاز ذاته، ولذا فن الادوار والمراكز لا يمكن دراستها إلا في إطار الصلات البينية، ولهذا فإن العلاقة بينهما ارتباط كل مركز اجتماعي بدور، وارتباط كل دور

اجتماعي بمركز، لكن دور أن يبلغ الارتباط درجة الاندماج، إن الدور هو الوجه الديناميكي للمركز الاجتماعي، وهو الإثبات والدليل على قيامه ووجوده. (شروح، 2004، ص122)

وتمنح المكانة والدور التي يحتلها الفرد في الجهاز التنظيمي صفة التقدير والاحترام جراء ما يقوم به تنظيميا من خلال العمل بتقاني وبذل الجهد، ومعنويا من خلال تفاعله مع الجماعة العمالية والبيئة الغير رسمية ومجتمعه المصغر.

لذلك تميل المجتمعات إلى المحافظة على قيمها من إي تهديد، فالأيدولوجية المحافظة التي تتبنى فلسفة تقديس القديم على أنه "ليس بالإمكان الاثنيان بأفضل مما كان" وتسود مثل هذه المعتقدات خاصة الذين عاشوا أوضاعا مختلفة عن الأوضاع الحالية، مما يؤدي إلى الجهل بالتجديد، والتحديث عامة. (التير، أميمن، 2002، ص87)

ويسعى كل فرد للتمسك بقيم العادة على حسب تعبير (العطية) والتي اكتسبت في الوسط التنظيمي ويسعى للمحافظة عليها، وقد بين وليام أوجبيرن W.Ogburn أن النزعة المحافظة مهمة جدا وتزداد عند ذوي الخبرة و الذين تعودوا على شيء معين طول مدة زمنية ستاتيكة-ثبات-العادات والتقاليد. (استيتيه، 2010، ص166)

10- البعد السوسيوثقافي للتنظيم:

إن كل فرد منا يولد في أسرة لها دين وفي مجموعة من المعارف وينتمي غالبا إلى نظام طبقي معين ويتأثر بنظام اقتصادي وسياسي معين وكلها وجدت من أجيال مضت وينذر أن تتغير، ولو تتبعنا حياتنا اليومية لثبت أن في كل مكان وفي كل عمل هادفا لا يستطيع الفرد اشباع حاجاته وتحقيق رغباته وميوله إلا داخل جماعات منظمة وعن طريق ألوان من نشاط النظم. فالفرد يذهب للنوم ويستيقظ سواء كان في مدرسة داخلية او معسكر او مؤسسة، وكل هذه الهيئات تمثل مجموعة من ألوان النشاط التي ترتبط بعضها ببعض وبها الخدمات تعطي وتتخذ فيها مأوى مادي يتوفر أقل ما يمكن أو أكثر ما يمكن من مقومات الراحة، كما أن ادارة كل منها تتطلب قدرا من التكاليف لا بد أن يدفع ويحتاج إلى مجموعة منظمة من الناس لتدبره وله مجموعة من القوانين يجب على كل فرد أن يطيعها وأن يخضع لها.

وتنظيم اي من هذه المؤسسات أو الهيئات سواء كانت أسرية أو سكنية اصلاحية لا بد أن تقوم على قانون دستوري أو على مجموعة من القيم والاتفاقات كما أن كلا منها يشبع مجموعة من الحاجات للأفراد الذين ينتمون اليها وللمجتمع عامة. على علاقاته بأعمال تجارية أو صناعية أو بمدرسة مثلاً أو بمعهد ديني أو هيئة سياسية أو بمنظمة ترفيهية، وهو في المنظمات يكون إما خادماً أو مخدوماً إما رئيساً لوجدنا أن كل أوجه حياته لا بد أن تكون مرتبطة بأحد هذه المنظمات التي لو نظرنا اليها متجعة ومتكتلة ومتداخلة مرتبطة لكنت هذه الثقافة نفسها، في كل هذه نجد مكاناً وجماعة ومجموعة قوانين أو قواعد أو أصول مدونة أو غير مدونة كما نجد ميثاقاً ووظيفة، والميثاق هو فكرة المنظمة كما يعتنقها اعضاؤها وتحددها الجماعة، أما الوظيفة فهي الدور، دور المنظمة في هيكل الثقافة الكلي كما يحدده الباحث السوسيولوجي سواء في الثقافات البدائية أو التمدنية.

ويجدر بنا أن نلخص ما سبق في أن التراث الثقافي وما سيلزمه من نشاط ومتنوع وتعامل بين الأفراد انما يتم عن طريق انواع التنظيم والتنسيق تنشأ تلقائياً أو عن قصد لتأمين الرغبات الأساسية والحاجات الأولية الضرورية فضلاً عن أنها تمد الأفراد بالأصول والقواعد والمبادئ العامة التي يجب أن تقوم عليها معاملاتهم ببعضهم مع بعض، وهذه الأصول والقواعد والمبادئ العامة لا تلبث أن تتبلور وترسخ في كيان المجتمع وتكونه وتثبت ثبوتاً نسبياً وتصبح قوانين وديساتير وشرائع مدونة أو معتقدات محفوظة في العقول والصدور، وطقوس مقدسة أو أحكام فرعية. ومجموعة الشرائع والأحكام هذه التي يخضع لها الأفراد والجماعات في مختلف مظاهر النشاط الاجتماعي. (الساعاتي، 2008، ص102)

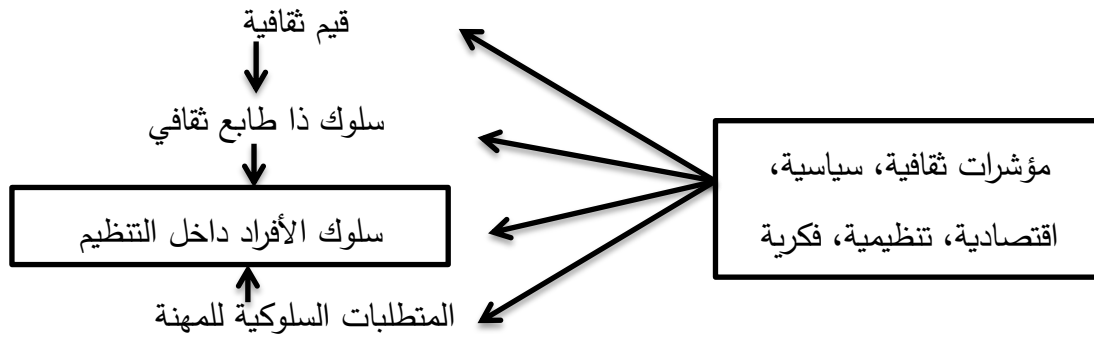
أن أي تنظيم لابد أن يحتوي على أفراد لهم أهداف مشتركة يتقاسمون الأدوار فيما بينهم ويستعملون الوسائل المتوفرة من أجل بلوغ الأهداف. وحتى في أكثر التنظيمات آلية، لابد من مخططين ومراقبين ومبرمجين لهم دور أساسي ومركزي في اتخاذ القرارات وتنفيذها. يأتي الأفراد كمسيرين أو عمال أو كزبائن في المحيط الذي يتعامل فيه التنظيم، بقيمهم الاجتماعية والثقافية. لكل فرد نظرتة للحياة والعمل، وطبيعة تصرفاته في مواقف معينة وفق قيم المجتمع وثقافته، وهي عوامل تؤثر بدورها على تصرفات الفرد في مواقف العمل المختلفة. (غيات، 2015، ص13)

ولقد زاد اهتمام الباحثين في السنوات الاخيرة بأثر المحيط الثقافي على التنظيم، فبعد ان كانت النظرة السائدة أن التنظيم نسق مغلق (Closed-system)، مستقل عن المؤثرات المحيطة والثقافية،

تحولت إلى مفهوم جديد هو النسق المفتوح (Open-system)، لكون التنظيمات متفاعلة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي، أما الإتجاه الحالي عند منظري التنظيم فهو اعتبار هذه الأخيرة نسقا ثقافيا (Cultural-system)، إقرارا لما للثقافة من أثر على التنظيم، وهذا ما أشارت إليه "سميرشيش" Smircich في قولها بأن " نظرية التنظيم تتجه إلى ما بعد نمط النسق المفتوح للتنظيم، نحو نمط ثقافي...".

حيث تمر التأثيرات الثقافية بسلسلة من المراحل قبل أن تبرز في صور قيم تؤثر على سلوكيات الأفراد داخل التنظيمات.

إن طول هذه السلسلة وتداخل مختلف العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتنظيمية، يجعل من الصعوبة بمكان ربط العلاقة بين القيم الثقافية ومشاكل التنظيمات.



شكل (03) سلسلة التأثيرات وتداخلها في تحديد القيم (غيات، 2015، ص16).

يوضح الشكل دور الواقع الاجتماعي والثقافي والاقتصادي في تحديد قيم المجتمع، وتطبع سلوكيات أفرادهم وتصرفاتهم وأنماط شخصياتهم، كما أن الضغوط المهنية ومتطلباتها وضغوط المجتمع وقيمه على العامل، كلها تطبع السلوكيات المهنية للعامل واتجاهاته نحو العمل.

وهذا ما يؤكد "بلانت" Blunt حين يرى أن " الاعتقادات الثقافية تمارس تأثيرا على سلوك الفرد وتحدد استجاباته نحو العمل إلى حدود معينة"

حيث يتأثر التنظيم بالثقافة السائدة داخله وخارجه كما ترى "سميرشيش" Smircich، أن " فكرة الثقافة قد أدمجت وأعطيت أهمية باعتبارها متغيرا داخليا وخارجيا ومحيطيا"، وينظر جود إناف

Goodenough إلى الثقافة " أنها منظومة وحيدة لإدراك وتنظيم المظاهر المادية والأشياء والوقائع والسلوك والعواطف" (غيات، 2015، ص16، 17)

فلتنظيم كيان اجتماعي له حدود شفافة، تتفاعل فيه مختلف العوامل الداخلية والمحيطية، يتكون أساسا من أفراد يعملون على تحقيق أهداف مشتركة.

إن الاهتمام بالإنسان كفرد في المؤسسة لا يسمح بالفهم الصحيح لتصرفاته وسلوكه لأنه يتحرك ضمن مجموعة من العلاقات والشروط التي تفرضها طبيعة المؤسسة كنظام اجتماعي سياسي، أي اعدادا من الاشخاص تعمل في مجموعات، ولكل منها اهداف وطموحات قد تختلف فيما بينها. ولذلك تنشأ عدة سلوكيات تبعا للتفاعل الناتج عن اهداف واغراض الاشخاص فيها. ويؤثر ذلك في كل من أداء الافراد ونتيجة نشاط المؤسسة ككل. ولهذا وجب على المسير أو المسؤول التعرف على سلوك الجماعة وتصرف الفرد فيها، لان العامل هو جزء من الجماعة التي ينتمي اليها.

10-1- انواع الجماعات في المؤسسة : يمكن تقسيمها الى خمسة انواع رئيسية:

10-1-1- المجموعات الوظيفية: التي تعرف عادة بالجماعات الرسمية يتم تحديدها ضمن الهيكل التنظيمي تحت اشراف ومتابعة هيئات الادارة العليا مع توضيح خطط السلطة والاتصال والمسؤولية وحدودها طبقا لسياسات المؤسسة ونظام عملها، وينتج من دراسة الوظائف والمناصب طبقا لاستراتيجية المؤسسة واهدافها. وبالتالي فهي تكون في مجموعها هيكل التنظيم الرسمي وتأخذ شكل الادارات والمصالح والمكاتب والورشات.

10-1-2- فرق العمل: حسب طبيعة المؤسسة وتنظيم العمل المتبع، فتتكون عادة من اجل انجاز مهمة او برنامجا او مشروعا محددا، مدة وجوده تنتهي بنهاية هذا الاخير. وعادة يتكون الفريق من افراد ينتمون الى اقسام او تخصصات مختلفة، وهي من طرق التنظيم الحديثة خاصة في مؤسسات البناء او الصناعات الكبرى او اي نوع اخر مثلا فرقة لتطبيق برنامج نظام معلومات للمؤسسة.

10-1-3- مجموعات الصداقة: مع الاحتكاك بين العمال والافراد في انظمة معينة، قد تتكون صدقات بسبب ميول واهتمامات او معتقدات مشتركة بينهم، ثم تظهر مجموعات قد تختلف في حجمها واهدافها عن المجموعة الرسمية.

10-1-4- لجان العمل: الى جانب عملهم الرسمي الاساسي للأفراد قد تتطلب منهم مهام مؤقتة لدراسة مواضيع معينة ضمن فرق تنشأ بشكل مؤقت. وهناك عدة انواع من هذه اللجان تعتبر اللجان اجتماعية، انضباط لجنة لوضع مشروع في جانب معين من النشاط...الخ.

10-1-5- الجماعات الغير رسمية : قد يشترك في عدد من الاهداف والمصالح يضطرون للحفاظ او الدفاع عنها، وتنشأ بذلك مجموعة خارج الاطار الرسمي للعمل، وما يميز هذا النوع من الجماعات انها قد تكون في اي قسم او ورشة في المؤسسة، او حتى على مستوى عدة اقسام او وحدات فيها، كما تكون غير متجانسة في كل خصائص افرادها، ويتبادل هؤلاء القيادة والادوار وتختلف مده وجودها حسب مسببات واهداف وجودها.

10-2- اسباب تكوين الجماعات في المؤسسة: هناك مجموعة من الاسباب تجعل الافراد يكونون الجماعات وفي مختلف الحالات فانضمام الفرد الى مجموعة معينة او خاصة غير الرسمية اغراض محددة حسب هدفها العام، او حسب اهدافه الخاصة. وهناك عدة دراسات قد حددت اهم الاسباب المؤدية الى تكوين مجموعات يمكن ذكرها في ما يلي:

10-2-1- سبب الزمالة : نتيجة لممارسة اعمال متشابهة او من نفس التخصص، و التقارب الذي ينشأ عنه التبادل في المعلومات في موضوع عملهم يؤدي الى خلق علاقات وطيدة بين افراد الجماعة وهذه العلاقات تقود الى تنمية رابطة الزمالة و الشعور بصلة التقارب فيما بينهم. وتزيد هذه العلاقة قوة بالتقاء اصديقاء الصغر، او الذين درسوا مع بعض في فترات سابقة ويتوفر لهم الانسجام والراحة النفسية في تبادل المنفعة.

10-2-2- التقارب المكاني : يلعب مكان العمل دورا مهما في انضمام الافراد الى جماعة معينة نتيجة التقارب المكاني بين الافراد، والذي ينتج عنه تدريجيا الاهتمام بشعور واهداف الجماعة مع الاحتكاك وتبادل الافكار والاهتمامات.

10-2-3- التبادل الاجتماعي: حسب "بيتر بلو" فان التبادل الاجتماعي يعمل دورا مهما في تكوين الجماعات، اذ يسعى الفرد عادة الى تحقيق اكبر منفعة ممكنة، وانخراطه في عضوية الجماعة يوفر له ذلك إلى حد كبير.

وفي مختلف الحالات ان انضمام الفرد إلى جماعة يهدف من ورائه إلى تحقيق بعض المزايا، سواء بشكل علني أو غير معلن، وأهم هذه المزايا:

- إشباع بعض الحاجات النفسية والاجتماعية انطلاقاً من الحاجات الطبيعية التي قد رتبها "ماسلو" في سلمه، فإن الفرد يعمل على تحقيق أكثر هذه الحاجات، كالحاجة إلى كل من الانتماء والتقدير وتأكيد الذات، وذلك من خلال العلاقات الاجتماعية التي تكون العلاقة بين الأفراد الذين يشاركون نفس القيم والمشاعر والأهداف، التعبير عن أفكاره وآرائه أمام رئيسه معتمداً على حماية الجماعة وتأييدها، استحسان ومحبة اتقان العمل، والشهرة التي يكتسبها وترفع من قيمة الفرد لدى الآخرين خارج الجماعة. كما يتيح ذلك للفرد فرصة لتنمية مهاراته، وإيدائها من خلال تبادل المعارف ووجهات النظر والآراء والأفكار والمعلومات مع الأعضاء الآخرين.

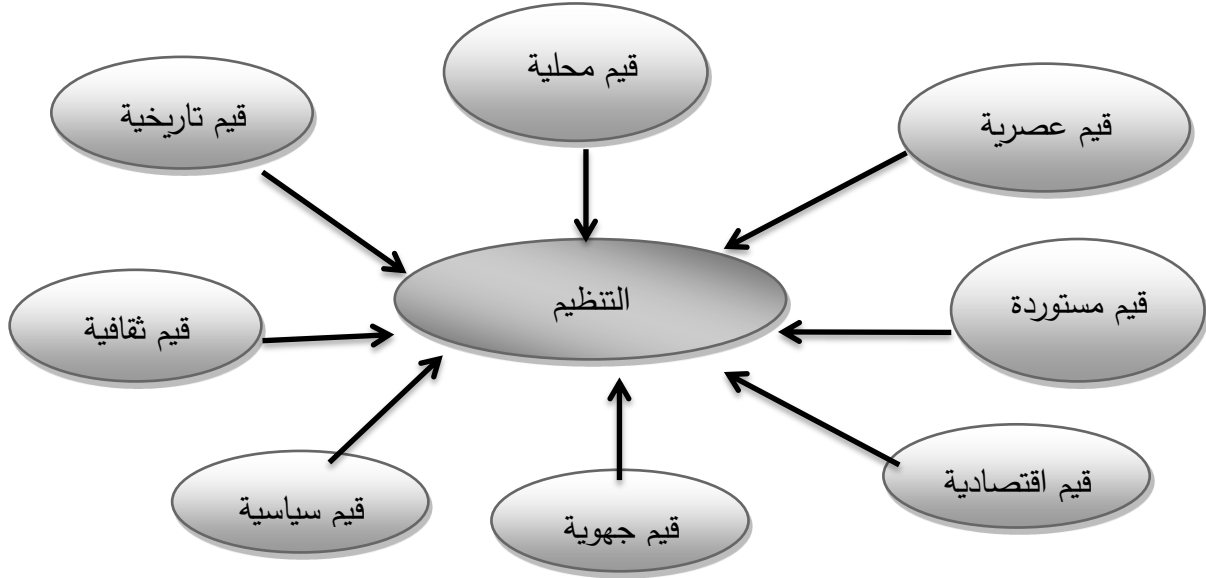
- المساعدة والمساندة الجماعية، يلعب انتماء الفرد إلى الجماعة دوراً مهماً في حياة الفرد النفسية إذ توفر له ظروف مساندة في إزالة ضعفه وقلقه أو توتره أمام ما قد يواجهه من مشاكل ويشعر بالأمان عند الوقوف الجماعي للاعتراض أو الاتحاد اجراء وقائي لحماية اعضائها.

- تحصيل المعلومات عادة ما تكون المعلومات الرسمية محدودة في إشباع حاجة الأفراد، وخاصة في المؤسسات التي تطبق نظام البيروقراطية، أو عند استعمال المعلومات كمصدر للسلطة. وتعتبر الجماعة الغير رسمية وسيلة لإشباع حاجة الأفراد إلى المعلومات والالمام بما يجري حوله من الأمور، وكثيراً ما يلتفت الأفراد في الجماعات غير الرسمية حول من يملك المعلومة والذي يحتل غالباً مركز القائد. (عدون 2003، ص-ص 90-94)

أما القيم فهي نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب، مما يؤدي إلى إيجاد نسق من الأحكام والآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة، إن أهمية القيم داخل التنظيم تكمن في دورها في تحديد الآراء والسلوكات والتصرفات، وهوما يؤثر على سير التنظيمات.

أما سبب تركيزنا على القيم داخل التنظيم، فيرجع إلى كونها موجودة في مكان واحد، وفي وقت واحد، تحت ظروف واحدة، تتفاعل مع ضغوط العمل والإنتاج مما يؤدي إلى مجموعة من الصعوبات.

إن لم يكن للتنظيم دخل في تحديد القيم المتواجدة بمحيطه، فهو يتلقى آثار تفاعلها وانعكاساتها، وتؤثر على مدى فعاليته ودرجة تحقيق لأهدافه. (غيات، 2015، ص 38)



الشكل رقم (04) تأثير القيم السائدة في المحيط على التنظيم (غيات، 1999، ص 43).

إن كلا من العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية سواء كانت أصلية أو دخيلة، تترك آثار قيمية على أفراد المجتمع، نجد عددا من هؤلاء الأفراد أعضاء أساسيين وضروريين في التنظيم، مما يوضح أهمية القيم ودورها في التأثير على سير التنظيم.

11- النسق القيمي للعامل:

تعاني المؤسسات الانتاجية الجزائرية من غياب قيم ثقافية صناعية تتماشى ومتطلبات التنظيمات الحديثة، وما زاد المشكلة تفاقم هو فشل المسيرين في فهم دوافع العمال وإيجاد أساليب مكيّفة في التسيير مسيرة للواقع القيمي للمجتمع، وهو مآدى إلى مشاكل بشرية معقدة ومتعددة بهذه المؤسسات.

اذ تساهم مجموعة من العوامل التاريخية والثقافية والاجتماعية والسياسية في تحديد النسق القيمي للعامل وتؤثر على اتجاهاته نحو العمل، كما تحدد طرق معاملاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه وسلوكاته داخل التنظيمات.

حيث يعرف "نوبس" Nobbs القيم انها " مجموعة المبادئ وضوابط سلوكية أخلاقية تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة، إذ تصبها في قالب ينسجم مع عادات وتقاليد و لأعراف المجتمع".

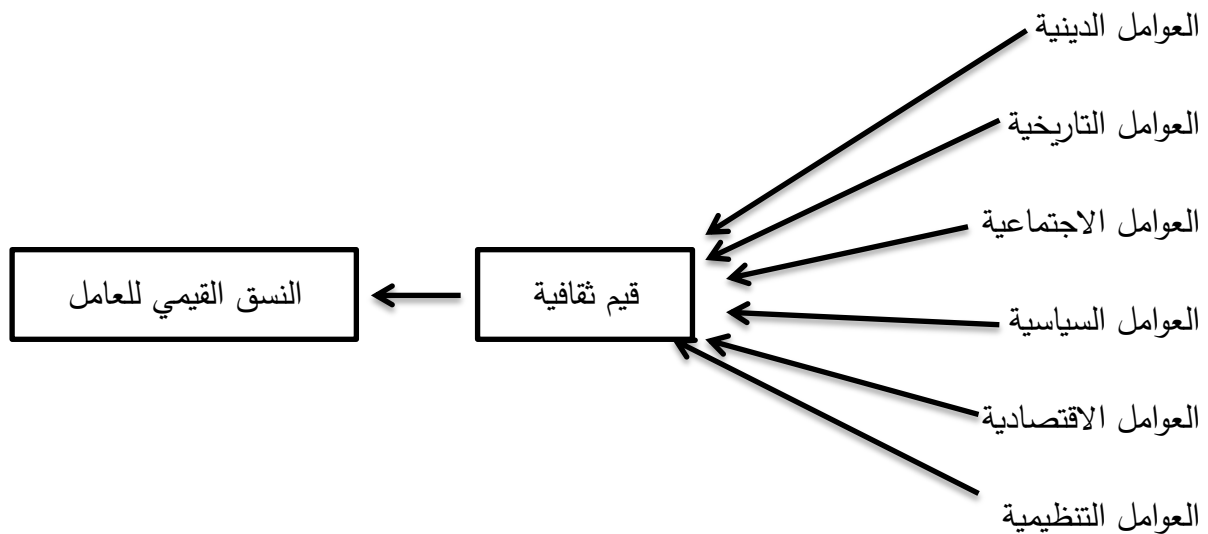
إذ لا تنطلق تصرفات العمال وسلوكياتهم من عدم، وإنما تكون نتيجة تراكم مجموعة من الأفكار والمعارف والخبرات التي تسمح للفرد بالحكم على ما يدور حوله من أمور مادية واجتماعية وحضارية. وبالتالي يكون الحكم على الأمور وتقييمها والتصرف إزاءها تبعا لطبيعة تلك الأفكار والأحكام والقيم.

تنظم هذه القيم بطريقة منسجمة ومتناسقة في صورة نسق مترابط، مما يكون نظرة شاملة لدى الفرد وتحدد تصرفاته في كل المجالات، مما يؤدي إلى تكوين النسق القيمي للعامل.

إن اختلاف العوامل المؤثرة في تحديد قيم الفرد من مجتمع إلى آخر يجعل قيم أفراد المجتمعات النامية تختلف عن قيم وأفراد المجتمعات المصنعة.

12- العوامل المساهمة في تكوين النسق القيمي للعامل:

يمكن تحديد العناصر المساهمة في تحديد النسق القيمي للعامل في مجموعة من العوامل، تتمثل أهمها في: العوامل الثقافية والتاريخية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتنظيمية، التي تؤثر على العامل وتحدد سلوكياته وتصرفاته وطرق معاملاته كما يوضح الشكل (05):



الشكل رقم (05): المكونات الرئيسية للنسق القيمي للعامل (غيات، 2015، ص20).

إن العوامل الثقافية المؤثرة على سلوكيات الأفراد ومعاييرهم عميقة ومتعددة، عادة ما يصعب التعرف عليها ومعالجتها. يمكن حصرها فيما يلي:

12-1- العوامل الدينية: وتتمثل في تقديس واحترام العامل لمقدساته، إذ أن أهم قاعدة ثقافية للعامل هي معتقداته الدينية التي تتمثل في الدين الاسلامي الحنيف، لهذا فلا غرابة أن يتأثر العامل بهذا المخزون القيمي في حياته المهنية، فهو يتأثر بحلال والحرام وما يتبع ذلك من جزاء وعقاب، مما يساهم في تحديد قيم الفرد واتجاهاته نحو العمل.

12-2- العوامل التاريخية: حيث عانى الشعب الجزائري من ويلات الاستعمار والتخلف لمدة قرون، فعامل الجزائري أثناء الاستعمار كان يعمل ليل نهار لكسب قوته وقوت عياله، حيث كانت الحياة المهنية صعبة مضنية، كان يبذل قصارى جهده لإرضاء مشغليه، لهذا كان معروفا بالجد والصبر والتحمل وبارتفاع إنتاجيته وبرهن على إمكانياته وإنجازاته وتقانيه في العمل.

من هنا نستنتج أن سلوكيات وتصرفات واتجاهات العمال هو نتيجة المراحل التاريخية التي مر بها المجتمع عبر مراحل تطوره كالانتقال من الاستعمار إلى الاستقلال، مما ساهم في تشكيل اتجاهات العامل نحو العمل وتحديد نسقه القيمي.

12-3- العوامل السياسية: للعوامل السياسية أثر في تحديد طريقة الحكم والتنظيم في مختلف المؤسسات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وهكذا فإن السياسة هي التي تحدد طبيعة النظام أهو اشتراكي أم ليبرالي أو حر، وكذلك الحال بالنسبة لاختيار النظام الاقتصادي أم هو اقتصاد عمومي أو اقتصاد حر، ولطبيعة الخيار السياسي وممارسه الديمقراطية انعكاسات على تنظيم العمل وسلوكيات المستخدمين.

12-4- العوامل الاجتماعية: لكل مجتمع عادات وتقاليد تظهر وتتطور عبر العصور، وبالتالي تكون ظاهرة اجتماعية يخضع لها الأفراد ويساهمون بدورهم في فرض احترامها من خلال مختلف الضغوط الاجتماعية، من هذه العادات نظرة المجتمع للمرأة واختلاط الجنسين في مواقع العمل.

- العلاقات الأسرية و القبلية: لأفراد المجتمعات النامية علاقات أسرية قوية، علاقات تربط أعضاء الأسرب بمفهومها الواسع، الذي يضم القبيلة والجهة، وهو ما يؤثر على علاقات الأفراد داخل التنظيمات، وعلاقة المسؤولين والمشرفين بالعمال من مختلف القبائل و المناطق.

- إتجاه الولاء: إن نجاح المؤسسات العصرية متوقف على مستوى انتماء العمال وولائهم للمؤسسة، إلا أن ذلك قد يتعارض مع الولاء للقبيلة والجهة حسب ما هو معمول به وفق الأعراف السائدة في المجتمع.

- مدى احترام السلم الإداري للتنظيم: إن وجود علاقات أسرية و قبلية قوية يؤثر على مستوى احترام السلم الإداري وقرارات المؤسسات وتنفيذها.

- احترام الوقت: إن تنظيم أوقات الأفراد في المجتمعات النامية، مرتبط إلى درجة كبيرة بالشمس والفصول وبأوقات الصلاة، لهذا فهناك صعوبة في التقيد بأوقات العمل والمواعيد، كما تفرضه شروط العمل في المؤسسات العصرية.

12-5- العوامل الاقتصادية: يؤثر البعد الاقتصادي على قيم الأفراد وتصرفاتهم المهنية، لما لذلك من أثر على المحيط ككل. إن التوسع الاقتصادي وارتفاع مستوى الطلب عن اليد العاملة يجعل العامل قليل الجدية في العمل، إذا أن طرده أو تركه لعمل ما لا يؤثر عليه ما دام العمل متوفر في مكان آخر، هذا ما عاشه المجتمع الجزائري حيث انتشرت المؤسسات الإنتاجية انتشارا كبيرا في مدة زمنية وجيزة خلال السبعينيات من القرن العشرين.

بينما أدت الأزمة الاقتصادية بعد ذلك إلى ارتفاع مستوى البطالة مما جعل العامل يجد في الحفاظ على منصب عمله، مما دفعه إلى تكيف سلوكه المهني للواقع الجديد. (غيات، 2015، ص21)

13- المحددات الرئيسية في بناء النسق القيمي السوسيوثقافي للعامل :

فيمكن حصرها فيما يلي:

13-1- الإطار الحضاري والثقافي: أن الإطار الثقافي والحضاري يشجع في بروز توجهات قيمية معينة، وعدم ظهور توجهات أخرى، وعن تأثير الثقافة في بروز التوجهات القيمية، حيث توصلت "فلورانس كلوكلهن" إلى " أن لكل ثقافة من الثقافات بروفيلا أو نسقا من التوجهات القيمية الخاصة بها

وتحاول من خلال التنشئة الاجتماعية أن تغرسه في أفرادها" وأوضحت أن هناك خمسة أنواع من التوجيهات القيمة:

- التوجه الطبيعي أو الفطري للبشر.
- توجه الفرد في علاقته الطبيعية.
- توجه الفرد على مدى الزمن.
- توجه نشاط الفرد.
- توجه العلاقات بين الأفراد.

وأشارت إلى أن هذه التوجيهات القيمة تختلف من جيل لآخر ومن ثقافة لآخرى. (خليفة، 1992، ص75)

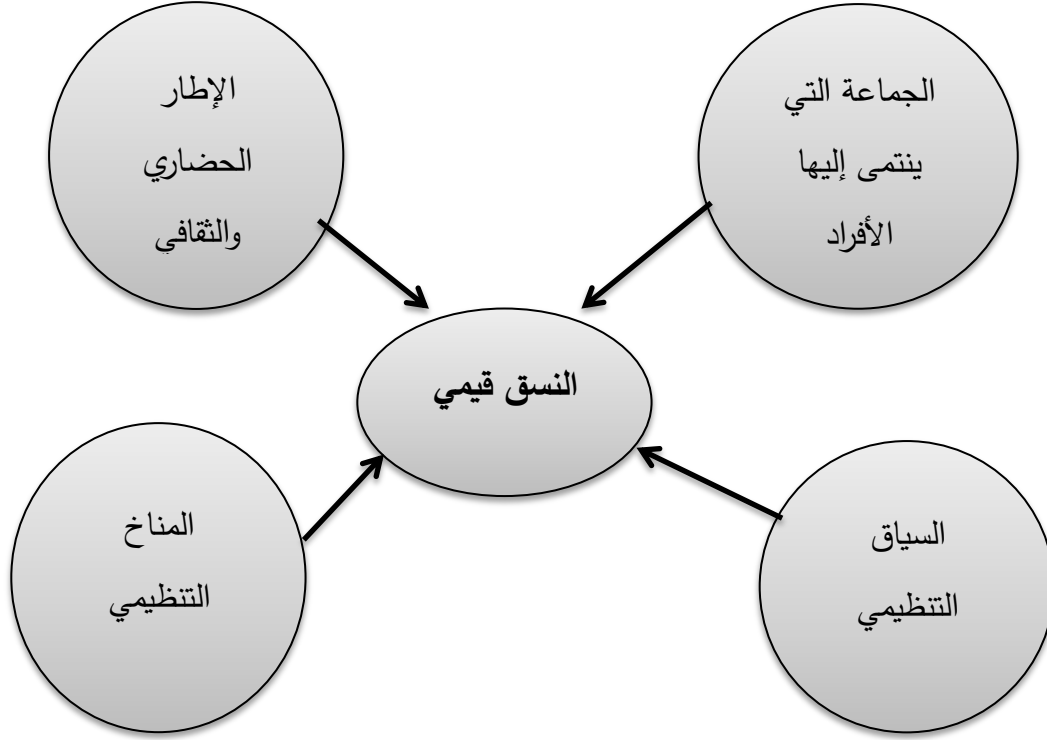
13-2- الجماعة التي ينتمى إليها الفرد: تساهم الجماعة التي ينتمى إليها الفرد في تشكيل نسق القيم، فالفرد لديه قيم معينة إما أنها تتوافق مع قيم الجماعة، أو أنه يعمل على اكتساب نوع من القيم وليست لديه بحكم انتمائه لتلك الجماعة، وتحقيق العضوية فيها يعمل على اكتساب تلك القيم وضمها إلى نسقه القيمي، سواء كانت موجهة نحو العمل أو المنظمة أو نحو أشياء أخرى

13-3- المناخ التنظيمي: إذا كان المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمة مناخا إيجابيا فهذا الأخير يساعد الفرد على تفعيل قيمه الإيجابية نحو العمل وكذا نحو المنظمة بشكل عام، وكذا تتميتها واكتساب قيم أكثر إيجابية التي تظهر بدورها في شكل سلوكيات وظيفية التي يظهر أثرها في الأداء وسلوكيات تنظيمية أخرى.

13-4- السياق التنظيمي: يشمل السياق التنظيمي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والبنية التحتية التكنولوجية، فالهيكل التنظيمي يتحدد من خلاله المستويات الإدارية والوظائف والأدوار وكذا هرمية السلطة وصلاحيته إصدار القرار والتعليمات، وهذا بدوره يحدد نمط السلطة الممارسة، نمط الاتصال الذي يحدد بدوره نوع سلوكيات الأفراد ويؤثر على نوعية أدائهم وتفعيل قيم دون أخرى.

أما الثقافة التنظيمية والتي هي من أهم أبعاد القيم فيرى "القيوتي" أنه " يمكن تسمية عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية، فهي قيم يتم تعلمها وتقليدها للأفراد منذ البدايات، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمة فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق

العادات والتقاليد وطرق العمل، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية قيم العمل الثقافية (القيوتي، 2009، ص103)



الشكل رقم (06): العوامل المساهمة في بناء وتحديد النسق القيمي للعامل (من إعداد الباحث).

من هنا نستنتج أن النسق القيمي للعامل هو نتيجة تداخل مجموعة من العوامل من ثقافة ومحيط اجتماعي وثقافي ومستوى التطور والتقدم التي تشهدها الحياة التنظيمية والاجتماعية للأفراد داخل المجتمع.

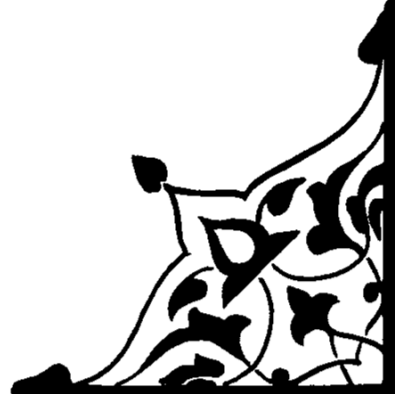
خلاصة:

تعتبر المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع المتواجدة فيه، بل هي مجتمع مصغر على لسان أحد الباحثين، وكل ما يحدث داخلها هو نتيجة مرجعية قيمية سوسيوثقافية لا يستطيع العمال التخلي عنها، بل هي الضمانة الوحيدة التي يتكؤون عليها في أصعب المعثرات التي تعترضهم، حيث تؤثر هذه القيم على سلوكياتهم وتصرفاتهم، يستجيبون لها حسب المواقف التنظيمية، والتي يختلف إدراكها على حسب معتقداتهم وتمثلاتهم لحجم ذلك الموقف وطبيعته، ومستوياتهم السوسيوثقافية.



الفصل الثالث:

الثقافة التنظيمية



تمهيد:

يحظى موضوع الثقافة التنظيمية بإهتمام كبير من قبل الدارسين في ميدان العلوم الاجتماعية والحقول التنظيمية الدارسة للسلوك الانساني في المنظمات لما لها من دور كبير في تحقيق الأهداف، وأن نجاح أي مؤسسة وفشلها يعتمد على مدى قوة وضعف الثقافة التنظيمية التي ترسخها في عقول زبائنهم والافراد المنتمين لها، فهي التي تعطي الهوية التنظيمية ومقدار التنافسية للمؤسسة والتي يتجسد من خلال نوعية العمل الذي تقدمه، والمنتج الذي تصدره، لذلك تسعى كل منظمة في خلق ثقافة قوية تسمح لها بتحقيق أهدافها وترسيخها لدى الزبائن وفرض نفسها كقوة يصعب زعزعتها وهذا ما سوف نتطرق إليه من خلل التطور التاريخي للثقافة التنظيمية وأهميتها ومحدداتها وأنواعها ووظائفها وخصائصها ومستوياتها ونظرياتها.

1- البعد التاريخي للثقافة التنظيمية:

بعد الانتقادات التي وجهت للتيارات الكلاسيكية وخاصة الادارة العلمية حيث اغفلت العنصر البشري في نظرتها للعمل، وإفترضت هذه الفلسفة أن الأجر اليومي والأجر الإضافي اللذين يعطيان للعامل المجد هما الأساس في حفزه للعمل، وجعلت جل اهتمامها الفرد العامل، واتخذته عنصرا رئيسيا في تحليلها للعملية الادارية المرتكزة على زيادة الانتاج ورفع الكفاءة، واقتصرت في نقاشها على ما يجري داخل المنظمة دون الاهتمام بما يجري في البيئة الاجتماعية من تأثير على سلوك الافراد العاملين. (قبوب، 2008، ص43)

لذلك جاءت النظرية السلوكية لكي توسع المجال، حيث قامت على مفهوم اساسه أن التنظيم وسيلة للعمل كما أنه وسيلة للحياة، مقترضة أن التنظيم ما هو إلا أنماط واتجاهات سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء جامد وأن القيادة الادارية فن قائم على أساس السلوك العقلي تجاه العلاقات الانسانية حيث يقول أولفريد شيلدون O.Sheldon في كتابه فلسفة الادارة عام 1923 " أن المشكلة الحقيقية في الصناعة ليست تنظيما ماديا معقدا فحسب، ولكنها تتضمن تنظيما إنسانيا بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الإنسانية في أداء وظيفتها". (قجة، 2009، ص62)

وعلى ذلك فبجانب العلاقات الرسمية في المنظمة والمحددة في ظل السلطات المقررة تهتم النظرية السلوكية بالآثار النفسية والاجتماعية والقيم المستقرة، وأنماط السلوك البشري الجماعي داخل التنظيم، وما لها من تأثير على العلاقات الرسمية المقررة.

وتفترض النظرية السلوكية إمكان اختلاف سلوك الأفراد عن السلوك المتوقع في ضوء الاعتبارات التي تضعها التنظيمات الرسمية، وقد تضطر الإدارة إلى تعديل التنظيمات الرسمية لتلائم التنظيمات الاجتماعية السائدة في المنظمة، كما تفترض امكانية احتمال وجود تباين بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين. (لوكيا ، 2006، ص77)

ولعل من أهم المدارس السلوكية والتي كان لها الدور الكبير في الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم هي مدرسة العلاقات الانسانية التي ظهرت في الثلاثينات من القرن العشرين من خلال تجارب التون مايو Elton mayo وفريق بحثه في شركة وسترن الكترينك Western Electrie Company بمصنع الهاوتون Hawthore والتي دامت من سنة 1927 إلى سنة 1932 مستندة على مجموعة من العوامل والاعتبارات التي ساعدت على ظهور هذه المدرسة وهي :

1- ظهور الحركات النقابية وتزايد قوتها، مما أدى إلى ظهور مشكلات جديدة في العمل، ومن ثم رأى الإداريون أن قوة الحركة النقابية كانت نتيجة لفشلهم في توفير مناخ مناسب تنمو فيه العلاقات الإنسانية فحاولوا تصحيح هذا الوضع.

2- زيادة وعي العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل ويطالبون بقيادة إدارية أفضل ويستجيبون للطرق المستخدمة في العلاقات الإنسانية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات.

3- كبر حجم المشروعات أدى إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة، إذا أصبح من العسير على الإداري الاتصال بمعظم العاملين، مما أدى إلى ظهور الاتصالات والتنظيمات غير رسمية.

4- ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع ، أفسح المجال أمام الإدارة للتركيز على العوامل الإنسانية خاصة أنه قد تم إشباع الحاجات المادية الأساسية.

5- زيادة تكاليف عنصر العمل، جعل المسيرين يبذلون جهد للاستفادة القصوى من هذا العنصر . وكان ذلك هو الأساس الذي انطلق منه فريق البحث في تجارب الهاوثورن **Hawthorne** . (النمر وآخرون، 2013، ص58)

ان مدرسة العلاقات الانسانية اضافت مفاهيم جديدة مساهمتا في إثراء الفكر التنظيمي وذلك بتوسيع مجالات اهتمامه بأن أصبح ينظر إلى:

- 1- التنظيم الرسمي وغير الرسمي وكيفية تفاعلها.
- 2- أثر الجماعات الغير الرسمية والعلاقات التي تنشأ بينهما داخل وخارج العمل.
- 3- المستويات التنظيمية العليا والدنيا وعلاقتة التفاعل بينهما.
- 4- الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها المتبادل والمشارك على إنتاجية العمل. (لوكيا، 2006، ص82)

حيث أعطت هذه النظرية للفرد العامل إنسانيته وغير متجاهلة لثقافته السائدة في حياته الاجتماعية ومدى تأثيرها على العملية التنظيمية.

إن جذور هذ المفهوم- الثقافة التنظيمية- يعود إلى دراسات التون مايو **Elton Mayo** في مصنع **Hawthorne** الادارة التي كان لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل. (زايد، 2012، ص226)

لعل أول من استعمل مفهوم المنظمة ج. إليوت (Ellio Jacques) سنة 1951، حتى وإن أكد "كيش ديس" أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات و أنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات و لم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997 إذا استثنينا مقالي "عبد الله بندي" و "مزوار بلخضر"

وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة 1981 ، واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 ، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية 'Business Week' وأدرجت مجلة Fortune ركنًا خاصًا تحت عنوان Culture(Corporate) ، إلى أن جاء الباحثان (A.A. Kennedy & T.E.Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate culture) ، واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم. فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح " الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعًا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما: "ثقافة المنظمة" ليدل وكيني (Corporate culture: Deal & Kennedy 1982) وكتاب "البحث عن الامتياز" لبترز و ووترمان (In Search of excellence: Peters & Waterman).

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح " الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم. (عيساوي، 2012، ص14)

2- أهمية الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية محرك نجاح أي مؤسسة، في تلعب دوراً في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، وهي أداة فعالة في توجيه سلوك العمال ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد والإجراءات غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة، والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة وذلك في ضوء ما هو متوقع.

ويرى Wagmen بأن الثقافة اهمية بالغة حيث تتمثل في:

- تحدد هوية المؤسسة وإعلانها لجميع الأعضاء، حيث تساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.

- نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.

- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.(عدون، الواحد، ص190)

- محدد رئيس للسلوك الوظيفي المتوقع من العاملين وأنماط العلاقات التي يجب أن تسود بين بعضهم البعض، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجه في حل المشكلات.

- أداة متميزة لملاح المنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي مصدر فخر واعتزاز العاملين بها، خاصة إذا أكدت قيم الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين، وأنها وسيلة مساعدة للإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها.

- تسهم في استقطاب المتخصصين المتميزين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، المنظمات التي تكافئ التميز ينضم إليها العاملون المجتهدون.

- تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وتزيد من قدرتها على مواكبة التطورات والمستجدات الجارية من حولها. (السهلي، 2009، ص19)

3- خصائص الثقافة التنظيمية:

3-1- الثقافة خاصية إنسانية: الإنسان هو كائن الوحيد الذي يخلق الثقافة و يبدع في عناصرها و يغير من محتواها عبر العصور، و الثقافة أيضا بدورها تصنع الإنسان و تشكل شخصية، و من هذا فالثقافة التنظيمية سمة الإنسانية لأنها تتركب من الحقائق و المعارف و المدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة و التي تتكون لديهم خلال تقاعدهم مع المنظمة.(عاطف، 1988، ص85)

3-2- الثقافة عملية مستمرة: تعتبر فكرة استمرار الثقافة فكرة أساسية حسب نظرية ادوار تايلور، فالعناصر والملامح الثقافية لها قدرة هائلة على الانتقال من جيل إلى جيل لعدة قرون، ورغم تعاقب الأحداث فإن كثيرا من هذه الملامح التي تمثل العادات والأفكار والعقائد والخرفات والأساطير...تحتفظ بكيانها ووجودها لعدة أجيال، وأن مس المنظمة بعض التغييرات، فإن كثيرا من العناصر الثقافية تستمر في البقاء محتفظة بصورتها القديمة الأصلية، ومتحدية كل تغيير أو تبديل.

وكما يرى "ر.لنتون" فإن خاصية الاستمرار نابعة بالضرورة من تصور الثقافة على أنها ذلك " التراث الاجتماعي الذي يرثه الأعضاء عن الأجيال السابقة" فلامسات الثقافية قدرة كبيرة على الانتقال عبر الزمن محتفظة بخصائصها الأصلية. (السويدي، ص75)

3-3- الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاث الآتية:

✓ الجانب المعنوي ويتمثل في النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

✓ الجانب السلوكي متمثلا في عادات وتقاليدها.

✓ الجانب المادي وهو كل ما ينتجه أعضائها من أشياء ملموسة. (أبو بكر، 2006، ص79)

3-4- الثقافة متغيرة: تمتاز الثقافة بأنها ثابتة في عناصرها العامة، ومع ذلك فهي عرضة للتغيير، وطالما أن الثقافة جزء من ظواهر الكون، ويخضع الكون بجميع ظواهره للتغيير، فما ينطبق على الكل ينطبق على الجزء ويصيب التغير الثقافي كافة عناصر الثقافة المادية وغير المادية.

3-5- الثقافة عملية تراكمية معقدة: تتسم الثقافة بأنها كلا معقد ويرجع تعقدها إلى ارتباط سماتها، وتجمع الموضوعات والمهارات والاتجاهات والمواقف، وتركمها خلال عصور طويلة من الزمن، وكذلك إلى انتشار واستعارة كثيرة من السمات الثقافية من خارج المجتمع نفسه. (رشوان، 2006، ص6)

وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معنية عن الطرق التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى، فاللغة مثلا أو الحذقة اللفظية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة. (زكي، 1986، ص93)

3-6- الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة مما يكسبها خاصية التكيف، وذلك استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تتلاءم مع البيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من جانب آخر.

3-7- الثقافة تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في وقت واحد: تعد ثقافة المنظمة نتاج لعمليات المنظمات كافة، فضلا عن تأثيرها على العمليات التي سوف تحدث في المستقبل، بالإضافة إلى تأثيرها بالنظم الاجتماعية والفنية بنمقة عملها، ومن ثم فغن الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في وقت واحد، لذلك يصعب تغييرها، وتتعرض محاولات تغييرها لمقاومة شديدة في المنظمات.

4- مستويات الثقافة التنظيمية:

4-1- ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام التعليمي، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها، ويجب أن تكون استراتيجيات المنظمة وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتس القبول من ذلك وتتمكن من تحقيق أهدافها. (أوبكر، 2005، 417)

4-2- ثقافة النشاط: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط، ويتضح ذلك في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها. (عيساوي، 2012، ص27)

4-3- الثقافة الداخلية للمنظمة: ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل

الأفراد و احتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه يوجد نمط تفكيري وثقافي متجانس لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، ذلك أنه حسب "هوفستيد" فإن التمييز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير و التصرف لدى الأفراد. (الياس، 2006، ص23)

4-4- ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل): هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون ، إطارات متوسطة و أعوان التحكم، تقنيين إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء و فرق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك لأن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين. (فلاح، 2000، ص94)

وتختلف ثقافة المنظمات الحكومية والمنظمات الكبيرة عن ثقافة المنظمات الصغيرة أو الخاصة عادة، كما قد يكون هناك اختلاف بين الثقافات داخل الإدارات والأقسام في المنظمات الكبيرة ، حيث يتعرض الأفراد في هذه الوحدات المختلفة إلى متغيرات مختلفة ويتعرضون لبعض الضغوط التي تدفعهم لتبني مجموعة قيم ومعتقدات تحكم سلوكياتهم وتحمي تواجدهم .من ذلك يتبين أن قيم المجتمع بأنظمتها المختلفة وعاداته وتقاليده وممارساته تحكم وبشكل كبير ثقافة المنظمة العاملة . في الوقت نفسه وبالرغم من أن ثقافة المنظمة تبين الإدراك العام الذي يوجه سلوكيات الموظفين نحو التصرف في المواقف المختلفة بشكل متشابه بغض النظر عن الخلفيات والمواقع داخل المنظمة الواحدة إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود ثقافات فرعية في المنظمة خاصة المنظمات الكبيرة التي تنتشر لديها ثقافة سائدة على مستوى المنظمة ككل وثقافات فرعية تتفق مع القيم الجوهرية التي تضع أسسها الثقافة العامة إضافة إلى القيم الخاصة بالعاملين داخل إدارات المنظمة وأقسامها المختلفة ، لذا تظل الثقافة الأساسية هي الثقافة الأهم لأنها تعبر عن ثقافة الإدارة العليا والمؤسسين أي أنها ثقافة المنظمة ككل ، أما الثقافة الفرعية فهي ترتبط بكل إدارة على حدة، حيث تتعد وتتشابك الثقافات الفرعية خاصة في المنظمات متعددة الجنسيات والتي تتكون من قوى عاملة متنوعة، حيث أن معظم المنظمات الكبيرة لديها ثقافة عامة وثقافات فرعية متعددة، لكن يظل من المهم الإشارة إلى الثقافات الفرعية يجب أن تتكامل وتنسجم مع الثقافة الأساسية للمنظمة. (سيد جاد، 2005، ص163)

كما يمكن تقسيم مستويات الثقافة التنظيمية إلى :

- 1- **المستوى الأول:** ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد، و الاحتقالات و الشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس و الرموز.
- 2- **المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.
- 3- **المستوى الثالث:** ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم. (عاشوري، 2015، ص96)



الشكل رقم (07): مستويات الثقافة التنظيمية (scheine، 2004، p26)

5- أنواع وأشكال ثقافة المنظمة (Types Organizational Culture):

تأخذ ثقافة المنظمة أشكال وأنواع وصور مختلفة، لكنها تقدم في جلها تفسيراً لفسيقائها الكامن والظاهر المتصل بذات المنظمة وأفرادها وبيئتها، والمهم بمقدرتها على التكيف مع بيئتها، والتميز بين مستوياتها، وتحديد أولوياتها الهيمنة فيها، ودرجة تراكمها المتصاعد المتزايد وما تحويه من أنماط ثقافية.

وفي ظل مراعاة ماهي القيم الثقافية المهمة للمنظمة، والمديرون الذين يراعون البيئة الخارجية، إضافة إلى استراتيجية المنظمة والاهداف. يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية إلى عدة اصناف.

5-1-1- تصنيف (Denison & Mishra): وقد صنفها إلى أربعة أنواع للثقافة وهي:

5-1-1-1- ثقافة قادرة على التكيف (Adaptation): تصف الثقافة الخاصة بالقيم الداعمة لقدرة المنظمة على تفسير إشارات وتحديات البيئة وترجمتها إلى استجابات سلوكية جديدة، تثبت من الثقافة في بيئة تتطلب استجابة سريعة ويتخذ القرار بخطر عال، يشجع المديرون القيم الداعمة لقدرة المنظمة، لضمان اكتشاف الإشارات والتحديات من البيئة وتفسيرها وترجمتها إلى استجابات سلوكية جديدة، يكون العاملين مستقلين بقراراتهم وأحراراً بتصرفاتهم لمقابلة الحاجات والطلبات الجديدة، والاستجابة للزبائن بقيمة عالية، كذلك المديرون فاعلين لخلق التغيير بواسطة التشجيع، والدعم، والمكافأة وتكريم الإبداع، والتطبيق، وأسلوب التعامل مع الخطر.

5-1-1-2- ثقافة الإنجاز (Achievement Culture): هي ثقافة توجه النتائج دالتها القيم التنافسية، ومبادئ الفرد والإنجاز، تكون ملائمة للمنظمات التي تخدم فئة محددة ومعينة من الزبائن في بيئتها الخارجية، لكن دون حاجة للمرونة وسرعة التغيير، فهي ثقافة موجهة بدلالة النتائج، حيث القيم التنافسية، والعنانية، والمبادئ الفردية، وامتلاك الإرادة للعمل طويلاً وبمثابرة لإنجاز النتائج، التأكيد هنا على الفوز وإنجاز وأهداف وطموحات محددة (The Glue) الذي تمسك به المنظمة معاً، فمثلاً نظام (Siebel Systems) بمهني بيع منظومة برمجيات معقدة تكون مشتقة من ثقافة الإنجاز.

5-1-1-3- ثقافة الارتباط (Relatedness): هي ثقافة تضع قيمة أعلى حاجات العاملين وقيم التعاون ووحدة النهاية، تركز هذه الثقافة على الداخل من حيث مدى ارتباط العاملين ومشاركاتهم لضمان سرعة التغيير بالحاجات من البيئة، وتضع هذه الثقافة قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين، ويسود مناخ الإبداع، وهنا يؤكد المديرون قيم التعاون، وبناء الاعتبار لكل من العاملين والزبائن والعمل على تجنب وتجاوز اختلافات المكانة، فمثلاً تعمل شركة كوكاكولا على إشاعة ثقافة الارتباط كونها أحد محددات نجاحها.

5-1-4- ثقافة التماسك والثبات (Consistency and Stability): هي تلك الثقافة التي تكون فيها القيم والمكافآت ممنهجة وعقلانية، ونظامية الطريق، للقيام لأشياء التي تمثل ثقافة الثبات، ويكون التركيز الداخلي توجه ثبات في بيئة مستقرة، تتبع القواعد والقيم، وتكون الثقافة داعمة والمكافآت ممنهجة وعقلانية، وتدار بطريقة نظامية لضمان القيام بالأعمال. يشهد عالم الأعمال تغيرا سريعا، إذ نجد القليل من الشركات تعمل في بيئة مستقرة، ويتجه المديرون لتغيير ثقافتهم ويكونون أكثر مرونة عندما يعملون في بيئات متغيرة أو تحصل تغييرات في البيئة، ومع ذلك فهم يسعون لتجديد المنظمة (Pacific Edge Software)، إن ثقافة الثبات تؤمن بها إدارة المنظمات جميعها، لكنها تتطلب قدرا من التوازن ما بين الثابت والمتغير في الثقافة، كما تتطلب السيطرة والعناية بطلبات البيئة كذلك. (مساعد، 2013، ص321)

5-2- تصنيف "محمد مرعي مرعي" اقترح اربعة أشكال الثقافة التنظيمية وهي :

5-2-1- الثقافة الرتبوية : يكون احترام الأنظمة والإجراءات ضروريا، وتوصيف المهام توصيفا دقيقا والحركية بين مراكز العمل محددة بدقة تبعا ل(النجاح في المسابقات والقدمية). وتقود تلك السمات إلى تنمية التدريبات الخاصة جدا والمستخدمة بشكل مباشر في سياق النشاط المهني للمدربين، ويكون التدريب مرتبطا بالحركية الداخلية (الترقية والتتقل) لأنها تحدد تطور الأشخاص في مراكز العمل والتساوي في عملية التأهيل والترقيات.

5-2-2- ثقافة العشيرة : يستند هذا النمط إلى القيم التقليدية والوحدة ، والولاء، الناجمة عن ثقافة قوية مرتبط بشخص ملهم (كاريزمي)، وينظر إلى التدريب كوسيلة لتعزيز وحدة الجسد الاجتماعي في المؤسسة وتنمية القيم التقليدية . وتتجه المؤسسات البيروقراطية والعشائرية إلى إتباع الأسلوب الداخلي في التدريب (بالاعتماد على مدربين داخليين وناذرا ما يتم اللجوء إلى الخارج)، ويكون الهدف من التمرين اكتساب القيم التقليدية أكثر من اقتناء الأهليات الفنية.

5-2-3- ثقافة التجديد (التنمية): يوجه هذا النمط قيم التجديد ، والتطوير والنماء، وتكون المشكلة المركزية فيه تكييف الموارد البشرية بشكل دائم مع بيئة المؤسسة وأهدافها، الأمر الذي يترجم بتدريب موجه نحو تنمية فعالية لقدرات العاملين. ويكون برنامج التدريب مرنا ويتمتع بقليل من القياسية كي يتطور تبعا لحاجات المؤسسة ولمواجهة تنامي النشاطات. ويطلب التدريب من الخارج وبخاصة من الجامعات ومراكز البحث العلمي ليتناسب مع مختلف ميادين فعاليات المؤسسة، فالتدريب يكون مفتوحا وشموليا.

5-2-4- ثقافة السوق : ويتمثل الهدف الساسي لهذا النمط من الثقافة بالوصول إلى الأهداف وتحقيق الفعالية . لذلك يسمح التدريب للأفراد بأن يكونوا أكثر فعالية وأداءً عبر تزويدهم بالأهليات الضرورية لإنجاز أعمالهم، واتجهت المؤسسات ذات ثقافة السوق إلى اعتماد برامج التدريب المخصصة للأفراد لا لتغطي التأهيل الفني فقط، بل التدريب من نمط إدارة الأعمال حيث يمتلكون قدرات لتنشيط وإدارة الفريق وتنمية الفاعلية الجمالية للمؤسسة، وتطور التأهيل بشكل ملفت من إدارة الكلفة بالحد الأدنى إلى قرار الاستثمار الأمثل. وهنا لا يعني التدريب والتأهيل الترقيات، بل جعل العامل أكثر فاعلية في مركز عمله. (معاوي، 2009، ص66).

5-3- تصنيف على حسب البيئة التنظيمية المتاحة :

5-3-1- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture)، في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

5-3-2- الثقافة الإبداعية (Innovative Culture)، وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

5-3-3- الثقافة المساندة (Suppoative Culture)، تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

5-3-4- ثقافة العمليات (Process Culture)، ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيلة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

5-3-5- ثقافة المهمة (Task Culture)، وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

5-3-6- ثقافة الدور (Role Culture)، وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء. (العنزي، 2005، ص16)

5-4- تصنيف حسب درجة التأثير (القوة والضعف):

5-4-1- الثقافة القوية: تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة " ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشاركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، فيرى ستيفن روبيرت (Stephen.P.Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على عنصرين هما:

- **عنصر الشدة،** والذي يرمز إلى قوة تماسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة. (إلياس، 2006، 21)

- **عنصر الإجماع،** لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، و مشاركة واسعة لنفس القيم. و يتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:

- تنوير العاملين و تعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة و كيفية العمل بها.

- نظم العوائد و المكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد و المكافآت يساعد

الآخرين على تعلم القيم و تفهمها. (عيساوي، 2012، ص33)

كما تتميز الثقافة القوية بعدة خصائص ومتغيرات يمكن حصر بعضها في الجدول رقم (02)

التالي:

الجدول رقم (02): خصائص ومتغيرات الثقافة القوية

التجانس والتماسك	جماعة العمل	الابتكار	القدرة على التكيف
- هناك مجموعة من القيم لدى المنظمة. - الفهم والوضوح لقيم المنظمة. - عدم وجود فروق جوهرية لإدراك العاملين لقيم	- الاعتقاد بأن العمل الجماعي هو أساس النجاح. - سيادة روح الفريق. - الثقة المتبادلة. - المشاركة. - الانتماء. - المساواة.	- الاعتقاد بأن الابتكار والإبداع أساس النجاح والتميز. - تشجيع التفكير الإبداعي والأداء المبتكر. - الاستعداد لتحمل المخاطرة. - الاستعداد لتحمل واستيعاب التجارب الفاشلة. - حرية التعبير واحترام الآخر. - الاعتقاد بأهمية أن يكون معظم أفراد المنظمة من المبدعين.	- الاعتقاد بحتمية التغيير. - الاعتقاد بأن التغيير سنة الحياة. - القرب من المستهلك. - المرونة. - الإعلام الداخلي للأفراد. - قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات الخارجية. - تعيين من لديهم القدرة على التغيير.

المصدر: (عايدة سيد خطاب، ص26).

5-4-2- الثقافة الضعيفة: وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وتفتقر المنظمة إلى التماسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهو السبب الرئيسي للشعف حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق والتواجد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

كما تتميز بهشاشة وتذبذب نسق قيمها نظرا لوجود ثقافات (تحتية) فرعية عديدة ومتناقضة أحيانا، مما يجعلها تبتعد عن جوهر القيم في المنظمة، وبالتالي عدم السيطرة على السلوكات والتصرفات وعدم القدرة على ضبطها وفق قاعدة محددة ما يجعل الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم نتيجة تلقيهم تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين. (مسعداوي، 2013، ص458)

5-5- تصنيف على حسب الرئيس والخاص (العامة والخاصة): أو يمكن تسميتها بالثقافة العامة والثقافة الفرعية، حيث أن الثقافة الرئيسية في التنظيم تتمثل في القيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية الأعضاء والتي تشكل هوية واضحة للجميع أما الثقافات التنظيمية الفرعية فتتمثل في القيم السائدة في الأنظمة الفرعية أو الوحدات ضمن التنظيم الأكبر وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت وكانت مختلفة عن الثقافات الرئيسية فإن ذلك يؤثر سلباً على فعالية التنظيم.

إن التأثيرات السوسيوثقافية للوسط تتأكد أكثر من خلال معرفة العلاقة بين ثقافة المستخدمين والفعل الجماعي داخل المؤسسة، وكذلك من خلال انتماهم إلى مجموعة معينة، وعليه فإن ثقافة مؤسسة ما هي إلى مستوى التحليل على اعتبار وجود مستويات أخرى أكبر وأوسع (الثقافة الوطنية والهوية والمهنة)، وأخرى أصغر (ثقافة القسم والفرع والمصلحة وثقافة جماعة العمل... الخ) على اعتبار أن الفرد يلتحق بالمؤسسات وهو حامل معه ثقافة نتاج التنشئة الاجتماعية، ولهذا نجد المؤسسات تعكس ثقافة المنطقة التي توجد فيها وعليه فإن هيكل أي منظمة تأخذ بصمة الثقافة الوطنية لأعضائها، كما أن الثقافة المحلية تؤثر على الرموز المستعملة من طرف المنظمة. إضافة إلى التمثلات التي يشكلها الفرد عن المؤسسة التي يعمل بها، يكتسب صورة عن المهنة التي يمارسها كما هي مفهومة داخل المؤسسة وغالباً ما تحمل هذه الصورة بصمة عاطفية، فإما أن يتحقق إشباع لحاجات الفرد وفي حالة العكس تصبح مصدر صراعات نفسية داخلية كما يمكن أن تشكل ثقافة خاصة بقسم الإنتاج وقسم التخطيط، وحتى ثقافات أكبر جزئية كثقافة مصلحة التخزين ومصلحة الصيانة وهكذا حتى إلى اختلافات ثقافية بين الجماعات الصغيرة جداً، أي جماعة عمل تنجز مهمة مشتركة تختلف عن جماعة تنجز مهمة أخرى، لكن ما يبدو واضحاً جداً وتناولته الدراسات هي ثقافة المركز وثقافة المحيط، وذلك كون الثقافة التنظيمية هي استراتيجية يحملها إطارات الإدارة انطلاقاً من ثقافتهم الشخصية يحاولون فرضها وهم لا يقبلون الخضوع لثقافة مجموعات أخرى في المؤسسة، وفي هذه الحالة وإذا ما كان الاختلاف شديداً فإننا نتصور تجمع باقي الثقافات التحتية خاصة المتقاربة من بعضها البعض لمقاومة الثقافة الرسمية، وبالتالي قد تحدث صراعات خطيرة قد تعصف بالمؤسسة بأكملها. (عباس، 2012، ص145)

6- محددات الثقافة التنظيمية: وتتمثل في:

- 6-1- التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعية القيادات التي تداولت على إدارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية، هل عامة أو خاصة محلية أو دولية.
- 6-2- الحجم: لا يعني دائما اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
- 6-3- التكنولوجيا: على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، يعنى على حسب نوعية التكنولوجيا وتطورها تصاع الثقافة التنظيمية.
- 6-4- البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وبالتالي تشكل بها ثقافتها.
- 6-5- الأفراد: تمثل الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تقضيات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون.
- 6-6- الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بالغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية. (مرسي، 2002، ص361).
- 6-7- التغييرات التنظيمية: أن التغييرات السريعة في التنظيم وأفراده، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية له دور كبير في تحديد نوع الثقافة التنظيمية وتشكيلها.
- 6-8- التنشئة الاجتماعية: يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية والتي تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كانت بصدد تشكيل ثقافة تنظيمية قوية. (العاجز، 2011، ص29)

7- آليات خلق ثقافة المنظمة وعوامل المحافظة عليها:

ويتم ذلك من خلال مجموعة من الوسائل والأساليب وهي:

7-1- أسلوب تصرف المؤسس والإدارة العليا: تمتلك تصرفات المؤسس والإدارة العليا تأثيراً أساسياً في المحافظة على الثقافة التنظيمية وتطويرها وذلك من خلال أقوالهم وأفعالهم وسلوكياتهم، فالإدارة العليا بما فيها المؤسسون تؤسس وتحافظ على معايير وقواعد وسلوكيات وأقوال مأثورة تنتشر بين العاملين في كل المستويات، وتمثل بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به ومن أمثلة ذلك ثقافة صناعة القرار، وثقافة التفاوض، وثقافة توزيع المكافآت.

7-2- معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والتقاعد: ان اختيار العاملين للعمل لا يتوقف على مدى امتلاكهم للمعلومات والمهارات والقدرة للقيام بالعمل داخل المنظمة فقط، ولكن بالإضافة إلى ذلك لا بد من اختيار الفرد الذي يمتلك امكانيات تتوافق وتتناسب مع قيم المنظمة وثقافتها ويتصرف طبقاً لها. (زايد، 2012، ص 237)

7-3- نظم العوائد الشاملة: ونظم العوائد ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعترافات والتقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية (**Intrinsic**) والعمل، والشعور بالانتماء للمنظمة.

وقد أكد الكاتبان (**Shichman & Gross**) على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة المنظمة وحددا أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وإدامتها ونقلها وتتمثل هذه الأساليب في:

- بناء إحساس مشترك بالتاريخ (**History**): من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وحكايات الأبطال والقصص.

- إيجاد شعور بالتوحد (**Oneness**): من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.

- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (**Membership**): من خلال نظم العوائد والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، الاختيار والتعيين، والتطبيع والتدريب والتطوير.

- تفعيل التبادلية بين الأعضاء (Exchange): عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

- التطبيع (Socialization): وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة.

إن العاملين الحدد ليس على دراية بقيم واعتقادات المنظمة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، ولذلك ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها، وتسمى عملية التكيف 'التطبيع' وتتم هذه الأخيرة من خلال برامج التتوير والتعريف والتدريب وغيرها. (حريم، 2010، ص265)

وفي مناقشتنا للتنشئة الاجتماعية (التطبيع) يجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن المرحلة الأصعب في عملية التنشئة الاجتماعية هي في وقت الدخول إلى المنظمة، ويحدث ذلك حينما تسعى المنظمة لتشكيل الشخص الخارجي إلى عامل في موقف جيد، ويخاطر العاملون الذين يفشلون في تعلم السلوك الأساسي بأن يشار إليهم أنهم غير مناسبين، بالرغم من ذلك قد لا يكون على شكل علني واضح، وذلك من خلال مسيرة المهنية في المنظمة، وكل ذلك يؤدي في المحافظة على الثقافة التنظيمية.

ويمكن تصوير عملية التنشئة الاجتماعية (التطبيع) على أنها عملية تتكون من ثلاثة مراحل: ما قبل الدخول والمواجهة، والتحول، وتشمل المرحلة الأولى عملية التعلم التي تتم قبل انضمام الفرد للمنظمة، وفي المرحلة الثانية يرى العامل الجديد المنظمة في الواقع ويواجه احتمال التعارض بين التوقعات والدوافع، وفي المرحلة الثالثة تحدث تغيرات تستمر لفترة طويلة نسبيا، حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل، ويؤدي أدواره الجديدة بنجاح، ويجري التعديلات اللازمة بما يلائم قيم ومعايير جماعة العمل، وتؤثر العملية بمراحلها الثلاثة على انتاجية العامل الجديد والتزامه بأغراض المنظمة وقراراته فيما يتعلق بالبقاء في المنظمة. (العتية، 2003، ص335)

8- نماذج صياغة الثقافة التنظيمية:

من خلال ما تقدم نجد من الصعب تتبع مصطلح الثقافة المنظمة وقياسها لذل يتباين الباحثون في كيفية صياغة مدخل للثقافة الجماعية داخل المنظمة بحيث يتناسب وطبيعتها، إذ طرحت في هذا المجال ثلاثة نماذج أساسية لصياغة الثقافة التنظيمية و هي كالآتي:

8-1- نموذج (Schein) لصياغة الثقافة المنظمة:

ترتكز فكرة نشؤ الثقافة التنظيمية وفق هذه النظرية على مفهوم 'الجماعة' والتغير في أهدافها وافترضاها ومجال تركيزها الذي يساهم في تطوير تفاعلاتها. ومن هذا المنظور يرى (Schein) المنظمة بوصفها كيانا اجتماعيا تتخذ المجموعات فيها وضمن إطارها التنظيمي مسارا متسلسلا من المراحل في تقدمها، وتعتمد استمراريته المجموعة وأدامتها على مدى محافظتها على القيم والمعايير المشتركة. (الزبيدي وآخرون، 2015، ص93)

وتمر المجموعات بمراحل تعزز نشأة الثقافة التنظيمية وافترضاها كالآتي:

- المرحلة الأولى: الاعتمادية (مواجهة الصلاحيات): إذ ان الافتراض الأساسي هنا يتمثل بأن القائد يوجه الجماعة نحو المنافع العظمى اما تركيز الجماعة فيكون من خلال اختيار القائد.
- المرحلة الثانية: مواجهة الالفة (تمايز الدور): والافتراض الأساسي هنا يقوم على ان الجماعة ناجحة في عملها لأن الاعضاء متشابهون، اما تركيز الجماعة فيكون باتجاه الشعور المعياري - الهارموني.
- المرحلة الثالثة: النشوء والاستقرار: إذ يكون الافتراض الاساسي في ان الجماعة مخترعة ومستقرة في آن واحد، ويكون تركيز الجماعة على تواصل عمل الفريق وعملية الإنجاز الكفوء.
- المرحلة الرابعة: البقاء (النمو): والافتراض الأساسي هو أن الجماعة صابرة لذلك يجب ان يكون على حق، اما تركيز الجماعة فيكون على فهم الحالة الراهنة للمنظمة وترسيخها (مقاومة التغيير).

ففي المرحلة الأولى يبدأ التساؤل عن من يقود المنظمة؟ وهي النقطة الجوهرية والثقافة هنا تكون قوة (Power) والجماعة تبحث عن من يحدد لها الاتجاه الصحيح، وفي المرحلة الثانية ينتج شعور النجاح عن العضوية وعن سبب وجود الجماعة، أما في الخطوة الثالثة فان الجماعة تبدأ بالتطابق (Fit) مع مداخل مبتكرة والتي تحدد نجاحها الأساس عندما تبدأ الحاجة إلى النظام والاستقرار.

وفي المرحلة الأخيرة الجماعة تبحث عن النمو والبقاء وتبدأ بالتعلم فيما إذا كانت القيم والمعاني الحاضرة صالحة للاحتفاظ بها في ظل البيئة التي تعيش فيها.

8-2- نموذج (Scholz) في صياغة الثقافة المنظمة:

يطرح هذا النموذج استنتاجاً أساسياً أنه (بسبب التعقيد فمن المفضل الاعتماد على البحوث السابقة في هذا المجال لتحقيق فهم أفضل عن الثقافة وصياغتها).

ويلخص هذا الباحث قوله: "إن الثقافة تصاغ على المدى الطويل بوصفها بعداً ثورياً وداخلياً وخارجياً" وهي مكونات الصيغة التي قدمها. وفيما يرتبط بالبعد الأول يتطابق مع ما ذكره (Schein)، إلا أن الباحث (Scholz) أضاف خمس مراحل تمر بها الثقافة المنظمة وهي:

1- المرحلة المستقرة.

2- مرحلة رد الفعل (الاستجابة).

3- مرحلة التوقع.

4- مرحلة الاستكشاف.

5- مرحلة النشوء.

أما فيما يرتبط بالبعد الثاني (البعد الداخلي) فهو نتيجة لظروف داخلية تعمل داخل المنظمة، لذلك فإن المنظمة التي تعتمد عمليات معيارية الإنتاج توجد ثقافة ثانية جداً وذات توجه عملياتي. أما البعد الثالث (بعد خارجي) فيرتبط بالبيئة الخارجية وتفاعل أفراد المنظمة معها، فالمنظمة التي تتفاعل مع البيئة الديناميكية غير المؤكدة تكون ثقافتها مبتكرة وتتجمل المخاطرة بشكل أكبر من بقية المنظمات. (السكران، ص367)

8-3- نموذج (Louis) في صياغة الثقافة المنظمة :

استنتج (Louis) انه على الرغم من صعوبة الثقافة المنظمة فإنها غير مستحيلة الفهم والصياغة خاصة لمنظمة محددة بثقافة فريدة ووحيدة، ويضيف أن "هناك جوانب مختلفة في المنظمة تطور ثقافات متباينة فمثلا المستوى الأعلى يطور نوعا من الثقافة المنظمة داخل وحدة عمودية (التقسيم Division) أو داخل مستوى أفقي (جماعة بوظائف محددة) وهذه الجوانب يمكن ان توجد خارج المنظمة، فلقد وجد (Louis) بان الجماعات التي تعمل في منظمات أخرى تجلب خصائص لثقافة محددة من الخارج إلى منظماتها الأصلية.

وبمراجعة تجارب المنظمات نجد أنها استخدمت سبع خطوات أساسية لبناء إطار اجتماعي للأفراد داخل النسيج الثقافي وهي:

- 1- عمليات اختبار قاسية، إذ يتم إخبار المتقدمين عن الجانب المضيء والمعتم في المنظمة وبالتالي وقبل ان تستكمل إجراءات التعيين سوف يسحب المتقدم نفسه في حالة شعوره بعدم تطابق قيمه ومعتقداته مع ما تحويه المنظمة.
- 2- إخضاع العاملين الجدد إلى فترة اختيار لجعل العامل وديعا (Humility) وجعلهم يؤمنون بأسبقية المعتقدات والسلوكيات والقيم.
- 3- وضع العاملين الجدد في خناق (Trenches) يقودهم الرئيس المباشر ويزجون في الميدان لاكتساب خبرة مباشرة.
- 4- تقديم التقييمات والمكافآت عن الأعمال التي قام بها العاملون الجدد، حيث ان التقييم من قبل المسؤولين سوف يكون عن الارباح التي تحققت أو تنفيذ التغيير المخطط أو بناء الحجم.
- 5- تلقين العاملين بالقيم المنظمة غير الملموسة والرفيعة (القيم التي تربط المنظمة بالقيم البشرية) مثل تقديم منتجات بدرجة عالية من النوعية وفي بعض المنظمات الشعور العائلي هو القيمة الرفيعة.
- 6- المراجعة التاريخية للأحداث التي تعرضت لها المنظمة وكيف تصرفت إزاء كل منها.
- 7- تزويد العاملين بموجه أو نموذج للدور المكلفين به، إذ ان تقديم الأمثلة الناجحة للعاملين الشباب يعد أحد العوامل المهمة لفاعلية الاتصالات.

ويرى الباحث أنه عندما يتم استخدام استراتيجية جديدة لأي عمل لابد أن تتلاءم الاستراتيجية مع الثقافة التنظيمية، إذ قد يتطلب الامر تغيير الثقافة أو تعديلها بشكل يتلاءم مع التوجهات الجديدة

ويدعمها، وهذا ما يحصل عند تبني جهود إعادة هندسة الأعمال. إذ يتطلب الأمر تغييرا جذريا للثقافة السائدة من خلال تبني الثقافة الجماعية والتي تقوم على مبدأ فريق العمل الواحد للوصول إلى نتائج مثمرة إلى هذه الجهود، فالثقافة الحصينة يحتاج تغييرها إلى فترة طويلة من الزمن، إذ أن جذور القيم الراسخة ووجهات النظر المعمقة تجعل من الصعوبة الطلب من أي فرد النظر إلى أي موضوع بشكل مختلف أو القيام بوضع أحكام قيمية مختلفة عن السابق، لذا يتم تقسيم عملية التغيير إلى مراحل معينة حسب طبيعة المنظمة. (السكرانه، ص368)

9- أبعاد قياس الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من الأبعاد يمكن قياس بها قوة الثقافة التنظيمية ولكنها تختلف بحسب نظرة العلماء لها ونذكر من بينهم:

9-1- أبعاد هوفستد:

يرى هوفستيد أن المنظمة مرتبطة بالثقافة وأن كل شخص بثقافة معينة يفضل نوعا معينا من هيكلية المنظمة بالتنسيق مع قيمه والذي يلبي حاجاته، وعلى هذا الأساس قام هوفستيد بتحديد أربعة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية التي تتمثل فيما يلي:

9-1-1- الفردية مقابل الجماعية: إن الفرق بين الفردية والجماعية يعتمد على مدى الذي يعرف بها الأفراد ثقافة معينة أنفسهم بشكل أساسي في مقابل أعضاء المجموعات.

أولا/ الفردية: وهي سمة الثقافة يؤكد فيها الأفراد على الاعتناء بأنفسهم وبأعضاء أسرهم.

ثانيا/ الجماعية: وهي سمة لثقافة توجه الأشخاص اتجاه ما هو خير للمجموعة ففي الثقافات عالية الجماعية الأفراد يعتنون بجماعة الآخرين ويتوقعون أن يعتني الآخرين بهم.

9-1-2- مسافة السلطة: هو المصطلح الذي يستخدمه هوفستيد ليميز به الدول عن بعضها بدرجة تقبلها أو رفضها للتوزيع الغير عادل للسلطة المرتفعة ولا يفكرون في تخطي رؤسائهم في هذه الشعوب يظهر الموظفون قدرا كبيرا من احترام الأشخاص ذات سلطة ويعطون وزنا كبيرا لرموز الجاه ولذوي الألقاب فيعكس هذا البعد الفكري تقبل فجوة القوة والنفوذ وتقبل العاملون داخل المنظمة للسلطة الممارسة

من قبل المسؤول في المقابل نجد هناك منظمات ذات مسافات سلطة أقل من الأولى فالعمال في هذه الحالة مستعدون ليتخطوا رؤسائهم رغم أن رغم أن الرؤساء لديهم السلطة إلا أنهم لا يحضون بهيبة من طرف مرؤوسيههم.

9-1-3- تفادي عدم التأكد : ويشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم التأكد والارتياح للمواقف الغامضة أو المخاطر، وعدم التأكد والنفور مما يسمح هذا المتغير بقياس درجة تقبل أفراد المنظمة ما للجانب التوقعي والمحير لبعض الأحداث والأفراد ذوي المراقبة العالية لعدم اليقين ويشعرون بالقلق إزاء الوضعيات الغامضة التي يتعذر وقوعها لذا يلجؤون إلى سلوكيات صارمة ولتخفيف من حدة عدم اليقين وكذا التصديق على الحقائق مطلقة يحاولون بذلك الاحتفاظ بوضع مرح وبتركيز على الممارسات أكثر من المبادئ كما أن الانحرافات غير مقبولة. وبعبارة أخرى يشير هذا المتغير إلى مدى كون أعضاء ثقافة ما مبدعون لمواجهة وضعيات غير مهيكلة.

9-1-4- بعد الذكورية مقابل الأنثوية: تمثل هذه الثنائية درجة تقبل المشاركة المتكافئة في الوظائف الاجتماعية بين الرجال والنساء في المنظمة والقيم المرتبطة بالعمل، لا تبنى هذه الثنائية على تقسيم العمل حسب الجنس فقط بل تسمح بقياس الأهمية التي يعطيها كل فرد على مصالحه الشخصية مقارنة بالمصالح الجماعية لأعضاء المنظمة.

فدرجة الذكورية أو الأنثوية تحدد نمط التأييد الذي يتخذه العمل في الثقافات المذكورة، العمل المؤنث هو الذي يسمح للفرد بتلقي التقديرات المستحقة في تحقيق الذات والنجاح أي هناك ميل إلى استخدام القوة للحياة لتعكس القيم وصفات البطولة والنجاح المادي واتجاه منخفض نحو الرفاهية نحو الأعضاء الآخرين. (عكاشة، 2008، ص26)



الشكل رقم (08): أبعاد الثقافة التنظيمية حسب هوفستد (الخفاجي، 2009، ص66)

9-2- أبعاد (Deal et Kennedy):

فقام بقياس ثقافة المنظمات من توفر العنصرين التاليين:

9-2-1- التغذية المرتدة: كلما استطاعت المنظمة أن تجمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية كانت الاستجابة سريعة وكانت المنظمة أقدر على مواجهة هذه التغيرات وتطوير نظمها وفقا لمتغيرات البيئة المحيطة.

9-2-2- المخاطر: حيث يجب التفرقة بين المنظمات التي لا ترغب في تحمل قدر كبير من المخاطر والتي تحاول دائما الإبقاء على نظمها وسياساتها كما هي خوفا من مخاطر عدم التأكد و بين المنظمات التي تصنع الخطط والاستراتيجيات البديلة لمواجهة مخاطر عدم التأكد المستقبلية (أوبكر، 2008، ص91)

9-3- أبعاد دينسون:

وقد حدد "دينسون" أربعة أبعاد عملية يمكن من خلاله فهم وقياس الثقافة التنظيمية، وتتجلى هذه الأبعاد في الآتي:

9-3-1- بعد الاحتواء والترابط: يعكس هذا البعد مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: التمكين، والتوجه نحو الفريق، وتطوير قدرات العاملين.

9-3-2- بعد الاتساق والتجانس: يعكس هذا البعد ما إذا كان للمنظمة ثقافة قوية متماسكة، كما يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: وضوح القيم الجوهرية، والاتفاق، والتنسيق والتكامل.

9-3-3- بعد التكيف: يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على سرعة التكيف والاستجابة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق ويشمل هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: خلق التغيير، والتعلم التنظيمي، والتركيز على العملاء.

9-3-4- بعد المهمة: يعكس هذا البعد مدى امتلاك المنظمة حسا واضحا بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل، وتتبع أهمية بعد المهمة من تحديده ما إذا كانت المنظمة تعاني من قصر النظر أم أنها مهتمة بتحديد الاستراتيجية وخطط العمل بشكل منظم، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: الرؤية، والاستراتيجية، والأهداف والغايات. (سميع، 2009، ص74).

10- نظريات الثقافة التنظيمية: ويمكن ذكرها كمايلي:

10-1- نظرية المستويات لفومبرن (Fombrun):

حدد فومبرن (Fombrun) ثلاثة مستويات للمنظمات هي الاجتماعي والصناعي والتنظيمي، إذ يرى أن الثقافة التنظيمية هي ناتج لثقافة أوسع تكون المنظمات قد تكاملت معها. ويعد التفاعل بين المنظمات بين المستويات الاجتماعية والصناعية والثقافية مع خصائص المنظمة أمرا مهما في تحليل ثقافتها، ويتضمن المستوى الاجتماعي القيم والاتجاهات والمعاني التي يجلبها الأعضاء في المنظمة، إذ قد تتأثر هذه الثقافة بقوة اجتماعية كالأنظمة التعليمية والسياسية والاقتصادية والتركيبية الاجتماعية للمجتمع ككل.

فكلما كانت ثقافة المنظمة منسجمة مع ثقافة المجتمع فإن ذلك يعني التماسك، إذ يتحقق ذلك بطرق عديدة منها المنتجات والإعلانات ورسالة المنظمة عندما ترغب في المحافظة على الشرعية والقبول، وتتضمن ثقافة الصناعية في المنظمة القواعد المؤثرة في السلوك المهني والحدود بين السلوك التنافسي وغير الأخلاقي والرموز السرية للسلوك في التعاملات التجارية، كما يمكن أن تؤثر ثقافة الصناعة بالثقافات المهنية كثقافة المحاسبين والمهندسين والأطباء.

وتتلخص الثقافة التنظيمية عبر القوانين الرسمية المسموح بها للسلوك ضمن المنظمة وتعمل الثقافة التنظيمية ضمن المستويين الاجتماعي والصناعي. ونوجز ملخص فلسفة المستويات جول نشوء الثقافة من خلال ما يسمى بالتطبيع الاجتماعي (Socialization) التي تتم من خلال مراحل عملية ملائمة الثقافة المجتمعية للثقافة التنظيمية من خلال الانسجام والتماسك بين ثقافة الفرد والمنظمة، إذ تقوم عملية التطبيع بغرس قيم لتعزيز الثقافة التنظيمية المرغوب فيها أو عملية تكوين الثقافة التنظيمية وفق هذه العملية

ويعتمد نجاحها على القادة والرموز والمؤسسين لها. كما تدعم هذه النظرية الأبعاد الداخلية والخارجية للثقافة. (العزاوي، 2009، ص85)

10-2- نظرية التفاعل لجيبس و إيفانسفيج (Gibson & Ivancevich):

تتلخص وجهة نظرهم في نشوء الثقافة التنظيمية بوصفها ناتجا للتفاعل ما بين الوظائف الإدارية وخصائص المنظمة (سلوك المنظمة، الهيكل، والعمليات)، وتتنبأ فكرى نشوء الثقافة التنظيمية إلى العملية الإدارية إذ تساهم في تصور الثقافة ونقلها عبر ما تتضمنه من قيم ومعتقدات وافتراسات تترجم بآليات رمزية كعملية التخطيط والأسلوب المعتمد في التنظيم، وأنشطة القيادة والتحفيز. (الزبيدي وآخرون، 2015، ص95)

10-3- نظرية المؤسس والقائد في نشوء الثقافة:

أشار بيتيجرو (Pettigrew 1979) إلى القائد، المؤسس، الرمز هو الذي ينشئ الثقافة، إذ يسهم المؤسس الأول في خلق الولاء للمنظمة من خلال الرؤية التي يؤمن بها، التي لا تعني الأهداف وصياغتها فحسب، ولكن الثقافة تنشئ أيضا نظاما للمعتقدات واللغة وتحقق للمنظمة بناء متماسكا. كما تحدد هذه الرؤية المعتقدات التي يؤمن بها الأعضاء كاستخدام لغة خاصة بها للتعريف بالأدوار والممارسات والتحديات والغايات، مما يساعد ذلك على خلق أشكال من المعاني والوعي الذي يعرف بالثقافة التنظيمية. وهناك أمثلة نستدل عليها عندما أشار بذلك دافت (Daft ; 1992)، وديل وكندي (Deal & Kenndey 1982) إلى الإدارة العليا. أو عندما أشار أورالي (O Rielly 1989) إلى القائد الإداري، وهناك أمثلة تطبيقية على ذلك النوع من الثقافة كما في ثقافة شركة فورد (FORD)، (IBM)، ماك دوند (McDonald) وهي أمثلة حية على ثقافة مؤسسيها، وتنفرع عنها:

أولا/ الإدارة الرمزية (Symbolism Management):

لم تعد الطرق التقليدية مؤثرة بدرجة كبيرة في نظام القيم وإدارتها في المنظمة وهنا يلعب المديرون دور الصياغة وإدارة النظام القيمي من خلال تحقيق ما يريدون إنجازهم من قبل العاملين عبر سلسلة من الممارسات اليومية، إذ يقوم المديرون والرموز بالتأثير في القيم المشتركة، ويؤثر القادة والمؤسسون الرمزيون في القيم الثقافية الأخلاقية. إذ أشار باس (Bass 1985) إلى اعتماد القائد نمط القيادة التحويلية في التأثير على تلك القيم والمعتقدات عبر ما يملكه من خصائص ملهمة ومواهب تدعم قابليته

في التحفيز الفكري للعاملين ودفعهم تجاه بذل جهود أكثر مما هم متوقع منهم، ويكون مقرونا بمستويات أداء عالية، ويتم تدقيق أقوالهم مع أفعالهم، ويتطلب مثل ذلك مهارات رمزية واستخدام الخطابات والتلميحات، إذ يسعى بعض القادة والمديرون الرمزيين إلى نشر قيم معينة عبر المشاركة في إنجاز الأعمال الصغيرة.

ثانيا/ القيادة الثقافية (Cultural Leadership):

يقع القادة ضمن فريق الإدارة العليا ومجلس الإدارة، لذا يقوم القيادات بتشكيل وصياغة الثقافة دون أن يكونوا من شاغلي المناصب الرسمية. ويؤكد ذلك ترايس وبير (Trice & Beyer) من خلال وجود أربعة أنواع للقيادة الثقافية هم الذين يؤسسون للثقافة ويجسدون ذلك، ويغيرونها أو يدمجون الثقافات والقيم في منظماتهم، فالذين يبتكرونها هم الذين ينشئونها (أي يؤسسونها) ولهم رؤية مستقبلية لما ستكون عليه المنظمة عبر تحقيق ثقافة الرسالة بما يعزز أهمية النظرة المشتركة لرسالة المنظمة، مما يضفي على أعضائها معنى يفوق الأدوار المحددة لها، وبخصوص الذين يجسدونها فإنهم يحافظون على القيم الثقافية والأخلاقية السائدة ويظهر أنهم قادة شعبيون لهم نجاحات باهرة في اختيار منظماتهم للآزمات والمخاطرة، وهم بطبيعة الحال يميلون نحو ثقافة الاتساق (Consistency Culture).

أما قادة التغيير فلهم القدرة على تغيير قيم المنظمة، ويطلق عليهم القادة التحوليون من الثقافة القديمة (الحالية) إلى أخرى (جديدة) تتناغم مع التغييرات والمستجدات، في حين يبرز أثر القادة التكاملين في قدرتهم على اندماج (تكامل) الثقافة بين الثقافات الفرعية والرئيسة السائدة ويساهمون في إشباع وتلاقي الحاجات الاجتماعية للعاملين.

وأضافت إلى ذلك (العطية، 1992) أدوارا عدة يمارسها المؤسسون أو القادة بتشكيل ثقافات منظماتهم وهي:

- **التنشيط:** يظهر المؤسس متعة في تنفيذ التغييرات وتخطيط السلوكيات المتوقعة من الآخرين وفق أنموذج تنظيمي (Paradigm) معين.
- **التمكين:** يحدث القائد الثقافي أثرا في التهيئة والإعداد للتغيير الثقافي واستخدام الطاقات ودعم السلوكيات الجديدة.

- التصور: نعني به إظهار رؤية واضحة ومعقولة للاستراتيجية الجديدة.

- **الأنظمة والهيكل الرسمي:** تعد الأنظمة والهيكل التنظيمي الرسمي من ضمن الآليات المهمة التي تستعين بها الإدارة العليا في تشكيل الثقافة وتكون موصوفة ومدارة ونافذة ومتشكلة عبر آليات البناء التنظيمي وأنظمة القوة والرقابة، ويحدد نوع البناء التنظيمي ثقافة المنظمة باتجاه تعزيز المشاركة والمرونة وتسهيل التكيف والإبداع والتنافس أو باتجاه التعزيز ولاستقراره والروتينية والتعاون، أو العمل على آليات الكثير من الممارسات غير القانونية وغير الشرعية التي تصدر عن المنظمة باعتماد الأدلة أو الدساتير الأخلاقية أو قائمة القواعد.

ونخلص فكرة نشوء الثقافة التنظيمية بأنه لا يمكن تصويرها بنتائج أحادية العوامل الداخلية أو الخارجية، إذ قام العديد من الدارسين والباحثين أمثال (Kotter & Heskett) بتصنيف نظريات الثقافة إلى نظريات تدور حول علاقة الثقافة والأداء وتمثلت بالثقافة القوية ونظرية التوافق ونظرية التكيف.

1- نظرية الثقافة القوية:

تعد المنظمات القوية ذات أداء أفضل من المنظمات الأخرى بوجود ثقافة إجماع على القيم التي تقود المنظمة وتكون معروفة لدى جميع العاملين بما في ذلك الأفراد الذين هم خارجها، وتمتاز بسعة انتشارها وتساعد على الأداء بسبب توافقها مع الأهداف لأشترك جميع العاملين في الديمقراطية الشديدة، كما تخلق دافعا قويا للعمل بسبب القيمة المشتركة السائدة، وتمون قادرة على التحكم بابتعادها عن الديمقراطية الشديدة. (العزاوي، 2009، ص-ص 90-93)

2- نظرية التوافق:

تشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين اهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمولة بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة، ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية، ويساعد هذا التوافق الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

3- نظرية التكيف:

وضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعد في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر

درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا ايجابيا يتمثل في عدة نواح منها: زيادة التزام العاملين بالعمل وزيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والإبداع. (اللوزي، 2002، ص245)

كما أسهم علماء الاجتماع و الانثربولوجيا بتأطير عدة نظريات مختلفة حول الثقافة، ويعزى سبب اختلاف هذه النظريات في نظرتها إلى الثقافة من حيث الاتفاق على مفهوم مستقل أو على أنها مزيج من المفاهيم كنظام فكري، فأصحاب الاتجاه الأول ينطلقون من أن هناك تكامل بين الإطار الثقافي والاجتماعي على افتراض أنها تتسم بالنسق والتوحد والتماثل، إذ تتداخل الثقافة مع المجتمع، وتعد مظاهر السوق الناتج عن هذا النظام الاجتماعي الثقافي، وتقترض وجهة النظر الثانية أن اختلاف المفهوم يعود إلى التباين بين الأنظمة الاجتماعية والثقافية، إذ يؤكد ويحرص النظام الاجتماعي على الظروف والتفاعلات بين الأفراد الذين ينشئون تلك التجمعات، في حين يؤكد النظام الثقافي على أشكال المعاني والدلالات مثل: القيم والمعايير والمعتقدات والنظريات المختلفة التي فسرت الثقافة وربطها بأدبيات الإدارة.

وبذلك نخلص القول إن هذه النظريات تركز على الجانبين، الأول يهتم بالأشياء الظاهرية وهو ما عبر عنه النظام الاجتماعي للثقافة، أما الثاني فيهتم بالمكونات الضمنية غير الظاهرية وهو ما يدور ضمن النظام الفكري. (العزاوي، 2009، ص94)

11- المرجعيات الأساسية ووسائل نقل الثقافة التنظيمية:

11-1- القيم (Values): وهي ما يتعلق بالأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يتقاسمها الأفراد وتقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات، ويعتبرها **Peter و Waterman** أساس النجاح الدائم والمستمر، أما **Maurice Thevenet** فيعتبر القيم تلك التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها، كما تنشأ أيضا من التجارب المعاشة للفرد في الجماعات التي ينتمي إليها. منها ما هو فردي وما هو جماعي، وتتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل، كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكات سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت ومراقبة التسيير، ويمكن أن تتخذ القيم شكلين هما:

- شكل قولِي: وهي تلك التي تبرز في خطابات المؤسسة.

- شكل غير قولِي: وهو ما يبرز في باقي متغيرات المؤسسة أي في باقي نشاطاتها.

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء و احترام الآخرين. (بن يمينة، 2015، ص159)

11-2- اللغة(Language): يشير مفهوم اللغة المشتركة إلى الكلام المنطوق وكذلك درجة الرسمية التي يتم اتباعها في التعامل وأسلوب تصميم المكاتب فعلى سبيل المثال، يستخدم مديروا شركة "موتورولا" كلمة " التجديد" كثيرا في كلامهم وهي تعني المبادأة والتعليم المستمر وإعادة الهندسة ،كما تستخدم العديد من المنظمات والوحدات اللغة كطريقة لتحديد أعضاء الثقافة و عن طريق ذلك فإنهم يساعدون في المحافظة عليها"، وغالبا ما تطور المنظمات بمرور الزمن مصطلحات خاصة لوصف المعدات والمكاتب و العاملون الأساسيون الموردون والعملاء والمنتجات المرتبطة بعملهم، وغالبا ما يجد العاملون الجدد في المنظمة أنفسهم غارقين في مصطلحات غريبة ولكنهم بعد مرور فترة زمنية في عملهم يصبحون جزءا من اللغة السائدة في المنظمة وبعد استيعابها من قبل الأعضاء تصبح تلك المصطلحات مؤشرا عاما يربط أعضاء ثقافة معينة أو ثقافة فرعية في المنظمة. (مرسي، 2006، ص27)

11-3- الرموز (Symbols): تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمنظمة، ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحيانا، تمثل الرموز مرجعية المنظمة في تكيفها وتلائمها مع البيئة. (الزبيدي وآخرون، 2011، ص101)

وبعبارة أخرى هي أشياء، أفعال، أحداث، نوعية، أو علاقة تستخدم كوسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى العاملين، مثل شعار المؤسسة أو عملها، أو اسمها التجاري، والمصالحة بالأيدي وغيرها تحمل معاني ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها. فالرموز هي الدلالة و المعنى الحقيقي عن العمل الذي تقوم به المؤسسة فبمجرد رؤية الرمز تعرف نوع المؤسسة التي ينتمي اليها العامل وطبيعة العمل الذي يقوم به.

11-4- القصص (Stories): هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال. وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة مما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.

11-5- الأساطير (Myths): الأسطورة/ الخرافة، فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبول لحدث، شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً. فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة، أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة. (حريم، 2012، ص262)

كما تشمل الأساطير أهم وأكبر الأحداث التي شهدتها المؤسسة منذ تأسيسها وهذه الأحداث قد تكون نجاحات أو إخفاقات (عدون، الواحد، ص192)

وتظهر الأسطورة في شكلين رئيسيين:

الشكل الأول/ أسطورة الأصول: التي تسرد كيف ولدت ونشأت المؤسسة والدور البارز الذي لعبه الرجل الاستثنائي الذي أسسها.

الشكل الثاني/ أسطورة التحول: تبين كيف تمكنت المؤسسة من تخطي الصعاب وتدارك الأزمات، وكيف توصلت إلى تجديد نشاطها في خضم عملية التداول عن طريق الابداع والتنويع.

ومنه فالأساطير تهدف إلى إنتاج وترسيخ معايير سلوكية معينة، فهي تساهم في وضع المؤسسة خارج الظرف الزمني فتجعلها أبدية من خلال شكلها الرمزي مطمئنة أعضائها الذين يعانون احتمالات ومخاوف الحاضر " وهذا ما يجعلها توجد شعوراً خاصاً بهوية الموظف في المنظمة وقد يصل الأمر في بعض التنظيمات أن تطور لها لغتها الخاصة بمجموعة من مفردات متداولة تعكس التقرد بالهوية"، وهذا ما يجعل العامل وخاصة المسير أكثر تمسكاً بالوضع المعتاد عليه والتخوف من محاولات التغيير. (قمانة، 2005، ص63)

11-6- الطقوس (Rituals): وتتمثل في الاحتفالات المتكررة مثل الاحتفال بالعيد أو عودة الموظفين والعاملين إلى العمل، والتقائهم ببعضهم في احتفالات بداية أو نهاية العام، أو في تعريف الموظفين الجدد

على الموظفين القداماء، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر أو أحيلوا على التقاعد، وتتمثل هذه الطقوس والاحتفالات كذلك في حفلات جوائز للموظفين المثاليين والمجدين، وحفلات الرحلات أو النشاطات الاجتماعية. (بن فرحان ، 2005، ص18)

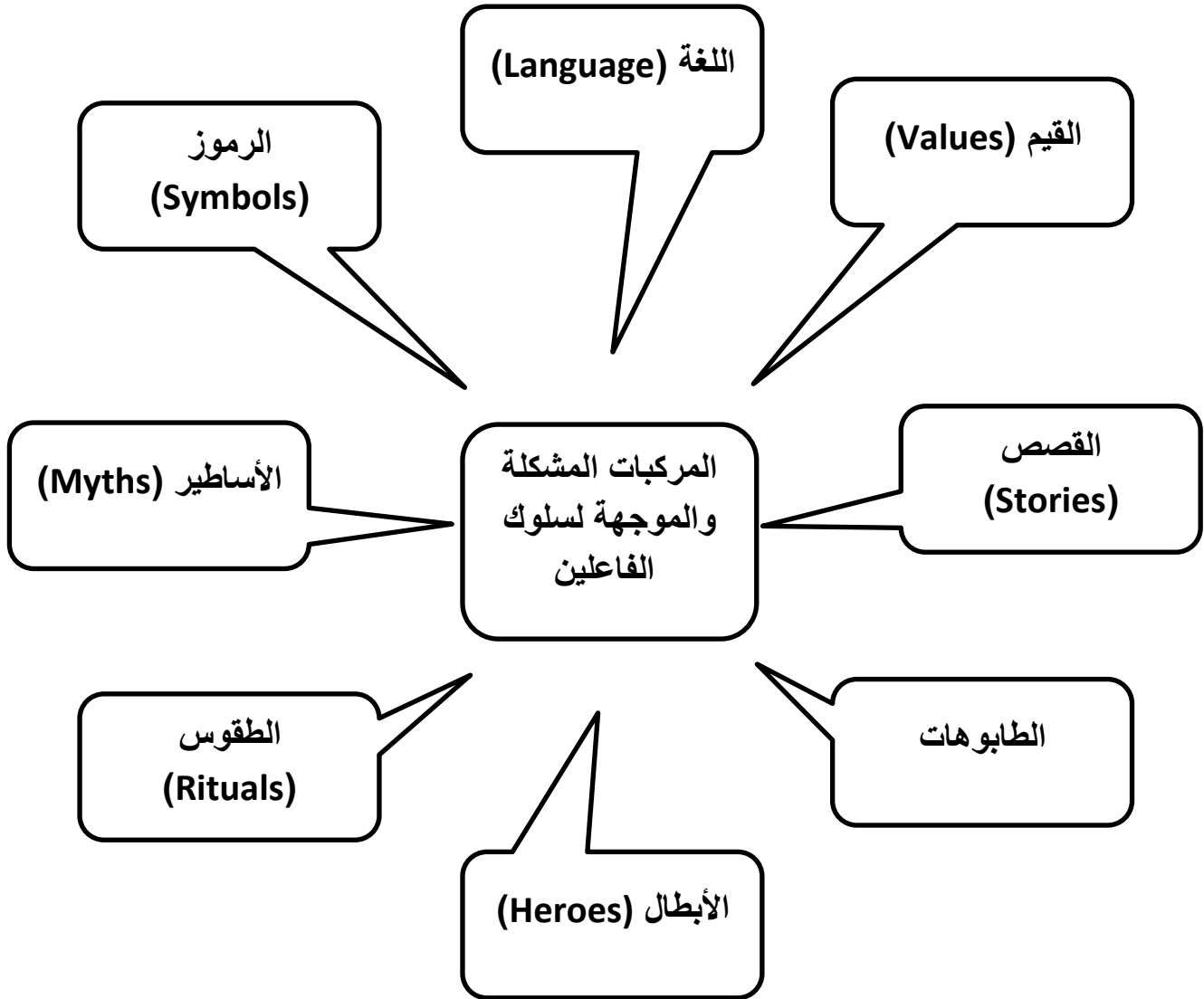
وهذا من شأنه أن ينشأ علاقات جديدة كما يقوي الروابط الاجتماعية والوظيفية في المؤسسة.

11-7- الأبطال (Heroes): هم الأفراد الذين تقردوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية وتعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير، ومن هؤلاء عادة المؤسسون وبعض الآخرين ممن قاموا بأعمال كبيرة. (العامري، الغالبي، 2014، ص131)

وقد يكونوا أشخاص حقيقيون أو خياليون أحياء أو أموات يمتلكون الخصائص والسمات المميزة في الثقافة وتعمل كنموذج للسلوك. (بن صلاح بن عمر، القحطاني، 2007، ص65)

11-8- الطابوهات (الممنوعات): وهي ما تود المنظمة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة مما يؤثر سلباً على أداء العاملين والمنظمة ككل. (بن يمينة، 2015، ص162)

إن إنصهار العاملين في المؤسسة ومدى تقبلهم لمكونات الثقافة التنظيمية واعتناقهم لها من شأنها أن يشكل الهوية التنظيمية ، كما تمنحهم القدرة على الانسجام، وإن قوة أو ضعف الثقافة تنظيمية تعرف من خلال ذوبان العمال وتمسكهم بهذه المكونات وبالتالي تشعرهم بانهم جزء أساسي لا يتجزأ من هذه المؤسسة، كما تدعم ثقافة الولاء والانتماء لها.



الشكل رقم (09): مرجعيات ووسائل نقل الثقافة التنظيمية. المصدر: من إعداد الباحث.

12- تغيير ثقافة المنظمة:

يذكر كل من Tice & Beyer أن التغيير أمر حتمي على يؤخذ بعين الاعتبار عدة أمور مثل تفهم أوجه مقاومة التغيير، التركيز على أساليب التكيف والتطبيع مع الواقع، والتركيز على الإبداعات، وكذلك يجب تغيير بعض العناصر والإبقاء على عناصر أخرى، وفي هذا المجال هناك عنصران هاما يساعدان على خلق تغيير ثقافة المنظمة هما:

- الدعم التنفيذي Executive support والدعم السلوكي Behavioral support.
- التدريب أي أن الأفراد يجب أن يعرفوا ماذا يطلب منهم وكيف يقومون به. (مسعداوي، 2013، ص449)

فإذا ما كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة، فإنه يجب وضع استراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح، والبداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية وتقييم الفجوة بينها وبين العناصر والابعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير، ومن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة، ومن بين الإجراءات المقترحة في هذا المجال كذلك:

- لا بد من إذابة الجليد عن الثقافة الحالية، وأن يدرك جميع العاملين فعليا أن المنظمة تواجه أزمة حقيقية تهدد كيانها ووجودها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين رئيس جديد، فهذا الإجراء يعني أن تغييرات جوهرية ستتم في المنظمة، وبإمكان الرئيس الجديد ان يقدم أنموذجا ومعايير سلوكية جديدة، وهذا يتطلب منه إدخال الرؤية الجديدة لديه عن المنظمة وتعبئة الوظائف الإدارية الرئيسة بأشخاص ملتزمين بهذه الرؤية.

- إن من مسؤوليات الإدارة العليا نقل وتوصيل القيم الجديدة للعاملين، وهذا يتضمن ثلاثة عناصر رئيسة:

- الوضع الحالي للمنظمة والنشاط/ الصناعة التي تعمل فيها، ونظرة مستقبلية وأية معلومات أخرى ذات صلة.

- الرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية الوصول إلى ذلك.

- تقدم المنظمة في المجالات التي تعتبر مفتاحا لتحقيق هذه الرؤية.

- بإمكان الإدارة العليا تغيير وتعديل القيم والمعايير الثقافية المترسخة من خلال تعديل وتغيير العناصر الظاهرة للثقافة التنظيمية التي يستخدمها الأفراد للتعبير عن المعاني والمفاهيم، مثل الرموز واللغة...

- إعادة تنظيم المنظمة بدمج وحدات جديدة معينة أو إنشاء وحدات جديدة أو إلغاء وحدات معينة، فهذا يعني أن الإدارة مصممة على التغيير

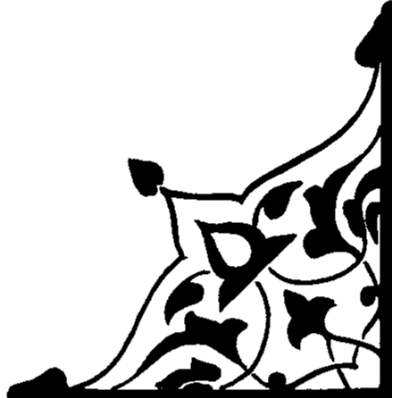
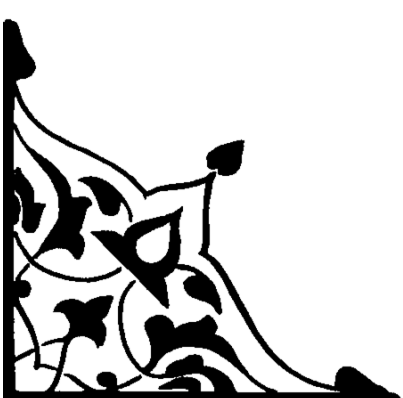
- إعادة النظر في نظم و إجراءات إدارة الموارد البشرية من تعيين، وتطبيع، وتقييم ونظم العوائد من أجل دعم العاملين الذي يلتزمون بالقيم الجديدة. (حريم، 2010، ص267)

خلاصة:

للثقافة التنظيمية دور كبيرة في خلق التوازن والحفاظ على الكيان الوظيفي للمؤسسة من خلال الأدوار التي تقوم بها حيث تعمل على صياغة الهوية التنظيمية لها وللأفراد المنتمين لها وخلق طابع من الانسجام عند الامتثال للقوانين والمعتقدات المكونة لها، لذلك تسعى كل المنظمات والمؤسسات لخلق ثقافة تنظيمية قوية تضمن لها الاستقرار حتى في اصعب الظروف التي تمر بها وذلك عن طريق مجموعة من الآليات من اجل المحافظة عليها وخلق مجالا للتكيف في حالة تغييرها.



الفصل الرابع: التغيير التنظيمي ومقاومته



تمهيد:

أصبح التغيير اليوم ضرورة وحتمية أساسية في حياة المؤسسات والمنظمات نظرا لما يشهده العالم من تطورات متسارعة، ولتضمن لنفسها البقاء والاستمرارية وجب عليها مواكبة التغييرات البيئية والتكنولوجية الجديدة لتحسين مستوى أدائها عن طريق تبني التغيير كاستراتيجية لمواكبة الاوضاع الحديثة والتي قد تشمل التغيير على مستوى الاهداف والهياكل التنظيمية ووسائل الاتصال وكذا العنصر البشري بداخلها، إذ أصبحت الوسائل والأساليب الكلاسيكية تنهار أمام حجم التغيير التنظيمي.

غير أن التغيير في المؤسسة ليس عملية هينة نظرا لتشعب وتداخل مكونات وعناصر التنظيمية والبيئة والإنسانية التي تؤثر وتتأثر بها لذلك من الطبيعي أن يحظى بقوى محتملة لمقاومته و تختلف باختلاف الدوافع النفسية وثقافية والاجتماعية. وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل.

1-مداخل نظرية في دراسة التنظيم بين التغيير والمقاومة

1-1- التنظيم العلمي للعمل F.Taylor:

نشأت وتطورت نظرية التنظيم العلمي للعمل في الولايات المتحدة الأمريكية والتي يعتبر F.Taylor المنظر الأساسي لها. حيث تعتبر الثورة الصناعية المحرك الأساسي للإبداع في مجال علوم الإدارة والتنظيم والحاجة الماسة لإيجاد السبل الكفيلة بتحقيق تنظيم فعال للنشاط الصناعي يسمح بتحقيق مستويات عالية، وذلك بتوفير المهارات والسلوكيات الموازية للنهضة وغير متوفرة لدى طبقة الملاك الصناعيين، باعتماد لأساليب تقليدية لا تتوافق ومتطلبات العمال ولا تشجع على تحسين إنتاجيتهم، فالرواتب ضعيفة والتنظيم والتسيير يخضع لأهواء الملاك وغياب الدافع لزيادة الإنتاج كل ذلك ساهم في تسريع وجود إطار نظري يحتوى الظاهرة والمتمثلة في حركة الإدارة العلمية التي ساهمت في تقليل ظاهرة التبذير داخل المصنع وزيادة الارباح والرواتب للعمال وظهور طبقة جديدة بين الملاك والعمال وهي طبقة الإداريين. (سويس، 2015، ص19)

ولتحقيق ذلك وزيادة الإنتاجية وتخفيض الكلفة والحد من الاشراف والوقت الضائع في العمل استخدم مجموعة من التغييرات التنظيمية وفق الاساليب التالية:

- استخدم الحوافز لخلق الرغبة لدى العامل في تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسعة أو المعدل المطلوب.
- تحديد معايير للعمل والأداء.
- تنميط العمليات وتحديد الاجراءات.
- استخدام الخبراء المختصين لتحديد الشروط المحيطة بالعمل
- اختيار الآلات والمواد بطريقة علمية.
- توفير الإرشادات والتعليمات المتعلقة بكيفية الأداء الامثل للعمل. (شكشك، ص51)
- استخدم تايلور دراسة الوقت لقياس الحركات والمهام المطلوبة في أي عمل من أجل تجديد أقل وقت لأكثر الحركات ملائمة للعمل والعامل.

- استخدم تايلور " دراسة الحركة" من أجل اختيار أقل الحركات جهدا وأكثرها إنتاجية لكي يستخدمها العامل في أداء العمل، أي أنه يسعى للوصول إلى أحسن طريقة في أداء العمل، كل ذلك من أجل أن تحقق المنظمة أهدافها بفاعلية أفضل.

- الاستفادة من المفاهيم الهندسية والموضوعية والعقلانية في حل المشاكل الإدارية، وقد رغب في تخفيض استخدام أساليب الإدارة غير العلمية في صناعة القرارات الإدارية مناصرا في ذلك ما يعرف بـ " الإدارة بالنظام والمعايير.

وقدم تم تطبيق ذلك من خلال دراسة التي قام بها في ورشته التحوى 75 عاملا، يقوم كل منهم بنقل 12.5 طنا من الحديد خلال فترة العمل، إلا أنه لاحظ أنهم يسرفون من حركاتهم التي يؤدونها بحركات زائدة عن اللزوم، مما يؤدي إلى ضياع الجهد والوقت والإنتاج

لذلك اختار تايلور لتنفيذ خطته مهاجرا طموحا اسمه " سميث" واقترح عليه العمل بالقطعة بدل الأجر اليومي، كما طلب منه أن ينفذ الأوامر بحذافيرها، فكان أن نقل هذا العامل 47.5 طنا من الحديد خلال فترة العمل، كما أدت النتيجة إلى انخفاض عدد العمال من 500 إلى 140 عاملا، وحققت الشركة ربحا مقداره 75000 دولارا في السنة (غيات، ص16).

ان دراسة تايلور ركزت على المستويات الدنيا أو العمال المنفذون وتحقيق أعلى قدر من الانتاجية وفي زمن وجيز لذلك صاحبها مقاومة من طرف العمال حول تسريحهم وتقليص عددهم وذلك باستخدام مبدئي "القطعة مقابل الأجر" و"الزمن والحركة" لأنها تتطلب مؤهلات وقوة بدنية، وتفرض وتيرة العمل متصاعدة.

1-2- النموذج المثالي البيروقراطي Max Weber:

ظهر النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي انطلاقا من الانتقادات الموجهة لنظرية التنظيم العلمي للعمل ونظرية التكوين لهرني فايول لتعطي للتنظيم طابعا رسميا.

اذ تعتبر البيروقراطية بناء من الموظفين الرسميين والإجراءات والمهام المرتبطة بنسق معين من التنظيم، وهي بذلك بناء اجتماعي يتكون من التدرج الهرمي للمكانات والأدوار، وتتسم بوجود مجموعة من

القواعد و الإجراءات الواضحة التي تنظم أفعال اعضائها وتتطلب نظاما دقيقا من حيث التخصص وتقسيم العمل.

وعلى الرغم من أن البيروقراطية قد تطورت خلال قرون عديدة في العالم الغربي إلا أن عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber قد وضع ما يسمى بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي Ideal type وهو عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة السمات أو خصائص معينة في الواقع، وهو نموذج مثالي لأنه يعبر عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة ويصعب أن نجد لها نظيرا في الحياة الواقعية.

ويرى فيبر أن المجتمع الغربي قام بتطوير البيروقراطية كشكل محدد من التنظيمات التي تتسم بالرشد Rationalization. والمصطلح الذي استخدمه فيبر عند إجراء عملية التغيير التنظيمي وإحلال طرق العمل التي تتسم بأنها شخصية وتلقائية وغير رسمية بطرق مختلفة تتسم بأنها موضوعية ومخططة تعتمد على القواعد المجردة. (طلعت، 2007، ص98)

ويتسم النموذج المثالي لفيدر بمجموعة من الخصائص وأو التغييرات التي أحدثها بمايلي:

- توزع السلطة التي تمنح للموظف لإعطاء الأوامر لتنفيذ الأعمال بشكل رسمي وتبعا لقواعد ثابتة، حيث تحدد هذه القواعد حجم السلطة التي تمنح للموظف.
- توزيع الأنشطة في التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم البيروقراطي وتعتبر هذه الأنشطة واجبات يكلف بها الموظفون رسميا.
- توجد طرق محددة لتنفيذ الأعمال، وعلى الموظف أن يتقيد بهذه الإجراءات البيروقراطية أثناء تأديته للعمل . لذا يجب ألا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا من لديه القدرة على تنفيذ الأعمال تبعا للطرق المحددة.
- يتشكل التنظيم البيروقراطي من مستويات إدارية، ويتخذ بذلك شكلا هرميا وتشرف المستويات العليا من التنظيم على المستويات الدنيا .أي كل مستوى تنظيمي يشرف على المستوى التنظيمي الذي يليه انطلاقا من قمة الهرم.

- تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات لذا يوجد جهاز من الموظفين مهمتهم الاحتفاظ بالمستندات كما يعمل التنظيم البيروقراطي على الفصل بين الممتلكات الخاصة للأفراد وبين ممتلكات التنظيم.

- على الموظف أن يضع خطوط وفواصل بين الحياة الشخصية للأفراد وبين العمل البيروقراطي، بمعنى أصح أن يتجرد من كل شيء وأن يكرس وقته وجهده للعمل.

- يقوم التنظيم البيروقراطي على قواعد وتعليمات يعتمد عليها في إنجاز الاعمال وتأخذ هذه القواعد والتعليمات صفة الثبات النسبي، وكلما تعلق بهم الموظف في أداء الاعمال زادت كفاءته.

- يعين الموظف في المنصب استنادا لقدراته لذا يجب أن يختار الأفراد على أساس المسابقات والامتحانات أو الشهادة التي تحدد ذلك. (لوكيا، 2006، ص66)

كما يحدد التنظيم البيروقراطي الخطوط العام للتسلسل الهرمي للسلطة ونظام الحقوق والواجبات، ومبدأ تقسم العمل، وآلية العمل لكل عناصر التنظيم، وتتميز العلاقات الاجتماعية فيها بالرسمية البعيدة عن الاجواء والاعتبارات الشخصية والعواطف، ويعتمد على نظام الترقيات والمكافآت على الأقدمية والكفاءة الشخصية، فالبيروقراطية عند فيبر جاءت ردا على الذاتية والمصالح الشخصية من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف، فكل عضو في التنظيم عمله المناسب لكفاءة ومركزه المستمد من خبراته. (الأصقر، عقيل، 2002، ص96)

بالرغم من أن فيبر ساهم في بناء إحدى الأسس الأساسية التي تقوم عليها المنظمة ألا وهي الهيكل التنظيمي، ورغم تركيزه على المسار المهني للعاملين، حيث أن التنظيم الهرمي يخلق عددا من المراكز الوظيفية التي يمكن للفرد الارتقاء إليها، وأن يحصل على أجور أعلى، وأن يتحمل مسؤوليات أكبر مما يحفز ويدفعه إلى تحسين أدائه، إلا أن البيروقراطية تجرد الفرد من مكوناته النفسية والاجتماعية والفكرية، حيث ترى أن سلوكه في العمل يتحدد فقط على أساس متطلبات الوظيفة لا أكثر. (القيوتي، 2006، ص58)

ومما سبق يتضح أن المدرسة الكلاسيكية قد ساهمت بشكل كبير في إثراء نظرية الإدارة باتفاقها على بعض المبادئ الأساسية للتنظيم الرسمي واكتشاف بعض طرق العمل، غير أن ذلك لم يغنها عن الانتقادات كمقاومة ناتجة عن العمال وهي كآتي:

- إهتمت المدرسة الكلاسيكية بالبيئة الداخلية فقط، مما يؤكد إقصاء التنظيمات غير الرسمية في البيئة الخارجية من فلسفتها.

- تعاملت مع الأفراد على أنهم آلات بشرية، مما يتنافى تماما مع استخدام العلاقات الشخصية.

- القوانين الصارمة وتقسيم العمل وما انجر عنه من روتين، والرقابة الضيقة على الأفراد ولد لديهم شعورا بالاستياء ضد الإدارة وهو ما أدى إلى انحرافات للسلوك تسببت فيه التنظيمات غير الرسمية.

- عدم إتاحة الفرصة للأفراد في المشاركة في اتخاذ القرارات أشعرهم بعدم الرضا عن العمل وأثر سلبا على قدراتهم على المبادرة والابتكار.

- إن الإجحاف في استعمال السلطة الرسمية المدعومة بالقوانين والتشريعات كثيرا ما أدى إلى التمرد والسخط العاملين خاصة من طرف القادة غير الرسميين في المصانع، فكما يقول اللورد آكتون المشرع الإنجليزي المشهور : " السلطة المطلقة مفسدة مطلقة". (قباري، 1980، ص292)

1-3- مدرسة العلاقات الانسانية:

وقد بدأ مايو وروثلسبرجر وزملاؤهما تجارب الهاوثرن مما توصل إليه تايلور وجلبرت من حيث التعامل مع العمال كأفراد يمكن قياس أدائهم وتعديله و إنه من شأن الحوافز المادية والحركات الزائدة وكذا بيئة العمل الفيزيائية أن تؤثر على إنتاجيتهم، ومن التجارب التي أجريت في مصانع الهاوثرن دراسة أثر الإضاءة على إنتاجية العمال بافتراض مؤداه أن تحسين الإضاءة سيؤدي إلى تحسين العمل وزيادة الإنتاج.

وكانت النتائج التي توصل إليها الباحثون من هذه التجربة جدّ محيرة، حيث لم يتمكنوا من إيجاد علاقة واضحة بين الإضاءة و الإنتاجية، مما بيّن أن هناك عوامل أخرى لها تأثير هام.

وتبعت هذه التجربة سلسلة من التجارب اهتمت بمتغيرات كفترات الراحة وساعات العمل، وكانت بعزل ستّ فتيات في حجرة مستقلة تحتوي على نفس الأدوات المستخدمة عادة في عمليات تجميع أجزاء صغيرة من مراحل صنع التليفون المعقد والتي تتكون من حوالي أربعين جزءا منفصلا، وكل هذا بوجود ملاحظ يزودهم بالمعلومات حول التجربة ويستمتع لمشكلاتهم.

وما أوضحته هذه التجربة هو أن المتغيرات المادية والظروف الفيزيائية لا دخل لها في ارتفاع معدل الإنتاج، ولكن العوامل الاجتماعية هي التي كان لها من الأثر ما لا ينبغي إغفاله، وخاصة إحساس الفتيات بأهميتهن وتمييز الإدارة لهن نتيجة لتركهن يتخذن قرار اختيار جماعة العمل وفترات الراحة، كذا اعتقادهن أنّ الإدارة تعتمد عليهن في نجاح التجربة، أضف إلى ذلك أن أسلوب المراقبة الذي لم يكن مجرد أمر ونهي ولكنه أسلوب فيه تعاطف مع العاملات واستماع لمشاكلهن، حيث أن " الرقابة في حجرة الاختبار كانت تحت مسؤولية كل من الرقيب و الباحثين الذين كانوا يحاولون إيجاد جو من الصداقة و الأخوة وذلك لكي لا تلجأ العاملات إلى معارضة تقبل المتغيرات المستقلة، فقد كانت الرقابة تعطي الحرية للعاملات للتحدث عن الأحوال الشخصية وما كانت تقوم به الشركة من اختبارات صحية وإعطاء وجبات غذائية ساخنة وحتى الاشتراك و المساهمة المادية في بعض حفلات عيد ميلاد العاملات، وبالاختصار كانت الرقابة في حجرة الاختبار أكثر أخوة وتقديرا لشخصية العاملات. (جامع، 2009، ص451)

كما نجد دراسة كوش وفريش Coch & French عن المشاركة، التي اجريت في مصنع للبيجامات مركزا على عملية التغلب على مقاومة التغيير، حيث يظهر العمال مقاومة واضحة لأي طريقة جديدة في العمل أو تغيير في المهام التي يقومون بها، حيث نتج عن أحداث بعض التغييرات في المصنع قلت كفاءة العمال، كما قام العمال بتحديد إنتاجيتهم، وأظهروا شعورا عدائيا نحو الإدارة بل أن الكثير منهم تركو العمل بالمصنع.

وهدف التجربة الكشف عن أثر المستويات المختلفة للمشاركة على الإنتاجية، حيث كانت المتغيرات التابعة هي معدل الدوران واتجاهات العاملين، في حين تم تثبيت كل معدل كفاءة العاملين، معدل التغيير، ومدى الترابط والتماسك داخل الجماعات المختلفة حيث كانت المجموعات هي:

1- مجموعة الرقابة (الضابطة): وتكونت من 18 عامل لم يسمح لهم بالمشاركة في تخطيط الطريقة الجديدة للعمل، حيث أعطتهم الإدارة تعليمات مفضلة ووهي الطريقة التقليدية التي تتبعها الشركة في أحداث التغييرات بها.

2- المشاركة بالتمثيل: وتكونت من 13 عامل تم إعطائهم تجربة حية على الطريقة الجديدة، وقدموا للإدارة عدة اقتراحات بناءة كما قاموا بتدريب باقي أفراد مجموعتهم.

3- المشاركة الكاملة: حيث شاركت هذه المجموعة مشاركة كاملة في تصميم وتنفيذ أساليب العمل الجديدة.

وأوضحت النتائج مايلي:

المجموعة الأولى (اللامشاركة- الرقابة) قاومت التغيير ونقصت إنتاجيتها مما كانت عليه قبل التغيير.

اما المجموعة الثانية (المشاركة بالتمثيل) انخفضت إنتاجيتها في أول الأمر، ولكن تم تعويض ذلك بارتفاع إنتاجيتها كما كانت عليه قبل التغيير.

مجموعة المشاركة الكاملة وقد أظهرت أحسن النتائج، حيث انخفض إنتاجها في البداية وازداد بعدها لتتفوق على كل المجموعات.

وهكذا تعتبر دراسة كوش و فرنش بأهمية خاصة في مجال السلوك الإنساني في المنظمات، حيث أو وضحت الدراسة أن المشاركة كان لها تأثير على الإنتاجية. (عكاشة، 1999، ص58)

فمن خلال التجارب التي قام بها رواد هذه المدرسة والتغييرات التنظيمية التي اجريت انطلاقاً من البيئة الفيزيائية وطابع العلاقات المتواجد داخل البيئة التنظيمية الداخلية (مكان التجربة)، معتمدة على ردود الافعال ومقاومة التغييرات الحاصلة توصلت إلى النتائج التالية:

- إن علاقات السلطة والمسؤولية التي يفرضها التنظيم الرسمي الهرمي، وصبغ جميع العمليات التنظيمية بالصبغة الرسمية، لا يتناسبان مع الطبيعة البشرية، لأن الإنسان كائن حي لا يمكن أن تديره كيف ما تشاء.

- التوافق والانسجام الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين هو العامل الاساسي الذي يؤثر على الانتاجية.

- إن تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة والتخصص الزائد سيؤديان إلى نتائج عكسية، حيث يصاب الفرد بالملل والسأم نتيجة شعوره أنه كآلة طول ساعات العمل الرسمية، بالإضافة إلى ذلك التخصص الدقيق يشعر الفرد بالانعزالية دون أن يشعر بالمشكلات من حوله.

- إن السلوك الفردي للعامل إنما هو تعبير عن انعكاس لأفكار الجماعة التي ينتمي إليها، لذلك يجب النظر للعمال باعتبارهم أعضاء في جماعات تقليدية وعرف يلتزم بها الأفراد وتحرك سلوكهم، إذا لا يمكن التعامل مع الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب التعامل معه كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيرها.

- للوصول إلى إنتاجية جيدة يجب:

- توفير ديمقراطية تؤمن بالصدقة بين الرئيس والمرووس وتسمح بمشاركة العاملين لتحقيق الرضا النفسي والانتاجية المرتفعة من خلال إعطائهم الحرية.
- عدم مقاومة التنظيم غير الرسمي بل السماح له بأن يتشكل وينمو، ومهمة الإدارة أن تتقرب منه وتتعاون معه تكسبه لجانبها.
- أن يتم وضع الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات بناء على المبادئ التنظيمية آخذين بعين الاعتبار عنصرا حيويا وهاما هو حاجات الأفراد الاجتماعية.
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم وأهمية الدور الذي يؤديه في تحقيق أهداف المنظمة.
- العلاقات الإنسانية ودراسة مشاكل العاملين ومحاولة وضع حلول لها من قبل الإدارة وسيلة لرفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجياتهم. (شكشك، ص56)

و تجدر الإشارة إلى أن كثيرا من سياسات المنظمات قد تأثرت بهذه الحركة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين، و من أمثلة هذه السياسات : أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات و أنظمة الشكاوي ووضع أسس لحلها، و أنظمة الاقتراحات و الرحلات الاجتماعية ؛ ولقد كانت هذه الحركة وسيلة لتحسين بيئة العمل لكثير من العاملين . " و على رغم ما حققته مدرسة العلاقات الإنسانية من تقدم ، فإنها لم تغير شيئا في التنظيم القائم في المؤسسات، في مكانة العامل في هرمية السلطة و تجزئة المهام ... فالعمل بقي منظما على أسس و مبادئ التaylorية، بل جاءت هذه المدرسة ببعض المميزات بالنسبة

للعامل (الأمن الصناعي ، ساعات العمل ، مستوى الأجور ، العطل السنوية ،) ، و ببعض الشروط (وجوب تحقيق توازن في محيط المؤسسة بالحفاظ على علاقة حسنة بين الزملاء و المشرفين و السلطة ...) سمحت للتأيلورية بالظهور بفعالية أكبر ، فتواصلت بذلك مظاهر السيطرة - المراقبة و البحث فقط على تحقيق الإنتاج الأوفر - التي ميزت التيار التأيلوري من قبل ؛ و إن الاعتناء بالإنسان في العمل لم يظهر إلا بهدف الرفع من الكفاية الإنتاجية. (خلفان، 1996، ص21)

1-4- نظرية اتخاذ القرار Decision Making Theory:

ظهر مدخل نظرية صنع القرار Decision Making Theory نتيجة الجهود التي أسهم بها بعض العلماء أمثال "سيمون" Simon Herbert و "سيرت" R.Cyert و "مارس" James March، ويرى "سيمون" أن التنظيم عليه ان يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صناعة قرارات رشيدة، ويمكن تحقيق ذلك بوسيلتين:

- اولاهما تحدد نطاق المسؤولية، إي تحديد مسؤولية الفرد حتى تكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قراراته.

- ثانيهما تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية، ووضع الميكانزمات تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة التي يجب أن يأخذها الفرد في اعتباره، مما يؤدي إلى توفير الزمن الذي يستغرقه الفرد قبل اتخاذ القرار المناسب.

وقد أشار " سيمون" إلى أن التنظيمات تقوم على أسلوبين لتقسيم العمل والتخصص، أحدهما التخصص الرأسي حيث يقسم العمل على أساس القوة، وبناء على ذلك نجد أن هناك وظائف أداء ووظائف اتخاذ القرارات، وكلما ارتفعت مكانة الفرد داخل التنظيم ازداد إسهامه في عملية اتخاذ القرارات وقل إسهامه في تنفيذ الأداء الواقعي داخل التنظيم.

ونجد أن التنظيمات الرسمية هي أبنية لاتخاذ القرارات، لأن التنظيم يحدد لكل فرد ما يجب أن يتخذه من قرارات، كما يحدد له التأثير الذي يجب أن يخضع له عند اتخاذ القرارات، وتقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة، وتعمل الإدارة الوسطى على تحويل هذه السياسات إلى قرارات بينما تتولى الإدارة الدنيا الاشراف على تنفيذ القرارات. (إبراهيم طلعت لطفي، 2007، ص114)

أما اهم أوجه النقد الذي وجهت لنظرية صنع القرار كمقاومة، فقد وجهت إلى ما زعمه هذا المدخل من حيث أنه يتخذ طابعا تكامليا، يسعى إلى تقديم إطار يتناول الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة للسلوك في آن واحد، ويحاول التلاؤم قدر استطاعته مع النتائج الامبريقية في مجال التنظيم، فإذا كان هذا الطابع التكاملي ملائما على مستوى الفرد، إلا أنه قد لا يكون كذلك على مستوى الجماعة أو التنظيم، لأنه يغفل

بعض القوى الهامة التي يمكن أن تلعب دورا مهما في هذا المجال، وهي قوى تتصل بصفة خاصة بطبيعة الجماعة أو التنظيم، وترتبط أوثق الارتباط بثقافة التنظيم و أنساقه الممكنة السائدة فيه، بل وترتبط بكل الجوانب غير الرسمية من التنظيم، ونجد أن نظرية اتخاذ القرارات مازالت تتطلب بعض التعديلات حتى يتسع إطارها ويمتد من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي، وذلك نظرا لأنها حتى الوقت الحاضر نظرية غير تنظيمية تتناول عادة القرارات التي يتخذها الأفراد، أن الأفراد عادة هم وحدة التحليل السوسيولوجي في الدراسات التي تنتمي إلى مدخل نظرية صنع القرارات، ومازلنا في حاجة إلى الدراسات التي تنظر إلى التنظيمات على اعتبارها أنساق تصنع القرارات، وتتخذ من التنظيم ككل وحدة التحليل السوسيولوجي (إبراهيم طلعت لطفي، 2007، ص116)

2- مصادر التغيير التنظيمي:

أن الحاجة للتغيير مستمرة وترفق جميع أوجه نشاط المؤسسة وتزداد الحاجة إليه بنمو وتغيرها، سيما وأنها تتعامل مع بيئة وأنظمة مفتوحة، ومتغيرات ذات أبعاد مختلفة، ويمكن طرح مجموعة من القوى والمصادر الدافعة للتغيير على النحو التالي:

حيث أشار كاست و رونزويك **Kast & Rosenzweig** إلى القوى الدافعة نحو التغيير على الوجه الآتي:

- **البيئة** : تعد البيئة الخارجية للمنظمات المختلفة أهم مصادر التغيير فهي تتضمن العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها. فأى تغيير يحصل في هاته المتغيرات من شأنه أن ينعكس في متطلبات التغيير في المنظمة.

- **مستوى التكنولوجيا** : على الرغم من أن التكنولوجيا هي جزء من البيئة فإنها تستحق اهتماما خاصا لأن المؤسسة تتأثر لدرجة ملحوظة بمستوى التكنولوجيا، فالأساليب الحديثة أو المتطورة لمناولة المواد مثلا، والمكننة بعامة، وبلوغ درجة الآتمة، هي ذات أثر كبير في فاعلية وكفاءة المؤسسة وتدفعها باستمرار نحو التعقيد.

- **الاهداف والقيم** : يحصل التغيير من خلال التعديلات في أهداف المؤسسة، أو من خلال التغيير الحاصل في القيم السائدة التي تؤدي بالمؤسسة إلى تعديل أهدافها بغية تحقيق الانسجام الشامل بين

الاهداف والقيم. وحتى لو بقيت الاهداف ثابتة فإن التغيير في القيم يقود إلى تغيرات في سلوك المؤسسة لكي تتلاءم وتتسجم معها.

- **الهيكل** : يقود التغيير الحاصل في هيكل المؤسسة سواء أكان على مستوى الانظمة الفرعية أو النظام الكلي إلى التغيير في المنظمة بعامه في الوقت ذاته.

- **الدوافع النفسية والاجتماعية** : تلعب الدوافع الاجتماعية والنفسية دورا مهما في تنفيذ التغيير أو مقاومته، هذا إلى جانب ضرورة التغيير في سلوك الافراد وجماعات العمل لكي تتسجم مع متطلبات التغيير الاجتماعي.

- **الدوافع الإدارية** : تتميز الدوافع الإدارية في أثرها من حيث تحقيق التوازن المتحرك للمؤسسة والافراد العاملين فيها بفعل التغيير الحاصل، لذا يسعى المدراء في مختلف المستويات التنظيمية إلى تحقيق الموازنة بين هدف استقرار المؤسسة في العمل من جهة، وبين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار في ميدان العملية الإدارية في من جهة أخرى. (الشماع، خضير، 2000، ص374)

أما الباحث لوثر Luthans فقد صنف العناصر الرئيسية التي تدفع المنظمة نحو التغيير إلى:

1- عوامل خارجية: وهي تغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن ضمنها:

- زيادة حدة المنافسة في السوق ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المؤسسة فيه.
- التغيير السريع في الأساليب الفنية المحيطة والتهديد بتقادم سلع وخدمات المنظمة.
- التغييرات السياسية والقانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية والتغييرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد والانفتاح.
- التغييرات في منظومة القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم، والفروق بين الاجيال، وتطلعات الشباب وقيم الزواج والتحرر وعمل المرأة.
- تأثر المنظمات باللوائح والقوانين والأنظمة سواء كانت على مستوى المؤسسة أو المستوى المحلي أو على المستويين الوطني و العالمي.

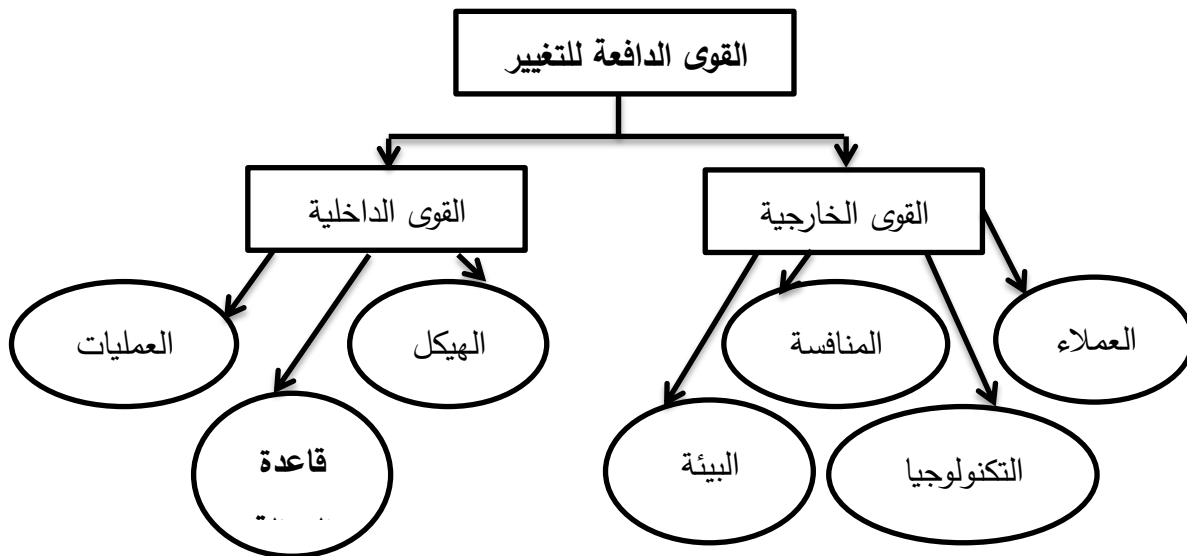
- التغييرات الاقتصادية تؤثر بصورة فعالة على نشاط المنظمات في جميع مجالات، كالتغيير في طريقة الاستيراد والانفاق وكذلك أسعار السلع العالمية. (الطجم، 1995، ص29)

ويمكن القول بأن أبرز وأهم القوى الخارجية الداعية للتغيير التنظيمي هي الثورة المعرفية والتقنية إضافة إلى الالتزامات الخارجية والداخلية الطارئة.

2- عوامل داخلية: وتشمل:

2-1- تغييرات الهيكل التنظيمي: تصميم هيكل يركز على المنهج مثلاً بدلاً التركيز على الأسلوب الوظيفي الذي ينجم عنه أحداث بعض التغييرات التنظيمية لتواكب هذا التغيير.

2-2- التغيير الديمغرافي للعاملين: أي زيادة نسبة النساء اللائي يتقلدن مناصب قيادية علياً أو وسيطة، سيطرة العاملين الأكبر سناً، كلها عوامل من شأنها أن تقود المنظمات لإحداث تغيير ما. (المختار، 2010، ص68).



الشكل رقم (10): يوضح أهم القوى المؤثرة والدافعة لعملية التغيير (المرسي: 2006، ص46).

3- أهمية التغيير التنظيمي:

للتغيير أهمية كبيرة جدا ، فهو ظاهرة اقتصادية، اجتماعية، سياسية، مركبة تتعدى حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل، ويمكن الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية من خلال الشكل رقم وتتلج هذه الأهمية في ما يلي:

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، و سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات، ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، و تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزاعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

2- تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج دائما إلى الجهد للتعامل معه، سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يدفع ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، تعمل على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، كذا الشكل والمضمون. (الدوري، 2010، 348).

3- إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلائم في جميع الميادين، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخيم يمزج داخله كافة التيارات والرغبات والدوافع، وتتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم، والعمل على تطويره من خلال:

- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والاختفاء والقصور التي حدثت والمشاكل التي نحتت عنها.
- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي أهلكت واستهلك وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو الإنتاجية.
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا متطورة، وتكاد تختلف كلياً عما كان مستخدماً من قبل.

ومن ثم زيادة هائلة في الإنتاج والإنتاجية، و يعود النفع على المنظمة والعاملين، وبالتالي يتحسن مستواهم المعيشي الداخلي وترتقي مستويات إشباعهم، مما يقوي لديهم الدافع نحو التطوير والارتقاء ولتصبح العملية تيارا مستمر مزدوجا كل منه يدفع الآخر ويحفزه، فالتغيير يدفع نحو التطوير، والتطوير يدفع نحو التغيير وهكذا.

4- التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات والافراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من (العوامل، الافكار، الاتجاهات، القوى، المصالح، الحقوق).

ومن ثم فان إدارة التغيير تصبح امر هاماً وضروري في الوقت نفسه، لحسن قيام المنظمات أيا كان حجمها بوظائفها، بل وتصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع المتغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة الادارية.

5- الوصول إلى درجة عالية من الجودة في الاداء: حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

- اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الاداء مثل: مجالات الإشراف، والقيادة، وكشف المعيب، والمهدر، والضائع...الخ.

- معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدا مثل: حفز المجالات التي تشجع الإنتاج وترفع الإنتاجية، وتحسن مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن للتغيير أبعاد تحدده وتضع إطارات ودوائر حوله، كما توجد قيود وضوابط على حركته واتجاه هذه الحركة. (سامح ، سيد قنديل، 2010، ص-ص 274-276)

4- عناصر عملية التغيير:

هناك ستة عناصر رئيسية لإحداث عملية التغيير وهي:

4-1- موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.

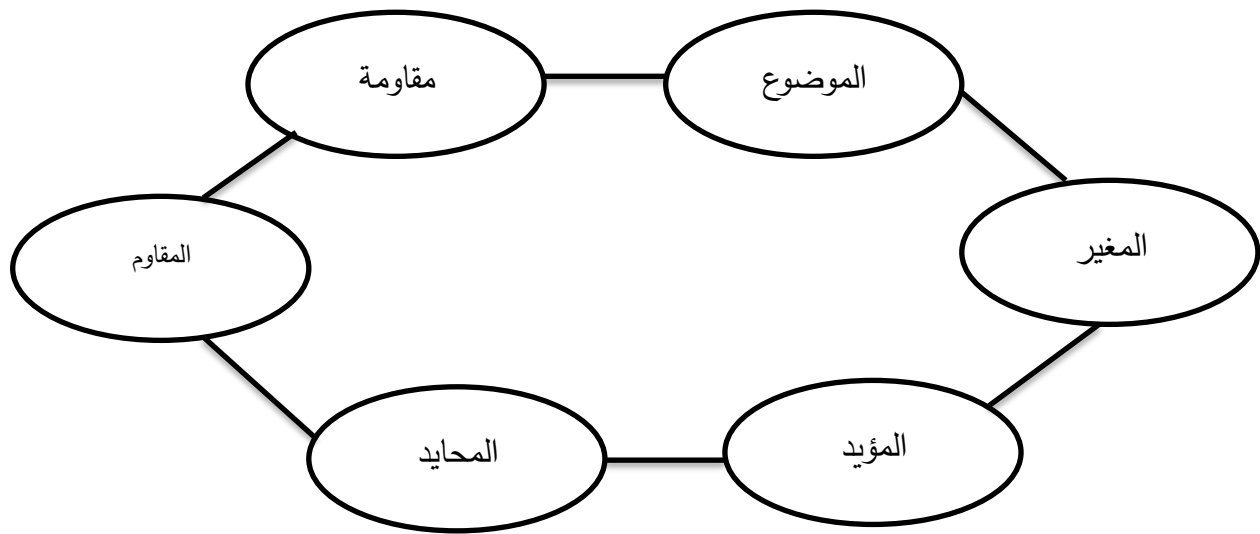
4-2- المغير: وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية، وينادي بها، ويبدأ في ممارستها ويقودها، فهو الأساس التي تقوم عليه عملية التغيير.

4-3- المؤيد للتغيير: وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة لها.

4-4- المحايد: وهو الذي لا يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً اتجاه العملية التغييرية.

4-5- المقاوم: وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها أو تشويشها.

4-6- مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهادها أو القضاء عليها (الحامدي، 1999، ص 27)



الشكل رقم (11): سداسي عناصر التغيير (العطيان، 2006، ص 101)

5- أنواع التغيير التنظيمي

لقد تعددت أنماط التغيير وتنوعت تبعاً للمواقف أو المجالات التي يحدث فيها التغيير، ولكي تتجسّد عملية التغيير لابد من فهم طبيعته و معرفة أنواعه والتي يمكن تصنيفها وفق الأبعاد التالية

5-1- التغيير على حسب بعد الرؤية والحاجة: فقد قسم خضر مصباح الطيطي التغيير التنظيمي إلى أربعة أنواع على حسب الرؤية والحاجة إلى:

5-1-1- التغيير التطويري Developmental: إن هذا النوع من التغيير هو الأبسط من بين أنواع التغيير التي قد تم تنفيذها في المؤسسات، وفيه يمكن أن يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين Optimization وتطوير Development للوضع القديم، فهو لا يشتمل على حلول تتطلب تغيير عميق في المنظمة، بل تغيير بسيط في متطلبات البيئة أو متطلبات السوق التي تحتاجها المؤسسات من أجل النجاح، وهو ببساطة الحاجة المستمرة لتحسين عمليات التشغيل و العمل في المنظمة، أي أن المنظمة تتقدم خطوة أو خطوتين نحو الأمام من أجل أن تساير الظروف المحيطة بها، وتعتبر نسبة التكلفة والتطوير فيه بسيطة بالمقارنة مع غيره من الأنواع الأخرى، وهذا لا يعني أن هذا التغيير غير ضروري أو غير مهم، أو يعتبر تحدياً للإدارة أو القيادة في المنظمة، إلا أن المخاطرة أو التهديدات التي تطرأ مع هذا النوع من التغيير تعتبر قليلة نسبياً وتكون الفجوة أو الفرق بين الوضع القديم والوضع الجديد قليلة نسبة مقارنة بالأنواع الأخرى.

وفي هذا النوع من التغيير يوجد فرضيتان أساسيتان لعملية التطوير في المؤسسة هما:

أولاً: لدى الافراد في المؤسسة القدرة على التقدم والتطوير

ثانياً: الافراد في المؤسسة سوف يتطوروا إذا تم تزويدهم بالأسباب والمصادر والتحفيز والتدريب المناسب.

من الممكن اعتبار أن أفضل استراتيجية لعملية التغيير التطويري هي التدريب وذلك في بيئة لخلق مهارات جديدة وقدرة عالية على التواصل والعمل باستخدام تقنيات جديدة من أجل الأهداف المنشودة، حيث أنه من الممكن أن يقوم القادة باستخدام تقنية التقييم وتقنية حل المشكلات وذلك لتعريف محددات ومعوقات الأداء والعمل على إزالتها.

إن تطبيق التغيير التطويري يجب أن يتم على جميع الأفراد والمجموعات في المؤسسة، و تتم عملية التطوير والتحسين عبر العديد من الخطوات :

- تدريب كل من الموظفين والفنيين على التقنيات الجديدة وعلى كيفية أداء العمل بالطريقة الحديثة والصحيحة وتدريبهم على المهارات المختلفة المتعلقة بمهام الإشراف والعلاقات العامة والاتصالات وغيرها من المهام.

- استخدام بعض الادوات والتطبيقات لتحسين طريقة العمل أو الجودة.

- من خلال غرس روح العمل الجماعي والتعاون بين الافراد.
 - من خلال حل المشكلات المستعصية او التخفيف من حدتها.
 - من خلال التوسع بالعمل وسوق العمل محليا واقلما وعالميا. (الطيبي، 2011، ص 91).
- 5-1-2- التغيير الوظيفي:** يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيم العمل داخل اي قسم من المؤسسة ، وهذه التغييرات قد يكون لها أثرها أكبر على العاملين والافراد من التغييرات الاستراتيجية ولذلك يجب التعامل معها بعناية فائقة.
- 5-1-3- التغيير الاستراتيجي Strategic Change:** يرتبط التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وأهم خطوة للمستقبل، ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية حيث يشمل أهداف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار و القيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة حيث يقودنا هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية إلى جانب تدعيم هذه الاهداف بالسياسات التي تخص المبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الافراد.
- ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والمواد الداخلية للمؤسسة، والامكانيات والثقافة والهياكل والانظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلا وتفهما كاملين لهذه العوامل في مراحل المشروع الاولى مثل مرحلتي التكوين والتخطيط. (عليان، 2015، ص 107)
- وقد بين (Nadler 1989) لكي يكون التغيير ناجح، يجب ان يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث ان الرؤية لا بد لها أن ترتبط ببعض الأمور والنقاط الأساسية منها:
- العقلانية: لتوضيح حاجة المؤسسة إلى الرؤية، أو لماذا تحتاج المؤسسة إلى التغيير.
 - ذوي المصالح مع المؤسسة: مناقشة ذوي المصالح في المؤسسة، وما هي الفوائد التي سوف تقدم لهم من خلال عملية التغيير؟.
 - أهداف الأداء: تحديد القيم والمعتقدات الرئيسية التي تدفع المنظمة للتغيير.

- العمليات والبناء التنظيمي: كيف سيكون البناء التنظيمي للمؤسسة؟ وما هي العلاقة بين كل العناصر فيها، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية؟ .

- أسلوب التشغيل: المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.

وتتطلب الاستراتيجية الفعالة للتغيير ايجاد علاقات أو تحالف مع مجموعة الأفراد وإعطائهم صلاحيات أو سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل. وقد شدد **Kotter** أيضا على الحاجة لاستخدام كل الوسائل المتاحة لتوصيل وشرح الرؤية الجديدة والاستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد منهجية أو وسيلة تشكل نموذج أو خارطة طريق لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

ومن الأمور التي يتم توظيفها بشكل فعال عملية التواصل والاتصال بين الافراد فيما بينهم داخل المؤسسة وخارجها وبينهم وبين الإدارة والعملاء و المزدودين، حيث يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير. (الطيبي، 2011، 93)

4-1-5 التغيير النقلي أو التحويلي Transforming Change : إن عملية التغيير التحويلي عملية أكثر تعقيدا من باقي أنواع التغيير السالف ذكرها، فهذا النوع من التغيير يتطلب العديد من الأمور لكي يكون تنفيذه بشكل تام:

- يتطلب استجابة قوية لمتطلبات السوق.

- يتطلب استجابة قوية للتحويلات في قوى البيئة المحيطة بالمؤسسة.

- لا يتطلب معرفة ما هو مطلوب لعملية التحسين والتطوير.

- يتطلب أشياء أكثر اختلاف وتعقيدا.

إن التغيير التحويلي يبدأ عندما يدرك القادة بأن هناك مشكلة موجودة، فرصة يجب ملاحقتها واستغلالها، وأن هناك خطب ما في عملية موجودة تحتاج إلى التغيير أو تحتاج إلى إنشاء لكي تخدم بشكل أفضل المتطلبات الحالية أو المستقبلية. ومن بعض الأمثلة على التغيير التحويلي:

- عملية إعداد وتوظيف تقنيات أو حاسبات جديدة والتي لا تتطلب تغييرات رئيسية في السلوك.
- عملية التحويل والانتقال.
- إعادة التنظيم والهيكلية في المؤسسة.
- عملية دمج بسيطة.
- عملية خلق منتجات جديدة أو خدمات جديدة أو عمليات أو سياسات أو إجراءات والتي يتم استبدالها بالقديمية. (الطيبي، 2011، ص 98):

5-2- التغيير حسب معيار الشمول (التغيير الشامل و الجزئي):

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والاجهزة، والتغيير الشامل الذي يشمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والآخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير. فعلى سبيل المثال، يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير عمليات الإنتاج وتدريب العاملين وغير ذلك.

5-3- التغيير حسب درجة الموضوع (التغيير المادي والمعنوي):

إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا يمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي) فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

5-4- التغيير حسب درجة السرعة (التغيير السريع والتغيير التدريجي أو البطيء):

التغيير السريع هو الذي يتم دفعة واحدة وبسرعة، ويسمى البعض هذا النوع من التغيير بالصدمة القوية، حيث أن تنفيذه يشكل تساؤلا لدى الجميع ويجب الحذر من الآثار الاجتماعية السلبية على الذين سوف يتأثرون بالتغيير لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة التغيير، ولكن هناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها كظهور مشكلة تؤثر على مستقبل المؤسسة.

اما التغيير البطيء يتم على دفعات وليس دفعة واحدة، وذلك تجنب لأي آثار سلبية على المتأثرين بالتغيير، ويمكن تنفيذ التغيير البطيء عندما يكون التغيير شاملا لكل المؤسسة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المراد إجراءه. (جودة، 2006، ص38)

وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا إن اختبار السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف. (عبوي، 2008، ص28)

5-5- التغيير حسب درجة المدى أو التخطيط (التغيير المخطط والغير مخطط):

التغيير المخطط يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة لطبيعة متطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المؤسسة ذاتها، وبفعل إرادي من الفرد وبدرجات متفاوتة من تدخله.

كما أشار (Bennis) إلى التغيير المخطط في المؤسسة بأنه 'الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي، وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق'

يتضح من خلال ذلك أن التغيير المخطط أو التخطيط لإحداث فعل التغيير في المؤسسة يتطلب فهما وإدراكا كاملين لبيئة المؤسسة، والمشروع بشكل جاد بتوجيهها، أفرادا وهيكلًا وتكنولوجيا، لتحقيق الفعالية والكفاءة.

كما يتطلب التغيير بهذا المفهوم الإلمام الكافي بالظواهر التنظيمية وكذلك بالمشكلات التي تواجه المؤسسة واتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير، فالبيئة الخارجية ومتطلبات توازن يستدعيان انتهاز السبل الكفيلة بالملائمة بينهما عن طريق اعتماد أسلوب التغيير أو التطوير المستمرين في الهيكل التنظيمي وأساليب العمل والأنشطة لكي تحقق المؤسسة البقاء المستمر في ظروف المنافسة المحتملة في الاسواق (الشماع، خضر، 2007، ص370)

اما التغيير العشوائي على العكس التغيير المخطط، هناك تغيير قائم على رد الفعل، ويحدث عندما لا تعطي إدارة المنظمات اهتماما بالغا في توقع التغييرات البيئية، بل حتى هذه التغييرات بالفعل، وتتحرك حين تشتد عليها الضغوط الخارجية أو الداخلية حينها فقط تقرر ماذا تفعل حيال تلك التغييرات، وتقوم بسلسلة من الإجراءات الفورية الملموسة الروتينية القصيرة الأمد، أي أنها إدارة مشاكل وإدارة بالأزمات،

والتغيير الذي تعتمده هذه الإدارة في مواجهة تحديات البيئة وتهديداتها هو المسمى بـ: " التغيير العشوائي"، وقد عرفه موسى اللوزي بأنه " التغيير الذي لا يكون مبنيا على خطة واضحة كما انه لا تبذل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف".

إنّ التغيير العشوائي هو أسلوب دفاعي تتخذ فيه الادارة مجموعة من الاجراءات العلاجية في مواجهة التغيرات والأزمات فلا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حسابها، وتعد العدة لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل وقوعها.

والإدارة التي تلجأ إلى التغيير العشوائي، هي تلك الادارة التي تترك الامور تجري، والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمات، حينئذ فقط تتحرك، وتتفق أو تقوم بسلسلة من الجهود المكلفة والشاقة، والتي غالبا ما تكون نتائجها غير الفعالة أقل من الكلفة والجهد المبذول، وحين تنقضي الأزمة تعود إلى سكونها، وتركن إلى قوقعتها مرة أخرى، فهي إدارة ساكنة وقتية جامدة لا تظهر الا وقت الأزمات وتنتهي بانتهائها، لذلك فان مصيرها الحتمي سيكون نحو هوة الفشل لسببين رئيسيين:

أولهما: أن المنظمات التي تعتمد هذا الأسلوب سيزداد ضعفها أمام المنافسة وغيرها من التهديدات الخارجية الأخرى لعدم تمتعها ببعد النظر والتخطيط الاستراتيجي للتنبؤ بالتهديدات والضغوط واعداد الخطط الكفيلة بإحداث التغيير المناسب لمواجهتها.

ثانيهما: عجزها عن القيام بمعرفة واستغلال فرص رئيسية كانت ستحقق لها قدرا كبيرا من النجاح. (توفيق، ، ص73)

5-6- على حسب ما يركز عليه جهود التغيير:

5-6-1- على مستوى المنظمة: يتمثل هذا النوع من التغيير بشموله، إذ يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام المستويات (....) لواقع التنظيم و اجتماعات المكاشفة.

5-6-2- التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد و التنظيم: و يشمل هذا النوع من التغيير على إعادة تصميم الوظائف و المهام بشكل يتناسب و قدرات و رغبات العاملين، و تغيير نمط اتخاذ القرارات، و تحليل الأدوار، و إتباع الإدارة بالأهداف و النتائج.

5-6-3- التغيير على نمط العمل الفردي: و يتم هذا النوع من التغيير من خلال اتباع نمط المشورة و المشاركة و الاستعانة بطرف ثابت (Third Party) لتقديم الخبرة و بناء الفريق و استغلال نمط التحقق للمشاكل، بواسطة الفريق و تحسين نمط العلاقات بين الدوائر و الأقسام.

5-6-4- التغيير في العلاقات الشخصية: و يتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل Grace Planning على اعتبار مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة. (لعويسات، 2009، ص59)

6- استراتيجيات التغيير التنظيمي:

تتطلب عملية احداث التغيير التنظيمي في المؤسسة إتباع استراتيجيات معينة وهذه الاستراتيجيات يمكن إجمالها كالآتي:

6-1- استراتيجية القوة والصد **A force-coercion strategy**: أي استعمال القوة الشرعية ومبدأ الثواب والعقاب لإجراء التغيير المطلوب وتنفيذ هذه الاستراتيجية بطريقتين، الأولى تتمثل باستعمال القوة بشكل مباشر بحيث أن قائد التغيير يتخذ قراره ويأمر بتنفيذه مستعملا سلطته الرسمية أو نفوذه مصحوبا ببعض المحفزات أو التهديدات.

والطريقة الثانية تدور حول اللجوء إلى المناورة السياسية غير المباشرة مصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة. (دهشن، 2011، ص698)

وفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير. (ثروت، 2010، ص86)

وتعني:

- إجبار الادارة العليا للإدارة على ضرورة تنفيذ التغيير المطلوب.
- استبدال الأفراد وإعادة توزيع الموارد البشرية من جديد للحصول على أفراد راغبين في ادخال التغيير.
- إعادة التصميم للهيكل التنظيمي. (اللوزي، 2003، ص51)

6-2- استراتيجية الإقناع A vational persuasion strategy: أي اللجوء إلى العقلانية في تنفيذ التغيير ، فالأفراد يتأثرون بمنطقية التغيير ويقاومون اللامنطقية فيه والعقلانية هنا تشير إلى استعمال المنطق والحجج والأدلة والبراهين حول نتائج التغيير.

6-3- استراتيجية المشاركة في القوة Arational persuasion strategy: تقوم هذه الاستراتيجية على التعاون والمشاركة بين الافراد في المؤسسة وتحديد القيم والاهداف والفرضيات التي تم الاستناد اليها في تحديد مواطن التغيير. وهذه الاستراتيجية تثقيفية لأنها تقوم على قواعد المشاركة والتمكين والاشراف والاخذ بحاجات الاطراف المشاركة وأهدافها. (دهشن، 2011، ص699)

أما الكاتبان (chin,benne) فيقترحان التصنيف التالي لاستراتيجيات التغيير التنظيمي:

6-4- استراتيجيات مناهج التغيير العقلانية التجريبية(empirical- rational): وتستند هذه الاستراتيجيات إلى أن الانسان عقلائي وراشد وأنه سيطبق التغيير المقترح إذا اقتنع أنه سيستفيد من التغيير ، ومن المناهج: البحث الأساسي، ونشر المعرفة، واختبار العاملين، وتحليل النظم، والبحث التطبيقي.

6-5- استراتيجيات المعايير وإعادة التعليم (normative- reeductive): وتستند هذه الاستراتيجيات إلى أن سلوك الإنسان وأفعاله تتأثر بالقيم والتقاليد والعادات وأن التغيير في أسلوب وممارسة معينة سوف يحدث فقط حينما يغير الفرد قيمه ومعاييره نحو الممارسات والطرق القديمة ويطور التزاما بالجديد، وتركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة والتجربة وإعادة تعلم الفرد والانفتاح والثقة بين الأفراد ويدخل ضمن هذه الاستراتيجيات تحسين قدرة المؤسسة على حل المشكلات وتطوير الفرد.

6-6- استراتيجيات الإكراه \ القسر(power- corcive): وهذه تركز على الاجراءات والترتيبات السياسية الاقتصادية وعلى القوة المعنوية في تغيير سلوك الفرد (حريم، 2010، ص286)

7- نماذج أو مراحل عملية التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير كما سبق تعريفها أنها عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل ترمي إلى زيادة فاعلية المؤسسة وتحسين العمل فيها وهذا الامر يتطلب ان تتم عملية التغيير وفقا لمناهج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز العملية التغييرية بنجاح تام. (العطيات، 2006، ص107)

وتمثل نماذج التغيير الخطوط العريضة التي تحتوي على المتغيرات أو العوامل ذات الصلة بالتغيير، ومن بين أهم النماذج نجد:

7-1-1- النموذج التقليدي: يطلق عليه التقليدي لأنه أول وأقدم النماذج في التغيير التنظيمي، وبالرغم من ذلك فمازال مستخدماً حتى الآن بسبب قوته وبساطته، وهو يعطي الفرصة لأي مستخدم له لأن يضيف له أو يحذف بعض التقضيلات، وذلك حسب ظروف التطوير. (ماهر، ص83)

ويقترح كورت لوين (kurt leuain) أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاثة مراحل وهي:

7-1-1-1- إذابة أو إسالة الجليد: وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح له بإيجاد شعور بالحاجة بشيء جديد فقبل تعلم افكار واتجاهات وممارسات جديدة أن تختفي الاتجاهات والممارسات الحالية ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد -اختفاء السلوك الحالي- الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والانتاجية وانخفاض الأرباح...والاعتراف بوجود مشكلة ما.

أن هذه المرحلة هامة جداً وتلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية التغيير التنظيمي، وكثيراً ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال وإغفال هذه المرحلة وعدم إعطائها الاهتمام المناسب، وتهدف المرحلة كما يعتقد (فلمر) إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم المعارف أو المهارات أو الاتجاهات الجديدة عن طريق إلغاء المعارف والمهارات الحالية.

ويعتقد شين بأنه يمكن إذابة الجليد -اختلاف الممارسات والاتجاهات الحالية- إيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم الأشياء الجديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل، وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها، ويؤكد على أهمية دور الإدارة في ضرورة السعي والعمل الجاد من جانبها لتقليص معوقات التغيير. (الصيرفي، 2007، ص-ص69-70)

ومن بين أساليب تحرير وإذابة الموقف الحال ما يلي:

- منع إي مدعمات ومعززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أنماط السلوك السيئة، وهي شيء غير مرغوب فيه

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

- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً 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 وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية حول المشكلة المعينة.

- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي التأخير والغياب والأكل على المكاتب والتوقف عن الاداء قبل مواعيد العمل الرسمية، فإن التغيير الذي يشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف وعدد ساعات العمل والراحة. (عباس، 2012، ص277)

7-1-2- مرحلة احداث التغيير: ويطلق عليها The changing phase حيث يقوم خبراء التغيير في المؤسسة بعملية التغيير، وذلك من خلال مكونات التنظيم (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي) ومن خلال التشخيص المتعلق بالمشاكل وتحديد البدائل الممكنة، ويعتقد كيرت ليفن أن بعض خبراء التعبير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغبة في تحقيق التغيير غالباً ما ينتهون إلى الفشل بسبب عدم الشعور متأثرين بالتغيير وبالحاجة اليه، وتكون النتيجة أنهم يحدثون ردود فعل معاكسة ومقاومة للتغيير هم في غنى عنها، والسبب الجهل وعدم معرفة استراتيجيات التغيير الفعال والاستعجال في تحقيقه. (العطيات، 2006، ص108)

وفي هذه المرحلة يقوم القائمون على التغيير التنظيمي بتحديد التغيير الذي يطرأ على الوضع الراهن ويقومون بتجديد ما يلي:

أولاً/ الاهداف والاشياء المطلوب تغييرها وهي:

- الافراد
- الجماعات
- هيكل التنظيم والوظائف

ثانيا/ ادوات وسائل التغيير مثل:

- التدريب
- تكوين الجماعات
- تكوين لجان الانتاج
- المشاركة في الادارة
- تقليل العمالة
- تفعيل الاتصالات الادارية

ثالثا/ طرق قياس النجاح في تطبيق وسائل التغيير:

- تحسين الانتاجية والاداء
- تحسين الرضا عن العمل. (ماهر، ص85)

الجدول رقم (03): يوضح الاهداف والوسائل والطرق الواجب تحديدها عند إحداث التغيير

الاهداف والاشياء المطلوب تغييرها	ادوات وسائل التغيير	طرق قياس النجاح في تطبيق وسائل التغيير
- الافراد - الجماعات - هيكل التنظيم والوظائف	- التدريب - تكوين الجماعات - تكوين لجان الانتاج - المشاركة في الادارة - تقليل العمالة - تفعيل الاتصالات الادارية	- تحسين الانتاجية والاداء - تحسين الرضا عن العمل

المصدر: من إعداد الباحث

7-1-3- مرحلة التجميد: وهذا يعني أن ما تعلمة الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتاد وتصبح الأساليب و الطرق الجديدة سهلة ومرضية ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك أو الاتجاه، وينبغي استعمال واستخدام الدعم أو التعزيز الإيجابي.

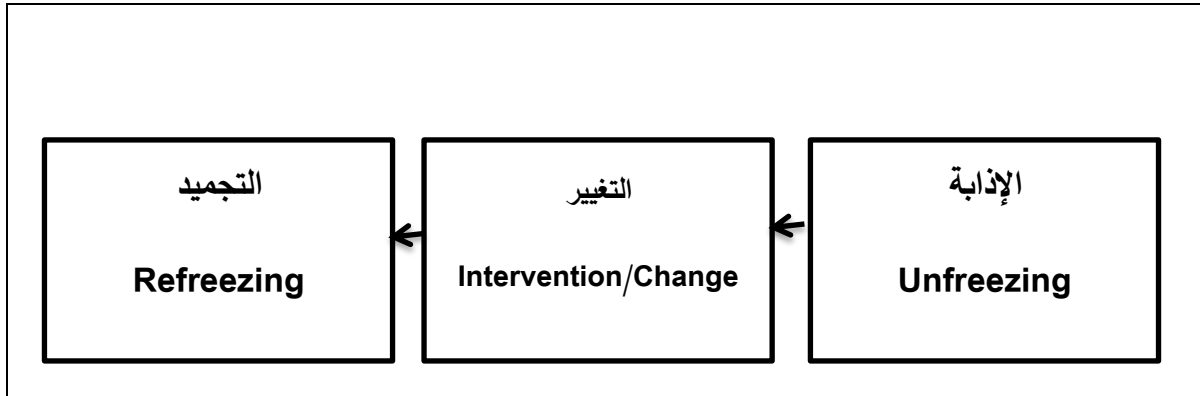
وفي هذه المرحلة يعتبر التقييم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها فالتقييم يعمل على توفير البيانات للأفراد، فيها يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه ويساعد على توفير الفرص والامكانيات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت. (الصيرفي، 2007، ص71)

وبعد التوصل إلى نتائج جديدة، والتي تعني أنظمة وقواعد و إجراءات وممارسات وسلوكيات جديدة، يحتاج الأمر الآن إلى تثبيت وتقوية ذلك والمحافظة على ما تم تحقيقه وإنجازه وهذا ما يسمى بالتجميد، ويتم من خلال:

- الاستمرار في التطبيقات العملية الناتجة عن عملية التغيير.
 - بناء أنظمة حوافز تشجيع عملية التطوير وتكريم الافراد المساهمين في ذلك.
 - إنشاء أنظمة للاقتراحات لتشجيع المنافسات والاجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير الحاصل.
- وبذلك تكون عملية التغيير قد تمت بطريقة ثابتة وفعالة، وتكون المؤسسة قد انتقلت نقلة حقيقية. (نعيم، 2010، ص373)

كما ستخلص ليون سبع خطوات لأي تغير أو تطوير تنظيمي أوردها في الوجه التالي:

- 1- تحديد المشكلة التي تعاني منها المؤسسة والادارة.
- 2- استشارة اختصاصي أو خبير تطوير تنظيمي.
- 3- جمع المعلومات بواسطة الخبير أو اجراء التشخيص لها.
- 4- تعريف المؤسسة والإدارة بنتائج التشخيص.
- 5- إجراء التشخيص المشترك بواسطة المعنيين و الخبير وضع خطة عمل لتطبيقها.
- 6- إحداث التغيير كما اتفق عليه.
- 7- تقويم النتائج. (العطيات، 2006، ص107)



الشكل رقم (12): النموذج الرئيسي للتغيير التنظيمي (ماهر، ص83).

كما يوجد نموذج جرينر (Greiner) وهو مطور لنموذج كوت لفين، حيث قدم نموذجا للتعامل مع التغيير من ستة مراحل :

1- مرحلة الضغط والإثارة: هناك حاجة للتغيير من قبل الإدارة العليا، وقد يكون هذا الضغط ناشئ من قوة خارجية وداخلية.

2- مرحلة التقييم: تتضمن إدخال وسيط للتغيير كمستشار يتمتع بنظرة موضوعية ويستطيع تقييم حاجات المؤسسة وإعادة توجيه تفكير الإدارة.

3- مرحلة التشخيص: يقوم المستشار بمساعدة المؤسسة في جميع المستويات بالبحث عن اسباب المشكلات بطريقة سليمة، ويعتقد جرينر (Greiner) بأن المحاولات الناجحة في التغيير قد استعملت طريقة أو أسلوب (مشاركة العاملين) بدل من التفويض.

4- الاحترام والالتزام: وهنا توجه الطاقات نحوى خلق حلول لحل المشكلات وبفضل أسلوب المشاركة تقوم المؤسسة على التزام الأفراد لتنفيذ الحلول.

5- التجربة أو البحث: يتم اختيار الواقع لتقرير نجاعة الحل قبل إجراء تغييرات كبيرة.

6- التغيير والقبول: فبنجاح التغيير وجد تحسن واضح في أداء المؤسسة مع دعم موازي من جميع المستويات، وهذا يساعد على تعزيز تأثير التغيير وخاصة إذا تضمن الشعور بالتجربة والمكافئة لمن يستثمر في جهود التغيير (Tonel، Ducreux ، 2004 ، 288p).

7-2- النموذج العام:

ويعتبر هذ النموذج من أكثر النماذج السابقة تكاملا وذلك بعد إدخال بعض الإضافات من المدارس والنظريات الاخرى. وهو يعتبر نموذجا عاما ليس فقط لأنه يعم ويشمل العديد من المدارس والنظريات بل أيضا لأنه يمثل خطوات عملية في التغيير التنظيمي، ويمكن استخدامها كمراحل او خطوات وإدارة عملية التغيير التنظيمي وهذه الخطوات هي :

7-2-1- الاتفاق على ضرورة التغيير: وهنا يتم التوصل الى ما يلي:

- الاحساس بوجود أمر ما غير مريح في المؤسسة.

- التعرف بشكل عام على وجود المشكلة.

- تحديد من سيطوله التغيير الافراد، الجماعات، الادارة، المؤسسة.

- تحديد من سيكون مسؤول عن التغيير

- الاتفاق على خريطة الطريق وفيها:

✓ الخطوات التي سيمر بها التغيير.

✓ المواد والتكلفة.

✓ طريقة مشاركة اطراف المنظمة.

✓ النتائج المتوقعة.

✓ الجدول الزمني.

7-2-2- تشخيص المشاكل:

يمكن استخدام نموذج النظام المفتوح للتواصل لفهم وتشخيص كامل للموقف، ويمر النظام المفتوح بالخطوات والجوانب التالية:

- **البيئة الخارجية:** وهنا يتم تحليل كافة التهديدات أو الفرص في البيئة الخارجية، وهي تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والمنافسة والاقتصادية وغيرها للتعرف كيف يمكن أن تؤثر هذه الجوانب على سير وحركة المشكلة.

- **المدخلات:** وهنا يتم تحليل معلومات عن الخدمات والموارد والموردين والطاقة والعاملين والمديرين، وغيرها من العناصر الداخلة والمؤثرة في العمل ومشاكله.

- **عمليات التحويل:** وهي تمثل تحليل للعلاقات الاجتماعية والعلاقات بين الوحدات، ونظم الانتاج، والتكنولوجيا، وهيكल التنظيم، واجراءات العمل وكل ما يمكنه أن يحول المدخلات إلى مخرجات.

- **المخرجات:** ويمتد التحليل إلى كيف ان مخرجات النظام بمشاكله يمكنها أن تؤثر على مشاكل جديدة في كل المدخلات والعمليات.

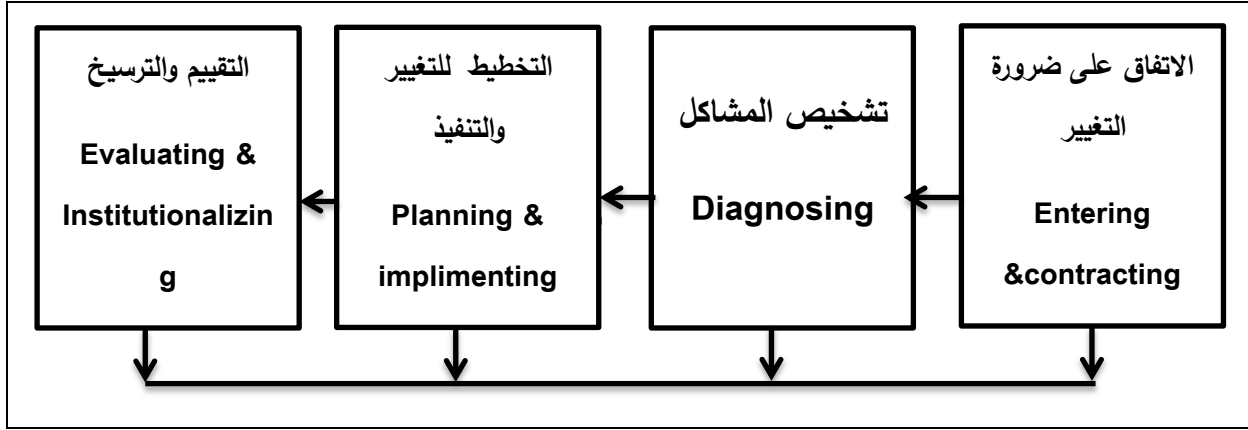
7-2-3- التخطيط للتغيير والتنفيذ:

ويتم وضع خطة تشمل الأهداف و الانشطة وخطوات تنفيذية، ووضع ذلك في مخطط وجداول زمنية، وأيضا وضع ميزانيات تحدد الموارد التي ستفق في تحقيق التطوير أو التغيير التنظيمي، ويلي ذلك تهيئة المؤسسة للتنفيذ بتوفير دعم الإدارة العليا ودعم من الموارد المالية والإدارية التي تيسر عملية التنفيذ.

7-2-4- التقييم والترسيخ:

لكي تتجح خطط التغيير تحتاج إلى المتابعة والرقابة، وهو يحتاج إلى جهود كبيرة في قياس ما تم تنفيذه ومقارنته بالخطة، وتحديد انحرافات التنفيذ واتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة.

ويحتاج الأمر أيضا إلى ترسيخ التجربة وهو ما يعني التأكيد من ان تجربة التطوير و التغيير قد أصبحت جزء من كيان وممارسات المؤسسة وان العاملين متقبلون للتغيير كجزء من العمل داخل المؤسسة. (ماهر، ص87، 88)



الشكل رقم (13): يوضح النموذج العام للتغيير التنظيمي (ماهر، 87).

7-3- النماذج المكملة للتغيير: من بينها:

من بينها نموذج روبنسون وآخرون **Robinson et al** ذو سبع مراحل للتغيير، ويعرض هذا الأنموذج إطار عام لتطوير الحاجة إلى الاحترام أثناء عملية التغيير ويمكن الاستعانة به كنموذج مكمل للتغيير:

1- مرحلة التغيير Numbness: تتسم هذه المرحلة بالصدمة والتحذير التام لكافة المشاعر، حيث يشعر الافراد بعدم قدرتهم على التصرف كرد فعل تلقائي للتغيير.

2- مرحلة الانكار Denial: وتتسم هذه المرحلة بالتقليل من أهمية التغيير، وقد يؤدي الامر إلى إنكار الأفراد لوجود هذا التغيير وعدم اهتمامهم بمعرفة تفاصيله.

3- مرحلة الضعف Depression: وفي هذه المرحلة يصبح التغيير حقيقة واضحة وبمجرد ادراك الأفراد بأن الامور ستتغير، تتناوبهم مشاعر الغموض وعدم التأكد، والشك والتشكك والضعف والغضب وعدم القدرة على السيطرة على إنفعالاتهم.

4- مرحلة القبول **Acceptance**: عندما يصبح الأفراد أكثر وعياً بالتغيير، تزداد درجة قبولهم، ففي المراحل السابقة يميل إلى التمسك بالماضي ثم يتحررون من هذه المشاعر، ويتقبلون التغيير بوصفه واقعا فعليا لا بد من التعامل معه.

5- مرحلة الاختيار **Testing** : في هذه المرحلة يصبح الأفراد أكثر نشاطا فيحاولون تجربة التغيير والمواقف الجديدة الذي ينتقلون اليه، وتبرز طاقات جديدة تبدو واضحة في صورة متعددة مثل سوء الفهم ومشاعر الإحباط من الآخرين، وقد تظهر أيضا الأفكار الإبداعية.

6- مرحلة البحث عن معاني التغيير **Search for meaning**: في هذه المرحلة يحتاج الأفراد إلى إيجاد معاني جديدة تحافظ على استمرارهم في عملية التغيير، وعموما فإن الفهم الحقيقي لمعنى التغيير لن يتحقق إلا من خلال قبول الحقائق المعروفة فقط.

7- الاندماج **Internaliztion**: يصبح جزء من الواقع اليومي، وهذا التحول يستغرق وقتا طويلا، وقد لا يصل بعض الأفراد لهذه المرحلة لذلك لا تتعجل الامور. (سويسي، الخفاجي، ص41)

8- المحاور الرئيسية للتغيير التنظيمي:

إن التغيير عملية لا يمكن اتلافها ومع ذلك فإن معظم الناس يجدوا ان التغيير عملية مزعجة، والبعض الآخر يخشى من التغيير لأنه يضر بمصالحه، أو لا يعني بالضرورة سيؤدي إلى الشيء الأفضل ويشير بيرسون إلى ان التغيير عادة يتم في ثلاثة محاور رئيسية وهي الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والأفراد.

8-1- التغيير في الهيكل التنظيمي:

ينظر للهيكل التنظيمية بان مدة صلاحيتها أقل بكثير مما كانت عليه في السابق ويجب ان تتغير المؤسسات من تنظيمات جامدة إلى تنظيمات ديناميكية لمواجهة هذه الحقيقة، ولا يمكن الحصول على تلك الديناميكية إلا بتعزيزها داخل المؤسسة عن طريق الموظفين وتدريبهم المستمر على التأقلم ومسايرة متطلبات العمل المتغيرة دوما، وكذلك التأقلم مع متغيرات السوق، إن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال:

- إعادة توزيع الاختصاصات.

- تجميع الوظائف.

- إعادة تصميم طرق الاتصال.

- قنوات تدفق السلطة والمسؤولية.

بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى.

فالهيكل التنظيمي هو وسيلة تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه فان إي تحليل أو تجديد لهيكل المؤسسة لا بد ان ينطلق من أهداف واستراتيجية المؤسسة طويلة المدى.

ان التزام الإدارة العليا عمليا بالتغيير المخطط، والحرص على ان تكون استراتيجية التغيير التنظيمي الهيكلي ملتزمة مع الاستراتيجية الرئيسية، التي وضعتها المؤسسة ومرتبطة بالمشاركة الحقيقية للموظفين في وضعها، وهذا يأتي من خلال عملية الاتصال الداخلي مع الموظفين والخارجي مع الزبائن وتوضيح مدى تأثير هذه الاستراتيجية عليهم وعلى المؤسسة، كما يجب أخذ علم إدارة الموارد البشرية لان لها دور كبير في نجاح استراتيجية التغيير، لانهم مصدر المهارات والتدريب المطلوب لتنفيذ هذه الخطط، وتكوين فرق العمل لديها خبرات في مجال التغيير المطلوب، ولا يقتصر الامر فقط على طلب مساعدة مستشاري التغيير، وتكمن هذه القدرة في احتضان تأهيل وتدريب الموظفين. ونرى ان التغيير في استراتيجية المؤسسة يلزمها تغيير في الهيكل التنظيمي، تسهيلا لما يتطلبه التغيير بصفة عامة، وهذا يجعلنا نستنتج ان الاستراتيجية ترتبط بأهداف المؤسسة، وعليه لا بد للهيكل من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على السواء لضمان استقرار وتطورها.

8-2- التغيير في التكنولوجيا:

يعرف Daft " التكنولوجيا على أنها الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات". أما الباحث Perrow فيعتبرها " الأفعال التي يقوم بها الأفراد بشأن شيء ما بمساعدة الوسائل والأدوات الميكانيكية أو بدونها من أجل إحداث تغيير ما على هذا الشيء"، بينما يعتبر البعض الآخر أن التكنولوجيا هي " تطبيق المعرفة لإنجاز العمل" من هذا التعريف يمكن استنتاج ما يلي:

- التكنولوجيا ظاهرة اجتماعية تسمح للمنظمة بالتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية من خلال تحقيق أهداف تخص المنظمة والمجتمع في نفس الوقت.
- التكنولوجيا وسيلة لإشباع الحاجات الإنسانية من خلال الجديد والإبداع.
- التكنولوجيا هي تطبيق للمعرفة العلمية في إطار مهيكلي تحكمه مجموعة من العلاقات.
- التكنولوجيا تعني درجة الآلية والمكننة في المنظمة إلى جانب درجة الحرية والاختيار الممنوح للعمال لإنجاز المهام المطلوبة منهم. (سويس، 2015، ص182)

إن ثورة المعلومات التكنولوجية تؤثر - بشكل كبير - في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، إذ تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة، إلا إن هذه التأثيرات أصبحت تتصاعد يوم بعد يوم بشكل سريع جداً لأن تقنية المعلومات أصبحت هي الهدف، فالحل الوحيد لمديرين هو العمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة؛ من أجل الحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة، إذ تقوم الإدارة بإتباع جميع السياسات المتطورة تكنولوجياً وذلك من أجل الوصول إلى الهدف بكفاءة عالية. (العطية، 2003، ص350)

و تشمل العوامل التكنولوجية مجمل التجهيزات والمكانن وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، والتغيير التكنولوجي Technological change يرتبط بالعمليات الإنتاجية وكيفية أداء المنظمة أعمالها، وجميع التغييرات التكنولوجية تنصب أساساً على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع والخدمات، كذلك يشمل التغيير التكنولوجي على جميع التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات، حيث يؤدي التغيير إلى منتجات جديدة أو منتجات محسنة، وبشكل عام فإن التغيير التكنولوجي يأتي في سياق أفكار ومبادرات تأتي من مستويات تنظيمية أدنى لتذهب على المستويات الأعلى للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها، وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للعاملين في المستويات الأدنى كأبطال أو رواد الأفكار لحث تغييرات تكنولوجية مهمة في مجال العمل، ويظهر هذا في المنظمات التي تعتمد على اللامركزية في هيكلها وهي منظمات أكثر مرونة، ويكون للعاملين فيها حرية كبيرة في متابعة الفرص والتحسينات المستمرة.

ويمكن أن تحصل التغييرات التكنولوجية من خلال أفكار ومبادرات من القيادات العليا، وقد تكون هذه الأفكار قليلة لأن الإدارة العليا ليست لديها مهارات والخبرات الفنية وبعيدة عن الخطوط الإنتاجية وما فيها من عمليات، وتغيير المنتج هو الآخر، تغيير في طبيعة السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة،

وأن الإبداع في المنتجات الجديدة له مضامين عديدة في المنظمة فقد يكون هذا المنتج الجديد ناتج عن استراتيجية جديدة معتمدة أو الدخول لأسواق جديدة أو غيرها، كما أن قصر دورة حياة المنتجات هو الآخر له تأثير كبير في إحداث التغييرات التكنولوجية، أن الإبداع في المنتج يمثل خطوة أساسية باتجاه تكيف المنظمة مع التغييرات الحاصلة في الأسواق أو التكنولوجيا أو المنافسة، إن المنظمات الناجحة في تطوير منتجات جديدة لديها الخصائص التالية:

- 1- فهم دقيق لحاجات الزبائن من قبل الإدارة في المنظمة.
 - 2- فنيين متخصصين واعين بالتطورات التكنولوجية الحديثة ويستفيدون بفاعلية كبيرة من التكنولوجيا الجديدة.
 - 3- اشتراك أعضاء مهمين من أقسام البحث والتطوير والتصنيع في عملية تطوير المنتج الجديدة، إن هذا يعني أن الأفكار الجديدة الإبداعية في المنظمة تأتي من خلال الواقع وتسير أفقيا في الأقسام المختلفة. (العامري، الغالبي، 2014، 428)
- ان التركيز في هذا المدخل التكنولوجي لإحداث التغيير فيه يعتمد على:

- إعادة تركيب وتدقيق العمل.
- أنماط العمل وأساليبه.
- الوسائل المستخدمة في أداء العمل.
- ادخال معدات وأدوات واساليب جديدة.

حيث ان التغيير التكنولوجي يتضمن استعمالات الطرق الحديثة لتحويل المواد إلى منتجات أو لتحسين الخدمات، فالتغيير التكنولوجي من حيث المفهوم يعني إدخال كل التقنيات الجديدة، حيث يشمل التغييرات في المعدات أو الأساليب المستعملة في الإنتاج والعلاقات بين النشاطات المختلفة وفي تحسين طرق تدفق العمل، وهناك عدة أسباب دفعت لإحداث التغيير التكنولوجي منها:

- تستطيع التكنولوجيا ان تنقص التكلفة في عدة جوانب (تقليل المواد، الشغل، توزيع التكاليف) وكلفة المواد يمكن ان تقلل بواسطة ترجيح اعلى كلفة مواد مستخدمة لصنع منتجات بكلفة منخفضة أو التقليل

من المواد المستخدمة لصنع المنتج في العموم، كما تنقص التكنولوجيا كلفة التشغيل بواسطة انقاص وقت الشغل اللازم لصنع المنتجات.

- جودة التكنولوجيا تحسن الجودة للمنتج أو الخدمة وبالتالي زيادة حجم المبيعات.

8-3- التغيير في الافراد:

يتضمن تغيير ثقافة الافراد بتفكيرهم من حيث:

- تبادل الثقة بينهم.

- نظام على الاجور.

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

- احساس العاملين بأهمية الوقت.

- تعزيز دور الأفراد لإنجاح عملية التغيير كما يأتي:

8-3-1- الرؤية الواضحة والقيم والعوامل الاساسية لنجاح المنظمة:

- تحديد الرؤية الواضحة والمفهومة للجميع توضح الهدف النهائي الذي تود المؤسسة الوصول اليه، هذه الرؤية هي الدليل يهتدي به الجميع لتحقيق اهدافها.

- تعتبر القيم التي تؤمن بها المؤسسة للوصول إلى اهداف هامة جدا، لأن القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الاهداف والسلاح القوي للتنفيذ.

8-3-2- الاختيار والترقية و التقدم الوظيفي :

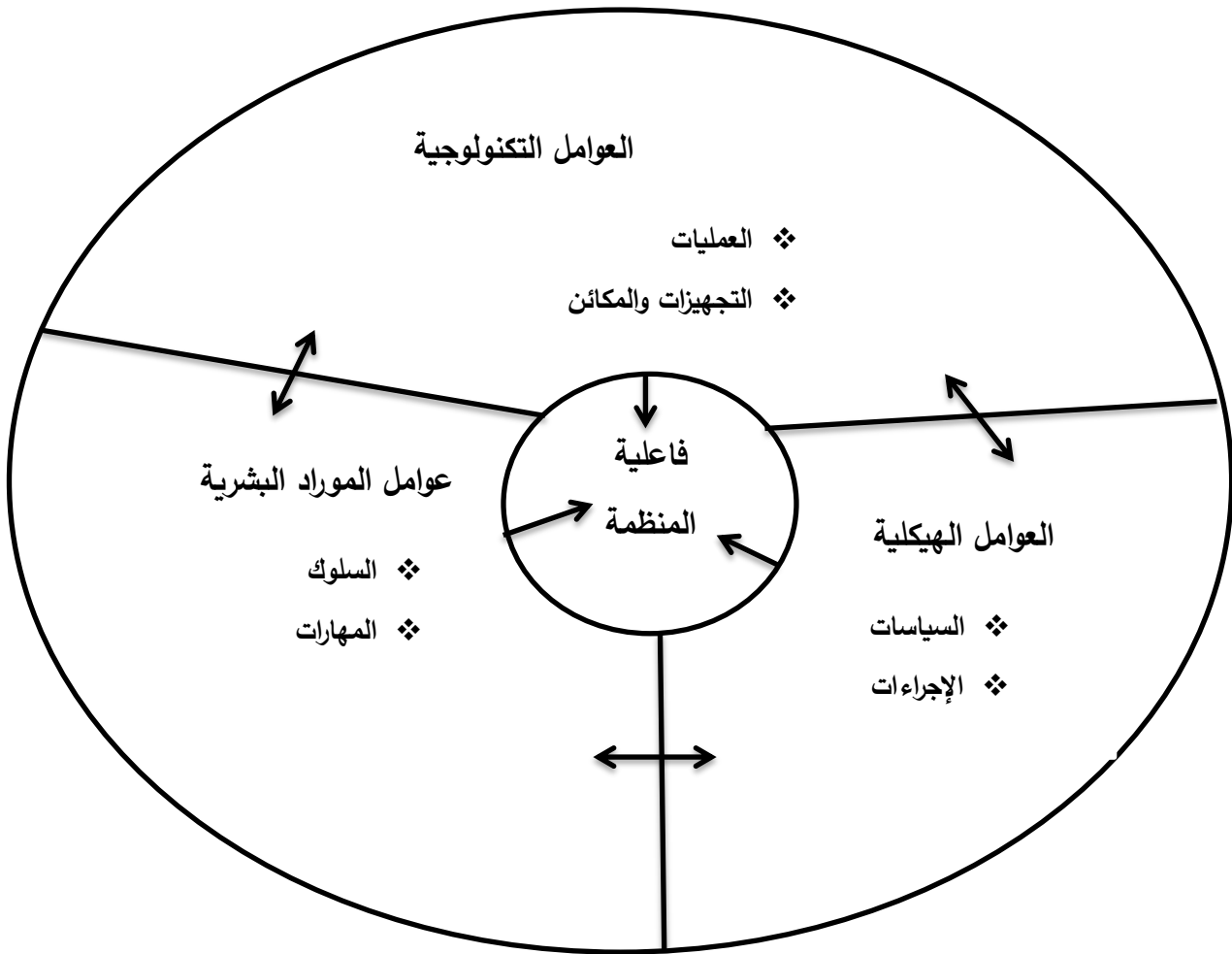
- لابد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم اختيار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة.

- لا بد كذلك من اعادة التفكير في نظم الترقية الحالية، بحيث تعتمد الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كفريق معيارا للاختيار.

8-3-3- العمل بروح الفريق: يقصد بذلك العمل في ظل فرق عمل، تتحلى في القدرة على الإدارة الذاتية، ويتصف الفريق بما يلي:

- التمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض وتحليل المشكلات وتخاذ القرار.
 - تحديد دور كل عضو في الفريق وتوقعاته من زملائه.
 - تشمل الفرق كافة الإدارات والأقسام والذين يرتبطون بعمل يؤثر الكل في الآخر.
 - المهارات المتعددة للموظف حيث يمكن ادماج بعض الوظائف والمهام مع بعضها البعض.
- ويعتبر الأفراد اهم التحديات التي تفرضها البيئة، كما يجب ان يتغيروا وفق الممارسات واحتياجات اصحاب العمل ويتم التغيير وفق الكفاءات.
- ونستج مما سبق بأنها عملية مخططة وشاملة أو جزئية مستمرة لإدخال تحسينات على الوضع الحالي وصولاً إلى مستقبل أفضل يشمل الأفراد، والهياكل والتكنولوجيا، هدفها خدمة العملاء بأحسن صورة (سويسي، الخفاجي، 2015، ص30)

إن هذه الأنواع الثلاثة من التغييرات الهيكلية والتكنولوجية وعلى المستوى الأفراد أو الموارد البشرية، وهي المعتمدة في دراستنا، و يمكن أن تكون مترابطة وتحدث بشكل متزامن وتأتي في إطار تخطيط منظم تقوم به المنظمة وتهدف من خلاله إلى جعل العوامل المرتبطة بكل نوع من التغييرات السابقة أكثر قبولاً لحالات التجديد والتطوير المراد إدخالها لزيادة فاعلية المنظمة، ويبدو أمراً منطقياً تأثير العوامل الهيكلية بالعوامل التكنولوجية، وهذا بالإنسانية وبالعكس، بمعنى إذا استهدفت المنظمة إجراء تغيير مهم ورئيسي في بعد من هذه الأبعاد يجب أن تدرس وتؤشر أيضاً انعكاس هذه المتغيرات على الأبعاد الأخرى كما يوضح الشكل (14).



الشكل (14): فاعلية المنظمة وتأثير محاور التغيير (العامري، الغالبي، 2014، 428)

9- تقنيات التغيير التنظيمي:

ان تقنيات التغيير التنظيمي سواء كان هذا التغيير تدريجيا أو فوريا، محافظا أو ثوريا فبعضهم يركز على تغيير الأفراد في المنظمة كأسلوب لتحقيق التغيير، وبعضها الآخر يعتمد على الجماعات في المنظمة كطريقة أساسية لأحداث التغيير، بينهما بعضها الآخر يتخذ من المؤسسة ككل وحدة شاملة لأحداث التغيير المنشود، وقد افاض عدة باحثين مثل كريبر (1967) وكاتز وكاهن (1966) والدوفر (1976) في تبيان تقنيات التغيير التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي وفيما يلي عرض لأهم التقنيات المستعملة في كل مستوى من هذه المستويات.

أولاً/ المستوى الفردي: ويتضمن

1- **تغيير الأفراد:** غالباً ما يعتمد المسؤولون بهدف إحداث التغيير التنظيمي إلى تغيير بعض الأفراد الذين يشغلون المراكز الحساسة وغالباً ما يكون هذا التغيير بقرار أو مرسوم، ويقوم هذا التغيير أساساً، كما يشير إلى ذلك «كر بير» 1967 على الاعتقاد بأن المنظمة يتحكم فيها الأفراد في مراكز السلطة وأن تغيير هؤلاء الأفراد يؤدي إلى إحداث تغيير جذري في التسيير.

2- **تغيير القرارات:** يعتمد هذا الأسلوب على قيام المسؤول بإصدار قرارات أو مراسيم أو إرسال مذكرات معينة بهدف إحداث تغيير ما في سلوك الأفراد بالمنظمة، وهذا الإجراء يقوم على تصور ميكانيكي لسلوك الأفراد حيث يعتقد بعض المسؤولين بأن الأفراد يستجيبون بسهولة لقوة السلطة التي تصدر القرار، والملاحظ أن القرارات غالباً ما تؤدي إلى تغيير سلوك الأفراد إذا كانت مدعومة بقوة ما.

والأساس الذي يقوم عليه هذا التناول للقرارات تصور تغيير القرار الصادر إذا حدثت أمور معينة أو فقد القرار فعاليته لأسباب معينة وبالتالي فإن قرار قد يلغي قرار آخر ومرسوماً قد يلغي مرسوماً.

3- **الإعلام:** يتم الاعتماد على الإعلام عندما تصبح بعض القضايا غامضة ويثبت بها الشك وتداول حولها الشائعات وتسود البلبلة في منظمة ما، وذلك بتقديم المعلومات الصحيحة وتوضيح الجوانب الغامضة قصد إحداث تغيير في سلوك الأفراد وذلك كالتوقف عن الإضراب مثلاً، أو تغيير الرأي أو الاتجاه.

وكذا ينبغي الاهتمام بموضوع الإعلام في المنظمة واستخدامه ك تقنية مدعمة لمختلف البرامج التي تسعى إلى إحداث تغيير أو تحقيق أهداف ما وذلك بالاعتماد على التقنيات المختلفة للاتصال التنظيمي.

4- **التدريب:** يتم تدريب الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية في إطار برامج معينة إما بنفس المكان أو في معاهد ومؤسسات متخصصة وذلك لتعليم هؤلاء الأفراد مهارات وتقنيات معينة إما لتغيير السلوك التنظيمي أو الأداء والمهام الحالية نحو أكثر فعالية. بحيث نلاحظ أن أغلب برامج التدريب الجارية بمؤسساتنا لا تراعي أساساً إلى الجوانب التقنية في حين أن التدريب على تقنيات القيادة والسير لا تكاد تذكر.

5- الإرشاد والعلاج النفسي: من التطبيقات الجديدة لعلم النفس العيادي فرع يسمى علم النفس العيادي التنظيمي يهتم هذا الفرع أساسا بدراسة أسباب القلق والحصر التي قد تعيق إقامة علاقات جيدة بين الأفراد في المنظمة مما يؤثر سلبا على نشاط المنظمة.

يقوم هذا التناول أساسا بدراسة الشخصية ومعالجة الاضطرابات العصبية والدماعية لدى الأفراد وإعادة إدماجهم وتكيفهم مع المحيط الداخلي، ولهذا فإن فهم الجذور العميقة لبعض الاضطرابات لبعض الأفراد في المنظمات ومعالجتها قد تؤدي إلى إحداث تغيير نوعي في نشاط المؤسسة إذا كان هؤلاء الأفراد يشغلون مراكز حساسة، كما أن القيام بالإرشاد النفسي يخفف من القلق وبالتالي تخفيض التكاليف الطبية ويخفف الصراع الذي يعانيه الأفراد بين دوافع وقيم معينة، ومن شدة الصراع بين الأفراد والجماعات وهذا خاصة في المنظمات المعقدة. (عشوي ، 2000، ص 505)

ثانيا/ المستوى الجماعي

لقد شغل موضوع ديناميات الجماعات اهتمام الكثير من الباحثين مثل كارت رايت وشو ووجه دراسة جماعات العمل في المنظمات عناية باحثي المدرسة العلاقات الإنسانية الذين أثاروا دور الجماعات اللارسمية في تقسيمين كمية الإنتاج وفي وضع معايير سلوكية قد تضر التنظيم الرسمي ومن أهم الباحثين الذين أثاروا أهمية دور الجماعة في تغيير السلوك نجد كورت ليفين، وكوش وفرانش وذلك باعتماد مناقشة المواضيع في إطار جماعي والوصول إلى قرار معين بصفة جماعية، ومن التقنيات المستعملة في هذا التناول نجد مايلي:

1- التدريب الجماعي: استعملت تقنية التدريب الجماعي بواسطة جماعة الأقران بهدف التغيير التنظيمي تحت إشراف المنظمة الأمريكية المسماة المخبر الوطني لتطوير الجماعة، تتميز هذه الطريقة في النقاء جماعة من الأشخاص غرباء عن بعضهم البعض في لقاء لا يراعي الأدوار والمسؤوليات لهؤلاء بل يلتقون كأقران متساوون في الدور والمكانة تكون تحت إشراف مدرب واحد أو اثنين، تلتقي الجماعة مرة أو مرتين بدون جدول أعمال أو نظام تقسيم الأدوار والعمل الهدف في تنظيم هذا النوع من اللقاءات هو تدريب الأفراد في إطار جماعي على تعلم أشياء جديدة عن أنفسهم وعن الآخرين وعن التأثير الذي يمكن أن يحدثه فرد في الآخرين ويقوم المدرب بدور الموجه لتقادي صعوبات الاتصال وتصحيح سلوكهم.

ويمكن المتدرب من تصحيح سلوكه بواسطة ملاحظات المدرب والتغذية العكسية التي يتلقاها من طرف الآخرين، ويلعب الاتصال اللفظي دورا أساسا في مثل هذه اللقاءات، بحيث يستطيع الفرد أن يعرض مشاعره وأحاسيسه على الآخرين طالبا مساعدته في تصحيح سلوكه. ويفترض أن يؤدي هذا التدريب إلى قيام الأفراد بإعادة تقويم أدوارهم وسلوكهم، وبتدريب جيد لاتجاهاتهم نحو الآخرين ويهتم أساسا بتنمية العلاقات الشخصية بين الأفراد ويتمكن الأفراد من فهم مشاعرهم ومشاعر الآخرين حتى وإذا عادوا إلى مركز عملهم في مؤسساتهم الأصلية أصبحوا أكثر استعدادا للتفاعل مع الآخرين. كما يشير إلى ذلك « كريبير » 1967 على الاعتقاد.

إن هذا النوع من التدريب يهدف إلى إحداث التغيير التنظيمي عن طريق تدريب الأفراد الذين يشغلون مراكز التسيير والإدارة على تغيير أسلوب معاملتهم مع أقرانهم الذين يشتغلون معهم مما يؤدي إلى تغيير في سلوك هؤلاء.

2- التغذية العكسية الجماعية: تعتمد هذه التقنية على تصميم استبيان لاستطلاع آراء الأفراد وجماعات العمل بخصوص مواضيع معينة كالقيادة وظروف العمل والرضا الوظيفي وغيرها من المواضيع التي تهم المنظمة، فبعد توزيع الاستبيان وجمع المعلومات يتم تنظيم جماعات عديدة في المنظمة لمناقشة المعلومات والبيانات، وتمكن هذه المناقشات من تعميق البيانات المحصل عليها من جهة وبتحضير الجو النفسي لإحداث التغيير المطلوب، ذلك لأن مشاركة الأفراد في مناقشة جماعية تمكنهم من تقديم ملاحظاتهم وآرائهم حول مختلف المواضيع التي شملها الاستبيان وتعطيهم إحساسا جماعيا بالأهمية التي توليها الإدارة للمعلومات الواردة من هذه الجماعات وهذا الإحساس الإيجابي يمكن أن يؤدي إلى حماس أكبر في عملية تطبيق البرنامج الجديد للمنظمة. (عامر، 1997، ص323)

ثالثا/ المستوى التنظيمي

يشمل التغيير على المستوى التنظيمي تغيير هرم السلطة، ونظام توزيع الارباح اضافة إلى التناوب التقني والاجتماعي للتغيير التنظيمي.

1- إعادة توزيع السلطة: صممت عدة تجارب في الولايات المتحدة الامريكية ودول أوروبا الغربية لتمكين مختلف الأفراد وجماعات العمل من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات إلا أن حجم المشاركة ونوعيتها هو الذي يختلف من تجربة إلى أخرى، وهذا ما يفسح المجال لظهور عدد كبير من الدراسات والبحوث حول المشاركة في عملية اتخاذ القرار التنظيمي والأنماط والنماذج لهذه المشاركة

والأهداف العلنية والخفية في إطار مختلف الثقافات والبيئات، فإلى جانب الجهود مدرسة العلاقات الإنسانية فقد أجريت تجارب عملية لدراسة أثر المشاركة في اتخاذ القرارات في أحداث التغيير.

2- توزيع الارباح: تمثل خطط الاشتراك في الارباح أساليب التغيير التنظيمي وقد حاول الباحثين اقامة علاقة ايجابية بين رفع الإنتاج واشتراك المستخدمين في حصة الارباح لمؤسسة ما، ومن أشهر المخططات التي اعتمدت علي عملية الاشتراك في الارباح كإجراء لإحداث عملية التغيير المخطط المعروف (مخطط سكالون)، ينسب هذا المخطط إلى احد العمال النقابيين الذي كان يشتغل بمصنع الحديد في الولايات المتحدة في الثلاثينات، أشرف المصنع على الافلاس وكاد أن يغلق أبوابه لولا ان سكالون باعتباره مسؤولاً نقابياً في ذلك المصنع، أقنع المسؤولين وزملاءه بضرورة تجربة نظام تعاوني لمواجهة الموقف، اتفق العمال والإدارة على تطبيق مخطط سكالون الذي يقتضي انشاء لجان تسيير تتكون من أعضاء منتجين من العمال وممثلين عن الادارة بحيث يكون باستطاعة هذه اللجان اتخاذ القرارات في اجتماعاتها الشهرية اذا كانت القرارات لا تتعدى تكاليف مالية محددة، أما اذا استدعى الامر اتخاذ قرار يتجاوز التكاليف المحددة فان اجتماعا عاما ينبغي ان ينظم لمناقشة الموضوع واتخاذ القرار، وإلى جانب هذا التنظيم لعملية اتخاذ القرار فقد تم الاتفاق على:

- المشاركة الجماعية للعمال والمستخدمين في تقديم الاقتراحات وبذل الجهد من أجل رفع الانتاج.
- التوزيع المتساوي للأرباح الناتجة عن ارتفاع الانتاج.
- موافقة الادارة على رفع الاجور بعد ارتفاع الانتاج إلى مستوى يسمح بذلك.

3- التناوب التقني والاجتماعي للتغيير التنظيمي: يقوم هذا التناوب أساسا على تغيير الهيكل التقني والاجتماعي لمؤسسة ما كأسلوب لإحداث التغيير التنظيمي، ظهر هذا التناوب في معهد تافستوك بلندن حيث ركز على الجوانب التكنولوجية والسيكو-اجتماعية للمؤسسة وذلك بهدف تحقيق الانسجام بين هذه الجوانب، ومن اشهر الباحثين في هذا المجال أتريست وايمري، حيث ينبغي العمل على تحقيق التطابق بين الجوانب التقنية والاجتماعية من جهة وبين الهيكل التقني-الاجتماعي الناتج عن التنظيم والخصائص البشرية للأشخاص الذين يشتغلون ضمن هذا الهيكل من وجهة ثانية، ويعتبر مفهوم الجماعة الاولى من المفاهيم التي يقوم عليها تناول معهد تافستوك حيث يؤكدوا باحثو المعهد على ضرورة تنظيم العمل في إطار جماعة، ذلك لأن العمل في هذا الاطار يمكنهم من الاحساس بقيمة العمل وبالاستقلالية وهذا ما

يبحث عنه الكثير من العمال في المصانع الكبيرة، حيث ان تقسيم العمل إلى اجزاء ذرية تجرد العمل من اي معنى اجتماعي مما يؤدي إلى الاحساس بالتفاهة والاستلاب.

للتغلب على الجوانب السلبية التي تفرضها التكنولوجيا الحديثة يقترح معهد تافستوك تنظيمًا معينًا للعمل يحقق اشباع الحاجات التالية التي يرغب الناس في تحقيقها عند القيام بعمل ما:

- تنظيم العمل بطريقة تضمن احساس العمال بإنجاز عمل أو مهنة ذات معنى.

- احساس العمال بأنهم يمارسون نوعًا من المراقبة على النشاط الذي يؤدونه.

- تحقيق علاقة جيدة مع الأقران الذين يمارسون مهامًا متشابهة لمهامهم.

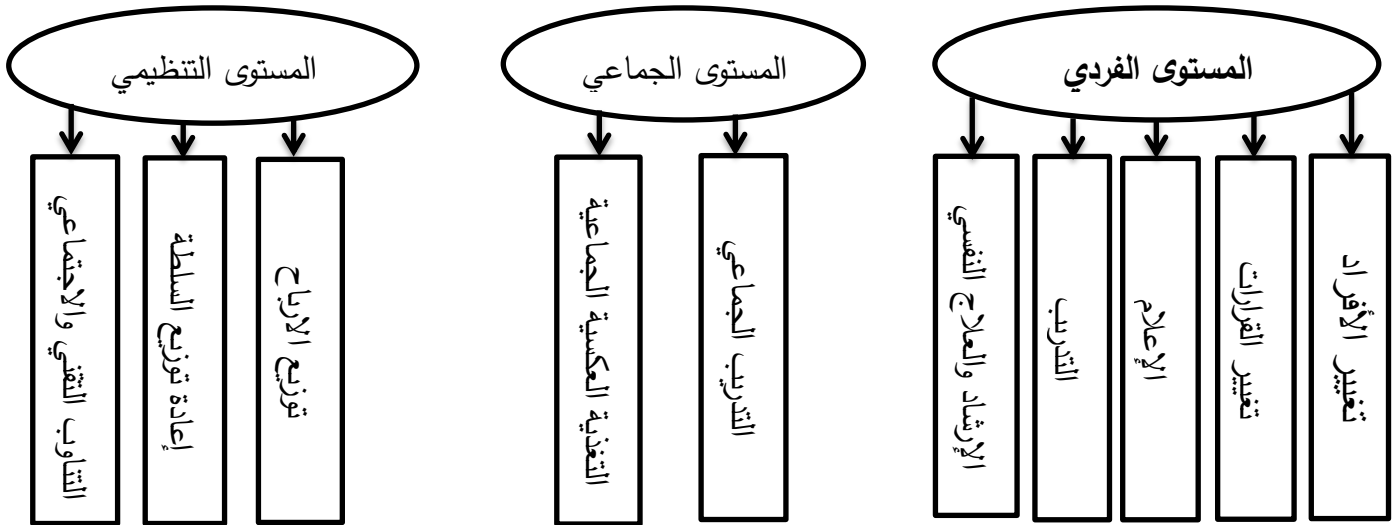
وتعتبر جماعة العمل الشرط الأساسي لضمان اشباع هذه الحاجات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتوفر شروط معينة يوجزها اصحاب الاتجاه فيما يلي:

- تجانس مستويات المهارات داخل الجماعة.

- التجانس في مستويات المكانة لأفراد الجماعة.

- الاختيار الفردي للانتماء إلى جماعة ما.

وإجمالاً فإن التغيير التنظيمي قد يتم بإتباع تقنيات ومناهج عديدة تتراوح بين التقنيات الفردية إلى التقنيات الجماعية فالتقنيات التنظيمية، ومن الممكن جدا الجمع بين هذه التقنيات في عملية تكاملية للتغيير يشرف عليها خبراء ومستشارون في مختلف الجوانب النفسية، الاجتماعية، الاقتصادية و التقنية، ومن الاهمية بمكان قبل ادخال اي تغيير تنظيمي القيام بدراسات استطلاعية تتوفر فيها خصائص البحث العلمي وقيام الخبراء بمتابعة عملية التغيير وإجراء القياس الضروري لاستخلاص النتائج من إجراء عملية تقويم شاملة عند انتهاء العملية. (عشوي، 1992، ص 213-222).



الشكل التالي رقم (15): التقنيات التغيير التنظيمي، من إعداد الباحث.

10- مقاومة التغيير:

تعبر المقاومة عن الرأي المعاكس لمواجهة القوى التي تفرض سلوكيات وقيم جديدة، وهي بمثابة رد فعل نتيجة الشعور بحالة من الخوف، الحرمان، التهميش من طرف الفرد أو في شكل جماعي، واستنادا إلى ذلك، فالمقاومة تعبر عن الاستجابة للتغيير إي رد عاطفي وسلوكي اتجاه ما يعتبره الفرد أو مجموعة من الأفراد خطر يهدد أسلوب العمل الحالي في المنظمة.

وتمثل مقاومة التغيير تعبيراً ظاهرياً أو باطنياً لردود الأفعال الراضة للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه، ومعنى ذلك أن استجابة الفرد للتغيير بالرفض قد يعبر عنها في شكل أقوال أو سلوكيات وتصرفات معينة، وقد تكون غير معبر عنها، ويظهر تأثيرها على أدائه لعمله في المؤسسة، كما أن المقاومة تشير إلى التصرفات التي يقصد منها إحباط أهداف التغيير، ومن جهة أخرى يكون القصد منها الالتزام بالثبات على الوضع الراهن، وفي هذا الإطار يعتقد أن إحداث التغيير داخل المؤسسة يعتمد على مدى قبول وتعاون الأفراد، ويشار إليهم بلفظ الفاعلون، حيث يتبعون سلوكيات تتأثر بمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، التنظيمية، الثقافية والمادية، فهم يبحثون دوماً عن تحقيق أهدافهم ورغباتهم ولهذا فعند حدوث التغيير ومهما كانت أسبابه وأهدافه، فإنهم ينظرون إليه من زاوية خاصة بما يتلاءم والعوامل المؤثرة فيهم. (بوجردة ، 2015 ، 106)

ويعتبر التغيير من أصعب الأمور في عملية التعامل معه وذلك لسبب بسيط هو أن الناس يحبون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان سيئاً من وجهة نظر منطقية، لذا فإن ردّ الفعل الطبيعي (Réaction) على التغيير هو مقاومته، فالتغيير يهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة (Parochial Interests) وعلى اعتبار أن التنظيم الجيد يجب أن ينظر إلى نفسه ككيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة والمناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي التي يتواجد فيها (L'approche Systémique)، من هذا المنطلق يقول (Grenier) أنه على المعنيين بالتغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وليس التغيير في حد ذاته وإقناع العاملين بصحة التغيير ونزاهة القائمين عليه. (لعويسات، 2002، ص60)

11- اسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

11-1- المتعلقة بالأفراد

قد يفرض التغيير التنظيمي أحيانا أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين وهذا ما قد يدفعه إلى السعي بهدف المحافظة على الوضع الحالي ومقاومة ما هو جديد . لذا ينبغي على مديري التغيير إقناع الأفراد بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات. (العبادي، 2007، ص135) وتتمثل الاسباب فيما يلي:

11-1-1- الخوف من المجهول: هو أبرز أسباب مقاومة الافراد للتغيير، كون التغيير قد يستبدل الواقع المعروف بواقع غامض ومجهول. إذ يقاوم الأفراد التغيير اعتقاد منهم بأن المجهول سوف يهدد سلوكيات وتصرفات اعتادوا عليها خلال ممارساتهم لنشاطات وأعمال كلفوا بها ونجحوا.

11-1-2- تهديد التغيير لأموال ومصالح شخصية: الخوف من أن مكتسبات شخصية محددة حققها الأفراد سوف تنتزع منهم. قد يهدد التغيير الاستثمار المادي و المعنوي الذي تحقق لمقاومته خلال فترات زمنية حفلت بالمكاسب والمغانم، وبعض المديرين قد يرى في التغيير تهديد مباشرا لسلطتهم ونفوذهم خاصة إذا طال التغيير أجهزة المكافآت والمعلومات والسلطة التي حافظو على مكاسبها ومنافعها في مراحل سبقت مبادرات وقرارات التغيير.

11-1-3- عدم الاقتناع بجدوى التغيير: يتحصن مقاومو التغيير أحيانا بالفشل الذي ينتج عن التغيير ويدافعون عن عدم الاقتناع بجدوا التغيير بفشل المحاولات والتجارب السابقة، وقد يكون عدم الاقتناع بجدوى التغيير مبالغا فيه أو مصحوبا بشعور وحجج رافضة جملة وتفصيلا للتغيير بحجة أنه يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي صمدت ونجحت في الماضي. (بلوط، 2005، ص345)

11-1-4- فقدان قوة المكانة الوظيفية: يقاوم التغيير أي موظف يفقده التغيير مكانته الوظيفية أو سلطته في اتخاذ القرار أو نطاق الإشراف. وينطبق ذلك أيضا على كل مجموعة أو فريق عمل أو دائرة عندما يؤدي التغيير الهيكلي للمنظمة إلى فقدان مكانتها عند الإدارة العليا أو سلطة اتخاذ القرار الفني أو الإداري أو غير ذلك.

11-2- المتعلقة بالجماعة

11-2-1- الالتزام بمبادئ ومعايير العمل: يكون الالتزام بمبادئ ومعايير العمل والقيم الأخلاقية والعادات والتقاليد مفروض على الأفراد من طرف خارجي كمجموعات العمل وهو ما يسمى ضغوط الزملاء، فأى تغيير يستدعي تغيير المبادئ والأعراف يجابه بالرفض والمقاومة من قبل الأفراد بسبب إحساسهم بالالتزام للمبادئ السابقة.

11-2-2- تهديد الأمن الوظيفي: يحصل عندما يتم استخدام تكنولوجيا أو طريقة عمل جديدة مما يهدد العاملين أو مجموعات العمل بالنقل أو فقدان الوظيفة، وفي بعض الحالات يمتنع الموظفون عن اقتراح الابتكارات أو البوح بها للإدارة مع قدرتهم على ذلك، خوفا من أن يؤول بهم الأمر في نهاية المطاف إلى فقدان وظائفهم أو تهديد سيرتهم المهنية أو مستقبلهم الوظيفي. (فياض وآخرون، 2010، ص271)

11-2-3- الثقافة السائدة: قد تشكل عائقا أمام مبادرات التغيير فالأفراد أفنوا عمرهم يعملون بطريقة متعارف عليها، وتجدروا بتقاليد وفلسفات وأساطير مؤسساتية ثابتة يقاومون بشدة التغيير ويرفضونه بحجة أنه يتعارض مع ثوابت مشتركة جمعتهم بالمؤسسة التي عملوا بها، ويرغبون بالاستمرار بالعمل معها على أساس هذه الثوابت المتأصلة. (بلوط، 2005، ص345)

11-3- المتعلقة بالمؤسسية:

في الوقت الذي تحاول المؤسسة التأقلم للبيئة فأنها تجد نفسها تواجه ميولا معاكسة في توازنها نحو الانغلاق، فالقوانين والاجراءات والتعليمات والإرشادات توضع من أجل التعامل مع العديد من الحالات، وإن المؤسسة تشعر بالرحمة والطمأنينة عند العمل في اطارها، ولذلك فإن التغيير يجري معاكسا للمصلحة التي قامت على تلك الاسس و التي تتضمن الاستقرار، والاستثمار السابق والالتزامات السابقة.

11-3-1- الاستقرار: ان معظم المؤسسات، وخاصة الكبيرة منها تحاول جاهدة الحفاظ على حالة الاستقرار من خلال الوصف الوظيفي وخطوط محدودة للسلطة ونطاق إشراف ضيق وذلك بغرض التمكين من التنبؤ وزيادة الإنتاجية، وفي نفس الوقت فإن المؤسسة في محاولتها الاستجابة إلى مؤثرات البيئة الخارجية، فإنها تحاول تقليل تأثيرها إلى أدنى المستويات الممكنة وذلك بتخصيص فريق يتولى أمر التعامل مع تلك المؤثرات.

11-3-2- الاستثمار السابق: كثير من المؤسسات تقاوم التغيير لأنها استثمرت مواردها في مشروع معين، وانها بسببه التزمت باستراتيجية معينة، فالمنشآت الكبيرة التي تلوث الهواء والمياه قد لا تكون قادرة على زيادة استثمارها في معدات للتقنية الامر الذي يدفعها إلى محاربة قوانين الحفاظ على البيئة.

11-3-3- التعاقدات والالتزامات السابقة: ليست هناك مؤسسة لا تقوم بعمل تعاقدات كالتزاماتها مع وزارة العمل، والموردين والمنافسين والعملاء و النقابات وغيرهم، وقد تفرض عليها تلك الالتزامات إجراءات أو قواعد معينة، ومثل ذلك عقود العمل المبرمة مع النقابات والتي قد تلزم المؤسسة بعدم استخدام آلات جديدة وسريعة خلال فترة العقد المبرم بينها وإلا المؤسسة ملزمة بتوفير أعمال أخرى يقوم بها المتضررون، الامر الذي قد لا يكون مريحا للمؤسسة. (كامل، 2009، ص316)

ومن جهة أخرى يصنف "D,Pemartin" العوامل المؤدية إلى مقاومة التغيير إلى ثلاث فئات:

أولا/ العوامل الفردية: وهي تتعلق بشخصية الفاعلين للقلق الذي يعيشونه لعدم الثقة التي ينمونها، وللأسئلة التي يطرحونها، ولفقدان عدم وضوح معايير التغيير ضمن المحيط الذي يعيشونه. (مسلم، 2016، 28). والتي تشمل:

- نقص الثقة وسوء فهم للمقاصد من وراء التغيير، ويتحدد ذلك بدرجة كبير على الخبر السابقة مع عملية التغيير، وعدم وضوح أهدافه.

- القدر المنخفضة على تحمل إجراءات وآليات عملية التغيير .إضافة إلى المصالح الشخصية الضيقة.

- فشل الأفراد في إدراك الحاجة الآتية والمستقبلية للتغيير، فما لم يدرك العاملون ويفهموا بعمق الحاجة إلى التغيير، فإن حقهم المكتسب في الاحتفاظ بالأشياء كما هي قد يتغلب على رغبتهم في قبول عملية التغيير.

- خوف الفرد من تهديد ظروفه الاقتصادية كفقده لوظيفته، أو انخفاض دخله .إضافة إلى تهديد العلاقات الاجتماعية التي كونها مع زملائه، ومن أن يؤدي التغيير إلى لزوم تعلم مهارات جديد وتجميد مهارات كانت مكتسبة، فضلا عما قد يسببه التغيير من تبديل للمواقع والمسؤوليات، ومن تسببه في انعدام الاستقرار النفسي والأمان عند الأفراد الذين لا يجيدون مصلحة في التغيير. (دلندة، 2013، ص74)

ثانيا/ **العوامل البنيوية الظرفية:** ومنها ظروف العمل، الوظيفة التنظيمية إي درجة البيروقراطية، وجو المؤسسة النفسي والاجتماعي، وكيفية إحداث التغيير.

ثالثا/ **العوامل الجماعية:** المتعلقة بالثقافة مثل النظم، القيم، المعايير، نسق القيم أو مختلف الاستراتيجيات النقابية...الخ. (مسلم، 2016، 28). وتشمل:

- شعور الجماعة بفقدان الحقوق والامتيازات المكتسبة مثل: أوقات الراحة، أوقات العمل...الخ؛

- تأثير التغيير على شبكات العمل غير الرسمية، والعلاقات الاجتماعية التي كونتها جماعة العمل؛ من شأنها أن تتسبب في دعم مظاهر المقاومة؛

-المعايير الاجتماعية السائد ومدى تقبلها لفكر التغيير؛

-خصائص ثقافة المؤسسة السائد ومدى مرونتها واستجابتها للتغيير، بالإضافة إلى تأثير برامج التغيير على الثقافات الفرعية أو ما يسمى بثقافات فرق العمل. (بلحسن، 2013، ص75)

اما الباحث الفرنسي "بيار موران" **Pierre MORIN** من خلال تجربته الكبيرة في الإشراف على عمليات التغيير تمكن من تحديد سببين رئيسيان لمقاومة التغيير، و بالأحرى التخوف حتى في الشروع في

عملية التغيير:

أولها: ذات طابع نفسي "سيكولوجي" ؛ مقاومة التغيير مرتبطة بعامل "المجهول" في نتائج التغيير، سببه الرئيس حب الفرد للاستقرار أو الحاجة الملحة للأمن.

ثانيها: هي ذات طبيعة ثقافية ؛ مقاومة التغيير مرتبطة بثقل التاريخ و إرث الماضي، والتعلق بعبادات و التقاليد و الممارسات أي بشكل آخر الثقافة المؤسسة، يعتبرها "موران" قضية العقلية و تعبير عن نوع من المحافظة ". (شابرو، 2008، ص58)

12- استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير:

تتجلب هذه الاستراتيجيات وكيفية التعامل معها بالصبر والدعم، وإعطائها أدور خاصة ومحبة للأفراد الذين لهم مصالح شخصية، ويمكن مساومتهم على الحوافز على التغيير، أما كانت المقاومة نابعة عن سوء الفهم، أو نقص الثقة من خلال الاتصال الجيد، فيجب إذن شرح للأفراد الأمور التي تتطلب التغيير وأسبابها وطريقة التغيير خاصة إذا كان هذا التغيير سيؤدي مثلاً إلى تقليص حجم العمالة، ويعد مشاركة الأفراد الذين يكون لديهم معرفة تساعد في عملية التغيير، كما يبقى عنصر المهارة لدى القائم على التغيير في التغلب على المقاومة من خلال اختيار الوقت المناسب لعملية التغيير. (حاروش، 2011، ص195)

ويمكن حصر طرق للتعامل مع مقاومة التغيير فيما يلي:

12-1- التعليم والاتصال Education and Communication: هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقة، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات أو تقرير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين في هذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير بينما يعاب ذلك أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكا خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً

12-2- المشاركة والاندماج Participation and Involvement: أكدت الأبحاث و الدراسات إن المشاركة في برنامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتستخدم هذه الطريقة

عندما يكون الافراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته. و من أبرز إيجابيات هذه الطريقة يتمثل في أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير، أما سلبيتها أنها تستغرق وقتا طويلا.

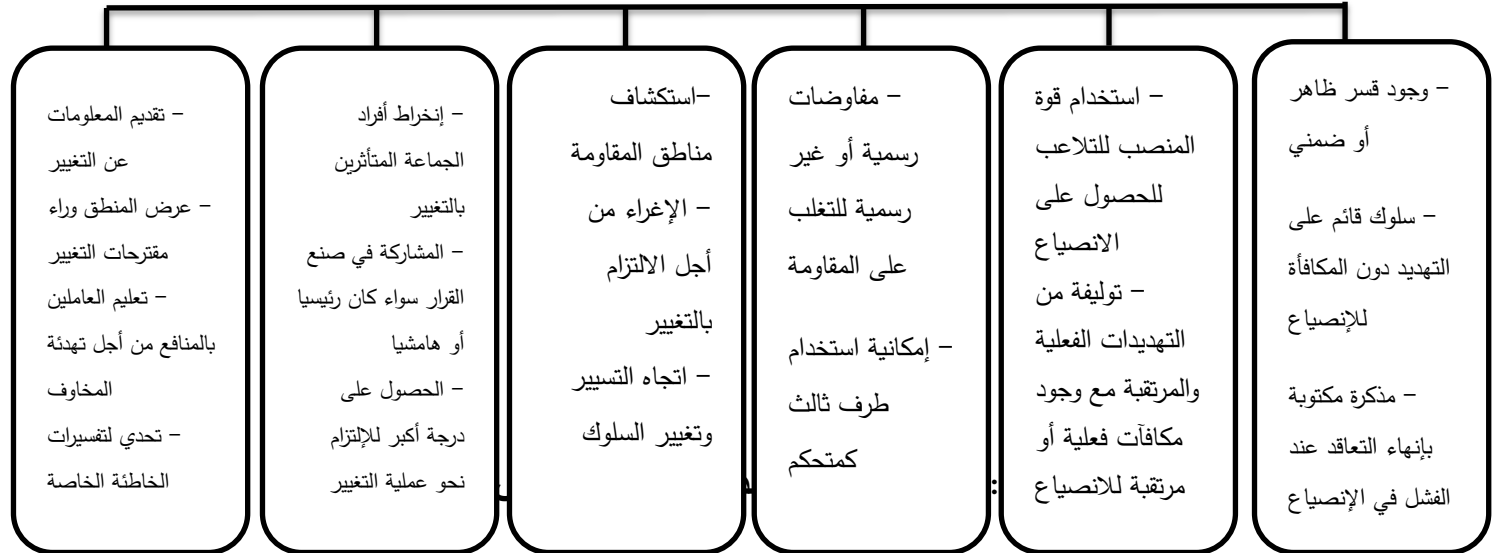
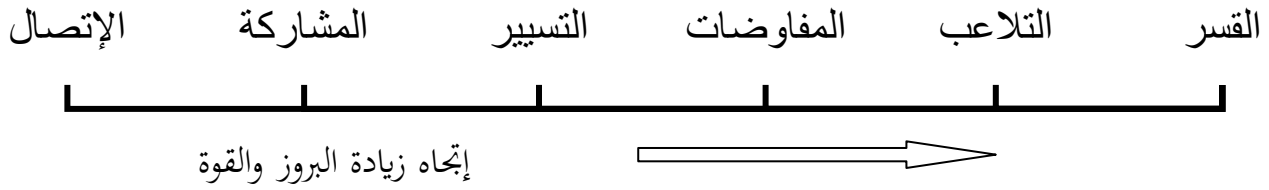
12-3- التسهيل والدعم Facilitation and Support: تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم واعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنها لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

12-4- التفاوض والاتفاق Negotiation Agreement: تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل هجر أعلى لمنتسبيها من الافراد العاملين في المؤسسة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وإيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

12-5- الاستغلال واختيار الاعضاء Manipulation and Co-optation: وبموجب هذه الطريقة بوضع العضو من قبل الافراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، أهم إيجابياتها أنها سريعة نوعا ما وغير مكلفة، أما سلبياتها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذ شعر العاملون أنهم قد استغلوا.

12-6- الإكراه الظاهر وغير الظاهر Explicit and Implicit Coercion: وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئي التغيير (عبوي، 2007، ص44).

والشكل رقم (16) يوضح طرق معالجة مقاومة التغيير التنظيمي في شكل قدمه Kotter/Schlesinger للتغلب على مقاومة التغيير.



الشكل رقم (16): منهج kotter/schlesinger للتغلب على مقاومة التغيير (نيجل، كنج ، نيل، أندرسون 2003، ص 380)

13- اشكال مقاومة التغيير التنظيمي:

للمقاومة أشكال متعددة يصعب حصرها من بينها اشكلها والتي قد تكون:

- 13-1- **علنية أو سرية:** يعتبر التعامل مع المقاومة الظاهرة العلنية، (الاحتجاج ، ترك العمل وخلافه) أسهل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية (التغيب، البطء في انجاز العمل، زيادة في حجم العمل الخاطئ وغيرها) وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية.
- 13-2- **فردية أو جماعية:** وفردية المقاومة تعني أن رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد، أما جماعية المقاومة فتعني أن عدم قبول التغيير يأخذ طابعًا جماعيًا، ومن المؤكد أن الحد من المقاومة الجماعية يشكل صعوبة على إدارة المنظمة نظرًا لتعدد الأفراد المقاومين واختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية واحتياجاتهم ورغباتهم المتعددة.

13-3- مؤقتة أو مستمرة: قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى إدراك الأفراد وفهمهم لأهداف التغيير وإيجابياته، وبالتالي تزول هذه المقاومة تبعاً لاقتناعهم وتفهمهم لحقيقة التغيير وأهدافه، في حين قد تكون هذه المقاومة مستمرة ليس لعدم فهمهم للتغيير المقترح، بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المنظمة على الإطلاق.

13-4- إيجابية أو سلبية: مقاومة التغيير إما أن تكون سلبية أو إيجابية، فتعتبر المقاومة إيجابية من وجهة نظر المنظمة عندما يكون التغيير سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة من التغيير أقل من التكاليف المدفوعة، أي أن المقاومة في هذه الحالة تساهم في منع استمرار هذه الخسائر، في حين أن المقاومة السلبية تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية مقارنة بتكاليفها.

13-5- مسالمة أو عدائية: لا تقتصر مقاومة التغيير على كونها عدائية، بل من الممكن أن تكون مسالمة، بمعنى أن أضرارها لا تتسبب في توقف العمل أو تعطله التام، بل تقتصر على المشادات الكلامية مثلاً، في حين عدائية المقاومة قد تصل إلى تخريب المعدات وتعطيلها، وهذا هو أخطر أشكال المقاومة وأكثرها ضرراً على المنظمة. (بن بطيخان، 2007، ص35)

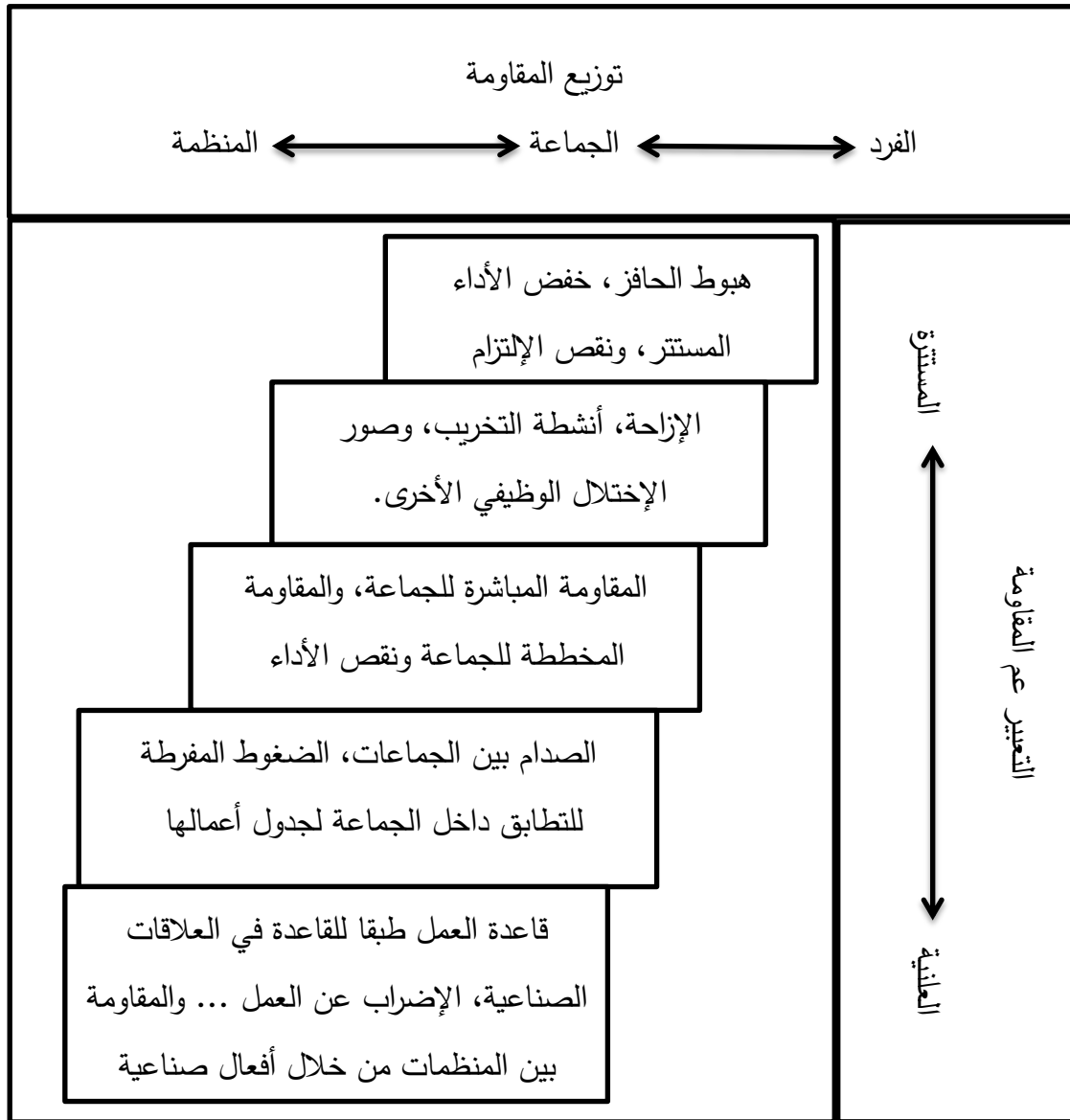
كما يقسمها Veld a Vande إلى الأشكال الآتية:

أولاً/ القصور الذاتي L'inertie: ويعبر هذا الشكل عن عدم الاستجابة للتغيير من قبل مجموعة من الأفراد توحى أنها تقبل التغيير، ولكنها في محاولة لتأجيل الرفض والمقاومة.

ثانياً/ الثورة La révolte: عندما يكون الفرد عاجز عن التأقلم مع واقع التغيير المقترح، يلجأ هنا إلى النقابات العمالية، الأضراب، اللجوء إلى التسلسلي الهرمي والتهديد بالاستقالة.

ثالثاً/ أعمال التخريب Le sabotage: ويعتبر هذا الشكل أكثر الأشكال ضرراً وتلاعياً من أشكال التمرد، وهو غالباً يأخذ شكل التقاضي والذي يهدف إلى إظهار الخلل في التغيير.

رابعاً/ الحجة L' argumentation: وهي أفضل أشكال المقاومة لأنها تعتبر أكثر فعالية وفائدة، لأن الأفراد يقامون التغيير بحجة عدم الرضا عنه. (Vande a velde. 2000. P6)



الشكل رقم (17): يوضح اشكال مقاومة التغيير التنظيمي

(نيجل، كينج، نيل، أندرسون، 20، ص 316).

14- الفوائد محتملة للمقاومة Positive Outcomes of Resistance:

يرى بعض الباحثين أنه ليس كل أشكال وصور مقاومة التغيير فردية أو جماعية، سيئة، بل أن مقاومة التغيير يمكن أن تحقق النتائج الإيجابية التالية:

14-1- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحات للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ بشكل سليم، وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

14-2- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات وموطن المشكلات/الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم علماً بالتغيير، والذي يؤدي بالنهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

14-3- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يفهموه بصورة أفضل. (حريم، 2010، ص293)

خلاصة:

من خلال العناصر التي تعرضنا لها في هذا الفصل تبين لنا أن التغيير التنظيمي ضرورة حتمية من أجل إعادة التوازن للمنظمة وضمان التكيف في ظل التغيير المستمر للبيئة الداخلية والخارجية، وإذا كان التغيير أمراً ضرورياً وحتمياً فهو ليس عملاً سهلاً، إذ تتجلى صعوبته في المقاومة التي يبديها الأفراد والجماعات اتجاه مشروع التغيير وذلك راجع لعدة أسباب مختلفة، وهذا بحكم طبيعتهم البشرية التي تتمثل في اختلاف حاجاتهم واتجاهاتهم وأهدافهم وأنماطهم الشخصية وكذلك حسب مدى إدراك مبررات ومزايا التغيير، لذلك وجب على المنظمة أن تستعد لها بجملة من الوسائل والاستراتيجيات لمعالجة هذه الظاهرة.



الفصل الخامس:

المقاربة المنهجية

للدراصة الميدانية



تمهيد:

تعتبر المقاربة المنهجية الميدانية فصلا من فصول البحث العلمي لأنها تعكس الجوانب الإمبريقية من خلال إسقاط الجوانب النظرية على أرضية الواقع، كما تعكس التطبيقات المنهجية المستخدمة في الدراسة من طرف الباحث، والتي تسمح له بالاختبار والتحقق من الافتراضات الموضوعية، حيث يقول سبينوزا " إن الفرضيات فقرة نحو المجهول"، ومنه فعلى الباحث عن الطريقة التي تقربنا من المجهول من خلال منهج يوجهنا نحو الحقيقة، وأدوات وتقنيات تساعدنا وتعيننا في رحلة البحث عن هذا المجهول، وهذا الأخير هو الميدان الذي يميز الدراسات والبحوث السوسيولوجية، ومن خلال هذا الفصل سوف يتم التعرف على ميدان الدراسة بين الناحيتين الزمانية والمكانية وفئاتها العمالية مقتصرين على عينة الدراسة، ثم منهج الدراسة مستعينا بمجموعة من التقنيات لجمع البيانات والمعلومات، معرجا على الأساليب الإحصائية المطبقة في الدراسة، وصولا إلى الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بالدراسة.

1-مجالات الدراسة:

1-1- المجال المكاني:

1-1-1- تعريف لفارج هلسيم:

هي شركة خاصة، المساهم الوحيد لشركة الجزائرية للإسمنت، وهي تعتبر واحدة من المجموعات الأولى في قطاع الإنشاءات من حيث إنتاج مواد البناء، وهي فرع من مجمع عالمي في 150 دولة متواجدة على مستوى المعمورة ويتم انشاء مصنع ثالث للإسمنت بالجزائر .

إن الاستثمار في الشركة الجزائرية للإسمنت في المرحلة الأولى كان بإنشاء خط إنتاج بقدرة إنتاجية سنوية تعادل 2 مليون طن من الإسمنت قدرت بحوالي 260 مليون أورو، ومن بعد ذلك جاءت المرحلة الثانية وركزت على إنشاء خط ثاني للإنتاج ب 2 مليون طن لتحقيق هدف الوصول إلى سعة إنتاج تعادل 4 مليون طن سنويا في سنة 2005 وهذا بتكلفة استثمار تقدر ب 190 مليون أورو. وهذا قبل أن يتم شراء أسهم من طرف المجمع العالمي لفارج.

1-1-2- التعريف بالمصنع (وحدة الانتاج) الشركة لفارج هولسيم:

عرفت من قبل باسم مختصر Acc (Algerian Ciment Company)، المؤسسة الجزائرية للإسمنت، حيث كانت تابعة للمجموعة المصرية "Orascom" ، من 2003 إلى 2008، كأول مؤسسة مملوكة بالكامل للقطاع الخاص في الجزائر، وفي سنة 2009 أصبحت ملكا لمجموعة "Lafarge" الفرنسية للإسمنت، حيث تم نقل حصة 100% من مؤسسة "Orascom" لمواد البناء القابضة إلى مجموعة الإسمنت "Lafarge" الفرنسية بما يزيد عن 12 مليار دولار، يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج الإسمنت بطاقة إنتاجية قدرها 5 مليون طن سنويا، وبحجم عمالة قدر ب 1000 عامل بين دائم وغير مباشر. (قريشي، محلب، 2018، ص37)

تقع الشركة لفارج بمنطقة الدبيل دائرة حمام الضلعة ولاية المسيلة متصلا بالطريق الوطني رقم 60 الربط بين مسيلة وسيدي عيسى، أما شرقا متصل بالطريق الوطني رقم 45 الربط بين مسيلة وبرج بوعريج وعلى بعد حوالي 260 كلم من العاصمة و 120 كلم من ولاية بجاية، وهذا التوقع أعطى لها مكانة جغرافية جيدة بالنسبة للمنطقة التجارية المنشودة ولها إدارة مركزية بالجزائر العاصمة بمنطقة حيدرة بإضافة إلى إدارة فرعية متواجدة على مستوى المصنع.

"لافارج هولسيم" هو مصنع أنشئ بالمطابقة مع التقنيات التكنولوجية الحديثة للإسمنت ومحددات وخصائص عالمية بطريقة تنقص من التلوث البيئي بنسبة معتبرة وتحافظ على صفاء المحيط.

المصنع يستعمل المواد الأولية والموارد البشرية والطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي المتوفرين محليا ويعتبر هذا المصنع الأكبر على مستوى المغرب العربي بعد انطلاق الخط الثاني في بداية 2005 وتجدر الإشارة هنا الى أن الجزائر قبل إنشاء هذا المصنع وإلى غاية شروعه في الإنتاج كانت تستورد نوعا من الإسمنت غير متوفر محليا من تونس أما الآن فأصبحت بالإضافة إلى اكتفائها محليا تقوم بتصدير ما كانت تستورد نحو الدول العربية والإفريقية .

في 2008 بدأت شركة لافارج وهي جزء من مجموع عالمي، إنتاجها من الإسمنت وحققت قفزة نوعية بتحقيقها أعلى رقم في الإنتاج قدر 5مليون طن سنة 2015. وهذا بفضل معمل جاد وفي غاية الدقة يراقب ويحرص على جودة الإسمنت ولا يغفل المحافظة على الثبات في تحسين النوعية في منتجاته، والتجارب التي تعمل بانتظام حيث يقوم الكيميائيون بتجارب منتظمة تبعا لخطط سير لضمان النوعية. كما يحوى المصنع على معملين:

أولا/ المعمل الكيميائي: مزود بأجهزة حديثة مصممة لمراقبة نوعية المنتج ونظام أخذ العينات آلي يأخذ العينات من عدة مراحل من الإنتاج هذه العينات تبحث بطريقة آلية بواسطة ضغط الهواء داخل كبسولات في المعمل حيث تتم معالجتهم.

ثانيا/ المعمل الفيزيائي: يأخذ على عاتقه ضمان ملائمة مركب الإسمنت لما يطلب من طرف الزبائن لكل أنواع الإسمنت.

1-1-2-1- منتجات شركة لافارج هلسيم:

تقوم شركة لافارج هلسيم بمصنع حمام الضلعة بتصنيع 5 أنواع من الإسمنت (المقاوم، المحترف، المتين، الشامل، السريع).

أولاً/ المنتج إسمنت المتين:

المتين/ هو ناتج عن طحن الكلنكر الذي يتكون أساساً من سلكات الكالسيوم مع الجبس كإضافات مكونة من عدة أشكال من سلفات الكالسيوم.

الإسمنت المتين: مركب بالمطابقة مع المقياس NA442 ,EN197-1 et norme AFNOR NFP15-30-94

عموماً يستعمل عندما لا تكون هناك احتياجات خاصة، مثلاً في صناعات الخرسانات التي تتعرض لظروف قاسية كهجوم الكبريتات الخاصة بالماء والتراب، كذلك في البناء، حيث لا تكون الخرسانة متعرضة للحرارة الضارة بالإسمنت.

ويستخدم هذا النوع من الإسمنت هي:

- قطاع إنشاء الإسمنت المسلح في المباني السكنية والإدارية والفنادق .
- قطاع التشغيل العمومية للجسور .
- تعبيد الطرقات وتغطيتها، المخازن .
- يستعمل في القطاع الصناعي.

ثانياً/ المنتج إسمنت المقاوم:

المقاوم مصنوع من طحن الكلنكر ويحتوي على نسبة أقل من الومينات الكالسيوم مع نسبة ضعيفة من الجبس مقارنة مع الإسمنت البورتلاند (المركب)

الإسمنت المقاوم للكبريتات (CPA CEMI42 ,5NA443)

يستعمل غالبا في الخرسانات المعرضة لظروف قاسية بسبب مهاجمة السلفات الموجودة في التراب والماء والموجودة خاصة تحت الأرض كما يحصل في البناءات تحت ارضية، المركبات في الأوساط القاسية وأعمال الملاحة البحرية الأعمال المنجزة بالقرب من المياه مثل السدود.

1-1-2-2- خلاصة عن المصنع الإنجازات والتعامل مع المعاهد الدولية

تجدر الإشارة إلى أن الجزائر تنتج ما قيمته 12.5 مليون طن من الإسمنت سنويا، تساهم لفارج هلسيم بثلاث هذا الإنتاج إي 5 ملايين طن من مادة الإسمنت الرمادي

إذ تعمل الشركة الجزائرية للإسمنت بالتعاون مع معاهد تكوين جزائرية لتحصيل موظفيها على المعارف من التكوينات المحلية بالإضافة إلى التعامل مع معاهد عالمية للتكوين للحصول على المعلومات ومسايرة الركب الحضاري والتقنيات الحديثة المعمول بها في المصانع العالمية الخاصة بطرق التسيير الحديثة و المبتكرة والتكنولوجيا الحديثة.

من خلال هذه الدراسة نستنتج أن شركة لفارج للإسمنت طبقت سياسة تجارية وتسويقية، وبفضل هذا احتلت الريادة في مجال صناعة الإسمنت في المغرب العربي ودول افريقيا، بالإضافة إلى مساعيها الجادة من أجل التطوير قصد إنجاح نشاطها وتلبية رغبات الزبائن وهذا ما تؤكد مساعيها لتوزيع المناطق الصناعية عبر كامل التراب الوطني الجزائري، الذي بدأت فيها بإنشاء المصنع الأول بولاية المسيلة بشرق الجزائر سنة 2001 تلاه المصنع الثاني في معسكر أي غرب الجزائر 2005 والذي بدأ الإنتاج عام 2007، والثالث مزمن إنشاؤه في ولاية الجلفة بالجنوب وبذلك يمكن تغطية احتياجات الزبائن في كامل التراب الوطني من هذه المادة المهمة والضرورية. أنظر الملحق رقم (01)

1-2- المجال الزمني

والذي تم على مرحلتين:

المرحلة الاولى/ الدراسة الاستطلاعية: في منتصف سنة 2016، حيث تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة نافذة صغيرة نطل من خلالها عن الواقع الميداني عامة وعن مجتمع الدراسة خاصة، حيث يلجأ الباحث في دراسته الاستطلاعية إلى أخذ فكرة مبدئية عن مجتمع الدراسة والظروف السائدة، والتعرف على المشكلات والعوائق التي قد تعيق دراسته، كما يحاول من خلالها التأكد من مدى ملائمة موضوع الدراسة مع مكان الدراسة الميدانية، والتي من خلالها يستطيع ضبط متغيرات الدراسة وتحديد الأدوات اللازمة لجمع البيانات.

وتم من خلال التعرف على طبيعة المؤسسة وكيفية عملها، وموقعها الجغرافي من خلال المقابلة التي اجريت مع المكلف بالتكوين بالمؤسسة ثم الاطلاع على الوثائق والسجلات لأخذ المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وأخذ نظرة عن طبيعة ونوع التقنية التي تتلاءم وموضوع الدراسة وفقاً لطبيعة عمل المؤسسة والإجراءات المتعامل بها.

المرحلة الثانية/ مرحلة الدراسة وجمع البيانات: والتي دامت 2017/01/11 إلى 2018/01/08 وعلى فترات متعددة وفقاً لظروفنا وظروف المؤسسة التي تمر بها، تم من خلالها توزيع وجمع الاستمارات، وإجراء مقابلات مع العمال وبعض المسؤولين.

1-3- المجال البشري

لافرج هلسيم تشغل حالياً ما يفوق 545 شخص في قطاعات وتخصصات مختلفة، وإستراتيجية الشركة في الإستثمار تعتمد أساساً على تطوير مواردها الأساسي وهو المورد البشري، "لافارج هلسيم" تقدم عدة احتمالات للتكوين في مختلف المجالات كالتكوين التقني الذي يركز أساساً من أجل الإنتاج، الصيانة، النوعية، الأمن والتكوين في التركيبة الشخصية للعامل من أجل تحسين علاقات العمل بين العمال والتعود على روح المشاركة والعمل في مجموعات والاتصالات والتكوين في اللغات الأجنبية و أدوات الإعلام الآلي.

الجدول رقم (04) يوضح عدد المستخدمين في المصنع.

إطارات	أعوان تحكم	اعوان تنفيذ
45	100	400

انظر الملحق رقم (02). (من إعداد الباحث)

2- المنهج الدراسة:

يعرف أحد العلماء المنهج بأنه "فن التنظيم الصحيح لسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة إلينا، أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون". (الفضلي، 1992، ص50) ويعرف بأنه "الطريقة التي يسلكها العقل لدراسة موضوع، كما أنه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ الهدف. (أنجرس، 2004، ص98)

كما يعرف بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة، بهدف الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث و الوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة... (الغريب، 1987، ص77)

إن المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو **المنهج الوصفي التحليلي** الذي عرفه "ملحم" بأنه "أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة و تصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات و معلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة" (ملحم ، 2000 ، ص387).

3- عينة الدراسة وكيفية إختيارها:

عندما ينتهي الباحث من اختيار مشكلة البحث وتحديد أبعادها ومنهجها وصياغة أدوات جمع البيانات مسترشداً بأسلوب البحث المحدد الذي يسير وفقه البحث، يحاول أن يجمع أقصى ما يمكن جمعه من البيانات بحيث لا يترك شيئاً ذا أهمية دون تدقيق، وللوصول إلى هذه البيانات يجد الباحث أمامه إحدى طريقتين إما أن يجمع البيانات عن طريق الحصر الشامل، وهذا ما يطلق عليه أسلوب التعداد، وإذا

لم يتيسر له جمع البيانات عن جميع أفراد المجتمع الأصلي فإنه يضطر إلى اختيار عينة، وهذا ما يطلق عليه أسلوب العينات.

يعتبر أسلوب العينات من أعظم المشكلات التي يجاوبها علماء المناهج لأنه يتوقف على العينة المنتقاة كل قياس أو نتيجة يخرج بها الباحث، ولما كان أسلوب الحصر الشامل حتى في الموضوعات التي تدرس في أضيق نطاق قد أثبت عدم فاعليتها نظرا لما يتطلبه من وقت وجهد وتكاليف، لذا فقد لجأت معظم البحوث إلى أن تأخذ نماذج من المجتمع الأصلي، أو ما يسمى العينة. (عوض، ميرقث، 2002، ص185)

فالعينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي، فبدلاً من إجراء البحث أو الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة، وعن طريق ذلك الجزء يمكن تعميم النتائج التي تم الحصول عليها من المجتمع الأصلي. (عبيدات وآخرون، 1999، ص83)

وتأخذ العينة عدة أشكال أما على شكل عينة عمدية أو عينة طبقية أو عينة منتظمة أو على شكل عينة عشوائية وكلا منهم طريقة اختيار معينة.

فقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة لأنها تتماشى وموضوع الدراسة القيم السوسيو ثقافية ومقاومة التغيير التنظيمي.

وفيها يختار أفراد العينة بشكل عشوائي بحيث يعطي لكل فرد من أفراد المجتمع نفس الفرصة التي تعطى لغيره عند الاختيار، وهنا يكون لكل فردا من أفراد المجتمع فرص متكافئة في الاختيار أو يكون نصيب كل فرد من احتمال أن يسأل أو يستجوب مساويا لنصيب إي فرد من أفراد المجتمع. (مروان ، 2000، ص161)

وتم اعتماد حجم عينة بلغ عددها 139 مفردة منها 30 استطلاعية لحساب الصدق والثبات و109 عينة أساسية بنسبة 20% من مجموع مجتمع البحث الذي بلغ عدده 545 مفردة وفق العملية التالية:

$$100\% \longleftarrow 545 \text{ مفردة}$$

$$20\% \longleftarrow X \text{ مفردة}$$

وانطلاقا من العملية السابقة نحسب قيمة (X)

$$\frac{20\% \times 545 \text{ مفردة}}{100\%} = X$$

ومنه $X = 109$ مفردة، وهو حجم عينة الدراسة الأساسية

4- تقنيات وأدوات جمع البيانات:

تعتبر تقنيات جمع البيانات من الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في التقصي والبحث عن الحقائق والتي بواسطتها نستطيع دراسة الواقع وفهمها نظريا وتطبيقيا، فهي أساس من الأسس المنهجية التي يعتمدها البحث العلمي، كما أن عملية اختياره تختلف بحسب طبيعة الموضوع وخصوصيته، وسنعتمد في دراستنا على عدة أدوات وتقنيات منها:

4-1- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات و المعلومات من مصادرها، ويعتمد الاستبيان على إستنتاج المبحوثين المستهدفين من أجل الحصول على إجاباتهم عن موضوع الدراسة. (عقيل، 1999، ص148)

وهو أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال، ودراسة المواقف والاتجاهات، وهو في بعض الأحيان العملية الوحيدة للقيام بالدراسة العلمية. (دويدري، 2000، ص329)

وهي أحد طرائق استطلاع الرأي والتعرف على الأفكار والتوجهات لدى مجموعة من الأفراد حول موضوع البحث، ومن ذلك معرفة درجة الرضا والقبول العام للناس، ويجري ذلك عن طريق تنظيم استمارة

خاصة تتضمن جملة من الاسئلة المصممة بطريقة منظمة وموجهة نحو الأفراد الذين يشكلون عينة مختارة من قبل الباحث من شريحة اجتماعية معينة أو عينة عشوائية، ويجب هؤلاء الأفراد على تلك الأسئلة بأنفسهم، ومن ثم يقوم الباحث بمهمة تحليل إجابات تلك العينة على الأسئلة وتنظيمها إحصائياً. (العنبيكي، زاير، 2015، ص39)

ولقد اعتمدنا في بحثنا على تقنية الاستمارة بالمقابلة لان موضوعنا يقتضى ذلك لتشعبه، وكذا لخلفية عينة الدراسة اذا تم تقسيمه إلى أربعة محاور أساسية:

المحور الأول/ حول البيانات الشخصية ويضم كل من الجنس، السن، الحالة التعليمية، الأقدمية، المكان الأصلي، نوع العمل

المحور الثاني/ القيم الجماعية ومقاومة التغيير الهيكلي ويضم 14 سؤالاً.

المحور الثالث/ القيم الثقافية و مقاومة التغيير التكنولوجي ويضم 10 اسئلة.

المحور الرابع/ القيم الفردية ومقاومة التغيير الانساني ويضم 13سؤالاً.

وعمدنا في تقسيم استجابات المبحوثين إلى ثلاثة علامات (نعم، احياناً، لا)، وكل علامة تأخذ درجة معينة مرتبة توالياً (1،2،3)

ومنه يمكن القول عن الدرجة أنها (منخفضة، متوسطة، مرتفعة) إنطلاقاً من:

1 ← 1,66 أنها منخفضة

1,66 ← 2,32 أنها متوسطة

2,32 ← 3 أنها مرتفعة

واستعمال الدرجة متوسطة إيجابية احياناً يعني أن قيمة المتوسط الحسابي أعلى من قيمة المتوسط النظري.

4-1-1- الصدق والثبات للأداة

4-1-1-1- الصدق: تم حساب صدق استبيان القيم السوسيوثقافية ومقاومة التغيير التنظيمي داخل

المؤسسة عن طريق حساب الاتساق الداخلي بطريقتين:

الطريقة الأولى: حساب معامل ارتباط عبارات الكل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه:

أولاً: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (القيم الجماعية ومقاومة التغيير الهيكلي)

مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (05): مصفوفة ارتباطات عبارات محور القيم الجماعية ومقاومة التغيير الهيكلي مع الدرجة الكلية للمحور.							
الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	11	معامل الارتباط	معامل الارتباط	6	معامل الارتباط	1
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	
حجم العينة	حجم العينة		حجم العينة	حجم العينة		حجم العينة	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	12	معامل الارتباط	معامل الارتباط	7	معامل الارتباط	2
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	
حجم العينة	حجم العينة		حجم العينة	حجم العينة		حجم العينة	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	13	معامل الارتباط	معامل الارتباط	8	معامل الارتباط	3
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	
حجم العينة	حجم العينة		حجم العينة	حجم العينة		حجم العينة	

معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
0,000	0,008	0,000	0,000	0,000	0,000
30	30	30	30	30	30
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
30	30	30	30	30	30
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
30	30	30	30	30	30

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور القيم الجماعية ومقاومة التغيير الهيكلي والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,47) و (0,90)، ما عدى العبارة (6) والعبارة رقم (13) جاءت دالتين إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) حيث بلغت قيمتي معاملي ارتباطهما مع الدرجة الكلية للمحور (0,38) و (0,39) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس القيم الجماعية ومقاومة التغيير الهيكلي.

ثانيا: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (القيم الثقافية مقاومة التغيير التكنولوجي) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (06) مصفوفة ارتباطات عبارات محور القيم الثقافية مقاومة التغيير التكنولوجي مع الدرجة الكلية للمحور.							
الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
826**	معامل الارتباط	22	792**	معامل الارتباط	19	738**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة
30	حجم العينة		30	حجم العينة		29	حجم العينة
464**	معامل الارتباط	23	378*	معامل الارتباط	20	666**	معامل الارتباط
0,010	مستوى الدلالة		0,040	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة
30	حجم العينة		30	حجم العينة		30	حجم العينة
753**	معامل الارتباط	24	541**	معامل الارتباط	21	439*	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة		0,002	مستوى الدلالة		0,015	مستوى الدلالة
29	حجم العينة		30	حجم العينة		30	حجم العينة
الارتباط دال عند (0.01) *الارتباط دال عند (0.05)						887	معامل الارتباط
						0,000	مستوى الدلالة
						30	حجم العينة

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور القيم الثقافية مقاومة التغيير التكنولوجي والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت قيما معاملاتها بين (0,46) و (0,88)، ما عدى العبارة (17) والعبارة رقم (20) جاءت دالتين إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) حيث بلغت قيمتي معاملي ارتباطهما مع الدرجة الكلية للمحور (0,43) و (0,37) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثاني كمؤشر لصدق التكوين في قياس القيم الثقافية مقاومة التغيير التكنولوجي

ثالثاً: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (القيم الفردية ومقاومة التغيير الإنساني) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (07) مصفوفة ارتباطات عبارات محور القيم الفردية ومقاومة التغيير الإنساني مع الدرجة الكلية للمحور.							
الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	34	معامل الارتباط	معامل الارتباط	30	معامل الارتباط	25
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	
حجم العينة	حجم العينة		حجم العينة	حجم العينة		حجم العينة	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	35	معامل الارتباط	معامل الارتباط	31	معامل الارتباط	26
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	
حجم العينة	حجم العينة		حجم العينة	حجم العينة		حجم العينة	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	36	معامل الارتباط	معامل الارتباط	32	معامل الارتباط	27
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	
حجم العينة	حجم العينة		حجم العينة	حجم العينة		حجم العينة	

معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
0,361*	0,050	0,473**	0,008	0,894**	0,000	0,788**	0,000
37	30	33	30	33	30	29	30
مستوى الدلالة	حجم العينة	مستوى الدلالة	حجم العينة	مستوى الدلالة	حجم العينة	مستوى الدلالة	حجم العينة
** الارتباط دال عند (0.01) * الارتباط دال عند (0.05)							

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور القيم الفردية ومقاومة التغيير الإنساني والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,47) و (0,89)، ما عدى العبارات (37/30/27) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) حيث بلغت قيم معاملات ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور على التوالي (0,43 / 0,36/0,41) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث كمؤشر لصدق التكوين في قياس القيم الفردية ومقاومة التغيير الإنساني

الطريقة الثانية:

2-ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس: والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية:

الجدول رقم (08) يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان دور القيم السوسيوثقافية في مقاومة التغيير التنظيمي وأبعاده الفرعية.

أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيم الجماعية ومقاومة التغيير الهيكلي	,988**	0,01
القيم الثقافية ومقاومة التغيير التكنولوجي	,988**	0,01
القيم الفردية ومقاومة التغيير الإنساني	,999**	0,01

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان دور القيم السوسيوثقافية في مقاومة التغيير التنظيمي كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت قيمها على التوالي (0,98 / 0,98 / 0,99) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس دور القيم السوسيوثقافية في مقاومة التغيير التنظيمي.

4-1-1-2- ثبات المقياس:

تم التأكد من ثبات استبيان دور القيم السوسيوثقافية في مقاومة التغيير التنظيمي عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا المقياس فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (09): يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان دور القيم السوسيوثقافية في مقاومة التغيير التنظيمي

أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
القيم الجماعية ومقاومة التغيير الهيكلي	0,872	14
القيم الثقافية ومقاومة التغيير التكنولوجي	0,843	10
القيم الفردية ومقاومة التغيير الإنساني	0,874	13
دور القيم السوسيوثقافية في مقاومة التغيير التنظيمي	0,957	37

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان دور القيم السوسيوثقافية في مقاومة التغيير التنظيمي جاءت مرتفعة حيث بلغت على التوالي (0,87/0,84/0,87) اما بالنسبة لمعامل ألفا كرونباخ لاستبيان دور القيم السوسيوثقافية في مقاومة التغيير التنظيمي ككل فبلغ (0,95) وهو معامل مرتفع وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن استبيان دور القيم السوسيوثقافية في مقاومة التغيير التنظيمي يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحا للتطبيق في الدراسة الأساسية.

4-2- الملاحظة:

الملاحظة هي عملية مراقبة أو مشاهدة لمجموعة من المتغيرات المتعلقة بالمشكلات تحت الدراسة ومتابعة إتجاهها قصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات. (الصيرفي، 2001، ص183)

وهي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه، فهناك ظواهر لا يتمكن الباحث من دراستها عن طريق المقابلة أو الاستبانة ولا بد له من اختبارها بنفسه مثل العادات والتقاليد والاحتفالات والأعياد وغيرها، حيث يتطلب هذا الموقف من الباحث أن يعيشها بنفسه بملاحظة واعية.

وتعد البيانات الناتجة عن الملاحظة مفيدة وجذابة، لأنها تتيح للباحث فرصة جمع بيانات في مواقف حية، وتعطي الفرصة له للنظر إلى ما يجري في المواقع وليس ما يتوفر في متناول اليد، وهذا يمكن الباحث من فهم سياق البرامج، وأن يكون منفتح العقل، واستقرايا لرؤية الأشياء التي قد تغيب عن غير وعي، ولاكتشاف الأشياء التي قد لا يتحدث عنها المشاركون بحرية في حالة استخدام المقابلة، كما تتيح الفرصة لتجاوز البيانات المستندة إلى الإدراك والتصور، والوصول إلى معرفة شخصية. ولأن الأحداث الملاحظة تكون أقل قابلية للتنبؤ، فهناك انعاش لهذا النوع من البيانات وتعمل الملاحظة على تمكين الباحث من جمع بيانات عن كل مما يلي:

- الظروف المادية (مثل البيئة المادية وتنظيمها).
- الظروف الإنسانية (على سبيل المثال التنظيمات الإنسانية، وخصائص الأفراد الذين يتم التعامل معهم، والنوع الإنساني (الجنس)، والطبقة الاجتماعية).
- الظروف التفاعلية (مثل التفاعلات والعلاقات الاجتماعية التي تحدث، سواء كانت رسمية أم غير رسمية، مخطط لها أم غير مخطط لها، ولفظية أو غير لفظية وغير ذلك). (نوفل، أبوعواد، 2010، 263)

حيث ساعدت تقنية الملاحظة في تقديم ملاحظة الواقع وملاحظة ظروف العمال وطبيعة عملهم، وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض و مع المشرفين.

4-3- المقابلة:

المقابلة هي عملية تقصى علمي تقوم على مسعى اتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث. (سبعون، جرادي، 2012، ص173)

وهي لقاء يتم بين الباحث والمجيب على أساس ذلك يحدد هدف واضح للبحث، وتستخدم للتعرف على الحقائق والتأكد من المعلومات بشكل دقيق، وهي مهمة لكشف المواقف الاجتماعية والتواصل لها للاتجاهات والقيم الإنسانية والتوصل إلى المعلومات التي تعطي حلا للمشكلة والهدف من المقابلة اختيار الفروض وترجمة أهداف البحث، . (الاسدي، 2008، ص87)

كما هي تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة (الباحث) أن يستثير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث أو التي تدور حول آرائه ومعتقداته. (الشريف، 1996، ص129)

حيث تم استعمال تقنية المقابلة تدعيما للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة وذلك من أجل تفسير العبارات وفهمها، وجرت المقابلة مع العمال محل الدراسة وعدد من المسؤولين.

4-4- الوثائق والسجلات:

حيث ساعدتنا الوثائق والسجلات في جمع معلومات حول المؤسسة محل الدراسة من حيث التعريف بالمؤسسة وطبيعة عملها، والتعدد البشري والعمالي بها، وعلى الهيكل التنظيمي، وكل الفروع التابع للمؤسسة الأم، وكل ما يتعلق بالمؤسسة.

5- الأساليب الإحصائية:

5-1- التكرارات والنسب المئوية والتمثيلات البيانية تم استخدامها في تحديد خصائص العينة.

5-2- معامل الارتباط بيرسون ثم استخدامه في حساب صدق التقنية

5-3- معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات

5-4- اختبار (T_{test})

6- صعوبات الدراسة:

من المعروف أن لكل بحث مجموعة من الصعوبات التي تعترض الباحث، لا سيما في البحوث السوسيولوجية ذات الصبغة الميدانية، وتتعد هذه الصعوبات بين ما هو موضوعي متعلق بطبيعة الموضوع، وبين ما هو ميداني متعلق بطبيعة المؤسسة ونوعية عملها وقرارتها التنظيمية وبين الصعوبات التي واجهتنا :

- صعوبة متعلقة بطبيعة الموضوع ومتغيراته لاسيما متغير القيم باعتباره من المتغيرات الفضفاضة، والتي يصعب تحديدها بشكل دقيقا، والتحكم فيها.

- بعد المصنع محل الدراسة و موقعه الجغرافي عن المناطق السكنية، والمعزول نسبيا لطبيعة عمل المصنع، وعدم توفر حافلات أو نقل حضاري يمر به.

- الظرف التي يمر بها المصنع والمرحلة الانتقالية في نوعية القيادة العليا، والتغيرات التي أحدثها في مصلحة التكوين والموارد البشرية المشرفة على استقبال الباحثين.

- تخوف المسؤولين من مواضيع مثل مقاومة التغيير، ومن ردود أفعال العمال لاسيما أن المصنع يمر بمرحلة انتقالية وتغييرات على مستوى العمالة، والقيادة العليا.

خلاصة:

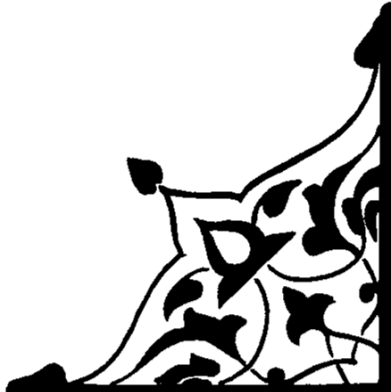
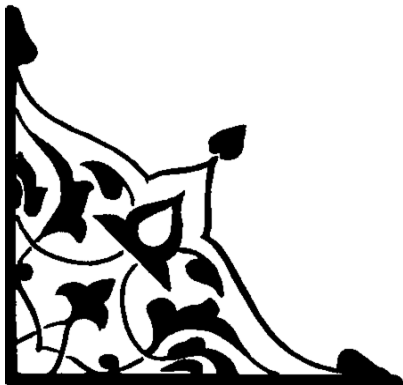
أن التعرف على المقاربة الميدانية من خلال الإجراءات المتبعة، هو بمثابة البوابة أو البوتقة الرئيسية للغوص في المعتركات الميدانية وملامسة موضوع الدراسة ميدانيا عن طريق معرفة كل ما يحيط به، من مكان الدراسة، والعينة المتعامل معها واستخلاص المعلومات اللازمة من خلال تطبيق الأدوات وتقنيات جمع المعلومات وكذا اتباع المنهج المناسب والذي يتلاءم ولأساليب الاحصائية المطبقة بغرض تفسير وتحليل النتائج وتفسيرها.



الفصل السادس:

عرض نتائج

الدراسة ومناقشتها



1- البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

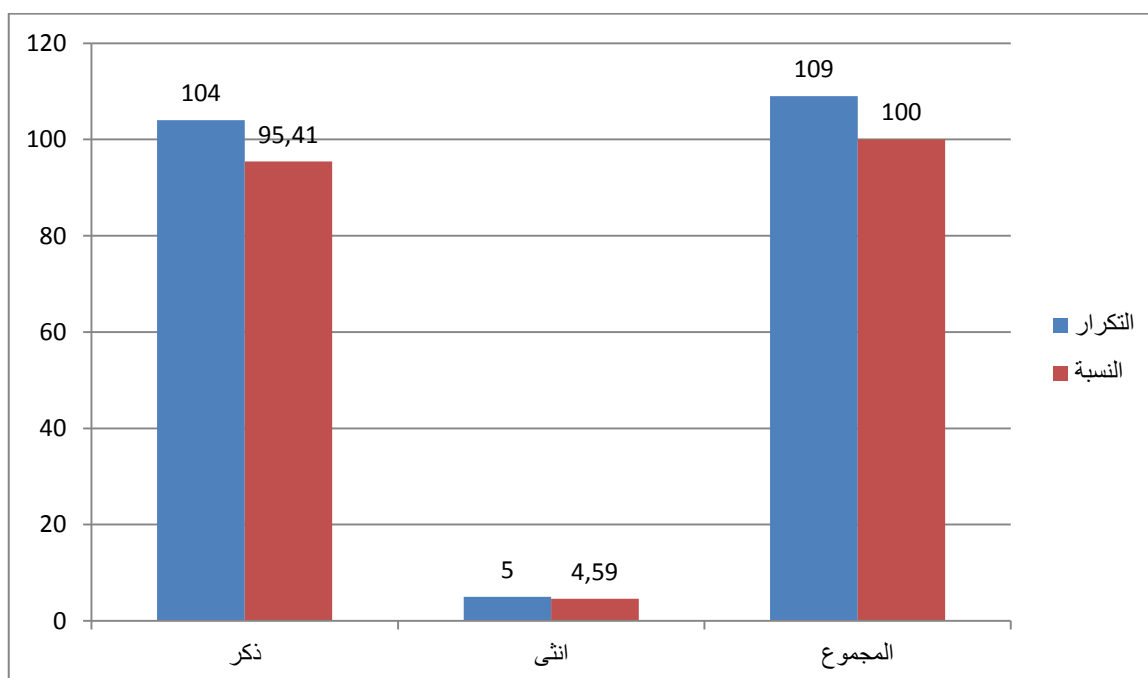
1-1- الجنس:

الجدول رقم (10): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	104	95,41%
أنثى	5	4,59%
المجموع	109	100%

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح محتوى الجدول أعلاه أنّ نسبة الذكور بلغت 95,41%، من عينة الدراسة في حين بلغت نسبة الإناث 4,59% أي أنّ الغلبة كانت العنصر الذكوري، كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (18) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس (من اعداد الباحث).

أن أغلبية أفراد العينة ذكور بنسبة 95,41% راجع لطبيعة العمل في المؤسسة وصعوبته لأنه يتطلب جهد كبيراً، بالإضافة إلى الموقع الجغرافي الذي تتموقع به المؤسسة والبعيد عن المدينة هذا من جهة، ومن جهة أخرى رغم توفير المؤسسة للنقل العمالي وخروج المرأة للعمل والحاجة الاقتصادية إلا إنه يبقى للقيم الثقافية الاجتماعية تأثير كبير لقيمة عمل المرأة والاختلاط بين الجنسين في موقع العمل لاسيما في المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة لافارج هولسيم وهذا على لسان بعض المبحوثين من خلال المقابلات التي أجريت معهم.

حيث يقول "بوفلجة غيات" في هذا الصدد على أنها أحد المواضيع الحساسة في الإدارات والمؤسسات الإنتاجية، 'قيم نظرة المجتمع للمرأة العاملة' إذ أن النظرة السائدة في المجتمع هي أن مكان المرأة في البيت لخدمة زوجها، رغم التطور الاجتماعي والاقتصادي الذي دفع المرأة للشغل خارج البيت، إلا أن الضغط الاجتماعي لازال قويا، حيث تضطر كثير من العاملات إلى ترك العمل بمجرد زواجهن أو عند إنجابهن لأول مولود، وهو ما يؤدي إلى صعوبة بالنسبة للوحدات التي تشغل اليد العاملة النسوية وخاصة في المدن الصغيرة والقرى - مثل حمام الضلعة وضواحيها المكان الذي توجد به المؤسسة- وهو ما يضع اعباء إضافية على عاتق المؤسسة لحاجتها إلى التكوين المستمر تحسبا لزواج إي عاملة أو تركها للعمل.

كما أن هناك ضغط اجتماعي ونظرة اجتماعية سلبية للعمل المختلط بين الجنسين، إذ أن العاملات في المؤسسات عادة ما تكون سببا لعدة مشاكل عاطفية وثقافية.

أن للثقافة السائدة أثر كبير في تحديد أفكار العمال وتصورتهم ومواقفهم تجاه القضايا المهنية حينما يتعلق الأمر بالمرأة العاملة، رغم أن هناك بداية تقبل لعمل المرأة نتيجة انتشار التعليم وارتفاع مستواه، إلا أن هذه العملية تحتاج إلى وقت قبل قبولها واستقرارها. (غيات، 2015، ص29)

كما أن لقيم الهيمنة الذكورية في المجتمع دور كبيرة في التأثير على فرص العمل لكلاي الجنسين (الجندر) وهذه الأخيرة تكون لصالح الجندر الذكوري خصوص في الأعمال الصناعية والإدارية نتيجة متطلبات الوظيفة من حيث السيطرة على الوضع والالتزام السلطوي على غرار الجندر الانثوي) الذي يتميز بالعاطفة و قلة السيطرة على الوضع في هذا الجانب في حين يكون تركزها في الجانب الإداري أو

التربوي لما تفرضه متطلبات العمل وهذا ما أكد عليه بيار بورديو في مشروعه البحث الموسوم بالهيمنة الذكورية.

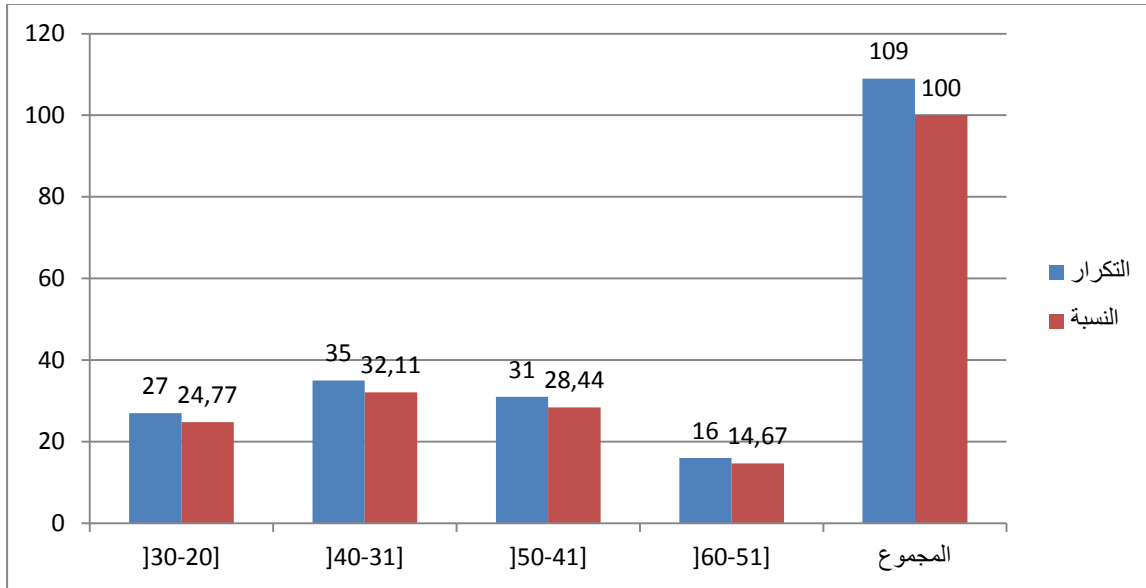
1-2- السن:

الجدول رقم (11): يبين توزيع المبحوثين حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
] 30 ، 20]	27	%24,77
] 40 ، 31]	35	%32,11
] 50 ، 41]	31	%28,44
] 60 ، 51]	16	%14,67
المجموع	109	%100

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجدول أعلاه أنَّ الفئة العمرية التي حازت على أكبر نسبة بين إجابات المبحوثين الإجمالية هي الفئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة مئوية قدرت بـ %32,11، ثم يليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة مئوية قدرت بـ %28,44، ثم تليها الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بنسبة مئوية قدرت بـ %24,77، ثم تليها في الأخير الفئة العمرية أكثر 50 سنة بنسبة %14,67، كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (19) يوضح توزيع المبحوثين حسب السن (من إعداد الباحث)

من خلال قراءة للنسب نلاحظ إن أغلب الفئات العمرية من الشباب والكهول الذي يمتازون ببنية قوية وقادرة على العمل نسبة للجهد الذي يتطلب العمل في المؤسسة، والقدرة على التحمل سواء في ميدان العمل أو القدرة على التنقل المستمر.

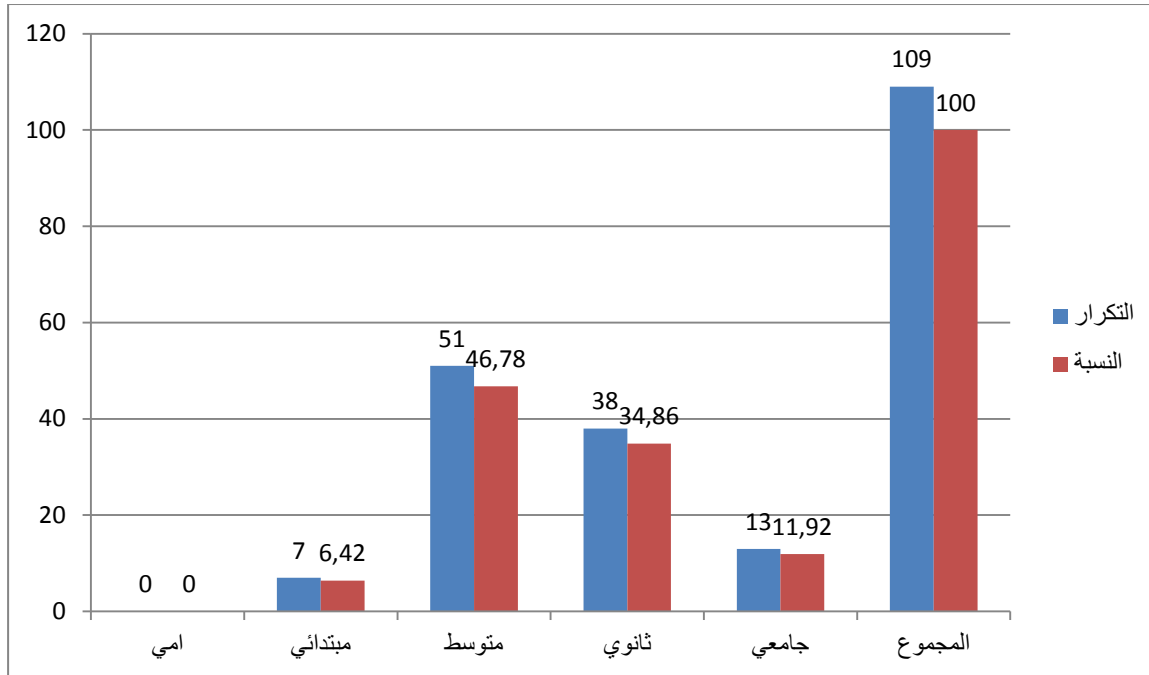
3-1- الحالة التعليمية:

جدول رقم (12): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
أمي	0	0
إبتدائي	7	%6,42
متوسط	51	%46,78
ثانوي	38	%34,86
جامعي	13	%11,92
المجموع	109	%100

المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح الجدول رقم (12) المستوى التعليمي للمبحوثين، أين كانت النسبة الكبيرة لذوي التعليم المتوسط بـ 46,78% من إجمالي العينة تليها مباشرة في الترتيب التعليم الثانوي بنسبة 34,86 % ثم المستوى الجامعي بنسبة 11,92%، ثم يليها في الأخير المستوى الابتدائي نسبة 6,42 % . كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (20) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة التعليمية (من إعداد الباحث)

أن أغلبية العمال من ذوي التعليم المتوسط بحاجة للمصنع للعمال المؤهلين والذي توكل إليهم الاعمال التنفيذية والتي لا تحتاج إلى مستوى تعليمي كبير، ثم تليها الثانوي وهو من العمال المهرة والمتخصصين، ويأتي المستوى الجامعي وهم من العمال المتخصصين كذلك وتوكل اليهم الإدارية وبغض المهام الاشرافية والتحكم.

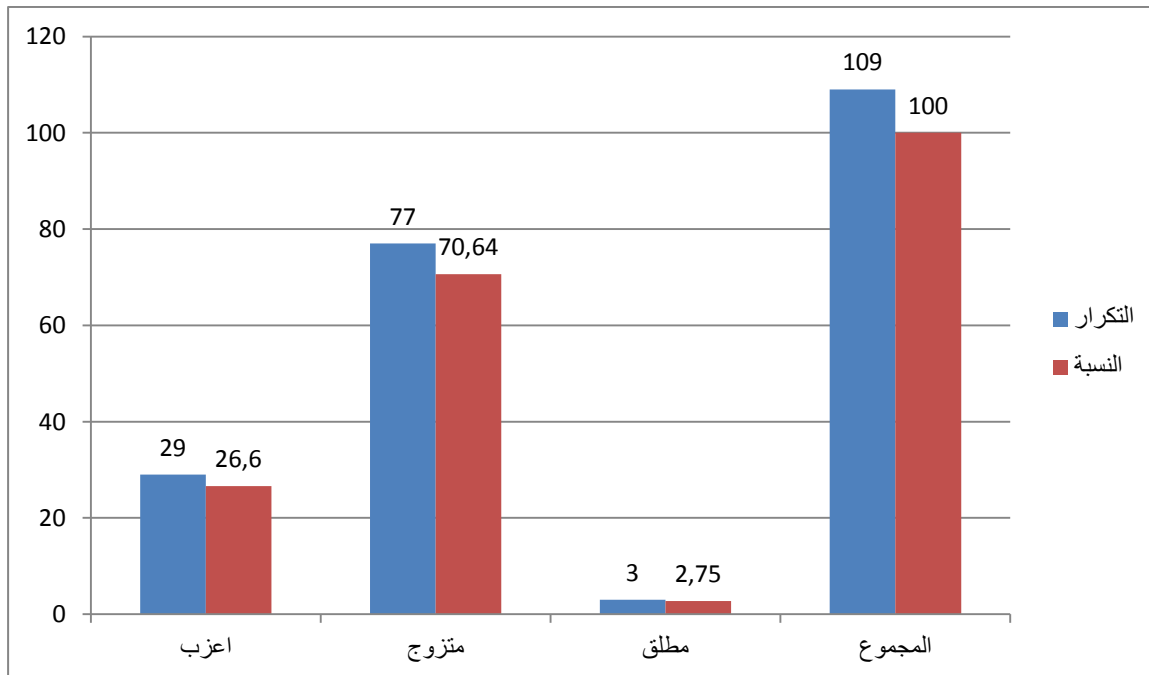
1-4- الحالة العائلية:

جدول رقم (13): يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	29	26,60%
متزوج	77	70,64%
مطلق	3	2,75%
المجموع	109	100%

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم (13) الحالة العائلية للمبحوثين، أين كانت النسبة الكبيرة للمتزوجين بـ 70,64% من إجمالي العينة تليها مباشرة في الترتيب فئة العزاب بنسبة 26,60% ثم المستوى المطلقين بنسبة 2,75%. كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (21) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية (من إعداد الباحث)

إن أغلبية أفراد العينة من المتزوجين نتيجة للاستقرار الاجتماعي والمادي نتيجة للعمل الذي يبدلونه، ثم تليها فئة الغير متزوجين وهم من العمال الموظفين في فترة ليست بالطويلة وليست بالقصيرة جداً.

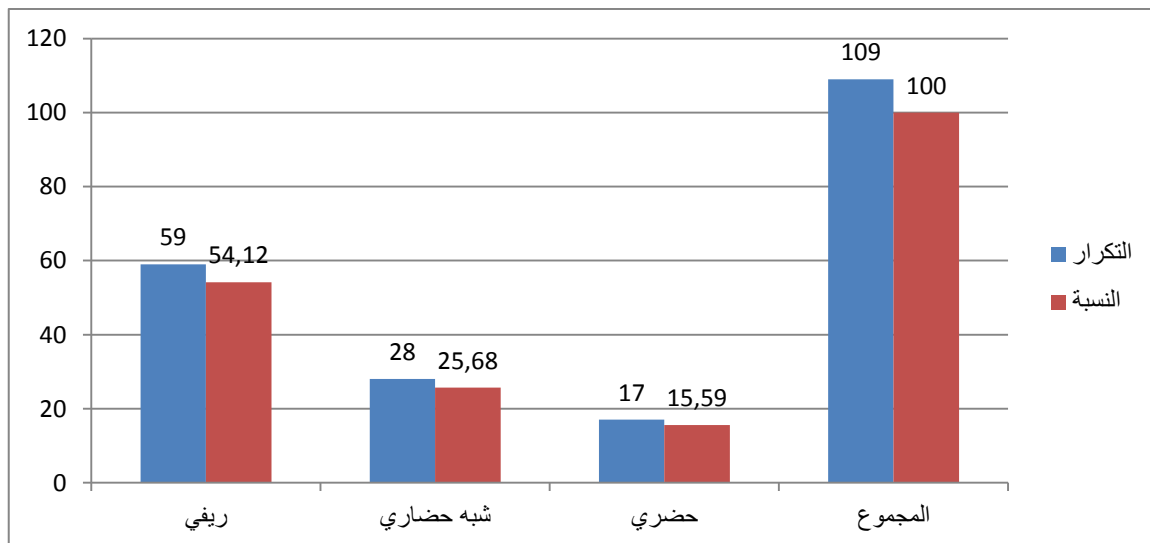
1-5- مكان الإقامة:

جدول رقم (14): يبين توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة.

مكان الإقامة	التكرار	النسبة
ريفي	59	54,12%
شبه حضاري	28	25,68%
حضري	17	15,59%
المجموع	109	100%

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم (14) توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة، أين كانت النسبة الكبيرة لسكاني الريف بـ 54,12% من إجمالي العينة تليها مباشرة في الترتيب شبه حضري بنسبة 25,68 % ثم الحضري بنسبة 15,59%. كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (22) يوضح توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة (من إعداد الباحث)

نرى أن أغلبية أفراد العينة من أصل ريفي مقابل الشبه حضاري والحضاري، وهي الميزة العامة للعامل الجزائري. فالعامل من أصل ريفي عادة ما يحافظ على ارتباطه مع عالمه الأصلي، حيث يوجد في كثيرا من الأحيان في مقر سكناه وهو ما يجذب الكثير منهم، كما أنه ملم بمبادئ الكتابة والقراءة وحامل لعناصر ثقافية يرتبها وينظمها على حسب فهمه المبسط للأشياء، فعامل الريفية ناتج عن سياسة التصنع التي انتهجتها الدولة والمؤسسة الصناعية من قبل، وأولوية تشجيع ابناء المنطقة - كما انتهجتها مؤسسة لافارج-، والتي بدورها استوعبت عددا ضخما من العمال وشملتهم سياسة التوظيف الجماعي، فهذا التحول المفاجئ من الانتقال المنطقة ذات الخصوصية الزراعية إلى منطقة صناعية وهذا ما يتطلب تغيير بعض القيم ، فأهمية تحديد الاصول الاجتماعية تكمن في تأثيرها على ممارسات وسلوك العامل في موقع عمله. (دادي عدوون، 2003، ص169)

وهذا ما يسميه جمال غريد بالعامل الشائع وخصوصيته التي تتميز بالكثرة ومحدودية الجانب العلمي ذو الاصول الريفية غالبا.

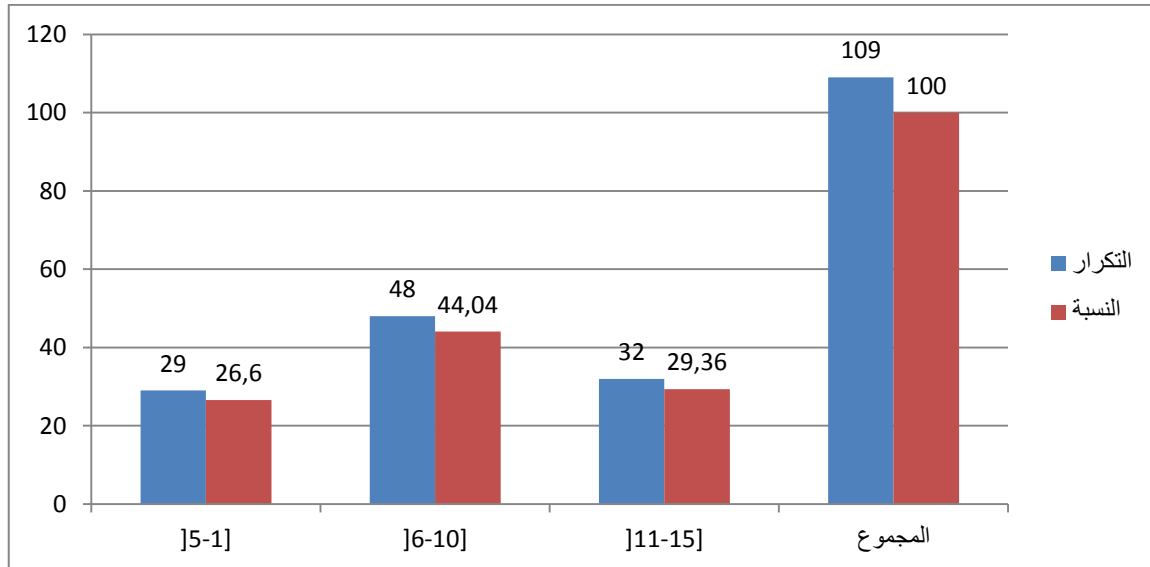
1-5- الخبرة في العمل:

جدول رقم (15) يبين توزيع المبحوثين على حسب الخبرة في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
[1 ، 5]	29	26,60%
[6 ، 10]	48	44,04%
[11 ، 15]	32	29,36%
المجموع	109	100%

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم (15) توزيع للمبحوثين حسب الخبرة في العمل، أين كانت النسبة الكبيرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات بـ 44,04 % من إجمالي العينة تليها مباشرة في الترتيب فئة من 11 سنة فما فوق بنسبة 29,36 % ثم من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 26,60 %، كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (23) يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل (من إعداد الباحث)

يمتاز أغلبية أفراد العينة بالأقدمية في العمل والخبرة اللازمة من خلال المدة التي قضوها في العمل ومراحل العمل وعاشوا التغييرات التي مرت بها المؤسسة أو المصنع.

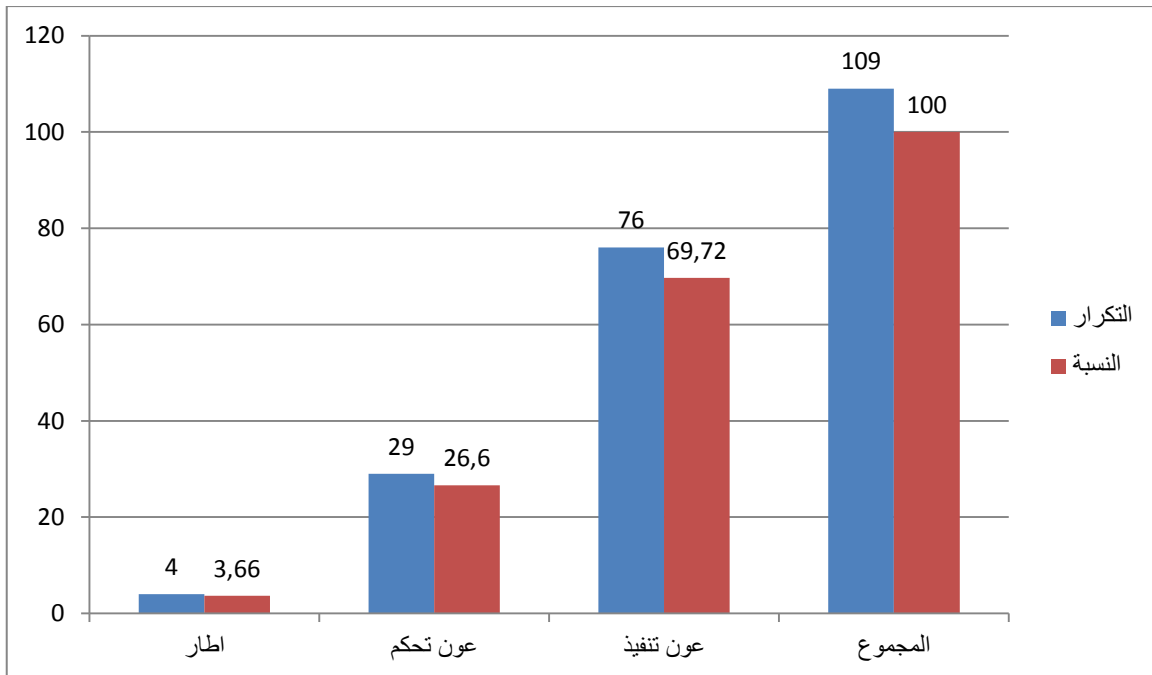
1-7- المنصب الوظيفي:

جدول رقم (16): يبين توزيع المبحوثين على حسب المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة
إطار	4	%3,66
عون تحكم	29	%26,60
عون تنفيذ	76	%69,72
المجموع	109	%100

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم (16) المنصب الوظيفي للمبحوثين، أين كانت النسبة الكبيرة لفئة عون تنفيذ بـ 69,72% من إجمالي العينة والموكلة إليهم الاعمال التنفيذية والعمل الذي يحتاج إلى جهد كبير، تليها مباشرة في الترتيب عون تحكم بنسبة 26,60 % وهم من العمال المهرة والمتخصصين لطبيعة العمل الذي تحتاجه المؤسسة في الميادين المتخصصة وبعض المهام الاشرافيه ثم فئة إطار بنسبة 3,66%، وهم من حاملي الشهادات الجامعية وخبرات في الجانب التسييري والاداري. كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (24): يبين توزيع المبحوثين على حسب المنصب الوظيفي (من إعداد الباحث)

2- عرض ومناقشة الفرضية الأولى:

" للقيم الجماعية التي يمثل لها العمال دور في مقاومة التغيير الهيكلي " ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار (T_{test}) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة مع المتوسط النظري لعبارات ولمحور دور القيم الاجتماعية في مقاومة التغيير الهيكلي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) يوضح دور القيم الاجتماعية ومقاومة التغيير الهيكلي										
العبارة	محتوى العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطات	T	مستوى الدلالة	القرار	الدور	الترتيب
العبارة 1	صعوبة التأقلم مع إجراءات العمل الجديد	2,0550	0,80317	2	0,05505	0,716	0,476	غير دالة	متوسط	10
العبارة 2	تسفيه النظام الرقابي المطبق على العمال	2,1651	0,83349	2	0,16514	2,069	0,041	دال عند 0,05	متوسط	8
العبارة 3	اللاموضوعية في تقييم أداء العاملين	2,1743	0,79167	2	0,17431	2,299	0,023	دال عند 0,05	متوسط	7
العبارة 4	الخوف من عدم التأقلم مع نمط القيادة	2,1284	0,83998	2	0,12844	1,596	0,113	غير دالة	متوسط	9
العبارة 5	الخوف من تغيير نمطية الاتصال بين العمال	2,1835	0,80697	2	0,18349	2,374	0,019	دال عند 0,05	متوسط	6
العبارة 6	عدم مشاركة العاملين في إجراءات التغيير	2,4220	0,69780	2	0,42202	6,314	0,000	دال عند 0,01	مرتفع	4

5	مرتفع	دال عند 0,01	0,000	6,051	0,39450	2	0,68066	2,3945	الخوف من التغيير في المناخ التنظيمي بين العمال	العبارة 7
2	مرتفع	دالة	0,000	7,242	0,46789	2	0,67452	2,4679	الصرامة والمركزية في اتخاذ القرار	العبارة 8
13	متوسط	دال عند 0,05	0,028	- 2,234	- 0,17431	2	0,81473	1,8257	خوف من تداخل نطاق الاشراف بين المسؤولين	العبارة 9
11	متوسط	غير دالة	0,494	0,687	0,05505	2	0,83705	2,0550	عدم وضوح السلطة والمسؤولية	العبارة 10
3	مرتفع	دال عند 0,01	0,000	6,228	0,44037	2	0,73826	2,4404	الخوف من زيادة ضغوط العمل	العبارة 11
3	مرتفع	دال عند 0,01	0,000	6,228	0,44037	2	0,73826	2,4404	الخوف من تغيير مجموعة العمل	العبارة 12
12	متوسط	غير دالة	0,574	- 0,564	- 0,03670	2	0,67941	1,9633	استحداث وحدات تنظيمية جديدة	العبارة 13
1	مرتفع	دال عند 0,01	0,000	8,024	0,48624	2	0,63267	2,4862	استبعاد وحدات تنظيمية	14
متوسط		دال عند 0,01	0,001	3,393	0,22870	2	0,70381	2,2287	القيم الاجتماعية ومقاومة التغيير الهيكلي	المحور الأول

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول اعلاه ان الفقرة رقم (14) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2,48) وانحراف معياري (0,63) وبلغت القيمة T المحسوبة 8.02 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني أن الفقرة الرابعة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يؤكدون وبدرجة عالية على أن هناك تخوف من استبعاد لوحدات تنظيمية داخل مؤسسة لافارج.

يتخوف العمال بدرجة عالية من استبعاد وحدات تنظيمية وفقا للسياسة التي تنتهزها المؤسسة إذ في كل تغيير تنظيمي معين تقوم الإدارة باستبعاد مجموعة عمالية وهذا ما يؤكد العمال وكذلك من خلال تتبع تطور المصنع والتغييرات التنظيمية شهدتها والتي مازال يشهدها إذ أن التغيير في القيادة العليا يسبب تخوف للعمال باعتبار كل قيادة لها خططها وقرارتها، والثقافة التي تحملها، وكذلك نوعية الإدارة العليا التي تختلف عن ثقافة العمال والمجتمع المحلي المتواجدة فيه باعتبارها أجنبية ولا تراعي الظروف التي الاجتماعية التي يمر بها العمال واحتياجاتهم للعمل.

أن استبعاد وحدات تنظيمية تجعل من العمال دائما الخوف لأنها تشكل تهديد لشغلهم وتهديد لكل من نمط العلاقات والتكافل والتعاون الاجتماعي بينهم أو لوضعهم الاجتماعي وهو ما يعبر عنه بالقلق الاجتماعي من منطلق الضمير الجمعي (العمالي) "الدوركامي". لأن معظمهم يسكنون في أحياء متجاورة وتجمعهم علاقات قرابية أو وظيفية أو صداقة هو ما يجعل من العمال أكثر تعاطف مع بعضهم إذ كل ما تم استبعاد وحدات عمالية إلا وتصبحها مظاهرة أو أضرابات عمالية.

في حين احتلت الفقرة رقم (8) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2,46) وانحراف معياري 0.67 وبلغت قيمة T المحسوبة 7.24 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني أن الفقرة الثامنة ذات دلالة إحصائية ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه توجد الصرامة والمركزية في اتخاذ القرار.

يرى العمال بدراجة عالية أن هناك صرامة في تطبيق القوانين مما يجعلهم مقيدون ولا يمنحهم مجالا لعلاقات الانسانية والتكتلات العمالية والتقليل من نمطية الاتصال. عندما تتغير الإدارة تزداد كمية الأوامر المعطاة للمرؤوسين من طرف الإدارة العليا من أجل التطبيق الحرفي وهذا ما يدفع العاملين لمقاومة هذه الأوامر أو أي محاولة لزيادة السيطرة كونها تقلل شعورهم بالحرية والاعتماد على النفس. (حمادات، 2008، ص212)

كما احتلت الفقرة رقم (12) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.44 وانحراف معياري 0.73، وبلغت القيمة T المحسوبة 6.22 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني أن الفقرة الثانية

عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على هناك تخوف هناك تخوف من تغيير مجموعة العمل.

يتخوف العمال بدرجة عالية من تغيير مجموعة العمل لأن التغيير دائما ما يقوم بإحداث تعديلات على مستوى العمالة والجماعة العمالية من إحلال واستبدال ويرون أنه موجه لزعزعة الربط الذي شكله العمال من خلال المدة التي قضوها مع بعضهم.

لذلك فإن التغيير الذي يمس الجماعة صمن فريق العمل قد يتوقع مقاومته على اعتبار أن هذه الجماعات قد كونت معايير وأنماط خاصة بها في كيفية أداء العمل والتعامل فيما بينها و ظهور معايير وقيم واتجاهات فيما بينهم تمثل الثقة والتعاون والتماسك وأي تغيير يعتبر تهديدا لهم ولمصالحهم ، فالتغيير يؤدي إلى تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة يستوجب مثل هذا الإجراء من العاملين التكيف وبناء علاقات جديدة مما يثير بدوره قلقا يؤثر سلبا على الأداء وقد يؤثر أيضا سلبا على المركز الاجتماعي لبعض الموظفين (علي سلمي، ص330)

فولاء الجماعة لبعضها مهما جدا، يقصد بالولاء الولاء اتجاه الجماعة والأشخاص لا تجاه المنظمة " إن لعبة الولاء تنعكس إيجابا داخل العصبية الواحدة وتنعكس سلبا على العلاقات خارج العصبية خاصة على الأداء داخل المؤسسة، فيمكن أن تلقى غضب أحدهم لأنك كنت تتكلم مع أحد أعدائه، وقد يغضب عليك الرئيس لأنك لم تظهر له مؤشر من مؤشرات الولاء له، وربما يتوجس خيفة من إي علاقات بين اثنين أو أكثر، ويبدل الجهود لمعرفة خفايا هذه العلاقة، وربما أقدم على تحويل بعضهم لتكبر هذه العلاقة والذي يكسر الولاء لدى الرؤساء هو وضعهم الأداء في مرتبة متأخرة والتركيز على ممارسة أشكال الضغط على العمال حتى تصبح العلاقة شخصية، وعلاقة شحناء أكثر مما هي علاقة عمل تستند إلى قوانين تحدد الحقوق والواجبات، وقد يكون قانون الولاء أشد أمرا من القانون الرسمي للمنظمة، بل تصبح القوانين الرسمية أداة للضغط على العمال، إما لكسب ولائهم أو معاقبتهم على عدم الولاء...إن لعبة الولاء تعني تكريس سياسة الصف الموجود في العلاقات القرابية داخل الجماعات التقليدية وقد انتقل هذا الشكل من العلاقات إلى المنظمات الحديثة والتي أصبحت تتميز بالكثير من السلوكات والخصائص المذكورة سابقا، وزيادة على ذلك من المهم الالتفات إلى سلوكات أخرى لا يريد الكثير الاعتراف بوجودها داخل المنظمة، أو على الأقل تجاهلها وهي لا تقل أهمية في التأثير على العلاقات الاجتماعية وفي أداء ا

لمؤسسة...وهذه الاشكال تدل على أن المنظمة هي فعلا مجتمع مصغر يحمل كل أو أغلب صفات المجتمع الموجودة فيه (قاسمي، 2014، ص74)

كما احتلت الفقرة رقم (11) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.44 وانحراف معياري 0.73، وبلغت القيمة T المحسوبة 6.22 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني أن الفقرة الحادي عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك خوف من زيادة ضغوط العمل.

يتخوف العاملین بدرجة عالية من زيادة ضغوط العمل لأن التغيير يمس نمط التعاون والانسجام بين العمال، لأن التغيير عادة ما يسحبه دائما التطور في وسائل وتقنيات وإجراءات العمل ومزيد من التعقيدات في البيئة العمل الداخلية وزيادة في مسؤوليات العاملين مما يتسبب في زيادة ضغوط إضافية تستدعي مهارات وإمكانيات لإنجاز العمل، وفي الوقت نفسه القدرة على تحمل هذه الضغوط.

ويعتبر التغيير البيئة الداخلية للمؤسسة المصدر الأول والرئيسي لضغوط العمل، كونها تحوي مجموعة من المتغيرات ذات تأثير مباشر على العمال وعلى قيمهم الجماعية و اتجاهاتهم وسلوكياتهم في العمل، حيث أنه كثيرا ما يواجه العاملون في هذه البيئة مواقف وظروف مختلفة يتعرضون من خلالها لحالات الاضطراب، والقلق، والخوف، والإحباط، والغضب الذي يؤثر سلبا على نفسياتهم وسلوكياتهم ومنه على أدائهم للعمل. (دهان، قريشي، 2017، ص465)

ويفرض التغيير التنظيمي أحيانا أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين وهذا ما قد يدفعه إلى السعي بهدف المحافظة على الوضع الحالي ومقاومة ما هو جديد. (العبادي، 2007، ص135)

احتلت الفقرة رقم (6) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.42 وانحراف معياري 0.69، وبلغت القيمة T المحسوبة 6,31 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني ان الفقرة السادسة دالة احصائيا أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه لا توجد مشاركة العاملين في إجراء التغيير التنظيمي.

يؤكد أغلبية المبحوثين وبدرجة عالية على عدم مشاركة الإدارة العليا أو القيادة العليا للعمال عند اتخاذ القرار التنظيمية لاسيما التي تخصص التغيير والموجهة إليهم خصوصا، وانفراد الادارة بالقرارات مما يترك فجوة بينهم وبين العمال ويولد لديهم الإحساس بعدم أهميتهم في الانتماء الفعلي للمؤسسة، والمطلوب منهم تنفيذ القرار فقط، برغم من المجهود الذي يبذلون من أجلها.

وحتلت الفقرة رقم (7) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 2.39 وانحراف معياري 0.68، وبلغت القيمة T المحسوبة 6.05 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، مما يعني الفقرة السابعة دالة احصائيا أي أن أفراد العينة يؤكدون وبدرجة عالية على أن هناك خوف من التغيير في المناخ التنظيمي.

يتخوف العمال بدرجة عالية من تغيير المناخ التنظيمي لأن هذا الأخير يمنح الراحة والايجابية في العمل ونوع من التفاهم يجعلهم كلحمة واحدة ويعطيهم سمات ثقافية معينة تميزهم عن غيرهم من الجماعات الأخرى، إذ يكتسب العامل سمات ثقافية بواسطة التعلم أو التقليل أو الاحتكاك فيما بينهم، ويضمن لهم الوحدة والتعاون فيما بينهم.

إذ يقول بارك Park في هذا الصدد إن المناخ التنظيمي يسهل عملية التفاهم بين الأفراد الذين يؤلفون الجماعة الاجتماعية، ويعطيهم الوحدة الثقافية، ويعمل على أيجاد شبكة من العادات والأعراف والتوقعات المتبادلة التي ترتبط معا في وحدات اجتماعية، ولهذا فإن وظيفة المناخ وأهميته تبرز في الحفاظ على وحدة وتكامل الجماعة الثقافية في بعدها الزماني والمكاني. (السويدي، ص76)

احتلت الفقرة رقم (5) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 2.18 وانحراف معياري 0.80، وبلغت القيمة T المحسوبة 2.37 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، مما يعني أن الفقرة الخامسة دالة احصائيا وإيجابية أي أن أفراد العينة يؤكدون وبدرجة متوسطة إيجابية على أنه هناك خوف من تغيير نمطية الاتصال.

يتخوف العمال بدرجة متوسطة وإيجابية من تغيير نمطية الاتصال وذلك عن طريق تغيير أماكن عمل الأفراد إذا أن استمرار الجماعة العمالية وتمسكها يكون بفضل شبكة الاتصال وكيفية تداوله بينهم

واستمراريته، لكن التغيير يمس الكثير من المتغيرات التي بنيت منذ زمن ويصعب وإعادة بنائها لأنها تحتاج إلى مدة من الزمن وقد تطول.

وفي الحقيقة فإنه في كل مكان نجد مجموعة بشرية متميزة، يكون ذلك بفضل نوع من استمرارية الاتصال، وبمثل هذا النوع من المكونات والتقاليد الجامعة يعطي صيغة الحياة الاجتماعية المشتركة، وتؤمن لأفراد هذا المجتمع شكلا من الانتماء الاجتماعي ونوعا من الترابط والرضى والشعور الجمعي المشترك. (حسن، 2007، ص61)

إذ يعتبر الاتصال تلك العلاقات التي تتم عبر القنوات الرسمية المحددة للاتصال ، بمعنى أنها تمثل البنية العلائقية التي تتخطى حدود السلطة الرسمية، كما أن هذا النوع من العلاقات غير رسمية يكون داخل التنظيم و يتعداه كذلك إلى خارجه، حيث يعكس تلك العلاقات الشخصية والعاطفية بين الأفراد وتكون اللقاءات غير الرسمية والمناسبات الاجتماعية مجالا خصبا لنموها وتطورها، كما يأخذ هذا النوع من العلاقات شكل الاتصال العنقودي الذي يتميز بالسرعة وامكانية مروره عبر المستويات التنظيمية المختلفة، هذا وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75% من الوقت في نقل المعلومات بسبب اعتماده على وسائل الاتصال الشفهية .ويختلف عن الاتصال الرسمي في كونه عفوي وتلقائي، ويدور في الغالب حول ما يجري داخل التنظيم من مشاكل وصراعات ويكتسي أهمية بالغة لدى العاملين لأنه يشبع حاجاتهم العاطفية والانفعالية أكثر من الاتصال الرسمي. (منصور، 2015، ص200)

احتلت الفقرة رقم (3) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.17 وانحراف معياري 0.79 وبلغت القيمة T المحسوبة: 2.29 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، مما يعني ان الفقرة الثالثة دالة احصائيا أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة وإيجابية على ان هناك خوف من اللاموضوعية في تقييم الاداء.

يرى العمال انهم يبذلون جهدا كبيرة في أداء واجبهم بكل تقاني من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، لكن في المقابل إن المؤسسة لا تبادلهم بقدر المجهود المبذول وتضع معايير غير عادلة في تقييم الأداء

خاصة إذا ما تعلق بالمستويات الإدارية وبعض الإطارات الأجنبية، لأنهم يرون أن المؤسسة قائمة بهم وعليهم.

احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 2,16 وانحراف معياري 0.83، وبلغت القيمة T المحسوبة 2.06 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، مما يعني أن الفقرة الثانية دالة احصائيا يعني أن أفراد العينة يؤكدون وبدرجة متوسطة على وجود تعسفية للنظام الرقابي المطبق على العمال.

يرى العمال بدرجة متوسط إيجابية إن تطبيق القوانين بشكل صارم يؤثر على نفسية العمال ويجعلهم يشعرون بنوع من عدم الارتياح والضغط مما ينجم عنه أحيانا حوادث العمل أو بعض الأخطاء التي تؤثر على إنتاجيته، لاسيما أن ثقافة العامل يحب الإدارة أو المشرف الذي يمنح الحرية، وإن تطبيق النمط التعسفي أو الصارم في ميدان العمل يجعل دائما الشعور بالقلق.

احتلت الفقرة رقم (4) المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 2.21 وانحراف معياري 0.83 وبلغت قيمة T المحسوبة 1.59 وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، مما يعني أن الفقرة التاسعة غير دالة احصائيا أي أن أفراد العينة يؤكدون وبدرجة متوسطة على أنه تخوف من عدم التأقلم مع نمط قيادة جديد (سوء العلاقة مع المشرفين)

إن التعود على حرية العمل ونمط قيادة معين يمنح العمال الراحة والاستقرار، فالتغيير يؤدي إلى تغيير في نمط القيادة مما يترك مجالا لعدم التكيف لصرامة تطبيق القوانين وتعسفها أحيانا مما يؤدي دون شك إلى إيجاد مشاكل مع المسؤولين وضعف الانضباط الذي يتطلبه التنظيم.

وهكذا تكون القيم سببا في حالة عدم الانضباط، ومن ذلك ما أمكن ملاحظته في عدد من الوحدات الإنتاجية، لأن هذا التغيير يؤدي إلى عدم الاطمئنان لكثير من المسؤولين، لأنه قد لا يكون من نفس غرضه، أو من نفس منطقة مكانه، كما نجد أن الصراعات الموروثة بين القبائل (لعروش) تنتقل إلى ميدان العمل، وهي مشاكل تزيد من تعقيد العلاقات بين العمال والإدارة والمسؤولين وتؤدي إلى قتل وصراعات. (غيات، 2015، ص32)

احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 2.05 وانحراف معياري 0.80 وبلغت قيمة T المحسوبة 0.71 وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، مما يعني أن الفقرة الأولى غير دالة احصائيا أي أن أفراد العينة يؤكدون وبدرجة متوسطة على وجود صعوبة في التأقلم مع إجراءات العمل الجديد.

يرى العمال أحيانا أن التغيير يفرض على العمال رتم آخر في العمل وتغيير في مواقيت العمل وحجم العمل وأوقات الراحة وكذا نمط التعاون الذي كان سائد بين العمل وتقاسم الأدوار والتفاهم بين جماعة العمل لذلك يقاوم العمال أحيانا التغيير المتعلق بإجراءات العمل.

احتلت الفقرة رقم (10) المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي بلغ 2.05 وانحراف معياري 0.83 وبلغت قيمة T المحسوبة 0.68 وهي قيمة غير دالة احصائيا ، مما يعني أن الفقرة العاشرة أنها غير دالة احصائيا أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على عدم وضوح السلطة والمسؤولية

يتخوف العمال من التغيير على مستوى نمط الإشراف وتداخل المهام بدرجة متوسطة لأن التغيير في هذا المستوى يكون بطيء ونمط العلاقة بين العمال المشرفين تكون علاقة عمل، ونسبة التفاعل بينهما تكون ضئيلة وهذا راجع إلى تعود العمال ومعرفة بنوع العمل الممارس وطبيعة القوانين المتواجدة التي تنظم العمل، وعدم تواجد المشرفين بشكل دائم وطول اليوم فوق رؤوسهم، لذلك يجعل من مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى الاشراف وتداخل المهام الأشرافية متوسطة.

احتلت الفقرة رقم (13) المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ 1.96 وانحراف معياري 0.67 وبلغت قيمة T المحسوبة 2.85 - وهي غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 مما يعني أن الفقرة الثالثة عشر ذات دلالة غير إحصائية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن هناك خوف من استحداث وحدات تنظيمية جديدة.

يتخوف العمال من استحداث وحدات جديدة احيانا لأن التغيير يعمل على إحداث سياسة توظيف جديدة وبمتطلبات عالية أو مستوى تعليمي معين ومتخصص وقد يكون الاستحداث عن طرق النقل الجماعات العمالية إلى أماكن أخرى داخل المؤسسة وأحيانا خارجها ولكنها تابعة للمؤسسة. وهو ما يعتبر تهديدا لعلاقات الأفراد المستقرة بعلاقات جديدة لا يدري وضعها فالأشكال والأماكن والوظائف و الأفراد

الجدد الذين يعمل معهم الفرد تتطلب علاقات جديدة يشعر بالقلق حول تكوينها، كما يشعر بالغموض حول إمكانية نجاحها، مما يجعله يقاوم التغيير. (العميان، 2015، ص62)

احتلت الفقرة رقم (09) المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ 1.82 وانحراف معياري 0.81 وبلغت قيمة T المحسوبة -2.23 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 مما يعني أن الفقرة التاسعة دالة إحصائية وسلبية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أنه تخوف من تداخل نطاق الاشراف بين المسؤولين

يتخوف العمال بدرجة متوسطة وسالبة لأن السلطة موزع ومحددة المعالم وكل مسؤول له وظائفه والدور الذي يقوم به ولذلك لصرامة قوانين تنظيمية المطبقة على جميع المسؤولين والمعنيين بالسلطة ووضوحها.

2-1- اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم (18) اختبار نتائج الفرضية الجزئية الأولى

الفرضية الأولى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطات	T	مستوى الدلالة	القرار	المستوى
القيم الاجتماعية ومقاومة التغيير الهيكلي	2,2287	0,70381	2	0,22870	3,393	0,001	دال عند 0,01	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور ككل (دور القيم الجماعية في مقاومة التغيير الهيكلي) بلغ 2.22 وانحراف معياري 0.70، وبلغت قيمة T المحسوبة 3,39، وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01. هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة متوسطة وإيجابية على أن جميع عبارات محور (توضح على أن للقيم الجماعية دور متوسط وإيجابي في مقاومة التغيير الهيكلي).

وفي خضم ما سبق وانطلاقا من الدراسة الميدانية توصلنا إلى نتائج جزئية تتمحور حولي ما يلي:

- تلعب العلاقات الإجتماعية في الوسط التنظيمي والتي تشكلت من خلال الوسطين السوسولوجي والتنظيمي عاملا محوريا في بقاء الكثير من العمال لذلك يسعوا للمحافظة عليها ومقاومة أي قرار يهددها. الفقرات (4، 7، 5) توضح ذلك، وتتفق دراستنا مع (دراسة لحمد العامري وناصر الفوزان، 1997)، على أن من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي ذات بعد قيمي مرتبطة بالعلاقات الاجتماعية السائدة بين العمال.

- عدم مشاركة إدارة التغيير للعمال في القرارات حول التغيير والتي تخص بالدرجة الأولى الجماعة العمالية تجعلهم دائمي التخوف مستقبلا من أي قرار سوف يتخذ وذلك نتيجة للصرامة والمركزية القرار والفقرات (8، 6، 2) توضح ذلك، وتتفق دراستنا مع دراسة (دراسة شداد بن عبد الهادي العتيبي 2011) على أن من بين اسباب مقاومة التغيير التنظيمي وجود بيئة تنظيمية تميل إلى المركزية في اتخاذ القرار.

- يلعب التعاون العمالي دور كبير في تخفيف الابعاء التنظيمية ويضفي نوع من الترابط والانسجام (روح الجماعة) وإحساس العمال بعدم تعاون الإدارة معهم ومساعدتهم تجعلهم يرفضون ولا يقبلون أي تغيير الفقرات (7، 12، 11) توضح ذلك.

- يتمسك العمال في مرحلة التغيير الهيكلي بالوحدات العمالية نتيجة المساندة الاجتماعية والتعاطف فيما بينهم وهذا ما يؤكد الدور الذي تلعبه الجماعة والقيم التي تفرضها عليهم في مقاومة التغيير. الفقرات رقم (13، 14) توضح ذلك.

تحافظ الجماعات العمالية على القيم الجماعية في المؤسسات لأنها تشعرهم بالاعتزاز والانتماء إلى مجتمعهم المحلي والنمط السوسيوثقافي الممتثلين إليه ويحاولون تجسيدها في إي بنية تنظيمية أو بالأحرى لا يستطيعون الانسلاخ عنها

وفي خضم هذا السياق تنشأ مقاومة التغيير عندما تشعر الجماعة أن تقاليد و معاييرها مهددة للهدف المشترك لها باعتبار أن التغيير له فعل سلبي على مصلحة الجماعة ذاتها فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات و دية ووطيدة مع أفراد و جماعات معينة و في حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد و الجماعات ضرر و من هنا يخلق عند الأفراد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل

فيها و التي سيكون التغيير مفيدا لها و بين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارا بها.
(عبد الله المنيف، 2006، ص67)

لعل ما نسبته "هرتزلر" إلى الجماعة أو النظم الاجتماعية، من أنها تحفظ القيم وتحمي التراث الثقافي بما لها من قدرة عجيبة على مقاومة التغيير، ويمكن تفسيره برأي "دوركايم" في أن النظم الاجتماعية ذات خاصية إجبارية الزامية، أي تفرض نفسها على الأفراد وتجبرهم على طاعتها، وتستطيع أن تؤثر على العقول الفردية تأثيرا إلزاميا وهذه الخاصية الإلزامية الإجبارية مستمدة من المجتمع ممثلا في العقل الجمعي حسب المنطلق الدوركايمي. (الساعاتي، 2008 ص109).

أن التغيير الهيكلي الناتج عن القرارات الصرامة والمركزية في اتخاذ القرار وفق النظرية البيروقراطية يحضى بمقاومة من طرف الجماعة العمالية وهذا ما توصلت إليه الدراسة الميدانية لهذا المحور، لأن هذه القرارات البيروقراطية تقيد من الفعل الاجتماعي أو الجمعي ولا تمنح له الحرية في التغيير عن ذاته أو ممارسة العمل وفق النمط التشاركي بين لإدارة والعمال أو الجماعة العمالية.

3- عرض ومناقشة الفرضية الثانية:

" للقيم الثقافية السائدة والمكتسبة دور في مقاومة التغيير التكنولوجي" واختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار (T.test) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة مع المتوسط النظري لعبارات ولمحور دور القيم الثقافية في مقاومة التغيير التكنولوجي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يوضح دور القيم الثقافية مقاومة التغيير التكنولوجي										
العبارة	محتوى العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطات	T	مستوى الدلالة	القرار	الدور	الترتيب
15	الخوف من تسريح العمال	2,5321	0,67452	2	0,53211	8,236	0,000	دال عند 0,01	عال	1
16	الخوف من عدم القدرة على السيطرة على الآلة	1,6606	0,73560	2	0,33945	4,818	0,000	دال عند 0,01	منخفض	10

17	الخوف من التنقل من منصب إلى آخر	2,4220	0,79691	2	0,42202	5,529	0,000	دال عند 0,01	عال	3
18	عدم تماشي التكنولوجيا مع متطلبات العمل	1,7798	0,80918	2	0,22018	- 2,841	0,005	دال عند 0,01	متوسط	9
19	الخوف من تغيير إجراءات العمل	2,5321	0,71452	2	0,53211	7,775	0,000	دال عند 0,01	عال	2
20	الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة	2,4037	0,75913	2	0,40367	5,552	0,000	دال عند 0,01	عال	4
21	الخوف من تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل	2,0275	0,84392	2	0,02752	0,340	0,734	غير دالة	متوسط	8
22	الخوف من إضافة مهام جديدة في العمل	2,2569	0,72525	2	0,25688	3,698	0,000	دال عند 0,01	متوسط	7
23	وسائل العمل السابقة أسهل من وسائل المستحدثة	2,3028	0,73918	2	0,30275	4,276	0,000	دال عند 0,01	متوسط	5
24	القلق من تغيير في العادات والممارسات	2,2661	0,78931	2	0,26606	3,519	0,001	دال عند 0,01	متوسط	6
المحور الثاني	القيم الثقافية مقاومة التغيير التكنولوجي	2,2183	0,69657	2	0,21835	3,273	0,001	دال عند 0,01	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث.

احتلت الفقرة رقم (15) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2,53) وانحراف معياري (0,67) وبلغت القيمة T المحسوبة 8,23 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني أن الفقرة الخامسة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك خوف من تسريح من العمل.

يعتبر العمل هو الضمان ورمز للاستقرار النفسي والاجتماعي للعامل والمعين على تقلبات الاجتماعية في الوقت الحالي. حيث يشخص القاسمي أن الهدف الذي يريده العامل في المنظمة هو تحقيق الأمن الشخصي الذي يحقق الأمن الوظيفي وكل له طريقته في تحقيق ذلك "... فالجميع يبحث عن الأمن الشخصي داخل المنظمة، ويتحقق عن طريق العمل الجاد والانضباط، وهناك من يبحث عنه عن طريق تبادل المصالح في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وهناك من يبحث عنه في المنافسة أو في المواجهة والصراع، فالجميع يبحث عن منطقة الأمن التي تجعله مستقرا نفسيا وذهنيا ومحافظا على مصالحه قدر الإمكان من أي شكل من أشكال التهديد". (قاسمي، 2009، ص233)

زيادة على كون العمل مصدرا لكسب الرزق يمثل المكانة الاجتماعية للعامل، إذ أن البطالة دليل فشل عند المجتمع، لهذا يعمل كل فرد على تجنب هذه الوضعية البائسة، خاصة وأن الأسرة في المجتمعات العصرية متفتتة، وبالتالي فإن أمن الفرد مرتبط بأمنه المهني، فواقع التنظيم الحديث يتطلب من العامل الحرص على المحافظة على عمله ومركزه المهني. (بوفلجة غيات، 2015، ص33)

احتلت الفقرة رقم (19) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2,53) وانحراف معياري (0,71) وبلغت القيمة T المحسوبة 7,77 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني أن الفقرة التاسع عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك خوف من تغيير إجراءات العمل.

يتخوف العمال من تغيير إجراءات العمل كون إجراءات العمل مألوفة عند العاملين و روتينية ومعتادون عليها ولا تحتاج إلى توضيح. حيث يكون الفرد عادات وأنماطه سلوكية معينة تحدد وتفسر كيفية تعامله مع موقف ما بشكل يشعره بالارتياح أثناء الاستجابة، لأنها أصبحت أمور مألوفة ولا تضطره إلى التفكير في كل مرة وبالتالي من الصعب على الفرد تغيير تصرفات وسلوكيات إعتاد عليها وألفها. (العتيبي، 2011، ص44)

احتلت الفقرة رقم (17) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2,42) وانحراف معياري (0,42) وبلغت القيمة T المحسوبة (5,52) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني أن الفقرة السابع عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك خوف من التنقل من منصب إلى آخر.

يتخوف العاملین بدرجة عالية من التنقل إلى منصب آخر حيث أن ارتباط الفرد بمكان معين أو منصب ما لا يكون ارتباط هندسا بل يكون معنويا من خلال الألفة وطبيعة الأفراد العاملين الذين يشتغل معهم والعلاقات التي تكونت بعد مدة من العمل مع بعضهم، وكذلك التنقل إلى منصب جديد يزيد من مسؤولياته والتي قد لا تتوافق أو تفوق قدراته. أن من طبيعة النفس البشرية حب الاستقرار، حيث يسعى الفرد جاهدا للمحافظة على نمط حياته أو العمل الذي يقوم به، وذلك تجنباً لأي تغيير قد يزعزعه أو يهدد مكتسباته. (العتيبي، 2011، ص44)

احتلت الفقرة رقم (20) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.40 وانحراف معياري 0.75، وبلغت القيمة T المحسوبة 5.55 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة العشرون ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك خوف من فقدان الخبرة المكتسبة

يتخوف العاملین من التغيير التكنولوجي لأنه يعمل على زيادة مسؤوليات أو الأعباء خاصة في الدور أو الوظيفية المكلفون بها. ويقصد بزيادة عبء الدور تحمل العامل لمهام كثيرة يطلب منه إنجازها في وقت غير كافٍ لإتمامها وهو ما يعرف "بالعبء الكمي"، أو القيام بمهام وظيفية تفوق مهارته وقدراته أي أن الفرد يفتقر إلى القدرة اللازمة لأداء هذا العمل وهو ما يعرف "بالعبء الكيفي"، مما يجعل العامل يشعر بالتهديد والإحراج والاضطرابات مما يحدث إخلالا نفسيا بداخله، وهو ما يجعله يعاني من ضغوط عمل مرتفعة تنعكس سلبا عليه. (دهان، قريشي، 2017، ص479)

احتلت الفقرة رقم (23) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 2.30 وانحراف معياري 0.73، وبلغت القيمة T المحسوبة 3.27 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني الفقرة الثالثة والعشرون ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن وسائل العمل السابقة أسهل من وسائل العمل المستحدثة.

إذ أن تعود العمال على وسائل اشتغلوا عليها مدة معينة من الزمن، و لا تحتاج إلى جهد بدني كبيرة وحتى أن كانت تتطلبه أصبحوا معتادون عليها وألفوها، كما لا تتطلب جهد فكريا أو تعليميا (المستوى التعليمي) هذا ما يجعله يفضل الوسائل السابقة لان الوسائل الحديثة تحتاج إلى مستوى تعليمي عاليا وإحداث تكوين مختص وزيادة المعارف حولها.

احتلت الفقرة رقم (24) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 2.26 وانحراف معياري 0.78، وبلغت القيمة T المحسوبة 3.51 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني ان الفقرة الرابعة والعشرون دالة إحصائيا وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة ايجابية على أن هناك قلق من تغيير العادات والممارسات.

يتخوف العمال من التغيير التكنولوجي لأنه يفرض قيم جديدة وتحولات من نقل وزيادة للمسؤوليات وتسريح للعمال إي أنه يؤثر على سير لعلاقات والتقاليد التي ترسبت منذ مده في العمال حيث نرى اغلبية افراد العينة من ذوي الخبرة.

فالأفراد أفنوا عمرهم يعملون بطريقة متعارف عليها، وتجذروا بتقاليد وفلسفات وأساطير مؤسسية ثابتة يقاومون بشدة التغيير ويرفضونه بحجة أنه يتعارض مع ثوابت مشتركة جمعتهم بالمؤسسة التي عملوا بها، ويرغبون بالاستمرار بالعمل معها على أساس هذه الثوابت المتأصلة. (بلوط، 2005، ص345)

احتلت الفقرة رقم (22) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.25 وانحراف معياري 0.72، وبلغت القيمة T المحسوبة 3.69 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني أن الفقرة الثانية والعشرون دالة إحصائية على الرغم من انها متوسطة أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على الخوف من اضافة مهام جديدة في العمل.

لان التغيير عادة ما يصحبه مجموعة من الاجراءات المتعلقة بمكان العمل داخل المصنع وحجم العمل ومجموعة العمل التي يعمل معها، وكذا احداث مجموعة من الترقيات وزيادة للمسؤوليات، مما يجعل العامل يتخوف من زيادة مهام جديدة قد يصعب التأقلم معها أو مسايرتها وهذا ي ظل محدودية المستوى العلمي لأغلبية افراد العينة.

احتلت الفقرة رقم (21) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 2.02 وانحراف معياري 0.84، وبلغت القيمة T المحسوبة 0.34 وهي غير دالة احصائيا مما يعني الفقرة الثانية والعشرون غير دالة احصائيا أي أن أفراد العينة يوافقون على أن هناك خوف من تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل وبدرجة متوسطة.

يتحوف العمال من تجاهل أنماط ومعايير العمل بهذه الدرجة لانهم كونوا إنشاء القيام بمهامهم مجموعة من التقاليد ألفو القيام بها والمتعلقة بطريقة العمل وكيفية أدائه خاصة عندما يكون حجم العمل في تلك المدة المعينة كبير، وكذلك الخوف من تغيير نمط التقاهم وطريقة التجاوب بينهم التي تكونت احيانا قد تكون إشارة أو أسلوب معين لمعرفة ما ينبغي القيام به وبأي وسيلة أو طريقة.

وهذا ما تؤكد نظرية التعلم أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطر للتفكير في كل موقف بطريقة جذرية، بل يصبح روتينيا ومبرمجا للحد ما (العميان 2005، ص356)

احتلت الفقرة رقم (18) المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 1.77 وانحراف معياري 0.80، وبلغت القيمة T المحسوبة 2.84 - وهي غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، مما يعني الفقرة التاسعة عشر غير دالة احصائيا أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن هناك عدم تماشي للتكنولوجيا مع متطلبات العمل.

يرى العمال أن التكنولوجيا تتماشى مع متطلبات العمل لأن المصنع يسعى إلى زيادة الانتاجية ولا يتم إلا باستخدام تكنولوجيا متطورة وفقا ما تحتاجه لتحقيق الهدف المسطر، لهذا نجد أن نسبة خوفهم متوسطة سالبة، أما خوفهم يتجلى في عدم مسايرتهم للتكنولوجية التي تفرضها الإدارة ولا تتماشى والمؤهلات التي يمتلكونها.

احتلت الفقرة رقم (16) المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 1.66 وانحراف معياري 0.73، وبلغت القيمة T المحسوبة -4.81 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، مما يعني الفقرة السابعة عشر، أي أن أفراد العينة يوافقون على ان هناك خوف من عدم القدرة على السيطرة على الآلة ولكن بدرجة منخفضة.

يتخوف العمال من عدم السيطرة على الآلة بدرجة منخفضة لأن الآلات التي يشتغلون عليها بسيطة وألّفوها نتيجة للاستعمال اليومي والتكوين المهني الذي اكتسبوه، ولأن أغلبية العمال عمال تنفيذون يشتغلون على الجهد البدني أكثر من الآلات والمعدات التكنولوجية عدا العمال المهرة والمتخصصين على أدوات كما سبق الذكر تعودوا عليها.

3-1- اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم (20) اختبار نتائج الفرضية الجزئية الثانية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطات	T	مستوى الدلالة	القرار	المستوى
القيم الثقافية و مقاومة التغيير التكنولوجي	2,2183	0,69657	2	0,21835	3,273	0,001	دال عند 0,01	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور ككل (دور القيم الثقافية في مقاومة التغيير التكنولوجي) بلغ 2.10 وانحراف معياري 0.71، وبلغت القيمة T المحسوبة -4.81، وهذه القيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة متوسطة و ايجابية على أن للقيم الثقافية دور في مقاومة التغيير التكنولوجي من وجهة نظر العمال لكن بدرجة متوسطة.

وفي خضم ما سبق وانطلاقا من الدراسة الميدانية توصلنا إلى نتائج جزئية تتمحور حولى ما يلي:

- تقرض التكنولوجيا قيم جديدة تؤثر على مكانة الفرد والدور الذي يقوم به ويحدث ذلك عندما يشعر الفرد أنه مهدد بالطرد أو أن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين أكبر من قدراته ويفتقر إلى القدرة اللازمة لأداء العمل والعبارات التالية توضح ذلك (17,20,15) وتتفق دراستنا مع (دراسة لحمد العامري وناصر الفوزان، 1997)، إن من بين أسباب مقاومة التغيير التنظيمي ذات بعد قيمي ثقافي يتعلق بالوضع الوظيفي للعامل.

- أن تعود العمال على كل ما يتعلق بالعمل المحيطة به تمنحهم راحة نتيجة للتكرار اليومي ولا تحتاج إلى مجهود إضافي للقيام بها وهو الشعور بالاستقرار، حيث تؤثر ظروف العمل على اتجاهات الأفراد نحو العمل خاصة ما يتعلق بإجراءات العمل، وكيفية أداء الفقرات رقم توضح ذلك (19، 17، 21). وتتفق دراستنا مع (دراسة فاطمة شافي ظافر الحقباني، 2006)، على أن قيمة التعود ذات البعد الثقافي دور في مقاومة التغيير التنظيمي

- يحافظ العمال قدر الإمكان على التقاليد والعادات المتبعة في ميدان العمل والتي اكتسبها خلال مدة عمله في المؤسسة لأنها تمنحهم الطمأنينة رغم إدراكهم أن بعض القوانين التي تتخذها المؤسسة في مصلحتهم ولكن خوفهم من فقدان المهارات التي اكتسبت أو إضافة مسؤوليات جديدة تجعلهم يتخذون موقف اتجاه التغيير التكنولوجي والفقرات رقم (21، 24، 22) وتتفق دراستنا مع دراسة (دراسة لحمد العامري وناصر الفوزان، 1997)، على أن من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي أسباب ثقافية قيمة ترتبط بدرجة التوافق والانسجام بين القيم والعادات والممارسات السائدة والمقترحة.

تعتبر القيم الثقافية معياراً لتقويم الأشياء والتجارب والسلوكيات. وهي تتجلى في مواقف الاختيار، أي في الحالات التي يظهر فيها المرء إلى الاختيار بين عدة أمور إذ تتعارض القيم عند الإنسان نفسه في مواقف الاختيار، بيد أننا يمكن أن نتبين في معظم المجتمعات مجموعة من القيم السائدة التي تشترك فيها قطاعات كثيرة في المجتمع حتى ولو لم تشكل هذه المجموعة نظاماً موحداً للقيم. ومن المسلم به أن ثمة تفاعلاً مباشراً بين القيم الثقافية والتكنولوجيا، بمعنى أن كلاهما يؤثر في الآخر ويتأثر به، وآية ذلك أن القيم عامل حاسم في اختيار التكنولوجيا وأن التكنولوجيا عامل مؤثر في تغيير القيم، وهذا يصدق بصفة خاصة على تحليل العلاقة بين القيم والتكنولوجيا في المجتمعات التقليدية. فهذا التحليل يدل على:

1- أن القيم تحدد السلوك الاجتماعي.

2- وأن القيم نظام متماسك يشترك فيه أفراد الجماعة.

3- وأن القيم هي لب الثقافة، إذ تضيء عليها طابع الخلق والابداع وتكسبها القدرة على المقاومة.

وهذا النوع المبسط من التحليل يتصل بنظرية الحتمية التكنولوجية إلى أن الأساليب التكنولوجية الحديثة هي القوة الدافعة وراء التحول الاجتماعي، إذ تفرض منطقتها على القوة المؤثرة في المجتمع

والعلاقات التي تربط بينها، ولا توجد القيم الثقافية بدون حاملها (المؤمنين بها). ولا تبدو هذه القيم صراحة دون أن تشوبها التوترات الناشئة عن الأنماط السلوكية (المختلفة). وتضفي القيم التي تعتقها هذه الجماعات معنى خاصا على أسلوب حياتها، وهيكل علاقاتها الاجتماعية، ووسائل حلها لمشكلات المعيشة المادية، والتنشئة الاجتماعية. (الكيال، 1997، ص 91)

وهذا ما ذهب إليه الباحثين في معهد تافستوك حيث تمكنوا من تطوير مفهوم النسق الفني كإطار لتحليلاتهم، وقد اظهر هذا المفهوم على اعتبار نسق الانتاج يتطلب تنظيما تكنولوجيا مثل المعدات وتخطيط من جهة، وتنظيما يرتبط بتنفيذ الأعمال الضرورية من جهة أخرى، وعلى الرغم من أن الحاجات التكنولوجية قد تحدد نموذج تنظيم العمل إلا إن لهذا التنظيم خصائص اجتماعية وفنية منفصلة عن التكنولوجيا، إذ أن للنسق الاجتماعي أبعاد اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية إلا أن لكل منها قيمته الخاصة التي يستقبل بها الأبعاد الأخرى. (طلعت، 2007، 113)

لكن في دراستنا هذه تتوافق مع الرأي التقليدي لباحثي معهد تافستوك بأن العامل التكنولوجي يؤثر على العلاقات الاجتماعية وأوضاع العاملين في مجال العمل أذ تعمل التكنولوجيا كقيد على الفعل الاجتماعي وهوما يمنح مجال لمقاومة إزاء إدخال التكنولوجيا في مجال العمل، و يعمل الأفراد العاملين على التمسك بالمتغيرات التقليدية ونموذج للعلاقات التي تشكلت و الوضع الوظيفي ضد القيم الجديدة التي تفرضها التكنولوجيا، رغم أنها لا تحدد تحديدا صارما نتائج السلوك الانساني.

4- عرض ومناقشة الفرضية الثالثة:

"القيم الفردية التي يؤمن بها العمال دور في مقاومة التغيير الإنساني" ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار (T.test) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة مع المتوسط النظري لعبارات ولمحور دور القيم الفردية في مقاومة التغيير الانساني كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) يوضح دور القيم الفردية ومقاومة التغيير الإنساني										
العبارة	محتوى العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطات	T	مستوى الدلالة	القرار	الدور	الترتيب
25	الخوف من خفض الاجر	2,5505	0,64530	2	0,55046	8,906	0,000	دال احصائيا عند 0,01	عال	2
26	عدم وضوح أهداف التغيير	2,0275	0,76326	2	0,02752	0,376	0,707	غير دال	متوسط	13
27	ضعف الثقة في القائمين على التغيير	2,3578	0,78791	2	0,35780	4,741	0,000	دال احصائيا عند 0,01	عال	5
28	عدم قناعتي بضرورة التغيير	2,2477	0,74729	2	0,24771	3,461	0,001	دال احصائيا عند 0,01	متوسط	8
29	الخوف من زيادة أعباء العمل	2,4037	0,77123	2	0,40367	5,465	0,000	دال احصائيا عند 0,01	عال	4
30	الخوف من المجهول	2,6055	0,68066	2	0,60550	9,287	0,000	دال احصائيا عند 0,01	عال	1

31	الخوف من عدم القدرة على التكيف	2,3028	0,61621	2	0,30275	5,129	0,000	دال احصائيا عند 0,01	متوسط	6
32	فرض التغيير بالقوة	2,0367	0,84904	2	0,03670	0,451	0,653	غير دال	متوسط	12
33	التسرع في اتخاذ القرارات	2,4037	0,65432	2	0,40367	6,441	0,000	دال احصائيا عند 0,01	عال	3
34	الخوف من نتائج التغيير	2,0459	0,82085	2	0,04587	0,583	0,561	غير دال	متوسط	11
35	الخبرات السابقة نحو التغيير	2,2661	0,83491	2	0,26606	3,327	0,001	دال احصائيا عند 0,01	متوسط	7
36	عدم الرضا عن الوضع الحالي	2,1101	0,84261	2	0,11009	1,364	0,175	غير دال	متوسط	10
37	الخوف من فقدان المكافآت والامتيازات	2,1376	0,61566		0,13761	2,334	0,021	دال احصائيا عند 0,01	متوسط	9
المحور	القيم الفردية ومقاومة التغيير الإنساني	2,2689	0,68191	2	0,26888	4,117	0,000	دال احصائيا عند 0,01	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان الفقرة رقم (03) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2,60) وانحراف معياري (0,68) وبلغت القيمة T المحسوبة 9,28 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني أن الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يؤكدون وبدرجة عالية على أنه هناك خوف من المجهول.

يتخوف الأفراد العاملين بدرجة عالية من الغموض والمصير المجهول الذي يتجهون إليه، أن المجهول يهدد السلوكيات والعلاقات التي تشكلت أكثر من ذلك هو مصيره المهني

فإحساس الفرد بالأمن من المتطلبات الأساسية والمهمة جدا من أجل التمتع بالصحة النفسية اللازمة، فرفع درجة الطمأنينة لدى العامل على مستقبله الوظيفي، و إنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل، ينتج عنه شعور الفرد بالراحة والاستقرار النفسي بما يرفع من معنوياته، أما عدم تحقق الأمن الوظيفي وتدني درجته في المؤسسة دائماً ما ينعكس سلباً عليه، فالقلق وعدم الطمأنينة ستؤدي إلى الإحساس بضغط عالية تؤثر سلباً على الفرد وتحد من القدرة على إيجاد شخصية إيجابية و متزنة. (دهان، قريشي، 2017، ص481)

في حين احتلت الفقرة رقم (25) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2,55) وانحراف معياري 0.64 وبلغت قيمة T المحسوبة 8,90 وهي دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني أن الفقرة الخامسة والعشرون ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يخافون من خفض الاجر.

يتخوف العامل من خفض الاجر بدرجة عالية لأنه أولاً يلتحق بالمصنع من أجل الحصول على فرص لإشباع حاجات متعددة ومتنوعة في مقدمتها القيم الاقتصادية التي يشبعها بالرواتب والمكافآت التي يحصل عليها، وثانياً كحاجة اجتماعية ومعين للأسرة ومواجهة تحديات الحياة التي أصبحت تعتمد على المدخول المادي بدرجة أولى.

ويقول في هذا الصدد "جمال غريد" أن العمال يدخلون إلى المؤسسة ليبادلوا عملهم مع مبلغ مالي معين تقدمه، فلا يبدو أن لديهم مشروعا جماعيا يستهدف التحويل الاجتماعي انطلاقاً من المصنع، ولا يبدو كذلك أن المشروع الفردي موجود لديهم وجوداً أكيدا لأن المشروع والأمل الفردي قد تجسد فعلاً في إيجاد عمل ومرتب ثابتين في القطاع الصناعي. (عدون، 2003، ص169)

كما احتلت الفقرة رقم (33) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.40 وانحراف معياري 0.65، وبلغت القيمة T المحسوبة 6,44 وهي دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني أن الفقرة الثالثة والثلاثون ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على ان هناك تسرع في اتخاذ القرارات.

يرى الأفراد العاملين بدرجة عالية أن هناك تسرع في اتخاذ القرارات حيث ان الإدارة العليا لا تستشير العمال في اتخاذ القرارات المهمة، إضافة أنها متسعة ولا تمنح لهم المجال في اقتراح أو إعطاء حلول تخصصهم أو إبداء رأيهم فيما يخص التغيير أو تعديل في جزء من اجزاء العمل.

واحتلت الفقرة رقم (29) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.40 وانحراف معياري 0.77، وبلغت قيمة T المحسوبة 5,46 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني أن الفقرة الثامنة والعشرون ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه هناك خوف من زيادة أعباء العمل.

حيث يتخوف الأفراد العاملين بدرجة عالية لأنهم يعتقدون بأن أعباء عملية التغيير في العمل معظمها ستقع على أعوان التحكم والعاملين، أن التغيير يعني استغراقا أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر، أو المكافآت والمكتسبات.

احتلت الفقرة رقم (27) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 2.35 وانحراف معياري 0.78، وبلغت القيمة T المحسوبة 4,74 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني أن الفقرة الثانية والثلاثون ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه وجد ضعف الثقة على القائمين على التغيير.

يتفق الأفراد العاملين بدرجة عالية على لأن هناك عدم الثقة في القائمين على التغيير انطلاقا من الخبرات السابقة في التغيير، ومن نتائجه التي تتسبب دائما في قرارات لا تتماشى و متطلبات العمال والعقود المبرمة خاصة ما تعلق بالعمل لانهم بحاجة إليه وان التعويضات المالية لا تلبى كل الحاجيات الضرورية لحاجتهم للعمل، ويعتبر العامل الثقة مهمة بين الرئيس ومروسيه من خلال اعلامه ومشاركته في اتخاذ القرار، وإلا أنه يرى أن القرارات التي تتخذها الإدارة أو القائمين على التغيير لا يراعى حاجياتهم وخصوصيتهم الناتجة عن عدم الاستشارة والمشاركة في صنع القرار وأهداف المؤسسة بل يرون أن التغيير دائما ما يخدم مصالحها.

واحتلت الفقرة رقم (31) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 2.30 وانحراف معياري 0.61، وبلغت القيمة T المحسوبة 5,12 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 مما يعني أن الفقرة الواحد

والثلاثون ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن هناك خوف من عدم القدرة على التكيف.

يتخوف الفرد العامل من عدم التكيف لأنه يهدد ويشعر الفرد بحالة عدم التأكد والقلق وقد يصل الأمر إلى حد العصبية والسبب في ذلك هو عدم قدرتهم على معرفة ما إذا كانت قدراتهم تتناسب مع متطلبات العمل الجديد وقد يشعرون أن هناك تهديد لأمنهم الوظيفي (الصحف، 2002، ص313)

احتلت الفقرة رقم (35) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.26 وانحراف معياري 0.83، وبلغت القيمة T المحسوبة: 3,32 وهي دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني أن الفقرة التاسعة والعشرون ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن هناك من لديهم الخبرات السابقة نحو التغيير.

أن التغييرات السابقة التي حدثت في المصنع جعلت من العاملين دائمي الحيلة والحذر، ومتخوف من أن تطاله موجة التغيير سواء على مستوى العمالة كالتسريح أو التنقلات أو صعوبة التأقلم، لذا تبقى الاعتقادات راسخة في ذهنه بأن التغيير سوف يمر بنفس المراحل التي مر بها سابقاً لذلك يعمل على عدم تقبل أي تغيير ويقابله بعدم الرضا، أو التعصب أحياناً.

احتلت الفقرة رقم (28) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 2.24 وانحراف معياري 0.74 وبلغت القيمة T المحسوبة: 3,46 وهي دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني أن الفقرة السابعة والثلاثون دالة احصائياً أي أن أفراد العينة يؤكّدون انهم راضون عن الوضع الحالي وبدرجة متوسطة عدم قناعتهم بضرورة التغيير.

يرى الفرد العامل أن الظروف التي يعيشها احسن، وإن الاستقرار مهما، وإن الأرباح والعوائد المادية التي تديرها المؤسسة بأفضل حال لذلك يرى أنه لا ضرورة للتغيير وعدم قناعته به.

حيث يحب الفرد العامل أن يستكين الفرد للوضع الراهن في كثير من الأحيان لأنه يريجه، و يوفر الاستقرار له، بينها يؤدي التغيير إلى غموض كثير من الأمور، وعدم الاستقرار، وهو أمر لا يرغبه الفرد ويقاومه.

احتلت الفقرة رقم (37) المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 2,13 وانحراف معياري 0,61، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,33 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، مما يعني أن الفقرة الثالثة والثلاثون على أنها إيجابية دالة احصائيا أي أن أفراد العينة يؤكّون وبدرجة متوسطة على هناك خوف من فقدان المكافآت والامتيازات

يتخوف الفرد العامل من التغيير لأنه قد يعمل على خفض راتبه، أو فقدان لحوافزه، والمزايا والخدمات التي يحصل عليها، ومستواه الوظيفي، وسلطته في العمل، فإن تهددت هذه الأمور أو بعضها يتخذ الفرد موقف سلبي من التغيير، وذلك بالتمسك بالوضع الراهن والذي يضمن له الامن والاستقرار.

احتلت الفقرة رقم (36) المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 2,11 وانحراف معياري 0,84 وبلغت قيمة T المحسوبة 1,36 وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، مما يعني أن الفقرة السابعة والعشرون على الرغم من إيجابيتها إلا أنها غير دالة احصائيا أي أن أفراد العينة يؤكّون وبدرجة متوسطة على عدم الرضا عن الوضع الحالي.

إن عدم رضا الفرد العامل بالتغيير ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولائه، فينتج عن ذلك انسحاب العامل من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن أو للمنظمة التي يعمل ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل، والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة، وهذا ما نسميه بمقاومة التغيير التنظيمي السلبية التي تنعكس سلبا على الأداء. (علاوي، 2013، ص334)

برغم أن التغيير حدث وقد يحدث ويجلب له فرص جديدة إلا أن ذهنية العمال مرتبطة بالتغيير القريب من عاداتهم وممارساتهم (الفترة المصرية) رغم أن التغيير الفرنسي أو الحالي له مزايا ومميزات أفضل، إلا انه بعيدنا عنهم وصارم.

احتلت الفقرة رقم (34) المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ 2,04 وانحراف معياري 0,82 وبلغت قيمة T المحسوبة 0,58 وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، مما يعني أن الفقرة الخامسة والثلاثون على الرغم من إيجابيتها إلا أنها غير دالة احصائيا أي أن أفراد العينة يؤكّون وبدرجة متوسطة على أن هناك خوف من نتائج التغيير

أن التجارب السابقة ونتائجها وما صاحب عنها تركت طابع في نفسية العامل خاصة التي عايشها والتي مازالت أثارها موجودة في قرارات المؤسسة من تغيير في القيادة وتسريح العمال، وصعوبة التأقلم رغم مرور مدة طويلة عن التغيير.

احتلت الفقرة رقم (34) المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ 2.03 وانحراف معياري 0.83 وبلغت قيمة T المحسوبة 0,45 وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، مما يعني أن الفقرة الرابعة والثلاثون ذات دلالة غير إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن هناك فرض التغيير بالقوة.

يرى الفرد العامل أن إدارة التغيير لا تعطى معلومات كافية عن التغيير الذي سيحدث أو الجدوى منه، أو طبيعة القرار الذي تتخذه مسبقا، إضافة أنها لا تشاركهم في هذا التغيير باعتبارهم هم المستهدفين منه، بل تقوم إدارة التغيير بعد فترة قصيرة من الاعلام بالتطبيق الحرفي والصارم للقوانين وما يحوه برنامج التغيير، وهو ما لا يتقبله العاملين وينفي اعتقاداتهم وإدراكاتهم. وأن هذا الفرض للتغيير يجعلهم يدركون أنه يمكن الاستغناء عنهم في أي ظرف معين.

احتلت الفقرة رقم (26) المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ 2.02 وانحراف معياري 0.76 وبلغت قيمة T المحسوبة 0,37 وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، مما يعني أن الفقرة الرابعة والثلاثون ذات دلالة غير إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن هناك عدم وضوح أهداف التغيير.

أن الرؤيا الغير واضحة بالنسبة للعامل وضبابية الاتجاه حول مصيره وكيفية تطبيق هذا التغيير، والنتائج عن عدم مشاركة الإدارة للتغيير، وشرح أسبابه وأهدافه، وكيف سوف يعود عليهم تجعل من العاملين رافضين له.

4-1- اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم (22) اختبار نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطات	T	مستوى الدلالة	القرار	المستوى
القيم الفردية ومقاومة التغيير الإنساني	2,2689	0,68191	2	0,26888	4,117	0,000	دال احصاءيا عند 0,01	متوسط

المصدر من إعداد الباحث.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور ككل (دور القيم الفردية في مقاومة التغيير الإنساني) بلغ 2.13 وانحراف معياري 0.70، وبلغت قيمة T المحسوبة 2,06، وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0,05. هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة متوسطة وإيجابية على أن للقيم الفردية دور متوسط في مقاومة التغيير الإنساني من وجهة نظرهم.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي نصت: على أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيم الفردية في مقاومة التغيير الإنساني و نقبل الفرضية البحثية التي نصت على وجود دور للقيم الفردية في مقاومة التغيير الإنساني وبدرجة متوسطة من وجهة نظرهم.

وفي خضم ما سبق وانطلاقا من الدراسة الميدانية توصلنا إلى نتائج جزئية تتمحور حول ما يلي:

- يلعب البعد القيمي الاقتصادي دور في مقاومة العامل للتغيير التنظيمي خاصة ما تعلق بالأجر والمكافآت والذي ينعكس على وضعه الاجتماعي والنفسي، حيث يعتبر عدم كفاية الأجر وما يرتبط به من حوافز ومكافآت أحد مصادر ضغط العمل التي تواجه الأفراد العاملين إذ يترتب عليها شروء الذهن والتفكير في كيفية إشباع حاجاته من أجر وهو ما يؤدي إلى إحساسه بحالة عدم الاستقرار ومهددا وظيفيا.

- أن عدم استشارة الأفراد العاملين أو الإدلاء بآرائهما حول التغيير وفرض التغيير بالقوة مع التسرع في اتخاذ القرار والخوف من نتائج وخبرات التغيير السابقة ولد لدى الافراد العاملين عدم الثقة في القرارات التي تتخذها المؤسسة.

- تلعب ادراكات الأفراد ومعتقداتهم وتمثلاتهم حول التغيير التنظيمي دورا مهما لأنها تشعرهم بالأمن والأمان، لذلك يقام العمال التغيير الذي يدفع بينهم نحو المجهول أو عدم الاقتناع به أو عدم وضوح أهدافه

يتألف مجتمع المنظمة من جماعات مختلفة تؤلف نظاما هرميا (متفاوت الدرجات والطبقات) يبرره الاعتقاد بأن الأفراد متباينون في قدراتهم ومن شأن هذا الاعتقاد تفضيل مصالح بعض الفئات على مصالح فئات أخرى، وأن كانت كل الفئات تشترك في هذه المصالح بوجه عام. ويمكن تفسير مقاومة أي تغيير بأن هذا النظام يجمع بين المصالح الأساسية للطبقة الممتازة (إدارة التغيير) وبين القيم والاعتقادات التي تشترك فيها الأفراد. إلا أن الجماعات المحرومة من الامتيازات قد تشعر - عن طريق التجارب الاجتماعية الجديدة- بما تعانيه من حرمان وانه ربما أتيحت لها الفرص أفضل في ظل نظام اجتماعي آخر غير الذي تعيش فيه، وهو ما ينتج ظهور أنماط سلوكية جديدة ترتبط بها اعتقادات وقيم جديدة. (الكيال، 1997، ص91)

وهو ما تتفق معه دراستنا حصة ما تعلق بالأجر والمكافئات (الامتيازات) ومدرجات الأفراد واعتقاداتهم فإحساس الأفراد بتهديد لهذه القيم الفردية ذات البعد الاقتصادي يجعلهم يقاومون هذا التغيير، وهو ما يتفق والنظرية التاييلورية أن العمل يعني الأجر (القطعة مقابل الاجر) وأن مدرجات الافراد هي التي تحدد نوع السلوك المتبع اتجاه القيم الجديدة.

الإستنتاج العام:

للقيم السوسيوثقافية دور دال احصائيا في مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مصنع لافارج هولسيم بالمسيلة. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T_{test}) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة مع المتوسط النظري لاستبيان دور القيم السوسيوثقافية في مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (23) نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري لاستبيان دور القيم السوسيوثقافية في مقاومة التغيير التنظيمي								
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطات	T	مستوى الدلالة	القرار	المستوى
دور القيم السوسيوثقافية في مقاومة التغيير التنظيمي	2,2400	0,6922	2	0,24002	3,620	0,000	دال عند 0,01	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث.

لأجل اختبار هذه الفرضية جرى معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق استبيان لاستبيان دور القيم السوسيوثقافية في مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على العينة المؤلفة من (109) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستبيان (2,24) ومقارنته بالمتوسط النظري للاستبيان تبين أن متوسط درجات أفراد العينة الاستبيان ككل بلغ (2,24) درجة وبانحراف معياري قدره (0,692) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (2) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (0,240) درجات، [و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (T_{test}) التي بلغت (3,620) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)] ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

هذا يعني أن للقيم السوسيوثقافية دور متوسط إيجابي في مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

لازال العمال في المؤسسة الصناعية يخضعون للنظرية التaylorية حيث أصحاب الیقات البیضاء یصدرون القرارات ویتولى أصحاب الیقات الزرقاء التنفيذ، ویعمل الأجر الوسيلة المفصلية فی تحديد الأداء وزیادته " القطعة مقابل الاجر " والاعتماد على القوة البدنية والقدرة على العمل وهو ما یلاحظ أن أغلبية العمال شباب أو كهول وعدم تعاون الإدارة العليا و إعطاء الفرصة فی المشاركة فی اتخاذ القرار التي تخص العمالة، وكيفية إداء العمل أو الإدلاء بآرائهم، یجعل العمال یحددون موقف اتجاه القرارات المصيرية التي تخصهم فی ظل البيئة التنظيمية المتحركة والتغییرات التي شهدتها والتي تشهدھا المؤسسة أو المصنع، وفق ما تمليه علیهم قیّمهم واتجاهات اتجاه هذه القرارات، لذلك نجد تكتلات للأفراد و الجماعات العمالية أي الحاجة للانتماء لجماعة وتشکیل علاقات رسمية أو غیر رسمية والتي خضع للثقافة المحلية والقيم التي یحملها العمال من الوسط السوسیوثقافی والتي ترسبت فی الوسط التنظيمي.

كما یتأثر العمال بكل ما یتعلق بالقرارات المتعلقة بإجراءات العمل والتغییرات التي تحدث فیها وفق ما تمليه مدرسة العلاقات الانسانية، ورغم انفتح المؤسسة على المحيط لأن العمال مازالوا یشعرون بعدم الرضا نتیجة إهمال المؤسسة أو المصنع للجانب القيمي الثقافي والاجتماعي لديهم، وهو ما یفتح مجال للمقاومة وللتنظیم الغير رسمي، وهو السبب والعنصر المهم فی بقاء العمال واستمراریتهم فیها إلى جانب الأجر.

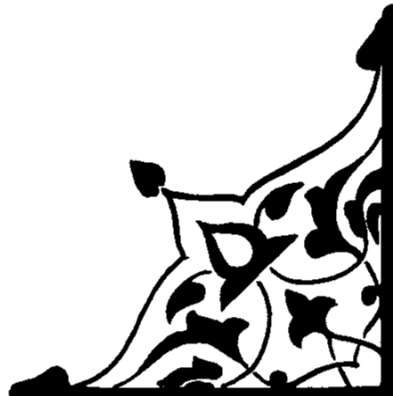
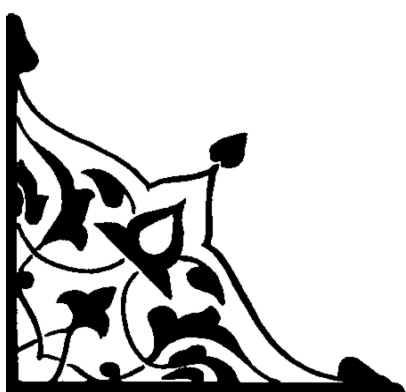
حيث یعتبر التنظیم غیر الرسمي مجموعة من القيم والانماط السلوكية والثقافية التي تتكون من خلال التفاعلات الاجتماعية بین الأعضاء لتحقيق أهداف مشتركة، ویحصل أعضاء هذه التنظیمات على نوع من الرضا نتیجة مشاركتهم الآخرين فی العمل ولرغبتهم فی تنمية وتطوير مصالح مشتركة. (العتيبي، 2003، ص50)

وإذا استمرت تلك العلاقات غير الرسمية فترة مناسبة بين أفراد المنظمة فإنها تصبح جزءا من البناء أو التنظيم الاجتماعي للمنظمة، وهذا ما يؤكد أن التنظيم الغير الرسمي مجموعة أنماط سلوكية واجتماعية وليس مجرد هيكل جامد للسلطة، ويؤكد أيضا أن المنظمة ليست مجرد مجموعة من الأفراد وإنما هناك العلاقات والتفاعلات البشرية والقيم التي تحدد أنماط السلوك البشري داخل المنظمة. (العتيبي، 2003، ص51)

وفي ظل انفتاح المصنع أو المؤسسة على المحيط وتبني النظريات الحديثة وفق القوانين المعلن عنها و التي تعطي أهمية كبيرة للعمال باعتبارهم رأسمال، إلا أن النظريات الكلاسيكية التaylorية والبيروقراطية مازلت تلقي بضلالها على الواقع الفعلي للتنظيم المقيد للفعل الاجتماعي التنظيمي وهو ما فتح مجال لمقاومة التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة (هيكلي، تكنولوجي، انساني) والناج عن إهمال الجانب القيمي السوسوثقافي للعمال وعدم فتح لهم المجال للمشاركة والمساهمة في تحديد أهداف المؤسسة أو المصنع، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الميدانية انطلاق من النتائج الجزئية للمحاور والنتائج العامة الموجودة في خاتمة الدراسة.



الخاتمة



خاتمة:

لقد كان هدفنا في هذه الدراسة الموسومة بالقيم السوسيوثقافية ومقاومة التغيير التنظيمية معرفة الأسباب والدور الذي تلعبه القيم السوسيوثقافية في مقاومة التغيير التنظيمي انطلاقاً من مرجعيتهم القيمية السوسولوجية و السوسيوتنظيمية المكتسبة للعمال باعتبارهم عنصراً بشرياً فعال داخل المصنع بما يحمله من مميزات فردية واستعدادات مكتسبة وأهداف مستقبلية، وبعبارة أخرى لقد أنصب بحثنا حول الدور الذي يمكن أن يلعبه الموقف القيمي العمالي في معادلة إحداث وإدارة التغييرات التنظيمية داخل المصنع، وذلك من خلال قبولها، أو رفضها، أو عرقلتها، ولقد أثبتت المعطيات التي تم تحليلها عن الدور الذي يمكن أن يفعله البعد القيمي السوسيوثقافي للعامل خارج وداخل المؤسسة على شخصيته ومن ثم على سلوكياته التنظيمية وتوجهاته و ردود أفعاله ومواقفه إزاء إدخال أي عملية تغيير التي من شأنها أن تخل بالوضعية الراهنة للمؤسسة ، وهذه المواقف وردود الأفعال بدورها تتطوي على دلالات سوسيوثقافية تعبر عن رهانات اجتماعية رمزية ومنفعية يسعى العمال للحفاظ عليها، لذلك فإن مواقفه اتجاه التغيير كانت تتوقف على الدلالة التي يسندها العمال إلى العناصر القيمة الثقافية والاجتماعية التي يحملونها ويمليها عليهم الواقع المعاش والمسار المهني لهم، وكذلك مدى تناسق وتناظر واستعداداتهم القيمية المكتسبة مع ما يدخله التغيير من إجراءات قد تعيد النظر في النسق الحالي لهم. ولذلك يمكن القول أن ردود الأفعال ومواقف المقاومة والمعارضة لإدخال أي تغيير على البنية الحالية للمصنع، وكذا الدوافع التي تقف وراء هذه المعارضة تجعلنا نعيد النظر في أهمية النسق القيمي للعامل والدور الذي يمكن أن يفعله في الواقع المؤسسي التنظيمي.

وانطلاقاً من ما سبق لقد أثبتت الدراسة أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال الحديث عن إجراء عملية تغيير تهدف إلى تحسين أو تحديث لمؤسسة صناعية ما، دون الأخذ بعين الاعتبار المواقف القيمية للعمال واتجاهات و آراء باعتبارهم الفاعلين الأساسيين داخل المؤسسة.

وفي خضم البحث النظري والدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج العامة انطلاقاً من النتائج الجزئية لفرضيات الدراسة التي ذكرت أنفاً إلى الآتي:

- ❖ بالرغم من المدة الطويلة التي قضاها العمال في المصنع إلا أنهم لم يستطيعوا الاندماج في الثقافة التنظيمية له، إي القيم الجديدة التي تفرضها إدارة التغيير والناجمة عن صرامة القوانين و المركزية في اتخاذ القرار ولدى لدى العمال نوع من الاغتراب لإحساسهم بعدم تعاون الإدارة معهم وبالقيم التي يمثلون لها.
- ❖ تعتبر العلاقات الاجتماعية والتي تشكلت في الوسط السوسيوثقافي من العوامل الأساسية في استمرار وبقاء العمال في المصنع رغم صرامة القوانين التنظيمية التي يفرضها، و وسيلة حرية للتعبير عن آراءهم من خلال التكتلات العمالية أو الجماعة العمالية أي التنظيم الغير.
- ❖ تعتبر القيم الاقتصادية من أجر وامتيازات ومكافئات هي الضمان للاستقرار الاجتماعي والمكانة لدى الافراد العاملين.
- ❖ غياب الاستشارة والمشاركة العمالية في القرارات التي تتخذ من قبل إدارة المصنع جعلت من العمال دائمي التخوف من التغيير التنظيمي.
- ❖ عدم ثقة العمال في الإدارة العليا وفي طبيعة القرارات التي تحدثها إزاء التغييرات التنظيمية هو ناتج عن إيمانهم أن التغيير التنظيمي دائما ما يخدم مصالحها ولا يراعي حاجيات ومتطلبات العمال.
- ❖ المحافظة على القديم هي الوسيلة التي تضمن لهم الاستقرار والامان والاجتماعي، من فقدان الامتيازات وكافة المكافئات والمهارات..
- ❖ رغم المدة التي قضاها العمال في المصنع إلا أنهم دائمي التخوف من الادارة العليا (أجنبية) بعيدة عن قيمهم ومبادئهم إي تحمل قيم مغايرة عن القيم السوسيوثقافية لديهم. حيث يقول في هذا الصدد "مصطفى عشوي" في كتابه "الشخصية الجزائرية" دراسة ميدانية وتحديد الشخصية لمسيلية " أنه متطرف في الحرية إلى درجة أنه يكره الرئاسة عليه،...محب لوطنه مستكمل لصفات العمل لا يجب الأجنبي أو على الأقل عدم الرضا عن سلطته ولو طال أمدها. (عشوي، 2008، ص34).
- ❖ أن الذكرى الجماعية للعمال ترجع للحقبة الزمنية الماضية (المصرية) التي شهدها المصنع لأنها تحمل نفس القيم وتدين بنفس الدين واللغة.

❖ إهمال إدارة المصنع للجانب السوسيوثقافي للعامل وخصوصيته المحلية تجعله يتخذ مواقف معرّضة إزاء التغيير التنظيمي

وانطلاقاً من النتائج التي توصلنا إليها من الدراسة الميدانية خلاصنا إلى مجموعة من

الاقتراحات والتوصيات:

❖ عند إجراء التغيير تنظيمي يجب دراسة القيم الثقافية والاجتماعية التي يؤمنون بها العمال ويدافعون عنها كأفراد و جماعات داخل المؤسسة.

❖ ضرورة تقديم جميع المعلومات حول التغيير التنظيمي المراد تطبيقه وشرح تفاصيله عن طريق فتح باب النقاش والمشاركة بأبداء الآراء و إعطاء اقتراحات.

❖ على إدارة التغيير وضع آليات كفيلة بمعرفة العوامل التي تدفع بالعمال لمقاومة برامج التغيير التنظيمي وتشخيصها إلى عوامل نفسية ،اجتماعية، ثقافية و أخرى تنظيمية بغرض العلاج والتنبؤ بالسلوكيات التي قد تحدث عند إجراء تغيير آخر.

❖ عند إي التغيير جديد يجب تقييم التغييرات السابقة ومدى تأثيرها على توجهات العمال وسلوكياتهم وتحديد الطريقة التي يمكن تخدم بها أهداف المؤسسة.

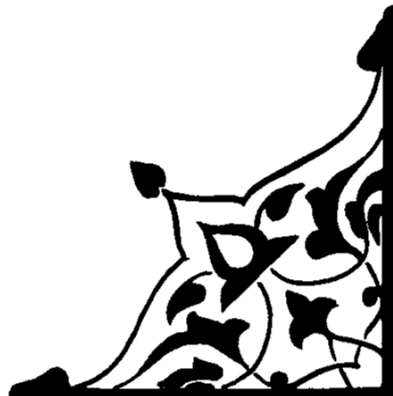
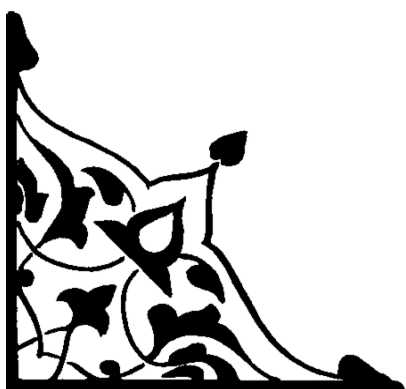
❖ أن تعمل المنظمات جاهدة على فهم سلوك الفرد داخل المنظمة والاهتمام بالجانب الإنساني ومراعاة حاجات النفسية والاجتماعية باستحداث منصب " إخصائي نفسي اجتماعي".

❖ عقد اجتماعات دورية قنوات اتصالية للتواصل بين الإدارة العليا والعمال و مناقشة جميع الأفكار حول التغيير التنظيمي والمخاوف العمالية التي قد تعيق التغيير.



قائمة

المراجع



قائمة المراجع:

أولا/ قائمة الكتب:

- 1- أبو جادو، صالح محمد علي: (1998)، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية ، ط1، دار الميسرة ، عمان، الاردن.
- 2- أنجرس، مورييس أنجرس: (2004)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط1، دار القصة للنشر، الجزائر.
- 3- أبوبكر، مصطفى محمود: (2005)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- 4- أبو بكر، مصطفى محمود: (2006)، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 5- الأصقر، أحمد و عقيل، أديب: (2002) ، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق.
- 6- الاسدي، سعد جاسم: (2008)، اخلاقيات البحث العلمي في العلوم الانسانية والتربوية والاجتماعية، ط2، مؤسسة وارث الثقافية، البصرة، العراق.
- 7- التير، مصطفى عمر التير ، أميمن، عثمان علي: (2002)، التغير في أنساق القيم ووسائل تحقيق الأهداف نموذج الغش في الامتحانات، ط1، دار الكتاب الجديد المتحدة، بيروت، لبنان.
- 8- الجلاذ، ماجد زكي: (2007)، تعلم القيم وتعليمها، ط1، دار المسيرة، عمان، الاردن.
- 9- الجولاني، فادية عمر: الأسرة العربية تحليل اجتماعي، المكتبة المصرية، الإسكندرية، مصر.
- 10- الخطيب، عبد الحميد سلوى: (2002) ، نظرة في علم الاجتماع المعاصر، مطبعة النيل، ط1 القاهرة، مصر.

- 11- الخوالدة، محمد محمود: (2004)، أسس بناء المناهج التربوية وتصميم الكتاب التعليمي، ط1، دار المسيرة، عمان، الاردن.
- 12- الخفاجي، نعمه عباس: (2009)، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن.
- 13- الدوري، زكريا وآخرون: (2010)، وظائف وعمليات منظمات الاعمال، دار اليازوري، عمان الاردن.
- 14- الزيود، ماجد: (2006)، الشباب والقيم في عالم متغير، ط1، دار الشروق، عمان، الاردن.
- 15- الزبيدي، غني دحام تناي وآخرون: (2015)، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غيداء، عمان، الاردن.
- 16- الساعاتي، سامية حسن: (2008)، الثقافة والشخصية، ط4، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- 17- السكارنه، بلال خلف: (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة، عمان، الاردن.
- 18- السلمي، على: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- 19- السويدي، محمد ، مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، الدار الوطنية للكتاب بالجزائر والدار التونسية للنشر بتونس.
- 20- الشريف، عبد الله محمد: (1996)، مناهج البحث العلمي: دليل الطالب في كتابة الرسائل والابحاث العلمية، ط1، مكتبة الشعاع، الاسكندرية، مصر.
- 21- الشعاع، خليل محمد حسن و خضير، كاظم: (2000)، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان، الاردن.
- 22- الشعاع، خليل محمد حسن و خضر، كاظم حمود: (2007)، نظرية المنظمة ، ط3، دار المسيرة، عمان.

- 23- الشويش، علي بن محسن: (2012)، أثر التفكير في البناء الثقافي، ط1، دار المفردات، الرياض المملكة العربية السعودية.
- 24- الصيرفي، محمد عبد الفتاح: (2001)، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، ط1، دار وائل، عمان، الاردن.
- 25- الصحن، محمد فريد، (2002)، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 26- الصيرفي، محمد: (2006)، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.
- 27- الصيرفي، محمد: (2007)، إدارة التغيير، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.
- 28- الطجم، عبد الله: (1995)، التطوير التنظيمي، دار النوابع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 29- الطيطي، محمد وآخرون: (2002)، مدخل إلى التربية، ط1، دار المسيرة، عمان، الاردن.
- 30- الطجم، عبد الله بن عبد الغني ، السواط، طلق بن عوض الله: (2003)، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ، جدة، المملكة العربية السعودية.
- 31- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح: (2006)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط4، دار وائل، الاردن.
- 32- الطيطي، خضر مصباح اسماعيل: (2011)، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار حامد، عمان.
- 33- العناني، حنان عبد الحميد: (2000)، الطفل والأسرة والمجتمع، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
- 34- العميان، محمود سليمان: (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- 35- العطية، ماجد: (2003)، سلوك المنظمة، ط1، دار الشروق، عمان، الاردن.

- 36- العطيات، محمد بن يوسف النمران: (2006)، إدارة التغيير التنظيمي والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار الحامد، عمان.
- 37- العامري، صالح مهدي محسن و الغالي، طاهر محسن منصور: (2008)، الإدارة والاعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- 38- العزاوي، سامي فياض سمير: (2009)، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 39- العنبيكي، طه حميد حسن ، زاير، نرجس حسين: (2015)، أصول البحث العلمي في العلوم السياسية، ط1، منشورات ضفاف، لبنان.
- 40- الغريب، محمد عبد الكريم: (1987)، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة.
- 41- الفضلي، عبد الهادي: (1992)، أصول البحث، ط1، دار المؤرخ العربي، بيروت.
- 42- الفريحات، خضر كاظم وآخرون: (2008)، السلوك التنظيمي، ط1، إثراء للنشر، عمان، الاردن.
- 43- القاضي، سعيد اسماعيل: (2004)، التربية الإسلامية بين الأصالة والمعاصرة، ط1، علم الكتب، القاهرة، مصر.
- 44- القريوتي، محمد قاسم: (2006)، مبادئ الإدارة، ط3، دار وائل، عمان.
- 46- القريوتي، محمد قاسم: (2009)، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- 47- اللوزي، موسى: (2002)، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل، الاردن.
- 48- اللوزي، موسى: (2003)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان.
- 49- المنيف، ابراهيم عبد الله: (2006)، إدارة التغيير في الإدارة العربية، ط1، المدير - الرياض المملكة العربية السعودية.

- 50- المختار، حسين محمد احمد محمد: (2010)، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، ط1، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
- 51- النجحي، محمد لبيب: (1971)، الاسس الاجتماعية للتربية، ط4، مكتبة الانجلو المصرية، مصر.
- 52- النقيب، ايمان العربي: (2002)، القيم التربوية في مسرح الطفل، ط1، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، الاردن.
- 53- النمر، سعود بن محمد وآخرون: (2013)، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، مكتبة الشقري، المملكة العربية السعودية.
- 54- الهبستي، هادي نعمان: (1988)، ثقافة الاطفال، عالم المعرفة، الكويت.
- 55- اليماني، عبد الكريم علي: (2009)، فلسفة القيم التربوية، ط1، دار الشروق، عمان، الاردن.
- 56- بن صلاح بن عمر، عادل عبد الجبار و القحطاني، محمد بن مترك: (2005)، علم النفس التنظيم الإداري، ط1، فهرسة مكتبة فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 57- بلوط، حسن ابراهيم: (2005)، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- 58- بولحبال، مريوحة نور: (2005)، محاضرات في علم اجتماع التربية، ج1، دار الغرب.
- 59- بيومي، محمد احمد: (2007)، القيم وموجهات السلوك الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- 60- بن صالح، عيسى: (2014)، نقل القيم في مرحلة الطفولة المبكرة، ط1، كتابك، الجزائر.
- 61- بن يمينة، سعيد: (2015)، تنمية الموارد البشرية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، مسيلة، الجزائر.
- 62- بوجرودة، فتيحة: (2015)، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة، ط1، عمان.

- 63- بن نبي، مالك: شروط النهضة ترجمة (عبد الصبور شاهين و عمر كامل مسقاوي)، دار الفكر، دمشق، سوريا.
- 64- ثابت، عبد الرحمن إدريس: (2003)، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر.
- 65- ثروت، مشهور: (2010)، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة، عمان.
- 66- جاد، منى محمد على: (2004)، التربية البيئية في الطفولة المبكرة، ط1، دار المسيرة، عمان، الاردن.
- 67- جودة، محفوظ أحمد: (2006)، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
- 68- جامع، محمد نبيل: (2009)، علم اجتماع المعاصر ووصايا التنمية، ط1، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة.
- 69- جماز، طارق على: السلوك التنظيمي، الاكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك.
- 70- حافظ، فرج أحمد: (2003)، التربية وقضايا المجتمع، ط1، علم الكتب، القاهرة، مصر.
- 71- حسن، سمير إبراهيم: (2007)، الثقافة والمجتمع، دار الفكر، دمشق، سوريا.
- 72- حمادات، محمد حسن محمد ، (2008)، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الراية، الأردن.
- 73- حريم، حسين: (2010)، إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، دار الحامد، عمان.
- 74- حاروش، نور الدين: (2011)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر.
- 75- حامد، خالد: (2012)، مدخل إلى علم الاجتماع، ط2، جسور للنشر، الجزائر.
- 76- خليفة، عبد اللطيف محمد: (1992)، ارتقاء القيم، علم المعرفة، الكويت.
- 77- خواجه، عبد العزيز: (2005): مبادئ في التنشئة الاجتماعية ، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، الجزائر.

- 78- دويدري، رجاء وحيد: (2000)، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، ط1، دار الفكر، دمشق، سوريا.
- 79- دندش، فايزة مراد: (2003)، في أصول التربية، ط1، دار الوفاء، الاسكندرية، مصر.
- 80- دنيس، كوش: (2007)، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، تر(منير السعيداني)، ط1، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان.
- 81- دهشن، احسان جلاب: (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 81- رواية، حسن: (2004)، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- 82- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد: (2006)، الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر.
- 83- رحيم حسين: (2008)، استراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء، قسنطينة، الجزائر.
- 84- زكي، إسماعيل محمد: (1986)، الانثروبولوجيا الثقافية، ط1، دار الثقافة العربية الدوحة.
- 85- زعيمي، مراد: (2002)، مؤسسات التنشئة الاجتماعية، منشورات جامعة باجي المختار، عنابة، الجزائر.
- 86- زعيمي، مراد: (2004)، علم الاجتماع، مؤسسة الزهراء للفنون، قسنطينة، الجزائر.
- 87- زايد، مراد: (2012)، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية، الجزائر.
- 88- سرحان، منير المرسي: (1981)، في اجتماعات التربية، ط3، دار النهضة العربية، بيروت.
- 89- سيد أحمد، مصطفى: (2000)، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 90- سلطان، محمد سعيد انور: (2003)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- 91- سيد جاد، الرب: (2005)، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، عرب الجسر، مصر.

- 92- سعيد، سعاد جبر: (2008)، القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني، ط1، عالم الكتب الحديث، الاردن.
- 93- سلاطنية، بلقاسم، قيرة، أسماعيل: (2008)، التنظيم الحديث للمؤسسة، ط1، دار الفجر، القاهرة، مصر.
- 94- سامح، عبد المطلب و سيد قنديل، علاء الدين محمد: (2010) التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر، عمان.
- 95- سبعون، سعيد ، حفصة، جرادي: (2012)، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصة للنشر، الجزائر.
- 96- سويس، عبد الوهاب: (2015)، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، دار النجاح للكتاب، ط2، الجزائر.
- 97- سويس، عز الدين على و الخفاجي، نعمة عباس: (2015)، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، دار الايام، عمان.
- 98- شروح، صلاح الدين: (2004)، علم الاجتماع التربوي، دار العلوم، عنابة، الجزائر.
- 99- شمس الدين، محمد على، الفقي، اسماعيل محمد: (2007)، السلوك الإداري مدخل نفس اجتماعي للإدارة التربوية، ط1، دار الفكر، عمان، الاردن.
- 100- شكشك، أنس، علم النفس الإداري، ط1، دار النهج، حلب.
- 101- طرطار، أحمد: (2002)، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
- 102- طلعت، ابراهيم لوطفي: (2007)، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة.
- 103- عشوي، مصطفى: (1992)، أسس علم النفس الصناعي - التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.

- عشوي، مصطفى: (2018)، الشخصية الجزائرية دراسة نفسية ميدانية، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 105- عويصة، الشيخ كامل محمد: (1996)، علم النفس الاجتماعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- 106- عكاشة، محمود فتحي: (1999)، علم النفس الصناعي، مكتبة الجمهورية، الاسكندرية، مصر.
- 107- عارف، محمد: (1999)، الجريمة في المجتمع، المكتبة الانجلو مصرية، مصر.
- 108- عبيدات، محمد وآخرون: (1999)، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل و التطبيقات، دار وائل للنشر، عمان.
- 109- عقيل، حسن عقيل: (1999)، فلسفة مناهج البحث العلمي، دار الحكمة.
- 110- عقل، محمود عطا حسين: (2001)، القيم السلوكية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- 111- عوض، فاطمة صابر، مبرقث، على خفاجة: (2002)، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتب ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر
- 112- عبوي، زيد منير: (2007)، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان.
- 113- عوض، عامر سالم: (2007)، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، عمان، الاردن.
- 114- عواد، يوسف وآخرون: (2008)، حقوق الانسان في الحياة التربوية الواقع والتطلعات، ط1، دار المناهج، عمان، الاردن.
- 115- عباس، سمير: (2012)، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- 116- عليان، ربحي مصطفى: (2015)، إدارة التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- 117- عبده فيه، فاروق ، السيد، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الاردن.
- 118- غيات، بوفلجة: (1999)، القيم الثقافية والتسيير، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- 119- غول، فرحات: (2008)، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية، الجزائر.
- 120- غيث، محمد عاطف: (2009)، علم الاجتماع، دار المعرفة لجامعة، الاسكندرية، مصر.
- 121- غيات، بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر.
- 122- غدنز، أنتوني: علم الاجتماع، ترجمة فايز الصياغ، ط4، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان.
- 123- فهمي، نورهان منير حسن: (1991)، القيم الدنية للشباب من منظور الخدمة الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث ، مصر.
- 124- فتحي، محمد: (2003)، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.
- 125- فياض، محمود أحمد وآخرون: (2010)، مبادئ الإدارة (2)، ط1، دار صفاء، عمان.
- 126- قباري، محمد إسماعيل: (1980)، علم الاجتماع الصناعي، نشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
- 127- قنصوة، صلاح: (1980)، نظرية القيمة في الفكر المعاصر، دار الثقافة للطباعة والنشر.
- 128- كشيك، منى: (2003)، القيم الغائية في الاعلام، دار فرحة.
- 129- كامل، محمد: (2009)، السلوك التنظيمي، ط4، دار الفكر، عمان.
- 130- لوكيا، الهاشمي: (2006)، نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات التقنية والتربوية جامعة قسنطينة.
- 131- لعويسات، جمال الدين: (2002)، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر.
- 132- لعويسات، جمال الدين: (2009)، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، ط3، دار هومة، أبو ظبي.

- 133- ملحم، سامي: (2000)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 134- مروان، عبد المجيد إبراهيم: (2000)، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الورق، عمان.
- 135- ملحم، سامي محمد: (2002)، القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، ط2، دار المسيرة، عمان، الاردن.
- 136- مرسي، جمال الدين: (2002)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 137- مصلح، الصالح: (2004)، الضبط الاجتماعي، مؤسسة الورق، عمان، الاردن.
- 138- مذكور، أبراهيم: (2004)، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية، القاهرة، مصر.
- 139- محمد أسماعيل، بلال: (2004)، إدارة المورد البشرية، دار الجامعية الجديدة، الأزنا ربطة الإسكندرية، مصر.
- 140- موسى، خليل: (2005)، الإدارة المعاصرة، ط1، مجد للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- 141- مرسي، جمال الدين: (2006)، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- 142- موري، م.دالزيل وستيفن، س.سكوتوفر: (2008)، اساليب التغيير، ترجمة م(حمد وحيد المنطاوي)، ط1، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع.
- 143- مساعد، ماجد عبد المهدي: (2013)، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار المسيرة، عمان، الاردن.
- 144- مسلم، محمد: (2016)، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طلياطة، طبعة مزيدة ومنقحة، الجزائر.

- 145- معمريّة، بشير، القياس النفسي وتصميم أدواته للطلاب الباحثين في علم النفس والتربية، ط2، منشورات الخير، باتنة، الجزائر.
- 146- ماهر، احمد: تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- 147- نيجل، كنج، نيل، أندرسون: (2003)، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، ط1، دار المريخ الرياض.
- 148- ناصر، ابراهيم: (2006)، التربية الأخلاقية، ط1، دار وائل، عمان، الاردن.
- 149- نعيم، إبراهيم الظاهر: (2009)، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، ط1، عالم الكتب الحديث، اربد، الاردن.
- 150- نوفل، محمد بكر، أبو عواد، فريال محمد: (2010)، التفكير والبحث العلمي، ط1، دار المسيرة، عمان، الاردن.
- 151- هالة، حجاجي عبد الرحمن: (2008)، دور معلمة رياض الأطفال في ضوء المتغيرات المعاصرة، ط1، العلم والإيمان للنشر، الاسكندرية، مصر.
- 152- هالة، حجاجي عبد الرحمن: (2008)، برامج الأطفال التلفزيونية وأثارها التربوية، ط1، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- 153- وطفة، علي اسعد: (1999)، بنية السلطة واشكالها التسلط التربوي في الوطن العربي، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت.
- 154- وطفة، علي جاسم، الشهاب، علي جاسم: (2004)، علم الاجتماع المدرسي، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت.
- 155- ويلسون، دافيد: (2001)، استراتيجية التغيير ترجمة (تحية عمارة)، ط2، دار الفجر، القاهرة، مصر.

156 – Jean Marie Ducreux et Maurice Marchand Tonel : (2004) Stratégie, édition d'organisation, Paris, France.

157 –Vande, velde: (2000)، Résistance au changement – Changement organisationnel – Acteurs – Etude de cas dans ots . Belgique ، Los Angeles/ Université Catholique de Louvain LAG.

158 – schein، Edgar: (2004)، organizational culture & Leadership. san Francisco jossey Bass publishers، 3rd Edition.

ثانيا/ قائمة أطروحات دكتوراه ورسائل الماجستير:

1- قبوق، عيسى: (2008)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، اطروحة دكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

2- قجة، رضا: (2009)، فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، اطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

3- السهلي، فهد عبد الله: (2009) ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

4- العتيبي، محمد بن سالم سعيد: (2003) ، أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.

5- العنزي، بسام مناور: (2007)، الثقافة التنظيمية والابداع الإداري، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

- 6- العاجز، ايهاب فاروق الصباح: (2011)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
- 7- الياس، سالم: (2006)، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر.
- 8- بن فرحان، حمد الشاوي: (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، المملكة العربية السعودية.
- 9- بن بطيخان، السهلي مبارك: (2007)، المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 10- بلحسن، دلندة: (2013)، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة.
- 11- بودراع، فوزي: (2014)، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع مركب GP1Z، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر.
- 12- سميع، زيد صالح حسن: (2009)، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن.
- 13- شتاتحة، عائشة: (2007)، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر.

- 14- شابر، محمد كريم: (2008)، محاولات التغيير الثقافي في إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية بسكرة الجزائرية للكهرباء والغاز - سونلغاز -، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.
- 15- عكاشة، أحمد محمد : (2008)، آثار الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 16- عيساوي، وهيبة: (2012)، أثرالثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة تلمسان، الجزائر.
- 17- عاشوري، ابتسام: (2015)، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، دراسة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري الجلفة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة بسكرة .
- 18- علاوي عبد الفتاح: (2013)، أثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.
- 19- قمانه، محمد: (2005)، الثقافة وإدارة التغيير، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.

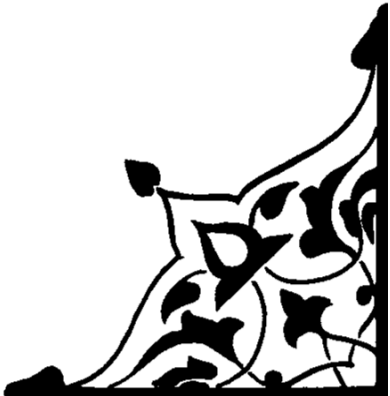
ثالثا/ قائمة المجالات العلمية:

- 1- العبادي، هاشم فوزي دباس: (العدد 67، 2007)، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- 2- دهان، محمد، قريشي، هاجر: (العدد5، جوان2017)، متغيرات بيئة العمل الداخلية بضغوط العمل في المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميلة.
- 3- قريشي، حياة، محلب فائزة، (المجلد3، العدد2، 2018/12)، أثر اختبار موقع المشروع على تنافسية المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الاسمنت "Lafarge" بحمام الضلعة بالمسيلة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر.

4- منصور، بوبكر: (العدد 10، مارس 2015)، البنية العلائقية داخل التنظيم بوصفها معوقا للتغيير
التنظيمي داخل القطاع الخاص، مجلة الدراسات والبحوث الجامعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.



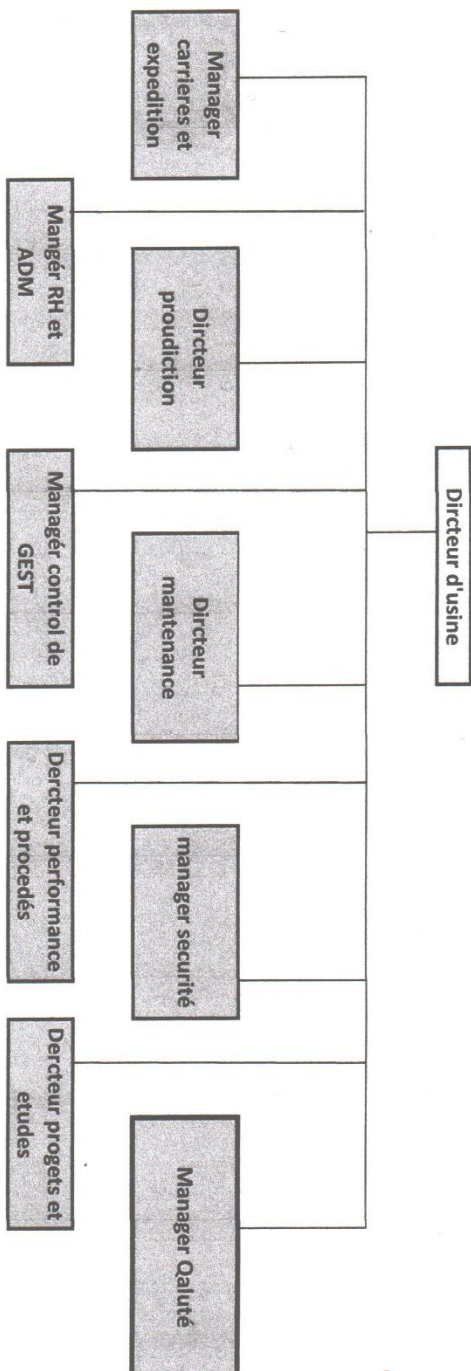
الملاحق



الملحق رقم: (01) ؛ بطاقة تعريضية خاصة بالوحدات الإنتاجية

معلومات خاصة بالمتعامل الإقتصادي		معلومات خاصة بالوحدة الإنتاجية		معلومات إضافية	
التسمية الإجماعية	LAFARGE Holcim	المساحة الإجمالية : المصنع: 900م ² × 2000م ² 2م ² × 1.800.000 ، الحجر المكسر 2×8400، الكليكر 50000طن×2	طاقة التخزين: حجر جيري + طين: 50000 طن 2500 جيس، 2500 خام الحديد	مساحة المغطاة: /	الاسمنت الإجماعية
		الاسمنت: 60000			
		وسائل التخزين : 04 خلايا للإسمنت + مخزن مغطى + صومعة مواد مطحونة			
المقر الإداري: باب الزوار المصنع الجزائر	مقر الوحدة الإنتاجية: حمام الصلطة الديبل 03 مارس 2003	طاقة الإنتاجية النظرية 5 مليون طن إسمنت / السنة (00012 طن/اليوم)	عدد المستخدمين 545	طاقة الإنتاجية الحقيقية 12000 طن /اليوم في الوقت الحالي	طبيعة النشاط المعمارس: التتاج الصناعي للإسمنت (مصنع إسمنت): استيراد التجهيزات المواد والمعدات المرتبطة بقطاع البناء والأنشغال العمومية:
		إطارات 45	أعوان تحكم 100		معلومات خاصة بالمواد المنتجة
		أعوان تنفيذ 400			المواد المنتجة الاسمنت
					المراقبة الذاتية مخبر المصنع CETIM يوم/لوسين/7/إيام/28/يوم.
					المواد المجرأة عليها التحاليل
					و اسم المنتج فواع النظافة
					كل المواد الأولية، المواد النصف مصنعة موجودة و المواد المصنعة Mokaeu / Malaki
					Mtin / Chamil
					ملاحظات: الإنتاج الحالي يقدر بنسبة 90 % و المصنع ينتج الاسمنت بمادة الكليكر المنتجة بالمصنع

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي



الملحق رقم (03): استمارة المقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع المؤسسة

استمارة المقابلة

في إطار دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD تحت عنوان:

"القيم السوسيوثقافية و التغيير التنظيمي داخل المؤسسة"

من إعداد الباحث: محرز عبد الباسط

المحترم (ة) السلام عليكم ورحمة الله وبركته وبعد:

هذه الاستمارة جزء من بحث علمي خاص لنيل أطروحة دكتوراه الطور الثالث بعنوان " القيم السوسيوثقافية و التغيير التنظيمي داخل المؤسسة "، حيث يحاول الباحث معرفة الاسباب التي تؤدي بالعمال إلى محاولة عملية التكيف مع مجريات التغييرات التنظيمية أو مقاومتها التي اجريت في مؤسساتكم، ومحاولة اقتراح الآليات المناسبة للتغلب عليها، والثقة الكبيرة في أن تأتي إجاباتكم معبرة بصدق عن وجهات نظركم حتى يمكننا من الوصول إلى نتائج دقيقة وتوصيات تسهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة لذا أرجو من سعادتكم التكرم بالإجابة على جميع مفرداتها بالدقة والموضوعية المعروفة عنكم، وذلك بوضع علامة (X) امام الاجابة التي ترونها مناسبة، علماً بأن جميع الإجابات سوف تستخدم لأغراض البحث، وستعامل بسرية تامة .

ولكم مني جزيل الشكر والعرفان على حسن اهتمامكم، وفقنا

المحور الاول: البيانات الشخصية

- 01- الجنس: ☐ أنثى ☐ ذكر
- 02- السن:
- 03- الحالة التعليمية: - بدون مستوى تعليمي ☐ - ابتدائي ☐ - متوسط ☐ - ثانوي ☐ - جامعي ☐
- 04- الحالة العائلية: اعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ذو أولاد ☐
- 05- الخبرة في العمل:
- 06- المكان الاصيلي: ريفي ☐ شبه حضاري ☐ حضاري ☐
- 07- المنصب الوظيفي: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

المحور الثاني: القيم الاجتماعية ومقاومة التغيير الهيكلي.

يقاوم العمال التغيير التنظيمي على مستوى الهيكل لأنهم يجدون:

الرقم	العبارات	نعم	لا	احيانا
01	صعوبة في التأقلم مع إجراءات العمل الجديد			
02	تعسفية النظام الرقابي المطبق على العمال			
03	اللاموضوعية في تقييم أداء العاملين			
04	الخوف من عدم التأقلم نمط القيادة			
05	ينتابني الخوف من تغيير نمط الاتصال بين العمال			
06	عدم مشاركة العاملين في إجراءات التغيير			
07	الخوف من التغيير في المناخ التنظيمي بين العمال			
08	الصرامة ومركزية في اتخاذ القرار			
09	الخوف من تداخل نطاق الإشراف بين المسؤولين			
10	عدم وضوح السلطة والمسؤولية			
11	الخوف من زيادة ضغوط العمل			
12	الخوف من تغيير مجموعة العمل			
13	الخوف من استحداث وحدات تنظيمية جديدة			
14	الخوف من استبعاد وحدات تنظيمية			

المحور الثالث: القيم الثقافية ومقاومة التغيير التكنولوجي.

يقاوم العمال التغيير التكنولوجي لأنه يعمل على:

15	الخوف من التسريح من العمل		
16	الخوف من عدم القدرة على السيطرة على الآلة		
17	التغيير يؤدي إلى التنقل من منصب إلى آخر		
18	عدم تماشي التكنولوجيا مع متطلبات العمل		
19	الخوف من تغيير إجراءات العمل		
20	الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة		
21	الخوف من تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل		
22	الخوف من إضافة مهام جديدة في العمل		
23	وسائل العمل السابقة أسهل من وسائل المستحدثة		
24	القلق من تغيير في العادات والممارسات		

المحور الخامس: القيم الفردية ومقاومة التغيير الانساني.

يقاوم العمال التغيير التنظيمي الانساني لأعتقادهم أنه يعمل على:

25	الخوف من خفض الاجر		
26	عدم وضوح أهداف التغيير		
27	ضعف الثقة في القائمين على التغيير		
28	عدم قناعاتي بضرورة التغيير		
29	الخوف من زيادة أعباء العمل		
30	الخوف من المجهول		
31	الخوف من عدم القدرة على التكيف مع التغيير		
32	فرض التغيير بالقوة		
33	التسرع في اتخاذ القرارات		
34	الخوف من نتائج التغيير		
35	الخبرات السابقة نحو التغيير		
36	عدم الرضا عن الوضع الحالي		
37	الخوف من فقدان المكافآت والامتيازات		

وشكرا.

الملحق رقم (04): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	التخصص	الجامعة
01	مختار رحاب	استاذ	علم الاجتماع	محمد بوضياف. مسيلة
02	عبد الناصر عزوز	أستاذ محاضر "أ"	علم الاجتماع	محمد بوضياف. مسيلة
03	جمال بن خالد	أستاذ محاضر "أ"	علم الاجتماع	محمد بوضياف. مسيلة
04	عماد خواني	أستاذ محاضر "أ"	علم الاجتماع	لمين دباعين. سطيف

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن الدور الذي تلعبه القيم السوسيوثقافية في مقاومة التغيير التنظيمي انطلاقاً من إشكالية مفادها، هل للقيم السوسيوثقافية لدى العمال دور في مقاومة التغيير التنظيمي بمصنع لفارج هولسيم الإسمنت حمام الضلعة- المسيلة؟.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استمارة المقابلة كأداة لجمع البيانات، موجهة لعينة أساسية مكونة من (109) عاملاً بالمصنع محل الدراسة، معتمداً على المنهج الوصفي التحليلي كأحد أشكال التحليل والتفسير لوصف الظاهرة المدروسة وتحليلها تحليلًا دقيقًا. حيث توصل الباحث من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت أن القيم السوسيوثقافية لدى العمال تلعب دوراً مرجعياً ومحورياً اتجاه التغيير التنظيمي ومقاومته والذي تحدثه المؤسسة كحتمية أو ضرورة تفرضه المتغيرات المعاصرة.

الكلمات المفتاحية: القيم السوسيوثقافية - الثقافة - الثقافة التنظيمية - التغيير التنظيمي - مقاومة التغيير التنظيمي - المؤسسة.

Résumé de l'étude:

Le but de cette étude est de tenter de découvrir le rôle joué par les valeurs socioculturelles dans la résistance au changement organisationnel, en se basant sur la question de savoir si les valeurs sociologiques des travailleurs ont un rôle à jouer dans la résistance au changement organisationnel dans l'usine de Lafarge Holceem Cement hamam adlalet – M' sila.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, le chercheur a conçu le formulaire d'interview comme un outil de collecte de données pour un échantillon de (109) travailleurs de l'institution étudiée, sur la base d'une approche descriptive analytique servant de forme d'analyse et d'explication pour décrire le phénomène étudié et l'analyser avec précision. Le chercheur a conclu à travers l'étude de terrain que les valeurs sociologiques des travailleurs jouent un rôle de référence et sont proches de la direction du changement organisationnel et de sa résistance, que l'institution parle d'impératif ou de nécessité imposée par les variables contemporaines.

Mots-clés: valeurs socioculturelles - culture - culture organisationnelle - changement organisationnel - résistance au changement organisationnel - institution.

Study Summary:

The aim of this study is to attempt to uncover the role played by sociocultural values in resisting organizational change, based on the question of whether the sociological values of the workers have a role in resisting the organizational change in the factory of Lafarge Holceem Cement hamam adlalet – M' sila. .

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed the interview form as a data collection tool for a sample of (109) workers in the institution under study, based on analytical descriptive approach as a form of analysis and explanation to describe the phenomenon studied and analyze it accurately. The researcher concluded through the field study that the sociological values of the workers play a reference role and are close to the direction of organizational change and its resistance, which the institution is talking about as imperative or necessity imposed by contemporary variables.

Keywords: sociocultural values - culture - organizational culture - organizational change - resistance to organizational change - institution.