

وزارة التعليم والبحث العلمي

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار-إيليزي(الجزائر)

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



**دور الثقافة التنظيمية في مقاومة التغيير التنظيمية دراسة حالة
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - وكالة ايليزي**

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماستر أكاديمي في شعبة: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة اعمال

من إعداد:

• الطالب(ة): أليين أحمد

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المنظمة الجامعية	الصفة
العمرى خالد	أستاذ محاضر	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
بوضيف عبد اللطيف عمر	أستاذ محاضر	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
شين خثير	أستاذ محاضر	المركز الجامعي إيليزي	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2023

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله، أما بعد:

أهدي هذا العمل إلى كل من أحب العلم والعمل

إلى عائلتي صغيرها وكبيرها وأخص بالذكر والذي

إلى من علمني فلسفة الحياة ولا أرجو من الدنيا إلا رضاه للغالي "أبي"

كما أهديه إلى التي لا أحيا إلا بوجودها إلى الغالية "أمي"

وشكر خاص لأخوتي وأحبتي وأصدقائي دون أن يفوتني ذكر أساتذتي الكرام ومن كان لهم الفضل عليا فيما

وصلت إليه إلى كل من ساندني ووقف معي في أحلك ظروف

شكروعرفان

الحمد لله واهب النعم المتفضل علينا بكامل جوده وكرمه،
نشكره ونحمده حمدا كثيرا أن يسر لنا إنجاز هذا العمل
ونسأله أن يقدر لنا الخير إن شاء الله
كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان لكل من:
الوالدين الكريمين والعائلة المحترمة من كبيرها إلى صغيرها،
لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد،
لكل من نفعني بالشفافية في ملأ الاستبيانات

وأتوجه بالشكر للأستاذ الفاضل "بوضياف عبد اللطيف عمر" على تأطيره لنا من حيث التوجيه
وتقديم النصائح لما يخدم هذا العمل، والذي لم يبخل علينا من معرفته وخبراته،

كما لا يفوتني أن اشكر أعضاء اللجنة الموقرة لقبولهم مناقشة مذكرتي بهدف زيادة قيمتها العلمية.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
إهداء	I
شكر وعرفان	III
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VII
قائمة الملاحق	IX
قائمة الاختصارات	X
مقدمة	أ- هـ
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	06
تمهيد	07
المبحث الأول: الثقافة التنظيمية	08
المبحث الثاني: التغيير التنظيمي	13
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	17
خلاصة الفصل	22
الفصل الثاني: الجزء التطبيقي	23
تمهيد	24
المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة	25
المبحث الثاني: الطريقة والأدوات	33
المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها	38
خلاصة الفصل	53
الخاتمة	54
قائمة المراجع	-
الملاحق	-
الملخص	-

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	تعريف للثقافة التنظيمية	01 – 1
20	تقاطع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية	02 -1
33	ترميز مقياس ليكارت الخماسي	01-2
34	تصنيف الاستبيانات	02-2
34	تقسيم فقرات الاستبيان على المتغيرات	03-2
36	نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان	04-2
37	مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت مع تقييمها	05-2
38	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الجنس	06-2
39	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الفئة العمرية	07-2
40	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي	08-2
41	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب نوع الوظيفة	09-2
42	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب سنوات الخبرة	10-2
43	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيم الثقافية	11-2
44	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمعتقدات الثقافية	12-2
45	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأعراف الثقافية	13-2
45	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوقعات الثقافية	14-2
46	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التغيير التنظيمي	15-2
46	علاقة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة	16-2
48	معامل الارتباط المتعدد، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل	17-2
49	جدول تحليل التباين (ANOVA)	18-2
50	تقدير معاملات النموذج واختبارها	19-2

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة.	01 - 1
15	الجوانب التي تحيطها أهمية التغيير التنظيمي.	02-1
16	مجالات التغيير حسب نموذج هارولد ليفيت.	03-1
32	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء CNAS	01-2
39	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الجنس.	02-2
40	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.	03-2
41	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي	04-2
42	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.	05-2
43	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب سنوات الخبرة	06-2
52	نموذج الدراسة	07-2

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق

مقدمة

تمهيد (توطئة):

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة لدى الكثير من الباحثين و مدراء المنظمات لأن نجاحها أو فشلها يتأثر بشكل كبير بالثقافة و نمط التفكير السائد فيها، حيث أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها و التي تتكون من مجموعة قيم و افتراضات و معتقدات متعارف عليها بين الأفراد العاملون في المنظمة و التي قد يكتسبونها من بيئتهم الخارجية المحيطة بها، فللبينتين الداخلية والخارجية دور كبير في تشكيل سلوك العاملين و اتجاهاتهم التي تنعكس سلبيا أو إيجابيا على جميع عمليات و أنشطة المنظمة، كما يمكن تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال الثقافة التنظيمية لكونها تؤثر على تفكير و قيم الإدارة العليا و العاملين فيها، و حيث إن التوجه الاستراتيجي يمثل المسار الذي تسترشد به المنظمات في تحقيق أهدافها المستقبلية، وفي ظل التحديات و التغييرات الحاصلة في الوقت الحالي أصبح التغيير التنظيمي أمرا لا مفر منه لكل منظمة لمواجهة الصعوبات والعراقيل التي لا يمكن تفاديها إلا من خلال الاستعداد لها و مواجهتها بطرق و أساليب فعالة لإدارة التغيير التنظيمي في مختلف المجالات، مما يضمن بقاءها و استمرارها بغرض تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية، ولذلك أصبح الاهتمام بإدارة التغيير التنظيمي على رأس أولويات المنظمات الناجحة التي تسعى إلى التطور و النمو سواء كان هذا التغيير في هيكلها التنظيمية أو مواردها البشرية، أو في التكنولوجيا التي تستخدمها للتكيف مع التغيرات و التطورات المحيطة بها بدلا من تجاهلها فمن الجدير بالذكر أن الثقافة التنظيمية تختص بتحديد السياق العام لكافة العمليات و الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، و هو ما يجعلها تلعب دورا رئيسيا كما أكد العديد من العلماء و الباحثين و مسؤولي المنظمات أنه لا يوجد نموذج تنظيمي ثقافي واحد يناسب الجميع أو يلبي احتياجات كافة المنظمات.

تم تناول موضوع الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في هذه الدراسة تحت عنوان "دور الثقافة التنظيمية في مقاومة التغيير التنظيمي"، ولتدعيم الإطار النظري لها تم اختيار مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ايليزي-كدراسة حالة، أين تحاول هذه الدراسة النظر في تجربتها المتعلقة بمحاولة تطبيق الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير داخلها ميدانيا في الإطار التطبيقي.

إشكالية الدراسة:

تمثل الإشكالية الرئيسية للدراسة في محاولة معرفة وفهم دور الثقافة التنظيمية في مقاومة التغيير التنظيمي، باعتبارهما بوصلة الاتجاه المنظمات الناجحة والتي تحدد وجهتها، فنجد ان الدراسة ضرورية للوقوف على تحديد المفهوم الحالي للثقافة التنظيمية والتعرف على مختلف ابعادها وانعكاساتها بالإضافة لأهم العوامل المؤثرة عليها، ومن هذا المنطلق تبلور التساؤل الرئيسي لموضوع

الدراسة في مايلي: ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة CNAS لولاية إيزي؟
الأسئلة الفرعية:

كمحاولة للإجابة على الإشكالية الرئيسية، تمت صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل القيم التنظيمية تساهم في مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة CNAS لولاية إيزي؟
- هل المعتقدات التنظيمية تساهم في مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة CNAS لولاية إيزي؟
- هل الأعراف التنظيمية تساهم في مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة CNAS لولاية إيزي؟
- هل التوقعات التنظيمية تساهم في مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة CNAS لولاية إيزي؟

الفرضيات:

- بغرض الوصول لإجابات عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، تم تقديم الفرضيات التالية:
- تنص الفرضية الرئيسية للإشكالية الرئيسية على أن الثقافة التنظيمية تساهم بشكل فعال وملحوظ في مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة CNAS لولاية إيزي؟
 - كما تنص الفرضيات الفرعية للتساؤلات الفرعية على أن:

- ✓ القيم التنظيمية تساهم في مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة CNAS لولاية إيزي.
- ✓ المعتقدات التنظيمية تساهم في مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة CNAS لولاية إيزي.
- ✓ الأعراف التنظيمية تساهم في مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة CNAS لولاية إيزي.
- ✓ التوقعات التنظيمية تساهم في مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة CNAS لولاية إيزي.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية موضوع هذه الدراسة في النقاط التالية:

- المساعدة في تتبع ومواكبة التطورات الحاصلة لمفهوم المتغيرين التابع والمستقل للدراسة وتأثيرهما من خلال رسم أفق مستقبلية عنه.
- من بين المواضيع التي تنال اهتمام فائق من قبل الباحثين ولا تزال محلا للدراسة والبحث.
- الكشف على علاقة التأثير بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي وذلك من خلال الجانب التطبيقي الذي يتم تطبيقه على إحدى المؤسسات.
- تتجلى في إمداد صاحب القرار ببعض البيانات والتوصيات التي قد تساعد في تطوير السياسات الإدارية والتي تنعكس بدورها على خطة الإصلاح.

- أهمية موضوع الدراسة الكبيرة لكونه يعالج نقاطا مهمة في المنظمة التي تسعى نحو تحقيق أهدافها وتنمية مواردها.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من إجراء هاته الدراسة هو معرفة المعنى الحقيقي للثقافة التنظيمية ودورها في مقاومة التغيير التنظيمي، بالإضافة لإرساء السياسات الادارية الناجحة على المنظمة ونظامها؛ فمن هذا المنطلق تتبلور لدينا مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية وأنواعها، خصائصها بالإضافة لأبعادها.
- معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية للمنظمة على مقاومتها للتغيير التنظيمي وانعكاس ذلك على كفاءة الأداء.

- توضيح العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

لقد تعددت اسباب اختيار موضوع بتعدد أهداف الدراسة ومصادر البحث فيها، حيث تم تلخيصها فيما يلي:

- قلة الدراسات السابقة التي تجمع بين المتغيرين المدروسين المتمثلين في الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.
- كشف العلاقة التي تربط بين المتغيرين في المنظمة محل دراستنا.
- موضوع غير متداول بكثرة ويبين مدى تعزيز مكانة المنظمة والرفع من شأنها.
- تبين مدى علاقة الترابط بين الثقافة التنظيمية والواقع العملي في المنظمة

منهجية الدراسة والأدوات المستعملة فيها:

- ان المنهج المتبع يبين مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في اعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والاهداف الموضوعية ولمعالجة موضوع دراستنا والاجابة على الاشكالية اعتمدنا على المنهج التالي:
- المنهج الفرضي الاستنتاجي: حيث يتيح جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري مما سمح لنا بدراسة التعلم التنظيمي والتغير التنظيمي.
- أسلوب دراسة حالة: يتم من خلاله اسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني من خلال استغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم الاستمارة بالإضافة لمحاولة برهنة أو نفي الفرضيات المطروحة.

حدود الدراسة:

تجسدت حدود هذه الدراسة في المجالات التالية:

- **المجال الموضوعي:** تناولت الدراسة المتغير المستقل الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها (القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية). بالإضافة للمتغير التابع التغيير التنظيمي.

- **المجال المكاني:** اقتصرت الدراسة على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - ايليبي- لكونها مؤسسة اقتصادية.

- **المجال الزمني:** تمت الدراسة في الفترة الممتدة من 9 ماي إلى غاية 21 ماي من سنة 2023.

- **المجال البشري:** الفئة التي اجريت عليها الدراسة، حيث شملت على عينة من العمال ذوي الخبرة والكفاءة من اطارات وتقنيين وموظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - وكالة ايليبي-

صعوبات الدراسة:

تمثلت صعوبات ومشاكل الدراسة أثناء اعدادها فيمايلي:

- صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية، نظرا لارتباطات المؤطر في المنظمة والموظفين.
- الحفاظ على سرية المعلومات السائدة في المنظمة، بسبب مشاكل سابقة حصلت مع بعض المتربصين وذلك ما نتج عنه نقص التعاون في منح المعلومات الا في حدود معينة.
- ضيق الوقت الممنوح لنا في فترة التربص لم يكن كافي لجمع المعلومات التي تتم الموضوع أو البحث.

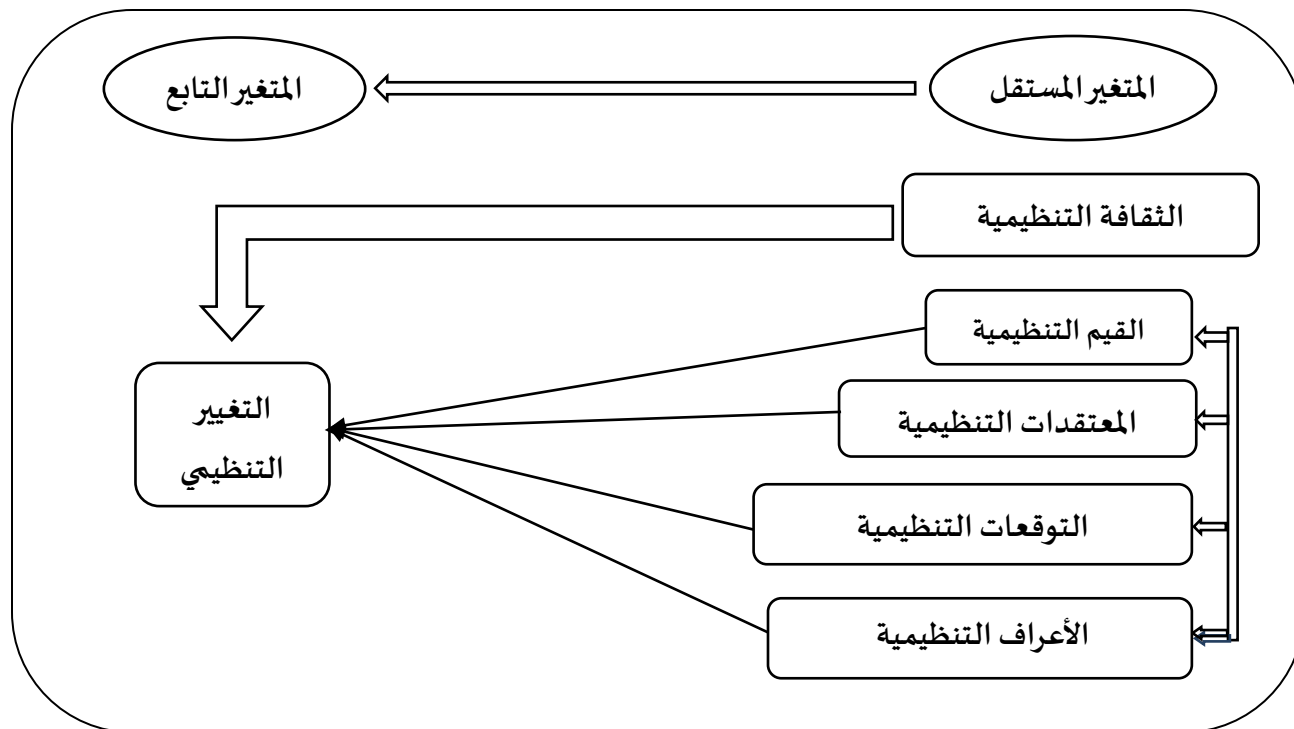
هيكل الدراسة:

بغرض إجراء الدراسة تم تقسيم الموضوع لجزئين، جزء يتضمن الجانب النظري ويتضمن دراسة كل من الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في ثلاثة عناصر:

- عنصر أول يحتوي على مدخل نظري للثقافة التنظيمية.
- عنصر ثاني يحتوي على ماهية التغيير التنظيمي.
- عنصر ثالث جزء يتناول الجانب الميداني وهو الإطار التطبيقي للدراسة بالمنظمة حيث يتضمن: التعريف بالمنظمة محل الدراسة وخصائص عينة الدراسة التي تتضمن أدوات تحليل البيانات واتجاهات الافراد نحو متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية اعتمادا على برنامج Spss.

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1-01): يوضح نموذج الدراسة الذي استخدم لتوضيح العلاقة بين المتغيرين



المصدر: من اعداد الطالب

الفصل الأول: الإطار
النظري والدراسات
السابقة

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات، والذي يفترض على قادتها ومسؤوليها ومدراءها أن يفهموا عناصرها وأبعادها وذلك باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع عاملها او مع غيرها، كما تضمن الثقافة السائدة بأي مؤسسة طبعا إذا كانت قوية، طريقة واضحة لمعرفة وفهم كيفية القيام بالأشياء، وتضمن ايضا الثبات للمنظمة ولكن في الوقت نفسه يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية عائقا أساسيا في وجه التغيير، واعتمادا على قوة الثقافة يمكن ان يكون لها تأثير مهم على اتجاهات وسلوكيات أعضاء المنظمة، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الاول: ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

ان انتشار مصطلح الثقافة التنظيمية في أدبيات التسيير الحديث عدة أسباب، حيث أخذ مفهومها حيز كبير من الاهتمام من الناحيتين الأكاديمية والعلمية، وهو ما تم التطرق له بالتفصيل مطالب هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية ومضمونها

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي حيث انبثق في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وأصبح سائدا في مجال المنظمات

أولا- مفهوم الثقافة التنظيمية

لقد تعددت مفاهيم مصطلح الثقافة التنظيمية باختلاف وجهات نظر الباحثين والمسيرين، حيث تطرق كل منهم لمفهومها حسب وجهة نظره أو انتماءه الأيديولوجي كمايلي:

- نجد أن محمود سليمان العميان يقر بأن مفهوم الثقافة التنظيمية من الموضوعات الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم مختلف الأفكار والقيم لدى مجتمع ما (الشيخي، 2022).

- في حين نجد موسوعة الإدارة الإلكترونية Wikipedia تعرفها بأنها مجموعة القيم والأنماط السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات داخل المنظمة (فاطمة، 2013-2014).

- كما عرفها كيرت لوين lewin kirt بأنها مجموعة من الافتراضات، المعتقدات، القيم، القواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة (صونية، 2017-2018).

- وفي نفس السياق نجد موسى سلامة اللوزي يرى بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة، لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك وما هو خطأ أو صحيح، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى.

فبذلك تعتبر ميزة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات والثقافة التنظيمية تعتبر مكمل للرسمة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات التي ليست بديلة لها، كما نستنتج من التعاريف السابقة أن الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر تنظيمية تتمثل في:

- تتشكل ثقافة المنظمة من مجموعة من القيم والأفكار، المبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.

- الثقافة هي التي تكسب المنظمة خاصية معينة.

- الثقافة عامل للتماسك والتمايز.

ثانيا-مضمون الثقافة التنظيمية:

تشكل الثقافة التنظيمية من مجموعة من المكونات منها ما يتعلق بالبيئة المادية للمنظمة من هياكل وأبنية ومكاتب وغيرها، أو البيئة الرمزية من خلال الرموز والطقوس والمراسيم وذلك حسب Brett (بيرتي) ومن ناحية أخرى يرى *baseball* (بيسبول) أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من السمات والرموز والقيم الاجتماعية التي يشترك فيها الأفراد وتحقق التماسك ويمكن تلخيص هذه السمات (فرشيشي، 2017-2018) والعناصر فيما يلي:

- المؤسسون (البيانات الشخصية، الأصل الجماعي... إلخ)
- تاريخ المنظمة (الأفراد، التواريخ الكبرى... إلخ)
- المهنة (التجلي الخارجي للمهنة)
- القيم (مهنة ظاهرة)
- السمات والرموز (طريقة الاستقبال، اللغة، المظهر، التصورات، التاريخ... إلخ)

المطلب الثاني: نظريات الثقافة التنظيمية

لقد أجرى الكثير من العلماء دراسات حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والمنظمة. (ديدي، 2018-2017)، ومن بين هذه النظريات نذكر:

- **نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء المنظمة قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الاستجمام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

- **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات، تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة ويرى "أوبلر" أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطها الثقافية.

- **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة، تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة.

وعليه يمكننا القول ان الروح الثقافية تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر اليها على انها إطار مرجعي لمعظم افراد جماعة التنظيم، وتحدد ايضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة اصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي مؤسسة ادارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطوير.

- **نظرية الثقافة القوية:** تشير هذه النظرية إلى ان القوة المنظمة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن اجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، وعاداتها، وقواعدها السلوكية، الامر الذي يعني ان هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الاداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب عن هذه القوة اداء وانجاز جيد (دريدي، 2018-2017) من خلال:

✓ الاهداف المشتركة لجميع العاملين؛

✓ الاهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز؛

- **نظرية التوافق:** تشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات، وبين اهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمول بها، بحيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها: بيئة المنظمة الموجودة بها، إذا كانت ساكنة او متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية، ويساعدها هذا التوافق والتجانس الادارة على اتخاذ القرارات الادارية الناجحة.

- **نظرية التكيف:** وضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الاداء المتميز، نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة فوجود ما يسمى بثقافة المنظمة التكيفية يترتب عليه توافر درجات 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 نواحي منها: زيادة التزام العاملين بالعمل، وزيادة انتماؤهم وشعورهم بالارتباط والولاء والابداع.

من خلال سردنا لمجموعة من النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية نلاحظ ان يوجد علاقة تكامل والعامل المشترك بينهما هو علاقة الفرد العامل والأساليب والإجراءات المعمول بها داخل المنظمة.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها

تختلف أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها باختلاف المستويات الإدارية الموجودة في أي منظمة، كما أن تحديد أنواعها يتم وفق مجموعة من المعايير.

أولاً-أنواع الثقافة التنظيمية:

تصنف أنواع الثقافة التنظيمية حسب (بردي، 2017-2016) لعدة معايير أهمها:

- تصنيفها من حيث معيار القوة:

✓ **الثقافة القوية:** تكون الثقافة السائدة في المنظمة قوية، عندما يتقبل جميع الاعضاء مكوناتها كالمعتقدات، القيم العادات.... إلخ، ويسعون لتعليمها لكل وافد جديد بشكل عفوي، وتزداد الثقافة قوة كلما كانت واضحة المعالم ومحددة المعالم، وتعتمد الثقافة إذا كانت القوية على ما يلي:

○ عنصر الشدة يرمز هذا العنصر إلى قوة او شدة تمسك اعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

○ عنصر الاجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الاعضاء.

ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:

○ تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.

○ نظم العوائد والمكافآت، إذا ان منح الاعضاء الملتمزين بالقيم والعوائد والكفاءات يساعد الاخرين على

تعلم القيم وفهمها.

- تصنيفها من حيث معيار الضعف:

✓ **الثقافة الضعف:** والتي هي عكس الثقافة القوية، إذا لا يتم اعتناقها بقوة من طرف اعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، حيث تفقر المنظمة الى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، فبالتالي فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع مؤسسة او مع اهدافها وقيمها، بهذا يصبح هؤلاء العاملين يسيرون في طرق مهمة غير واضحة مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي، كما يشعر الافراد داخل هذه المنظمة بالغربة عن هذه الثقافة والمجتمع المحيط.

- تصنيفها من حيث معيار التكيف في المحيط: ويعتمد هذا المعيار على نوعين من الثقافة وهما:

✓ **الثقافة التكيفية:** اذ يسود في المنظمة في اطار هذه الثقافة التنظيمية المرننة تشجيع واستكشاف واستغلال امكانيات التكيف في مرحلة التغيير، كما يبرز وبشكل جلي دور واهمية القيادة في ذلك مما يجعل مهمة القائد او المسير هو تصميم التغيير، وهذا في مؤسسة ذات فلسفة تسودها روح المبادرة على كل المستويات الهرمية، مما يشجع على اتخاذ القرار والابتكار وتحسين الاتصالات واشراك الافراد، بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التكيفية تركز على رضا الزبون، وبالتالي فهي دائما تدخل تغيرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للمؤسسة بالنمو والتطور؛

✓ **الثقافة الجامدة:** وهي تتسم بالحدز، ولا تمنح حيزاً من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ اي قرارات او إجراءات، بل انها تؤدي إلى احباط مثل هذه السلوكيات، لهذا فإن هذه الثقافات الجامدة هي الثقافات من النوع البيروقراطي.

ثانيا-مستويات الثقافة التنظيمية:

تختلف مستويات الثقافة التنظيمية بتعدد الجماعات وشرائح المجتمع التي تنتمي اليها الافراد، حيث تتمثل المستويات المختلفة للثقافة التنظيمية في ثقافة المجتمع، ثقافة المنظمة، إضافة لثقافة الجماعات المهنية، وفيما يلي سيتم إعطاء شرح بسيط لكل مستويات الثقافة التنظيمية حسب (دريدي، 2018-2017) السابقة الذكر:

- **ثقافة المجتمع:** تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم، الاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين، مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، حيث تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، فالمنظمة تعمل داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة من حيث أهدافها ومعاييرها بالإضافة لممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون إستراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه؛

- **ثقافة النشاط:** إن القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة ما، نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المؤسسات العاملة في نفس النشاط (الصناعة)، أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمؤسسات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جلياً في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلاً؛

- **الثقافة الداخلية للمؤسسة:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة، والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة، وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض، إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطاً تفكيرياً وثقافياً متجانساً لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة لتحقيق أهدافها؛

- **ثقافة الجماعات المهنية:** هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي مؤسسة، يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين. التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل، بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، ذلك أن لجماعة ومما سبق يتضح بأن للثقافة التنظيمية عدة أنواع، حيث تنتشر هذه الثقافة عبر مستوياتها وكيفية تشكيلها، المختلفة، وبواسطة تفاعل أهم عناصرها.

المبحث الثاني: ماهية للتغيير التنظيمي

إن المنظمات في الوقت الراهن أصبحت تتعامل مع ظروف بيئية تمتاز بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، لذا وجب على القائمين عليها تبني استراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، وهو ما يستدعي تغييرا تنظيميا. وهوما سيتم التطرق له بالتفصيل في المطالب الموالية.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

يعد التغيير أمرا واسع الانتشار حاليا لأن المنظمات من خلاله تحاول المحافظة على مكانتها واستقرارها من الأخطار، كما يكون من أجل الوصول الى حالة أفضل بالنسبة للإنتاج.

أولا-تعريف التغيير التنظيمي:

لا يوجد حتى الان تعريف ثابت للتغيير التنظيمي بل وجدت عدت تعريفات، وسيتم عرض منها على الأقل الملامح عامة للتغيير التنظيمي:

يعتبر (Bennis Warren 2000) من بين أصحاب النظريات الذين اهتموا كثيرا بدراسة التغيير وأثره في أداء المؤسسات والأفراد، حيث أشار إلى مفهوم التغيير في المنظمة بأنه "الاستجابة للتغيير هو وضع استراتيجيات تعمل على تثقيف الفرد لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي وهذا لجعلها تواكب التطور الحديث، فمن خلال تعريفه حاول أن يدمج بين مجالين للتغيير هما: المقومات الإنسانية التي تتعلق بالأفراد وتهدف الى إحداث تغيير في الثقافة، والمعتقد والسلوك، والمقومات التنظيمية، المتعلقة بالهيكل التنظيمي والتكنولوجيات المستعملة داخل المنظمة. (محمد الصبري، 2008)

يعرف (Livian F-Y 1998) التغيير التنظيمي بأنه "مجموعة من الإجراءات التي تتخذ من طرف المنظمة بهدف تحقيق هدف يحدث التغيير من طرف المسؤولين "نلاحظ من خلال التعريف أن Livian حصر التغيير التنظيمي بإجراءات لتحقيق هدف تغيير محدد مسبقا، مهملًا بذلك عدة اعتبارات منها وضعية المنافسين والبيئة (عبد الغني بن حامد، 2016) لخارجية للمنظمة.

هو عملية ضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتسم طبيعتها بالتغير المستمر على مستوى القوى المؤثرة عليها، والتي يصعب التنبؤ بها لذلك فإن الطريق الصحيح للرفع من مستوى أداء المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة الحالية. (فطيمة بن عبد العزيز، 2011)

هو عملية طبيعية تقوم على القيام بعمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إحداث تغيير بدرجة ما عن عنصر أو أكثر داخل المنظمة، يمكن رؤيته على مجموعة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع الجديد. (محمد جمال عبد الله، 2014)

كما نقدم مجموعة من التعارف الأخرى من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: (1-02) مجموعة تعاريف للتغيير التنظيمي.

الكاتب	التعريف
P. Sartor (2006)	أنه تحسين وتطوير مرجو، مؤطر وموجه بقيادة الإدارة، ولا يمكن تحقيقه وتطبيقه فعليا إلا عن طريق التعليم وتكوين الأشخاص المعنيين بكيفية قيامهم بأعمالهم والتعاون فيما بينهم
اياد حماد (2011)	التغير التنظيمي على أنه: الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة الى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل.
أحمد يوسف دودين (2012)	على أنه ذلك الجهد المخطط الذي يشمل المنزعة بأكملها ويدار من القمة، بغية فعالية التنظيم من خلال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.
عمرو صفى عقيلي (2013)	على أنه نشاط يهدف أساسا الى احداث تغيرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة
عبد الحافظ العولمة (2013)	التغيير التنظيمي بأنه انتقال كمي أو نوعي من مرحلة أو وضع لآخر ويتضمن ذلك أي تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية أو غيرها من جوانب التنظيم المختلفة.

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مجموعة تعاريف من دراسات السابقة.

المطلب الثاني: أهمية التغيير التنظيمي وأهدافه

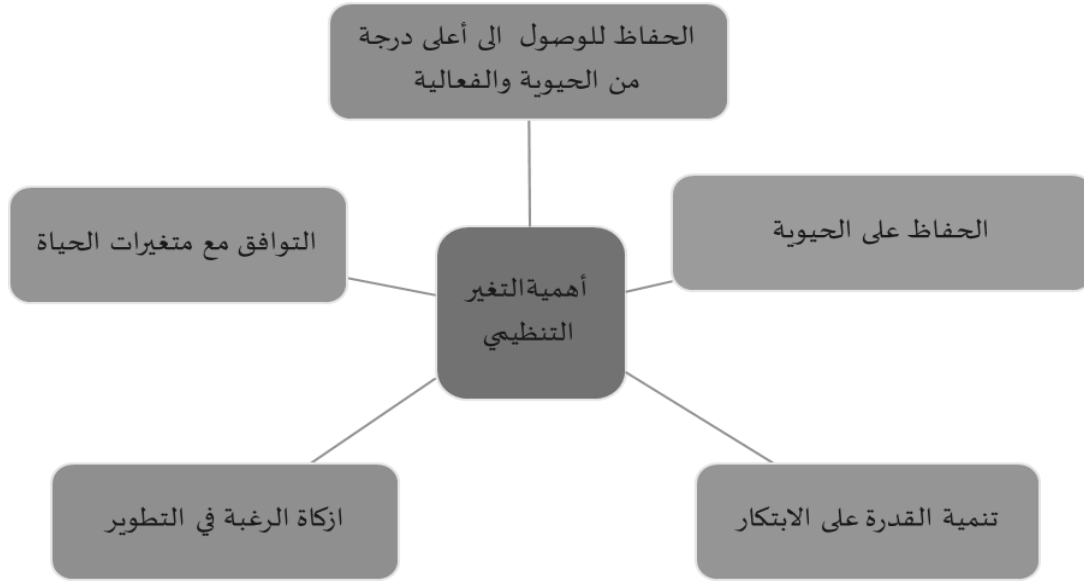
سيتم خلال هذا المطلب التطرق لأهمية وأهداف التغيير التنظيمي، بالتفصيل كمايلي:

أولا- أهمية التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير ذو أهمية ضرورية فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تفوق أهميتها حدود ما يحققه في الحاضر وتطول المستقبل ويمكننا الاحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية من خلال:

رفع الروح المعنوية بين العمال والمشاركة، المحافظة على الثبات مع التغيرات المواقبة، المحافظة على العمل وعدم تعقيده (راما متاني 2022)، ويمكن تبين أهمية التغيير التنظيمي باختصار من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (2-2) الجوانب التي تحيطها أهمية التغيير التنظيمي



المصدر: اعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا-أهداف التغيير التنظيمي:

يحدث التغيير على مستوى المنظمة ويهدف لتغيير سلوكيات العاملين وتعديلها لكي تتناسب مع ما هو مسطر له من أهداف من طرف المنظمة، وتغيير السياسات والاستراتيجيات والتكنولوجيات المستعملة في نشاط ما داخل المنظمة أو في العديد من الأنشطة، سعيا منها نحو التطوير والتجديد.

اذ قال عبد الرحمان توفيق أن: "عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية انما تكون بطريقة مدروسة وهادفة ومخططة"، (عبد الحرمان توفيق، 2009) ومن أهداف التغيير:

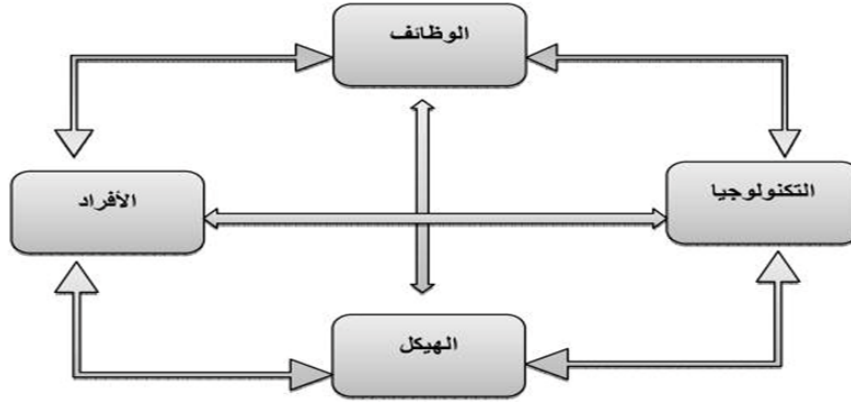
- زيادة قدرت المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة الخارجية وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة قدرت المنظمة على التعاون بين مختلف الجهات المختصة من أجل تحقيق أهدافها المرجوة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص المشاكل وتحفزهم لإجراء التغيير المرجو الوصول إليه.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراعات بهدف وإصلاحه لما يفيد المنظمة.
- بناء الثقة بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- تمكين المديرين من إتباع أساليب إدارية جديدة بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- إيجاد نظام حيوي في المنظمة، أو نقلها من النظام الميكانيكي القائم على احتكار السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والذي يكثر فيه إجراءات العمل وقواعده والذي يقوم بدفع العاملين للعمل باستخدام تطبيق

إما ما يعاقب عليه أو يكافئ عليه، إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات، ودفع العامل برفع مستواه بالقيام بإعطاء مجموعة من الحوافز. (حمزة عواد محمد ابو نور، 2022)

المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي

هناك مجالات عدة والتي من الممكن أن تقوم المنظمة بإجراء التغيير التنظيمي عليها، إذ أنه قد يمس أحد الجوانب (التكنولوجية، البشرية، الهيكلية أو الوظيفية)، أو قد يمس جانبين فأكثر في وقت واحد وذلك حسب نوع التغيير الذي تريد المنظمة إجرائه لذلك فإننا سنقوم بعرض أهم المجالات في الصورة التالية التي تمثل الشكل التالي: مجالات التغيير حسب نموذج هارولد ليفيت (حاتم سماتي، 2018)

الشكل رقم: (03-1) مجالات التغيير حسب نموذج هارولد ليفيت.



المصدر: واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين سماتي حاتم، الصفحة 50.

- مجال الأفراد: من أكثر المجالات صعوبة وهو المجال البشري، وذلك لما له من صعوبة في تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين، لأن المنظمة تسعى دوما لرفع انتاجيتها من خلال تطوير عمالها والرفع من مستواهم العملي والعلمي، ودائما يظهر التغيير التنظيمي في جانبين بالنسبة للأفراد وهما التغيير المادي للأفراد والتغيير النوعي للأفراد.

- مجال الوظائف: وهو تغيير ما يمارسه الأفراد والجماعات من أعمال داخل المنظمة، ويمكن استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أداء الأعمال الجارية، ويعود هذا الى فلسفة المنظمة ورسالة المنظمة.

- المجال الهيكلي: معظم التغييرات التي تجربها المنظمة تأثر بصفة مباشرة على الهيكل التنظيمي الخاص بها وذلك من خلال تطوير أسس إعداد الهياكل ويحدث جراء هذا حذف لبعض العناصر التنظيمية أو دمجها أو القيام باستحداث عناصر جديدة كلياً (أندرودي، سيزلاقي ومارك جي، لاس 1، 1991)

- المجال التكنولوجي: وهو الأكثر رواجاً لما تعرفه التكنولوجيا من تغير سريع و رهيب، إذ يلزم المنظمة على أن تطبق أساليب جديدة لإنتاج مخرجاتها من خلال الآلات والمعدات، تصميم العمل، تتابع العمل، ونظم معالجة المعلومات والتجارة الالكترونية وهذا ما يكون له تأثير على المدى البعيد على المنظمة (حاتم سماتي، 2018)

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومناقشتها

لقد تم الاعتماد في إعداد الدراسة الحالية على دراسات سابقة لباحثين آخرين، سواء تعلق ذلك بالتغيرين المستقل أو التابع للدراسة أو كلاهما معاً، حيث تمثلت هاته الدراسات في العربية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سيتم خلال هذا المطلب التطرق للدراسة وعرضها، بالتفصيل كمايلي:

الدراسة الأولى: دراسة (فاطمة، 2014-2013)، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية والترقية العقارية بشروين ولاية أدرار.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على ماهية الثقافة التنظيمية وعناصرها نظرياً ومدياً، بالإضافة لمعرفة جوانب اختلاف الثقافة التنظيمية وتقديم نموذج علمي يساعد الأجيال الأخرى على فهمها، بالإضافة لمعرفة نوع التأثير الموجود بين متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية والتوافق المهني). ومدى توافق المرؤوسين ورؤسائهم بالمنظمة.

الدراسة الثانية: دراسة (الله، 2022) تأثير الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي على اتخاذ القرار لدى عينة من مجتمع جامعة الوادي الجديد

هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثير المباشر للثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي على اتخاذ القرار وإلى أي مدى تختلف الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، وكذا اتخاذ القرار باختلاف متغيري: الجنس (ذكر-أنثى)، والمؤهل العلمي (متوسط-أعلى من الليسانس) والتفاعل بينهما، لدى 200 عينة من مجتمع جامعة الوادي الجديد من إداريين وأعضاء هيئة تدريس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي المقارن ومجموعة من الأساليب الإحصائية.

الدراسة الثالثة: دراسة (دريدي، 2018-2017) أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-

هدفت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط السلطة الإدارية والثقافة التنظيمية، حيث ان اشكالياتها الرئيسية تمثلت في "ما طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة الإدارية لدى مسؤولي المؤسسة

العمومية بشير بن ناصر بالثقافة التنظيمية؟"، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي، وتطبيق مقياسين على عينة الدراسة المقسمة إلى فئتين (فئة الرؤساء، وفئة المرؤوسين)، وقمنا بمسح شامل لـ 342 موظف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية للوصول لنتائج معينة منها:

وجود علاقة أنماط السلطة الإدارية بالثقافة التنظيمية علاقة وظيفية طردية، كما أن نمط السلطة الديكتاتوري هو النمط السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

الدراسة الرابعة: (فرشيشي، 2017-2018) أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-

خصت الدراسة موضوع أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي مع دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (الكفاءة، العدل، والمكافأة) والالتزام التنظيمي عدا الفاعلية في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة.

الدراسة الخامسة: دراسة (فاروق، 2011) دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية " دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي غزة

هدفت الدراسة لتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية " دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي بمحافظات غزة، حيث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات على 294 موظف كما تم التوصل للنتائج التالية:

وجود علاقة ضد الدلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (وقيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) مع تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة؛ كما انه لا يتم تكريم او التحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الالكتروني بالوزارة بالإضافة الى انه لا يتم اعطائهم فرصه المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الالكتروني الذي يستخدمونه.

الدراسة السادسة: دراسة (الحسبان، 2023) التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التغيير التنظيمي الذي يحدث داخل المؤسسات والمنظمات، وكيف أن الحاجة اليه مستمرة ومتواصلة لتحقيق أهداف وفوائد عديدة، كما أن للتغيير التنظيمي أنواع يجب التعرف عليها والتمييز بينها، وتم التطرق الى مجموعة من النقاط الواجب على المؤسسات أخذها بعين الاعتبار للمساهمة في إنجاح عملية التغيير، وان للتغيير التنظيمي مراحل واستراتيجيات يجب اتباعها لأحداثه فيجب على المنظمة تطبيقها بالطريقة السليمة للتواصل للنتائج المخطط لها، كما سلط البحث الضوء على معرفة ماهية مقاومة التغيير وأنواعه وأسبابه ودورة واستراتيجيات التعامل معه والتغلب عليه.

الدراسة السابعة: دراسة (حاتم، 2017-2018) و أقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين

هدفت الدراسة للتأكد من وجود مقاومة للتغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، وطبقت الدراسة على عينة قوامها 433 أستاذًا و أستاذة جامعية بكل من جامعة محمد خيضر- بسكرة-، وجامعة ابن خلون -تيارت-، يظهر الأساتذة الجامعيين بكل من جامعتي محمد خيضر (بسكرة) وابن خلدون (تيارت) مقاومة كبيرة للتغيير التنظيمي في ظل تطبيق النظام الجديد LMD في الجامعة الجزائرية، كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي و أداة جمع البيانات الاستبيان .

الدراسة الثامنة: دراسة (الدين، 2005-2006) السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش-

هدفت الدراسة لتحديد الفروق بين المفاهيم المرتبطة بالإشراف وهي القيادة، الرئاسة، بالإضافة للتطرق لمفهوم التغيير وكذا مقاومته وأساليب تجاوز المقاومة، حيث تم اسقاط الجانب النظري على التطبيقي من خلال دراسة استطلاعية لجمع المعلومات الأولية، كما تمت الاستعانة باستمارتي مقابلة الأولى خصصت لتحديد نمط السلوك الإشرافي، والثانية خصصت بتحديد مدى مقاومة العمال للتغييرات، كما أن أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها تعالج أحد أهم الموضوعات التي تقيس جميع أشكال التجمعات العملية، والتي تقوم على أساس اقتسام الأدوار والوظائف، وحيث ما تواجدت هناك عمليات قيادية أو إشرافية، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تتناول كذلك موضوعا من موضوعات التنظيم الصناعي ألا وهو التغيير التنظيمي، وخاصة تلك العلاقات القاعدية التي تربط المشرفين بالعمال كمسؤولين مباشرين عن سير العمليات الإنتاجية بحيث يمكن أن يؤثر نمط العلاقات هذا أو نمط الإشراف على نفسيات العمال.

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

مناقشة الدراسات السابقة التي تعلق بموضوع الدراسة اتبعنا بشكل مختصر على جدول حددنا فيه أهم نقاط التقاطع والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وهي مبينة في الجدول التالي:
الجدول رقم (02-1): تقاطع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.

الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	اوجه التشابه والاختلاف
	الثقافة التنظيمية	التغيير التنظيمي	
الدراسة الحالية 2023	*	*	/
دراسة (فاطمة، 2013-2014)	*		تشابه في المتغير المستقل واختلاف في المتغير التابع والمؤسسة محل الدراسة
دراسة (الله، 2022)	*		تشابه في المتغير المستقل واختلاف في المتغير التابع والمؤسسة محل الدراسة
دراسة (دريدي، 2017-2018)	*		حملت المتغير المستقل لدراستنا كمتغير تابع.
(فرشيشي، 2017-2018)	*		تشابه في المتغير المستقل واختلاف في المتغير التابع والمؤسسة محل الدراسة
دراسة (فاروق، 2011)	*		تشابه في المتغير المستقل واختلاف في المتغير التابع والمؤسسة محل الدراسة
دراسة (الحسبان، 2023)	*	*	تشابه تام بين المتغيرين المستقل والتابع واختلاف المؤسسة محل الدراسة
(الدين، 2006-2005)	*		اختلفتا بالمؤسسة محل الدراسة وبشكل تام في المتغير التابع
(حاتم، 2018-2017)		*	تشابه المتغير التابع حملت التغيير التنظيمي ضمن متغيرها التابع.

المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية

تمتاز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة من حيث:

- مكان إجراء الدراسة التطبيقية ألا وهو المؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية

إليزي

- المنهج المتبع في الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي.

- أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة ألا وهي: الملاحظة والمقابلة الشخصية

- بالإضافة إلى أن متغيرات الدراسة الحالية تمثلت في التعلم التنظيمي التغيير التنظيمي معا.

- الهدف من الدراسة الحالية هو معرفة أثر التعلم التنظيمي عل التغيير التنظيمي -دراسة لولاية إليزي.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الجزء عرض أهم المفاهيم النظرية حول الثقافة التنظيمية والتغير التنظيمي، حيث شمل كل ماهية الثقافة التنظيمية والتي تم فيها إدراج كل من: مفاهيمها ونظرياتها، أنواعها ومستوياتها؛ كما تم عرض ماهية التغير التنظيمي والذي تم فيه التطرق إلى كل من: مفهومه وأهميته، أهدافها، مجالاته. كما تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية المتعلقة بموضوع هذه الدراسة أو أحد متغيراتها؛ من حيث عرضها بالتفصيل ومن ثم مناقشتها وتوضيح ما يميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية
للصندوق الوطني للتأمينات
الاجتماعية للعمال الأجراء – وكالة
إليزي-

تمهيد:

سيتم في هذا الجزء تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية إبتداء من التعريف بالطريقة والأدوات المعتمدة في الجانب الميداني وكافة خطواتها، وصولا لعرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة ومن ثم تفسيرها، وذلك بغرض اختبار صحة فرضيات الدراسة المبنية سابقا والمستمدة أساسا من النموذج النظري للدراسة الذي نحاول من خلاله معرفة وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية بأبعاده (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية)، والمتغير التابع التغير التنظيمي محل الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل التبرص (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية ايليزي)

عرفت منظومة الضمان الاجتماعي بالجزائر منذ نشأتها وحتى اليوم، تطورا مكثفا ومتواصلا من خلال توسيع نطاقها لتشمل فئات واسعة من السكان مع تبسيط الإجراءات لتحويل الحق في الضمان الاجتماعي، إلى دخولها عصر الرقمنة في عصرنا الحالي.

المطلب الأول: نبذة عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء في الجزائر:

سيتم خلال هذا المطلب التطرق لنشأة وتعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء في الجزائر، بالتفصيل كمايلي:

1. نشأة مفهوم التأمينات الاجتماعية:

نشأ المفهوم بين أحضان الأوساط العالمية في كبرى العواصم الصناعية الأوروبية والأمريكية من خلال القرن التاسع عشر ميلادي ، اين بدأ العمال يطالبون بوجوب استحداث نظام يحميهم ويقيهم من نوائب الدهر؛ وكان قانون " بيسمارك " الصادر في ألمانيا سنة 1883، أول قانون يصدر في أوروبا و أمريكا وكان مقتصر علة بعض الأخطار فقط، لا سيما حوادث العمل وبعد فترة أخذت فكرة التأمين الاجتماعي ضد اخطار العمل تتطور شيئا فشيئا عبر اوروبا وأمريكا، وبقي المفهوم مربوط بالمجال المهني باعتباره عنصر من عناصر قانون العمل؛ كما تم استعمال مصطلح الضمان الاجتماعي لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935، بعد أن ساهم المكتب الدولي للعمل (BIT) في سنة 1930 في تدعيم وتعميم الضمان الاجتماعي عبر مختلف دول العالم.

انتظرت الجزائر البرلمان أربع سنوات للإصدار القرار 49-045 المؤرخ في 10 جوان 1949 من طرف الجمعية الجزائرية، المتضمن انشاء نظام للتأمينات الاجتماعية ذو طابع خاص، علما ان 80 بالمئة من السكان آنذاك كانوا يعيشون بالريف، ولم يستفيدوا من مزايا النظام.

2. تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء:

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وتتمثل مهامه في مايلي:

- تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير المنح العائلية لحساب الدول.
- تحصيل الاشتراكات.

- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل
- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية
- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي
- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
- القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية، على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي

• تسيير صندوق المساعدة والنجدة

• إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج

• إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

المطلب الثاني: تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ايليزي

سنتطرق في هذا الفصل لتعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية إليزي، وعرض هيكله التنظيمي بالتفصيل.

1. تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية إليزي:

بعد معاناة طويلة للمواطنين القاطنين والعاملين بولاية ايليزي كونهم منتسبين لولاية ورقلة التي تبعد أكثر من ألف كيلومتر حيث تقع الولاية في أقصى الجنوب الشرقي. تقرر فتح وكالة ايليزي سنة 1987 وهذا بترحيب ومساعدة شركة سوناطراك المتواجدة عبر تراب الولاية. انطلق العمل بوكالة ايليزي بعزم رغم العراقيل والصعوبات التي تميز الولاية والى غاية سنة 2001 قامت المديرية بالتعاون مع اطاراتها وبضوء أخضر من المديرية العامة لتحسين الخدمة للمؤمنين والاقتراب منهم بالإنجازات التالية:

- ادخال الاعلام الالي لكل المصالح.
- الانفصال الكلي من وكالة ورقلة وهذا باتخاذ القرار بتصفية كل الملفات الخاصة بمديرية المالية والتحصيل بالإضافة لمصلحة مراقبة أرباب العمل.
- فتح مركز الاعلام الالي الخاص بالوكالة.
- فتح مركز جديد ببلدية برج عمر ادريس لتخفيف الضغط على مركز عين اميناس.
- فتح مركز جديد ببلدية الدبداب.
- استرجاع ملحقة رود النص.

اذن وكالة إليزي للضمان الاجتماعي تفتخر بالخدمات التي تقدمها عبر كامل تراب الولاية حيث استطاعت ان تفك العزلة عن مأمئها خارج مقر الولاية والدوائر.

2. عرض الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:

سيتم التطرق للهيكل التنظيمي بشكل مفصل لتوضيح مهام كل مديرية من مديريات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، ومختلف أقسامها ومصالحها، حيث أن هيكلها التنظيمي هيكل وظيفي هرمي.

(أ) المديرية:

ككل هيئة إدارية تنضوي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية تحت إشراف هيئة رئيسية داخل الهيكل التنظيمي لها وهي المديرية والتي يرأسها مدير المؤسسة الذي يعتبر المسؤول الأول عنها والأمر بالصرف وكذا يتكفل بالمراقبة والتنسيق بين جميع الهيئات التابعة للمؤسسة على مستوى الولاية كما يقوم بالإشراف على بعض المصالح التابعة له مباشرة وهي:

✓ خلية الإصغاء والاتصال

تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح المستحدثة جاءت تستجيب لمختلف متطلبات المؤمن تعمل على تحسين العلاقات والتكفل بالمؤمنين اجتماعيا ومختلف الشركاء.

✓ مصلحة الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية

تقوم هذه المصلحة بمراقبة ظروف العمل من أجل تحسينها تفاديا لحوادث العمل والتوعية من المخاطر بأنواعها كما تقوم هذه المصلحة بمتابعة طب العمل.

✓ خلية الإحصاء والتوثيق

تهتم بالتسجيل الإحصائي لكل عمليات مصالح الصندوق وكذا توثيقها وإرسالها إلى المديرية العامة.

✓ الأرشفة

تقوم هذه المصلحة بحفظ أرشفة المؤسسة كما هو الحال في أي مؤسسة وجمع الملفات إلى غاية صدور قرار من اللجنة الوطنية للأرشفة.

✓ الأمن والوقاية { 27 }

تقوم هذه المصلحة بالأمن داخل المؤسسة وحماية ممتلكاتها وحماية الموظفين داخل المؤسسة (المادي والبشري)

✓ مكتب التنظيم العام

يتكفل باستقبال البريد الصادر والوارد

ب) النيابات:

كما هو موضح في الهيكل تحتوي المؤسسة على مجموعة من نيابات أو مديريات فرعية، حيث تتكفل كل واحد منها باختصاص معين والتي تنقسم بدورها إلى مجموعة من الأقسام والمصالح:

✓ نيابة مديرية الإدارة والوسائل العامة

تحتوي هذه الهيئة على قسمين:

1. قسم تسيير الموارد البشرية: وتنقسم بدورها إلى:

1.1. مصلحة المستخدمين

تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم وأكبر المصالح في هيكل المؤسسة نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية ...، يشرف على تسييرها رئيس مصلحة معين وإن لم يوجد لسبب ما يكلف موظف بتسييرها متابعة جميع العمليات المخولة للمصلحة إنجازها.

بالإضافة إلى التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين تحدد مهام مصلحة المستخدمين فيما يلي:

القيام بتعيين المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون الخدمات في المؤسسة ومتابعة مسارهم المهني وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل وعليه فإن مهام المصلحة تتمثل في

- متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف.
- تسيير ملفات المستخدمين حسب الآتي:
 - ✓ إنجاز قرارات التبرص للموظفين المعنيين الجدد.
 - ✓ إنجاز قرارات الترسيم.
 - ✓ إنجاز مقررات الترقية في الدرجة.
 - ✓ إنجاز قرارات العطل المرضية الطويلة المدى.
 - ✓ إنجاز مقررات الشطب، الانتداب، الإحالة على الاستيداع.
- التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية.
- الإجازات والعقوبات. 28
- التأهيل والترقية إلى مناصب عليا.
- إنجاز مخطط تسيير موارد البشرية وتنفيذ عملياته كتنظيم مسابقات.
- إنجاز القوائم الإسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية 31 ديسمبر من كل سنة.
- ملفات التقاعد على مستوى الصندوق.

- جميع العمليات السابقة الذكر معظمها يخضع للتأشيرة من قبل مصالح الرقابة المالية وتبليغ القرارات المؤشرة إلى مصالح الوظيفة العمومية قصد الرقابة اللاحقة.
- إنجاز حصيلة الشغل للموظفين.

1.2. مصلحة الأجور

- تعتبر هذه المصلحة العنصر المكمل لمصلحة المستخدمين بحيث تقوم
- بترجمة عناصر الأجور في شكل مدكرات إلى مستحقات مالية.
 - وتقوم تقريبا بكل شيء من إعداد الكشوف الأصلية والتكميلية.
 - وإعداد كشوف الأجور الشهرية، كما تقوم هذه المصلحة بإعداد شهادات كشف الرواتب
 - وإعداد كشوف المرتبات لتقاعد واعداد مختلف المخالفات سواء بسبب التحويل أو التوظيف أو استحداث منح وعلاوات جديدة سواء للاستقالة أو التحويل أو الانتداب لاسترجاع حقوق المؤسسة المدفوعة عن طريق الخطأ أو أسباب أخرى.

2. قسم الوسائل العامة: تختص هذه الهيئة بالجانب المادي المحض للمؤسسة حيث تتكون من عدة مصالح وهي

2.1. مصلحة الوسائل العامة

تهتم بتجهيز المكاتب وتوفير متطلبات العمل المادية أثاث وأجهزة ومكيفات.

2.2. مصلحة الإنجازات

تتكفل بجمع المشاريع المعنية بالوكالة والاستثمار.

2.3. مصلحة الممتلكات

هي مصلحة تتكفل بمتابعة أوضاع وملفات كل الممتلكات الخاصة بالوكالة.

✓ نيابة المديرية للأداءات

تنفذ هذه الهيئة الدور الأساسي لمنظومة الضمان الاجتماعي وتقوم بتسديد أداءات المؤمن لهم اجتماعيا بتعويضات كالأدوية والعطل المرضية وعطل الأمومة وحالات العجز كما تقوم بتسديد منح العائلة وهذا على مستوى مراكز الدفع في كل بلدية أو ملحقات المؤسسات الكبيرة (299 وناطرا). تندرج تحت هذه النيابة قسم الأداء الذي بدوره ينقسم إلى:

- مصلحة الأخطار الكبرى: هي مصلحة تابعة لنيابة مديرية الأداءات وتتكفل بتعويض العجز والأضرار الناتجة عند حوادث العمل.

- مصلحة المنح العائلية: تتكفل هذه المصلحة بدفع المنح العائلية لعمال الإدارات العمومية.

- مصلحة التقاعد مع المستشفيات: تعتبر هذه المصلحة من المصالح المستحدثة على مستوى هيئة الضمان الاجتماعي وتقوم بتتبع مساهمة الدولة في الصحة العمومية.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال-الأجراء-وكالة إليزي-

- مصلحة المؤسسة المتعاقد: تقوم هذه المؤسسة بتسديد مستحقات الصيدليات.

- مراكز الدفع عبر الولاية:

- مصلحة الشفاء: تقوم هذه المصلحة باستقبال ملفات بطاقة الشفاء وإدخال جميع المعلومات داخل نظام الضمان الاجتماعي ونقل الملفات إلى الجزائر واستخراج البطاقات.

- الفروع:

✓ نيابة المديرية للمراقبة الطبية:

تعمل المراقبة الطبية على النشاطات التالية:

- مراقبة الوصفات الطبية الأدوية

- متابعة الحالات الخاصة من الأمراض المزمنة وغيرها وبها لجنة تقنية معلنة بدراسة العطل المرضية طويلة المدى وكذلك هي أداة لتنظيم مصاريف الصندوق ومتابعة مدى مطابقة نوعية العلاج للمعايير القانونية على المريض وكذلك الحد من الغش والتزوير وذلك تحت إشراف طبيب مستشار.

- إجراءات الرقابة تتم على الملف، وإذا تطلب الأمر يتم استدعاء المريض وخاصة في الملفات المكلفة كما يحرص الطبيب المستشار على إجراءات الخبرة الطبية في حالة نزاع طبي، ويقوم بتنظيم إحصائيات الملفات العامة والأمراض المزمنة في إطار استراتيجي منتظم.

✓ نيابة مديرية الإعلام الآلي

تعتبر أهم هيئة على مستوى المراسلة حيث تقوم بتسيير النظام المعلوماتي لذات الهيئة وحفظ وتخزين بيانات جميع البرمجيات التي لها علاقة بالتأمين.

✓ نيابة المديرية المالية والتحصيل: تنقسم إلى

أ) قسم المالية والمحاسبة: يقوم بإعداد الكشوف المالية للحسابات والتسيير المالية للمؤسسة وحسابات التعويضات واقتضاءها من حسابات المؤسسة البنكية.

■ مصلحة التحويلات: هي مصلحة تابعة مباشرة للمدير حيث تقوم بتحويل الملفات بين الوكالات.

■ مصلحة الميزانية: هي مصلحة تابعة لنيابة مديرية المالية وتقوم بإعداد الميزانية التقديرية ومتابعة استهلاك الميزانية.

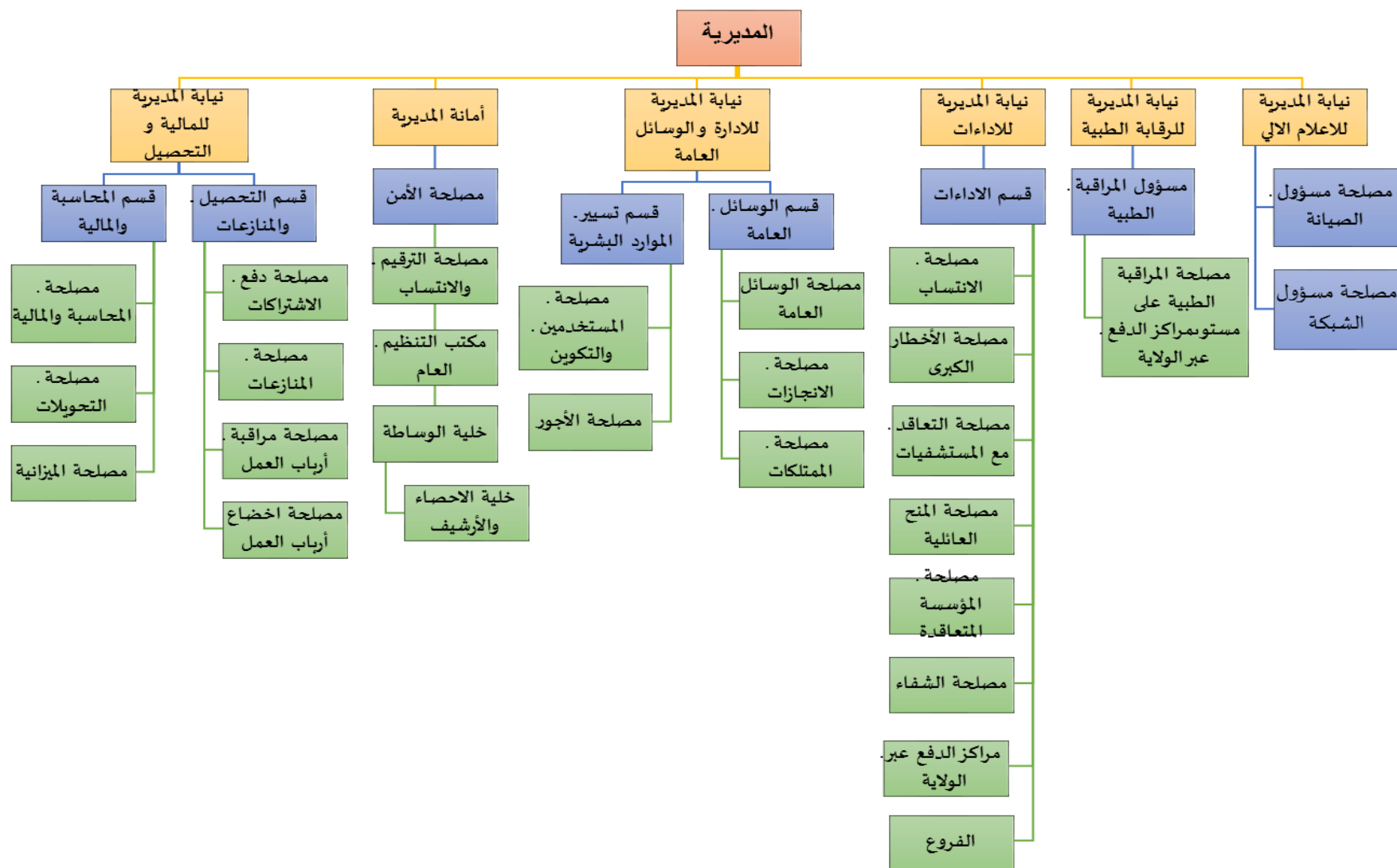
ب) قسم التحصيل والمنازعات: الذي ينقسم بدوره إلى مجموعة من المصالح والفروع

■ مصلحة دفع الاشتراكات: دورها تحصيل اشتراكات أرباب العمل بشكل دوري كما تقوم باستخراج شهادات أداء

المستحقات لهم.

- مصلحة المنازعات: متابعة ديون أرباب العمل الغير مسددة باتخاذ الإجراءات القانونية كما تقوم هذه المصلحة بإنصاف المؤمنين وإعادة حقوقهم عبر لجنة الطعن الولائية.
 - مصلحة مراقبة أرباب العمل: مراقبة عملية التأمين وكذا وعاء الاشتراكات وفقا لمداخل المؤسسات وكذا أجرة المنصب.
 - مصلحة الترقيم: استلام ملفات المواطنين وكذا تسجيل المؤسسات، من جهة أخرى تقوم بإعطاء أرقام من مؤسسات الجديدة لكي يناسب عمالها.
- وسنوضح في الشكل أدناه الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة:
- شكل رقم(2-01): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة إليزي-



المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على الملحق رقم 1

المبحث الثاني: الطرق والأدوات المتبعة لإجراء الدراسة:

تضمن هذا الإطار جانبين أساسيين وفقا للترتيب التالي:

- الجانب الأول: خصص للتعريف بالطريقة المتبعة في بناء الدراسة.

- الجانب الثاني: تضمن تحديد الأدوات والبرامج وكذا الأساليب الإحصائية المتبعة لمعالجة البيانات.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة لبناء الدراسة:

تناول هذا الجانب الطريقة المتبعة لإجراء الدراسة التطبيقية، والتي تتضمن التعريف بالمجتمع الإحصائي المدروس والعينة الإحصائية المختارة منه، كما يتضمن التعريف بمتغيرات الدراسة ومصادر البيانات.

1.1 المجتمع والعينة المدروسين:

استلزمت هذه الدراسة كغيرها من الدراسات وجود مجتمع إحصائي وعينة إحصائية محددين لتطبيق الدراسة عليها، وقد تمثلا في:

أولا- المجتمع المدروس:

تهدف هذه الدراسة لتحديد أثر الثقافة التنظيمية في التغيير التنظيمي وبغرض تحقيق هذا الهدف تم اختيار مجتمع للدراسة والذي يمكن تعريفه بجميع العناصر المتعلقة بالظاهرة المدروسة، حيث يتكون المجتمع المختار لتطبيق هذه الدراسة من كل العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS.

ثانيا -العينة المدروسة:

تمثلت عينة الدراسة في المجموعة الجزئية من أفراد المجتمع الكلي المدروس، حيث يتم إجراء الدراسة عليها فعليا للتمكن من تعميم نتائجها على باقي أفراد المجتمع الكلي المدروس الذي أخذت منه؛ فالنسبة للدراسة الحالية قد اقتصر إجرائها على عينة إحصائية قصدية (مستهدفة) مكونة من 81 موظف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS؛ كما هو موضح في الجدول رقم (01-02) أدناه الذي يوضح حجم العينة الإحصائية المختارة للدراسة وكذا نسبتها من المجتمع الإحصائي المدروس الذي أخذت منه.

الجدول رقم (1-2): العينة الإحصائية المدروسة

الولاية	عدد العاملين	النسبة
إليزي	81 موظف	100 %
المجموع	81 موظف	100 %

المصدر: من إعداد الطالب

2.1. متغيرات الدراسة ومصادر جمع البيانات:

تضمن هذا العنصر التعريف بمتغيرات الدراسة، بالإضافة لعرض مصادر جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها في بناء الدراسة.

أولاً-تعريف متغيرات الدراسة:

شملت الدراسة الحالية عدة متغيرات والتي تم اختيارها بناء على ما تناولته بعض الدراسات السابقة منها العربية والأجنبية، حيث تمثلت هذه المتغيرات في:

(أ) المتغير التابع: تمثل في التغير التنظيمي.

(ب) المتغير المستقل: تمثل في الثقافة التنظيمية بأبعاده الخمسة، وهي:

- القيم التنظيمية؛

- المعتقدات التنظيمية؛

- التوقعات التنظيمية؛

- الأعراف التنظيمية؛

ثانيا-مصادر جمع البيانات:

بغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة تم اللجوء لعدة مصادر مختلفة أولية وأخرى ثانوية، وهي تتمثل فيما يلي:

(أ) المصادر الأولية:

تمثلت المصادر الأولية المعتمدة في جمع البيانات للجانب التطبيقي، في:

الاستبيان: هو أداة يتم استخدامها قصد الحصول على البيانات اللازمة وجمعها للدراسة، وجمعها من مصادرها

الأولية تم توزيع استمارات استبيان على أفراد عينة الدراسة، ومن ثم تفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS V26) وبعض الأدوات الإحصائية للتوصل إلى نتائج الدراسة.

(ب) المصادر الثانوية:

تتعلق المصادر الثانوية المعتمدة في الدراسة بالجانب النظري، وهي متمثلة في:

كل ما هو متوفر من مراجع متنوعة حول موضوع الدراسة سواء كانت ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة، حيث أنها

شملت: المقالات العلمية العربية وأيضاً الأجنبية، الكتب المطبوعة والالكترونية، بالإضافة إلى الأطروحات والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، وكذا الدراسات السابقة التي عالجت نفس موضوع الدراسة أو إحدى جوانبه.

المطلب الثاني: الأدوات والبرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

يتناول هذا الجانب عرض الأدوات والبرامج والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة وهو يشمل قسمين، تم في

القسم الأول التطرق إلى الأداة الرئيسية التي تم اعتمادها في جمع البيانات اللازمة للدراسة، أما القسم الثاني فقد تم فيه التعريف بالبرامج والأساليب التي استخدمت في معالجة الدراسة إحصائياً.

1.2. الأدوات المستعملة في الدراسة:

تضمن هذا العنصر التعريف بالأدوات التي تم اعتمادها لجمع بيانات الدراسة، بالإضافة للتعرف على كيفية إعدادها وما احتوته من محاور، والتأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

أولا-الاستبيان:

تماشيا مع طبيعة الدراسة وأهدافها وكذا المنهج المتبع، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، حيث تم تصميمه انطلاقا من المزج بين الاستبيانات المستخدمة في بعض من الدراسات السابقة وذلك من خلال استخلاص الأسئلة الأكثر ملائمة للدراسة الحالية لتنسجم مع فرضياتها وأهدافها.

تم إعداد أسئلة استمارة الاستبيان بناء على مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، كمعيار محدد لدرجة موافقة أو عدم موافقة أفراد العينة المدروسة على الخيارات المحددة حول أسئلة الاستبيان، وقد تم إعطاء رمز لكل درجة من درجات سلم المقياس كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-2): ترميز مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

بعد تحديد وصياغة أسئلة الاستبيان تم توزيع 81 استمارة على أفراد العينة المدروسة، حيث تم استرجاعها كلها، ولم يستبعد منها شيء، فبذلك قد تم قبول 81 استمارة صالحة للدراسة والتحليل، كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم (2-3): تصنيف الاستبيانات

الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات المسترجعة		الاستبيانات المستبعدة		الاستبيانات المقبولة	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
81	100	81	100%	0	0%	81	100%

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا-محاور الاستبيان:

يحتوي الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة على ثلاثة (03) محاور أساسية، والتي يمكن تصنيفها ضمن قسمين كالتالي:

القسم الأول: يشمل محورين متعلقين بمتغيرات الدراسة (المحور الأول والثاني)، حيث تضمن كل محور مجموعة من الأسئلة.

القسم الثاني: ويشمل محور واحد (المحور الثالث)، حيث تم تخصيصه للبيانات الشخصية (المعلومات الخاصة) لأفراد العينة المدروسة.

كما يمكن توضيح ذلك التقسيم على النحو التالي:

أ) المحور الأول: خصص للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمعبّر عنه بخمسة أبعاد، حيث تكون هذا المحور من تسعة عشرة (19) سؤال مقسمة وفقا للأبعاد بالشكل التالي:

- البعد الأول: القيم التنظيمية تضمن خمسة (05) أسئلة.
- البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية تضمن خمسة (05) أسئلة.
- البعد الثالث: التوقعات التنظيمية تضمن أربعة (04) أسئلة.
- البعد الرابع: الأعراف التنظيمية تضمن خمسة (05) أسئلة.

ب) المحور الثاني: خصص للمتغير التابع التغيير التنظيمي، حيث تكون من اثنان وعشرون (22) سؤال.

ج) المحور الثالث: خصص للمعلومات الخاصة بالمبحّثين، حيث تكون من خمسة (05) أسئلة معبر عنها بخمسة عناصر تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المنصب الحالي، وأخيرا الخبرة المهنية.

والجدول رقم (02-04) أدناه يوضح أسئلة (فقرات) محاور الاستبيان مصنفة وفقا لتبعية كل سؤال للمتغير، مع الإشارة إلى مصدر كل سؤال.

الجدول رقم (2-4): فقرات الاستبيان ومصادرها

المتغيرات	عدد الأسئلة	المصدر
القيم التنظيمية	05	(بن عياد وبقريط ، 2017 و 2018)
المعتقدات التنظيمية	05	(يعقوب، 2020-2021)
التوقعات التنظيمية	04	(محمود، 2008)
الأعراف التنظيمية	05	(قერი وبن بردي، 2016-2017)
الثقافة التنظيمية	19	
التغيير التنظيمي	22	(كنان وعبد المالك، 2017-2018) (كبير واولاد سيدي عمر، 2020-2021) (مروى، 2020-2019)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثالثا-ثبات وصدق الاستبيان:

قصد التأكد من مصداقية الاستبيان المعتمد في جمع بيانات الدراسة كمقياس لمتغيراتها، تم القيام بإجراء اختبار لقياس مدى ثبات فقراته وهو اختبار ألفا كرونباخ (α) (Alpha Cronbach)، حيث اشترط في هذا الاختبار أن تكون قيمة المعامل ألفا كرونباخ محصورة ما بين (0) و(1) على أن تكون أدنى قيمة دالة لوجود الثبات في الاستبيان هي القيمة 0.60 حسب (Roninson et al , 1991)، وذلك على اعتبار أنه كلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد (1) كلما زاد ثبات فقرات الاستبيان.

فنسبة للدراسة الحالية قد أظهرت النتائج المتحصل عليها والموضحة في الجدول رقم (02-05) أن قيمة المعامل ألفا كرونباخ (α) للاستبيان ككل تساوي 0.774، وهي قيمة مقبولة كونها تفوق العتبة وهذا ما يشير إلى ثبات الاستبيان

المعتمد في هذه الدراسة؛ أما عن معامل صدق الاستبيان فهو المقياس الذي يمكن من خلاله التأكد من أن الاستبيان الذي تم اعتماده يتضمن أسئلة ملائمة وذات صلة بموضوع الدراسة، حيث يمكن الحصول على هذا المعامل عن طريق إدخال الجذر التربيعي على قيمة المعامل ألفا كرونباخ.

فالنسبة للدراسة الحالية يشير الجدول رقم (02-05) لنتائج معامل صدق الاستبيان، حيث يظهر أن قيمته تساوي 0.879، وهذا ما يدل على الاتساق الداخلي لكافة أسئلة محاور استبيان الدراسة.

الجدول رقم (2-5): نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان

معامل الصدق	قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الاستبيان
0.879	0.774	41	الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

2.2. البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

شمل هذا العنصر التعريف بالمعالجات الإحصائية المستعملة في الدراسة من برامج وأساليب إحصائية مختلفة، والمتمثلة فيما يلي:

أولا-البرامج المستخدمة في الدراسة:

يهدف دراسة وتحليل بيانات الدراسة فقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي "SPSS.V 26" في تفريغ ومعالجة تلك البيانات إحصائيا، وكذا بغرض التمثيل البياني للنتائج المتحصل عليها من المعالجة الإحصائية.

ثانيا-الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تعتبر الأساليب الإحصائية عن مجموعة الإجراءات والعمليات والاختبارات التي يتم استخدامها في معالجة الدراسة إحصائيا؛ ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها تم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (*Alpha Cronbach*): هو معامل الثبات، وقد تم استخدامه بغرض تقدير مدى ثبات وصدق استبيان الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: تعرف أيضا بالجدول التكرارية، حيث تم اعتمادها لوصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة المدروسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تم استخدامها من أجل وصف وتشخيص إجابات أفراد العينة المدروسة حول محاور الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون (*Le Coefficient de Corrélation Pearson*): تم استخدامه بهدف التحقق من وجود علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

- نموذج الانحدار الخطي البسيط (*Simple linear regression model*): تم استعماله من أجل معرفة علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة واختبار فرضيات نموذج الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تم تقسيم هذا الإطار إلى قسمين هامين:

- القسم الأول: تم فيه التطرق لعرض نتائج الدراسة وتحليلها.
- القسم الثاني: تم فيه اختبار النموذج النظري للدراسة وفرضياته، بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لاختبار الانحدار الخطي البسيط.

1. عرض نتائج الدراسة:

تضمن هذا الجانب عنصرين، حيث تمثل العنصر الأول في تحديد اتجاه إجابات أفراد العينة المدروسة، بينما تمثل العنصر الثاني في التحليل الوصفي لمحاو الدراسة مع تفسير نتائجها.

1.1. اتجاه إجابات عينة المدروسة:

يهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة المدروسة حول أسئلة محاور الاستبيان، قد تم تحديد المتوسطات الحسابية لدرجات مقياس ليكارت الخماسي المطبق في استبيان الدراسة، وتم حصرها ضمن مجالات محددة ومن ثم تحديد التقييم الموافق لكل مجال على حدا؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-6): مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت مع تقييمها

المستوى	الرمز	مجال المتوسط الحسابي	تقييم المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79	منخفض جدا
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59	منخفض
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39	متوسط
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19	مرتفع
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر: (عز حسين، 2008، صفحة 540)

2.1. التحليل الوصفي للبيانات الشخصية:

تم تحليل العينة المدروسة بغية التعرف على المتغيرات الديمغرافية، وكيفية توزع أفراد العينة وفقا لكل متغير.

أولا-توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الجنس:

لقد تم تقسيم مفردات العينة المدروسة حسب الجنس إلى مجموعتين تمثلت في الذكور والاناث، كما هو موضح في

الجدول رقم (02-07) التالي:

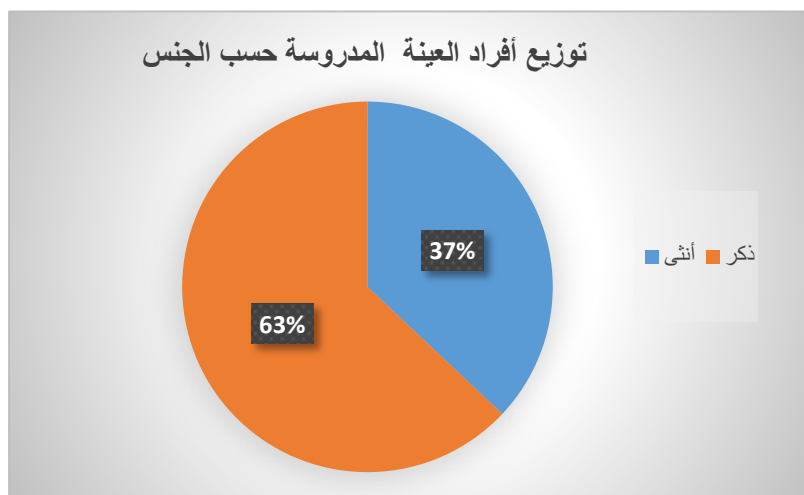
الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الجنس

الرقم	البيان	التكرارات	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	ذكر	51	62.96	62.96	62.96
2	انثى	30	37.04	37.04	100
/	المجموع	81	100	100	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه من 81 موظفا يوجد ما نسبته 62.96% ذكورا و 37.04% إناث، وهذا راجع لكون عدد الموظفين في المؤسسة CNAS بصفة عامة قليلة وذلك نتيجة عزوف الإناث في المنطقة عن العمل في الوظيفة العمومية وتفضيلهن العمل في القطاع الاقتصادي بسبب ارتفاع الأجور مقابل التزامات أقل كما هو موضح في الشكل رقم (2-1) التالي:

الشكل رقم (2-2): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

ثانيا-توزيع أفراد العينة المدروسة حسب السن:

تم تقسيم الشرائح العمرية للعينة المدروسة للفئات التالية: [أقل من 30] ، [من 30 الى 40] و[أكثر من 40]، كما هو مبين في الجدول رقم (2-8) الموالي:

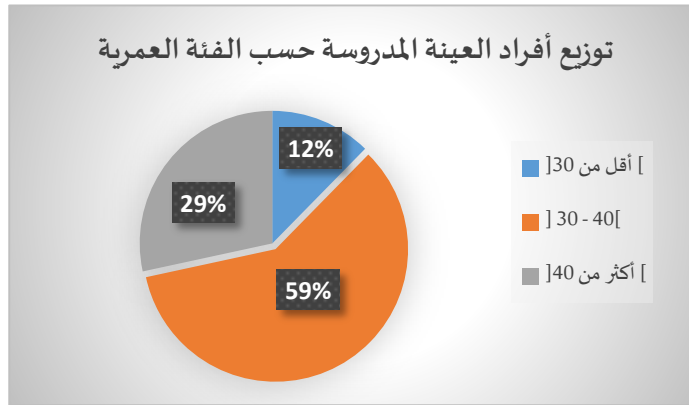
الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب السن

الرقم	البيان	التكرارات	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	[أقل من 30]	10	12.3	12.3	12.3
2	[30 - 40]	48	59.3	59.3	71.6
3	[أكثر من 40]	23	28.4	28.4	100
/	المجموع	81	100	100	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الأكثر مساهمة هي الفئة الوسطى [30 – 40] بنسبة 59.3% ثم تليها الفئة الأخيرة [أكثر من 40] بنسبة 28.4%، في حين أن آخر فئة هي الأولى [أقل من 30] بنسبة 12.3%، يمكن تفسير هذه النتائج بأن السبب راجع لتوقف عمليات التوظيف في الإدارات العمومية منذ سنة 2014 باستثناء عمليات الإدماج لأعداد قليلة منذ أواخر سنة 2019، كما أن ارتفاع أفراد العينة المدروسة في فئة الأكثر من 30 سنة باستقرار العاملين واستمرارهم في العمل بالإدارة محل الدراسة؛ كما هو موضح في الشكل (2-03) الموالي:

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

ثالثا-توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي:

تم تقسيم عينة الدراسة حسب المستويات التعليمية التالية: ثانوي، ليسانس، ماستر وأخرى كما هو موضح في الجدول (09-02) الموالي:

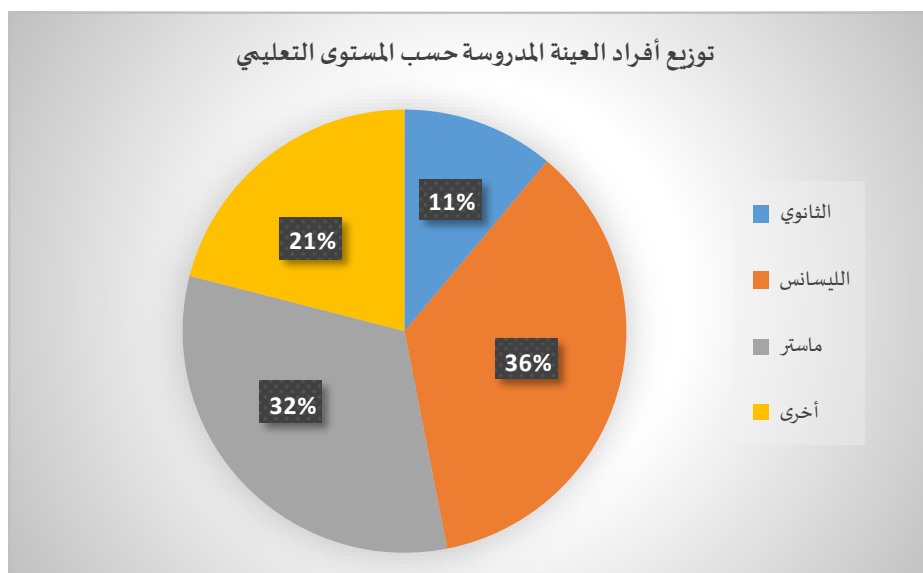
الجدول رقم (9-2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الرقم	البيان	التكرارات	النسبة %	النسبة المؤكدة %	% النسبة التراكمية
1	ثانوي	9	11.1	11.1	11.1
2	ليسانس	29	35.8	35.8	46.9
3	ماستر	26	32.1	32.1	79.0
4	أخرى	17	21.0	21.0	100
/	المجموع	81	100	100	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المستوى التعليمي السائد لهذه العينة هو مستوى الليسانس بنسبة 35.8%، ويليهما مستوى الأعلى من ليسانس بنسبة 32.1%، ثم أخرى والمقصود بأخرى هي المستويات التعليمية غير المذكورة وكانت نسبتها 21.0% وفي الأخير مستوى الثانوي بنسبة 11.1%، ولتوضيح ذلك تمت الاستعانة بالشكل (04-02) الموالي:

الشكل رقم (04-02): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

رابعاً-توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الرتبة الوظيفية:

تم تقسيم مفردات العينة المدروسة حسب الرتبة الوظيفية لمالي: رئيس مصلحة، رئيس مكتب، موظف مهني، كما هو موضح في الجدول (10-02) الموالي:

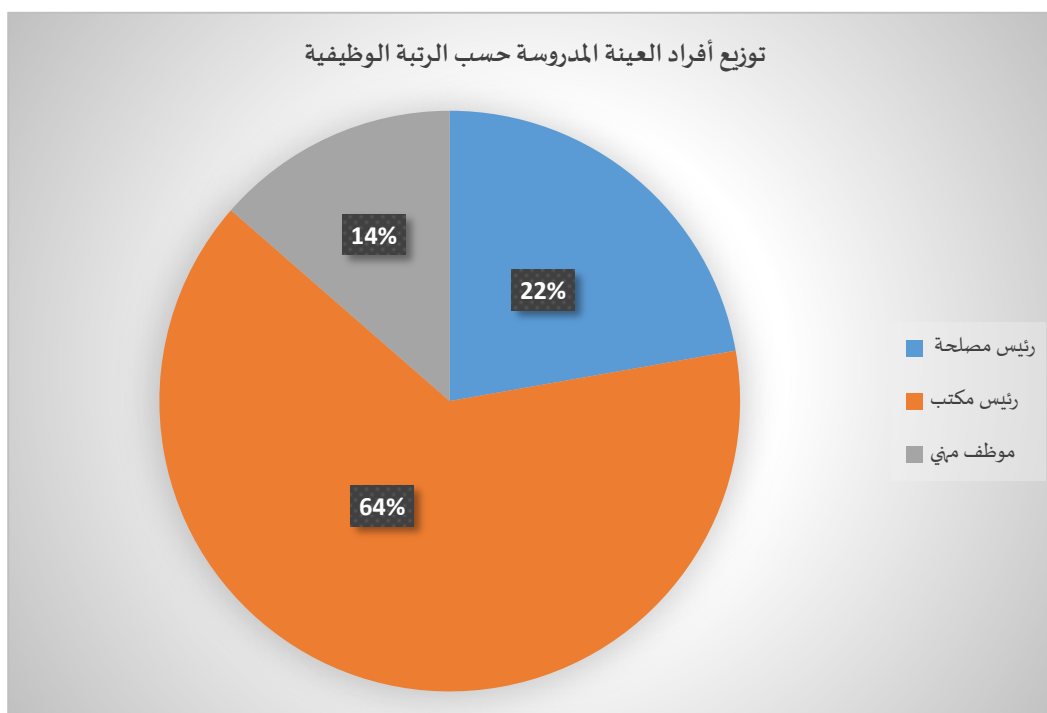
الجدول رقم (10-02): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الرتبة الوظيفية

الرقم	البيان	التكرارات	% النسبة	% النسبة المؤكدة	% النسبة التراكمية
1	رئيس مصلحة	18	22.2	22.2	22.2
2	رئيس مكتب	52	64.2	64.2	86.4
3	موظف مهني	11	13.6	13.6	100
/	المجموع	81	100	100	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 64.2% من الفئة المستهدفة هم فئة رئيس مكتب، بينما 22.2% هم عبارة عن رؤساء مصالح، أما 13.6% يشغلون مناصب عادية موظفون مهنيون ويقصد بها الموظفون المرؤوسين وللتوضيح أكثر تمت الاستعانة بالشكل (05-02) التالي:

الشكل رقم (05-02): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

خامسا-توزيع أفراد العينة المدروسة حسب سنوات الخبرة:

تم تقسيم مفردات العينة المدروسة حسب سنوات الخبرة للفئات التالية: أقل من 3 سنوات، من 3 إلى 5 سنوات، من 6 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات، كما هو موضح في الجدول (02-11) التالي:

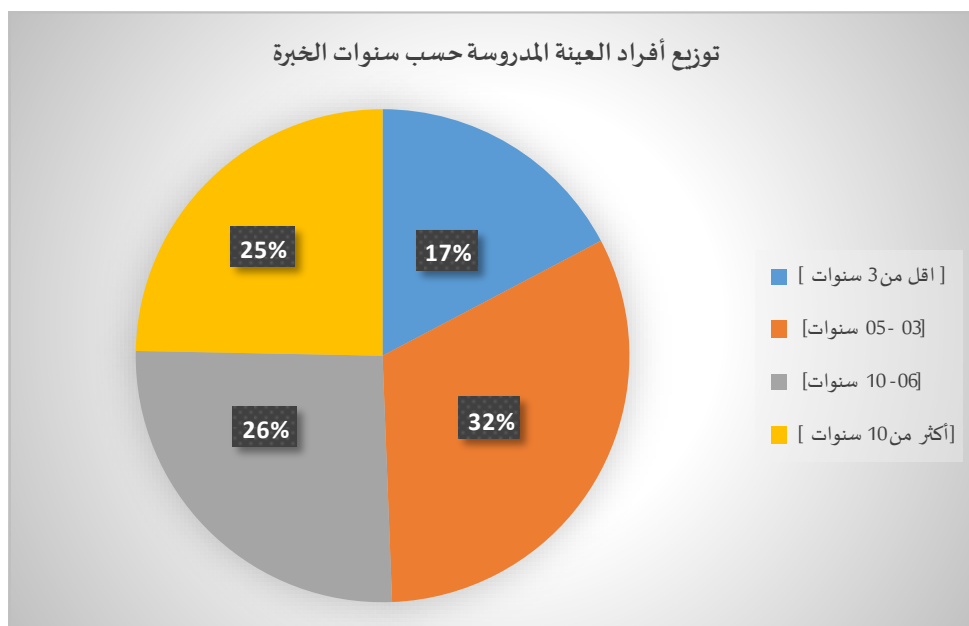
الشكل رقم (02-11): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب سنوات الخبرة

الرقم	البيان	التكرارات	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	[أقل من 03 سنوات]	14	17.3	17.3	17.3
2	[03 - 05 سنوات]	26	32.1	32.1	49.4
3	[06- 10 سنوات]	21	25.9	25.9	75.3
4	[أكثر من 10 سنوات]	20	24.7	24.7	100
/	المجموع	81	100	100	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر فئة من العينة المدروسة تمتلك خبرة من 3 إلى 5 سنوات بنسبة تقدر بـ 32.1 %، بينما تصل نسبة من يمتلكون خبرة تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات إلى 25.9 %، أما الفئة التي تمتلك خبرة أكثر من 10 سنوات فإن نسبتها تصل إلى 24.7 % وبالنسبة للأفراد الذين يملكون خبرة أقل من 3 سنوات فإن نسبتهم تصل إلى 17.3 %، كما هو موضح في الشكل رقم (02-06) الموالي:

الشكل رقم (02-06): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

3.1. التحليل الوصفي لمحاو متغيرات الدراسة:

تم في هذا العنصر التطرق لعرض نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة المدروسة لأسئلة محاور استبيان الدراسة، حيث شمل التحليل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وأيضا للبعد ككل، كما شمل أيضا التقييم الموافق لكل منها على أن يكون تقييم تلك الإجابات بناء على تقييمات مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت المتطرق إليها مسبقا (من المنخفض جدا إلى غاية المرتفع جدا)، ومن ثم سوف يتم تفسير تلك النتائج.

أولا- تحليل أسئلة (فقرات) المحور الأول للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية:

كما سبق الإشارة فإن محور الثقافة التنظيمية ممثل بخمسة أبعاد، لذا تم في هذا العنصر تقديم التحليل الوصفي لإجابات كل بعد من أبعاد هذا المحور على حدى.

أ) تحليل فقرات البعد الأول القيم التنظيمية:

تضمن هذا البعد أربعة (04) أسئلة، حيث كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال والبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة المدروسة موضحة في الجدول رقم (02-12) كالتالي:

الجدول رقم (02-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول القيم التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
1. اللوائح التنظيمية الأكثر استخداما داخل المؤسسة هي التعليمات والاعلانات والملصقات	4.56	0.500	مرتفع جدا
2. يتحمل العاملون المسؤولية الالتزام بأداء مهام الموكلة إليهم	4.51	0.503	مرتفع جدا
3. تعتمد المؤسسة على التغيير في طرق واساليب العمل من اجل زيادة الإنتاجية	4.49	0.503	مرتفع جدا
4. يؤثر اسلوب الرقابة المتبع على درجة الالتزام بأوقات العمل الرسمية وسرعة انجاز المهام داخل المؤسسة	4.43	0.498	مرتفع جدا
5. يعترف رؤساء العاملين بإمكانياتهم وقدراتهم في العمل	4.49	0.503	مرتفع جدا
بعد القيم التنظيمية	4.50	0.708	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتبين من الجدول أعلاه أن متوسط إجابات أفراد العينة المدروسة لبعد القيم التنظيمية تصب في اتجاه موافق بشدة وفقا لسلم ليكارت، وهذا راجع لمدى إدراك الأفراد بمدى أهمية القيم التنظيمية وتعبيرهم عن ضرورة احترامها في مختلف المجالات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة، حيث يفسر ذلك بوجود عمليات اتصال فعالة في الإدارة محل الدراسة.

ب) تحليل فقرات البعد الثاني المعتقدات التنظيمية:

تضمن هذا البعد أربعة (04) أسئلة، حيث كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال والبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة المدروسة كما هو موضح في الجدول رقم (02-13) التالي:

الجدول رقم (02-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني المعتقدات التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
6. يعتبر العمل المخلص السبيل الوحيد لتحقيق تطلعات الفردية والجماعية	4.48	0.503	مرتفع جدا
7. يوجد اعتقاد بان الافراد العاملون يهتمون بالعلاقات الشخصية في انجاز مهام	4.57	0.498	مرتفع جدا
8. يوجد اعتقاد بان المؤسسة تقوم برصد الشكاوى المتعلقة بالحالة الاجتماعية لعمالها	4.49	0.503	مرتفع جدا
9. الاعتقاد السائد بالمؤسسة ان هناك ثقة متبادلة بين العاملين أسهم عند قيام بعملهم	4.44	0.500	مرتفع جدا
10. تقوم المؤسسة بإشراك عمالها في الاعمال التطوعية من حين الى اخر	4.59	0.494	مرتفع جدا
بعد المعتقدات التنظيمية	4.51	0.707	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط إجابات أفراد العينة المدروسة تتجه للموافقة بشدة فيما يخص العبارات المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية وضرورتها في المؤسسة، وهذا راجع لنظرة الأفراد تجاه المعتقدات التنظيمية بأنها العنصر أساسي الذي يدفعهم لأداء مهامهم الإدارية، كما يفسر ذلك بأن هناك مشاركة للمعلومات بين العاملين في محل الدراسة.

ج) تحليل فقرات البعد الثالث المعتقدات التنظيمية:

تضمن هذا البعد ثلاثة (03) أسئلة، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال والبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة المدروسة كما يوضحه الجدول رقم (02-14) التالي:

الجدول رقم (02-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث التوقعات التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
11. يتوقع العاملون بان ادارة المؤسسة تأخذ في عين الاعتبار الجهود التي يبذلونها العاملون الكفاء والمميزون	4.58	0.497	مرتفع جدا
12. من المتوقع ان المؤسسة توفر الأمانة الوظيفي للأفراد العاملين بها طالما انهم ملتزمون بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية لها	4.58	0.497	مرتفع جدا
13. يتوقع الرؤساء بان يقوم العاملون بكافة مهامهم وواجباتهم طالما انهم يحصلون على كافة حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة	4.53	0.502	مرتفع جدا
14. تسعى ادارة المؤسسة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظفون من علاوات وحوافز ومكافئات	4.58	0.497	مرتفع جدا
بعد التوقعات التنظيمية	4.56	0.706	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة المدروسة تبين موافقتهم بشدة فيما يخص عبارات بعد التوقعات التنظيمية بالنسبة لهم وضرورتها من أجل تنمية مهاراتهم، وهذا راجع لرغبة الأفراد في رفع أداءهم وتطوير كفاءتهم، كما يفسر ذلك بأن الإدارة محل الدراسة تهتم التوقعات التنظيمية لعمالها.

(ت) تحليل فقرات البعد الرابع الأعراف التنظيمية:

تضمن هذا البعد أربعة (04) أسئلة، حيث كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال والبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة المدروسة، كما هو موضح في الجدول رقم (02-15) التالي:

الجدول رقم (02-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع الأعراف التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
15. المعايير المطبقة في المؤسسة واضحة بالنسبة للعاملين	4.44	0.500	مرتفع جدا
16. يقوم العاملون بأداء واجباتهم طبقا للمعايير المتعارف عليها فيما بينهم	4.42	0.497	مرتفع جدا
17. تحفز المعايير المتعارف عليها عاملين مؤسسه	4.47	0.502	مرتفع جدا
18. ينظر المدراء والمشرفين على العمال للأخطاء على انها مصدر من مصادر التعلم في المؤسسة	4.49	0.503	مرتفع جدا
19. من الأعراف السائدة في المؤسسة على زيادة التعاون بين العاملين ورؤساءهم	4.55	0.360	مرتفع جدا
بعد الأعراف التنظيمية	4.474	0.687	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

تبين من الجدول أعلاه أن متوسط إجابات الأفراد لبعد الأعراف التنظيمية تصب في اتجاه موافق بشدة وفقا لسلم ليكارت، وهذا راجع لأن الأفراد يهتمون بالأعراف التنظيمية ويعتبرونه ضروري في مختلف المجالات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة، كما يفسر ذلك على أن هناك أعراف تنظيمية فعالة معمول بها داخل الإدارة محل الدراسة.

ثانيا- تحليل أسئلة (فقرات) المحور الثاني التغيير التنظيمي:

يحتوي هذا المحور على اثنان وعشرون (22) سؤال، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللمحور ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة المدروسة، كما هو موضح في الجدول رقم (02-16) التالي:

الجدول رقم (02-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التغيير التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
1. أستطيع تحديد المشكلة التي تعيق سير العمل بدقة	4.56	0.500	مرتفع جدا
2. بإمكانني ترتيب المشكلات حسب أهميتها	4.51	0.503	مرتفع جدا
3. لدي القدرة على تصنيف المشكلات حسب أنواعها	4.49	0.503	مرتفع جدا
4. أتعامل مع المشكلات حسب درجة إلحاحها	4.43	0.498	مرتفع جدا

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء-وكالة إليزي-

5. أميز بين أسباب المشكلات ونتائجها	4.58	0.497	مرتفع جدا
6. أشرك أصحاب الخبرة والاختصاص في تحديد البدائل المثلى لحل المشكلة	4.58	0.497	مرتفع جدا
7. أشرك الأطراف أصحاب المشكلة في وضع بدائل (حلول)	4.53	0.502	مرتفع جدا
8. أوفر كافة البيانات والمعلومات حول المشكلة للمشاركين في وضع بدائل لحلها	4.49	0.503	مرتفع جدا
9. أبادل الآراء بموضوعية للتوصل الي أفضل البدائل الممكنة لحل المشكلة	4.59	0.494	مرتفع جدا
10. أناقش البدائل المبتكرة لحل المشكلات بموضوعية في ضوء الإمكانيات المتاحة	4.58	0.497	مرتفع جدا
11. أقيم البدائل المطروحة للقرار في ضوء سلبياتها وإيجابياتها.	4.56	0.500	مرتفع جدا
12. أتأكد من أن البدائل المقترحة تلبى حاجات الأطراف المتأثرة بالقرار	4.40	0.492	مرتفع جدا
13. أوفق بين البديل المتخذ لحل المشكلة مع الصلاحيات المخولة له.	4.46	0.501	مرتفع جدا
14. لدي القدرة على إختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار.	4.51	0.503	مرتفع جدا
15. أتخذ القرار الذي أراه مناسبا حتى لو تعرضت للانتقاد.	4.52	0.503	مرتفع جدا
16. أراقب تنفيذ قراراتي بصورة مستمرة.	4.51	0.503	مرتفع جدا
17. أراقب الزمن الذي يستغرقه تنفيذ القرار بدقة.	4.58	0.497	مرتفع جدا
18. أسعى لتنفيذ قراراتي دائما.	4.53	0.502	مرتفع جدا
19. أتأكد من أن تنفيذ القرار يتم وفقا للخطة المرسومة لتلك المشكلة	4.48	0.503	مرتفع جدا
20. أتابع مدى تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء إن وجدت وأتفادى تكرار حدوثها مستقبلا	4.56	0.500	مرتفع جدا
21. أعمل على تقويم القرار المتخذ للتعرف على ما فيه من الإيجابيات والسلبيات	4.52	0.503	مرتفع جدا
22. أعمل على مراجعة المشكلة والبحث عن حل آخر إذا لم يجدي القرار او الحل المتخذ بشأنها	4.52	0.503	مرتفع جدا
محور التغيير التنظيمي	4.521	0.167	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

نلاحظ من الجدول اعلاه ان إجابات الأفراد تتجه للموافقة بشدة على عبارات محور التغيير التنظيمي، وهذا راجع لأن العاملين حريصين على فاعلية قراراتهم في المؤسسة، وأن هناك فعلا فعالية القرارات في الإدارة محل الدراسة.

2 اختبار نموذج الدراسة:

تم في هذا الجانب دراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتغير التابع، والتطرق لاختبار فرضياتها للتأكد من صحتها بناء على نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

1.2. دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

قصد التأكد من وجود علاقة بين متغيرات الدراسة فقد تمت دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة للدراسة المتمثلة في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية)؛ والمتغير التابع المتمثل في التغيير التنظيمي حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون.

يقوم هذا الاختبار على أساس اختبار فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل من (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) والتغير التنظيمي.

H_1 : توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل من (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) والتغير التنظيمي.

حيث أن الجدول رقم (02-17) يوضح التالي:

الجدول رقم (02-17): علاقة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

المتغيرات		التغير التنظيمي
القيم التنظيمية	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية Sig
	0.545**	0.000
المعتقدات التنظيمية	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
	0.355**	0.001
التوقعات التنظيمية	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
	0.253*	0.023
الأعراف التنظيمية	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
	0.253*	0.022

**ارتباط عند مستوى معنوية قدره 5 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من الجدول أعلاه بأن قيم معاملات الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية والتغير التنظيمي كانت جميعها موجبة والتي تراوحت بين (0.253 و 0.545)، مما يدل على وجود ارتباط خطي موجب قوي بين متغيرات الدراسة، وذلك ما تؤكد قيم مستوى الدلالة التي بلغ أقصاها (0.023) أي مستوى دلالة أقل من ($\alpha=0.05$)، وهو ما يعني وجود ارتباط خطي موجب قوي ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات، فبالتالي يمكن قبول الفرضية الثانية القائلة أن هناك ارتباط خطي موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متغيرات الدراسة: الثقافة التنظيمية والتغير التنظيمي.

ومنه يتم رفض الفرض الصفري (H_0) وقبول الفرض البديل (H_1)، الذي ينص على أنه:

"توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من الثقافة التنظيمية (بعد القيم التنظيمية، بعد

المعتقدات التنظيمية، بعد التوقعات التنظيمية، بعد الأعراف التنظيمية) والتغير التنظيمي"

2.2. اختبار الفرضيات:

من أجل دراسة فرضيات نموذج الدراسة واختبارها قد تم إجراء اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد للتأكد من وجود أثر للمتغيرات المستقلة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) على المتغير التابع التغير التنظيمي، وللقيام بهذا الاختبار نمر بالخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: تحديد كل من (معامل الارتباط، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل) وذلك قصد قياس درجة العلاقة بين كل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في النموذج المختبر.
 - الخطوة الثانية: تحديد جدول تحليل التباين (ANOVA) من أجل اختبار معنوية النموذج المعتمد وذلك بناء على نتائج اختبار فيشر.
 - الخطوة الثالثة: تقدير معاملات الانحدار واختبارها ذلك بهدف تحديد مدى تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وكذا اختبار الدلالة الإحصائية للنموذج المعتمد.
- وقبل التطرق إلى اختبار الفرضية الرئيسية لابد من الإشارة إلى نموذج الدراسة الحالية المعتمد:
- أولاً-نموذج الدراسة وفرضياتها: انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية للدراسة المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية والمتمثلة أبعاده في كل من القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية في التغيير التنظيمي تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

تأثير الثقافة التنظيمية بالإيجاب على التغيير التنظيمي

- ومن أجل الإحاطة الجيدة بالفرضية الرئيسية تمت تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:
- H1: يوجد اثر موجب وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ للقيم التنظيمية على التغيير التنظيمي.
 - H2: يوجد اثر موجب وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ للمعتقدات التنظيمية على التغيير التنظيمي.
 - H3: يوجد اثر موجب وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ للتوقعات التنظيمية على التغيير التنظيمي.
 - H4: يوجد اثر موجب وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ للأعراف التنظيمية على التغيير التنظيمي.
- أ. معامل التحديد المعدل، معامل التحديد، معامل الارتباط المتعدد:
- من أجل اختبار هذه الفرضيات الفرعية تمت الاستعانة بنموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي تم عرض نتائجه في الجدول رقم (02-19) الموالي:

الجدول رقم (02-18): معامل الارتباط المتعدد، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط المتعدد
0.541	0.570	0.755

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والمتغير التابع المتمثل في التغيير التنظيمي، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات ب 0.755.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة إليري-

كما استطاعت المتغيرات المستقلة تفسير ما قيمته 57% من المتغير التابع، أما قيمة معامل تحديد المعدل فقد بلغت 54.1% وبما أن قيمته قريبة من قيمة معامل التحديد فهذا يدل على جودة نموذج الدراسة المقترح.

ب. جدول تحليل التباين (ANOVA):

الجدول رقم (02-19): جدول تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	إحصائية فيشر المحسوبة F_c	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
الانحدار	1.283	5	0.257	19.868	0.000	0.05	دال احصائيا
البواقي	0.969	75	0.013				
الكلي	2.252	80	/				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه وبناء على نتائج اختبار Fisher أن القيمة الاحتمالية للنموذج تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفريّة وتقبل الفرضية البديلة القائلة بأن نموذج الانحدار معنوي وأن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر، ومنه فإن نموذج دراسة أثر كل من القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية على التغيير التنظيمي معنوي من الناحية الإحصائية الكلية.

ت. تقدير معاملات النموذج واختبارها:

الجدول رقم (02-21) الموالي يمثل تقدير معاملات النموذج واختبارها:

الجدول رقم (02-21): تقدير معاملات النموذج واختبارها

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ستودنت T_{cal} المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
	المعامل	الخطأ المعياري	Bêta				
الحد الثابت	1.436	0.342	-	4.201	0.000	0.05	دال احصائيا
بعد القيم التنظيمية	0.213	0.041	0.416	5.233	0.000	0.05	دال احصائيا
بعد المعتقدات التنظيمية	0.130	0.045	0.227	2.903	0.005	0.05	دال احصائيا
بعد التوقعات التنظيمية	0.083	0.036	0.178	2.321	0.023	0.05	دال احصائيا
بعد الأعراف التنظيمية	0.081	0.045	0.142	1.801	0.076	0.05	غير دال احصائيا

المتغير التابع: التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- وجود أثر موجب للقيم التنظيمية على التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0.213 وهو معنوي من الناحية الإحصائية بالاعتماد على قيمة $Sig = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، وهذا ما يؤدي بنا إلى

قبول الفرضية H_1 التي تقول إنه يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على مقاومة التغيير التنظيمي، وعليه فالقيم التنظيمية لها فعالية كبيرة في تمكين الأفراد من اتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة، وذلك من خلال العصرية التي شهدتها الإدارة الجزائرية على مستوى مختلف المجالات والإدارات.

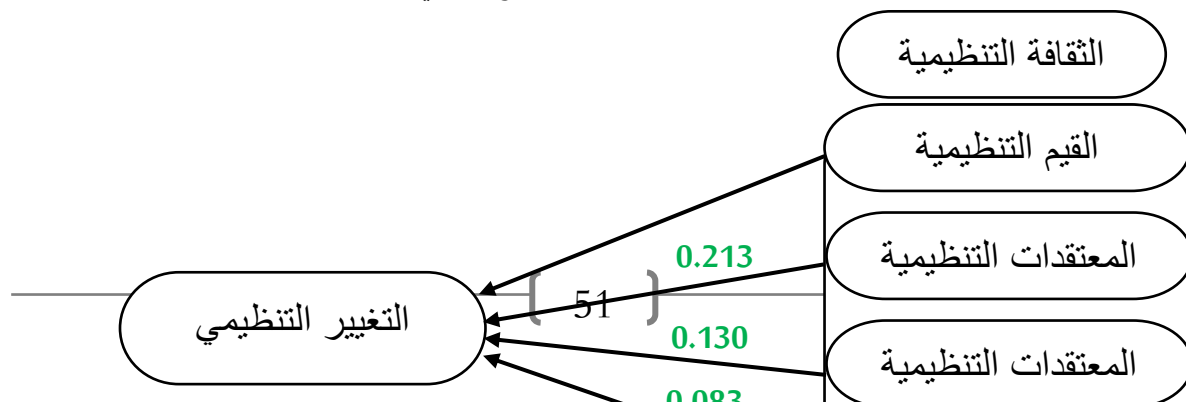
- وجود أثر موجب للمعتقدات التنظيمية على التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة المعامل 0.130، دال (معنوي) من الناحية الإحصائية اعتماد على قيمة Sig 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية H_2 التي مفادها أنه يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على مقاومة التغيير التنظيمي، فمن خلال سعي الإدارة لترسيخ المعتقدات التنظيمية على مقاومة التغيير التنظيمي وخلق فضاء ملائم للمشاركة في المعلومة، مما يسهل من سرعة الوصول للمعلومة وبالتالي سرعة ودقة القرارات المتخذة.

- وجود أثر موجب للتوقعات التنظيمية على التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة المعامل 0.083 وهو دال (معنوي) من الناحية الإحصائية وكذا قيمة Sig 0.023 أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية H_3 والتي مفادها أنه يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على التغيير التنظيمي، فالتوقعات التنظيمية تعطي للعمال والإدارة الإمكانية اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة من خلال سهولة وسرعة الوصول إلى المعلومة ومشاركتها.

- وجود أثر موجب للأعراف التنظيمية على التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة المعامل 0.081، غير انه غير دال (معنوي) من الناحية الإحصائية.

- كما تجدر الإشارة إلى أن قيمة الحد الثابت بلغت في النموذج 1.436 وهو معنوي من الناحية الإحصائية لأن قيمة Sig = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

الشكل (07-02): النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على النموذج النظري

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة تم استخلاص باستخدام الاستبيان الذي شمل عينة تتكون من 81 موظف، ومن خلال تحليل اجاباتهم حول التساؤلات المطروحة أن للتمكين الإداري أثر موجب في ادارة التغيير التنظيمي بالصندوق

الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء بوكالة إيلزي، وهذا راجع لمدى أهمية الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

الخاتمة

توطئة:

إن التغيير أمر واسع الانتشار في عصرنا الحالي حيث أنه يحدث يوميا بشكل مستمر بصورة سريعة، فغالبا ما تلجأ المؤسسة له من أجل المحافظة على مكانتها وعدم انهيارها ف ظل الأخطار التي قد تواجهها، بالإضافة لتحسين نسبة أداءها وإنتاجها، فعلى الرغم من مزايا التغيير ومدى أهميته البالغة لمواكبة التغييرات الحالية إلا أنه يحتاج لأصحاب نفوس طويلة الذين يمتلكون مهارة مقاومة التغيير نتيجة للخوف والرغبة من التغيير والتطوير فهو لا يروق للكثيرين، لكون العنصر البشري هو من أهم وأول عناصر الإنتاج التي تتأثر بالتغيير؛ كما أن الدراسة سمحت بالتعرف على واقع مدى تأثير الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجاء بفرع ولاية إيزي، بالإضافة لتوضيح النتائج المتوصل إليها وعرض السبل من أجل استغلال مقاومة التغيير لصالح المؤسسة.

1. النتائج المتوصل إليها:

يمكن استنتاج النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط خطي متعدد معنوي ذو دلالة إحصائية بين كل من أبعاد الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي؛
- وجود علاقة ارتباط خطي موجة قوية بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل الثقافة التنظيمية، والمتغير التابع التغيير التنظيمي؛
- إن نموذج دراسة أثر كل بعد من الأبعاد الخمسة للثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير التنظيمي معنوي من الناحية الإحصائية الكلية؛
- للأبعاد الثلاثة التالية: (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية) أثر كبير في فاعلية القرارات الإدارية مقارنة بالبعدين (التوقعات التنظيمية).

2. التوصيات:

في ظل الاستنتاجات توصي الدراسة بالآتي:

- تعزيز الممارسات الإيجابية للثقافة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة بشكل نموذجي، لضمان تعزيز مستوى التغيير التنظيمي والتقليل من حدة مقاومته؛
- ضرورة اهتمام مسؤولي المؤسسات باختيار الوقت الملائم لاتخاذ القرارات الإدارية للاستفادة من الفرص وتوفير الآليات المناسبة لمواجهة أي أزمات بالإضافة لمراعاة التوقيت في القرارات المفاجئة والطارئة حتى تتجنب المؤسسات تأثير مقاومة التغيير التنظيمي؛
- تعزيز مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة، بحيث يصل إلى مستوى عالي يساهم في التحكم في مدى حدة مقاومة التغيير التنظيمي وتوجيهها لصالح المؤسسة.

- ضرورة اهتمام مسؤولي المؤسسات محل الدراسة لإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية، ومنحهم صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم لتفادي مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة أثناء الأزمات والتغيرات الخارجية المفاجئة؛

- على المؤسسات محل الدراسة تعزيز اللوائح والمذكرات التنظيمية وباقي الوسائل لتسهيل أداء المهام والتواصل بين العاملين ورؤسائهم، بالإضافة لتنمية قدراتهم في جميع المجالات الإدارية بما يتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية، في ظل تحديات المنافسة.

3.أفاق الدراسة:

- دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية في المنظمات
- أثر التغيير التنظيمي في تحسين إنتاجية المنظمات الاقتصادية.
- إجراء دراسة مقارنة حول أثر الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير بين القطاع العام والخاص.

المراجع

قائمة المراجع:

المذكرات والأطروحات:

- الصباح بن عياد، و امينه بقريط .. الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي الدراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقات وحده انتاج جيغل. جيغل: جامعه محمد الصديق بن يحيى جيغل. (2017 و 2018)
- ضياء الدين وآخرون. السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش. قسنطينة: جامعة منتوري (2005-2006) ..
- الشيعي وآخرون أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي). ج. سرت (Éd.), مجلة الدراسات الاقتصادية (141) 05, (2022).
- عبد الله، وآخرون. تأثير الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي على اتخاذ القرار لدى عينة من مجتمع -جامعة الوادي الجديد. الانسانيات والعلوم الاجتماعية. (1) 14, (2022).
- ايمان كبير، و ايمان اولاد سيدي عمر. مقاومه التغيير وعلاقتها بكافه الاداء دراسه ميدانيه لمؤسسه صنع الغاز فرع غرداية. غرداية: جامعة غرداية. (سبتمبر، 2020-2021).
- بردي، و آخرون. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخاصة -دراسة ميدانية بمجمع الورود. جامعة الشهيد حمة لخضر، العلوم الاجتماعية. الوادي: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية (2016-2017) ..
- حاتم، وآخرون واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين. بسكرة: جامعة محمد خيضر. (2018-2017) ..
- دريدي، وآخرون أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- عبد الباسط قعري، و وليد بن بردي. ثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخاصة بمجمع الورود لروائح والعطور بكيوينين الوادي. الوادي: جامعة الوادي. (19 ديسمبر، 2016-2017)
- فاطمة، ح. دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية. جامعة ادرار، العلوم الاجتماعية. أدرار: العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية (2013-2014).
- فرشيحي، م. س. أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في منظمات الاعمال، دراسة حالة الوكالة التجارية للاتصالات الجزائرية. ماستر، جامعة تبسة، العلوم الاجتماعية، تبسة (2017-2018).

- قصه يعقوب. (30 جوان، 2020-2021). اثر الثقافة التنظيمية على تحسين اداء عمال الاداره وداخل المنشآت الرياضية ميدانيه ديوان المركبات رياضييه والمديريات الشباب والرياضه لمنطقه الساوره ادرار ، بشار، تندوف. شلف: جامعة الشلف حسيبة بن بوعلي.
- يوسف كنان ، و ريان عبد المالك. (كانون الثاني، 2017-2018). التغيير التنظيمي ودوره في تحسين اداء الموارد البشرية دراسه حاله بمؤسسه نيميلوغ بالبويره . البويره: جامعه اكلي محمد او الحاج البويره.
- حاتم سماتي . (2018). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الاساتذة الجامعين، أطروحة دكتوراء. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- عبد الغني بن حامد . (2016). دور التغيير التنظيمي و انعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية Dans أ. دكتوراه، قسم علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح . ورقلة، الجزائر.
- المقالات ومطبوعات الأكاديمية:**
- الحسبان ،واخرون (2023). شباط . (02) التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير (52) 06 (ajsp, Éd.). مقال إلكتروني
- صونية، و آخرون. محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية . جامعة محمد لمين دباغين ، العلوم الانسانية والاجتماعية. سطيف :مطبوعة دعم بيداغوجي لطلبة السنة الأولى ماستر (2017-2018) ..
- عكاشه اسعد احمد محمود. اثر ثقافه التنظيميه على مستوى الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات بالتل في فلسطين. فلسطين: الجامعه الاسلاميه بغزه. (2008).
- فاروق، م. ا. دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظة غزة -غزة(2011) .
- مراد علة . (2012). التعلم التنظيمي في ظل الادارة المعرفية:مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة . الجلفة،الجزائر :مجلة دراسات و أبحاث.
- أندرودي، سيزلاقي ومارك جي، لاس . (1991). 1. السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة جعفر او قاسم احمد .السعودية : معهد الادارة العامة.
- الطاهر لورساية . (5 5، 2021). أثر ممارسات ادارة المعرفة على مستويات التعلم التنظيمي داخل المنظمات .مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و ادارة الاعمال، المجلد 10 العدد. 01, pp. 44-27
- حمزة عواد محمد ابو نور . (2 12، 2022). مدخل دور ادارة الموارد البشرية و أثره في ادارة التغيير .المجلة العربية للنشر العلمي، الاصدار الخامس، ع. 1116, p. 50
- فطيمة الزهرة بريطل . (2017). التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات ، المركز الجامعي افلو .الجزائر : مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، مجلد 1، العدد 2.

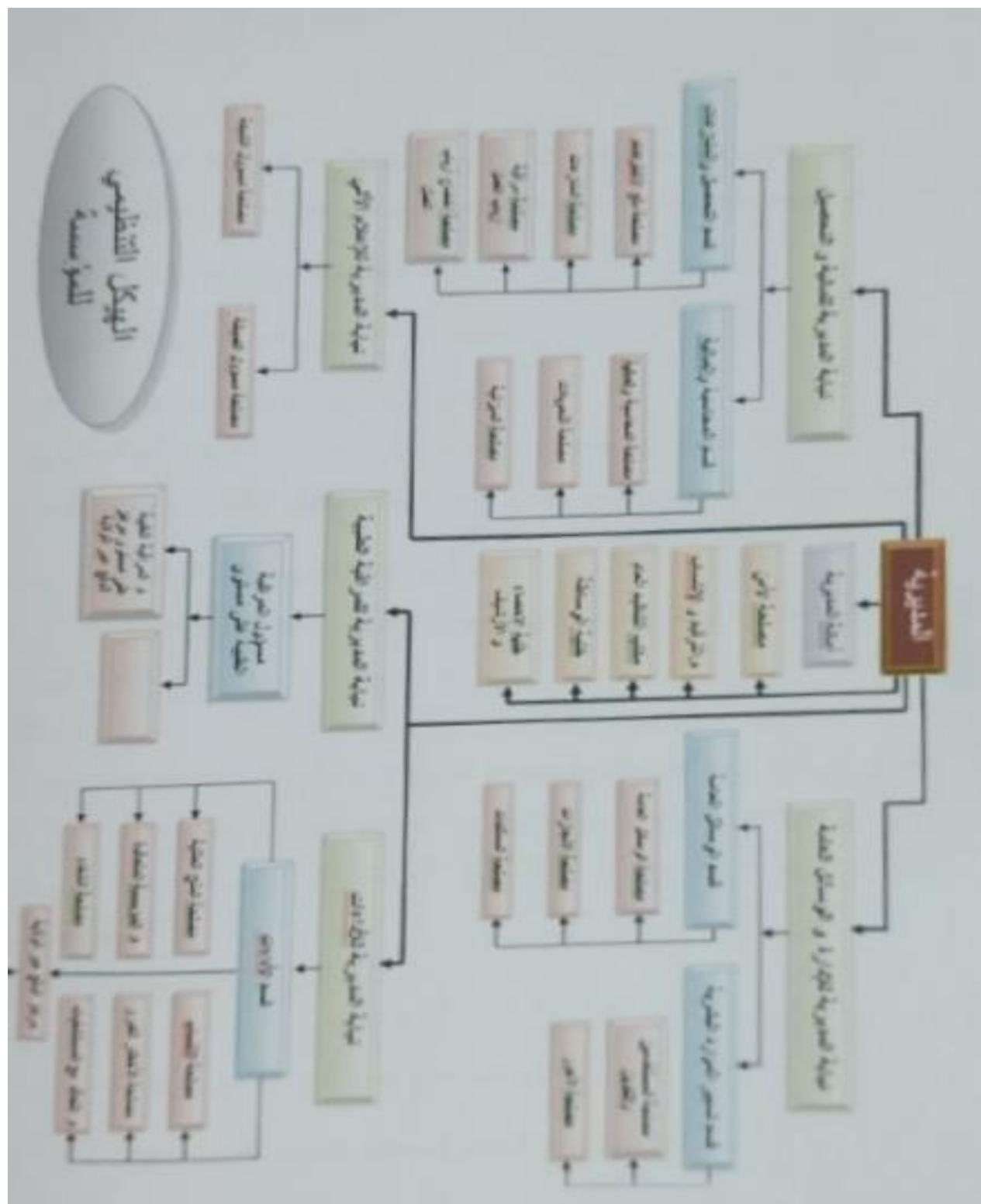
- فطيمة بن عبد العزيز. (2011, 12). التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية -مخبر التنمية الاقتصادية و البشرية -جامعة سعد دحلب -الجزائر. p. 4.
- قاروق حريزي. (2023). مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصناعية. المسيلة:مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 08، العدد، العدد 1.
- محمد الصيرفي. (2008). ادارة التغيير. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- فيصل البواردي. (2020, 03). ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للإدارة مج 40، ع 1.
- المواقع الإلكترونية:

- CNAS.DZ. (s.d.). Récupéré sur WWW.CNAS.Dz.

الكتب :

- عبد الفتاح عز حسين. مقدمة للإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS (المجلد الطبعة الأولى). المملكة العربية السعودية: دار خوارزم العلمية للنشر. (2008).
- عادل البغدادي، هاشم العابدي. (2010). التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة. عمان: دار الوراق.
- عبد الحرمان توفيق. (2009). التغيير :أدوات تحويل الأفكار الى نتائج، ط 3. القاهرة :مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- عبود نجم. (2005). ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- عمر أحمد الهمشري. (2013). ادارة المعرفة الطريق الى التميز و الريادة، ط 2. عمان: دار الصفاء.
- فايز عبد الرحمان الفروخ. (2010). التعليم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان.
- محمد جمال عبد الله. (2014). ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الاولى. الاردن، عمان :دار المعتمد للنشر والتوزيع.

الملاحق






مختصر تاريخي: اشتق اسم اليزي من نوع من الأشجار الكثيفة تنمو بالمنطقة ذات السجدع الكبير وتدعى باللهجة الترفقية (وتلّزت) "الأغصان الكثيفة" وكبقي المدن الجزائرية تعرضت المدينة للاستعمار الفرنسي وكان يطلق عليها برج بولونيك نسبة للحاكم الذي سيطر عليها آنذاك وكانت مساهمة سكان المنطقة في مقاومة الاستعمار كبيرة يتقدمهم البطل المعروف الشيخ أمود بن المختار الذي ولد سنة 1859 م إلتهق بالرفيق الأعلى سنة 1928م خاض عدة معارك ضد الإستعمار الفرنسي.

نشأة الوكالة

* بعد معاناة طويلة للمؤمنين القاطنين والعاملين بولاية اليزي كونهم منتسبين لوكالة ورقلة التي تبعد عن مقر الولاية بأكثر من ألف كلم حيث تقع ولاية اليزي في أقصى الجنوب الشرقي وهي ولاية حدودية مع الجماهيرية الليبية. تقرر فتح وكالة اليزي في سنة 1987 وهذا بترحيب ومساعدة شركة سونطراك المتواجدة عبر تراب الولاية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية اليزي

الصندوق الوطني للتأمينات

الإجتماعية للأجراء

وكالة اليزي



الهاتف : 029.42.15.66
029.42.11.64
الفاكس : 029.42.18.41

CNAS-ILLIZI

تاريخ الضمان الاجتماعي في الجزائر

الإشارة هنا إلى أن الاستفادة من المنح المالية كانت مقتصرة آنذاك على أبناء عمال قطاعات الوظائف العمومية والصناعة.

جاء في تطبيق القرار المؤرخ في 10 جوان 1949 ابتداء من 01 أبريل 1950، أين تم إنشاء صندوق اجتماعي لمن متعددة، مستوى الواسي الثلاث:

- زائر، وهران، قسنطينة، موزة مع صناديق أخرى تتعلق بشركات عمومية خاصة، مثل:
- الصندوق التضامني للشاحنات (أو تواسي) و قطاعات الجزائر
- صندوق التأمينات الاجتماعية لعمال الأشغال العمومية.
- صندوق التأمينات الاجتماعية لصناعات الحديد والصلب.
- صندوق التأمينات الاجتماعية لتواسي: الجزائر، وهران وقسنطينة، الخاصة بين الواسي.
- الصندوق الجهوي للتأمينات الاجتماعية لعمارة الجهور.
- صندوق التأمينات الاجتماعية للصناعات النسيجية و غيرها....

تميزت هذه الصناديق:

- تطبيق غير متكافئ القوانين التأمينات الاجتماعية في الجزائر مقارنة مع تلك التي كانت سارية المفعول في فرنسا آنذاك.
- عدم تساوي أنظمة التأمينات الاجتماعية المتعددة التي كانت سائدة، مما يتعلق بالأدوات المقدمة.
- عدم تجميع التغطية الاجتماعية على كل العمال، مثل عمال القطاع الفلاحي الذين لم يستطيعوا آنذاك من التأمينات الاجتماعية والمنح المالية.

(2) الضمان الاجتماعي في الجزائر بعد الاستقلال:

على غرار باقي القطاعات، كانت السلطات الجزائرية سنة 1962 بمواصلة العمل بالقوانين الفرنسية التي كان معمولا بها خلال الحقبة الاستعمارية، ما عدا تلك التي تمس بالسيادة الوطنية. وذلك بمقتضى القانون رقم 62/157 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 وقد مر قطاع الضمان الاجتماعي بالجزائر بعد الاستقلال بمراحل، نوجز أهمها عبر المحطات الرئيسية التالية:

- 10 أغسطس 1962: فيما يتعلق بوجهران (الغرب)
- 07 سبتمبر 1962: فيما يتعلق بقسنطينة (الشرق)
- 24 سبتمبر 1962: فيما يتعلق بالجزائر (الوسط)
- إنشاء الصناديق الجهوية الثلاث الكبرى، بمقتضى القرار المؤرخ في 21 يناير 1963.
- تصالح صناديق التأمينات الاجتماعية بأحداث حوادث العمل والأمراض المهنية، بمقتضى الأمر رقم 66، 183 المؤرخ في 21 جوان 1966، بعد أن كانت تابعة لمؤسسات التأمينات الاقتصادية وقد شرع في تطبيق هذا الأمر ابتداء من 01/04/1967.
- 01 أغسطس 1970: إصدار أول نص قانوني يتعلق بالتنظيم الإداري لنظام الضمان الاجتماعي بالجزائر.
- 05 أبريل 1971: إنشاء نظام المنح المالية بالجزائر.
- 17 سبتمبر 1974: توسيع التغطية الاجتماعية للعمال غير الأجراء.
- مكتسبات المحقة خلال الفترة 1962/1983:
- توسيع التغطية الاجتماعية إلى عمال القطاع الفلاحي، و المشغلين غير الأجراء.
- أحداث نظام المنح المالية وتوسيعه ليشمل أبناء عمال القطاع الفلاحي.
- تحسين الأدوات المقدمة في مجال حوادث العمل والأمراض المهنية، وإعبارها خطرا اجتماعيا.
- الإصلاح التدريجي لمخطومة التأمينات الاجتماعية، تحسيرا للتوحيد المستطيل للترسلة الضمنية.
- توحيد المخطومة لكل.
- التعجيل من شروط وإجراءات الاستفادة من أدوات الضمان الاجتماعي و التيسير.
- تسريع لهذه الأخيرة، مثل: تأخير سن الأطفال للتكوين، تقديم مدة التوضيح في مجال العمل المرضية، الأمومة، دفع مبالغ منح المعمر و منه الزوجة، الخ....

وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

الوزير السيد
نور الدين

جسور التواصل

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

لقد أنشئ في إطار الميثاق الوطني للحوافز، من قبل - الجزائر -
 الموقع على الويب: <http://www.cnaa.dz>
 البريد الإلكتروني: serviceclient@cnaa.dz
 الهاتف / الفاكس: 021.91.25.54 / 021.91.22.04
 الفاكس: 021.91.26.63 - 021.91.17.02

شركة إعلامية عليها يصورها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن المختار – إيليزي

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد :

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال، تحت عنوان " دور الثقافة التنظيمية في مقاومة التغيير التنظيمي دراسة حالة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS – ولاية إيليزي "، كما أحيطكم علما أن البيانات التي سيتم جمعها من هاته الاستمارة سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، لذلك نرجوا منكم الإجابة بكل موضوعية على الأسئلة الواردة بالتأشير بعلامة (x) في الخانة المناسبة، فضلا وليس أمرا.

شكرا على تعاونكم معنا، لكم منا كل التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذ: د. بوضياف عبد

للطالب: أمين محمد

اللطيف

1-المحور الأول (الثقافة التنظيمية): عين درجة موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة للجدول من 1 (غير موافق بشدة) إلى 5 (موافق بشدة)

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيم التنظيمية					
1 اللوائح التنظيمية الأكثر استخداما داخل المؤسسة هي التعليمات والاعلانات والملصقات					
2 يتحمل العاملون المسؤولية الالتزام بأداء مهام الوكالة إليهم					
3 تعتمد المؤسسة على التغيير في طرق واساليب العمل من اجل زيادة الإنتاجية					
4 يؤثر اسلوب الرقابة المتبع على درجة الالتزام بأوقات العمل الرسمية وسرعة انجاز المهام داخل المؤسسة					
5 يعترف رؤساء العاملين بإمكانياتهم وقدراتهم في العمل					
المعتقدات التنظيمية					
6 يعتبر العمل المخلص السبيل الوحيد لتحقيق تطلعات الفردية والجماعية					
7 يوجد اعتقاد بان الافراد العاملون يهتمون بالعلاقات الشخصية في انجاز مهام					
8 يوجد اعتقاد بان المؤسسة تقوم برصد الشكاوى المتعلقة بالحالة الاجتماعية لعمالها					
9 الاعتقاد السائد بالمؤسسة ان هناك ثقة متبادلة بين العاملين أسهم عند قيام بعملهم					
10 تقوم المؤسسة باشتراك عمالها في الاعمال التطوعية من حين الى اخر					
التوقعات التنظيمية					
11 يتوقع العاملون بان ادارة المؤسسة تأخذ في عين الاعتبار الجهود التي يبذلونها العاملون الكفاء والمميزون					
12 من المتوقع ان المؤسسة توفر الأمانة الوظيفي للأفراد العاملين بها طالما انهم ملتزمون بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية لها					
13 يتوقع الرؤساء بان يقوم العاملون بكافة مهامهم وواجباتهم طالما انهم يحصلون على كافة حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة					
14 تسعى ادارة المؤسسة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظفون من علاوات					

وحوافز ومكافئات					
الأعراف التنظيمية					
16	المعايير المطبقة في المؤسسة واضحة بالنسبة للعاملين				
17	يقوم العاملون بأداء واجباتهم طبقا للمعايير المتعارف عليها فيما بينهم				
18	تحفز المعايير المتعارف عليها عاملين مؤسسه				
19	ينظر المدراء والمشرفين على العمال للأخطاء على انها مصدر من مصادر التعلم في المؤسسة				
20	من الأعراف السائدة في المؤسسة على زيادة التعاون بين العاملين ورؤساءهم				

2- المحور الثاني (التغيير التنظيمي):

عين درجة موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة للجدول من 1 (غير موافق بشدة) إلى 5 (موافق بشدة)

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يسعى العاملون لإحداث تغيير بالمؤسسة				
02	يساهم العاملون في انجاح التغيير ان كانت اهدافه واضحة وستعود بالنفع على المؤسسة				
03	تستشير الإدارة العاملين قبل تنفيذ عملية التغيير بالمؤسسة				
04	تقوم الإدارة بإقناع العاملين بضرورة التغيير بالمؤسسة				
05	يؤدي التغيير التنظيمي الى حل المشاكل التنظيمية الموجودة في المؤسسة				
06	تحرص الإدارة على مشاركة العاملين لتفادي مقاومة السياسات الجديدة المقترحة من طرفها.				
07	يعارض العاملون التغييرات في شكل ومضمون العمل				
08	العاملون غير مبادرين في المؤسسة				
09	لا يهتم العاملون بالهدر والإسراف لموارد المؤسسة لأنهم لا يدفعون ثمنه				
10	ينظر العاملون لمشاريع التطوير بالمؤسسة من منظور مصالحهم الشخصية				
11	رفض التغيير من طرف العاملين يجعلهم بطيئون في انجاز المهم الموكلة إليهم				
12	تتعارض التغييرات المفاجئة مع شكل ومضمون العمل المتعارف عليها				
13	يفضل العاملون العمل الروتيني البحث				

الملاحق

					14	يحاول العمال إيجاد سبل ومبررات لعدم القيام بالمهام التي تحتويها خطة التغيير
					15	يلجأ العاملون للعطل من أجل الابتعاد عن العمل نتيجة التغييرات التي تجريها المؤسسة
					16	يعتقد العاملون أن التغيير يزيد من حجم العمل
					17	يعارض العاملون التغيير إذا كان يعارض مصالحهم وأهدافهم الخاصة
					18	يرفض العاملون التغيير إذا لم يفهموا مقصودة وأهدافه
					19	يرفض العاملون القوانين الجديدة التي تضعها المؤسسة دون إشراكهم في صياغتها
					20	يتم إجبار العاملين على قبول التغيير وتهديدتهم بالفصل من وظائفهم في حاله رفضه
					21	يفضل العاملون التغيير في نمط عملهم فقط
					22	يفضل العاملون التغيير في بيئة العمل فقط

3 - المحور الثالث: البيانات الشخصية

■ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

■ الفئة العمرية

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 45 سنة ☐ من 45 إلى 60 سنة ☐ أكبر من 60 سنة ☐

■ المؤهل العلمي:

ثانوي ☐ جامعي ☐ تقني سامي ☐ دراسات عليا ☐

■ الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 20 سنة ☐ من 20 إلى 35 سنة ☐ 35 سنة فأكثر ☐

■ الوظيفة:

رئيس مكتب ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف عادي ☐

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم 03: مخرجات ال SPSS

```
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المستوى
/PIECHART PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Notes		
Output Created		17-MAR-2022 16:50:17
Comments		
Input	Data	C:\Users\ADMIN\Desktop\the se master\ Mohamed finale100.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المستوى المنصب الخبرة2 /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:02,75
	Elapsed Time	00:00:01,45

Statistics

		الجنس	العمر	المستوى	المنصب	الخبرة 2
N	Valid	81	81	81	81	81
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	51	62.96	62.96	62.96
	أنثى	30	37.04	37.04	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	10	12.3	12.3	12.3
	من 30 الى 40 سنة	48	59.3	59.3	71.6
	أكثر من 40 سنة	23	28.4	28.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

		المستوى			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	9	11.1	11.1	11.1
	ليسانس	29	35.8	35.8	46.9
	أعلى من ليسانس	26	32.1	32.1	79.0
	آخر	17	21.0	21.0	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

		المنصب			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس مصلحة	18	22.2	22.2	22.2
	رئيس مكتب	52	64.2	64.2	86.4
	موظف مهني	11	13.6	13.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

الخبرة 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 3 سنوات	14	17.3	17.3	17.3
	من 3 إلى 5 سنوات	26	32.1	32.1	49.4
	من 6 إلى 10 سنوات	21	25.9	25.9	75.3
	أكثر من 10 سنوات	20	24.7	24.7	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

GET

FILE='C:\Users\ADMIN\Desktop\these master\Mohamed finale100.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES= 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س 17س 18س 19س
 20س 21س 22س 23س 24س
 25س 26س 27س 28س 29س 30س 31س 32س 33س 34س 35س 36س 37س 38س 39س 40س 41س
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		18-MAR-2022 16:28:46
Comments		
Input	Data	C:\Users\ADMIN\Desktop\these master\Mohamed finale100.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
	Matrix Input	C:\Users\ADMIN\Desktop\these master\Mohamed finale100.sav
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax	RELIABILITY /VARIABLES= 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س 17س 18س 19س 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س 17س 18س 19س 20س 21س 22س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time 00:00:00,05
	Elapsed Time 00:00:00,05

[DataSet1] C:\Users\ADMIN\Desktop\these master\ Mohamed finale100.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	81	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	81	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.774	41

DESCRIPTIVES VARIABLES=س5 س4 س3 س2 س1 بعد_القيم_التنظيمية

Descriptives

Notes

Output Created		18-OCT-2023 17:02:15
Comments		
Input	Data	C:\Users\ADMIN\Desktop\these master\ Mohamed finale100.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES= س5 س4 س3 س2 س1 بعد_القيم_التنظيمية /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,03

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
س1	81	4.56	.500
س2	81	4.51	.503
س3	81	4.49	.503
س4	81	4.43	.498
س5	81	4.49	.503
بعد_القيم_التنظيمية	81	4.5069	.70814
Valid N (listwise)	81		

DESCRIPTIVES VARIABLES=10س 9س 8س 7س 6س بعد_المعتقدات_التنظيمية

Descriptives

Notes		
Output Created	18-OCT-2023 18:02:15	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ADMIN\Desktop\these master\ Mohamed finale100.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES= 10س 9س 8س 7س 6س بعد_المعتقدات_التنظيمية /STATISTICS=MEAN STDDEV.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,03

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
6س	81	4.48	.503
7س	81	4.57	.498
8س	81	4.49	.503
9س	81	4.44	.500
10س	81	4.59	.494
بعد_المعتقدات_التنظيمية	81	4.5169	.70714
Valid N (listwise)	81		

DESCRIPTIVES VARIABLES= س11 س12 س13 س14 بعد_التوقعات_التنظيمية

Descriptives

Notes		
Output Created		18-OCT-2023 19:02:15
Comments		
Input	Data	C:\Users\ADMIN\Desktop\these master\ Mohamed finale100.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES= س11 س12 س13 س14 بعد_التوقعات_التنظيمية /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,03

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
س11	81	4.58	.497
س12	81	4.58	.497
س13	81	4.53	.502
س14	81	4.58	.497
بعد_التوقعات_التنظيمية	81	4.5609	.70604
Valid N (listwise)	81		

DESCRIPTIVES VARIABLES=س19 س18 س17 س16 س15 بعد_الأعراف_التنظيمية

Descriptives

Notes		
Output Created		18-OCT-2023 20:02:15
Comments		
Input	Data	C:\Users\ADMIN\Desktop\these master\ Mohamed finale100.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES= س18 س17 س16 س15 س19 بعد_الأعراف_التنظيمية /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,03

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
س15	81	4.44	.500
س16	81	4.42	.497
س17	81	4.47	.502
س18	81	4.49	.503
س19	81	4.55	.360
بعد_الأعراف_التنظيمية	81	4.5474	.68712
Valid N (listwise)	81		

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT التغيير_التنظيمي
/METHOD=ENTER بعد_التوقعات_التنظيمية بعد_المعتقدات_التنظيمية بعد_القيم_التنظيمية
بعد_الأعراف_التنظيمية .
```

Regression

Notes

Output Created		18-MAR-2022 18:12:50
Comments		
Input	Data	C:\Users\ADMIN\Desktop\the se master\ Mohamed finale100.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التغيير_التنظيمي /METHOD=ENTER بعد_القيم_التنظيمية بعد_المعتقدات_التنظيمية بعد_التوقعات_التنظيمية بعد_الأعراف_التنظيمية .
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,11
	Memory Required	3588 bytes

Additional Memory Required
for Residual Plots

0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد_القيم_التنظيمية بعد_المعتقدات_التنظيمية بعد_التوقعات_التنظيمية بعد_الأعراف_التنظيمية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التغيير_التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.755 ^a	.570	.541	.11367

a. Predictors: (Constant), بعد_القيم_التنظيمية

بعد_التوقعات_التنظيمية بعد_المعتقدات_التنظيمية

بعد_الأعراف_التنظيمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.283	5	.257	19.868	.000 ^b
	Residual	.969	75	.013		
	Total	2.252	80			

a. Dependent Variable: التغيير_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), بعد_المعتقدات_التنظيمية بعد_القيم_التنظيمية

بعد_الأعراف_التنظيمية بعد_التوقعات_التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.436	.342		4.201	.000
	بعد_القيم_التنظيمية	.213	.041	.416	5.233	.000
	بعد_المعتقدات_التنظيمية	.130	.045	.227	2.903	.005
	بعد_التوقعات_التنظيمية	.083	.036	.178	2.321	.023
	بعد_الأعراف_التنظيمية	.175	.037	.376	4.789	.000

a. Dependent Variable: التغيير_التنظيمي

ملخص:

تعد الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع أهمية في مجال دراسة التنظيم الإداري التي توليها الشركات أهمية كبيرة، ومدى تأثيرها على مقاومة التغيير التنظيمي، حيث تناولت هذه الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية باعتبارها أهم عنصر للمحافظة على النظام السائد فالمؤسسة وتنظيم العلاقات بين الأفراد العاملين، حيث هدفت الدراسة إلى إثراء المفاهيم ذات الصلة بالموضوع وتحليل مدى أهمية وارتباط المتغير المستقل بأبعاده المتمثلة في القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، على المتغير التابع مقاومة التغيير التنظيمي وهذا عبر دراسة حالة لمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية إليزي.

وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن لدى العاملين الذين يعملون بالمؤسسة توجه موجب للعينة المدروسة نحو الثقافة التنظيمية السائدة فيها بالنظر إلى أبعادها المدروسة التي حظيت بأهمية معتبرة لديهم، كما أظهرت نتائج الدراسة لوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، ففي الأخير خلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات حول كيفية توجيه أثر مقاومة التغيير التنظيمي لصالح المنظمة من خلال الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وما هي الأبعاد الأكثر تأثيرا التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسات و الإدارات بالجزائر.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال

Summary:

Organizational culture is one of the most important topics in the field of studying administrative organization, to which companies attach great importance, and the extent of its impact on resistance to organizational change. This study addressed the dimensions of organizational culture, as it is the most important element for maintaining the prevailing system in the institution and organizing relationships between individual employees. The study aimed to Enriching the concepts related to the topic and analyzing the importance and connection of the independent variable with its dimensions of organizational values, organizational beliefs, organizational expectations, organizational norms, and the dependent variable on resistance to organizational change, and this is through a case study of the Social Security Institution for wage workers in the state of Illizi.

The results of this study showed that the employees who work in the organization have a positive orientation towards the prevailing organizational culture in the organization in view of its studied dimensions, which were of great importance to them. The results of the study also showed that there is a statistically significant correlation between each of the dimensions of organizational culture and organizational change. In Finally, the study concluded by presenting a set of recommendations on how to direct the impact of resistance to organizational change to the benefit of the organization through the prevailing organizational culture in it, and what are the most influential dimensions that must be taken into consideration by institutions and departments in Algeria.

Keywords: organizational culture, organizational change, resistance to change, National Social Security Fund for wage-earners.